

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

ANALIZA FUNKCIJE VODENJA V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, avgust 2019

MONIKA SKUBIC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Monika Skubic, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza funkcije vodenja v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 FUNKCIJA VODENJA.....	2
Razlika med vodjo in managerjem	2
2 MODELI VODENJA.....	3
2.1 Načini vodenja.....	3
2.2 Stili vodenja	4
2.2.1 Avtorski vodstveni stil.....	4
2.2.2 Participativni stil vodenja	5
2.2.3 Razpoloženje pri delu	6
3 MOTIVACIJA.....	6
3.1 Motivacija v organizaciji.....	7
3.2 Oblikovanje delovnih mest za motivacijo	7
4 NOVA PARADIGMA VODENJA V 21. STOLETJU.....	8
4.1 Vodenje učeče se organizacije.....	9
4.2 Avtentično vodenje	10
5 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	11
5.1 Program step in promocija zdravja na delovnem mestu	12
5.2 Etično poslovanje Mol slovenija, d .o. o.....	13
5.3 Vodenje iz podjetja Mol slovenija, d. o. o. v podjetje Bencinski servis Matej Roblek, s. p.	13
6 RAZISKOVALNI DEL	14
6.1 Analiza opazovanja.....	14
6.1.1 Klima v podjetju	14
6.1.2 Odnos med vodjo bencinskega servisa in zaposlenimi	14
6.1.3 Zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih	15
6.1.4 Vključitev zaposlenih v odločitve podjetij	15
6.2 Analiza intervjujev	15
6.2.1 Analiza intervjuja z vodjo bencinskega servisa.....	15
6.2.2 Analiza intervjuja zaposlenih	17
6.2.3 Vodenje bencinskega servisa kot učeča se organizacija.....	17
7 VODJA BENCINSKEGA SERVISA KOT AVTENTIČNA VODJA.....	18

8 NASVETI ZA OBE PODJETJI	19
8.1 Mol slovenija, d. o. o.....	19
8.2 Bencinski servis Matej Roblek, s. p.....	19
SKLEP.....	20
LITERATURA IN VIRI.....	21
PRILOGE.....	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vodstvene in managerske odločitve.....	3
Tabela 2: Sedem načinov vodenja.....	6
Tabela 3: Ključne dimezije stare in nove paradigme organizacijskih razmerij.....	9

KAZALO SLIK

Slika 1: Logotip podjetja Mol Slovenija, d. o.o.....	12
Slika 2: STEP 2019.....	12
Slika 3: Hiearhija vodenja.....	13

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z vodjo bencinskega servisa.....	1
Priloga 2: Intervju z zaposlnimi.....	2

UVOD

V današnjem času se razmere na trgu zelo hitro spreminjajo. Posledica tega je, da morajo organizacije več pozornosti nameniti 4 temeljnim managerskim funkcijami kot so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Te funkcije so ključne za uspešno delovanje podjetja in posledično doseganje ciljev, ki vodi tudi v dobiček podjetja.

Vodenje je ena izmed temeljnih funkcij managementa. Dobre vodje so v podjetjih zelo priljubljeni. Pomembno je, da zna vodja prisluhniti podrejenimi in skušati izpolniti njihove želje. Vodja mora biti oseba, ki zna vplivati na druge, zna držati avtoriteto ter občutek, da podrejenim zaupa in obratno. Le na ta način bodo imele obe strani korist- v podjetju se tako lahko ustvari dobra organizacijska klima in sproščeno vzdušje pri delu. V današnjem času, ko je generaciji Y pomembno, da se v podjetju počutijo udobno in sprejete (in so bolj odprti za menjavo službe) so ti dejavniki zelo pomembni. Pomembno je, da zna vodja zadržati dobre zaposlene ter če pogledamo generacijo Y bo v prihodnosti to še bolj pomembno, zato je skorajda nujno, da vodje sprejemajo podrejene kot sebi enakovredne zaposlene.

V svoji zaključni nalogi bom analizirala funkcijo vodenja v podjetju Bencinski servis Matej Roblek, s. p. Podjetje sem skozi svoja študijska leta dobro spoznala, saj sem kot študentka opravljala delo v podjetju. Namen moje zaključne naloge je, da s pomočjo analize metode opazovanja in intervjujev analiziram vodenje v podjetju. Posvetila se bom prevsem temu, kakšen je odnos med zaposlenimi in vodjo. Kako zaposleni vidijo svojo vodjo in podobno.

Raziskovanja svoje zaključne naloge sem bom lotila z dvema metodama. In sicer prva metoda je opazovanje, saj sem kot študentka v podjetju več let opravljala študentsko delo. Druga metoda pa so intervjuji. Intervjuje pa bom opravila z vodjo in z zaposlenimi. Pri tem bom zaposlenimi zastavila ista vprašanja in tako dobila različne odgovore in njihove poglede na vodenje v njihovem podjetju.

Struktura zaključne naloge je razdeljena na dva vsebinska dela. Prvi del naloge je teoretičen, drugi empirični del. V teoretičnem delu bom iz domače in tuje literature povzela nekaj osnovnih pojmov o vodenju, pojasnila razliko med vodjo in managerjem. Posvetila se bom tudi modelom in stilom vodenja. In sicer bom izpostavila avtorski in participativni stil vodenja, ki sta najbolj pogosta stila vodenja v praksi. Nekaj besed bom namenila tudi motivaciji, katera je v današnjem času zelo pomembna na delovnem mestu. Osredotočila pa se bom tudi na današnje vodenje in sicer vodenje v 21. stoletju, kar zajema vodenje učeče se organizacije in avtentično vodenje.

V empiričnem delu pa bom najprej opisala podjetju, s čim se ukvarja in podobno. V nadaljevanju bom s pomočjo metode opazovanja opisala kako sem se sama počutila v podjetju in kako sem bila zadovoljna z delom ter vodjo bencinskega servisa. Pri tem se bom

osredotočila na klimo v podjetju, odnose med vodjo bencinskega servisa ter zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih.

Potem se bom lotila analizirati intervjuje. In sicer intervju z vodjo bom analizirala ločeno z intervjuji zaposlenih. Na koncu pa bom analizirala podjetje kot učečo se organizacijo ter vodjo bencinskega servisa kot avtentično vodjo. Za zaključek pa bom predlagala še nekaj nasvetov za izboljšanje vodenja v podjetju.

1 FUNKCIJA VODENJA

Rozman, Kovač in Koletnik (v Dimovski in drugi, 2014) opredeljujejo, da vodenje pomeni vplivanje na druge soljudi.

Vodenje v širšem pomenu zajema vodenje v ožjem smislu (lastnosti in ravnanje vodje), komuniciranje, motiviranje in kadrovanje. Vodenje je opredeljeno tudi kot umetnost mobiliziranja drugih, da se želijo, boriti za skupne težnje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Kljub temu, da nekateri ne kadrovanja ne štejejo med funkcijo managementa, saj ga celo poudarjajo kot posebno funkcijo. Ta negotovost se razlaga s tem, da organizacija, ki jo sestavlja razmerje v fazi izvedbe ta razmerja, strukture in odnose uresničuje. Nosilci razmerij pa so ljudje, ki vplivajo na ta razmerja. Zato pojmuje, da se organizacija izvaja z ljudmi (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Tavčar (2008) opredeljuje da je za vodenje značilni interesni vidik ter snovanje, urejanje, povezovanje, merjenje in presojanje med sodelavci in managerji. Funkcija vodenja pa je tudi del organizacijske funkcije, saj usklajuje organizacijske razmerja in procese, uresničuje cilje. Vodja je tisti, usklajuje, vodi in pregleda delo zaposlenih, povezuje delo. Gre tudi za usklajevanje ciljev in interesov, oblasti, komuniciranje. Mora pa biti vsaka od struktur usklajena sama po sebi (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011).

Pomen resničnega vodstva je, kombinacija trdoživosti ter sposobnost razumevanja konteksta, da se človek iz napak in težav uči. Tako postaja močnejši, bolj angažiran. Pomembno je, da najdejo vodje priložnost tam, kjer bi drugi obupali (Dash, 2005).

Razlika med vodjo in managerjem

Glavna razlika med vodjo in managerjem se nanaša na izvor in domet njune moči. Moč je opredeljeno kot potencialna sposobnost vplivanja na obnašanje drugih ljudi, ki lahko izhaja iz pozicije (formalna moč), ki jo določena oseba zaseda ali pa iz osebnih značilnosti (neformalna moč). Za vodenje podjetja pa sta pomembni obe vrsti moči, saj mora biti učinkovit manager hkrati tudi vodja (Dimovski in drugi, 2014).

