

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZANOST STILA VODENJA Z MOTIVACIJO ZAPOSLENIH:
EMPIRIČNA RAZISKAVA**

Ljubljana, oktober 2021

ROBERT JOVANOV

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Robert Jovanov, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Povezanost stila vodenja z motivacijo zaposlenih: empirična raziskava, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Pengler

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil 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 ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 7. 10. 2021

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 STILI IN TEORIJE VODENJA	4
1.1 Pojem vodenje	4
1.1.1 Vodenje in management	5
1.2 Teorija osebnih značilnosti vodje	6
1.3 Vodenje in kompetence	6
1.4 Vedenjski modeli.....	6
1.4.1 Michiganska teorija o vodenju.....	7
1.4.2 Teorija o vodenju Ohio State	7
1.4.3 Model mrežnega vodenja	8
1.5 Situacijski modeli.....	9
1.5.1 Fiedlerjev model	9
1.5.2 Herseyjev in Blanchardov situacijski model vodenja.....	10
1.5.3 Housov model vodenja	11
1.6 Teorije polnega razpona.....	11
1.7 Transformacijski stil vodenja	13
1.8 Transakcijski stil vodenja	15
1.8.1 Razlike med transformacijskim in transakcijskim stilom vodenja	15
1.9 Pasivni stil vodenja	17
1.10 Prihodnji izzivi in usmeritve sodobnih teorij vodenja	17
2 MOTIVACIJA	19
2.1 Koncept motivacije	19
2.2 Pregled teorij o motivaciji.....	21
2.2.1 Maslowova teorija zadovoljevanja potreb	21
2.2.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	23
2.2.3 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela	24
2.2.4 McGregorjeva motivacijska teorija	24
2.2.5 Notranja in zunanja motivacija	25
2.3 Povezava stila vodenja z motivacijo zaposlenih.....	26
2.4 Povezava stila vodenja z izkazi vodenja	27
3 EMPIRIČNI DEL – POVEZANOST STILA VODENJA Z MOTIVACIJO ZAPOSLENIH: EMPIRIČNA RAZISKAVA	28

3.1 Zasnova raziskovanja	28
3.2 Zanesljivosti vprašalnikov	29
3.2.1 Raziskovalni model	30
3.2.2 Hipoteze	31
3.3 Zbiranja podatkov in vprašalnik	31
3.3.1 Anketni vprašalnik za zaposlene za ugotavljanje stila vodenja	32
3.3.2 Anketni vprašalnik za zaposlene za ugotavljanje motivacije zaposlenih	34
4 REZULTATI RAZISKAVE	35
4.1 Predstavitev vzorca	35
4.2 Preverjanje in komentiranje testnih rezultatov	42
4.2.1 Hipoteza 1	42
4.2.1.1 H1a: Transformacijski stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki notranje motivacije	42
4.2.1.2 H1b: Transformacijski stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki zunanje motivacije	43
4.2.2 Hipoteza 2	44
4.2.2.1 H2a: Transakcijski stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki zunanje motivacije	44
4.2.2.2 H2b: Transakcijski stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki notranje motivacije	45
4.2.3 Hipoteza 3	45
4.2.3.1 H3a: Pasivni stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki zunanje motivacije	45
4.2.3.2 H3b: Pasivni stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki notranje motivacije	46
4.2.4 Hipoteza 4	47
4.2.4.1 Prevladujoče vodenje bo pozitivno povezano z izkazi vodenja po uporabljenem vprašalniku	47
4.3 Povzetek hipotez	49
5 INTERPRETACIJA IN PRIPOROČILA	50
5.1.1 Prispevek magistrskega dela k znanosti	51
5.1.2 Priporočila	51
5.1.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje	53
SKLEP	53
LITERATURA IN VIRI	55
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Stili vodenja po Housu in Mitchellu	11
Tabela 2: Razlike med transakcijskim in transformacijskim stilom vodenja.....	16
Tabela 3: Pregled definicij koncepta motivacije	20
Tabela 4: McGregorjeva teorija X in Y	25
Tabela 5: Cronbachov koeficient alfa lestvice zanesljivosti	29
Tabela 6: Cronbachov koeficient alfa zanesljivosti celotnega vprašalnika o stilu vodenja	29
Tabela 7: Cronbachov koeficient alfa zanesljivosti vprašalnika po stilu vodenja.....	29
Tabela 8: Cronbachov koeficient alfa zanesljivosti vprašalnika o motivaciji	30
Tabela 9: Trditve iz vprašalnika za ocenjevanje stila vodenja zaposlenih	32
Tabela 10: Prvi del trditve iz sklopa o motivaciji.....	34
Tabela 11: Spol zaposlenih.....	35
Tabela 12: Starostna razporeditev zaposlenih	36
Tabela 13: Najvišja dosežena formalna izobrazba	37
Tabela 14: Število sledilcev anketiranja	38
Tabela 15: Zaposleni v sektorju.....	39
Tabela 16: Delovna doba zaposlenih v podjetju.....	40
Tabela 17: Opisna statistika rezultatov glede na stil vodenja.....	40
Tabela 18: Opisna statistika rezultatov glede na lestvice vodenja	41
Tabela 19: Opisna statistika rezultatov glede na motivacijo	42
Tabela 20: Korelacija testnih rezultatov transformacijskega stila vodenja z notranjo motivacijo	42
Tabela 21: Korelacija testnih rezultatov transformacijskega stila vodenja z zunanjo motivacijo	43
Tabela 22: Korelacija testnih rezultatov transakcijskega stila vodenja z zunanjo motivacijo ..	44
Tabela 23: Korelacija testnih rezultatov transakcijskega stila vodenja z notranjo motivacijo ..	45
Tabela 24: Korelacija testnih rezultatov pasivnega stila vodenja z zunanjo motivacijo	46
Tabela 25: Korelacija testnih rezultatov pasivnega stila vodenja z notranjo motivacijo	46
Tabela 26: Prikaz prisotnosti stilov vodenja.....	47
Tabela 27: Korelacija testnih rezultatov prevladujočega stila vodenja z izkazi vodenja	48
Tabela 28: Prikaz rezultatov hipotez	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Vodstveni kvadrat – Ohio State	7
Slika 2: Model mrežnega vodenja	8
Slika 3: Stili vodenja po Tannenbaumu in Schmidt	9
Slika 4: Lestvica LPC	10
Slika 5: Model polnega razpona vodenja	12
Slika 6: Empirična raziskava o transformacijskem vodenju po letih	18
Slika 7: Tri glavne faze med procesom zadovoljevanja potreb	21

Slika 8: Motivacijska teorija hierarhije potreb.....	22
Slika 9: Motivacijska teorija po Herzbergu	23
Slika 10: Hackman-Oldhamov model psiholoških učinkov	24
Slika 11: Delitev človeške motivacije	26
Slika 12: Organizacijska struktura podjetja	28
Slika 13: Raziskovalni model	30
Slika 14: Predstavitev vzorca po spolu	35
Slika 15: Predstavitev vzorca po starostni razporeditvi	36
Slika 16: Predstavitev vzorca po formalni izobrazbi	37
Slika 17: Predstavitev vzorca po številu sledilcev anketiranca.....	38
Slika 18: Predstavitev vzorca po zaposlenih v sektorju.....	39
Slika 19: Predstavitev vzorca po delovni dobi v podjetju.....	40

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Samoocenjevali vprašalnik za ugotavljanje razvitosti stilov vodenja in motivacije zaposlenih.	3
Priloga 2: Videz anketnega vprašalnika za ugotavljanje razvitosti stilov vodenja in motivacije zaposlenih v spletnem orodju lka.....	8
Priloga 3: Predstavitev osem najslabše ocenjenih trditev iz anketnega vprašalnika.....	14
Priloga 4: Predstavitev osem najboljše ocenjenih trditev iz anketnega vprašalnika	14

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
fra. – francosko
lat. – latinsko
idr. – in drugi
izd. – izdaja

UVOD

Dosedanje raziskave so pokazale veliko o dejavnikih motivacije zaposlenih, vendar se voditelji še naprej spopadajo z motiviranjem zaposlenih. Kako lahko vodje učinkovito motivirajo svoje zaposlene? Odgovor je precej nedosegljiv, saj so ljudje dinamična bitja z veliko paleto želja in potreb, ki se sčasoma spreminjajo in razvijajo.

Podjetje, kjer smo izvedli raziskavo, se je prestrukturiralo z imenovanjem direktorjev oddelkov. Ta sprememba nam kaže, da morda dosednji model ni bil najbolj efektiven ter si želijo še boljše rezultate glede motivacije in vodenja sledilcev (v nadaljevanju zaposlenih). Ker so nekatere raziskave (Yammarino & Atwater, 1993; Barbuto, 2005; Trepanier, Fernet & Austin, 2012) pokazale številne vplive stilov vodenja na zaposlene, nas v magistrskem delu zanima morebiten obstoj povezanosti med stilom vodenja in motivacijo zaposlenih.

Poznamo številne **stile vodenja**, vendar mora posamezna organizacija oblikovati svoj način na podlagi organizacijskih potreb in organizacijskega vedenja. Kot ugotavljata Dimovski in Penger (2008), je ob oblikovanju stila vodenja pomembno vedeti, kaj je cilj organizacije, ter to, da slednjo usmerja k doseganju ciljev, vzdržuje organizacijski red in kontrolira vodenje organizacije. Raziskava Bassa in Avolia (2004) ugotavlja, da je za doseganje osnovnih in lažje dosegljivih organizacijskih ciljev primeren transakcijski stil vodenja. Transakcijski stil vodenja temelji na dogovoru oziroma transakciji med vodjo in zaposlenim bodisi kadrovske, materialne, socialne ali druge ugodnosti, do katerih je zaposleni upravičen, če se delo opravlja v skladu s pravili in dogovori ter uspešno. Težave pri tem vodenju se pojavijo, kadar obljubljena transakcija ne prispe ob pravem času do zaposlenega. Če prispe prekmalu, zaposleni hitro izgubi motivacijo, po drugi strani pa če prispe pozneje kot pričakovano, je zaposleni demotiviran (Bass & Avolio, 2004).

Kot novejši stil vodenja se pojavlja transformacijski stil vodenja, ki ga štejejo za nadgradnjo transakcijskega stila vodenja. Gre za stil vodenja, ki ga raziskovalci vidijo za primernejšega, kadar so postavljeni cilji višjega reda. Proces za doseg zastavljenih ciljev s strani vodje je bolj kompleksen in dosleden za uspešnost. Pri tem stilu vodenja transformacijski vodja vpliva na zaposlenega s pomočjo inspiracije in zaupanja do te mere, da mu slednji sledi. Vodje poosebljajo integriteto in poštenost ter znajo postaviti jasne cilje (Zagoršek, Dimovski & Škerlavaj, 2009). Pričakovanja do zaposlenega so višja in običajno se doseže višja delovna uspešnost (Bass, 1985; Pierce & Newstorm, 2008).

Na osnovi transformacijskega vedenja se je pojavila tudi nova oblika vodenja, tako imenovano avtentično vodenje, za katerega raziskovalci Banks, McCauley, Gardner in Guler (2016) menijo, da je tesno povezano s transformacijskim stilom vodenja. Raziskovalci (Černe, Jaklič & Škerlavaj, 2013; Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2012; Rego, Sousa, Marques & Pina e Cunha, 2014; Walumbwa, Avolio & Zhu, 2008) trdijo, da je avtentično vodenje zaradi svojih lastnosti ustrezno za spodbujanje ustvarjalnosti. Na podlagi

sodobnih teorij vodenja se po letu 2004 vedno več pozornosti namenja avtentičnemu vodenju (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). Laschinger in Smith (2013, str. 27) ugotavljata, da je vzpon avtentičnega vodenja še posebej izrazit v času globalne krize in nemoči vodje. Avtentični vodja se bolj razvija sam, se spoprijema z ovirami, želi nove izzive in znanja ter tako raste z organizacijo (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009). S takšnim načinom vodenja, ob nepravilni vzpostavitvi delovnega okolja, namesto da bi povečevali psihološki kapital, obstaja velika nevarnost, da bo zaposlenim padla motivacija in bodo bolj izpostavljeni negativnim učinkom pri težjih nalogah oziroma stresnih situacijah (Sultana, Darun & Yao, 2018). Ob pravilni vzpostavitvi delovnega okolja avtentični vodja pozitivno vpliva na psihološki kapital in povečuje zadovoljstvo in motivacijo na delovnem mestu (Laschinger & Smith, 2013), tako naj bi bili zaposleni tudi dolgoročno bolj zvesti organizaciji (Fallatah, Laschinger & Read, 2017).

Prisotnosti avtentičnega stila vodenja nismo raziskali v podjetju, kjer smo raziskavo izvedli, torej avtentično vodenje ni predmet raziskave magistrskega dela.

Motivacija je psihološki element, ki aktivira človeka, da doseže določene cilje, želje ali potrebo. Obstajajo različni pristopi in razlage o motivaciji, vendar so si pri pojmu motivacije avtorju skladni z opredelitvijo, da je motivacija občutena napetost, ki je usmerjena proti določenemu ciljnemu elementu; druga opredelitev je ta, da je motivacija notranji proces, ki aktivira vztrajnost, intenzivnost in k cilju usmerjeno vedenje (Grum, Musek, Polič & Avsec, 2009, str. 16). Motivatorji so lahko notranji in zunanji. Notranji motivatorji so fiziološki procesi, zamisli, vrednote, potrebe, cilji in podobno. Zunanji motivatorji pa so lahko pobude, pritiski, denarne nagrade, socialno okolje in podobno (Grum, Musek, Polič & Avsec, 2009, str. 14).

Povezava med stilom vodenja in motivacijo zaposlenih. Raziskave na tem področju so ugotovile in pokazale, da se določeni stili vodenja povezujejo bolj ali manj z motivacijo zaposlenih. Nekateri stili vodenja, na primer transakcijski stil vodenja, se povezujejo z zunanjo motivacijo. Transformacijski in pasivni stil vodenja se povezujeta z notranjo motivacijo. Podrobneje, vključno z raziskavami na tem področju, so opisani v naslednjih poglavjih.

Osnovni namen magistrskega dela je prispevati k raziskavam na področju dejavnikov motiviranja zaposlenih, in sicer kakšna je povezanost stila vodenja in motivacije zaposlenih. Z raziskovanjem motivacije zaposlenih se raziskovalci ukvarjajo predvsem iz praktičnih razlogov, saj iščejo odgovore na vprašanja, kako povečati posameznikovo zavzetost in motiviranost za učinkovito opravljanje dela. Na človeka vpliva veliko dejavnikov iz okolja, v katerem opravlja svoje delo, povsem jasno je, da neka splošna resnica o posameznikovi motivaciji ne obstaja. V svojem magistrskem delu želimo opozoriti na pomembnost stilov vodenja vodij, ki motivirajo zaposlenega.

Temeljni cilj magistrskega dela je proučitev obravnavane tematike ter ugotoviti povezavo med stilom vodenja vodje in motivacijo zaposlenih.

Pomožni cilji so naslednji:

1. natančno proučiti aktualne tuje in domače strokovne in znanstvene prispevke ter jih nazorno predstaviti za lažje razumevanje magistrskega dela;
2. narediti metodološko raziskavo in dobiti vpogled o razvitem stilu vodenja ter preveriti motivacijo zaposlenih v podjetjih;
3. s podporo teoretičnih znanj in ugotovitev raziskave podati priporočila vodstvenim delavcem glede primernosti stilov vodenja z namenom večje motivacije zaposlenih na svojem delovnem področju.

Temelj kvantitativne raziskave je zastavljen na naslednjih **hipotezah**:

- H1a: Transformacijski stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki notranje motivacije.
- H1b: Transformacijski stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki zunanje motivacije.
- H2a: Transakcijski stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki zunanje motivacije.
- H2b: Transakcijski stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki notranje motivacije.
- H3a: Pasivni stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki zunanje motivacije.
- H3b: Pasivni stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki notranje motivacije.
- H4: Prevladujoče vodenje bo pozitivno povezano z izkazi vodenja po uporabljenem vprašalniku.

Magistrsko delo je razdeljeno na **teoretični in empirični del**.

V teoretičnem delu, v prvem poglavju, se osredotočimo na teorije, stile in ključne komponente vodenja ter na optimalen profil uporabe stilov vodenja ter njihov učinek na organizacijo. V drugem poglavju predstavimo teorijo o motivaciji in dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Oba teoretična pojma predstavimo in opišemo s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter elektronskih virov. Pri iskanju znanstvenih člankov uporabimo različne baze za znanstvene članke (SceniceDirect, ReasearchGate in druge).

V empiričnem delu magistrskega dela teoretični del podpremo z empirično raziskavo, ki jo izvedemo preko spletnega anketnega vprašalnika. Vprašalnik je razdeljen na tri vsebinske sklope.

V prvem sklopu vprašalnika je šest kratkih vprašanj demografske narave, spol, starost, izobrazba, oddelek, kjer so trenutno zaposleni, število let delovnih izkušenj in informacijo o velikosti kolektiva, ki ga udeleženec trenutno vodi.

V drugem sklopu uporabimo vprašalnik, sestavljen iz različnih strokovnih člankov na področju raziskovanja stila vodenja in motivacije, saj sam vprašalnik ni dostopen na medmrežju. Vprašalnik, sestavljen na osnovi multifaktorskega vodenja (angl. Multifactor Leadership Questionnaire) (Bass & Avolio, 2004), meri izraženost devetih komponent vodenja, ki se združujejo v tri nadredne stile, in sicer transformacijski stil vodenja, transakcijski stil vodenja in pasivni stil vodenja.

V tretjem sklopu uporabimo vprašalnik za motivacijo, kjer razdelimo trditve na dva sklopa: zunanji in notranji (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009; Dimovski in drugi, 2013; Dimovski in drugi, 2014), s katerim ugotavljamo relativno stopnjo posameznikove oblike motivacije zaposlenih.

Podatke analiziramo s statističnim programom SPSS verzijo 25 in programom Excel. Sprva preverimo zanesljivost obeh uporabljenih vprašalnikov ter normalnost porazdelitve podatkov na osnovi asimetrije in sploščenosti. Za vse spremenljivke izračunamo tudi opisno statistiko. Zastavljene hipoteze preverimo s pomočjo koeficientov korelacije v odvisnosti, ali se podatki porazdeljujejo normalno ali ne.

S povezavo stila vodenja z motivacijo zaposlenih poskušamo ustvariti dodatno vrednost za podjetje, kjer raziskavo izvedemo. Podjetje deluje v avtomobilski panogi. Primarne podatke povežemo s teoretičnimi izhodišči in ugotovitvami iz empiričnega dela z namenom izoblikovanja priporočil ter predlogov za izboljšanje načina in stila vodenja v podjetju, kjer raziskavo izvedemo. Ključne ugotovitve in priporočila za vodstvo predstavimo po zaključku raziskave, saj je to tudi namen sodelovanja s podjetjem in vodstvom pri magistrskem delu.

1 STILI IN TEORIJE VODENJA

1.1 Pojem vodenje

Pojem vodenja je težko definirati, zagotovo je kompleksen, neotipljiv pojav s splošno privlačnostjo, saj ga znanstveniki še vedno ne morejo točno opredeliti (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 87). Podobno tudi Bass (1990, str. 11) in Yukl (1998, str. 2) ugotavljata, da poenotene opredelitve vodenja iz literature o vodenju ni mogoče prepoznati, pravita, da raziskovalci večinoma oblikujejo svoje definicije. Leta 1991 je Rost v svojem delu proučil gradiva, ki so bila objavljena leta 1900 in 1991, v katerih je nabral več kot 200 različnih opredelitev pojma vodenja (Northouse, 2013, str. 20–23). Sodobni koncepti vodenja so postali čedalje zahtevnejši (Peterlin, Dimovski, Uhan & Penger, 2013). Po Rozman, Kletnik in Kovač (v Dimovski & Penger, 2009, str. 114) je vodenje zmožnost vplivanja na ljudi okoli sebe z namenom doseganja določenih ciljev.

Northouse (2015, str. 33–35) govori o vodenju kot procesu, pri katerem posameznik vpliva na ljudi okoli sebe zaradi doseganja skupnega cilja. Dimovski in Penger (2008, str. 11)

pravita, da je vodenje v širokem smislu mogoče opisati kot sklop aktivnosti, aktiviranje akcij, komuniciranje z ljudmi okoli sebe, kadrovanje ter motiviranje. Vodenje naj ne bi bilo vezano le na položaj, temveč je sestavni del vsakdanjega življenja posameznika v smislu same vloge in ne v smislu zasedanja določenega položaja (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 87). Enaka stališča o sodobnih konceptih vodenja imajo tudi raziskovalci Avolia, Walumbwe in Weberja (2009, str. 422–432), ki pravijo, da se vodenje osredotoča tudi na kontekst, kulturo, delovno okolje, kot tudi na širši krog posameznikov v organizaciji po celem svetu, ne le na vodjo.

1.1.1 Vodenje in management

Vodenje je bilo aktualno od nekdanj skozi človeško zgodovino, že antični Grki in prav tako Rimljani so pisali o njem. Management naj bi se pojavil pred 17. stoletjem v Franciji. Kot ugotavljajo mnogi avtorji, naj bi bilo vodenje ožji pojem in je le ena izmed štirih funkcij pojma managementa, in sicer planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja (DuBrin, 2015; Kovač, Mayer, Jesenko, Devetak & Potočan, 2004, str. 17; Dessler, Starke & Cyr, 2001; Yukl, 1999; Adizes in drugi, 1996, str. 11).

Beseda vodja se je v 21. stoletju začela uporabljati za tistega, ki vpliva, ima moč in s svojim delovanjem vpliva na druge. Tisti vodja, ki vpliva ugodno na organizacijo ter na njeno delovanje, ki svojo voljo, vizijo in moč uporablja ne samo sebi v prid, temveč tudi v prid drugih v sami organizaciji ali splošno družbe, naj bi bil dober vodja (Peterlin, Dimovski, Uhan & Penger, 2013). Management sovpada z nastankom velikih organizacij in industrijske družbe, ki so nastali v 20. stoletju. Kot ugotavlja Northouse (2007, str. 9), naj bi bil vzpostavljen zaradi zmanjševanja neorganizacije ter dviga učinkovitosti in organizacijske uspešnosti. Rost (v Yukl 2002, str. 6) ne izključuje koncepta manager, pravi, da so managerji lahko vodje le takrat, ko znajo vzpostaviti odnos, kot ga imajo vodje s svojimi zaposlenimi.

So tudi avtorji, ki imajo različna stališča. Rost dopušča možnost medsebojne interakcije med vodjo in managerjem, medtem ko Bennis in Nanus menita, da sta to različna pojma. Po Kotterju (2007, str. 24–25) se management ukvarja s soočanjem s kompleksnostjo ter s spremembami. Management naj bi bil usmerjen k redu in predvidljivosti, vodenje pa po drugi strani k pozitivnim spremembam v organizaciji.

Kot pravi Kotter (2007, str. 24–25), je management usmerjen k določanju operativnih ciljev, ustvarjanju časovnih planov z določenimi okviri, določanju sredstev in vzpostavljanju operativnega organiziranja, kontroliranju rezultatov dela ter kadrovanju. Pri vodenju avtor pravi, da so naloge: razvoj vizije za organizacijsko prihodnost, določanje pristopov za spremembe ter motiviranje ljudi. Yukl (2002, str. 6) pravi, da sta ne glede na razlike procesa vodenje in management ključna za uspeh organizacije.

1.2 Teorija osebnih značilnosti vodje

Teorija osebnih značilnosti vodje pravi, da so nekateri že po naravi primernejši za vodenje (Fincham & Rhodes, 2005, str. 312; Northouse, 2007, str. 15). Genetika je zagotovo pomemben faktor (Zhu, Sosik, Riggio & Yang, 2012). Mnogi raziskovalci so mnenja, da se vodja bodisi rodi bodisi priuči, lahko pa velja oboje (Hočevar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 188; Kovač, Mayer & Jesenko, 2004, str. 57). Mayer (2003, str. 317) poudarja, da so dedne dispozicije še kako pomembne, vendar se same po sebi težko razvijejo, če jih ne spodbujamo. Po nekaterih raziskavah naj bi bil vpliv dednosti le polovičen, vendarle poudarjajo, da brez interesa, veščin in znanja tudi z genetskimi dispozicijami nikoli ne bi postal dober vodja. Na neki način bi lahko vodenje primerjali s športnikom. Tudi vrhunski talent ne uspe brez napornega treninga, pomembno je le, da ima notranjo motivacijo po vodenju (Adizes in drugi, 1996, str. 94), kakor tudi željo po vodstvenem razvoju (Hansen & Batten, 1998, str. 38). Po Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 193–211) se je vodstvene veščine mogoče naučiti. Uspešne organizacije morajo začeti z učenjem prav pri vodjah (Gandossy & Verma, 2009, str. 40).

1.3 Vodenje in kompetence

Sposobnost je zmožnost, da znanje, usvojeno skozi učenje, pretvorimo v dejanja, ki so plod naših želja. Sama znanja vodij bi lahko razdelili v tri kategorije (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2011, str. 16–17). **Tehnična znanja** so pogosto eden glavnih pogojev za zaposlitev, govorimo o znanju, pridobljenem z učenjem in izobraževanjem, s katerim smo zmožni opraviti posebne naloge. Sem bi lahko uvrstili delo z računalnikom in posebnimi orodji, znanja komuniciranja in tehnično analizo. **Znanja o medsebojnih človeških odnosih** so vedno bolj potrebna, še posebej v novodobnih organizacijah, kjer se vertikalna struktura in tradicionalna hierarhija umikata. Govorimo o znanjih, ki pripomorejo k dobremu odnosu in delu z ljudmi, razumevanju, sočutnosti in zavedanju samega sebe. **Konceptualna znanja** so zmožnost videti organizacijo kot celoto in reševati probleme na način, da zadostuje za vse, vključene v situaciji. Takšna analiza in ponujanje rešitve za kompleksne in interaktivne težave je posledica znanja. Na nižjih nivojih managementa (nadzorniki, vodenje timov ipd.) se najpogosteje srečujejo znanja na področju dela. Na višji ravni se poudarjajo konceptualne veščine in znanja. Znanja o odnosih med ljudmi se kot temelj vedenja v organizaciji srečujejo na vseh ravneh.

1.4 Vedenjski modeli

Vodenje je pri teh modelih sestavljeno iz dveh osnovnih stilov, vodenje, osredotočeno na izvajanje nalog, in vodenje, osredotočeno na odnose z zaposlenimi (Northouse, 2007, str. 69). To so pristopi, ki označujejo vodje na podlagi njihovih vedenj (Haslam, 2001, str. 58). Možina in drugi (2002, str. 518) ugotavljajo, da se vsak posameznik od drugih razlikuje po značilnostih, ki opisujejo njegovo osebnost. Osebnostnih značilnosti se ni mogoče priučiti,

vedenjske lastnosti po drugi strani so lahko priučene in jih lahko tudi izboljšamo. Znane študije o vodenju vodje so: študija Ohio State, michiganska študija ter Blakov in Moutonov model mrežnega vodenja (Northouse, 2007, str. 70–76).

