



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar  
Modul: Spletno poslovanje

## **USPEŠEN VODJA – ZADOVOLJNI ZAPOSLENI**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Lektorica: Maja Antosiewicz Škraba, univ. dipl. slov.

Kandidatka: Danijela Stojković

Kranj, januar 2013

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za pomoč pri diplomskem delu in za njeno ažurnost pri sporazumevanju.

Zahvaljujem se tudi lektorici Maji Antosiewicz Škraba, ki je diplomsko delo jezikovno in slovnično pregledala.

Hvala moji družini in prijateljem, ki so mi v času študija in pisanja diplomskega dela stali ob strani in me spodbujali.

Danijela Stojković

## IZJAVA

»Študentka Danijela Stojković izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom gospe Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Pravijo, da se z vodenjem vse začne in konča.

Uspešnost podjetja in zadovoljstvo zaposlenih je v veliki meri odvisno od učinkovitosti vodenja in odnosa med zaposlenimi in vodjo. Neustrezne oblike vodenja in napačni pristopi vodje lahko povzročijo škodo podjetju oz. organizaciji in zaposlenim.

Namen tega diplomskega dela je ugotoviti, kako močno vodenje vpliva na zaposlene, kakšna oseba je najprimernejši vodja, kateri stili vodenja so najbolj primerni in glavne napake, ki jih naredi vodja pri vodenju svojih podrejenih. Raziskujemo tudi, zakaj je treba razvijati vodstvene veščine in kateri so tisti dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V diplomskem delu predstavljamo rezultate raziskave, ki smo jih izvedli med zaposlenimi tako v javni upravi kot tudi v različnih organizacijah.

## **KLJUČNE BESEDE**

- uspešen vodja,
- vodenje,
- zadovoljni zaposleni,
- vpliv vodenja.

## **SUMMARY**

Some say that everything begins and ends with leadership.

The success of a company and satisfaction of employees greatly depend on the effectiveness of leadership as well as on the relations between the employees and the leader. Inappropriate behavior and approaches of the leader may harm both the company/organization and its employees.

The aim of the thesis is to determine the following points: to what extent leadership influences the employees; what kind of person is the most adequate leader; which leadership styles function best; and which are the main errors committed by a leader in directing the employees.

The thesis also elaborates on why it is necessary to develop leadership skills and which factors have influence on the satisfaction of employees. In addition, it presents the results of a research conducted among employees in the public administration and in various organizations.

## **KEY WORDS**

- Successful leader,
- Leadership,
- Satisfied employees,
- Influence of leadership.

## KAZALO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD</b> .....  | <b>1</b>  |
| 1.1      | PREDSTAVITEV PROBLEMA .....                              | 1         |
| 1.2      | PREDSTAVITEV OKOLJA.....                                 | 2         |
| 1.3      | PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....                           | 2         |
| 1.4      | METODE DELA .....  | 2         |
| <b>2</b> | <b>VODENJE</b> .....                                     | <b>3</b>  |
| 2.1      | O VODENJU NA SPLOŠNO .....                               | 3         |
| 2.2      | STILI VODENJA .....                                      | 4         |
| 2.3      | MODELI VODENJA .....                                     | 5         |
| 2.4      | PROCES VODENJA .....                                     | 7         |
| 2.5      | LASTNOSTI VODJE .....                                    | 8         |
| 2.6      | VRSTE MOČI IN VPLIVA.....                                | 10        |
| 2.7      | GLAVNE NAPAKE VODIJ PRI DELU Z ZAPOSLENIMI .....         | 11        |
| 2.8      | USPOSABLJANJE VODIJ .....                                | 12        |
| <b>3</b> | <b>ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH</b> .....                     | <b>14</b> |
| 3.1      | POMEN ALI OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....      | 14        |
| 3.2      | DEJAVNIKI, KI PRISPEVAJO K ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH ..... | 15        |
| 3.3      | MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....                    | 17        |
| <b>4</b> | <b>RAZISKAVA</b> .....                                   | <b>19</b> |
| 4.1      | METODOLOŠKA POJASNILA.....                               | 19        |
| 4.2      | OBDELAVA PODATKOV .....                                  | 20        |
| 4.3      | ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE.....                        | 20        |
| 4.4      | POVZETEK RAZISKAVE .....                                 | 34        |
| <b>5</b> | <b>ZAKLJUČEK</b> .....                                   | <b>36</b> |
| <b>6</b> | <b>LITERATURA IN VIRI</b> .....                          | <b>37</b> |
| <b>7</b> | <b>KAZALO SLIK</b> .....                                 | <b>38</b> |
| <b>8</b> | <b>KAZALO TABEL</b> .....                                | <b>39</b> |
| <b>9</b> | <b>PRILOGA</b> .....                                     | <b>40</b> |