Pogosto pa sta besedi moč in vpliv sinonima, vendar temu ni tako. Vpliv je učinek, katerega ima človekovo delovanje na stališča, prepričanja in vrednote ter vedenja drugih (Daft, 2012). Potreba po moči se pojavi v takrat, ko pride do nesoglasij ali do nestrinjanja. Če pa se vsi strinjajo o tem, kako je potrebno določeno nalogo narediti, pa moč ni potrebna. Formalna

moč izhaja iz hierarhije, kjer so razmerja med zaposlenimi formalno. Neformalna moč pa izhaja iz posameznika, ne glede na položaj v podjetju. V veliki meri je odvisna od tega, kako vodjo okolje dojema. Na to vplivajo medosebni odnosi (Dimovski in drugi, 2013).

Tako vodja kot manager sta za organizacijo zelo pomembna, saj managerska moč izhaja iz organizacijske strukture, poudarja stabilnost, red in reševanje problemov znotraj strukture. Vodstvena moč pa izhaja iz osebnih virov (osebni interesi, cilji in vrednote). Vodstvena moč pa poudarja vizijo, ustvarjalnost in spremembe v organizaciji (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Tabela 1: Vodstvene in managerske odločitve

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

Vir: Dimovski & Penger (2008, str. 115, tabela 11).

2 MODEL VODENJA

Klasični pristop vodenja ima svoje korenine v ideji, da je osnovna organizacija predvsem ekonomska. Tako vodenje predstavlja nekaj, kar vzdržuje red, kontrolira vedenje in usmerja zaposlene v objektivne ekonomske cilje. pristopi in definicije vodenja, kateri temeljijo na usmerjanju in podpori pri delu. Pristopi k vodenju so različni, ki se usmerijo po tem ali je organizacija v preteklosti dosegla svoj cilj (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

2.1 Načini vodenja

Organizacijske klime v podjetjih so različne in tako vsaka potrebuje svoj način vodenja. Poznamo več načinov vodenja:

- Vodenje z izjemami, kjer se vodje ukvarjajo samo z izjemami, odkloni, z nalogami, kjer se pojavijo posebnosti, ostale stvari pa prenesejo na podrejene.
- Vodenje s pravili odločanja, kjer se delavec na vsaki ravni sam odloči, kaj storiti, vodja pa mu določi pravila, ki jih potrebuje. Tak koncept je uporaben, če so znani vsi dogodki, v zvezi s katerim se je potrebno odločiti.

- Vodenje z motiviranjem, kjer se pričakuje, da bodo zaposleni, ki se lahko izobražujejo, razvijajo bolj uspešni. Pri tem se pojavlja poseben odnos med vodjo in zaposlenim – partnerstvo.
- Vodenje s sodelujočimi, kjer je nujno sodelovanje delavcev pri odločitvah. Delavci si sami določajo cilje in jih tudi lažje uresničijo.
- Vodenje z delegiranjem, kjer je potrebno spoštovati spisek obveznosti med vodji in sodelavci.
- Vodenje s cilji, kjer vodja določi cilje organizacije in zaposlene usmerja k doseganju letih. v tem primeru se uspešnost meri po doseganju ciljev (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

2.2 Stili vodenja

Razlika med načinom in stilom vodenja je, da način izhaja iz ideje o tem, kako je mogoče iz ljudi pridobiti čim več, stil pa se nanaša na vzorec vedenja, ki ga uporablja kot vodja, medtem ko dela z ljudmi – pod pogojem, da ga ti sprejmejo (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot trajen vzorec vplivanja vodje na zaposlene z namenom doseganja postavljenih ciljev. Vodja mora pri tem uporabljati različne načine vplivanja, s čimer oblikuje svoje značilno vodenje (Rozman & Kovač, 2012).

Vloga vodje izvira iz moči, ki izhaja iz položaja po hierarhiji. Pri čemer lahko vodja uporablja strokovne, osebnostne oziroma statusne avtoritete. Stil vodenja pa je način in oblika uporabe omenjenih mehanizmov. V osnovi sta najbolj poznana sledeča stila vodenja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

2.2.1 Avtorski vodstveni stil

Pri tem stilu vodenja je delovanje vodje usmerjeno izključno na utrjevanje lastnega položaja prek hierarhičnega položaja v organizaciji. Odločitve sprejema vodja sam, proces odločanja pa je centraliziran. Vpliv na podrejene ima prek posredovanja nalog v obliki ukazov. Sodelovanje podrejenih pri postavljanju ciljev je nezaželeno. Povratne informacije potekajo samo v povezavi z nadzorom izvajanja ukazov. Podrejeni so omejeni samo na izvajanje nalog, na podlagi dobljenih nalog ter na poročanje o doseženih rezultatih. Pri tem stilu je vsaka samostojnost in samoiniciativnost nezaželena (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Avtorski stil vodenja se tudi gradi na dejstvu, da mora manager obvladovati delovanje ljudi, katere vodi, saj naj bi najbolj poznal razmere in lahko najbolj ustrezno odloča. Ker vodja podrejenim ne zaupa v celoti, jih spremlja in usmerja pri njihovem delu. Glavna slabost pa je, da so zaposleni nezadovoljni, pasivni, organizacijska klima in zadovoljstvo na delovnem mestu sta lahko slabša. (Rozman & Kovač, 2012).

2.2.2 Participativni stil vodenja

Pri participativnem stilu vodenja podrejeni sodelujejo pri odločitvah, ki so z njimi povezane. Cilj tega vodenja je povečanje učinkovitosti poslovanja s pomočjo poistovetenja posameznikov s cilji podjetja in povečanjem njihovega vpliva na doseganje cilja podjetja, kot tudi lastnih ciljev. Vodja se trudi, da bi svoje podrejene čimbolj vključil v proces odločanja. S svojo strokovno avtoriteto in osebno karizmo motivira svoje podrejene. Vodja odločitve ne sprejema sam, ampak s pomočjo aktivnega sodelovanja vseh podrejenih. Nadzor je usmerjen v usposabljanje skupine kot tima. Vodja samo določi okvirje, v katerih se posamezne odločitve sprejemajo ter odgovornost za sprejete odločitve. Participativni stil vodenja je predvsem usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima ter ni samo prijazen odnos do podrejenih ali soodločanja (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993).

Vodja vodenje ne gradi na položaju, ampak na osebnostnih lastnostih. Ponekod je možno tudi, da je vodja podrejen zaposlenemu, ki ima nižjo funkcijo v podjetju. Vodja participativnega stila spodbuja določeno razpravo, dokler ni doseženo soglasje. Komunikacija poteka ustno in vsi komunicirajo med seboj (načelo komuniciranja po vseh kanalih) (Rozman & Stare, 2008).

Rooke in Torbert (2005) v članku *Seven Transformation on leadership* opisujeta sedem načinov vodenja. Ti načini so (Rooke & Torbert, 2005):

- **Oportunist** je tisti, za katerega je značilno nezaupanje, egocentrizem. Tako jim pravimo, ker se fokusirajo samo na osebne zmage in druge ljudi izrabijo kot priložnost k zmagi. Oportunisti so mnenja, da je njihovo vedenje upravičeno.
- **Diplomat** ima občutek za ljudi okoli sebe na bolj razumevajoč način kakor oportunist. Večina diplomatov opravlja svoje delo na delovnih mestih kjer je kolektiv bolj mlad. Tisti, kateri pa opravljajo svoje delo na najvišjih vodstvenih položajih so bolj problematični, saj poskušajo prezreti konflikte. Vzrok za to pa je pretirana prijaznost in vljudnost.
- **Strokovnjak** je v nasprotju z oportunisti, kateri se osredotočajo na poskuse nadzora nad drugim in diplomati, ki se osredotočajo na lastno življenje. Svoj nadzor poskušajo izpopolniti z izpolnjevanjem svojega znanja. Ne marajo mnenj ljudi, kateri so manj izobraženi.
- **Dosežek:** to so vodje, ki skušajo ustvariti pozitivno delovno okolje in se osredotočajo na rezultate. Pogosto pa njihov slog zavira razmišljanje izven okvirja. So odprte naravne in lahko zanesljivo vodijo ekipo za izvajanje strategij v obdobju od enega do treh let, kar že predstavlja dolgoročne strategije.
- **Individualist** tisto, kar jih loči od dosežkov je njihovo zavedanje o možnem konfliktu med njihovimi načeli in dejanji oziroma med vrednotami organizacije in njenim uresničevanjem. Nagibajo se tudi k ignoriranju pravil, kar povzroča konflikte tako kolegom kakor tudi šefom.

- **Strateg** predstavljajo le 4% vodij. Značilno za njih je osredotočenost na organizacijske omejitve ter zaznave, katere obravnavajo spremenljive.
- **Alkimist** se zna spoprijeti različnimi nalogami, bolj ali manj zahtevnimi, nikoli pa ne pozabi na to kaj je dolgoročni cilj. So zelo redki in jih tudi v podjetjih težko najdemo. Alkimisti imajo po navadi karizmo in izjemno ozavešeni posamezniki, kateri živijo po visokih moralnih standardih.