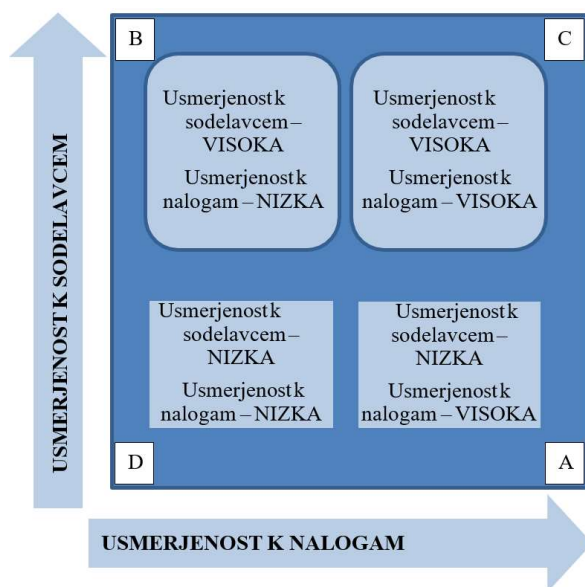
1.4.1 Michiganska teorija o vodenju

Michiganska teorija sega v pozna štirideseta leta dvajsetega stoletja. Raziskovalci so takrat skušali definirati vzorec vedenja, ki bi pripeljal k učinkovitemu delovanju. Naredili so intervju uspešnih skupin v določenih organizacijah in ugotovili, da izstopata dva tipa vodij, vodje, ki so osredotočeni na delo, ter vodje, osredotočeni na zaposlene. Prvi na veliko poudarjajo delo, drugi dajo poudarek zaposlenim. Kot ugotavljajo Schermerhorn, Hunt, Osborn in Uhl-Bien (2011, str. 308), so na splošno vodje, usmerjeni v delo, manj uspešni kot vodje, ki so bolj usmerjeni v zaposlene.

1.4.2 Teorija o vodenju Ohio State

Teorija se nanaša na industrije in vojske. Merili so razumevanja zaposlenih glede na način vodenja njihovih vodij. Ugotovili so, da so bili obzirni vodje spoznani kot posamezniki, ki so pozorni na čustva zaposlenih, to so bili vodje, ki so bili usmerjeni bolj v zaposlene ter primarni cilj jim je bil skrb za zaposlene, saj nanje gledajo kot na sodelavce. Po drugi strani so prepoznali vodjo, ki se ukvarja s pobudo za delo in organiziranjem, planiranjem svojega dela in dela preostalih zaposlenih, tak vodja naj bi bil manj uspešen pri produktivnosti skupine zaposlenih. Slika 1 prikazuje ugotovitve študije Ohio State.

Slika 1: Vodstveni kvadrat – Ohio State



Prirejeno po Rozman & Kovač (2012, str. 366).

Kasneje so raziskovalci ugotovili, da je najuspešnejši vodja prav tisti, ki je zmožen uporabe tako prvega kot tudi drugega načina vodenja (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2011, str. 308). Najuspešnejši stil vodenja je tisti, ki je v zgornjem desnem kvadratu, kjer sta visoka usmerjenost k sodelavcem in visoka usmerjenost k nalogam.

1.4.3 Model mrežnega vodenja

Leta 1960 sta Blake in Mouton (1985, v Bass, 1990, str. 484–485) oblikovala model mrežnega vodenja (slika 2). Model temelji na skrb za zaposlene in njihovo delo (Williams, 2009). Model opisuje pet stilov vodenja, in sicer bodisi usmerjenosti vodje k proizvodnji bodisi k zaposlenim. Osi (skrb za ljudi in proizvodnjo) sta oštevilčeni od 1 do 9, pri čemer 1 pomeni zelo majhna usmerjenost ter 9 pomeni zelo velika usmerjenost (Možina in drugi, 2002, str. 520).

Slika 2: Model mrežnega vodenja

Visoka	9	Stil 1.9						Stil 9.9		
Skrb za zaposlene	8	vzdušje						timsko delo		
	7									
	6				Stil 5.5 na sredini					
	5									
	4									
	3									
	2	Stil 1.1						Stil 9.1		
Nizka	1	nemoč						naloge		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Nizka		Skrb za delo				Visoka		

Prirejeno po Blake & Mouton (1985, v Bass 1990, str. 484).

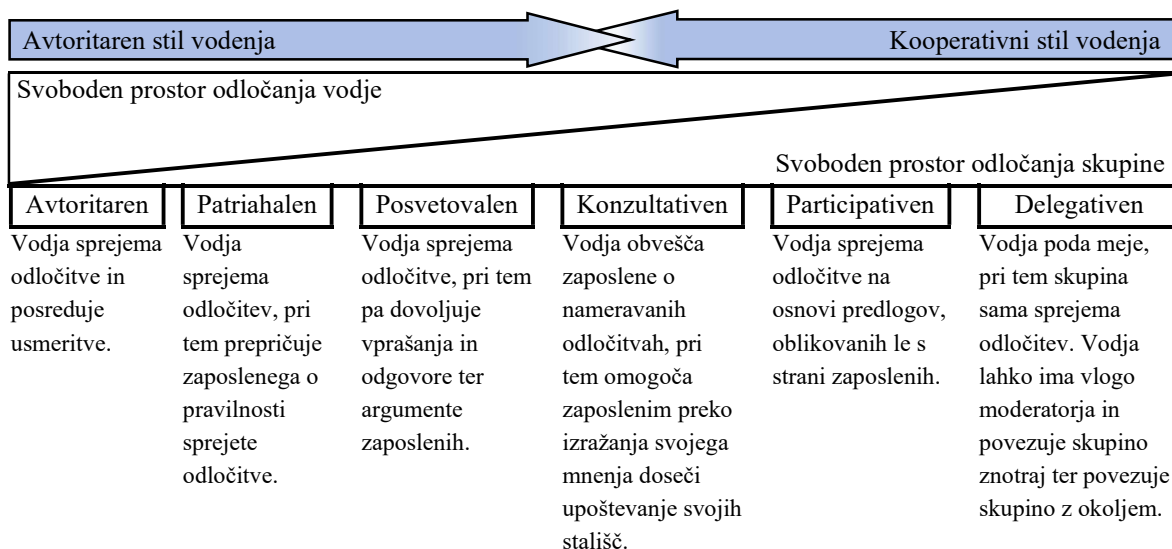
Slika opisuje naslednje stile:

- Stil 1.1 – opisuje pasivnega politika, ki mu ni mar ali je delo opravljeno, prav tako mu niti ni mar za zaposlene.
- Stil 1.9 – opisuje skrbnega vodjo, ki je še posebej usmerjen v potrebe zaposlenih.
- Stil 5.5 – opisuje administrativnega vodjo, ki poskrbi za to, da je nujno potrebno delo opravljeno.
- Stil 9.1 – opisuje agresivnega vodjo, ki vidi pomembnost v tem, da je zadano delo opravljeno, in se ne ozira na delovne pogoje.
- Stil 9.9 – opisuje timskega usmerjenega vodjo, tako usmerjenega k ljudem kot tudi usmerjenega k nalogam. Oblikovan tim s strani vodje je tesno povezan, tim si zaupa in pomaga pri izvajanju nalog.

1.5 Situacijski modeli

Vodenje je na neki način sposobnost, ki temelji na dejavnikih, ki so podedovani, na genih, družbenem položaju, kulturi in socializaciji. Dedne dejavnike dandanes težko proučimo, zato so se raziskovalci osredotočili na raziskovanje vodenja, ki se povezuje z delom in sodelavci (Rozman & Kovač, 2012, str. 368). Haslam (2001, str. 60) pravi, da se uspešni vodje pojavljajo ob pravem času in na pravem mestu. Tannenbaum in Schmidt sta s svojo tako imenovano teorijo vedenjskega kontinuuma vodij (slika 3) začetnika opisanega pristopa (Hersey & Blanchard, 1993, str. 117). V situacijskih modelih je na voljo več stilov vodenja, od avtoritarnega, pri katerem vodja sprejema vse odločitve, do kooperativnega, pri katerem odločitev sprejme skupina, v kateri vodja nastopa kot moderator.

Slika 3: Stili vodenja po Tannenbaumu in Schmidtu

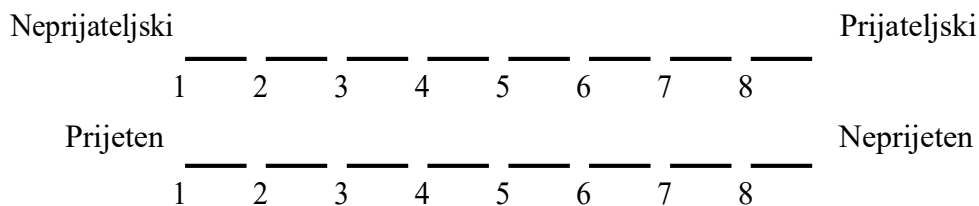


Prirjeno po Kovač, Mayer, Jesenko, Devetak & Potočan (2004, str. 25).

1.5.1 Fiedlerjev model

Fiedlerjev model je nastal med letoma 1964 in 1967 ter je najbolj znan situacijski model. Ta model loči tri dejavnike, in sicer odnos med vodjo in zaposlenimi, kompleksnost naloge ter moč položaja vodje (Northouse, 2001, str. 76). Odnos med vodjo in zaposlenimi določa sprejetost vodje s strani zaposlenih. Kompleksnost naloge pomeni zahtevnost same naloge, saj mora biti vodja ob večji zahtevnosti bolj vključen in dajati več navodil v primerjavi z manj zahtevnimi nalogami. Moč vodjevega položaja pomeni možnost kaznovanja ali nagrajevanja, z močno formalno funkcijo vodja lahko vpliva precej bolj na podrejene. Avtor tega modela je želel ugotoviti učinkovitosti vodenja, zato si je omislil ocene oziroma merilo LPC (angl. Least Preferred Coworker), prikazano na sliki 4.

Slika 4: Lestvica LPC



Prirjeno po Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien (2011, str. 311).

Vodja bi moral biti ocenjen od člana skupine, ki je najmanj priljubljen. Višje kot je vodja ocenjen, bolj je usmerjen k ljudem in obratno, slabše kot je vodja ocenjen, manj je usmerjen k ljudem in bolj k nalogam.

Najuspešnejši vodje so glede na model ocenjeni v stolpcih od 1 do 3, gre za vodje, ki so usmerjeni k delu. Ti stolpci prikazujejo, da je vodja v dobrih odnosih s timom ter da ima visoko moč položaja. Glede na navedene dejavnike imajo ti vodje svobodo pri odločitvah, zahtevnosti dela in pri izbiri načina nagrajevanja. Pri stolpcih od štiri do sedem vodja ni priljubljen s strani zaposlenih, delo je kompleksno, položaj vodje je sorazmerno močan (Možina in drugi, 2002, str. 524).

1.5.2 Herseyjev in Blanchardov situacijski model vodenja

Teorija temelji na lastnostih zaposlenih pri ugotavljanju vedenja vodij glede na to, kako se zaposleni razlikujejo glede na stopnjo zmožnosti (Furnham, 2012), in sicer:

- S1 – direktivni način je primeren za zaposlene z nizko zmožnostjo. Naloge pri tem načinu so podane zelo jasno. Zaposleni v tem primeru bodisi ne znajo bodisi ne želijo odločiti.
- S2 – mentorstvo je primerno za zaposlene z nizko do zmerno zmožnostjo. Navodila pri tem načinu so jasno podana, kot tudi podpora za ljudi, še posebej tistim, ki še niso zmožni sprejemati odločitve, čeprav si želijo odločiti.
- S3 – sodelovanje je primerno za zaposlene z zmerno do visoko zmožnostjo. Zaposleni so sposobni, vendar ne želijo prevzeti odgovornosti, zavzetost je zadostna, vendar potrebujejo le podporo, da aktivirajo svojo motivacijo.
- S4 – pooblašanje je primerno za zaposlene z visoko zmožnostjo. Ta stil ne ponuja veliko navodil, zato ker so zaposleni dovolj zmožni, da prevzamejo del odgovornosti s strani vodje (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2011, str. 315).

V odvisnosti od stopnje zrelosti zaposlenega so za učinkovito vodenje potrebne sorazmerna strukturiranost ter sorazmerne čustvene opore. V primeru nizke pripravljenosti na naloge zaradi zmožnosti, nespretnosti ali pomanjkanja samozavesti zaposlenega potrebujejo

drugačni pristop vodje, ne pa tisti, ki so zmožnejši, spretnejši in samozavestnejši. Vodja bi tako lahko izbral primeren stila vodenja na osnovi kombinacije odnosa in nalog. Sposobnost zaposlenega je temelj za izbiro stila po tem modelu (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010).

1.5.3 Housov model vodenja

Teorija temelji na tem, da je stil vodenja odvisen od situacije. Glede na dane situacije bi vodja moral sprejeti odločitev za uporabo najprimernejšega stila vodenja (Furnham, 2012).

Tabela 1 prikazuje stile vodenja po Housu in Mitchellu:

Tabela 1: Stili vodenja po Housu in Mitchellu

Stili vodenja po Housu in Mitchellu
Podporni stil – kjer vodja skrbi tako za potrebe zaposlenih kot tudi zanje same. Vzpostavljen je odprt, lahko dostopen ter prijateljski odnos med vodjo in zaposlenim. Vodja skrbi za ustvarjanje pozitivnega vzdušja v timu in ima zaposlene za sebi enake.
Usmerjevalni stil – kjer vodja določi naloge z visokimi cilji, ki naj bi bili izpolnjeni s strani tima. Pri tem stilu vodenja so vključeni načrtovanje, določanje časovnice, organizacijskih ciljev, kot tudi standardi obnašanja in podobno.
Participativni stil – kjer se vodja posvetuje s svojim timom glede odločitve in upošteva njihova mnenja ter šele nato ukrepa.
Stil, usmerjen k cilju – kjer vodja določa cilje, ki so zahtevni in jasni, in se pri tem osredotoča na visoko kakovost izpolnitve naloge. Gre za visoko zaupanje med vodjo in zaposlenim ter jima pomaga pri doseganju zastavljenih ciljev.

Prirejeno po Daft & Marcic (2001, str. 394).

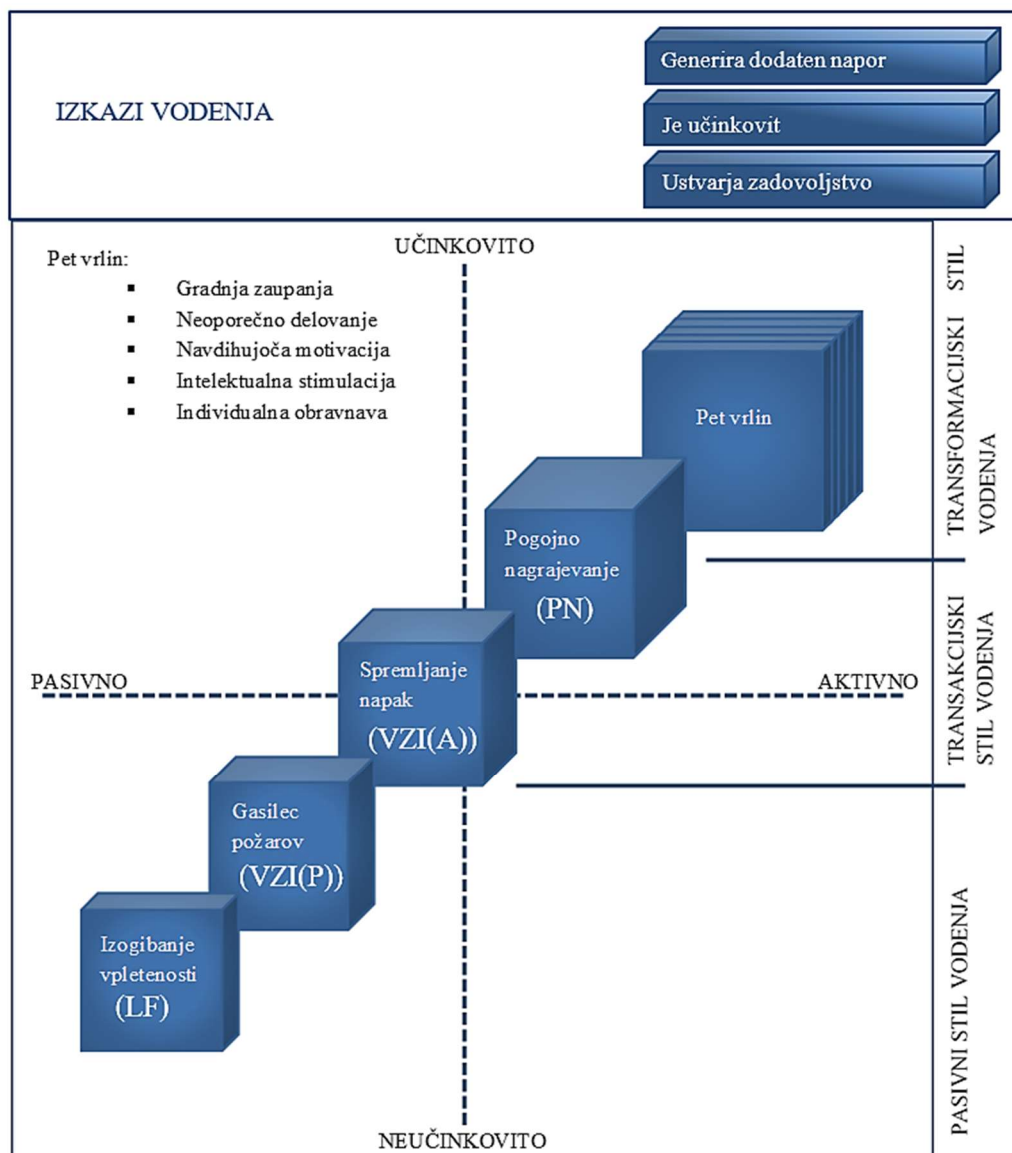
Model se osredotoča na značilnosti dela in značilnosti zaposlenih. Ko so zaposleni prepričani, da bodo tudi oni nekaj pridobili od izbranega stila vodenja, bodo ta stil sprejeli. Glede značilnosti dela je pomembno, da naloge niso rutinske, saj se lahko zgodi, da ne bodo sprejeli usmerjevalnega vodenja, zato ker se bodo počutili dovolj samozavestni, da nalogo opravijo po svoje. Posledično lahko pride do zapletov, kadar so naloge preveč zahtevne (Možina in drugi, 2002, str. 529).

1.6 Teorije polnega razpona

Teorija polnega razpona pridobi prepoznavnost med avtorji s študijo MacGregorja in sodelavcev (Northouse, 2007, str. 176). Začetki te teorije segajo od sredine osemdesetih let 20. stoletja. Na temeljih teorije polnega razpona so bili definirani naslednji trije stili vodenja, in sicer transformacijski, transakcijski in pasivni stil vodenja (Deichmann & Stam, 2015). Pri transakcijskem stilu vodenja vodja obljubi napredovanje ali nagrado za dobro opravljeno delo zaposlenemu. Pri transformacijskem stilu vodenja vodja motivira zaposlene in se osredotoča na njihove potrebe, da izkoristijo svoj potencial. Pri pasivnem stilu vodenja ni

bližjega sodelovanja med vodjo in zaposlenim, vodje so osredotočeni na to, da so dejavnosti izpolnjene po protokolu. Na sliki 5 je prikazan model polnega razpona vodenja.

Slika 5: Model polnega razpona vodenja



Prirejeno po Bass & Avolio (2004, str. 1–11).

Zaradi lažje dokazljivosti ter v namen merjenja je Bass razvil in podprl vprašalnik, sestavljen iz raziskav, ki ga je poimenoval MLQ (angl. Multifactor Leadership Questionnaire). Z analizo faktorjev zajetih stilov vodenja je potrdil obstoj treh faktorjev transformacijskega vodenja (karizma, intelektualna stimulacija in individualni pristop do zaposlenega) ter dveh faktorjev transakcijskega stila vodenja (vodenje s pogojno nagrado in aktivno vodenje z izjemami). Pozneje je na osnovi faktorskih analiz razdelil faktorje karizme, in sicer na motiviranje s pomočjo navdušenja ter idealizirano vplivanje. Prav tako so bili ugotovljeni novi faktorji pri transakcijskem stilu vodenja (Hater & Bass, 1988 v Bass & Riggio, 2006).

Nato sta bili vodenje z izjemami (pasivno) in vodenje brez vajeti združeni v pasivni stil vodenja, ki velja za najučinkovitejši stil vodenja.

Ena glavnih značilnosti tega modela je ta, da vodje izkazujejo deloma vsakega od stilov vodenja. Na prejšnji sliki je prikazan novejši model, ki pojasnjuje idealni profil stilov vodenja glede na dimenzije aktivnosti (horizontalno) in učinkovitosti vodenja (vertikalno). Vertikalna os oziroma učinkovitost vodenja temelji na empiričnih raziskavah. Globinska dimenzija prikazuje določeno uporabnost stila vodenja.

1.7 Transformacijski stil vodenja

Koncept transformacijskega stila vodenja je osnoval James MacGregor Burns leta 1978 v svoji opisni raziskavi o političnih voditeljih, vendar se je njegova uporaba razširila v organizacijsko psihologijo in upravljanje dodatnih sprememb (Jung & Sosik, 2002). Bass in Avolio sta sedem let kasneje objavila koncept transformacijskega stila vodenja, podprtega z empiričnim proučevanjem procesa vodenja tako v vojski kot v industriji (Kovač, Mayer & Jesenko, 2004). Transformacijski vodja je oseba, ki spodbuja inovacije in navdihuje oziroma preoblikuje privrženca za dosego izrednih rezultatov (Robbins & Coulter, 2007). Dimovski in drugi (2014) dodajajo, da transformacijski vodja spodbuja inovacije in uvajanje spremembe v poslanstvo organizacije, njeno strukturo, kulturo in strategijo. Vodenje je proces vpliva posameznikov na skupino ljudi, da bi dosegli skupni cilj (Vasilić & Brković, 2017). Transformacijski stil vodenja ustvarja pozitivno spremembo privrženca, pri kateri skrbijo za interese drug drugega in delujejo v interesu skupine kot celote (Warrilow, 2012).

Pozorni so na skrb in razvojne potrebe posameznih privrženca, spreminjajo zavedanje privrženca o težavah, tako da jim pomagajo z novim pogledom na stare in so sposobni vzbuditi, navdušiti in navdihniti privrženca, da se umaknejo ter vložijo dodatni napor za dosego skupinskih ciljev (Harold & Holtz, 2015). Transformacijsko vodstvo povečuje motivacijo, moralno in uspešnost privrženca z različnimi mehanizmi. Ti vključujejo povezovanje sledilčevega občutka identitete in kolektivne identitete organizacije, biti vzor svojim sledilcem, ki jih navdihuje in ustvarja zanimanje, izzivati privrženca, da prevzamejo večjo odgovornost za svoje delo, in razumeti prednosti in slabosti privrženca. Zato lahko vodja pritegne sledilce z nalogami, ki jih okrepi izvedba (Sarros & Santora, 2001, str. 387–388; Vasilić & Brković, 2017). Nekateri avtorji Zhu, Sosik, Riggio in Yang (2012) takšne vodje opisujejo kot karizmatične.

Kot ugotavljata Lussier in Achua (2007, v Hernandez, 2010, str. 29), vodje, ki uporabljajo transformacijski stil vodenja, imajo naslednje skupne značilnosti:

- usklajujejo vrednote, ki poudarjajo organizacijsko vedenje znotraj organizacije;
- kot vizionarji močno zaupajo svoji intuiciji;
- natančno premislijo in tvegajo do določene stopnje;

- zaupajo ljudem in skrbijo za njihove potrebe;
- so odprti za izkustveno učenje.

Warrilow (2012) je enako kot Bass (1990, str. 190) opredelil naslednje komponente transformacijskega stila vodenja:

- I.) Idealiziran vpliv (karizma) – stopnja, v kateri je vodja zgled zaposlenim, svoje vodenje občudujejo. Vodje so mnenja, da imajo posebne zmožnosti vodenja zaradi svoje karizme. Po Northousu (2001, str. 134) obstaja razlika med transformacijskim in karizmatičnim vodjo. Karizmatični se rad izpostavlja in je v središču pozornosti, transformacijski vodja je bolj osredotočen na rezultate ter svojo pozornost osredotoča na cilj.
- II.) Idealiziran vpliv (vedenje) – stopnja, do katere se vodja obnaša na občudovanja vredne načine in prikazuje prepričanja ter zavzema stališča, zaradi katerih se zaposleni poistovetijo z voditeljem, ki ima jasen nabor vrednot in deluje kot vzor privržencem s svojo karizmo. Je dosleden pri svojem delu in svojo moč kot vodja uporablja samo v nujnih primerih (Zhu, Sosik, Riggio & Yang, 2012).
- III.) Motiviranje s pomočjo navdušenja – stopnja, do katere vodja artikulira vizijo, ki je privlačna za zaposlene (Pieterse, Van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010), navdihuje z optimizmom glede prihodnjih ciljev in ponuja pomen v delu zaposlenih (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003), trenutnim nalogam (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). Zaposleni se počutijo varni, cenjeni in samozavestnejši.
- IV.) Intelktualna stimulacija – stopnja, v kateri vodja izpodbija predpostavke in spodbuja zaposlencev k izzivanju lastnih vrednot in prepričanja v zameno za ustvarjalnost ali nove rešitve za stare probleme (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003; Pieterse, Van Knippenberg, Schippers & Stam, 2010; Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012; Si & Wei, 2012; Northouse, 2007). Na tak način dvigne samozavest pri sledilcih in jih pripravi na sprejem večjega tveganja, kritičnega razmišljanja ter reševati probleme proaktivno (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012).
- V.) Individualni pristop do zaposlenega – stopnja, do katere vodja skrbi za vsakega posameznega zaposlenega, deluje kot mentor ali trener ter spoštuje in ceni prispevek posameznika k ekipi (Aryee, Walumbwa, Zhou & Hartnell, 2012). To izpolnjuje in povečuje potrebo vsakega posameznega člana ekipe po samoizpolnjevanju in samopodobi ter s tem navdihuje privržence za nadaljnje dosežke in rast.

Sodeč po literaturi vključno z vsemi dimenzijami se transformacijski stil vodenja povezuje s pozitivnimi izidi in učinkovitostjo v organizaciji (Zaersabet, Ahangaran & Chegini, 2013, str. 89; Jelovac & Maške, 2012, str. 76; Mokhber, Wan Ismail & Vakilbashi, 2015, str. 233).

1.8 Transakcijski stil vodenja

Transakcijski stil vodenja, znan tudi kot managersko vodenje, se osredotoča na vlogo nadzora, organizacijo in uspešnost skupine. Transakcijski stil vodenja je slog vodenja, v katerem vodja spodbuja skladnost svojih privržencev tako z nagradami kot s kaznimi (Zhu, Sosik, Riggio & Yang, 2012).

V primerjavi s transformacijskim vodjo vodje, ki uporabljajo transakcijski pristop, ne želijo spremeniti prihodnosti, ampak samo želijo ohraniti stvari enake. Ti voditelji so pozorni na delo privržencev, da bi našli napake in odstopanja. Ta vrsta vodenja je učinkovita v kriznih in izrednih razmerah. Transakcijski vodje se ukvarjajo s procesi in ne z idejami za naprej. Obstajata dva podstila oziroma lestvici vodenja:

- I.) Vodenje s pogojno nagrado – uporabljajo model izmenjave, za dobro delo ali pozitivne rezultate pa se nagradujejo. V okviru Maslowove hierarhije potreb transakcijski stil vodenja deluje na osnovnih ravneh, potrebujejo zadovoljstvo, vodje transakcij se osredotočajo na nižje ravni hierarhije. Eden od načinov, kako se transakcijsko vodstvo osredotoča na potrebe nižje ravni, je poudarjanje posebne naloge uspešnosti (Hargis, Watt & Piotrowski, 2001).
- II.) Aktivno vodenje z izjemami – vodje lahko s tem vodstvenim stilom tudi kaznujejo slabo delo ali negativne rezultate, dokler ni problem odpravljen. Aktivno upravljanje izjem pomeni, da vodja nenehno gleda uspešnost vsakega podrejenega in spremeni njihovo delo, da izboljša ves proces (Sarros & Santora 2001, str. 389).

