

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV TRANSFORMACIJSKEGA IN TRANSAKCIJSKEGA VODENJA TER
SISTEMA NAGRAJEVANJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Ljubljana, oktober 2022

SARA KOMATAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Komatar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv transformacijskega in transakcijskega vodenja ter sistema nagrajevanja na zadovoljstvo zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VODENJE.....	3
1.1 Opredelitev vodenja.....	4
1.2 Vodenje in management	4
1.3 Glavne teorije vodenja.....	6
1.3.1 Situacijska teorija	7
1.3.2 Kontingenčna teorija.....	9
1.3.3 Transakcijska teorija.....	10
1.3.4 Transformacijska teorija	10
1.3.5 Teorija velikega človeka.....	11
1.3.6 Vedenjska teorija	11
1.3.7 Teorija osebnostnih lastnosti	11
1.4 Glavni stili vodenja	12
1.5 Sledenje	13
1.6 Značilnosti dobrega vodje	15
2 TRANSFORMACIJSKO IN TRANSAKCIJSKO VODENJE	17
2.1 Transformacijsko vodenje	17
2.1.1 Opredelitev transformacijskega vodenja	17
2.1.2 Glavne komponente transformacijskega vodenja.....	19
2.1.3 Kritika transformacijskega vodenja.....	20
2.2 Transakcijsko vodenje.....	20
2.2.1 Opredelitev transakcijskega vodenja	20
2.2.2 Glavne komponente transakcijskega vodenja	21
2.2.3 Kritika transakcijskega vodenja	22
2.3 Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja	23
3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH.....	24
3.1 Vrste nagrajevanja	26
3.1.1 Finančno nagrajevanje	26
3.1.2 Nefinančno nagrajevanje	28
3.2 Prednosti in slabosti nagrajevanja zaposlenih	29

3.2.1	Prednosti in slabosti finančnega nagrajevanja zaposlenih	29
3.2.2	Prednosti in slabosti nefinančnega nagrajevanja zaposlenih.....	30
4	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	30
4.1	Opredelitev in pomen zadovoljstva zaposlenih.....	30
4.1.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	31
4.1.2	Pomen zadovoljstva zaposlenih	32
4.2	Dejavniki zadovoljstva	33
4.2.1	Organizacijski dejavniki.....	33
4.2.2	Osební dejavniki.....	35
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	36
5.1	Načrt raziskave	36
5.2	Metodologija.....	37
5.2.1	Opis zbiranja podatkov in predstavitev vprašalnika	37
5.2.2	Statistične metode	38
5.3	Rezultati ankete	38
5.4	Preverjanje raziskovalnih vprašanj.....	46
6	DISKUSIJA	54
6.1	Povzetek in interpretacija ugotovitev	54
6.2	Praktična priporočila	56
6.3	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	57
	SKLEP.....	58
	LITERATURA IN VIRI.....	59
	PRILOGE	65

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primerjava lastnosti vodje in lastnosti managerja.	5
Tabela 2:	Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja.	24
Tabela 3:	Število anketirancev, ki so izbrali posamezen dejavnik zadovoljstva.	46
Tabela 4:	Splošno zadovoljstvo zaposlenih glede na hierarhično raven - testiranje povezanosti spremenljivk.....	47
Tabela 5:	Vrste nagrad glede na hierarhično raven - testiranje povezanosti spremenljivk.	48
Tabela 6:	Povezanost med spremenljivkami splošno zadovoljstvo ter transformacijsko in transakcijsko vodenje.	49

Tabela 7: Splošno zadovoljstvo zaposlenih glede na vrsto nagrad, ki jih zaposleni prejmejo.	51
Tabela 8: Primerjava razlik v splošnem zadovoljstvu med tremi vrstami nagrajevanja s Kruskal-Wallis testom.	52
Tabela 9: Primerjava razlik v zadovoljstvu glede na finančne in nefinančne nagrade z Mann-Whitney U testom.	52
Tabela 10: Povezanost med spremenljivkama starost in naklonjenost vrsti vodenja.	53
Tabela 11: Povezanost med spremenljivkama naklonjenost vrsti vodenja in starost v razredih.	53
Tabela 12: Povezanost med spremenljivkama naklonjenost vrsti nagrad in starost v razredih.	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Situacijski model vodenja	8
Slika 2: Fiedlerjev kontingenčni model.....	10
Slika 3: Različni stili sledenja	14
Slika 4: Število anketirancev, ki so izbrali posamezen dejavnik zadovoljstva	39
Slika 5: Delež anketirancev na posamezni hierarhični stopnji	40
Slika 6: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice trditev o splošnem zadovoljstvu in zadovoljstvu po posameznih področjih	41
Slika 7: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice trditev, ki so značilne za transformacijsko vodenje.....	42
Slika 8: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice trditev, ki so značilne za transakcijsko vodenje	43
Slika 9: Delež anketirancev, ki prejmejo posamezno vrsto nagrad za uspešno opravljeno delo	45
Slika 10: Razsevni grafikon za spremenljivki splošno zadovoljstvo in transformacijsko vodenje	50
Slika 11: Razsevni grafikon za spremenljivki splošno zadovoljstvo in transakcijsko vodenje	50

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Izpisi iz SPSS	5

UVOD

Izraza vodenje in management se velikokrat zmotno uporabljata kot sopomenki, čeprav to nista. Tako vodenje kot tudi management vključujeta vpliv, delo z ljudmi in delo za doseganje skupnih ciljev (Ratcliffe, 2013). Čeprav sta si vodenje in management lahko v nekaterih pogledih podobna, pa imata vseeno tudi veliko izrazitih razlik. Management večinoma nadzoruje in rešuje težave v podjetju, vodenje pa vključuje motiviranje in navdihovanje zaposlenih, kar posledično pomeni, da management s svojim delom ustvarja standarde, doslednost in red, z vodenjem pa se ustvarjajo možnosti za dramatične spremembe, včasih pa tudi kaos in celo neuspeh (Kotterman, 2006). Razumevanje razlik med vodenjem in managementom je pomembno, saj omogoča zaposlenim pravilno presoditi, kateri tip (management/vodenje) je boljše uporabiti v dani situaciji, poleg tega pa se moramo zavedati, da sta za uspešno delovno okolje potrebna tako vodenje kot tudi management.

V magistrski nalogi se bom posvetila predvsem transformacijskemu in transakcijskemu stilu vodenja ter sistemu nagrajevanja, in sicer, kako ti dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. **Transformacijsko vodenje** je koncept, ki opisuje, kako imajo lahko nekateri posamezniki tak vpliv, da temeljito spremenijo organizacijo, zlasti z vplivom na organizacijsko kulturo. Za transformacijske vodje velja, da so karizmatični, imajo navdihujoče vizije ter so pripravljeni nuditi individualno podporo in spodbudo svojim sledilcem (Heery & Noon, 2008). Transformacijsko vodenje je slog vodenja, pri katerem vodje spodbujajo, navdihujejo in motivirajo zaposlene k inovacijam in ustvarjanju sprememb, ki bodo pripomogle k rasti in oblikovanju prihodnjega uspeha podjetja. Gre za način vodenja, ki je zasnovan tako, da daje zaposlenim več prostora za ustvarjalnost (Geier, 2016).

Transformacijsko vodenje je bilo prepoznano kot učinkovit slog za reševanje organizacijskih napetosti in za pomoč pri splošni uspešnosti. Pozitivni učinki takšnega vodenja so se pokazali pri številnih organizacijskih rezultatih, vključno z izboljšano učinkovitostjo na ravni vodstva, osebja in ekipe. Prav tako pa se je v preteklosti že izkazalo, da takšna vrsta vodenja pripomore tudi k izboljšanju odnosov med zaposlenimi, uspešnosti zaposlenih, zadovoljstvu pri delu in organizacijski zavezanosti ter zmanjšuje negativne posledice, kot sta npr. izgorelost in namera o fluktuaciji (Farahnak, Ehrhart, Torres & Aarons, 2020).

Zavedati se moramo, da samo transformacijsko vodenje vedno ne bo uspešno, zato je velikokrat zaželena tudi uporaba kombinacije transformacijskega in transakcijskega stila vodenja (Litz & Blaik-Hourani, 2021). Čeprav sta tako transformacijsko kot transakcijsko vodenje usmerjena v doseganje ciljev organizacije, pa je za razliko od transformacijskega vodenja, ki spodbuja zaposlene, da presežejo lastne interese, **transakcijsko vodenje** namenjeno ustvarjanju lastnega interesa zaposlenih pri doseganju ciljev (Jensen in drugi, 2019). Transakcijsko vodenje je slog vodenja, ki se osredotoča na odnos izmenjave med

vodjo in sledilcem, predvsem na uspešnost nalog, učinkovitost, produktivnost in skladnost sledilca. Namesto da bi si transakcijske vodje prizadevali za vzpostavljanje in negovanje osebnih odnosov med njimi in sledilci, pogosteje uporabljajo nagrade ali kazni, da bi dosegli sodelovanje s sledilci (Jeanes, 2019). Moč transakcijskih vodij izhaja iz njihove formalne avtoritete in odgovornosti v organizaciji, glavni cilj sledilcev pa je ubogati navodila vodje. Transakcijski vodje verjamejo v motivacijo s sistemom nagrajevanja in kaznovanja, saj menijo, da bi s tem posamezni zaposleni sledili lastnim interesom in hkrati prispevali k doseganju ciljev organizacije. To temelji na predpostavki, da se lahko z ustreznimi spodbudami lastni interesi posameznih zaposlenih uskladijo z interesi organizacije. V primeru, da podrejeni naredijo želeno, sledi nagrada, v nasprotnem primeru pa kazen (Jensen in drugi, 2019). Takšen slog vodenja je v organizacijah bolj primeren v obdobju organizacijske stabilnosti in ohranjanja statusa quo, kot pa v obdobju sprememb (Jeanes, 2019).

Glavni namen **systema nagrajevanja** zaposlenih v posameznih organizacijah je pritegniti nadarjene posameznike, jih motivirati in zadržati tiste, ki so pomemben faktor za uspešno delovanje organizacije. Poznamo finančne in nefinančne sisteme nagrajevanja, od vsakega posameznika pa je odvisno, kateri sistem ga bolj pritegne. Poleg tega ima vsak sistem nagrajevanja različen učinek na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih (Franco-Santos & Gomez-Mejia, 2015). Pomembno je, da organizacije uporabljajo sistem nagrajevanja, saj le-ta močno vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Motivirani in zadovoljni zaposleni pa so seveda bolj produktivni, energični in ustvarjalni, kar posledično vpliva tudi na večjo uspešnost zaposlenih in organizacije.

Namen magistrskega dela je s pomočjo strokovne literature in z empirično raziskavo prikazati vpliv transformacijskega in transakcijskega vodenja ter sistema nagrajevanja na zadovoljstvo zaposlenih. Z omenjeno raziskavo želim prikazati, kako pomembno vlogo ima vrsta vodenja ter sistem nagrajevanja na zadovoljstvo zaposlenih. Namen naloge je torej s pomočjo analize rezultatov empirične raziskave pripraviti priporočila, kako lahko z uporabo različnih vrst vodenja in sistemov nagrajevanja izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih. Rezultate raziskave bodo lahko pri svojem poslovanju uporabila tudi podjetja, ki se soočajo z nezadovoljstvom zaposlenih, in podjetja, ki želijo le nekoliko poglobiti svoje znanje na področju vodenja, sistemov nagrajevanja ter zadovoljstva zaposlenih.

Cilj magistrskega dela je raziskati, kakšen vpliv ima različen stil vodenja (transformacijski/transakcijski) na zadovoljstvo zaposlenih. V sklopu tega pa želimo raziskati tudi vpliv različnih vrst nagrajevanja (finančno/nefinančno nagrajevanje) na zadovoljstvo zaposlenih. Cilj je preučiti literaturo za obravnavano tematiko in sestaviti ustrezno teoretično podlago, s pomočjo katere bomo izvedli empirično raziskavo v praksi. Ugotoviti želimo, kako se razlikuje zadovoljstvo med zaposlenimi, ki delujejo pod vplivom transformacijskega vodenja in med zaposlenimi, ki delujejo pod vplivom transakcijskega vodenja, ter kako se razlikuje zadovoljstvo med zaposlenimi, ki so deležni finančnega nagrajevanja, in med zaposlenimi, ki so deležni nefinančnega nagrajevanja.

Glavna teza magistrske naloge je, da različen stil vodenja in nagrajevanja vpliva na stopnjo zadovoljstva zaposlenih. To tezo sem želela preveriti tudi sama in na podlagi tega oblikovala naslednjih šest raziskovalnih vprašanj:

- RV1: Kateri so najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?
- RV2: Kako različne vrste nagrajevanja vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na različnih hierarhičnih ravneh?
- RV3: Ali so zaposleni, ki delujejo pod vplivom transformacijskega vodenja, bolj zadovoljni kot zaposleni, ki delujejo pod vplivom transakcijskega vodenja?
- RV4: Ali so zaposleni, ki so deležni finančnega nagrajevanja bolj zadovoljni kot zaposleni, ki so deležni nefinančnega nagrajevanja?
- RV5: Ali so mladi bolj naklonjeni transformacijskemu ali transakcijskemu stilu vodenja?
- RV6: Ali so mladi bolj naklonjeni finančnemu nagrajevanju kot starejši?

Magistrsko delo bo sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bo s pomočjo opisne oziroma deskriptivne metode predstavljen pregled aktualne strokovne literature in znanstvenih člankov z obravnavanega področja. Teoretičen del bo razdeljen na štiri sklope. V prvem poglavju bom predstavila vodenje na splošno, v drugem poglavju bom bolj podrobno opisala transformacijski in transakcijski stil vodenja, v tretjem sistem nagrajevanja, na koncu pa sledi še opis zadovoljstva zaposlenih. S pomočjo literature bom poskušala najti pozitivno povezavo med vodenjem, sistemom nagrajevanja ter zadovoljstvom zaposlenih, kasneje pa bom to povezavo poskušala potrditi tudi v empiričnem delu.

Drugi del magistrske naloge bo temeljil na empirični raziskavi, ki jo bom izvedla s pomočjo anonimnega spletnega vprašalnika »Ika«. Uporabila bom kvantitativno metodo zbiranja primarnih podatkov. Primarne podatke za analizo bom pridobila tako, da bom spletni vprašalnik delila na družbenih omrežjih in neposredno s pošiljanjem po elektronski pošti. Spletni vprašalnik bo v večini vseboval vprašanja zaprtega tipa, vseboval pa bo tudi nekaj vprašanj odprtega tipa, ki jih bom uporabila za pomoč pri identifikaciji in razvrščanju za nadaljnjo analizo. Pri zaprtih vprašanjih bom uporabila različne tipe vprašanj (ocenjevalne lestvice, semantični diferencial...), pridobljene podatke pa bom analizirala s pomočjo programa SPSS.

1 VODENJE

Razumevanje vodenja je zahtevno iz več razlogov. Najprej naj omenim, da ne obstaja točno določena opredelitev vodenja oziroma kaj vse naj bi ta pojem obsegal, poleg tega pa je večina opredelitev pojma vodenje nejasnih in nedoslednih, kar še dodatno otežuje njegovo razumevanje in razlago. Prav tako pa so se ideje, na katerih temeljijo koncepti vodenja, skupaj s številnimi družbenimi in drugimi spremembami, spreminjali skozi različna zgodovinska obdobja. Zaradi tega se moramo zavedati, da se koncepti vodenja uporabljajo

v določenem družbenem kontekstu in se zato lahko razlikujejo glede na kraj in čas. To pomeni, da nekaj, kar se v enem kontekstu obravnava kot učinkovito vodenje, lahko v drugem kontekstu velja za neučinkovitega (Avery, 2004).

1.1 Opredelitev vodenja

Sprejemljiva opredelitev vodenja mora biti usklajena tako v teoriji kot tudi v praksi, poleg tega pa mora biti odporna na spreminjajoče se okoliščine in čas ter biti celovita in povezovalna in ne razdrobljena na manjše komponente in ozko usmerjena (Avery, 2004). Vodenje je koncept, ki navdušuje človeštvo že stoletja. Opredelimo ga lahko kot nekaj več, kot le vidik osebnosti, tradicije, oportunitizma ali imenovanja. Vodenje je tesno povezano z dejanskim vedenjem (obnašanjem) ter odnosom do sebe in drugih. Vključuje opolnomočenje posameznikov in delitev vodstvenega bremena, vseeno pa se vodstvo ne more odreči končni odgovornosti za rezultate skupine. Vsak vodja mora namreč sprejeti osebno odgovornost za uspeh ali neuspeh skupine (Cole, 2004). Vodenje vključuje tudi navdihovanje posameznikov, da dajo vse od sebe za doseganje želenega rezultata, pridobivanje predanosti posameznikov in motiviranje posameznikov za doseganje želenih ciljev organizacije (Armstrong & Stephens, 2005).

Vodenje pri delu lahko definiramo kot dinamičen proces, v katerem si posameznik poleg tega, da je odgovoren za rezultate skupine, prizadeva tudi za sodelovanje in zavezanost vseh članov skupine pri doseganju skupinskih ciljev. To, da je vodenje dinamičen proces, pa pomeni, da ne obstaja samo en najboljši način vodenja – vodenje je namreč iskanje pravega ravnovesja med potrebami ljudmi, nalogami in cilji v danih razmerah. Iz tega pa lahko sklepamo, da se najboljši način vodenja v vsaki situaciji nekoliko razlikuje, saj ga moramo prilagoditi danim razmeram (Cole, 2004).

Vodenje lahko opredelimo tudi kot dolgoročno razmerje med vodjo in člani skupine, to razmerje pa lahko primerjamo kar s partnerstvom. V tem razmerju je moč med vodjo in člani skupine približno uravnotežena. Da pa je partnerstvo/razmerje veljavno, so potrebne štiri stvari, in sicer popolna iskrenost, pravica do zavrnitve oziroma nasprotujočega mnenja, skupna odgovornost in izmenjava namena – opredelitev lastne vizije in vrednot (Dubrin, 2004).

1.2 Vodenje in management

Dober management je bistvenega pomena za uspešnost organizacij, vendar mora imeti le-ta tudi lastnosti vodenja, da je organizacija kar se da uspešna. To pa predvsem zaradi tega, ker so tako za vodenje kot tudi za management značilne posebne lastnosti, ki organizaciji zagotavljajo različne prednosti. Vodenje in management odražata dva različna sklopa lastnosti in spretnosti, ki se pri posamezniku pogosto prekrivata. Najbolj idealno je, da

posameznik razvije ravnovesje med lastnostmi vodje in lastnostmi managerja (Daft, Benson & Henry, 2020).

Za managerja je značilno, da je osredotočen predvsem na organizacijo, njegove glavne lastnosti in naloge pa so racionalnost, ohranjanje stabilnosti, organiziranje, analiziranje, dodeljevanje nalog in povečevanje moči položaja. Za razliko od managerja pa se vodja osredotoča predvsem na ljudi. Glavne lastnosti in naloge vodje so tako spodbujanje sprememb, opredeljevanje namena in vizije, inovativnost in povečevanje osebne moči (Daft, Benson & Henry, 2020).

Glavna razlika med vodenjem in managementom je, da management spodbuja stabilnost in red med obstoječo organizacijsko strukturo in sistemi, kar pomeni, da management skrbi, da so dobavitelji plačani, da so kupcem izdani računi, da so izdelki in storitve proizvedeni pravočasno itd. Za razliko od managementa pa vodenje spodbuja vizijo in spremembe ter je pripravljen sprejeti razumna tveganja zato, da bi zastarele, neproduktivne ali družbeno neodgovorne norme lahko nadomestili ter se tako posledično spoprijeli in soočali z novimi izzivi (Daft, Benson & Henry, 2020).

Kljub temu, da je vodenje zelo pomembno za uspešnost organizacije, pa se moramo vseeno zavedati, da ne more v celoti nadomestiti managementa, pač pa je predstavljen bolj kot dodatek k managementu. Dober management je namreč ključen, da organizacija izpolni trenutne obveznosti, medtem ko je dobro vodenje ključno, da se organizacija premakne v prihodnost (Daft, Benson & Henry, 2020). Tabela 1 nam prikazuje primerjavo med lastnostmi, ki so značilne za vodjo in lastnostmi, ki so značilne za managerja.

Tabela 1: Primerjava lastnosti vodje in lastnosti managerja

Vodja	Manager
Vizionarski (angl. visionary).	Racionalen (angl. rational).
Ustvarjalen (angl. creative).	Vztrajen (angl. persistent).
Navdihujoč (angl. inspiring).	Trdomiseln/trdoživ (angl. tough-minded).
Inovativen (angl. innovative).	Analitičen (angl. analytical).
Pogumen (angl. courageous).	Strukturiran (angl. structured).
Domiseln (angl. imaginative).	Premišljen (angl. deliberative).
Eksperimentalen (angl. experimental).	Avtoritativen (angl. authoritative).
Deli znanje (angl. shares knowledge).	Centralizira znanje (angl. centralizes knowledge).
Zaupljiv (angl. trusting).	Zadržan/previden (angl. guarded).
Pobudnik (angl. initiator).	Izvajalec (angl. implementer).
Deluje kot trener, svetovalec, učitelj (angl. acts as a coach, consultant, teacher).	Deluje kot šef (angl. acts as a boss).
Dela prave stvari (angl. does the right things).	Dela stvari pravilno (angl. does thing right).

Prيرهjeno po Dubrin (2004).

Vodenje je pomemben del managerjevega dela, poleg tega pa mora manager znati tudi planirati, organizirati in nadzorovati delo v organizaciji. Na splošno lahko rečemo, da je vodenje del medosebnih vidikov pri delu managerja, medtem ko so funkcije planiranja, organiziranja in nadziranja del upravnih vidikov pri delu managerja (Dubrin, 2004).

Managerji morajo znati tako voditi kot tudi ravnati (angl. manage), v nasprotnem primeru organizacijam grozi propad. Glavne razlike med managementom in vodenjem so (Dubrin, 2004):

- Management je za razliko od vodenja precej bolj formalno in znanstveno podprt. Opira se na univerzalne veščine, kot so planiranje, organiziranje in nadzorovanje, poleg tega pa predstavlja izrecni nabor orodij in tehnik, ki se lahko uporabljajo v različnih situacijah.
- Vodenje pa v nasprotju z managementom vključuje vizijo, kaj lahko organizacija postane v prihodnosti in hkrati mobilizira ljudi, da to vizijo tudi dosežejo.
- Vodenje zahteva sodelovanje in timsko delo velike mreže ljudi, poleg tega pa tudi ohranjanje ključnih posameznikov v tej mreži. Da ohranijo ključne posameznike v tej mreži, vodje uporabljajo različne načine prepričevanja.
- Za vodje na najvišji ravni (angl. top-level leaders) je zelo verjetno, da bodo svojo organizacijo preoblikovali in jo postavili na višjo raven, medtem ko je za najvišje managerje (angl. top-level managers) bolj verjetno, da bodo organizacijo le upravljali oziroma jo vzdrževali na isti stopnji.
- Naloga vodje je, da ustvari vizijo za usmerjanje organizacije, ključna naloga managerja pa je, da to vizijo uresniči. Pri uresničevanju vizije managerju pomaga njegova ekipa, s pomočjo katere izbira sredstva za doseg cilja, ki ga je določil vodja.

Kljub temu, da je za uspešno delovanje organizacije zelo pomembno dobro vodenje, pa moramo vseeno paziti, da ne podcenjujemo pomena managementa. Učinkoviti vodje morajo biti poleg dobrega vodja tudi dobri managerji ali pa jih morajo podpirati učinkoviti managerji. Iz tega lahko sklepamo, da morajo učinkovite vodje znati tudi ravnati (angl. manage) z organizacijo, učinkoviti managerji pa morajo znati organizacijo tudi voditi (Dubrin, 2004).

1.3 Glavne teorije vodenja

Zanimanje za vodenje se je začelo povečevati v začetku 20. stoletja. Začetne teorije vodenja so se osredotočale predvsem na to, katere lastnosti se razlikujejo med vodji in njihovimi sledilci, poznejše teorije pa so obravnavale druge spremenljivke, in sicer predvsem situacijske dejavnike in raven znanja, ki je potrebna za vodenje (Cherry, 2022).

Na podlagi tega se je razvilo veliko različnih teorij vodenja, večino od teh pa lahko razvrstimo v eno od sedmih glavnih teorij vodenja, ki bodo predstavljene v nadaljevanju

(Cherry, 2022). Obstaja namreč toliko različnih pogledov na vodenje, kolikor je značilnosti, ki razlikujejo voditelje od nevoditeljev (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009).

Večino izmed sodobnih teorij lahko razvrstimo v eno izmed naslednjih kategorij oziroma perspektiv vodenja: vodenje kot proces ali odnos, vodenje kot kombinacija lastnosti ali osebnostnih značilnosti in vodenje kot določeno vedenje oziroma vodstvene sposobnosti. V bolj prevladujočih teorijah vodenja obstaja prepričanje, da je vodenje proces, v katerem vplivamo na skupino ljudi, da uresničimo določene cilje (Wolinski, 2022).

Različne teorije vodenja nam poskušajo pojasniti to, kar se mnogi sprašujejo: kako so nekateri ljudje lahko tako uspešni na vodilnih položajih. Te teorije se v večini osredotočajo na značilnosti vodij, nekatere pa poskušajo opredeliti vedenje, ki ga ljudje lahko sprejmejo, v želji, da bi izboljšali svoje vodstvene sposobnosti v različnih situacijah (Cherry, 2022).

Zgodnje teorije vodenja so pogosto nakazovale, da so takšne odlične spretnosti za vodenje sposobnosti, s katerimi se ljudje rodijo, torej so takšne osebe »rojeni voditelji«. Novejše teorije pa govorijo o tem, da določene lastnosti sicer lahko pripomorejo k temu, da ljudje postanejo vodje, vendar pa imajo vseeno odločilno vlogo tudi izkušnje in situacijske spremenljivke (Cherry, 2022).

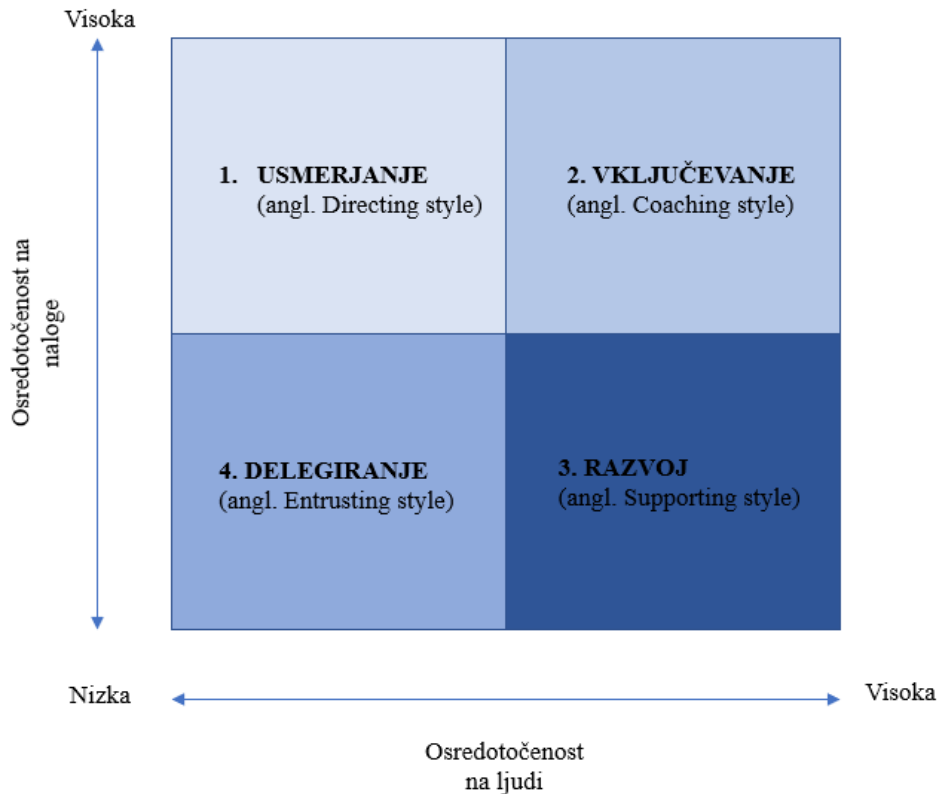
1.3.1 Situacijska teorija

Situacijska teorija (angl. Situational Theory) oziroma situacijski model vodenja se osredotoča predvsem na značilnosti sledilcev. Bistvo tega modela je, da se podrejeni razlikujejo glede na pripravljenost, ki je določena s stopnjo voljnosti/navdušenosti podrejenih do dela in sposobnosti, ki jo podrejeni pokažejo pri opravljanju določene naloge. Pripravljenost se nanaša predvsem na količino znanja, izkušenj in dokazanih spretnosti, ki jih posamezniki doprinesejo k opravljeni nalogi (Daft, Benson & Henry, 2020).

Učinkoviti vodje svoj slog vodenja prilagajajo glede na stopnjo pripravljenosti ljudi, ki jih vodijo. Ljudje z nizko pripravljenostjo potrebujejo zaradi manjših sposobnosti in negotovosti drugačen slog vodenja, kot ljudje z visoko pripravljenostjo in dobrimi sposobnostmi, spretnostmi ter samozavestjo in željo do dela (Daft, Benson & Henry, 2020).

