

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANALIZA VODENJA NA PRIMERU BENCINSKEGA SERVISA

Ljubljana, september 2022

GREGOR KRAGELJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Gregor Kragelj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza vodenja na primeru bencinskega servisa, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV IN RAZVOJ VODENJA.....	2
1.1 Opredelitev vodenja.....	2
1.2 Klasične teorije vodenja	5
1.3 Sodobne teorije vodenja	10
1.3.1 Avtentično vodenje.....	11
1.3.2 Trajnostno vodenje	12
1.3.3 Strateško vodenje.....	14
1.3.4 Ponižno in služnostno vodenje	15
2 STILI IN NAČINI VODENJA	17
2.1 Stili vodenja	17
2.1.1 Avtokratski stil vodenja.....	18
2.1.2 Avtoritativni stil vodenja.....	18
2.1.3 Demokratični stil vodenja.....	18
2.1.4 Vaditeljski stil vodenja	19
2.1.5 Izogibalni stil vodenja »laissez-faire«	19
2.2 Načini vodenja.....	21
2.2.1 Vodenje s pravili odločanja	21
2.2.2 Vodenje z izjemami	22
2.2.3 Vodenje z motiviranjem	22
2.2.4 Vodenje z delegiranjem	22
2.2.5 Vodenje s cilji.....	22
2.2.6 Vodenje s soudeležbo	22
3 ODNOS VODJA – ZAPOSLENI.....	23
3.1 Opredelitev vodje	23
3.2 Lastnosti uspešnih vodij	24
3.3 Motivacija	26
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	27
4.1 Predstavitev podjetja.....	27
4.2 Zasnova raziskave.....	28
4.2.1 Načrt, metodologija in populacija raziskave	28

4.2.2	Namen in cilji raziskav	29
4.2.3	Temeljna teza in raziskovalna vprašanja.....	30
4.2.4	Oblikovanje vprašalnikov	30
4.2.4.1	<i>Sklop 1 – Stil vodenja</i>	31
4.2.4.2	<i>Sklop 2 – Osebnostne lastnosti vodje</i>	33
4.2.4.3	<i>Sklop 3 - Motivacijski dejavniki</i>	35
4.2.4.4	<i>Sklop 4 - Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu</i>	36
4.2.5	Oblikovanje polstrukturiranega intervjuja	37
4.3	Analiza in interpretacija rezultatov raziskave.....	38
4.3.1	Splošni podatki proučevane populacije.....	38
4.3.2	Analiza rezultatov anketnih vprašalnikov	41
4.3.2.1	<i>Analiza rezultatov sklopa 1 – Stil vodenja</i>	41
4.3.2.2	<i>Analiza rezultatov sklopa 2 – Osebnostne lastnosti vodje</i>	45
4.3.2.3	<i>Analiza rezultatov sklopa 3 – Motivacijski dejavniki</i>	47
4.3.2.4	<i>Analiza rezultatov sklopa 4 – Zadovoljstvo zaposlenih</i>	49
4.3.3	Polstrukturiran intervju z vodjo.....	49
4.3.4	Polstrukturirani intervjuji z zaposlenimi	50
4.4	Zaključne ugotovitve	51
4.4.1	Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze	52
4.4.2	Priporočila za bencinski servis	54
SKLEP		56
LITERATURA IN VIRI		57
PRILOGE		1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije vodenja glede na obdobja	3
Tabela 2: Primerjava razumevanja med klasičnim in sodobnim vodenjem.....	5
Tabela 3: Primerjava med transakcijskim in transformacijskim vodenjem	9
Tabela 4: Razlike med tradicionalnimi in sodobnimi teorijami vodenja	11
Tabela 5: Komponente avtentičnega vodje	12
Tabela 6: Lastnosti trajnostnega vodje.....	13
Tabela 7: Funkcije strateških vodji	14
Tabela 8: Značilnosti vodje po Northouseju	15
Tabela 9: Glavne značilnosti »laissez-faire« stila vodenja	20

Tabela 10: Povzetek stilov vodenja	20
Tabela 11: Glavne razlike med vodstvenimi in managerskimi lastnostmi	24
Tabela 12: Postavljena raziskovalna vprašanja	30
Tabela 13: Vprašalnik sklopa stila vodenja za vodjo	31
Tabela 14: Vprašalnik sklopa stila vodenja za zaposlene.....	33
Tabela 15: Vprašalnik sklopa osebnostnih lastnosti vodje za vodjo	34
Tabela 16: Vprašalnik sklopa osebnostnih lastnosti vodje za ostale zaposlene	34
Tabela 17: Vprašalnik sklopa motivacijskih dejavnikov za vodjo	36
Tabela 18: Vprašalnik ocenjevanja zadovoljstva na delovnem mestu za zaposlene.....	36
Tabela 19: Priporočila za podjetje	55

KAZALO SLIK

Slika 1: 10 najbolj znanih stilov vodenja	17
Slika 2: Stopnje v procesu raziskovanja	28
Slika 3: Struktura zaposlenih glede na spol v %	39
Slika 4: Struktura zaposlenih glede na starost v %	39
Slika 5: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto	40
Slika 6: Struktura zaposlenih glede na dokončano formalno izobrazbo v %	40
Slika 7: Struktura zaposlenih glede na čas zaposlitve v podjetju v %.....	41
Slika 8: Rezultati vprašalnika sklopa stila vodenja za vodjo	42
Slika 9: Povprečne samoocena stila vodenja vodje	43
Slika 10: Rezultati vprašalnika o stilu vodenja za zaposlene	44
Slika 11: Povprečne ocene stila vodenja zaposlenih	45
Slika 12: Povprečne ocene osebnostnih lastnosti s strani vodje.....	46
Slika 13: Povprečne ocene trditev za osebnostne lastnosti s strani zaposlenih.....	46
Slika 14: Povprečne ocene po osebnostnih lastnostih s strani zaposlenih.....	47
Slika 15: Povprečne ocene o motivacijskih dejavnikih na servisu.....	48
Slika 16: Povprečne ocene o pomembnosti izbranih motivacijskih dejavnikov	48
Slika 17: Povprečne ocene o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu	49

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
--	----------

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CLS – (angl. coaching leadership style); vaditeljski stil vodenja

UVOD

"Najboljši vodja je tisti, ki ima dovolj razuma, da izbere dobre ljudi, da delajo, kar hoče, in ima samozavest, da se ne vmešava vanje, medtem ko to počnejo." – Theodore Roosevelt

Vodenje je proces, ki ga je težko natančno definirati. Po drugi strani pa raziskovalec Bass (1990, str. 19) vodenje definira kot »interakcijo med dvema ali več člani skupine, ki pogosto vključuje strukturiranje ali prestrukturiranje situacije ter dojetanja in pričakovanj članov«. Avery in Bergsteiner (2011a, str. 13) opredeljujeta vodenje kot fenomen, ki se pojavi ob sodelovanju skupine ljudi pri doseganju ciljev v določenem kontekstu. Sistemi vodenja se pojavljajo povsod okoli nas. Vodenje se pojavlja tako v formalni in neformalni obliki, kot na primer v cerkvi, v športnih igrah, organizaciji in družini.

Razumevanje hierarhičnosti odnosov znotraj nekega podjetja je tako ključna predpostavka za dobro opravljeno delo. V proces vodenja sta tako, širše gledano, vključeni dve strani. Nekdo, ki vodi, in drugi, ki je voden. Kot je Chemers (1997) opredelil, je učinkovito vodenje odvisno od narave naloge in osebnosti vodje in sledilcev. Pri tem je poudaril, da je zgodovinsko gledano vodenje bilo značilno za moške vodje in številne teorije vodenja so se osredotočale na stereotipne moške lastnosti pri vodenju (Eagly & Carli, 2003, str. 808). Zaradi povečanja števila skupnih komponent v sodobnih vodstvenih pristopih lahko ženske dejansko dojemajo, da so bolj podobne vodjem kot kdaj koli prej, in se pogosteje pojavljajo kot vodje, zlasti v konceptu sodobnih delovnih skupin (Lemoine, Aggarwal & Steed, 2016, str. 483). Tako lahko na podlagi rezultatov raziskave, ki sta jo opravljala Sergent in Stajkovic (2020, str. 778), vidimo, da so v kriznih časih ženske učinkovitejše vodje kot moški. Raziskava je bila osredotočena na guvernerje in guvernerke Združenih držav Amerike, kjer so ugotovili, da so guvernerke imele v svoji državi v času krize manj smrtnih žrtev kakor guvernerji. V negotovih časih morajo guvernerji pomiriti in prepričati prebivalce držav, da prostovoljno sledijo navodilom. Ugotovljeno je bilo, da imajo guvernerke manj smrti zaradi covida-19 v primerjavi z guvernerji. Učinek tega je verjetnost, da so guvernerke bolj empatične in samozavestne. To se je opazilo po manjšem številu smrtnih žrtev in večji odzivnosti prebivalcev pri upoštevanju navodil.

Namen magistrskega dela je raziskati in proučiti razvoj vodenja, načinov in stilov vodenja ter odnosov med vodjo in zaposlenimi, saj menim, da je vodenje problem v današnjem hitro spreminjajočem svetu in je ključno za dobro delo v odnosu med vodjo in zaposlenimi. Zato je moj namen raziskati vodenje v izbranem podjetju, ga podpreti z obstoječo teorijo, narediti empirično raziskavo in na koncu podati priporočila za izboljšanje praks. Magistrsko delo je pomembno, saj se dotika aktualne teme, sam teoretični okvir pa je lahko zanimiv za vse, ki se ukvarjajo z vodenjem, tako za

strokovnjake, znanstvenike in predvsem za vse zaposlene na bencinskih servisih, ki se soočajo s preučevano problematiko.

Cilj magistrskega dela je, na podlagi proučene domače in tuje znanstvene literature narediti kvalitetno raziskavo, s pomočjo katere bomo prišli do odgovorov na vprašanja, ki nas zanimajo. Poleg tega pa želim na podlagi pridobljenih rezultatov podjetju na koncu dati priporočila za nadaljnje delo.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del naloge sem razdelil na tri glavna poglavja in več podpoglavij, ki bodo sestavljena iz pregleda domače in tuje znanstvene literature. Prvo poglavje se bo navezovalo na razvoj vodenja, kjer bom definiral začetke vodenja ter predstavil klasične in sodobne teorije vodenja. V drugem poglavju se bom osredotočil na stile vodenja. V prvi vrsti bom natančno definiral razliko med stilom in načinom vodenja, potem pa še predstavil nekaj najbolj znanih. Pri tretjem poglavju se bom osredotočil na odnos med vodjo in zaposlenimi, pri čemer bom definiral vodjo, predstavil, katere lastnosti imajo uspešne vodje ter na koncu definiral moč motivacije in najbolj pogosto uporabljene motivacijske dejavnike v podjetjih.

Empirični del bo temeljil na multimetodološki raziskavi, ki jo bom opravil s pomočjo izbranih respondentov, ki so zaposleni na bencinskem servisu (redno zaposleni, študentje, poslovodja in pomočnik vodje). Le-ta bo v prvi vrsti izvedena v obliki anketnega vprašalnika, nato pa bom opravil še polstrukturirane intervjuje z vsakim respondentom individualno. V raziskavo bo tako vključenih 11 respondentov moškega in ženskega spola. V raziskavo bo vključen tudi vodja servisa, s čimer bom pridobil pogled iz dveh zornih kotov. S pomočjo rezultatov anketnega vprašalnika in posameznih intervjujev bom poskušal priti do ugotovitve, kakšen stil vodenja je trenutno prisoten na bencinskem servisu, kako vodja pri delu vidi sebe ter kako ga vidijo drugi. Poleg tega bom ugotavljal, kateri motivacijski dejavniki so uporabljeni na servisu ter ali so ti v skladu z željami zaposlenih. Na koncu bom na podlagi pridobljenih rezultatov podal tudi priporočila za izboljšanje dosedanje prakse in le-to predstavil poslovodji.

1 OPREDELITEV IN RAZVOJ VODENJA

V prvem poglavju bom naredil teoretični okvir vodenja. Skozi različne poglede tujih avtorjev bom opredelil, kaj je vodenje. Nato se bom osredotočil na klasične teorije vodenja, pri katerih bodo predstavljene teorije vodenja, ki so se razvijale v prejšnjem stoletju. Poglavje bom zaključil s sodobnimi teorijami vodenja, za katere želim, da se v akademskih krogih še naprej raziskujejo.

1.1 Opredelitev vodenja

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je vodenje (angl. leadership) termin, ki na

področju managementa označuje usmerjanje sodelavcev in organizacijskih procesov v podjetju. Poleg termina vodenja se pojavlja tudi termin »voditeljstvo«, ki pa je neustrezen, saj je tako opredeljeno po slovarju izrazov s področja managementa in sorodnih področjih.

Začetki vodenja so stari toliko, kakor je star človek in se v definicijah razlikujejo glede na družbene, ekonomske in kulturne značilnosti posameznega obdobja (Tiftik, Kilic & Saglam, 2015). V ta namen sta Winston in Patterson (2006, str. 1) opravila raziskavo, v kateri sta ugotovila, da je izraz »vodenje« do leta 2003 uporabljen v več kot 26.000 člankih. Na spletni platformi Web of Science je beseda »leadership« danes najdena v 220.368 spletnih dokumentih, od tega je v 52.254 zadetkih uporabljena v samih naslovih člankov (Web of Science, 2022). Največji spletni brskalnik pa, na primer, na besedo »leadership« najde več kot 4 milijarde rezultatov (Google, 2022).

Prve primere vodij je bilo moč zaznati že v antičnih časih, ko so bila plemena vpletena v lov in bojevanja. Vodja je takrat vodil svoje sledilce k izpolnjevanju nalog, ne glede na to, ali je bil to lov za hrano ali bojevanje s plemeni (Vugt & Ronay, 2014). S sodobnejšo definicijo avtorja Theo in Andrew (2017) definirata vodenje kot dejanje prepričljivega vpliva, ki ga izvaja skupina posameznikov in je namenjena skupnemu doseganju ciljev. Podobno menita Walker in Aritz (2014, str. 1), ki dodajata, da je potrebo razumeti razlike med managementom in vodenjem. Medtem ko managerji skrbijo za usklajevanje organizacije, vodje vplivajo na ljudi v organizaciji. Po Silvi (2016, str. 5) je vodenje zasnova, ki se pojavi v trenutku, ko v danem kontekstu ljudje sprejmejo svojega vodjo za doseganje ciljev. Wilson (2016, str. 1) navaja, da je vodenje ključna sestavina, ki omogoča organizacijam doseganje svojih ciljev in pri tem ti ohranjajo visoko produktivnost in angažiranost zaposlenih. Kot vidimo, obstaja veliko definicij. Preprosta je tudi definicija avtorjev Heifetz, Kania in Kramer (2017), ki opredeljujejo vodenje kot dejavnost, in ne kot osebno lastnost ali formalni položaj, ki ga lahko spremlja avtoriteta ali pa ne (Nee, 2017). Podobno menita tudi raziskovalca Goffe in Jones (2009), ki definirata vodenje kot odnos z ljudmi, ki ga je treba negovati in spremljati, saj brez sledilcev ni pravega vodje.

V tabeli 1 so prikazane definicije vodenja glede na posamezna obdobja.

Tabela 1: Definicije vodenja glede na obdobja

Avtor	Letnica	Definicija
Hemphill in Coons	1957	Vodenje je obnašanje posameznika pri skupinskih dejavnostih v skladu s skupnim ciljem.
Bass	1960	Vodenje je skupek informacij in zmožnost povezovanja skupine ljudi okoli določenih namenov in spodbujanje k izvajanju le-teh.

se nadaljuje

Tabela 1: Definicije vodenja glede na obdobja (nad.)

Avtor	Letnica	Definicija
Stogdill	1974	Vodenje je sposobnost k dejanju z medsebojnim vedenjem in soglašanjem.
Burus	1978	Vodenje se pojavlja ob povečani motivaciji sledilcev z uporabo psiholoških in drugih virov.
Bennis in Nanus	1985	Vodstvo je gonilna sila organizacij v hitro spreminjajočem se svetu.
Yukl	1989	Vodja je oseba, ki je zmožna prepričati druge posameznike k boljšemu napredku.
Kotler	1989	Pri vodenju gre predvsem za spremembe, ki ustvarjajo sisteme, in organizacije, ki jih vodje potrebujejo in jih sčasoma dvignejo na povsem novo raven.
Robbins	1996	Vodenje je sposobnost vplivanja na skupino posameznikov v smeri doseganja zastavljenih ciljev.
Ankan	2001	Vodja je posameznik, ki je bil sprejet za vodenje skupinskih aktivnosti v zvezi z zastavljenimi cilji v skupini.
Tabak in drugi	2007	Vodenje je ustvarjanje skupine, ki obstaja v skladu z določenim namenom, jo spodbujati v dejanja in narediti tako uspešno, da ima ekipni duh.

Prيرهeno po Erkutlu (2014) v Tiftik, Kilic & Saglam (2015, str. 314).

Če povzamem iz tabele 1, lahko vidim, da je veliko avtorjev definiralo vodenje in se razlikujejo glede na obdobja, v katerem se nahajajo.

Definicije vodenja po (Northouse, 2010) prikazujejo več različnih komponent, ki so osrednjega pomena za razumevanje vodenja. Glavne izmed njih so:

- vodenje je proces,
- vodenje se izvaja v okviru skupine ljudi,
- vodenje vključuje vpliv na sledilce,
- vodenje vključuje skupne cilje med vodji in sledilci.

Že opredeljevanje vodenja kot del procesa nakazuje, da vodenje ni lastnost ali kompetenca, ki jo pridobimo ob rojstvu, temveč je del procesa, ki se zgodi med vodjo in sledilci (Northouse, 2010).

Pred začetkom naslednjih dveh poglavij klasičnih in sodobnih teorij vodenja je koristno primerjati klasično in sodobno vodenje, kar bom ponazoril s pomočjo tabele 2 za lažji pregled.

Tabela 2: Primerjava razumevanja med klasičnim in sodobnim vodenjem

Dejavniki	Klasično vodenje	Sodobno vodenje
IDEJE (angl. ideas)	Osredotočenost na vsakodnevne težave. Razvojni programi so vsakodnevni in omejeni s šolskim znanjem.	Osredotočenost je odvisna od osebnega mnenja vodje in sili ljudi k razvoju svojih stališč. Razvojni programi so odvisni od resničnih dogodkov v življenju.
VREDNOTE (angl. values)	Vrednote so razložene s strani vodje v obliki površinskih sporočil.	Vodje pomagajo ljudem združiti lastne vrednote z vrednotami poslovnega prostora.
ENERGIJA (angl. energy)	Energija je zgolj površinska, ko se ljudje vrnejo na delo, so že pozabili na motivacijo.	Energija je neprekinjena, vodje določajo in povečujejo motivacijo.
OBZORJE (angl. horizon)	Vodje ne dajejo pomena sprejemanju težjih odločitev, temveč določanju prioritet.	Vodje osebno pomagajo ljudem pri izpolnjevanju pričakovanih standardov uspešnosti.
VODSTVO (angl. leadership)	Vodstvo daje pomen zbiranju tehničnih kompetenc na področju strategij in financiranja.	Vodstvo daje pomen primerov iz njihovih osebnih izkušenj.
VLOGA VIŠJEGA MANAGEMENTA (angl. role of senior management)	Občasno sodelovanje v razvojnih programih samo zato, da bi bili udeleženci.	Aktivno sodelovanja v celotnem programu za razvoj vodstvenih lastnosti.

Prerejeno po Çetin (2008) v Tiftik, Kilic, & Saglam (2015, str. 316).

1.2 Klasične teorije vodenja

Po Organu (1996, str. 3) se je začetek zgodovine teorij vodenja pričelo med 18. in 19. stoletjem, ko je Carlyle razvil teorijo velikega človeka (angl. big man theory), ki trdi, da se dobre vodje rodijo. Teorija velikega človeka nakazuje, da imajo vodje prirojene lastnosti in veščine, zaradi katerih lahko postanejo odlični, in to so lastnosti, katerih se ni mogoče naučiti, ampak so prirojene ob rojstvu (WGU, 2020). Posamezniki so svetovali, da je za vodjo treba gledati zgodovinske voditelje, kot so Napoleon, Aleksander Veliki in drugi (King, 1990).

Razširitev teorije velikega človeka je vodila v teorijo lastnosti (angl. trait period). Teorija lastnosti je ena izmed glavnih teorij o preučevanju človeške osebnosti, ki označujejo človeške lastnosti, kot so: visoka energija, integriteta, inteligenca, vera in usposobljenost njihovega strokovnega področja (Novikova, 2013, str. 1). Podobno kakor teorija velikega človeka tudi teorija lastnosti ni sprejemala, da bi posamezniki imeli upanje, da bi postali vodje (Hunt & Fedynich, 2019, str. 22). Pristopa obeh teorij sta bila neuspešna, saj ni bilo nobenih empiričnih dokazov, ki bi podprli eno ali drugo (Johns & Moser 1989).

Skozi razvoj znanosti se je zgodil premik iz osebnih lastnosti vodij na njihovo vedenje (Brown, 2003, str. 9). Obdobje vedenja (angl. behaviour era) je prevzelo novo smer, pri kateri je bil poudarek na tem, kako vodje delujejo v nasprotju s svojimi lastnostmi (King, 1990). Teorijo vedenja lahko poimenujemo tudi teorija sloga, pri kateri so postavili novi mejnik, saj predvideva, da se vodje ne rodijo uspešni, ampak jih je mogoče vodenja naučiti na podlagi vedenja. Vedenjska teorija ima veliko prednosti, glavne so v tem, da se vodje lahko naučijo in odločijo, katera dejanja bodo izvajali, da postanejo uspešni. Vodjem omogoča, da se prilagajajo glede na okoliščine, v katerih so. Druga večja prednost je v nasprotju s prejšnjima teorijama, pri katerih se vodje rodijo. Po njej ima vsakdo možnost, da postane vodja (WGU, 2020). Leta 1940 so bile izvedene študije o vodenju v državi Ohio in so spremenile način merjenja, preučevanja in razvoj vodenja. Identificirali so dve skupni temi v vodenju pri vodenju, ki sta bili razvrščeni v dve kategoriji, kot so začetna struktura (angl. initiating structure), ki vključuje vedenje, ki ima jasno določeno vlogo vodje, in sledilci imajo jasno zastavljena pričakovanja vodje (Meng, 2018).

Primeri vedenja začetne strukture so:

- vodja skupini jasno opredeli svoje stališče,
- kritizira slabo opravljeno delo,
- vzdržuje standarde delovanja organizacije,
- spodbuja uporabo poenotnih postopkov,
- skrbi, da je delo članov skupine usklajeno.

Druga vrsta vedenja je upoštevanje (angl. consideration), ki se primarno osredotoča na posameznikovo udobje, dobro počutje in prispevek sledilcev. Primeri vodenja s upoštevanjem so: (Meng, 2018)

- vodja dela osebne usluge sledilcem,
- naloge so enostavno razumljene,
- najde čas za poslušanje članov skupine,
- podpira člane skupine pri njihovih dejanjih,
- vsi sledilci so obravnavani enakovredno,
- je prijazen in dostopen.

V petdesetih letih prejšnjega stoletja so na Univerzi v Michiganu identificirali načine vodenja, ki so povečali produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Študije so identificirale dva načina vodenja: (Kenton, 2019)

- usmerjenost v proizvodnjo (angl. production orientation),
- usmerjenost v zaposlene (angl. employee orientation).

Pri tem so ugotovili tri značilnosti, ki jih potrebuje uspešen vodja (Kenton, 2019):

- vodenje, usmerjeno v naloge (angl. task-oriented leadership),
- vodenje, usmerjeno v odnose (angl. relationship-oriented leadership),
- participativno vodenje (angl. participatory leadership).

V poznem obdobju vedenja sta se razvili teoriji X in Y. Teoriji opisujeta dva različna pogleda na ljudi in vodenje (King, 1990).

Teorija X temelji na ugotovitvah:

- Povprečen človek ima prirojeno nenaklonjenost delu (angl. reluctance to work).
- Zaradi te človeške nenaklonjenosti je treba ljudi prisiliti, usmerjati, nadzorovati in kaznovati, da bi dosegali zastavljene organizacijske cilje.
- Povprečen človek se izogiba pretirani odgovornosti, ima relativno malo ambicioznosti in si želi predvsem varnosti.

Vodstveni slog teorije X zato zahteva nadzor (angl. supervision) z jasno določenimi nalogami, grožnjami ali obljubo višjega plačila kot motivacijskega dejavnika (McGregor, 1960).

Kot druga izmed teorij pa teorija Y temelji na predpostavkah:

- Delo je lahko vir zadovoljstva ali vir kazni.
- Nadzorovanje in grožnje s kaznijo niso edino motivacijsko sredstvo za doseganje ciljev. Ljudje bodo sami izvajali kontrolo in usmerjanje v cilje, katerim so zavezani.
- Zavezanost ciljev in nagrad je v povezavi z njihovim doseganjem. Najpomembnejša od nagrad je zadovoljevanje tega in potrebe po samouresničevanju.
- Povprečen človek pod ustreznimi pogoji začne sam iskati odgovornost (angl. responsibility). Samo izogibanje odgovornosti in pomanjkanje ambicioznosti sta na splošno posledici izkušenj, in ne človeške značilnosti.
- Zmožnost visoke stopnje iznajdljivosti in ustvarjalnosti v reševanju organizacijskih problemov.
- Slog vodenja teorije Y želi vzpostaviti okolje, v katerem se osebne potrebe in cilji posameznikov uskladijo s cilji organizacije.

Pri tem je možno sklepati, da ljudi ne moremo motivirati, ampak lahko le ustvarimo pravo klimo, okolje in pogoje, da omogočimo motivacijo. Vodja mora biti usmerjen v obe teoriji, da bi bil uspešen (McGregor, 1960).

Ob koncu 70-ih in začetku 80-ih sta Hersey in Blanchard predstavila nov pogled na vodenje. Ob predpostavki, da ne obstaja enotnega večnamenskega sloga vodenja, sta razvila teorijo situacijskega vodenja (angl. situational management). Bistvo Hersey in Blanchardove teorije je, da ljudje potrebujejo različne sloge vodenja glede na stopnjo pripravljenosti oziroma sposobnosti (Hersey & Blanchard, 1997). Model situacijskega vodenja ni statičen, temveč je prilagodljiv vsakemu položaju na delovnem mestu, vključno z odnosi zaposlenih. Z drugimi besedami to pomeni, da morajo vodje izbrati slog vodenja, ki je povezan z zrelostjo sledilcev. Kot primer, če je zrelost sledilcev nizka, je treba zagotoviti podrobna navodila in nadzor nad delom. Nasprotno, če je zrelost sledilcev visoka, model predlaga minimalno vodstvo (Kenton, 2020). Po Kentonu (2020) je slabost modela Hersey-Blanchard situacijskega vodenja v tem, da lahko naloži preveč odgovornosti vodji, čigar odločitve so lahko napačne.

