

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU A.B.C. AVTO
CENTER, D. O. O.**

Ljubljana, avgust 2022

MATIJA KOMPARA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Matija Kompara, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Analiza funkcije vodenja v podjetju A.B.C. Avto center, d. o. o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalko asist. dr. Barbaro Hvalič Erzetič

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 plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem 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 VODENJA	1
1.1 Razlikovanje med vodjo in managerjem.....	3
2 TEORIJE IN STILI VODENJA.....	5
2.1 Teorija lastnosti.....	5
2.2 Vedenjske teorije.....	6
2.3 Kontingenčne ali situacijske teorije.....	7
2.3.1 Fiedlerjeva teorija vodenja v nepredvidljivih okoliščinah	8
2.3.2 Teorija poti in ciljev	8
2.3.3 Model Vroom-Jago-Yetton	9
2.3.4 Situacijski model vodenja	10
2.4 Sodobne teorije.....	11
2.4.1 Karizmatično vodenje	11
2.4.2 Transformacijsko vodenje	12
2.4.3 Transakcijsko vodenje.....	12
3 MOTIVACIJA IN VLOGA VODJE	13
4 PREDSTAVITEV PODJETJA A.B.C. AVTOCENTER	14
5 ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU A.B.C. AVTO CENTER	16
5.1 Interpretacija anketnega vprašalnika z vodjo	17
5.2 Interpretacija anketnega vprašalnika z zaposlenimi	18
6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO	22
SKLEP.....	23
LITERATURA IN VIRI.....	24
PRILOGE.....	27

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med managerjem in vodjo	4
Tabela 2: Razlike v lastnostih med managerjem in vodjo	4
Tabela 3: Prikaz doseženih točk po mrežnem modelu.....	18

KAZALO SLIK

Slika 1:	Vodstvena mreža	7
Slika 2:	Teorija poti in ciljev	9
Slika 3:	Model petih stilov odločanja vodje Vroom-Yago-Yetton	10
Slika 4:	Določanje stila vodenja po mrežnem modelu	17
Slika 5:	Motivacija	19
Slika 6:	Komunikacija	20
Slika 7:	Spoštovanje in zaupanje.....	20
Slika 8:	Razvoj kariere	21

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Anketni vprašalnik za direktorico	1
Priloga 2:	Anketni vprašalnik za zaposlene	2

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

LPC – (angl. least preferred co-worker); najmanj zaželen sodelavec

UVOD

Razlogov, zakaj nekatera podjetja uspejo, nekatera pa ne in zakaj podjetje ne doseže uspeha, ki bi ga moralo oziroma si ga je želelo, je veliko. Po mojem mnenju je eden najpogostejših faktorjev, ki igra vlogo pri uspehu oziroma neuspehu podjetja njegovo vodstvo. Vodstvo organizacije vpliva nanjo na več načinov, od usmeritve podjetja do ravni zaupanja zaposlenih. Vodje odločajo o tem, kakšna je delovna kultura podjetja, in tako učinkovito držijo vajeti v rokah vsakega od zaposlenih in uresničujejo poslovne cilje organizacije.

Namen zaključne strokovne naloge je s pomočjo primarnih in sekundarnih virov preučiti pojem funkcije vodenja in povezati teoretična spoznanja s praktičnim delom na primeru podjetja A.B.C. Avto center.

Cilj zaključne strokovne naloge je s pomočjo sinteze znanstvene literature in virov domačih in tujih avtorjev preučiti funkcijo vodenja, za izbrano podjetje kritično analizirati kakovost vodenja in podati predloge za izboljšave. Strokovna zaključna naloga tako služi tudi v pomoč vodstvu izbranega podjetja.

V prvem, teoretičnem delu opredelim vodenje in njegov pomen, razliko med vodjo in managerjem oziroma vodstvom in managementom, predstavim najbolj znane teorije vodenja, ki so jih razvili strokovnjaki s področja managementa, ter poudarim pomen motivacije za uspešnost poslovanja podjetja. V četrtem poglavju predstavim podjetje A.B.C. Avto center, saj za to podjetje analiziram funkcijo vodenja.

V empiričnem delu s pomočjo pogovora z direktorico podjetja in rezultatov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, ki smo ga posredovali v izpolnjevanje direktorici in zaposlenim, analiziram vodenje v izbranem podjetju, ga kritično ocenim in podam predloge za izboljšavo.

Postavil sem si tri raziskovalna vprašanja. Želel sem izvedeti, kakšen stil vodenja je značilen za direktorico podjetja, ali so zaposleni zadovoljni z vodenjem direktorice in ali so zaposleni ustrezno motivirani s strani direktorice. Za odgovore na raziskovalna vprašanja sem uporabil metode raziskovalnega dela, kvalitativen pristop, pogovor z direktorico podjetja in kvantitativen pristop – anketni vprašalnik. S pomočjo anketnega vprašalnika za direktorico sem po metodi mrežnega modela določil, kakšen stil vodenja ji pripada. S pomočjo anketnega vprašalnika za zaposlene pa sem spoznal vodenje v podjetju z vidika zaposlenih in na podlagi rezultatov podal priporočila za izboljšave.

1 OPREDELITEV VODENJA

Vodenje je ena od štirih glavnih funkcij managementa. Namen vodenja je vplivanje na ljudi oziroma zaposlene na delovnem mestu, da želijo delovati v zahtevani smeri za

doseganje ciljev podjetja. Od načina vodenja je odvisno, ali bo tisto, kar je bilo načrtovano in organizirano, tudi uresničeno (Kramar Zupan, 2009, str. 109).

Iz prebrane literature številnih avtorjev se lahko povzame, da je management proces, ki je sestavljen iz načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja porabe virov za doseganje zastavljenih ciljev. Namen managementa je doseganje ciljev podjetja. S pomočjo komuniciranja, motiviranja, vizije, z vplivom in zgledom menedžer vpliva na ljudi. Vodja mora kadrovati ustrezne ljudi in jih prepričati, navdušiti, da delujejo v skladu s planirano organizacijo. Vodenje mora biti izvedeno tako, da zaposleni delujejo v prid zastavljenih ciljev podjetja. Zastavljeni cilji pa niso zmeraj tudi v interesu zaposlenih, ki jih želijo v podjetju zadovoljiti (Kramar Zupan, 2009, str. 109).

Vodenje je umetnost vplivanja na ljudi, da prostovoljno dosežejo cilje skupine. To, kar počne predsednik vlade v svoji državi, kapetan na igrišču itd., mora vodja početi v svoji organizaciji. Vodje na vseh področjih življenja morajo imeti nekaj osnovnih sposobnosti. Sposobni morajo biti vzpostaviti povezavo s sebi enakimi, ravnati s podrejenimi in jih usmerjati, posredovati v konfliktih oziroma nesoglasjih, reševati vprašanja s tehtanjem različnih nadomestnih možnosti, ustrezno razporejati omejene vire ter prevzemati tveganja in pobude, ko je to najbolj potrebno (Tryptimayee, brez datuma).

Na svetu obstaja skoraj toliko definicij vodenja, kolikor je oseb, ki so poskušale opredeliti ta pojem. Vodenje je spodbujanje ljudi, da postanejo zelo učinkoviti. Je usmerjanje, motiviranje in komuniciranje z zaposlenimi, tako individualno kot v skupinah. Vodenje vključuje tesne vsakodnevne stike z ljudmi, pomoč pri usmerjanju in navdihovanju za doseganje ciljev skupine in organizacije. Vodenje poteka v skupinah, oddelkih in enotah, pa tudi na vrhu velikih organizacij. V preteklosti se je funkcija vodenja nanašala na to, kako vodje motivirajo delavce, da pridejo na delo in izvršijo načrte najvišjega vodstva z opravljanjem svojega dela. Danes in v prihodnosti morajo biti vodje dobri pri mobilizaciji ljudi, da prispevajo svoje zamisli, da uporabijo svoje možgane na načine, ki jih v preteklosti niso potrebovali ali se jim o njih ni niti sanjalo (Bateman & Snell, 2002, str. 15).

V skladu z opredelitvijo vodenja gre za vplivanje na druge z namenom doseganja ciljev. Ta proces običajno vključuje oblikovanje usmeritve za podrejene in nato izkoriščanje njihove različne avtoritete, karizme in lastnosti, da bi želeli slediti vodji (Dessler, 2001, str. 291; Hunsaker, 2001, str. 368; Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 201).

Po Oxfordskem slovarju angleškega jezika je vodenje usmerjanje in spodbujanje ljudi, da dosežejo svoje cilje. Vodje znajo motivirati in navdihniti druge, da dosežejo svoje cilje. Odgovorni so tudi za določanje smeri in za to, da jim ljudje sledijo (Armstrong & Stephens, 2005, str. 13).

Peter Drucker (v Cohen, 2019) definira vodenje kot dvigovanje človekove vizije na višjo raven, dvigovanje človekovega delovanja na višji standard, izgradnjo človekove osebnosti,

ki presega svoje običajne omejitve. Vodenje ni nekakšna manipulacija. Resnično vodenje je v veliki meri odvisno od integritete in ima izjemno moč. Samo ta lahko pomeni razliko med uspehom in neuspehom pri vsem, kar počnete zase ali za katero koli skupino, ki ji pripadate (Cohen, 2019).

Vodenje je upravljavska funkcija, ki zajema uporabo vpliva za motiviranje zaposlenih za doseganje ciljev organizacije. Definirano je kot sposobnost vplivanja na vedenje in dejanja članov organizacije ter s tem usmerjanja njihovih dejanj k zastavljenim ciljem organizacije. Vodenje pomeni ustvarjanje skupne organizacijske kulture in vrednot, komuniciranje z zaposlenimi o ciljih organizacije in vplivanje volje zaposlenim, da si prizadevajo za najboljšo možno uspešnost. Vključuje postopek motiviranja celotnih organizacijskih enot in posameznikov, ki delajo neposredno z vodjo. V dobi negotovosti, mednarodne konkurence in vse večje raznolikosti delovnih mest je zmožnost oblikovanja kulture, sporočanja ciljev in motiviranja zaposlenih ključna za uspeh organizacije. Vodenje v najširšem pomenu torej obsega dejavnosti sprožanja ukrepov, komuniciranja, motiviranja in zaposlovanja (Dimovski in drugi, 2014, str. 15).

Po Daftu (2016, str. 9) je vodenje uporaba vpliva za motiviranje zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Vodenje pomeni ustvarjanje skupne kulture in vrednot, sporočanje ciljev ljudem po vsej organizaciji in spodbujanje zaposlenih k doseganju visokih rezultatov.