Transakcijski vodje si vodenje predstavljajo kot transakcijo, pri tem tako vodje kot zaposleni nekaj pridobijo. Ta stil vodenja je logičen, saj vodja določi, katere aktivnosti so potrebne za dosego ciljev, zaposleni v večini primerov niso vključeni. Tipično za vodje, ki uporabljajo ta stil vodenja, je, da so bolj osredotočeni na negativne povratne informacije zaradi fleksibilnosti pri dajanju nagrad in kazni. V primeru, ko je transakcija oziroma nagrada takojšna, vodenje ni uspešno na dolgi rok, po drugi strani, ko je nagrada prepozna, zaposleni izgubijo zaupanje v izmenjavo (Sarros & Santora 2001, str. 391).

1.8.1 Razlike med transformacijskim in transakcijskim stilom vodenja

Teorijo o transformacijskem stilu vodenja je najprej omenil Downton leta 1973, vendar je teorijo o transformacijskem stilu vodenja prvi formaliziral Burns (1978 v Bass & Bass, 2008). James Burns je odprl razpravo in raziskovanje razlik med obema vodenjema. Razlike med transakcijskimi in transformacijskimi vodjami je pojasnil na naslednji način: transakcijski vodje so vodje, ki si za delo in zvestobo privržencev izmenjujejo oprijemljive nagrade, po drugi strani pa sodelujejo s privrženci, se osredotočajo na notranje potrebe višjega reda in ozaveščajo o pomenu posebnih rezultatov in novih načinih, kako jih lahko dosežemo (Hay, 2006). Bryman je kasneje (1992 v Bass & Bass, 2008) transformacijsko

vodenje označil kot novo vodenje (angl. new leadership), skupaj z njim povezanih konceptov (vizionarsko, k spremembam usmerjeno in karizmatično).

Vodje pri obeh stilih naj bi razmišljali o možnostih obnašanja na dva načina. Nato je pod vsakim od načinov pripisal zaposlenim določene lastnosti, kot prikazano v tabeli 2.

Tabela 2: Razlike med transakcijskim in transformacijskim stilom vodenja

Transakcijski stil vodenja	Transformacijski stil vodenja
Vodenje je odzivno.	Vodenje je proaktivno.
Deluje v okviru kulture organizacije.	Prizadeva si spremeniti kulturo organizacije z izvajanjem novih zamisli.
Zaposleni dosegajo cilje z nagradami in kaznimi, ki jih določi vodja.	Zaposleni dosegajo cilje z višjimi ideali in moralnimi vrednotami.
Motivira privrženca s sklicevanjem na lastne interese.	Motivira privrženca tako, da jih spodbuja, da so skupinski interesi pred lastnimi.

Prerejeno po Daft & Marcic (2001, str. 394).

Na neki način bi lahko primerjali ta dva načina tudi s teorijo X in teorijo Y Douglasa McGregorja. Teorijo X lahko primerjamo s transakcijskim vodenjem, kjer vodje vladajo z nagradami in kaznimi.

Po drugi strani bi lahko transformacijsko vodenje primerjali s teorijo Y, zato ker teorija in slog podpirata idejo, da si vodje prizadevajo spodbuditi svoje delavce. Voditelji od svojih zaposlenih pričakujejo najboljše.

Oba stila je Bass uvedel na osnovi njune skupne značilnosti, družijo ju namreč povezanost z doseganjem ciljev. Na tej osnovi je transformacijsko komplementarno transakcijskemu. Odsotnost transakcijskega stila vodenja od transformacijskega med vodjo in zaposlenimi postane neučinkovito (Bass, Avolio & Goodheim, 1987, v Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). Lahko razumemo, da je transformacijski stil vodenja deloma razširitev transakcijskega stila vodenja.

Številni avtorji ugotavljajo, da transformacijski stil vodenja povečuje učinek (angl. augmentation effect) transformacijskega stila vodenja (na primer Waldman, Bass & Einstein, 1986; Seltzer & Bass, 1987 v Bass & Bass, 2008). Kot razlagajo Avolio, Bass in Jung (1999), so transakcije osnova za transformacije, saj le slednje vodijo do doseganja ciljev in motivacije za preseganje že doseženih ciljev.

1.9 Pasivni stil vodenja

Pri tem stilu vodenja se vodja izogiba sprejemanja odgovornosti, pri tem odločanje prepušča drugim (Harold & Holtz, 2015). Zato bi lahko to vodenje poimenovali tudi nevođenje ali »vođenje brez vaje«. V literaturi je mogoče zaslediti tudi izraz laissez-faire, ki je francoska beseda in pomeni »roke proč – naj gre do stvari svojo pot«. Tudi tukaj sta prisotna dva podstila oziroma lestvici vodenja:

- I.) Pasivno vodenje z izjemami – na podlagi vodenja z izjemami, kjer je izjema, če gre kaj narobe, se pogojno izrečejo pogojne kazni. Voditelji pasivnega upravljanja po izjemah počakajo, da se pojavijo težave, preden jih odpravijo.
- II.) Vodenje brez vaje (fra. Laissez-faire) – vodja ne nudi podpore, ne organizira sestankov z zaposlenimi, izogiba se socialnih stikov. Ta stil vodenja je ocenjen kot izredno neučinkovit, lahko dosega pozitivne rezultate pri vodenju ekspertnih timov, ki so izredno notranje motivirani in predani delu in visoko usposobljeni.

1.10 Prihodnji izzivi in usmeritve sodobnih teorij vodenja

Transformacijski stil vodenja je pridobil veliko znanstveno pozornost od svojega začetka pred več kot 40 leti in se nadaljuje kot ena najbolj aktivno raziskanih paradig vodenja (Antonakis, Day & Schyns, 2012; Northouse, 2007). Pojem, da voditelji spreminjajo privrženca na načine, ki vodijo k večji organizacijski uspešnosti, zagotavlja prepričljivo konceptualno podlago tako za raziskave kot tudi za prakso.

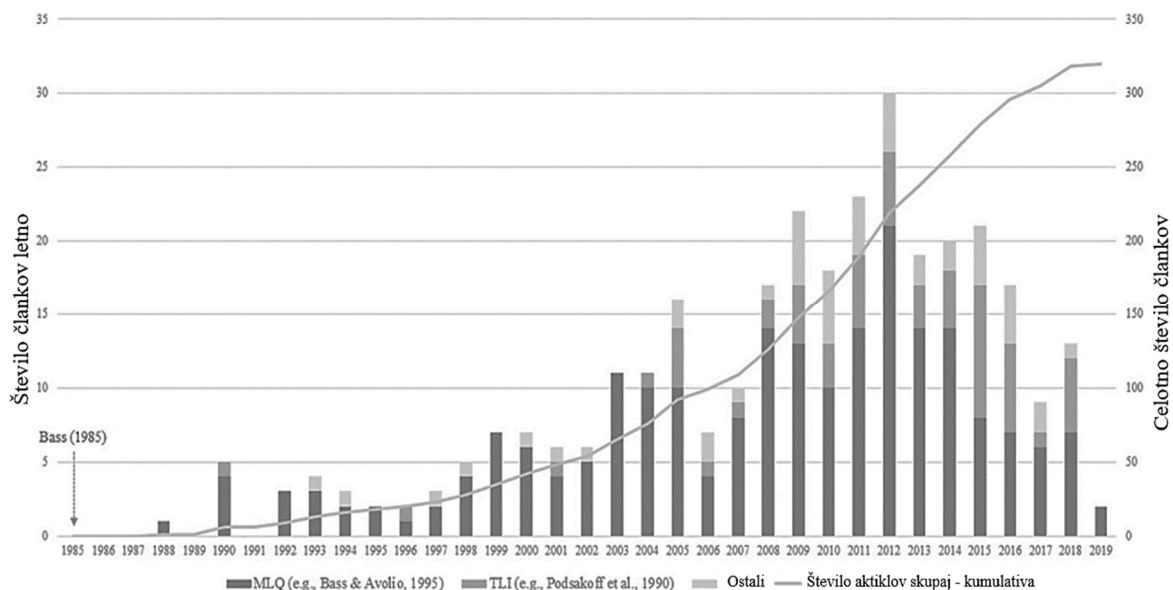
Na stotine empiričnih študij podpira povezave med transformacijskimi voditelji ter posamezniki, skupinami in organizacijskimi rezultati, zaradi česar je težko zanikati pomen tega konstrukta. Kljub svoji bogati zgodovini je teorija transformacijskega stila vodenja na razpotju. Po eni strani kritiki opozarjajo na resne pomanjkljivosti teorije in operacionalizacije. Po drugi strani pa raziskovalci še naprej vlagajo v prizadevanja za raziskovanje novih meja te vodstvene paradigme (Jiang & Chen, 2018; Jin, Seo & Shapiro, 2016).

Ne glede na pozitivne rezultate, povezane s tem vodstvenim konstruktom, vodja ni resnično »transformacijski«, dokler se ne preoblikujejo privrženca.

Poleg tega koristnost transformacijskega vodenja temelji na preoblikovanju privrženca, ki služi kot mehanizem za razlago odnosa med voditelji in pozitivno organizacijo rezultatov. Pregled vloge privrženca pri transformaciji vodstvene štipendije opazujemo njeno podobnost z osnovo, kritičen in pogosto podcenjen pritrdilni element, ki ima zapletene mehanske lastnosti in katerega odsotnost ali okvara bi povzročila celotno okvaro sistema.

Na sliki 6 je prikazano število raziskav, vzeti iz 25 revij med letoma 1985 in 2019.

Slika 6: Empirična raziskava o transformacijskem vodenju po letih



Vir: Siangchokyoo, Klinger & Campion (2020).

Slika 6 prikazuje moteče trende glede nedavnih štipendij in pogled na to teorijo vodenja. Po obdobju eksponentne rasti v devetdesetih in v letih od 2000 do 2010 so letne publikacije empiričnega transformacijskega vodstva dosegle vrhunec leta 2012.

Med letoma 2016 in 2019 se je stopnja objave zmanjšala za več kot 50 %. Leta 2004 je več kot 86 % empiričnih študij uporabilo eno samo merilo transformacijskega vodje – MLQ. Do leta 2019 se je število medletno zmanjšalo do 68 %. Lahko bi opredelili racionalne razlage teh trendov, na primer to je lahko dostop do brezplačnega, javno dostopnega in psihometričnega zdravega merila transformacijskega vodstva, na primer infrastruktura transformacijskega vodstva (MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001), ki je spodbudilo relativen upad priljubljenosti MLQ.

Vendar pa je težko prezreti vlogo ostre kritike temeljnih napak pri transformaciji teorije vodenja v povezavi z uvedbo novejših, svetlejših vodstvenih konstruktov. Če transformacijsko vodstvo ni mrtvo, je gotovo v zatišju ali v umirjanju. Preden bi se začeli pogovarjati o novih vodenjih, se pojavlja vprašanje: »Ali obstaja prihodnost pri transformacijskem vodenju raziskave?«

Nadaljnje raziskave transformacijskega stila vodenja bi lahko bile v smeri iskanja izvora transformacijskega vodenja oziroma dejavnikov v otroštvu, vzgoje staršev in vpliva vzgoje na oblikovanje etičnih in moralnih standardov, ki so kasneje eden od temeljev transformacijskega stila vodenja. Zaradi boljše analize in razumevanja se upoštevajo

predvsem študije dvojčkov in longitudinalno spremljanje razvoja mladih v vodje, kakor tudi samih vodij med kariero.

Ob analizi literature smo opazili, da se veliko pozornosti posveča psevdotransformacijskemu stilu vodenja oziroma avtentičnemu stilu vodenja. Razlika med vodenji je v usmerjenosti, saj so transformacijski vodje usmerjeni k rezultatom na nivoju organizacije in zaposlenih, avtentični vodje izkazujejo transformacijska vedenja v končne osebne namene in cilje. Kot pravijo avtorji, je treba podrobneje proučiti in raziskati moralne in etične dejavnike z namenom ločevanja avtentičnih vodij od transformacijskih.

Glede na ekonomske razmere, daljšo življenjsko dobo ter višanje meje za upokojitev bo v mnogih organizacijah prihajalo do velike razlike v letih med zaposlenimi. Takšne večgeneracijske okoljske situacije bodo postale tudi izziv za novodobne transformacijske vodje, saj se bo na osnovi temeljev transformacijskega stila vodenja treba prilagajati tako starejšim kot tudi mlajšim zaposlenim. Zaradi globalne naravnosti in širjenja podjetij v različne države in celine mora vodja voditi tudi takšne zaposlene. Zato bi lahko rekli, da gre za neko elektronsko vodenje transformacijskega vodje.

2 MOTIVACIJA

2.1 Koncept motivacije

Izraz motivacija izhaja iz latinščine in pomeni »gibanje« (lat. movere). Še v času starih Grkov so grški filozofi poskušali razumeti motivacijo, saj so imeli hedonizem za gonilno silo vedenja (Steers, Mowday & Shapiro, 2004, str. 379). Znana raziskovalca na tem področju Ryan in Deci (2000) na osnovi že obstoječe študije o motivaciji pravita, da motivacija vključuje vidike aktivacije in namere (enakopravnost, energija, smer in vztrajnost) ter je izjemno pomembna na področju ljudske psihologije zaradi svojega položaja v našem biološkem in družbenem sistemu.

Kot pravita avtorja, čeprav živimo v modernem svetu različnih kultur, je motivacija še vedno ena najprivlačnejših polemik raziskovalcev in vodij različnih organizacij in področij (religija, zdravstvo, industrija idr.). Motivacija na neki način spodbuja ljudi k dejavnosti.

Proces motivacije vodi posameznike v tako imenovano motivirano vedenje in na ta način povečuje učinkovitost, kar seveda vpliva na učinkovitost organizacije in posledično na zaposlene v organizaciji (Dimovski & Penger, 2009, str. 76).

Motivacija je ena temeljnih sestavin delovanja človeka (Cerasoli, Nicklin & Ford, 2014, str. 980) ter je ena glavnih tem psihologije organizacije in dela (Steers, Mowday & Shapiro, 2004). Obstajajo različne definicije o motivaciji, prikazane v tabeli 3.

Tabela 3: Pregled definicij koncepta motivacije

Leto	Raziskovalci	Definicije o motivaciji
1964	Atkinson	Motivacija je vztrajanje, energičnost ter neposreden vpliv na smer.
1964	Vroom	Motivacija je postopek, ki omogoča posamezniku izbiro med različnimi oblikami svojevoljnih dejavnosti.
1976	Yorks	Motivacija je sestavljena iz sil, ki se v posamezniku aktivirajo in ga ženejo k izpolnitvi določenih potreb.
1985	Kast in Rosenzweig	Motivacija je vse, kar človeka motivira, da na neki način deluje ali ustvari željo k določenemu vedenju.
2000	Ryan in Deci	Motivacija je usmerjenost, ki se na neki način nanaša na osnovna stališča in cilje, ki posameznika ženejo k ukrepanju.
2009	Dimovski	Motivacija je psihološki proces, ki na neki način aktivira zagnanost pri človeku za izpolnjevanje nekih ciljev.

Vir: Dimovski (2009); Ryan & Deci (2000); Steers, Mowday & Shapiro (2004).

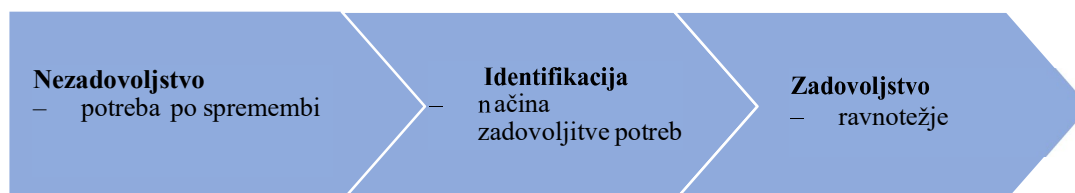
Ryan in Deci (2000) pravita, da so ljudje lahko motivirani zaradi zavezanosti k uspehu ali morda zaradi strahu pred nadzorom. V prvem primeru zato, ker cenijo dejavnost, v drugem pa zato, ker nanje vplivajo zunanji dejavniki, lahko jih tudi vodi interes ali morda ker na njihovo aktivnost vpliva podkupnina (Ryan & Deci, 2000, str. 69). Malo je teorij, ki ne priznavajo, da se motivacija nanaša na postopke dinamike in razporejanje virov, večina znanstvenikov se strinja, da posameznike lahko motivirajo različni dejavniki (Kanfer, 1990, str. 82). Dimovski in Penger (2009, str. 77) sta enakega mnenja in pravita, da je nemogoče prepoznati vse motive, saj so si ljudje različni in jih različni motivi spodbujajo k opravljanju določene aktivnosti.

Še vedno ni jasno, čemu ljudje stremijo k početju nečesa, zaradi notranjega interesa ali zaradi zunanjih vplivov (Ryan & Deci, 2000, str. 69). Obstaja veliko polemik zaradi posploševanja potreb posameznika v različnih kulturah. Opredelitev motivacije je odvisna od ravni analize, ki se izvaja (Heine, Lehman, Markus & Kitayama 1999, str. 788). Ryan in Deci (2000, str. 70) pravita, da so potrebe po samostojnosti, kompetenci in medsebojni povezanosti univerzalne, zato zadovoljevanje teh potreb pozitivno vpliva in spodbuja motivacijo posameznika znotraj vsake kulture. Svetovna ekonomija danes temelji na delovanju spodbud (Lindenberg, 2001, str. 317).

Motivirana delovna sila v današnjem času pomeni konkurenčno prednost v gospodarstvu (Dimovski & Penger, 2009, str. 73) in zato je izredno pomembno strateško sredstvo v delovnem okolju (Tremblay, Blanchard, Taylor, Pelletier & Villeneuve, 2009). Fatehi in Choi (2019) pravita, da je motivacija že dolga leta eden glavnih problemov vodstva, saj vpliva na produktivnost, absentizem, fluktuacijo in ustvarjalnost na delovnih mestih.

Kadar govorimo o motivaciji, se vse začne z iskanjem, kako zadovoljiti potrebe posameznika. Po Fatehi in Choi (2019) slika 7 prikazuje tri glavne faze, ki se odvijajo med procesom zadovoljevanja potreb.

Slika 7: Tri glavne faze med procesom zadovoljevanja potreb



Prirejeno po Fatehi & Choi (2019).

2.2 Pregled teorij o motivaciji

Največja polemika o motivaciji med motivacijskimi teoretiki je, od kod se njena energija pojavlja oziroma se pridobiva ter katere so potrebe, ki človeka spodbujajo k aktivnosti. Kot opisano v predhodnem poglavju, so že stari Grki proučevali motivacijo, kar pomeni, da je motivacija zelo stara tema. Med teorijami, sprejetimi v naši družbi s strani motivacijskih teoretikov na področju delovnega mesta in zaposlenih, se Maslowova teorija zadovoljevanja potreb (Heine, Markus, Lehman & Kitayama, 1999, str. 768; Dimovski & Penger, 2009, str. 76; Luthans, Youssef & Avolio, 2007, str. 162), Herzbergova dvofaktorska teorija potreb (Rusu & Avasilcai, 2013, str. 52; Raza, Akhtar, Husnain & Akhtar, 2015, str. 81; Steers, Mowday & Shapiro, 2004, str. 381) in McClellandova teorija potreb (Aycan & Gelfand, 2012; Braz, Frey, da Cruz, Camargo & Olea, 2011; Barbuto, 2005, str. 30) uporabljajo kot izhodiščne vsebinske teorije.

2.2.1 Maslowova teorija zadovoljevanja potreb

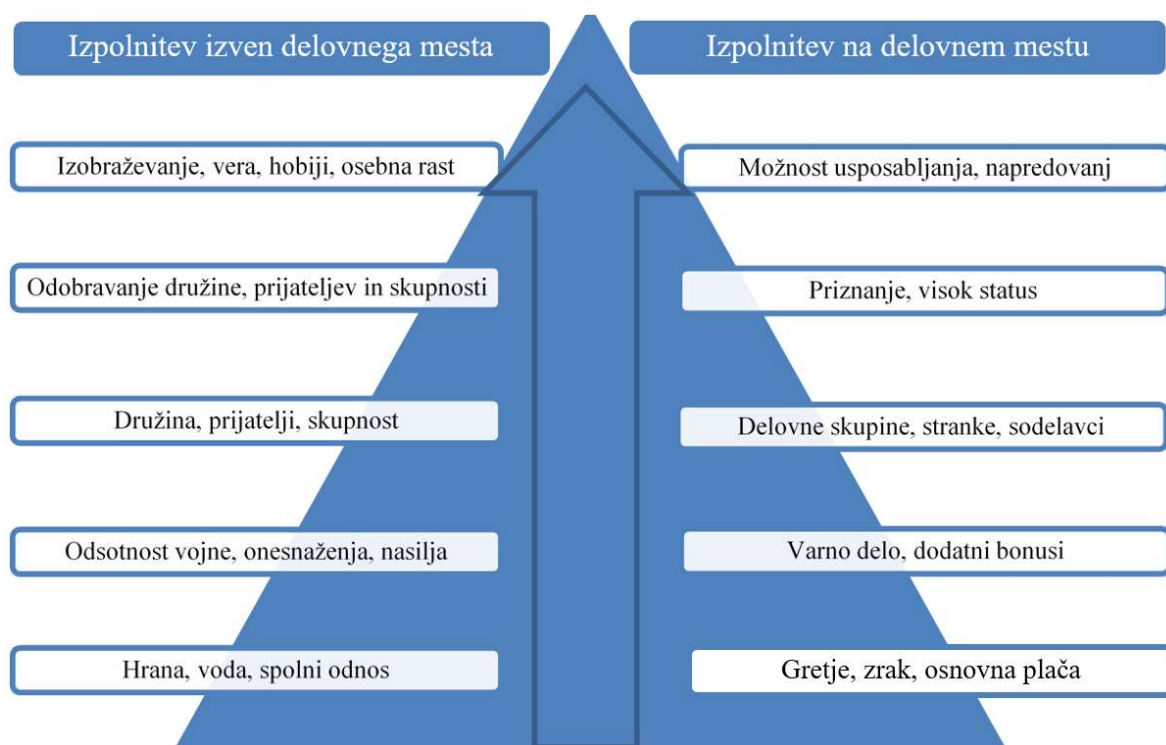
Po Maslowu (1954, str. 15) je oseba motivirana s strani potreb, ki jih izpolnjuje zaporedoma. Ko je enkrat neka potreba izpolnjena, se po Maslowu posameznik loti naslednje. Halepota (2005, str. 14) razlaga, da je vsakdo sposoben izpolniti vse potrebe na Maslowovi lestvici hierarhij, vendar poudarja, da morda življenjski položaji posameznika lahko premikajo od osnovne potrebe navzgor ali po piramidi navzdol. Naloga vodij je, da ugotovijo, kje na lestvici se zaposleni nahaja v danem trenutku in kaj bi ga motiviralo (Dimovski & Penger, 2009, str. 77).

Teorija po Maslowu je ena najbolj znanih in komentiranih, kadar govorimo o motivaciji, govori o tem, da vsaka oseba poseduje motivacijski sistem, sistem, ki je neodvisen od nagrad in podzavestnih želja (Halepota, 2005, str. 14). V grobem se potrebe delijo na osnovne in

potrebe po rasti – samouresničitvi. Kot prikazano na sliki 8, je Maslowova hierarhija potreb razdeljena na pet delov, in sicer:

1. Fiziološke potrebe – so dane že ob rojstvu in te potrebe mora zadovoljiti vsak. Govorimo o osnovnih potrebah, ki so nujne za življenje – hrana, voda itd.
2. Potrebe po varnem okolju – fizičnem in čustvenem. Govorimo o odsotnosti vojne, onesnaženja, nasilja. Odvisno od družbene ureditve, standarda ter tudi posameznikovih prioritet lahko pride do odstopanja.
3. Potrebe po pripadnosti – kot del družbenega bitja. Govorimo o družini, prijateljih, sodelavcih, partnerju, sosedih. Odnosi, ki omogočajo posameznikov občutek pripadnosti v družbi.
4. Potrebe po priznanju – tretjih oseb, kot na primer sosedov, sodelavcev, znancev. Lahko se nanaša na izobraževalno pot, športno udejstvovanje, kariero itd. Ta potreba je visoko na lestvici Maslowove piramide, pričakuje se, da oseba izboljšuje samopodobo in osebno raste.
5. Potrebe po samouresničitvi – na najvišji posameznikovi ravni. Govorimo o spoznanju posameznikovega maksimuma in doseči najvišjo osebno rast, s čimer bi se posameznik počutil izpopolnjenega.

Slika 8: Motivacijska teorija hierarhije potreb



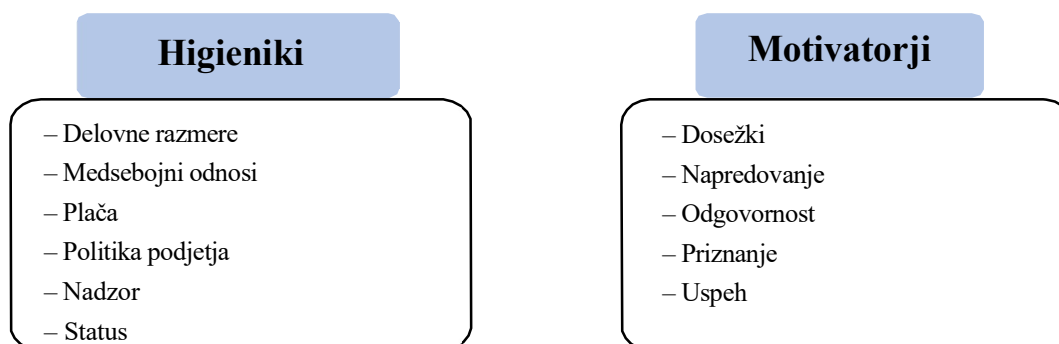
Prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2005, str. 234).

2.2.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzbergova teorija se imenuje dvofaktorska teorija zato, ker po avtorju Fredericku Herzbergu govori o dveh faktorjih, ki v glavnem vplivata na zadovoljstvo pri delu. Prvi je faktor higienikov, drugi pa je faktor motivatorjev (Herzberg, Mausner & Snyderman, 2011; Dimovski in drugi, 2014, str. 101).

Za popolno motivacijo se pričakuje, da so vse psihološke okoliščine izpolnjene kumulativno, oziroma, če eden izmed elementov ni izpolnjen, motivacija zaposlenega ne bo na najvišji ravni. Model prikazuje, da je za najvišjo motivacijo posameznika pomembno, da se posameznik poistoveti z delom, dobi občutek, da nekaj pomeni v organizaciji, da je odgovoren za rezultat opravljene naloge, pridobi pomembnost in povratne informacije o uspešnosti (Lipičnik, 1998; Dimovski & Penger, 2009, str. 139–140). Motivacijska teorija je prikazana na sliki 9.

Slika 9: Motivacijska teorija po Herzbergu



Prerejeno po Bassett-Jones & Lloyd (2005).

Higienike avtor veže na kontekst delovnega mesta in vplivajo na zadovoljstvo posameznika. Predvsem gre za dejavnike, kot so medsebojni odnosi, plača in politika podjetja, ki so bistveni za zadovoljstvo delavca, vendar nimajo pomembnega vpliva na samo aktivnost in motivacijo (Herzberg, 1968, str. 120).