Naslednji pomembnejši vidik vodenja je postopni prehod iz transakcijskega oziroma ukazovalnega vodenja k transformacijskemu vodenju (angl. transformational leadership). Transakcijsko vodenje (angl. transactional leadership) je znano kot vodenje z nadzorom organizacije in skupinske uspešnosti. Transakcijsko vodenje je vodenje, v katerem vodja spodbuja svoje privržence z nagradami oziroma kaznimi. Vodje, ki uporabljajo tak pristop, niso nagnjeni k spremembam in le želijo ohraniti stvari enake. Takšni vodje so pozorni na delo zaposlenih, saj neprestano iščejo napake in odstopanja. Takšno vodenje je učinkovito v času krize oziroma v izrednih razmerah (Odumeru & Ogbonna, 2013). Transakcijski vodje si prizadevajo za spodbujanje delovanja svojih sledilcev, ki jim pomagajo pri doseganju zastavljenih ciljev. Transakcijski vodje imajo tri glavne značilnosti:

- sodelovanje s sledilci pri določanju ciljev in zagotavljanju, da sledilci prejmejo nagrado za doseganje zastavljenih ciljev,
- zamenjevanje pridobljenih nagrad za trud sledilcev in
- odzivajo se na neposredne lastne interese.

Z drugimi besedami, transakcijsko vodenje vključuje izmenjavo truda za nagrado in povezavo med cilji in zadolžitvami (Bryant, 200, str. 32-44). V primerjavi s transakcijskim vodenjem je transformacijsko vodenje povezano s pristnim in globokim odnosom med vodjo in sledilci (angl. followers). Temelj tega odnosa je spoštovanje, zaupanje in motivacija k doseganju zastavljenih ciljev (Avolio, Bass & Jung, 1999). Po Diazu in Saenzu (2011) je transformacijsko vodenje proces, ki vodjo in ostale sledilce spodbuja k povečanju organizacijskih zmogljivosti nad pričakovanji.

Howel in Avolio (1993) trdita, da je lahko vodja kombinacija transakcijskega in transformacijskega vodenja, ko situacija to zahteva za uresničitev ciljev organizacije. Koncept transakcijskega vodenja je, da deluje po sistemu pogojnega nagrajevanja med zaposlenimi in vodji. Zanimiv je tudi vidik Kalsoom, Khan in Zubair (2018), ki definirajo transakcijsko in transformacijsko vodenje kot načina, ki v zadnjih desetletjih pridobivata izjemen pomen in sta ključna za vodenje sodobne organizacije. Raziskava avtorjev Dust, Resick, Margolis, Mawritz in Greenbaum (2018, str. 581) kaže, da so etični vodje vzorniki, ki poskušajo iz svojih zaposlenih izluščiti najboljše s psihološkim opolnomočenjem, s čimer olajšajo uresničitev trenutnega uspeha in prihodnjega potenciala zaposlenih v organizaciji.

V tabeli 3 je primerjava med transakcijskim in transformacijskim vodenjem.

Tabela 3: Primerjava med transakcijskim in transformacijskim vodenjem

Transakcijsko vodenje	Transformacijsko vodenje
Vodenje statusa quo (obstoječe stanje).	Vodenje s spremembami.
Odnos med vodjo in sledilci vključuje nagrado v zameno za sodelovanje.	Odnos med vodjo in sledilci služi temu, da se nameni obeh združijo.
Motivacija je pogojena z njihovimi lastnimi interesi (plača, napredovanje).	Poskuša dvigniti motivacijo sledilcev na višjo raven in razviti sledilce v vodje.
Vodi na podlagi direktnih pooblastil.	Na podlagi spoštovanja in vpliva.
Nadzor nad sledilci je pomemben in visok.	Nadzor nad sledilci je minimalen.
Vodje in sledilci niso povezani v skupno prizadevanje za višji namen.	Vodje in sledilci drug drugega motivirajo za doseganje skupnih ciljev.
Temelji na ljudeh, ki se preživljajo z opravljanjem dela.	Temelji na potrebi ljudi po pomenu oziroma doseganju nečesa večjega.
Osredotočen na avtoriteto, politiko, ugodnosti.	Osredotoča se na osebno moč, vrednote, moralo in etiko.
Poudarek na vsakodnevni nalogah, kratkoročnih ciljih in poslovnih potrebah.	Poudarek na preseganju vsakodnevnih nalog in osredotočanje na dolgoročne cilje.
Odnos vodja – sledilec se vzpostavi hitro. Traja, dokler so med njima koristi.	Traja dlje časa, preden se razvijejo odnosi med vodjo in sledilci. Odnos se lahko ohrani tudi po tem, ko med njima ni več koristi.
Poudarek na taktičnih vprašanjih.	Poudarek na poslanstvu in strategijami za njihovo doseganje.
Podpira sisteme, ki prinašajo rezultate in koristi.	Usklajuje sisteme s splošnimi vrednotami, etiko ter cilji.
Svetovanje sledilcem se osredotoča na vrednotenje.	Svetovanje sledilcev se osredotoča na osebni razvoj.

Prerejeno po Hay (2006, str. 5-6).

Že prej omenjena teorija Y in teorija X je lahko primerljiva s transakcijskim in transformacijskim stilom vodenja. Saj teorijo X lahko primerjamo s transakcijskim vodenjem, kjer vodja vodi s strahom in posledicami. V obeh slogih oziroma teorijah je negativno vedenje kaznovano in pozitivno vedenje nagrajeno. Pri teoriji Y pa lahko ugotovimo podobnost s transformacijskim vodenjem, saj oba, tako teorija kot slog, podpirata idejo, da vodje spodbujajo in motivirajo svoje zaposlene (Odumeru & Ogbonna, 2013).

Klasične teorije vodenja, ki so bile usmerjene od zgoraj navzdol, so se preusmerile v sodobnejše teorije vodenja, ki pa so usmerjene v proces vodenja od spodaj navzgor (King, str. 50).

1.3 Sodobne teorije vodenja

Vsako novo obdobje vodenja se je razvilo po odkritju, da je bilo obstoječe vodenje nezadostno oziroma slabo prilagojeno trenutnim situacijam (King, 1990, str. 50).

V času pred industrijsko revolucijo je bil pomen vodje interpretiran kot nadrejeni, ki je svojo moč črpal iz pravil, hierarhične strukture in katerega glavni cilj je bil, da sledilci oziroma skupine sledilcev izvajajo dela v okviru določenih pravil. Tako se je v 21. stoletju pojavila potreba po vodji, ki svojo moč črpa iz svojih naravnih sposobnosti oziroma zagotavlja vir moči iz lastnih sposobnosti (Tiftik, Kilic & Saglam, 2015, str. 321). Kot izpostavljata Hunt in Fedynich (2019), je bilo večinoma klasičnih teorij osredotočenih na vodjo, v sodobnejši teoriji vodenja pa na sledilce. Po Mathewsu (2016) so tradicionalne teorije osredotočene na značilnosti vodje in situacije, medtem ko se sodobnejše teorije vodenja osredotočajo na kompleksnejše in neprekinjene interakcije med vodjo in sledilci. Zanimiv vidik vodenja imajo avtorji Allen in drugi (2006), ki navajajo, da je namen vodenja v 21. stoletju:

- Ustvarjati okolje, v katerem lahko ljudje rastejo, uspevajo in živijo v miru.
- Spodbujanje interakcije z naravo in tako zagotavljanje trajnosti za naslednje generacije.
- Ustvarjati skupnost, kjer je vsak pomemben in se spoštuje dobrobit in dostojanstvo posameznikov.

V spodnji tabeli 4 so za lažje razumevanje predstavljene razlike med tradicionalnimi in sodobnimi teorijami vodenja.

Tabela 4: Razlike med tradicionalnimi in sodobnimi teorijami vodenja

Tradicionalne teorije vodenja	Sodobnejše teorije vodenja
Iščejo se univerzalne vodstvene lastnosti.	Lastnosti so vezane na kontekst.
Poudarjanje moči in hierarhije.	Poudarek na opolnomočenju zaposlenih.
Individualno odločanje.	Poudarek na sodelovanju in skupnem odločanju.
Osredotočenost na vsebino.	Procesno usmerjen.
Transakcijski.	Transformacijski.
Usmerjen na vedenje.	Kognitivno usmerjen.
Brez čustev.	Osredotočen na čustva.
Osredotočenost na vodjo.	Osredotočenost na sledilce.

Prيرهjeno po Mathews (2016, str. 2).

V sodobnejši teoriji vodenja poznamo veliko načinov, stilov in principov vodenja in nekaj izmed aktualnih oziroma tistih, ki se pogosto omenjajo, bom predstavili v nadaljevanju.

1.3.1 Avtentično vodenje

V zadnjem času je popularen v slovenskih strokovnih krogih in znanosti, predvsem v Združenih državah Amerike, konstrukt avtentičnega vodenja. Motivacija za preučevanje avtentičnega vodenja se je med praktiki in znanstveniki v zadnjih dvajsetih letih močno povečala (Gardner, Karam, Alvesson & Einola, 2021). Sicer pojem avtentičnost ni nekaj novega, saj izhaja iz starogrške filozofije »poznati sebe« in »svoj resnični jaz« (Černe & Penger, 2010). Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck in Avolio (2010) so opredelili avtentičnega vodjo kot osebo, ki je pozitivno naravnana in spodbuja samorazvoj svojih zaposlenih.

Avtentično vodenje (angl. authentic leadership) oziroma pristno vodstvo je proces, ki združuje pristne vodstvene sposobnosti in visoko razvit organizacijski kontekst. Avtentičen vodja je oseba, ki je samozavestna, optimistična, moralno načelna in etična. Vodja je usmerjen k razvoju sodelavcev v vodje in je zvest samemu sebi (Avolio & Luthans, 2003). Po Shamir in Eilam (2005) je avtentičen vodja tisti, ki ne vodi za status ali druge osebne nagrade, ne kopira drugih, ampak vodi avtentično in katerega dejanja temeljijo na vrednotah in prepričanjih. Avtorji Gardner, Avolio, Luthans, May in Walumbwa (2005) opozarjajo, da je rezultat pristnega vodenja razvoj pristnih privržencev, ki se doseže v primeru, ko je vodja transparenten in pristen. Po Northouse (2015) pa poznamo več različnih pogledov in stališč.

Eno izmed teh stališč je intrapersonalna perspektiva (angl. intrapersonal perspective), ki se osredotoča na vodjo in vključuje samospoznanje, samopodobo in samoregulacijo vodje.

Avtorja Shamir in Eilam (2005) definirata to perspektivo kot življenjske izkušnje vodje in pomen teh izkušenj, ki so ključne za razvoj pristnega vodje.

Drugo stališče je interpersonalna perspektiva (angl. interpersonal perspective), ki prikazuje pristno vodstvo kot relacijo med vodjo in sledilci skupaj. Pri tem se ne osredotočamo samo na vodjo, temveč na odzivanje sledilcev in pristnosti, ki izhaja iz interakcije med njimi. Pri tem gre za obojestranski proces, pri katerem sledilci vplivajo na vodje in vodje vplivajo na sledilce (Eagly, 2005).

Tretje stališče je mogoče opredeliti kot razvojno perspektivo (angl. development perspective), ki razlaga, da je pogled na pristno vodstvo nekaj, kar je potrebno negovati in se pri ljudeh razvija skozi celotno življenje (Northouse, 2015). V tabeli 5 so predstavljene glavne 4 komponente avtentičnega vodje.

Tabela 5: Komponente avtentičnega vodje

Komponente	Definicija
Samozavedanje (angl. self-awareness)	Avtentičen vodja mora biti sposoben oceniti svoje slabosti, vrednote in prednost. Pri tem mu lahko pomaga samorefleksija in spraševanje zaposlenih po povratnih informacijah.
Uravnotežena obdelava (angl. balance processing)	Pri sprejemanju skupinskih odločitev mora vodja upoštevati mnenja, ki so si nasprotna in spodbujati zaposlene za delitev mnenj.
Preglednost odnosov (angl. relation transparency)	Vodja mora biti pripravljen in biti pregleden v svojih odnosih med zaposlenimi na delovnem mestu. Priznavanje svojih zmot in ponujanje konstruktivnih povratnih informacij. S tem vodja daje svojim zaposlenim zgled in spodbuja preglednost v organizaciji.
Moralna perspektiva (angl. moral perspective)	Vodja postavlja uspehe organizacije in ekipe nad lastnimi. Uspeh organizacije in zaposlenih je glavni cilj vodje, tudi če to pomeni dodatne izzive.

Prirejeno po Indeed (2021b).

1.3.2 Trajnostno vodenje

Z razvojem teorij vodenja se je ob prehodu 19. v 20. stoletje vodenje transformiralo v sodobnejšo obliko vodenja (Hunt & Fedynich, 2019, str. 24). Ena izmed sodobnejših oblik vodenja je trajnostno vodenje, ki zadovoljuje potrebe vseh, na katere podjetje vpliva zdaj

in na dolgi rok. Ta vključuje stranke, nadarjene zaposlene, dobavitelje in vlagatelje. Ko se ljudi vodi trajnostno, je podjetje bolj konkurenčno in odporno na izzive (Avery & Bergsteiner, 2011b, str. 33). O trajnostnem vodenju (angl. sustainable leadership) govorimo, ko posamezniki razlikujejo zavedanje o sebi glede odnosa do okolja, ki jih obkroža, in pri tem sprejemajo načine razmišljanja in interakcije, ki vodijo do trajnostnih in inovativnih rešitev (Sustainability Leadership Institute, brez datuma). Po Visser in Courtice (2011, str. 3) je trajnostni vodja nekdo, ki navdihuje in podpira ukrepe za boljši svet. Druga opredelitev po Mary (2009) pravi, da so trajnostne vodje osebe, ki spreminjajo svet tako, da se zavedajo odnosa sebe do sveta. V tabeli 6 so predstavljene glavne lastnosti trajnostnega vodje.

Tabela 6: Lastnosti trajnostnega vodje

Lastnosti	Definicija
Moralno usmerjen (angl. morally-driven)	Skrb za dobrobit vseh oblik življenja okoli sebe in voden s pomočjo moralnega kompasa.
Sistemski mislec (angl. systemic thinker)	Sposobnost ceniti povezanost celotnega sistema na vseh ravneh ter prepoznati, kako spremembe delov sistema vplivajo na celotni sistem.
Odprtega duha (angl. open-minded)	Vsakodnevno aktivno iskanje znanja, mnenj in pripravljenost izpodbijanja lastnega mnenja.
Samozavedajoč (angl. self-aware)	Sposobnost ohranjanja visoke ravni čustvene inteligence (angl. emotional intelligence) (razumevanja lastnih čustev in čustev drugih), iskrenost, ponižnost in sposobnost videnja svojega vpliva na situacije.
Vizionarski (angl. visionary)	Vodja prinaša ustvarjalnost, optimizem, pogum in ambicioznost za izboljšanja sveta.

Prirajeno po Visser & Courtice (2011, str. 6).

Pri tem je potrebno izpostaviti, da je na svetu čedalje več dokazov, da organizacije ob enakih pogojih delujejo trajnostno in jim to zagotavlja dodatno konkurenčno prednost (angl. competitive advantage) (Avery & Bergsteiner, 2011b, str. 33). Eno izmed njih je podjetje Intrepid Travel, ki je leta 2018, ko je pridobilo status trajnostnega podjetja, uporabilo potovanja kot silo dobrega v svetu. Podjetje Intrepid Travel se ni odločilo za sledenje konkurenci pri povečevanju svojega tržnega deleža, temveč se je zavezalo k aktivnemu sodelovanju z okoliškimi ljudstvi (Aboriginal in Torres), pri čemer je začelo z aktivnimi usposabljanji lokalnih vodnikov in pridobivanjem blaga od okoliških ponudnikov. Podjetje je tako ustavilo turizem sirotišnic (angl. orphanage tourism) in s sodelovanjem »World Animal protection« prepovedalo jahanje slonov na vseh svojih poteh. Od takrat je isto prepoved vpeljalo več kot 200 potovalnih agencij (WTTC, 2021).

1.3.3 Strateško vodenje

Strateško vodenje (angl. strategic leadership) se ukvarja z vodenjem organizacij in ljudi, ki so odgovorni zanjo (Boal & Hooijberg, 2000, str. 516). Če opredelimo bolj natančno po Boal (2000), je strateško vodenje niz odločitev in aktivnosti, ki združujejo preteklost, sedanjost in prihodnost organizacije ter se razvija, osredotoča in omogoča, da se organizacija spopade s priložnostmi in grožnjami v realnem času. Medtem pa Alenkov, Judge in Wright (2005) definirajo strateško vodenje kot korak pri oblikovanju vizije za prihodnost, razlaga le-te svojim podrejenim, motivacijo in spodbudo sledilcev pri uresničevanju organizacijske vizije. Preprosta definicija strateškega vodenja je, da gre za funkcijo, ki jo uporabljajo posamezniki na najvišjih ravneh organizacije (direktorji, generalni direktorji, izvršni direktorji) in so le-ti zadolženi za strateške posledice podjetja (Samimi, Cortes, Anderson & Herrmann, 2020, str. 4). V tabeli 7 so obrazložene in prikazane funkcije strateških vodji.

Tabela 7: Funkcije strateških vodji

Funkcije	Opredelitev
Sprejemanje strateških odločitev (angl. making strategic decisions)	Strateški vodja mora sprejemati odločitve o strateških spremembah in usmeritvi podjetja v prihodnje.
Sodelovanje z zunanjimi deležniki (angl. cooperation with external stakeholders)	Vodja zastopa podjetja in odnose med javnimi in zasebnimi subjekti.
Opravljanje dejavnosti s človeškimi viri (angl. performing activities with human resources)	Sprejema odločitve glede odpuščanja in razvoja kadra.
Vplivanje in motiviranje (angl. influence and motivation)	Motivira člane, vzpostavlja zaupanje privrženecv, oblikuje kulturo podjetja in služi kot vzornik.
Management informacij (angl. information management)	Obdelovanje informacij in njihov prenos na različna hierarhična področja organizacije.
Nadzor nad poslovanjem in administracijo (angl. business control and administration)	Vodenje razvoja, postopkov in spremljanje različnih področij.
Obdelovanje družbenih in etičnih vprašanj (angl. addressing social and ethical issues)	Vodenje moralnega vedenja in nadzor nad vedenjem podjetja.
Obladovanje nasprotujočih mnenj (angl. coping with conflicting opinions)	Skrb za različna mnenja in potrebe zunanjih in notranjih deležnikov pri reševanju strateških vprašanj.

Prerejeno po Samimi, Cortes, Anderson & Herrmann (2020).

Spretnost (angl. skills) strateških vodij je v tem, da začenjajo nove trende, izkoriščajo ponujene priložnosti, rešujejo izzive in ustvarjajo zglede vodenja, ki jim bodo sledili drugi. Eden izmed takih primerov je Jeff Bezos, lastnik podjetja Amazon, ki je na začetku

prejšnjega desetletja povečalo delnice za 225 % in od takrat do danes so se delnice le-tega povečale še za dodatnih 650 %. Ta fenomen strateškega vodenja je strategija, ki se namesto osredotočenosti na kratkoročni dobiček osredotoča na dolgoročno rast podjetja. Poudarek je na pomenu raziskovanja, intuicije in poglobljenega poznavanja trga in s tem povezanih trendov, ki poganjajo trg (Harappa, 2021).

1.3.4 Ponižno in služnostno vodenje

Služnostno vodenje (angl. servant leadership) je pristop k vodenju, pri katerem se pojavlja paradoks, saj ne sovpa s tem, da so vodje služabniki (Northouse, 2013). Po Hale in Fields (2007) vodje postavljajo dobro ljudi, ki sledijo, pred svojimi lastnim interesom. Greenleaf (1977) opredeljuje služnostno vodenje kot celosten pristop, ki vključuje privržence v več razsežnostih (npr. etičnih, čustvenih, duhovnih, v odnosih), tako da zrastejo v tisto, kar so sposobni postati. Vodja si prizadeva za čim večji razvoj svojih sledilcev. Edgar in Schein (2020) poudarjata, da je »bistvo ponižnega vodenja ohranjanje ostre pozornosti na medosebno in skupinsko dinamiko« (Edgar & Schein, 2020 str. 157). Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, in Liden, (2019) navajajo, da je ponižno vodenje primerno za organizacije, ki si želijo dolgoročne rasti zaposlenih, in je zasnovano tako, da koristi vsem deležnikom (v neskladju s kratkoročnimi dobički, ki so namenjeni samo za delničarje).

Ponižno vodenje najbolje deluje ob pogoju, da so vodje motivacijsko močni in da imajo zakoreninjeno zanimanje za pomoč drugim. Poleg tega je za uspešno vodstvo potrebno, da so sledilci odprti in dovzetni za vodje, ki jih želijo opolnomočiti (Northouse, 2013, str. 233).

V tabeli 8 smo pojasnili 10 osrednjih značilnosti, ki jih mora imeti služnostni vodja.

Tabela 8: Značilnosti vodje po Northouseju

Značilnost	Opredelev
Poslušanje (angl. listening)	Vodje komunicirajo na način, da najprej poslušajo, saj se zavedajo, da s poslušanjem priznavajo stališča sledilcev.
Empatija (angl. empathy)	Empatični vodje dokazujejo, da občutijo in razumejo razmišljanja ter čutenje svojih sledilcev. Zaradi te značilnosti se sledilci počutijo edinstveni.
Zdravljenje (angl. healing)	Vodje skrbi zdravje svojih sledilcev in jih podpira pri premagovanju osebnih težav.

se nadaljuje

Tabela 8: Značilnosti vodje po Northouseju (nad.)

Značilnost	Opredelitev
Zavedanje (angl. awareness)	Vključuje zavedanje samega sebe in zavest, da so vodje sposobni gledati nase in na svoje poglede v širšem kontekstu.
Prepričevanje (angl. persuasion)	Prepričevanje je jasna komunikacija, ki pomaga drugim, da se spremenijo, v nasprotju s prisilo, saj prepričevanje ustvarja spremembe.
Konceptualizacija (angl. conceptualization)	Konceptualizacija je sposobnost vodje, da vidi vizijo organizacije, ki ji zagotavlja jasno smer zastavljenih ciljev.
Predvidevanje (angl. foresight)	Značilnost vodje: na podlagi predhodnega in trenutnega stanja predvidevati, kaj se bo zgodilo v prihodnosti in ukrepati v skladu z pričakovanji.
Skrbnišтво (angl. stewardship)	Prevzemanje odgovornosti za vodstveno vlogo in skrbi za ljudi in organizacije, ki je vodji dana za vodenje.
Zavezanost k razvoju ljudi (angl. commitment to the growth of people)	Zavezanost je v različnih oblikah, ki zagotavljajo sledilcem neprestani razvoj kariere, dela, spretnosti, zanimanja, ideje in njihovo vključevanje v odločanje.
Gradnja skupnosti (angl. building community)	Vodje gradijo skupnost, v kateri se sledilci počutijo varne in povezane z ostalimi in jim je pri tem dovoljeno individualno izražanje.

Prيرهjeno po Northouse (2013, str. 221-223).

V nadaljevanju je predstavljen primer ponižnega vodenja, ki rešuje vprašanje hierarhije in omejuje škodo nezaželenega individualizma.

Direktor mednarodne korporacije dela v odboru z 11 podrejenimi člani, ki so skupaj odgovorni za uspešnost organizacije. Na rednih srečanjih so se dogovorili, da si bodo s pomočjo krožnega sistema na vsake tri leta izmenjevali odgovornost za različne sektorje in proizvode, tako da se bo vsak izmed njih seznanil z delom na določenem sektorju ter z vsemi vidiki poslovanja in ne bo želel individualno zagovarjati zgolj svoje funkcije, saj bo skozi čas vsak prisoten na vsaki funkciji. Tako so ustvarili ozračje, v katerem vsak izmed članov spregovori o vsaki funkciji in je seznanjen z načinom dela na drugih funkcijah. V podjetju si velikokrat vzamejo čas za pregled poslovanja in morebitne izzive, ki nastajajo. Ta primer prikazuje, da je s pomočjo odprtih odnosov in zaupanja med podrejenimi člani mogoče ustvariti proces vodenja, v katerem posamezni vodje sodelujejo in so skupno odgovorni za uspeh organizacije (Edgar & Schein, 2020 str. 33-34).

2 STILI IN NAČINI VODENJA

"Največji vodja ni nujno tisti, ki dela največje stvari. Vodja je tisti, ki ljudi pripravi, da dosegajo največje stvari." - Ronald Reagan.

2.1 Stili vodenja

Vsako podjetje ima ne glede na panogo ali lokacijo več vidikov, ki ustvarjajo uspešno organizacijo. Eden izmed teh vidikov je stil vodenja, ki lahko podjetje vodi v uspeh ali pa ga z napačnim stilom vodenja preprosto »potopi«. Pri tem ni potrebno posebej izpostavljati, da je uspešnost podjetja povezana s pravim stilom vodenja. Noben izmed stilov vodenja ni enak drugemu, niti ni enega, ki bi bil boljši oziroma slabši. Vsak izmed njih ima svoje prednosti ter slabosti, zato ga uspešni vodje spreminjajo glede na situacijo, v kateri se nahajajo (Richardson, Millage, Millage & Lane, 2014).

Stil vodenja (angl. leadership style) je prvič uvedel Allport (1937), ki ga je povezal z različnimi vrstami osebnosti oziroma vedenjem. Od začetka 60. in 70. let prejšnjega stoletja teorija ni razlikovala med pojmom »stil vodenja« in »način vodenja« (angl. way of leading) (Vasilescu, 2019, str 48). Stil vodenja je vzorec, ki ga vodja sprejme, da bi vplival na učinkovito delovanje svojih sledilcev pri doseganju zastavljenih ciljev (Business Jargons, brez datuma).

Na sliki 1 je izpostavljenih 10 najbolj znanih in uporabljenih stilov vodenja.

Slika 1: 10 najbolj znanih stilov vodenja



Prirejeno po Indeed (2021c).

Skozi razvoj teorije stilov vodenja so nekateri stili postali nezaželeni, medtem pa drugi pridobivajo na veljavnosti. Nekatere izmed njih bomo predstavili v tem poglavju.

2.1.1 Avtokratski stil vodenja

Prvi izmed stilov je avtokratski stil vodenja (angl. autocratic leadership style), ki je znan po nadzoru zaposlenih in njihovih odločitvah in nesprejemanju nasvetov zaposlenih. Avtokratsko vodenje uporablja avtoritarni nadzor nad osebjem in narekuje metode dela ter le redko zaupa pomembne naloge podrejenim (Maqsood, Bilal, Nazir & Baig, 2013). Dyer (1986) izpostavlja, da vodje cenijo hierarhijo pred sodelovanjem in so usmerjeni k nalogam in ne toliko v ljudi (Fries, Kammerlander & Leitterstorf, 2021). Avtokratsko vodenje je zaželeno v primerih, ko je treba sprejeti odločitve hitro in brez posvetovanja s skupino ljudi (Chukwusa, 2018, str. 3.). Vendar pa Maqsood, Bilal, Nazir in Baig (2013) zagovarjajo stališče, da je avtokratski stil vodenja zaželen med vojaškimi spopadi, saj ta slog omogoča hitre odločitve in sprejemanje le-teh visoko usposobljenim vodjem, kar pa je lahko koristno za doseganje ciljev. Northouse (2015) opozarja, da se pogosta tak stil vodenja obravnava kot diktatorski, saj ne dopušča izrabo inovativnih idej zaposlenih. Z drugimi besedami Gonos in Gallo (2013) imenujeta takšen stil kot stil vodenja »z železno roko«, saj so vodje brezkompromisni in pogosto nimajo namena razložiti svojih odločitev in upoštevati nasvetov osebja. Takšen stil vodenja sovпада s kitajsko kulturo, ki je tradicionalna in se nanaša na hierarhične odnose, zato je takšen slog vodenja v tej kulturi še vedno prevladujoč (Du & Choi, 2013).

