

VPŠ DOBA
VISOKA POSLOVNA ŠOLA DOBA MARIBOR

**VPLIV NAČINA VODENJA NA
MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V
PODJETJU POSVET PLUS D. O. O.**

(diplomsko delo)

Natalija Škrinjarić

Maribor, 2009

Mentor: mag. Anton MIHELIC

Lektorica: Nataša KORAŽIJA prof. slovenščine

Prevod v tuji jezik: Ksenija ŠKET prof. razrednega pouka

POVZETEK

Današnji svet napreduje z neznansko naglico. Družba, ki temu trendu ne sledi, je obsojena na tragičen konec, zato je izjemnega pomena v podjetju najti pravi način vodenja, ki vpliva na motivacijo in ustvarjalnost zaposlenih. Podjetje se namreč brez konkurenčne prednosti dolgoročno ne more učinkovito in uspešno obdržati na trgu. Zato je pomembno posluševati se različnih stilov vodenja, s katerimi bi vodje spodbujali ustvarjalnost zaposlenih, saj je to za podjetje priložnost, da se s sproščanjem ustvarjalnosti zaposlenih povečuje konkurenčnost na trgu.

Namen zaključne strokovne naloge je predstaviti osnove vodenja, modele in stile vodenja, dejavnike, ki vplivajo na stil vodenja ter prikazati vloge vodij in njihove lastnosti. Tako sem želela poudariti vpliv načina vodenja na motivacijo zaposlenih v podjetju v aktualnih razmerah nenehnih in hitrih sprememb in na podlagi tega ugotoviti, kateri je primernejši za današnje razmere. Postavila sem hipotezo, da je uspešno vodenje tisto vodenje, s katerim vodja dosega ali celo presega zastavljene cilje, da si zaposleni v veliki meri želijo demokratično vodenje, da vodja s svojim ravnanjem vpliva na zadovoljstvo pri delu, da je motivacija zaposlenih predvsem v finančni spodbudi, da uspešen vodja skrbi za lasten razvoj in razvoj svojih sodelavcev ter da ima vodja velik vpliv na zaposlene na delovnem mestu. Za raziskavo sem izbrala izvedbo anketiranja zaposlenih in razgovore s posamezniki. Pričujoče delo je sestavljeno iz petih sklopov, ki sledijo ciljem zaključne strokovne naloge, tj. vodenje, vloge vodij in vedenjski vzorci vodij, vpliv na uspešnost zaposlenih, rezultati ankete in ugotovitve ter predlogi in izboljšave. Poglavje o vodenju ponuja poleg različnih definicij tudi podpoglavja o modelih, stilih, dejavnikih ter načinih vodenja. Sledi poglavje, ki opisuje vloge vodij in vedenjske vzorce le-teh. Naslednji sklop opisuje vpliv na uspešnost zaposlenih vse od značaja, človeškega temperamenta, motivov, motivacijskih in demotivacijskih dejavnikov do ugotovitev, kaj najbolj spodbuja zaposlene. Sledijo rezultati ankete in ugotovitve, na koncu pa so podani predlogi in izboljšave za ustrežnejši način vodenja in predstavljena je slika uspešnega vodje, ki zna motivirati oz. spodbujati zaposlene pri delu. V nalogo sem vključila podjetje Posvet plus d.o.o., s pomočjo katerega sem si pomagala pri izdelavi le-te.

Ključne besede: vodenje, modeli vodenja, stili vodenja, motivacija, demotivacijski dejavniki.

ABSTRACT

The world today is progressing with enormous speed. The society, which does not follow this trend, is sentenced to a tragic end. Therefore it is extremely important to find the appropriate way of management in the company that has influence on motivation and creativity of employees. Long term the company without the advantage of the competition can not be successful and sufficient in the market. It is important for the manager to use different styles of management that stimulates the creativity of the employees. For the company this is an opportunity for increasing the competitive position on the market by letting out the creativity of the employees.

The purpose of this final task is to present the base of management, models and styles of management and factors that influence the style of management, furthermore, to describe the role of the managers and their characteristics. I wanted to emphasize the influence of certain way of managing the motivation of the employees in the company in present rapidly changeable circumstances. I wanted to find out which one is the most suitable for present circumstances. I hypothesized that by successful management the manager achieves or even exceeds the planned aims, that great extent of employees want a democratic management, that the manager is a role model for employees, that the motivation of employees is above all in financial stimulation, that a successful manager is taking care of his own development as well as the development of the employees and that manager has a great influence on his employees and their positions. For my research I have chosen an inquiry of the employees as well as individual conversations. The present work is composed out of five complexes which follow the aims of my final task; management, the role of the manager, the behaviouristic patterns of managers, the influence on the successfulness of the employees, results of the questionnaire and findings, suggestions and improvements. The chapter about management besides different definitions offers also subchapters about models, styles, factors and ways of management. It follows the chapter about describing the roles of manager and their behaviouristic patterns. The next chapter is about the influence on the employees from character, temper, motives, motivating and demotivating factors, what stimulates the employees the most. The results of the survey follow after that. A chapter that describes the suggestions and improvements for more suitable way of management and what kind

of manager knows how to motivate and encourage his employees on their positions and be a successful manager is placed at the end.

I have also included the company Posvet plus d. o. o. which helped me write my final task.

Key words: management, models of management, styles of management, motivation, demotivating factors.

ZAHVALA

Za strokovno pomoč in vodenje pri izdelavi zaključne strokovne naloge se iskreno zahvaljujem mentorju, mag. Antonu Miheliču, višjemu predavatelju. Prav tako bi se rada zahvalila vsem, ki so mi omogočili, da sem opravila anketo in v njej tudi sodelovali.

Hvala tudi mojim najdražjim, ki verjamejo vame in mi stojijo ob strani, še posebej pa mojim trem otrokom, ki so se trudili razumeti mojo odsotnost v času študija in se veselili mojih uspehov.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	9
1.1	NAMEN NALOGE	9
1.2	CILJI NALOGE	9
1.3	METODE NALOGE	9
2	VODENJE	10
2.1	OPREDELITEV VODENJA IN RAVNANJA	12
2.2	MODELI VODENJA	13
2.2.1	<i>Modeli osebnih značilnosti vodje</i>	<i>13</i>
2.2.2	<i>Modeli vedenja vodje</i>	<i>13</i>
2.2.3	<i>Situacijski modeli</i>	<i>16</i>
2.3	STILI VODENJA	19
2.3.1	<i>Birokratski stil vodenja</i>	<i>19</i>
2.3.2	<i>Razvijalski stil vodenja</i>	<i>19</i>
2.3.3	<i>Avtokratičen stil vodenja</i>	<i>20</i>
2.3.4	<i>Izvrševalski stil vodenja</i>	<i>20</i>
2.4	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA STIL VODENJA	20
3	VLOGE VODIJ IN VEDENJSKI VZORCI VODIJ	22
3.1	OSEBNOSTNE LASTNOSTI VODIJ	23
4	KAJ VPLIVA NA USPEŠNOST ZAPOSLENIH	25
4.1	ZNAČAJ	25
4.2	ČLOVEŠKI TEMPERAMENTI	27
4.3	MOTIVI	27
4.4	KAKO MOTIVIRATI ZA DELO	28
4.4.1	<i>Motivacijski dejavniki</i>	<i>29</i>
4.4.2	<i>Dejavniki demotiviranja</i>	<i>30</i>
4.4.3	<i>Sistem nagrajevanja, ki motivira in spodbuja zaposlene</i>	<i>31</i>
4.4.4	<i>Vpliv nagrajevanja na motivacijo</i>	<i>32</i>
5	REZULTATI ANKETE IN UGOTOVITVE	34

5.1	PROBLEM RAZISKOVANJA	34
5.2	NAMEN RAZISKOVANJA	34
5.3	CILJI RAZISKAVE	34
5.4	PREDSTAVITEV PODJETJA POSVET PLUS D.O.O.	35
5.5	POPULACIJA IN VZOREC	36
5.6	METODE IN TEHNIKE DELA.....	37
5.7	DELOVNE HIPOTEZE.....	38
5.8	INTERPRETACIJA REZULTATOV IN TESTIRANJE HIPOTEZ.....	38
5.8.1	<i>Dejanski način vodenja</i>	38
5.8.2	<i>Želeni način vodenja</i>	40
5.8.3	<i>Zadovoljstvo z delom</i>	41
5.8.4	<i>Motivacijski dejavniki</i>	43
5.8.5	<i>Lastnosti uspešnega vodje</i>	44
5.8.6	<i>Vpliv vodje na zaposlene</i>	46
5.9	KLJUČNE UGOTOVITVE	48
6	PREDLOGI IN IZBOLJŠAVE	49
6.1	PREDLOGI ZA USTREZNEJŠI NAČIN VODENJA	49
7	SKLEP	50
8	SEZNAM VIROV IN LITERATURE	51

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura anketnega vzorca glede na spol.....	36
Graf 2: Struktura anketnega vzorca glede na položaj v podjetju.....	36
Graf 3: Prikaz števila zaposlenih po izobrazbi.....	37
Graf 4: Dejanski način vodenja.....	39
Graf 5: Želeni način vodenja.....	41
Graf 6: Zadovoljstvo z delom.....	42
Graf 7: Motivacijski dejavniki.....	43
Graf 8: Lastnosti dobrega vodje.....	45
Graf 9: Vpliv vodje na zaposlene.....	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Koliko vodenje prispeva k uspešnosti firme.....	11
Slika 2: Spodbujanje na poti k cilju.....	15
Slika 3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje.....	17
Slika 4: Psihološke razsežnosti osebnosti.....	25
Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava vedenjskih značilnosti uspešnih in neuspešnih vodij.....	14
Tabela 2: Primerjava vodenja skrb za ljudi in skrb za naloge.....	15

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za vodje o vplivu načina vodenja na motivacijo zaposlenih v podjetju	
Priloga 2: Anketni vprašalnik za podrejene o vplivu načina vodenja na motivacijo zaposlenih v podjetju	

1 UVOD

Pri opredelitvi vodenja lahko na splošno rečemo, da gre za usmerjanje procesov in ljudi k želenim ciljem. Pri tradicionalnem pojmovanju je vodenje opredeljeno kot načrtovanje, usmerjanje in kontrola podrejenih. Pri sodobnem pojmovanju pa je vodenje predvsem spodbujanje, usposabljanje, motiviranje, kreiranje pozitivnih čustev. Način vodenja pa opredeljuje, kako vodilni uresničujejo svoje naloge in kakšna je njihova vloga pri tem. Menedžerji se med seboj zelo razlikujejo, zato uporabljajo tudi različne načine vodenja.

1.1 Namen naloge

V zaključni strokovni nalogi nameravam ugotoviti, kateri način vodenja prevladuje v podjetju Posvet plus d.o.o., s poudarkom kateri je najustreznejši način vodenja, ki bo iz zaposlenih potegnil čim več prav zaradi njihove motiviranosti za delo. Na slednje najbolj vplivajo klima, ki vlada v podjetju Posvet plus d. o. o., odnosi med zaposlenimi ter način vodenja.

1.2 Cilji naloge

- Opredeliti dejavnike, ki vplivajo na učinkovito vodenje.
- Opredeliti dejavnike, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih.
- Predstaviti slabosti dosedanjega načina vodenja.
- Podati predloge za ustrežnejši način vodenja.

1.3 Metode naloge

V teoretičnem delu bom na osnovi prebrane literature, navedene v seznamu literature, z metodo deskripcije razložila osnovne pojme. V empiričnem delu bom izvedla anketiranje zaposlenih in s posamezniki opravila razgovore. Podatke iz anketnega vprašalnika bom zbrala – obdelala s pomočjo programa Excel, jih analizirala in ugotovitve komentirala. Podatke bom prikazala tabelarično oz. grafično, rezultate pa interpretirala. Delovne hipoteze bom testirala in podala ključne ugotovitve. Izdelala bom predloge za ustrežnejši način vodenja v podjetju Posvet plus d.o.o..

2 VODENJE

Vodenje je ena od nalog menedžmenta. Usmerjeno je na vplivanje na zaposlene, da bi ustrezno opravljali svoje naloge, ki so potrebne za doseganje skupnih organizacijskih ciljev. V ožjem smislu je povezano z vedenjem in ravnanjem vodij, v širšem smislu pa še z motiviranjem in komuniciranjem.

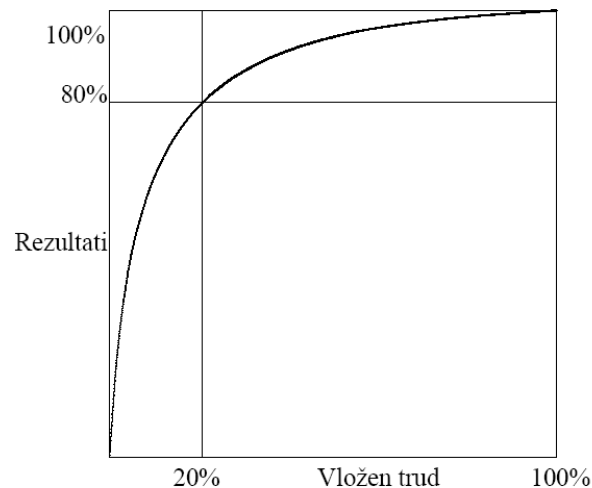
»Menedžer mora tekoče analizirati svoje delo in delo drugih, stremeti k nenehnemu izboljševanju načinov dela, pritegovati in motivirati delavce za izvrševanje nalog – akcij ter spremljati doseženo. Slednje pomeni povratno informacijo o (ne)uspešnosti organiziranja dela oz. načina vodenja.« (Mihelič, 2006, str. 13)

»Načini vodenja izhajajo iz ideje, kako iz ljudi izvabiti čim boljše rezultate dela«. Ločimo več načinov vodenja, kot jih navajata Lipičnik in Možina (1993):

- **Vodenje z izjemami.** Po tem konceptu naj bi se vodje ukvarjali samo z odstopanji, izjemami, odkloni. Zato naj ostale naloge prenese na podrejene, določi merljivo področje delovanja, komunikacijska pravila itd.
- **Vodenje s pravili odločanja.** Vsak delavec na svojem nivoju odloča, kako bo ravnal.
Vodja mu mora dati pravila, ki jih za to potrebuje in ki vsebujejo vse konkretne dogodke, ki jih je mogoče predvideti oziroma pričakovati pri nekem delu. Koncept je uporaben, če so znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je treba odločati.
- **Vodenje z motiviranjem.** Ta koncept vodenja je zasnovan na želji človeka po samouresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci pri delu aktivnejši, če jim bodo dane možnosti za izobraževanje in razvoj, privlačno delo z veliko avtonomije in razmere za samokontrolo rezultatov namesto zunanjega nadzora.
- **Vodenje s sodelležbo.** Pri tem načinu vodenja poudarjajo, da je sodelovanje delavcev nujno pri vseh odločitvah, ki jih prizadenejo, še posebno pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Pri tem načinu vodenja ne gre brez partnerstva med vodji in sodelavci.