1.1 Razlikovanje med vodjo in managerjem

Vodenje in management se prekrivata, vendar nista enaka sinonima. Tako vodenje kot management vključujeta vpliv, delo z ljudmi in prizadevanje za doseganje skupnih ciljev. Vendar se področji vodenja in managementa štejeta za zelo različni. Vodenje je večsmerni odnos vpliva, medtem ko je management enosmerni odnos avtoritete. Organizacija za doseganje svojih ciljev potrebuje tako učinkovite menedžerje kot učinkovite vodje, vendar imajo managerji in vodje različne prispevke (Wajdi, 2017).

Pravi vodja v zaposlenemu vzbudi občutek, da ne samo, da nekaj dela, temveč tudi, da se oblikuje. Zaposlenim daje priznanja, jih spodbuja, vključuje in uči. Vodji je pomembno mnenje zaposlenih in upošteva njihove nasvete, če je le mogoče. Zaposlene hvali, pusti jim, da se sami odločajo. Zaposlenim zaupa. Vodja mora, če želi dobro in trajno učinkovitost, zaposlenim pokazati, da vidi njihovo pravilno delo in da ga ceni. Iz pregleda literature so v nadaljevanju povzete le najpomembnejše lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen vodja, te so: odgovornost, pravičnost in poštenost, komunikativnost, odprtost, pozornost do drugih, odločnost, samozavestnost, vztrajnost, energičnost, ambicioznost in občutljivost za potrebe zaposlenih. Vse bolj pa postajajo pomembne čustvena inteligentnost, vizionarstvo in empatija vodje (Kramar Zupan, 2009, str. 114–121).

Vodja mora poznati svoje zaposlene oziroma sodelavce. S svojim znanjem, iznajdljivostjo, delavnostjo, vizijo in zgledom jim mora biti za vzor (Kramar Zupan, 2009).

Razlika med vodjo in managerjem je podana v tabeli 1 (Kramar Zupan, 2009, str. 176).

Tabela 1: Razlike med managerjem in vodjo

Menedžer	Vodja
Upravlja, administrira	Inovira
Je kopija	Je original
Vzdržuje	Razvija
Osredotočenost na sisteme in strukture	Osredotočenost na ljudi
Nadzor, kontrola zaposlenih	Zaupanje v zaposlene
Usmerjen kratkoročno, v sedanost	Usmerjen dolgoročno, v prihodnost
Sprašuje »Kako?«	Sprašuje »Zakaj?«
Vidi končni cilj	Vidi celotno obzorje

Prirejeno po Kramar Zupan (2009).

V spodnji tabeli 2 so predstavljene razlike v lastnostih med menedžerjem in vodjo (Dimovski & Penger, 2008, str. 115).

Tabela 2: Razlike v lastnostih med managerjem in vodjo

Manager	Vodja
Razumski	Vizionar
Svetovalec	Strasten
Vztrajen	Kreativen
Rešuje probleme	Fleksibilen
Odločen	Navdihnjen
Analitičen	Inovativen
Strukturirano razmišlja	Hraber
Nameren	Poln domišljije
Avtoritativen	Rad eksperimentira
Stabilizirajoč	Spodbuja spremembe
Pozicijska moč	Osebnostna moč

Prirejeno po Dimovski & Penger (2008).

Dimovski in Penger (2008, str. 115) poudarjata, da nekateri ljudje izkazujejo kombinacijo tako lastnosti vodji kot managerja. V nasprotju z pozicijsko močjo, ki izhaja iz zunanjih virov, osebnostna moč izhaja iz notranjih virov (npr. osebnostne značilnosti, posebna znanja). Zaposleni sledijo vodji zaradi spoštovanja do njih. Ker je v organizacijah vse bolj prisotno timsko delo, postaja osebnostna moč vedno bolj pomembna.

2 TEORIJE IN STILI VODENJA

Vodje in managerji lahko pri delu z zaposlenimi uporabljajo različne pristope. Pristop, ki ga sprejme vodja ali manager, se imenuje njegov ali njen stil vodenja (Armstrong & Stephens, 2005, str. 14).

Model vodenja je teoretični okvir za najboljše vodenje zaposlenih. Običajno predlaga ustrezen slog odzivanja na potrebe zaposlenih in organizacije, ki se je v tem modelu izkazal za uporabnega. Modeli vodenja so nenehno razvijajoča se mreža sodobnih teorij in vedenjskih struktur, ki jih filozofi preučujejo že vsaj od časa Julija Cezarja. Čeprav so modeli vodenja podobni slogom vodenja, sta to dva ločena pojma. Medtem ko model služi kot konceptualna struktura, ki pojasnjuje, kaj naredi vodjo velikega, stil predstavlja vzorec vodstvenega vedenja, ki ga kaže pri doseganju te veličine (University of St. Augustine for Health Sciences, 2021).

Teorije vodenja so teorije, ki so nastale z namenom pojasniti, kako in zakaj določeni posamezniki postanejo vodje. Teorije poudarjajo lastnosti in vedenje, ki jih lahko posamezniki prevzamejo, da bi povečali svoje vodstvene sposobnosti (Management Adda, 2019).

Nekatere izmed najbolj prepoznavnih teorij vodenja so (Dinibutun, 2020):

- teorija lastnosti,
- vedenjska teorija,
- kontingenčna/situacijska teorija,
- sodobne teorije.

2.1 Teorija lastnosti

Pristop, ki temelji na lastnostih, je najstarejša perspektiva vodenja in je prevladoval več desetletij. Osredotoča se na posamezne voditelje in poskuša določiti osebne značilnosti, ki so skupne velikim voditeljem. Ta pristop predpostavlja, da se voditelji rodijo in ne ustvarijo. Po številnih študijah od leta 1904 do leta 1948 so znanstveniki s področja vodenja prišli do zaključka, da za to, da oseba postane uspešen vodja, ni potreben noben poseben nabor lastnosti. Kasneje se je pojavil bolj uravnotežen pogled. Čeprav nobena lastnost ne zagotavlja uspeha pri vodenju, so nekatere lastnosti potencialno koristne. Z mnogimi od njih se osebi ni treba roditi, lahko pa si prizadeva, da jih pridobi (Bateman & Snell, 2002, str. 385). Bateman in Snell (2002, str. 385) navajata naslednje lastnosti:

- zanos,
- motivacija po vodenju,
- integriteta,
- samozavest in

- poznavanje poslovanja.

2.2 Vedenjske teorije

Raziskovalci vodenja so oblikovali več teorij, s katerimi pojasnjujejo, kako je slog ali vedenje vodje povezano z njegovo učinkovitostjo. Osnovna predpostavka, na kateri temelji večina teh teorij, je, da vodje opravljajo dve glavni funkciji – opravljanje naloge in zadovoljevanje potreb članov skupine. Na splošno sta funkciji vodje, usmerjenega k nalogam, razložiti, katera dela je treba opraviti, in prisiliti ljudi, da se osredotočijo na svoja dela. K ljudem usmerjena vloga vodje je zmanjšati napetost, narediti delo prijetnejše, povečati moralo ter razčistiti in zagovarjati vrednote, stališča in prepričanja skupine. Obzirnost vedenja vodje kaže na medsebojno zaupanje, prijateljstvo, podporo, spoštovanje in toplino (Dessler, 2001, str. 300).

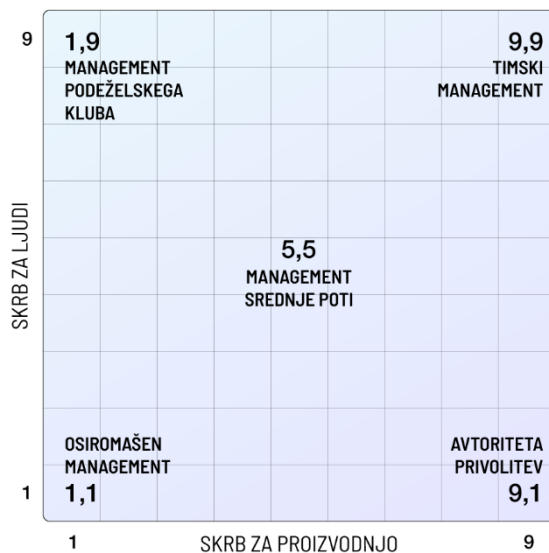
Pobudna struktura in upoštevanje sta dva od najpogostejše uporabljenih opisov vedenja vodij. Ohio State University je razvil vprašalnik, ki meri ta dva faktorja vodenja. Daft (2016, str. 522) opredeljuje iniciativno strukturo kot stopnjo vedenja pri opravljanju nalog, ki pomeni, v kolikšni meri je vodja usmerjen k opravljanju nalog in usmerja delovne dejavnosti podrejenih k doseganju ciljev. V približno istem času je potekala raziskava na Univerzi v Michiganu, v kateri so primerjali vedenje učinkovitih in neučinkovitih nadrejenih ter obravnavali vedenje, usmerjeno k nalogam in ljudem. Rezultati so pokazali, da so bili najučinkovitejši tisti, ki so postavljali visoke cilje uspešnosti in so se do podrejenih vedli spodbudno. Takšne vodje so imenovali vodje, osredotočeni na zaposlene. Manj učinkoviti vodje so bili označeni kot vodje, osredotočeni na delo (Daft, 2016, str. 523).

Na podlagi študij univerze v Ohiju in univerze v Michiganu sta Robert R. Blake in Jane S. Mouton z univerze v Teksasu razvila model, poimenovan vodstvena mreža (Blake & Mouton, 1985).

Model vodstvene mreže Blake in Mouton je pomemben model vodenja in je tudi podlaga za še bolj zapletene kontingenčne pristope k vodenju. Prednost tega modela je, da je mogoče razviti tehniko usposabljanja z mrežo, ki vodjem pomaga analizirati lastne stile vodenja. Druga prednost je ta, da vodje lahko zlahka ugotovijo, koliko pozornosti namenijo skrbi za ljudi in koliko skrbi za proizvodnjo. Model ima tudi nekatere omejitve. Na primer, model ne upošteva pomena notranjih in zunanjih meja, v vodstveni mreži pa je mogoče zajeti več vidikov vodenja. Model vodstvene mreže pomaga razmišljati o slogu vodenja in njegovih učinkih na produktivnost in motivacijo ekipe. Model predlaga, da bosta ob visoki skrbi za ljudi in rezultate zavzetost in produktivnost zaposlenih verjetno odlični. Model je bil tudi naslednja logična faza v ocenjevanju vodstvenih misli. Stil timskega vodenja je torej najboljša praksa za managerje in vodje (Islam, 2019).

Slika 1 prikazuje model vodstvene mreže in pet stilov managementa v njem. Na osi x je skrb za proizvodnjo, medtem ko je na osi y prikazana skrb za ljudi. Obe osi sta oštevilčeni od 1 do 9, kjer 9 pomeni visoko skrb, 1 pa nizko (Blake & Mouton, 1985).

Slika 1: Vodstvena mreža



Vir: Dinibutun (2020).