2.1.2 Avtoritativni stil vodenja

Drugi stil vodenja, ki ga bomo predstavili, je avtoritativni stil (angl. authoritative leadership style), ki temelji na visoki učinkovitosti, saj vodje lahko sprejemajo hitre in učinkovite odločitve. Za izkazovanje avtoritete vodje uporabljajo različne načine, ki temeljijo na nadzoru, disciplini in organizaciji, ki se lahko kaže z zastraševanjem in grožnjam nad svojimi sledilci. Namen tega je ohranjati visok nadzor, spoštovanje in dosegati visoke standarde dela (Huang, Xu, Chiu, Lam & Farh, 2015, str. 182-188). Avtoritativno vodstvo temelji na popolnem nadzoru vodje, ki postavlja točno določene procese in nadzoruje vse korake, ki so potrebni za doseganje le-teh. V literaturi se velikokrat zamenjuje med avtokratskim in avtoritarnim stilom vodenja, glavna razlika je, da slednji pokažejo zaposlenim, kako uspešno opraviti naloge in jim dovoljujejo opravljanje le-teh (Indeed, 2021a).

2.1.3 Demokratični stil vodenja

Tretja obravnava stila vodenja je demokratični stil (angl. democratic leadership), poznan tudi kot participativni stil (angl. participative leadership), ki vključuje porazdelitev pooblastil med zaposlenimi in vodjo ter omogoča sodelovanje zaposlenih pri odločanju

(Grimsley, 2014). Čeprav bo končno odločitev sprejel vodja, k sodelovanju povabi ostale člane ekipe, da prispevajo k procesu odločanja. To pomaga članom ekipe pri razvoju veščin in povečuje zadovoljstvo pri delu, saj zaposleni in člani ekipe čutijo, da nadzorujejo odločitve, ki jim lahko prislužijo napredovanje. Takšen stil motivira zaposlene pri delu in jim predstavlja večjo korist kakor finančna nagrada. Ker sodelovanje in komunikacija z zaposlenimi zahtevata čas, takšen pristop vodi do tega, da se stvari dogajajo počasneje, a posledično to kasneje vodi v boljše rezultate. Pogosto se tak pristop uporablja tam, kjer je bistveno skupinsko delo in je kakovost pomembnejša od hitrosti (Bhatti, Maitlo, Shaikh, Hashmi & Shaikh, 2012, str. 193).

2.1.4 Vaditeljski stil vodenja

Vaditeljski stil vodenja (angl. coaching leadership style) v nadaljevanju (CLS) je razmeroma nov in čedalje bolj razširjen stil vodenja. Z uporabo različnih prijemov imajo vodje močan vpliv na svoje ekipe, da uspešno sodelujejo, izboljšujejo miselne sposobnosti in dosegajo cilje, za katere nikoli niso mislili, da jih je možno doseči (Rajal, 2021). Berg in Karlsen (2012) trdita, da CLS pomaga zaposlenimi pri njihovem osebnem in dolgoročnem razvoju in pri tem izpostavljata, da je CLS učinkovit, ko vodje želijo iz svojih zaposlenih izvabiti motivacijo za doseganje zastavljenih ciljev. Po Hall, Otazo in Hollenbeck (1999) so tisti vodje, ki uporabljajo CLS, bolj usmerjeni v odnose zaposlenih in cilje organizacije. Poleg tega tudi povečujejo zanimanje za neprestano učenje in višjo stopnjo osebnega razvoja. Ellinger in Bostrom (2002) dodajata, da so takšni vodje odprti za povratne informacije in željo pomagati ostalim, saj delujejo po prepričanju, da se večina ljudi želi učiti.

Rajal (2021) izpostavlja naslednje veščine za uspešno mentorsko vodenje:

- čustvena inteligentnost (angl. emotional intelligence),
- učna zmogljivost (angl. learning capacity),
- pogovorna zmogljivost (angl. conversational capacity),
- oster fokus (angl. sharp focus) in
- miselnost rasti (angl. growth mindset).

Ker živimo v hitro spreminjajočem se svetu, Ibarra in Scoular (2019) opozarjata, da vodje, ki bodo ostali pri ukazovanju, nadzorovanju in nagrajevanju članov ekip, ne bodo tako uspešni kot vodje, ki bodo svoje ekipe vodili proti skupnemu cilju. V ta namen se morajo vodje preoblikovati v trenerje, katerih naloga je dvigovati energijo, ustvarjalnost in željo zaposlenih po neprestanem učenju.

2.1.5 Izogibalni stil vodenja »laissez-faire«

Za izogibalni stil vodenja (»laissez-faire«) je značilno delegiranje ter delegiranje številnih, tudi zahtevnejših nalog ostalim članom v ekipi. Vodja ima nad tem malo ali pa skoraj nič nadzora. Ta stil vodenja je primeren za ekipo, v kateri delujejo že zelo izkušeni posamezniki, ki so dobro usposobljeni ter dejansko ne potrebujejo veliko nadzora, saj jim vodja zaupa. Vodje, ki uporabljajo ta stil, imajo pogosto več časa, da se posvetijo drugim projektom, ker ne vložijo veliko časa v intenzivno vodenje zaposlenih. Vendar pa morajo biti vodje, ki se odločijo za izbiro tega stila, zelo previdni. Svojim zaposlenim morajo jasno definirati, kakšna so njihova pričakovanja. V nasprotnem primeru lahko pride do hitrega padca produktivnosti. Ta stil je primeren za vodenje tistih posameznikov, ki ne potrebujejo veliko stalne motivacije za opravljanje svojega dela. Gre za čisto nasprotje avtokratskemu stilu vodenja (Indeed, 2021a).

V tabeli 9 so prikazane glavne značilnosti »laissez-faire« stila vodenja iz pogleda vodje in zaposlenih.

Tabela 9: Glavne značilnosti »laissez-faire« stila vodenja

Glavne značilnosti vodje »laissez-faire« stila	Glavne značilnosti zaposlenih pod »laissez-faire« vodenjem
Učinkovito delegiranje nalog.	Sposobnost postavljanja ciljev pri delu.
Prepuščanje svobodne izbire pri načinu dela.	Visoka stopnja kreativnosti.
Sposobnost zagotavljanja vseh potrebnih sredstev in orodij za zaposlene.	Visoki dosežki iz preteklosti.
Konstruktivna kritika	Čutijo visoko pripadnost do podjetja.
Po potrebi visoka pripravljenost po prevzemu nadzora.	Visoka stopnja motivacije.

Vir: Indeed (2021c).

Spodnja tabela 10 prikazuje in povzame posamezne stile vodenja.

Tabela 10: Povzetek stilov vodenja

	Avtokratski Stil	Avtoritativni stil	Demokratični stil	Vaditeljski stil
Način delovanja vodij (angl. the way leaders work)	Zahteva po takojšnjem odzivu.	Motivira ljudi k doseganju vizije.	Sodelovanje podrejenih pri odločitvah.	Spodbuja zaposlene za doseganje ciljev.
Stil v frazi (angl. style in phrase)	»Naredi to, kar ti rečem.«	»Pridi z mano.«	»Kaj pa ti misliš?«	»Poskusi s tem.«

se nadaljuje

Tabela 10: Povzetek stilov vodenja (nad.)

	Avtokratski Stil	Avtoritativni stil	Demokratski stil	Vaditeljski stil
Temeljne kompetence čustvene inteligentnosti (angl. core competencies of emotional intelligence)	Pogon za doseganje ciljev, samokontrola.	Empatija, samozavest.	Sodelovanje, ekipno vodenje, komunikacija.	Empatija, samozavedanje, razvijanje kompetenc zaposlenih.
Kdaj stil najbolje deluje (angl. when style works best)	V krizi in ko se pojavijo problemi z zaposlenimi.	Ko spremembe zahtevajo spremembo vizije ali ko je potrebna nova vizija.	Kadar je v podjetju ključno skupinsko delo in prispevek zaposlenih.	Ko želimo pomagati zaposlenim razvijati dolgoročno prednost.
Vzdušje (angl. atmosphere)	Negativno.	Močno pozitivno.	Pozitivno.	Pozitivno.

Prerejeno po Goleman (2000, str. 82-83).

2.2 Načini vodenja

V literaturi na izbrano temo vodenja lahko velikokrat opazimo, da avtorji enačijo stil in način vodenja. Predvsem v tuji literaturi je največkrat uporabljen pojem (angl. style), ki označuje tako stil kot način vodenja. Vendar pa strokovnjaki na tem področju opozarjajo na razliko med stilom vodenja in načinom oziroma modelom vodenja. Stil se nanaša na določen vzorec vedenja, ki ga vodja uporablja pri delu z ljudmi, medtem ko način vodenja izhaja iz osnovne ideje, kako ljudi pripraviti do tega, da bodo delali po svojih najboljših močeh (Lipičnik, 1997, str. 314). V nadaljevanju je predstavljenih šest najbolj znanih načinov vodenja iz strokovne literature.

2.2.1 Vodenje s pravili odločanja

Za ta način vodenja je značilno, da se zaposleni na vsaki ravni sam odloča, kaj bo storil, pri čemer pa mu vodja mora določiti pravila, ki jih za uspešno odločitev ta potrebuje. Za uspešno uporabo tega načina vodenja mora vodja v ta pravila vključiti vse možne konkretne situacije, ki jih je pri tem delu mogoče pričakovati. Torej vodja zaposlenemu predstavi možne dogodke in postavi določena pravila, na podlagi katerih se zaposleni kasneje lahko samostojno odloči, kaj bo storil. Koncept vodenja s pravili odločanja je

uporaben le v primeru, da so znane vse možne situacije, za katere se je treba odločiti (Dimovski & Penger, 2008, str. 122).

2.2.2 Vodenje z izjemami

Pri vodenju z izjemami gre za koncept, kjer vodje vse redne, že znane naloge prenesejo na podrejene, sami pa se ukvarjajo z dejavnostjo le v primeru, če pride do česa posebnega. Pri uporabi tega načina je zelo pomembno, da vodje natančno opredelijo svoja pričakovanja in oblikujejo jasen komunikacijski sistem (Lipičnik, 1997, str. 313). Lahko bi rekli, da ta način vodenja uporabljajo vodje, za katere je značilen izogibalni stil vodenja, saj imata koncepta enake značilnosti.

2.2.3 Vodenje z motiviranjem

Pri uporabi tega koncepta se pričakuje, da bodo zaposleni aktivnejši ter uspešnejši pri delu, če imajo možnost osebnega razvoja in izobraževanja (Dimovski & Penger, 2008, str. 122). Poleg tega so bolj motivirani, če imajo privlačno delo ter veliko mero samostojnosti. Lahko rečemo, da gre za koncept, pri katerem se izrablja človekovo željo po samouresničevanju (Lipičnik, 1997, str. 313). Za ta način vodenja je značilno, da se med vodjo in zaposlenimi pojavlja poseben odnos, imenovan partnerstvo (Dimovski & Penger, 2008, str. 122).

2.2.4 Vodenje z delegiranjem

Pri vodenju z delegiranjem gre za način, pri katerem vodja porazdeljuje oziroma delegira obveznosti med svoje podrejene. S tem zaposleni postanejo odgovorni za določena področja dela. Na tem načinu temelji kar nekaj modelov, ki se jih uporablja v praksi. Gre za uveljavljen način vodenja, ki je uspešen le v primeru, da tako vodja kot ostali zaposleni spoštujejo organizacijske zahteve in obveznosti (Lipičnik, 1997, str. 313).

2.2.5 Vodenje s cilji

Pri tem načinu je vodenje zaznano kot neka aktivnost, s katero se določi cilje v organizaciji, nato pa vse člane organizacije usmeri k uspešnemu doseganju le-teh. Tako se na koncu tudi uspešnost vodenja meri po doseženih ciljih, kar ustvarja bistveno razliko. Ta način je precej znan in se dokaj pogosto uporablja tudi v praksi (Lipičnik, 1997, str. 314).

2.2.6 Vodenje s soudeležbo

Vodenje s soudeležbo zahteva nujno sodelovanje zaposlenih pri vseh odločitvah, saj si sami postavljajo cilje in jih bodo tako lažje uresničevali (Dimovski & Penger, 2008, str. 122). Ker si sami postavijo cilje, pomeni, da so tudi bolj zavzeti za uresničevanje le-teh.

Tudi pri tem načinu je nujno potrebno, da je med vodjo in zaposlenimi ustvarjen poseben, partnerski odnos (Lipičnik, 1997, str. 313).

3 ODNOS VODJA – ZAPOSLENI

Odnos temelji na nizu pričakovanj o vedenju med vodjo in zaposlenimi, ki je zasnovan na preteklih medsebojnih interakcijah (Edgar & Schein, 2020, str. 45-46). Ravni odnosov med vodjo in zaposlenimi oziroma sledilci lahko razvrstimo po kontinuumu »ravni odnosov«. Kontinuum odnosov vključuje 4 posamezne ravni:

- Raven minus 1: Neosebni odnos med vodjo in sledilci.
- Prva raven: Odnos, ki temelji na transakcijskih pravilih in je zasnovan za nadzor, služenje.
- Druga raven: Odnosi, ki temeljijo na osebnem, prijateljskem sodelovanju med člani ekipe, kar poveča učinkovitost le-te.
- Tretja raven: Odnosi, ki prerastejo v čustveno intimnost in vzajemno predanost.

Nekatere izmed ravni so navzoče v večini družb in tukaj avtorja Edgar in Schein (2020) trdita, da je raven minus 1 v demokratični družbi nesprejemljiva in neučinkovita. Avtorja zagovarjata trditev, da je potreben nov model, ki bo zasnovan na bolj osebni ravni. Kot je druga raven ali celo tretja raven za učinkovito vodenje sledilcev.

3.1 Opredelitev vodje

Vsako podjetje ne glede na velikost ali področje za uspešno poslovanje potrebuje dobro vodenje. V večini primerov dobre vodje niso taki sami po sebi, ampak se skozi čas in prakso v to razvijejo (WGU, 2020).

Glavna naloga vodje je, da usmerja zaposlene v pravo smer, da skupaj dosegajo organizacijske cilje. V prvi vrsti mora vodja zato verjeti v spremembe in imeti močno v koreninjeno poslanstvo in cilje samega podjetja. Vodja mora tako v prvi vrsti sam verjeti v organizacijo, da bo lahko uspešno motiviral in spodbujal zaposlene, s tem pa pripomogel k skupnim doseženim ciljem (Hočevnar, Jaklič & Zagoršek, 2003, str. 130).

Dejstvo je, da je za vsako najmanjšo aktivnost, potreben proces, da se le-ta ugodno zaključi. Če je vpletena ena oseba, gre le za vodenje samega sebe, več kot je vpletenih oseb, večjo težo vodenje nosi. Day (2000) ugotavlja, da je razlika med vodji in vodenjem pomembna, saj se pri razvoju vodij osredotoča na razvoj posameznih vodij, medtem ko se pri razvoju vodenja osredotoča na proces, pri katerem se vključuje več posameznikov (npr. vodje – zaposleni). Tomajan (1945, str. 282) definira pravega vodjo, idealno gledano, kot popolnoma nesebičnega, mirnega in rzsodnega. Pravi vodja bo vedno pripravljen slišati zgodbo sogovornika in si nikoli ne bo privoščil izgube potrpljenja. Svojo odgovornost kot

vodja bo čutil kot srce podjetja. O svojem podjetju bo razmišljal kot o organizaciji ljudi, v kateri so povezani med seboj, da zadovoljijo potrebe organizacije in ljudi v njej. Načelo pravega vodje se pokaže v človeškem odnosu, s katerim bo vedno iskal resnico in ne osebne veličine oziroma lastne koristi.

Pomembno je, da podjetja znajo dobro razlikovati med vodenjem in managementom. Managerska moč izhaja iz same strukture podjetja in poudarja red, reševanje problemov in stabilnost znotraj te strukture kot celote. Vodstvena moč pa izhaja iz nekih osebnih virov – lastnih interesov, ciljev in vrednot. Posledično ta moč poudarja spremembe, kreativnost in vizijo v podjetju. Za managerje je značilna pozicijska moč, kar pomeni, da mu njegova pozicija daje moč kaznovati ali nagraditi podrejene. Na drugi strani pa je za vodje značilna osebna moč, ki izhaja iz notranjih virov, običajno osebnostnih značilnosti, kar je tudi glavni razlog, zaradi česar jim podrejeni sledijo (Dimovski & Penger, 2008, str. 114).

Spodnja tabela 11 prikazuje glavne razlike med vodstvenimi in managerskimi lastnostmi.

Tabela 11: Glavne razlike med vodstvenimi in managerskimi lastnostmi

Vodja – DUŠA	Manager – GLAVA
Osebnostna moč	Pozicijska moč
Usmerjen v spremembe	Stabilizirajoč
Rad eksperimentira	Avtoritativen
Poln domišljije	Nameren
Hraber	Usmerjen v strukturno razmišljanje
Inovativen	Analitičen
Daje navdih	Odločen
Fleksibilen	Rešuje probleme
Kreativen	Vztrajen
Strasten	Svetovalec
Vizionar	Razumski

Prerejeno po Dimovski & Penger (2008, str. 115).

3.2 Lastnosti uspešnih vodij

Čeprav se dober vodja kot tak ne rodi, ampak se skozi čas razvije, pa imajo ti določene osebnostne lastnosti, zaradi katerih so uspešni pri svojem delu. V nadaljevanju so predstavljene najbolj pogoste lastnosti uspešnih vodij.

Samozavesten človek je zadovoljen sam s sabo, kar pomeni, da se ne trudi biti ali postati nekdo drug. Taki ljudje verjamejo v svoje sposobnosti, zaupajo svoji lastni intuiciji in na situacije vedno gledajo z optimizmom. Stremijo k nenehnemu izboljševanju, s ciljem, da

postanejo najboljša verzija samega sebe. Samozavest se izraža z videzom, govorico telesa in komunikacijo (Arh, Lambić & Marič, 2020, str. 18).

Karizmatične osebe so tiste, ki znajo motivirati in vplivati na cele množice ljudi, da jim te zaupajo in idealistično sledijo. Karizma pa ni samo ena sama lastnost, ampak gre za skupek različnih lastnosti, tehnik in dejanj. Karizmatične osebe verjamejo vase in imajo močno izdelano samopodobo. Poleg tega imajo dobro razvite komunikacijske sposobnosti, so zrele, sočutne in samozavestne, poleg tega pa poznajo tudi občutek ponižnosti. Karizmatičnost je lastnost, ki je običajno pripisana uspešnim vodjem in managerjem in se taki že rodijo (Arh, Lambić & Marič, 2020, str. 16-18).

Empatija je sposobnost, da se človek lahko vživi v doživljanje drugega. Gre za naravno danost, ki se je ne da priučiti. Ta lastnost je zelo pomembna za osebnostno rast, saj omogoča globlji vpogled vase. Vodja z empatijo je sposoben pogledati na nastalo situacijo iz drugega zornega kota, kar mu omogoča, da se na koncu pravilno odloči in ne izhaja samo iz svojih vodstvenih načel in moči. Ta lastnost je najbolj pomembna v situacijah, ko so si stališča med vodjo in zaposlenimi nasprotujoča (Mayer, 2003, str. 57).

»Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosu z drugimi« (Goleman, 2001, str. 338).

Človek, ki imajo visoko stopnjo čustvene inteligence, je sposoben nadzorovati svoja in tuja čustva, poleg tega pa prepozna in razume morebitne razlike med njimi in te informacije uporablja za upravljanje svojih misli, besed in dejanj. Zna zaznati razpoloženje drugih ljudi, se zna vživeti v čustva drugih in se temu primerno tudi odziva (Krajnc, 2012, str. 61).

Poštenost je lastnost, ki je pri oblikovanju značaja pridobljena v procesu vzgoje. Ta lastnost pomaga pri zaupanju zaposlenih, da so naloge in uspešnost za opravljanje teh pravično razdeljene. To pomeni, da je vodja korekten in objektiven. Poleg tega je poštenost močno povezana z zanesljivostjo, da vodja izpolnjuje obljube in se drži zastavljenih dogovorov. Etika je občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično, kar dela vodjo človeškega. Biti dober človek je glavni cilj etičnega razvoja, ki pa je tudi ena izmed primarnih lastnosti dobrega vodje (Mayer, 2003, str. 57-58)

Nekateri vodje se zaradi svoje moči radi izpostavljajo in bahajo, zreli vodje pa dajejo poudarek zrelemu in odgovornemu obnašanju, ne glede na položaj, v katerem se znajdejo. Zrelost je osebna lastnost, ki se razvije skozi leta pridobivanja znanj, izkušenj in modrosti (Arh, Lambić & Marič, 2020, str. 17).

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je vrednota (brez datuma) nekaj, »čemur priznava kdo veliko načelno vrednost in mu zato daje prednost«.

Podjetja imajo postavljene in točno določene vrednote, katerim sledijo in želijo, da jim sledijo tudi njihovi zaposleni, saj skupek oseb z istimi vrednotami pripomore k uspešnemu delovanju organizacije kot celote. Naloga vodij je, da te vrednote prenaša na zaposlene, zato je to zelo pomembna lastnost za dobro vodenje (Majcen, 2016).

Integriteta kot pojem označuje kakovost celotnega značaja osebe. Opisuje ljudi, ki imajo močna načela, prevzemajo odgovornost za svoja dejanja ter so vredni zaupanja (Majcen, 2016).

3.3 Motivacija

Organizacije potrebujejo učinkovite posameznike, ki bodo skupaj pripomogli k uspešnemu delovanju podjetja, saj ni več skrivnost, da zaposleni predstavljajo ključen dejavnik uspeha. Glavno vprašanje je, kako doseči, da bodo zaposleni v podjetju delovali na način, da bodo v čim večji meri izkoristili svoje zmožnosti in delovali usklajeno. V osnovi ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb ali potreb svojih bližnjih. Za podjetje je tako ključnega pomena, da prepoznajo potrebe svojih zaposlenih in postavijo sistem, s katerim bodo te potrebe zadovoljili, saj bodo le tako ti delovali učinkovito (Rozman & Kovač, 2012).

Sodobne organizacije uporabljajo več vrst motivacijskih shem, ki motivirajo zaposlene pri njihovi karierni uspešnosti in kariernih možnostih (Prendergast, 1999). Audenaert in drugi (2018, str. 414) opozarjajo, da v situacijah, ko imajo vodje v organizaciji nižje pričakovane prispevke kot njihovi zaposleni, lahko to povzroči, da imajo vodje zmanjšano legitimnost, kar lahko zmanjša zadovoljstvo zaposlenih. Zato je motivacija zaposlenih ena izmed glavnih veščin vodje, ki omogoča, da učinkovito motiviranje zaposlenih prispeva k uresničevanju ciljev podjetja (Ližbetinová, Hitka, Soušek & Caha, 2021). Pomanjkanje motivacije zaposlenih je za organizacijo škodljivo, saj povzroča težave, kot so slabo delovno vzdušje, nezainteresiranost in nezadovoljstvo posameznika (Lăzăroiu, 2015). Sposobnost motiviranja zaposlenih je najpomembnejša in hkrati najbolj zapletena veščina (Ližbetinová, Hitka, Soušek & Caha, 2021). Zato tudi navajajo, da so zaposleni pomembnejši od tehnologije in kapitala v organizaciji, saj so motivirani zaposleni ključ do samega uspeha v organizaciji (Ližbetinová, Hitka, Soušek, & Caha, 2021).

Plača je še vedno eden izmed glavnih motivacijskih dejavnikov zaposlenih. Poleg te ima velik vpliv tudi dobra strategija nagrajevanja. Lahko gre za denarne ali nenedarne nagrade, ki imajo psihološko zelo močan vpliv. Zaposleni z veliko željo in potencialom želijo rasti, kar pomeni, da pričakujejo, da bodo enkrat zavzeli vodilna mesta v podjetju. Takim je treba omogočiti pravičen sistem napredovanja. Vendar pa tudi nagrajevanje in napredovanje enkrat dosežeta mejo, saj zaposleni lahko hitro začnejo pričakovati, da bodo za vsako dobro opravljeno delo nagrajeni in da bodo vedno znova napredovali. Zato je pomembno, da se podjetje osredotoči tudi na popolnoma nenedarne dejavnike, ki pa so

lahko včasih še bolj učinkoviti. V ospredje je vse bolj postavljena dobra delovna klima, odnos vodje, možnost izobraževanja in preprosta pohvala (Avbar, 2016).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V prvem delu magistrskega dela sem preučil sam pojem vodenja, teorije, stile in načine letega ter njihovo spreminjanje skozi čas. Raziskal sem različne opredelitve vodje ter glavne lastnosti uspešnih vodij. Na koncu sem se poglobil še v raziskovanje glavnih dejavnikov motivacije zaposlenih in se seznanil s fluktuacijo zaposlenih na delovnem mestu. Glavne ugotovitve preučevane literature sem združil v teoretičnem delu magistrskega dela, ki služi kot osnova za empirično raziskavo. Med proučevanjem same literature me je začelo zanimati, kakšen stil vodenja je uporabljen na bencinskem servisu, pri katerem že več let opravljam študentsko delo. Na podlagi zanimanja sem se odločil, da bom empirično raziskavo naredil na podlagi izbranega bencinskega servisa, poleg tega pa bom upravi in vodji na koncu predstavil rezultate ter priporočila, kar bo za sam bencinski servis in ostale servise tudi koristno. Rezultati raziskave so predstavljeni v zadnjem delu magistrskega dela.

4.1 Predstavitev podjetja

Družba OMV, Slovenija d. o. o. je bila vpisana v sodni register leta 1992 in je nastala z dokapitalizacijo tedanje družbe Instrabenz, Trgovina d. o. o. Podjetje je del skupine OMV – največjega avstrijskega podjetja v panogi, ki se ukvarja z iskanjem, proizvodnjo, predelavo ter distribucijo plina in nafte (Letno poročilo 2020 za družbo OMV Slovenija, 2020).

Glavna dejavnost podjetja je trgovanje z nafto in naftnimi derivati, poleg tega pa imajo v svojo ponudbo vključene še številne druge servisne storitve. Podjetje deluje na način franšiznega poslovanja. Po celotni Sloveniji imajo številne franšizo odjemalce – partnerje, ki upravljajo in vodijo posamezne bencinske servise. Podjetje je imelo konec leta 2020 v svoji mreži 112 bencinskih servisov. Eno izmed njihovih temeljnih načel je odgovornost do naravnega in družbenega okolja, zato se zelo trudijo aktivno vključevati v lokalna dogajanja (OMV, 2022).

Poslanstvo podjetja se glasi: »Energija za boljši vsakdan« (Letno poročilo 2020 za družbo OMV Slovenija, 2020). Ključni pomen uspeha za podjetje so zaposleni. Ker se zavedajo pomena raznolikosti in v tem vidijo glavno konkurenčno prednost, so v tej smeri zastavljeni tudi njihovi cilji na tem področju. Njihov cilj do leta 2025 je povečati delež žensk na vodilnih položajih na 25 %, poleg tega pa želijo zadržati delež zaposlenih na vodilnih položajih z mednarodnimi izkušnjami na 75 % (Letno poročilo 2020 za družbo OMV Slovenija, 2020).