- **Vodenje z delegiranjem.** Bistvo tega modela vodenja je v prenašanju, delegiranju odgovornosti na sodelavce, ki naj bi postali odgovorni za samostojna in zaokrožena delovna področja. Delegiraš lahko samo pristojnosti, ne odgovornosti.
- **Vodenje s cilji** pomeni, da določimo cilje v podjetju in nato člane organizacije usmerjamo k doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se meri po doseženih ciljih.

Slika 1: Koliko vodenje prispeva k uspešnosti firme



Vir: <http://www.student-info.net/sis->

[mapa/skupina_doc/ef/knjiznica_datoteke/417083_lipicnik_osnove_vodenja.pdf](http://www.student-info.net/sis-mapa/skupina_doc/ef/knjiznica_datoteke/417083_lipicnik_osnove_vodenja.pdf)

Vpliv vodenja na uspešnost: Če vodja vloži 20 % truda, prispeva 80 % k uspešnosti. Ob dobrem vodenju in z istim trudom dosežemo torej večjo uspešnost.

Odgovornost je vezana na funkcijo, krivda pa na izvajalca (vodja je odgovoren za delo podrejenih).

Včasih je veljalo, da se dober vodja rodi. Podjetja velikokrat vodje načrtno izobražujejo, da bi pridobili sposobnosti in vedenja, ki so potrebna za vodenja.

Menim, da naj bi se za vodenje ustvarjalnih ljudi uporabila mešanica načinov. Predvsem pa se mi zdijo primerni vodenje s cilji in motiviranjem, saj se tako tok življenja zaposlenih usmerja v smer interesov podjetja, po drugi strani pa se zadovoljujejo tudi potrebe posameznikov. »Menedžerji, ki razvijajo dobre odnose s podrejenimi in sodelavci, dosežejo njihovo zadovoljstvo in s tem tudi večjo učinkovitost«. (Mihelič, 2007, spletna stran). Tako je izredno pomembno vodenje s soudeležbo, da bi se lahko zaposleni poistovetili s cilji podjetja, jih posledično bolje in raje izpolnjevali ter, nenazadnje, da bi se s svojim prispevkom počutili sprejete in pomembne.

2.1 Opredelitev vodenja in ravnanja

»Vodenje je obojestranski, visoko profesionalni in vzajemni proces, ki zahteva mulidisciplinarna menedžerska znanja, predvsem s področja človekoslovnih, ekonomsko-organizacijskih in socioloških ved«. Upravljanje je odločanje o lastnini in je torej funkcija lastnikov. Za funkcijo ravnanja pa se ne ve natančno, kaj opredeljuje in kaj pomeni, saj različni avtorji pod tem pojmom razumejo tudi vodenje, poslovodenje, upravljanje in še mnoge druge pojme. »Uspešnost vodenja se manifestira v zadovoljevanju potreb sodelavcev in tudi lastnih potreb menedžerja«. (Mihelič, 2007, str. 36)

Pri vodenju so pomembne štiri sestavine: vodja, skupina, člani, okolje.

O vodenju govorimo, kadar nekdo vpliva na sodelavce, ti pa delujejo na podlagi usmeritev vodje. Pri tem je pomembno, da odnos med vodjo in vodenimi zadovoljuje potrebe obeh strani. Nekateri avtorji so mnenja, da ni dovolj, da vodja usposobi svoje podrejene za določeno delo, ampak da je organizacija uspešna, ko cilji organizacije vključujejo tudi želje in pričakovanja zaposlenih. Če ljudje pri svojem delu zadovoljujejo svoje potrebe, so bolj dovzetni za medsebojno sodelovanje in so bolj uspešni pri delu. Pomembno je tudi, da so odnosi med vsemi člani organizacije pozitivni in da delo poteka v dobri delovni klimi.

2.2 Modeli vodenja

Osnovno vprašanje je, kakšno vodenje je najbolj uspešno.

Mnogi avtorji, enako Možina in drugi (1994, str. 530) pa opisujejo tri skupine modelov vodenja:

- Model osebnostnih značilnosti: temelji na domnevi, da je vodenje odvisno od osebnostnih, socialnih in fizičnih osebnosti vodje.
- Model vedenja vodij: vedenje vodij odločilno vpliva na uspešnost vodenja.
- Situacijski modeli: situacija je odločilnega pomena, zato mora biti vodenje prilagojeno trenutni situaciji.

2.2.1 Modeli osebnih značilnosti vodje

Določene osebnostne lastnosti vodje so povezane z uspešnostjo dela vodje (na primer komunikativnost, samostojnost), vendar ne toliko, da bi nanje kazali trdni rezultati. Prisotnost oziroma odsotnost teh značilnosti je osnova za razlikovanje med vodjo in nevodjo. Tako vodjo opredeljujejo naslednje značilnosti (Možina et al., 1994, str. 531):

- fizične: mlajši, srednje starosti, vitalen, visok, vitek, urejen,
- osebnostne: prilagodljiv, čustveno stabilen, samozavesten, obvladovalen, prodoren,
- socialne: prikupen, olikan, popularen, pripravljen sodelovati, izobražen, naravnan k mobilnosti in napredovanju,
- delovne: usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, iniciativen, pripravljen sprejemati odgovornost.

2.2.2 Modeli vedenja vodje

Vedenje vodij odločilno vpliva na uspešnost vodenja, zato poudarjajo vedenjske značilnosti pri uspešnih in neuspešnih vodjih, pri katerih sta se izoblikovali dve vrsti domnev, to je teorija X in teorija Y, ki ju prikazuje naslednja tabela.

Tabela 1: Primerjava vedenjskih značilnosti uspešnih in neuspešnih vodij

TEORIJA X	TEORIJA Y
Zaposleni dela ne marajo; če je le mogoče, se ga izogibajo.	Ljudje imajo radi delo in so pripravljeni trdo delati.
Zaposleni potrebujejo navodila za delo.	Zaposleni, ki pristajajo na cilje organizacije, se k njim sami usmerjajo.
Usmerjati jih je treba k ciljem organizacije.	Zaposlenih ni treba siliti k delu, ker radi sprejmejo odgovornost za delo.
Nadarjeni morajo zaposlene siliti k delu, tudi z grožnjo.	

Vir: Možina et al., 1994, str.532

Teorija X ima negativne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja; nadrejeni verjamejo, da so zaposleni v glavnem motivirani za delo samo zaradi denarja.

Teorija Y vsebuje pozitivne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po participativnem načinu vodenja, pri katerem vodja sodelavce spodbuja in jim svetuje.

Možina in drugi (1994, str. 533) govorijo o modelu dveh univerz, ki opisujeta dva načina vodenja. Prvi je skrb za ljudi, pri katerem si vodja prizadeva k olajšanju dela za zaposlene, k njihovem zadovoljstvu z rezultati svojega dela. Drugi način vodenja je skrb za naloge, za katerega so značilni aktivno planiranje, organiziranje, kontrola in usklajevanje nalog zaposlenih. V tem primeru vodja uporablja legitimno moč, prisilo. Raziskave kažejo, da so uspešni tisti vodje, ki upoštevajo oba načina vodenja.

»Za model druge univerze je značilno, da vedenje vodij deli glede na to, ali je usmerjeno k proizvodnji ali k ljudem.« (Možina et al., 1994. str. 533)

1. Vodenje, usmerjeno k proizvodnji, poudarja organiziranje dela, standarde, kvalitete in prvenstveno rezultate.

2. Vodenje, usmerjeno k ljudem, poudarja način dela z ljudmi, omogoča participacijo pri odločanju in skrb za zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Pri tem modelu se je našla precejšnja povezanost med usmerjenostjo k ljudem in storilnostjo ekip. Najbolj uspešni so tisti vodje, ki vzdržujejo dobre odnose s člani ekipe in jih hkrati vzpodbujajo k doseganju uspehov pri delu.

Slika 2: Spodbujanje na poti k cilju



Tabela 2: Primerjava vodenja skrb za ljudi in skrb za naloge

Skrb za NALOGE	Skrb za LJUDI
Vodja zaposlenim natančno določi naloge.	Vodja pohvali zaposlene, če je delo opravljeno dobro.
Določi normative, ki jih mora doseči vsak.	Od zaposlenega ne zahteva več kot je ta zmožen narediti.
Zaposlene informira o zahtevah dela.	Pomaga posamezniku pri njegovih osebnih težavah.
Delo načrtuje skupaj s člani.	Je prijazen in dostopen.
Člane spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih.	Skrbi za dobro vzdušje pri delu.

Vir: Možina et. al., 1994, str. 533.

2.2.3 Situacijski modeli

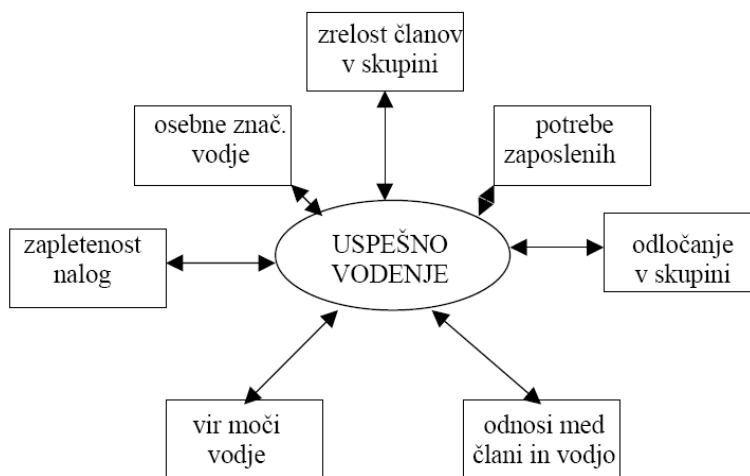
Želja po odkritju idealnega modela vodenja je prisotna tako pri raziskovalcih kot vodjih v praksi. Vsi se sprašujejo, ali sploh obstaja najboljši način vodenja. Nekateri raziskovalci trdijo, da obstaja najboljši način vodenja, torej takšen, ki najbolj učinkovito prispeva k storilnosti, zadovoljstvu in razvoju v vseh situacijah. Učinkovitost in uspešnost posameznega načina vodenja je odvisna od situacije, v kateri se vodenje odvija in to je osnovna ideja situacijskega vodenja. Situacijski modeli vodenja ne odkrivajo novih vodstvenih stilov, njihov prispevek je v tem, da poskušajo pojasniti, kdaj uporabljati določen stil vodenja. Vodenja lahko najlažje razdelimo na vodenja usmerjeno v ljudi (demokratično), v delo (avtokratično) in na vodenje, ki to sploh ni (liberalno):

- **Avtokratično vodenje:** Temelji na moči in predpostavlja, da vodja vse ve, podrejeni pa so zgolj priučeni. Vodja razmišlja, zaposleni ubogajo in so le izvrševalci nalog, njihovo razmišljanje pa se razume za odvečno ali celo škodljivo. Tak način vodenja je običajen v strogo urejenih organizacijah, kjer je potrebno zagotoviti dosledno izvajanje nalog (vojska, policija). Takšen način vodenja je primeren in uspešen, kadar gre za krizo v podjetju.
- **Demokratično vodenje:** Pri tem načinu vodenja, ki se mu reče tudi participativno, je osnova v participaciji sodelavcev. Podrejeni sodelujejo pri odločitvah, ki so povezani z njimi. Vodja vključuje sodelavce v proces odločanja in tako ni več ukazovalec, ampak je njegova vloga koordiniranje in organiziranje. Vodja namesto statusne avtoritete uporablja strokovno avtoriteto in osebno karizmo, ki izvirata iz ekspertne in referenčne moči. Cilji se postavljajo skupaj s sodelavci, odločanje je skupinsko.
- **Liberalni stil vodenja:** Osnovna značilnost je, da vodenja pravzaprav ni. Vodja obstaja, vendar opravlja le nekatere naloge, vsa pobuda in odgovornost je prepuščena sodelavcem. Vsakdo dela, kolikor more, zna in hoče. Taka oblika vodenja se lahko obnese le v skupinah, kjer imajo posamezniki visoko delovno moralo, kjer je motiv za delo lastna osebna rast ali kjer posameznike družijo skupni cilji, obstaja pa nevarnost, da se tak način vodenja spremeni v nered.

Situacijski modeli predpostavljajo, da so situacijski dejavniki odločilni pri določanju primerne načina vodenja o tem (Možina et.al., 1994, str. 536) Dejavniki hkrati vplivajo tudi na uspešnost vodenja in so med seboj povezani. Situacijski modeli opisujejo kako vidik situacije oblikuje odnos med vedenjem vodje in rezultatom.

Situacijskih dejavnikov je lahko več, prikazani so na naslednji sliki:

Slika 3: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje



Vir: Možina et al., 1994, str. 535

Vrste modelov:

- **Fiedlerjev kontingenčni model vodenja** (loči dva stila vodenja: usmerjenost k delu in usmerjenost k odnosom). Predpostavljal je, da je posameznikov stil vodenja stalen in nespremenljiv. Če situacija zahteva vodjo, ki je usmerjen na nalogo, njegov stil pa je usmerjen na odnose, sta možni dve rešitvi: da spremenimo situacijo ali da zamenjamo vodjo.

Načini vodenja:

- Temeljni je način vodenja, ki ga uporablja vodja.
- Stil je osebna značilnost vodenja, ki jo je težko spreminjati. Ugotavlja se z odnosom do najmanj zaželenega delavca (ali je odnos pozitiven ali negativen).
- Možna sta dva načina vodenja: usmerjenost k odnosom ali usmerjenost k delu.
- Vodje, usmerjeni k odnosom, cenijo iskrenost, odkritost, prijaznost.
- Vodje, usmerjeni k delu, cenijo dobro opravljeno delo.

- **Hersey in Blanchardov situacijski model vodenja.** Opredelila sta, kateri načini vodenja bodo najbolj učinkoviti v različnih specifičnih situacijah. Na učinkovitost vodenja vplivata kakovost odločitve ter sprejemljivost odločitve za sodelavce, ki so odgovorni za izvedbo nalog.
- **Vroom in Yettonov normativni model vodenja.** Uspešnost vodenja je odvisna od tipov vedenj, ki sta lahko močno, zmerno ali šibko prisotni pri posamezni vodji: medosebnih vedenj (poslušanje, zagotavljanje povratnih informacij, spodbujanje itd.) organizacijskih vedenj (vedenje orientirano na nalogo – določanje nalog, dajanje navodil, preverjanje rezultatov itd.)
- **Housova teorija vodenja pot-cilj.** Teorija razlaga, kako vedenje vodje vpliva na zadovoljstvo in učinkovitost sodelavcev pri delu. Vodja mora izbrati najučinkovitejši način vodenja glede na situacijo in glede na potrebe sodelavcev.

Razlikuje štiri načine vodenja: (Možina et.al., 1994, str. 542)

1. Podporno vodenje: Tak vodja je naklonjen sodelavcem, kaže skrb in zanimanje za njihove potrebe, skrbi za njihovo dobro počutje z ustvarjanjem dobrega vzdušja v skupini
2. Direktivno vodenje: Vodja podrejenim da vedeti, kaj od njih pričakuje. Pripravi načrt in posreduje točna navodila, kako izvajati naloge. Podrejeni morajo slediti pravilom in formalnim postopkom.
3. Sodelovalno vodenje: Pred odločitvijo se vodja posvetuje s podrejenimi in upošteva njihove predloge.
4. Storilnostno naravnano vodenje: Vodja v tem primeru postavlja izzivalne cilje in nenehno išče izboljšave. Od sodelavcev pričakuje visoko učinkovitost in jih zaupa, da bodo dosegli visoka pričakovanja.