Uvrstitev stila vodenja po vodstveni mreži je sledeča (Daft, 2016, str. 523):

- Osiromašen management (1,1) – za ohranitev članstva v organizaciji je treba vložiti najmanjši napor za opravljanje zahtevanega dela.
- Management srednje poti (5,5) – ustrezno delovanje organizacije je mogoče doseči z uravnoteženjem potrebe po opravljenem delu in ohranjanjem morale ljudi na zadovoljivi ravni.
- Management avtoriteta – privolitev (9,1) – učinkovitost delovanja je rezultat ureditve pogojev dela tako, da so človeški dejavniki v čim manjši meri ovirani.
- Management podeželskega kluba (1,9) – skrbno upoštevanje potreb ljudi po zadovoljivih odnosih vodi k prijetnemu, prijaznemu vzdušju v organizaciji in delovnemu tempu.
- Timski management (9,9) – uspešnost dela je posledica zavzetosti ljudi; medsebojna odvisnost zaradi skupnega deleža pri cilju organizacije vodi v odnose zaupanja in spoštovanja.

2.3 Kontingenčne ali situacijske teorije

Kontingenčna teorija oziroma situacijska teorija je teorija nepredvidljivih okoliščin. Dejstvo podjetniškega življenja je, da se zelo pogosto izkaže, da je vodja, ki je odlično

usposobljen in uspešen v eni situaciji, veliko manj uspešen v drugi. Vodja mora izbrati stil, ki najbolj ustreza dani situaciji (Dessler, 2001, str. 305; Gordon, 1996).

To dejstvo je spodbudilo številne strokovnjake, da so poskušali ugotoviti, kako prilagoditi vodjo in njegov slog razmeram. Nekateri bolj znani pristopi k preučevanju tega vidika vodenja so Fiedlerjeva teorija vodenja v nepredvidljivih okoliščinah, situacijski model vodenja, teorija poti in ciljev in model stila vodenja Vroom-Jago-Yetton stila (Dessler, 2001, str. 305).

2.3.1 Fiedlerjeva teorija vodenja v nepredvidljivih okoliščinah

Prvi raziskovalec, ki je začel uporabljati kontingenčni pristop do vodenja, je bil Fiedler leta 1967. Lestvica najmanj zaželen sodelavec (angl. least preferred co-worker; v nadaljevanju LPC) določa, ali imajo člani organizacije naklonjenost do doseganja nalog ali spodbujanja odnosov. Tisti, ki dosegajo nizke rezultate na lestvici, ocenjujejo svojega najmanj naklonjenega sodelavca kot nesposobnega, hladnega ali nezaupanja vrednega, zato veljajo za motivirane za opravljanje nalog. K nalogi motivirani vodja motivira dejavnosti za izpolnjevanje nalog in lahko velja za zelo kaznovalnega, kadar je izvajanje nalog podpovprečno. Nasprotno pa člani, ki dosegajo visoke ocene LPC, pozitivno ocenjujejo svoje najmanj priljubljene sodelavce kot zveste, iskrene ali tople in veljajo za vodje, usmerjene v odnose. V tem primeru bi vodja, ki je motiviran za odnose, uporabil pristop medosebnih odnosov in bi spodbujal dobre odnose s sledilci oziroma zaposlenimi (Fiedler, 1967; Arenas, Connelly & Williams, 2017b).

Povezava med oceno LPC in učinkovitostjo vodje je odvisna od situacijske ranljivosti, ki jo včasih imenujemo situacijski nadzor, ki določa, koliko nadzora ima vodja nad sledilci v določeni situaciji. Obstajajo trije dejavniki, ki se upoštevajo pri tem nadzoru (Fiedler, 1967; Arenas, Connelly & Williams, 2017b):

- odnosi med vodjo in člani organizacije – opisujejo obseg odnosov s podrejenimi kot lojalni, prijateljski in sodelovalni,
- pozicijska moč – se nanaša na voditeljevo avtoriteto pri ocenjevanju, nagrajevanju, in kaznovanju sledilcev,
- struktura nalog – meri uporabo standardnih nalog, opisov in kazalnikov uspešnosti nalog.

Predpostavlja se, da so odnosi med vodjo in člani pomembnejši od strukture nalog, za katere se domneva, da je pomembnejša od moči položaja (Den Hartog & Koopman, 2001).

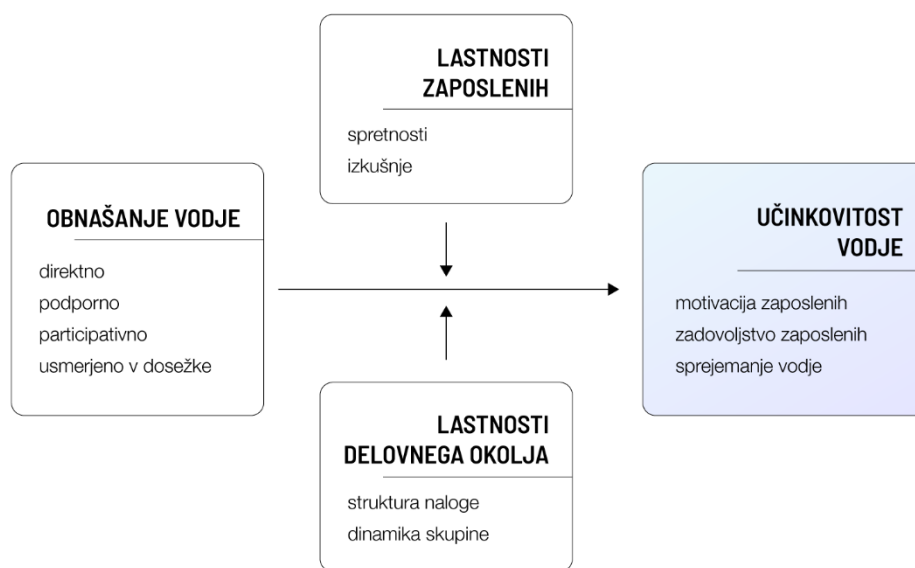
2.3.2 Teorija poti in ciljev

Teorijo poti in ciljev je razvil Robert House, izhaja pa iz teorije pričakovanj o motivaciji. Teorija temelji na predpostavki, da vedenje vodje močno vpliva na zaznavanje pričakovanj

zaposlenega med njegovim trdom in uspešnostjo. Vodje pomagajo članom skupine pri doseganju nagrad tako, da pojasnjujejo poti do ciljev in odstranjujejo ovire za uspešnost. To počnejo tako, da zagotavljajo informacije, podporo in druge vire, ki jih zaposleni potrebujejo za dokončanje naloge (Juneja, brez datuma).

Housova teorija pravi, da vodje delujejo kot trenerji in spodbujevalci svojih podrejenih. Po Housovi teoriji poti in ciljev je učinkovitost vodje odvisna od dveh ključnih situacijskih dejavnikov, in sicer lastnosti sledilcev oziroma zaposlenih in značilnosti delovnega okolja. Ti faktorji določajo, kateri stil vodenja je najbolj primeren v dani situaciji. Situacijski faktorji in stili vodenja so prikazani na spodnji sliki 2 (Juneja, brez datuma).

Slika 2: Teorija poti in ciljev



Prirejeno po Dinibutun (2020).

Teorija poti in ciljev ponuja veliko predlogov o primernosti sloga vodenja. Na splošno teorija predlaga, da so funkcije vodje naslednje (Bateman & Snell, 2002, str. 395):

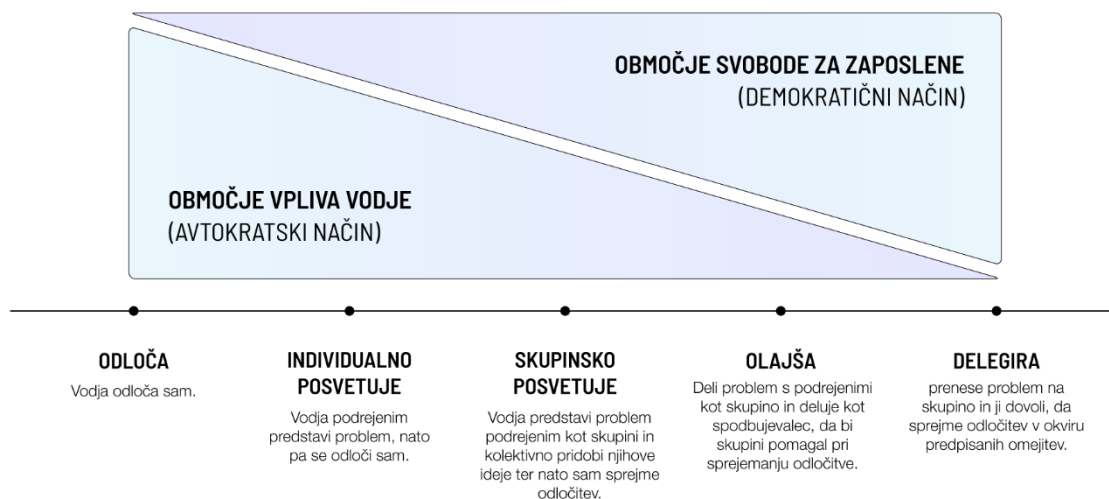
- olajšati pot do delovnih ciljev s tem, da se zaposlenim zagotovi svetovanje in usmerjanje,
- zmanjšati frustrirajoče ovire za doseganje ciljev in
- povečati možnosti za osebno zadovoljstvo s povečanjem izplačil za doseganje delovnih ciljev.

2.3.3 Model Vroom-Jago-Yetton

Ta model sta prva razvila Vroom in Yetton leta 1973, nekaj dodatkov pa sta kasneje prispevala tudi Vroom in Jago leta 1988. V tem modelu se predpostavlja, da lahko isti vodja uporablja različne stile vodenja. Model Vroom-Yetton-Jago trdi, da je med procesom

odločanja pomemben prispevek sledilcev oziroma podrejenih. Cilj modela je ob ohranjanju kakovosti odločitve zagotoviti, da jo sledilci sprejmejo. Ta kontingenčni model vodenja povezuje vedenje vodje in sodelovanje pri sprejemanju odločitev. Model se začne z idejo, da se vodja sooča s problemom, ki zahteva rešitev. Kot model odločanja izhaja iz predpostavke, da je najučinkovitejši stil odločanja vodje odvisen od tega, ali si vodja želi kakovostno odločitev ali pa ga bolj skrbi, da podrejeni odločitev sprejmejo. Namen modela je napovedati, kdaj naj vodje podrejenim omogočijo sodelovanje v procesu odločanja in kdaj ne. Vroom in Yetton sta določila pet stilov vodenja, od avtorskega do demokratičnega vodenja (slika 3). Vodja se lahko odloči za avtorsko ravnanje in sprejemanje odločitev brez sodelovanja zaposlenih ali pa za demokratično ravnanje in spodbujanje sodelovanja in vloška podrejenih (Dinibutun, 2020; Tannenbaum & Schmidt, 1973).