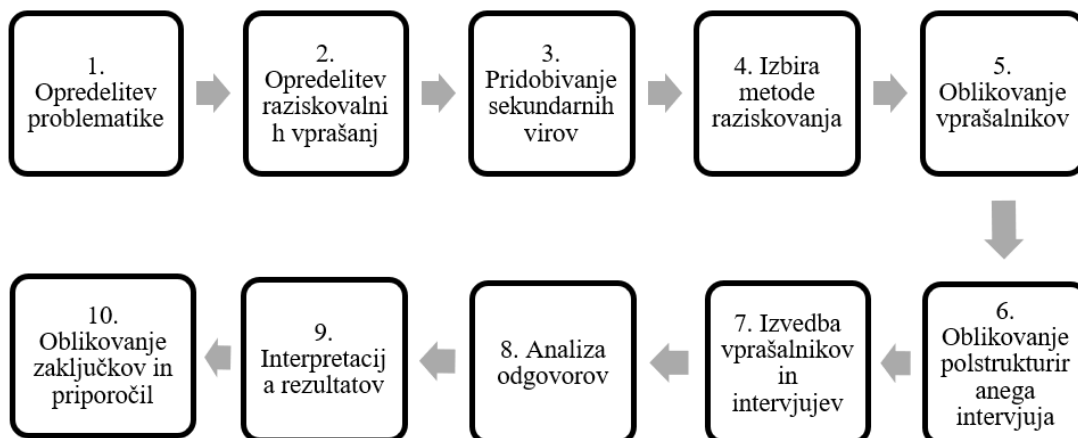
Podjetje OMV Slovenija je imelo v letu 2020 v povprečju 73 zaposlenih. Družba se v zadnjem času zelo intenzivno ukvarja z analiziranjem zadovoljstva zaposlenih na posameznih franšiznih bencinskih servisih. Želijo povečati produktivnost ter zmanjšati fluktuacijo zaposlenih. S tem namenom se pogosto srečujejo s partnerji, da jim poročajo, kakšno je stanje na servisih, kako se zaposleni počutijo, kakšne motivacijske dejavnike uporabljajo in podobno.

4.2 Zasnova raziskave

4.2.1 Načrt, metodologija in populacija raziskave

Empirični del je sestavljen iz več različnih korakov, ki so predstavljeni na spodnji sliki 2. Ti so medsebojno odvisni, njihova zasnova in potek pa so ključni za uspešno izvedbo raziskave. Glavno izhodišče je postavljena problematika, na osnovi katere so postavljena tudi raziskovalna vprašanja, ki služijo kot smernice skozi celoten proces raziskovanja.

Slika 2: Stopnje v procesu raziskovanja



Vir: lastno delo.

V prvem koraku sem s pomočjo prebiranja strokovne literature opredelil osrednjo problematiko magistrskega dela, ki v ospredje postavlja proučevanje vodenja na izbranem bencinskem servisu. Populacija raziskave so zaposleni na izbranem bencinskem servisu, med katerimi so zaposleni prodajalci, študenti, pomočnik vodje ter vodja. Med proučevanjem literature in pisanjem teoretičnega dela sem začel razmišljati o tem, kateri stil vodenja je prisoten na bencinskem servisu, na katerem že več let opravljam študentsko delo. Zanimanje me je pripeljalo do temeljne teze in raziskovalnih vprašanj, ki so opredeljena v nadaljevanju naloge. Pri empiričnem delu magistrskega dela sem se poleg prebiranja sekundarnih virov osredotočil predvsem na zbiranje, analizo ter interpretacijo

primarnih podatkov iz izbranega bencinskega servisa. Na podlagi proučevanja sekundarnih virov sem se odločil za izbiro multimetodološke raziskave, v katero je vključenih več različnih metod.

V prvem koraku sem oblikoval anketne vprašalnike, v drugem koraku pa polstrukturirane intervjuje. Za anketni vprašalnik sem se odločil, ker bom tako najlažje pridobil odgovore, poleg tega pa mi bodo analiza rezultatov te metode dala relevantne odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja. Ta izbira je primerna tudi zato, ker sem se odločil preučevati več različnih sklopov – stil vodenja, osebnostne lastnosti vodje ter motivacijo zaposlenih iz dveh zornih kotov. Na ta način bom lahko vprašanja iz različnih sklopov povezal in dobil odgovore na raziskovalna vprašanja, ki so osnova raziskovalnega dela. Ker sem želel pridobiti še nekoliko bolj poglobljene odgovore na določene vidike, ki me zanimajo, sem se odločil, da poleg anketnih vprašalnikov izvedem še polstrukturirane kratke intervjuje. Zaradi števila populacije (11 zaposlenih) je bilo to smiselno, saj mi ni vzelo veliko časa. Pri obeh uporabljenih metodah sem ločil dva vidika, in sicer vprašanja namenjena vodji ter vprašanja namenjena vsem ostalim zaposlenim. Z izbiro tega pristopa sem pridobil vpogled v dve perspektivi, v vidik zaposlenih kakor tudi v vidik vodje.

4.2.2 Namen in cilji raziskav

Z vstopom na trg dela in iskanjem izkušenj pri več delodajalcih sem začel opazovati, da je vodenje v današnjih časih velika problematika večina podjetij. Zdi se mi, da vodje uporabljajo zelo direktivni način vodenja ali pa v drugi skrajnosti zelo bodrilni način vodenja. Z obema načinoma vodenja sicer v osnovi ni nič narobe, vendar se mi zdi zelo pomembno, da kot vodja analiziraš, kdo so tvoji podrejeni. Na podlagi spoznanja svojih podrejenih lahko ugotoviš, kateri način vodenja bo zanje najbolj ustrezen. Vsa ta opažanja in moje zanimanje me je vodilo do postavitve namena in ciljev raziskave magistrskega dela.

Glavni namen raziskave je s pomočjo anketnih vprašalnikov in izvedbo intervjujev analizirati vodenje na izbranem bencinskem servisu.

Glavni cilj je proučiti, kateri stil vodenja je prisoten na izbranem bencinskem servisu ter ugotoviti, ali vodja svoje lastnosti ter stil vodenja ocenjuje enako, kot ga vidijo njegovi podrejeni. S tem bom potrdil ali pa opustil svoje domneve o problematiki uporabljenega načina vodenja glede na lastnosti podrejenih v izbranem bencinskem servisu.

Poleg tega želim:

1. Analizirati, kateri motivacijski dejavniki se na izbranem bencinskem servisu uporabljajo ter ugotoviti, ali so ti v skladu z željami zaposlenih.
2. Ugotoviti, kako stil vodenja vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi.
3. Oblikovati smiselne zaključke in priporočila, ki bodo koristna za samo podjetje.

4.2.3 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Pregled domače in tuje strokovne literature o stilih vodenja je bila osnova za dobro razumevanje samega koncepta. Opazovanje vodenja in zaposlenih pri opravljanju študentskega dela na izbranem bencinskem servisu pa me je vodilo do postavitve **temeljne teze** magistrskega dela, ki se glasi:

»Na izbranem bencinskem servisu je prisoten demokratični stil vodenja, ki ga zaznavajo tudi zaposleni, in ta pozitivno vpliva na odnose ter vzdušje v timu.«

Odločil sem se za izbiro strukturiranega pristopa, ki me bo pripeljal do uporabne raziskave ter posledično zagotovitve doseganja samih ciljev raziskave, ter v ta namen postavil pet **raziskovalnih vprašanj**, ki so predstavljena v spodnji tabeli 12.

Tabela 12: Postavljena raziskovalna vprašanja

	Raziskovalno vprašanje
1.	Kateri stil vodenja je prisoten pri vodenju na izbranem bencinskem servisu?
2.	Ali vodja svoj stil vodenja ocenjuje enako, kot ga ocenjujejo njegovi podrejeni?
3.	Kako vodja ocenjuje svoje osebne lastnosti ter kako ga vidijo njegovi podrejeni?
4.	Kateri motivacijski dejavniki se uporabljajo na bencinskem servisu ter ali so ti v skladu z željami zaposlenih?
5.	Ali stil vodenja vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi?

Vir: lastno delo.

4.2.4 Oblikovanje vprašalnikov

Za izvedbo raziskave sem pripravil anketni vprašalnik, ki se v grobem nanaša na raziskovanje štirih sklopov – stila vodenja, osebnostnih lastnosti vodje, motivacijskih dejavnikov ter zadovoljstva zaposlenih pri delu. Anketni vprašalnik je na začetku sestavljen iz 5 socialno demografskih vprašanj, iz katerih sem pridobil osnovne podatke o anketirancih, poleg tega pa so nekatera izmed teh vprašanj tudi ključna za pridobivanje odgovorov na postavljena raziskovalna vprašanja. Socialno demografska vprašanja se nanašajo na spol, starost, delovno mesto, najvišje doseženo formalno izobrazbo in čas zaposlitve v izbranem podjetju. Ta so tako pri vprašalniku za vodjo kot za ostale zaposlene enaka. Vprašanja, ki se nanašajo na zgoraj omenjene štiri sklope, so po sklopih postavljena v obliki trditev, ki so jih anketiranci ocenjevali na Likertovi petstopenjski lestvici in so predstavljena v nadaljevanju.

4.2.4.1 Sklop 1 – Stil vodenja

Prvi sklop vprašalnika se nanaša na ugotavljanje stila vodenja na bencinskem servisu. Oba vprašalnika, tako za vodjo, kot ostale zaposlene sem povzel po Measuring manager leadership styles and employees job satisfaction in Eastern Province, KSA – General Study (Alkhasawneh, 2019). Vprašalnik sem smiselno priredil glede na populacijo zaposlenih na bencinskem servisu. V raziskavi so opredeljeni trije značilni stili vodenja – demokratični, avtokratični in izogibalni (»Laissez-Faire) stil vodenja. Gre za tri precej skrajnostne stile vodenja, ki so si med seboj zelo različni, zato se mi je povzetek tega vprašalnika zdel precej smiseln za uporabo v mojem magistrskem delu, poleg tega pa je že obstoječa uveljavljena raziskava zelo dobra osnova za nadaljevanje raziskovanja.

Vprašalnik za vodjo vključuje 30 trditev za ocenjevanje na Likertovi petstopenjski lestvici (1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – Strinjam se, 5 – Popolnoma se strinjam). 10 trditev je značilnih za demokratični stil vodenja, 10 za avtokratični in 10 za izogibalni stil vodenja. Postavljene trditve so predstavljene v spodnji tabeli 13.

Tabela 13: Vprašalnik sklopa stila vodenja za vodjo

Trditev	Značilna za stil
Zaposleni pri reševanju organizacijskih problemov znajo uporabljati iznajdljivost in kreativnost.	Demokratični stil
Zaposlene vedno vprašam za mnenje, kaj in kako narediti, kljub temu pa imam vedno zadnjo besedo pri odločitvi.	Demokratični stil
Zaposleni bodo pri svojem delu bolj samostojni, če bodo predani ciljem organizacije.	Demokratični stil
Zaposlene vključujem pri raznih idejah, določanju ciljev ter planiranju projektov.	Demokratični stil
Rad uporabljam svoje znanje vodenja, s katerim pomagam svojim zaposlenim rasti.	Demokratični stil
Če gredo stvari narobe in moram hitro ukrepati za nemoteno delovanje procesa/naloga/projekta, svoje zaposlene vprašam za nasvet.	Demokratični stil
Želim ustvariti okolje, v katerem bodo zaposleni prevzeli projekte. Dovolim jim, da sodelujejo v procesu odločanja.	Demokratični stil
Svojim zaposlenim dovolim, da sami določajo prioritete, vendar pod mojim vodstvom/nadzorom.	Demokratični stil
Zaposlene vprašam o njihovih ciljih na delovnem mestu ter njihove želje upoštevam, kjer je to le mogoče.	Demokratični stil
Če kdo naredi napako, ga na njo opozorim, vendar ga opomnim, da se lahko zgodi vsakemu in naj se iz napake nekaj nauči.	Demokratični stil

se nadaljuje

Tabela 13: Vprašalnik sklopa stila vodenja za vodjo (nad.)

Trditev	Značilna za stil
Zaposleni pri svojem delu iščejo predvsem varnost.	Avtokratični stil
Končne odločitve vedno sprejemam sam.	Avtokratični stil
Za doseganje organizacijskih ciljev je treba zaposlene usmerjati in jim postavljati ultimite.	Avtokratični stil
Nimam časa za upoštevanja predlogov svojih zaposlenih.	Avtokratični stil
Všeč mi je dejstvo, da lahko s svojo voditeljsko močjo vplivam na zaposlene.	Avtokratični stil
Svojim zaposlenim povem, kaj je treba narediti in kako.	Avtokratični stil
Svoje zaposlene imam pod nadzorom, da vem, da pravilno opravljajo svoje delo.	Avtokratični stil
Če kdo naredi napako, mu povem, naj tega ne naredi nikoli več ter naj si to zapiše.	Avtokratični stil
Če kaj ne deluje pravilno, svojim zaposlenim povem, da je postopek napačen in sam vzpostavim novega.	Avtokratični stil
Novi zaposleni sami ne smejo sprejemati nikakršnih odločitev, nasprotno le, če je bilo to prej odobreno z moje strani.	Avtokratični stil
Zaposleni se sami lahko vodijo tako dobro kot jih jaz.	Izogibalni stil
V poslovalnici pri sprejemanju pomembnih odločitev vedno glasujemo skupaj z zaposlenimi.	Izogibalni stil
Zaposleni imajo pravico, da sami določijo svoje organizacijske cilje.	Izogibalni stil
Za sprejetje pomembne odločitve v poslovalnici je potrebno soglasje vseh zaposlenih ali pa vsaj večine.	Izogibalni stil
Vodenje rad predajam svojim zaposlenim.	Izogibalni stil
Za pridobivanje informacij od svojim zaposlenih večinoma uporabljam e-pošto, pri čemer pričakujem, da mi bodo hitro odgovorili.	Izogibalni stil
Vsak zaposlen je sam odgovoren za postavljanje svojih delovnih nalog.	Izogibalni stil
Svojim zaposlenim dovolim, da sami določajo, kaj in kako je treba narediti v poslovalnici.	Izogibalni stil
Za izvedbo novega projekta določam naloge zaposlenim.	Izogibalni stil
Moji zaposleni o svojem delu vedo več kot jaz, zato jim dovolim, da sami sprejemajo odločitve.	Izogibalni stil

Vir: lastno delo.

Vprašalnik za ostale zaposlene vključuje 13 trditev za ocenjevanje na Likertovi petstopenjski lestvici (1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – Strinjam se, 5 – Popolnoma se strinjam). 5 trditev je značilnih za demokratični stil vodenja, 5 za avtokratični in 3 za izogibalni stil vodenja. Postavljene trditve so predstavljene v spodnji tabeli 14.

Tabela 14: Vprašalnik sklopa stila vodenja za zaposlene

Trditev	Značilna za stil
Vodja me spodbuja, da svoje delo opravi po svojih najboljših močeh.	Demokratski stil
V očeh vodje sem cenjen.	Demokratski stil
Imam možnost sodelovanja pri odločitvah, ki vplivajo na mojo kariero.	Demokratski stil
Moj vodja si za moje dosežke ne pripisuje lastnih zaslug.	Demokratski stil
Za svoj trud sem nagrajen.	Demokratski stil
Moj vodja podcenjuje moje delo.	Avtokratski stil
Vodja nikoli ne deli organizacijskih informacij z nami.	Avtokratski stil
Vodja postavlja organizacijske koristi pred osebnimi.	Avtokratski stil
Zaposleni moramo vedno upoštevati nasvete vodje in se tako tudi ravnati.	Avtokratski stil
Moj vodja me pred drugimi podcenjuje.	Avtokratski stil
Vodja pričakuje moje predloge.	Izogibalni stil
Moj vodja mi daje svobodo pri odločanju za odločitve, ki so povezane z mojim delom.	Izogibalni stil
Vodja včasih prenese vodenje poslovalnice name.	Izogibalni stil

Vir: lastno delo.

4.2.4.2 Sklop 2 – Osebnostne lastnosti vodje

Drugi sklop vprašalnika se nanaša na osebnostne lastnosti vodje. Tudi za ta sklop sem pripravil dva vprašalnika, enega za vodjo ter enega za ostale zaposlene. Želel sem raziskati, kako vodja ocenjuje sebe in kako ga vidijo njegovi podrejeni ter ugotoviti, ali se samoocena vodje ujema s tem, kar v njem vidijo njegovi podrejeni. Vprašalnika sem pripravil na podlagi prebiranja sekundarnih virov, na podlagi katerih sem povzel glavne lastnosti dobre vodje zgoraj v teoretičnem delu. Vprašalnika sta oprta na povzeto teorijo, ki poudarja osem glavnih lastnosti dobrega vodje:

- samozavest,
- karizmatičnost,
- empatija,
- čustvena inteligenca,
- poštenost in etičnost,
- zrelost,
- vrednote in
- integriteta.

Vprašalnik za vodjo vsebuje 11 trditev za ocenjevanje na Likertovi petstopenjski lestvici (1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – Strinjam se, 5 – Popolnoma se strinjam). Vsaka izmed trditev je značilna za eno osebnostno lastnost, ki so predstavljene zgoraj. Gre za samooceno ali samorefleksijo, torej kako vodja vidi sebe v vlogi vodenja. Trditve so predstavljene v spodnji tabeli 15.

Tabela 15: Vprašalnik sklopa osebnostnih lastnosti vodje za vodjo

Trditev	Značilna lastnost
Konfliktom se ne izogibam.	Samozavest
Odločitve sprejemam samozavestno.	Samozavest
Svoje delo jemljem kot poslanstvo.	Karizmatičnost
S svojim delom navdihujem druge.	Karizmatičnost
Znam se vživeti v različne situacije svojih zaposlenih.	Empatija
Dobro poznam svoja čustva in jih znam nadzorovati.	Čustvena inteligenca
Do svojih zaposlenih sem iskren.	Poštenost in etičnost
Med svojimi zaposlenimi ne delam razlik.	Poštenost in etičnost
Skozi leta in s pridobljenimi izkušnjami sem postal zrelejši vodja.	Zrellost
Trudim se dobro komunicirati o vrednotah podjetja.	Vrednote
Vodijo me močna načela.	Integriteta

Vir: lastno delo.

Vprašalnik za ostale zaposlene vsebuje 10 trditev za ocenjevanje na Likertovi petstopenjski lestvici (1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – Strinjam se, 5 – Popolnoma se strinjam). Vsaka izmed trditev je značilna za eno osebnostno lastnost, ki so predstavljene zgoraj. Gre za ocenjevanje vodje s strani njegovih podrejenih. Trditve so predstavljene v spodnji tabeli 16.

Tabela 16: Vprašalnik sklopa osebnostnih lastnosti vodje za ostale zaposlene

Trditev	Značilna lastnost
Vodja se odločno sooča s problemi.	Samozavest
Vodja samozavestno opravlja svoje delo.	Samozavest
Vodja izžareva pozitivno energijo.	Karizmatičnost
Vodja mi vedno prisluhne in poskuša razumeti, zakaj sem v določeni situaciji ravnal tako, kot sem.	Empatija
Če se soočam z osebnimi problemi, mi vodja vedno prisluhne in mi skuša pomagati.	Čustvena inteligenca
Če delovno nalogo dobro opravim, sem od vodje pošteno ter ustrezno nagrajen.	Poštenost in etičnost

se nadaljuje

Tabela 16: Vprašalnik sklopa osebnostnih lastnosti vodje za ostale zaposlene (nad.)

Trditev	Značilna lastnost
Vodja med zaposlenimi ne dela razlik.	Poštenost in etičnost
Vodja vedno preišljeno in zrelo sprejema odločitve.	Zrelost
Vodja in zaposleni imamo enake vrednote na delovnem mestu.	Vrednote
Lahko se zanesem na svojega vodjo.	Integriteta

Vir: lastno delo.

4.2.4.3 Sklop 3 - Motivacijski dejavniki

Tretji sklop se nanaša na motivacijske dejavnike, ki so tudi močno povezani s samim načinom in stilom vodenja. Pri tem sklopu sem v prvi vrsti želel ugotoviti, katere motivacijske dejavnike vodja uporablja pri svojem vodenju in ali se ti ujemajo z njegovim stilom vodenja. Poleg tega pa sem želel raziskati tudi, kateri motivacijski dejavniki so sploh pomembni zaposlenim na bencinskem servisu ter ali se dejansko izvršeni ujemajo z željami zaposlenih. Tudi v tem sklopu sem pripravil dva različna vprašalnika, eden namenjen vodji ter eden za ostale zaposlene. Za pripravo obeh vprašalnikov sem se opiral na povzeto teorijo v prvem delu magistrskega dela, ki se nanaša na motivacijo zaposlenih, v kateri sem izpostavil sedem glavnih motivacijskih dejavnikov (Avbar, 2016):

- delovno okolje,
- plača,
- nagrade,
- možnost napredovanja,
- sproščen odnos vodje,
- možnost izobraževanja ter
- pohvale vodje in managementa.

Vprašalnik za vodjo vsebuje 7 trditev za ocenjevanje na Likertovi petstopenjski lestvici (1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – Strinjam se, 5 – Popolnoma se strinjam). Vsaka izmed njih se nanaša na en motivacijski dejavnik. Trditve so predstavljene v spodnji tabeli 17.

Tabela 17: Vprašalnik sklopa motivacijskih dejavnikov za vodjo

Trditev	Motivacijski dejavnik
Na servisu imamo vzpostavljeno dobro delovno okolje/klimo.	Delovno okolje
Sodelavci so zadovoljni s svojimi plačami.	Plača
Zaposleni so za svoje delo primerno nagrajeni.	Nagrade
Zaposleni imajo možnosti napredovanja.	Možnost napredovanja
Zaposlenim so omogočena razna izobraževanja.	Možnost izobraževanj
Do svojih zaposlenih imam sproščen/dober odnos.	Odnos vodje
Svoje zaposlene za dobro opravljeno delo vedno pohvalim.	Pohvale

Vir: lastno delo.

Vprašalnik za ostale zaposlene vsebuje 7 motivacijskih dejavnikov za ocenjevanje na Likertovi petstopenjski lestvici – delovno okolje, plača, nagrade, možnost napredovanja, možnost izobraževanja, odnos vodje ter pohvale. Ocenjevali so pomembnost izbranih motivacijskih dejavnikov (1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – Strinjam se, 5 – Popolnoma se strinjam).

4.2.4.4 Sklop 4 - Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu

Četrty sklop se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, zato sem vprašalnik pripravil samo za podrejene zaposlene. V tem sklopu sem želel ugotoviti, kaj so glavni razlogi za ostajanje zaposlenih na izbranem bencinskem servisu ter morebitno odgovore povezati s fluktuacijo ter ugotovljenim stilom vodenja. Vprašalnik sem povzel in priredil po Measuring manager leadership styles and employees job satisfaction in Eastern Province, KSA – General Study (Alkhasawneh, 2019).

Vprašalnik je sestavljen iz 12 trditve za ocenjevanje na Likertovi petstopenjski lestvici (1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Ne strinjam se, 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – Strinjam se, 5 – Popolnoma se strinjam). Trditve so predstavljene v spodnji tabeli 18.

Tabela 18: Vprašalnik ocenjevanja zadovoljstva na delovnem mestu za zaposlene

Trditve	1	2	3	4	5
Moje delovne naloge so jasne.					
Kot zaposlen v poslovalnici se počutim cenjen.					
Pri svojem delu dobro izkoriščam svoje znanje in veščine.					
Imam primerna orodja in sredstva za dobro opravljanje svojega dela.					

se nadaljuje

Tabela 18: Vprašalnik ocenjevanja zadovoljstva na delovnem mestu za zaposlene (nad.)

Trditve	1	2	3	4	5
Podjetje skrbi za varnost svojim zaposlenih.					
Pri svojem delu imam jasno postavljeno pot za napredovanje.					
Zadovoljen sem s svojim delovnim urnikom.					
Podjetje jasno sporoča svoje cilje in strategijo.					
Zadovoljen sem z informacijami, ki jih dobivam od vodje, in o tem, kaj se dogaja v podjetju.					
Podjetje nam omogoča osebno rast na način, da organizira razna usposabljanja in delavnice.					
Z sodelavci smo v dobrih odnosih.					
Prijatelju bi priporočal delo v tem podjetju.					

Vir: lastno delo.

4.2.5 Oblikovanje polstrukturiranega intervjuja

Na podlagi pridobljenih rezultatov anketnih vprašalnikov sem se odločil, da bom z zaposlenimi na bencinskem servisu, vključno z vodjo, opravil tudi kratke intervjuje, ki mi bodo dali nekoliko bolj poglobljene odgovore na določena vprašanja. Izbira te oblike raziskovanja se mi zdi zelo smiselna in koristna, če bi pri analizi rezultatov anketnih vprašalnikov opazil kaj zanimivega. Na ta način bi lahko pridobil odgovore, ki bi mi koristili tudi pri odgovorih na moja glavna raziskovalna vprašanja. Odločil sem se za izbiro polstrukturiranega intervjuja, ki vsebuje štiri glavna vprašanja, ki so ponovno razdeljena na dva dela – vprašanja za vodjo ter za vse ostale zaposlene. Pri vsakem intervjuju so bila ta postavljena vprašanja okvir, razplet intervjuja pa je bil odvisen od odgovorov, ki sem jih med samim intervjujem prejel od zaposlenih na bencinskem servisu.

Vprašanja intervjuja za vodjo:

- Kako bi sebe opisali kot vodjo?
- Naštete 3 pozitivne in 3 negativne lastnosti pri svojem vodenju.
- Ali ste zadovoljni na svojem delovnem mestu? Zakaj ja/ne?
- Ali bi na delovnem mestu v zvezi z vodenjem kaj spremenili oziroma imate kakšna priporočila za prihodnje delo?

Vprašanja intervjuja za ostale zaposlene:

- Kako bi opisali svojo vodjo?
- Kakšen je vaš odnos z vodjo?
- Ali ste zadovoljni na svojem delovnem mestu? Zakaj ja/ne?

- Ali bi na delovnem mestu v zvezi z vodenjem kaj spremenili oziroma imate kakšna priporočila za prihodnje delo?