2.3 Stili vodenja

Posebno mesto v raziskovanju in razlagi procesa vodenja ima raziskovanje stilov vodenja. Raziskovanje stilov vodenja je tesno povezano z nastankom posameznih teorij vodenja oziroma, bolj natančno povedano, empirično raziskovanje uspešnosti in učinkovitosti stilov vodenja je pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja. Kovač in drugi (2004, str. 22–24) pravijo, da je stil vodenja relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi, z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. Takšno ravnanje predstavlja vsoto specifičnih ravnanj in vodstvenega vedenja za posameznega vodjo. Tako vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja.

Stil vodenja zaposleni zaznavajo celostno subjektivno in si tako o njem oblikujejo osebno mnenje. Seveda morajo podrejeni vodjo sprejeti, kar pa ni vedno preprosto, saj se ljudje razlikujemo, imamo različne potrebe in želje ter tudi poglede na isto stvar. Sam način vodenja izhaja iz ideje, kako je mogoče iz ljudi izvabiti čim več. Stil vodenja, ki se uporablja v konkretni situaciji, pa ni odvisen samo od načina vodenja vodje, čeprav se v njem zrcali, ampak tudi od naloge in sprejemljivosti v kolektivu. Izoblikovanih je precej stilov vodenja, zato bi predstavila le nekaj najbolj pogostih.

2.3.1 Birokratski stil vodenja

Je zvrst zadržanega stila vodenja. Vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in načinov dela, vse v skladu s formalno organizacijo. Ponavadi je trden, natančen, se obvlada in je vljuden. Hoče biti vzor vsem svojim sodelavcem.

2.3.2 Razvijalski stil vodenja

Je stil, ki poskuša v sodelavcih zbuditi samostojnost pri delu. Zato vodja sodelavce spodbuja, jih zna poslušati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira; svojim sodelavcem zaupa in tudi oni njemu.

2.3.3 Avtokratičen stil vodenja

Je k nalogam usmerjeni način vodenja, ki pa ni pretirano strog. Vodja, ki uporablja ta stil, je odločen, delaven in usmerjen k doseganju visokih proizvodnih rezultatov. To zahteva tudi od svojih sodelavcev. Pri tem stilu ne obstaja osebni kontakt med vodjem in vodenimi.

2.3.4 Izvrševalski stil vodenja

Ta stil vodenja poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmogljivosti. Zato je za vodjo značilno, da uporablja skupinsko delo pri odločanju, da prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za doseganje določenih ciljev, da spodbuja svoje sodelavce k večji učinkovitosti itd.

Vrsta in način vodenja sta odvisna predvsem od vrste dejavnosti, kjer se uporabljata. Tako poskušajo podjetja za svoje vrste dejavnosti najti najustreznejši način vodenja in s tem zagotoviti sinhronizacijo dela večjega števila oddelkov. Načini vodenja pravzaprav izhajajo iz filozofije vodenja nasploh. Vsako podjetje poskuša najti način, kako bi lahko čim bolje izkoristili človekove zmogljivosti. Mnogo podjetij je že spoznalo, da je v boju s konkurenco to skoraj edino sredstvo, ki še ni dovolj izrabljeno in ponuja še nešteto neznanih možnosti.

Zato odgovor na vprašanje, kaj delajo vodje, izhaja iz filozofije ali vrste vodenja. Kako vodje to počnejo, pa je vidno iz stilov vodenja, ki pa se lahko razlikujejo od vodje do vodje v organizaciji z enako filozofijo vodenja. (Lipičnik in drugi, 1993, str. 93)

2.4 Dejavniki, ki vplivajo na stil vodenja

Vsak vodja oz. direktor uporablja svoj stil vodenja, za katerega meni, da je najboljši. Za uspešno vodenje pa se šteje tisti način vodenja, s katerim vodja dosega ali celo presega zastavljene cilje.

Štirje glavni dejavniki, ki vplivajo na stil vodenja, so (Kavčič, B., 1991, str. 218):

- **Narava delovnih nalog**

Pri delovnih nalogah je pomemben vidik stopnje kreativnosti. Pri ponavljajočih delih je bolj uspešen avtoritativni stil vodenja, pri kreativnih pa podrobnejša kontrola ali drug način izražanja oblastnega položaja vodje povzroči zmanjšanje učinkovitosti.

- **Karakteristike vodenih**

Vodenje je proces, ki vključuje voditelje in vodene. Zato učinkoviti stil vodenja ni le stvar prostovoljne izbire voditelja. Odvisno je tudi od tega, kakšna so prepričanja, vrednote, pričakovanja, znanje in delovne navade sodelavcev, podrejenih.

- **Filozofija vodenja**

Tu gre za pojmovanje, kaj je delo in kaj vodenje ter za prepričanje o ljudeh. Klasična organizacijska teorija obravnava delavce kot lenuhe, ki se izogibajo delu in delajo le, če so v to prisiljeni in strogo kontrolirani. Odtod tudi izhaja definicija o avtokratskem vodenju kot najprimernejšem in nujnem. Teorija participacije pa pojmuje delavce povsem drugače kot aktivne, ki iščejo delo in odgovornost.

- **Situacija**

Stil vodenja se prilagaja razmeram, v katerih vodja opravlja svoje delo. Pri tem se je razvila situacijska teorija vodenja, ki poudarja ključni pomen situacije na učinkovitost stila vodenja.

3 VLOGE VODIJ IN VEDENJSKI VZORCI VODIJ

Vodja je eden izmed najpomembnejših dejavnikov v podjetju. Vodja z izpolnjevanjem nalog vpliva na delo celotnega podjetja. S svojimi osebnostnimi lastnostmi, vedenjem in stili vodenja ustvarja med ožjimi sodelavci in vsemi zaposlenimi v podjetju takšno vzdušje, ki bo vzpodbujalo ustvarjalnost, medsebojno sodelovanje in pripravljenost za delo. Imeti mora sposobnost vplivanja na ljudi, tako da le-ti pri svojem delu uporabijo vsa svoja znanja in zmožnosti.

Uspešnost vodje je odvisna od njegovih osebnostnih lastnosti in značilnosti ter odnosa do podrejenih, saj so to tiste prvine, ki lahko vplivajo na podrejene tako pozitivno kot negativno. Vodja, ki ima lastnosti, katere pozitivno delujejo na podrejene, ima velikokrat lažje delo pri vplivanju nanje, saj so mu že sami pripravljeni slediti. Tisti, ki pa mu niso pripravljeni slediti, jih mora vodja za delo navdušiti, da ga bodo opravljali čim boljše, čeprav je večkrat monotono in dolgočasno. To pa doseže tako, da s svojim zgledom pripomore k uspešnemu poslovanju podjetja. Zaposleni dobijo občutek, da so za podjetje pomembni in da lahko tudi sami neposredno vplivajo na uresničevanje ciljev podjetja.

Uspešnost sodelavcev je resda predvsem odvisna od njihovih sposobnosti, toda v veliki meri tudi od tega, **kako so vodeni in usmerjeni**. Vodje se morajo zdaj sprijazniti z načelom, da je neuspeh podrejenih njihov lasten neuspeh. Ljudje se namreč najpogosteje vedejo tako, kot z njimi ravnamo. Neuspešnosti sodelavcev ne moremo več pojasnjevati s tem, da "zadev niso razumeli, da niso motivirani, ne znajo razvrstiti prioritet, so leni ali ne poslušajo." Avtoriteta vodij danes ne temelji več na moči in pozicijski avtoriteti, ampak na zaupanju. Zato je danes vse težje poiskati ravnovesje med avtonomijo in nadzorom sodelavcev.

Za učinkovito vodenje se mora vodja obnašati na naslednjih devet načinov, in sicer na vse istočasno:

- Uvajanje: vodja uvaja, pospešuje ali zavira nove ideje in jih uporablja.
- Članstvo: vodja se druži s skupino, poudarja neformalno povezanost med njimi in člani ali z njimi izmenjuje osebne usluge.

- Vodja brani skupino pred napadi, se zavzema za njene koristi in nastopa v njenem imenu.
- Povezovanje: vodja usklajuje individualno vedenje članov skupine, vzpodbuja prijetno skupinsko vzdušje, zmanjšuje napetosti med člani in pomaga, da se posameznik prilagodi skupini.
- Organizacija: vodja določa in strukturira lastno delo, delo drugih članov in delovne odnose.
- Dominacija: vodja omejuje vedenje posameznikov ali skupine v akciji, odloča in izraža mnenje.
- Komunikacija: vodja prinaša članom informacije, ki so pomembne za delo, jih dopolnjuje z informacijami članov skupine, išče in pospešuje njihovo izmenjavo.
- Priznanje: vodja pokaže, če se strinja ali ne strinja z vedenjem članov skupine
- Delovni proces: vodja določi stopnjo prizadevanja oziroma uspeha ali vzpodbuja člane k večjemu prizadevanju oziroma uspehu.

3.1 Osebnostne lastnosti vodij

Nekaj osebnostnih lastnosti dobrega vodje (Bizjak, Petrin, 1996. str. 140-141):

- pazljivo posluša, kaj mu drugi govorijo,
- daje pri delu zgled svojim ljudem,
- vedno drži dano besedo, daje jasna navodila,
- zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo,
- rad sprejema predloge, pravilno ukrepa,
- ko zahteva izvršitev dela, razloži, zakaj,
- preučuje možnosti boljših delovnih metod,
- zna oceniti sposobnost svojih ljudi,
- zna načrtovati delo.



Mihelič (2007, str. 43) dodaja, da je vodja:

- pošten,
- sposoben, zato podrejeni podpirajo njegove odločitve,
- sposoben gledati v prihodnost,
- sposoben navduševati druge,
- skrbi za lasten razvoj in razvoj sodelavcev,
- sposoben reševati sprti konflikte in nasprotja,
- sodelavce pravočasno pouči o delu, metodah in ciljih, zato mu sledijo brez prisile,
- ne grozi, vendar se tudi ne »cedi« od ljubeznivosti,
- goji zaupanje v sposobnosti svojih sodelavcev – čim več delegiranja nalog, opravil in odgovornosti na druge,
- ima dovolj časa za usposabljanje in promoviranje sodelavcev,
- ne tvega po nepotrebnem,
- ustvarja ugodno delovno vzdušje, vendar z ustrezno distanco,
- vzpodbuja k napredku, sproža probleme – izzive za delo,
- je nepristranski in čustveno stabilna osebnost,
- hitro dojema in premišljeno presoja nastalo situacijo, problem, idejo,
- ima ustrezna znanja o stroki in vodenju ljudi,
- je prijazen, dovzeten za pripombe in odločen.

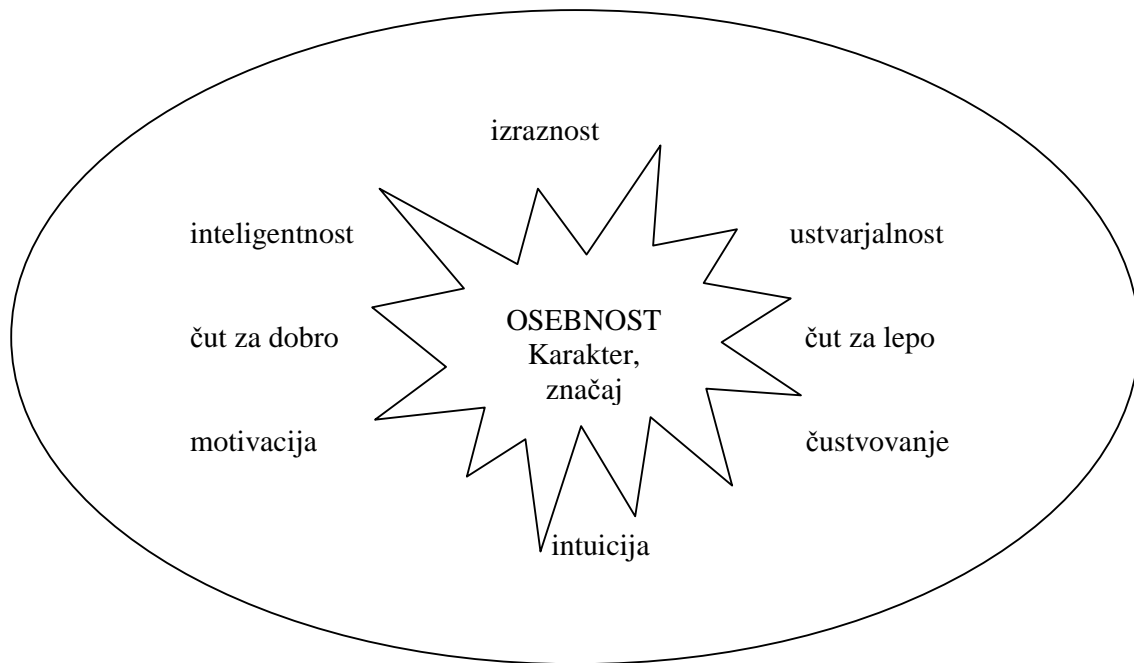
Menim, da bo vodja prihodnosti tako postal tisti, ki bo sposoben udejanjanja vizij in motiviranja sodelavcev. Krasili ga bodo atributi integritete, zaupanja, obvladovanja lastne podobe, sposobnost navdihovanja in inspiracije, dajanja pobud, intelektualne in človeške radovednosti, permanentnega učenja, strasti, analitičnih in ustvarjalnih sposobnosti reševanja problemskih situacij, panoramskega gledanja na prihodnost organizacij, ki jih vodijo ali so v njih zaposleni in v prvi vrsti sposobnost pritegnitve k sodelovanju kritične mase zaposlenih. V podjetju naj bi vzpostavil ustvarjalno kulturo in klimo, zaposlenim predstavil probleme, s katerimi se soočajo, in z njihovim sodelovanjem postavil cilje podjetja, dana bi jim bila možnost ustvarjati in predlagati izboljšave oz. racionalizirati postopke. Vodje naj bi bili odprti za nove predloge in njihovo uresničitev. Zelo pomemben je način, kako se vodje obnašajo in kako izvajajo oblast v podjetju. Zato naj bodo vodje usmerjeni k zaposlenim, naj jih namenijo čas ter pohvalijo za dobro opravljeno delo.

4 KAJ VPLIVA NA USPEŠNOST ZAPOSLENIH

4.1 Značaj

Značaj opredeljuje značilne vidike posameznikovega ravnanja in doživljanja. Na značaj vplivajo predvsem dejavniki okolja in lastna dejavnost posameznika.

Slika 4: Psihološke razsežnosti osebnosti



Vir: Kovač et al., 2004, str.54

Medtem ko pri karakternih potezah prevladujejo dedni faktorji, so pri oblikovanju značaja pomembnejši dejavniki, pridobljeni v procesu vzgoje.