# 1 UVOD

Da bi bili zaposleni uspešni in zadovoljni ter organizacije sposobne za delovanje, je pravilno in dobro vodenje ključnega pomena v vseh delih družbe, ne le v gospodarstvu. Uspešno in pravilno vodenje se tiče vsakogar, ker v družbi ne more biti nihče več uspešen, če nima osnovnih vodstvenih sposobnosti. Pomembno pa je tudi, da zna dober vodja voditi samega sebe. Čim bolje obvladamo vodenje, tem več priložnosti lahko uspešno izkoristimo ter tem bolj raznoliko jih lahko uporabimo. Zelo pomembna lastnost v družbi je narediti sebe in druge učinkovite in uspešne s pravnimi in učinkovitim vodenjem. Vsakdo, ki je vodja, in vsak, ki ima vodjo, potrebuje v poklicu pravilno vodenje.

Zadovoljstvo zaposlenih ima v podjetjih tudi vedno večjo vlogo. Nekateri ljudje so zadovoljni s svojim delovnim mestom, spet drugi so na istem delovnem mestu nezadovoljni. Denar še vedno obstaja pomemben dejavnik zadovoljstva, vendar ni več edini. Drugi dejavniki, ki jih vodja lahko nudi, kot je na primer pohvala za uspešno opravljeno delo, nič ne stanejo, pa vendar ljudem veliko pomenijo. Prav tako ljudem veliko pomeni, da jim vodja daje povratne informacije in da jim prisluhne. Vse to je odvisno od osebnostnih lastnosti vodje, saj si noben ne želi vodje, ki bi samo ukazoval in uporabljal samo avtorski stil vodenja. Uspešen vodja zna v različnih situacijah uporabiti pravo kombinacijo različnih stilov vodenja.

Namen diplomskega dela je raziskati, koliko vodenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in koliko je zaposlenim pomemben odnos z nadrejenimi.

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Večinoma zaposlenih se na delovnem mestu vsakodnevno srečujemo s svojimi nadrejenimi, zato nam veliko pomeni, da so odnosi med nami pristni in prijetni, vendar pa se dogaja, da pride včasih do nesporazumov in s tem posledično do slabe medsebojne komunikacije.

Če podrejeni niso v dobrem odnosu s svojim nadrejenim, ne hodijo z veseljem v službo in tudi delo ni tako uspešno, kot bi lahko bilo.

Problem, ki ga nameravamo obravnavati, je, da se ljudje na vodstvenih položajih premalo zavedajo, kako močno lahko njihov odnos, način vodenja in tudi njihove osebnostne lastnosti vplivajo na uspeh in zadovoljstvo zaposlenih. Ugotavljamo, da bolje obvladujejo strokovni in vodstveni del, slabše pa razumejo osnove motiviranja oz. človeško naravo. Vodje se morajo zavedati, da niso samo odgovorni za skupino ljudi, ampak tudi za čustveno in umsko čvrstost vsakega zaposlenega, paziti morajo na svoje podrejene in iz njih iztisniti najboljše.

Problem pri nekaterih vodjih je v tem, da ne znajo prisluhniti. Dobri voditelji vedo, da je najbolje poslušati in nato govoriti, saj se največ naučimo s poslušanjem.

Zadovoljstvo delavcev pri delu je v tesni povezavi z njihovim neposrednim vodenjem in načinom vodenja.

## 1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomskem delu se nismo osredotočili na določeno organizacijo, saj smo anketne vprašalnike razdelili med zaposlene v javni upravi in med zaposlene v različnih podjetjih.

## 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

V knjižnicah, revijah, internetu ... je veliko literature na temo vodenja, vendar se želim osredotočiti na tisto, ki vpliva na zaposlene.

Prva predpostavka na podlagi problema diplomskega dela je, da je od osebnostnih lastnosti vodje odvisno, ali je ta dober in uspešen – uspešen vodja prisluhne ter pohvali zaposlene.

Druga predpostavka temelji na načinu vodenja, ki ima vpliv na zadovoljstvo podrejenih. S pravilnim načinom vodenja lahko vodja zagotovi uresničitev pričakovanj zaposlenih, kar pa vpliva na uspešnost poslovanja podjetij. Tretja predpostavka je, da dober odnos z vodjo zaposlenim veliko pomeni.

## 1.4 METODE DELA

Diplomsko delo je po vsebini razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Teoretični del temelji na zbiranju in pregledovanju podatkov iz domače in tuje literature.

V drugi del diplomskega dela smo vključili in predstavili rezultate raziskave, ki smo jih dobili na podlagi raziskave z anketnim vprašalnikom, ki je najbolj primerna tehnika za pridobitev tovrstnih podatkov. V raziskavo smo vključili 50 ljudi in jim izročili anketne vprašalnike osebno v reševanje. Raziskava je bila usmerjena v mnenja zaposlenih, kako za vodjo držijo določene trditve in kakšno je trenutno stanje v njihovi organizaciji. Zanima nas tudi, katere stvari so zaposlenim pri vodenju najbolj pomembne (ali jim veliko pomeni, da zna vodja prisluhniti in s tem motivirati zaposlene, ali lahko zaupajo svojim nadrejenim ...). Rezultate ankete bomo predstavili z grafi in opisi.