4.3 Analiza in interpretacija rezultatov raziskave

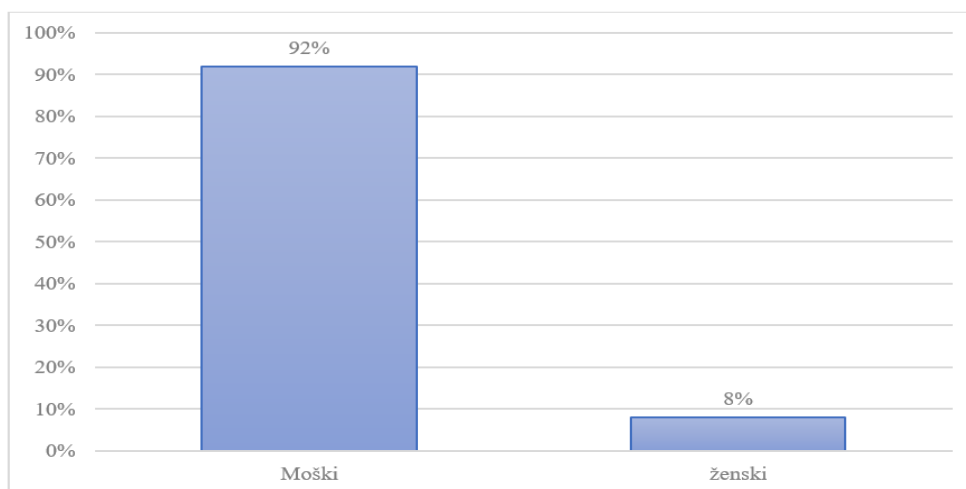
Rezultati raziskave se nanašajo na stališča zaposlenih do vodenja in vodje na izbranem bencinskem servisu ter samooceno vodje le-tega. V nadaljevanju so predstavljeni splošni podatki zaposlenih na bencinskem servisu, sledijo rezultati anketnih vprašalnikov ter povzetki glavnih ugotovitev iz intervjujev. Odgovori anketnih vprašalnikov so posebej predstavljeni v štirih sklopih – stil vodenja, osebnostne lastnosti vodje, motivacijski dejavniki ter zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. V prvih treh sklopih so posebej predstavljeni anketni vprašalniki za vodjo in vse ostale zaposlene, v zadnjem sklopu pa je predstavljen anketni vprašalnik le za ostale zaposlene. Poleg tega je v vsakem sklopu na koncu predstavljena logična povezava med odgovori vodje in ostalih zaposlenih. Anketne vprašalnike sem pripravil s pomočjo orodja Ika, ki omogoča enostavno pripravo in izvedbo raziskave ter tudi analizo samih rezultatov. Te sem kasneje preko službene pošte poslal vsem zaposlenim (vključno z vodjo) na izbranem bencinskem servisu ter jih prosil za njihove odgovore.

4.3.1 Splošni podatki proučevane populacije

V raziskavi je sodelovalo vseh 11 zaposlenih na izbranem bencinskem servisu, med njimi eden predstavlja vodjo. Proučevana populacija raziskave so torej vsi zaposleni na izbranem bencinskem servisu. V nadaljevanju so predstavljeni splošni podatki proučevane populacije. Vprašanja, ki se nanašajo na splošne podatke, so bila postavljena tako vodji, kot tudi vsem ostalim zaposlenim.

Pri prvem vprašanju je razvidno, da na izbranem bencinskem servisu močno prevladuje moška populacija zaposlenih, saj je med vsemi zaposlenimi 10 moških in 1 ženska. Rezultati so predstavljeni na spodnji sliki 3.

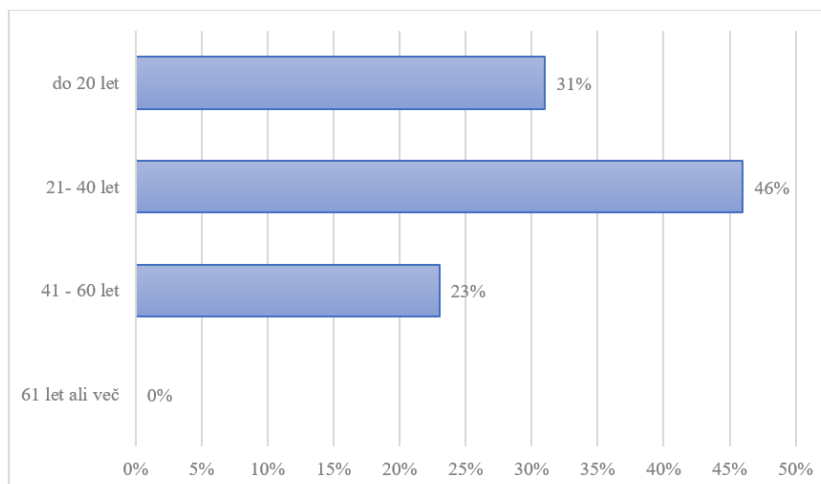
Slika 3: Struktura zaposlenih glede na spol v %



Vir: lastno delo.

Slika 4 prikazuje starostno strukturo zaposlenih na izbranem bencinskem servisu. Na bencinskem servisu so 4 zaposleni, stari do 20 let, prav tako so 4 zaposleni stari od 21 do 40 let. 3 zaposleni so stari med 41 in 60 let, nihče pa ni star 61 let ali več.

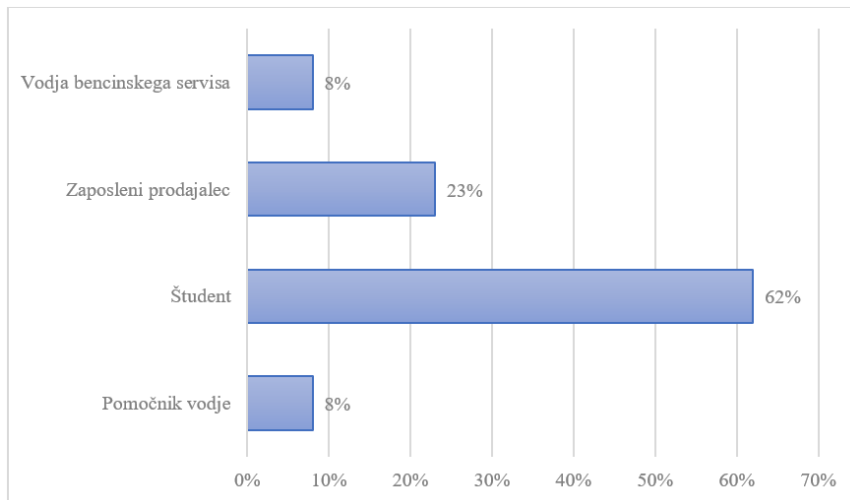
Slika 4: Struktura zaposlenih glede na starost v %



Vir: lastno delo.

Slika 5 prikazuje strukturo zaposlenih glede na opravljeno delovno mesto na bencinskem servisu. Največ je zaposlenih kot študentov – 5, 4 je zaposlenih kot prodajalcev, 1 kot pomočnik vodje in 1 kot vodja.

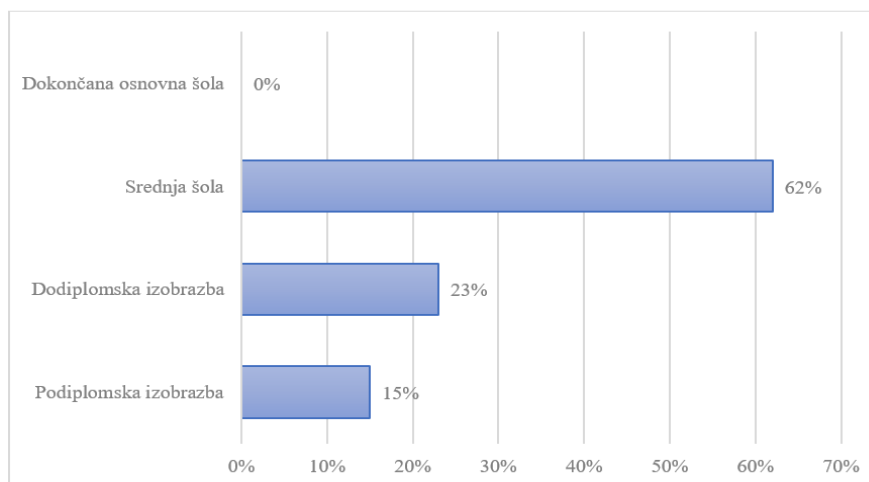
Slika 5: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto



Vir: lastno delo.

Slika 6 prikazuje strukturo zaposlenih na bencinskem servisu glede na najvišjo doseženo stopnjo formalne izobrazbe. 7 zaposlenih ima dokončano srednjo šolo, 3 zaposleni imajo dokončano dodiplomsko izobrazbo, 1 zaposlen pa ima dokončano podiplomsko izobrazbo.

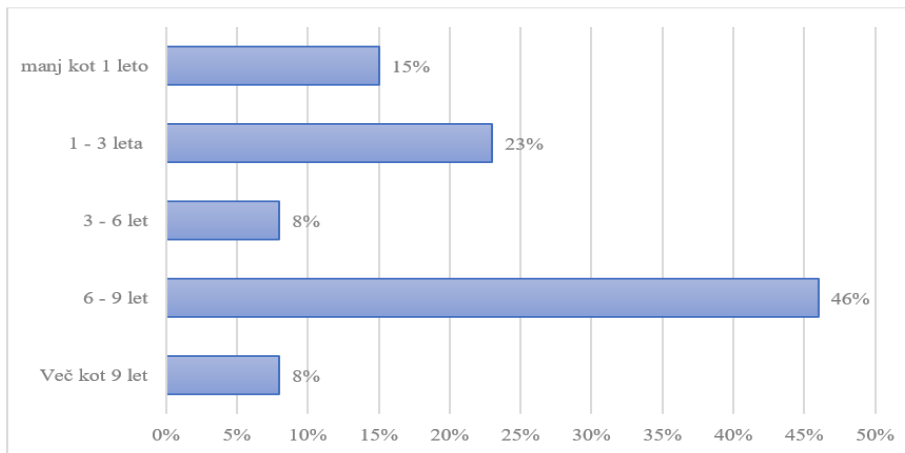
Slika 6: Struktura zaposlenih glede na dokončano formalno izobrazbo v %



Vir: lastno delo.

Slika 7 prikazuje strukturo časa zaposlitve v podjetju. Največ ljudi je zaposlenih od 6 do 9 let (5), dva sta zaposlena manj kot eno leto, trije so zaposleni od 1 do 3 let ter eden je zaposlen od 3 do 6 let.

Slika 7: Struktura zaposlenih glede na čas zaposlitve v podjetju v %



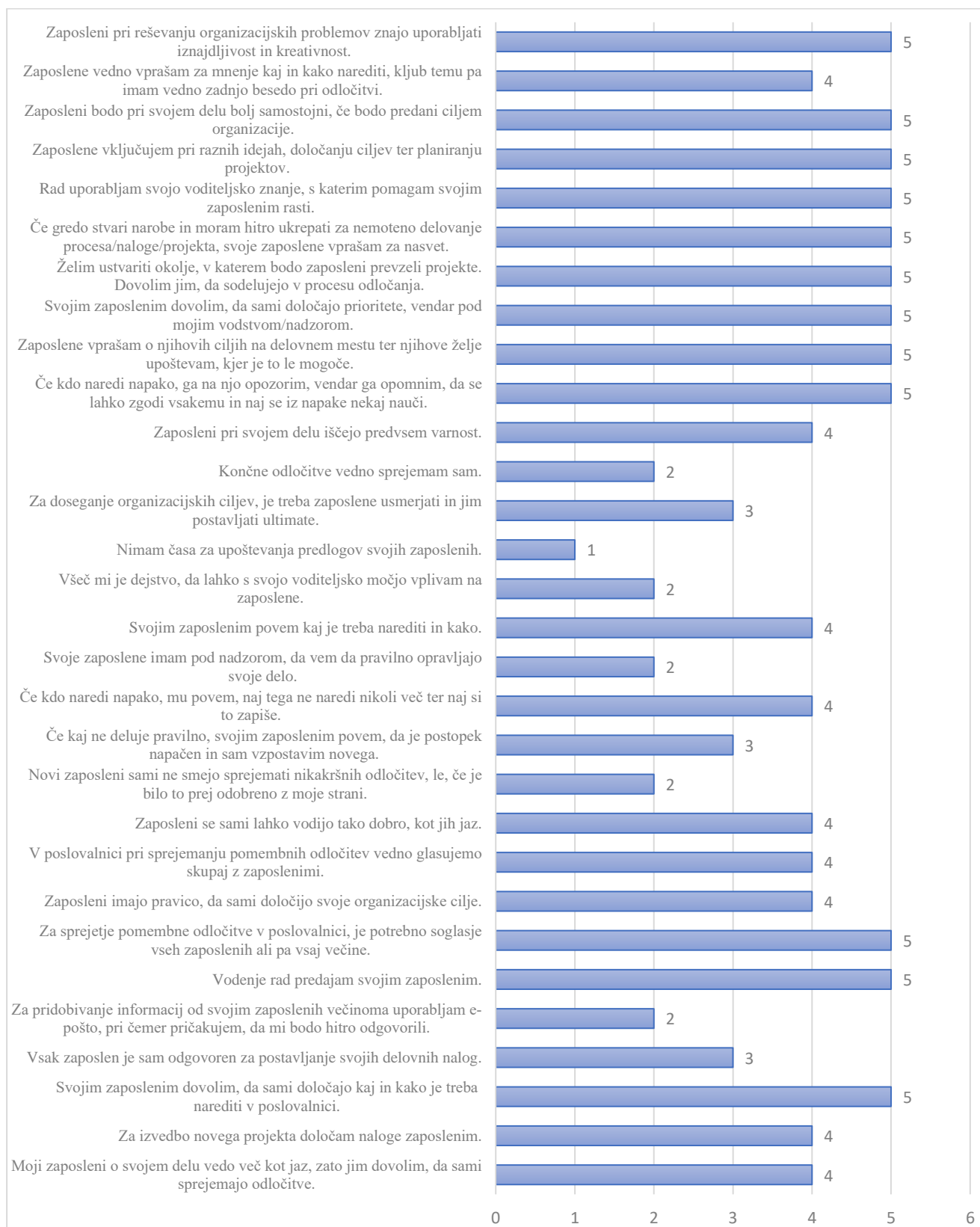
Vir: lastno delo.

4.3.2 Analiza rezultatov anketnih vprašalnikov

4.3.2.1 Analiza rezultatov sklopa 1 – Stil vodenja

V prvem sklopu sem raziskoval stil vodenja, ki se uporablja na izbranem bencinskem servisu. S pomočjo ocenjevanja strinjanja na Likertovi petstopenjski lestvici je bila s 30 trditvami v prvem sklopu proučevana lastna samoocena stila vodenja pri vodji. Na spodnji sliki 8 so predstavljene povprečne ocene strinjanja s posamezno trditvijo.

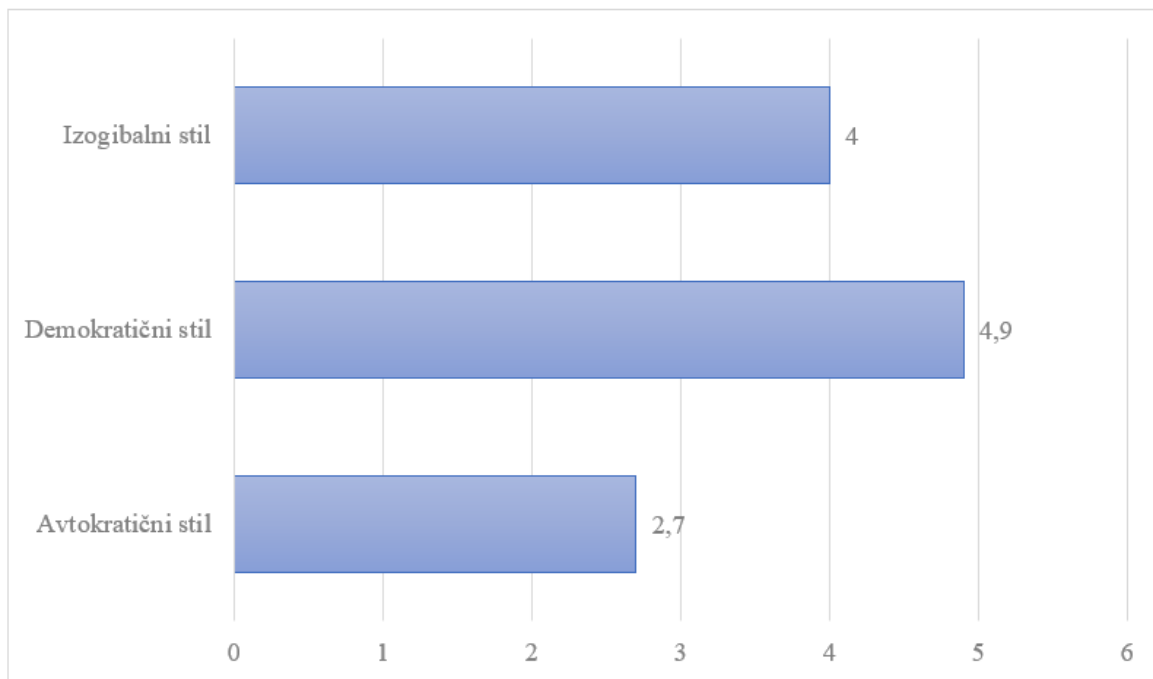
Slika 8: Rezultati vprašalnika sklopa stila vodenja za vodjo



Vir: lastno delo.

Vsaka trditev zgornjega vprašalnika je namenjena preučevanju določenega stila vodenja. Povprečne ocene trditev, ki so predstavljene na zgornji sliki, so bile uporabljene za izračun povprečne ocene posameznega stila vodenja. Na spodnji sliki 9 so predstavljene povprečne ocene samoocene stila vodenja.

Slika 9: Povprečne samoocena stila vodenja vodje



Vir: lastno delo.

Z najnižjo povprečno oceno (2,7) je vodja ocenil svoj stil vodenja kot avtokratičen. Z najvišjo povprečno oceno je vodja ocenil svoj stil vodenja kot demokratičen (4,9), ki pa sicer ne izstopa tako močno, saj mu je zelo blizu tudi ocena izogibalnega stila vodenja s povprečjem 4. Vodja je kar trem trditvam, ki so značilne za izogibalni stil vodenja, dodelil oceno 5. Te se nanašajo na to, da je za sprejemanje odločitev v poslovalnici potrebno soglasje vseh ali vsaj večine, da svoje vodenje rad predaja ostalim ter da svojim zaposlenim dovoli, da sami določajo, kaj in kako je treba narediti. Na podlagi ocen lahko trdim, da vodja svoj stil ocenjuje med izogibalnim in demokratičnim.

Slika 10: Rezultati vprašalnika o stilu vodenja za zaposlene

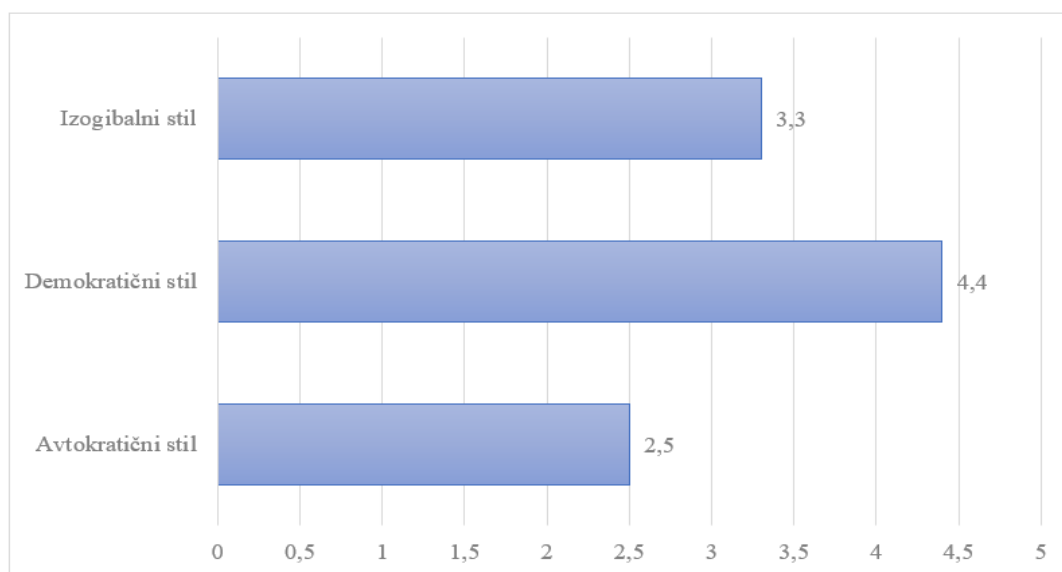


Vir: lastno delo.

Prav tako so v prvem sklopu zaposleni ocenjevali stil vodenja na izbranem bencinskem servisu. Ocenjevali so 13 trditev, katerih povprečne ocene so predstavljene na zgornji sliki 10. Povprečne ocene trditev so bile uporabljene za izračun povprečne ocene posameznega stila vodenja, kot je bilo to storjeno pri vprašalniku tega sklopa za vodjo.

Rezultati povprečnih ocen po stilu vodenja so prikazani na sliki 11. Zaposleni so z najvišjo povprečno oceno (4,4) ocenili, da vodja na izbranem bencinskem servisu uporablja demokratični stil vodenja. Z nekoliko nižjo povprečno oceno (3,3) so ocenili vodenje z izogibalnim stilom, z najnižjo povprečno oceno (2,5) pa so stil vodenja ocenili kot avtokratičen.

Slika 11: Povprečne ocene stila vodenja zaposlenih



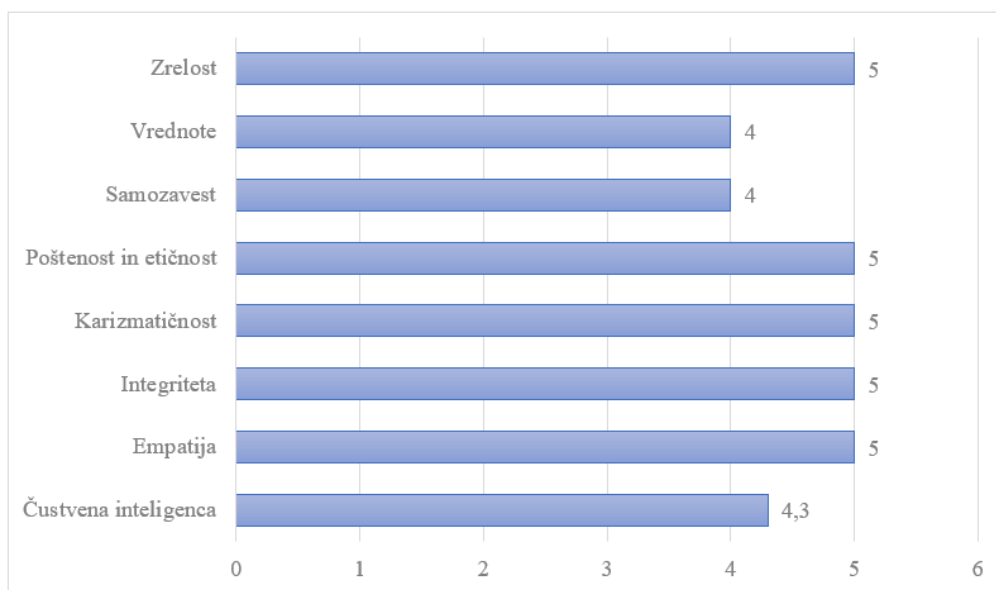
Vir: lastno delo.

4.3.2.2 Analiza rezultatov sklopa 2 – Osebnostne lastnosti vodje

V drugem sklopu sem preučeval osebnostne lastnosti vodje na bencinskem servisu. Vsaka izmed trditev se je nanašala na določeno osebnostno lastnost, ki sem jih predhodno predstavil v teoretičnem delu magistrskega dela in predstavljajo glavne lastnosti dobrega vodje.

Vodja je imel v tem sklopu postavljenih 11 trditev, za katere je na Likertovi petstopenjski lestvici ocenjeval svoje osebnostne lastnosti vodenja. Povprečne ocene trditev so bile uporabljene za izračun povprečne ocene posamezne glavne osebnostne lastnosti dobrega vodje. Povprečna ocena skupno vseh trditev znaša 4,5, kar pomeni, da vodja v splošnem meni, da ima dobro razvite glavne osebnostne lastnosti, pripisane dobremu vodenju. Z povprečno najvišjo oceno 5 je ocenil kar 5 od 8 izbranih osebnostnih lastnosti – zrelost, karizmatičnost, integriteto, empatija ter poštenost in etičnost. Z nekoliko nižjo povprečno oceno 4 je ocenil osebnostni lastnosti samozavest in vrednote, s povprečno oceno 3 pa je ocenil svojo čustveno inteligenco. Rezultati povprečnih ocen so prikazani na sliki 12.

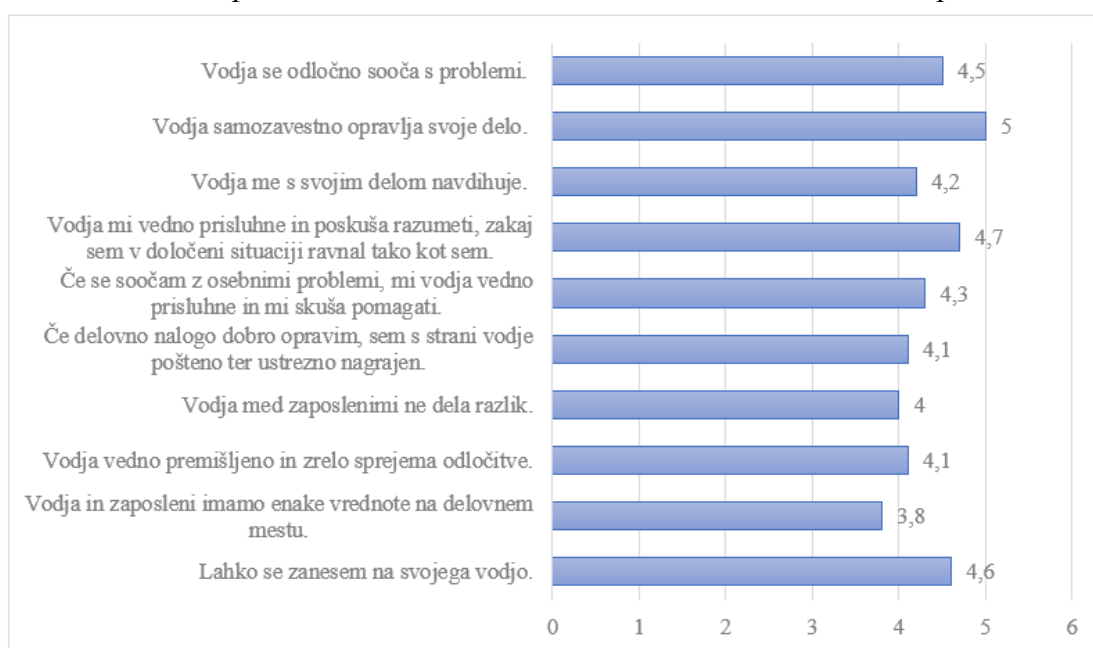
Slika 12: Povprečne ocene osebnostnih lastnosti s strani vodje



Vir: lastno delo.

Na drugi strani so osebnostne lastnosti vodje ocenjevali njegovi podrejeni, katerih rezultati so predstavljeni na spodnji sliki 13. Povprečna ocena vseh trditev znaša 4,3. To pomeni, da zaposleni na bencinskem servisu svojega vodjo ocenjujejo kot dobrega. Najbolj izstopa trditev, da vodja samozavestno opravlja svoje delo, saj so jo zaposleni ocenili s povprečno oceno 5, najmanj pa se strinjajo s tem, da imajo vodja in ostali zaposleni na bencinskem servisu enake vrednote na delovnem mestu, in sicer s povprečno oceno 3,8.