O posameznih lastnostih vodij, katere so pomembne pri vodenju, razlagajo Kovač in drugi (2004, str. 54):

Inteligentnost je hitrost in ustreznost prilagajanja spremembam. Prav tako bi lahko rekli, da je večina uspešnih vodij nadpovprečno inteligentnih ter da so uspešnejši vodje tisti, ki lahko hkrati izvajajo več opravil torej mislijo na več stvari hkrati, kot tisti, ki izvajajo opravila sicer kakovostno, a postopoma.

Naslednja pomembna lastnost je **odprtost** (ekstravertiranost), ki je podlaga komunikativnosti, družabnosti, bogati čustveni izraznosti, vzpostavljanju medosebnih odnosov, lahkotnosti navezovanja novih znanstev, sodelovanja, navezovanja kolegialnosti in novih partnerstev.

Čustvena stabilnost je lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogoča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja. Takšen človek lažje prenaša stres, premaguje spore, se zna uživljati v druge, pozitivna naravnost pa ga dela močnejšega in samozavestnejšega.

Poštenost je lastnost značaja vodje, ki zbuja zaupanje sodelavcev, da so naloge pravično razdeljene in ocene delovne uspešnosti objektivne. Poštenost vodje se opira samo na lastno ravnanje, zato mora biti nujno povezana z **odgovornostjo** za druge.

Zanesljivost pomeni pravočasno in kakovostno izpolnjevanje obljub in dogovorov ter zagotavljanje vrnitvenih sporočil sodelavcem.

Ustvarjalnost je človekova zmožnost preraščanja že ustvarjenega. Ustvarjalni vodje so nekonformni, nimajo dlake na jeziku, stvari se lotevajo temeljito in so trmasto vztrajni. Ustvarjalnost je tudi ena najpomembnejših komponent **karizmatične osebnosti**.

Izraznost je kompleksna sposobnost in veščina oddajanja sporočil, v kateri se ljudje zelo razlikujemo in se je zelo hitro lahko učimo. Od lahkotnosti, razumljivosti, zanimivosti in prepričljivosti izražanja vodje je neposredno odvisen vpliv na tiste, ki jim je sporočilo namenjeno.

Sposobnost uživanja v doživljanje drugega (empatija) je naravna danost, ki se je ne da naučiti. Posebno pomembna je, ko so stališča vodje in sodelavca diametralno nasprotna.

Za vodenje je samopodoba ena izmed pomembnejših lastnosti, prav tako je potrebna samoučinkovitost, ki je prepričanje o lastnih sposobnostih organiziranja in izvrševanja dejanj, ki so potrebna pri doseganju ciljev.

Odločnost je močno odvisna od čustvene komponente trenutne situacije. Noben človek ni odločen v vseh primerih. Če določena odločitev zanj pomeni veliko čustveno breme, bo ravnal neodločno.

Etična načela dajo občutek za dobro in slabo, pravično in nepravično pridobimo v času vzgoje, kar pomeni, da je etika učljiva in da so njen ključni izvir medosebni odnosi. Dober vodja ima pristen odnos do sodelavcev, jih povabi k sodelovanju, jih podpira in spoštuje.

4.2 Človeški temperamenti

Temperament nam pove, kakšno vedenje pri človeku prevladuje, kako intenzivne so njihove reakcije na določene dogodke, koliko časa trajajo, kratka gre za način in obliko posameznikovega vedenja ter reagiranja.

Temperament je pod vplivom dednih dejavnikov, vendar ne v celoti – pod vplivom okolja se lahko delno spreminja in prilagaja (kolerik, sangvinik, flegmatik, melanholik).

4.3 Motivi

Sami motivi so zelo pomembni, ker je v veliki meri od njih odvisno kako bomo motivirani. Ljudje se razlikujemo med seboj in v določenih okoliščinah nismo enako motivirani, saj se razlikujemo tudi po temeljnih motivih, ki vplivajo na našo dejavnost. Če so motivi za posameznika vredni, pomembni in trajni, je le-ta dovolj motiviran, da s svojim znanjem doseže zastavljeni cilj. Zavedati se moramo, da na vedenje ljudi nikoli ne deluje en sam motiv, ampak več motivov hkrati. Nekateri na človeka delujejo močneje, drugi z manjšo močjo. Tako se pri posamezniku splete nekakšna hierarhija motivov.

Strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov in uporabljajo svojevrstna sodila, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih motivov (Lipičnik B., Mežnar D., 1998, str. 156):

1. Glede na vlogo, ki jo imajo v človekovem življenju:

- Primarni motivi so motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k ciljem, ki človeku omogočajo, da preživi; tu govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne.
- Sekundarni motivi so tisti motivi, ki človeku povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni in ne ogrožajo njegovega življenja, če niso zadovoljeni.

2. Glede na nastanek:

- Prirojene (podedovane) motivi so tisti, ki jih človek prinese s seboj na svet.
- Pridobljeni motivi pa so tisti, ki jih človek pridobi v življenju.

3. Glede na področje:

- Biološki motivi, ki se nanašajo na potrebe.

Motive sprožijo številni stimulacijski mehanizmi. Ker se hitro spreminjajo, jih je treba pogosto meriti.

Ljudje niso le člani – vsak prinaša s seboj izkušnje iz svojega življenja, kar vpliva na njihovo vedenje pri delu. Z različnimi izkušnjami se spreminjajo, spreminjajo se njihovi motivi, potrebe in vzorci obnašanja. Vsaka zamenjava ljudi prinese spremembo v organizacijo.

4.4 *Kako motivirati za delo*

Če bi radi motivirali sodelavce, da bi dosegali dobre rezultate, jih moramo navdušiti, da bi si sami želeli delati prizadevno. Če bi jih radi spodbudili k boljšemu in ustvarjalnejšemu delu, moramo poskrbeti za primerno ozračje, v katerem bi se bolj potrudili. Osredotočati se morajo na ustvarjanje okoliščin, ki bodo dajale ljudem moč, da se bodo naučili, kako priznavati in sprejemati razlike med posamezniki in kako olajšati razvoj ustvarjalnih medsebojnih odnosov v podjetju. Spodbujanje sodelavcev k motivaciji za delo je osnovna naloga vodje. Motivacija je zelo individualna kategorija in enake spodbude zelo različno vplivajo na posameznike.

Potrebno je poudariti, da zaposlene lahko motiviramo le pod pogojem, da smo tudi sami motivirani za delo, ki ga opravljamo. Navdušenje in elan sta nalezljiva. Torej moramo najprej poznati svoje motivacijske dejavnike in želje.

Motivacija kot gonilna sila:

- zaposleni poznajo rezultate svojega dela;
- zaposleni verjamejo, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela;
- zaposleni imajo občutek, da je njihovo delo pomembno.

»Vodje morajo delo sodelavcev kritično ocenjevati, po potrebi takoj nagraditi, vendar morajo biti pohvale in nagrade realizirane ob nesporno vidnih uspehih dela, ne pa »kartako«, ker sicer le-te kaj kmalu izgubijo svojo stimulacijsko vrednost in motivacijsko svežino.« (Mihelič, 2006, str. 36)

Večja motivacija zaposlenih pozitivno vpliva na poslovne rezultate in konkurenčnost podjetja.

4.4.1 Motivacijski dejavniki

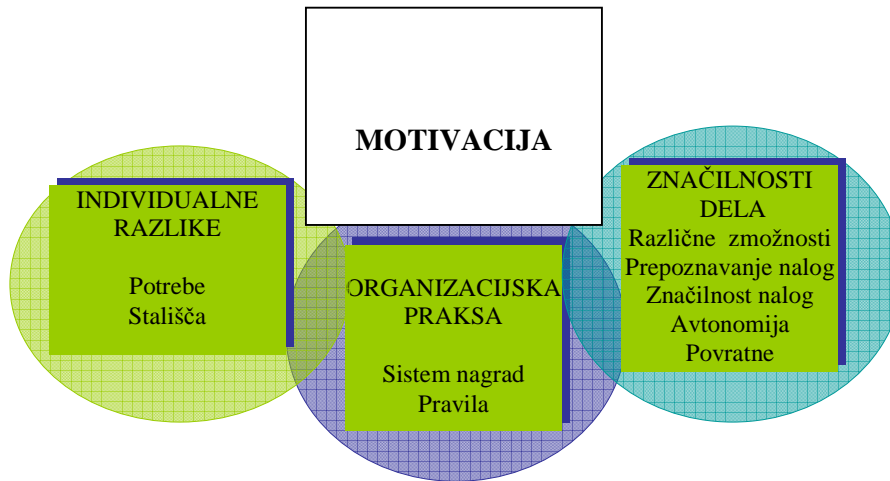
Motivacijski dejavniki so dejavniki, s katerimi skušamo od zunaj, iz okolja vplivati na motivacijo posameznika in skupin. Posamezni motivacijski dejavniki so v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne ljudi in se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo.

Pri motiviranju ločimo zunanje in notranje spodbude k delu. Še vedno je najmočnejša materialna spodbuda – plača, denarne nagrade, vendar pa so tudi druge spodbude zelo pomembne kot so: priznanja, pohvala, samostojnost oziroma večja odgovornost pri delu, spodbude, da sami sprejemajo odločitve, dobra komunikacija v podjetju, stalnost zaposlitve, možnost izobraževanja in strokovnega usposabljanja, dobra organiziranost dela, osebni razvoj in napredovanje.

Na motivacijo vpliva vrsta dejavnikov, ki jih je Lipičnik (1998, str. 162–163) združil v tri skupine:

1. **Individualne razlike.** Ljudje se razlikujejo med sabo po osebnih potrebah, stališčih, interesih, vrednotah itd. Menedžment mora iskati tiste motive v posamezniku, ki ga vodijo k boljšemu in učinkovitejšemu delu.
2. **Lastnosti dela določajo posamezno vrsto dela.** Opredeljujejo različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti.
3. **Organizacijska praksa** so pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. S tem so določene ugodnosti in nagrade, ki motivirajo zaposlene, če temeljijo na uspešnosti. V nasprotnem primeru lahko delujejo kot demotivator.

Slika 5: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Lipičnik B., Mežnar D., 1998 (str. 162)

4.4.2 Dejavniki demotiviranja

Prav tako kot je pomembno pravočasno odkriti dejavnike motiviranja, je izjemnega pomena pravočasno odkrivanje dejavnikov demotiviranja. Nemotiviranosti pri zaposlenih ni tako lahko prepoznati kot se sprva zdi. Na znake demotiviranosti moramo biti pozorni. Keenan (1995, str. 6) pravi, da za nemotiviranost obstajajo znamenja, ki se kažejo v splošnem vedenju:

- Kadar je potrebno vložiti dodaten napor, ljudje ne sodelujejo.
- Težko se odločijo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo.
- Zamujajo na delo ali pa predčasno odhajajo z dela.
- Podaljšujejo si odmor za malico ali kosilo, da bi bili čim več časa odsotni z dela.
- Dela ne opravijo v dogovorjenih rokih.
- Ne dosegajo zastavljenih norm.
- Ves čas se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari.

- Za napake krivijo druge.
- Nočejo se ravnati po pravilih.

Pri motiviranju zaposlenih se pogosto zgodi, da motivatorji učinkujejo kot demotivatorji. Lahko se tudi zgodi, da bomo že vzpostavljeno motivacijo z nespretnim ravnanjem uničili.

Do tega lahko pride s strani vodilnih, ki se pri delu držijo določenih načel, kot so npr. sproščeno kritiziraj ter s tem pokaži, kaj znaš in veljaš; poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile; podrejene je potrebno zavezati, da bodo čim prej opravili naloge, ki jih sprejme vodja; vodja se mora zavezati, da on kot menedžer ve že vse, kar je pomembno za delo. (Možina et al. 1998, str. 415)

Uničenje motivacije pa se lahko razširi tudi na sistem nagrajevanja, če delavci ocenijo, da prejeta plača ni povezana z rezultati njihovega dela, če ugotovijo, da sistem nagrajevanja ni pravičen ali če plača izgubi prvotni namen in postane le sredstvo, s katerim si delavci zagotavljajo najnujnejšo eksistenco.

Včasih je torej vodstvo tisto, ki motivacijo zavira. Za motivirane in zadovoljne delavce je ključnega pomena zadovoljstvo z delom samim, to pa lahko dosežejo na tak način, da svoje osebne interese in cilje poenotijo s cilji podjetja. Nekateri manj sposobni nadrejeni pa prav v tem vidijo nevarnost pred izgubo svoje funkcije in namerno povzročajo demotivacijo.

4.4.3 Sistem nagrajevanja, ki motivira in spodbuja zaposlene

Lipičnik (1996, str. 315) opredeljuje motivacijo kot splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo. Povezavo med delom in delovno uspešnostjo ter zadovoljstvom z delom pojasnjujejo številne teorije motivacije. Zgodovina teorij sega v obdobje klasične organizacije. Taylor, najpomembnejši med teoretiki, je menil, da je najboljši način za povečanje produktivnosti izboljšanje tehnik ali metod, ki so jih uporabljali delavci. Prav tako so kasneje ugotovili, da je bistveni element za povečanje motivacije medčloveški odnos. Zato je teoretik Mayo menil, da mora vodstvo kolektiva spremeniti odnos in obnašanje do podrejenih, njihovih problemov in teženj.

Menedžment bi moral pri oblikovanju dela obravnavati zaposlene kot osebnosti, upoštevati njihove potrebe, uporabljati neavtoritativne oblike vodenja in delo oblikovati v delovnih skupinah.

Motivacija in nagrajevanje (ustrezno nadomestilo za uspešnost, nagrade, stimulacije)

Zaposleni želijo dobiti pošteno nadomestilo za opravljeno delo in prispevek k uspešnosti organizacije. To nadomestilo je vsota plače, dodatnih ugodnosti, nagrad in drugih spodbud oz. stimulacij. Nadomestilo mora imeti vrednost za zaposlenega, izražati mora pričakovanja glede uspešnosti in s tem povezanih nagrad za doseganje ciljev. Ključ je v tem, da vemo, kaj motivira zaposlene. Zadržati nadarjene zaposlene je "dolgoročen dostop do najboljšega dela najboljših ljudi".

Če želimo najti bodoče vodje in jih motivirati, moramo sestaviti zanimive pakete nagrad za zaposlene (alternativni tipi nagrajevanja):

- uvedimo nagrade za zvestobo, ki jih izplačujemo samo osebam, ki so ostale v podjetju daljše obdobje;
- ponudimo jim udeležbo pri dobičku v obliki deležev ali možnosti ugodnega nakupa dodatnih delnic;
- ugodnosti naj bodo prilagojene posamezniku (nekateri imajo raje pokojninsko zavarovanje, drugi zdravstveno, tretji več dopusta, potovanja itd.);
- spodbujajmo dajanje predlogov in povratnih informacij;
- zvišajmo fleksibilnost delovnih mest, uvedimo fleksibilni delovni urnik;
- uvedimo različno upravljanje talentov (motiviranje, nagrajevanje) glede na različne vloge ter horizontalno razvrščanje glede na pomembnost vlog (namesto vertikalnega razvrščanja glede na funkcije).