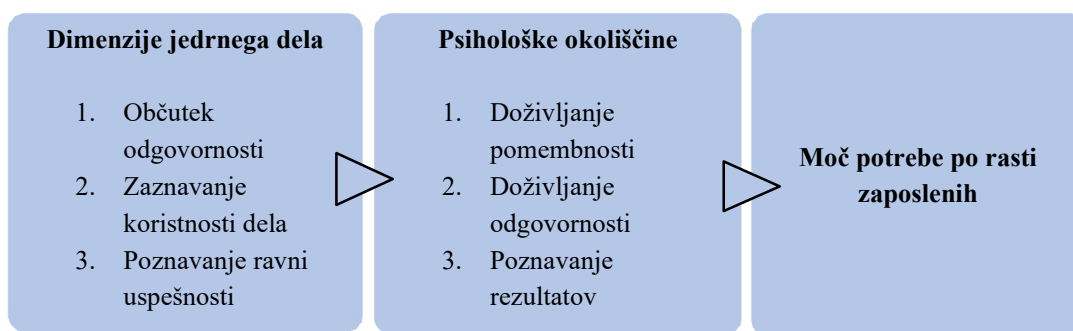
Glavni vpliv na motivacijo so motivatorji, gre za dejavnike, kot so dosežki, odgovornost do dela, napredovanja in priznanja za opravljeno delo. Higieniki vplivajo na zadovoljstvo posameznika, motivatorji pa ženejo posameznika, naj bo še bolj aktiven pri svojem delu in s tem stremi po osebni rasti. Pomanjkanje motivatorjev naj ne bi povzročalo nezadovoljstva pri posamezniku, temveč zgolj pomanjkanje zadovoljstva (Lundberg, Gudmundson & Andersson, 2009, str. 890). Bistvo te teorije je omogočiti posamezniku priložnost za psihološko rast prek obogatitve dela (Furnham, 2012).

Ena od kritik te teorije se nanaša na uvrstitev plačila za delo med higieniki. Uhan (1999, str. 25) meni, da je umestitev odvisna od konkretnega položaja. Odvisno od tega, ali so osnovne potrebe posameznika izpolnjene, se bo plačilo uvrstilo med higienike, medtem ko če ima posameznik slabe osnovne potrebe, se bo plačilo uvrstilo med skupino motivatorjev.

2.2.3 Hackman-Oldhamov model obogatitve dela

Model temelji na prepričanju, da posameznik, zadovoljen s svojim delom, bolje opravlja svoje delo (Hackman & Oldham, 1976, str. 259). Na neki način gradi na osnovi Herzbergovih ugotovitev in poskuša podati odgovore, kako naj vodja postavi delovni proces, da bi motiviral zaposlene in poskrbel za njihovo zadovoljstvo. Hackman in Oldham sta prepričanja, da je zadovoljstvo preveč subjektivno občutenje, ki ga zato ne moremo reševati s togim modelom, veljavnim za celotno skupino. Glavni temelj modela, prikazanega na sliki 10, je, da posameznik, ki je zadovoljen s svojim delom, ga tudi bolje in uspešno opravlja.

Slika 10: Hackman-Oldhamov model psiholoških učinkov



Prirejeno po Črnetič (2007).

2.2.4 McGregorjeva motivacijska teorija

Teorija se deli na dve skupini oziroma teoriji glede na možnosti ravnanja posameznika. Po Halepoti (2005, str. 15) McGregor opredeli ljudi kot nenaklonjene delu, lene po naravi, ki jih je treba nagraditi ali kaznovati v primeru nedela. Večina zaposlenih bi tako spadala pod teorijo X, vendar se je teorija pokazala kot nepopolna, zato je avtor dodal teorijo Y.

Prva predpostavlja, da pri posamezniku prevladujejo nižje potrebe ter da potrebuje stalna navodila in nadzor, medtem ko druga predpostavlja povezanost ciljev posameznika s cilji podjetja in bolj uporablja sam koncept učeče se organizacije. Določena svoboda, odgovorno delo in vključenost v rezultate naj bi vplivali na motiviranosti posameznika in s tem na uspešnost podjetja. Zaradi dojemanja samega položaja posameznika prihaja do različne obravnave med teorijama (Vila & Kovač, 1997, str. 95). Tabela 4 prikazuje opisani odnos in razliko.

Tabela 4: McGregorjeva teorija X in Y

Element	Teorija X	Teorija Y
Odnos do sodelavcev	– Sodelavci ne marajo dela. – Delu se skušajo izogniti.	– Sodelavci radi delajo. – Pripravljeni so trdo delati.
Usmerjanje sodelavcev	– Sodelavci potrebujejo jasna navodila za delo. – Sodelavci potrebujejo usmerjanje k ciljem podjetja.	– Sodelavci se morajo poistovetiti s cilji podjetja. – Cilje sprejmejo za svoje in sodelujejo pri njihovem oblikovanju.
Motivacija sodelavcev za delo	– Vodje morajo siliti sodelavce k delu.	– Sodelavcev ni treba siliti k delu. – Sodelavci radi sprejemajo odgovornost pri delu.

Prirejeno po Mulder (2015).

2.2.5 Notranja in zunanja motivacija

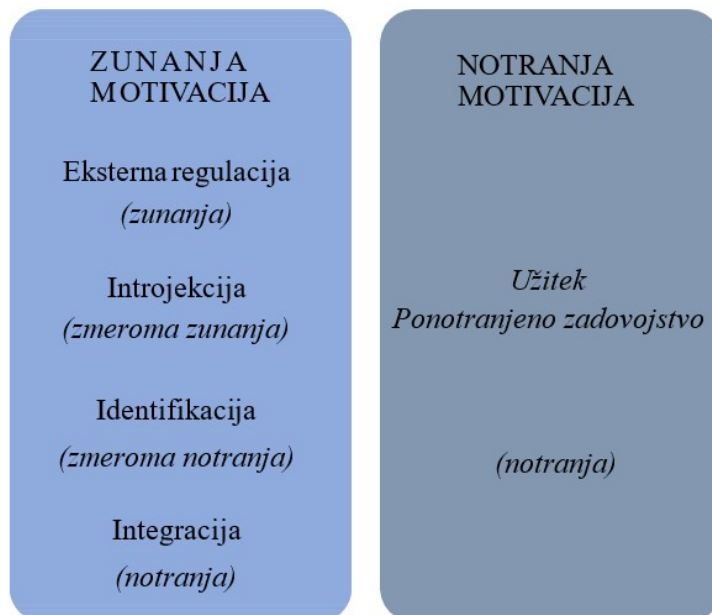
V literaturi na področju organizacije in motivacije se zelo pogosto pojavljajo povezane razlage o vplivu motivacije na ljudi: zunanja (v nekaterih delih tudi *ekstrinzična*) in notranja (v nekaterih delih tudi *intrinzična*) (Amabile, 1993, str. 191–195; Northouse, 2014, str. 185 in 277; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, str. 335). Raspor (2017, str. 53) tudi predstavlja delitev motivacije in nagrad na dve osnovni vrsti: notranja in zunanja motivacija. Ryan in Deci (2000, str. 65) oblikujeta teorijo o samodoločenosti, v kateri je podteorija, tako imenovana teorija organske integracije.

Newstrom in Davis (2002) razpravljata o razliki med notranjimi in zunanjimi motivatorji. »Notranji motivatorji so notranje nagrade, ki jih človek čuti pri opravljanju dela, zato obstaja neposredna in pogosto takojšnja povezava med delom in nagradami.« (Newstrom & Davis, 2002, str. 109) Ta vrsta motivacije običajno vodi do tega, da zaposleni postane samomotiviran ali poln energije od znotraj, da se najbolje odreže in dragoceno prispeva k organizaciji ali družbi in se tako izpolni z zadovoljstvom (Ahluwalia & Preet, 2017).

Zunanji motivatorji se razlikujejo od notranjih. »Zunanji motivatorji so zunanje nagrade, ki se pojavljajo ločeno od narave dela in ne zagotavljajo neposrednega zadovoljstva v času opravljanja dela.« (Newstrom & Davis, 2002, str. 109) Primeri zunanjih motivatorjev vključujejo zvišanje plač, stranske ugodnosti in dopust. Čeprav zaposleni cenijo te vrste zunanjih nagrad, zunanji motivatorji niso učinkoviti dolgoročno (Newstrom & Davis, 2002; Jensen, 2018). Vendar pa po raziskavi Crewsona (1997) zunanji motivatorji vplivajo na motivacijo zaposlenih, zlasti v zasebnem sektorju. Treven (2001, str. 134–135) poudarja, da

so zunanje nagrade nujno potrebne, če je delo nezanimivo. Na sliki 11 je prikazana definicija različnih tipov motivacij:

Slika 11: Delitev človeške motivacije



Prirejeno po Ryan & Deci (2000).

2.3 Povezava stila vodenja z motivacijo zaposlenih

Vodenje obstaja že od začetka človeške zgodovine, torej odkar so ljudje spoznali pomen življenja v skupinah za doseg skupnih ciljev. Ko gledamo na vodenje, se bolj ukvarja z željami ljudi, na katere vodstvo vpliva, in ne z željami samega vodstva (Champy & Weger, 2005). Oseba se imenuje vodja ne zato, ker druge prisili, da sledijo njenim željam, ampak zato, ker lahko drugi ljudje naredijo, kar želi. V takem odnosu med vodjo in zaposlenim se nenehno ustvarja motivacija kot zavezujoč odziv in zaposleni spreminja svoje vedenje. Uno (2012) meni, da je vodenje sestavljeno iz naslednjih kazalnikov: vodje spodbujajo zaposlene, vzpostavljajo nadzor, poudarjajo rezultate v ciljih podjetja, uporabljajo prijaznost, prevzamejo tveganje ter da je vodstvo inovativno. Motivacija po Sutrisno, Cahyono in Qomariah (2017) je dejavnik, ki nekoga spodbuja k določeni dejavnosti, zato se motivacija pogosto razlaga kot dejavnik, ki poganja vedenje. Vsaka dejavnost, ki jo izvaja oseba, mora imeti dejavnik, ki vodi te dejavnosti. Kot ugotavljajo Burnes (2004), Ahmadi (2017), Buchanan in Huczynski (2019), naj bi uporaba transformacijskega stila vodenja pomembno prispevala k uspehu organizacije. Zato sta transformacijski stil vodenja in zadovoljstvo zaposlenih v medsebojnem odnosu, saj transformacijski vodje motivirajo tudi zaposlene, da dosežejo svoj polni potencial. Prejšnje študije pokažejo (Chowdhury, 2014), da je transformacijski stil vodenja povezan z motivacijo zaposlenih bolj kot transakcijski stil vodenja ali pasivni stil vodenja. Podobno ugotovijo tudi Buble, Juras in Matic (2014), da stil

vodenja, ki se tesno povezuje s transformacijskim, pozitivno vpliva na motivacijo v primerjavi s transakcijskim stilom vodenja. Riedle (2015) ugotavlja, da obstaja povezava med zunanjo motivacijo in transakcijskim stilom vodenja.

2.4 Povezava stila vodenja z izkazi vodenja

Različni slogi vodenja imajo različne posledice, ki neposredno ali posredno vplivajo na odnos in vedenje zaposlenih. Ob prebiranju literature smo ugotovili, da je transformacijski stil vodenja pozitivno povezan s spremenljivkami izida, medtem ko je transakcijski stil vodenja običajno negativno povezan z dolgoročno uspešnostjo. Transformacijski stil vodenja pozitivno vpliva na samoeфикаsnost zaposlenih, motivacijo, ustvarjalnost in organizacijsko uspešnost (Bronkhorst, Steijn & Vereeren, 2015; Newland, Newton, Podlog, Legg & Tanner, 2015; Kim & Kim, 2015; Jyoti & Bhau, 2015). Po drugi strani pa je ugotovljeno, da transakcijski stil vodenja povečuje zadovoljstvo pri delu in organizacijsko identifikacijo v primerjavi s transformacijskim stilom vodenja (Epitropaki & Martin, 2005; Bolino, Hsiung, Harvey & LePine, 2015). Transformacijski vodje posameznikom pomagajo pri sprejemanju organizacijskih sprememb (Bommer, Rubin & Baldwin, 2004). Skratka, tako transformacijski kot transakcijski stil vodenja urejata odnos zaposlenih do svojih vodij, delovno uspešnost in organizacijsko produktivnost. Temeljna predpostavka modela popolnega vodenja je, da se vodje dojemajo kot učinkoviti, če sprejmejo učinkovite sloge vodenja. Obstaja veliko literature, ki potrjuje, da so vodje učinkoviti, če skupaj uporabljajo transformacijski in transakcijski stil vodenja. Nasprotno pa velja, da so vodje, ki uporabljajo pasivni stil vodenja, najmanj učinkoviti in negativno vplivajo na izkaz vodenja in produktivnost zaposlenih (Bycio, Hackett & Allen, 1995). Sodeč po dosedanjih raziskavah je očitno, da sta uspešnost skupine in doseganje ciljev povezana s slogom vodenja, ki ga uporablja vodja, saj neposredno vpliva na vedenje zaposlenih. To jih vodi k dodatnemu naporu pri delu in dojemajo vodje kot učinkovite povezovalce.

Raziskave kažejo, da ima transformacijski slog vodenja pomemben pozitiven odnos s pripravljenostjo privržencev, da vložijo dodatne napore (Spano-Szekely, Griffin, Clavelle & Fitzpatrick, 2016). To je še bolj očitno, ko sledilci vložijo več napora in delajo več, kot je potrebno, to poveča njihovo produktivnost kot voditeljev k uspešnosti organizacije. Podobno ugotovitve raziskave Kuchinkeja (1998) pokažejo, da različni slogi vodenja, ko jih sprejmejo voditelji, povzročijo različne stopnje pripravljenosti zaposlenih na dodatni napor. Obstaja pomemben odnos med vodstvenim stilom vodij (transformacijskim, transakcijskim in pasivnim) in pripravljenostjo zaposlenih, da vložijo dodatne napore. Prejšnje študije so pokazale, da slog vodenja na več načinov vpliva na uspešnost zaposlenih. De Vries, Roe in Taillieu (2002) so pojasnili, da stil vodenja, ki je bolj človeško naravnan, povečuje zadovoljstvo pri delu med zaposlenimi. Podobno ugotovitve raziskav Packarda in Kauppija (1999), Yahaeja in Ebrahima (2016) ter Spano-Szekely, Griffin, Clavelle in Fitzpatrick (2016) pokažejo, da različni slogi vodenja, če jih sprejmejo vodje, povzročijo različne ravni

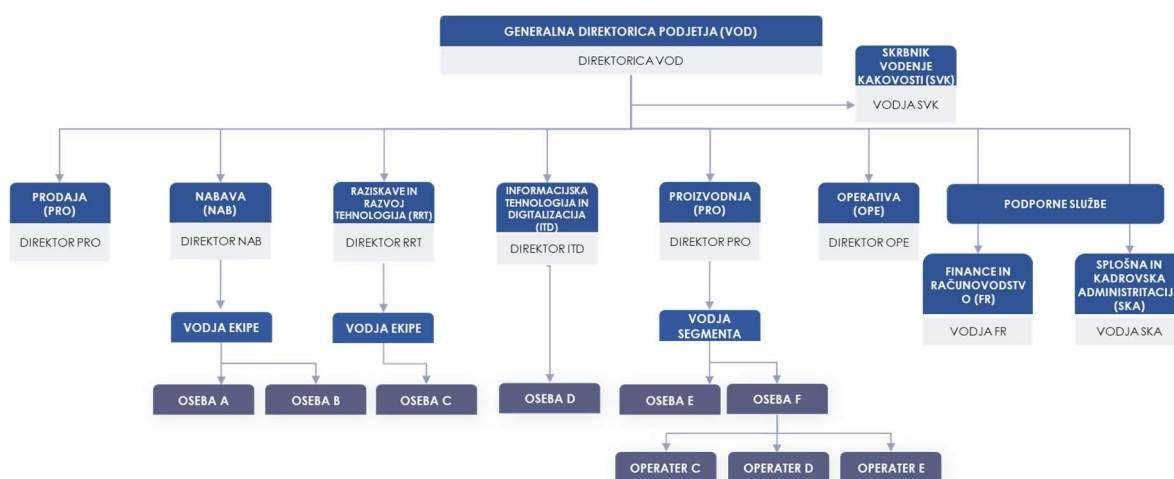
zadovoljstva pri delu. Podpora in priznanje voditeljev na primer prinašata višjo raven zadovoljstva pri delu med zaposlenimi.

3 EMPIRIČNI DEL – POVEZANOST STILA VODENJA Z MOTIVACIJO ZAPOSLENIH: EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Zasnova raziskovanja

Empirično raziskavo magistrskega dela, povezanost stila vodenja z motivacijo zaposlenih, smo proučevali v slovenskem podjetju, ki se v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB12), Ur. l. RS, št.65/09, po 55. členu uvršča med srednje družbe, saj število delavcev v poslovnem letu ne presega 250 ljudi, prav tako čisti prihodki od prodaje ne presegajo 40.000.000 evrov. Podjetje ustvarja preko 95 % prometa z organizacijami iz avtomobilske panoge, in sicer s proizvajalci vozil, kot so McLaren, Lamborghini, Audi idr., ki jih zaradi poslovne skrivnosti ne smemo razkriti. Organigram podjetja je prikazan na sliki 12.

Slika 12: Organizacijska struktura podjetja



Prirejeno po organizacijski strukturi podjetja.

V samem vrhu je generalna direktorica, v prvem nivoju je šest direktorjev, in sicer oddelkov: prodaja (PRO), nabava (NAB), raziskava in razvoj in tehnologija (RRT), informacijske tehnologije in digitalizacije (ITd), proizvodnja (PRO), operativna (OPE), ter vodja kakovosti. V drugem nivoju so vodje raznih segmentov, ki so dosegli vsaj stopnjo diplome. V tretjem nivoju so osebe, kjer jih je večina dosegla več kot srednješolsko izobrazbo, ter v četrtem nivoju so operaterji po linijah, ki so vođeni s strani drugega in/ali tretjega nivoja.

Empirični del je zasnovan na metodi zbiranja primarnih kvantitativnih podatkov. Podatke smo pridobili prek spletne ankete v slovenskem jeziku. Vprašalnik z vprašanji zaprtega tipa temelji na uveljavljenih vprašalnikih, ki so bili prirejeni za potrebe tega dela. Za namen te

magistrske naloge smo prevedli in preuredili krajšo verzijo vprašalnika za ugotavljanja stila vodenja vodje, saj je bolj namenjena ocenjevanju vodij.

3.2 Zanesljivosti vprašalnikov

Zanesljivost vprašalnika ali Cronbachov koeficient alfa se pri empiričnih raziskavah uporablja za merjenje stopnje soglasja (notranje skladnosti) med več vprašanji v vprašalniku. Pomaga nam ugotoviti, ali zastavljena vprašanja v vprašalniku raziskave merijo pravilno. Po DeVellis in Thorpe (2021, str. 95–96) je razlaga podrobno opisana na naslednji način:

Tabela 5: Cronbachov koeficient alfa lestvice zanesljivosti

Cronbachov koeficient alfa	Stopnja zanesljivosti
< 0,60	nezadostno zanesljiv
> 0,60–0,65	manj zanesljiv
> 0,65–0,70	precej zanesljiv
> 0,70–0,80	zanesljiv
> 0,80–0,90	zelo zanesljiv
> 0,90–1,00	odličen

Prirejeno po DeVellis & Thorpe (2021).

Zanesljivosti vprašalnika o ugotavljanju stila vodenja – V tabeli 6 smo izračunali Cronbachov koeficient alfa vseh 45 trditev vprašalnika MLQ 5X.

Tabela 6: Cronbachov koeficient alfa zanesljivosti celotnega vprašalnika o stilu vodenja

Cronbach's Alpha	N
0,855	45

Vir: lastno delo.

Cronbachov koeficient alfa znaša 0,855, kar pomeni, da gre za zelo zanesljiv vprašalnik in lahko verjamemo podatkom, ki smo jih dobili z njegovo uporabo. V tabeli 7 so prikazani izračuni Cronbachovega koeficienta alfa na osnovi razdeljenih trditev po stilih vodenja.

Tabela 7: Cronbachov koeficient alfa zanesljivosti vprašalnika po stilu vodenja

	Cronbach's Alpha	N
Transformacijski stil vodenja	0,934	20
Transakcijski stil vodenja	0,826	8
Pasivni stil vodenja	0,871	8

Vir: lastno delo.

Cronbachov koeficient alfa pri transformacijskem stilu vodenja znaša 0,934 na osnovi vseh 20 trditev vseh petih lestvic vodenja.

Pri transakcijskem stilu vodenja Cronbachov koeficient alfa znaša 0,826 na osnovi vseh osmih trditev dveh lestvic vodenja. Pasivni stil vodenja ima nekoliko večjo zanesljivost, in sicer Cronbachov koeficient alfa je v tem primeru 0,871 pri vseh osmih trditvah dveh lestvic vodenja.

Zanesljivosti vprašalnika o ugotavljanju motivacije – Cronbachov koeficient alfa smo izračunali tudi pri vprašalniku za merjenje motivacije. Rezultat je prikazan v tabeli 8.

Tabela 8: Cronbachov koeficient alfa zanesljivosti vprašalnika o motivaciji

Cronbach's Alpha	N
0,883	26

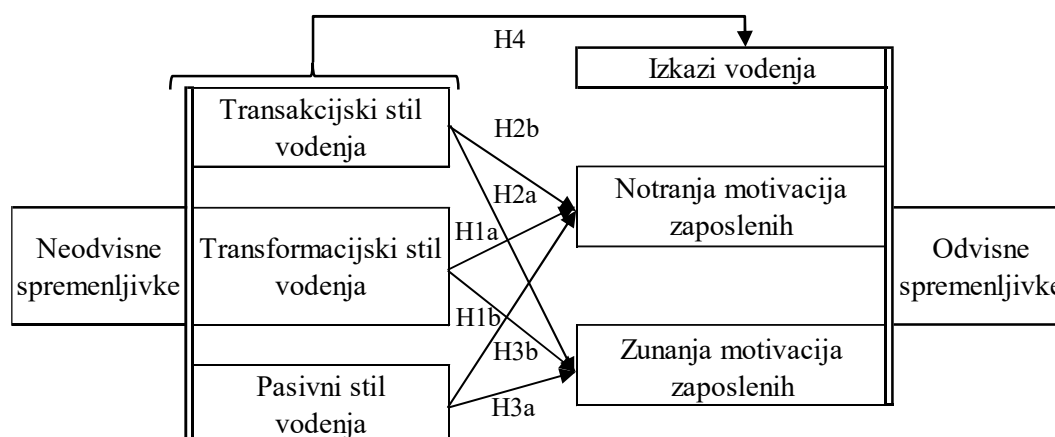
Vir: lastno delo.

Cronbachov koeficient alfa pri vprašalniku o ugotavljanju motivacije vseh 26 trditev združenega vprašalnika znaša 0,833, kar ga uvršča med zelo zanesljivega. Tudi v tem primeru lahko enako kot pri vprašalniku za ugotavljanje stila vodenja zaupamo zastavljenemu vprašalniku.

3.2.1 Raziskovalni model

Raziskovalni model magistrskega dela je prikazan na sliki 13.

Slika 13: Raziskovalni model



Vir: lastno delo.

3.2.2 Hipoteze

Na osnovi pregledane literature v teoretičnem delu smo oblikovali slednje hipoteze:

H1a: Transformacijski stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki notranje motivacije.

H1b: Transformacijski stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki zunanje motivacije.

H2a: Transakcijski stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki zunanje motivacije.

H2b: Transakcijski stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki notranje motivacije.

H3a: Pasivni stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki zunanje motivacije.

H3b: Pasivni stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki notranje motivacije.

H4: Prevladujoče vodenje bo pozitivno povezano z izkazi vodenja po uporabljenem vprašalniku.

3.3 Zbiranja podatkov in vprašalnik

Podatke za to magistrsko temo smo zbirali s spletno anketo. Na prvi strani ankete smo anketirance obvestili, da je anonimnost imena podjetja, kakor tudi njihova anonimnost znotraj podjetja, zagotovljena, saj nismo dobili odobritev o razkrivanju imena podjetja. Vprašanja so bila zaprtega tipa, vsak anketiranec je po elektronski pošti dobil povezavo do vprašalnika na spletni strani 1KA. Anketa je bila dostopna na povezavi <https://www.1ka.si/a/296359> in aktivna od 27. 8. 2020 do 27. 11. 2020.

V prvem sklopu vprašalnika je šest kratkih vprašanj, ki zajemajo demografske značilnosti anketirancev.

V drugem sklopu smo za potrebe tega magistrskega dela sestavili ter prilagodili vprašalnik s pomočjo več strokovnih člankov, ki obravnavajo to temo. Sestavljeni vprašalnik smo prilagodili tako, da ga izpolnijo samo zaposleni oziroma sledilci, in ne tako, kot predpisujeta Bass in Avolio (2004, str. 1–11). Vprašalnik meri izraženost devetih komponent vodenja, ki se združujejo v tri nadredne stile, in sicer transformacijski stil vodenja, transakcijski stil vodenja in stil vodenja laissez-faire (vodenje brez vajeti). Prevedeni in preurejeni vprašalnik v drugem sklopu vsebuje 36 trditev o vodenju ter devet trditev o izkazih vodenja, pri katerih smo zaradi lažje statistične obdelave uporabili Likertovo lestvico s trditvami: 1 – sploh ne, 2 – občasno, 3 – včasih, 4 – dokaj pogosto, 5 – pogosto, če ne vedno.

V tretjem sklopu smo uporabili prirejeni vprašalnik ter razčlenili zunanje in notranje motivacijske trditve (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009, str. 202–207; Dimovski in drugi, 2014, str. 100; Dimovski in drugi, 2013, str. 17–122), s katerim ugotavljamo relativno stopnjo posameznikove oblike motivacije zaposlenih. Preurejeni vprašalnik v tretjem delu vsebuje 26 vprašanj, pri katerih smo uporabili Likertovo lestvico od 1 do 5 s trditvami: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – se strinjam,

5 – popolnoma se strinjam. Predvideni skupni čas izpolnjevanja celotnega vprašalnika je bil 10 minut in 11 sekund, anketiranci so zanj v povprečju potrebovali 11 minut in 16 sekund.

3.3.1 Anketni vprašalnik za zaposlene za ugotavljanje stila vodenja

Za ugotavljanje stila vodenja smo pri zaposlenih v prej opisanem podjetju uporabili vprašalnik, sestavljen na osnovi literature, ki je dostopna na svetovnem medmrežju in obravnava podobno tematiko. Vprašalnik je namenjen samo za ugotavljanje prisotnosti stilov vodenja po MLQ 5X in zajema le del, kot ga predpisujeta Bass in Avolio (2004, str. 1–11). Za celotno sliko bi morali izvesti samo oceno vodje, zatem bi ocenjevanje istega morali primerjati s strani sodelavcev na istem nivoju, sledilcev in nadrejenih ter si s pomočjo teh ocen preračunati dejansko sliko vodje. V tem delu smo govorili o zaposlenih in jih nismo razčlenili na vodje in sledilce, torej zaposleni ocenjuje svojega vodjo. Zanesljivost vprašalnikov (Cronbachov koeficient alfa) je pri vseh 12 lestvicah vprašalnika MLQ med 0,69 in 0,8. Mi smo izračunali za celotni vprašalnik in za posamezne stile vodenja. Kot ugotavlja Senica (2009), uporaba vprašalnika sega od znanstvenih raziskovanj do aplikativne uporabe v praksi za namen selekcije, razvoja in spremljanja vodij in skupin prav tako za načrtovanje organizacijskih sprememb. Vprašalnik MLQ 5X obstaja v krajši (45 trditve) in daljši (63 trditve) obliki. Za svoje potrebe v tem magistrskem delu smo sestavili vprašalnik s 45 trditvami. Struktura vprašalnika je predstavljena v tabeli 9.