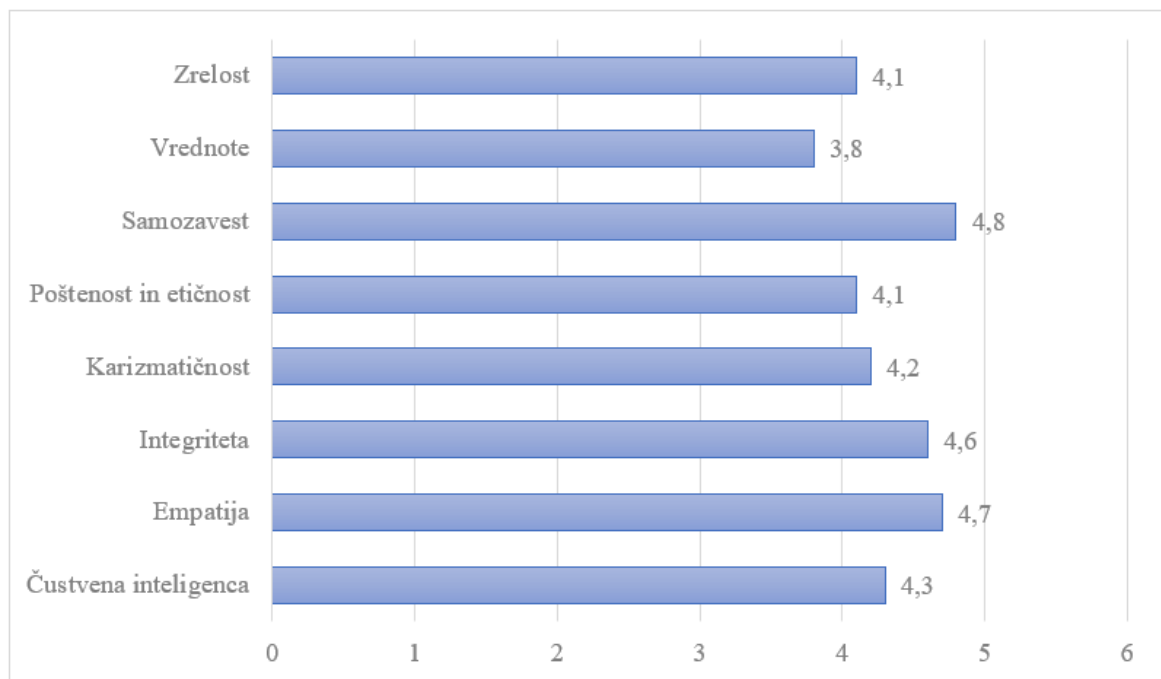
Slika 13: Povprečne ocene trditev za osebnostne lastnosti s strani zaposlenih



Vir: lastno delo.

Tudi pri tem vprašanju so bile povprečne ocene trditev uporabljene za izračun povprečne ocene posamezne glavne osebnostne lastnosti dobrega vodje. Z najvišjo povprečno oceno (4,8) so ocenili samozavest vodje, sledi empatija (4,7) in integriteta (4,6), z najnižjo povprečno oceno pa so ocenili vrednote (3,8). Povprečne ocene po lastnostih so prikazane na sliki 14.

Slika 14: Povprečne ocene po osebnostnih lastnostih s strani zaposlenih

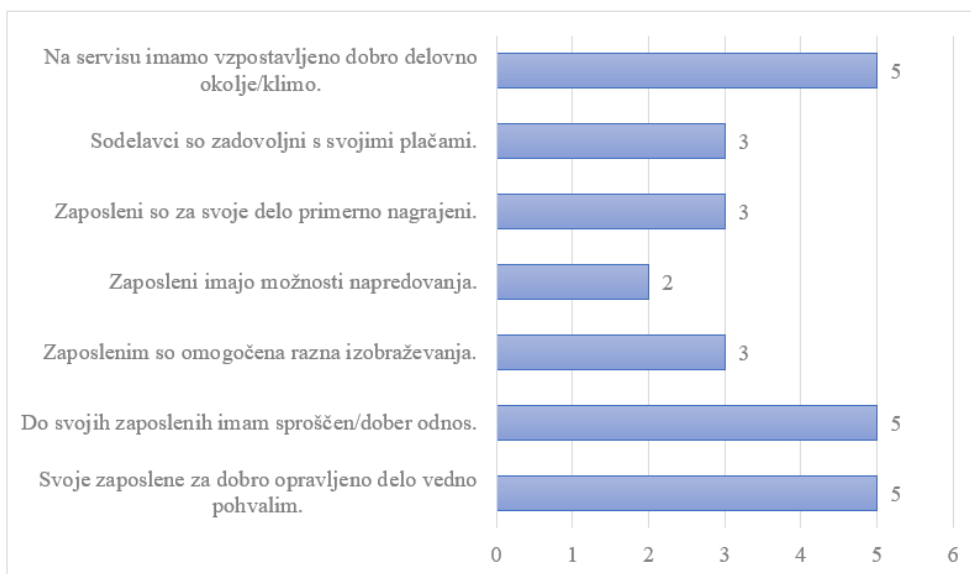


Vir: lastno delo

4.3.2.3 Analiza rezultatov sklopa 3 – Motivacijski dejavniki

V tretjem sklopu sem preučeval motivacijske dejavnike na izbranem bencinskem servisu. V prvi vrsti sem želel ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki se uporabljajo na izbranem servisu, ki jih je ocenjeval vodja. Vodja se popolnoma strinja s tem, da imajo na servisu vzpostavljeno dobro delovno okolje, da ima do svojih zaposlenih sproščen odnos ter da svoje zaposlene za dobro delo vedno pohvali, saj je te trditve ocenil s 5. Niti se ne strinja, niti se strinja s tem, da so zaposleni zadovoljni s svojimi plačami, da so za svoje delo primerno nagrajani ter da so jih omogočena razna izobraževanja. Nazadnje pa se ne strinja s tem, da imajo zaposleni možnost napredovanja. Rezultati so predstavljeni na sliki 15.

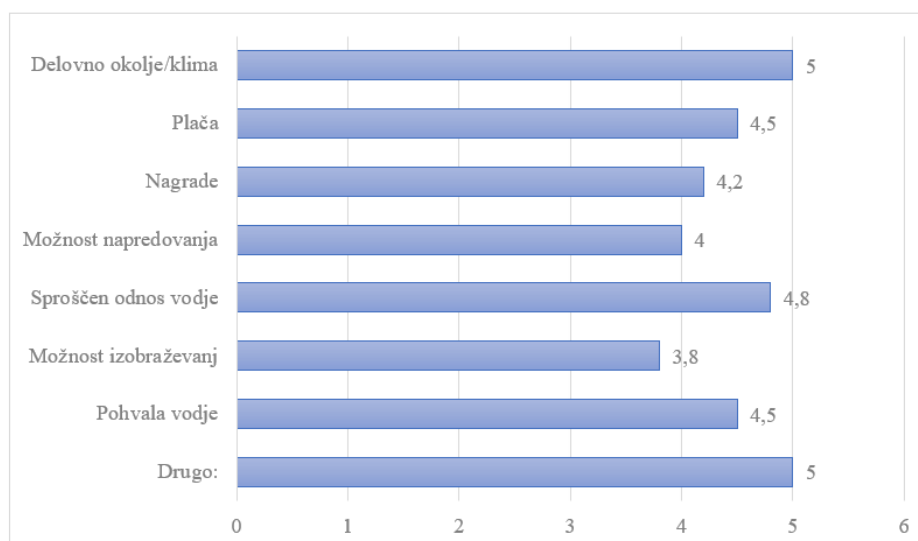
Slika 15: Povprečne ocene o motivacijskih dejavnikih na servisu



Vir: lastno delo.

Na drugi strani sem ugotavljal, kateri motivacijski dejavniki so zaposlenim na bencinskem servisu pomembni. Pri vprašanju, kateri motivacijski dejavniki so za zaposlene na servisu najpomembnejši, so s povprečno oceno 5 odgovorili, da jim je najpomembnejše delovno okolje. Sledi sproščen odnos do vodje s povprečno oceno 4,8, na tretjem mestu pa jim je enako pomembna plača kot tudi pohvala vodje, s povprečno oceno 4,5. S povprečno oceno 4,2 so ocenili nagrade, s povprečno oceno 4 pa možnost napredovanja. Za najmanj pomemben motivacijski dejavnik se je izkazala možnost izobraževanj, s povprečno oceno 3,8. Rezultati so prikazani na sliki 16.

Slika 16: Povprečne ocene o pomembnosti izbranih motivacijskih dejavnikov

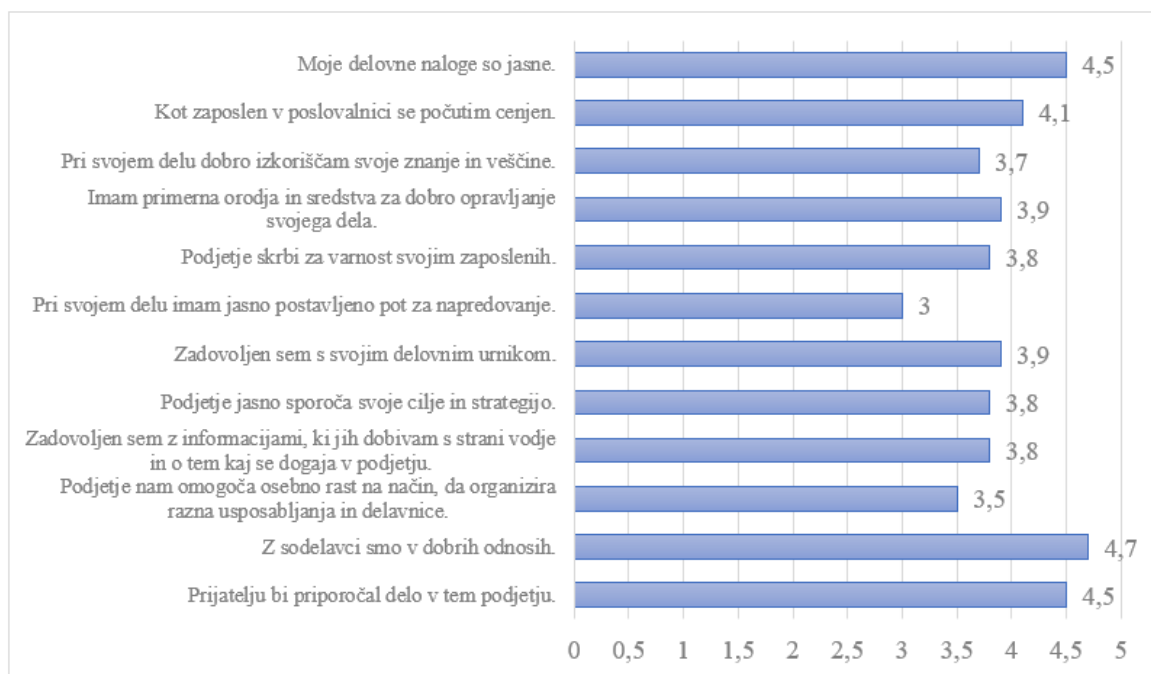


Vir: lastno delo.

4.3.2.4 Analiza rezultatov sklopa 4 – Zadovoljstvo zaposlenih

V četrtem sklopu sem želel ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Skupna povprečna ocena znaša 3,9, s čimer bi lahko sklepal, da so zaposleni v splošnem zadovoljni na delovnem mestu. Najvišjo povprečno oceno ima trditev, da so s sodelavci v dobrih odnosih (4,7), najnižjo pa trditev, da imajo pri svojem delu jasno postavljeno pot za napredovanje (3). Rezultati so predstavljeni na sliki 17.

Slika 17: Povprečne ocene o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

4.3.3 Polstrukturiran intervju z vodjo

Na prvo vprašanje, ki se je glasilo, kako bi sebe opisali kot vodjo, mi je vodja bencinskega servisa odgovoril: »Pozitivno naravnani in usmerjeni v povezovanje tima. Vodim in usmerjam vse zaposlene, da skupaj kar se da najbolje dosegamo zastavljene cilje podjetja. Trudim se biti navdih in vzor zaposlenim.«

Poleg tega je omenil, da se zelo trudi, da na eni strani izpolnjuje zastavljene naloge in cilje s strani vrhnjega managementa, hkrati pa upošteva želje ter ideje, ki jih imajo njegovi zaposleni. Pravi, da je žal to včasih zelo težko, saj strani nista usklajeni. Največji problem

vidi v pomanjkanju znanja delovanja bencinskega servisa s strani managementa, kar posledično prinaša previsoka pričakovanja, on pa nima dovolj resursov, da le-te izpolni. Prav zato pa sledi neki »zlata sredina«, najde način, da v določeni meri zadovolji obe strani. Med samim intervjujem je velikokrat omenil, da gre za precej odgovorno delo.

Pri drugem vprašanju je vodja moral naštetih 3 svoje pozitivne in 3 negativne lastnosti pri vodenju. Za pozitivne lastnosti izpostavlja pozitivno naravnost in pa gledanje na življenje nasploh, požrtvovalnost na delovnem mestu ter sposobnost povezovanja vseh zaposlenih. Pri negativnih lastnostih pa je izpostavil, da je včasih ob neupoštevanju delovnih nalog, prehitro vzkipljiv, da je velikokrat zaradi drugih službenih/zasebnih obveznosti fizično odsoten na delovnem mestu na servisu, ter da je pri določenih opravilih včasih precej nenatančen.

Na vprašanje, če bi pri vodenju ali čem drugem rad kaj spremenil, mi je odgovoril, da veliko pomanjkanje vidi v možnosti napredovanja. Zaposleni prodajalci na bencinskem servisu praktično skorajda nimajo možnosti napredovanja, kar je bilo managementu že večkrat izpostavljeno, vendar na tem še nič storjeno. Pravi, da ima v svojem timu kar nekaj mladih, zagnanih, potencialnih ljudi, ki imajo veliko volje za učenje, poleg tega pa tudi ustrezne kompetence za višje položaje v podjetju. Dejansko jih zelo zanima prodaja, predvsem prodaja naftnih derivatov in meni, da bi takim ljudem morali dati priložnost. Žal sam pri vsem tem nima veliko besede, se pa trudi, da bi v prihodnosti bil vzpostavljen nek pravičen sistem napredovanja.

4.3.4 Polstrukturirani intervjuji z zaposlenimi

Prvo vprašanje, ki sem ga zastavil vsem ostalim zaposlenim, je bilo, kako bi opisali svojo vodjo. Med vsemi odgovori je bilo največkrat poudarjeno, da je vodja na bencinskem servisu vedno pozitivno naravnana. Poleg tega so v večini izpostavili to, da je odličen motivator, da vedno poskrbi za dobro vzdušje na servisu ter da je zaposlenim vedno pripravljen pomagati – tako na službenih kot na osebnih področjih. Večkrat je bilo poudarjeno tudi, da je sočuten, razumevajoč, pošten in prijazen človek. Kar se tiče dela, so poudarjali, da se zaveda odgovornosti, da svoje delo opravlja zelo vestno, da je sposoben ter nasploh zelo delaven človek. Vsi zaposleni so skozi pogovor trdili, da se njegovo dobro vodenje odraža v poslovalnici in menijo, da če ne bi bilo njega, gotovo ne bi bilo tako dobro, kot sicer je. Kljub temu pa pravijo, da zahteva delavnost ter disciplino na delovnem mestu. Eden od zaposlenih mi je zaupal, da je včasih nekoliko pristranski, drugi pa, da včasih deluje nekoliko zmedeno.

Nato so mi zaposleni odgovarjali na vprašanje, kakšen je njihov odnos z vodjo. Odgovori vseh so bili zelo podobni, in sicer so mi povedali, da je njihov odnos z vodjo zelo dober, prijateljski in sproščen. Eden od zaposlenih mi je rekel, da je njegov odnos »kolegialen, vendar korekten«.

Tema je pri večini nanesa tudi na motivacijske dejavnike, kjer so mi zaupali, da jim je zelo pomemben odnos med vodjo in zaposlenim in da je to, poleg dobrega delovnega okolja, eden izmed glavnih razlogov, zakaj ostajajo na tem delovnem mestu. Veliko jih je omenilo, da nimajo ravno visoke plače in da bi lahko odšli kam drugam za večji zaslužek, vendar jim okolje, v katerem delajo, pomeni veliko več.

Čeprav je bilo vprašanje o zadovoljstvu na delovnem mestu preučevano že v samem anketnem vprašalniku, sem se odločil, da zaposlene na intervjujih to še enkrat vprašam - ali so zadovoljni na tem delovnem mestu in zakaj ja oziroma ne. Vsi so mi povedali, da so na svojem delovnem mestu zadovoljni, razlogi pa so bili različni. Med vsemi je bilo največkrat spet izpostavljeno, da zaradi super ekipe in dobrih odnosih med zaposlenimi, kot tudi z vodjo. Večkrat je bilo omenjeno, da samo delo ni težko in imajo redno plačilo. Eden od zaposlenih je izpostavil, da je zadovoljen na delovnem mestu zato, ker se počuti cenjenega, drugi pa zato, ker stalno spoznava nove ljudi, kar mu je v veselje.

Na koncu sem tudi zaposlene vprašal, ali bi na delovnem mestu kaj spremenili glede vodenja ali pa česa drugega. Večinoma jih je trdilo, da ne bi nič spremenili na izbranem bencinskem servisu, saj se večina zaveda, da so možnosti za napredovanje majhne in v takšni multinacionalki težko pride do sprememb, ki bi si jih želeli zaposleni. Eden od zaposlenih si želi, da bi bili sestavljeni nekoliko bolj uravnoteženi delovni urniki na način, da bi imeli vsi zaposleni enako število dopoldanskih in popoldanskih ur. Pravi, da sedaj prihaja to tega, da dela večkrat popoldan kot dopoldan. Dva izmed zaposlenih sta poudarila, da si želita višjo plačo. Eden je predlagal spremembo načina nagrajevanja zaposlenih, saj meni, da je trenutno ta močno podcenjen. Prav tako je isti zaposleni omenil, da bi morala biti možnost napredovanja na višjem nivoju in da bi vodja na oboje moral imeti vpliv.

Po zaključku vseh kratkih intervjujih sem bil pozitivno presenečen nad celotno ekipo. Začutil sem, da kot tim izžarevajo res dobro energijo in da lahko gredo vodji za to velike zahvale. Presenečen sem bil nad tem, kako je večina vodjo opisovalo v raznih superlativih in kako so pravzaprav praktično vsi zares zadovoljni z delom na izbranem bencinskem servisu.

4.4 Zaključne ugotovitve

Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja v prvem delu magistrskega dela in primarnih podatkov, pridobljenih od zaposlenih na izbranem bencinskem servisu, bom v zadnjem delu predstavil glavne ugotovitve. Poleg tega bom predstavil odgovore na postavljena raziskovalna vprašanja ter potrdil ali ovrgel temeljno tezo magistrskega dela. Za konec bom predstavil še nekatera priporočila za podjetje.

Omejitve raziskovalnega dela

Raziskava v splošnem ni imela posebnih omejitev, imel sem dovolj časa in podatki s strani podjetja so mi bili ves ta čas dostopni. Raziskovalni del temelji na proučevanju enega samega bencinskega servisa, gre za precej omejeno populacijo. Raziskavo na podlagi vzorca ne bi mogel posplošiti na širšo populacijo. Na drugi strani pa to predstavlja možnost za nadaljnjo raziskovanje. V kolikor bi v raziskavo vzel določen procent zaposlenih na različnih bencinskih servisih po Sloveniji, bi lahko na podlagi reprezentativnega vzorca, ugotovitve razširil na celotne OMV bencinske servise v Sloveniji. Poleg tega sem v sami raziskavi ugotovil, da bi se servis moral izboljšati na področju napredovanja in nagrajevanja zaposlenih. Raziskava ima tako odprte možnosti, da se bolj poglobi v oba ali pa enega od teh spektrov, in s tem postavi dober načrt podjetju za nadaljnjo delo.

Na podlagi izvedene raziskave sem dosegel cilj magistrskega dela, poleg tega pa sem pridobil odgovore tudi na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja. Prav tako sem potrdil zastavljeno tezo, da je na bencinskem servisu prisoten demokratični stil vodenja, ki ga zaznavajo tudi zaposleni, in ta pozitivno vpliva na odnose ter vzdušje v timu. Poleg tega sem pripravil tudi tri priporočila, ki so v praksi izvedljiva in koristna za samo podjetje.

4.4.1 Analiza raziskovalnih vprašanj in temeljne teze

Raziskovalno vprašanje 1: Kateri stil vodenja je prisoten pri vodenju na izbranem bencinskem servisu?

Vodja je na podlagi petstopenjske Likertove lestvice s 30 trditvami ocenjeval svoj stil vodenja. Na podlagi seštevka povprečnih vrednosti, razdeljenih v 3 prevladujoče stile - demokratični, avtokratski in izogibalni, je vodja z najnižjo povprečno oceno ocenil svoj stil kot avtokratski (2,7). S povprečno oceno 4 je ocenil svoj stil vodenja kot izogibalni, s povprečno oceno 4,9 pa kot demokratični. Na drugi strani so zaposleni prav tako najnižjo povprečno oceno dodelili avtokratskemu stilu vodenja (2,5), sledi izogibalni stil vodenja s povprečno oceno 3,3 in demokratični stil vodenja, ki so mu dodelili najvišjo povprečno oceno 4,4. Na podlagi povprečne vrednosti anketnega vprašalnika ter opravljenih intervjujev lahko rečem, da na izbranem bencinskem servisu nikakor ni prisoten avtokratski stil vodenja, saj je imel močno odstopajoče najnižje povprečne ocene. Najvišje povprečne ocene sta obe strani dodelili demokratičnemu stilu vodenja, zato lahko rečem, da vodja pri vodenju bencinskega servisa uporablja ta stil. Vendar pa ima dokaj visoke povprečne ocene tudi izogibalni stil, kar se mi je zdelo pri pregledu rezultatov anketnega vprašalnika zelo zanimivo. Kasneje, med izvedbo intervjujev, sem ugotovil, da vodja uporablja pretežno demokratični stil vodenja, v določenih situacijah pa tudi izogibalnega. Vodja mi je pojasnil, da z ekipo dela že nekaj let, posledično to pomeni, da zelo dobro pozna svoje zaposlene ter jim zaupa. In prav zaradi zaupanja večkrat kakšno nalogo ter odločitev prepusti njim, kar pa je značilno za izogibalni stil vodenja. Na tak način se

zaposleni počutijo kot pomemben člen podjetja, kar še bolj krepi odnose in pripadnost v podjetju.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali vodja svoj stil vodenja ocenjuje enako, kot ga ocenjujejo njegovi podrejeni?

Na podlagi primerjave povprečnih ocen o stilu vodenja na izbranem bencinskem servisu med ocenami vodje ter ostalih zaposlenih lahko trdim, da stil vodenja ocenjujejo obe strani enako, saj sta obe strani najvišje povprečne ocene namenili enakemu stilu vodenja. Vodja svoj stil ocenjuje kot demokratični, prav tako bi mu demokratični stil vodenja pripisali tudi njegovi podrejeni. Če pogledamo primerjavo povprečnih ocen stila vodenja, lahko vidimo, da stil vodenja nasploh ocenjujejo enako, saj so si povprečne ocene pri posameznem stilu zelo blizu. Avtorski stil vodenja je imel pri obeh najnižjo povprečno oceno - 2,7 s strani vodje ter 2,5 s strani ostalih zaposlenih. Izogibalni stil vodenja je vodja ocenil s povprečno oceno 4, ostali zaposleni pa s 3,3. Prevladujoči stil vodenja – demokratični, je vodja ocenil s povprečno oceno 4,9, njegovi zaposleni pa z nekoliko nižjo, 4,4. Pridobljeni podatki ter njihova primerjava kaže tudi na to, da so bili odgovori vseh udeleženi resnični.

Raziskovalno vprašanje 3: Kako vodja ocenjuje svoje osebne lastnosti ter kako ga vidijo njegovi podrejeni?

Zaposleni so z najvišjo povprečno vrednostjo (4,8) ocenili samozavest vodje, vodja pa je to svojo osebno lastnost ocenil z oceno 4. Z drugo najvišjo povprečno vrednostjo (4,7) so zaposleni ocenili osebno lastnost empatija, vodja pa jo je ocenil z oceno 5. Integriteto so ocenili z oceno 4,6, vodja pa je tudi tej osebni lastnosti dodelil oceno 5. Čustveno inteligentnost vodje so zaposleni ocenili s povprečno oceno 4,3, medtem, ko je vodja tej osebni lastnosti dodelil nekoliko nižjo oceno 3. Osebni lastnosti zrelost ter poštenost in etičnost so zaposleni ocenili s povprečno vrednostjo 4,1, vodja pa je obema dvema dodelil oceno 5. Osebni lastnosti vrednote so zaposleni namenili najmanjšo povprečno vrednost (3,8), vodja pa je tej dodelil oceno 4. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko trdim, da vodja glavne osebne lastnosti dobrega vodje pri sebi ocenjuje zelo dobro. Na drugi strani tudi zaposleni svojo vodjo vidijo kot nekoga, ki ima dobro razvite osebne lastnosti, ki so potrebne za dobro vodenje. Na podlagi teh rezultatov lahko izpostavljam tudi to, da vodja resnično dobro zna oceniti svoje osebne lastnosti, saj se njegove ocene zelo dobro ujemajo z ocenami ostalih zaposlenih.

Raziskovalno vprašanje 4: Kateri motivacijski dejavniki se uporabljajo na bencinskem servisu ter ali so ti v skladu z željami zaposlenih?

Na podlagi pridobljenih rezultatov anketnega vprašalnika s strani vodje ter kasnejše opravljene intervjuva z njim je na izbranem bencinskem servisu med motivacijskimi dejavniki najbolj izpostavljeno dobro delovno okolje, sproščen odnos med zaposlenimi in vodjo ter pohvale za dobro opravljeno delo s strani vodje. Plače zaposlenih v osnovi ne

izstopajo od povprečja v tem poklicu, zato jih ta dejavnik ne motivira. Prav tako na servisu nimajo vzpostavljenega dobrega in pravičnega sistema nagrajevanja. Izobraževanja potekajo zelo redko, možnosti napredovanja pa skorajda nimajo. Na drugi strani rezultati zaposlenih kažejo, da jim je najbolj pomembno delovno okolje, sledi sproščen odnos vodje, plača ter pohvala s strani vodje. Nekoliko manj so jim pomembne nagrade ter možnost napredovanja, najmanj pomemben dejavnik pa se jim zdi možnost izobraževanja. Na podlagi rezultatov lahko trdim, da na izbranem bencinskem servisu skrbijo za res dobro delovno okolje, kar je tudi v skladu z željami zaposlenih. Na podlagi izvedenih intervjujev sem ugotovil, da je to tudi glavni dejavnik, zaradi katerega ostajajo na tem delovnem mestu. Tudi ostali motivacijski dejavniki so v veliki meri v skladu z željami zaposlenih. Čeprav nimajo dobro vzpostavljenega sistema nagrajevanja ter možnosti napredovanja, pa ta dva dejavnika za zaposlene nista tako pomembna kot ostali.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali stil vodenja vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi?

Po pridobljenih rezultatih iz anketnega vprašalnika ter predhodno preučene literature o stilih vodenja lahko trdim, da stil vodenja vpliva na odnose med vodjo in zaposlenimi. Na primeru analize stila vodenja na izbranem bencinskem servisu lahko rečem, da demokratični stil vodenja zelo pozitivno vpliva na odnos med vodjo in zaposlenimi. Po rezultatih sklepam, da osebne lastnosti vodje vplivajo na njegov stil vodenja in posledično tudi izbrane motivacijske dejavnike, kar pa na koncu vpliva na dober odnos med vodjo in ostalimi zaposlenimi.