Bistvo situacijskih teorij je, da vodje izberejo kateri bi bil najboljši način vodenja/delovanja na podlagi situacijskih spremenljivk. Poleg tega pa so različni stili vodenja lahko primernejši za določene vrste odločanja. Avtoritarni slog bi bil najprimernejši v primerih, ko je vodja najizkušenejši član skupine, v primerih, ko so člani skupine usposobljeni strokovnjaki, pa je demokratični slog boljša izbira (Cherry, 2022). V situacijskem modelu vodja ponavadi uporabi enega izmed štirih spodaj opisanih stilov vodenja (usmerjanje, vključevanje, razvoj ali delegiranje), ki so prikazani tudi na sliki 1.

Slika 1: Situacijski model vodenja



Prirajeno po Daft, Benson & Henry (2020).

Usmerjanje (angl. directing style) je vrsta vodenja, pri katerem poda vodja svojim podrejenim točno določena navodila, kako mora biti delovna naloga opravljena. Za usmerjen stil vodenja velja največja verjetnost, da bo uspešno vplival na sledilce z nizko pripravljenostjo. To so tisti, ki ne morejo ali pa zaradi slabih sposobnosti in veščin, malo izkušenj ter negotovosti nočejo prevzeti odgovornosti za svoje vedenje pri opravljanju nalog. Pri tem stilu vodenja vodja natančno določa, kako in kdaj morajo biti določene naloge opravljene (Daft, Benson & Henry, 2020).

Pri vključevanju (angl. coaching style) vodja svojim podrejenim pojasnjuje svoje odločitve, poleg tega pa jim daje tudi možnost, da mu podrejeni postavijo vprašanja in s tem pridobijo boljše jasnost in razumevanje za delovne naloge. Razvoj (angl. supporting style) je stil, v katerem vodja svoje ideje deli s svojimi podrejenimi, hkrati pa jim daje tudi možnost sodelovanja ter olajšuje sprejemanje odločitev. Stila vodenja razvoj in vključevanje sta primerna za sledilce, za katere je značilna zmerna pripravljenost. To pa pomeni, da jim morda manjka nekoliko znanja in izkušenj, vseeno pa imajo dovoj samozavesti in zanimanja ter želje do učenja. Delegiranje (angl. entrusting style) je stil vodenja, v katerem vodja prenese odgovornost za odločitve in njihovo izvedbo na podrejene, vodja zagotavlja malo usmerjanja in podpore (Daft, Benson & Henry, 2020).

1.3.2 Kontingenčna teorija

Kontingenčna teorija vodenja (angl. Contingency Theory) predpostavlja, da noben stil vodenja ni najboljši v vseh situacijah. Osredotoča se na določene spremenljivke, povezane z okoljem, na podlagi katerih lahko vodje ocenijo, kateri slog vodenja bi bil v dani situaciji najprimernejši. Za resnično učinkovito vodenje niso ključne le lastnosti vodje, temveč iskanje pravega ravnovesja med vedenjem, potrebami in kontekstom. Za dobre vodje je namreč značilno, da znajo oceniti potrebe svojih sledilcev in temu primerno prilagoditi svoje vedenje, saj je uspeh odvisen od številnih spremenljivk, vključno s stilom vodenja, z lastnostmi sledilcev in vidiki situacije (Cherry, 2022).

Za razliko od situacijskega modela, ki preučuje značilnosti sledilcev, pa se Fiedlerjev kontingenčni model osredotoča na preučevanje nekaterih drugih situacij v organizaciji, z namenom, da bi ugotovili, kdaj je en stil vodenja učinkovitejši od drugega stila vodenja. Izhodišče za Fiedlerjevo teorijo izhaja iz tega, v kolikšni meri je stil vodenja usmerjen v naloge (angl. task-oriented style) oziroma v kolikšni meri je stil vodenja usmerjen v odnose/ljudi (angl. relationship/people-oriented style) (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010).

Po Fiedlerjevem mnenju je človekov stil vodenja razmeroma stalen, kar pomeni, da ga je dokaj težko spremeniti. Osnovna ideja tega modela je torej uskladiti stil vodenja s situacijo, ki je najbolj ugodna za njegovo učinkovitost. Pravilno ujemanje lahko dosežemo z diagnosticiranjem stila vodenja in organizacijske situacije (Daft, Kendrick & Vershinina, 2010).

Primernost stila vodenja se ugotavlja na podlagi tega, ali je situacija za vodjo ugodna ali neugodna. Situacija je za vodjo ugodna v primerih, ko so razmerja med vodjo in njegovimi sledilci pozitivna, ko so naloge dobro strukturirane in ima vodja formalno avtoriteto nad svojimi sledilci, poleg tega pa sledilci svojemu vodji zaupajo in ga spoštujejo, naloge skupine pa so jasno opredeljene in imajo točno določene cilje. Vodja je v tem primeru poblaščen za usmerjanje in ocenjevanje sledilcev, poleg tega pa ima pooblastilo tudi za njihovo nagrajevanje ali kaznovanje (Daft, Benson & Henry, 2020).

Za neugodne situacije pa veljajo situacije, v katerih so odnosi med vodjo in njegovimi sledilci slabi, naloge nestrukturirane in nejasne, vodja pa ima malo avtoritete. V neugodnih situacijah sledilci svojega vodje ne spoštujejo in mu ne zaupajo, poleg tega pa vodja nima pooblastila za usmerjanje podrejenih ter pooblastil za njihovo nagrajevanje ali kaznovanje (Daft, Benson & Henry, 2020).

Vodje, ki so usmerjeni v naloge, so najbolj učinkovite v zelo ugodnih ali zelo neugodnih situacijah. Vodje, usmerjene v odnose, pa so najbolj učinkovite v zmerno ugodnih situacijah, tj. kadar situacija ni zelo ugodna niti zelo neugodna, ampak nekaj vmes, kar lahko vidimo tudi na spodnji sliki (Daft, Benson & Henry, 2020). Na sliki 2 lahko vidimo Fiedlerjev kontingenčni model, ki prikazuje, kateri stil vodenja je učinkovitejši v določeni situaciji.

Slika 2: Fiedlerjev kontingenčni model



Prirejeno po Daft, Kendrick & Vershinina (2010).

Vodja, usmerjen v naloge, je po Fiedlerjevem kontingenčnem modelu najbolj učinkovit v zelo ugodnih in zelo neugodnih situacijah. Razlog za to je, da je v zelo ugodnih situacijah potrebno le, da vodja vodi nalogo in daje smernice, saj se v takšnih situacijah načeloma vsi med seboj razumejo, poleg tega pa je tudi naloga jasno strukturirana in vzpostavljena avtoriteta vodje. Podobno pa je tudi v zelo neugodnih situacijah za vodjo. Tu je namreč potrebno, da vodja strukturira naloge in daje jasne smernice svojim sledilcem, zaradi česar pa mora vzpostaviti tudi močno avtoriteto. Ker so odnosi v zelo neugodnih situacijah običajno slabi, močna usmerjenost k nalogam po navadi ne vpliva na priljubljenost vodje (Daft, Benson & Henry, 2020).

Vodja, usmerjen v odnose, pa najbolje deluje v zmerno ugodnih situacijah za vodjo, saj so za doseganje visoke učinkovitosti skupine pomembne veščine medčloveških odnosov. V zmerno ugodnih situacijah je vodja lahko zmerno priljubljen, ima tudi nekaj moči, nadzoruje pa predvsem tiste naloge, ki so nekoliko dvoumne. Za vodje z dobrimi medosebnimi veščinami je značilno, da ustvarjajo pozitivno skupinsko vzdušje, ki izboljša medosebne odnose, razjasni strukture nalog in vzpostavi položajno moč (Daft, Benson & Henry, 2020).

1.3.3 Transakcijska teorija

Transakcijska teorija (angl. Transactional Theory), z drugim imenom tudi managerska teorija, se osredotoča predvsem na vlogo nadzora in posledično na uspešnost skupine. Ta teorija temelji na sistemu nagrajevanja in kaznovanja, in sicer, ko so zaposleni uspešni, so nagrajeni, ko pa so neuspešni, so kaznovani ali pa dobijo opomin (Cherry, 2022).

1.3.4 Transformacijska teorija

Transformacijska teorija (angl. Transformational Theory), poznana tudi kot teorija odnosov, postavlja v ospredje povezave med vodjo in sledilci. Transformacijski vodje svoje sledilce navdihujejo in motivirajo tako, da jim pomagajo videti pomembnost in višjo korist naloge, ki jo morajo opraviti. Ti vodje so za razliko od transakcijskih vodij, osredotočeni na uspešnost članov skupine, poleg tega pa želijo tudi, da je vsakemu posamezniku omogočeno,

da v celoti izkoristi svoj potencial. Takšne vodje so v večini osebe, za katere so značilna visoka etična in moralna načela (Cherry, 2022).

1.3.5 Teorija velikega človeka

Teorija velikega človeka (angl. Great man Theory) predpostavlja, da je sposobnost za vodenje prirojena, veliki voditelji se namreč rodijo in ne ustvarijo. Ta teorija voditelje pogosto predstavlja kot junaške, mitske in namenjene temu, da se bodo nekoč povzpeli na vodstveni položaj. Izraz »veliki človek« (angl. Great man) je uporabljen, ker je bilo v tistem času voditeljstvo predvsem v moških rokah, zlasti vojaško vodenje. Ta teorija torej poudarja, da se ljudje ne morejo naučiti, kako postati močan vodja. To je lastnost, s katero se rodiš ali pa ne (Cherry, 2022).

Po besedah Cutler (2014) imajo »veliki možje« prirojene lastnosti za vodenje, ki pa pridejo do izraza, ko nastopi čas za njihovo vodstveno vlogo. Velike može predstavljajo predvsem politični, verski ali vojaški možje iz aristokracije ali višjih slojev. Moški iz nižjih slojev po tej teoriji nimajo možnosti, da bi se povzpeli na vodilne položaje, prav tako pa je iz tega izključen celotni ženski spol.

1.3.6 Vedenjska teorija

Vedenjska teorija vodenja (angl. Behavioural theory) predpostavlja, da so veliki vodje ustvarjeni in ne rojeni. Gre za nasprotujočo teorijo teoriji velikega človeka. Ta teorija vodenja se osredotoča na dejanja vodij in ne na njihove duševne lastnosti ali notranja stanja. Temelji na prepričanju, da se ljudje lahko naučijo postati vodje z učenjem in opazovanjem (Cherry, 2022).

1.3.7 Teorija osebnostnih lastnosti

Teorija osebnostnih lastnosti (angl. Trait Theory) je v nekaterih pogledih podobna teoriji velikega človeka. Obe namreč predpostavljata, da ljudje določene lastnosti in značilnosti podedujejo in so zaradi njih primernejši za vodenje. Ta teorija pogosto opredeljuje posebne osebnostne ali vedenjske značilnosti, ki so skupne vodjem, kot na primer ekstrovertiranost, samozavest, pogum itd. (Cherry, 2022).

Kljub temu, da imajo številni ljudje ključne značilnosti za dobrega vodjo, pa vseeno niso vodje. Razlog se skriva v tem, da mnogi od teh ljudi ne iščejo, niti ne želijo biti na vodilnih položajih. Obstajajo pa tudi ljudje, ki nimajo nekaterih lastnosti, ki jih pogosto povezujemo z učinkovitim vodenjem ter se nam zdi smiselno, da bi jih moral imeti vsak dober vodja, pa so kljub temu odlični pri vodenju skupin (Cherry, 2022).

1.4 Glavni stili vodenja

Obstaja več dejavnikov, ki lahko pomagajo ugotoviti, kateri stil vodenja ali kombinacija različnih stilov vodenja je najbolj primerna oziroma učinkovita v dani situaciji. Ti dejavniki so (Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015):

- velikost organizacije,
- stopnja interakcije/komunikacije med člani organizacije,
- značaj članov organizacije,
- skladnost ciljev,
- raven odločanja.

Stili vodenja so pristopi, ki se uporabljajo za motiviranje sledilcev. Stile vodenja je potrebno izbrati in prilagoditi, da ustrezajo različnim organizacijam, situacijam, skupinam in posameznikom, saj en stil vodenja ne more ustrezati vsem. Prav zaradi tega pa je koristno temeljito razumevanje različnih stilov vodenja, da svoje vodenje lahko prilagodimo trenutnim razmeram in je vodenje kar se da učinkovito (Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015). Poznamo veliko različnih stilov vodenja, v nadaljevanju pa bo predstavljenih le nekaj glavnih.

Avtokratski stil vodenja: To je stil vodenja, v katerem ima vodja popoln nadzor nad svojimi podrejenimi. Noben podrejeni ne more predstaviti svoje ideje, pa četudi bi bila ta zelo koristna za interese organizacije. Vodja ima vedno prav, podrejeni ne smejo dvomiti o vodjinem načinu dela. Prednost takšnega stila vodenja je, da se odločitve sprejemajo relativno hitro, pogosto pa je večja tudi produktivnost. Pomanjkljivost tega stila vodenja pa je večja odsotnost in fluktuacija zaposlenih. Takšen stil vodenja je uspešen predvsem v organizacijah, kjer je delo monotono, nekvalificirano in rutinsko, ali pa, če gre za kratkoročen in tvegan projekt (Juneja, brez datuma b).

Birokratski stil vodenja: V tem stilu vodenja se vodje strogo držijo organizacijskih pravil in politik, poleg tega pa skrbijo, da pravila in postopke dosledno upoštevajo tudi njihovi podrejeni. Zaposleni napredujejo na podlagi sposobnosti držanja organizacijskih pravil. Takšen stil vodenja je bolj primeren za delovna okolja, kjer so vključena resna varnostna tveganja in je zahtevana visoka kakovost. Birokratski stil vodenja zaposlene odvrča od ustvarjalnosti in jim v večini ne prinese osebnega zadovoljstva (Juneja, brez datuma b).

Laissez Faire stil vodenja: Pri tem stilu vodenja vodja popolnoma zaupa svojim podrejenim. Vodja se osredotoča le na intelektualni/racionalni vidik svojega dela, ne pa na vodstveni vidik. Pri takšnem stilu vodenja se od zaposlenih pričakuje, da delijo svoje poglede in podajo predloge, ki bi ustrezali interesom organizacije. Da pa je ta stil vodenja uspešen, morajo biti zaposleni usposobljeni, zvesti in izkušeni (Juneja, brez datuma b).

Demokratičen/participativen stil vodenja: Pri tem stilu vodenja vodje spodbujajo svoje člane ekipe, da sodelujejo pri procesu odločanja, vseeno pa ima še vedno končno moč odločanja vodja. Vodja svoje zaposlene usmerja, kako naj delo opravijo, zaposleni pa vodji dajejo

povratne informacije – svoje izkušnje in morebitne predloge. Takšen stil vodenja ima kar nekaj prednosti, saj vodi do zadovoljnih, motiviranih in bolj usposobljenih zaposlenih, ima pa tudi pomanjkljivost, in sicer, da vzame veliko časa (Juneja, brez datuma b).

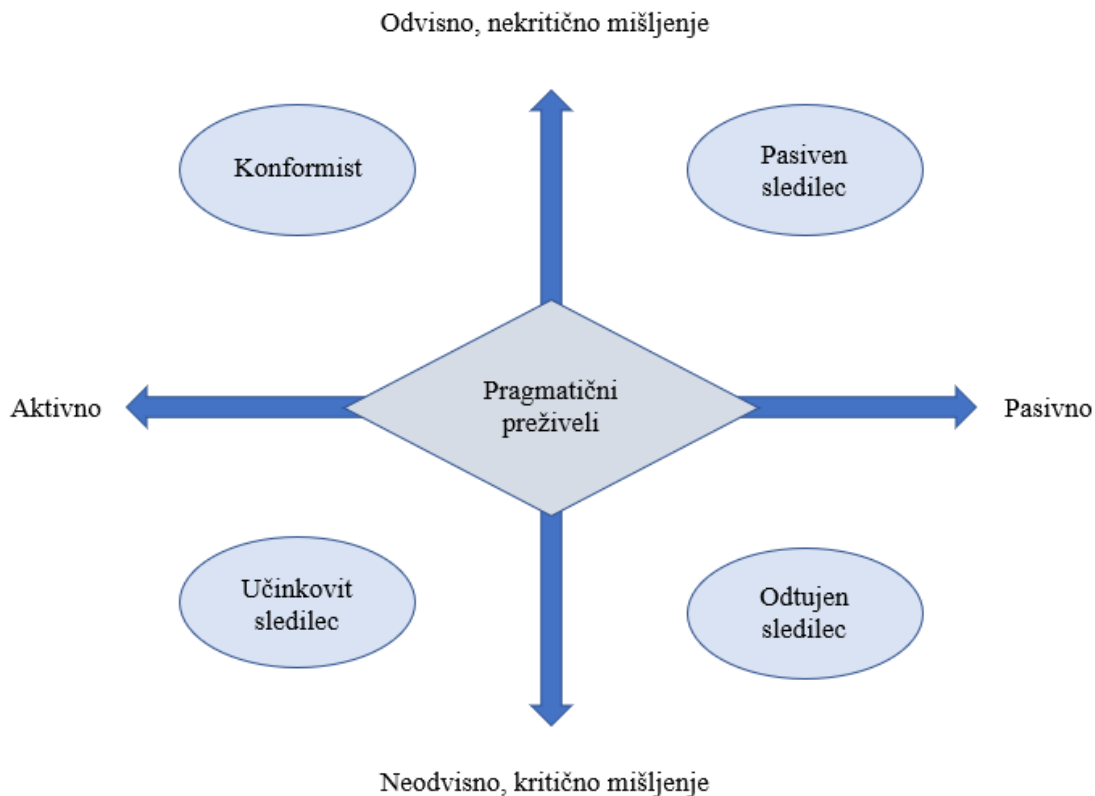
Karizmatični stil vodenja: Za karizmatični stil vodenja je značilno, da ima vodja moč in sposobnost, da navdihne in motivira svoje sledilce, da naredijo več, kot bi naredili sicer, kljub oviram in osebnemu odrekanju. Zaradi ekipe oziroma organizacije so se sledilci pripravljeni odreči lastnemu interesu. Vpliv karizmatičnih vodij ponavadi izhaja iz njihove vizije, s katero se sledilci karizmatičnih vodij običajno poistovetijo. Lahko pa izhaja tudi iz izkazovanja sposobnosti razumevanja sledilcev in sočustvovanja z njimi ali pa iz opolnomočenja in zaupanja v podrejene, da dosežejo željene rezultate. Za karizmatične voditelje je značilno, da so manj predvidljivi, ker ustvarjajo vzdušje sprememb in imajo vizionarske ideje, ki pa njihove sledilce navdušujejo, spodbujajo in jih ženejo k trdemu delu. Poleg pozitivnih vidikov pa ima karizmatično vodenje lahko tudi negativne vidike. Deloholična narava karizmatičnega voditelja lahko ustvari delovne pritiske, pri nekaterih celo izgorelost. Karizma je lastnost, ki jo vodje lahko uporabijo za pozitivne rezultate celotne skupine oziroma organizacije, in sicer tako, da se vodja na organizacijske težave odzove v smislu potreb celotne skupine, ne le v smislu lastnih potreb. Lahko pa jo uporabijo tudi za sebične namene, ki vodijo v zavajanje, manipulacijo in izkoriščanje sledilcev (Daft, Benson & Henry, 2020). Poleg zgoraj opisanih stilov vodenja sta pomembna tudi transakcijski in transformacijski stil vodenja, ki pa bosta bolj podrobno opisana v 2. poglavju.

1.5 Sledenje

Sledenje (angl. Followership) ima zelo pomembno vlogo pri vodenju. Vodenje je za uspešnost organizacije ključnega pomena, vendar tudi brez učinkovitih sledilcev nobena organizacija ne more preživeti. Najbolj zaželene lastnosti sledilca so: poštenost, kompetentnost, zanesljivost, kooperativnost in zvestoba. Večina lastnosti, ki opredeljujejo dobrega sledilca, je enakih lastnostim, ki jih ima dober vodja. Vodje lahko razvijejo razumevanje svojih sledilcev in posledično ustvarijo pogoje, ki pomagajo njihovim sledilcem, da so čim bolj učinkoviti (Daft, Benson & Henry, 2020). Po mnenju Kelley (1988) učinkovitega od neučinkovitega sledilca loči navdušeno, inteligentno in samozavestno sodelovanje pri zasledovanju organizacijskega cilja.

Ker lahko sledilci z različnimi motivacijami delujejo enako dobro, je Kelley (1988) preučil vedenje, ki vodi do učinkovitega in manj učinkovitega sledenja med ljudmi, predanimi organizaciji. S pomočjo preučevanja vedenja je prišel do dveh temeljnih vedenjskih dimenzij, ki pomagata razložiti razliko. Prva dimenzija prikazuje, v kolikšni meri sledilci izvajajo neodvisno, kritično mišljenje, druga dimenzija pa sledilce razvršča na pasivne in aktivne. Nastali diagram identificira pet vzorcev sledilcev, od tega so nekateri sledilci bolj učinkoviti kot drugi. Diagram, v katerem je razvrščenih vseh pet vzorcev sledilcev, je prikazan na spodnji sliki 3.

Slika 3: Različni stili sledenja



Prerejeno po Daft, Benson & Henry (2020).

Odtujeni sledilci (angl. Alienated Followers) so kritični in neodvisni v svojem razmišljanju, pri opravljanju svoje naloge pa so pasivni. Razlog za to je, da jih je verjetno nekoč nekaj odvrnilo, morda so doživeli neuspeh ali pa neizpolnjene obljube s strani njihovih nadrejenih. Ti sledilci veljajo za sposobne, vendar se v večini osredotočajo le na pomanjkljivosti svojega nadrejenega in ne sodelujejo pri razvijanju rešitev za probleme ali pomanjkljivosti, ki jih vidijo (Daft, Benson & Henry, 2020).

Konformisti (angl. Conformist) aktivno sodelujejo v odnosu s šefom, ne uporabljajo pa svojega kritičnega mišljenja. Ti sledilci izvedejo vse naloge, tudi ob tveganju, da povzročijo škodo, saj le-ti namreč ne razmišljajo o posledicah dejanj, ki jih nadrejeni od konformistov zahtevajo (Daft, Benson & Henry, 2020).

Pasivni sledilci (angl. Passive Follower) ne kažejo niti kritičnega, neodvisnega mišljenja, niti aktivnega sodelovanja. Ti sledilci ne pokažejo ne pobude niti občutka odgovornosti, saj je njihova dejavnost omejena na to, kar jim je naročeno, stvari pa dosežejo le z veliko mero nadzora. Sami ne razmišljajo, to prepuščajo nadrejenemu. Ker njihovo delo, odgovornost, kreativnost in dajanje pobude niso nagrajeni, včasih celo kaznovani, takšni sledilci postajajo vse bolj pasivni (Daft, Benson & Henry, 2020).

Učinkoviti sledilci (angl. Effective Follower) so kritični, neodvisni misleci in aktivno sodelujejo v organizaciji. S svojimi nadrejenimi imajo korekten odnos, se ne izogibajo konfliktom in so pripravljeni tvegati. Takšni sledilci so sposobni samoupravljanja, prizadevajo si za kompetence, rešitve in pozitiven učinek (Daft, Benson & Henry, 2020).

Pragmatični preživeli (angl. Pragmatic Survivor) imajo lastnosti vseh zgoraj opisanih štirih skrajnosti. Takšni sledilci uporabijo tisti slog, ki v danem trenutku najbolj koristi njihovemu položaju in zmanjšuje tveganje. V večini se pojavijo, kadar gre organizaciji slabo in ti posamezniki skušajo narediti vse, kar je potrebno, da prebrodijo težave (Daft, Benson & Henry, 2020).

1.6 Značilnosti dobrega vodje

Pripravljenost na tveganje je ena izmed najpomembnejših lastnosti, ki je skupna večini velikih voditeljev, zahteva pa veliko osebnega poguma. Pogum je pomembna lastnost vodje, saj jim le-ta pomaga, kadar je potrebna težka odločitev. Njihov osebni pogum jim namreč omogoča, da vztrajajo in prebrodijo težke situacije. Pogum je nalezljiv. Kadar ima ekipa pogumnega vodjo, se pogum spodbudi tudi pri njegovih sledilcih, saj jih vodja navdihuje (White, 2008). Biti dober vodja pomeni, da navdihujete druge, da z veseljem sledijo vašemu zgledu. Dober vodja namreč vzbuja zaupanje v svojih sledilcih in jim daje močan zgled (Pettinger, 2007). V nadaljevanju so predstavljene glavne značilnosti dobrega vodje (White, 2005; Pettinger, 2007; Fries, 2018):

- Vodenje z zgledom. Pomembno je, da vodja daje svojim sledilcem zgled. Če vodja želi, da so njegovi podrejeni delavni in marljivi, je pomembno, da vodja živi v skladu s svojimi ideali, da se vede tako, kot želi, da se vedejo njegovi podrejeni. Poleg tega pa je pomembno, da ima vodja zgleden značaj ter, da je vodja vreden zaupanja, da lahko vodi druge. Vodji je namreč potrebno zaupati in vedeti, da svoje življenje živi iskreno in pošteno. Pomembno je tudi, da v negotovih situacijah deluje urejeno in namensko. Ljudje se namreč v takšnih situacijah najbolj zanašajo na vodjo in s tem, ko le-ta prikazuje samozavest in pozitivno vedenje, takšen odnos do dela prenese tudi na svoje podrejene. Odlični voditelji v vsaki situaciji izkazujejo integriteto, pa naj gre za ustrezno priznanje dosežkov, priznavanje napak ali dajanje varnosti in kakovosti na prvo mesto. Vedno delajo, kar je prav, pa čeprav to ni najboljša stvar za trenutni projekt. Kadar podrejeni opazijo, da vodji primanjkuje integritete, izgubijo zaupanje, ki pa ga je zelo težko povrniti.
- Ceni svoje sodelavce. Dober vodja ne sme podcenjevati pomena hvaležnosti do tistih, ki se trudijo, da delajo prave stvari. Iskrena hvaležnost je zelo pomembna, saj ljudi spodbudi, da se še naprej trudijo in delajo prave stvari.
- Ima jasno vizijo. Vodja se mora velikokrat soočati s premagovanjem odporov do sprememb svojih sledilcev. Če vodja želi uvesti nov način dela, mora imeti zaupanje in verjeti v nov način. Le tako bodo ljudje prevzeli prepričanje, ki ga ima vodja v svoji

viziji. Poleg tega, da je dober vodja jasno osredotočen na svoj cilj, mora biti sposoben tudi analitično razmišljati, predvsem pa je pomembno, da je samozavesten. Da lahko vodi in določa smer, mora biti videti samozavesten kot oseba, prav tako pa tudi kot vodja. Samozavestna oseba namreč vzbuja zaupanje pri drugih, s čimer izvabi iz svoje ekipe trud, da je naloga dobro opravljena.

- Posluša druge. Dober vodja se mora počutiti kot del ekipe in ne kot njihov nadrejeni. Če vodja posluša svoje podrejene, ga ti le še bolj cenijo, poleg tega pa mu dajo lahko tudi dobre ideje. Tudi v primeru, da ideja ni izvedljiva, je vseeno pomembno, da vodja pokaže svojim podrejenim, da ceni njihova mnenja.
- Ustvari pozitivno vzdušje. Če je vodja sposoben voditi svojo ekipo in hkrati ustvariti ter ohraniti pozitiven odnos s sodelavci, bo to zagotovo dolgoročno obrodilo sadove. Vodenje s pomočjo ustvarjanja strahu in tekmovalnosti lahko na dolgi rok prinese samo težave.
- Dober vodja je nekdo, ki je navdušen nad svojim delom in tudi nad svojo vlogo vodje. Ljudje se namreč veliko bolj odprto odzovejo, ko vidijo, kako je neka oseba strastna in predana svojemu delu. Vodje morajo biti sposobni biti vir navdiha in dober motivator. Čeprav se odgovornosti in vloge vodij razlikujejo, pa je pomembno, da vidimo vodjo kot del ekipe, ki dela vse za doseg cilja. Takšen vodja se namreč ne boji poprijeti za kakršnokoli delo.
- Zavezanost k odličnosti. Dober vodja ne le vzdržuje visoke standarde, ampak je tudi proaktiven pri izboljšanju le-teh, da bi dosegel odličnost na vseh področjih. Dober vodja se namreč zaveda, da »drugo najboljše« ne vodi do uspeha.
- Iskreno navdušenje/zanimanje nad podjetjem, njegovimi izdelki in poslanstvom. Tega namreč ni mogoče zaigrati, podrejeni lahko hitro opazijo, da je vodja neiskren. Kadar pa je vodja iskreno navdušen in strasten ter se za podjetje iskreno zanima, je to hitro nalezljivo tudi na njegove podrejene. Poleg tega pa navdušenje vodji pomaga prepoznati obstoječe težave v podjetju/panogi.
- Odlične komunikacijske sposobnosti. Vodje morajo znati svoje podrejene motivirati, poučevati in disciplinirati, česar pa ne morejo doseči, če niso zelo dobri komunikatorji. Slaba komunikacija lahko tudi na splošno povzroči slabe rezultate, zato se vodje, ki jim ne uspe razviti komunikacijskih veščin, pogosto dojemajo kot šibki in slaboumni.
- Odločnost. Dobri vodje niso pooblaščen le za to, da sprejemajo odločitve zaradi svojega položaja, pač pa so pripravljeni prevzeti tudi tveganje odločanja. Vodje morajo prevzemati odločitve, s čimer pa tvegajo, da bodo morali odgovarjati sami, če se stvari ne bodo uredile, kot je bilo načrtovano. Vodje, ki niso odločni, so pogosto neučinkoviti, saj ponavadi sprejemajo delne odločitve, ki nikogar ne zadovoljijo.
- Vodstvena usposobljenost. V mnogih podjetjih želijo ustvariti vodje iz zaposlenih, ki dobro opravljajo svoje delo. Ne zavedajo pa se, da morda ti zaposleni, kljub temu, da so pri svojem delu odlični, vseeno ne bi bili učinkoviti vodje, saj nimajo ustreznih kompetenc, ki jih vodje pri svojem delu potrebujejo.