Slika 3: Model petih stilov odločanja vodje Vroom-Yago-Yetton



Prirejeno po Dinibutun (2020).

2.3.4 Situacijski model vodenja

Situacijski model vodenja sta v letu 1970 razvila Hershey in Blanchard. Opisujeta, kako naj vodja prilagodi svoj stil vodenja določenim nalogam. Osnova tega modela je pripomogla k popularnosti koncepta vodenja v nepredvidljivih razmerah v tem obdobju. Ob upoštevanju dejstva, da so bila različna vedenja vodij utemeljena glede na delovne okoliščine, se je oblikovala trditev, da je vodenje situacijsko. Situacijski model predlaga, da morajo vodje spremeniti svoje vedenje pri vodenju glede na sposobnosti in pripravljenosti sledilcev, da dosežejo določeno nalogo. Izvedene so bile različne ravni zrelosti zaposlenih iz omenjene kombinacije sposobnosti in pripravljenosti. Kot je bilo obravnavano v prejšnjih modelih, so bila ključna obnašanja, ki so se spremljala v tem modelu, naloge in odnos. Poleg tega sta bila ta vedenja združena v štiri vedenja: govorjenje

(visoka naloga, nizek odnos); prodaja (visoka naloga, visoko razmerje); sodelovanje (nizka naloga, visoko razmerje) in delegiranje (nizka naloga, nizek odnos) (Arenas, Connelly & Williams, 2017a).

Ampak ta model vsebuje samo značilnosti sledilcev oziroma podrejenih, ne pa tudi značilnosti vodij. So ljudje z nizko stopnjo pripravljenosti in ljudje z visoko stopnjo pripravljenosti. Naloga vodje je, da podrejene ovrednoti in na podlagi tega uporabi potreben stil. Torej je pomembna naloga vodje ustrezno ovrednotiti stopnjo pripravljenosti podrejenih in nato govoriti, predajati, sodelovati ali delegirati. Na primer, če bi bil podrejeni pripravljen in sposoben (zrel), bi vodja lahko uporabil delegiranje. Če bi bil podrejeni nezrel (ne bi bil pripravljen in sposoben), bi moral vodja podrejenemu povedati, kako naj opravi nalogo (Dimovski & Penger, 2008, str. 127–128). Blanchard je leta 1985 razvil Situacijsko vodenje II, ki je bila posodobljena različica prvotnega modela z novimi kategorijami.

2.4 Sodobne teorije

Med sodobne teorije spadajo predvsem karizmatično vodenje, transformacijsko vodenje in transakcijsko vodenje.

2.4.1 Karizmatično vodenje

Karizmatični vodja je sposoben navdihniti in motivirati ljudi, da kljub oviram in osebnim žrtvam naredijo več, kot bi običajno. Privrženci so pripravljeni pustiti ob strani lastne interese zaradi ekipe, oddelka ali organizacije. Vpliv karizmatičnih vodij običajno izhaja iz (Daft, 2016, str. 530):

- podajanja visoke vizije zamišljene prihodnosti, s katero se zaposleni poistovetijo,
- izkazovanja sposobnosti razumevanja in empatije do sledilcev ter
- pooblaščenja in zaupanja podrejenih za doseganje rezultatov.

Karizma je opredeljena kot ogenj, ki vžge energijo in predanost privržencev ter daje učinke, ki presegajo dolžnosti. Karizma se lahko uporablja za pozitivne rezultate, ki koristijo skupini, lahko pa se uporablja tudi v lastne namene, ki vodijo v zavajanje, manipulacijo in izkoriščanje drugih. Kadar se karizmatični vodje na organizacijske probleme odzivajo v skladu s potrebami celotne skupine in ne s svojimi čustvenimi potrebami, lahko močno in pozitivno vplivajo na uspešnost organizacije (Daft, 2016, str. 530, Luthans, 2010).

Po DuBrinu (2012, str. 377) so lastnosti voditelja, ki se nanašajo zlasti na karizmo, naslednje:

- vizija,

- odličen komunikacijski slog,
- zaupanja vzbujajoč,
- navdihujoče vodenje ter
- energičen in usmerjen k dejanjem.

2.4.2 Transformacijsko vodenje

Transformacijski vodje so podobni karizmatičnim vodjem, vendar jih odlikuje posebna sposobnost, da s prepoznavanjem potreb in skrbi sledilcev, zagotavljanjem pomena, spodbujanjem ljudi, da na stare težave gledajo na nov način, in delovanjem kot vzorniki novih vrednot in vedenja prinašajo inovacije in spremembe (Daft, 2016, str. 530).

Po Bateman in Snellu (2002, str. 396) in Bassu (1985) transformacijski vodje pripravijo ljudi do tega, da presežejo svoje osebne interese v korist širše skupnosti. Navdušijo zaposlene na način, da verjamejo v svoje sposobnosti in potencial in ne sposobnosti vodje. Transformacijsko vodenje je lažje razumeti v primerjavi s transakcijskim vodenjem.

2.4.3 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje na splošno uporablja organizacijsko birokracijo, politiko, moč in avtoriteto za ohranjanje nadzora. Takšen način vodenja se občasno imenuje tudi avtoritativni stil. Transakcijski vodje poudarjajo delovne standarde, naloge in k nalogam usmerjene cilje. Poleg tega se transakcijski vodje običajno osredotočajo na izpolnjevanje nalog in skladnost zaposlenih, ti vodje pa se pri vplivanju na uspešnost zaposlenih precej zanašajo na organizacijske nagrade in kazni. Vodje razložijo, kaj se od njih zahteva in kakšno nadomestilo bodo prejeli, če bodo te zahteve izpolnili. Transakcijsko vodenje se osredotoča na načine ohranjanja statusa quo oziroma trenutnega stanja in upravljanja vsakodnevnega poslovanja podjetja. Ne osredotoča se na opredelitev ciljev organizacije in na to, kako lahko zaposleni delujejo v smeri teh ciljev in povečajo svojo produktivnost v skladu z njimi ter tako povečajo dobičkonosnost organizacije (Dinibutun, 2020).

Burns (1978) navaja, da transakcijski vodje motivirajo sledilce, da opravljajo svoje delo, medtem ko transformacijski vodje vztrajajo pri zadovoljevanju potreb svojih sledilcev. Burns (1978) je tudi predlagal, da sta transakcijsko in transformacijsko vodenje dva nasprotna konca celote. Pomemben element, ki loči transakcijskega vodjo od transformacijskega, je, da se transakcijski vodja osredotoča na gospodarnost. To pomeni, da je transakcijski vodja občutljiv na to, kdo bo bolje opravil katero delo. Po drugi strani pa je transformacijsko vodenje sposobnost razumevanja potreb in želja sledilcev ter tega, kaj jih motivira, prav tako pa je to sposobnost zadovoljevanja želj podrejenih, s čimer se izkoristi celotna zmogljivost zaposlenih.

3 MOTIVACIJA IN VLOGA VODJE

Vodja ima nalogo motivirati in navduševati zaposlene (Kramar Zupan, 2009, str. 113). Iz zgoraj zapisane opredelitev vodenja lahko povzamemo, da je vodenje proces navduševanja zaposlenih pri delu, da bi ti izpolnili naloge in cilje organizacije.

Zaposlenim motivacija in navdihovanje omogočata zadovoljevanje osnovnih človeških potreb po uspehu, varnosti, pripadnosti, spoštovanju in samospoštovanju ter po samouresničevanju (Kramar Zupan, 2009, str. 115). Zaposleni, ki so motivirani, so pri svojem delu uspešnejši in učinkovitejši, bolje izkoristijo svoja znanja, veščine in druge kompetence (Mihalič, 2010).

Zmotno je pričakovati, da bodo zaposleni motivirani kar sami po sebi. Zaposleni morajo biti z nečim spodbujeni (zunanji element) in nato bodo motivirani. Pri tem ima vodja glavno nalogo, saj mora zagotoviti te zunanje elemente (Mihalič, 2010).

Pravilno motivirani zaposleni delujejo usklajeno za doseganje skupnih ciljev. Zaposleni ob izpolnitvi ciljev organizacije pričakujejo izpolnitev tudi svojega cilja. Njihov cilj je nagrada (osebni dohodek, priznanje, napredovanje ipd.) (Kramar Zupan, 2009, str. 157).

Mihalič (2010, str. 11) navaja najučinkovitejše načine motiviranja:

- nedenarne nagrade za delo, uspehe in znanja (izobraževanja, napredovanja, dodatni prosti dnevi itd.),
- denarne nagrade za delo, uspehe, dosežke in znanja,
- pisne in ustne pohvale za uspeh pri delu in razvoju,
- pomoč pri delu, usposabljanju in razvoju,
- izpostavljanje uspehov in uspešnih sodelavcev,
- izvajanje motivacijskih govorov zaposlenim,
- podpora sodelavcev pri delu, uveljavljanju in rasti,
- priznanja za uspehe in dobre rezultate,
- spodbujanje, opogumljanje in navdihovanje,
- zagotavljanje pozitivnega zgleda sodelavcem,
- zanimanje za delo, razvoj in počutje zaposlenih,
- usmerjanje k doseganju ciljev in načrtov,
- izpostavljanje preteklih rezultatov sodelavcev,
- omogočanje privilegijev tudi sodelavcem,
- prenos lastnih znanj in izkušenj na sodelavce,
- čestitanje zaposlenim za uspehe pri delu in razvoju,
- prenos nekaterih lastnih odgovornosti na sodelavce,
- informiranje zaposlenih o delu, organizaciji in ciljih,
- prirejanje slovesnosti in srečanj ob večjih dosežkih,

- zanimanje za želje, ambicije in zadovoljstvo,
- etična in enakopravna obravnava vseh sodelavcev,
- omogočanje odprtega in demokratičnega dialoga,
- nudenje dobrih pogojev dela in delovnih sredstev.

Poleg zgoraj omenjenih pristopov motiviranja so pomembni tudi elementi, ki jih izoblikuje organizacijski sistem kot celota in vodja lahko nanje le deloma vpliva. Ti so predvsem splošna uspešnost organizacije, ugled organizacije v javnosti, učinkovitost in prejete nagrade/priznanja organizacije, tradicija in njena prepoznavnost (Mihalič, 2010).