Tabela 2 :Sedem načinov vodenja

Akcijska logika	Značilnosti	Moč
Oportunist	Samostojen, zmaga opravičuje pot do cilja	Prodajne panoge
Diplomat	Spoštovanje skupinske norme, izogibanje konfliktom	Združevanje istih značajev skupaj
Strokovnjak	Racionalna učinkovitost	Dober kot posameznik
Dosežek	Izpolnjevanje strateških ciljev	Primeren za vodstvene vloge
Individualist	Ustvari edinstveno strukturo za opravljanje vrzeli med strategijo in uspešnostjo.	Svetovalne vloge
Strateg	Ustvari organizacijsko in osebno transformacijo	Učinkovit kot transformacijski vodja
Alkimist	Ustvari družbeno, materialno kakor tudi duhovno preobrazbo	Učinkovito vodi celotno družbo pri transformaciji.

Vir: Rooke & Torbert (2005, str. 69).

2.2.3 Razpoloženje pri delu

So občutki ljudi, v trenutku, ko opravljajo določeno delo. Razpoloženje se lahko spreminja iz ure v uro. Lahko je pozitivno, če so zaposleni navdušeni, aktivni, skoncentrirani, če jim vodja pusti besedo pri odločanju, samostojnost in iniciativnost ... V primeru, da pa jim vodja tega ne dopušča, pride do negativnega razpoloženja pri delu (Rozman, 2001).

Seveda pa je razpoloženje povezano z delovnim vzdušjem oziroma klimo. Delovno vzdušje oziroma delovna morala je odvisna od stopnje zadovoljenosti potreb zaposlenih podjetja. Zaposleni, ki imajo visoko moralo, so najverjetneje dobre volje, enotni in lojalni. Posledično so pripravljeni premagovati težave, imajo boljše rezultate pri delu. Dejavniki, ki imajo veliko moč pri morali, pa je odnos vodij do zaposlenih, delovne razmere, zaupanje (Rozman, 2001).

3 MOTIVACIJA

Motivacija je dejavnik, ki se nanaša na sile znotraj oziroma zunaj osebe. Te sile sprožijo navdih za neko početje in pomagajo pri vztrajati pri tem. Je del managerjevega dela, saj

vpliva na produktivnost zaposlenih. Manager mora usmeriti motivacijo k doseganju ciljev podjetja. Poznamo več teorij, zakaj ljudje delajo, kakšni so njihovi motivi. Ker pa smo si ljudje različni, nikoli ne moremo poznati vseh motivov za opravljanje določene aktivnosti. Motiv je nekaj, kar človeka vzpodbudi k dejanju da nekaj nared (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Pojem motivacija, je tudi temeljni psihološki proces, ki vključuje primarne in sekundarne motive. Ljudje smo si med seboj različni in vsak posameznik je edinstven in ima določen motivacijski model, na katerega vplivajo potrebe, vrednote, želje in pričakovanja ter vrednote (Ivanko, 2005).

3.1 Motivacija v organizaciji

Kranjc (2012) pravi, da mora vsaj vodja svoje podjetje poznati in razumeti. Vodje cilje podjetja dosegajo s pomočjo zaposlenih, pri katerih pa je jasno, da so sposobnosti in znanja različna. Najbolj pomembno je, da zna vodja oceniti, kaj določeni zaposleni zna in česa je sposoben, da ga lahko uskladi z zahtevami določenega dela. Vodje morajo svoje zaposlene motivirati tako, da ustvarijo zadovoljive pogoje za delo. Ti pogoji morajo zadovoljevati notranje potrebe zaposlenih, da zaposleni dosegajo cilje podjetja. Le na tak način imata korist obe strani. Pri tem je pomembno, da vodja posluša in opazuje svoje zaposlene. Najbolj pomembni dejavniki za zaposlene so dejavniki, kot so varnost, dobra klima v podjetju, možnosti napredovanja in seveda primerno plačilo. Da pa so takšni pogoji ustvarjeni pa je potrebno (Kranjc, 2012):

- vsakega zaposlenega obravnavati profesionalno,
- pogosto informirati zaposlene,
- spodbujati rast kariere vsakega delavca posamezno,
- prisluhniti, razumeti in spoštovati,
- preučiti lastna in druga pričakovanja,
- biti odprt,
- zaposlene čim večkrat pohvaliti.

3.2 Oblikovanje delovnih mest za motivacijo

Delovno mesto je kraj, kjer posameznik opravlja delo in ja za svoje delo tudi odgovoren. Pri oblikovanju delovnih mest mora manager vedeti, kateri vidiki dela motivirajo in zagotoviti mora nadomestila za rutinska dela, ki ne ponujajo veliko zadovoljstva pri delu. Poznamo več pristopov k oblikovanju delovnih mest (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005):

- Za poenostavitev delovnega mesta je smisel v tem, da imamo minimalno število nalog, ki jih mora določena oseba opraviti z ciljem povečanja učinkovitosti.

- Rotacija delovnih mest sistematično razporeja zaposlene z enega mesta na drugo mesto, kjer se poveča število nalog, pri tem pa se naj nebi povečala kompleksnost nalog.
- Povečanje delovnega mesta, kjer se združi več nalog v eno novo nalogo.
- Obogatitev delovnega mesta pa vključuje močne motivatorje. Ti motivatorji so odgovornost, priznanje. Pri tem delovnem mestu imajo zaposleni nadzor nad resursi, odločajo o načinu dela, si sami postavljajo vrstni red izvajanja nalog, ritem dela. Med dobro oblikovano delovno mesto spada tudi urejenost delovnega mesta. Dobro delovno mesto mora biti prilagojeno delavcem (fizično, psihološko). Pri čemer je potrebno upoštevati tehnične in varnostne zahteve (Lipičnik, 1999).

Ker vodje vse težnje povezujejo s človekovo motivacijo, so velikokrat, delavci, ki delajo po svojih navodilih in ne po navodilih nadrejenih nemotivirani. Dobri vodja pa se zaveda, da gre tukaj za samoiniciativnost. Na splošno pa je najbolj motivacijsko sredstvo plača. Velikokrat ljudje niso motivirani zaradi slabe plače. Žal pa vodje, ki želijo delavce motivirati, pa s plačami nimajo nič. Pričakovano je, da bi se uspešnost posameznikov in organizacije povečala, če bi se povečala plača, oziroma denarne nagrade. S tem bi se povečalo tudi zadovoljstvo delavcev, kateri bi bili pripravljeni vložiti več truda in upora v delo (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007).

Ko oblikujemo delovno mesto, moramo predvidevati, kaj bo zaposlene motiviralo tudi v prihodnosti. Predvidevati moramo tudi kakšne bodo družbene in osebne potrebe, ter vrednote (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007).

Pri oblikovanju delovnega mesta se moramo osredotočiti na to, da bi bilo delovno mesto za zaposlenega dovolj motivirano, da bi z veseljem opravljal dodeljene naloge (Kaše, Lipičnik, Mihelič & Zupan, 2007).

4 NOVA PARADIGMA VODENJA V 21. STOLETJU

V 21. stoletju se izraz vodja uporablja za skoraj vsakega posameznika, ki ima nekje organizacijsko moč in avtoriteto. Vodenje mora slediti cilju in viziji podjetja. Če pa povzamemo vodenje v pravem pomenu besede, pa ga opredelimo kot vodenje, ki vodi do sprememb. Glede na hitrost sprememb, pa je dober tisti, ki zna združevati voljo do sprejemanja in razumevanja drugačnosti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

Tabela 3: Ključne dimezije stare in nove paradigme organizacijskih razmerij

Stari pogledi na organizacijska razmerja	Nova paradigma organizacijskih razmerij
Vertikalna organizacijska struktura	Horizontalna organizacijska struktura
Ozek kontrolni razpon	Širok kontrolni razpon
Visoka, strma, organizacijska struktura (piramida)	Nizka, sploščena, organizacijska hierarhija (piramida)
Birokratska, zapletena organizacijska razmerja, veliko ravni v organizacijski piramidi	Nova, prožna, brezmejna, virtualna organizacijska razmerja; organizacijska piramida ima vse manj ravni
Centralizirana organizacijska struktura in razmerja; centralizacija odločanja zgolj na najvišji managerski ravni	Decentralizirana organizacijske razmerja; decentralizacija odločanja in prenos moči odločanja z višjih na najnižje managerske ravni
Rutinske naloge	Opolnomočenje zaposlenih
Formalni sistem nadzora in usklajevanja	Delitev informacij vzdolž celotne organizacijske piramide; horizontalna integracija informacij – management
Konkurenčna medorganizacijska strategija	Strategija sodelovanja in virtualnega povezovanja organizacij prek elektronskega omrežja
Toga organizacijska razmerja; stabilna in neprilagodljiva organizacijska kultura	Prilagodljiva organizacijska razmerja in nove dimenzije različnih kulturnih odnosov
Centralizacija izvajanja dejavnosti znotraj organizacije; strogo določene organizacijske meje	Zunanje izvajanje dejavnosti; mreženje in povezovanje organizacij virtualni sistem, kjer organizacijskih meja ni mogoče določiti
Jasno določene medorganizacijske meje	Sodobna brezmejna ekonomija organizacije povezuje virtualni sistem, ki se osredinja predvsem na dodajanje vrednosti v očeh kupcev
Tradicionalne organizacijske strukture: vertikalna funkcijska struktura, divizijska struktura	Novejše organizacijske strukture: dinamična mrežna struktura, hibridna, struktura, horizontalna matrična struktura, virtualna mrežna struktura, timska struktura

Vir: Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidarišič (2005, str. 89, tabela 9).