- Opolnomočenje. Dober vodja verjame v svoje sposobnosti usposabljanja in razvoja svojih podrejenih. Zato lahko tiste, ki jih vodi, opolnomoči, da delujejo avtonomno, če se mu zdi, da so tega sposobni. To pa izhaja predvsem iz zaupanja vodje do svojih podrejenih, da so kos vsem izzivom, s katerimi se soočajo. Namreč, ko so zaposleni opolnomočeni, obstaja veliko večja verjetnost, da bodo sprejemali odločitve, ki so v najboljšem interesu podjetja in strank.
- Karizma. Ljudje radi sledimo zgledu tistih, ki so nam všeč, zato je zelo pomembno, da je vodja dober komunikator, dostopen in prijazen ter izkazuje iskreno skrb za druge.

Te osebne lastnosti so bistvenega pomena za odlično vodenje. Nekatere izmed teh lastnosti so lahko prirojene, vsako od teh lastnosti pa je mogoče tudi razvijati in krepiti. Dober vodja bo te lastnosti, ne glede na to, ali jih ima že po naravi ali ne, še naprej vztrajno razvijal in krepil v svoji vodstveni vlogi (White, 2005). Brez teh lastnosti vodje ne morejo izkoristiti svojega polnega potenciala, kar se odraža tudi pri uspehu njihovih podrejenih, saj pri delu niso tako uspešni, kot bi sicer lahko bili. Prav zaradi tega je pomembno, da se organizacije naučijo najboljših načinov za prepoznavanje in razvoj teh lastnosti pri obstoječih in prihodnjih vodjih (Fries, 2018).

2 TRANSFORMACIJSKO IN TRANSAKCIJSKO VODENJE

2.1 Transformacijsko vodenje

Transformacijski stil vodenja velja za enega izmed glavnih stilov vodenja. Pri tem stilu vodenja, vodja svoje sledilce navdihuje s karizmo, združuje pa jih tudi skupna vizija. V tem podpoglavju se bom najprej osredotočila na opredelitev transformacijskega vodenja, v nadaljevanju pa sledi opis glavnih komponent transformacijskega vodenja in kritika transformacijskega vodenja.

2.1.1 Opredelitev transformacijskega vodenja

Bass (1985) opisuje transformacijsko vodenje kot proces, v katerem vodje navdihujejo svoje sledilce, da sledijo njihovi viziji in jo delijo naprej. Poleg tega pa Bass (1999) opisuje transformacijsko vodenje tudi kot proces, v katerem vodje svoje sledilce motivirajo tako, da presežejo svoje lastne interese in delajo za skupne cilje ekipe in organizacije.

Transformacijsko vodenje Heery in Noon (2008) opisujeta kot koncept, v katerem naj bi imeli nekateri posamezniki moč oziroma tako velik vpliv, da lahko temeljito spremenijo organizacijo, predvsem z njihovim vplivom na organizacijsko kulturo. Dubrin (2004) pa dodaja, da je pri transformacijskem vodenju poudarek predvsem na tem, kaj vodja doseže in ne na osebnostnih lastnostih vodje. Transformacijski vodja organizaciji pomaga pri večjih, pozitivnih spremembah, člane skupine pa premakne preko njihovih lastnih interesov, da delujejo v dobro skupine, organizacije ali družbe.

Dubrin (2004) ter Heery in Noon (2008) opredeljujejo transformacijske vodje predvsem kot karizmatične osebe. V večini so transformacijski vodje od svojih članov skupine deležni spoštovanja, zaupanja in zvestobe. Za transformacijske vodje je značilno, da ustvarjajo navdihujočo vizijo, poleg tega pa svojim sledilcem nudijo tudi individualno podporo in jih spodbujajo, da postajajo vedno boljši pri svojem delu (Heery & Noon, 2008). Dubrin (2004) dodaja, da transformacijski vodje s posredovanjem vizije svojim sledilcem posredujejo tudi niz vrednot, ki sledilce usmerjajo in motivirajo. Poleg tega pa si pogosto vzamejo čas tudi za spodbujanje osebnega razvoja svojih zaposlenih, kljub temu, da so polno zaposleni z organizacijskim preživetjem.

Transformacijski vodje svojim sledilcem nudijo podporno vodenje, in sicer s pomočjo dajanja pozitivnih povratnih informacij ter s priznavanjem dosežkov posameznikov. Poleg tega pa prakticirajo tudi opolnomočenje posameznikov z njihovim vključevanjem v odločanje, tako kot to počne večina učinkovitih vodij in managerjev. Pomembna lastnost transformacijskih vodij je tudi inovativno razmišljanje, k čemer spodbujajo tudi svoje sledilce. Inovativno razmišljanje namreč pomaga doseči cilje transformacijskih vodij, kot so na primer hitro povečanje kapitala ali hitro zmanjševanje stroškov. Tako kot drugi učinkoviti managerji in vodje tudi transformacijski vodje vodijo z zgledom (Dubrin, 2004). Po besedah Geier (2016) naj bi transformacijski vodje v primerjavi z drugimi vrstami vodenja dosegali precej boljše rezultate. Razlog za to naj bi bil predvsem v tem, da transformacijski vodje svojim sledilcem predstavljajo vzor, poleg tega pa premorejo tudi visoko stopnjo integritete, svoje sledilce navdihujejo, jih znajo motivirati ter spodbujati ter so s strani sledilcev deležni visoke stopnje zaupanja.

Transformacijsko vodenje vključuje tudi osebno identifikacijo, saj se pri tem stilu vodenja sledilci velikokrat poistovetijo s svojo vodjo. To pa se odraža v tem, da sledilci posnemajo vodjino vedenje ter sprejmejo vrednote in ideale, ki jih njihov vodja zagovarja. To, da se sledilci želijo poistovetiti s svojo vodjo, je lahko posledica karizme njihove vodje. Karizma je namreč nujna sestavina transformacijskega vodenja, vseeno pa sama po sebi ne zadošča za transformacijski proces (Yukl, 2013).

Transformacijsko vodenje je močno povezano z zaupanjem v vodjo. Transformacijski vedenji, navdihujoča motivacija in individualna obravnava lahko povečata tako samoučinkovitost posameznih podrejenih kot tudi kolektivno učinkovitost skupin. Intelktualna stimulacija pa lahko poveča ustvarjalnost posameznih sledilcev (Yukl, 2013).

Transformacijske vodje odlikuje sposobnost uvajanja inovacij in sprememb s prepoznavanjem potreb in skrbi njihovih sledilcev ter spodbujanjem ljudi, da na stare probleme pogledajo z drugega zornega kota in najdejo rešitve. Transformacijske vodje svoje sledilce navdihujejo, ne le da osebno verjamejo v svoje vodje, pač pa da verjamejo tudi v lasten potencial in s tem ustvarijo boljšo prihodnost za organizacijo, v kateri delujejo (Daft, Benson & Henry, 2020).

Transformacijsko vodenje velja za učinkovito v vsaki situaciji in kulturi. Teorija transformacijskega vodenja ne opredeljuje nobenih pogojev, pod katerimi bi bilo transformacijsko vodenje nepomembno ali pa neučinkovito. V večini situacij so nekateri vidiki transformacijskega vodenja zelo pomembni, vendar pa splošna pomembnost še ne pomeni, da je transformacijsko vodenje enako učinkovito in enako verjetno v vseh situacijah (Yukl, 2013).

2.1.2 Glavne komponente transformacijskega vodenja

Za transformacijske vodje je značilen stil vodenja, s katerim navdihujejo pozitivne spremembe tako pri svojih sledilcih kot tudi v organizaciji kot celoti, kar pa pogosto vodi do uspešnih poslovnih rezultatov. Značilnosti transformacijskih vodij ne smemo enačiti s prirojenimi osebnostnimi lastnostmi, tu gre namreč za veliko globlje lastnosti, ki jih razvijemo s pomočjo razvoja vedenja, strategij in dejanj, ki temeljijo na teoriji vodenja (Michigan State University, 2022). Teorijo transformacijskega vodenja sestavljajo štiri glavne komponente (Yukl, 2013; Michigan State University, 2022):

- **Intelektualna stimulacija:** Transformacijske vodje ustvarjajo raznoliko in odprto okolje. V tem okolju želijo spodbuditi svoje zaposlene k inovativnemu razmišljanju ter oblikovanju novih zamisli tako za organizacijo kot tudi zase. Svoje zaposlene spodbujajo k temu, da izpodbijajo svoja lastna prepričanja in vrednote, prav tako pa tudi prepričanja in vrednote podjetja. Intelektualna stimulacija je vedenje, s pomočjo katerega sledilci na težave pogledajo z nove perspektive in iščejo bolj kreativne rešitve.
- **Individualna obravnava:** Transformacijski vodja pozna vsakega svojega sledilca ter prisluhne njegovim potrebam in pomislekom. Deluje kot mentor in svoje sledilce spodbuja h kreativnemu razmišljanju. Poleg tega pa svoje sledilce tudi razvija in jih opolnomoči, saj izkušenim zaposlenim zaupa, da sprejemajo odločitve na dodeljenih področjih. Individualna obravnava je ključna za doseganje čim boljših rezultatov in ustvarjanje bodočih vodij poleg tega pa vključuje zagotavljanje podpore, spodbude in mentorstva sledilcem.
- **Navdihujoča motivacija:** Pri izboljšanju uspešnosti imajo veliko vlogo prav transformacijske vodje. Ti namreč predstavljajo svojim sledilcem navdih in z motivacijskimi tehnikami poskušajo doseči, da cilji organizacije postanejo tudi osebni cilji zaposlenih. Cilj vodij je, da njihovi sledilci ponotranjijo vizijo in postanejo predani organizacijskim ciljem, to pa jih spodbuja k trdemu delu, da dosežejo zastavljene cilje. Motivacija za doseganje rezultatov ne temelji na strahu, ampak vodje svojim sledilcem želijo biti v vzgled. Navdihujoča motivacija vključuje sporočanje privlačne vizije in osredotočanje na trud sledilcev.
- **Idealizirani vpliv:** Kot je bilo že omenjeno, transformacijske vodje želijo biti svojim sledilcem vzgled in to prav na vseh področjih. Zato je zelo pomembno, da se vodje vedejo tako, kot je etično in družbeno zaželeno ter da so predani delovnim ciljem. Zaposleni namreč svoje vodje spoštujejo in jim zaupajo, da sprejemajo odločitve ne le

za dobro organizacije, pač pa tudi za dobro ekipe in njih kot posameznikov. S takšnim odnosom potem vodje tudi dosežejo, da zaposleni postanejo njihovi sledilci, ki jih želijo posnemati in ponotranjiti njihove ideale. Idealizirani vpliv je vedenje, ki poveča identifikacijo sledilca z njegovim vodjem. Vodja daje sledilcem zgled poguma in predanosti ter se samožrtvuje v korist svojih sledilcev.

2.1.3 Kritika transformacijskega vodenja

Kljub temu, da je dokazano, da ima transformacijsko vodenje pozitiven učinek na organizacije ter izboljšuje njihovo uspešnost, delovno produktivnost in ustvarjalnost, pa vseeno obstaja tudi nekaj kritik na račun te vrste vodenja (UKEssays, 2015):

- Transformacijsko vodenje se je zelo težko naučiti, saj so njegove komponente preveč obsežne, ker so kombinacija številnih teorij vodenja.
- Vodje lahko obvladujejo svoje zveste podpornike, pri čemer pa lahko pride do zlorabe moči položaja. Brezobzirni vodje lahko zmanipulirajo svoje sledilce, kar pa povzroči, da sledilci več izgubijo kot pridobijo.
- Nejasnost definicije transformacijskega vodenja in njegovih ključnih komponent, saj se definicije komponent med seboj prekrivajo.
- Argumenti proti transformacijskemu vodenju so povezani z etiko, saj bi lahko lastnosti, ki naredijo odličnega vodjo, vodile v neetična dejanja.
- Transformacijsko vodenje uporablja tehniko upravljanja vtisa, kar lahko vodje izkoristijo za samopromocijo.

2.2 Transakcijsko vodenje

Tudi transakcijski stil vodenja velja za enega izmed glavnih stilov vodenja. Je stil vodenja, ki temelji na transakcijah med vodjo in njegovimi podrejenimi. Vodja za motiviranje podrejenih uporablja nagrade in kazni. V tem podpoglavju se bom najprej osredotočila na opredelitev transakcijskega vodenja, v nadaljevanju pa sledi predstavitev glavnih komponent transakcijskega vodenja in kritika transakcijskega vodenja.

2.2.1 Opredelitev transakcijskega vodenja

V doseganje ciljev organizacije je prav tako, kot je transformacijsko vodenje, usmerjeno tudi transakcijsko vodenje, s to razliko, da transformacijsko vodenje spodbuja zaposlene, da presežejo lastne interese, transakcijsko vodenje pa je namenjeno ustvarjanju lastnega interesa zaposlenih pri doseganju ciljev v obliki nagrajevanja (Jensen in drugi, 2019).

Transakcijsko vodenje za razliko od transformacijskega vodenja ne želi spreminjati organizacij, ki jih upravljajo. Transakcijske vodje se bolj osredotočajo na vzdrževanje stabilnih odnosov s svojimi podrejenimi, z njimi imajo vzpostavljen odnos, ki temelji na

transakcijah. Transakcijski vodje svoje sledilce motivirajo s pomočjo nagrad in kazni (Hyland, Reeves & Caputo, 2018). Namesto da bi se transakcijski vodje osredotočali na vzpostavljanje in negovanje osebnih odnosov s svojimi sledilci, se raje osredotočajo na odnos izmenjave med njimi in sledilci, predvsem na učinkovitost sledilca in uspešnost nalog. Da dosežejo sodelovanje s svojimi sledilci, transakcijske vodje uporabljajo nagrade in kazni (Jeanes, 2019).

Za transakcijsko vodenje je značilno, da vodje dajejo svojim podrejenim zadolžitve, vzpostavljajo strukturo ter zadovoljujejo socialne potrebe njihovih podrejenih. Sposobnost transakcijskih vodij, da zadovoljijo potrebe svojih podrejenih, ponavadi izboljša produktivnost. Transakcijski vodje so strpni, delavni in pravični ter ponosni na to, kadar stvari tečejo gladko in učinkovito. Odlični so pri vodstvenih funkcijah. Velikokrat pa se zgodi, da poudarjajo neosebne vidike uspešnosti, kot na primer načrti, urniki in proračuni. So predani organizaciji in delujejo v skladu z organizacijskimi normami in vrednotami (Daft, Benson & Henry, 2020).

Transakcijski vodja verjame v nagrajevanje na podlagi uspešnosti zaposlenih. Zanje je značilno, da delujejo v močno strukturiranem okolju. Za le-to je značilno, da vodje s pomočjo predpisov in pravil spodbujajo podrejene, da delujejo najbolje, kar lahko. Transakcijske vodje ne spodbujajo ustvarjalnosti in inovacij, za to so namreč bolj zaprti in se raje držijo statusa quo. Za to vrsto vodenja je značilno, da negativno vpliva na ustvarjalnost, uspešnost in motivacijo zaposlenih, saj vodje uporabljajo nekatere lastnosti, ki zmanjšujejo samomotivacijo in zavzetost zaposlenih (Status.net, brez datuma).

Glavne lastnosti transakcijskega vodenja so (Status.net, brez datuma):

- poudarek na disciplini in nagradah,
- predanost in ohranjanje statusa quo,
- pasivno vodenje – vodja skrbi samo za povečanje produktivnosti,
- odvisnost vodij od hierarhije – ohranjanje toge organizacijske strukture, ki jim daje moč,
- pomanjkanje usmeritev – vodje ne posvečajo veliko pozornosti težavam,
- nezdravo povečanje konkurence – končni cilj je uspešnost zaposlenih, kar povzroči delovanje zaposlenih za lasten interes.

2.2.2 Glavne komponente transakcijskega vodenja

Za transakcijsko vodenje so značilna tri ključna transakcijska vedenja, in sicer (Zehndorfer, 2014):

- vedenje na podlagi pogojnega nagrajevanja (angl. Contingent reward behaviour),
- aktivno ravnanje z izjemo (angl. Active management by exception),
- pasivno ravnanje z izjemo (angl. Passive management by exception).

Vedenje na podlagi pogojnega nagrajevanja lahko opredelimo kot vrsto dogovorov in izmenjav med vodjo in njegovimi podrejenimi. To vedenje vključuje interakcijo med vodjo in podrejenimi s pomočjo pogodbenega nagrajevanja za trud, pri tem pa vodje svojim podrejenim povedo, kaj naj naredijo, da bodo nagrajeni, poleg tega pa tudi kaznujejo nezaželena vedenja, za dobro delo pa ponudijo dodatne povratne informacije, tudi napredovanje. Če se dosledno spoštuje dogovore, to pripomore k visoki stopnji zaupanja in spoštovanja (Zehndorfer, 2014).

Yukl (2013) dodaja, da je za to vrsto vedenja značilna razjasnitev dosežkov, ki so potrebni za pridobitev nagrad, ter uporaba spodbud za vplivanje na motivacijo podrejenih pri opravljanju nalog. Medtem ko pogojno nagrajevanje v večini primerov vodi do pozitivnih rezultatov, pa na drugi strani ravnanje z izjemo deluje večinoma negativno in demotivacijsko za podrejene (Zehndorfer, 2014).

Za aktivno ravnanje z izjemo je značilno, da je vodja izjemno pozoren na kakršnakoli odstopanja, napake ali nepravilnosti svoje ekipe, pri tem proaktivno uporablja mikromanagerske pristope ter uveljavlja pravila v izogib hujši napakam – vodja ukrepa, že preden nastane kriza. Za pasivno ravnanje z izjemo pa je značilno reaktivno posredovanje, kar pomeni, da vodja ukrepa šele takrat, ko se težave in napake že pojavijo – vodja ukrepa šele, ko je kriza že nastala (Zehndorfer, 2014).

Prvotna formulacija teorije transakcijskega vodenja je vključevala dve vrsti transakcijskega vodenja, in sicer pogojno nagrajevanje in pasivno ravnanje z izjemo. Nekoliko kasneje so v teorijo dodali tudi aktivno ravnanje z izjemo. Novejše različice teorije pa vključujejo tudi laissez-faire vodenje, ki pa ga opredeljujejo kot pasivno brezbržnost do naloge in podrejenih. Še boljše pa takšno vedenje opišemo kot odsotnost učinkovitega vodenja in ne kot enega izmed primerov transakcijskega vodenja (Yukl, 2013).

Z raznimi raziskavami je bilo ugotovljeno, da sta vedenje na podlagi pogojnega nagrajevanja in aktivno ravnanje z izjemo potrebni in koristni vedenji za posameznikovo in organizacijsko uspešnost, še posebej, kadar se uporablja v povezavi s transformacijskim vodenjem. Za pasivno ravnanje z izjemo pa je bilo ugotovljeno, da negativno vpliva na uspešnost organizacije (Hyland, Reeves & Caputo, 2018).

2.2.3 Kritika transakcijskega vodenja

Glavne slabosti transakcijskega vodenja so (Status.net, brez datuma):

- Transakcijske vodje veljajo za neprilagodljive, kar lahko povzroči frustracijo pri zaposlenih, ki uživajo v delovnem okolju, ki spodbuja individualne misli in inovativne ideje.
- Za transakcijske vodje je značilno, da so neobčutljivi in hladni do svojih podrejenih ter da jih podrejeni kot osebe ne zanimajo. Če osebno življenje in čustva zaposlenih vodji

niso pomembni, lahko postane odnos med vodjo in podrejenimi hladen, kar pa posledično negativno vpliva na moralo in motivacijo zaposlenih.

- Za transakcijske vodje je najpomembnejša uspešnost organizacije, veliko premalo poudarka pa namenijo ostalim stvarim. Transakcijske vodje bi morale več poudarka nameniti predvsem razvoju vodstva in njegovemu usposabljanju ter ustvarjalnosti zaposlenih. Če zaposleni ne bodo imeli svobode pri ustvarjanju ustvarjalnih rešitev za težave, lahko to privede do negativnih posledic za organizacijo.

2.3 Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja

Transformacijsko in transakcijsko vodenje sta različna procesa, ki pa se medsebojno ne izključujeta. Pri transformacijskem vodenju sledilec čuti zaupanje, občudovanje, zvestobo in spoštovanje do svoje vodje in je zaradi tega motiviran, da za doseganje ciljev naredi več, kot je prvotno pričakoval, da bo naredil. Transformacijski vodja svoje sledilce preoblikuje in motivira tako, da (Yukl, 2013):

- sledilce ozavešča o pomembnosti rezultatov nalog,
- sledilce spodbudi, da presežejo svoje lastne interese v dobro ekipe ali organizacije,
- aktivira njihove potrebe višjega reda.

V nasprotju s transformacijskim vodenjem pa transakcijsko vodenje vključuje proces izmenjave, ki lahko povzroči skladnost sledilcev z zahtevami vodje, vendar pa to ne bo povzročilo navdušenja sledilcev nad vizijo vodje, niti predanosti ciljem organizacije (Yukl, 2013).

Transakcijsko vodenje je pomembno za vse organizacije, vendar vodenje sprememb zahteva drugačen pristop. Za to je bolj primerno transformacijsko vodenje, saj imajo sposobnost voditi spremembe v poslanstvu, strategiji, strukturi in kulturi organizacije, poleg tega pa spodbujajo inovacije na področju izdelkov in tehnologij (Daft, Benson & Henry, 2020).

Transformacijske vodje se ne zanašajo le na oprijemljiva pravila in spodbude za nadzor določenih transakcij s sledilci, pač pa na otipljive lastnosti, kot so skupne vrednote, vizijo, ideje, da bi zgradili odnose, dali večji pomen različnim dejavnostim, poleg tega pa našli tudi skupne točke za vključitev sledilcev v proces sprememb in odločanja (Daft, Benson & Henry, 2020).

Mnoge študije so pokazale, da transformacijsko vodenje pozitivno vpliva na razvoj in uspešnost sledilcev. Čeprav se je mogoče te veščine naučiti, ker niso prirojene, pa vseeno nekatere osebnostne lastnosti pripomorejo k lažjemu izražanju vedenja transformacijskega vodenja (Daft, Benson & Henry, 2020). Glavne razlike med transformacijskim in transakcijskim vodenjem so prikazane tudi v spodnji tabeli 2.

Tabela 2: Primerjava transformacijskega in transakcijskega vodenja

Transformacijsko vodenje	Transakcijsko vodenje
Proaktivno vedenje.	Odzivno vedenje
Uvaja nove ideje za organizacijske spremembe.	Deluje v okviru organizacijske kulture.
Vodja se za doseganje ciljev osredotoča na višje ideale sledilcev in moralne vrednote.	Vodja za doseganje ciljev uporablja metodo nagrajevanja in kaznovanja.
Vodja motivira sledilce tako, da jih spodbuja postaviti interese skupine na prvo mesto.	Vodja motivira sledilce tako, da jih spodbuja postaviti njihove lastne interese na prvo mesto.
Razvija kreativne in inovativne ideje za reševanje težav.	Ohranja status quo.

Prirjeno po Junita (2019).

3 NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Glavni namen sistema nagrajevanja zaposlenih v organizacijah je, da uspejo pritegniti nadarjene posameznike ter potem z ustrezno motivacijo tudi zadržati ključne posameznike, ki največ pripomorejo k uspešnemu delovanju organizacije. Poznamo različne sisteme nagrajevanja, nagrade v glavnem delimo na finančne in nefinančne nagrade, seveda pa je od vsakega posameznika odvisno, katere vrste nagrad mu bolj ustrezajo.

Za organizacije je pomembno, da pri svojem delovanju uporabljajo sistem nagrajevanja, saj s tem močno vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Posledično to namreč vpliva na večjo uspešnost tako posameznikov kot tudi organizacije, saj so motivirani in zadovoljni zaposleni veliko bolj produktivni, energični, ustvarjalni in bodo naloge opravljali z večjim veseljem. Poleg tega pa se moramo po besedah Snoj (2016) zavedati, da se nam nagrajevanje zaposlenih dolgoročno lahko bogato obrestuje, zato je bolje, da dojemamo nagrajevanje kot naložbo in ne kot strošek.

Da je sistem nagrajevanja učinkovit, je potrebno, da so med seboj usklajene politike, procesi in prakse določene organizacije. Predvsem pa je pomembno, da organizacija ne kopira sistema nagrajevanja neke druge organizacije, temveč ga vzpostavi glede na potrebe lastne organizacije. Sistem nagrajevanja mora izhajati iz strategije organizacije, mora biti prilagojen specifični organizacijski kulturi ter slediti viziji in ciljem organizacije (Snoj, 2016; OKConsulting, brez datuma).

Tudi Van Eerde (2015) pravi, da mora biti sistem nagrajevanja sestavljen iz politik in mehanizmov, s katerimi organizacija upravlja, ter mora biti skladen s cilji, ki so povezani s strategijo organizacije. Poleg tega pa mora biti sistem nagrajevanja tudi privlačen, stroškovno učinkovit in pošten. S pomočjo različnih komponent, ki vključujejo fiksne, variabilne in posredne nagrade, lahko ustvarimo veliko različic in tako ugodimo željam zaposlenih.

Znotraj določenega sistema nagrajevanja je pomembno, da upoštevamo dva vidika, in sicer vrsto nagrade in merila za nagrajevanje. Diferenciacija plač znotraj organizacije pomaga razločevati vrednotenje truda posameznikov za organizacijo. Diferenciacija plač je smiselna, saj spodbuja zaposlene, da bodo še bolj uspešni pri svojem delu. Če bi dobili vsi enake nagrade, bi motivacija za delo pri najuspešnejših posameznikih zagotovo upadla (Van Eerde, 2015).

Dandanes organizacije uporabljajo različne sisteme nagrajevanja, da dvignejo moralo svojih zaposlenih in spodbudijo poslovno rast. Pomembno je tudi, da organizacije uskladijo sistem nagrajevanja s strukturo in kulturo organizacije. Da pa organizacija oblikuje učinkovit sistem nagrajevanja, mora le-ta v celoti razumeti njegovo definicijo in pomen. Glavnih pet ciljev, ki jih lahko dosežemo z učinkovitim sistemom nagrajevanja (MBA Knowledge Base, brez datuma a):

- Privlačnost in zadrževanje: Glede na raziskave obstaja pozitivna povezava med zadovoljstvom zaposlenih in sistemom nagrajevanja, saj lahko le-ta neposredno vpliva na izbiro službe in fluktuacijo v organizaciji. Višje nagrade ponavadi pritegnejo in zadržijo več ljudi, kar pomeni, da boljši sistem nagrajevanja povzroči, da so zaposleni bolj zadovoljni. Višja stopnja zadovoljstva pa posledično privede do daljše delovne dobe in zmanjšanja organizacijske fluktuacije.
- Motivacija za uspešnost: Pomembno je, da je sistem nagrajevanja povezan z učinkovito uspešnostjo, saj bodo zaposleni tako le še izboljšali delovni proces. Poleg tega pa je zaželeno, da se zaposlene nagradi glede na njihove potrebe. Obstajajo trije načini, ki lahko vplivajo na učinek motivacije z uporabo sistema nagrajevanja, in sicer pričakovanje uspešnosti in rezultatov, privlačnost nagrad ter pričakovanje napora ter uspešnosti. Pri pričakovanju uspešnosti in rezultatov gre za to, da zaposleni pričakujejo, da bodo prejeli določene nagrade, če bodo s svojim vedenjem dosegli določeno delovno uspešnost, želijo namreč izpolniti neko določeno kvoto, da dobijo boljšo nagrado. To pa zaposlene spodbudi, da dosegajo višjo delovno uspešnost. Pri privlačnosti gre za to, da je pomembno, da vodstvo prepozna potrebe oziroma želje svojih zaposlenih ter izbere najbolj privlačen način, da pritegne in zadrži motivirano osebje. Različni zaposleni imajo namreč različne potrebe in želje, zato bo morda za vsakega zaposlenega privlačna druga vrsta nagrade, na primer napredovanje, višja plača ... Pričakovanje napora in uspešnosti pa predstavlja posameznikovo dožemanje, kako težko bo doseči nek cilj. Zato je zelo pomembno, da organizacija ustvari pozitivno delovno okolje, tako bodo namreč zaposleni čutili, da je ta cilj dosegljiv, to pa jih bo motiviralo, da cilj res dosežejo in prejmejo zeleno nagrado.
- Ustvarjanje pozitivne organizacijske kulture: S pomočjo sistema nagrajevanja lahko pozitivno vplivamo na različne vrste kultur v podjetju, na primer na inovativno kulturo, podjetniško kulturo, participativno kulturo, kulturo, ki temelji na kompetencah itd., poleg tega pa lahko sistem nagrajevanja vpliva tudi na komunikacijo, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih.