4.4.4 Vpliv nagrajevanja na motivacijo

Koncept je osnovan na želji človeka po samouresničevanju. Če ugotovimo, da se storilnost ne izboljšuje, se to morda dogaja zato, ker nismo dovolj upoštevali svoje vloge pri spodbujanju drugih. Zbrati moramo pogum in dovoliti ljudem, da prevzamejo odgovornost in da delo opravijo po svoje. Če zaposlenim pustimo več pristojnosti, dobijo zagon za prizadevno delo. Če dobro opravljeno delo priznamo in ga pohvalimo, s tem pri ljudeh spodbudimo željo, da bi delali še bolje (Keenan, 1995, str. 61).

Kadar govorimo o motivaciji ljudi v podjetju, večina razmišlja o plači in drugih denarnih nagradah, zaradi katerih naj bi dobri kadri prišli v podjetje in v njem tudi ostali. Vendar plača sama po sebi ni motivacijski dejavnik, ki pripomore k večji učinkovitosti posameznika, ampak je le dejavnik, ki posameznika odvrne od razmišljanja o drugi službi. Denar deluje pretežno kot motivator in ne zgolj kot higienik pod tremi pogoji:

1. Nagrada je namenjena za izjemne dosežke in trud in ne vsakodneвне rezultate.
2. Nagrada je v občutnem znesku in ne zgleda kot napitnina.
3. Nagrada je po frekvenci občasna (ne recimo vsakomesečna).

Da pa bi iz zaposlenih potegnili čim več, moramo razmisliti o počutju ljudi v podjetju in o njihovi motiviranosti za delo. Različnost ciljev in nepredvidljiva prihodnost namreč zahtevata od vodilnih nenehno pripravljenost in usposobljenost za igro različnih vlog in reševanje težav. Razvoj posameznika, njegovih spretnosti, sposobnosti in znanja je ključnega pomena za razvoj in napredek organizacije. Zanja so odločilni klima, ki vlada v oddelku in podjetju, odnosi med zaposlenimi ter način vodenja. Prav ti vplivajo na odločitev posameznika, da zapusti podjetje kljub ustrezni plači. Zaposleni so v svoje delo pripravljeni vložiti samo toliko, kolikor pričakujejo, da bodo nagrajeni.

Ko zaposleni prevzamejo pobudo in se ne pritožujejo, to pomeni, da jih motivira obet uspeha in se ne bojijo neuspeha. Ko lahko vodja pripravi svoje podrejene, da zagrižejo v samo jedro krize, je to posledica njegove avtoritete in zgleda (Krause, 1999, str. 94).

Nagrajevanje in motiviranje z roko v roki prispevata k zadovoljstvu zaposlenih in k uspešnemu delovanju podjetja.

5 REZULTATI ANKETE IN UGOTOVITVE

Peto poglavje prikazuje raziskavo stanja načina vodenja v podjetju Posvet plus d.o.o. V prvem delu predstavljam problem, namen in cilje raziskave, sledi predstavitev rezultatov, ugotovitve in preverjanje hipotez. Na koncu sledijo predlogi za izboljšanje stanja v podjetju.

5.1 Problem raziskovanja

Problem raziskovanja je vodenje kot sposobnost vplivanja, motiviranja, spodbujanja in usmerjanja zaposlenih za učinkovito izvajanje nalog zaposlenih in s tem doseganja ciljev. Vodenje s pravim načinom dosega izjemne rezultate pri izvrševanju nalog, zadovoljstvu zaposlenih in razvoju podjetja.

5.2 Namen raziskovanja

V zaključni strokovni nalogi nameravam ugotoviti, kateri način vodenja prevladuje v podjetju Posvet plus d.o.o. in najti ustrežnejšega, ki bo iz zaposlenih potegnil čim več. Zanima me tudi motiviranost delavcev za delo. Na slednje najbolj vplivajo klima, ki vlada v podjetju Posvet plus d.o.o., odnosi med zaposlenimi ter način vodenja.

5.3 Cilji raziskave

Empirični del sem zasnovala na osnovi raziskav, ki sem jo izvedla v mesecu decembru 2008. Osnova za raziskavo je bila izvedba ankete. Vprašalnik je sestavljen iz splošnega dela in vprašalnika, ki je vseboval šest vprašanj. Eden je bil sestavljen za vodje in drugi za podrejene. Pri sestavi vprašalnika je bil namen ugotoviti, ali hipoteze, ki sem jih navedla, veljajo za vzorčno podjetje. V ta namen sem opravila naslednje naloge:

- opredelila dejavnike, ki vplivajo na učinkovito vodenje,
- opredelila dejavnike, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih,
- ocenila problematiko vodenja v podjetju,
- predstavila slabosti dosedanjega načina vodenja,
- podala predloge za ustrežnejši način vodenja.

5.4 Predstavitev podjetja Posvet Plus d.o.o.

Znanje in zaupnost sta prednost našega podjetja. Zavedanje, da nismo popolni, nas sili v nenehno izobraževanje, dopolnjevanje že pridobljenih znanj na področju zakonodaje in predpisov s področja aktivnosti posameznega partnerja, pa tudi na področju tehnologije obdelave podatkov, notranje organizacije družb in lastninskih odnosov. To je naša stalnica in sprejet način življenja in dela.

Slika 6: Predstavitev podjetja Posvet plus d.o.o.

POSVET PLUS D.O.O.

**ZG. NEGONJE 35 A
3250 ROGAŠKA SLATINA**

TELEFON: 03/819 13 10

FAX: 03/819 13 17

E-NASLOV: POSVET@SIOL.NET

ZAPOSLENIH: 8

KONTAKTNI OSEBI: MAGDA OBERSKI, DARKO ŽUPANIČ

SMO RAČUNOVODSKI SERVIS, KI ŽE 20 LET USPEŠNO DELUJE NA PODROČJU RAČUNOVODSTVA IN DAVČNEGA SVETOVANJA. STORITVE OPRAVLJAMO ZA GOSPODARSKE DRUŽBE, PODJETNIKE, DRUŠTVA.

PRI NAS IMATE SVOJEGA RAČUNOVODJO, KI SE POGLOBLJENO UKVARJA Z VSEMI POSEBNOSTMI V VAŠEM POSLOVANJU. VSESKOZI VAM JE DOSTOPEN PO TELEFONU ZA KAKRŠNA KOLI VPRAŠANJA IN NASVETE, SEZNANJEN JE Z VAŠIM PODJETJEM IN DEJAVNOSTMI.

NAŠE ZNANJE RAZVIJAMO IN OBNAVLJAMO Z REDNIMI OBISKI SEMINARJEV NA PODROČJU DAVČNIH IN FINANČNIH PREDPISOV.

NAŠE PREDNOSTI SO:

- kvalitetno strokovno in hitro opravljeno delo,
- tudi na sedežu vašega podjetja ,
- znamo prisluhniti vašim željam,
- konkurenčne cene.

NUDIMO VAM NASLEDNJE STORITVE:

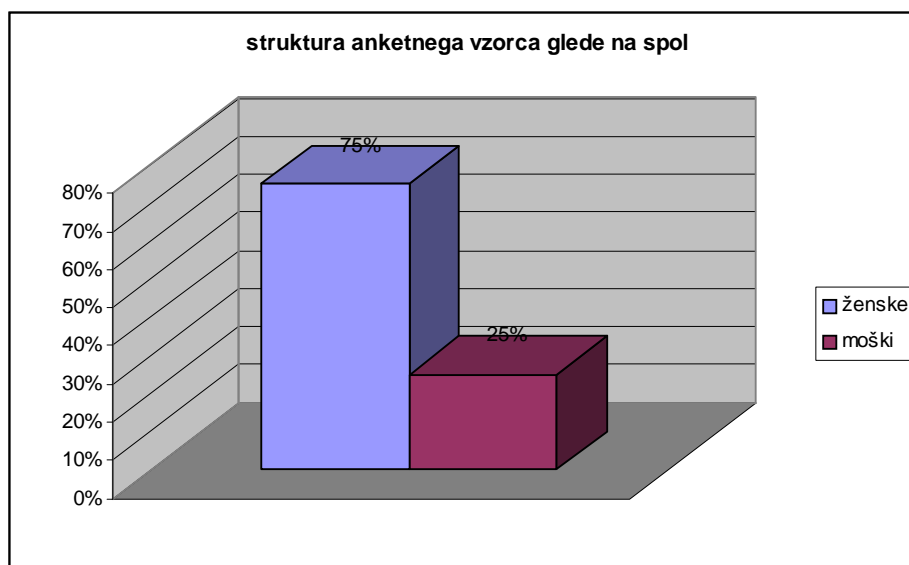
- vodenje glavne knjige in saldakontov,
- obračun plač, podjemnih pogodb, avtorskih pogodb, najemnin,
- obračun DDV in dohodnine,
- izdelavo poročil za davčne in druge namene,
- sestavo davčnih izkazov in davčne napovedi,
- sestavo bilance,
- izvaja druge svetovalne in operativne aktivnosti, ki jih poslovni partnerji potrebujejo za doseganje optimalnih rezultatov.

Vir: lasten

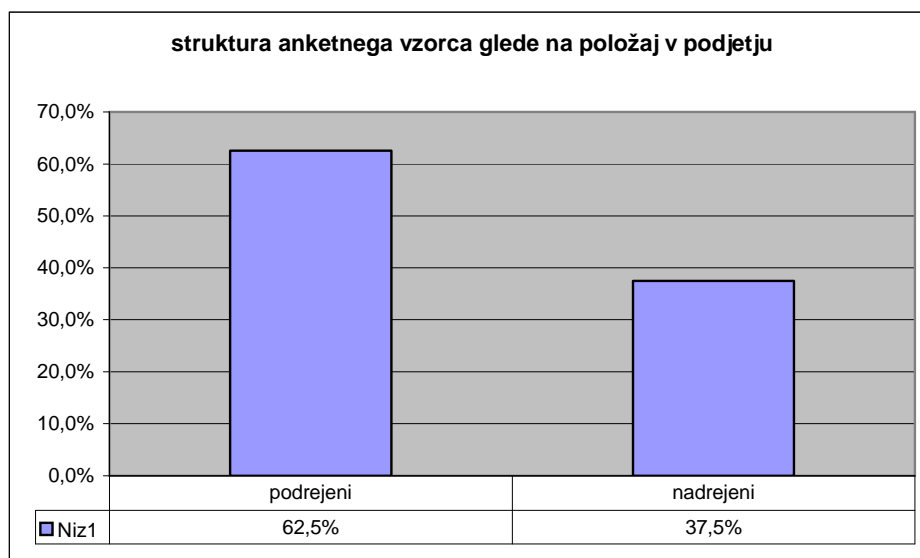
5.5 Populacija in vzorec

Anketo in razgovore z zaposlenimi sem opravila na podlagi dogovora s svojimi nadrejenimi. Anketni vzorec je zajel vse zaposlene v podjetju Posvet plus d.o.o. Obsegal je 8 zaposlenih. V strukturi anketnega vzorca glede na spol prevladujejo ženske. Od vseh zaposlenih so trije vodstveni delavci, med njimi dva moška in ena ženska. Vsi anketni vprašalniki so bili v celoti izpolnjeni.

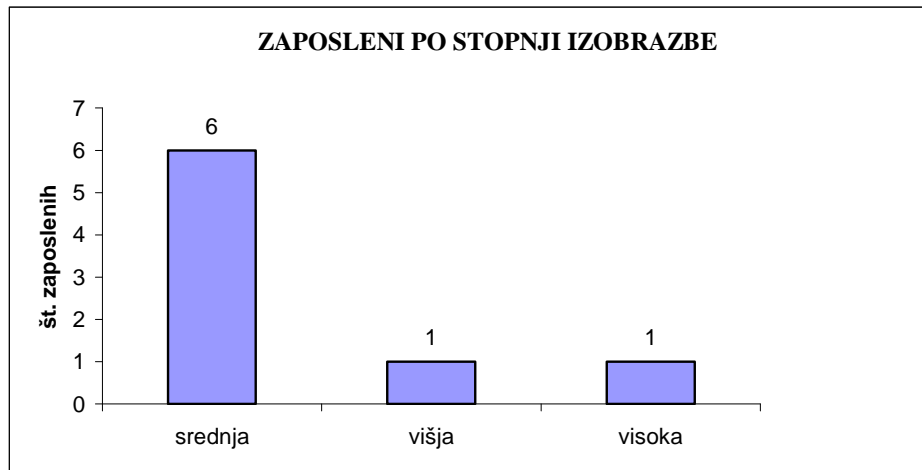
Graf 1: Struktura anketnega vzorca glede na spol



Graf 2: Struktura anketnega vzorca glede na položaj v podjetju



Graf 3: Prikaz števila zaposlenih po izobrazbi



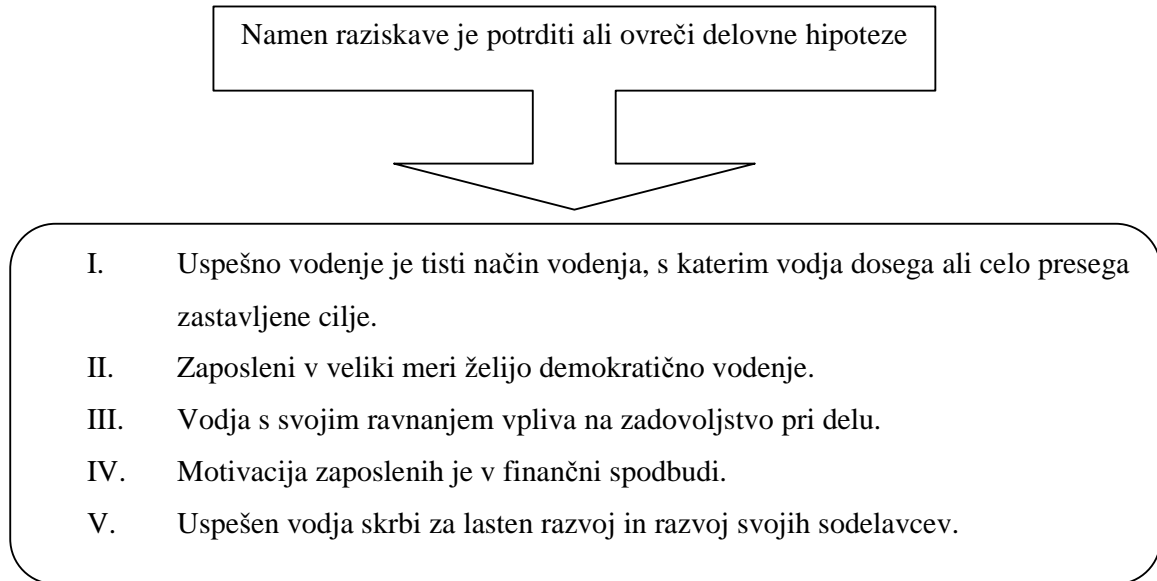
Iz grafa 3 je razvidno, da je v podjetju osem zaposlenih, ki imajo naslednjo stopnjo izobrazbe: šest žensk ima končano srednjo šolo, eden moški višjo in drugi moški visoko stopnjo ekonomske izobrazbe.