Tabela 9: Trditve iz vprašalnika za ocenjevanje stila vodenja zaposlenih

Stili vodenja	Lestvice vodenja	Trditve (vprašanje)
Transformacijski stil vodenja	Idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti) – IV (P)	Vzbuja ponos vame, zato da lahko sodelujem z njim. (10) Za dobrobit skupine se odreče lastnim interesom. (18) Deluje na način, da krepi moje spoštovanje do njega. (21) Izraža občutek moči in samozavesti. (25)
	Idealizirano vplivanje (vedenje) – IV (V)	Govori o najpomembnejših vrednotah in prepričanjih organizacije. (6) Poudarja, da je pomembno tisto, kar ima dober namen. (14) Upošteva moralne in etične posledice svojih odločitev. (23) Poudarja pomembnost kolektivne usmerjenosti v skupen cilj. (34)
	Motiviranje s pomočjo navduševanja – MO	O prihodnosti govori optimistično. (9) Govori z navdušenjem o ciljih, ki jih je treba doseči. (13) Govori o prepričljivi viziji prihodnosti. (26) Izraža zaupanje, da bodo cilji doseženi. (36)
	Intelektualna stimulacija – IS	Temeljito prouči ključne predpostavke na vprašanje, ali so ustrezne. (2) Išče različne poglede pri reševanju problemov. (8) Me usmerja, da si ogledam problem z različnih zornih kotov. (30) Predlaga nove načine, kako dokončati zadano nalogo. (32)

se nadaljuje

Tabela 9: Trditve iz vprašalnika za ocenjevanje stila vodenja zaposlenih (nad.)

Transformacijski stil vodenja	Individualni pristop do zaposlenega – UP	Porablja čas za poučevanje in usposabljanje zaposlenih. (2) Me obravnava kot posameznika namesto kot samo člana skupine. (8) Me obravnava, kot da imam različne potrebe, sposobnosti in želje glede na ostale. (30) Pomaga, da razvijem svoj potencial. (31)
Transakcijski stil vodenja	Vodenje s pogojno nagrado – PN	Mi ponudi pomoč v zameno za moje prizadevanje. (1) Razpravlja konkretno o osebah, odgovornih za doseganje ciljev. (11) Jasno pove, kaj kdo lahko pričakuje, ko so cilji uspešnosti doseženi. (16) Izrazi zadovoljstvo, ko se izpolnijo pričakovanja. (25)
	Aktivno vodenje z izjemami – VZI (A);	Osredotoča svojo pozornost na nepravilnosti, napake, izjeme in odstopanja od predpisanega standarda. (4) Vso svojo pozornost koncentriram na soočanje z napakami, pritožbami, okvarami in spodrsjlaji. (22) Sledi vsem napakam. (24) Usmerja mojo pozornost na napake, da zadostim standardom. (27)
Pasivni stil vodenja	Pasivno vodenje z izjemami – VZI (P)	Se ne vmešava, dokler težave ne postanejo resne. (3) Čaka, da gredo stvari narobe, preden ukrepa. (12) Vseskozi kaže, da trdno verjame v to: »Če nekaj ni pokvarjeno, ne popravljam.« (17) Z delovanjem pokaže, da morajo težave postati kritične, preden ukrepa. (20)
	Vodenje brez vajeti – LF	Se izogiba biti vključen, kadar zadeve postanejo resne. (5) Odsoten/nedosegljiv je, ko ga potrebujem. (7) Se izogiba sprejemanju odločitev. (28) Zamuja z odgovori na urgentna vprašanja. (33)
Izkazi vodenja	Dodatni napor – DN	Je učinkovit pri izpolnjevanju potreb, povezanih z delom. (37) Je učinkovit pri zastopanju ostalih napram višjih. (40) Je učinkovit pri izpolnjevanju organizacijskih zahtev. (43) Vodi kolektiv, ki je učinkovit. (45)
	Učinkovit povezovalac – UP	Spodbudi, da naredimo več, kot smo pričakovali, da zmoremo. (39) Povečuje mojo željo po uspehu. (42) Me motivira, da se še bolj potrudim. (44)
	Zadovoljstvo z vodenjem – ZV	Uporablja metode vodenja, ki izpolnjujejo moja pričakovanja. (38) Z mano dela na način, ki obojestransko zadovoljuje. (41)

Prirejeno po Bass & Avolio (1995, str. 1–4), Bass & Avoli, (2004, str. 1–11), Avolio, Bass & Jung, (1999, str. 450), Rowland (2005, str. 5–6), Schriesheim, Wu & Scandura (2009, str. 608–609).

3.3.2 Anketni vprašalnik za zaposlene za ugotavljanje motivacije zaposlenih

Za ugotavljanje motivacije zaposlenih smo uporabili trditve iz vprašalnika po Dimovski, Penger in Peterlin, (2009, str. 202–207), Dimovski in drugi (2014, str. 100) in Dimovski in drugi (2013, str. 17–122). Vsako trditev smo razdelili v sklop za notranjo in zunanjo motivacijo, ki smo jo kasneje preverili z vprašalnikom, uporabljenim za ugotavljanje stila vodenja. Trditve in sklopi razdelitve so prikazani v tabeli 10.

Tabela 10: Prvi del trditev iz sklopa o motivaciji

I.) Zakaj opravljate svoje delo?		
Št. trditve	Trditev	Sklop
1.	Zaradi denarja.	Zunanja
2.	Zaradi varnosti.	Zunanja
3.	Zaradi izzivov.	Notranja
4.	Zaradi učenja novih stvari.	Notranja
5.	Zaradi zadovoljstva, ki mi ga prinaša delo.	Notranja
6.	Ker me to delo vodi do mojega cilja.	Notranja
7.	Zaradi dinamičnosti dela.	Zunanja
8.	Zaradi osebnega razvoja in napredka.	Notranja
II.) Zaradi katerega dejavnika v svoje delo vlagate svoj trud?		
Št. trditve	Trditev	Sklop
1.	Zaradi finančne nagrade.	Zunanja
2.	Zaradi pohvale.	Notranja
3.	Zaradi odgovornosti.	Zunanja
4.	Zaradi napredovanja.	Notranja
5.	Zaradi stabilnosti zaposlitve.	Zunanja
6.	Zaradi boljše ocene.	Zunanja
7.	Zaradi lastnega zadovoljstva	Notranja
III.) Kateri so tisti dejavniki, ki so vam najpomembnejši na vašem delovnem mestu?		
Št. trditve	Trditev	Sklop
1.	Višina plače.	Zunanja
2.	Varnost zaposlitve.	Zunanja
3.	Samostojnost pri delu.	Notranja
4.	Možnost napredovanja.	Zunanja
5.	Možnost osebnega razvoja in napredka.	Notranja
6.	Dobri odnosi s sodelavci.	Zunanja
7.	Dobri odnosi z nadrejenimi.	Zunanja
8.	Dinamičnost dela.	Notranja
9.	Vsebina dela.	Notranja
10.	Priznanja in pohvale za delo.	Zunanja
11.	Timsko delo.	Zunanja

Prerejeno po Dimovski, Penger & Peterlin (2009, str. 202–207), Dimovski in drugi (2014, str. 100) in Dimovski in drugi (2013, str. 17–122).

4 REZULTATI RAZISKAVE

4.1 Predstavitev vzorca

V raziskavi so sodelovali zaposleni v slovenskem podjetju, ki deluje v avtomobilski panogi. Povezava do ankete je bila posredovana kontakti osebi v izbranem podjetju, ki opravlja funkcijo direktorja enega od oddelkov. Nato je bila anketa posredovana zaposlenim v podjetju. Prejeli smo skupaj 51 rešenih anket, od tega jih je bilo ustrezno izpolnjenih 37. Večina anketirancev je rešila samo prvi sklop, ki zajema demografske podatke, ob kliku na drugi sklopu so prenehali izpolnjevati vprašalnik.

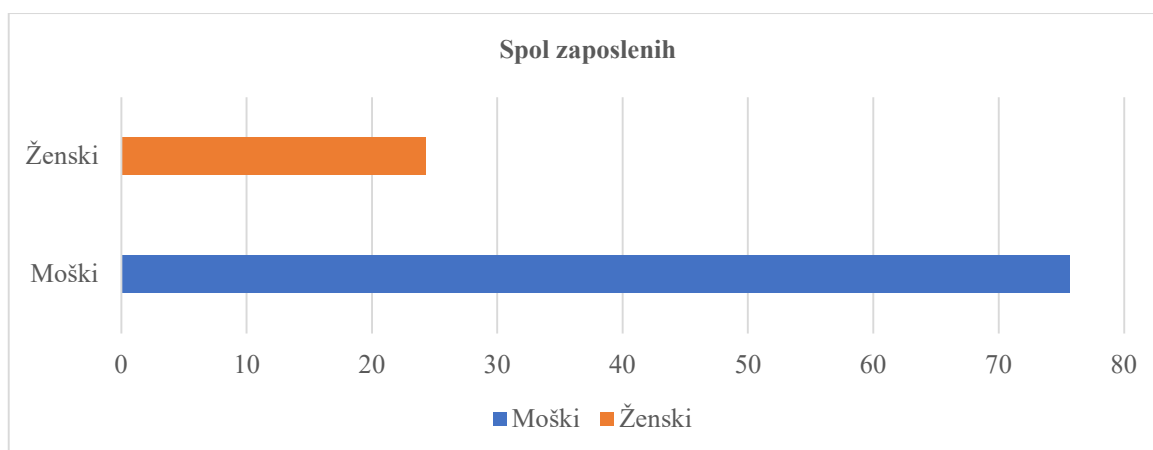
Vzorec sodelujočih po spolu je bil 28 moških (76 %) in 9 žensk (24 %). Prikazan je v tabeli 11 in na sliki 14.

Tabela 11: Spol zaposlenih

	Število	% vzorca
Moški	28	76
Ženski	9	24
Skupaj	37	100

Vir: lastno delo.

Slika 14: Predstavitev vzorca po spolu



Vir: lastno delo.

Glede na starost anketirancev je mogoče opaziti, da ni velike razlike med srednjimi starostnimi skupinami, 16 anketirancev je pripadalo starostni skupini med 41 in 50 let (43 %), v starostni skupini med 31 in 40 let je odgovorilo 10 anketirancev (27 %), v starostni

skupini med 51 in 60 let je odgovorilo 9 oseb (24 %), v starostni skupini do med 21 in 30 let pa le 2 osebi (5 %), na anketo ni odgovoril nihče do 20 let (0 %), prav tako ni bilo sodelujočih v anketi v starostni skupini starejši od 61 let (0 %).

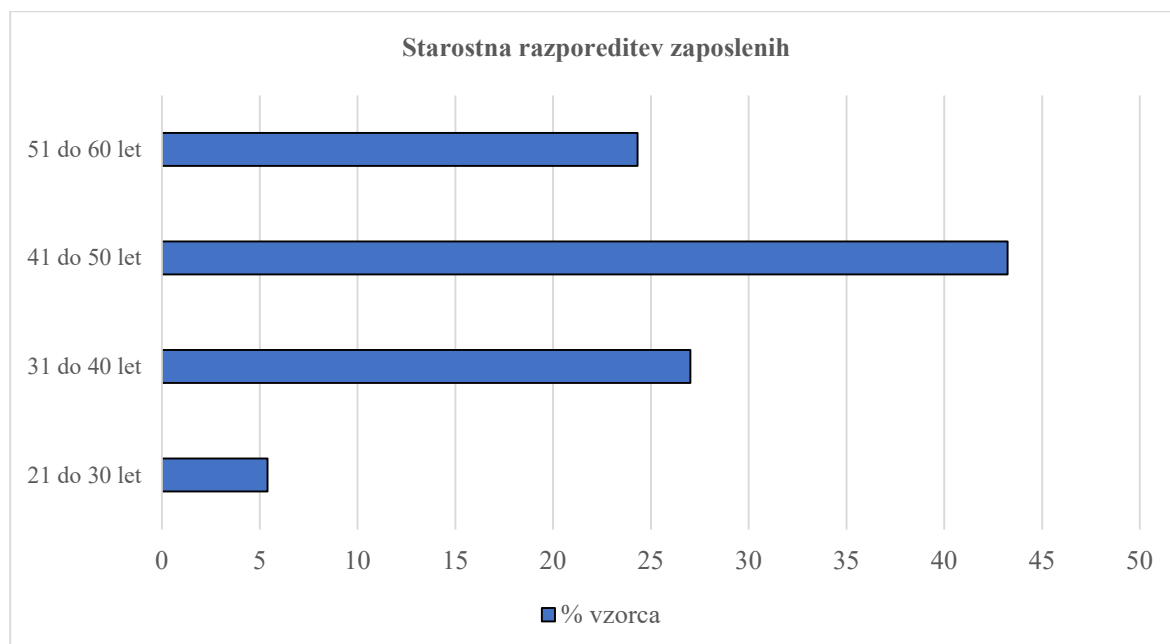
Vzorec starostnih skupin za primerjavo z drugimi študijami lahko razvrstimo tudi na način, da starostna skupina do 20 let pripada generaciji Z, stari med 21 in 30 let pa pripadajo generaciji Y, rojeni med letoma 1981 in 2000 (Ovsenik & Kozjek, 2015), v to generacijo spadajo tudi člani skupine med 31 in 40 let. Generacija X ali rojeni med letoma 1961 in 1980 spadajo anketiranci starostnih skupin med 41 in 50 ter med 51 in 60 let. Med anketiranci imamo tudi štiri »babyboomerje« oziroma rojene pred letom 1961. Rezultati so prikazani v tabeli 12 in na sliki 15.

Tabela 12: Starostna razporeditev zaposlenih

	Število	% vzorca
Od 21 do 30 let	2	5
Od 31 do 40 let	10	27
Od 41 do 50 let	16	43
Od 51 do 60 let	9	24
Skupaj	37	100

Vir: lastno delo.

Slika 15: Predstavitev vzorca po starostni razporeditvi



Vir: lastno delo.

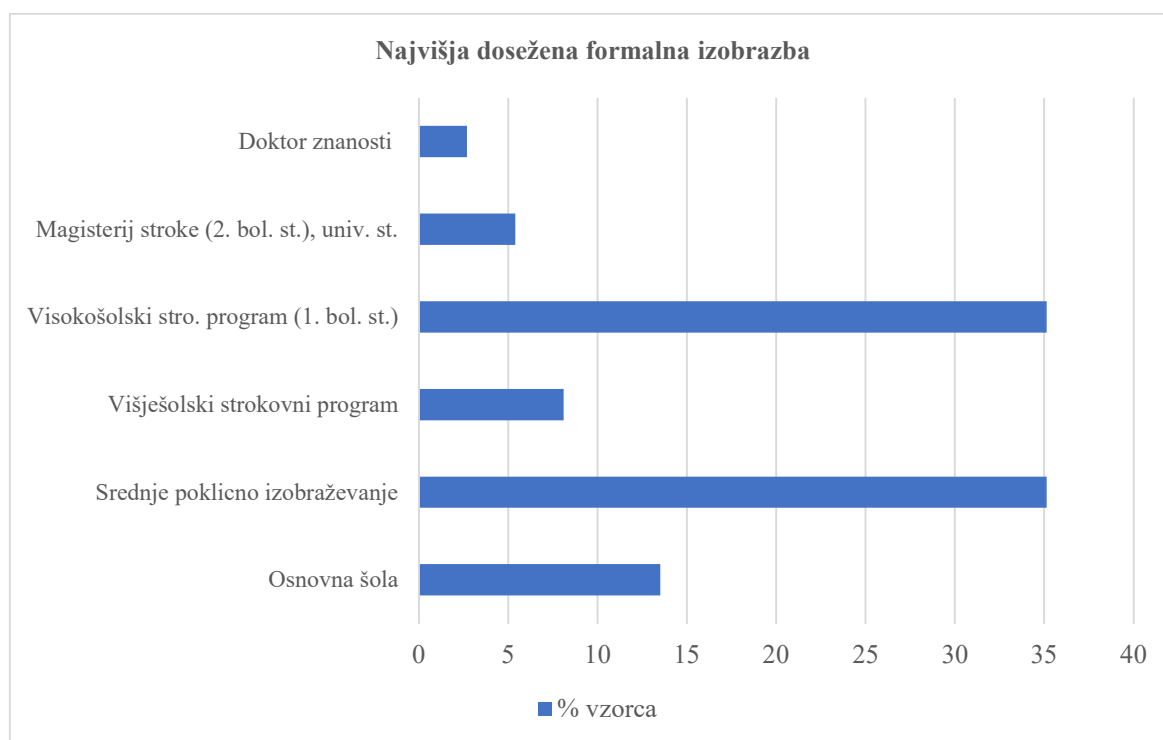
Glede na najvišjo doseženo formalno izobrazbo imamo 5 oseb (14 %) z osnovnošolsko izobrazbo, 14 oseb (38 %) s srednješolsko izobrazbo, 3 osebe (8 %) z višješolsko izobrazbo, 13 oseb (35 %) z visokošolsko izobrazbo/1. bolonjsko stopnjo, 2 osebi (5 %) z univerzitetno izobrazbo/2. bolonjsko stopnjo in 1 osebo (3 %) z doktorsko izobrazbo. Rezultati so prikazani v tabeli 13 in na sliki 16.

Tabela 13: Najvišja dosežena formalna izobrazba

	Število	% vzorca
Osnovna šola	5	14
Srednje poklicno izobraževanje	13	35
Višješolski strokovni program	3	8
Visokošolski stro. program (1. bol. st.)	13	35
Magisterij stroke (2. bol. st.), univ. st.	2	5
Doktor znanosti	1	3
Skupaj	37	100

Vir: lastno delo.

Slika 16: Predstavitev vzorca po formalni izobrazbi



Vir: lastno delo.

Ob razvrstitvi delavcev na vodstvene položaje vidimo, da 15 oseb (41 %) nima neposredno podrejenih, da 8 oseb (22 %) vodi od 1 do 5 zaposlenih, da 6 oseb (16 %) vodi med 6 in 10

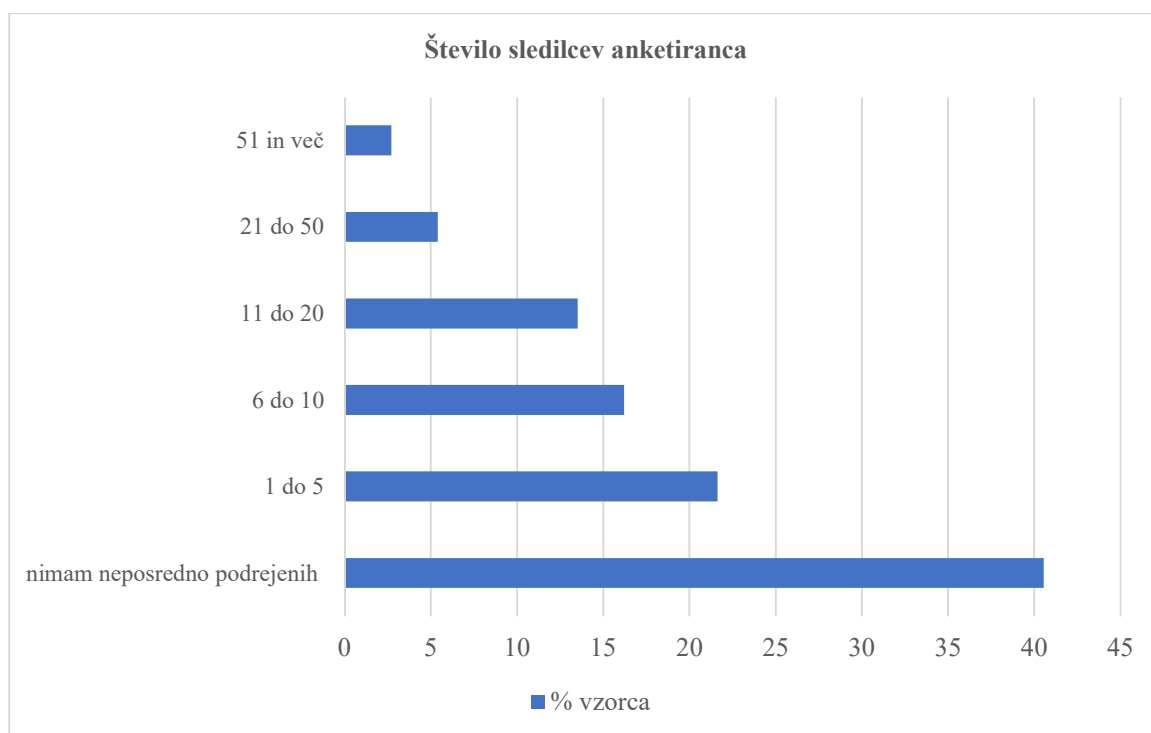
zaposlenih, da 5 oseb (14%) vodi med 11 in 20, 2 osebi (5 %) med 21 in 50, 1 oseba (3 %) vodi 51 ali več zaposlenih. Rezultati so prikazani v tabeli 14 in na sliki 17.

Tabela 14: Število sledilcev anketiranja

	Število	% vzorca
Nimam neposredno podrejenih	15	41
Od 1 do 5	8	22
Od 6 do 10	6	16
Od 11 do 20	5	14
Od 21 do 50	2	5
Od 51 in več	1	3
Skupaj	37	100

Vir: lastno delo.

Slika 17: Predstavitev vzorca po številu sledilcev anketiranja



Vir: lastno delo.

Pri zaposlenih v sektorju je videti, da 14 oseb ali 38 % dela v proizvodnem sektorju, 2 osebi (5 %) delata v oddelku raziskave, razvoj in tehnologija, 4 osebe (11 %) delajo v oddelku nabave, 4 osebe (11 %) delajo v oddelku kakovost, 4 osebe (11 %) delajo v oddelku operativa, 2 osebi (5 %) delata v oddelku informacijske tehnologije, 3 osebe (8 %) v oddelku splošne in kadrovske administracije ter 4 osebe (11 %) v oddelku finance in računovodstvo.

V anketnem vprašalniku ni bilo odgovora iz oddelka podporne službe.

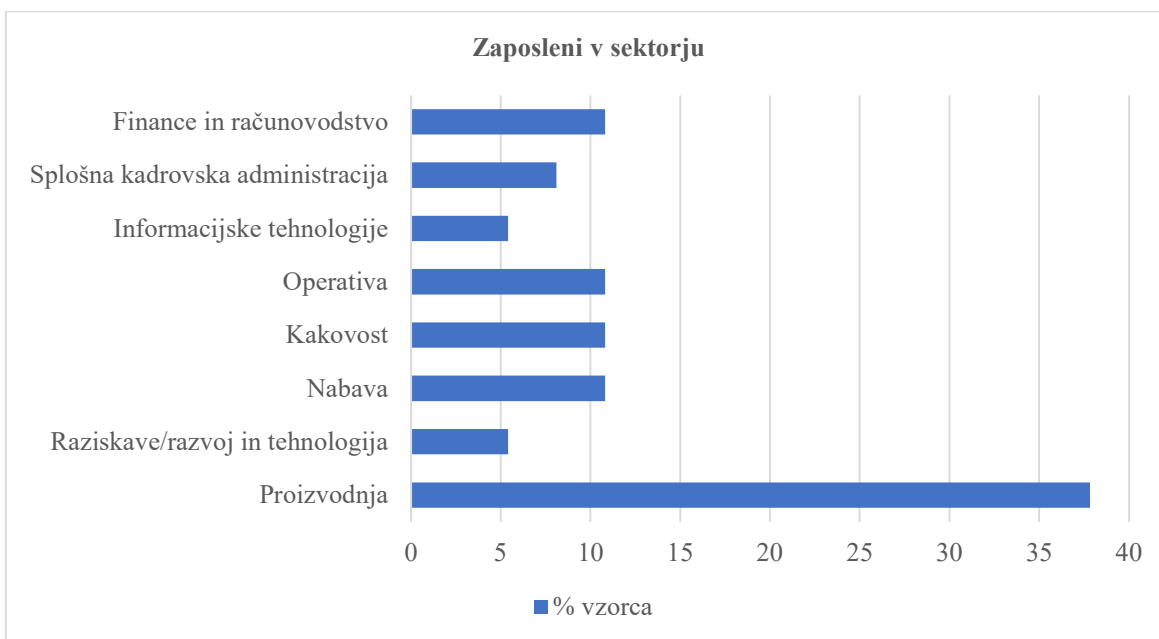
Rezultate o zaposlenih v sektorju smo prikazali v tabeli 15 in na sliki 18.

Tabela 15: Zaposleni v sektorju

	Število	% vzorca
Proizvodnja	14	38
Raziskave, razvoj in tehnologija	2	5
Nabava	4	11
Kakovost	4	11
Operativa	4	11
Informacijske tehnologije	2	5
Splošna kadrovska administracija	3	8
Finance in računovodstvo	4	11
Skupaj	37	100

Vir: lastno delo.

Slika 18: Predstavitev vzorca po zaposlenih v sektorju



Vir: lastno delo.

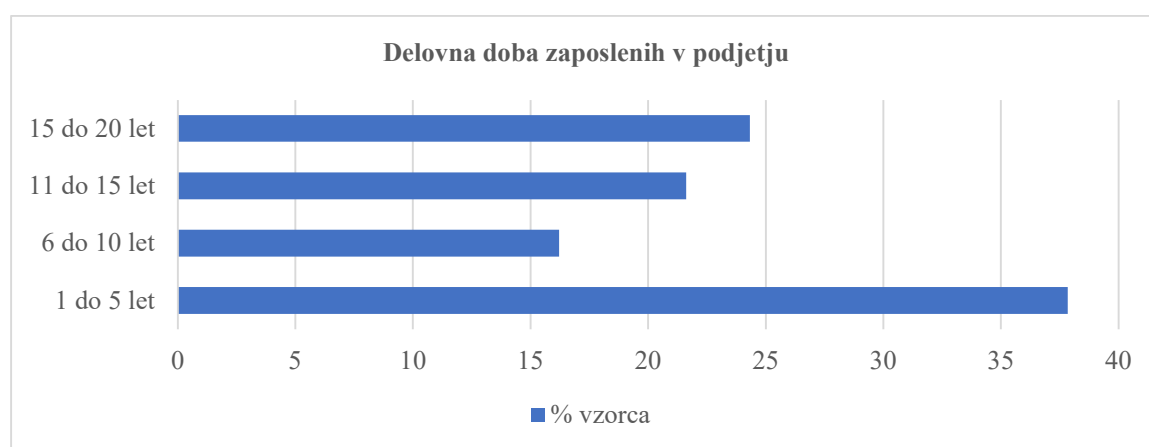
Glede delovne dobe v podjetju v anketi ni bilo odgovora osebe, ki bi bila zaposlena manj kot 1 leto, 14 ali 38 % jih je zaposlenih med 1 in 5 let, 6 oseb ali 16 % je zaposlenih med 6 in 10 let, 8 ali 22 % je zaposlenih med 11 in 15 let, 9 ali 24 % je zaposlenih med 15 in 20 let ter nihče ni zaposlen več kot 20 let. Rezultati so prikazani v tabeli 16 in na sliki 19.

Tabela 16: Delovna doba zaposlenih v podjetju

	Število	% vzorca
Od 1 do 5 let	14	38
Od 6 do 10 let	6	16
Od 11 do 15 let	8	22
Od 15 do 20 let	9	24
Skupaj	37	100

Vir: lastno delo.

Slika 19: Predstavitev vzorca po delovni dobi v podjetju



Vir: lastno delo.

Pri vsakem stilu vodenja smo zbrali vse lestvice vodenja, pripadajoče določenemu stilu, in naredili izračun opisne statistike, kot je prikazano v tabeli 17.