4.1 Vodenje učeče se organizacije

Učeča se organizacija izhaja iz besed »učenje zahteva akcijo«. Če želimo boljše poslovne rezultate, ugleda v javnosti in privlačnost za vlagatelje je smiselno, da jo uvedemo. Ključen izziv učeče se organizacije se kaže kot potreba po zavedanju managementa, da je zaposleni z vidika avtentičnega vodenja osrednje mesto organizacijske strukture. Tako podjetja, če želijo postati uspešna, morajo zaposlenim zagotoviti ustrezne pogoje, kjer lahko uporabi vse svoje kompetence. Pri dobrih pogojih in dobri motivaciji pa lahko zaposleni svoje kompetence nadgradi (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Če se managerji odločijo za premik k učeči se organizaciji, morajo ponovno proučiti svoje pristope k organizaciji podjetja, usmerjanju in prav tako tudi k motiviranju zaposlenih. Management oblikuje vizijo prihodnjega poslovanja in jo prenese na vse člane organizacije, ker se zaposleni zavedajo, da so del tima imajo tudi občutek večje moči (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007).

V učeči se organizaciji se managerji učijo razmišljati z načinom »kontrolirati« in ne z »kontrolirati nad« ostalimi. To pomeni, da tisti, ki so na višjih položajih gradijo odnose z ostalimi na skupni viziji ter oblikujejo kulturo, ki pomaga vizijo doseči. Poudarja se pomoč zaposlenim, da vidijo sistem kot celoto, timsko delo, sprožitev sprememb in kapacitete ljudi, da sooblikujejo prihodnost (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005).

V učečih se organizacijah imajo vodje tri vloge (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005):

- Ustvarjati skupno vizijo, ki predstavlja dolgoročno sliko organizacije. Zaposleni jo razumejo in podpirajo. Če skupne vizije ne bi bilo, dejanja zaposlenih ne bi pripomogle k vrednosti podjetja.
- Oblikovanje strukture, kjer vodja postavlja na mesto organizacijsko strukturo, s politikami, strategijami ter oblikami, kjer podpirajo učečo se organizacijo. Pri učeči organizaciji imamo prednosti horizontalnih odnosov, s timi, delovnimi skupinami in sestanki z zaposlenimi z različnih oddelkov. Reorganizacijah je stalen proces in pa tudi pridobivanje novih vlog ter učenja novih spretnosti.
- Uslužno vodenje. Učeče se organizacije so zgrajene na podlagi uslužnostnih vodij, ki se posvečajo drugim in organizaciji. Uslužni vodja deluje na področjih za izpolnitev ciljev in potreb podrejenih ter za uresničevanje poslanstva podjetja.

Ericson (2009) v članku *Gen Y in the Workforce* opozarja, da se morajo vodje usposobiti tudi za vodenje mlajših generacij, kot je na primer generacija Y. Mlajši imajo včasih nerealne predstave in pričakovanja, tako lahko med mlajšo generacijo Y in starejšo generacijo X pride do skoraj neizogibnih konfliktov. Pomembno je, da zna vodja prisluhniti vsem zaposlenim in skupaj z njimi poiskati rešitev ter se vsem zaposlenimi prilagoditi. Seveda se morajo prilagoditi tudi zaposleni, tako imajo korist obe strani.

4.2 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje temelji na tem, da vodenje udejanja vedenjske vzorce, ki gradijo na zaupanju. To vodenje vključuje zavezanost, zadovoljstvo na delovnem mestu, opolnomočenje ter zavezanost k izpolnitvi nalog. Avtentične vodje pri zaposlenih spodbujajo akcijo, motivacijo in zadovoljstvo pri delu, kar je pogoj, da zaposleni neprestano izboljšujejo rezultate (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Avtentične vodje so vodje, ki vodijo z zgledom, saj izkazujejo transparentno odločanje, samozavest, optimizem, upanje, prožnost in skladnost besed z dejanji. Ključno za avtentične vodje je samoobvladovanje. To je proces, kjer avtentične vodje svoje vrednote uskladijo s svojimi nameni in dejanji. Pogoj za uspešnost avtentičnih vodij in sodelavcev je, da vodje krepijo organizacijsko klimo in kulturo, ki vsem omogoča učenje in rast. Te vodje poganja niz vrednot, ki vodji in ostalim zaposlenim predstavljajo smer za etično ravnanje ter za delanje tistega, kar je prav in pošteno. Avtentične vodje se s svojimi sodelavci identificirajo

z odprto komunikacijo o svojih slabostih in o slabostih sodelavcev in neprestanim poudarjanjem rasti in napredka vseh. Vodje se zavedajo, da njihovo etično vedenje pošilja sporočilo in signal vsem drugim o tem, kaj mislijo, kaj nameravajo ter kako se odločajo in vedenje (Dimovski, Penger & Peterlin, 2009).

Dimovski, Grah, Penger in Peterlin (2010) opisujejo teorijo in prakso avtentičnega vodenja v učeči se organizaciji, ki jo je razvil Senge. Opredelil jo je kot organizacijo, v kateri posamezniki razvijajo svoje razmišljanje, sposobnosti. Spremembe, katere se dogajajo v poslovnem svetu zahtevajo radikalno transformacijo v podjetjih in seveda v vodstvih. V preteklosti je bil glavni cilj podjetij čim višji dobiček. Sodobna podjetja pa čedalje bolj sledijo cilju zadovoljevanje potrebe vseh, tudi zaposlenih. To lahko storijo tista podjetja, katera so sposobna dovolj hitro prilagajati in izvajati spremembe. Ta podjetja se učijo, da jim znanje lahko prinese trajno konkurenčno prednost. Izkazana je tudi pozitivna korelacija med izvajanjem učne organizacije in poslovno učinkovitost podjetja. George, Sims, McLean in Mayer (2007) pa pojasnjujejo v članku, da avtentične vodje razvijajo svoje vrednote skozi svojo kariero. Najbolj se razvijejo v tistih trenutkih, ko so najbolj pod pritiskom, saj se takrat najbolj pokažejo človekove vrednote in prepričanja, in sicer dobre kakor tudi slabe.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA

V zaključni nalogi analiziram funkcijo vodenja v podjetju Bencinski servis Matej Roblek s. p. Podjetje Matej Roblek s. p. je bilo ustanovljeno 1. 10. 2002 in je do leta 2016 posloval v imenu in za račun Eni Slovenija, od leta 2016 naprej pa v imenu in za račun Mol Slovenija. Osnovna dejavnost podjetja je posredništvo pri prodaji motornih goriv na drobno. Leta 2002 je ustanovitelj prevzel poslovno enoto Senožeti, ki je bila takrat še v lasti podjetja Eni Slovenija d. o. o., ki je v tistih časi vodila posel maloprodaje prek bencinskih servisov blagovne znamke Agip. Leta 2016 pa je bencinske servise, ki so bili v lasti podjetja Eni Slovenija prevzelo madžarsko podjetje Mol Slovenija (Mol Slovenija, 2019a).

Ker je podjetje Matej Roblek del maloprodajne mreže bencinskih servisov Mol, bom na kratko opisala tudi podjetje Mol Slovenija d. o. o. Podjetja Mol Slovenija je članica Skupine Mol, vodilne mednarodne in integrirane naftne ter plinske družbe v Srednji in Vzhodni Evropi z več kot 75-letnimi izkušnjami. Na slovenskem trgu je prisotna že od leta 1996. Glavna dejavnost podjetja pa je prodaja naftnih derivatov na slovenskem trgu na debelo in drobno. Maloprodajna dejavnost se izvaja preko lastne mreže prodajnih mest, v katerem deluje trenutno (leta 2019) 48 prodajnih mest (Mol Slovenija, 2019a).

Slika 1: Logotip podjetja Mol Slovenija, d. o. o.



Vir: Mol Slovenija, d .o. o. (2019).

Vizija: Kot integrirano naftno podjetje si prizadevamo postati najbolj spoštovano mednarodno podjetje v Srednji Evropi, z najmanj 10-milijard evrov vrednim tržnim kapitalom, ki povezuje več morij (Mol Slovenija, 2019a).