Temeljna teza magistrskega dela, ki sem jo postavil na začetku raziskovanja, je: »Na izbranem bencinskem servisu je prisoten demokratični stil vodenja, ki ga zaznavajo tudi zaposleni in ta pozitivno vpliva na odnose ter vzdušje v timu.«

Na podlagi proučevane literature, analize rezultatov ter odgovorov na zgornja raziskovalna vprašanja potrjujem temeljno tezo. Na izbranem bencinskem servisu vodja uporablja demokratični stil vodenja, enako ga zaznavajo tudi njegovi zaposleni in ta pozitivno vpliva na odnose med njimi.

4.4.2 Priporočila za bencinski servis

V današnjih časih se organizacije vedno bolj zavedajo pomena vodenja, saj se zavedajo, da je to eden izmed ključnih dejavnikov uspeha. Včasih je bil vodja izpostavljen kot posameznik s ključnimi vodstvenimi kompetencami, danes pa je v ospredju ekipa kot celota, ki ima nekoga, ki jo dobro vodi, da skupaj dosegajo zastavljene cilje. Na podlagi pridobljenega znanja s preučevanjem strokovne in znanstvene literature o vodenju ter s pomočjo pridobljenih rezultatov iz izvedene empirične raziskave so v tabeli 19 predstavljena priporočila in smernice za izbrani bencinski servis.

Tabela 19: Priporočila za podjetje

Priporočilo	Smernice
<p>Interna vzpostavitev sistema nagrajevanja</p>	<p>V raziskavi so bili proučevani motivacijski dejavniki, ki se uporabljajo na bencinskem servisu, poleg tega pa sem ugotavljal, ali to ti v skladu z željami zaposlenih. Na podlagi intervjuja z vodjo sem ugotovil, da je sistem nagrajevanja dobro zastavljen, a ga zaposleni težko dosegajo, saj imajo med delom veliko ostalega dela, ki pa ni predmet nagrajevanja. Kljub temu pa poslovodja sam občasno podeli kakšno malenkostno nagrado (najboljši prodajalec ima plačan 5-dnevni dopust na morju). Na drugi strani pa rezultati anketnega vprašalnika kažejo na to, da je zaposlenim nagrajevanje kot motivacijski dejavnik pomemben. Predlagam, da vodja vzpostavi nek dodatni interni sistem nagrajevanja, v katerem bo točno določeno, za kakšne dosežke in kako bodo zaposleni nagrajeni. Če ima vodja omejena razpoložljiva sredstva v ta namen, lahko vzpostavi nedenarni sistem nagrajevanja in tako na primer podeljuje nagrade za »prodajalca meseca«. Poleg tega, da bo to povečalo zadovoljstvo pri zaposlenih, se bo dvignila tudi produktivnost, saj se bodo zaposleni bolj trudili in pozitivno tekmovali med seboj.</p>
<p>Vzpostavitev sistema napredovanja</p>	<p>Z raziskavo sem ugotovil, da na izbranem bencinskem servisu zaposleni praktično skorajda nimajo možnosti napredovanja. Vodja mi je zaupal, da gre za veliko škodo, saj vidi v svojih zaposlenih velik potencial, poleg tega pa so to željo izrazili tudi nekateri izmed zaposlenih. Na servisu so zaposleni na treh različnih pozicijah – prodajalec, pomočnik vodje ter vodja. Predlagam, da vodja vsakega potencialnega prodajalca z željo po napredovanju za določeno obdobje »poskusno« uvaja za pomočnika vodje. S tem bo zaposlenim predal veliko znanja, poleg tega pa jim dal občutek nekega napredovanja. Poleg tega pa predlagam, da se vodja sestane z vodji ostalih servisov, skupaj naj naredijo primer možnega sistema napredovanja ter ga predstavijo upravi. Navsezadnje je tudi za management in podjetje kot celota škoda, da zaposlene z potencialom zadržujejo na delovnih mestih prodajalca, če so ti sposobni veliko več.</p>
<p>Širjenje dobre prakse</p>	<p>Rezultati raziskave o stilu vodenja, osebnostnih lastnostih vodje, motivacijskih dejavnikih ter samem zadovoljstvu zaposlenih na tem delovnem mestu so bili v splošnem zelo dobri. To kaže na dejstvo, da se tako vodja kot zaposleni počutijo v službi zelo dobro in da kot ekipa držijo skupaj, kar se pozna tudi na rezultatih. Predlagam, da vodja skupaj z mano predstavi rezultate raziskave upravi ter poskuša pridobiti dovoljenje za širjenje dobre prakse na druge bencinske servise podjetja. Na ta način bi lahko vzpostavil podobno delovno okolje na ostalih servisih, kar bi veliko dalo podjetju kot celoti, na koncu pa bi se seveda vse skupaj poznalo tudi na rezultatih.</p>

Vir: lastno delo.

SKLEP

Vodenje je proces, ki izvira iz davnih časov in ga je moč opazovati na različnih ravneh. Je nujno potrebno za delovanje organizacije pa tudi družbe kot celote. Brez vodenja bi vsak posameznik delal stvari, tako kot bi sam želel in le v skladu s svojimi cilji in prepričanji. Gre za zelo pomemben pristop, ki mu tudi raziskovalci posvečajo vedno večjo pozornost, hkrati pa se zdi, da je to tema, ki ne bo nikoli dokončno raziskana. Svet se spreminja, z njim se spreminjajo tudi ljudje, kar pa prinaša tudi spremembe pri vodenju, saj se mora vodenje prilagajati ljudem, če želimo, da je le to uspešno.

Vodenje se je skozi čas močno spreminjalo. Če je včasih bilo prisotno bolj avtoritativno vodenje, usmerjeno k ciljem organizacije, pa se danes vodenje vse bolj usmerja v ljudi, saj vlada prepričanje, da so ljudje na vseh ravneh ključni za uspeh podjetja. Danes je tako ključnega pomena, da podjetje zna prepoznati potrebe svojih zaposlenih in na podlagi teh izbrati primeren pristop vodenja. Obstaja veliko različnih stilov in načinov vodenja, med katerimi noben ni napačen, pomembno je le, da se jih uporablja v pravem trenutku, s pravimi ljudmi.

V teoretičnem delu magistrskega dela sem s pomočjo tuje in domače strokovne literature preučeval in analiziral koncept vodenja in s tem povezanimi pojmi. V prvi vrsti sem opredelil vodenje kot tako ter raziskal zgodovino definiranja tega pojma. Nato sem preučil klasične teorije vodenja, med katerimi sem izpostavil teorije X in Y ter transakcijsko in transformacijsko vodenje. Nato sem preučil še sodobne teorije vodenja, med katerimi sem največ časa posvetil štirim najbolj znanim, ki so: avtentično, trajnostno, strateško ter ponižno in služnostno vodenje. V drugem delu teoretičnega dela sem proučeval stile in načine vodenja. Za jasno razumevanje obeh pojmov sem v prvi vrsti natančno definiral razliko med stilom in načinom vodenja. Predstavil sem pet najbolj znanih stilov vodenja, ter šest v teoriji najbolj uporabljenih načinov vodenja. Nazadnje pa sem se v teoretičnem delu naloge osredotočil še na odnos med vodjo in zaposlenim, ki je pri proučevanju stilov vodenja še kako pomembno. V ta namen sem v prvi vrsti natančno opredelil vodjo in predstavil najbolj pogoste lastnosti uspešnih vodij. Skozi proučevanje literature sem ugotovil, da so samozavest, karizmatičnost, empatija, čustvena inteligenca, poštenost in etičnost, zrelost, vrednote in integriteta tiste lastnosti, ki najbolj odlikujejo uspešnega vodja. Čisto na koncu pa sem se poglobil še v raziskovanje motivacije ter proučil, kateri so tisti motivacijski dejavniki, ki so danes najbolj prisotni v organizacijah.

Raziskovalni del je bil namenjen multimetodološki raziskavi in je bil povezan s pridobivanjem primarnih podatkov v proučevanem podjetju. V prvi vrsti sem želel ugotoviti, kateri stil vodenja je prisoten na izbranem bencinskem servisu. Zanimalo me je, ali zaposleni stil vodenja ocenjujejo enako, kot ga samoocenjuje vodja. Poleg tega me je zanimalo, kako vodjo glede na osebne lastnosti vidijo zaposleni ter kako se ta ocenjuje sam, katere motivacijske dejavnike podjetje uporablja in ali so ti v skladu z željami

zaposlenih ter kako so zaposleni v splošnem zadovoljni na delovnem mestu. V ta namen raziskovanja sem pripravil dva različna anketna vprašalnika, enega za vodjo ter enega za ostale zaposlene, da sem lahko dobil podatke iz dveh vidikov ter jih kasneje tudi primerjal. Poleg tega sem opravil tudi kratke intervjuje z vsemi zaposlenimi, saj sem želel pridobiti bolj poglobljene odgovore na določene vidike, ki so me zanimali.

LITERATURA IN VIRI

1. Alkhasawneh A., R. (2019). Measuring manager leadership styles and employees job satisfaction in Eastern Province, KSA – General Study. *International Journal of Applied Engineering Research ISSN 0973-4562*, 14(18), str. 3646-3662.
2. Allen, K. E., Bordas, J., Hickman, G. R., Matusak, L. R., Sorenson, G. J. & Whitmire, K. J. (2006). Leadership in the twenty-first century. *IEEE Engineering Management Review*, 34(2), 60-67.
3. Arh, P., Lambić, A. & Marič, M. (2020). Karizma vodij. *ResearchGate*. Pridobljeno 20. junija 2022 iz https://www.researchgate.net/profile/Miha-Maric/publication/344492285_Karizma_vodij/links/5f7c4b88a6fdccfd7b4a8d98/Karizma-vodij.pdf
4. Audenaert, M., Carette, P., Shore, L. M., Lange, T., Van Waeyenberg, T. & Decramer, A. (2018). Leader-employee congruence of expected contributions in the employee-organization relationship. *The Leadership Quarterly*, 29(3), 414.
5. Avbar, D. (2016). Motivacija na delovnem mestu in vpliv le te na ucinkovitost dela. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 5(3), 222.
6. Avery, G. & Bergsteiner, H. (2011a). Diagnosing Leadership in Global Organisations: Theories, Tools & Cases. (1. izd.). Australia: Tilde University Press.
7. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011b). How BMW Successfully Practices Sustainable Leadership Principles. *Strategy & Leadership*, 39(6), 11-18.
8. Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
9. Avolio, B. J. & Luthans, F. (2003). *Authentic leadership: A positive development approach*. Positive Organizational Scholarship. San Francisco, CA: Barrett-Koehler
10. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
11. Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2012). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 177-180.
12. Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A. & Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International business research*, 5(2), 192-193.
13. Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.

14. Brown, B. B. (2003). *Employees' organizational commitment and their perception of supervisors' relations-oriented and task-oriented leadership behaviors*. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University.
15. Bryant, S. E. (2003). The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(4), 32-44.
16. Business Jargons. (brez datuma). *Leadership styles*. Pridobljeno 25. marca 2022 iz <https://businessjargons.com/leadership-styles.html>
17. Chukwusa, J. (2018). *Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries*. Nebraska: Univerza Nebraska- Lincoln.
18. Černe, M. & Penger, S. (2010). Razvoj konceptualnega modela avtentičnega vodenja. *Teorija in praksa*, 47(4), 819-842.
19. Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581-613.
20. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. London: Pearson Education.
21. Du, J. & Choi, J. N. (2013). "Leadership effectiveness in China: the moderating role of change climate", *Social Behavior and Personality*, 41(9), 1571-1579.
22. Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B. & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 581.
23. Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 808.
24. Eagly, A. H. (2005). Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? *The Leadership Quarterly*, 16, 459-474.
25. Edgar H. & Peter A. Schein. (2020). *Ponižno vodenje. Moč odnosov, odprtosti in zaupanja*. Celje : Društvo Mohorjeva Družba
26. Ellinger, A. D. & Bostrom, R. P. (2002). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18(9), 753-760.
27. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
28. Fries, A., Kammerlander, N. & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 5-6.
29. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 342-372.
30. Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M. & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 10-12.

31. Goleman, D. (2000). Leadership that gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 82–83.
32. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
33. Gonos, J. & Gallo, P. (2013). Model for leadership style evaluation. *Management*, 18(2), 157-168
34. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York : Paulist Press
35. Grimsley, S. (2014, 7. oktober). *What Is Democratic Leadership? - Definition, Advantages & Disadvantages*. Pridobljeno 28. marca 2022 iz <https://study.com/academy/lesson/what-is-democratic-leadership-definition-advantages-disadvantages.html>.
36. Hale, J. R. & Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397-417.
37. Hall, D., Otazo, K. & Hollenbeck, G. (1999). Behind closed doors: what really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-58.
38. Harappa. (2021, 8. november). *Strategic Leadership: Definition, Types And Examples*. Pridobljeno 10. marca 2022 iz <https://harappa.education/harappa-diaries/strategic-leadership/>
39. Hay, I. (2006). Leadership of stability and leadership of volatility: Transactional and transformational leaderships compared. *Academic Leadership: The Online Journal*, 4(4), 6.
40. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1997). Situational leadership. *Dean's Forum* 12(2), 1-8.
41. Hočevar, M., Jaklič, M. & Zagoršek, H. (2003). *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
42. Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C. & Farh, J.-L. (2015). When authoritarian leaders outperform transformational leaders: firm performance in a harsh economic environment. *Academy of Management Discoveries*, 1(2), 182-188.
43. Hunt, T. & Fedynich, L. (2019). Leadership: Past, present, and future: An evolution of an idea. *Journal of Arts and Humanities*, 8(2), 22-26.
44. Ibarra, H., & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard Business Review*, 97(6), 109-118.
45. Indeed. (2021a, 23. februar). *What Is Authoritative Leadership?*. Pridobljeno 28. marca 2022 iz <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/authoritative-leadership#:~:text=Authoritative%20leadership%20refers%20to%20a,no%20input%20from%20team%20members>.
46. Indeed. (2021b, 23. november). *What Is Authentic Leadership? (Definition and Characteristics)*. Pridobljeno 10. marca 2022 iz <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/authentic-leadership>

47. Indeed. (2021c, 8. december). *10 Common Leadership Styles (Plus How To Find Your Own)*. Pridobljeno 28. marca 2022 iz <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/10-common-leadership-styles>
48. Johns, H. E. & Moser, H. R. (1989). From trait to transformation: the evolution of leadership theories. *Education*, 110(1), 115-123.
49. Kalsoom, Z., Khan, M. A. & Zubair, D. S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30.
50. Kenton, W. (2019, 10. oktober). Michigan Leadership Studies. *Investopedia.com*. Pridobljeno 22. februarja 2022 iz <https://www.investopedia.com/terms/m/michigan-leadership-studies.asp#:~:text=What%20Are%20the%20Michigan%20Leadership%20Studies%3F&text=The%20studies%20identified%20two%20broad,oriented%20behavior%2C%20and%20participative%20leadership>.
51. Kenton, W. (2020, 28. september) Hersey-Blanchard Model. *Investopedia.com*. Pridobljeno 22. februar 2022 iz <https://www.investopedia.com/terms/h/hersey-and-blanchard-model.asp>
52. King, A. S. (1990). Evolution of leadership theory. *Vikalpa*, 15(2), 43-56.
53. Krajnc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 1(2), 60-72.
54. Lăzăroiu, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 14(6), 97-102.
55. Lemoine, G. J., Aggarwal, I. & Steed, L. B. (2016). When women emerge as leaders: Effects of extraversion and gender composition in groups. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 483.
56. Lipičnik, B. & Zupan, N. (1997). *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta: Ljubljana
57. Ližbetinová, L., Hitka, M., Soušek, R. & Caha, Z. (2021). Motivational preferences within job positions are different: empirical study from the Czech transport and logistics enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2387-2407.
58. Majcen, D. (2016). *Stili vodenja in osebnostne lastnosti vodje* (diplomsko delo). Univerza v Mariboru, Ekonomska-poslovna fakulteta, Maribor.
59. Maqsood, S., Bilal, H., Nazir, S. & Baig, R. (2013). Manager's leadership styles and employee job satisfaction. *Human and Social Science Research*, 1(2), 139-144.
60. Mary, A. (2009). Sustainability Leadership Institute. *Sustainability Leadership*. Pridobljeno 10. marca 2022 iz <http://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/slipw/sustainability-leadership/>
61. Mathews, J. (2016). New-genre leadership theories: An overview. *IUP HRM Review*, XII, 21-41.
62. Mayer, J. (2003). Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija, revija za management, informatiko in kadre*, 36(6), 368-376.
63. McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.

64. Meng, L. (2018, 8. junij). What Have We Learned from the 100-Year History of Leadership Research? (Part II) [objava na blogu]. Pridobljeno 17. februarja 2022 iz <https://fisher.osu.edu/blogs/leadreadtoday/blog/what-have-we-learned-from-the-100-year-history-of-leadership-research-part-ii#:~:text=Conducted%20in%20the%201940s%2C%20the,is%20measured%2C%20studied%20and%20developed.>
65. Nee, E. (2017). *On Leadership: 10 Must Read Articles On Leadership from Stanford Social Innovation Review*. Stanford: Leland Stanford Jr. University.
66. Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5. izd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
67. Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. (6. izd.). Thousand Oaks: Sage Publications.
68. Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
69. Novikova, I. (2013). Trait, trait theory. V *The encyclopedia of cross-cultural psychology*, (str. 1293-1295). John Wiley & Sons.
70. Odumeru, J. A. & Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International review of management and business research*, 2(2), 355.
71. OMV. (2022). *OMV v Sloveniji*. Pridobljeno 15. julija 2022 iz <https://www.omv.si/sl-si/o-druzbi/omv-v-sloveniji>
72. Organ, D. W. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business horizons*, 39(3), 1-4.
73. Prendergast, C. (1999). The Provision of Incentives in Firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 2–10.
74. Rajal, C. (2021, 26. oktober). Five Actionable Tips For Embracing A Coaching Leadership Style. *Forbes*. Pridobljeno 28. marca 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/10/26/five-actionable-tips-for-embracing-a-coaching-leadership-style/>
75. Richardson, J., Millage, P., Millage, J. & Lane, S. (2014). The effects of culture on leadership styles in China, Germany and Russia. *Journal of technology management in China*, 9(3), 1-2.
76. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
77. Samimi, M., Cortes, A. F., Anderson, M. H. & Herrmann, P. (2020). What is strategic leadership? Developing a framework for future research. *The Leadership Quarterly*, 101353.
78. Sergent, K. & Stajkovic, A. D. (2020). Women's leadership is associated with fewer deaths during the COVID-19 crisis: Quantitative and qualitative analyses of United States governors. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 771.
79. Shamir, B. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.

80. Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
81. Theo, V. & Andrew, J.(2017). *Understanding leadership : Perspectives from the front line*. Randburg: KR Publishing.
82. Tiftik, H., Kilic, S. & Saglam, M. (2015). Leadership theories and comparison of them. *Journal of Research in Business, Economics, and Management*, 4(2), 312-322.
83. Tomajan, J. S. (1945). But Who Is to Lead the Leader? *Harvard Business Review*, 23(3), 277–282.
84. Vasilescu, M. (2019). Leadership styles and theories in an effective management activity. *Annals-Economy Series*, 4, 47-52.
85. Visser, W. & Courtice, P. (2011, 21. oktober). *Sustainability leadership: Linking theory and practice*. Pridobljeno 1. februar 2022 iz https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1947221
86. Vodenje. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 8. februarja 2022 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=vodenje>
87. Vrednota. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 8. februarja 2022 iz <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=vrednota>
88. Vugt, M. van. & Ronay, R. (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74–95.
89. Walker, R. & Aritz, J. (2014). *Leadership talk : A discourse approach to leader emergence*. New York: Business Expert Press.
90. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J. & Avolio, B. J. (2010). Retracted: Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
91. WGU. (2020, 7. april). *Leadership theories and styles*. Pridobljeno 8. februarja 2022 iz <https://www.wgu.edu/blog/leadership-theories-styles2004.html#close>
92. Wilson, S. (2016). *Thinking differently about leadership: A critical history of leadership studies*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
93. Winston, B. E. & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.
94. WTTC. (2021, maj). *Sustainability leadership case studies. Intrepid Travel: Certified B Corporation*. Pridobljeno 10. marca 2022 iz <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/WTTC%20Case%20Study%20-%20Intrepid.pdf?ver=2021-05-05-102941-497#:~:text=Some%20examples%20of%20Intrepid's%20sustainability%20leadership%20in%20action%20include%3A&text=Intrepid's%20active%20focus%20on%20child,labor%20and%20harmful%20traditional%20practices>.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

XSPOL	Spol:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	12	92%	92%	92%
	2 (Ženski)	1	8%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	13	100%	100%	

XSTAR2a4	V katero starostno skupino spadate?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (do 20 let)	4	31%	31%	31%
	2 (21 - 40 let)	6	46%	46%	77%
	3 (41 - 60 let)	3	23%	23%	100%
	4 (61 let ali več)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	13	100%	100%	

Povprečje	1,9	Std. Odklon	0,8
-----------	-----	-------------	-----

Q1	Kakšno je vaše delovno mesto?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Vodja bencinskega servisa)	2	15%	15%	15%
	2 (Zaposlen prodajalec)	2	15%	15%	31%
	3 (Študent)	8	62%	62%	92%
	4 (Pomočnik vodje)	1	8%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	13	100%	100%	
	Povprečje	2,6	Std. Odklon	0,9	

XIZ1a2	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Dokončana osnovna šola)	0	0%	0%	0%
	2 (Srednja šola)	8	62%	62%	62%
	3 (Dodiplomska izobrazba)	3	23%	23%	85%
	4 (Podiplomska izobrazba)	2	15%	15%	100%
Veljavni	Skupaj	13	100%	100%	
	Povprečje	2,5	Std. Odklon	0,8	

Q2	Čas zaposlitve v podjetju:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (manj kot 1 leto)	2	15%	15%	15%
	2 (1 - 3 leta)	3	23%	23%	38%
	3 (3 - 6 let)	1	8%	8%	46%
	4 (6 - 9 let)	6	46%	46%	92%
	5 (Več kot 9 let)	1	8%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	13	100%	100%	
		Povprečje	3,1	Std. Odklon	1,3

Q3	Kako bi opisali svojo vodjo?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Se zaveda odgovornosti, odličen motivator, vedno dobre volje.	1	8%	10%	10%
	Svoje delo opravlja vestno in natančno, to je vidno pri načinu obratovanja.	1	8%	10%	20%
	Občasno pristranski, radodaren, hiperaktiven, vedno v zagonu.	1	8%	10%	30%
	Prijazna do svojih delavcev.	1	8%	10%	40%
	Je zelo sproščena, družabna, fer in prilagodljiva oseba, zahteva pa delavnost in disciplino na delovnem mestu in med sodelavci. Poskrbi tudi za dobro	1	8%	10%	50%

	vzdušje.				
	Zelo korekten, naredi stvari namesto ostalih. Ni vzkipljiv in vodi ekipo v dobre odnose	1	8%	10%	60%
	Vedno pozitiven, nasmejan, pripravljen pomagati.	1	8%	10%	70%
	Dober človek. odprt, komunikativen, pripravljen pomagati. Ni vzkipljiv, spoštljivo vedenje do ostalih zaposlenih, včasih lahko deluje zmedeno.	1	8%	10%	80%
	Razumevajoč, prijazen in pošten.	1	8%	10%	90%
	Sposoben, direkten, zanesljiv, delaven, sočuten.	1	8%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	10	77%	100%	
Q3	Kako bi opisali svojo vodjo?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	se zaveda odgovornosti, odličen motivator, vedno dobre volje.	1	8%	10%	10%
	svoje delo upravlja vestna in natančno to je izvidno pri načinu obratovanja.	1	8%	10%	20%
	občasno pristranski, radodaren, hiperaktiven, vedno v zagonu	1	8%	10%	30%
	prijazna do svojih delavcev.	1	8%	10%	40%
	je zelo sproščena, družabna, fer in prilagodljiva oseba, zahteva pa delavnost in disciplino na delovnem mestu in med sodelavci. poskrbi tudi za dobro	1	8%	10%	50%

	vzdušje.				
	zelo korekten, naredi stvari namesto ostalih. ni vzkipliv in vodi ekipo v dobre odnose	1	8%	10%	60%
	vedno pozitiven, nasmejan, pripravljen pomagati.	1	8%	10%	70%
	vredn. človek. odprt, komunikativen, pripravljen pomagati. ni vzkipljiv, spostljivo vedenje do ostalih zaposlenih. včasih lahko deluje zmedeno	1	8%	10%	80%
	razumljiv prijazen in pošten	1	8%	10%	90%
	sposoben, direkten, zanesljiv, delaven, socuten	1	8%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	10	77%	100%	

Q4	Kakšen je vaš odnos z vodjo?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	prijateljski	1	8%	10%	10%
	zelo dober.	1	8%	10%	20%
	kolegialen vendar korekten	1	8%	10%	30%
	zelo dober prijateljski	1	8%	10%	40%
	odličn.	1	8%	10%	50%
	zelo dober	2	15%	20%	70%

	odličen	1	8%	10%	80%
	Z vodjo se dobro razumem.	1	8%	10%	90%
	Dober, z njim nisem v pogostem stiku, sodelujeva pa brez problemov.	1	8%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	10	77%	100%	
Q4	Kakšen je vaš odnos z vodjo?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	prijateljski	1	8%	10%	10%
	zelo dober.	1	8%	10%	20%
	kolegialen vendar korekten	1	8%	10%	30%
	zelo dober prijateljski	1	8%	10%	40%
	odličen.	1	8%	10%	50%
	zelo dober	2	15%	20%	70%
	odličen	1	8%	10%	80%
	z vodjo se dobro razumem.	1	8%	10%	90%
	dober. z njim nisem v pogostem stiku,	1	8%	10%	100%

	sodelujeva pa brez problemov.				
Veljavni	Skupaj	10	77%	100%	

Q5	Od 1-5 ocenite spodnje trditve, ki se nanašajo na lastnosti vaše vodje (1 - Sploh se ne strinjam, 2 - Ne strinjam se, 3- Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4- Strinjam se, 5- Popolnoma se strinjam) :										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q5a	Vodja se odločno sooča s problemi.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (50%)	5 (50%)	10 (100%)	10	13	4,5	0,5
Q5b	Vodja samozavestno opravlja svoje delo.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (100%)	10 (100%)	10	13	5,0	0,0
Q5c	Vodja me s svojim delom navdihuje.	0 (0%)	1 (10%)	1 (10%)	3 (30%)	5 (50%)	10 (100%)	10	13	4,2	1,0
Q5d	Vodja mi vedno prisluhne in poskuša razumeti, zakaj sem v določeni situaciji ravnal tako, kot sem.	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	1 (10%)	8 (80%)	10 (100%)	10	13	4,7	0,7