Vendar je primarna vloga dobrega vodje, da deli in širi prave organizacijske vrednote, navade in vedenja skupaj s spodbujanjem zaposlenih. To od vodje zahteva, da večino časa porabi za aktivnosti oziroma delo z ljudmi. V organizaciji mora vodja jasno opredeliti želeno delovanje posameznega zaposlenega (naloge in pričakovane rezultate) ter na kriterije uspešnosti izvajanja posameznih delovnih nalog opredeliti tudi nagrade in kazni. Vodja mora v motivacijskem procesu ustvariti okoliščine, ki omogočajo zaposlenemu uresničevanje svojih lastnih ciljev in potreb, ki pa morajo biti usklajeni s cilji organizacije. Pri motiviranju je glavna podpora vodje in ne kontrola. Vodja se mora zavedati, da se motivacijski vzorci med zaposlenimi razlikujejo, kar enega spodbudi, lahko drugega odvrne (Kramar Zupan, 2009, str. 157).

Vodja se mora zavedati, da je motiviranost pogonska sila organizacije in da je organizacija uspešna le toliko, kolikor so uspešni zaposleni, ki delajo v njej (Mihalič, 2010).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA A.B.C. AVTOCENTER

Podjetje A.B.C. Avtocenter, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 2010. Ustanovitelja podjetja sta Kmetijstvo Vipava, d. o. o., in Aleš Bucik, ki sta tudi lastnika podjetja. Podjetje uporablja skrajšano obliko imena, in sicer A.B.C., d. o. o. Sedež podjetja je v Kromberku na Industrijski cesti 3 a. Glavna dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, je trgovina z avtomobili in lahкими motornimi vozili (SK 45.110). Direktorica podjetja A.B.C., d. o. o., je Eva Kompara. V organizaciji je zaposlenih 29 delavcev in se po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1), Ur. l. RS, št. 42/2006, umešča med majhna podjetja.

Pravna organizacijska oblika je družba z omejeno odgovornostjo. Takšna oblika družbe je v svetu in pri nas tudi najpogostejša. Družba z omejeno odgovornostjo je pravna oseba z lastno pravno sposobnostjo in lastnim kapitalom. Družba upnikom jamči le z vloženim kapitalom.

Osnovni kapital družbe je ob ustanovitvi leta 2010 znašal 7.500 evrov. Tri leta po ustanovitvi je bila potrebna prva dokapitalizacija, ki je znašala 95.000 evrov, tej pa je sledila še ena dokapitalizacija v višini 92.300 evrov. Sedaj znaša osnovni kapital družbe 194.800 evrov.

Podjetje A.B.C., d. o. o., se ukvarja s prodajo novih osebnih in gospodarskih vozil Volkswagen, servisiranjem vozil Volkswagen in Audi ter prodajo originalnih rezervnih delov, od leta 2021 pa imajo tudi lastno kleparsko-ličarsko delavnico. Za to dejavnost ima podjetje podpisano koncesijsko pogodbo s Porsche Slovenija, d. o. o. (v nadaljevanju PS), v kateri je definirano vse v zvezi s pravicami in obveznostmi sodelujočih v pogodbi.

Poleg tega se v podjetju ukvarjajo še s prodajo rabljenih vozil, tehničnimi pregledi za vozila do teže 3,5 tone in kleparsko-ličarskimi popravili.

Podjetje je razdeljeno na več oddelkov. Ti so finančno-računovodski odderek, prodajni odderek, poprodajni odderek in odderek tehničnih pregledov.

V finančno-računovodskem oddelku sta dve zaposleni, ki skrbita za vso dokumentacijo družbe, knjiženje vhodnih in izhodnih faktur, izdelavo raznih poročil, pošto itd. V oddelku je še direktorica podjetja, ki opravlja delo glavne računovodje podjetja. Odderek za prodajo je razdeljen na dva dela, in sicer na prodajo novih osebnih in gospodarskih vozil Volkswagen ter prodajo rabljenih vozil vseh avtomobilskih proizvajalcev. V oddelku za prodajo novih vozil sta vodja prodaje in prodajni svetovalec ter prodajalec za velike kupce, odderek za rabljena vozila pa zaposluje dva prodajalca. Poprodajni odderek se deli na mehanično delavnico oziroma servis, prodajo originalnih rezervnih delov Volkswagen in kleparsko-ličarska popravila. Za vse te oddelke je zadolžen vodja poprodaje, ki ima pod okriljem šest mehanikov, dva servisna svetovalca, prodajalca rezervnih delov, sprejemnika za kleparsko-ličarska popravila in štiri kleparje.

Za izvajanje tehničnih pregledov in registracijo vozil so v podjetju zaposleni vodja tehničnih pregledov, trije pregledniki kontrolorji in štiri referentke, ki urejajo vse v zvezi z registracijo vozil.

Podjetje vsem zaposlenim omogoča izobraževanje. Večina zaposlenih ima določene certifikate, tako da je redno izobraževanje obvezno. Večino izobraževanj se opravlja pri koncedentu PS.

Enkrat letno se preko PS preverjajo standardi ISO, ki jih mora podjetje izpolnjevati. Z izpolnitvijo le-teh podjetje izpolnjuje vse pogoje za nemoteno poslovanje. V primeru negativne presoje standardov ISO ima PS vse pravice za prekinitev pogodbe.

Vizija podjetja je utrjevati položaj največjega pooblaščenega prodajalca vozil Volkswagen, serviserja za vozila Volkswagen in Audi na območju Nove Gorice ter ponuditi strankam še kakovostnejšo storitev kot doslej. Podjetje deluje tako, da sledi potrebam svojih strank skozi inovativnost, prilagodljivost in zavezanost za doseganje visoke ravni kakovosti storitev. Kakovost poslovanja dosegajo tudi s krepitvijo dolgoročnih poslovnih povezav in partnerskih odnosov.

Poslanstvo podjetja je omogočati zaposlenim zdravo in kakovostno življenje. Njihova strategija temelji na načelih trajnostnega razvoja in se kaže v skrbi za zaposlene, stranke in okolje.

5 ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V PODJETJU A.B.C. AVTO CENTER

Funkcijo vodenja v podjetju A.B.C. Avto center sem analiziral s pomočjo intervjuja z direktorico podjetja in s kvantitativno raziskavo, ki sem jo izvedel z direktorico in med zaposlenimi. Pogovor z direktorico in rezultati kvantitativne raziskave služijo za pomoč pri iskanju odgovorov na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Z direktorico je bil izveden intervju, s pomočjo katerega sem izvedel nekaj izmed njenih lastnosti in metod, ki jih uporablja pri opravljanju svojega dela. Poleg tega sem opravljal tudi študentsko delo v podjetju in sem do navedenih spoznanj prišel s pomočjo opazovanja procesa dela v podjetju.

Anketni vprašalnik z direktorico je zaprtega tipa in vsebuje osemnajst trditev o vedenju vodje. Trditve v anketnem vprašalniku so sestavljene tako, da mora anketirana oseba pri vsaki trditvi označiti stopnjo, kako pogosto ji te trditve pripadajo. Anketni vprašalnik za vodjo je priložen v prilogi (Priloga 1). Namen anketnega vprašalnika z direktorico je določiti stil vodenja direktorice podjetja po mrežnem modelu avtorjev Blake in Mouton.

Anketni vprašalnik za zaposlene je prav tako zaprtega tipa in vsebuje štiri sklope. Sklopi, ki jih vprašalnik zajema, so:

- motivacija,
- komunikacija,
- zaupanje in spoštovanje ter
- razvoj kariere.

Anketni vprašalnik vsebuje 34 trditev, pri katerih morajo anketiranci navesti ustrezno raven strinjanja z navedeno trditvijo (1 – popolnoma se ne strinjam, 2 – večinoma se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – večinoma se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam). Anketni vprašalnik za zaposlene je priložen v prilogi (Priloga 2). V želji, da bi zaposleni odgovarjali čim bolj realno in iskreno, je anketni vprašalnik anonimen.

Rezultati anketnega vprašalnika temeljijo na odgovorih 25 anketirancev oziroma zaposlenih v podjetju A.B.C. Avto center, ki so anketni vprašalnik izpolnili samostojno v neopazovanem okolju. Prav tako anketirancev nisem spraševal po sociodemografskih podatkih, saj je kolektiv majhen in bi to lahko ogrozilo anonimnost ter posledično uničilo sproščeno okolje za anketirance. Za takšen pristop sva se odločila z direktorico, saj je

namen ankete, da zaposleni iskreno in brez omejitev izrazijo svoje mnenje glede vodenja v izbranem podjetju.

5.1 Interpretacija anketnega vprašalnika z vodjo

Podjetje vodi ženska srednjih let s tridesetletnimi izkušnjami, ki jih je pridobila na področju avtomobilizma. Pri vodenju se večkrat srečuje z izzivi, saj je kot ženska v tej stroki manj slišana. Še vedno velja neko prepričanje, da je vodenje takega podjetja moško delo. To se izraža tudi v komunikaciji z lastnikom. Do zaposlenih je zaupljiva in spoštljiva, vendar tudi zahtevna. Pri svojih odločitvah je jasna in odločna, hitra v komunikaciji, prizadeva si imeti dobre odnose z zaposlenimi. Včasih izstopa njen socialen vidik. Pri svojem delu se trudi biti uspešna, delovati v skladu s svojimi prepričanji, stališči, vrednotami in moralno etničnimi normami. Je pozitivna in odgovorna oseba. Svoje lastnosti prenaša tudi na zaposlene. Ker se zaveda, da so osnova za uspeh podjetja dobro stimulirani in motivirani zaposleni, bi si želela več časa posvetiti razvoju kadra. Pri sprejemanju ključnih odločitev v podjetju se mora vedno posvetovati z lastnikom. Konfliktne situacije rešuje učinkovito.

Trditve 1, 4, 6, 9, 10, 12, 14, 16 in 17 se nanašajo na skrb za ljudi (os y), medtem ko se trditve 2, 4, 5, 7, 8, 11, 13, 15 in 18 nanašajo na skrb za proizvodnjo (os x) (glej Prilogo 1). Pridobljene točke je treba še ustrezno ponderirati s faktorjem 0,2. Direktorica podjetja je pri skrbi za ljudi zbrala 8 točk, pri skrbi za proizvodnjo pa 4,8 točk. Slika 4 grafično prikazuje dobljene rezultate, tabela 3 pa še numerično.

Slika 4: Določanje stila vodenja po mrežnem modelu



Vir: lastno delo.

Tabela 3: Prikaz doseženih točk po mrežnem modelu

Skrb	Dosežene točke (ponderirano)	Možno število doseženih točk (ponderirano)
Skrb za ljudi	8	9
Skrb za proizvodnjo	4,8	9
SKUPAJ	12,9	18

Vir: lastno delo.

Rezultati anketnega vprašalnika so pokazali, da ima direktorica podjetja visoko skrb za ljudi in nekoliko manjšo, povprečno skrb za proizvodnjo oziroma rezultate. Rezultati odgovorov so direktorico uvrstili v območje managementa podeželskega kluba. Vodenje v stilu podeželskega kluba označuje direktorico kot demokratično vodjo. Takšen vodja večinoma uporablja nagrade za vzdrževanje discipline in nenehno spodbujanje zaposlenih k doseganju ciljev. Po drugi strani pa takšen vodja ni zmožen uveljaviti kazensko prisilne in legitimne moči. Ta nezmožnost izvira predvsem iz strahu, da bi uporaba legitimne moči ogrozila povezanost z zaposlenimi v podjetju.