Tabela 17: Opisna statistika rezultatov glede na stil vodenja

Stili vodenja	N	Min	Max	M	SD	Asimetričnost	Sploščenost
Transformacijski stil vodenja (IV (P), IV (V), MO, IS, UP)	37	1,00	4,00	2,93	0,87	-0,08	-1,11
Transakcijski stil vodenja (PN, VZI(A))	37	1,00	5,00	3,31	0,83	-0,25	-0,26
Pasivni stil vodenja (VZI(P), LF)	37	1,00	4,00	3,02	0,77	-0,25	0,38

Legenda: IV (P) – idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti), IV (V) – idealizirano vplivanje (vedenje), MO – motiviranje s pomočjo navduševanja, IS – intelektualna stimulacija, UP – individualni pristop do zaposlenega, PN – vodenje s pogojno nagrado, VZI (A) – aktivno vodenje z izjemami, VZI (P) – pasivno vodenje z izjemami, LF – vodenje brez vajeti, N – število vzorcev, Min – minimum, Max – maksimum, M – aritmetična sredina, SD – standardna deviacija.

Vir: lastno delo.

Pri stilih vodenja se glede na ocene zaposlenih v povprečju najpogosteje pojavlja transakcijski stil vodenja, ki ga sestavljata lestvici vodenje s pogojno nagrado in aktivno vodenje z izjemami. Z nekoliko nižjim rezultatom mu sledi pasivni stil vodenja (pasivno vodenje z izjemami in vodenje brez vaje), v povprečju pa se najredkeje pojavlja transformacijski stil vodenja, ki ga sestavljajo naslednje lestvice stilov vodenja: idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti), idealizirano vplivanje (vedenje), motiviranje s pomočjo navduševanja, intelektualna stimulacija in individualni pristop do zaposlenega.

Med lestvicami, ki sestavljajo stile vodenja, sta v povprečju najvišje ocenjeni lestvici vodenje s pogojno nagrado in pasivno vodenje z izjemami, obe lestvici vodenja sestavljata transakcijsko vodenje. Najnižje ocene se v povprečju pojavljajo pri idealiziranem vplivanju in individualnem pristopu do zaposlenega. Rezultati so prikazani v tabeli 18.

Tabela 18: Opisna statistika rezultatov glede na lestvice vodenja

Lestvice	N	Min	Max	M	SD	Asimetričnost	Sploščenost
IV (P)	37	1,00	4,00	2,78	0,85	0,11	-1,19
IV (V)	37	1,00	4,00	2,96	0,85	-0,13	-1,04
MO	37	1,00	4,00	2,98	0,87	-0,13	-1,10
IS	37	1,00	4,00	3,12	0,92	-0,16	-1,02
UP	37	1,00	4,00	2,82	0,89	-0,06	-1,20
PN	37	1,00	5,00	3,31	0,90	-0,32	-0,17
VZI (A)	37	2,00	5,00	3,30	0,77	-0,18	-0,35
VZI (P)	37	1,00	4,00	3,02	0,73	-0,19	0,48
LF	37	1,00	4,00	3,01	0,82	-0,30	0,29

Legenda: IV (P) – idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti), IV (V) – idealizirano vplivanje (vedenje), MO – motiviranje s pomočjo navduševanja, IS – intelektualna stimulacija, UP – individualni pristop do zaposlenega, PN – vodenje s pogojno nagrado, VZI (A) – aktivno vodenje z izjemami, VZI (P) – pasivno vodenje z izjemami, LF – vodenje brez vaje, N – število vzorcev, Min – minimum, Max – maksimum, M – aritmetična sredina, SD – standardna deviacija.

Vir: lastno delo.

Enosmerna analiza je pokazala, da so bile vrednosti asimetričnosti in sploščenosti izračunane v meji ± 2 , kar kaže na to, da so rezultati normalno porazdeljeni. Zato bomo naredili korelacijo po Pearsonu.

Posamezne ocene osmih najslabše in najbolj ocenjenih trditev so prikazane v prilogi 3. Anketiranci so lahko izbrali med petimi opisanimi vrednostmi od »sploh se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«, s sredinsko vrednostjo »se niti ne strinjam niti strinjam«. V namen boljše ponazoritve rezultatov omenjenih trditev smo »sploh se ne strinjam« pretvorili v vrednost -2, do +2 »popolnoma se strinjam« s trditvijo.

Iz tabele 19 lahko sklepamo, da je zunanja motivacija v povprečju višje ocenjena kot notranja motivacija pri zaposlenih v izbranem podjetju.

Tabela 19: Opisna statistika rezultatov glede na motivacijo

Motivacija	N	Min	Max	M	SD	Asimetričnost	Sploščenost
Zunanja motivacija	37	2,00	5,00	3,44	0,70	-0,05	0,12
Notranja motivacija	37	2,00	4,00	3,21	0,61	-0,61	-0,40

Legenda: N – število vzorcev, Min – minimum, Max – maksimum, M – aritmetična sredina, SD – standardna deviacija.

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju analiziramo korelacijske koeficiente. Namen analize korelacijskih koeficientov je delno ali hkrati določiti stopnjo razmerja moči neodvisnih spremenljivk na odvisni spremenljivki. Neodvisna spremenljivka v tej raziskavi je stil vodenja, odvisna spremenljivka pa je motivacija, ki smo jo razčlenili na notranjo in zunanjo.

4.2 Preverjanje in komentiranje testnih rezultatov

4.2.1 Hipoteza 1

4.2.1.1 H1a: Transformacijski stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki notranje motivacije

Iz tabele 20 je razvidno, da so vse lestvice transformacijskega stila vodenja statistično pomembno značilne, saj je statistična značilnost manjša od mejne ($p < 0,05$). Lestvice transformacijskega stila vodenja se pozitivno povezujejo z notranjo motivacijo. Najvišja je povezanost z lestvico idealizirano vplivanje (vedenje) ($r = 0,718$).

Tabela 20: Korelacija testnih rezultatov transformacijskega stila vodenja z notranjo motivacijo

	IV(P)	IV (V)	MO	IS	UP
Notranja motivacija r	0,686**	0,718**	0,569**	0,699**	0,611**
p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N	37	37	37	37	37

Legenda: r – Pearsonov korelacijski koeficient, p – statistična značilnost, N – število vzorcev.

Vir: lastno delo.

Dosedanje raziskave na temo povezave med transformacijskim stilom vodenja in notranjo motivacijo so ugotovile pozitiven vpliv transformacijskega stila vodenja na motivacijo zaposlenih (Sougui, Bon, Mahamat & Hassan, 2016).

Zareen, Razzak in Mujtaba (2015) so v svoji raziskavi proučevali vpliv transformacijskega stila vodenja na motivacijo zaposlenih v bančnem sektorju. Gre za podatke, ki so bili zbrani na vzorcu 100 zaposlenih s polnim delovnim časom, ki delajo na nevodstvenih položajih v petih različnih poslovnih bankah. Na raziskovalna vprašanja so dobili empiričen odgovor, kjer so rezultati pokazali pomembno pozitivno razmerje med transformacijskim stilom vodenja in motivacijo. Motivacije niso razdelili na notranjo in zunanjo. Vendar glede na teorijo transformacijskega stila vodenja vemo, da se značilno povezuje z notranjo motivacijo.

V našem primeru so vrednosti r srednje do visoke, kar pomeni, da se vse lestvice transformacijskega vodenja pozitivno povezujejo z notranjo motivacijo, povezava je statistično značilna ($p < 0,05$).

Rezultati naše študije, predstavljene v tabeli 20, se skladajo z ugotovitvami teh raziskovalcev. Hipotezo H1a potrjujemo.

4.2.1.2 H1b: Transformacijski stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki zunanje motivacije

Nadalje smo preverili hipotezo H1b, kjer smo računali morebitno povezavo med lestvico transformacijskega stila vodenja in zunanjo motivacijo. V tem primeru, kot je razvidno iz tabele 21, nobena lestvica transformacijskega stila vodenja ni statistično značilno povezana z zunanjo motivacijo ($p > 0,05$). Prav tako je mogoče ugotoviti, da so tudi korelacije ($r = 0,148-0,300$) neznatne do nizko povezane.

Tabela 21: Korelacija testnih rezultatov transformacijskega stila vodenja z zunanjo motivacijo

		IV(P)	IV (V)	MO	IS	UP
Zunanja motivacija	r	0,148	0,171	0,167	0,300	0,170
	p	0,382	0,310	0,323	0,071	0,316
	N	37	37	37	37	37

Legenda: r – Pearsonov korelacijski koeficient, p – statistična značilnost, N – število vzorcev.

Vir: lastno delo.

Transformacijski stil vodenja se v teoriji ne povezuje z zunanjo motivacijo, saj gre za dva različna pogleda. Transformacija namreč temelji na aktiviranju notranje pobude posameznika in ne aktiviranju transformacije z zunanjo motivacijo (Riedle, 2015).

Glede na dobljene rezultate v tabeli 21, ki niso statistično značilni ($p > 0,05$), hipotezo H1b ovržemo.

4.2.2 Hipoteza 2

4.2.2.1 H2a: Transakcijski stil vodenja bo pozitivno povezan z zunanjo motivacijo

Transakcijski stil vodenja sestoji iz lestvic vodenje s pogojno nagrado (PN) in aktivno vodenje z izjemami (VZI(A)). Za obe lestvici vodenja smo preverili morebitno povezanost z zunanjo motivacijo, rezultate pa prikazuje tabela 22.

Tabela 22: Korelacija testnih rezultatov transakcijskega stila vodenja z zunanjo motivacijo

		PN	VZI(A)
Zunanja motivacija	r	0,593**	0,806**
	p	0,000	0,000
	N	37	37

Legenda: r – Pearsonov korelacijski koeficient, p – statistična značilnost, N – število vzorcev, PN – vodenje s pogojno nagrado, VZI (A) – aktivno vodenje z izjemami.

Vir: lastno delo.

Iz tabele 22 je razvidno, da se obe lestvici transakcijskega stila vodenja, tako vodenje s pogojno nagrado kot aktivno vodenje z izjemami, statistično značilno ($p < 0,05$) v pozitivni smeri povezujeta z zunanjo motivacijo. Lestvica aktivno vodenje z izjemami se visoko ($r = 0,806$) povezuje z zunanjo motivacijo, medtem ko je med lestvico vodenje s pogojno nagrado in zunanjo motivacijo povezanost srednje močna ($r = 0,593$).

Povezanost med transakcijskim stilom vodenja in motivacijo je bila raziskana tudi v študiji Judge in Piccolo (2004), kjer sta ugotovila, da sta pogojna nagrada in motivacija zaposlenih pozitivno povezani. Ugotovili pa so, da sta aktivno vodenje z izjemami in motivacija zaposlenih negativno povezana.

Tudi Webb (2003) je dosegel podoben rezultat, kjer je bila pogojna nagrada pozitivno povezana s transakcijskim stilom vodenja, aktivno vodenje z izjemami pa negativno povezano s stopnjo motivacije zaposlenih. Barbuto (2005) je prav tako ugotovil pozitivno povezavo med vodjami, ki so uporabljali transakcijski stil vodenja in motivacijo zaposlenih.

Glede na dobljene rezultate v tabeli 22, kjer se obe lestvici transakcijskega stila vodenja statistično značilno povezujeta z zunanjo motivacijo, hipotezo H2a potrdimo.

4.2.2.2 H2b: Transakcijski stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki notranje motivacije

Naslednja preveritev je bila povezanost med transakcijskim stilom vodenja in notranjo motivacijo. Rezultati preveritve so prikazani v tabeli 23.

Tabela 23: Korelacija testnih rezultatov transakcijskega stila vodenja z notranjo motivacijo

		PN	VZI(A)
Notranja motivacija	r	0,132	0,211
	p	0,438	0,211
	N	37	37

Legenda: r – Pearsonov korelacijski koeficient, p – statistična značilnost, N – število vzorcev, PN – vodenje s pogojno nagrado, VZI (A) – aktivno vodenje z izjemami.

Vir: lastno delo.

Rezultati iz tabele 23 kažejo na neznatno ($r = 0,132$) do nizko ($r = 0,211$) pozitivno povezanost med lestvicama transakcijskega stila vodenja (vodenje s pogojno nagrado in aktivno vodenje z izjemami) in notranjo motivacijo, vendar ta povezava ni statistično značilna ($p > 0,05$).

Transformacijski stil vodenja in notranja motivacija se skoraj ne povezujeta zaradi dejstva, ker se oba koncepta osredotočata na različna, če ne celo kontrastna področja. Vodja, ki uporablja transakcijski stil vodenja, je bolj osredotočen na nagrado ali kazen, notranja motivacija izhaja iz drugih notranjih virov.

Houkes, Janssen, de Jonge in Nijhuis (2001) med drugim ugotavljajo, da so avtonomija dela in povratne informacije notranji motivatorji. Zdi se, da vodje transakcij ne upoštevajo teh značilnosti, nagibajo se le k temu, da ponujajo nagrado v zameno za potreben trud. Zdi se, da zgolj z izvajanjem pogodbe vodja ne dosega cilja, ko poskuša notranje motivirati osebo (Jung & Sosik, 2002).

Glede na dobljene rezultate v tabeli 23, da se lestvica transakcijskega stila vodenja ne povezuje z notranjo motivacijo, hipotezo H2b ovržemo.

4.2.3 Hipoteza 3

4.2.3.1 H3a: Pasivni stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki zunanje motivacije

Povezavo med pasivnim stilom vodenja, ki sestoji iz lestvic pasivno vodenje z izjemami ter vodenje brez vaje, in dejavniki zunanje motivacije smo preverili s Pearsonovim

korelacijskim koeficientom, kjer smo bili pozorni na višino koeficienta, kakor tudi statistično značilnost dobljenih rezultatov. Rezultati so prikazani v tabeli 24.

Tabela 24: Korelacija testnih rezultatov pasivnega stila vodenja z zunanjo motivacijo

		VZI (P)	LF
Zunanja motivacija	r	0,275	0,261
	p	0,099	0,119
	N	37	37

Legenda: r – Pearsonov korelacijski koeficient, p – statistična značilnost, N – število vzorcev, VZI (P) – pasivno vodenje z izjemami, LF – vodenje brez vajeti.

Vir: lastno delo.

Tabela 24 kaže na statistično neznačilne povezave med lestvicama pasivnega stila vodenja in zunanjo motivacijo v pozitivni smeri. Kot lahko vidimo pri lestvici vodenje brez vajeti, je Pearsonov korelacijski koeficient ($r = 0,261$) nizko povezan z dejavniki zunanje motivacije, vendar je povezava statistično neznačilna ($p > 0,05$). Prav tako pri pasivnem vodenju z izjemami vidimo, da je Pearsonov korelacijski koeficient ($r = 0,275$) nizko povezan z zunanjo motivacijo, vendar je rezultat povezave statistično neznačilen ($p = 0,099$).

Podobna raziskava, kjer so proučevali povezavo pasivnega stila vodenja z motivacijo zaposlenih, je na primer raziskava Judgea in Piccola (2004), ki ugotovita negativno povezanost med pasivnim stilom vodenja in njegovima lestvicama vodenje brez vajeti in pasivno vodenje z izjemami ter motivacijo zaposlenih. Webb (2003) v skladu s Judgeom in Piccolom ugotovi tudi, da ni povezave med pasivnim stilom vodenja in zunanjo motivacijo zaposlenih. Glede na dobljene rezultate v tabeli 24 hipoteze H3a ne moremo potrditi.

4.2.3.2 H3b: Pasivni stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki notranje motivacije

Povezavo pasivnega stila vodenja z dejavniki notranje motivacije smo preverili s Pearsonovim korelacijskim koeficientom, kjer smo bili pozorni na statistično značilnost dobljenih rezultatov, prikazanih v tabeli 25.

Tabela 25: Korelacija testnih rezultatov pasivnega stila vodenja z notranjo motivacijo

		VZI (P)	LF
Notranja motivacija	r	0,423**	0,477**
	p	0,009	0,003
	N	37	37

Legenda: r – Pearsonov korelacijski koeficient, p – statistična značilnost, N – število vzorcev, VZI (P) – pasivno vodenje z izjemami, LF – vodenje brez vajeti.

Vir: lastno delo.

Iz tabele 25 lahko vidimo, da se obe lestvici pasivnega stila vodenja, pasivno vodenje z izjemami in vodenje brez vajeti, pozitivno in statistično značilno povezujeta z notranjo motivacijo. Pri pasivnem vodenju z izjemami je Pearsonov korelacijski koeficient ($r = 0,423$) statistično značilen, saj je $p < 0,05$. Prav tako imamo pri vodenju brez vajeti statistično značilen rezultat, kjer je $p < 0,05$, in srednjo povezanost z notranjo motivacijo. Naši rezultati se skladajo z rezultati iz raziskave Baruta (2005), ki ugotavlja pozitivno povezavo med vodjami, ki uporabljajo pasivni stil vodenja, in motivacijo zaposlenih. Zareen, Razzak in Mujtaba (2015) so proučevali vpliv pasivnega stila vodenja na motivacijo zaposlenih v bančnem sektorju. Podatki so bili zbrani na vzorcu 100 zaposlenih s polnim delovnim časom, ki delajo na nevodstvenih položajih v petih različnih poslovnih bankah. Na raziskovalna vprašanja so dobili empiričen odgovor. Rezultati so pokazali pomembno pozitivno razmerje med pasivnim stilom vodenja in motivacijo zaposlenih. Glede na dobljene rezultate v tabeli 25 hipotezo H3b potrdimo.

4.2.4 Hipoteza 4

4.2.4.1 *Prevladujoče vodenje bo pozitivno povezano z izkazi vodenja po uporabljenem vprašalniku*

Naslednja je preveritev prevladujočega vodenja na osnovi dobljenih rezultatov iz posamičnih lestvic vodenja z izkazi vodenja. Prevladujoče vodenje smo opredelili na osnovi aritmetične sredine. Aritmetično sredino smo izračunali na osnovi vseh odgovorov ankete v izbranem podjetju, tako da smo vprašanja določene lestvice sešteli in nato delili s številom vprašanj pri vsakem odgovoru. Rezultati so prikazani v tabeli 26.

Tabela 26: Prikaz prisotnosti stilov vodenja

Lestvice	N	Min	Max	M	SD
IV (P)	37	1,00	4,00	2,78	0,85
IV (V)	37	1,00	4,00	2,96	0,85
MO	37	1,00	4,00	2,98	0,87
IS	37	1,00	4,00	3,12	0,92
UP	37	1,00	4,00	2,82	0,89
PN	37	1,00	5,00	3,31	0,90
VZI (A)	37	2,00	5,00	3,30	0,77
VZI (P)	37	1,00	4,00	3,02	0,73
LF	37	1,00	4,00	3,01	0,82

Legenda: IV (P) – idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti), IV (V) – idealizirano vplivanje (vedenje), MO – motiviranje s pomočjo navduševanja, IS – intelektualna stimulacija, UP – individualni pristop do zaposlenega, PN – vodenje s pogojno nagrado, VZI (A) – aktivno vodenje z izjemami, VZI (P) – pasivno vodenje z izjemami, LF – vodenje brez vajeti, N – število vzorcev, Min – minimum, Max – maksimum, M – aritmetična sredina, SD – standardna deviacija.

Vir: lastno delo.

Iz tabele 26 je razvidno, da izrazito odstopata lestvici vodenje s pogojno nagrado ter aktivno vodenje z izjemami. Obe lestvici vodenja tvorita transakcijski stil vodenja. Zaradi majhne razlike med obema lestvicama vodenja smo za nadaljnjo analizo upoštevali obe lestvici in ju primerjali z izkazi vodenja.

Nazadnje smo izračunali korelacijo po Pearsonu, ki smo jo uporabili za preverjanje statistično značilne povezave med transakcijskim stilom vodenja oziroma njegovima lestvicama vodenja, in sicer vodenje s pogojno nagrado in aktivno vodenje z izjemami, in izkazi vodenja oziroma lestvicami dodatni napor, učinkovit povezovalc ter zadovoljstvo z vodenjem. Rezultati so prikazani v tabeli 27.

Tabela 27: Korelacija testnih rezultatov prevladujočega stila vodenja z izkazi vodenja

		PN	VZI(A)
DN	r	0,682	0,653
	p	0,070	0,077
	N	37	37
UP	r	0,338*	0,738
	p	0,041	0,057
	N	37	37
ZV	r	0,325*	0,370*
	p	0,049	0,024
	N	37	37

Legenda: DN – dodatni napor, UP – učinkovit povezovalc, ZV – zadovoljstvo z vodenjem, r – Pearsonov korelacijski koeficient, p – statistična značilnost, N – število vzorcev, PN – vodenje s pogojno nagrado, VZI (A) – aktivno vodenje z izjemami.

Vir: lastno delo.

Iz tabele 27 je razvidno, da je Pearsonov korelacijski koeficient ($r = 0,325$) vodenja s pogojno nagrado (PN) statistično značilno povezan ($p < 0,05$) z zadovoljstvom z vodenjem (ZV) v izbranem podjetju. Prav tako je vodenje s pogojno nagrado (PN) nizko ($r = 0,338$), vendar statistično značilno povezano ($p < 0,05$) z učinkovitim povezovanjem (UP). Pri vodenju s pogojno nagrado (PN) in dodatnim naporom (DN) rezultati kažejo na srednjo povezanost, sodeč po Pearsonovem korelacijskem koeficientu ($r = 0,682$), vendar rezultat ni statistično pomemben, saj je dejanski $p = 0,070$, kar presega mejo $p < 0,05$, da bi z gotovostjo potrdili povezanost.

Po drugi strani se aktivno vodenje z izjemami (VZI (A)) statistično značilno ($p < 0,05$) povezuje z zadovoljstvom z vodenjem (ZV), Pearsonov korelacijski koeficient je v tem primeru $r = 0,370$. Pri povezavi med aktivnim vodenjem z izjemami (VZI (A)) in učinkovitim povezovanjem (UP) nimamo statistično značilnega rezultata, saj presegamo mejo $p < 0,05$, kljub visoki povezanosti, kjer Pearsonov koeficient znaša $r = 0,738$. Podoben rezultat smo zasledili pri povezanosti med aktivnim vodenjem z izjemami (VZI (A)) ter

dodatnim naporom. Vidimo, da je Pearsonov korelacijski koeficient ($r = 0,682$) statistično neznačilno povezan, saj je $p = 0,077$ in presega mejo $p < 0,05$.

Rezultati naše raziskave se ne skladajo povsem z ugotovitvami Hunjra in drugih (2010), Bushra, Ahmada in Naveeda (2011), Farahanija, Taghadosija in Behboudija (2011), Tsiguja in Raa (2015), Zeba, Nabiba in Nazir Haider Shahca (2015) ter Yahaaja in Ebrahima (2016), kjer ugotavljajo, da se transformacijski stil vodenja najbolje povezuje z izkazi vodenja. Podobno kot v naši raziskavi je bilo ugotovljeno v raziskavi Asrar-ul-Haqa in Kuchinke (2016), kjer je bilo ugotovljeno mešano razmerje med slogom transakcijskega vodenja in izkazi vodenja na 224 zaposlenih v bančnem sektorju. Ugotovljeno je bilo, da je pogojna nagrada pomemben napovedovalec zadovoljstva, medtem ko nobena druga dimenzija oblikovanega transakcijskega vodstva ni imela pomembne povezave s katero koli spremenljivko izida.

Glede na rezultate iz tabele 27 hipotezo H4 deloma potrdimo.

4.3 Povzetek hipotez

Rezultati o hipotezah empiričnega dela so zbrani v tabeli 28.

Tabela 28: Prikaz rezultatov hipotez

	Hipoteza	Status
H1a	Transformacijski stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki notranje motivacije.	Hipoteza JE potrjena.
H1b	Transformacijski stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki zunanje motivacije.	Hipoteza NI potrjena.
H2a	Transakcijski stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki zunanje motivacije.	Hipoteza JE potrjena.
H2b	Transakcijski stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki notranje motivacije.	Hipoteza NI potrjena.
H3a	Pasivni stil vodenja bo negativno povezan z dejavniki zunanje motivacije.	Hipoteza NI potrjena.
H3b	Pasivni stil vodenja bo pozitivno povezan z dejavniki notranje motivacije.	Hipoteza JE potrjena.
H4	Prevladujoče vodenje bo pozitivno povezano z izkazi vodenja po uporabljenem vprašalniku.	Hipotezo deloma potrdimo.

Vir: lastno delo.

Pri nepotrjenih hipotezah ni ugotovljena statistično značilna povezava med stilom vodenja (neodvisna) in odvisnimi spremenljivkami.

5 INTERPRETACIJA IN PRIPOROČILA

Naloga magistrskega dela je bila raziskati morebitno povezanost med stili vodenja z motivacijo zaposlenih. V ta namen smo pripravili teoretični in empirični pogled na povezavo med stili vodenja in motivacijo zaposlenih. S pomočjo raziskave na predstavljenem raziskovalnem modelu smo proučili povezave med stili vodenja in motivacijo zaposlenih. Na osnovi dobljenih rezultatov proučevanega podjetja in zbrane literature smo pripravili tudi priporočila za izboljšanje stanja. Priporočila temeljijo na novejših raziskavah in člankih s področja vodenja in motivacije zaposlenih. Na ta način smo dosegli namen magistrskega dela in omogočili, da je zbrana vsebina praktično uporabna ali vsaj približa tematiko bralcu.

Pri prebiranju literature smo našli tudi podobne raziskave, ki so načeloma uporabile vprašalnik MLQ 5X in primerjale transformacijski, transakcijski in pasivni stil vodenja z motivacijo, vendar ni bilo veliko raziskav, ki bi primerjale stili vodenja z notranjo in zunanjo motivacijo v avtomobilski industriji v našem okolju. Namreč tudi pri najdenih študijah lahko upoštevamo neko odstopanje zaradi kulturnih razlik in različnega okolja izvedene raziskave.

Demografskih značilnosti vzorca nismo vključili v hipoteze in nismo računali povezanosti, saj je vzorec razmeroma majhen za statistično značilno raziskavo. Nekateri raziskovalci, na primer Andersen in Hansson (2011, str. 428–441), so naredili statistične analize 385 podatkov treh skupin švedskih javnih vodij, ki praktično niso pokazale pomembnih razlik v vedenju med ženskimi in moškimi vodjami. Ugotovili so, da spol ne vpliva na vodstveno vedenje. Raziskovalci Alenazi, Muenjohn in McMurray (2017) so v svoji raziskavi na 438 uporabnih anketnih listih ugotovili, da obstaja statistično značilna povezanost med stilom vodenja in stopnjo izobrazbe ter da ni statistično značilne povezave med starostjo, spolom, zakonskim stanom in izkušnjami o dojemanju vodstva. V pregledanih raziskavah so si mnjenja neenotna ali celo nasprotna, zato menimo, da univerzalnega odgovora ni.

Raziskava v tem magistrskem delu temelji na samoocenjevanju motivacije ter ocenjevanju svojega vodje, za bolj zanesljive rezultate bi morali narediti 360-stopenjsko raziskavo posameznika, da bi se sam ocenil, zatem še sodelavci, sledilci in nadrejeni.

Napake zaradi nerazumevanja vprašanja ali trditve ni bilo pričakovati, saj smo uporabili kratke trditve in priznane vprašalnike. Ena glavnih pomanjkljivosti je bila dolžina vprašalnika, saj kot smo prikazali v demografskih podatkih, je bilo skoraj tretjino več klikov na drugo stran, kjer so anketiranci prekinili izpolnjevanje.

Po drugi strani je pozitivno, da so anketiranci odgovorili na prvo misel in niso razmišljali dolgo, kakšen odgovor izbrati. Rezultata in ugotovitev svoje raziskave na osnovi tega podjetja ne moremo vzeti kot univerzalno veljavne in uporabne za preostala podjetja.