- **Izboljšanje spretnosti in znanja zaposlenih:** Zaposlene lahko s pomočjo sistema nagrajevanja spodbujamo, da stalno izboljšujejo svoje spretnosti, in sicer tako, da organizacija zaposlene plača glede na njihovo stopnjo usposobljenosti. S tem dosežemo, da zaposleni dobijo motivacijo za nadaljnje usposabljanje, organizacija pa pridobi bolj kompetentne zaposlene.
- **Okrepitev in opredelitev organizacijske strukture:** S sistemom nagrajevanja lahko okrepimo in opredelimo organizacijsko strukturo. Če želimo enotno organizacijsko strukturo, bomo vse zaposlene nagradili na enak način, s tem spodbudimo tudi timsko delo. Če pa želimo zaposlene nagraditi različno glede na uspešnost, pa bomo ustvarili bolj konkurenčno okolje, saj se bodo posamezniki osredotočali na individualno korist in ne na korist celotne ekipe.

3.1 Vrste nagrajevanja

Nagrade imajo v različnih organizacijah različne namene. Služijo lahko za privabljanje bolj kompetentnih zaposlenih, za zadrževanje ključnih zaposlenih za organizacijo, za zmanjšanje fluktuacije, poleg tega pa tudi za motivacijo zaposlenih, večjo produktivnost, večjo pripravljenost za delo itd. Ker smo si ljudje različni, imamo tudi različne želje in potrebe. Ravno to pa je razlog, da so se razvile različne vrste nagrad. Zaželeno je namreč, da organizacija prilagaja svoj sistem nagrajevanja skladno s potrebami in z željami zaposlenih. V glavnem ločimo nagrade zaposlenih na finančne in nefinančne nagrade, bolj podrobno pa bo ta delitev predstavljena v naslednjih dveh podpoglavjih.

Po besedah Chilvers (2022) je nujno potrebno, da podjetje prepozna prispevke in uspešnost pri delu vsakega posameznika. Da bi bili zaposleni še naprej produktivni in zavzeti, lahko dosežemo tako, da v svojo delovno kulturo začnemo vključevati nagrade za zaposlene, tako finančne kot tudi nefinančne. Nagrade in prepoznanja so dandanes v podjetju nujno potrebna, če želimo ohranjati ključne zaposlene in privabljati nove talente. Moramo pa se zavedati, da obstaja veliko vrst različnih nagrad in izbira tistih, ki bo najbolje delovala v izbrani organizaciji je lahko precej težavna. Tu se tudi pokaže kako zelo pomembno je, da poznamo svoje zaposlene ter njihove potrebe in želje. Če svoje zaposlene dobro poznamo, bomo točno vedeli, s kakšnimi nagradami bodo zadovoljni.

3.1.1 Finančno nagrajevanje

Denarne nagrade lahko močno vplivajo na motivacijo in uspešnost posameznega zaposlenega, kar pa posledično vpliva tudi na uspešnost podjetja. Razlog, zakaj so lahko denarne nagrade močan motivator za uspešnost zaposlenih, poleg tega pa pomagajo tudi pritegniti in zadržati najboljše zaposlene, je v tem, da pomagajo zadovoljiti različne osnovne potrebe in tudi potrebe na višji ravni. Vsekakor pa se moramo zavedati, da denarne nagrade vedno ne pripeljejo do želenega učinka. Denarne nagrade namreč ne izboljšajo znanja, veščin in sposobnosti zaposlenih, razen v primerih, ko je ta denar vložen v njihovo

izobraževanje in usposabljanje. Ponavadi denarne nagrade zaposlene le motivirajo, da delajo več, ne pa tudi bolje (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013). Poleg tega pa denarne nagrade tudi ne izboljšajo kakovosti delovnih mest in jih ne obogatijo. Obogatena delovna mesta zaposlenim predstavljajo odlično motivacijo, saj po besedah Tumi, Hasan in Khalid (2021) obogatitev delovnih mest in delovnih izkušenj izboljša motivacijo zaposlenih in njihovo predanost delu. Če pa tega ni, denarne nagrade verjetno ne bodo vodile do želenih rezultatov.

Aguinis, Joo in Gottfredson (2013) predlagajo pet splošnih načel za uspešno oblikovanje sistema denarnih nagrad:

- natančna opredelitev in merjenje uspešnosti,
- nagrajevanje pogojeno glede na uspešnost,
- pravočasno nagrajevanje zaposlenih,
- ohranjanje pravičnosti v sistemu nagrajevanja,
- poleg denarnih nagrad uporaba tudi nedenarnih nagrad.

Finančno nagrajevanje deluje kot motivacijski dejavnik, od katerega imajo zaposleni korist, bodisi z različnimi bonusi ali pa z napredovanjem (MBA Knowledge Base, brez datuma b). Splošna hipoteza o učinkih finančnega nagrajevanja za trud in uspešnost namreč pravi, da nagrade vodijo k večjemu trudu zaposlenih, kot v primerih, ko nagrajevanje ne obstaja (Bonner & Sprinkle, 2002). Po besedah Bonner in Sprinkle (2002) naj bi finančne nagrade motivirale zaposlene, da vložijo trud v usposabljanje in pridobivanje novih spretnosti, potrebnih za opravljanje delovnih nalog. S tem bodo povečali bodočo uspešnost nalog, posledično pa prejeli tudi višje nagrade.

MBA Knowledge Base (brez datuma b) izpostavlja tri vrste finančnih nagrad, in sicer:

- plačilo na podlagi individualne uspešnosti (angl. Individual performance related pay),
- plačilo na podlagi dobička (angl. Profit related pay),
- plačilo na podlagi spretnosti (angl. Skill based pay).

Plačilo na podlagi individualne uspešnosti je finančna nagrada zaposlenim, ki so dosegli zahtevani standard ali pa so ga celo presegli. Ta vrsta nagrade je koristna tako za zaposlene kot tudi za organizacijo samo, saj pomaga izboljšati uspešnost in spodbuja organizacijski razvoj (MBA Knowledge Base, brez datuma b). Peek (2022) dodaja, da lahko nagrade na podlagi uspešnosti spodbudijo zaposlene, da delajo več, lahko pa povzročijo tudi višjo stopnjo stresa pri zaposlenih, saj le-ti čutijo pritisk in posledično je nižje njihovo zadovoljstvo pri delu.

Plačilo na podlagi dobička je nagrada, ki jo zaposleni prejmejo, če organizacija posluje z dobičkom, v nasprotnem primeru pa ne. Namen takšnega nagrajevanja je povečati motivacijo, trud in predanost zaposlenih. Nagrade na podlagi dobička se ponavadi izplačujejo kot razdelitev ustvarjenega presežka med zaposlene ali pa kot pridobitev deleža

v organizaciji (Oxford Reference, brez datuma). Plačilo na podlagi dobička je element nagrajevanja, ki se istočasno dviguje ali pada tako za posamezne zaposlene kot tudi za celotno organizacijo. Nagrada, povezana z dobičkom, lahko zviša ali zniža plačilo zaposlenih, to je namreč odvisno od uspešnosti organizacije, pri čemer je nagrada lahko zelo visoka, lahko pa je tudi ni (MBA Knowledge Base, brez datuma b).

Plačilo na podlagi spretnosti je sistem nadomestil, s katerimi organizacije nagrajujejo zaposlene z dodatnimi plačili, če zaposleni pridobijo uradna potrdila o obvladovanju novih veščin, znanj ali kompetenc. Seveda pa morajo novo znanje pokazati tudi pri svojem delu, kadar želijo prejeti nagrado, samo potrdilo namreč ni dovolj (Ledford Jr. & Heneman III, 2011). Plačila na podlagi spretnosti so najprimernejša za podjetja, ki so odvisna od visoke ravni spretnosti zaposlenih, poleg tega pa je zaželeno, da za podjetja, ki uporabljajo takšno nagrajevanje, stroški dela predstavljajo relativno majhen delež stroškov. Takšne nagrade lahko delujejo zelo motivacijsko, saj so zaposleni spodbujeni, da se še naprej izobražujejo in jim za to ni potrebno plačati, saj se usposabljujejo pri opravljanju lastnega dela. Organizacije se namreč velikokrat odločijo za poučevanje zaposlenih znotraj organizacije, saj je to za organizacijo ugodnejše kot proces zaposlovanja novih, kompetentnejših oseb (MBA Knowledge Base, brez datuma b).

3.1.2 Nefinančno nagrajevanje

Nefinančno nagrajevanje predstavljajo nedenarne ugodnosti, ki jih organizacije dajejo svojim zaposlenim, z namenom, da jih zadržijo in motivirajo za nadaljnje uspešno delo (Woodruffe, 2006). Nedenarne nagrade so v splošnem bolj cenjene kot denarne nagrade, predvsem z vidika hvaležnosti in spoštovanja do zaposlenih (Aguinis, Joo & Gottfredson, 2013). Poleg tega pa obstaja močna povezava med nedenarnimi nagradami in zavzetostjo zaposlenih pri delu (Nelson, 1996).

Po mnenju Chilvers (2022) se nedenarne nagrade osredotočajo predvsem na dajanje prednosti osebnim in življenjskim potrebam osebja. Širši cilj nedenarnih nagrad je ustvarjanje srečnih, zdravih in produktivnih delavcev. Možnosti za nefinančno nagrajevanje pa je ogromno. Nekaj primerov nedenarnih nagrad:

- prilagodljiv delovni čas,
- usposabljanje in razvoj,
- prijetno delovno okolje,
- napredovanje,
- povratne informacije s strani vodstva,
- priznanje za dobro opravljeno delo (npr. naziv zaposleni leta),
- službene zabave, team buildingi...

Nefinančno nagrajevanje zaposlenim ne prinaša nobenih finančnih koristi, ampak se osredotoča na cenjenje zaposlenih prek različnih ugodnosti. Po mnenju Medhi (2022) je

nefinančno nagrajevanje za organizacije boljše, ker prinaša dolgoročne učinke v primerjavi s finančnim nagrajevanjem. Finančne nagrade namreč dajejo zaposlenim le enkratno zadovoljstvo, v ugodnostih, ki jih prinašajo nefinančne nagrade, pa zaposleni lahko uživajo dlje časa.

3.2 Prednosti in slabosti nagrajevanja zaposlenih

Kljub temu, da nagrajevanje zaposlenih v večini prinaša pozitivne učinke, pa se včasih lahko srečamo tudi z negativnimi učinki nagrajevanja zaposlenih. V tem podpoglavju bom opisala kakšne prednosti in slabosti prinašajo različne vrste nagrajevanja. Najprej se bom osredotočila na prednosti in slabosti, ki jih prinaša finančno nagrajevanje. V nadaljevanju pa sledi opis prednosti in slabosti nefinančnega nagrajevanja zaposlenih.

3.2.1 Prednosti in slabosti finančnega nagrajevanja zaposlenih

Finančno nagrajevanje zaposlenih ima veliko prednosti, kot na primer (Bhasin, 2017; Chilvers, 2022):

- Denarne nagrade dvigujejo moralo zaposlenih, posledično pa tudi produktivnost. Zaposleni namreč želijo preseči pričakovanja svojih podrejenih in so za to pripravljeni trdo delati. Plačilo in bonusi glede na uspešnost povečujejo tudi zadovoljstvo pri delu, predanost podjetju in zaupanje v vodstvo.
- Denarna nagrada je najbolj preprost način za nagrajevanje zaposlenih, ki so dosegli ali celo preseгли pričakovanja.
- Denarne nagrade izboljšujejo delovno okolje, saj zaposleni dobijo občutek, da sta njihovo delo in trud opažena. Z nagrado dobijo le še dodatno motivacijo in pozitiven pristop, da bodo pri delu uspešni tudi v prihodnosti.
- Denarne nagrade za veliko zaposlenih predstavljajo dodaten vir dohodka, ki je zelo dobrodošel. Poleg tega pa finančne nagrade pripomorejo k temu, da zaposleni lahko postanejo plačilno sposobni ter pridobijo občutek finančne varnosti.

Poleg številnih prednosti, ki jih prinaša finančno nagrajevanje, pa obstaja tudi nekaj slabosti, kot so na primer (Bhasin, 2017):

- Priprava načrta nagrajevanja, ki bo pravičen do vseh zaposlenih, zahteva veliko časa in vloženih sredstev.
- Finančno nagrajevanje lahko ustvari neenakost, če so nagrade podeljene le najbolj uspešnim. Zaposleni, ki nagrade ne dobijo ali pa je le-ta glede na njihov trud premajhna, se lahko počutijo, kot da niso obravnavani enakopravno. To pa posledično vodi do slabših odnosov, nesodelovanja med zaposlenimi itd.
- Finančno nagrajevanje lahko povzroči tudi demotiviranost zaposlenih, kadar nekateri zaposleni ne dobijo nagrade, ki si jo zaslužijo. To bo najverjetneje povzročilo, da se le-

ti pri naslednjih delovnih nalogah ne bodo potrudili, da bodo kar se da najbolj uspešno opravljene.

3.2.2 Prednosti in slabosti nefinančnega nagrajevanja zaposlenih

Finančno nagrajevanje zaposlenim nudi predvsem kratkoročne koristi, medtem ko nefinančno nagrajevanje zaposlenim nudi predvsem dolgoročne ugodnosti. Poleg že omenjenega ima nefinančno nagrajevanje tudi številne druge prednosti, kot na primer (Verlinden, brez datuma):

- Nefinančne nagrade lahko organizacija zaposlenemu podeli (skoraj) takoj, ni potrebno čakati na naslednji plačilni dan ali celo naslednje leto (v primeru nagrajevanja na podlagi dobička), kot je to značilno za nekatere finančne nagrade.
- Nefinančne nagrade so dolgoročneje, zaznano je bilo trajnejše zadovoljstvo in bolj pozitiven občutek pri zaposlenih kot pri prejemanju dodatnega denarja.
- Nefinančne nagrade ne povzročijo veliko stroškov, prinesejo pa veliko koristi, kot na primer boljši odnosi, večja produktivnost, uspešnost, notranja motivacija itd.
- Nefinančne nagrade pomagajo tudi pri privabljanju in zadrževanju zaposlenih. Čeprav je denar zelo pomemben, v večini primerov to ni glavni razlog, da ostanemo v neki organizaciji oziroma se ji zaradi tega pridružimo.

Poleg prednosti pa ima nefinančno nagrajevanje tudi nekaj slabosti, kot na primer (Rahman, 2021; Marquis, brez datuma):

- Nekateri zaposleni imajo raje denarne nagrade kot nenedarne, in če ne dobijo zelenega, lahko to vpliva na njihovo motivacijo in produktivnost pri delu.
- Organizacija, ki ponuja le nenedarne nagrade, lahko tvega izgubo zaposlenih, saj se le-ti lahko odločijo za odhod h konkurentu, ki jim ponuja denarne nagrade.
- Za razna usposabljanja organizacija porabi veliko denarja. In če usposabljanje zaposlenih ne prinese zelenih rezultatov, to za organizacijo predstavlja izgubo časa in denarja.

4 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

4.1 Opredelitev in pomen zadovoljstva zaposlenih

V tem podpoglavju se bom najprej osredotočila na opredelitev treh vrst zadovoljstva, in sicer zadovoljstva zaposlenih, zadovoljstva z delom oziroma delovnim mestom ter osebnega zadovoljstva posameznika. V nadaljevanju pa sledi opis prednosti, ki jih pridobi organizacija, če so njihovi zaposleni zadovoljni.

4.1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo lahko razvrstimo v tri glavne kategorije, in sicer zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo z delom/delovnim mestom in osebno zadovoljstvo zaposlenih. V nadaljevanju bodo na kratko predstavljene vse tri kategorije, v magistrskem delu pa se bom osredotočila predvsem na eno kategorijo, in sicer na zadovoljstvo zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih (angl. Employee satisfaction) Kumar in Pansari (2015) opredeljujeta kot pozitiven odnos, ki ga imajo zaposleni do svojih nadrejenih, sodelavcev, plačila ter na splošno do njihovega delovnega okolja. Kadar so zaposleni zadovoljni, lahko zaznamo manjšo odsotnost z dela, manjšo željo po fluktuaciji in večjo predanost svojemu delu. To pa pozitivno vpliva na produktivnost, kakovost proizvedenega blaga in kakovost opravljenih storitev. Zadovoljni zaposleni se počutijo kot del organizacije ter delujejo v skladu z njenimi cilji in vrednotami.

Zadovoljstvo zaposlenih ima pomembno vlogo pri uspešnosti organizacije, zato si večina organizacij želi, da bi bili njihovi zaposleni zadovoljni pri delu (Oshagbemi, 2003). Andrisani (1978) ugotavlja, da zadovoljstvo zaposlenih pri delu pozitivno vpliva na delovno uspešnost, absentizem in fluktuacijo zaposlenih. Nezadovoljni zaposleni so namreč nagnjeni k pretirani fluktuaciji in absentizmu, poleg tega pa nimajo niti motivacije, s pomočjo katere bi bili bolj uspešni pri svojem delu in tako pripomogli k uspešnosti organizacije. Tudi Hunter in Tietzen (1997) menita, da so zaposleni bolj zvesti in produktivni, kadar so zadovoljni. Prav zadovoljni zaposleni vplivajo tudi na zadovoljstvo strank in posledično na organizacijsko produktivnost ter uspešnost. Po mnenju Moyes, Shao in Newsome (2008) je povečanje zadovoljstva zaposlenih povezano z različnimi ugodnostmi, kot so na primer možnost napredovanja, dobri delovni pogoji, dobri odnosi s sodelavci, možnosti izobraževanja in usposabljanja, opolnomočenje, visok zaslužek, itd.

Zadovoljstvo zaposlenih nekateri označujejo tudi kot čustveno stanje, ki izhaja iz delovnih izkušenj (Saleem, Mahmood & Mahmood, 2010). Poleg že vseh zgoraj naštetih dejavnikov, ki pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, moramo omeniti, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi drugi dejavniki, ki so povezani s perspektivo ravnanja z znanjem oziroma s perspektivo managementa znanja (angl. Knowledge management perspective) (Kianto, Vanhala & Heilmann, 2016).

Zadovoljstvo z delom/delovnim mestom (angl. Job satisfaction) po mnenju Davis in Nestrom (1985) predstavlja kombinacijo pozitivnih ali negativnih občutkov, ki jih imajo zaposleni do svojega dela. Predstavlja tudi stopnjo zadovoljstva glede na to, kakšna pričakovanja ima zaposleni v primerjavi z dejanskimi nagradami, ki jih zaposleni prejme. Zadovoljstvo z delom je tesno povezano s posameznikovim vedenjem na delovnem mestu. Tudi Armstrong (2006) meni, da se izraz zadovoljstvo z delom nanaša na občutke, ki jih ima posamezni zaposleni o svojem delu. Če imajo zaposleni pozitiven in naklonjen odnos do

dela, to kaže na zadovoljstvo z delom, če pa imajo zaposleni negativen in nenaklonjen odnos do dela, se mora organizacija soočati z nezadovoljstvom posameznikov z delom.

Zadovoljstvo z delom lahko opredelimo tudi kot to, kako zadovoljen je posamezni zaposleni s svojim položajem in z delovnim mestom (Moyes, Shao & Newsome, 2008). Zadovoljstvo zaposlenih namreč predstavlja zadoščenje ali blaginjo, ki jo zaposleni občutijo z opravljanjem svojega dela. To si lahko razlagamo na način, da zadovoljni zaposleni z veseljem hodijo v službo, da svojo službo dojemajo kot smiselno in da ima le-ta nanje pozitiven fizičen in psihološki učinek (Eskildsen & Nussler, 2000).

Zadovoljstvo posameznika (angl. Individual life satisfaction) je splošna ocena občutkov do življenja posameznika, tako negativnih kot tudi pozitivnih, v določenem trenutku. Je stopnja, do katere posameznik pozitivno ocenjuje splošno kakovost svojega življenja kot celote. Z drugimi besedami lahko to opišemo kot koliko je določenemu posamezniku všeč življenje, ki ga živi. Izraz se nanaša tako na zadovoljstvo kot tudi na užitek posameznika. Zadovoljstvo se skozi čas spreminja, lahko je stabilno, lahko pa je tudi minljivo (Veenhoven, 1996).

4.1.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih organizaciji prinaša številne prednosti. Za organizacijo je zadovoljstvo zaposlenih izjemnega pomena, saj so zadovoljni zaposleni tudi srečni in posledično dosegajo najboljše rezultate. Zadovoljni zaposleni so organizaciji zvesti ter si želijo, da bi organizacijo dvignili na višjo raven. Zadovoljstvo zaposlenih vodi do pozitivnega vzdušja na delovnem mestu in iz tega lahko sklepamo, da zaposleni nimajo želje po fluktuaciji.

Kot eno izmed glavnih prednosti zadovoljstva zaposlenih lahko omenimo, da si zaposleni v večini ne želijo zapustiti svojega delovnega mesta. Zadrževanje zaposlenih predstavlja eno izmed glavnih nalog vsake organizacije. V vsaki organizaciji si namreč želijo imeti izkušene strokovnjake, saj je to ključno za nadaljnjo uspešno rast organizacije, hkrati pa uspešno zadrževanje nadarjenih zaposlenih predstavlja za organizacijo tudi veliko konkurenčno prednost (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012; Juneja, brez datuma a).

Po mnenju Juneja (brez datuma a) je tudi za višje prihodke organizacije bistveno zadovoljstvo zaposlenih. Kadar so zaposleni zadovoljni, vzpostavijo do organizacije lojalnost, na neko delovno mesto pridejo, ker organizacijo čutijo in želijo doseči njene cilje, ne pa zaradi denarja. Takšni zaposleni so organizaciji predani in trdo delajo za uspešnost organizacije. Poleg tega pa takšni zaposleni v krizi ne odidejo iz organizacije, pač pa s skupnimi močmi poskušajo čim prej premagati izzive in se rešiti iz neugodne situacije. To so zaposleni, ki svojim sodelavcem priskočijo na pomoč in ki si jih vsaka organizacija lahko le želi.

Zadovoljni zaposleni se v primerjavi z nezadovoljnimi zaposlenimi lažje prilagajajo in premagujejo razne pritiske. Nezadovoljni zaposleni namreč najdejo težave v vsaki malenkosti, ne želijo sklepati kompromisov in s težavo opravijo kakšno dodatno nalogo. Za razliko od nezadovoljnih imajo zadovoljni zaposleni željo po usposabljanju in izobraževanju ter z nasmehom sprejemajo izzive, ki jim jih prinaša njihovo delovno mesto (Juneja, brez datuma a).

4.2 Dejavniki zadovoljstva

Zadovoljni zaposleni so želja vsake organizacije. K zadovoljstvu zaposlenih pa lahko veliko pripomorejo tudi organizacije same. V nadaljevanju bodo predstavljeni dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in s pomočjo katerih organizacije lahko povečajo zadovoljstvo in zvestobo svojih zaposlenih ter s tem posledično povečajo tudi prihodke in dobiček organizacije.

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, lahko razvrstimo v dve glavni kategoriji, in sicer v (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012):

- organizacijske dejavnike,
- osebne dejavnike.

4.2.1 Organizacijski dejavniki

Organizacijski dejavniki imajo močan vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, saj le-ti veliko svojega časa preživijo v organizaciji in posledično na njihovo zadovoljstvo lahko vplivajo številni organizacijski dejavniki. Na povečanje zadovoljstva zaposlenih lahko vplivamo tako, da upravljamo dejavnike, ki imajo največji vpliv na njihovo zadovoljstvo. Organizacijski dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012; Depon Roy, 2022):

- delovno okolje in delovni pogoji,
- delovna skupina – medosebni odnosi,
- odnos z nadrejenim,
- varnost zaposlitve,
- stil vodenja,
- povratne informacije,
- pravično plačilo, nadomestila, ugodnosti,
- zadovoljstvo z delom,
- napredovanje in razvoj kariere,
- uravnoteženje osebnega in poklicnega življenja,
- vključevanje zaposlenih v delovni proces.

Pomemben dejavnik za povečanje zadovoljstva zaposlenih je zagotovo pozitivno **delovno okolje**, saj le-to močno vpliva na počutje zaposlenih ter ohranja njihovo motivacijo.

Pozitivno delovno okolje organizacija lahko ustvari z odprto komunikacijo, medsebojnim zaupanjem ter vzpostavljanjem zdravih delovnih odnosov (Deepon Roy, 2022). Za zadovoljstvo zaposlenih je nadvse pomembno tudi, s kom delajo ter kakšni so njihovi **medosebni odnosi** (Conway, 2021). Ključna je jasna ter dosledna komunikacija, zaposlenim morajo biti razloženi poslanstvo, vizija in cilji organizacije, poleg tega pa je zaželeno, da se zaposlene obvešča tudi o položaju podjetja, doseženem napredku, morebitnih težavah ali izzivih ter o njihovem neposrednem prispevku k uspehu podjetja (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012). Organizacija mora zagotoviti zaposlenim stabilno in varno delovno okolje. Zaposlene namreč skrbi, da bi spremembe v organizaciji vplivale na njihovo napredovanje in **varnost zaposlitve** v prihodnosti (Wedgwood, 2019).

Stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu lahko povezujemo tudi s stilom vodenja. Demokratičen slog vodenja je zadovoljstvo na delovnem mestu močno okrepljen, saj vodje spodbujajo prijateljstvo, spoštovanje in tople odnose med zaposlenimi. Za zaposlene, ki delajo pod avtoritarnim in diktatorskim vodstvom, pa je značilna nizka stopnja zadovoljstva (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

Povratne informacije igrajo ključno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih. Imajo namreč ogromno pozitivnih učinkov, kot na primer zmanjšanje fluktuacije, ohranjanje motivacije zaposlenih ter njihovega zadovoljstva, ustvarjanje zaupanja itd. Pomanjkanje povratnih informacij pa v zaposlenih vzbudi dvom, saj niso prepričani o učinkovitosti dela, ki ga opravljajo. Pomembno je, da so te informacije pristne in imajo pozitiven namen (Deepon Roy, 2022). Poleg tega pa je pomembno tudi, da zaposleni za svoje delo dovolj zgodaj in dovolj pogosto dobivajo povratne informacije. Zaposleni morajo namreč razumeti, kako vodstvo ocenjuje njihovo uspešnost (Conway, 2021). Bistvenega pomena pri zadovoljstvu zaposlenih je, da se zaposleni počutijo kot nepogrešljiv vir organizacije. Če želimo, da nam bodo zaposleni zvesti, jim moramo zaupati ter pustiti svobodo, da sami sprejemajo nekatere odločitve in ravnajo tako, kot se njim zdi pravilno (Juneja, brez datuma a).

Kot že omenjeno, je eden najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih tudi to, da so zaposleni plačani pravično glede na njihovo vlogo in odgovornosti v organizaciji. **Spodbude in denarne ugodnosti** morajo biti sorazmerne s trudom, ki ga posameznik vloži v svoje delo (Juneja, brez datuma a). Zaposlenim moramo ponuditi **konkurenčno plačilo**, s čimer bomo preprečili njihov odhod h konkurenčnim organizacijam in hkrati povečali njihovo zadovoljstvo (Brooks, 2021). Ni prav, da favoriziramo kateregakoli zaposlenega, ne glede na njegovo vlogo v podjetju. Favoriziranje določenih zaposlenih, organizaciji na dolgi rok lahko prinese le težave (Juneja, brez datuma a). Vsak si namreč želi, da bi bilo njegovo delo cenjeno, zato je za zadovoljstvo zaposlenih ključno, da prepoznamo učinkovite zaposlene in jih za to tudi ustrezno nagradimo. Cenjeni in nagrajeni zaposleni imajo večjo motivacijo, so bolj produktivni in uspešni, posledično pa je visoko tudi njihovo osebno zadovoljstvo in zadovoljstvo pri delu (Deepon Roy, 2022). Za zaposlene je izjemnega pomena tudi to, da jim je jasno predstavljen **sistem napredovanja**, ki jih lahko še dodatno motivira (Brooks, 2021).

Uravnoteženje poklicnega in zasebnega življenja je dandanes precej zahtevno in na trenutke lahko tudi obremenjujoče. Organizacije lahko za povečanje zadovoljstva svojim zaposlenim pomagajo pri vzpostavitvi ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem s pomočjo zagotavljanja fleksibilnega delovnega časa, z uvedbo raznih programov za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter s tem, da jim omogočijo dovolj časa za sprostitev in prosti čas (Deepon Roy, 2022).

Za povečevanje zadovoljstva zaposlenih je pomembno, da zaposlene **vključimo v delovni proces** in jih angažiramo. To da zaposlenim občutek, da so enako pomembni ter da sta njihovo delo in trud cenjena, hkrati pa z vključevanjem zaposlenih zmanjšamo tudi njihovo željo po fluktuaciji. Zadovoljstvo zaposlenih lahko povečamo tudi s pomočjo razvoja njihovih spretnosti. Ker pa se s tem poveča tudi njihova delovna učinkovitost, posledično to pozitivno vpliva tudi na uspešnost organizacije. Z razvojem spretnosti zaposlenih jim pokažemo, da je v interesu organizacije tudi njihov **osebni razvoj**, kar še dodatno vpliva na njihovo motivacijo (Deepon Roy, 2022).