5.6 Metode in tehnike dela

V teoretičnem delu sem na osnovi prebrane literature, navedene v seznamu literature, z metodo deskripcije razložila pojme. V empiričnem delu sem izvedla anketiranje zaposlenih in s posamezniki opravila razgovore. Podatke iz anketnega vprašalnika sem zbrala in jih obdelala s pomočjo programa Excel, jih analizirala in ugotovitve komentirala. Podatke sem prikazala tabelarično oziroma grafično in rezultate interpretirala. Delovne hipoteze sem testirala in podala ključne ugotovitve. Izdelala sem predloge za ustrežnejši način vodenja v podjetju Posvet plus d.o.o.



5.7 Delovne hipoteze



5.8 Interpretacija rezultatov in testiranje hipotez

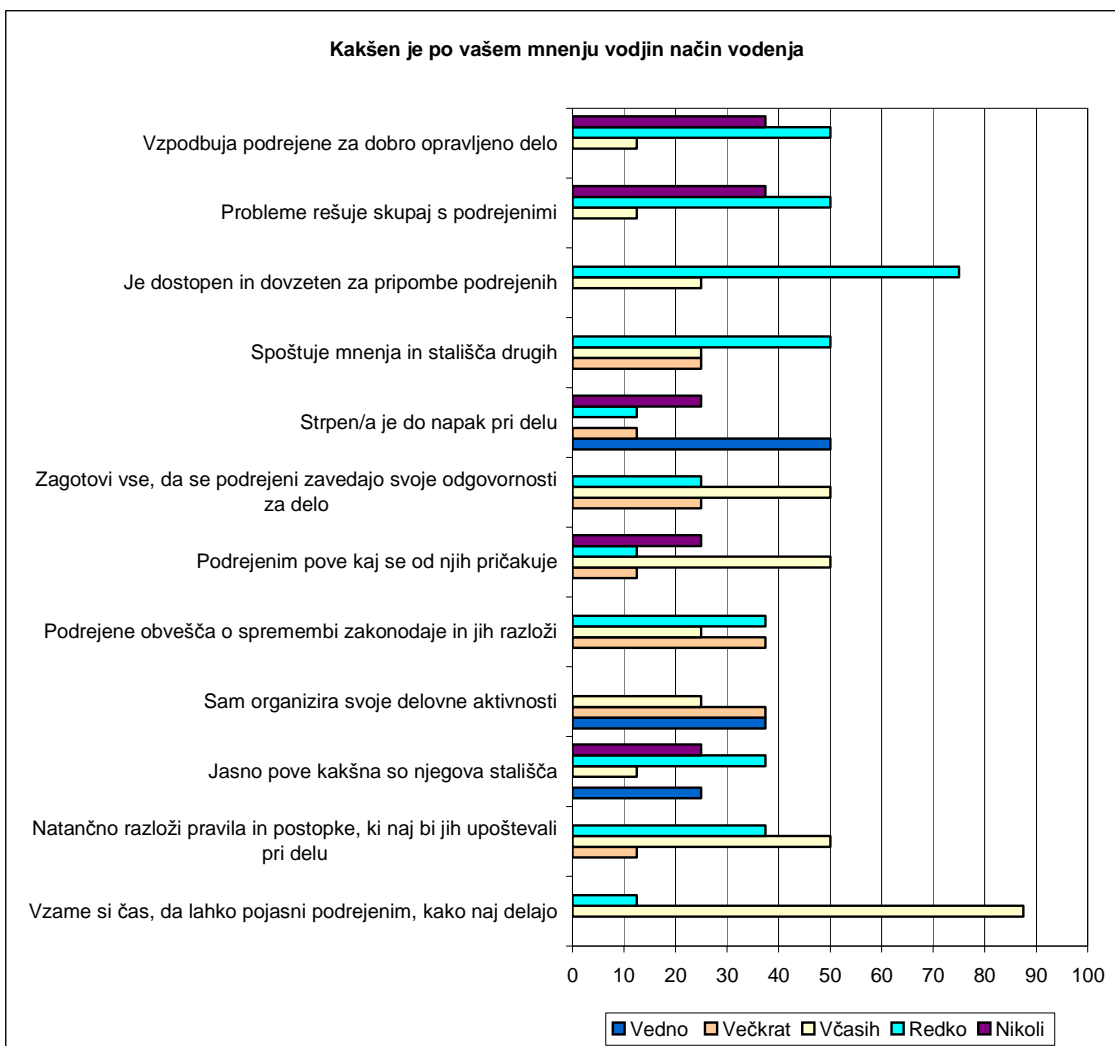
5.8.1 Dejanski način vodenja

Pri prvem vprašanju sem podrejene spraševala, kakšen je po njihovem mnenju način vodenja njihovih vodij, vodje pa sem spraševala, kakšen je njihov način ravnanja pri vodenju.

Sodelavec je lahko dober delavec le, če natančno ve, kaj se od njega pričakuje. Zaposleni so navdušeni za delo, kadar so cilji jasno postavljeni in seveda dosegljivi. Prav tako pričakujejo, da jih nadrejeni spodbujajo pri doseganju rezultatov, jih obveščajo o novostih, da se o problemih pogovorijo skupaj in jih skupaj rešujejo ter jih pohvalijo za dobro opravljeno delo. Večinoma velja mnenje, da so vodje preveč usmerjeni na naloge in premalo na zaposlene. Eden izmed vzrokov, da jim je bližja usmerjenost k nalogam kot k podrejenim, je tudi v tem, da so vodje hkrati tudi lastniki podjetja. Tako si za cilj izberejo le dokončanje naloge s čim manjšimi stroški. Ob vsem tem pa pozabijo na usmerjenost k sodelavcem. Prav tako pozabljajo na motivacijske dejavnike, ki zagotavljajo nagrado za uspešno opravljeno delo v predčasno dogovorjenem roku. Zaposleni se strinjajo, da je uspešno vodenje tisto, s katerim vodja dosega ali celo presega zastavljene cilje, vendar bi si želeli, da bi nekaj svojega časa namenil tudi svojim podrejenim.

Hipoteza I: Uspešno vodenje je tisti način vodenja, s katerim vodja dosega ali celo presega zastavljene cilje.

Graf 4: Dejanski način vodenja



Hipoteza je bila potrjena. V raziskavi sem potrdila hipotezo, da je uspešno vodenje tisto, s katerim vodja dosega ali celo presega zastavljene cilje. Cilje določi vodstvo, tako da jih tolmači delavcem, katerih aktivnost je potrebna za njihovo doseganje. V prvem vprašanju sem podrejene spraševala, kakšen je po njihovem mnenju način vodenja, vodje pa sem spraševala, kakšen je njihov način vodenja. Graf 5 nam prikazuje, da vodja le redko zaposlene vzpodbuja za dobro opravljeno delo (50 %) in da probleme s podrejenimi prav tako rešuje redko (v 50 %). Tako se je pokazalo pri dostopnosti in dovzetnosti za pripombe podrejenih (kar v 75 %), pri spoštovanju mnenj in stališč

drugih pa je rezultat redko (50 %). Pri trditvi, da je vodja strpen/a do napak pri delu, pa je v 50 % anketiranih odgovorilo, da vedno. Na trditev ali vodja zagotovi vse, da se podrejeni zavedajo svoje odgovornosti za delo, jih je 50 % odgovorilo, da včasih, prav toliko odstotkov jih je odgovorilo, da podrejenim pove, kaj se od njih pričakuje. Na trditev, da podrejene obvešča o spremembi zakonodaje in jo razloži, so bila deljena mnenja: 38 % jih je odgovorilo, da vodja to stori redko, prav toliko jih je mnenja, da to stori večkrat. Na trditev, da vodja jasno pove, kakšna so njegova stališča, jih je 38 % odgovorilo, da to storijo redko, in 25 %, da tega ne povejo nikoli. Anketiranci so na trditev, da vodja natančno razloži pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu, odgovorili naslednje: 50 % jih meni, da to stori včasih, 38 % pa, da redko. Pri zadnji trditvi, da si vodja vzame čas in zaposlenim razloži, kako naj delajo, jih je skoraj 90 % odgovorilo, da to stori včasih in nekaj več kot 10 %, da to stori redko. Seveda je za uspešno vodenje potrebno vodenje s soudeležbo, da bi se lahko zaposleni poistovetili s cilji podjetja, jih posledično bolje in raje izpolnjevali. Vodja mora zaposlene na poti do njihovih ciljev usmerjati in jim na podlagi lastnih izkušenj svetovati ter jih vzpodbujati.

5.8.2 Želeni način vodenja

Drugo anketno vprašanje je bilo za podrejene zaposlene: »Kakšen način vodenja bi želeli od svojega neposredno nadrejenega?« Na izbiro so imeli avtokratičen, demokratičen in liberalen način vodenja. Iz analize odgovorov je razvidno, da si zaposleni želijo demokratično vodenje. V hipotezi sem predvidela, da si zaposleni v veliki meri želijo demokratično vodenje, kar potrjujejo tudi odgovori. Pri vprašalniku za vodje pa sem postavila vprašanje »Kakšen način vodenja imate?« Rezultati vseh so bili, da imajo avtokratičen način vodenja.

Za demokratičen način vodenja je značilno, da se pred odločitvami daje vsem zaposlenim možnosti pri oblikovanju odločitev. Sprejemanje odločitev je vsekakor uspešnejše, če so odločitve vsestransko pretehtane, kar zmore le večje število ljudi s skupnimi močmi.

Hipoteza II: *Zaposleni v veliki meri želijo demokratično vodenje.*

Graf 5: Želeni način vodenja



Hipoteza II je bila potrjena. Iz analize odgovorov je razvidno, da je prevladujoči način vodenja demokratičen. Vsi anketiranci so na vprašanje, kakšen način vodenja si želijo od nadrejenega, odgovorili, da demokratičnega. V hipotezi sem predvidela, da si zaposleni v veliki meri želijo demokratično vodenje, kar potrjujejo tudi odgovori.

5.8.3 Zadovoljstvo z delom

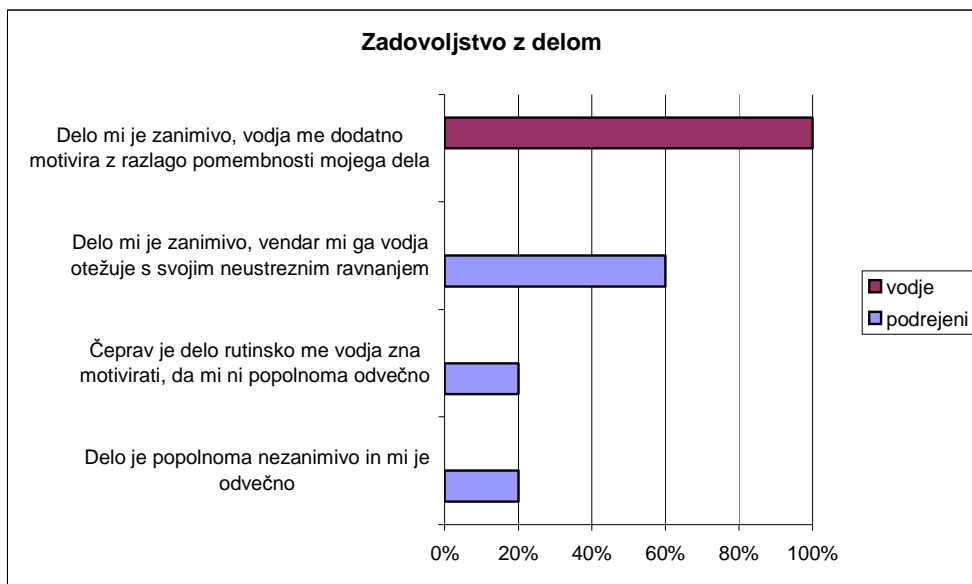
Tretje vprašanje je bilo za vse anketirance enako. Vprašanje je bilo namenjeno opisu dela, ki ga opravljajo. Anketiranci so se morali odločiti za eno izmed štirih opisov svojega dela. Zanimivo je, da so bili odgovori vodstvenih delavcev enaki, in sicer, da jim je delo zanimivo ter da jih vodja dodatno motivira z razlago pomembnosti njihovega dela. Večina podrejenih pove, da jim je delo zanimivo, vendar jim ga vodja otežuje s svojim neustreznim ravnanjem.

Menim, da je ena izmed nalog vodje usmerjenost k doseganju ciljev podjetja. Vodja mora biti sposoben učinkovito razmisliti o delovnih aktivnostih posameznika in o načinu dela, ki je najbolj primeren zanj in hkrati za podjetje. Prav tako menim, da podrejeni postanejo po določenem času podobni svojim vodjem. Zaposleni iščejo zglede

v svojih nadrejenih in pričakujejo, da jih bodo vodili. Opaziti je, da je posnemanje bodisi zavestno ali podzavestno, tako v slogu oblačenja in videzu, v načinu sporazumevanja med seboj ipd.. Prav zato mora vodja začeti delati najprej pri sebi.

Hipoteza III. *Vodja s svojim ravnanjem vpliva na zadovoljstvo pri delu.*

Graf 6: Zadovoljstvo z delom



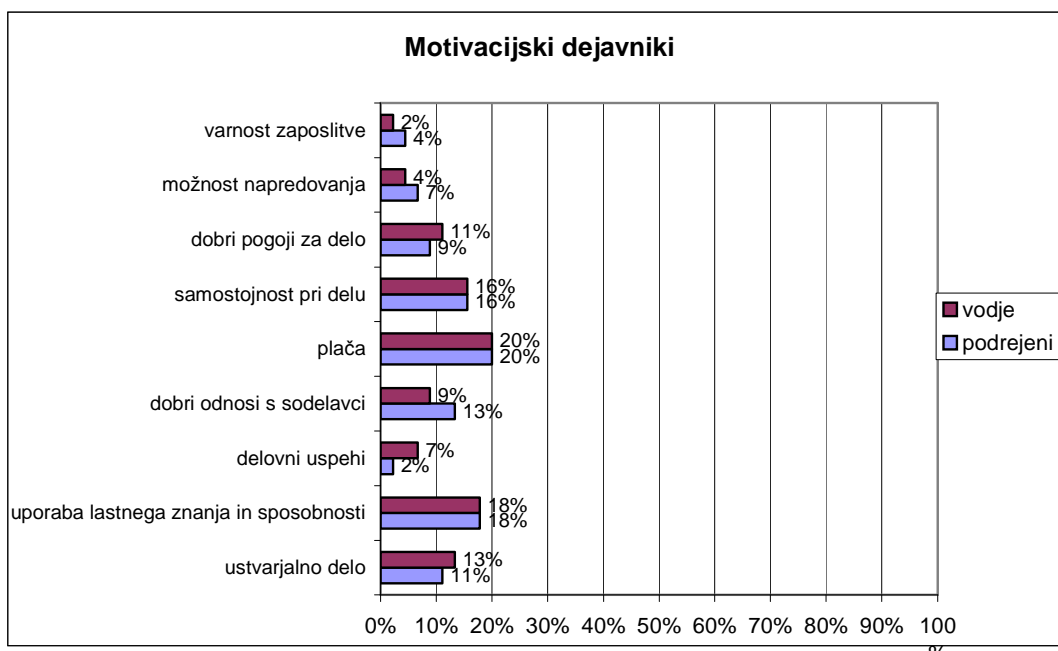
Hipoteza III je bila potrjena. Od zaposlenih sem želela izvedeti, kako so zaposleni zadovoljni s svojim delom v povezavi z delovanjem njihovih vodij. Iz analize odgovorov je razvidno, da so se anketiranci morali odločiti za enega izmed opisov svojega dela. Iz grafa 6 je razvidno, da so vsi vodje (100 %) odgovorili, da jim je delo zanimivo in da jih njihov vodja dodatno motivira z razlago pomembnosti njihovega dela. Pri podrejenih jih je 60 % odgovorilo, da jim je delo zanimivo, vendar ga vodja otežuje s svojim neustreznim ravnanjem. 20 % jih je odgovorilo, da jih vodja zna motivirati za delo, da jim ni popolnoma odvečno, čeprav je delo rutinsko. 20 % jih je odgovorilo, da jim je delo popolnoma nezanimivo in jim je odvečno. V hipotezi sem predvidela, da vodja s svojim ravnanjem vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. V večini odgovorov je bilo potrjeno, da je za zanimivost in zadovoljstvo pri delu zaslužen vodja. Vodja vodi z zgledom. Vodja daje zgled, pa naj se tega zaveda ali ne.