Poslanstvo: Spreminjanje energetskega virov v pomembne dobrine, ki naj jih ljudje v svojem vsakdanjem življenju uživajo tako na poti kot tudi doma (Mol Slovenija, 2019a).

5.1 Program step in promocija zdravja na delovnem mestu

Program STEP je program, ki ga je ustvarila Skupina Mol, katerega glavno sporočilo je zdrav način življenja in telesna aktivnost. Vsako leto v podjetju Mol Slovenija pripravijo srečanje zaposlenih na STEP dnevu, ki je postal že tradicija. Na STEP dnevu se lahko zberejo vsi zaposleni (tudi zaposleni z bencinskih servisov), kjer se s pomočjo raznih predavanj, športnih iger in zabavnega dela dogodka malo po družijo, se med seboj spoznajo in sklenejo nova prijateljstva. Poleg STEP dneva pa v podjetju spodbujajo tudi aktivne tekače. Vsako leto so vabljeni na tekaške maratone, kjer jim podjetje krije stroške udeležbe na tekaških tekmovanjih. Zaposleni so aktivni tudi na krvodajalskih akcijah, podjetje pa jih spodbuja tako, da jim za nagrado dodeli dodatni dan letnega dopusta, ne glede na to ali gredo na skupinski ali individualni dogodek. Saj se v podjetju Mol Slovenija zavedajo dragocenosti takega projekta in pomoči sočloveku, ki jo zaposleni s tem izkažejo. Ker se v podjetju zavedajo, da je promocija zdravja čedalje bolj pomembna se trudijo, da bo takih dogodkov čedalje več. Zavedajo se tudi, da je zavzetost in prizadevanje zaposlenih za prostovoljstvo posledica dobro organiziranega trajnostnega razvoja (Mol Slovenija, 2019c).

Slika 2: STEP 2019



Vir: Facebook Mol Slovenija (2019b).

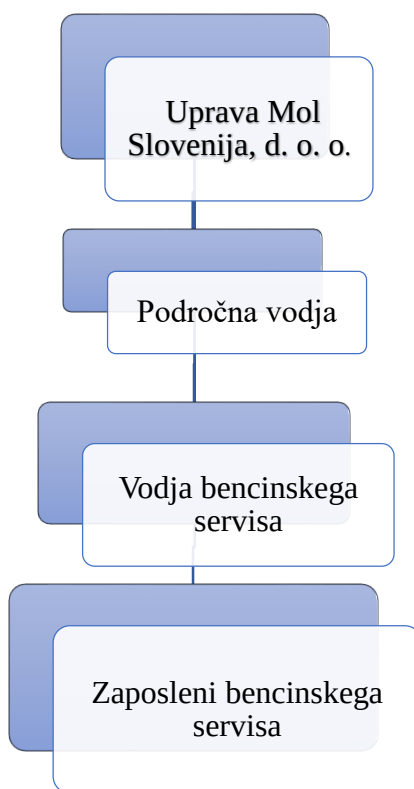
5.2 Etično poslovanje Mol slovenija, d. o. o.

V Skupini Mol se zavedajo, da lahko ugled podjetja ohranimo samo z etičnimi ravnanjem in s skladnostjo z zakonodajo. Prvi etični kodeks je bil izdan leta 1992 in bil vse od takrat deležen posodobitev, ki so bile povezane z njihovim razvojem. Skupina Mol se zaveda odgovornosti do svojih notranjih in zunanjih interesnih skupin. Primer etičnega delovanja je da, spoštujejo temeljne človekove pravice, zaveza k pravičnemu delovanju na trgu in boj proti korupciji (Mol Slovenija, 2019č).

5.3 Vodenje iz podjetja Mol slovenija, d. o. o. v podjetje Bencinski servis Matej Roblek, s. p.

Vodenje iz podjetja Mol Slovenija, d. o. o. do podjetja Matej Roblek, s. p. sledi po hierarhiji, na več ravneh. Uprava podjetja Mol Slovenija, d. o. o. sporoči direktive in navodila, kaj se mora narediti področni vodji. Področna vodja, ki je vodja svojega področja, to sporoči vsem vodjem bencinskih servisov, ki so v njenem področju. Vodje bencinskega servisa pa to sporoči naprej svojim zaposlenim. Pri opravljanju nalog pa jim da prosto pot. Lahko rečemo, da gre komunikacija iz podjetja Mol Slovenija, d. o. o. do bencinskega servisa po več kanalih. In sicer iz uprave k področni vodji, od področne vodje k vodjam bencinskih servisov ter od vodij bencinskih servisov k zaposlenim. Področna vodja tudi občasno obišče bencinski servis in pregleda ali je delo opravljeno ali ne.

Slika 3: Hierarhija vodenja



Vir: lastno delo.

6 RAZISKOVALNI DEL

V raziskovalnem delu bom z metodo opazovanja in metodo intervjujev analizirala vodjo bencinskega servisa in zaposlene. Raziskala bom lastnosti in značilnosti vodje, ter skušala ugotoviti kakšen pogled ima na vodenje, kakšen stil, kako komunicira s svojimi zaposlenimi in v kakšnih odnosih je z svojimi zaposlenimi kakor tudi s svojimi nadrejenimi. Za intervju sem izbrala vodjo bencinskega servisa in zaposlene bencinskega servisa, k sem jim postavila ista vprašanja in tako dobila različne poglede na vodenje podjetja. Pri intervjuju z vodjo sem želela izvedeti, kaj vodja sama meni o svojem vodenju, ali meni, da ji zaposleni zaupajo. Kako jih motivira? Kdaj se je prepoznala kot vodja? Ali pozna svoje prednosti in slabosti svojega vodenja? Iz kje črpa motivacijo in voljo do dela? Kako motivira svoje zaposlene? Kako vpliva uprava na njeno vodenje?

Opravila sem tudi intervjuje z zaposlenimi na bencinskem servisu. Vsem zaposlenim sem zastavila ista vprašanja in tako dobila različne poglede na vodenje na bencinskem servisu. Pri intervjujih me je predvsem zanimalo, kako vidijo svojo vodjo in ali jim ta način vodenja odgovarja? Ali se v podjetju čutijo spoštovane in cenjene? Kaj jim je všeč in kaj jim ni všeč pri njihovi vodji? Na koncu pa sem jim zastavila vprašanje, če bi odšli iz podjetja, če bi jim v drugem podjetju ponudili višjo plačo za podobno delovno mesto.

6.1 Analiza opazovanja

Kakor sem že omenila v uvodu, sem več let opravljala študentsko delo na omenjenem bencinskem servisu in zato izbrala tudi metodo opazovanja. Pri opravljanju svojega študentskega dela sem lahko opazovala, kako poteka vodenje v takem podjetju. Pri opazovanju me je predvsem zanimalo, kakšna je klima v podjetju, kakšen je odnos med zaposlenimi in vodjo.

6.1.1 Klima v podjetju

Pri opazovanju sem ugotovila, da je klima v podjetju odlična. Vodja ima s svojimi zaposlenimi lep odnos ter vse zaposlene jemlje kot enakovredne. Tudi sama, kot študentka sem se počutila enakovredna redno zaposlenimi. Zaposleni, ki se na novo zaposlijo, jih tako vodja kakor tudi ostali zaposleni lepo sprejmejo. Ker je kolektiv majhen, je klima v podjetju zelo pomembna, saj manjši, kot je kolektiv, bolj se čuti napetost v podjetju. Tako kakor v vsakem podjetju pride do konfliktov, tudi na bencinskem servisu pride občasno do konflikta in nesoglasij, vendar jih so se do zdaj še vedno uspešno rešila. Na bencinskem servisu se dobra klima odraža tudi v tem, da si znajo zaposleni sami narediti delo zabavno. Sama sem se v podjetju počutila odlično.

6.1.2 Odnos med vodjo bencinskega servisa in zaposlenimi

Odnos med vodjo bencinskega servisa in zaposlenimi je prijateljski. Vodja svoje zaposlene ne jemlje samo kot zaposlene ampak tudi kot prijatelje, enakovredne sebi. Pri opravljanju študentskega dela sem opazila, da vodja svoje zaposlene ceni in zaposleni vodjo prav tako. Pri vodji sem opazila, da vse zaposlene jemlje kot enakovredne, saj sem kot študentka opazila, da za vodjo ni pomembno ali si študent ali redno zaposlen, saj smo vsi dobili enake

obveznosti. In vedno je bila do vseh pravična. Zaposleni so z vodenjem svoje vodje zadovoljni, sodeč po tem, da so tukaj zaposleni že več let.

6.1.3 Zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih

Zaposleni so s svojim delom zadovoljni, sicer je dela veliko vendar jih vodja stalno spodbuja in jim daje motivacijo za delo. Ker je motivacija definirana kot dejavnik, ki se nanaša na notranje in zunanje sile osebe, je kako bo zaposleni motiviran odvisno tudi od njega samega. Saj se tukaj lahko odražajo osebni problemi, ki jih nekateri žal preveliko krat menjajo s službo.