Brooks (2021) dodaja, da je poleg tega za zadovoljstvo zaposlenih pomembno tudi, da zaposlene prosimo za predloge in prisluhnemo njihovim pomislekom, da smo transparentni, da proslavimo uspehe in investiramo v prihodnost naših zaposlenih. Poleg že vseh omenjenih dejavnikov, pa je za zadovoljstvo zaposlenih pomembno tudi, da se zaposleni v organizaciji počutijo dobro, tako fizično kot tudi psihično, da ima organizacija postavljene jasne cilje in vrednote ter da organizacija izvaja ocenjevanje in merjenje zadovoljstva zaposlenih vsaj na letni ravni (Deepon Roy, 2022).

4.2.2 Osebni dejavniki

Organizacijski dejavniki pa niso edini, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Velik vpliv imajo tudi osebni dejavniki, ki zaposlene motivirajo, da še naprej delajo učinkovito in uspešno. Osebni dejavniki so (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012):

- osebnost/značaj,
- pričakovanja,
- starost,
- izobrazba,
- razlike med spoloma.

Če želimo doseči, da so naši zaposleni kar se da najbolj zadovoljni, je pomembno, da počnejo to, kar jim najbolj ustreza. To pomeni, da moramo pridobiti prave ljudi na prava delovna mesta – zaposleni morajo opravljati tisto delo, ki najbolj ustreza njihovim prednostim in jih izpolnjuje. Zaposleni se namreč bolj potrudijo, če jim je všeč tisto kar počnejo in kadar zaposleni vložijo več truda, so tudi bolj uspešni ter posledično tudi bolj zadovoljni (Conway, 2021). Tudi Munroe (2019) poudarja, da ni vsaka osebnost primerna za vsako delovno mesto. Osebnost namreč vpliva na popolnoma vse vidike človekove uspešnosti, tudi na to,

kako se vsak posameznik odziva na različne situacije v službi. Iz tega lahko vidimo, kako zelo je pomembno, da prepoznamo osebne lastnosti zaposlenih in da jih združimo z nalogami, ki najboljše ustrezajo njihovi osebnosti.

Sageer, Rafat in Agarwal (2012) dodajajo, da v veliki meri na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi njihova lastna pričakovanja. Kadar posameznik prejme višjo nagrado, kot je pričakoval, bo zelo zadovoljen, če pa prejme manjšo nagrado od pričakovane, se bo njegovo zadovoljstvo zmanjšalo in posledično bo upadla tudi motivacija za delo. Pomembno vlogo pri zadovoljstvu naj bi po mnenju Sageer, Rafat in Agarwal (2012) igrala tudi spol in rasa. Ženske naj bi bile po njihovem mnenju bolj zadovoljne kot moški, tudi če so zaposleni na istem delovnem mestu. Poleg spola pa naj bi na zadovoljstvo vplivala tudi starost in izobrazba. Mlajši imajo več energije, lažje se prilagajajo spremembam in so zato posledično pri delu bolj zadovoljni kot starejši, ki se spremembam težje prilagajajo. Bolj zadovoljni pa naj bi bili tudi tisti zaposleni, ki imajo višjo izobrazbo. Razlog je v tem, da izobraževanje pomaga pri razvoju individualne modrosti in procesa vrednotenja. Poleg tega pa lahko visoko izobraženi razumejo določeno situacijo in jo pozitivno ocenijo, saj premorejo vztrajnost, racionalnost in moč razmišljanja (Sageer, Rafat & Agarwal, 2012).

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

5.1 Načrt raziskave

V empiričnem delu bom s pomočjo kvantitativne metode raziskovanja preverjala dejanski vpliv različnega stila vodenja (v mojem primeru transformacijskega in transakcijskega vodenja) ter sistema nagrajevanja na zadovoljstvo zaposlenih ter njihove medsebojne povezave.

Anketni vprašalnik bom ustvarila na spletnem portalu Ika. Le-ta bo temeljil na do sedaj zbranih ugotovitvah v teoretičnem delu. Vprašalnik bo sestavljen iz različnih tipov vprašanj, v večini bo vseboval vprašanja zaprtega tipa, kot na primer vprašanja z enim ali več možnimi odgovori, diferenciali ter ocenjevalne 5-stopenjske lestvice, nekaj vprašanj pa bo tudi odprtega tipa, katere bom uporabila za pomoč pri identifikaciji in razvrščanju za nadaljnjo analizo.

Primarne podatke za analizo bom pridobila s pomočjo širjenja spletnega vprašalnika po družbenih omrežjih in z neposrednim pošiljanjem po elektronski pošti. Pridobljene podatke bom analizirala z različnimi tehnikami v programu SPSS, kot so Pearsonova korelacija, Pearsonova hi kvadrat statistika, razmerje verjetnosti itd. Po analizi primarnih podatkov bom predstavila rezultate in ugotovitve, do katerih sem prišla v empiričnem delu, poleg tega pa bom opisala tudi morebitne omejitve in predloge za nadaljnje raziskovanje.

5.2 Metodologija

V podglavju metodologija bo najprej opisano zbiranje primarnih kvantitativnih podatkov za raziskovalni del naloge ter sestava anketnega vprašalnika. V nadaljevanju pa sledi tudi opis metod, s katerimi sem preverjala raziskovalna vprašanja.

5.2.1 Opis zbiranja podatkov in predstavitev vprašalnika

Zbiranje primarnih kvantitativnih podatkov za empirični del naloge sem izvedla s pomočjo anonimnega spletnega vprašalnika »Ika«. Primarne podatke za analizo sem pridobila tako, da sem spletni vprašalnik delila na družbenih omrežjih ter z neposrednim pošiljanjem sporočil preko družbenih omrežij in elektronske pošte.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov. V prvem delu nagovorim anketirance, predstavim sebe in temo zaključne naloge ter razložim komu vse je anketa namenjena in predviden čas reševanja. Poleg tega poudarim tudi, da je anketa anonimna ter da bodo vsi podatki pridobljeni z anketo uporabljeni izključno za namen magistrskega dela. Na koncu nagovora podam tudi svoj kontakt, v primeru dodatnih vprašanj ali nejasnosti, ter se anketirancem zahvalim že vnaprej, če bodo izpolnili anketo.

V osrednjem delu sledijo vsebinska vprašanja. Uporabila sem različne tipe zaprtih vprašanj, in sicer vprašanja, kjer je možen en ali več odgovorov, semantični diferencial in 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico. Vprašanja, kjer anketiranci lahko izberejo enega ali več možnih odgovorov, se nanašajo na dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo anketirancev v službi, na hierarhično raven, na kateri anketiranci delujejo in na vrste nagrad, ki jih anketiranci prejemejo za uspešno opravljeno delo. Z dvema vprašanjema, pri katerima sem uporabila semantični diferencial, sem želela preveriti, katere vrste nagrad anketirance bolj motivirajo in povečajo njihovo zadovoljstvo ter kateri vrsti vodenja (transformacijsko/transakcijsko vodenje) so anketiranci bolj naklonjeni. S prvim vprašanjem, kjer sem uporabila 5-stopenjsko ocenjevalno lestvico, preverjam kako anketiranci ocenjujejo njihovo splošno zadovoljstvo, zadovoljstvo z načinom vodenja, zadovoljstvo s sistemom nagrajevanja v njihovi organizaciji in zadovoljstvo z lastnim delovnim mestom. Z drugim vprašanjem pa preverjam njihovo (ne)strinjanje s trditvami, ki se nanašajo na njihove nadrejene. Na koncu sledijo demografska vprašanja o spolu, starosti in njihovi trenutni zaposlitvi.

Za tovrstno izbiro zaprtih tipov anketnih vprašanj sem se odločila, ker so se mi zdela na podlagi raziskovalnih vprašanj najprimernejša za ustreznost podatkov in nadaljnjo analizo. Poleg tega pa so tudi precej enostavnejša za nadaljnjo obdelavo, kot bi bila obdelava podatkov iz odprtega tipa vprašanj. Inspiracijo za anketna vprašanja sem dobila na podlagi preučevane literature med pisanjem teoretičnega dela naloge in s pregledom preteklih študij.

Anketa je bila aktivna od 14. avgusta do 19. avgusta 2022. V tem času je bilo skupno anketiranih 244 oseb, od tega je bilo ustreznih enot 112, neustreznih enot pa 132. Na nagovor

je kliknilo 244 oseb, naprej na anketo le 135 oseb. Anketo je začelo reševati 112 oseb, od tega sta 102 osebi prišli do konca ankete, 10 oseb pa je anketo izpolnilo delno. Na prva tri vprašanja je v celoti odgovorilo 112 oseb, na četrto vprašanje 104 osebe, na zadnja tri vsebinska vprašanja so v celoti odgovorile 103 osebe, na demografska vprašanja pa 102 osebi. Pri nadaljnjih analizah sem upoštevala samo odgovore tistih anketirancev, ki so v anketi odgovorili na vsa vprašanja, ostale sem izločila, saj sem želela zagotoviti konsistenten vzorec pri vseh analizah kvantitativnih podatkov. Tako je končni vzorec za analizo znašal 99 enot. Dejanski anketni vprašalnik si lahko ogledate na koncu naloge med prilogami.

5.2.2 Statistične metode

V empiričnem delu magistrske naloge sem raziskovalna vprašanja preverjala s pomočjo statističnega programa SPSS. Za ugotavljanje statistično značilne povezanosti med transformacijskim vodenjem, transakcijskim vodenjem, sistemom nagrajevanja in zadovoljstvom zaposlenih sem uporabila Pearsonovo korelacijo. Poleg tega pa sem rezultate analizirala tudi s pomočjo povprečnih vrednosti in standardnih odklonov posameznih anketnih vprašanj, statistično značilne povezanosti med spremenljivkami pa sem ugotavljala s pomočjo hi kvadrat statistike in razmerja verjetnosti.

5.3 Rezultati ankete

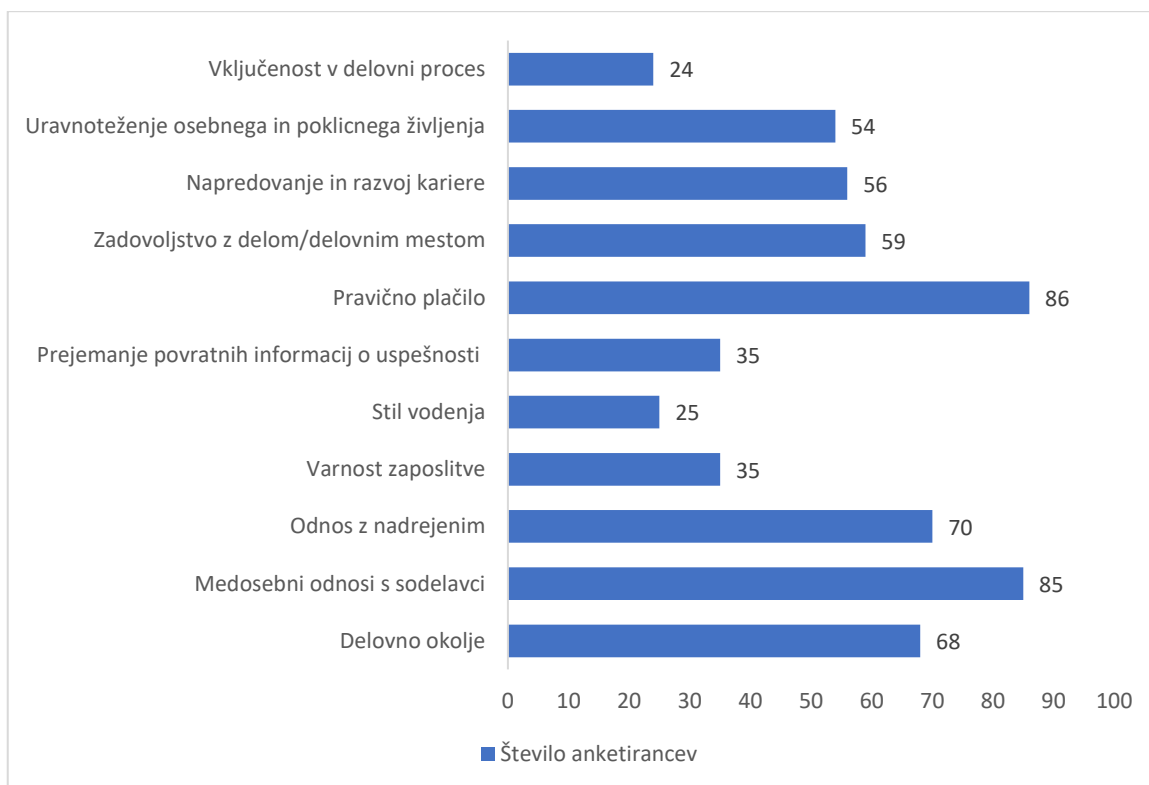
Od 99 anketirancev, ki so odgovorili na vsa vprašanja je bilo 27 oseb oziroma 27,3 % moških in 72 oseb oziroma 72,7 % žensk. Povprečna starost anketirancev znaša 30,77 let, najmlajši anketiranec je star 19 let, najstarejši pa 57 let. Največ anketirancev spada v starostno kategorijo od 21 do vključno 30 let, in sicer 50 oseb (50,5 %), sledi starostna kategorija od 31 do vključno 40 let, in sicer 18 oseb (18,2 %). Anketni vprašalnik je poleg tega v celoti izpolnilo 12 oseb (12,1 %) iz starostne kategorije do vključno 20 let, 13 oseb (13,1 %) iz starostne kategorije od 41 do vključno 50 let in 6 oseb (6,1 %) iz starostne skupine od 51 do vključno 60 let.

Največ anketiranih oseb je trenutno zaposlenih za nedoločen čas, in sicer kar 47 oseb (47,5 %), druga najpogostejša oblika trenutne zaposlitve je študentsko delo, ki ga opravlja 32 oseb (32,3 %), 11 oseb (11,1 %) je zaposlenih za določen čas, 9 oseb (9,1 %) pa je samostojnih podjetnikov.

Za prvo anketno vprašanje sem za merjenje dejavnikov, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izbrala enostavno vprašanje z izbiro, kjer so anketiranci lahko izbrali več možnih odgovorov. Najpogosteje izbran dejavnik je bilo pravično plačilo, zanj se je odločilo kar 86 anketiranih oseb (86,9 %). Drugi najpogosteje izbran dejavnik so bili medosebni odnosi s sodelavci, za katerega se je odločilo 85 anketiranih oseb (85,9 %), tretji najpogosteje izbran dejavnik pa odnos z nadrejenim, za katerega se je odločilo 70 anketiranih oseb (70,7 %). Poleg tega pa je 68 oseb (68,7 %) izbralo delovno okolje, 59 oseb (59,6 %) zadovoljstvo z

delom oziroma delovnim mestom, 56 oseb (56,6%) napredovanje in razvoj kariere, 54 oseb (54,5%) uravnoteženje zasebnega in poklicnega življenja, 35 oseb (35,4%) varnost zaposlitve in prejemanje povratnih informacij o njihovi uspešnosti, 25 oseb (25,3%) stil vodenja in 24 oseb (24,2%) vključenost v delovni proces. Na sliki 4 lahko vidimo grafičen prikaz rezultatov prvega anketnega vprašanja.

Slika 4: Število anketirancev, ki so izbrali posamezen dejavnik zadovoljstva

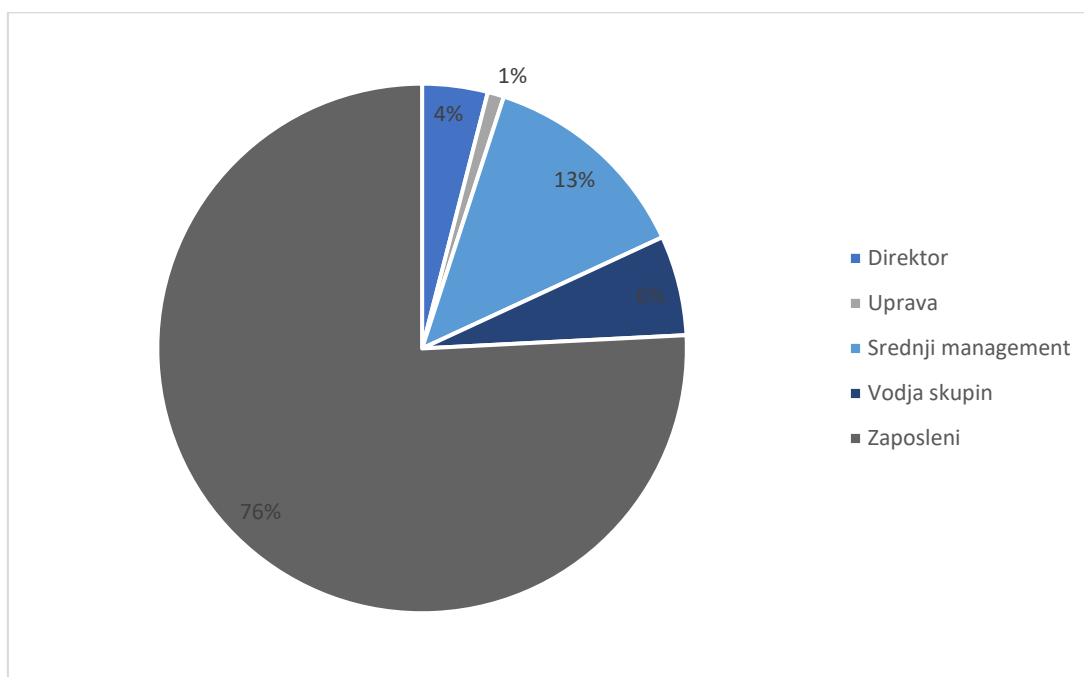


Vir: lastno delo.

Da sem ugotovila, na kateri hierarhični stopnji anketirane osebe delujejo, sem izbrala enostavno vprašanje z izbiro, kjer je bil možen en odgovor. Hierarhično stopnjo anketirancev sem preverjala z drugim vprašanjem v anketi. Od 99 anketiranih oseb je 75 oseb (75,8%) izbralo možnost zaposleni, 13 oseb (13,1%) srednji management, 6 oseb (6,1%) vodja skupin, 4 osebe (4%) direktor in 1 oseba (1%) uprava.

Za enostavnejšo nadaljnjo analizo sem za hierarhično stopnjo določila dva razreda – management in nemanagement. Skupino management predstavljajo anketiranci, ki delujejo na hierarhični ravni direktor, uprava, srednji management ali vodja skupin, skupino nemanagement pa predstavljajo anketiranci, ki delujejo na hierarhični stopnji zaposleni. Slika 5 prikazuje delež anketirancev, ki delujejo na posamezni hierarhični stopnji.

Slika 5: Delež anketirancev na posamezni hierarhični stopnji



Vir: lastno delo.

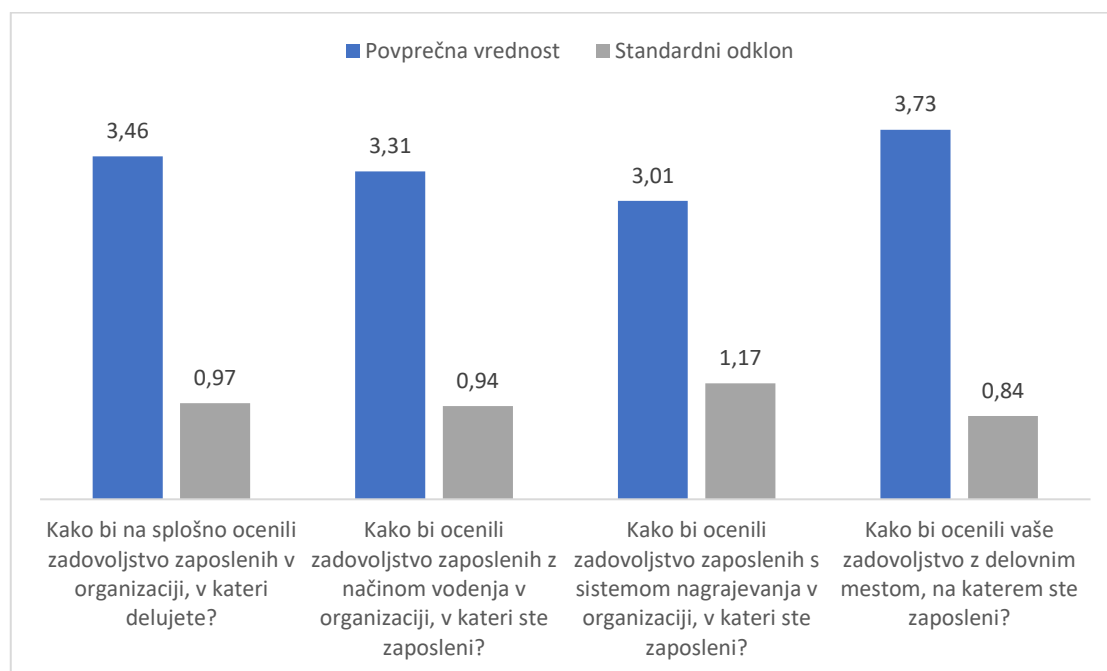
Splošno zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih po področjih v anketi preverjam s tretjim anketnim vprašanjem, s pomočjo 5-stopenjske ocenjevalne lestvice, kjer anketiranci ocenijo svoje zadovoljstvo (1 – zelo slabo, 3 – povprečno, 5 – odlično). Anketiranci so najbolje ocenili zadovoljstvo z delovnim mestom, na katerem so zaposleni. 17,2 % anketiranih oseb je zadovoljstvo z delovnim mestom, na katerem so zaposleni, ocenilo kot odlično, 45,5 % anketiranih oseb kot dobro, 31,3 % anketiranih oseb kot povprečno, 5,1 % anketiranih oseb kot slabo in 1 % anketiranih oseb kot zelo slabo. Povprečna ocena zadovoljstva z delovnim mestom, na katerem so anketirane osebe zaposlene, znaša 3,73, standardni odklon pa 0,84.

Drugo najbolje ocenjeno zadovoljstvo je bilo splošno zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri so anketiranci zaposleni. 13,1 % anketirancev je splošno zadovoljstvo ocenilo kot odlično, 38,4% anketirancev kot dobro, 33,3 % anketirancev kot povprečno, 12,1 % anketirancev kot slabo in 3 % anketirancev kot zelo slabo. Povprečna ocena splošnega zadovoljstva znaša 3,46, standardni odklon pa 0,97.

Tretje najbolje ocenjeno zadovoljstvo je bilo zadovoljstvo zaposlenih z načinom vodenja v organizaciji, v kateri so anketiranci zaposleni. 10,1 % vprašanih je zadovoljstvo zaposlenih z načinom vodenja ocenilo kot odlično, 31,3 % vprašanih kot dobro, 41,4 % vprašanih kot povprečno, 14,1 % vprašanih kot slabo in 3 % vprašanih kot zelo slabo. Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih z načinom vodenja znaša 3,31, standardni odklon pa 0,94.

Najslabše ocenjeno zadovoljstvo je bilo zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja v organizaciji, v kateri so anketirane osebe zaposlene. Zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja je 10,1 % vprašanih ocenilo kot odlično, 29,3 % vprašanih kot dobro, 21,2 % vprašanih kot povprečno, kar 30,3 % vprašanih kot slabo in 9,1 % vprašanih kot zelo slabo. Povprečna ocena zadovoljstva s sistemom nagrajevanja znaša 3,01, standardni odklon pa 1,17. Na spodnji sliki 6 so rezultati tretjega vprašanja iz ankete predstavljeni tudi grafično.

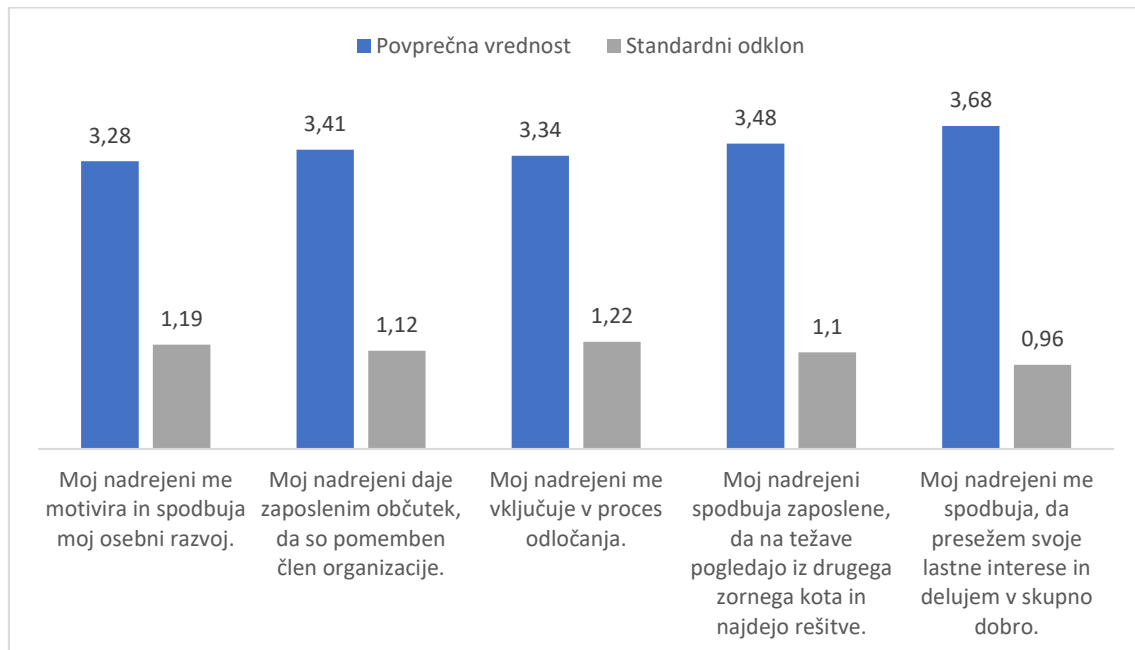
Slika 6: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice trditev o splošnem zadovoljstvu in zadovoljstvu po posameznih področjih



Vir: lastno delo.

S četrtem anketnim vprašanjem sem želela preveriti, ali imajo nadrejene osebe anketirancev značilnosti transformacijskega ali transakcijskega vodje. V ta namen sem postavila 10 trditev, ki so se nanašale neposredno na njihovega nadrejenega. Prvih pet trditev se je nanašalo na značilnosti transformacijskega vodje, zadnjih pet pa na značilnosti transakcijskega vodje. Anketiranci so svoje stališče lahko izrazili na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Za boljši pregled sem pri analizi rezultate četrtega vprašanja razdelila na dva dela, in sicer posebej rezultate za trditve, ki so se nanašale na transformacijsko vodenje, in posebej rezultate za trditve, ki so se nanašale na transakcijsko vodenje. V nadaljevanju si lahko ogledamo grafičen prikaz rezultatov, ki je prav tako ločen na transformacijsko in transakcijsko vodenje. Na sliki 7 lahko vidimo povprečne vrednosti in standardne odklone trditev, ki so značilne za transformacijsko vodenje.

Slika 7: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice trditev, ki so značilne za transformacijsko vodenje



Vir: lastno delo.

S prvo trditvijo »Moj nadrejeni me motivira in spodbuja moj osebni razvoj.« se je popolnoma strinjalo 16,2 % vprašanih, malo manj se strinja 32,3 % vprašanih, 22,2 % vprašanih je izbralo oceno niti se strinjam, niti se ne strinjam in se ne strinjam, 7,1 % vprašanih pa se strditvijo sploh ne strinja. Povprečna vrednost pri tej trditvi znaša 3,28, standardni odklon pa 1,19. Dokaj visoka vrednost standardnega odklona nam pove, da si anketiranci pri tej trditvi niso preveč enotni in so ocene dokaj razpršene.

Pri drugi trditvi »Moj nadrejeni daje zaposlenim občutek, da so pomemben člen organizacije.« je 14,1 % anketirancev izbralo oceno popolnoma se strinjam, 42,4 % anketirancev se s trditvijo strinja malo manj, 20,2 % anketirancev je izbralo oceno niti se strinjam, niti se ne strinjam, 17,2 % anketirancev, se ne strinja, preostalih 6,1 % anketirancev pa se s trditvijo sploh ne strinja. Povprečna vrednost pri tej trditvi znaša 3,41, standardni odklon pa 1,12.