5.8.4 Motivacijski dejavniki

S četrtem vprašanjem sem želela ugotoviti, kateri so najpomembnejši motivacijski dejavniki, ki anketirance spodbujajo pri delu. Tu bistvenih razlik med vodji in podrejenimi pri rangiranju motivacijskih dejavnikov ni.

Najpomembnejši motivacijski dejavnik tako za vodje kot podrejene je plača. Zanimivo je, da je obema možnost napredovanja na koncu lestvice, saj se z napredovanjem navadno izboljša tudi plača. Razlog je verjetno ta, da možnosti napredovanja ni, razen v primeru upokojevanja obstoječih zaposlenih. Uporaba lastnega znanja in sposobnosti je na drugem mestu, takoj za njim je samostojnost pri delu, kar obojim veliko pomeni. Do razhajanja prihaja na četrtem mestu: na četrto mesto podrejeni postavljajo dobre odnose s sodelavci, medtem ko vodje ustvarjalno delo. Na peto mesto postavljajo podrejeni ustvarjalno delo, vodje pa dobre pogoje za delo. Na šesto mesto postavljajo podrejeni dobre pogoje za delo, vodje na to mesto postavljajo dobre odnose s sodelavci. Na sedmo mesto podrejeni postavljajo možnost napredovanja in vodje delovne uspehe. Osmo mesto je namenjeno varni zaposlitvi - tako menijo podrejeni - vodje pa na to mesto uvrščajo možnost napredovanja. Na zadnje mesto podrejeni uvrščajo delovne uspehe in vodje varnost zaposlitve.

Graf 7: Motivacijski dejavniki



Ugotovila sem, da zaposleni z veseljem prihajajo na delo, če so jim delovna opravila ravno prav velik izziv in je delo zanimivo in primerno plačano. To jim je običajno osnovna motivacija za zadovoljstvo v zvezi z delom, vendar nikakor ni dovolj. Dobro medsebojno razumevanje in spoštovanje sta naslednja dva bistvena razloga, zaradi katerega so ljudje pripadni nekemu podjetju. Plača, sicer vpliva na motivacijo zaposlenih, vendar na dolgi rok ne uspe nadomestiti slabih ali nekvalitetnih odnosov. Takoj za tem zaposleni uvrščajo uporabo lastnega znanja in sposobnosti ter samostojnost pri delu. Naslednji pomemben dejavnik zadovoljstva so jim odnosi med sodelavci. Če so odnosi slabi, so mnenja, da se prej ali slej posameznik odloči za odhod drugam ali pa dela le tisto, kar je najbolj nujno. A to le še dodatno zapleta odnose med zaposlenimi in zmanjšuje kvaliteto do minimuma.

Hipoteza IV: *Motivacija zaposlenih je v finančni spodbudi.*

Hipoteza IV je potrjena. Iz analize odgovorov je razvidno, da je motivacija zaposlenih najpomembnejši motivacijski dejavnik za vse v finančni spodbudi, to je v plači. V hipotezi sem predvidela, da je motivacija zaposlenih v finančni spodbudi, kar so vsi zaposleni tudi potrdili s svojimi odgovori in jo postavili na prvo mesto motivacijskih dejavnikov. Plača je torej v našem podjetju še vedno najpomembnejši faktor.

5.8.5 Lastnosti uspešnega vodje

S petim vprašanjem sem želela ugotoviti najpomembnejše lastnosti, ki naj bi jih imel vodja. Pokazalo se je nekaj razlik med anketiranimi vodij in med anketiranimi podrejenimi v razvrščanju lastnosti uspešnega vodje. Podrobni rezultati so razvidni iz grafa.

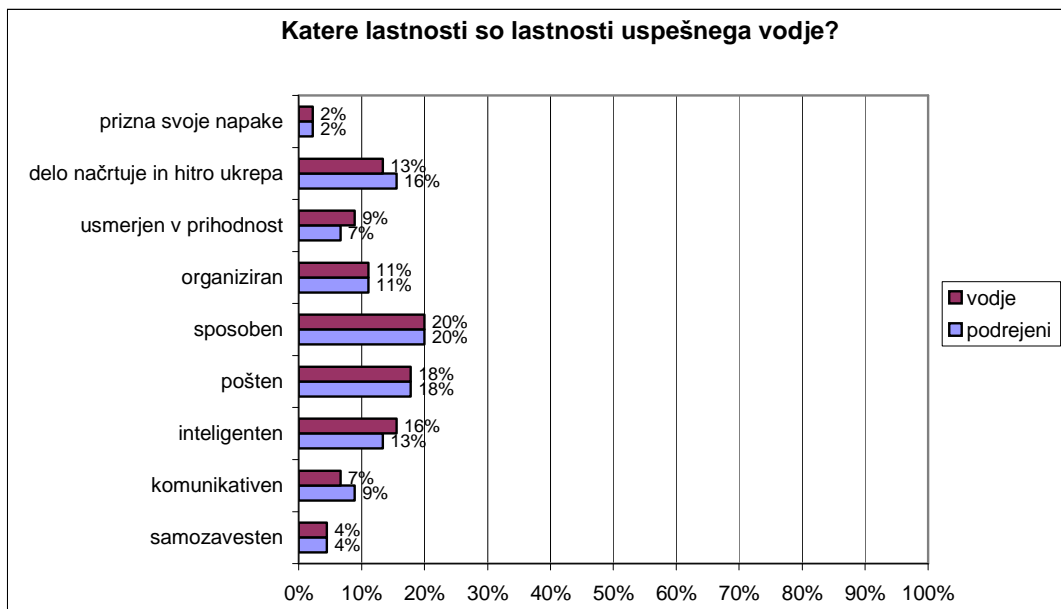
Najpomembnejši lastnosti sta tako po mnenju vodij kot podrejenih sposobnost in poštenost vodij. Tretje najpomembnejša lastnost podrejenih je, da vodja delo načrtuje in hitro ukrepa, mnenja vodij pa, da je vodja inteligen. Četrta najpomembnejša lastnost po mnenju vodij je, da delo načrtuje in hitro ukrepa, po mnenju podrejenih pa, da je inteligen. Sledi peta lastnost, to je, da je vodja organiziran, šesta je po mnenju vodij,

da je usmerjen v prihodnost, po mnenju podrejenih pa, da je komunikativen. Sedma najpomembnejša lastnost za vodje je, da je komunikativen, za podrejene pa, da je usmerjen v prihodnost. Osmo najpomembnejša lastnost za vodje in podrejene je samozavest. Na zadnje mesto so oboji postavili lastnost, da vodja prizna svoje napake.

Končna ugotovitev analize odgovorov tako pri vodjih kot pri zaposlenih na vprašanje o lastnostih, ki naj bi jih imel uspešni vodja je, da je za vodje pomembno, da so sposobni, pošteni, da delo načrtujejo in hitro ukrepajo ter da so inteligentni.

Glede na razgovore z zaposlenimi so bili vsi enotnega mnenja, da naj bi poleg naštetih lastnosti uspešni vodja spremljal novosti glede zakonodaje, obiskoval seminarje in se izobraževal. Vodja mora biti večš naprednega, hitrega in stalnega učenja, saj se lahko situacija v podjetju zelo hitro spremeni. Vodja mora imeti znanja, s kateri lahko nastale razmere bolj učinkovito in hitreje reši. Svoje znanje naj bi prenašal na podrejene, da bi vsi lahko bolje delali.

Graf 8: Lastnosti uspešnega vodje



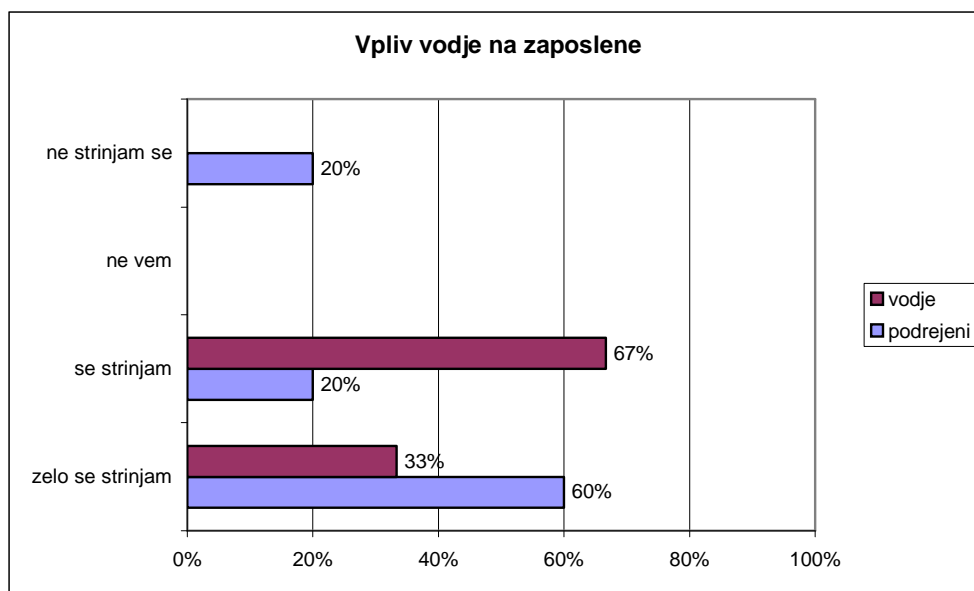
Hipoteza V: *Uspešen vodja skrbi za lasten razvoj in razvoj svojih sodelavcev.*

Hipoteza V je bila potrjena. Pri petem vprašanju sem postavila trditev, da uspešen vodja skrbi za lasten razvoj in razvoj svojih sodelavcev. Iz analize odgovorov je razvidno, da so tako podrejeni kot vodje na prvo mesto postavili sposobnost (v 20 %). Biti sposoben, zaposlenim predstaviti vizijo in cilje v enostavnem in razumljivem jeziku in to prenesti v razumevanje pomena njihovega vsakdanjega dela je za uspešnost vodenja zelo pomembno. Združeno gibanje k skupni viziji motivira in navduši ljudi k bolj zavzetemu delu in bolj učinkoviti medsebojni komunikaciji ter vseživljenjskemu učenju.

5.8.6 Vpliv vodje na zaposlene

Menim, da naj bi v podjetju vodja predstavljal učitelja, kateremu zaposleni sledijo z zaupanjem v njegovo znanje, spretnosti in izkušnje. Skoraj vse aktivnosti v organizaciji zahtevajo nekaj umskega dela, zato je potrebno, da se zna vodja v vsaki situaciji hitro odločiti po najboljšem možnem kriteriju, ki prinaša vrednost k uspešnemu poslovanju podjetja.

Graf 9: Vpliv vodje na zaposlene



Hipoteza VI: *Vodja ima velik vpliv na zaposlene na delovnem mestu.*

Hipoteza VI je bila potrjena. Pri šestem vprašanju sem postavila trditev, da ima vodja velik vpliv na zaposlene na delovnem mestu. Vodje so v kar 67 % odgovorili, da se s trditvijo strinjajo in v 33 %, da se s to trditvijo zelo strinjajo. Podrejeni so odgovorili naslednje: 60 % se jih s trditvijo strinja, 20 % se jih zelo strinja, prav toliko, tj. 20 %, se jih s trditvijo ne strinja.

Menim, da so odnosi med sodelavci izjemnega pomena za njihovo dobro počutje, za delovno vzdušje, zadovoljstvo, motiviranost in tudi za delovne rezultate. Vedenjska kultura vodij je pogoj za dobro sodelovanje in ustvarjalno delo. Zaposlenih ne more spreminjati na podlagi prisilnih ukazov, ampak z vidno uspešnim spreminjanjem lastnih vedenjskih vzorcev, kar lahko vzbuja podrejenim željo po njihovem osebnem razvoju. Zavedati se mora, da je tudi on le človek z napakami in na tem dejstvu graditi pristne odnose s svojimi sodelavci. Vodja lahko z zavedanjem svoje lastne osebnosti posredno pripomore k reševanju problemov svojih zaposlenih in jim omogoča lepši pogled v življenje.

5.9 Ključne ugotovitve



Ugotovitve: V sklopu šestih vprašanj sem preučevala sloge vodenja, načine komuniciranja in motiviranja s strani vodij, odnos anketirancev do vodij in do dela. Glavna ugotovitev ankete je, da morajo vodje sodelovati s svojimi podrejenimi, jih spodbujati pri delu in usmerjati k zastavljenim ciljem podjetja. Rezultati ankete so pokazali, da je prevladujoče vodenje v preučevanem podjetju avtokratično, podrejeni pa si želijo demokratično vodenje. Zaposleni si želijo sodelovati pri odločitvah, ki so povezane z njimi, ter biti vključeni v proces odločanja. Dosedanje raziskovanje vodenja je pokazalo, da ni vedno samo ena oblika vodenja učinkovita v vseh situacijah. Ugotovila sem, da je za spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih odločilnega pomena ravnanje vodij in njihov način vodenja. Pri tretjem vprašanju glede zadovoljstva z delom sem ugotovila, da je podrejenim delo sicer zanimivo, vendar pa jim ga vodja otežuje s svojim neustreznim ravnanjem. Rezultati so pokazali, da je najpomembnejši motivator za zaposlene plača, ki mu sledi uporaba lastnega znanja in sposobnosti ter samostojnost pri delu. Napredovanja sicer niso uvrstili visoko po mojem mnenju zato, ker v podjetju ni možno napredovati, razen v primeru upokojevanja obstoječih zaposlenih. Pri petem vprašanju, katere lastnosti so lastnosti dobrega vodje, sem ugotovila, da je vodja po mnenju anketirancev sposoben, pošten, organiziran in inteligen. Svojim podrejenim mora znati na jasn način predstaviti cilje organizacije, jim zaupati in jih tudi za dobro opravljeno delo nagrajevati. Iz rezultatov ankete je iz mnogih odgovorov razvidno, da imajo vodje zelo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, prav tako tudi na doseganje ciljev. Iz analize odgovorov na zadnje vprašanje pa je jasno razvidno, da imajo vodje velik vpliv na počutje podrejenih v službi.