Vodja stalno skrbi za izobraževanja zaposlenih, saj jih stalno pošilja na izobraževanja, ki so organizirana s strani podjetja Mol Slovenija, d. o. o. Pri tem jih motivira s tem, da jim čas preživet na izobraževanjih velja kot delovni dan v službi. Vsako leto podjetje Mol Slovenija, d. o. o. organizira razne graditve ekipe, največji dogodek izmed teh pa je STEP. To je dan, namenjam vsem zaposlenim, da se malo po družijo. Slabost tega pa je, da kljub temu, da so na ta dogodek vabljeni vsi zaposleni, se tega čisto vsi zaposleni ne morejo udeležiti, saj mora bencinski servisi obratovati tudi tisti dan. Tako mora vodja v primeru, da nima prostovoljcev, ki bi tisti dan delali sama določiti nekoga. V takem primeru pa lahko pride tudi do konflikta in nesoglasij. Vsako leto pa vodja v svoji lastni režiji povabi zaposlene s svojega bencinskega servisa na novoletno večerjo in zabavo. Vodja jim tako, da vedeti, da so tudi oni pomembni člen podjetja. Tako zaposleni dobijo tudi motivacijo in pohvalo za delo, kar jih spodbuja k nadaljnjemu opravljanju dela. Vodja vsakega zaposlenega obravnava individualno, jih pogosto informira, jih spodbuja pri njihovi karieri, jim prisluhne, razume in spoštuje, jih večkrat pohvali.

6.1.4 Vključitev zaposlenih v odločitve podjetij

Vključitev zaposlenih v podjetje je različno. Glede na vključitev zaposlenih z podjetja Mol Slovenija, d. o. o. zaposleni nimajo vpliva. Tudi vodja bencinskega servisa pri tem nima veliko besed. Vodja ima besede samo pri odločitvah, kar se zadeva bencinskega servisa in v to vključi tudi zaposlene.

6.2 Analiza intervjujev

Za svojo zaključno nalogo sem si za raziskovalni del izbrala tudi intervju, saj menim, da lahko tako dobim iskrene in resnične odgovore. Opravila sem intervjuje tako z vodjo kakor z zaposlenimi bencinskega servisa.

6.2.1 Analiza intervjuja z vodjo bencinskega servisa

Vodja bencinskega servisa vodi bencinski servis že od ustanovitve podjetja Bencinski servis Matej Roblek, s. p. Kar pomeni že od leta 2002. Skozi intervju sva se z vodjo pogovarjali o njenih začetkih, kdaj se je prepoznala kot vodja, iz kje črpa motivacijo za delo in podobno. Vodja bencinskega servisa povezuje podjetje Mol Slovenija, d. o. o. z bencinskim servisom, saj komunikacija poteka preko vodje bencinskega servisa.

Vodja se je prvič soočila z vodenjem, ko je bila postavljena v tak položaj in sicer ustanovitvi podjetja Bencinski servis Matej Roblek, s. p. in ob prevzemu bencinskega servisa, ki je takrat bil še v lasti italijanskega podjetja Eni Slovenija, d. o. o. pod blagovno znamko Agip. Pred tem je opravljala svoje delo v zavarovalnici in referatu šole, kjer pa ni bilo toliko vodenja. Ko je začela z vodenjem bencinskega servisa je hitro ugotovila, da se je potrebno obnašati do drugih tako, kakor tudi sam želiš, da se drugi obnašajo do tebe. Vodja se tudi zaveda svojih vrednot, ki pa so poštenost, zavedanje da je treba denar zaslužiti, enakopravnost do vseh v smislu, da so zaposleni prijatelji oziroma sorodniki obravnavani enako kakor ostali zaposleni in da ne dela razlik. To lahko tudi sama potrdim, saj je so na bencinskem servisu zaposleni tudi ožji družinski člani, ki pa jih je vodja obravnavala enako kakor ostale zaposlene.

Motivacijo za delo in vodenje črpa iz predvsem iz zaposlenih, s katerimi ima dober prijateljski odnos, zanj zaposleni niso samo zaposleni ampak tudi prijatelji. Vodjo motivira to, ko vidi kako se zaposleni trudijo za bencinski servis. Vodja pravi, da ji to na nek način daje moč in voljo za vodenje bencinskega servisa. Pri slabostih vodenja pa je vodja izpostavila to, da daje premalo pohval. Kljub temu, da se trudi, da zaposlene čim večkrat pohvali, saj meni, da jim to daje moč. Se zaveda, da je včasih malo preveč skromna s pohvalami. Drugih slabosti pa vodja ni izpostavila.

Svoje zaposlene motivira tako, da jim nudi dober odnos v kolektivu, zavedanje, da več truda vložijo večja je varnost, podpiranje zaposlenih pri izvajanju dodeljenih nalog, vsakega zaposlenega obravnava kot posebno vrednoto podjetja. Vsako leto pa jim za nagrado organizira tudi novoletno večerjo in zabavo, kjer so vabljeni vsi zaposleni. Za dobre odnose pa se trudi, tako da skrbi za redno komunikacijo, zaposlene večkrat vpraša o njihovem mnenju in tudi po počutju. Vodja zaposlenim zaupa.

Pri vprašanju ali tudi njej zaposleni zaupajo pa je odgovorila, da upa da jo spoštujejo. Dodala pa je tudi, da meni, da se morajo zaposleni svojega delodajalca malo bati in s tem tudi spoštovati. Vodja svoje zaposlene vedno vpraša o njihovem mnenju. Tudi, ko dobi direktivo iz Mol Slovenija, d. o. o. vedno najprej vpraša zaposlene bencinskega servisa o njihovem mnenju šele nato posreduje odgovor nazaj. Meni tudi, da je treba stvari zaupati tistim, ki jih najbolj poznajo. Izpostavila je primer iz bencinskega servisa Ajdovščina, ki je bil nedavno nazaj tudi še v njeni lasti. In sicer, ko je pihala burja in je odkrilo del strehe bencinskega servisa je podjetje Mol Slovenija, d. o. o. zahteval, da zaposleni pospravijo okoli bencinskega servisa. Vodja bencinskega servisa pa se je postavila za zaposlene in zahtevala, da bencinski servis zaprejo. Iz tega primera se vidi, da vodja svoje zaposlene ne obravnava samo kot zaposlene in da se zaveda da so pomembni, za uspeh podjetja.

Vodja sama bi se predstavila kot malo preveč popustljivo, saj se zaveda, da včasih malo preveč popušča. Po drugi strani pa se tudi zaveda, da z zaposlenimi ne sme biti preveč stroga. Zaveda se, da mora imeti z zaposlenimi dober odnos. Je pa tudi prepričana, da pravilno ravna z zaposlenimi, saj to priča dejstvo, da so z nekdanjimi zaposlenimi z bencinskega servisa Ajdovščina še vedno v kontaktu, kljub temu, da imajo zdaj oni drugo vodjo.

6.2.2 Analiza intervjuja zaposlenih

Za intervju z zaposlenimi sem zajela več oseb. Nekateri zaposleni so v podjetju že dalj časa, nekateri manj časa. Eden izmed zaposlenih je svojo poklicno pot začel že kot študent na bencinskem servisu sedaj pa je redno zaposlen.

Zaposleni svojo vodjo opišejo kot pozitivno veselo osebo, ki težave rešuje na miren in jasen način. Vsi zaposleni so mnenja, da je vodja do vseh zaposlenih pravična in enakopravna ni važno ali je to redno zaposlen ali študent. Če kateri od zaposlenih naredi napako vodja tega ne obsoja ampak skuša svetovati kako napako popraviti. Prav tako menijo, da je vodja vedno pripravljena pomagati. Zaposleni se na delovnem mestu čutijo sproščeni, saj je vodja razumevajoča in ima z njimi prijateljski odnos. Eden izmed zaposlenih mi je na vprašanje kako se počuti, ko svoj delovni dan opravlja z vodjo odgovoril, da nima občutka podrejenosti in da se počuti sproščeno. Menim, da to veliko pove o tem kakšen odnos ima vodja do zaposlenih.

Vodja vedno jasno pove svoja navodila, v primeru nejasnosti pa je vodja vedno pripravljena navodila podrobno razložiti. Ko pride do zaostrene situacije vodja ohrani mirno kri ter s svojimi nasveti pomaga rešiti situacijo. Zaposlenim sem na kratko razložila avtorski in demokratični stil vodenja in vsi so odgovorili enako. In sicer, da ima njihova vodja avtorski stil vodenja, kateri je tudi bolj priljubljen pri vodjih v tem sektorju. S čimer se strinjam tudi sama. Eden izmed zaposlenih pa je izpostavil slabost včasih malo slabo komunikacijo med zaposlenimi. Kar lahko tudi sama potrdim, saj včasih nisem bila seznanjena z vsem kar se je dogajalo na bencinskem servisu.