5.2 Interpretacija anketnega vprašalnika z zaposlenimi

Prvi sklop zajema trditve, ki se v večini opirajo na motiviranje vodje in motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju. Povprečne ocene stopenj strinjanja prikazujejo, da so anketiranci izrazili največjo stopnjo strinjanja (4,8) s trditvijo, da se vodja zaveda pomena njihovega zasebnega in družinskega življenja. Prav tako so izrazili visoko stopnjo strinjanja (4,4) s trditvijo, da ima vodja dovolj strokovnega znanja. Na trditev, da vodja posveča dovolj pozornosti motiviranju, so anketirani v povprečju odgovorili z oceno 3,8. S trditvijo, da vodja spodbuja zaposlene za sprejemanje odgovornosti pri delu, se zaposleni v povprečju delno strinjajo (4,1), prav tako se v povprečju delno strinjajo s trditvijo, da vodja ceni dobro opravljeno delo (4,3). Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo, da so zadovoljni z oblikami nagrajevanja, kjer znaša povprečna ocena moči strinjanja 2,6. Trditve »Pogosto prejimate priznanja od svojega vodje«, »Počutim se motivirano pri opravljanju svojega dela« in »Razvojna vizija podjetja je jasna« so prav tako prejele slabše povprečne ocene.

Na podlagi rezultatov, ki so prikazani na sliki 5, sklepam, da pri zaposlenih primanjkuje nekoliko ustrezne motivacije s strani vodje. Povprečne ocene anketiranih prikazujejo, da zaposleni niso prav zadovoljni z oblikami nagrajevanja. Anketiranci v veliki večini verjamejo v strokovno znanje vodje in so ponosni, da opravljajo delo v tem podjetju, ampak jim pri delu primanjkuje navdiha in motivacije, kljub temu, da je večina odgovorila, da si pri svojem delu sami postavljajo ambiciozne cilje.

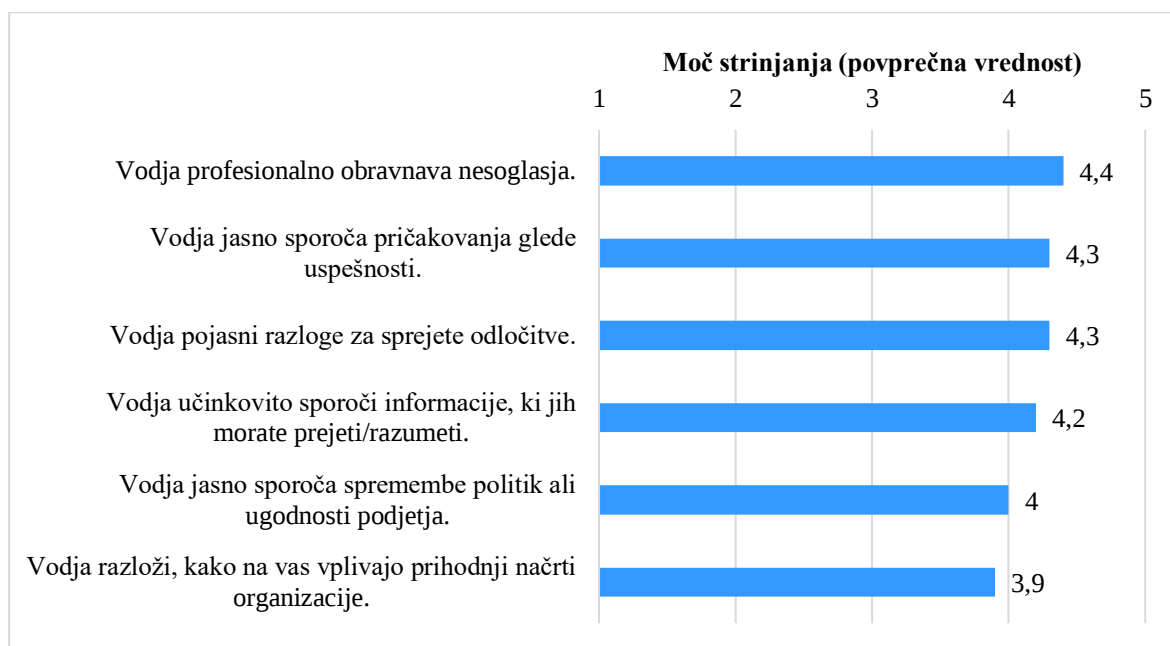
Slika 5: Motivacija



Vir: lastno delo.

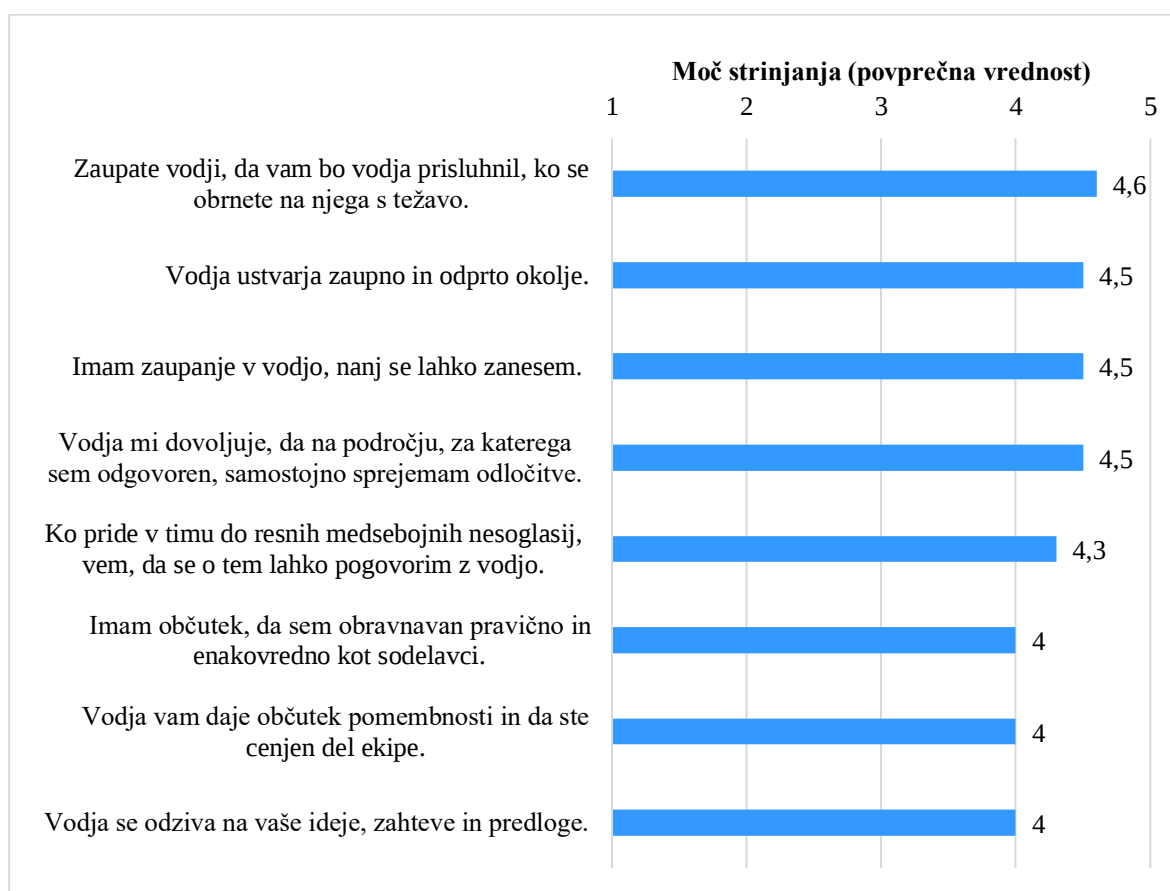
Drugi sklop trditev se nanaša na komunikacijo vodje z zaposlenimi (slika 6). S trditvijo, da vodja profesionalno obravnava nesoglasja, so anketirani v povprečju odgovorili z oceno 4,4. Prav tako so visoke povprečne moči strinjanja pri praktično vseh ostalih trditvah. Na trditev, da vodja jasno sporoča pričakovanja glede uspešnosti, in trditev, da vodja pojasni razloge za sprejete odločitve, so anketirani v povprečju odgovorili z oceno 4,3. Najnižjo povprečno moč strinjanja (3,9) so zaposleni namenili trditvi, da vodja razloži, kako nanje vplivajo prihodnji načrti organizacije. Skleпам, da je komunikacija s strani vodje na precej visokem nivoju, saj odgovori anketirancev prikazujejo relativno visoke povprečne ocene.

Slika 6: Komunikacija



Vir: lastno delo.

Slika 7: Spoštovanje in zaupanje

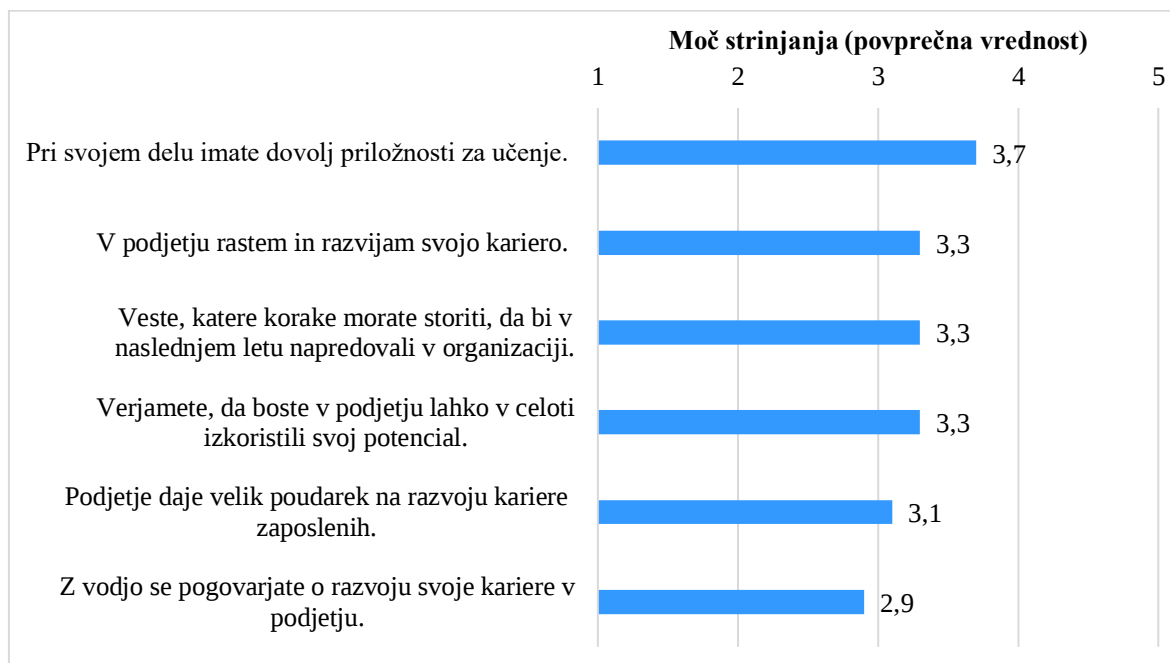


Vir: lastno delo.