5.1.1 Prispevek magistrskega dela k znanosti

Prispevek tega magistrskega dela k znanosti je po našem mnenju z več zornih kotov. Kot ugotavlja Peterlin (2013, str. 202), je ta prispevek z več vidikov, in sicer teoretičnega vidika, metodološkega vidika ter praktičnega vidika. S tem magistrskim delom smo teoretično prispevali s proučevanjem konstrukta stila vodenja in konstrukta motivacije zaposlenih. Namreč konstrukt stila vodenja prek vodje vpliva na motivacijo zaposlenih, med obema konstruktoma obstaja določena povezanost. Oba konstrukta smo predstavili v teoretičnem delu tega magistrskega dela. Zatem smo uporabili metodološki pristop, ki smo ga dobro spoznali v teoretičnem delu. Prikazali smo potek raziskave, izbrali smo prava vprašalnika, tako za preverjanje stila vodenja kot tudi za motivacijo, čeprav sta oba vprašalnika priznana, smo izračunali Cronbachov koeficient alfa oziroma indeks zanesljivosti, ki je pokazal zelo visoko notranjo konsistentnost uporabljenih vprašalnikov. S praktičnega vidika prispevka k znanosti lahko poudarimo novo znanje, ki smo ga usvojili med nastajanjem tega magistrskega dela. To znanje bomo z veseljem delili z vodjami, ki želijo izboljšavo znotraj svojih skupin ali pri njih samih, saj je vodenje in motivacija zelo življenjska in vsakdanja situacija v našem okolju, še posebej v avtomobilski industriji, področje dela, ki ga dobro poznamo.

5.1.2 Priporočila

V tem magistrskem delu smo vključili čim novejše ugotovitve raziskovalcev z vsega sveta in prikazali praktičen primer uporabe osnov za raziskavo stanja organizacije na področju povezave stila vodenja z motivacijo zaposlenih. Glede na dobljene rezultate (tabela 26) lahko ugotovimo, da so najbolj izrazite lestvice transakcijskega stila vodenja, zatem sledita lestvici pasivnega stila vodenja in na tretjem mestu so lestvice transformacijskega stila vodenja. O visoki prisotnosti transakcijskega stila vodenja bi lahko rekli, da deloma to zahteva tudi avtomobilska industrija, saj so morebitne napake v primeru samoodločanja nepodkovanih ali dovolj neuvedenih zaposlenih lahko zelo drage in lahko privedejo do odpoklica komponent ali vozil. V teoriji smo ugotovili, da je transakcijski stil vodenja lahko uspešen v kriznih situacijah, vendar problem nastane, ko so zaposleni preobremenjeni in krizne situacije, na primer reklamacije, zahtevajo podrobno delegiranje in spremljanje situacije, s tem spodkopavamo tudi samozavest zaposlenih in ustvarjamo bojazen pred napačnimi odločitvami. Po drugi strani se dostikrat poskuša novozaposlene ali potencialne talente naučiti in se jim prepušča odločitev tam, kjer vodja oceni, da bodo oni lahko rešili dano situacijo, zato so morda rezultati pasivnega stila vodenja na drugem mestu, saj zaposleni to vidijo kot pasivnost vodje.

Kot ugotavljata Daichmann in Stam (2015, str. 204), transakcijski stil vodenja v kombinaciji s transformacijskim stilom vodenja še učinkoviteje vpliva na motivacijo zaposlenih, z aktiviranjem motivacije zaposleni postanejo tudi zavzeti za uresničevanje organizacijskih ciljev. Na osnovi znanja, pridobljenega iz prvih dveh poglavij, ki prikazujeta del teorije o

vodenju in motivacije, prilagamo nekaj zaključnih priporočil vodjam podjetja, kjer smo raziskavo naredili. Transakcijski stil vodenja v kombinaciji s transformacijskim stilom vodenja bo znatno povečal notranjo motivacijo, saj sodeč po tabeli 19 trenutno prevladuje zunanja motivacija v organizaciji. Priporočila za vzpostavitev transformacijskega stila vodenja so naslednja:

1. Dobro je treba poznati delovno področje, predanost in strokovnost – nujno je dobro poznavanje področja, na katerem vodja deluje in je zanj odgovoren, kot tudi poznavanje izdelkov in zahtev, ki so povezane z izdelki. Strokovnost je treba stalno izpopolnjevati, samo na tak način bo vodja uveljavil svoj položaj pred zaposlenimi, ki jih vodi.
2. Zaupanje med vodjami in zaposlenimi, kot tudi med zaposlenimi – vodja mora najti način in sposobnost za ustvarjanje zaupanja pri svojih zaposlenih. S tem bo vodja pokazal, da so interesi skupine pomembnejši kot njegovi lastni. Tako bo postal referenca za svoje zaposlene.
3. Vodja neoporečno deluje, z visoko stopnjo integritete in pristnostjo – vodja mora pokazati pozitivne vrednote, kot so zmožnost samokontrole, zavesti, pozitivna naravnost in učinkovitost. Vodja se mora zavedati etičnih in moralnih posledic svojih dejanj. Prav tako naj bi vodja bil iniciator za zastavljanje skupinskih ciljev zaposlenih, kot tudi pobudnik za gradnjo vizije za prihodnost.
4. Vodja naj motivira zaposlene z navdihom – pri tem naj se vodja vseskozi zaveda, da se navdih pogosto pojavi tudi brez vnaprejšnje identifikacije zaposlenih in vodje. Vodja naj preprosto razloži cilje in pove, kaj je prav in pomembno, naj usmerja tim k pozitivnim pričakovanjem. Zastaviti mora, kaj je treba storiti in kako je mogoče cilje doseči. Vedno mora biti orientiran na interese skupine in dobrobit organizacije.
5. Intelktualna stimulacija zaposlenih je zmerna – pri tem je nujno potrebno spodbuditi kreativno razmišljanje v skupini. Naj jih vodja spodbuja, da tudi sami podvomijo o svojih lastnih predpostavkah in prepričanjih ter vrednotah, ki so mogoče zastarele za reševanje danih situacij. Na tak način vodja spodbuja sposobnost reševanja problemov, ki jih tudi sam morda ni prepoznal.
6. Individualna obravnava naj bo zmeraj med vodjo in zaposlenimi – vodja mora biti sposoben prenašati organizacijsko kulturo na zaposlene s ciljem osebne rasti zaposlenih. Treba je uslišati potrebe zaposlenih, kot tudi ponuditi pot do rešitev, ki bo pripeljala do doseganja čim večje sposobnosti zaposlenega.
7. Spodbujati je treba dodatni napor pri zaposlenem – na ta način se neposredno meri uspešnosti načina vodenja in tudi prizadevanja zaposlenega presegajo pričakovanja vodje. Posledično se krepi pozitivno vedenje zaposlenih.

8. Vodja se mora truditi vseskozi, da je učinkovitejši – tako da zadovolji strokovnost pri svojih zaposlenih in jih prepričljivo in uspešno zagovarja pred nadrejenimi.
9. Vodenje je poslanstvo za oblikovanje zadovoljstva – pravi vodja je vzgojena, odprta, topla, pristna in poštena oseba z dobrimi medosebnimi in socialnimi veščinami.
10. Vodja mora spremljati in izpopolnjevati zavzetosti zaposlenih – nivo zavzetosti in motivacije je treba redno spremljati, na primer z anketo enkrat letno. Rezultati ankete naj se poglobljeno analizirajo in naj se poišče žarišče nemotivacije oziroma nezavzetosti ter jih poskuša popraviti ali odpraviti.

5.1.3 Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Kljub sistematičnemu proučevanju literature za to magistrsko delo na temo povezanosti stila vodenja z motivacijo zaposlenih so še vedno možnosti za nadaljnjo raziskavo. Nadaljnje raziskave bi bilo mogoče narediti v srednje velikih podjetjih, kakor je bilo raziskovano podjetje v našem primeru. Lahko bi naredili primerjavo povezave med stili vodenja in motivacijo, lahko bi vključili demografske podatke na nivoju države ali regije, zatem bi lahko primerjali tudi poslovno uspešnost podjetij, ki so dosegla boljše ali slabše poslovne rezultate. Potem bi lahko naredili primerjavo z raziskavami v izbranih podjetjih v sosednjih državah. Ob branju pričujočega magistrskega dela se bo morda bralcu odprlo še kakšno morebitno raziskovalno vprašanje, pri katerem bi pričujoča raziskava služila kot smernica za morebitno nadaljnje raziskovanje in dodaten prispevek k znanosti.

SKLEP

Mnoge dosedanje raziskave so prispevale k boljšemu razumevanju konstrukta vodenja in konstrukta motivacije zaposlenih, vendar se voditelji še naprej spopadajo z motiviranjem zaposlenih. Raziskovalci se ukvarjajo z raziskavami teh konstruktov predvsem iz praktičnih razlogov, še vedno je neznanka, kako motivirati zaposlene, povečati posameznikovo zavzetost za učinkovito opravljanje svojega dela in biti pripravljen na dodatne izzive. Zaradi vpliva okolja, kjer posameznik opravlja svoje delo, ne moremo določiti univerzalne resnice o motivaciji zaposlenih. Zato smo v tem delu raziskali in opozorili na pomembnost povezanosti stila vodenja z motivacijo zaposlenih.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil proučiti obravnavano tematiko ter ugotoviti povezavo med stilom vodenja vodje in motivacijo zaposlenih.

V teoretičnem delu, v prvem poglavju, smo se osredotočili na teorije, stile in ključne komponente vodenja ter na optimalen profil uporabe stilov vodenja in njihov učinek na organizacijo. V drugem poglavju smo predstavili teorijo o motivaciji in dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih. Oba teoretična pojma smo predstavili in opisali s pomočjo

domače in tuje novejšje strokovne literature ter elektronskih virov. Opazili smo, da si raziskovalci med seboj niso skladni o nekaterih trditvah glede vodenja. Pred začetkom empiričnega dela smo prikazali povezavo med stilom vodenja in motivacijo zaposlenih.

V empiričnem delu magistrskega dela smo teoretični del podprli z empirično raziskavo na primeru srednje velikega proizvodnega podjetja, ki smo jo izvedli preko spletnega anketnega vprašalnika. Vprašalnik smo razdelili na tri vsebinske sklope, in sicer demografski, vprašalnik o ugotavljanju stila vodenja ter vprašalnik o ugotavljanju motivacije, h kateri smo dodali sklop, v katerem smo razdelili dejavnike motivacije na notranje in zunanje. Na anketo je kliknilo več kot 63 % zaposlenih. Prvo stran ankete, v kateri so bili vključeni demografski podatki, je izpolnilo 51 oseb, celotno anketo je izpolnilo 37 zaposlenih.

Podatke smo analizirali s statističnim programom SPSS verzijo 25. Analiza pridobljenih podatkov na osnovi 37 oseb je tako zanesljiva in dobra, kot so bili iskreni in objektivni odgovori anketirancev. V nagovoru same ankete smo jih poskusili nagovoriti k iskrenosti in jim razložili, da je njihova anonimnost zagotovljena, v upanju, da bodo čim bolj objektivni pri izpolnjevanju ankete in zastavljenih trditvah.

Uporabljeni anketni vprašalnik o ugotavljanju stila vodenja v tem magistrskem delu je bil sestavljen na osnovi različnih člankov, dostopnih na medmrežju na to temo, za katerega smo dodatno izračunali zanesljivost (Cronbachov koeficient alfa). Za ugotavljanje motivacije smo uporabili prirejeni vprašalnik po Dimovski, Penger in Peterlin (2009), Dimovski in drugi (2013), Dimovski in drugi (2014), za katerega smo prav tako izračunali zanesljivost (Cronbachov koeficient alfa). V obeh primerih je bila zanesljivost $> 0,8$, kar pomeni, da sta zanesljivost in interna konsistentnost vprašalnika odlični. Zanesljivost vprašalnika nam je povedala količino merske napake, ki je prisotna z oblikovanjem konstrukta iz sklopa trditvah, povedano drugače, povezanost konstrukta samega s sabo. Interna konsistentnost nam pove povprečno povezanost vseh trditvah v sklopu in kako dobro vsaka posamezna trditev meri isti latentni konstrukt.

Demografskih podatkov nismo povezovali s stilom vodenja in motivacijo, saj bi vzorec moral biti večji. Po drugi strani so si tudi raziskovalci različnega mnenja glede vpliva demografskih podatkov, kot so starost, spol, dosežena stopnja izobrazbe, področje dela in delovna doba, na motivacijo ter stil vodenja s poudarkom na transakciji in transformacijskem vodenju (Jones & Bekhet, 2015). Morda se lahko uporabijo skladno s podanimi priporočili za nadaljnje raziskave v poglavju 5.1.3.

Zaključkov te magistrske naloge ne moremo posplošiti na druga podjetja enake velikosti, kulture ali zaradi delovanja v isti panogi, saj so povezave med obema konstruktoma lahko drugačne.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil dosežen. S pomočjo hipotez smo dobili kvantitativne podatke, s katerimi smo prikazali prisotnost in povezavo med obema konstruktoma. Povezava je bila bodisi statistično značilna, kar pomeni, da smo hipotezo potrdili, bodisi statistično neznačilna, kar pomeni, da hipoteze nismo mogli potrditi.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I., Čuk, J., Djukanović D., Manček M., Milivojević, Z., Možina, S., Sotošek L., Svetlik, I. & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Panta Rhei-Sineza.
2. Ahluwalia, A. K. & Preet, K. (2017). The Influence of Organizational Commitment on Work Motivation: A Comparative Study of State and Private University Teachers. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 55–69.
3. Ahmadi, M. R. (2017). The impact of motivation on reading comprehension. *International Journal of Research in English Education*, 2(1), 1–7.
4. Alenazi, F., Muenjohn, N. & McMurray, A. (2017). The effect of demographic characteristics on leadership behaviour. *World*, 8(1), 15–31.
5. Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human resource management review*, 3(3), 185–201.
6. Andersen, J. A. & Hansson, P. H. (2011). At the end of the road? On differences between women and men in leadership behaviour. *Leadership & organization development journal*, 32(5), 428–441.
7. Antonakis, J., Day, D. V. & Schyns, B. (2012). Leadership and individual differences: At the cusp of a renaissance. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 247–261.
8. Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q. & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25(1), 1–25.
9. Asrar-ul-Haq, M. & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64.
10. Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441–462.
11. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, 421–449.
12. Aycan, Z. & Gelfand, M. J. (2012). Cross-cultural organizational psychology. *The Oxford handbook of organizational psychology*, 2, 1103–1160.
13. Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L. & Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The leadership quarterly*, 27(4), 634–652.

14. Barbuto Jr., J. E. (2005). Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 26–40.
15. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5x-short)*. Mindgarden Inc. Pridobljeno 22. julija 2020 iz <https://alexgarmon.files.wordpress.com/2009/12/alex-mlq.pdf>
16. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire 5x*. Mindgarden Inc. Pridobljeno 20. julija 2020 iz <http://romania.testcentral.ro/media/mlq-f-en-pdf-62MDK5XQ.pdf>
17. Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26–40.
18. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31.
19. Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2. izd.). New Jersey:
20. Bass, B. M., Avolio, B. J. & Goodheim, L. (1987). Biography and the assessment of transformational leadership at the world-class level. *Journal of management*, 13(1), 7–19.
21. Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
22. Bass, M. B. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications* (4. izd.). New York: Free Press.
23. Bassett-Jones, N. & Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's motivation theory have staying power?. *Journal of management development*, 24(10), 929–943.
24. Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J. & LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56.
25. Bommer, W. H., Rubin, R. S. & Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 15(2), 195–210.
26. Braz, P. H., Frey, E., da Cruz, M. R., Camargo, M. E. & Olea, P. M. (2011). Consumption Of Generation" Z" Stratified From Human Maslow's Needs. *International Journal of Management and Administrative Sciences*, 1(2), 1.
27. Bronkhorst, B., Steijn, B. & Vermeeren, B. (2015). Transformational leadership, goal setting, and work motivation: The case of a Dutch municipality. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 124–145.
28. Buble, M., Juras, A. & Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: journal of contemporary management issues*, 19(1), 161–193.
29. Buchanan, D. A. & Huczynski, A. A. (2019). *Organizational behaviour*. Pearson UK.
30. Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.

31. Bushra, F., Ahmad, U. & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18), 261–267.
32. Bycio, P., Hackett, R. D. & Allen, J. S. (1995). Further assessments of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 80(4), 468.
33. Cao, H., Jiang, J., Oh, L. B., Li, H., Liao, X. & Chen, Z. (2013). A Maslow's hierarchy of needs analysis of social networking services continuance. *Journal of Service Management*, 24(2), 170–190.
34. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 980.
35. Champy, J. & Weger, J. (2005). Reengineering: the second time around. *Strategy & Leadership*, 33(5), 53–56.
36. Chowdhury, R. G. (2014). *A study on the impact of leadership styles on employee motivation and commitment: An empirical study of selected organisations in corporate sector*. Navi Mumbai: Padmashree Dr DY Patil University.
37. Crewson, P. E. (1997). Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of public administration research and theory*, 7(4), 499–518.
38. Černe, M., Jaklič, M. & Škerlavaj, M. (2013). Authentic leadership, creativity, and innovation: A multilevel perspective. *Leadership*, 9(1), 63–85.
39. Črnetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija
40. Daft, R. L. & Marcic, D. (2011). *Management: the new workplace*. Australia: South-Western/Cengage Learning.
41. Daft, R. L. & Marcic, D. (2016). *Understanding management*. Cengage Learning.
42. Daft, R. L., Kendrick, M. & Vershinina, N. (2010). *Management* (9. izd.). Andover: South-Western/Cengage Learning.
43. De Vries, R. E., Roe, R. A. & Taillieu, T. C. (2002). Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 121–137.
44. Deichmann, D. & Stam, D. (2015). Leveraging transformational and transactional leadership to cultivate the generation of organization-focused ideas. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 204–219.
45. Dessler, G., Starke, F. A. & Cyr, D. J. (2001). *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
46. DeVellis, R. F. & Thorpe, C. T. (2021). *Scale development: Theory and applications*. Sage publications.
47. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

48. Dimovski, V. (2009). Vodja, ki ne ponuja prihodnosti, ni vodja. *HRM*, 7(28), 76–78.
49. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Planet GV, poslovno izobraževanje.
50. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J. & Uhan, M. (2013). Entrepreneurial leadership in the Daoist framework. *Journal of Enterprising Culture*, 21(04), 383–419.
51. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. DuBrin, A. J. (2015). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. Cengage Learning.
54. Epitropaki, O. & Martin, R. (2005). From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(4), 659.
55. Fallatah, F., Laschinger, H. K. & Read, E. A. (2017). The effects of authentic leadership, organizational identification, and occupational coping self-efficacy on new graduate nurses' job turnover intentions in Canada. *Nursing outlook*, 65(2), 172–183.
56. Farahani, M., Taghadosi, M. & Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), 211.
57. Fatehi, K. & Choi, J. (2019). Managerial Leadership and Motivation in an International Context. V *International Business Management* (str. 145–189). Cham: Springer.
58. Fincham, R. & Rhodes, P. (2005). *Principles of organizational behaviour*. OUP Catalogue.
59. Furnham, A. (2012). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Psychology: Psychology press.
60. Gandossy, R. P. & Verma, N. (2009). Building leadership capability to drive change. *Leader to Leader*, 2009(51), 40–46.
61. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *The leadership quarterly*, 16(3), 343–372.
62. Ghasabeh, M. S., Soosay, C. & Reaiche, C. (2015). The emerging role of transformational leadership. *The Journal of Developing Areas*, 49(6), 459–467.
63. Gopal, R. & Chowdhury, R. G. (2014). Leadership styles and employee motivation: An empirical investigation in a leading oil company in India. *International journal of research in business management*, 2(5), 1–10.
64. Grum, D. K., Musek, J., Polič, M. & Avsec, A. (2009). *Perspektive motivacije*. Znanstvena založba Filozofske fakultete.
65. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.

66. Halepota, H. A. (2005). Motivational theories and their application in construction. *Cost engineering*, 47(3), 14.
67. Hansen, M. V., Batten, J. & Bizjak, T. (1998). *Mojster motiviranja: skrivnosti navdihujočega vodenja*. Vernar Consulting.
68. Hargis, M. B., Watt, J. D. & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51.
69. Harold, C. M. & Holtz, B. C. (2015) The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16–38.
70. Haslam, S. A. & Platow, M. J. (2001). The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(11), 1469–1479.
71. Hay, I (2012). Transformational leadership characteristics and criticisms. *E Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2).
72. Heine, S. J., Lehman, D. R., Markus, H. R. & Kitayama, S. (1999). Is there a universal need for positive self-regard?. *Psychological review*, 106(4), 766.
73. Hernandez, B. J. D. (2010). *The Relationship between Leadership Styles and Performance Success in Hospitals* (doktorska disertacija). Walden University.
74. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6. izd.). Prentice-Hall, Inc.
75. Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (65. izd.). Boston, MA: Harvard Business Review.
76. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work* (1. izd.). Transaction Publishers.
77. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV založba.
78. Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J. & Nijhuis, F. J. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 1–23.
79. Hunjra, A. I., Chani, D., Irfan, M., Aslam, S., Azam, M. & Rehman, K. U. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2157–2163.
80. Jelovac, D. & Maske, M. (2012). An Empirical Study of Transformational Leadership in Slovenian Entrepreneurship. *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*, 5(3).
81. Jensen, J. D. (2018). Employee motivation: A leadership imperative. *International Journal of Business Administration*, 9(2), 93–98.
82. Jiang, Y. & Chen, C. C. (2018). Integrating knowledge activities for team innovation: Effects of transformational leadership. *Journal of Management*, 44(5), 1819–1847.

83. Jin, S., Seo, M. G. & Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 64–84.
84. Jones, S. K. & Bekhet, K. E. (2015). Leadership styles and personal demographic profile: An empirical study on private business organizations in Egypt. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research*, 20(2), 127–147.
85. Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
86. Jung, D.D. & Sosik, J.J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33, 313–336.
87. Jyoti, J. & Bhau, S. (2015). Impact of transformational leadership on job performance: Mediating role of leader–member exchange and relational identification. *Sage Open*, 5(4).
88. Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1(2), 75–130.
89. Kim, T. Y. & Kim, Y. K. (2015). Elderly Korean learners' participation in English learning through lifelong education: Focusing on motivation and demotivation. *Educational Gerontology*, 41(2), 120–135.
90. Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.
91. Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M., Devetak, G. & Potočan, V. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Moderna organizacija.
92. Kuchinke, K. P. (1998). 'The influence of leadership styles on subordinates' attitudes towards their leaders and towards performance: A comparison of US and German manufacturing employees. *Human Resource Development International*, 1(3), 291–308.
93. Laschinger, H. K. & Smith, L. M. (2013). The influence of authentic leadership and empowerment on new-graduate nurses' perceptions of interprofessional collaboration. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 43(1), 24–29.
94. Lindenberg, S. (2001). Intrinsic motivation in a new light. *Kyklos*, 54(2-3), 317–342.
95. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
96. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
97. Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The leadership quarterly*, 7(3), 385–425.
98. Lundberg, C., Gudmundson, A. & Andersson, T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism management*, 30(6), 890–899.
99. Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2015). *Leadership: Theory, application & skill development*. Cengage learning.

100. Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive organizational behavior*, 1(2), 9–24.
101. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 29(2), 115–115.
102. Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of personality*, 22, 326–347.
103. Mayer, J. (2003). Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija, revija za management, informatiko in kadre*, 36(6), 368–376.
104. Mokhber, M., bin Wan Ismail, W. K. & Vakilbashi, A. (2015). Effect of transformational leadership and its components on organizational innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(2), 221–241.
105. Možina, S., Rozman R., Tavčar I. M., Pučko D., Ivanko Š., Lipičnik B., Gričar J., Glas M., Kralj J., Tekavčič M., Dimovski V. & Kovač B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Didakta.
106. Mulder, P. (2015). *Theory X and Theory Y*. Pridobljeno 22. julija 2020 iz <https://www.toolshero.com/leadership/theory-x-and-theory-y>
107. Newland, A., Newton, M., Podlog, L., Legg, W. E. & Tanner, P. (2015). Exploring the nature of transformational leadership in sports: A phenomenological examination with female athletes. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 7(5), 663–687.
108. Newstrom, J. W. & Davis, K. (2002). Organizational behavior (1. izd.). New York: McGrawHill Higher Education.
109. Northouse, P. G. (2001). Leadership Theory and Practice (2. izd.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. *Organization*. Hove (England); New York: Psychology Press
110. Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice* (No. 303.34 N8171 Ej. 2). SAGE Publications,.
111. Northouse, P. G. (2014). *Introduction to leadership: Concepts and practice* (str. 352). SAGE Publications, Incorporated.
112. Ovsenik, R. & Kozjek, D. (2015). Vrednote generacij. *Revija za univerzalno odličnost*,
113. Packard, S. H. & Kauppi, D. R. (1999). Rehabilitation agency leadership style: Impact on subordinates' job satisfaction. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 43(1), 5–11.
114. Peterlin, J. (2013). *Razvoj trajnostnega vodenja in mnogotere inteligentnosti: konceptualizacija in multimetodološki raziskovalni pristop* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
115. Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. (2008). On the meaning of leadership. *JL Pierce & J.*
116. Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M. & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609–623.

117. Rajbanshi, B. (2020). Impact of Laissez-Faire, Transactional and Transformational Leadership. *JBFEM*, 3(2), 55–68.
118. Raspor, A. (2017). *Prepletenost motivacijskih teorij in teorij menedžmenta v sistemih nagrajevanja*. Perfectus, Svetovanje in izobraževanje.
119. Raza, M. Y., Akhtar, M. W., Husnain, M. & Akhtar, M. S. (2015). The impact of intrinsic motivation on employee's job satisfaction. *Management and organizational studies*, 2(3), 80–88.
120. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429–437.
121. Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business research*, 67(2), 200–210.
122. Riedle, D. (2015). *Transformational vs. transactional leaders: How different leadership behaviors and communication styles affect levels of employee motivation in the financial industry* (doktorska disertacija). Edwardsville: Southern Illinois University.
123. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007) *Management* (9 izd.). London: Prentice-Hall.
124. Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
125. Rowland, J. (2005). *Multifactor Leadership Questionnaire: Psychometric properties of the German translation by Jens Rowold*. Mind Garden. Pridobljeno 28. julija 2020 iz <http://www.mindgarden.com/documents/MLQGermanPsychometric.pdf>
126. Rozman R., Kovač J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
127. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
128. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
129. Rusu, G. & Avasilcai, S. (2013). Human resources motivation: an organizational performance perspective. *Annals of the Oradea University. Fascicle of Management and Technological Engineering*, 22(12), 331–334.
130. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.
131. Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2001). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 383–394.
132. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. & Uhl-Bien, M. (2011). *Organizational behavior*. Asia: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
133. Schriesheim, C. A., Wu, J. B. & Scandura, T. A. (2009). A meso measure? Examination of the levels of analysis of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 20(4), 604–616.
134. Seltzer, J. & Bass, B. M. (1987). *Leadership is more than initiation and consideration*. Paper. New York: American Psychological Association.