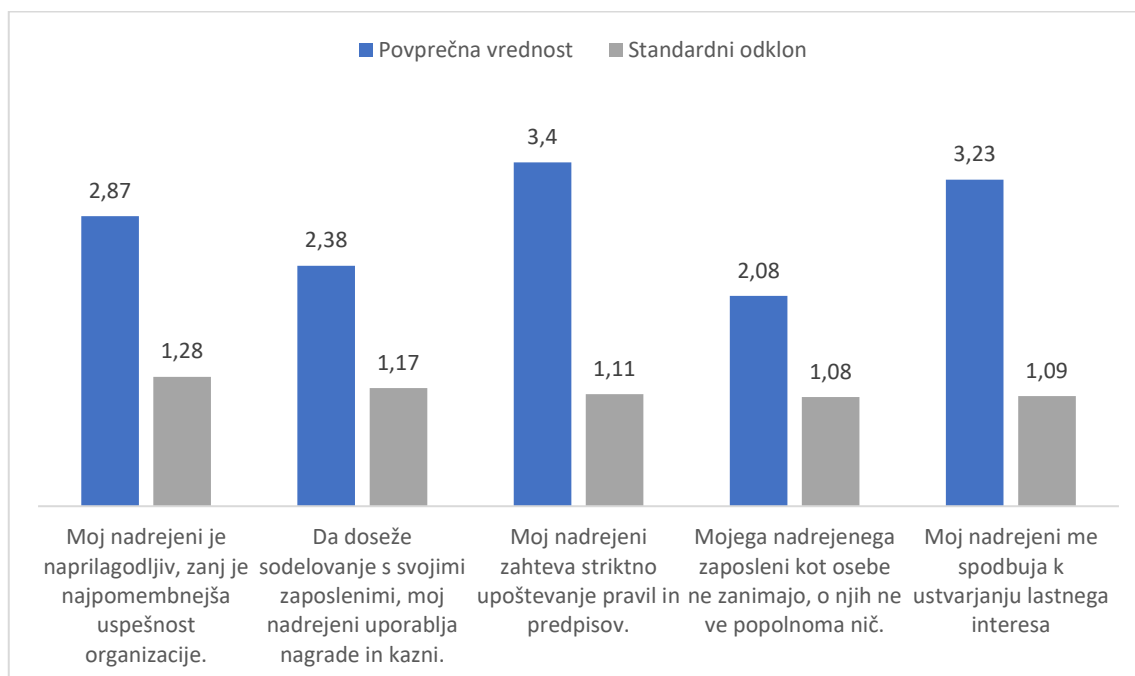
S tretjo trditvijo »Moj nadrejeni me vključuje v proces odločanja.« se popolnoma strinja 21,2 % vprašanih, malo manj se strinja 25,3 % vprašanih, 28,3 % vprašanih je izbralo možnost niti se ne strinjam, niti se strinjam, 17,2 % vprašanih se s trditvijo ne strinja, 8,1 % vprašanih pa se sploh ne strinja. Povprečna vrednost te trditve znaša 3,34, standardni odklon pa 1,22. Vrednost standardnega odklona je izmed vseh trditev o transformacijskem vodenju pri tej trditvi najvišja, kar pomeni, da so si bili vprašani glede te trditve najmanj enotni in so tu ocene najbolj razpršene.

Povprečna vrednost četrte trditve »Moj nadrejeni spodbuja zaposlene, da na težave pogledajo iz drugega zornega kota in najdejo rešitve.« znaša 3,48, standardni odklon pa 1,10. 17,2% vprašanih se s to trditvijo popolnoma strinja, malo manj se strinja 38,4 % vprašanih, 26,3 % vprašanih se niti ne strinja, niti strinja, 12,1 % vprašanih se ne strinja, 6,1 % vprašanih pa se jih sploh ne strinja.

Pri zadnji trditvi o transformacijskem vodenju, ki pravi »Moj nadrejeni me spodbuja, da presežem svoje lastne interese in delujem v skupno dobro.« sem izmerila najvišjo povprečno vrednost, ki znaša 3,68, standardni odklon pa je izmed vseh pri tej trditvi najnižji in znaša 0,96. To pomeni, da so si bili anketiranci izmed vseh trditev o transformacijskem vodenju pri tej trditvi najbolj enotni in so posledično pri tej trditvi tudi ocene najmanj razpršene. 19,2 % vprašanih se s to trditvijo popolnoma strinja, 43,3 % se strinja malo manj, 24,2 % vprašanih se niti ne strinja, niti strinja, 12,1% se jih ne strinja, preostali 1% pa se jih sploh ne strinja.

V nadaljevanju je predstavljen drugi del rezultatov petega anketnega vprašanja, tako grafičen kot tudi opisen, ki se nanaša na trditve, ki definirajo transakcijsko vodenje. Na sliki 8 lahko vidimo povprečne vrednosti in standardne odklone trditev, ki so značilne za transakcijsko vodenje.

Slika 8: Povprečne vrednosti in standardni odkloni lestvice trditev, ki so značilne za transakcijsko vodenje



Vir: lastno delo.

Pri prvi trditvi o transakcijskem vodenju, ki pravi »Moj nadrejeni je neprilagodljiv, zanj je najpomembnejša uspešnost organizacije.« sem izmerila povprečno vrednost 2,87 in

standardni odklon 1,28. Vrednost standardnega odklona pri tej trditvi je precej visoka in najvišja od vseh vrednosti standardnega odklona pri trditvah o transakcijskem vodenju. Iz tega lahko sklepamo, da se anketiranci s to trditvijo strinjajo dokaj različno, in so posledično tudi ocene precej razpršene. S to trditvijo se namreč popolnoma strinja 13,1 % anketirancev, malo manj se strinja 21,2 % anketirancev, 20,2 % anketirancev je izbralo oceno niti se ne strinjам, niti se strinjам, 30,3 % anketirancev se ne strinja, 15,2 % anketirancev pa se sploh ne strinja.

Pri drugi trditvi »Da doseže sodelovanje, moj nadrejeni uporablja nagrade (za uspešno delo) in kazni (za neuspešno delo).« so si vprašani nekoliko bolj enotni kot pri prvi trditvi, vrednost standardnega odklona namreč znaša 1,17, povprečna vrednost trditve pa 2,38. 6,1 % vprašanih je izbralo možnost »popolnoma se strinjам«, 10,1% vprašanih »se strinjам«, 27,3 % vprašanih »niti se strinjам, niti se ne strinjам«, 29,3% vprašanih se ne strinja, 27,3 % vprašanih pa se s trditvijo sploh ne strinja.

S tretjo trditvijo »Moj nadrejeni zahteva striktno upoštevanje pravil in predpisov.« se popolnoma strinja 16,2 % anketirancev, nekoliko manj se strinja 35,4 % anketirancev, 26,3 % anketirancev se niti ne strinja, niti se strinja, 17,2 % anketirancev se ne strinja, preostalih 5,1 % anketirancev pa se sploh ne strinja. Povprečna vrednost pri tej trditvi znaša 3,40, standardni odklon pa 1,11. Ker je izmed vseh trditev o transakcijskem vodenju pri tej trditvi najvišja povprečna vrednost, lahko sklepamo, da se anketiranci, izmed vseh trditev, s to trditvijo najbolj strinjajo.

Povprečna vrednost četrte trditve, ki pravi »Mojega nadrejenega zaposleni kot osebe ne zanimajo, o njih ne ve popolnoma nič.« znaša 2,08, standardni odklon pa 1,08. Izmed vseh trditev o transakcijskem vodenju, ima ta trditev najnižjo povprečno vrednost in najnižjo vrednost standardnega odklona. Iz tega lahko sklepamo, da so si pri tej trditvi, izmed vseh trditvah o transakcijskem vodenju, anketiranci najbolj enotni – ocene so najmanj razpršene. Poleg tega pa lahko na podlagi dokaj nizke povprečne vrednosti sklepamo, da se nadrejeni za svoje zaposlene zanimajo tudi kot individualne osebe in niso zgolj in samo številke. S to trditvijo se tako popolnoma strinja 2,0 % anketirancev, malo manj se strinja 9,1 % anketirancev, 22,2 % anketirancev je izbralo možnost »niti se ne strinjам, niti se strinjам«, 28,3 % anketirancev se ne strinja, 38,4 % anketirancev pa se sploh ne strinja s trditvijo.

Z zadnjo trditvijo »Moj nadrejeni me spodbuja k ustvarjanju lastnega interesa.« se popolnoma strinja 13,1 % vprašanih, nekoliko manj se strinja 28,3 % vprašanih, 32,3 % vprašanih se niti ne strinja, niti se strinja, 21,2 % vprašanih se ne strinja, preostalih 5,1 % vprašanih pa se sploh ne strinja. Povprečna vrednost te trditve znaša 3,23, standardni odklon pa 1,09.

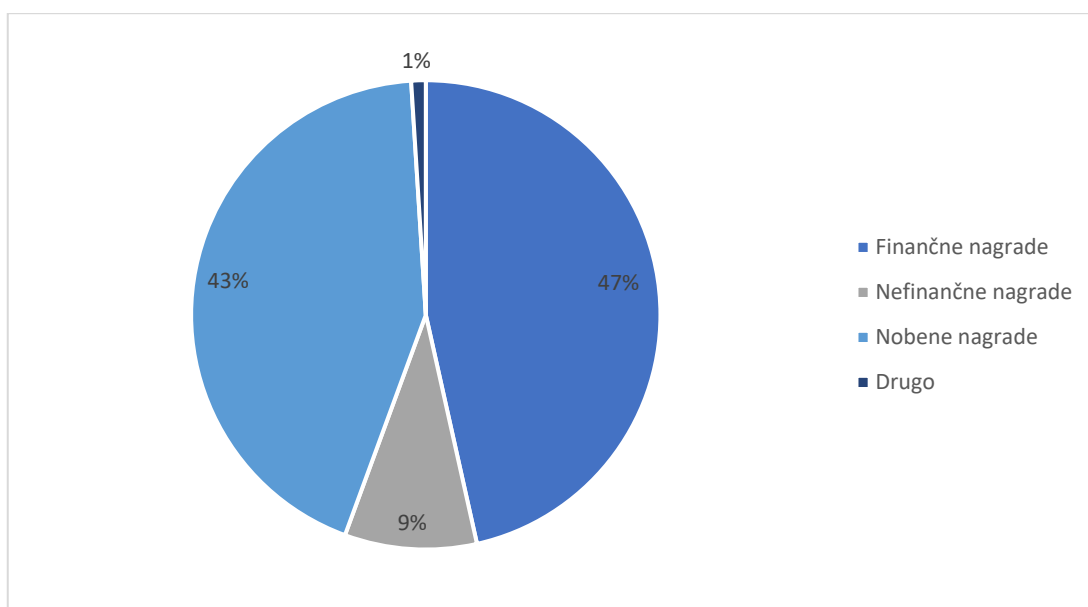
V nadaljevanju sem za enostavnejšo analizo izpeljala dve novi spremenljivki transformacijsko vodenje in transakcijsko vodenje, in sicer kot povprečje zgornjih trditev. Povprečna vrednost za prvo izpeljano spremenljivko »Transformacijsko vodenje« tako

znaša 3,44, standardni odklon pa 0,95. Povprečna vrednost druge izpeljane spremenljivke »Transakcijsko vodenje« znaša 2,79, standardni odklon pa 0,63. Glede na to, da je povprečna vrednost višja pri spremenljivki transformacijsko vodenje, lahko sklepamo, da so nadrejeni od anketirancev bolj podobni transformacijskim kot pa transakcijskim vodjem.

S petim anketnim vprašanjem sem želela preveriti, katere vrste nagrad anketirance bolj motivirajo in povečajo njihovo zadovoljstvo. Za to obliko vprašanja sem izbrala semantični diferencial, iz katerega lahko enostavno razberemo, h kateri vrsti nagrad se anketiranci bolj nagibajo (1 = najbolj me motivirajo finančne nagrade, 5 = najbolj me motivirajo nefinančne nagrade). Povprečna vrednost pri tem vprašanju znaša 2,58, kar pomeni, da finančne nagrade anketirance nekoliko bolj motivirajo in bolj povečajo njihovo zadovoljstvo kot pa nefinančne nagrade.

Za šesto vprašanje, s katerim sem ugotavljala, katere nagrade anketiranci dobijo za uspešno opravljeno delo, sem izbrala tip vprašanja, kjer anketiranci lahko izberejo en možen odgovor. Anketiranci so lahko izbirali med možnostmi finančne nagrade, nefinančne nagrade, nobene nagrade in drugo. Največ anketirancev je izbralo možnost finančne nagrade, in sicer kar 46,5 % vseh anketirancev, naslednja najpogostejša izbira je bila možnost »nobene nagrade«, zanjo se je odločilo 43,3 % vseh anketirancev, 9,1 % vseh anketirancev je izbralo možnost »nefinančne nagrade«, 1 % vseh anketirancev pa možnost »drugo«, pod katero je bilo zapisano, da za uspešno opravljeno delo prejema tako finančne kot tudi nefinančne nagrade. Na sliki 9 lahko vidimo grafičen prikaz deleža anketirancev, ki prejmejo posamezno vrsto nagrad za uspešno opravljeno delo.

Slika 9: Delež anketirancev, ki prejmejo posamezno vrsto nagrad za uspešno opravljeno delo



Vir: lastno delo.

Za zadnje anketno vprašanje sem ponovno izbrala tip vprašanja »semantični diferencial«. Pri tem vprašanju sem ugotavljala, kateremu stilu vodenja so anketiranci bolj naklonjeni (1 = raje imam transformacijsko vodenje, 5 = raje imam transakcijsko vodenje). Povprečna vrednost pri tem vprašanju znaša 2,61, iz česar lahko sklepamo, da so anketiranci nekoliko bolj naklonjeni transformacijskemu kot pa transakcijskemu stilu vodenja.

5.4 Preverjanje raziskovalnih vprašanj

Kvantitativne podatke za preverjanje raziskovalnih vprašanj te magistrske naloge sem analizirala s pomočjo programa SPSS. Celoten izpis podatkov iz programa SPSS je na vpogled na koncu naloge v prilogah.

RV1: Kateri so najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem želela preveriti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. S tem, da so imeli anketiranci možnost izbrati več možnih odgovorov, sem želela doseči, da anketiranci izrazijo mnenje, kateri vsi so tisti dejavniki, ki pomembno vplivajo na njihovo zadovoljstvo, ne pa, da bi izrazili samo, kateri dejavnik najbolj vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Za vsak dejavnik sem izračunala frekvenco in odstotek. Na podlagi vzorčnih podatkov tako ugotavljam, da so trije najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, pravično plačilo, medosebni odnosi s sodelavci in odnos z nadrejenim. Tabela 3 pa nam prikazuje koliko anketirancev je izbralo posamezen dejavnik zadovoljstva.

Tabela 3: Število anketirancev, ki so izbrali posamezen dejavnik zadovoljstva

n=99	f	f %
Pravično plačilo.	86	86,9
Medosebni odnosi s sodelavci.	85	85,9
Odnos z nadrejenim.	70	70,7
Delovno okolje.	68	68,7
Zadovoljstvo z delom/delovnim mestom.	59	59,6
Napredovanje in razvoj kariere.	56	56,6
Uravnoteženje osebnega in poklicnega življenja.	54	54,5
Varnost zaposlitve.	35	35,4
Prejemanje povratnih informacij o vaši uspešnosti.	35	35,4
Stil vodenja.	25	25,3
Vključenost v delovni proces.	24	24,2
Drugo.	0	0,0

Vir: lastno delo.

RV2: Kako različne vrste nagrajevanja vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na različnih hierarhičnih ravneh?

Z drugim raziskovalnim vprašanjem sem preverjala, ali imajo različne vrste nagrad drugačen vpliv na splošno zadovoljstvo zaposlenih na različnih hierarhičnih ravneh. Za namene preverjanja tega raziskovalnega vprašanja sem spremenljivko za hierarhijo prekodirala v spremenljivko z dvema razredoma, in sicer tako, da sem v en razred, imenovan management, uvrstila nazive direktor, uprava, srednji management in vodja skupin, v drugi razred, imenovan nemanagement, pa zaposlene.

V nadaljevanju sem s Hi-kvadrat testom preverila povezanost s spremenljivko, s katero sem merila splošno zadovoljstvo. Tabela 4 nam prikazuje vrednosti posameznih testov, s pomočjo katerih smo testirali povezanost spremenljivk splošno zadovoljstvo in hierarhična raven.

Zaradi previsokega števila celic, ki imajo prenizke pričakovane frekvence, sem namesto Hi-kvadrat statistike za razlago uporabila test verjetij oziroma razmerje verjetnosti. Ta izračun nam pokaže, da glede na hierarhično raven ne zaznamo statistično značilne povezanosti med spremenljivkama, $p=0,257 > 0,05$. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko torej sklepamo, da spremenljivki splošno zadovoljstvo in hierarhična raven nista povezani.

Tabela 4: Splošno zadovoljstvo zaposlenih glede na hierarhično raven - testiranje povezanosti spremenljivk

	Vrednost	Stopinje prostosti	p - vrednost (2-stranska)
Pearsonov Hi-kvadrat.	5,359 ^a	4	0,252
Razmerje verjetnosti.	5,307	4	0,257
Linearna povezanost.	2,729	1	0,099
N	99		

a. 4 celice (40.0 %) imajo pričakovano število manj kot 5. Najmanjše pričakovano število je .71.

Vir: lastno delo.

Tabela 5 pa nam prikazuje vrednosti posameznih testov, s pomočjo katerih smo testirali povezanost spremenljivk vrsta nagrade in hierarhična raven. Tudi tu sem zaradi visokega števila celic s prenizko pričakovano frekvenco namesto Hi-kvadrat statistike za interpretacijo rezultatov uporabila test razmerja verjetij.

Izračun nam pove, da ne zaznamo statistično značilne povezave med spremenljivkama vrsta nagrade in hierarhična raven, $p=0,108 > 0,05$. Pri tem izračunu nisem upoštevala možnosti »drugo« pri vprašanju »Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?«, saj je to možnost izbral samo en anketiranec. Na podlagi vzorčnih podatkov lahko torej sklepamo,

da različne vrste nagrad nimajo značilnega vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih na različnih hierarhičnih ravneh.

Tabela 5: Vrste nagrad glede na hierarhično raven - testiranje povezanosti spremenljivk

	Vrednost	Stopinje prostosti	p - vrednost (2-stranska)
Pearsonov Hi-kvadrat.	5,180 ^a	2	0,075
Razmerje verjetnosti.	4,450	2	0,108
Linearna povezanost.	0,004	1	0,948
N.	98		

a. 1 celica (16.7 %) ima pričakovano število manj kot 5. Najmanjše pričakovano število je 2.20.

Vir: lastno delo.

RV3: Ali so zaposleni, ki delujejo pod vplivom transformacijskega vodenja, bolj zadovoljni kot zaposleni, ki delujejo pod vplivom transakcijskega vodenja?

Za preverjanje tretjega raziskovalnega vprašanja sem izpeljala dve novi spremenljivki, in sicer spremenljivko »Transformacijsko vodenje« in spremenljivko »Transakcijsko vodenje«. Spremenljivko transformacijsko vodenje sem izračunala kot povprečje trditev, ki opisujejo značilnosti transformacijskega vodje pri vprašanju 4 v anketi, spremenljivko transakcijsko vodenje pa kot povprečje trditev, ki opisujejo značilnosti transakcijskega vodje pri vprašanju 4 v anketi.

Pri tem raziskovalnem vprašanju sem obravnavala splošno zadovoljstvo kot odvisno spremenljivko in vsako vrsto vodenja kot posamezno neodvisno spremenljivko (1. neodvisna spremenljivka: transformacijsko vodenje, 2. neodvisna spremenljivka: transakcijsko vodenje). Za izračun povezave med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in posamezno vrsto vodenja sem uporabila Pearsonovo korelacijo.

Na podlagi vrednosti iz Pearsonove korelacije ($r=0,503$, $p<0,01$) lahko sklepam, da med spremenljivkama splošno zadovoljstvo in transformacijsko vodenje obstaja srednje močna pozitivna in statistično značilna povezanost.

Za povezavo med splošnim zadovoljstvom in transakcijskim vodenjem pa na podlagi izračunov lahko že takoj ugotovimo, da ni možno zaznati povezanosti med spremenljivkama, saj vrednost $p=0,163$, predstavlja statistično neznačilno povezanost. Tabela 6 nam prikazuje testiranje povezanosti spremenljivk splošno zadovoljstvo ter transformacijsko in transakcijsko vodenje.

Tabela 6: Povezanost med spremenljivkami splošno zadovoljstvo ter transformacijsko in transakcijsko vodenje

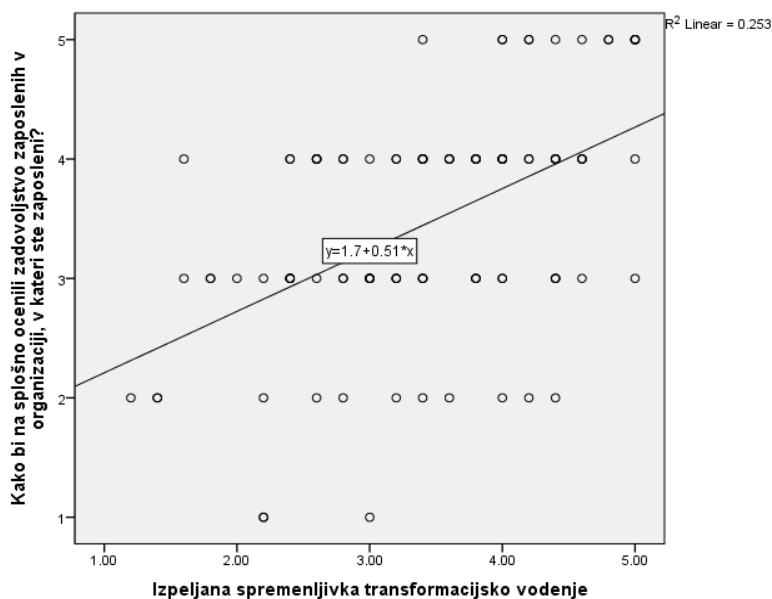
		Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?	Izpeljana spremenljivka transformacijsko vodenje.	Izpeljana spremenljivka transakcijsko vodenje.
Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?	Pearsonov korelacijski koeficient.	1	0,503**	0,141
	p - vrednost (2-stranska).		0,000	0,163
	N.	99	99	99
Izpeljana spremenljivka transformacijsko vodenje.	Pearsonov korelacijski koeficient.	0,503**	1	0,084
	p - vrednost (2-stranska).	0,000		0,411
	N.	99	99	99
Izpeljana spremenljivka transakcijsko vodenje.	Pearsonov korelacijski koeficient.	0,141	0,084	1
	p - vrednost (2-stranska).	0,163	0,411	
	N.	99	99	99

** . Korelacija je značilna pri vrednosti 0.01 (2-stranska).

Vir: lastno delo.

Povezanost med spremenljivkama splošno zadovoljstvo in transformacijsko vodenje ter nepovezanost med spremenljivkama splošno zadovoljstvo in transakcijsko vodenje, sem želela predstaviti tudi grafično, in sicer z razsevnim grafikonom. Na sliki 10 tako lahko vidimo razsevni grafikon, ki nam grafično prikazuje povezavo med spremenljivkama splošno zadovoljstvo in transformacijsko vodenje.

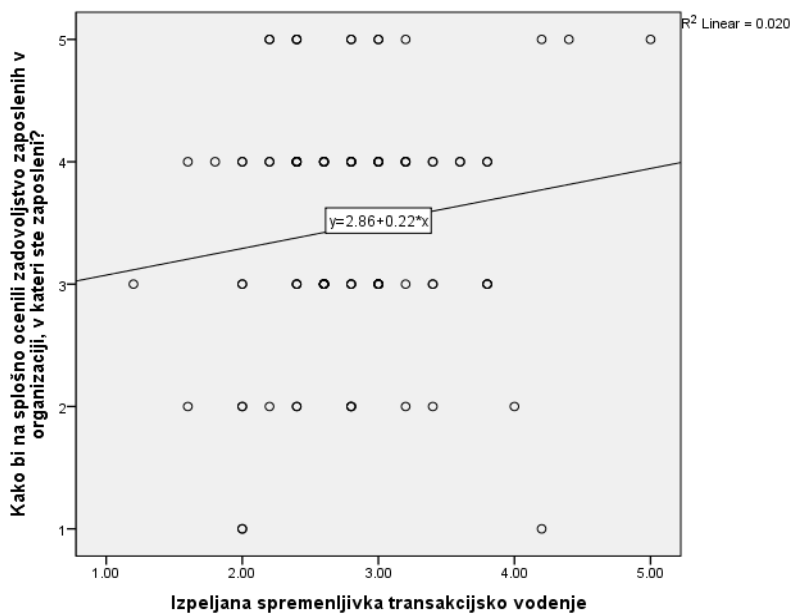
Slika 10: Razsevni grafikon za spremenljivki splošno zadovoljstvo in transformacijsko vodenje



Vir: lastno delo.

Na sliki 11 pa lahko vidimo razsevni grafikon za spremenljivki splošno zadovoljstvo in transakcijsko vodenje. Kot je bilo ugotovljeno že z izračuni, med tema dvema spremenljivkama ni statistično značilne povezanosti. Da omenjeni spremenljivki nista povezani, lahko potrdimo tudi na podlagi razsevnega grafikona.

Slika 11: Razsevni grafikon za spremenljivki splošno zadovoljstvo in transakcijsko vodenje



Vir: lastno delo.

RV4: Ali so zaposleni, ki so deležni finančnega nagrajevanja bolj zadovoljni kot zaposleni, ki so deležni nefinančnega nagrajevanja?

S četrtem raziskovalnim vprašanjem sem želela preveriti, če imajo različne vrste nagrad različen vpliv na splošno zadovoljstvo zaposlenih. Za namen preverjanja tega raziskovalnega vprašanja sem izračunala povprečno vrednost splošnega zadovoljstva zaposlenih, ki so deležni finančnih nagrad, povprečno vrednost splošnega zadovoljstva zaposlenih, ki so deležni nefinančnih nagrad in povprečno vrednost splošnega zadovoljstva zaposlenih, ki niso deležni nobenih nagrad za uspešno opravljeno delo.

Na podlagi izračunov, ki so prikazani v spodnji tabeli, sem ugotovila, da je stopnja splošnega zadovoljstva zaposlenih zelo podobna pri tistih, ki so deležni finančnih nagrad ($M=3,67$), in pri tistih, ki so deležni nefinančnih nagrad ($M=3,78$), medtem ko je stopnja zadovoljstva bistveno nižja pri zaposlenih, ki so navedli, da za uspešno opravljeno delo ne prejmejo nobene nagrade ($M=3,21$). Tabela 7 nam prikazuje povprečno vrednost, mediano in standardni odklon splošnega zadovoljstva zaposlenih glede na vrsto nagrad, ki jih zaposleni prejmejo.

Tabela 7: Splošno zadovoljstvo zaposlenih glede na vrsto nagrad, ki jih zaposleni prejmejo

	N.	Povprečna vrednost (M).	Mediana (Me).	Std. odklon (SD).
Finančne nagrade.	46	3,67	4	0,90
Nefinančne nagrade.	9	3,78	4	0,97
Nobene nagrade.	43	3,21	3	0,99
Skupaj.	98*	3,48	4	0,97

*Pri izračunu nismo upoštevali možnosti »drugo«, ki jo je izbral samo en anketirani.

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju sem za primerjavo zadovoljstva glede na različno vrsto nagrad opravila še Kruskal-Wallis test, ki je pokazal, da razlika med stopnjo splošnega zadovoljstva glede na različno vrsto nagrad ni statistično značilna ($p=0,057 > 0,05$). V tabeli 8 so prikazani rezultati Kruskal-Wallis testa, s pomočjo katerega primerjamo razlike v splošnem zadovoljstvu zaposlenih glede na vrsto nagrade (finančne nagrade, nefinančne nagrade ali nobene nagrade), ki jih zaposleni prejmejo za uspešno opravljeno delo.

Tabela 8: Primerjava razlik v splošnem zadovoljstvu med tremi vrstami nagrajevanja s Kruskal-Wallis testom

	Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?
Hi-kvadrat.	5,722
Stopinje prostosti.	2
p – vrednost.	0,057

Vir: lastno delo.

Za primerjavo stopnje splošnega zadovoljstva glede na finančne in nefinančne nagrade pa sem uporabila Mann-Whitney U test, ki je pokazal, da razlika v splošnem zadovoljstvu med skupino tistih, ki so deležni finančnih nagrad, in tistimi, ki so deležni nefinančnih nagrad ni statistično značilna, saj je vrednost p previsoka ($p=0,717$). Na podlagi vzorčnih podatkov tako ne moremo potrditi, da so zaposleni, ki so deležni finančnega nagrajevanja, v splošnem bolj zadovoljni kot zaposleni, ki so deležni nefinančnega nagrajevanja. Tabela 9 pa nam prikazuje rezultate Mann-Whitney U testa.

Tabela 9: Primerjava razlik v zadovoljstvu glede na finančne in nefinančne nagrade z Mann-Whitney U testom

	Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?
Mann-Whitney U.	192,000
Wilcoxon W.	1273,000
Z.	-0,363
p - vrednost (2-stranska).	0,717

Vir: lastno delo.

RV5: Ali so mladi bolj naklonjeni transformacijskemu ali transakcijskemu stilu vodenja?

Za preverjanje petega raziskovalnega vprašanja, kjer ugotavljam, kateri vrsti vodenja so mladi bolj naklonjeni, sem najprej izračunala korelacijo s spremenljivko, kjer starost ni preračunana v razrede. Na podlagi izračunov sklepam, da med spremenljivkama starost in naklonjenost vrsti vodenja ni prisotne linearne povezanosti, saj je korelacijski koeficient blizu vrednosti 0 ($p=0,761 > 0,05$). Tabela 10 prikazuje vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta za spremenljivki starost in naklonjenost vrsti vodenja.