Kar se zadeva motiviranja je motivacija zgolj verbalne pohvale, denarnih nagrad v podjetju ni. So zgolj nagrade kot so graditve ekip in podobno. Ko sem zaposlene vprašala ali menijo, da jim vodja zaupa so mi odgovorili, da so prepričani, da jim zaupa, saj jim to velikokrat vodja pove in v nasprotnem primeru jim nebi zaupala toliko nalog. Zaposlena, ki se je zadnja pridružila timu je v intervjuju povedala, da je zelo presenečena in zadovoljna, ker so jo ostali sprejeli in se je v tim zelo hitro vključila. To pa na njo vpliva zelo motivacijsko, saj se počuti sprejeto. Ko sem zaposlenim postavila vprašanje ali bi zamenjali službo, če bi jim drugo podjetje obljubilo višjo plačo za podobno delovno mesto so odgovorili, da ne. Pri tem pa ne smemo prezreti dejstva, da ima večinoma zaposlenih le srednješolsko izobrazbo. Zaposleni so na vprašanje o tem ali se v podjetju lahko razvijajo osebno in poklicno odgovorili, da poklicno ravno ne, osebno pa se lahko razvijajo.

Skozi vse intervjuje zaposlenimi sem ugotovila, da vodja zna voditi svoje zaposlene. Da ji zaposleni zaupajo in tudi obratno. Zaposleni so v večini zadovoljni s svojim delovnim mestom. Mogoče jih včasih razjezi kakšna stranka, vendar ko pomislijo in se zavedajo kakšen tim so se hitro pomirijo. Zaposleni se tudi zavedajo, da ima vodja tudi svoje nadrejene s strani Mol Slovenija, d. o. o. ki zahtevajo kako mora delovati bencinski servis.

6.2.3 Vodenje bencinskega servisa kot učeča se organizacija

Učeča organizacija je organizacija, kjer učenje zahteva akcijo. Smiselno je, da so jo uvede, če podjetji (Mol Slovenija, d. o. o. in Bencinski servis Matej Roblek, s. p.) želita boljše poslovne rezultate, ugled v javnosti ter privlačnost za vlagatelje. Ker podjetji zaposlene velikokrat napotijo na izobraževanja lahko rečemo, da je organizacija učeča se organizacija.

Na Mol Slovenija velikokrat organizirajo projekte. Eden izmed teh je projekt Fresh Corner, ki so ga uvedli po vseh bencinskih servisov po Sloveniji. Se pa trudijo za nove projekte, kjer so udeleženi tudi bencinski servisi. Na bencinskih servisih je potrebno tudi veliko mehkih kompetenc, saj je veliko dela s strankami, timskega dela ter predvsem prilagajanja.

Bencinski servis Matej Roblek, s. p. je učeča organizacija, saj vodja daje zaposlenim občutek, da so del tima ter imajo tako tudi občutek moči. Vodja ne kontrolira nad zaposlenimi ampak z zaposlenimi in tako gradi odnose z ostalimi na skupni viziji in jim jo pomaga doseči. Vodja rada pomaga zaposlenim in tako poudarja, sistem kot celoto in timsko moč. In zavedanje, da lahko le skupaj sooblikujejo prihodnost bencinskega servisa. Tako vodje z Mol Slovenija, d. o. o. kakor tudi vodja bencinskega servisa se zavedajo, da je potrebno vizijo ustvarjati skupaj, saj predstavlja dolgoročno sliko organizacije. Celotno organizacijo pa sestavljata obe podjetji skupaj.

Bencinski servis ima vertikalno in organizacijsko strukturo. Vertikalno v smislu, da si vodstvo sledi po piramidi od uprave do vodje bencinskega servisa, zaposleni opravljajo večinoma rutinske naloge (se pa najde tudi izjema). Organizacijska struktura pa v smislu sodelovanja in povezovanja bencinskih servisov preko elektronskega omrežja. Ter poudarek na timskem delu.

Za vodjo lahko rečem, da ima avtorski stil vodenja, saj deluje na izpolnitev ciljev ter potreb zaposlenih ter za uresničitev poslanstva in vizije bencinskega servisa. Zaposleni kateri, imajo v večini srednješolsko izobrazbo so zato lažje vodenj in sprejemojo tudi bolj direktivno vodenje. V prihodnje pa se mora vodja pripraviti tudi na vodenje mlajše generacije, kot je na primer generacija Y. Ta generacija ima včasih nerealne predstave ter pričakovanja. Težje bo tudi zadržati dobre zaposlene, če jim ne bo vse po volji. To se že malo kaže z trenutno situacijo z študenti. Saj bencinski servis že nekaj časa ni zaposlil študenta, ki bi delo opravljal več kot 1 leto. Vzrok tega je po mojem opazovanju in mnenju, da imajo nerealne predstave o delu na bencinskem servisu.

7 VODJA BENCINSKEGA SERVISA KOT AVTENTIČNA VODJA

Skozi delo na bencinskem servisu in po opravljenih intervjujih, lahko rečem, da je vodenje avtorsko in avtentično, saj vodja motivira zaposlene, jih spodbuja in se trudi, da bi bili zaposleni zadovoljni. Zaveda se da je vse to predpogoj za izboljšanje rezultatov v današnjem času in tudi v prihodnje.

Vodja bencinskega servisa se trudi, da bi bila zgled zaposlenim. Trudi se biti samozavestna, optimistična ter stati za svojimi besedami. Pri vodji sem tudi pri opazovanju in pri intervjuju opazila, da se njene vrednote skladne z njenimi nameni in dejanji. Pri svojem vodenju je uspešna, ker skrbi za dobro organizacijsko klimo, ki omogoča dobro vzdušje na delovnem mestu. To pa spodbuja z odprto komunikacijo in s tem, da kakor sem že omenila svoje zaposlene ne jemlje samo kot zaposlene ampak tudi kot prijatelje.

Vodji glavni cilj ni čim višji dobiček ampak tudi zadovoljstvo zaposlenih in njihovih potreb. Ker podjetje Mol Slovenija, d. o. o. velikokrat določi preveč zahtevne naloge je vodja velikokrat pod pritiskom. Takrat pa se tudi najbolj izrazijo človekove vrednote.

8 NASVETI ZA OBE PODJETJI

Kot sem že omenila sem v svojem raziskovalnem delu imela dve metodi. In sicer opazovanje in intervjuje. Tako sem dobila največ informacij iz prve roke. V nadaljevanju pa predlagam nekaj nasvetov in izboljšav za obe podjetji.

8.1 Mol slovenija, d. o. o.

Moji nasveti glede podjetja Mol Slovenija, d. o. o. so naslednji:

- Eden izmed nasvetov je ta, da bi lahko zaposlene za dobro delo nagradili tudi z denarno nagrado. Saj plače niso ravno visoke, kljub temu, da ima podjetje vsako leto večmilijonski dobiček. Poleg tega pa zaposleni največ prispevajo k temu dobičku, saj imajo oni največ kontakta s strankami. Pri tem se vsaki stranki trudijo poleg izbranih artiklov prodati dodaten izdelek iz aktualne ponudbe.
- Predlagala bi tudi, da bi za tisti dan, ko podjetje organizira STEP ali kakršen koli drug dogodek zaprla vrata vseh bencinskih servisov in tako prav vsem zaposlenim omogočila udeležbo. Tako ne bi prišlo do konfliktov in nesoglasij med zaposlenimi in nihče se ne bi počutil zapostavljenega oziroma manjvrednega.
- Moj naslednji predlog je, da bi tudi zaposlenim na bencinskem servisu pripadal kakšen dan kolektivnega dopusta. Saj sem sama imela primer, ko je stranka hotela natočiti tovrnjak, ker pa transakcija iz bančne kartice na plačilno Mol kartico ni bila urejena in stranka ni mogla plačati goriva. Na upravi podjetja pa so imeli kolektivni dopust. Tako je stranka z bencinskega servisa odšla brez tega, da bi natočila tovrnjak. Stranka je tako izgubila zaupanje v podjetje Mol Slovenija d. o. o. Vozniki tovrnjakarjev pa predstavljajo velik delež odjemalcev.