Težav, s katerimi se srečujemo danes, ne moremo rešiti na enaki stopnji razmišljanja, ki nas je privedlo do njih. (Albert Einstein)

6 PREDLOGI IN IZBOLJŠAVE

6.1 Predlogi za ustrežnejši način vodenja

1. Avtoritativni način vodenja bi zamenjala z demokratičnim načinom vodenja. Vodja naj bi načrtoval aktivnosti s sodelovanjem zaposlenih, vzpodbujal, odločitve naj bi sprejemali skupaj (npr. z glasovanjem), med njima naj bi potekala dvosmerna komunikacija. Vodja naj ne bi bil usmerjen le v reševanje nalog, ampak tudi v zaposlene. Vodja naj torej upošteva obe komponenti: nalogo in odnose.

2. Da bi bili zaposleni zadovoljni z delom, predlagam vodjem, da:
 - sodelujejo in rešujejo probleme skupaj s svojimi podrejenimi,
 - spodbujajo zaposlene pri delu,
 - spodbujajo zaposlene pri ustvarjalnosti,
 - zaposlene usmerjajo k zastavljenim ciljem,
 - povabijo zaposlene k sodelovanju pri odločitvah, ki jih zadevajo,
 - spoštujejo mnenja in stališča zaposlenih,
 - jasno povejo kakšna so njegova stališča,
 - natančno razložijo pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu,
 - je dostopen in dovzeten za pripombe podrejenih.

3. Motiviranje in nagrajevanje naj se izvaja dosledno in korektno, da bodo zaposleni vanj verjeli in mu zaupali. Nagrade naj bodo transparentne in fleksibilne, kar pomeni, da so odvisne od kakovosti dela in delavčeve zavzetosti za delo in njihovih dosežkov. »Fleksibilen« del plače naj bo odvisen od delavčeve uspešnosti, saj se tako zadovolji potreba po enakosti in pravičnosti v spoznanju, da so tisti, ki so prizadevnejši in uspešnejši, tudi bolje nagrajeni. Potrebno je ustvari primerne delovne razmere in ugodno organizacijsko klimo, kakovostno komuniciranje, korektno medsebojne odnose in medsebojno sodelovanje, nudenje dodatnega usposabljanja in izobraževanja zaposlenih.

7 SKLEP

Vodenje podjetij postaja vse bolj zahtevno, tehnološke zahteve so vse bolj zahtevne, prav tako je vse višja zahtevnost potrebnega nivoja znanja. Dejavniki, ki vplivajo na učinkovito vodenje so med seboj povezani. Situacijski modeli opisujejo kako vidik situacije oblikuje odnos med vedenjem vodje in rezultatom. Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost zaposlenih so osebnost, značaj, karakter, najbolj pomembni med njimi pa so motivacijski dejavniki. Ti imajo veliko vlogo pri uspešnosti in zadovoljstvu zaposlenih. Običajno je največji motivator denar. To je pokazala tudi analiza odgovorov anketirancev na vprašanje kdo je po njihovem mnenju največji motivator pri delu.

Analiza načina vodenja v našem podjetju pokazala, da je prevladujoči način vodenja avtokratičen, pri tem stilu vodenja je vodja usmerjen izključno nase in na utrjevanje svojega položaja v podjetju z izkoriščanjem vpliva njegovega hierarhičnega položaja, je treba upoštevati, da si zaposleni želijo demokratično vodenje. Demokratičen stil vodenja je zelo podoben načinu timskega dela, le da je še razširjen in tu komunikacija poteka na način mi, naše podjetje, naš projekt, naš rezultat, naši uspehi,... Zaposlenim je treba omogočiti, da imajo v določenem deležu možnost sodelovanja pri odločitvah, ki se tičejo njihovega dela, saj so zato bolj motivirani za dobro opravljanje svojega dela. Vodja mora način vodenja prilagajati trenutnim situacijam ne pa uporabljati vedno samo enega načina vodenja. Bistvena ugotovitev pa je, da mora vodja s svojimi komunicirati, jih motivirati, usmerjati, nagrajevati, skratka z njimi delati, da si zaposleni sami določajo način dela, dosegajo osebno rast in si sami določajo ritem dela. Vse naštetu so močni motivatorji. Poleg naštetih se pojavi še odgovornost, priznanje ter priložnost za rast, učenje in doseganje novih dosežkov in napredovanj . Naj dodam, da je na začetku poti do ideje znanje, zato se mora vodstvo podjetja zavedati, da je potrebno uvesti nenehno izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih. Iz rezultatov ankete ugotovim, da se zaposleni v veliki meri strinjajo, da jim je vodja zgled ter da imajo vodje zelo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih.

Glavna ugotovitev je želja po spremembi načina vodenja. Menim, da bi zaposleni z ustrežnejšim načinom vodenja, to je demokratičnim načinom bili bolj motivirani, saj bi imeli možnost sodelovanja in večji občutek pripadnosti podjetju. Prav tako ugotovim, da je v podjetju potrebno izvajati motiviranje korektno in dosledno za zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih pri doseganju ciljev podjetja.

8 SEZNAM VIROV IN LITERATURE

- [1] Bizjak Franc, Petrin Tea. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- [2] Kavčič B. (1991) *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- [3] Kovač, J. (1999) *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- [4] Keenan, K. (1996) *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- [5] Kovač, J., Mayer, M., Jesenko, M. (2004) *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- [6] Krause, D.G. (1999) *Zgled vodje*. Ljubljana: Založba Taxus.
- [7] Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998) *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- [8] Lipičnik B., Možina S. (1993) *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- [9] Mihelič, A. (2007) *Vodenje in ravnanje z ljudmi*. Maribor, Visoka poslovna šola.
- [10] Možina, S. (1994) *Osnove vodenja*, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- [11] Možina et al. (1998) *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- [12] Možina et. al. (1994) *Management*. Radovoljica: Didakta
- [13] Tracy, B. (2000) *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar consulting.
- [14] Lipičnik, B. Osnove vodenja (2008) *Elektronski vir*, http://www.student.info.net/sis mapa/skupina_doc/ef/knjiznica_datoteke/417083_lipicnik_osnove_vodenja.pdf [dostop 9. februar 2009]
- [14] Mihelič A. Organizacija, organiziranje in menedžment (2007) *Elektronski vir*, <http://www.antonmihelic.com/> [dostop 11. februar 2009]

PRILOGA

Anketni vprašalnik za vodje

VPLIV NAČINA VODENJA NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V PODJETJU POSVET PLUS D.O.O.

SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

Spol: (obkrožite) moški ženska

Starostna struktura (obkrožite)

- od 18–30
- od 31–40
- od 41–50
- od 51–60

Dosežena stopnja izobrazbe

- manj kot srednja šola
- srednja šola
- višja šola
- visoka šola
- magisterij, doktorat

Spoštovani sodelavec/-ka!

Na Visoki poslovni šoli v Mariboru zaključujem visoko-strokovni študijski program. Sestavni del zaključne strokovne naloge je tudi empirični del, s katerim skušam potrditi postavljeno hipotezo o načinih vodenja v podjetju. Anketo z ločenima vprašalnikoma izpolnjujejo vodje in ostali, ki niso vodje.

Anketa je namenjena izključno raziskovalnemu delu naloge. Odgovori bodo analizirani v okviru visokošolskega študija, istočasno pa jih bomo uporabili tudi v našem podjetju, z namenom izboljšanja vodenja.

1. Kakšen je Vaš način ravnanja pri vodenju?

Pomislite, kako se vedete kot vodja. V prazno polje vpišite črko, ki najbolje opisuje Vaš način ravnanja pri vodenju. Vpišite samo po eno črko v vsako vrstico!

V = vedno	Č = večkrat	H = včasih	R = redko	N = nikoli
1. Vzamem si čas, da lahko pojasnim sodelavcem, kako naj delajo.				
2. Natančno razložim pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.				
3. Sodelavcem povem, kaj se od njih pričakuje.				
4. Redno obveščam o spremembah zakonodaje in jih razložim sodelavcem.				
5. Jasno povem, kakšna so moja stališča.				
6. Sodelavcem namenjam delo v skladu z zahtevnostjo nalog.				
7. Zagotovim vse, da se sodelavci zavedajo svoje odgovornosti.				
8. Strpen sem do napak pri delu.				
9. Spoštujem mnenja in stališča drugih.				
10. Sem dostopen in dovzeten za pripombe sodelavcev.				
11. Probleme rešujem skupaj s sodelavci.				
12. Pohvalim sodelavce za dobro opravljeno delo.				

2. Kakšen način vodenja imate?

- a) Avtokratičen – ukazujem.
- b) Demokratičen – se posvetujem z podrejenimi, jih pohvalim in povabim k odločanju.
- c) Liberalen – podrejene pustim pri miru, da delajo po svoje, kolikor znajo in hočejo.

3. Zadovoljstvo z delom

Kako bi opisali delo, ki ga opravljate?

- a) Delo je popolnoma nezanimivo in mi je odvečno.
- b) Čeprav je delo rutinsko, me vodja zna motivirati, da mi ni popolnoma odvečno.
- c) Delo je zanimivo, vendar mi ga vodja otežuje s svojim neustreznim ravnanjem.
- d) Delo je zanimivo, vodja me dodatno motivira z razlago pomembnosti mojega dela.

4. Rangirajte po pomembnosti za vas spodnjih devet motivacijskih dejavnikov, ki vas spodbujajo.

Najpomembnejše označite s številko 1, naslednje pa glede na pomembnost z naslednjimi številkami do zadnje 9.

ustvarjalno delo	
uporaba lastnega znanja in sposobnosti	
delovni uspehi	
dobri odnosi s sodelavci	
plača	
samostojnost pri delu	
dobri pogoji za delo	
možnost napredovanja	
varnost zaposlitve	

5. Rangirajte po pomembnosti za vas spodnjih devet lastnosti uspešnega vodje.

Najpomembnejšega označite z številko 1, naslednje pa glede na pomembnost z naslednjimi številkami do zadnje številke 9.

Katere lastnosti so lastnosti dobrega vodje?

Vpišite rang

samozavesten	
komunikativen	
inteligenten	
pošten	
sposoben	
organiziran	
usmerjen v prihodnost	
delo načrtuje in hitro ukrepa	
prizna svoje napake	

6. Vpliv vodje na zaposlene

Vodja ima velik vpliv na počutje podrejenih v službi.

- a) zelo se strinjam
- b) se strinjam
- c) ne vem
- d) ne strinjam se

Hvala za sodelovanje.

Anketni vprašalnik za podrejene

VPLIV NAČINA VODENJA NA MOTIVACIJO ZAPOSLENIH V PODJETJU POSVET PLUS D.O.O.

SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

Spol: (obkrožite) moški ženska

Starostna struktura (obkrožite)

- od 18–30
- od 31–40
- od 41–50
- od 51–60

Dosežena stopnja izobrazbe

- manj kot srednja šola
- srednja šola
- višja šola
- visoka šola
- magisterij, doktorat

Spoštovani sodelavec/-ka!

Na Visoki poslovni šoli Maribor zaključujem visoko strokovni študijski program. Sestavni del zaključne strokovne naloge je tudi empirični del, s katerim skušam potrditi postavljeno hipotezo o načinih vodenja v podjetju. Anketo z ločenima vprašalnikoma izpolnjujejo vodje in ostali, ki niso vodje.

Anketa je namenjena izključno raziskovalnemu delu naloge. Odgovori bodo analizirani v okviru visokošolskega študija, istočasno pa jih bomo uporabili tudi v našem podjetju, z namenom izboljšanja vodenja.

1. Kakšen je način vodenja vašega vodje?

V = vedno	Č = večkrat	H = včasih	R = redko	N = nikoli
-----------	-------------	------------	-----------	------------

1. Vzame si čas, da lahko pojasni podrejenim, kako naj delajo.	
2. Natančno razloži pravila in postopke, ki naj bi jih upoštevali pri delu.	
3. Jasno pove kakšna so njegova stališča.	
4. Sam organizira svoje delovne aktivnosti.	
5. Podrejene obvešča o spremembi zakonodaje in jih razloži.	
6. Podrejenim pove kaj se od njih pričakuje.	
7. Zagotovi vse, da se podrejeni zavedajo svoje odgovornosti za delo.	
8. Strpen/-a je do napak pri delu.	
9. Spoštuje mnenja in stališča drugih.	
10. Je dostopen in dovzeten za pripombe podrejenih.	
11. Probleme rešuje skupaj s podrejenimi.	
12. Vzpodbuja podrejene za dobro opravljeno delo.	

2. Kakšen način vodenja vašega neposredno nadrejenega bi želeli?

- a) Avtokratičen – mi ukazuje.
- b) Demokratičen – se posvetuje z mano, me spodbuja in pohvali, sodelujem pri odločitvah.
- c) Liberalen – me pusti pri miru, da delam po svoje, kolikor znam in hočem.

3. Kako bi opisali delo, ki ga opravljate?

- a) Delo je popolnoma nezanimivo in mi je odvečno.
- b) Čeprav je delo rutinsko me vodja zna motivirati, da mi ni popolnoma odvečno.
- c) Delo mi je zanimivo, vendar mi ga vodja otežuje s svojim neustreznim ravnanjem.
- d) Delo mi je zanimivo, vodja me dodatno motivira z razlago pomembnosti mojega dela.

4. Rangirajte po pomembnosti za vas spodnjih devet motivacijskih dejavnikov, ki vas spodbujajo.

Najpomembnejše označite s številko 1, naslednje pa glede na pomembnost z naslednjimi številkami do zadnje 9.

ustvarjalno delo	
uporaba lastnega znanja in sposobnosti	
delovni uspehi	
dobri odnosi s sodelavci	
plača	
samostojnost pri delu	
dobri pogoji za delo	
možnost napredovanja	
varnost zaposlitve	

5. Rangirajte po pomembnosti za vas spodnjih devet lastnosti uspešnega vodje.

Najpomembnejšega označite z številko 1, naslednje pa glede na pomembnost z naslednjimi številkami do zadnje številke 9.

Katere lastnosti so lastnosti dobrega vodje?

Vpišite rang

samozavesten	
komunikativen	
inteligenten	
pošten	
sposoben	
organiziran	
usmerjen v prihodnost	
delo načrtuje in hitro ukrepa	
prizna svoje napake	

6. Vpliv vodje na zaposlene

Vodja ima velik vpliv na počutje podrejenih v službi.

- e) zelo se strinjam
- f) se strinjam
- g) ne vem
- h) ne strinjam se

Hvala za sodelovanje.

IZJAVA O AVTORSTVU

Študentka Natalija Škrinjarić izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Vpliv načina vodenja na motivacijo zaposlenih v podjetju Posvet plus d.o.o., ki sem jo napisala pod mentorstvom višjega predavatelja mag. Antona Miheliča.

Rogaška Slatina, marec 2009