Tabela 10: Povezanost med spremenljivkama starost in naklonjenost vrsti vodenja

		Kateri vrsti vodenja ste bolj naklonjeni ...?	Starost.
Kateri vrsti vodenja ste bolj naklonjeni ...?	Pearsonov korelacijski koeficient.	1	-0,031
	p - vrednost (2-stranska).		0,761
	N.	99	99
Starost.	Pearsonov korelacijski koeficient.	-0,031	1
	p - vrednost (2-stranska).	0,761	
	N.	99	99

Vir: lastno delo.

Nato sem preverila, če lahko zaznamo statistično značilno povezanost na način, kjer starost rekodiramo v dva razreda, tako da mlajši (stari do 35 let) predstavljajo en razred in starejši (stari 36 let ali več) predstavljajo drugi razred. Rezultati testa verjetij potrjujejo podobno kot predhodni izračun, med spremenljivkama starost in naklonjenost vrsti vodenja ni statistično značilne povezanosti, saj je p vrednost previsoka ($p=0,881 > 0,05$). Glede na ugotovitve torej ne moremo sklepati, da so mladi bolj naklonjeni transformacijskemu stilu vodenja kot transakcijskemu stilu vodenja. Tabela 11 pa nam prikazuje povezanost med spremenljivkama naklonjenost vrsti vodenja in starost, kjer je starost razporejena v razrede.

Tabela 11: Povezanost med spremenljivkama naklonjenost vrsti vodenja in starost v razredih

	Vrednost.	Stopinje prostosti.	p – vrednost (2-stranska).
Pearsonov Hi-kvadrat.	1,198 ^a	4	0,878
Razmerje verjetnosti.	1,181	4	0,881
Linearna povezanost.	0,149	1	0,700
N.	99		

a. 2 celici (20.0 %) imata pričakovano število manj kot 5. Najmanjše pričakovano število je 2,82.

Vir: lastno delo.

RV6: Ali so mladi bolj naklonjeni finančnemu nagrajevanju kot starejši?

Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju sem želela preveriti, če finančne nagrade bolj odgovarjajo mlajšim kot starejšim. Za namen preverjanja tega raziskovalnega vprašanja, sem anketirance zopet razvrstila v dva razreda glede na starost - mlajši in starejši, nato pa izvedla Hi-kvadrat test. Ker imajo določene celice prenizke pričakovane frekvence, za interpretacijo uporabim test verjetij. Rezultati testa verjetij, nam potrdijo, da med spremenljivkama starost in vrsta nagrade ni statistično značilne povezanosti, saj je vrednost p previsoka ($p=0,683 > 0,05$). Na podlagi vzorčnih podatkov torej ne moremo sklepati, da so mladi bolj naklonjeni finančnemu nagrajevanju kot starejši, saj med spremenljivkama ni statistično značilne povezanosti. Tabela 12 nam prikazuje korelacijo med spremenljivkama naklonjenost vrsti nagrad in starost v razredih.

Tabela 12: Povezanost med spremenljivkama naklonjenost vrsti nagrad in starost v razredih

	Vrednost.	Stopinje prostosti.	p - vrednost (2-stranska).
Pearsonov Hi-kvadrat.	2.309 ^a	4	0.679
Razmerje verjetnosti.	2.290	4	0.683
Linearna povezanost.	0.150	1	0.699
N.	99		

a. 2 celici (20.0%) imata pričakovano število manj kot 5. Najmanjše pričakovano število je 1.88.

Vir: lastno delo.

6 DISKUSIJA

6.1 Povzetek in interpretacija ugotovitev

V magistrski nalogi sem poskušala ugotoviti, ali obstaja pozitivna povezava med različnim stilom vodenja in sistemom nagrajevanja na zadovoljstvo zaposlenih. V literaturi obstaja mnogo del, ki preučujejo posamezne koncepte, nekoliko težje pa je najti dela, ki bi preučevala njihovo povezavo. Na podlagi tega sem se odločila, da v empiričnem delu tudi sama preverim, ali med temi koncepti obstaja pozitivna povezava. V ta namen sem postavila šest raziskovalnih vprašanj, pri čemer sem po opravljeni analizi pridobljenih podatkov ugotovila, da na podlagi mojega vzorca ne morem potrditi pozitivne povezave pri vseh raziskovalnih vprašanjih.

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem želela preveriti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Bhoganadam in Rao (2015) sta v svoji študiji ugotavljala pomembnost zadovoljstva zaposlenih in vpliv različnih dejavnikov na zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovila sta, da je zadovoljstvo zaposlenih pri delu bistveno za uspeh organizacije. Višja kot je stopnja njihovega zadovoljstva, večja je uspešnost organizacije, saj zadovoljni in motivirani zaposleni predstavljajo prednost za organizacijo. Poleg tega pa sta ugotovila, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki, in sicer osebni dejavniki (angl. Personal factors), organizacijski dejavniki (angl. Organization factors), dejavniki, povezani z zaposlenimi (angl. Employee related factors) in dejavniki, povezani z delodajalcem (angl. Employer related factors). Tudi sama sem ugotovila, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki, trije najpogostejši dejavniki, ki so jih izbrali anketiranci, so bili namreč pravično plačilo, medosebni odnosi in odnosi z nadrejenim.

Galanou, Georgakopoulos, Sotiropoulos in Dimitris (2010) so v svoji študiji preučevali povezavo med sistemi nagrajevanja in zadovoljstvom zaposlenih na različnih hierarhičnih ravneh (zaposleni prve stopnje, srednji management in višji vodstveni delavci). Ugotovili so, da so za zaposlene prve stopnje najpomembnejše nagrade finančne nagrade, sledijo pa medosebni odnosi in priznanje njihovega prispevka s strani vodje. Pri srednjem managementu so prišli do nekoliko deljenih ugotovitev, nekateri si bolj želijo finančnih nagrad, pri tistih, ki pa so v boljšem finančnem položaju, pa so zaznali višjo potrebo po notranjih dejavnikih. Pri višjih vodstvenih delavcih pa so ugotovili, da jih namesto kvantitativnih vidikov dela motivirajo bolj kvalitativni vidiki dela, in sicer sama narava dela, njihove odgovornosti ter status in ugled, ki ga pridobijo. Tudi sama sem z drugim raziskovalnim vprašanjem želela preveriti, če obstaja povezava med različnimi vrstami nagrajevanja in zadovoljstvom zaposlenih na različnih hierarhičnih ravneh. Na podlagi svojega vzorca lahko sklepam, da spremenljivki nista povezani, saj ni bilo moč zaznati povezave niti med splošnim zadovoljstvom in hierarhično ravnjo, niti med vrstami nagrad in hierarhično ravnjo.

Awamleh, Evans in Mahate (2005) so v svoji raziskavi merili vpliv transformacijskega in transakcijskega vodenja na zadovoljstvo zaposlenih v bančnem sektorju v Združenih arabskih emiratih. Rezultati so jasno pokazali, da je pozitivno in pomembno povezan z zadovoljstvom zaposlenih samo transformacijski stil vodenja, transakcijski pa ne. Ena od razlag dobljenega rezultata je, da so funkcionalne operacije, ki jih izvaja banka visoko specializirane in standardizirane na ravni obdelave. Okolje je namreč nadzorovano, naloge pa so strukturirane tako, da za transakcijski stil vodenja skoraj ni prostora. Na podlagi teh ugotovitev sem želela s tretjim raziskovalnim vprašanjem preveriti, če tudi v drugih panogah obstaja pozitivna povezava samo med transformacijskim stilom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih, ne pa tudi med transakcijskim stilom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih. Glede na rezultate lahko potrdim, da obstaja pozitivna povezava med splošnim zadovoljstvom in transformacijskim vodenjem, med splošnim zadovoljstvom in transakcijskim vodenjem pa povezave ni bilo moč zaznati.

Nagrade, tako finančne kot nefinančne, imajo pomembno vlogo pri uspešnosti organizacije in zadovoljstvu zaposlenih. Slednje pa je eden izmed glavnih dejavnikov, ki močno vpliva na dejanja zaposlenih in njihovo delo. Številne organizacije uporabljajo finančne nagrade, da obdržijo svoje zaposlene in zadovoljijo njihove potrebe. Bambarandage in Priyankara (2018) v svoji študiji preučujeta vpliv finančnih in nefinančnih nagrad na zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovila sta, da obstaja pozitivna povezava tako med finančnimi nagradami in zadovoljstvom zaposlenih, kot tudi med nefinančnimi nagradami in zadovoljstvom zaposlenih, vendar pa je povezava vseeno nekoliko bolj močna med finančnimi nagradami in zadovoljstvom zaposlenih. Svojega četrtega raziskovalnega vprašanja nisem mogla potrditi, saj sem ugotovila, da je stopnja splošnega zadovoljstva zaposlenih zelo podobna pri tistih, ki prejemajo finančne nagrade, kot tudi pri tistih, ki prejemajo nefinančne nagrade.

Na univerzi v Bremnu v Nemčiji so v preteklosti izvedli študijo, ki je preučevala odnos med med starostjo ter transformacijskim, transakcijskim in pasivno izogibajočim se stilom vodenja. Transformacijske vodje naj bi z vodenjem svoje sledilce navdihovale, da delajo več in bolje ter širijo skupno vizijo, transakcijske vodje motivirajo svoje sledilce tako, da jim pomagajo doseči lastne karijerne cilje, pasivno izogibajoče vodje pa so tiste vodje, ki nočejo sprejemati pomembnih odločitev. Študija je pokazala, da so mlajše vodje pogosto uporabljali transformacijski in transakcijski stil vodenja, ki sledilce motivira, starejše vodje pa so uporabljale pasivno izogibajoči se stil. Mlajši vodje so bili namreč motivirani z doseganjem kariernih ciljev, starejši pa takšnih ambicij niso imeli, zato so se odločitvam raje izogibali (Thompson, brez datuma). Glede na to, da je zgoraj omenjena študija pokazala, da mlajši uporabljajo tako transformacijski kot tudi transakcijski stil vodenja, pa sem s petim raziskovalnim vprašanjem vseeno želela preveriti, kateremu izmed teh dveh vrst vodenja so mlajši vodje bolj naklonjeni. Na podlagi rezultatov sem ugotovila, da med starostjo in naklonjenostjo različni vrsti vodenja ni moč zaznati povezave.

Bal, de Lange, Ybema, Jansen in van der Velde (2011) opredeljujejo starost zaposlenih kot ključni dejavnik v raziskavah managementa. Vendar pa je težko najti teorijo, ki bi podrobno obravnavala vprašanje, kaj zadovoljuje mlajše zaposlene v primerjavi s starejšimi in zakaj. Posledično obstaja tudi pomanjkanje rešitev za upravljanje človeških virov glede na starost. Kollmann, Stöckmann, Kensbock in Peschl (2020) so v svoji študiji ugotovili, da denarne nagrade pozitivno prispevajo k zadovoljstvu mlajših zaposlenih, starejših pa ne. Na podlagi ugotovitev v preteklih študijah sem želela preveriti, če velja to tudi za moj vzorec anketiranih in če so mlajši res bolj naklonjeni k finančnemu nagrajevanju kot starejši, vendar tega nisem mogla potrditi, saj med spremenljivkama nisem zaznala povezanosti.

6.2 Praktična priporočila

Na podlagi ugotovitev, do katerih sem prišla med pisanjem magistrske naloge, tako v teoretičnem kot tudi v empiričnem delu, lahko potrdim, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva kombinacija različnih dejavnikov, stila vodenja in sistema nagrajevanja. Najprej bi vodjem

svetovala, da svojim zaposlenim za uspešno opravljanje nalog vedno poplačajo s pravičnim plačilom. Le-to bo namreč zaposlene spodbudilo, da še naprejo dobro opravljajo svoje delo, kar pa bo dolgoročno pozitivno vplivalo tudi na uspešnost organizacije. Poleg tega pa je pomembno tudi, da vodje s svojimi zaposlenimi vzpostavijo nek odnos, da zaposleni niso samo številka ter da gradijo na medsebojnem sodelovanju, zaupanju in medosebnih odnosih.

Glede na to, da sem med empirično raziskavo ugotovila, da so zaposleni bolj kot transakcijskemu stilu vodenja naklonjeni transformacijskemu stilu vodenja, bi vsem vodjem priporočila, da se seznanijo s tem konceptom vodenja. Ni potrebno, da vodje popolnoma spremenijo svoj slog vodenja, svetovala bi jim le, da v svoje vodenje vpeljejo tudi nekaj ključnih lastnosti transformacijskega vodenja. Pomembno je namreč, da vodje svoje zaposlene motivirajo in spodbujajo njihov osebni razvoj, poleg tega pa je zaželeno, da svoje zaposlene vključujejo v proces odločanja ter jim s tem dokažejo, da so pomemben člen organizacije.

Ker se mi zdi za zadovoljstvo zaposlenih in nadaljnjo uspešnost organizacije pomembno, da vodje poznajo preference svojih zaposlenih, bi kot zadnje priporočilo vodjem svetovala, da spoznajo svoje zaposlene in njihove preference ter jim v primeru uspešno opravljenih nalog skušajo tudi ugoditi. Vsak posameznik se namreč razlikuje, s tem pa se razlikujejo tudi njihove želje. Nekateri za uspešno opravljeno delo raje prejmejo finančne nagrade, nekateri nefinančne nagrade, spet drugi pa kombinacijo obojih. Na podlagi teh ugotovitev bi predlagala, da organizacije skušajo vzpostaviti nek sistem nagrajevanja, s katerim bodo ugodili tudi željam posameznih zaposlenih. Kljub temu, da je vzpostavitev takšnega sistema nagrajevanja kar precej zamudna in tudi stroškovno precej zahtevna, bi se podjetjem dolgoročno takšna naložba zagotovo obrestovala. Sistem nagrajevanja, ki bi ugodil željam posameznih zaposlenih, bi zagotovo pozitivno vplival na zadovoljstvo zaposlenih ter s tem tudi na njihovo motiviranost in uspešnost pri delu, posledično pa tudi na uspešnost same organizacije.

6.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

V raziskovalnem delu magistrske naloge sem opravila kvantitativno zbiranje primarnih podatkov s pomočjo anonimnega spletnega vprašalnika, pri čemer obstaja omejitev, da ne morem z gotovostjo trditi, da so vsi podatki popolnoma resnični, in sicer zaradi morebitnega dvoma anketirancev o anonimnosti ankete. Poleg tega sem zbirala podatke z deljenjem ankete na družbenih omrežjih in z neposrednim pošiljanjem po elektronski pošti. V tem primeru je šlo tako za priložnostno neslučajno vzorčenje, zaradi česar obstaja tveganje, da rezultati morda niso tako reprezentativni, kot bi bili, če bi za zbiranje podatkov uporabila slučajno vzorčenje. Kot omejitev bi izpostavila tudi to, da zaradi majhnega vzorca rezultate ni mogoče posploševati na celotno populacijo Slovenije. Poleg tega pa sem pri pisanju teoretičnega dela naletela tudi na manjšo vsebinsko omejitev, saj je malo literature, ki bi opisovala preplet vseh konceptov, ki jih preučujem v magistrski nalogi.

Kot glavni predlog za nadaljnje raziskave bi izpostavila predvsem to, da bi bilo za bolj reprezentativne rezultate oziroma statistično značilne povezave smiselno, da pridobimo nekoliko večji vzorec anketirancev. S tem bi namreč natančneje lahko preučili vpliv transformacijskega in transakcijskega vodenja ter sistema nagrajevanja na zadovoljstvo zaposlenih ter njihove medsebojne povezave. Poleg tega bi bilo smiselno, da bi vzorec zajemal tudi nekoliko več anketirancev, ki delujejo na višjih hierarhičnih ravneh, saj je ta vzorec vseboval kar 75 % anketirancev, ki delujejo na prvi hierarhični stopnji – zaposleni. S tem bi pridobili bolj reprezentativen vzorec, saj se mnenja posameznikov na različnih hierarhičnih ravneh zagotovo razlikujejo. Hkrati pa se mi zdi smiselno, da bi vzorec zajemal tudi nekoliko več starejših anketirancev, v vzorcu je bilo namreč polovica anketirancev starih do vključno 30 let. Starejši anketiranci so bolj izkušeni kot mlajši, saj so se v svojem poklicnem življenju verjetno srečali z večimi vrstami vodenja in s sistemi nagrajevanja kot mlajši. Na podlagi tega pa bi se glede določenih vprašanj v anketi nekoliko lažje opredelili kot mlajši anketiranci, s čimer bi se izognili nevtralnemu odgovoru na vprašanja oziroma nevtralnemu ocenam trditev.

V nadaljnjih raziskavah bi to raziskavo lahko nadgradili tudi vsebinsko, in sicer tako, da bi vključili tudi koncept dejanske delovne uspešnosti zaposlenih. Preverjali bi lahko vpliv različnega stila vodenja, sistema nagrajevanja ter zadovoljstva zaposlenih na delovno uspešnost zaposlenih in posledično tudi na uspešnost organizacije, v kateri ti zaposleni delujejo. Dejavnike, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih, so v svoji študiji preučevali tudi Nagarajah, Medawala in Rathnayake (2021). Prišli so do ugotovitev, da obstaja močna pozitivna povezava med motivacijo in delovno uspešnostjo zaposlenih, poleg tega pa obstaja tudi zmerna pozitivna povezava med nagrajevanjem in delovno uspešnostjo zaposlenih.

SKLEP

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od številnih dejavnikov, pomembno vlogo pa imata tudi stil vodenja in sistem nagrajevanja, ki so ga zaposleni deležni. Od vsakega posameznika je odvisno, kateri stil vodenja mu ustreza in katere vrste nagrad želi prejeti za uspešno opravljeno delo. Če želimo, da so zaposleni zadovoljni ter posledično tudi motivirani in uspešni pri svojem delu, je pomembno, da vodja svoje zaposlene pozna, da ve, kaj jim ustreza in jih za uspešno delo v skladu z njihovimi željami tudi pravično nagradi.

Z empirično raziskavo sem ugotovila, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki, najbolj pa pravično plačilo in medosebni odnosi. Potrdila sem tudi pozitivno povezavo med transformacijskim stilom vodenja in splošnim zadovoljstvom zaposlenih. Iz tega lahko sklepamo, da transformacijski stil vodenja ugodno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar pomeni, da bi bilo smiselno, da vodje v svoj slog vodenja vpeljejo tudi nekaj lastnosti transformacijskega vodenja ter s tem pripomorejo k povečanju zadovoljstva svojih zaposlenih. Če bodo zaposleni zadovoljni, bodo za svoje delo bolj motivirani in ga bodo

opravili tudi bolj uspešno ter s tem dolgoročno pripomogli k večji uspešnosti organizacije, v kateri delujejo.

Če vodje želijo, da bi bila njihova organizacija čim bolj uspešna, je torej ključnega pomena, da vodje vzpostavijo korekten odnos s svojimi zaposlenimi, poslušajo njihove želje, jih vključujejo v proces odločanja ter jih za uspešno delo ustrezno nagradijo. S tem bodo svoje zaposlene motivirali, saj bodo zaposleni začutili, da so pomemben člen organizacije ter jih spodbudili k temu, da bodo svoje delo še naprej dobro opravljali.

Sklepam, da sem s to magistrsko nalogo pripomogla k podrobni razlagi posameznih konceptov, kot so transformacijsko in transakcijsko vodenje, sistem nagrajevanja in zadovoljstvo zaposlenih, ter njihovim medsebojnim povezavam. V empiričnem delu sem te povezave z različnimi raziskovalnimi vprašanji preverila in pri nekaterih tudi potrdila pozitivno povezavo. Poleg tega pa sem s to raziskavo podala tudi osnovne smernice, ki bodo lahko v prihodnosti podlaga za nadaljnja raziskovanja.

LITERATURA IN VIRI

1. Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241–249.
2. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14.
3. Andrisani, P. J. (1978). Job satisfaction among working women. *Signs*, 3(3), 588–607.
4. Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10. izd.). London: Kogan Page.
5. Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). *A handbook of management and leadership: a guide to managing for results*. London: Kogan Page.
6. Avery, G. C. (2004). *Understanding leadership* (1. izd.). Wiltshire: The Cromwell Press Ltd.
7. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.
8. Awamleh, R., Evans, J. & Mahate, A. (2005). A test of transformational and transactional leadership styles on employees' satisfaction and performance in the UAE banking sector. *Journal of comparative international management*, 8(1), 3–19.
9. Bal, P. M., de Lange, A. H., Ybema, J. F., Jansen, P. G. & van der Velde, M. E. (2011). Age and trust as moderators in the relation between procedural justice and turnover: A large-scale longitudinal study. *Applied Psychology*, 60(1), 66–86.
10. Bambarandage, V.B. D.P.V. & Priyankara, W.A.C. (2018). Impact of financial and non-financial rewards on employee satisfaction. *Global Science Journal*, 6(7), 416–420.
11. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

12. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32.
13. Bhasin, H. (2017, 20. december). *What are Monetary Incentives? Advantages and Disadvantages of Monetary Incentives*. Pridobljeno 1. avgusta 2022 iz <https://www.marketing91.com/monetary-incentives/>
14. Bhoganadam, S. D. & Rao, D. S. (2015). A Study of Factors Influencing Employee Job Satisfaction. *SEDME (Small Enterprises Development, Management & Extension Journal)*, 42(1), 45–54.
15. Bonner, S. E. & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, organizations and society*, 27(4–5), 303–345.
16. Brooks, A. (2021, 24. maj). *How to Improve Employee Satisfaction: Advice from HR Managers* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. avgusta 2022 iz <https://www.rasmussen.edu/degrees/business/blog/employee-satisfaction/>
17. Cherry, K. (2022, 23. maj). *The Major Leadership Theories: The 8 Major Theories of Leadership*. Pridobljeno 20. junija 2022 iz <https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323>
18. Chilvers, E. (2022, 15. marec). *A beginner's guide to financial and non-financial rewards*. Pridobljeno 27. julija 2022 iz <https://www.engagehealthgroup.co.uk/a-beginners-guide-to-financial-and-non-financial-rewards/>
19. Cole, G. A. (2004). *Management Theory and Practice* (6. izd.). Cornwall: TJ International.
20. Conway, J.D. (2021, 11. februar). *The Five Fundamentals of Employee Satisfaction*. Pridobljeno 4. avgusta 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/02/11/the-five-fundamentals-of-employee-satisfaction/?sh=5dd0c5a17d10>
21. Cutler, A. (2014). *Leadership Psychology: How the best leaders inspire their people*. London: Kogan Page Limited.
22. Daft, R. L., Benson, A. & Henry, B. (2020). *Management* (2. izd.). Andover: Cengage Learning, EMEA
23. Daft, R. L., Kendrick, M. & Vershinina, N. (2010). *Management*. Andover: Cengage Learning, EMEA.
24. Davis, K. & Nestrom, J.W. (1985). *Human Behaviour at work: Organizational Behaviour*. (7. izd.). New York: McGraw Hill.
25. Deepon Roy, B. (2022, 18. junij). *9 Best Practices to Keep Employee Satisfaction High* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. avgusta 2022 iz <https://blog.vantagecircle.com/employee-satisfaction/>
26. Dubrin, A. J. (2004). *Leadership* (4. izd.). Boston: Houghton Mifflin Company.
27. Eskildsen, J. K. & Nussler, M. L. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total quality management*, 11(4–6), 581–588.
28. Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Torres, E. M. & Aarons, G. A. (2020). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and

- Implementation Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 98–111.
29. Franco-Santos, M. & Gomez-Mejia, L. (2015). Reward Systems. V C. Cooper (ur.), *Wiley Encyclopedia of Management* (3. izd.). New Jersey: Wiley.
 30. Fries, K. (2018, 8. februar). *8 Essential qualities that define great leadership*. Pridobljeno 2. julija 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/kimberlyfries/2018/02/08/8-essential-qualities-that-define-great-leadership/?sh=76ac0ffd3b63>
 31. Galanou, E., Georgakopoulos, G., Ioannis, S. & Vasilopoulos, D. (2010). The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: A qualitative study. *Canadian Social Science*, 6(5), 102–123.
 32. Geier, M. T. (2016). Leadership in Extreme Contexts: Transformational Leadership, Performance Beyond Expectations? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3), 234–247.
 33. Heery, E. & Noon, M. (2008). *A Dictionary of Human Resource Management* (2. izd.). Oxford: Oxford University Press.
 34. Hunter, W. & Tietyen, D. (1997). *Business to business marketing: Creating a community of customers*. Lincolnwood: McGraw-Hill Professional.
 35. Hyland, P., Reeves, D. W. & Caputo, A. (2018). *Transformational and Transactional Leadership in Today's Work Environment: A Meta-analysis*. Pridobljeno 3. avgusta 2022 iz https://www.researchgate.net/publication/326446739_Transformational_and_Transactional_Leadership_in_Today's_Work_Environment_A_Meta-analysis
 36. Jeanes, E. (2019). *A Dictionary of Organizational Behaviour*. Oxford: Oxford University Press.
 37. Jensen, U. T., Andersen, L. B., Bro, L. L., Bøllingtoft, A., Eriksen, T. L. M., Holten, A.-L., Jacobsen, C. B., Ladenburg, J., Nielsen, P. A., Salomonsen, H. H., Westergård-Nielsen, N. & Würtz, A. (2019). Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership. *Administration & Society*, 51(1), 3–33.
 38. Juneja, P. (brez datuma a). *Factors Influencing Employee Satisfaction*. Pridobljeno 4. avgusta 2022 iz <https://www.managementstudyguide.com/factors-influencing-employee-satisfaction.htm>
 39. Juneja, P. (brez datuma b). *Leadership Styles - Important Leadership Styles*. Pridobljeno 27. junija 2022 iz <https://www.managementstudyguide.com/leadership-styles.htm>
 40. Junita, I. (2019). Transformational Leadership in Digital Era: Analysis of Nadiem Makarim (Founder of GO-JEK Indonesia) Leadership Figure. *Integrated Journal of Business and Economics*, 3(1), 80.
 41. Kelley, R. (1988, november). *In Praise of Followers*. Pridobljeno 1. julija 2022 iz <https://hbr.org/1988/11/in-praise-of-followers>
 42. Kianto, A., Vanhala, M. & Heilmann, P. (2016). The impact of knowledge management on job satisfaction. *Journal of knowledge management*, 20(4), 621–636.
 43. Kollmann, T., Stöckmann, C., Kensbock, J. M. & Peschl, A. (2020). What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to

- explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction. *Human Resource Management*, 59(1), 101–115.
44. Kotterman, J. (2006). Leadership Versus Management: What's the Difference? *The Journal for Quality and Participation*, 29(2), 13–17.
 45. Kumar, V. & Pansari, A. (2015). Measuring the benefits of employee engagement. *MIT Sloan Management Review*, 56(4), 67.
 46. Ledford Jr., G. E. & Heneman III, H. G. (2011, junij). *Skill-Based Pay*. Pridobljeno 5. avgusta 2022 iz <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/SIOP%20-%20Skill-Based%20Pay,%20FINAL.pdf>
 47. Litz, D. & Blaik-Hourani, R. (2021). Transformational Leadership and Change in Education. V R. Papa (ur.), *The Oxford Encyclopedia of Educational Administration*. Oxford: Oxford University Press.
 48. Marquis, A. (brez datuma). *About Nonmonetary Reward Systems*. Pridobljeno 1. avgusta 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/nonmonetary-reward-systems-32401.html>
 49. MBA Knowledge Base. (brez datuma a). *Reward System – Meaning, Objectives and Requirements*. Pridobljeno 24. julija 2022 iz <https://www.mbaknol.com/human-resource-management/reward-system-meaning-objectives-and-requirements/>
 50. MBA Knowledge Base. (brez datuma b). *Types of Financial Rewards in Modern Organizations*. Pridobljeno 31. julija 2022 iz <https://www.mbaknol.com/human-resource-management/types-of-financial-rewards/>
 51. Medhi, B. (2022, 1. avgust). *Types Of Rewards: A Quick Guide For HRs* [objava na blogu]. Pridobljeno 31. avgusta 2022 iz <https://blog.vantagecircle.com/types-of-rewards/>
 52. Michigan State University. (2022, 1. julij). *The 4 “I’s” of Transformational Leadership*. Pridobljeno 5. julija 2022 iz <https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/leadership/4-is-of-transformational-leadership/>
 53. Moyes, G. D., Shao, L. P. & Newsome, M. (2008). *Comparative analysis of employee job satisfaction in the accounting profession*. Pridobljeno 3. avgusta 2022 iz https://www.researchgate.net/publication/242585399_Comparative_Analysis_Of_Employee_Job_Satisfaction_In_The_Accounting_Profession
 54. Munroe, S. (2019, 6. marec). *How Personality Affects Work Behavior*. Pridobljeno 7. avgusta 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/personality-affects-work-behavior-45940.html>
 55. Nagarajah, S., Medawala, P. & Rathnayake, S. (2021). *An Empirical Study of the Factors Affecting Employees’ Performance at ABC Group of Companies*. Pridobljeno 23. septembra 2022 iz https://www.researchgate.net/publication/353037294_An_Empirical_Study_of_the_Factors_Affecting_Employees'_Performance_at_ABC_Group_of_Companies.
 56. Nelson, B. (1996). Dump the Cash, Load On the Praise. *Personnel Journal*, 75(7), 65–70.