135. Senica, K. (2009). *Kultura in stili vodenja* (magistrska delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
136. Si, S. & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299–320.
137. Siangchokyoo, N., Klinger, R. L. & Campion, E. D. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101341.
138. Sougui, A. O., Bon, A. T., Mahamat, M. A. & Hassan, H. M. H. (2016). The impact of leadership on employee motivation in Malaysian telecommunication sector. *Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(1), 59–68.
139. Spano-Szekely, L., Griffin, M. T. Q., Clavelle, J. & Fitzpatrick, J. J. (2016). Emotional intelligence and transformational leadership in nurse managers. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 46(2), 101–108.
140. Steers, R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to Special Topic Forum: The Future of Work Motivation Theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), 379–387.
141. Sultana, U. S., Darun, M. R. & Yao, L. (2018). Authentic leadership and psychological capital: A mingle effort to increase job satisfaction and lessen job stress. *Indian Journal of Science and Technology*, 11(5), 1–13.
142. Sürücü, L., Yeşilada, T. & Maşlakçı, A. (2018). The relationship between socio-demographic properties and leadership perceptions of employees. *Journal of Business and Management*, 20(2), 88–96.
143. Sutrisno, S., Cahyono, D. & Qomariah, N. (2017). Analisis Kualitas Pelayanan, Kepercayaan Serta Citra Koperasi Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Anggota. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 7(2).
144. Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G. & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
145. Trepanier, S. G., Fernet, C. & Austin, S. (2012). Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership: A self-determination theory perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 44(4), 272.
146. Treven, S. (2001). Human resource management in international organizations. *Management: journal of contemporary management issues*, 6(1–2), 177–189.
147. Tsigu, G. T. & Rao, D. P. (2015). Leadership styles: their impact on job outcomes in Ethiopian banking industry. *ZENITH International Journal of Business Economics & Management Research*, 5(2), 41–52.
148. Uhan, S. (1999). Motivacijske teorije. *Industrijska demokracija*, 3(6/7), 3–5.

149. Uno, H. B. (2012). Motivation theory and measurement. *Analysis in Education Field. Bumi Aksara Publication, Jakarta*, 3–10.
150. Vasić, N. & Brković, P. (2017) National culture as a determinant of attitudes about leadership styles. *School of Business*, (2), 38–55
151. Vila A. & Kovač J. (1997). *Osnove organizacije in managementa*. Moderna organizacija.
152. Waldman, D. A., Bass, B. M. & Einstein, W. O. (1986). *Effort, performance, and transformational leadership in industrial and military settings* (Unpublished manuscript). School of Management, Binghamton State University of New York.
153. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J. & Zhu, W. (2008). How transformational leadership weaves its influence on individual job performance: The role of identification and efficacy beliefs. *Personnel psychology*, 61(4), 793–825.
154. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89–126.
155. Warrilow, S. (2012). Transformational leadership theory-The 4 key components in leading change & managing change. *Harvard Business Review*, 2(3), 101–104.
156. Webb, K. S. (2003). *Presidents' leadership behaviors associated with followers' job satisfaction, motivation toward extra effort, and presidential effectiveness at evangelical colleges and universities*. University of North Texas.
157. Williams, C. (2009). *Principles of Management*. Mason: South-Western, Cengage Learning.
158. Yahaya, R. & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190–216.
159. Yammarino, F. J. & Atwater, L. E. (1993). Understanding self-perception accuracy: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 32(2/3), 231–247.
160. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly*, 10(2), 285–305.
161. Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5. izd.) Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
162. Zaersabet, F., Ahangaran, J. & Chegini, M. G. (2013). Empowerment and leadership style with new approach in organizations. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, 3(2), 88.
163. Zagoršek, H., Dimovski, V. & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Journal for East European Management Studies*, 144–165.
164. Zareen, M., Razzaq, K. & Mujtaba, B. G. (2015). Impact of transactional, transformational and laissez-faire leadership styles on motivation: A quantitative study of banking employees in Pakistan. *Public Organization Review*, 15(4), 531–549.

165. Zeba, M. N., Nabib, G. & Nazir Haider Shahc, D. (2021). Impact of Despotic Leadership on Organisational Citizenship Behaviour and Employee Performance: Interactive Effect of Islamic Work Ethics.
166. Zhu, W., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & organization management*, 34(5), 590–619.
167. Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E. & Yang, B. (2012). Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3), 168–212.

PRILOGE

Priloga 1: Samoocenjevali vprašalnik za ugotavljanje razvitosti stilov vodenja in motivacije zaposlenih.

Spoštovani,

sem Robert Jovanov in zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Povezanost stila vodenja z motivacijo zaposlenih: empirična raziskava«. Prosim vas za izpolnitev vprašalnika, ki vam ne bo vzel več kot 15 minut časa.

Vprašalnik je popolnoma anonimen in posamezni odgovori ne bodo vidni. Prosim vas za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje v vašem podjetju. Ime podjetja ne bo znano, predstavljeno bo kot »podjetje z okrog 200 zaposlenimi, ki deluje v avtomobilski panogi«. Pridobljeni rezultati bodo uporabljeni izključno v raziskovalni namen.

Vaša anonimnost je zagotovljena!

I. Demografski podatki

Naslednja vprašanja sprašujejo po vaših podatkih.

1. Vaš spol:

- a) Moški
- b) Ženski

2. Vaša starost:

- a) do 20 let
- b) 21 do 30 let
- c) 31 do 40 let
- d) 41 do 50 let
- e) 51 do 60 let
- f) 61 let in več

3. Vaša najvišja pridobljena izobrazba:

- a) osnovna šola ali manj
- b) srednje poklicno izobraževanje
- c) gimnazijsko ali tehniško izobraževanje
- d) višješolski strokovni program
- e) visokošolski stro. program (1. bol. st.)
- f) magisterij stroke (2. bol. st.), univ. st.
- g) magisterij znanosti
- h) doktor znanosti (3. bol. st.)

4. Koliko zaposlenih vodite?

- a) nimam neposredno podrejenih
- b) 1 do 5
- c) 6 do 10
- d) 11 do 20
- e) 21 do 50
- f) 51 in več

5. Zaposleni v sektorju:

- a) Proizvodnja
- b) Raziskave/razvoj in tehnologija
- c) Nabava
- d) Komerciala
- e) Kakovost
- f) Operativa
- g) Informacijske tehnologije

6. Število let v podjetju:

- a) manj kot 1 leto
- b) 1 do 5 let
- c) 6 do 10 let
- d) 11 do 15 let
- e) 15 do 20 let
- f) več kot 20 let

- h) Splošna kadrovska
administracija
- i) Finance in
računovodstvo
- j) Podporne službe

I. VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE RAZVITOSTI STILOV VODENJA

		Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1	Mi ponudi pomoč v zameno za moje prizadevanje.	1	2	3	4	5
2	Temeljito prouči ključne predpostavke na vprašanje, ali so ustrezne.	1	2	3	4	5
3	Se ne vmešava, dokler težave ne postanejo resne.	1	2	3	4	5
4	Osredotoča svojo pozornost na nepravilnosti, napake, izjeme in odstopanja od predpisanega standarda.	1	2	3	4	5
5	Se izogiba biti vključen, kadar zadeve postanejo resne.	1	2	3	4	5
6	Govori o najpomembnejših vrednotah in prepričanjih organizacije.	1	2	3	4	5
7	Odsoten/nedosegljiv je, ko ga potrebujem.	1	2	3	4	5
8	Išče različne poglede pri reševanju problemov.	1	2	3	4	5
9	O prihodnosti govori optimistično.	1	2	3	4	5
10	Vzbuja ponos vame, zato, da lahko sodelujem z njim.	1	2	3	4	5
11	Razpravlja konkretno o osebah, odgovornih za doseganje ciljev.	1	2	3	4	5
12	Čaka, da gredo stvari narobe, preden ukrepa.	1	2	3	4	5
13	Govori z navdušenjem o ciljih, ki jih je treba doseči.	1	2	3	4	5
14	Poudarja, da je pomembno tisto, kar ima dober namen.	1	2	3	4	5
15	Porablja čas za poučevanje in usposabljanje zaposlenih.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

16	Jasno pove, kaj kdo lahko pričakuje, ko so cilji uspešnosti doseženi.	1	2	3	4	5
17	Vseskozi kaže, da trdno verjame v to: »Če nekaj ni pokvarjeno, ne popravljam.«	1	2	3	4	5
18	Za dobrobit skupine se odreče lastnim interesom.	1	2	3	4	5
19	Me obravnava kot posameznika namesto kot samo člana skupine.	1	2	3	4	5
20	Z delovanjem pokaže, da morajo težave postati kritične, preden ukrepa.	1	2	3	4	5
21	Deluje na način, da krepi moje spoštovanje do njega.	1	2	3	4	5
22	Vso svojo pozornost koncentriram na soočanje z napakami, pritožbami, okvarami in spodrsaljaji.	1	2	3	4	5
23	Upošteva moralne in etične posledice svojih odločitev.	1	2	3	4	5
24	Sledi vsem napakam.	1	2	3	4	5
25	Izraža občutek moči in samozavesti.	1	2	3	4	5
26	Govori o prepričljivi viziji prihodnosti.	1	2	3	4	5
27	Usmerja mojo pozornost k napakam, da zadostim standardom.	1	2	3	4	5
28	Se izogiba sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
29	Me obravnava, kot da imam različne potrebe, sposobnosti in želje glede na ostale.	1	2	3	4	5
30	Me usmerja, da si ogledam problem z različnih zornih kotov.	1	2	3	4	5
31	Pomaga, da razvijem svoj potencial.	1	2	3	4	5
32	Predlaga nove načine, kako dokončati zadano nalogo.	1	2	3	4	5
33	Zamuja z odgovori na urgentna vprašanja.	1	2	3	4	5
34	Poudarja pomembnost kolektivne usmerjenosti v skupen cilj.	1	2	3	4	5
35	Izrazi zadovoljstvo, ko se izpolnijo pričakovanja.	1	2	3	4	5
36	Izraža zaupanje, da bodo cilji doseženi.	1	2	3	4	5
37	Je učinkovit pri izpolnjevanju potreb, povezanih z delom.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

38	Uporablja metode vodenja, ki izpolnjujejo moja pričakovanja.	1	2	3	4	5
39	Spodbudi, da naredimo več, kot smo pričakovali, da zmoremo.	1	2	3	4	5
40	Je učinkovit pri zastopanju ostalih napram višjim.	1	2	3	4	5
41	Z mano dela na način, ki obojestransko zadovoljuje.	1	2	3	4	5
42	Povečuje mojo željo po uspehu.	1	2	3	4	5
43	Je učinkovit pri izpolnjevanju organizacijskih zahtev.	1	2	3	4	5
44	Me motivira, da se še bolj potrudim.	1	2	3	4	5
45	Vodi kolektiv, ki je učinkovit.	1	2	3	4	5

Najlepša hvala za sodelovanje!

Prirejeno po Bass & Avolio, (1995, str. 1–4); Bass & Avolio, (2004, str. 1–11); Avolio, Bass & Jung, (1999, str. 450); Rowland, (2005, str. 5–6); Schriesheim, Wu & Scandura, (2009, str. 608–609).

II. VPRAŠALNIK ZA UGOTAVLJANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

I.)	Zakaj opravljate svoje delo?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1	Zaradi denarja.	1	2	3	4	5
2	Zaradi varnosti.	1	2	3	4	5
3	Zaradi izzivov.	1	2	3	4	5
4	Zaradi učenja novih stvari.	1	2	3	4	5
5	Zaradi zadovoljstva, ki mi ga prinaša delo.	1	2	3	4	5
6	Ker me to delo vodi do mojega cilja.	1	2	3	4	5
7	Zaradi dinamičnosti dela.	1	2	3	4	5
8	Zaradi osebnega razvoja in napredka.	1	2	3	4	5

se nadaljuje

nadaljevanje

II.)	Zaradi katerega dejavnika v svoje delo vlagate svoj trud?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1	Zaradi finančne nagrade.	1	2	3	4	5
2	Zaradi pohvale.	1	2	3	4	5
3	Zaradi odgovornosti.	1	2	3	4	5
4	Zaradi napredovanja.	1	2	3	4	5
5	Zaradi stabilnosti zaposlitve.	1	2	3	4	5
6	Zaradi boljše ocene.	1	2	3	4	5
7	Zaradi lastnega zadovoljstva.	1	2	3	4	5
III.)	Kateri so tisti dejavniki, ki so vam najpomembnejši na vašem delovnem mestu?	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Se niti ne strinjam niti strinjam (3)	Se strinjam (4)	Povsem se strinjam (5)
1	Višina plače.	1	2	3	4	5
2	Varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
3	Samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5
4	Možnost napredovanja.	1	2	3	4	5
5	Možnost osebnega razvoja in napredka.	1	2	3	4	5
6	Dobri odnosi s sodelavci.	1	2	3	4	5
7	Dobri odnosi z nadrejenimi.	1	2	3	4	5
8	Dinamičnost dela.	1	2	3	4	5
9	Vsebina dela.	1	2	3	4	5
10	Priznanja in pohvale za delo.	1	2	3	4	5
11	Timsko delo.	1	2	3	4	5

Najlepša hvala za sodelovanje!

Prerejeno po Dimovski, Penger & Peterlin, (2009, str. 202–207); Dimovski in drugi, (2014, str. 100); Dimovski in drugi, (2013, str. 17–122).

Priloga 2: Videz anketnega vprašalnika za ugotavljanje razvitosti stilov vodenja in motivacije zaposlenih v spletnem orodju 1ka

Povezanost stila vodenja z motivacijo zaposlenih: empirična raziskava

Spoštovani,

sem Robert Jovanov in zaključujem magistrski študij na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. V okviru svojega magistrskega dela opravljam raziskavo na temo »Povezanost stila vodenja z motivacijo zaposlenih: empirična raziskava«. Vas prosim za izpolnitev vprašalnika, ki vam ne bo vzel več kot 15 minut časa. Vprašalnik je popolnoma anonimen in posamezni odgovori ne bodo vidni.

Vas prosim za iskrene odgovore, ki bodo prikazali realno stanje v vašem podjetju. Imena podjetja ne bo znano, bo predstavljeno kot »podjetje z okrog 200 zaposlenih, ki deluje v avtomobilski panogi«. Pridobljeni rezultati bodo izključno uporabljeni v raziskovalni namen.

Vaša anonimnost je zagotovljena!

Naslednja stran

Povezanost stila vodenja z motivacijo zaposlenih: empirična raziskava

Vaš spol:

- ☐ Moški
☐ Ženska

Vaša starost:

- ☐ do 20 let
☐ 21 do 30 let
☐ 31 do 40 let
☐ 41 do 50 let
☐ 51 do 60 let
☐ več kot 61 let

Vaša najvišja pridobljena izobrazba:

- ☐ osnovnošolska
☐ srednješolska
☐ višješolska
☐ visokošolska/1 bolonjska stopnja
☐ univerzitetna/2 bolonjska stopnja
☐ magisterij znanosti
☐ doktorat

Koliko zaposlenih vodite?

- ☐ Nimam neposredno podrejenih
- ☐ 1 do 5
- ☐ 6 do 10
- ☐ 11 do 20
- ☐ 21 do 50
- ☐ 51 ali več

Zaposleni v sektorju:

- ☐ Proizvodnja
- ☐ Raziskave/razvoj in tehnologija
- ☐ Nabava
- ☐ Komerčiala
- ☐ Kakovost
- ☐ Operativa
- ☐ Informacijske tehnologije
- ☐ Splošna in kadrovska administracija
- ☐ Finance in računovodstvo
- ☐ Podporne službe

Število let v podjetju:

- ☐ manj kot 1 leto
- ☐ 1 do 5 let
- ☐ 6 do 10 let
- ☐ 11 do 15 let
- ☐ 15 do 20 let
- ☐ več kot 20 let

[Prejšnja stran](#)

[Naslednja stran](#)

Povezanost stila vodenja z motivacijo zaposlenih: empirična raziskava

Samoocenjevalni vprašalnik za ugotavljanje razvitosti stilov vodenja

Spodaj so opisane trditve. Pri vsaki trditvi ovrednotite, **kako pogosto določena trditev za vašega nadrejenega velja**. Pod besedo »ostali« si predstavljajte odnose z vašimi strankami, podrejenimi, nadrejenimi ter vsi ostali sodelavci.

Vas prosim, da uporabite spodnjo vrednostno lestvico in označite samo en odgovor na zastavljeno trditev, pri tem da odgovorite na vse trditve.

- 1 – sploh ne velja
- 2 – občasno velja
- 3 – niti velja niti ne velja
- 4 – dokaj pogosto velja
- 5 – pogosto, če ne vedno velja

	1 – sploh ne velja	2 – občasno velja	3 – niti velja niti ne velja	4 – dokaj pogosto velja	5 – pogosto, če ne vedno velja
Mi ponudi pomoč v zameno za moje prizadevanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Temeljito preuči ključne predpostavke na vprašanje, ali so ustrezne.	☐	☐	☐	☐	☐
Se ne vmešava, dokler težave ne postanejo resne.	☐	☐	☐	☐	☐
Osredotoča svojo pozornost na nepravilnosti, napake, izjeme in odstopanja od predpisanega standarda.	☐	☐	☐	☐	☐
Se izogiba biti vključen, kadar zadeve postanejo resne.	☐	☐	☐	☐	☐
Govori o najpomembnejših vrednotah in prepričanjih organizacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Odsoten/nedosegljiv je, ko ga potrebujem.	☐	☐	☐	☐	☐
Išče različne poglede pri reševanju problemov.	☐	☐	☐	☐	☐
O prihodnosti govori optimistično.	☐	☐	☐	☐	☐
Vzbuja ponos vame, zato, da lahko sodelujem z njim.	☐	☐	☐	☐	☐
Razpravlja konkretno o osebah odgovorne za doseganje ciljev.	☐	☐	☐	☐	☐
Čaka, da gredo stvari narobe, preden ukrepa.	☐	☐	☐	☐	☐
Govori z navdušenjem o ciljih, ki jih je treba doseči.	☐	☐	☐	☐	☐
Poudarja, da je pomembno tisto, kar ima dober namen.	☐	☐	☐	☐	☐
Porablja čas za poučevanje in usposabljanje zaposlenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Jasno pove, kaj kdo lahko pričakuje, ko so cilji uspešnosti doseženi.	☐	☐	☐	☐	☐
Vseskozi kaže, da trdno verjame v to: "Če nekaj ni pokvarjeno, ne popravljam."	☐	☐	☐	☐	☐
Za dobrobit skupine, se odreče lastnim interesom.	☐	☐	☐	☐	☐

Me obravnava kot posameznika namesto kot samo člana skupine.	☐	☐	☐	☐	☐
Z delovanjem pokaže, da morajo težave postati kritične, preden ukrepa.	☐	☐	☐	☐	☐
Deluje na način, da krepi moje spoštovanje do njega.	☐	☐	☐	☐	☐
Vso svojo pozornost koncentrira na soočanje z napakami, pritožbami, okvarami in spodrsjlaji.	☐	☐	☐	☐	☐
Upošteva moralne in etične posledice svojih odločitev.	☐	☐	☐	☐	☐
Sledi vsem napakam.	☐	☐	☐	☐	☐
Izraža občutek moči in samozvesti.	☐	☐	☐	☐	☐
Govori o prepričljivo vizijo prihodnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Usmerja mojo pozornost k napake, da zadostim standardom.	☐	☐	☐	☐	☐
Se izogiba sprejemanju odločitev.	☐	☐	☐	☐	☐
Me obravnava kot da imam različne potrebe, sposobnosti in želje glede na ostale.	☐	☐	☐	☐	☐
Me usmerja, da si ogledam problem z različnih zornih kotov.	☐	☐	☐	☐	☐
Pomaga, da razvijem svoj potencial.	☐	☐	☐	☐	☐
Predlaga nove načine, kako dokončati zadano nalogo.	☐	☐	☐	☐	☐
Zamuja z odgovori na urgentna vprašanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Poudarja pomembnost kolektivne usmerjenosti v skupen cilj.	☐	☐	☐	☐	☐
Izrazi zadovoljstvo, ko se izpolnijo pričakovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Izraža zaupanje, da bodo cilji doseženi.	☐	☐	☐	☐	☐
Je učinkovit pri izpolnjevanju potreb iz dela ostalim.	☐	☐	☐	☐	☐
Uporablja metode vodenja, ki izpolnjujejo moja pričakovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Spodbudi, da naredimo več, kot smo pričakovali, da zmoremo.	☐	☐	☐	☐	☐
Je učinkovit pri zastopanju ostalih napram višjih.	☐	☐	☐	☐	☐
Z mano dela na način, ki obojestransko zadovoljuje.	☐	☐	☐	☐	☐
Povečuje mojo željo po uspehu.	☐	☐	☐	☐	☐
Je učinkovit pri izpolnjevanju organizacijskih zahtev.	☐	☐	☐	☐	☐
Me motivira, da se še bolj potrudim.	☐	☐	☐	☐	☐
Vodi kolektiv, ki je učinkovit.	☐	☐	☐	☐	☐

[Prejšnja stran](#)
[Naslednja stran](#)

Povezanost stila vodenja z motivacijo zaposlenih: empirična raziskava

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

[Prejšnja stran](#)[Konec](#)

1KA - spletne ankete

Anketa brez piškotkov

Politika zasebnosti

Povezanost stila vodenja z motivacijo zaposlenih: empirična raziskava

*

Samoocenjevali vprašalnik za ugotavljanje motivacije zaposlenih.

Pred vami je vprašalnik s katerim ugotavljamo motivacijo zaposlenih. Bodite iskreni in pri vsakem vprašanju obkrožite ustrezno številko glede na vaše strinjanje oz. nestrinjanje s trditvijo.

Vas prosim, da uporabite spodnjo vrednostno lestvico in označite **samo en odgovor** na zastavljeno trditev, pri tem odgovorite na vse trditve.

- 1 – sploh se ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – se niti ne strinjam niti strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – popolnoma se strinjam

Zakaj opravljate svoje delo?

	1 – sploh se ne strinjam	2 – se ne strinjam	3 – se niti ne strinjam niti strinjam	4 – se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Zaradi denarja.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi varnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi izzivov.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi učenja novih stvari.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi zadovoljstva, ki mi ga prinaša delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Ker me to delo vodi do mojega cilja.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi dinamičnosti dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi osebnega razvoja in napredka.	☐	☐	☐	☐	☐

Zaradi katerega dejavnika v svoje delo vlagate svoj trud?

	1 – sploh se ne strinjam	2 – se ne strinjam	3 – se niti ne strinjam niti strinjam	4 – se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Zaradi finančne nagrade.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi pohvale.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi odgovornosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi napredovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi stabilnosti zaposlitve.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi boljše ocene.	☐	☐	☐	☐	☐
Zaradi lastnega zadovoljstva.	☐	☐	☐	☐	☐

Kateri so tisti dejavniki, ki so vam najpomembnejši na vašem delovnem mestu?

	1 – sploh se ne strinjam	2 – se ne strinjam	3 – se niti ne strinjam niti strinjam	4 – se strinjam	5 – popolnoma se strinjam
Višina plače.	☐	☐	☐	☐	☐
Varnost zaposlitve.	☐	☐	☐	☐	☐
Samostojnost pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost napredovanja.	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost osebnega razvoja in napredka.	☐	☐	☐	☐	☐
Dobri odnosi s sodelavci.	☐	☐	☐	☐	☐
Dobri odnosi z nadrejenimi	☐	☐	☐	☐	☐
Dinamičnost dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Vsebina dela.	☐	☐	☐	☐	☐
Priznanja in pohvale za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Timsko delo.	☐	☐	☐	☐	☐

[Prejšnja stran](#)
[Zadnja stran](#)

Vprašalnik za ugotavljanje motivacije zaposlenih

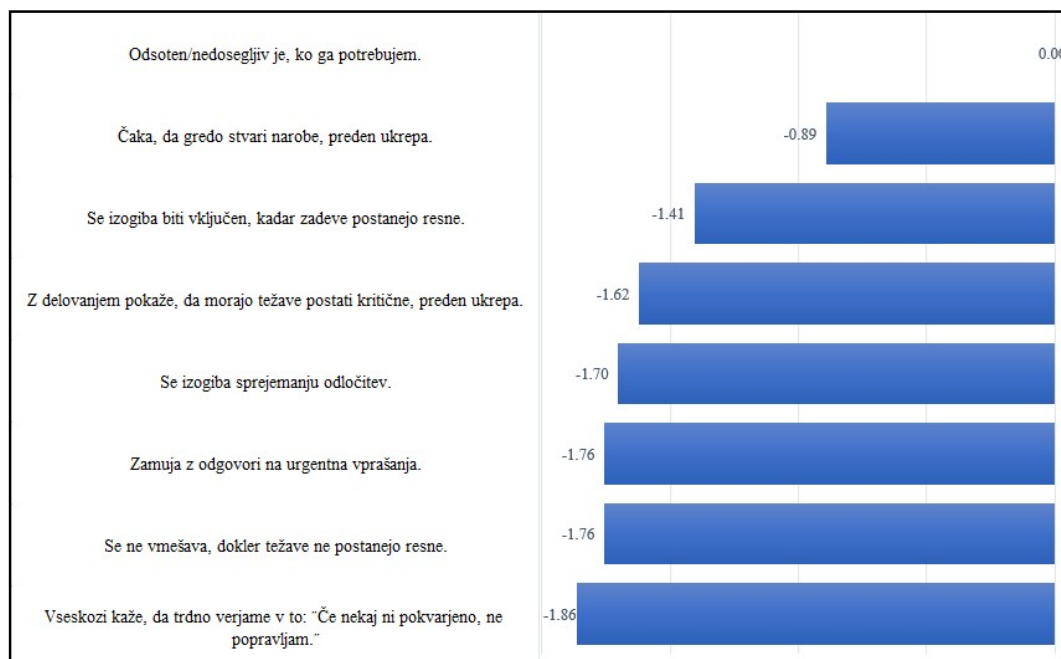
Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

[Prejšnja stran](#)
[Koniec](#)

TKA - spletne ankete
Anketa brez piškotkov
Politika zasebnosti

Priloga 3: Predstavitev osem najslabše ocenjenih trditev iz anketnega vprašalnika

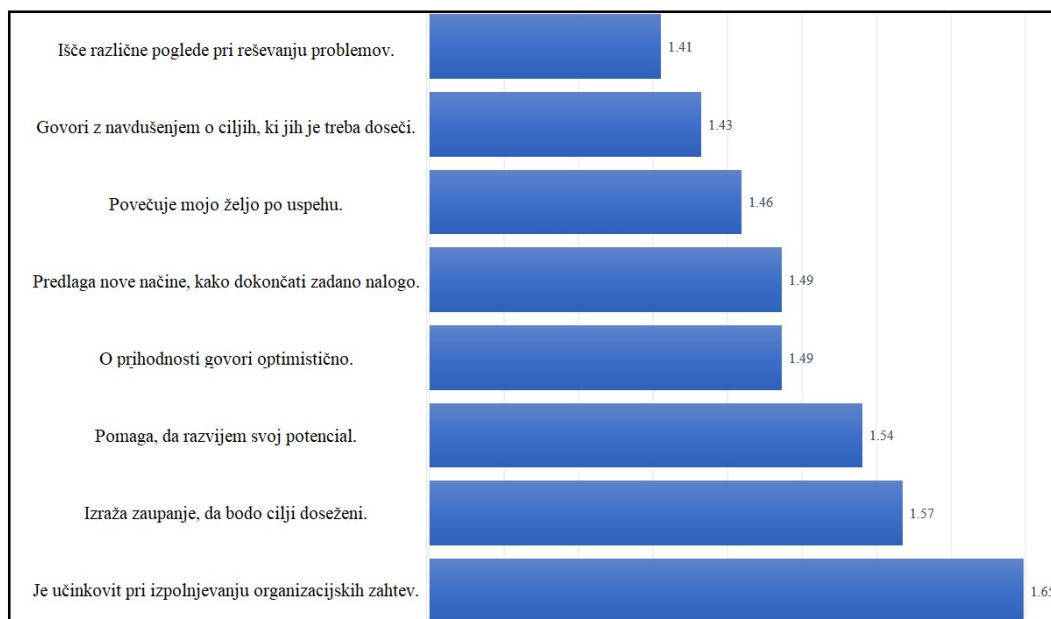
Slika 1: Osem najslabše ocenjenih trditev



Vir: lastno delo.

Priloga 4: Predstavitev osem najboljše ocenjenih trditev iz anketnega vprašalnika

Slika 2: Osem najboljše ocenjenih trditev



Vir: lastno delo.