Q5e	Če se soočam z osebnimi problemi, mi vodja vedno prisluhne in mi skuša pomagati.	0 (0%)	1 (10%)	2 (20%)	0 (0%)	7 (70%)	10 (100%)	10	13	4,3	1,2
Q5f	Če delovno nalogo dobro opravim, sem s strani vodje pošteno ter ustrezno nagrajen.	0 (0%)	1 (10%)	2 (20%)	2 (20%)	5 (50%)	10 (100%)	10	13	4,1	1,1
Q5g	Vodja med zaposlenimi ne dela razlik.	0 (0%)	1 (10%)	2 (20%)	3 (30%)	4 (40%)	10 (100%)	10	13	4,0	1,1
Q5h	Vodja vedno preišljeno in zrelo sprejema odločitve.	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)	5 (50%)	3 (30%)	10 (100%)	10	13	4,1	0,7
Q5i	Vodja in zaposleni imamo enake vrednote na delovnem mestu.	1 (10%)	0 (0%)	3 (30%)	2 (20%)	4 (40%)	10 (100%)	10	13	3,8	1,3
Q5j	Lahko se zanesem na svojega vodjo.	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	2 (20%)	7 (70%)	10 (100%)	10	13	4,6	0,7
Q5	<p>Od 1-5 ocenite spodnje trditve, ki se nanašajo na lastnosti vaše vodje</p> <p>(1 - Sploh se ne strinjam, 2 - Ne strinjam se, 3- Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4- Strinjam se, 5- Popolnoma se strinjam) :</p>										

	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q5a	Vodja se odločno sooča s problemi.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (50%)	5 (50%)	10 (100%)	10	13	4,5	0,5
Q5b	Vodja samozavestno opravlja svoje delo.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (100%)	10 (100%)	10	13	5,0	0,0
Q5c	Vodja me s svojim delom navdihuje.	0 (0%)	1 (10%)	1 (10%)	3 (30%)	5 (50%)	10 (100%)	10	13	4,2	1,0
Q5d	Vodja mi vedno prisluhne in poskuša razumeti, zakaj sem v določeni situaciji ravnal tako kot sem.	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	1 (10%)	8 (80%)	10 (100%)	10	13	4,7	0,7
Q5e	Če se soočam z osebnimi problemi, mi vodja vedno prisluhne in mi skuša pomagati.	0 (0%)	1 (10%)	2 (20%)	0 (0%)	7 (70%)	10 (100%)	10	13	4,3	1,2
Q5f	Če delovno nalogo dobro opravim, sem s strani vodje pošteno ter	0 (0%)	1 (10%)	2 (20%)	2 (20%)	5 (50%)	10 (100%)	10	13	4,1	1,1

	ustrezno nagrajen.										
Q5g	Vodja med zaposlenimi ne dela razlik.	0 (0%)	1 (10%)	2 (20%)	3 (30%)	4 (40%)	10 (100%)	10	13	4,0	1,1
Q5h	Vodja vedno premišljeno in zrelo sprejema odločitve.	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)	5 (50%)	3 (30%)	10 (100%)	10	13	4,1	0,7
Q5i	Vodja in zaposleni imamo enake vrednote na delovnem mestu.	1 (10%)	0 (0%)	3 (30%)	2 (20%)	4 (40%)	10 (100%)	10	13	3,8	1,3
Q5j	Lahko se zanesem na svojega vodjo.	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	2 (20%)	7 (70%)	10 (100%)	10	13	4,6	0,7

Q6	Od 1-5 ocenite spodnje trditve, ki se nanašajo na stil vodenja na bencinskem servisu (1 - Sploh se ne strinjam, 2 - Ne strinjam se, 3- Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4- Strinjam se, 5- Popolnoma se strinjam) :										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št.	Povprečje	Std.
		1	2	3	4	5	Skupaj	enot		Odklon	
Q6a	Vodja me spodbuja, da svoje delo opravim po svojih najboljših	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (30%)	7 (70%)	10 (100%)	10	13	4,7	0,5

	močeh.										
Q6b	V očeh vodje sem cenjen.	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)	2 (20%)	6 (60%)	10 (100%)	10	13	4,4	0,8
Q6c	Imam možnost sodelovanja pri odločitvah, ki vplivajo na mojo kariero.	0 (0%)	1 (10%)	3 (30%)	1 (10%)	5 (50%)	10 (100%)	10	13	4,0	1,2
Q6d	Moj vodja si za moje dosežke ne pripisuje lastnih zaslug.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)	8 (80%)	10 (100%)	10	13	4,8	0,4
Q6e	Za svoj trud sem nagrajen.	1 (10%)	0 (0%)	1 (10%)	3 (30%)	5 (50%)	10 (100%)	10	13	4,1	1,3
Q6f	Moj vodja podcenjuje moje delo.	7 (70%)	2 (20%)	1 (10%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (100%)	10	13	1,4	0,7
Q6g	Vodja nikoli ne deli organizacijskih informacij z nami.	2 (20%)	4 (40%)	3 (30%)	0 (0%)	1 (10%)	10 (100%)	10	13	2,4	1,2
Q6h	Vodja postavlja organizacijske koristi pred osebnimi.	0 (0%)	2 (20%)	4 (40%)	3 (30%)	1 (10%)	10 (100%)	10	13	3,3	0,9
Q6i	Zaposleni moramo vedno upoštevati nasvete vodje in se tako tudi ravnati.	1 (10%)	0 (0%)	3 (30%)	4 (40%)	2 (20%)	10 (100%)	10	13	3,6	1,2

Q6j	Moj vodja me pred drugimi podcenjuje.	7 (70%)	1 (10%)	0 (0%)	2 (20%)	0 (0%)	10 (100%)	10	13	1,7	1,3
Q6k	Vodja pričakuje moje predloge.	0 (0%)	5 (50%)	1 (10%)	2 (20%)	2 (20%)	10 (100%)	10	13	3,1	1,3
Q6l	Moj vodja mi daje svobodo pri odločanju za odločitve, ki so povezane z mojim delom.	0 (0%)	0 (0%)	5 (50%)	3 (30%)	2 (20%)	10 (100%)	10	13	3,7	0,8
Q6m	Vodja včasih prenese vodenje poslovalnice name.	2 (20%)	2 (20%)	2 (20%)	2 (20%)	2 (20%)	10 (100%)	10	13	3,0	1,5

Q7	Od 1-5 ocenite, koliko so vam pomembni spodaj naštetih motivacijski dejavniki (1 – Sploh ni pomembno, 2 – Ni pomembno, 3 - Niti ni pomembno niti je pomembno, 4 – Pomembno, 5 – Zelo pomembno) :										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q7a	Delovno okolje/klima	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (100%)	10 (100%)	10	13	5,0	0,0
Q7b	Plača	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (50%)	5 (50%)	10 (100%)	10	13	4,5	0,5
Q7c	Nagrade	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	6 (60%)	3 (30%)	10 (100%)	10	13	4,2	0,6

Q7d	Možnost napredovanja	1 (10%)	0 (0%)	1 (10%)	4 (40%)	4 (40%)	10 (100%)	10	13	4,0	1,2
Q7e	Sproščen odnos vodje	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)	8 (80%)	10 (100%)	10	13	4,8	0,4
Q7f	Možnost izobraževanj	1 (10%)	0 (0%)	2 (20%)	4 (40%)	3 (30%)	10 (100%)	10	13	3,8	1,2
Q7g	Pohvala vodje	0 (0%)	1 (10%)	0 (0%)	2 (20%)	7 (70%)	10 (100%)	10	13	4,5	1,0
Q7h	Drugo:	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)	3 (100%)	3	13	5,0	0,0
Q7	<p>Od 1-5 ocenite koliko so vam pomembni spodaj naštetih motivacijski dejavniki</p> <p>(1 – Sploh ni pomembno, 2 – Ni pomembno, 3 - Niti ni pomembno niti je pomembno, 4 – Pomembno, 5 – Zelo pomembno) :</p>										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q7a	Delovno okolje/klima	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	10 (100%)	10 (100%)	10	13	5,0	0,0
Q7b	Plača	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	5 (50%)	5 (50%)	10 (100%)	10	13	4,5	0,5
Q7c	Nagrade	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	6 (60%)	3 (30%)	10 (100%)	10	13	4,2	0,6
Q7d	Možnost napredovanja	1 (10%)	0 (0%)	1 (10%)	4 (40%)	4 (40%)	10 (100%)	10	13	4,0	1,2
Q7e	Sproščen odnos vodje	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)	8 (80%)	10 (100%)	10	13	4,8	0,4
Q7f	Možnost izobraževanj	1 (10%)	0 (0%)	2 (20%)	4 (40%)	3 (30%)	10 (100%)	10	13	3,8	1,2
Q7g	Pohvala vodje	0 (0%)	1 (10%)	0 (0%)	2 (20%)	7 (70%)	10 (100%)	10	13	4,5	1,0

Q7h	Drugo:	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (100%)	3 (100%)	3	13	5,0	0,0
-----	--------	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------	-------------	---	----	-----	-----

Q7h_text	Q9 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	odnosi med vodjo in sodelavci	1	8%	33%	33%
	potrpežljivost, strpnost	1	8%	33%	67%
	zanesljivost vodje	1	8%	33%	100%
Veljavni	Skupaj	3	23%	100%	

Q8	Od 1-5 ocenite spodnje trditve, ki se nanašajo na vaše vodenje (1 - Sploh se ne strinjam, 2 - Ne strinjam se, 3- Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4- Strinjam se, 5- Popolnoma se strinjam) :										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q8a	Konfliktom se ne izogibam.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q8b	Odločitve sprejemam	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0

	samozavestno.)))				
Q8c	Svoje delo jemljem kot poslanstvo.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8	S svojim delom navdihujem druge.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8e	Znam se vživeti v različne situacije svojih zaposlenih.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8f	Dobro poznam svoja čustva in jih znam nadzorovati.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q8	Do svojih zaposlenih sem iskren.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8	Med svojimi zaposlenimi ne delam razlik.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8i	Skozi leta in s pridobljenimi izkušnjami sem postal zrejši vodja.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8j	Trudim se dobro komunicirati vrednote podjetja.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q8	Vodijo me močna načela.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0

Q8 Od 1-5 ocenite spodnje trditve, ki se nanašajo na vaše vodenje (1 - Sploh se ne strinjam, 2 - Ne strinjam se, 3- Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4- Strinjam se, 5- Popolnoma se strinjam) :											
Podvprašanja		Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q8a	Konfliktom se ne izogibam.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q8b	Odločitve sprejemam samozavestno.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8c	Svoje delo jemljem kot poslanstvo.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8d	S svojim delom navdihujem druge.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8e	Znam se vživeti v različne situacije svojih zaposlenih.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8f	Dobro poznam svoja čustva in jih znam nadzorovati.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q8g	Do svojih zaposlenih	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0

	sem iskren.										
Q8h	Med svojimi zaposlenimi ne delam razlik.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8i	Skozi leta in s pridobljenimi izkušnjami sem postal zrejši vodja.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q8j	Trudim se dobro komunicirati vrednote podjetja.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q8k	Vodijo me močna načela.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0

Q9 _ Od 1-5 ocenite spodnje trditve, ki se nanašajo vaš stil vodenja na bencinskem servisu (1 - Sploh se ne strinjam, 2 - Ne strinjam se, 3- Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4- Strinjam se, 5- Popolnoma se strinjam) :											
Podvprašanja		Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q9a	Zaposleni pri reševanju organizacijskih problemov znajo uporabljati iznajdljivost in kreativnost.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9a	Zaposlene vedno vprašam za mnenje, kaj in kako narediti, kljub temu pa imam vedno zadnjo besedo pri odločitvi.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9a	Zaposleni bodo pri svojem delu bolj samostojni, če bodo predani ciljem organizacije.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9a	Zaposlene vključujem pri raznih idejah, določanju ciljev ter planiranju projektov.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0

Q9a	Rad uporabljame svojo voditeljsko znanje, s katerim pomagam svojim zaposlenim rasti.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9af	Če gredo stvari narobe in moram hitro ukrepati za nemoteno delovanje procesa/naloge/projekta, svoje zaposlene vprašam za nasvet.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9ag	Želim ustvariti okolje, v katerem bodo zaposleni prevzeli projekte. Dovolim jim, da sodelujejo v procesu odločanja.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9ah	Svojim zaposlenim dovolim, da sami določajo prioritete, vendar pod mojim vodstvom/nadzorom.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9ai	Zaposlene vprašam o njihovih ciljih na delovnem mestu ter njihove želje upoštevam, kjer je to le mogoče.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9aj	Če kdo naredi napako, ga na njo opozorim, vendar ga opomnim, da se lahko zgodi vsakemu in naj se iz	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0

	napake nekaj nauči.										
Q9a	Zaposleni pri svojem delu iščejo predvsem varnost.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9a	Končne odločitve vedno sprejemam sam.	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	2,0	0,0
Q9a	Za doseganje organizacijskih ciljev, je treba zaposlene usmerjati in jim postavljati ultiimate.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q9a	Nimam časa za upoštevanja predlogov svojih zaposlenih.	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	1,0	0,0
Q9a	Všeč mi je dejstvo, da lahko s svojo voditeljsko močjo vplivam na zaposlene.	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	2,0	0,0
Q9a	Svojim zaposlenim povem, kaj je treba narediti in kako.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9a	Svoje zaposlene imam pod nadzorom, da vem da pravilno opravljajo svoje delo.	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	2,0	0,0

Q9ar	Če kdo naredi napako, mu povem, naj tega ne naredi nikoli več ter naj si to zapiše.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9as	Če kaj ne deluje pravilno, svojim zaposlenim povem, da je postopek napačen in sam vzpostavim novega.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q9at	Novi zaposleni sami ne smejo sprejemati nikakršnih odločitev, le če je bilo to prej odobreno z moje strani.	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	2,0	0,0
Q9au	Zaposleni se sami lahko vodijo tako dobro, kot jih jaz.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9av	V poslovalnici pri sprejemanju pomembnih odločitev vedno glasujemo skupaj z zaposlenimi.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9aw	Zaposleni imajo pravico, da sami določijo svoje organizacijske cilje.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9ax	Za sprejetje pomembne odločitve v poslovalnici, je	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0

	potrebno soglasje vseh zaposlenih ali pa vsaj večine.										
Q9a	Vodenje rady predajam svojim zaposlenim.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9a	Za pridobivanje z informacij od svojim zaposlenih večinoma uporabljam e-pošto, pri čemer pričakujem, da mi bodo hitro odgovorili.	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	2,0	0,0
Q9b	Vsak zaposlen je sam odgovoren za postavljanje svojih delovnih nalog.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q9b	Svojim zaposlenim dovolim, da sami določajo, kaj in kako je treba narediti v poslovalnici.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9b	Za izvedbo novega projekta določam naloge zaposlenim.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9b	Moji zaposleni o svojem delu vedo več kot jaz, zato jim dovolim, da sami sprejemajo odločitve.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0

Q9 _ Od 1-5 ocenite spodnje trditve, ki se nanašajo vaš stil vodenja na bencinskem servisu (1 - Sploh se ne strinjam, 2 - Ne strinjam se, 3- Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4- Strinjam se, 5- Popolnoma se strinjam) :											
Podvprašanja		Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q9a	Zaposleni pri reševanju organizacijskih problemov znajo uporabljati iznajdljivost in kreativnost.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9a	Zaposlene vedno vprašam za mnenje kaj in kako narediti, kljub temu pa imam vedno zadnjo besedo pri odločitvi.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9a	Zaposleni bodo pri svojem delu bolj samostojni, če bodo predani ciljem organizacije.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9a	Zaposlene vključujem pri raznih idejah, določanju ciljev ter planiranju projektov.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0

Q9a	Rad uporabljam svojo voditeljsko znanje, s katerim pomagam svojim zaposlenim rasti.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9af	Če gredo stvari narobe in moram hitro ukrepati za nemoteno delovanje procesa/naloge/projekta, svoje zaposlene vprašam za nasvet.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9a	Želim ustvariti okolje, v katerem bodo zaposleni prevzeli projekte. Dovolim jim, da sodelujejo v procesu odločanja.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9a	Svojim zaposlenim dovolim, da sami določajo prioritete, vendar pod mojim vodstvom/nadzorom.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9ai	Zaposlene vprašam o njihovih ciljih na delovnem mestu ter njihove želje upoštevam, kjer je to le mogoče.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9aj	Če kdo naredi napako, ga na njo opozorim, vendar ga opomnim, da se lahko zgodi vsakemu in naj se iz	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0

	napake nekaj nauči.										
Q9a	Zaposleni pri svojem delu iščejo predvsem varnost.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9a	Končne odločitve vedno sprejemam sam.	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	2,0	0,0
Q9a	Za doseganje organizacijskih ciljev, je treba zaposlene usmerjati in jim postavljati ultiimate.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q9a	Nimam časa za upoštevanja predlogov svojih zaposlenih.	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	1,0	0,0
Q9a	Všeč mi je dejstvo, da lahko s svojo voditeljsko močjo vplivam na zaposlene.	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	2,0	0,0
Q9a	Svojim zaposlenim povem kaj je treba narediti in kako.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9a	Svoje zaposlene imam pod nadzorom, da vem da pravilno opravljajo svoje delo.	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	2,0	0,0

Q9ar	Če kdo naredi napako, mu povem, naj tega ne naredi nikoli več ter naj si to zapiše.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9as	Če kaj ne deluje pravilno, svojim zaposlenim povem, da je postopek napačen in sam vzpostavim novega.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q9at	Novi zaposleni sami ne smejo sprejemati nikakršnih odločitev, le, če je bilo to prej odobreno z moje strani.	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	2,0	0,0
Q9au	Zaposleni se sami lahko vodijo tako dobro, kot jih jaz.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9av	V poslovalnici pri sprejemanju pomembnih odločitev vedno glasujemo skupaj z zaposlenimi.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9aw	Zaposleni imajo pravico, da sami določijo svoje organizacijske cilje.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9ax	Za sprejetje pomembne odločitve v poslovalnici, je	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0

	potrebno soglasje vseh zaposlenih ali pa vsaj večine.										
Q9a	Vodenje rady predajam svojim zaposlenim.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9a	Za pridobivanje z informacij od svojim zaposlenih večinoma uporabljam e-pošto, pri čemer pričakujem, da mi bodo hitro odgovorili.	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	2,0	0,0
Q9b	Vsak zaposlen je sam odgovoren za postavljanje svojih delovnih nalog.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q9b	Svojim zaposlenim dovolim, da sami določajo kaj in kako je treba narediti v poslovalnici.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q9b	Za izvedbo novega projekta določam naloge zaposlenim.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0
Q9b	Moji zaposleni o svojem delu vedo več kot jaz, zato jim dovolim, da sami sprejemajo odločitve.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	4,0	0,0

Q10 Od 1-5 ocenite spodnje trditve, ki se nanašajo na motivacijske dejavnike na delovnem mestu (1 - Sploh se ne strinjam, 2 - Ne strinjam se, 3- Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4- Strinjam se, 5- Popolnoma se strinjam) :											
Podvprašanja		Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q10a	Na servisu imamo vzpostavljeno dobro delovno okolje/klimo.	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0
Q10b	Sodelavci so zadovoljni s svojimi plačami.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q10c	Zaposleni so za svoje delo primerno nagrajeni.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q10d	Zaposleni imajo možnosti napredovanja.	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	2,0	0,0
Q10e	Zaposlenim so omogočena razna izobraževanja.	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1	13	3,0	0,0
Q10f	Do svojih zaposlenih imam sproščen/dobe	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (100%)	1 (100%)	1	13	5,0	0,0

	r odnos.										
Q10	Svoje g zaposlene za dobro opravljeno delo vedno pohvalim.	0 (0%))	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%))	1 (100%))	1 (100%))	1	13	5,0	0,0

Q11	Ali ste zadovoljni na svojem delovnem mestu? Zakaj ja/ne?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	da	1	8%	10%	10%
	Ja, ker sem cenjen in ker imamo z ekipo dober odnos, ki odtehta manjšo plačo.	1	8%	10%	20%
	Za, izključno zaradi vodje in zaposlenih.	1	8%	10%	30%
	Zelo zadovoljen. vedno dobra klima.	1	8%	10%	40%
	Sem zadovoljna in bom kar težko zapustila tako super ekipo zaposlenih. Vedno se rada vračam, četudi samo nekajkrat mesečno.	1	8%	10%	50%
	Zelo zadovoljen zaradi odnosa med vodjo in sodelavci.	1	8%	10%	60%
	Ja. ker se sproščam pri svojem delu.	1	8%	10%	70%
	Da. zaradi spoznavanja ljudi.	1	8%	10%	80%
	Sem. delo mi daje to, kar sem pričakoval, klima med sodelavci je zelo dobra in tako samo delo ni težko.	1	8%	10%	90%
	Ja, zaradi dobrih odnosov s sodelavci in vodje ter rednim plačilom in ker nam vsi prisluhnejo.	1	8%	10%	100%

Veljavni	Skupaj	10	77%	100%	
Q11	Ali ste zadovoljni na svojem delovnem mestu? Zakaj ja/ne?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	da	1	8%	10%	10%
	ja, ker sem cenjen in ker imamo z ekipo dober odnos, ki odtehta manjšo plačo.	1	8%	10%	20%
	ja, izključno zaradi vodje in zaposlenih.	1	8%	10%	30%
	zelo uadovoljen.vedno dobra klima.	1	8%	10%	40%
	sem zadovoljna in bom kar težko zapustila tako super ekipo zaposlenih. vedno se rada vračam, četudi samo parkrat mesečno.	1	8%	10%	50%
	zelo zadovoljen zaradi odnosa med vodjo in sodelavci	1	8%	10%	60%
	ja. ker se sporščam pri svojem delu.	1	8%	10%	70%
	da. zaradi spoznavanja ljudi.	1	8%	10%	80%
	sem. delo mi daje to kar sem pričakoval, klima med sodelavci je zelo dobra in tako samo delo ni težko.	1	8%	10%	90%
	ja. zaradi dobrih odnosov s sodelavci in vodje ter rednim plačilom in ker nam vsi prisluhnejo.	1	8%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	10	77%	100%	

Q12	Od 1-5 ocenite spodnje trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo na delovnem mestu (1 - Sploh se ne strinjam, 2 - Ne strinjam se, 3- Niti se ne strinjam niti se strinjam, 4- Strinjam se, 5- Popolnoma se strinjam) :
-----	---

	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		1	2	3	4	5	Skupaj				
Q12a	Moje delovne naloge so jasne.	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	3 (30%)	6 (60%)	10 (100%)	10	13	4,5	0,7
Q12b	Kot zaposlen v poslovalnici se počutim cenjen.	0 (0%)	0 (0%)	2 (20%)	5 (50%)	3 (30%)	10 (100%)	10	13	4,1	0,7
Q12c	Pri svojem delu dobro izkoriščam svoje znanje in veščine.	0 (0%)	2 (20%)	1 (10%)	5 (50%)	2 (20%)	10 (100%)	10	13	3,7	1,1
Q12d	Imam primerna orodja in sredstva za dobro opravljanje svojega dela.	0 (0%)	0 (0%)	4 (40%)	3 (30%)	3 (30%)	10 (100%)	10	13	3,9	0,9
Q12e	Podjetje skrbi za varnost svojim zaposlenih.	0 (0%)	0 (0%)	3 (30%)	6 (60%)	1 (10%)	10 (100%)	10	13	3,8	0,6
Q12f	Pri svojem delu imam jasno postavljeno pot za napredovanje.	2 (20%)	1 (10%)	3 (30%)	3 (30%)	1 (10%)	10 (100%)	10	13	3,0	1,3
Q12g	Zadovoljen sem s svojim delovnim	0 (0%)	2 (20%)	2 (20%)	1 (10%)	5 (50%)	10 (100%)	10	13	3,9	1,3

	urnikom.										
Q12h	Podjetje jasno sporoča svoje cilje in strategijo.	0 (0%)	2 (20%)	1 (10%)	4 (40%)	3 (30%)	10 (100%)	10	13	3,8	1,1
Q12i	Zadovoljen sem z informacijami, ki jih dobivam od vodje in o tem, kaj se dogaja v podjetju.	0 (0%)	2 (20%)	2 (20%)	2 (20%)	4 (40%)	10 (100%)	10	13	3,8	1,2
Q12j	Podjetje nam omogoča osebno rast na način, da organizira razna usposabljanja in delavnice.	0 (0%)	2 (20%)	3 (30%)	3 (30%)	2 (20%)	10 (100%)	10	13	3,5	1,1
Q12k	Z sodelavci smo v dobrih odnosih.	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	1 (10%)	8 (80%)	10 (100%)	10	13	4,7	0,7
Q12l	Prijatelju bi priporočal delo v tem podjetju.	0 (0%)	0 (0%)	1 (10%)	3 (30%)	6 (60%)	10 (100%)	10	13	4,5	0,7

Q13	Ali bi na delovnem mestu v zvezi z vodenjem kaj spremenili oziroma imate kakšna priporočila za prihodnje delo?					
	Odgovori		Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	Nimam nič dodati.		1	8%	9%	9%

	ne.	1	8%	9%	18%
	Vodja bi lahko malo bolj resno vodil podjetje.	1	8%	9%	27%
	Ne	2	15%	18%	45%
	Priporočal bi, da vodja sestavi bolj uravnotežen delavni urnik, da bi imeli vsi zaposleni enako število dopoldanskih in popoldanskih izmen.	1	8%	9%	55%
	višje plače	1	8%	9%	64%
	Spremenil bi način nagrajevanja zaposlenih. Vodja bi moral vplivati na nagrajevanje zaposlenih, ki je trenutno podcenjeno. Možnost za napredovanje perspektivnih zaposlenih bi morala biti na višjem nivoju. tako bi zmanjšali fluktuacijo bodočih vodij. Priporočam čim bolj sproščen in prijateljski odnos vodij na vseh segmentih poslovanja.	1	8%	9%	73%
	Da bo vodja pozoren na vse zaposlene, da izvršujejo naloge, za katere smo vsi zadolženi.	1	8%	9%	82%
	Ne, delovni proces teče kolegialno super. Sicer se na račun tega dogajajo nekatere napake, ki pa ne vplivajo na poslovanje. super!	1	8%	9%	91%
	.	1	8%	9%	100%
Veljavni	Skupaj	11	85%	100%	
Q13	Ali bi na delovnem mestu v zvezi z vodenjem kaj spremenili oziroma imate kakšna priporočila za prihodnje delo?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	nimam nic za dodati.	1	8%	9%	9%

	ne.	1	8%	9%	18%
	vodja bi lahko malo bolj resno vodil podjetje.	1	8%	9%	27%
	ne	2	15%	18%	45%
	priporočal bi da vodja sestavi bolj uravnotežen delavni urnik, da bi imeli vsi zaposleni enako število dopoldanskih in popoldanskih izmen	1	8%	9%	55%
	višje plače	1	8%	9%	64%
	spremenil bi način nagrajevanja zaposlenih. vodja bi moral vplivati na nagrajevanje zaposlenih, ki je trenutno podcenjeno. možnost za napredovanje perspektivnih zaposlenih, bi morala biti na visjem nivoju. tako bi zmanjšali fluktuacijo bodočih vodij. priporočam bolj sproščen in prijaznejši odnos vodij, na vseh segmentih poslovanja.	1	8%	9%	73%
	da bo vodja pozoren na vse zaposlene, da izvršujejo naloge za katere smo vsi zadolženi.	1	8%	9%	82%
	ne, delovni proces teče kolegialno super. sicer se na račun tega dogajajo nekatere napake, ki pa ne vplivajo na poslovanje. super!	1	8%	9%	91%
	.	1	8%	9%	100%
Veljavni	Skupaj	11	85%	100%	