V tretjem sklopu trditev iz anketnega vprašalnika so trditve, ki se nanašajo na spoštovanje in zaupanje (slika 7). Iz slike zgoraj je razvidno, da so odgovori zelo pozitivni. Najvišjo povprečno oceno (4,6) je prejela trditev, da zaposleni vodji zaupajo, da jim bo ta prisluhnil, ko se obrnejo na njega s težavo. Najnižja povprečna ocena v tem sklopu znaša 4. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da je direktorica uspešna pri ustvarjanju zdravega okolja v podjetju.

Zadnji sklop trditev je namenjen razvoju kariere zaposlenih v podjetju (slika 8). Slika spodaj prikazuje povprečne vrednosti moči strinjanja anketirancev z različnimi trditvami, ki se nanašajo na razvoj kariere zaposlenih. Iz slike je razvidno, da je večina trditev ocenjena s povprečnimi vrednostmi v območju, kjer se zaposleni niti ne strinjajo niti strinjajo s trditvijo. Največjo moč strinjanja so zaposleni pripisali trditvi, da imajo pri svojem delu dovolj možnosti za učenje, in sicer s povprečno oceno 3,7. V povprečju se najmanj strinjajo (2,9) s trditvijo, da se z vodjo pogovarjajo o razvoju kariere. Glede na rezultate lahko sklepam, da v podjetju ne naredijo dovolj za razvoj kariere zaposlenih, saj povprečne vrednosti ocen prikazujejo, da so zaposleni v povprečju neopredeljeni ali pa so celo izrazili stopnjo ne strinjanja. V dotičnem primeru je neopredeljenost anketirancev lahko tudi povezana z delovnim mestom posameznega anketiranca, saj je mogoče, da iz določenega delovnega mesta zaradi njegovih lastnosti ni mogoče napredovati oziroma razvijati svoje kariere.

Slika 8: Razvoj kariere



Vir: lastno delo.

6 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO

Glede na rezultate anketnega vprašalnika za direktorico in anketnega vprašalnika z zaposlenimi sem v nadaljevanju pripravil predloge za izboljšavo, ki so namenjeni vodstvu oziroma direktorici podjetja. Za uspešno oblikovanje predlogov so mi služila tudi vsa predhodna spoznanja pri proučevanju in raziskovanju strokovne literature s področja vodenja domačih in tujih avtorjev.

Na podlagi odgovorov direktorice v anketnem vprašalniku se je njen stil vodenja uvrstil v območje podeželskega vodenja oziroma stil demokratične vodje. V teoriji je najbolj zaželeno, da je vodja v območju timskega vodje, kjer ima visoko skrb za ljudi kot tudi za proizvodnjo. Ne smemo pa popolnoma zavreči ostalih treh stilov vodenja, saj je v določenih situacijah primerneje uporabiti katerega izmed preostalih treh stilov. Na primer, ko je potrebno, da ekipa pridobi samozadostnost, pride v poštev stil osiromašenega managementa oziroma vodje. V primeru, da je pri nemotiviranem delavcu treba vzpodbuditi občutek discipline, pa je primerno biti v območju avtoritete privolitev oziroma izvajati avtoritativni stil. Direktorici bi svetoval, da s skrbnim preučevanjem situacije in stilov, ki vplivajo nanjo, prilagaja stil vodenja na način, da bo z njim dosegla želene rezultate.

Rezultate in dognanja sem predstavil tudi direktorici, ki pa ni prav nič začudena, saj je pričakovala zelo podobne rezultate, če ne celo enake. Po besedah direktorice je dokaj zadovoljna s svojim slogom vodenja, ampak si želi nadgraditi svoj stil vodenja in priti v območje timskega vodje. Zaveda se, da ji primanjkuje strogosti oziroma uspešnejšega uvajanja discipline v kolektiv. Vodja, ki vodi po stilu timskega managementa, daje pozitiven zgled in si prizadeva spodbujati timsko okolje, v katerem lahko vsi člani ekipe dosežejo svoj največji potencial, tako kot člani ekipe kot ljudje. Ekipo spodbujajo k čim bolj učinkovitemu doseganju timskih ciljev, hkrati pa si neumorno prizadevajo h krepitvi vezi med posameznimi člani organizacije. Takšni vodje običajno oblikujejo in vodijo nekatere izmed najbolj produktivnih timov.

Direktorici podjetja predlagam, da pozorno analizira trditve v anketnem vprašalniku. Pri trditvah, kjer je dosegla nizko število točk, je še toliko bolj pomembneje, da se vpraša: »Ali bi bilo moje vodenje boljše in učinkoviteje, če bi na določenem področju dosegla več točk?« V primeru, da je odgovor na to vprašanje pritrdilen, je čas za ukrepanje, ki bo vodilo k izboljšanju.

Rezultati anketnega vprašalnika za zaposlene so pokazali, da v podjetju ni ustreznega motiviranja s strani vodje. Prav tako je iz rezultatov razvidno, da podjetje posveča premalo pozornosti razvoju kariere svojih zaposlenih. Slednje bi bilo smiselno povezati s stopnjo motivacije zaposlenih, saj če zaposleni ne vidijo prihodnosti v delu v podjetju ali pa ne vejo, kako izkoristiti svoj potencial za napredovanje v svoji poklicni karieri, potem je razumljivo, da je motivacija zaposlenih na nizki ravni.

Direktorici svetujem, da skrbno pristopi k temu problemu. Organizira naj sestanke, na katerih se bo na štiri oči pogovorila z vsakim zaposlenim ter razglabljala o željah in ciljih, ki jih imajo na svoji karierni poti. Na podlagi teh pogovorov bo direktorica seznanjena z željami zaposlenih in bo na podlagi tega lahko ustrezno reagirala in izvedla nadaljnje korake k izboljšanju zadovoljstva svojih zaposlenih na področju razvoja kariere. Svetujem tudi konstantno spodbudo s strani direktorice, da se zaposleni udeležijo izobraževanj, ki jih zanimajo, podjetje pa jim samo krije stroške. Menim, da bi izboljšanje na področju razvoja kariere vplivalo tudi na boljšo motivacijo zaposlenih.

Razlog v slabi motiviranosti zaposlenih je lahko tudi slaba disciplina, ki je vzpostavljena v podjetju. Glede na demokratičen stil vodenja direktorice, kjer ji primanjkuje vzpostavljanja discipline, je takšen sklep povsem legitimen. Kot že omenjeno zgoraj v tem poglavju, si direktorica prizadeva nadgraditi svoj stil vodenja in priti v območje timske vodje, kjer bo prisotna večja skrb za proizvodnjo, hkrati pa bo poskrbljeno za »boljšo« disciplino.

SKLEP

Vodenje je eden najpomembnejših vidikov v vsaki poslovni organizaciji, saj določa splošni uspeh določene organizacije v vseh ključnih dejavnostih in funkcionalnostih. Kadar podjetje ne doseže svojih ključnih ciljev, krivdo nosi vodstvo, kadar pa organizacija doseže uspeh v svojih splošnih dejavnostih, se uspeh pripiše vodstvu. Zato je uspeh ali neuspeh katere koli poslovne organizacije odvisen od vodenja, ki se uporablja pri delovanju določene organizacije. Učinkovito vodenje vodi k uspehu, trajnosti, razvoju in rasti skupin ali organizacij. Po drugi strani pa slabi ali neustrezni stili in pristopi vodenja povzročijo neuspeh poslovnih organizacij in skupin pri doseganju njihovih ključnih ciljev (Hamdan, 2018).

V prvem poglavju strokovne zaključne naloge sem opredelil vodenje kot eno izmed štirih glavnih funkcij v managementu. Za boljše razumevanje, kaj vodenje je oziroma ni, sem podal samo nekaj izmed mnogih definicij vodenja. Poleg tega sem predstavil razliko med pojmom vodja in manager, saj sta ta pojma velikokrat razumljena kot sinonima. V drugem poglavju sem se osredotočil na nekatere najbolj znane teorije vodenja, ki so jih skozi čas razvili strokovnjaki s področja managementa. V tretjem poglavju sem nadaljeval s teoretičnim delom naloge in predstavil motivacijo kot pomembno nalogo, ki jo mora opravljati vodja.

Praktični del naloge sem predstavil v četrtem poglavju, kjer sem na kratko predstavil podjetje A.B.C. Avto center. V petem poglavju sem analiziral funkcijo vodenja v izbranem podjetju. To sem storil s pomočjo dveh anketnih vprašalnikov, in sicer s prvim, namenjenim direktorici, in drugim za zaposlene. Z anketnim vprašalnikom za direktorico sem želel priti do ugotovitve, kakšen stil vodenja pripada direktorici podjetja po mrežnem modelu avtorjev Blake in Mouton. Na podlagi rezultatov sem prišel do ugotovitve, da

direktorica izbranega podjetja spada v območje »management podeželskega kluba«. Za to območje je značilen demokratičen stil vodenja, zato na osnovi te ugotovitve lahko odgovorim na raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavil. Na podlagi rezultatov menim, da direktorica podjetja uporablja demokratični stil vodenja.

Z drugim raziskovalnim vprašanjem sem želel izvedeti, ali so zaposleni zadovoljni s stilom vodenja direktorice. Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika z zaposlenimi lahko sklepam, da so zaposleni v podjetju zadovoljni s stilom vodenja direktorice, saj se jih je velika večina strinjala s to trditvijo.

Spoznal sem, da med vodjo in zaposlenimi poteka visoka stopnja komunikacije. Prav tako je v podjetju prisotno veliko zaupanja in spoštovanja na relaciji direktorica–zaposleni. Rezultati pa so tudi prikazali, da zaposlenim v izbranem podjetju primanjkuje motivacije ter priložnosti za razvoj in nadgraditev svoje poklicne kariere. Naloga direktorice je, da skrbi za motiviranost zaposlenih, saj bo le tako lahko podjetje rastlo in se razvijalo. Na osnovi te ugotovitve lahko podam odgovor na tretje raziskovalno vprašanje, in sicer menim, da zaposleni niso ustrezno motivirani s strani svoje direktorice.