57. OKConsulting. (brez datuma). *Izdelava modernega sistema nagrajevanja*. Pridobljeno 25. julija 2022 iz <https://www.okconsulting.si/storitve/organizacijska-transformacija/sistem-nagrajevanja-zaposlenih>
58. Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International journal of social economics*, 30(12), 1210–1232.
59. Oxford Reference. (brez datuma). *Profit-related pay*. Pridobljeno 31. julija 2022 iz <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100348486>
60. Peek, S. (2022, 29. junij). *Performance-Based Pay Won't Motivate Employees as Much as You Think*. Pridobljeno 31. julija 2022 iz <https://www.businessnewsdaily.com/9712-performance-based-pay.html>
61. Pettinger, R. (2007, 1. februar). *The qualities of a good leader*. Pridobljeno 1. julija 2022 iz <https://ezinearticles.com/?The-Qualities-of-a-Good-Leader&id=438880>
62. Rahman, M. (2021, 8. december). *Advantages and disadvantages of reward systems*. Pridobljeno 1. avgusta 2022 iz <https://howandwhat.net/advantages-disadvantages-reward-systems/>
63. Ratcliffe, R. (2013, 29. julij). *What's the difference between leadership and management?* Pridobljeno 9. marca 2022 iz <https://www.theguardian.com/careers/difference-between-leadership-management>
64. Sageer, A., Rafat, S. & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32–39.
65. Saleem, R., Mahmood, A. & Mahmood, A. (2010). Effect of work motivation on job satisfaction in mobile telecommunication service organizations of Pakistan. *International journal of business and management*, 5(11), 213.
66. Snoj, T. (2016, 4. maj). *Nagrajevanje zaposlenih je naložba, ne strošek*. Pridobljeno 25. julija 2022 iz <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/nagrajevanje-zaposlenih-nalozba-ne-strosek/>
67. Status.net. (brez datuma). *What Is Transactional Leadership? (Pros, Cons, How-to's)*. Pridobljeno 17. julija 2022 iz <https://status.net/articles/transactional-leadership/>
68. Thompson, S. (brez datuma). *How Does Age Affect Leadership Styles?* Pridobljeno 31. avgusta 2022 iz <https://yourbusiness.azcentral.com/age-affect-leadership-styles-21223.html>
69. Tumi, N. S., Hasan, A. N. & Khalid, J. (2021). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121–139.
70. UKEssays. (2015, 1. januar). *Criticisms And Arguments Against Transformational Leadership Management Essay*. Pridobljeno 11. julija 2022 iz <https://www.ukessays.com/essays/management/criticisms-and-arguments-against-transformational-leadership-management-essay.php#citethis>
71. Van Eerde, W. (2015). *Motivation and reward systems*. Pridobljeno 25. julija 2022 iz https://www.researchgate.net/publication/313993584_Motivation_and_Reward_Systems

72. Veenhoven, R. (1996). *The study of life-satisfaction*. Pridobljeno 8. avgusta 2022 iz <http://hdl.handle.net/1765/16311>
73. Verlinden, N. (brez datuma). *11 Top Non-Monetary Incentives to Reward Your Employees* [objava na blogu]. Pridobljeno 1. avgusta 2022 iz <https://www.aihr.com/blog/non-monetary-incentives/>
74. Wedgwood, J. (2019, 18. september). *How to Improve Employee Satisfaction: Top 5 Data-Driven Solutions* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. avgusta 2022 iz <https://thehappinessindex.com/blog/improve-employee-satisfaction/>
75. White, B. (2005, 12. avgust). *Seven personal characteristics of a good leader*. Pridobljeno 1. julija 2022 iz <https://ezinearticles.com/?Seven-Personal-Characteristics-Of-A-Good-Leader&id=59305>
76. White, B. (2008, 16. februar). *To be a Great Leader Takes Courage*. Pridobljeno 1. julija 2022 iz <https://ezinearticles.com/?To-be-a-Great-Leader-Takes-Courage&id=990555>
77. Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3–5.
78. Wolinski, S. (2022, 18. januar). *Leadership Theories* [objava na blogu]. Pridobljeno 25. junija 2022 iz <http://managementhelp.org/blogs/leadership/2010/04/21/leadership-theories/>
79. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. izd.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
80. Zehndorfer, E. (2014). *Leadership*. Oxfordshire: Routledge.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

moje ime je Sara Komatar in sem študentka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Za raziskovalni del zaključne naloge z naslovom **Vpliv transformacijskega in transakcijskega vodenja ter sistema nagrajevanja na zadovoljstvo zaposlenih** sem pripravila anketo, v kateri ugotavljam, kako različni vrsti vodenja in sistem nagrajevanja vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Anketa je namenjena vsem osebam, ki so v delovnem razmerju (študentsko delo, zaposlitev za določen/nedoločen čas, podjemna pogodba in druge oblike dela). Predviden čas reševanja ankete je 5 minut. Prosim vas, da odgovorite na vsa vprašanja. Anketa je anonimna, vsi podatki, pridobljeni z anketo, bodo uporabljeni izključno za namen magistrskega dela. V primeru dodatnih vprašanj ali nejasnosti sem na voljo na elektronskem naslovu: sara.komatar@gmail.com.

Vsakemu, ki bo izpolnil anketo, se že vnaprej zahvaljujem.

1. Kateri dejavniki najbolj vplivajo na vaše zadovoljstvo v službi? (Možnih je več odgovorov.)
 - a) Delovno okolje.
 - b) Medosebni odnosi s sodelavci.
 - c) Odnos z nadrejenim.
 - d) Varnost zaposlitve.
 - e) Stil vodenja.
 - f) Prejemanje povratnih informacij o vaši uspešnosti.
 - g) Pravično plačilo.
 - h) Zadovoljstvo z delom/delovnim mestom.
 - i) Napredovanje in razvoj kariere.
 - j) Uravnoteženje osebnega in poklicnega življenja.
 - k) Vključenost v delovni proces.
 - l) Drugo: _____

2. Na kateri hierarhični stopnji delujete?
 - a) Direktor.
 - b) Uprava.
 - c) Srednji management.
 - d) Vodja skupin.
 - e) Zaposleni.
 - f) Drugo: _____

3. Na lestvici od (1) – zelo slabo do (5) – odlično označite, kako bi ocenili trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni:

	Zelo slabo (1)	Slabo (2)	Povprečno (3)	Dobro (4)	Odlično (5)
Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?					
Kako bi ocenili zadovoljstvo zaposlenih z načinom vodenja v organizaciji, v kateri ste zaposleni?					
Kako bi ocenili zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja v organizaciji, v kateri ste zaposleni?					
Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo z delovnim mestom, na katerem ste zaposleni?					

4. Na lestvici od (1) – sploh se ne strinjam do (5) – popolnoma se strinjam označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvami, ki se nanašajo na vašega nadrejenega:

	Sploh se ne strinjam (1)	Se ne strinjam (2)	Niti se ne strinjam, niti se strinjam (3)	Se strinjam (4)	Popolnoma se strinjam (5)
Moj nadrejeni me motivira in spodbuja moj osebni razvoj.					
Moj nadrejeni daje zaposlenim občutek, da so pomemben člen organizacije.					
Moj nadrejeni me vključuje v proces odločanja.					
Moj nadrejeni spodbuja zaposlene, da na težave pogledajo z drugega zornega kota in najdejo rešitve.					
Moj nadrejeni me spodbuja, da presežem svoje lastne interese in delujem v skupno dobro.					
Moj nadrejeni je neprilagodljiv, zanj je najpomembnejša uspešnost organizacije.					

Da doseže sodelovanje s svojimi zaposlenimi, moj nadrejeni uporablja nagrade (za uspešno delo) in kazni (za neuspešno delo).					
Moj nadrejeni zahteva dosledno upoštevanje pravil in predpisov.					
Mojega nadrejenega zaposleni kot osebe ne zanimajo, o njih ne ve popolnoma ničesar.					
Moj nadrejeni me spodbuja k ustvarjanju lastnega interesa.					

5. Označite, katere vrste nagrad vas bolj motivirajo in povečajo vaše zadovoljstvo (1 = najbolj me motivirajo finančne nagrade, 5 = najbolj me motivirajo nefinančne nagrade):

Finančne nagrade

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Nefinančne nagrade

6. katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?

- a) Finančne nagrade.
- b) Nefinančne nagrade.
- c) Nobene nagrade.
- d) Drugo: _____

7. Označite, kateri vrsti vodenja ste bolj naklonjeni (1 = raje imam transformacijsko vodenje, 5 = raje imam transakcijsko vodenje):

Transformacijsko vodenje (ustvarjanje vizije in spodbujanje zaposlenih, da presežejo zahtevana pričakovanja; zaposleni so vključeni v proces odločanja in pomagajo pri reševanju težav organizacije ...).

- 1.
- 2.
- 3.

- 4.
- 5.

Transakcijsko vodenje (spodbujanje zaposlenih s pomočjo nagrad, da opravijo delovne naloge; zaposleni niso vključeni v proces odločanja – delovati morajo po točno določenih predpisih organizacije ...)

Demografska vprašanja:

Spol:

- a) Moški.
- b) Ženski.

Starost (vpišite s številko):

Kakšna je vaša trenutna zaposlitev?

- a) Študentsko delo.
- b) Zaposlitev za določen čas.
- c) Zaposlitev za nedoločen čas.
- d) Samostojni podjetnik.
- e) Podjemna pogodba.
- f) Drugo: _____

Priloga 2: Izpisi iz SPSS

RV1: Kateri so najpogostejši dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?

Tabela po meri

	ni izbran		izbran		Skupaj	
	Število	%	Število	%	Število	%
Delovno okolje	31	31,3 %	68	68,7 %	99	100,0 %
Medosebni odnosi s sodelavci.	14	14,1 %	85	85,9 %	99	100,0 %
Odnos z nadrejenim.	29	29,3 %	70	70,7 %	99	100,0 %
Varnost zaposlitve.	64	64,6 %	35	35,4 %	99	100,0 %
Stil vodenja.	74	74,7 %	25	25,3 %	99	100,0 %
Prejemanje povratnih informacij o vaši uspešnosti.	64	64,6 %	35	35,4 %	99	100,0 %
Pravično plačilo.	13	13,1 %	86	86,9 %	99	100,0 %
Zadovoljstvo z delom/delovnim mestom.	40	40,4 %	59	59,6 %	99	100,0 %
Napredovanje in razvoj kariere.	43	43,4 %	56	56,6 %	99	100,0 %
Uravnoteženje osebnega in poklicnega življenja.	45	45,5 %	54	54,5 %	99	100,0 %
Vključenost v delovni proces.	75	75,8 %	24	24,2 %	99	100,0 %
Drugo:	99	100,0 %	0	0,0 %	99	100,0 %

RV2: Kako različne vrste nagrajevanja vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih na različnih hierarhičnih ravneh?

Frekvence

		Na kateri hierarhični stopnji delujete?	Hierarhična stopnja
N	Veljaven	99	99
	Manjkajoč	0	0

Frekvenčna tabela

Na kateri hierarhični stopnji delujete?

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljaven	Direktor	4	4,0	4,0	4,0
	Uprava	1	1,0	1,0	5,1
	Srednji management	13	13,1	13,1	18,2
	Vodja skupin	6	6,1	6,1	24,2
	Zaposleni	75	75,8	75,8	100,0
	Skupaj	99	100,0	100,0	

Hierarhična stopnja

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljaven	Management	24	24,2	24,2	24,2
	Nemanagement	75	75,8	75,8	100,0
	Skupaj	99	100,0	100,0	

Opisna statistika

	N	Najmanjša vrednost	Največja vrednost	Povprečje	Std. odklon
Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?	99	1	5	3,46	,972
Kako bi ocenili zadovoljstvo zaposlenih z načinom vodenja v organizaciji, v kateri ste zaposleni?	99	1	5	3,31	,944

Kako bi ocenili zadovoljstvo zaposlenih s sistemom nagrajevanja v organizaciji, v kateri ste zaposleni?	99	1	5	3,01	1,174
Kako bi ocenili vaše zadovoljstvo z delovnim mestom, na katerem ste zaposleni?	99	1	5	3,73	,843
Veljaven N	99				

Kontingenčna tabela

	Primeri					
	Veljaven		Manjkajoč		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni? * Hierarhična stopnja	99	100,0 %	0	0,0 %	99	100,0 %

*Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni? *
Hierarhična stopnja*

		Hierarhična stopnja		Skupaj	
		Management	Nemagement		
Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?	Zelo slabo (1)	Število % znotraj Hierarhična stopnja	1 4,2 %	2 2,7 %	3 3,0 %
	Slabo (2)	Število % znotraj Hierarhična stopnja	1 4,2 %	11 14,7 %	12 12,1 %
	Povprečno (3)	Število % znotraj Hierarhična stopnja	7 29,2 %	26 34,7 %	33 33,3 %
	Dobro (4)	Število % znotraj Hierarhična stopnja	9 37,5 %	29 38,7 %	38 38,4 %

	Število	6	7	13
Odlično (5)	% znotraj Hierarhična stopnja	25,0 %	9,3 %	13,1 %
Skupaj	Število	24	75	99
	% znotraj Hierarhična stopnja	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Hi-kvadrat test

	Vrednost	Stopinje prostosti	p-vrednost (2-stranska)
Pearsonov Hi-kvadrat	5.359 ^a	4	,252
Razmerje verjetnosti	5,307	4	,257
Linearna povezanost	2,729	1	,099
N veljavnih primerov	99		

a. 4 celice (40.0 %) imajo pričakovano število manj kot 5. Najmanjše pričakovano število je .73.

Frekvence

		Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?	Drugo: (tekst)
N	Veljaven	98	99
	Manjkajoč	1	0

Frekvenčna tabela

Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljaven	Finančne nagrade.	46	46,5	46,9	46,9
	Nefinančne nagrade.	9	9,1	9,2	56,1
	Nobene nagrade.	43	43,4	43,9	100,0
	Skupaj	98	99,0	100,0	
Manjkajoč	Drugo:	1	1,0		
Skupaj		99	100,0		

Drugo: (tekst)

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljaven	-2	98	99,0	99,0	99,0
	Finančne in nefinančne nagrade (npr. napredovanje)	1	1,0	1,0	100,0
	Skupaj	99	100,0	100,0	

Kontingenčne tabele

	Primeri					
	Veljaven		Manjkajoč		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo? * Hierarhična stopnja	98	99,0 %	1	1,0 %	99	100,0 %

Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo? * Hierarhična stopnja

			Hierarhična stopnja		Skupaj
			Management	Nemagement	
Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?	Finančne nagrade.	Število	10	36	46
		% znotraj Hierarhična stopnja	41,7 %	48,6 %	46,9 %
	Nefinančne nagrade.	Število	5	4	9
% znotraj Hierarhična stopnja		20,8 %	5,4 %	9,2 %	
Nobene nagrade.	Število	9	34	43	
	% znotraj Hierarhična stopnja	37,5 %	45,9 %	43,9 %	
Skupaj	Število	24	74	98	
	% znotraj Hierarhična stopnja	100,0%	100,0%	100,0%	

Hi-kvadrat test

Vrednost	Stopinje prostosti	p-vrednost (2-stranska)
----------	--------------------	-------------------------

Pearsonov Hi-kvadrat	5.180 ^a	2	,075
Razmerje verjetnosti	4,450	2	,108
Linearna povezanost	,004	1	,948
N veljavnih primerov	98		

a. 1 celica (16.7 %) ima pričakovano število manj kot 5. Najmanjše pričakovano število je 2.20.

Tabela po meri

		Hierarhična stopnja					
		Management		Nemanagement		Skupaj	
		Število	N %	Število	N %	Število	N %
Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?	Finančne nagrade.	10	41,7 %	36	48,0 %	46	46,5 %
	Nefinančne nagrade.	5	20,8 %	4	5,3 %	9	9,1 %
	Nobene nagrade.	9	37,5 %	34	45,3 %	43	43,4 %
	Drugo:	0	0,0 %	1	1,3 %	1	1,0 %
	Skupaj	24	100,0 %	75	100,0 %	99	100,0 %

RV3: Ali so zaposleni, ki delujejo pod vplivom transformacijskega vodenja, bolj zadovoljni kot zaposleni, ki delujejo pod vplivom transakcijskega vodenja?

Opisna statistika

	N	Najmanjša vrednost	Največja vrednost	Povprečje	Std. odklon
Moj nadrejeni me motivira in spodbuja moj osebni razvoj.	99	1	5	3,28	1,187
Moj nadrejeni daje zaposlenim občutek, da so pomemben člen organizacije.	99	1	5	3,41	1,116
Moj nadrejeni me vključuje v proces odločanja.	99	1	5	3,34	1,222

Moj nadrejeni spodbuja zaposlene, da na težave pogledajo z drugega zornega kota in najdejo rešitve.	99	1	5	3,48	1,101
Moj nadrejeni me spodbuja, da presežem svoje lastne interese in delujem v skupno dobro.	99	1	5	3,68	,956
Moj nadrejeni je neprilagodljiv, zanj je najpomembnejša uspešnost organizacije.	99	1	5	2,87	1,283
Da doseže sodelovanje s svojimi zaposlenimi, moj nadrejeni uporablja nagrade (za uspešno delo) in kazni (za neuspešno delo).	99	1	5	2,38	1,167
Moj nadrejeni zahteva dosledno upoštevanje pravil in predpisov.	99	1	5	3,40	1,106
Mojega nadrejenega zaposleni kot osebe ne zanimajo, o njih ne ve popolnoma ničesar.	99	1	5	2,08	1,075
Moj nadrejeni me spodbuja k ustvarjanju lastnega interesa.	99	1	5	3,23	1,086
Veljaven N	99				

Opisna statistika

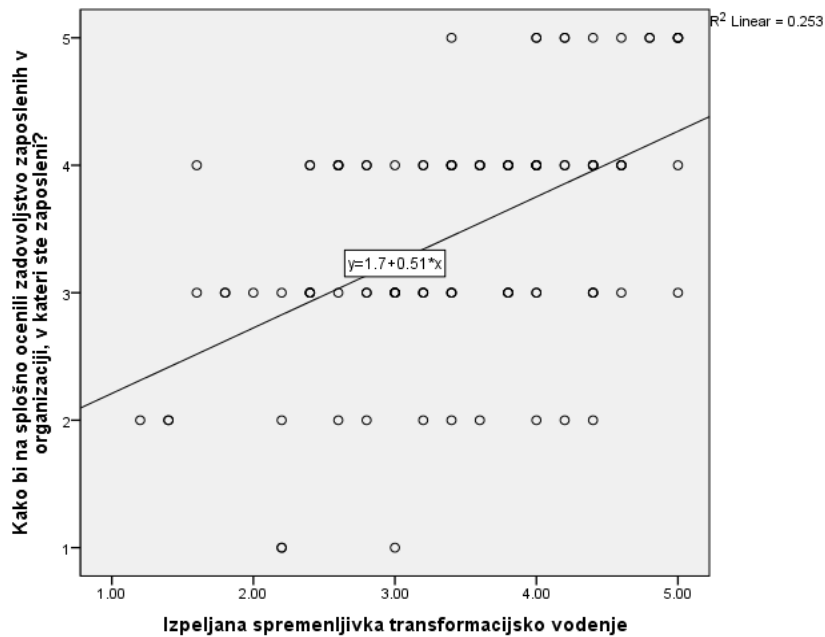
	N	Najmanjša vrednost	Največja vrednost	Povprečje	Std. odklon
Izpeljana spremenljivka transformacijsko vodenje.	99	1,20	5,00	3,4404	,95061
Izpeljana spremenljivka transakcijsko vodenje.	99	1,20	5,00	2,7939	,63016
Veljaven N	99				

Korelacije

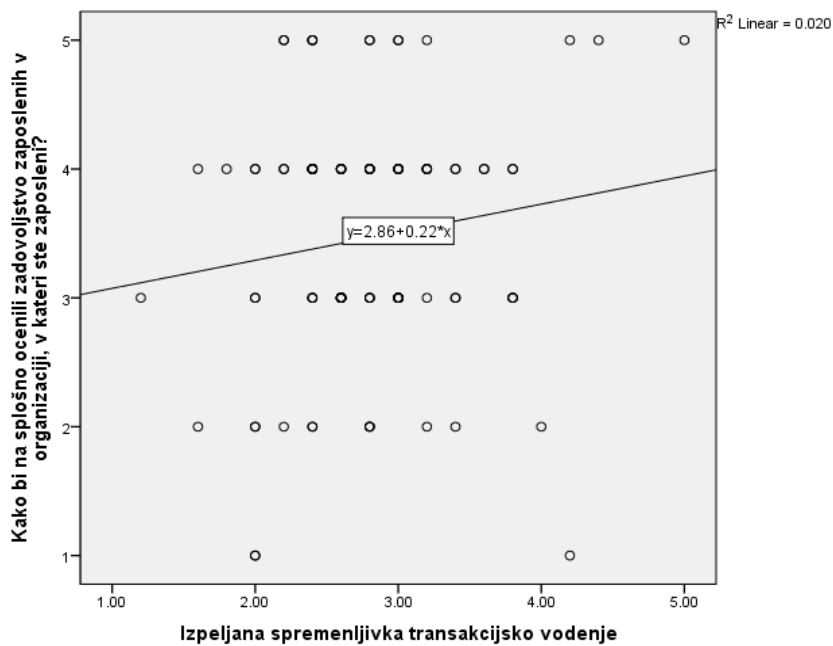
		Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?	Izpeljana spremenljivka transformacijsko vodenje	Izpeljana spremenljivka transakcijsko vodenje
Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?	Pearsonova korelacija	1	.503**	,141
	p-vrednost (2-stranska)		,000	,163
	N	99	99	99
Izpeljana spremenljivka transformacijsko vodenje	Pearsonova korelacija	.503**	1	,084
	p-vrednost (2-stranska)	,000		,411
	N	99	99	99
Izpeljana spremenljivka transakcijsko vodenje	Pearsonova korelacija	,141	,084	1
	p-vrednost (2-stranska)	,163	,411	
	N	99	99	99

** . Korelacija je značilna pri vrednosti 0.01 (2-stranska).

Razsevni grafikon



Razsevni grafikon



RV4: Ali so zaposleni, ki so deležni finančnega nagrajevanja bolj zadovoljni kot zaposleni, ki so deležni nefinančnega nagrajevanja?

Opisna statistika

	N	Najmanjša vrednost	Največja vrednost	Povprečje	Std. odklon
Označite katere vrste nagrad vas bolj motivirajo in povečajo vaše zadovoljstvo (1 - najbolj me motivirajo finančne nagrade, 5 - najbolj me motivirajo nefinančne nagrade)	99	1	5	2,58	1,205
Veljaven N	99				

Povprečje

	Primeri					
	Vključeni		Izključeni		Skupaj	
	N	Odstotek	N	Odstotek	N	Odstotek
Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni? * Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?	98	99,0 %	1	1,0 %	99	100,0 %

Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?

Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?	N	Povprečje	Grupirana mediana	Std. odklon
Finančne nagrade.	46	3,67	3,69	,896
Nefinančne nagrade.	9	3,78	3,83	,972
Nobene nagrade.	43	3,21	3,27	,989
Skupaj	98	3,48	3,52	,966

Kruskal-Wallis Test

Rangi

Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?	N	Povprečni rang
Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?		
Finančne nagrade.	46	54,68
Nefinančne nagrade.	9	57,89
Nobene nagrade.	43	42,20
Skupaj	98	

Testna statistika^{a,b}

	Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?
Hi-kvadrat	5,722
Stopinje prostosti	2
p-vrednost	,057

a. Kruskal Wallis Test

b. Grupirana spremenljivka: Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?

Mann-Whitney Test

Rangi

Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?	N	Povprečni rang	Vsota rangov
Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?			
Finančne nagrade.	46	27,67	1273,00
Nefinančne nagrade.	9	29,67	267,00
Skupaj	55		

Testna statistika^a

	Kako bi na splošno ocenili zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri ste zaposleni?

Mann-Whitney U	192,000
Wilcoxon W	1273,000
Z	-,363
p-vrednost (2-stranska)	,717

a. Grupirana spremenljivka: Katero vrsto nagrad prejmete za uspešno opravljeno delo?

RV5: Ali so mladi bolj naklonjeni transformacijskemu ali transakcijskemu stilu vodenja?

Opisna statistika

	N	Najmanjša vrednost	Največja vrednost	Povprečje	Std. odklon
Označite kateri vrsti vodenja ste bolj naklonjeni (1 = Transformacijsko vodenje; 5 = Transakcijsko vodenje)	99	1	5	2,61	1,244
Veljaven N	99				

Korelacije

		Označite kateri vrsti vodenja ste bolj naklonjeni (1 = Transformacijsko vodenje; 5 = Transakcijsko vodenje)	Starost:
Označite kateri vrsti vodenja ste bolj naklonjeni (1 = Transformacijsko vodenje; 5 = Transakcijsko vodenje)	Pearsonova korelacija	1	-,031
	p-vrednost (2-tailed)		,761
	N	99	99
Starost:	Pearsonova korelacija	-,031	1
	p-vrednost (2-tailed)	,761	
	N	99	99

Kontingenčna tabela

Označite kateri vrsti vodenja ste bolj naklonjeni (1 = Transformacijsko vodenje; 5 = Transakcijsko vodenje) * Starost v razredih

		Starost v razredih		Skupaj	
		Do 35 let	36 let in več		
Označite, kateri vrsti vodenja ste bolj naklonjeni (1 = Transformacijsko vodenje; 5 = Transakcijsko vodenje)	Transformacijsko vodenje	Število	17	7	24
		% znotraj Starost v razredih	25,0 %	22,6 %	24,2 %
	2	Število	15	7	22
		% znotraj Starost v razredih	22,1 %	22,6 %	22,2 %
	3	Število	21	10	31
		% znotraj Starost v razredih	30,9 %	32,3 %	31,3 %
	4	Število	10	3	13
		% znotraj Starost v razredih	14,7 %	9,7 %	13,1 %
	Transakcijsko vodenje	Število	5	4	9
		% znotraj Starost v razredih	7,4 %	12,9 %	9,1 %
	Skupaj	Število	68	31	99
		% znotraj Starost v razredih	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Hi-kvadrat test

	Vrednost	Stopinje prostosti	p-vrednost (2-stranska)
Pearsonov Hi-kvadrat	1.198 ^a	4	,878
Razmerje verjetnosti	1,181	4	,881
Linearna povezanost	,149	1	,700
N veljavnih primerov	99		

a. 2 celici (20.0%) imata pričakovano število manj kot 5. Najmanjše pričakovano število je 2.82.

RV6: Ali so mladi bolj naklonjeni finančnemu nagrajevanju kot starejši?

Kontingenčna tabela

Označite, katere vrste nagrad vas bolj motivirajo in povečajo vaše zadovoljstvo (1 – najbolj me motivirajo finančne nagrade, 5 – najbolj me motivirajo nefinančne nagrade) * Starost v razredih

		Starost v razredih		Skupaj	
		Do 35 let	36 let in več		
Označite, katere vrste nagrad vas bolj motivirajo in povečajo vaše zadovoljstvo (1 – najbolj me motivirajo finančne nagrade, 5 – najbolj me motivirajo nefinančne nagrade).	Finančne nagrade.	Število	18	6	24
		% znotraj Starost v razredih	26,5 %	19,4 %	24,2 %
	2	Število	16	7	23
		% znotraj Starost v razredih	23,5 %	22,6 %	23,2 %
	3	Število	17	12	29
		% znotraj Starost v razredih	25,0 %	38,7 %	29,3 %
	4	Število	13	4	17
		% znotraj Starost v razredih	19,1 %	12,9 %	17,2 %
	Nefinančne nagrade.	Število	4	2	6
		% znotraj Starost v razredih	5,9 %	6,5 %	6,1 %
	Skupaj	Število	68	31	99
		% znotraj Starost v razredih	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Hi-kvadrat test

	Vrednost	Stopinje prostosti	p-vrednost (2-stranska)
Pearsonov Hi-kvadrat	2.309 ^a	4	,679
Razmerje verjetnosti	2,290	4	,683
Linearna povezanost	,150	1	,699
N veljavnih primerov	99		

a. 2 celici (20.0 %) imata pričakovano število manj kot 5. Najmanjše pričakovano število je 1.88.

Analiza demografskih vprašanj

Frekvence

Spol

N	Veljaven	99
	Manjkajoč	0

Spol

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljaven	Moški	27	27,3	27,3	27,3
	Ženski	72	72,7	72,7	100,0
	Skupaj	99	100,0	100,0	

Opisna statistika

	N	Najmanjša vrednost	Največja vrednost	Povprečje	Std. odklon
Starost	99	19	57	30,77	10,337
Veljaven N	99				

Frekvence

Starost v razredih

N	Veljaven	99
	Manjkajoč	0

Starost v razredih

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljaven	Do 20 let	12	12,1	12,1	12,1
	Od 21 do 30 let	50	50,5	50,5	62,6
	Od 31 do 40 let	18	18,2	18,2	80,8
	Od 41 do 50 let	13	13,1	13,1	93,9
	51 do 60 let	6	6,1	6,1	100,0
	Skupaj	99	100,0	100,0	

Frekvence

Kakšna je vaša trenutna zaposlitev?

N	Veljaven	99
	Manjkajoč	0

Kakšna je vaša trenutna zaposlitev?

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Kumulativen odstotek
Veljaven	Študentsko delo.	32	32,3	32,3	32,3
	Zaposlitev za določen čas.	11	11,1	11,1	43,4
	Zaposlitev za nedoločen čas.	47	47,5	47,5	90,9
	Samostojni podjetnik.	9	9,1	9,1	100,0
	Skupaj	99	100,0	100,0	