8.2 Bencinski servis Matej Roblek, s. p.

Moji nasveti glede podjetja Bencinski servis Matej Roblek, s. p. so naslednji:

- Prvi predlog je, da kljub temu, da so odnosi med zaposlenimi dobri se še vedno najde kaj kar posamezniku ni všeč pa se ne želi izpostavljati. Moja rešitev je, da bi vodja vsakega zaposlenega individualno povprašala po njegovem mnenju oziroma naredila anonimni vprašalnik.
- Drugi predlog je komunikacija. Sama kot študentka nisem bila vsak dan prisotna na delovnem mestu in posledično nisem vedela kaj je novega. Problem tega je, da je narava dela taka, da ni primerne časa za sestankovanju in tudi ni zagotovljena 100% udeležba. Kljub temu pa menim, da je bi bilo potrebno najti rešitev.
- Tretji predlog je ta, da bi vodja pred začetkom dela vprašala kaj mu ni všeč oziroma če je kje kakšen problem. Tako bi lahko težave oziroma konflikte rešili že pred začetkom delovnega dne. Cilj tega bi bil, da bi vodja vedel, če vodi zaposlene v pravi smeri in v čem se mora poboljšati oziroma spremeniti.

SKLEP

Skozi pisanje svoje zaključne naloge sem prišla do veliko novih ugotovitev. V svoji zaključni nalogi sem analizirala funkcijo vodenja v izbranem podjetju. Funkcija vodenja se naša predvsem na vodenje zaposlenih, vključuje pa tudi motiviranje zaposlenih in komunikacijo tako med zaposlenimi kakor tudi zaposleni z vodjo.

Pri svojem raziskovalnem delu sem ugotovila, da vodja bencinskega servisa svoje zaposlene uspešno vodi. Zaposleni ji zaupajo in med seboj imajo lep odnos. Se pa zavedajo tako zaposleni kakor tudi vodja, da če želijo tak odnos imeti še naprej da je potrebno na njem graditi ves čas. To pa bo uspelo le z dobro komunikacijo s strani vodje kakor tudi s strani zaposlenih. Zaposleni so z vodenjem njihove vodje zadovoljni, se pa tudi zavedajo, da ima njihova vodja tudi svoje nadrajene katere mora upoševati pri svojem vodenju.

Vodenje s podjetja Mol Slovenija, d. o. o. do zaposlenih bencinskega servisa pa je bolj slabo. Komunikacija je slabša, saj ni direktna, ampak gre skozi več oseb. In sicer iz uprave preko področne vodje, k vodji bencinskega servisa in na koncu k zaposlenim bencinskega servisa. Zato menim, kakor sem že omenila, da je potrebno komunikacijo z strani podjetja Mol Slovenija, d. o. o. izboljšati.

Predlaga bi, da se komunikacija med podjetjem Mol Slovenija, d. o. o. in med zaposlenimi ne bencinskim servisom izboljša in okrepi. Menim, da bodo le na tsk način prišli še do boljših rezultatov, saj je komunikacija ključni dejavnik pri vodenju podjetja.

Namen zaključne naloge je bil, da ugotovim, kako izgleda vodenje pri podjetjih kot je Mol Slovenija, d. o. o. do njihovih bencinskih servisov. Zanimalo me je predvsem kakašna je komunikacija. Ali je posredna ali neposredna? Skozi raziskovalni del sem ugotovila, da je s strani Mol Slovenija, d. o. o. do bencinskih servisov poteka preko področnih vodji in preko vodij bencinskih servisov do zaposlenih. Kar pove, da je komunikacija posredna. Slabost tega pa je, da lahko pride do nesporazuma. Zanimalo me je tudi, kakšen način vodenja ima vodja bencinskega servisa, ter kako gleda na svoje zaposlene.

Skozi pisanje zaključne naloge sem ugotovila, da se bodo obe podjetji primorani prilagoditi novi generaciji. In sicer generaciji Y. Generacija Y je generacija, ki si bolj prizadeva za udobno delovno mesto, bolj jim je pomembno kako se počutijo na delovnem mestu in v primeru nesporazumov in konfliktov hitro pripravljeni zamejati svoje delovno mesto. To lahko potrdim, saj se študentje zadnje čase veliko menjavajo. Menim, da zato ker nimajo pravih predstav o delu na bencinskem servisu. Spoznala sem tudi, da je vodenje tima težka naloga. Tudi, če je tim manjhen, v majhnih timih posameznik se toliko bolj pride do izraza. Vodja zaposlene pa še toliko bolj spozna. Pravi vodja je tisti vodja, ki zna pokazati svoje dobre in slabe lastnosti in iz tega potegniti le najboljše. Menim, da imajo vodje v današnjem dve vlogi vodenja in sicer vodenja mlajše in starejše generacije. Starejša generacija ima rada

cono udobja in niso pripravljeni na menjavo službe. Mlajša pa je pripravljena zamenjati službo ob vsakem nesporazumu. Vodja pa se mora temu tudi prilagoditi.

LITERATURA IN VIRI

1. Daft, R. L. (2012). *New era of management*. Australia: Australia South – Western Cengage Learning.
2. Dash, D. P. (2005). Logi of leadership research: A reflective review of *Geeks & Geezers* by Bennis and Thomas. *Journal of Research Practice*, 1(1), Article R1. Pridobljeno 12. avgusta 2019 iz <http://jrp.icaap.org/index.php/jrp/article/view/2/3>
3. Dimovski, V., Grah, B., Penger, S. & Peterlin, J. (2010) Authentic leadership in contemporary Slovenian business environment: *explanatory case study of HERMES SoftLab*. *Organizacija*, 43(5). Pridobljeno 16. avgusta 2019 iz <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/orga.2010.43.issue-5/v10051-010-0021-2/v10051-010-0021-2.pdf>
4. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
5. Dimovski, V., Penger, S. & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v sodobni organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
6. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Dimovski, V., Penger, S. & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
8. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učeča se organizacija – Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
11. Erickson, T. J. (2009, februar). Gen Y in the workforce. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 6. avgusta 2019 iz <https://hbr.org/2009/02/gen-y-in-the-workforce-2>
12. George, B., Sims, P., McLean, A. & Mayer, D. (2007, februar). Discovering your authentic leadership. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 7. maja 2019 iz <https://hbr.org/2007/02/discovering-your-authentic-leadership>
13. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
14. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Kranjc, D. (2012). *Managementski vidiki motivacije zaposlenih v proizvodnem podjetju*. Pridobljeno 6. avgusta 2019 iz <https://dk.um.si/Dokument.php?id=48257>.
16. Lipičnik, B. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

17. Mol Slovenija, d. o. o. (2019a). *O podjetju*. Pridobljeno 16. avgusta 2019 iz <https://mol.si/si/o-nas/mol-slovenija-d-o-o/o-podjetju/>
18. Mol Slovenija, d. o. o. (2019b). *Mol Slovenija*. Pridobljeno 16. avgusta 2019 iz <https://www.facebook.com/molslo/>
19. Mol Slovenija, d. o. o. (2019c). *Trajnostni razvoj*. Pridobljeno 16. avgusta 2019 iz <https://mol.si/si/o-nas/trajnostni-razvoj/>.
20. Mol Slovenija, d. o. o. (2019č). *Etični kodeks*. Pridobljeno 16. avgusta 2019 iz <https://mol.si/si/o-nas/eti-ni-kodeks/>.
21. Rooke, D. & Torbert, W. R. (2005, april). Seven transformations of Leadership. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 8. maja 2019 iz <https://hbr.org/2005/04/seven-transformations-of-leadership>.
22. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV založba.
24. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
25. Rozman, R., Mihelčič, M. & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management in ravnanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Tavčar, I. M. (2008). *Management in organizacija celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management Koper.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z vodjo bencinskega servisa

1. Kdaj ste začeli z funkcijo vodenja? Ali ste že v mladosti imeli vodilne vloge?
2. Kaj je bil tisti odločilni trenutek, da ste se odločili za vodenje?
3. Kako bi sami sebe opisali kot vodjo? Menite, da ste dobra vodja?
4. Se zavedate svojih prednosti in slabosti? Skušate slabosti odpraviti?
5. Kdo vam daje motivacijo za vodenje?
6. Na kakšen način skušate motivirati zaposlene?
7. Kaj menite o vaših zaposlenih? Vas zaposleni spoštujejo ali se vas mogoče bojijo?
8. So vam mnenja zaposlenih pomembna pri vodenja podjetja?
9. Menite, da vam zaposleni zaupajo?
10. Mislite, da bi lahko svoje vodenje izboljšali?

Priloga 2: Intervju z zaposlenimi

1. Na kratko opišite vašo vodjo.
2. Vam način vodenja, kakršen ga ima vaša vodja odgovarja? Kaj bi spremenili?
3. Kako se počutite v podjetju? Čutite pripadnost?
4. Ali vam vodja daje natančna navodila?
5. Opišite vaše delavne pogoje, ki vam jih ponuja vodja. Vam odgovarjajo?
6. Ima vaš vodja kakšen sistem nagrajevanja in motiviranja? Kakšen?
7. Se lahko v podjetju razvijate poklicno in osebno?
8. Ali pride v timu do kakšnega konflikta? Kako jih rešujete? Je vodja pri tem pravičen?
9. Bi odšli iz podjetja. Če bi vam drugo podjetje ponudilo višjo plačo za podobno delovno mesto?