Za uspešnejše vodenje in posledično uspešnejše poslovanje podjetja sem v zadnjem poglavju podal predloge za izboljšave vodstvu podjetja. Menim, da ima direktorica dobro izhodišče, da dvigne svoje vodenje na višjo raven. Zaposleni jo cenijo, spoštujejo in verjamejo v njene sposobnosti. S predanostjo k izboljšanju šibkih točk v njenem vodenju bo prišla v območje timskega vodje, kamor si tudi sama želi.

LITERATURA IN VIRI

1. Arenas, F. J., Connelly, D. & Williams, M. D. (2017a). Contingency leadership. V E. A. Rockwell (ur.), *Developing your full range of leadership: leveraging a transformational approach* (str. 7–9). Maxwell: Air University Press.
2. Arenas, F. J., Connelly, D. & Williams, M. D. (2017b). Situational leadership. V E. A. Rockwell (ur.), *Developing your full range of leadership: leveraging a transformational approach* (str. 9–11). Maxwell: Air University Press.
3. Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). *A handbook of management and leadership. A guide to managing for results*. London: Kogan Page Limited.
4. Bass, B. M. (1985). *Performance beyond expectations*. New York: Free Press.
5. Bateman, T. S. & Snell, S. (2002). *Management: competing in the new era* (5. izd.). New York: McGraw-Hill.
6. Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid iii: a new look at the classic that has boosted productivity and profits for thousands of corporations worldwide*. Houston: Gulf Publishing Company, Book Division.
7. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

8. Cohen, W. (2019, 25. junij). Drucker's top tips to successful leadership. *Corporate learning network*. Pridobljeno 20. junija 2022 iz <https://www.corporatelearningnetwork.com/leadership/columns/druckers-top-tips-to-successful-leadership>
9. Daft, R. L. (2016). *Management* (12. izd.). Boston: Cengage Learning.
10. Den Hartog, D. N. & Koopman, P. L. (2001). Leadership in organizations. V N. Anderson, D. S. Ones, H. Kepir Sinangil & C. Viswesvaran (ur.), *Handbook of industrials, work & organizational psychology* (str. 166–187). London: SAGE Publications.
11. Dessler, G. (2001). *Management: leading people and organizations in the 21st century* (2. izd.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
12. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
13. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Dinibutun, S. R. (2020). Leadership: a comprehensive review of literature, research and theoretical framework. *Journal of Economics and Business*, 3(1), 44–64.
15. DuBrin, A. J. (2012). *Management essentials* (9. izd.). Mason: South-Western Cengage Learning.
16. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
17. Gordon, J. R. (1996). *Organizational behaviour: a diagnostic approach*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
18. Hamdan, T. A. (2018, 22. oktober). Leadership traits for organizational success. *Ligs University*. Pridobljeno 1. avgusta 2022 iz <https://ligsuniversity.com/blog/leadership-traits-for-organizational-success>
19. Hunsaker, L. P. (2001). *Training in management skills*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
20. Islam, N. M. (2019). A review on managerial grid of leadership and its impact on employees and organization. *International Journal of Research*, 6(10), 159–162.
21. Juneja, P. (brez datuma). House's path goal theory. *Management study guide*. Pridobljeno 28. junija 2022 iz <https://www.managementstudyguide.com/houses-path-goal-theory.htm>
22. Kramar Zupan, M. (2009). *Menedžement vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
23. Luthans, F. (2010). *Organizational behavior an evidence based approach* (12. izd.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
24. Management Adda. (2019, 20. september). *Leadership theories*. [YouTube]. Pridobljeno 28. junija 2022 iz <https://www.youtube.com/watch?v=WOtBp0D85LI&t=14s>
25. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
26. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

27. Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 1. julija 2022 iz <https://hbr.org/1973/05/how-to-choose-a-leadership-pattern>
28. Truptimayee, R. (brez datuma). What is leadership? *Economics discussion*. Pridobljeno 22. junija 2022 iz <https://www.economicsdiscussion.net/management/leadership/what-is-leadership/32116>
29. University of St. Augustine for Health Sciences. (2021). *12 leadership models that can define your style*. Pridobljeno 1. julija 2022 iz <https://www.usa.edu/blog/leadership-models/>
30. Wajdi, N. B. M. (2017). The differences between management and leadership. *Sinergi Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 7(1), 75–84.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za direktorico

Spodaj je seznam trditev o vedenju vodje. Natančno preberite trditve in nato s pomočjo priložene lestvice določite do kakšne mere vam pripadajo. V želji, da bo rezultat čim bolj natančen, vas prosim, da odgovarjate kolikor se da pošteno!

Lestvica:

- | | nikoli | | včasih | | | | vedno |
|--|--------|---|--------|---|---|---|-------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
1. _____ Vzpodbujam člane svojega tima, da sodelujejo, ko pride čas za odločitve in skušam njihove ideje in predloge upoštevati.
 2. _____ Nič ni pomembnejše od doseganja cilja ali dokončanja naloge.
 3. _____ Skrbno sledim časovnici, da bo naloga pravočasno končana.
 4. _____ Sodelavce vzpodbujam, da so pri svojem delu ustvarjalni.
 5. _____ Bolj kot je naloga zahtevna, bolj uživam v njej.
 6. _____ Ko popravljam napake, nisem zaskrbljen, da bi s tem ogrozil medsebojne odnose.
 7. _____ S svojim časom ravnam zelo učinkovito.
 8. _____ Spoštujem meje drugih ljudi.
 9. _____ Svetovanje zaposlenim pri izboljševanju njihovega nastopanja in obnašanja mi je prišlo v podzavest.
 10. _____ Nič ni pomembnejše od graditve dobrega tima.
 11. _____ Uživam v analiziranju problemov.
 12. _____ Ni mi težko izvrševati več zahtevnih nalog istočasno.
 13. _____ Ko opazim, da se zahtevna naloga približuje h koncu, poskrbim, da je upoštevana vsaka podrobnost.
 14. _____ Uživam v razlagi podrobnosti zahtevne naloge oziroma projekta svojim sodelavcem.
 15. _____ Razdelitev velikih projektov na manjše obvladljive naloge mi je prišlo v podzavest.
 16. _____ Uživam v branju knjig, člankov in poslovnih revij o mojem poklicu in poskušam implementirati nove postopke, ki sem jih spoznal/a.
 17. _____ Rad/a prebiram knjige, članke in revije o vodenju, usposabljanju in psihologiji ter spoznano implementiram v prakso.
 18. _____ Uživam v poučevanju ljudi o novih nalogah in postopkih.

Priloga 2: Anketni vprašalnik za zaposlene

Pozdravljeni.

Sem študent na dodiplomskem študiju na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Ob zaključku študija pišem zaključno strokovno nalogo z naslovom Analiza funkcije vodenja v podjetju A.B.C. Avtocenter. Lepo bi vas prosil, če si vzamete **slabih 10 minut** vašega časa in odgovorite na spodnje trditve. Vaše sodelovanje mi bo v veliko pomoč pri praktičnem delu zaključne naloge. Anketa je **anonimna**. Vodstvo bo seznanjeno z rezultati ankete, analiza rezultatov pa bo služila tudi za priporočila za izboljšave.

Glede na zastavljeno lestvico izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami glede vodenja v podjetju. Pri vsaki trditvi obkrožite izbrano številko.

TRDITVE	1 – Popolnoma se ne strinjam 2 – Večinoma se ne strinjam 3 – Niti se ne strinjam niti se strinjam 4 – Večinoma se strinjam 5 – Popolnoma se strinjam
1. Vodja posveča dovolj pozornosti motiviranju zaposlenih.	1 2 3 4 5
2. Vodja spodbuja zaposlene za sprejemanje odgovornosti za delo.	1 2 3 4 5
3. Vodja ceni dobro opravljeno delo.	1 2 3 4 5
4. Pogosto prejimate priznanja od svojega vodje.	1 2 3 4 5
5. Zadovoljen sem s stilom vodenja vodje.	1 2 3 4 5
6. Počutim se motivirano pri opravljanju svojega dela.	1 2 3 4 5
7. Moji delovni cilji me navdihujejo.	1 2 3 4 5
8. Pri svojem delu si sam/a postavljam ambiciozne delovne cilje.	1 2 3 4 5
9. Ponosen/na sem, da delam v tem podjetju.	1 2 3 4 5
10. Zadovoljen/na sem z oblikami nagrajevanja.	1 2 3 4 5
11. Razvojna vizija podjetja je jasna.	1 2 3 4 5
12. Vaš vodja ima dovolj strokovnega znanja in sposobnosti.	1 2 3 4 5
13. Vodja se zaveda pomena vašega zasebnega in družinskega življenja.	1 2 3 4 5
14. Vodja skrbi za vaše dobro počutje.	1 2 3 4 5
15. Vodja jasno sporoča pričakovanja glede uspešnosti.	1 2 3 4 5
16. Vodja učinkovito sporoči informacije, ki jih morate	1 2 3 4 5

prejeti/razumeti.					
17. Vodja pojasni razloge za sprejete odločitve.	1	2	3	4	5
18. Vodja profesionalno obravnava nesoglasja.	1	2	3	4	5
19. Vodja razloži, kako na vas vplivajo prihodnji načrti organizacije.	1	2	3	4	5
20. Vodja jasno sporoča spremembe politik ali ugodnosti podjetja.	1	2	3	4	5
21. Ko pride v timu do resnih medsebojnih nesoglasij, vem da se o tem lahko pogovorim z vodjo.	1	2	3	4	5
22. Vodja ustvarja zaupno in odprto okolje.	1	2	3	4	5
23. Občutek imam, da sem obravnavan pravično in enakovredno kot ostali sodelavci.	1	2	3	4	5
24. Vodja se odziva na vaše ideje, zahteve in predloge.	1	2	3	4	5
25. Zaupate vodji, da vam bo vodja prisluhnil, ko se obrnete na njega s težavo.	1	2	3	4	5
26. Vodja vam daje občutek pomembnosti in da ste cenjen del ekipe.	1	2	3	4	5
27. Imam zaupanje v vodjo, nanj se lahko zanesem.	1	2	3	4	5
28. Vodja mi dovoljuje, da na področju, za katerega sem odgovoren, samostojno sprejemam odločitve.	1	2	3	4	5
29. Podjetje daje velik poudarek na razvoju kariere zaposlenih.	1	2	3	4	5
30. Z vodjo se pogovarjate o razvoju svoje kariere v podjetju.	1	2	3	4	5
31. V podjetju rastem in razvijam svojo kariero.	1	2	3	4	5
32. Veste, katere korake morate storiti, da bi v naslednjem letu napredovali v organizaciji.	1	2	3	4	5
33. Verjamete, da boste v podjetju lahko v celoti izkoristili svoj potencial.	1	2	3	4	5
34. Pri svojem delu imate dovolj priložnosti za učenje.	1	2	3	4	5