## 2 VODENJE

»Dober vodja je nekdo, ki vodi čredo, da ta niti ne opazi, da je vodena.«  
(Nelson Mandela)

### 2.1 O VODENJU NA SPLOŠNO

Voditeljstvo ni nekaj, s čimer bi se človek rodil ali bi se za to izšolal, ampak nekaj, kar človek razvije in v kar zraste. Uspešni in močni voditelji so tisti, ki svoj položaj obdržijo dolgo in se naučijo manj osredotočati nase in bolj na tiste, ki so jih pritegnili, da zanje delajo. Vodenje je praksa, ki jo izvajamo vsak dan. Da bi bil vodja uspešen, mora tudi spoznati svoje značajске pomanjkljivosti, saj te lahko zelo vplivajo na podrejene in s tem na slabo delovno vzdušje in delovni proces. Naloga voditeljstva ni samo v doseganju rezultatov, ampak v negovanju tima, spodbujanju zaposlenih, da bodo dobro delali.

Pri vodenju gre za veliko več, kot le sedeti na stolu in ukazovati. Vodenje je pomembna in odgovorna večšina. Brez uspešnega vodenja ni uspešnih zaposlenih in brez uspešnih zaposlenih ni uspešne organizacije. Pogosto naletimo na vodje, ki potožijo, da njihovi zaposleni niso zadovoljni in da niso dovolj zavzeti, vendar je v veliko primerih vzrok ravno v vodenju. Zaposleni so odgovorni za marsikaj, vendar so v veliki meri vodje odgovorni za zadovoljstvo zaposlenih.

Vodenje sodi v eno izmed dokaj zahtevnih nalog, ki jo mora izvajati vsak vodja. Vodenje ne pomeni samo dodeljevanje nalog, del, pooblastil, odgovornosti, ampak tudi uspešno motiviranje in spodbujanje zaposlenih. Tudi v primeru, če ni na voljo denarnih sredstev za motiviranje zaposlenih, je na voljo še vedno veliko učinkovitih načinov motiviranja, za katere se potrebuje zgolj znanje, voljo, predvsem pa mora imeti dober vodja eno stvar – človečnost.

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 17) pravijo, da je »vodenje vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje«. Pri tem razumejo vplivanje kot splošen izraz, ki zajema številne elemente, kot so poverjanje nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje idr.

Florjančič, Bernik in Novak (2004, str. 79) prikazujejo vodenje kot planiranje in organiziranje akcij za doseganje ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate.

Vodenje pomeni biti na čelu in drugim kazati pot. Pomeni usmerjati tok dogodkov in vplivati na vedenje ali mnenje drugih. Pravi, da moramo začeti najprej pri sebi, šele potem lahko vplivamo na druge, jih usmerjamo, pomagamo in vodimo (Clemmer, 2008, str. 21).

Mayer (2004, str. 11) definira vodenje kot proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje.

Skratka, definicije vodenja so si zelo podobne. Zaman bomo iskali enotno opredelitev vodenja, saj so vse definicije prave in se med seboj razlikujejo le v



podrobnostih. Vsekakor pa vse navedene definicije potrjujejo, da vodenje ne pomeni več le ukazovanje, ampak se približuje motiviranju zaposlenih.

## 2.2 STILI VODENJA

Vsakdo je lahko dober vodja, vendar mora prej osvojiti pravi stil.

Že od nekdanj je v ospredju vprašanje, katere oblike oziroma stili vodenja so najbolj učinkoviti in uspešni. Vseskozi se je utrjevalo prepričanje, da je vodenje kompleksen proces, ki ga ni možno preprosto razložiti z enim opisanim stilom vodenja. Izkušnje so pokazale, da je za uspeh vodenja treba uporabljati več stilov vodenja hkrati, saj je vsebina vodenja odvisna od naloge, ki jo mora opraviti vodja s svojimi podrejenimi.

Po mnenju znanega sociologa, filozofa in politika Max Weberja so idealne oblike stilov vodenja tiste, ki so se razvile v tradicionalnih družbenih ureditvah in na katere so vplivale vrednote določenega okolja in časa. V to skupino spadajo:

- patriarhalni vodstveni stil, ki izhaja iz odnosa oče–otroci. Dober vodja se odlikuje predvsem s toplino, pravičnostjo in človečnostjo. Značilnosti tega sloga so nedeljene pristojnosti vodje, zato ni vmesnih organizacijskih ravni. To je mogoče le v specifičnih razmerah preprostih proizvodnih odnosov in pri nezahtevnem delu v manjših skupinah (Bizjak, Petrin, 1996, str. 137). Vodja skrbi za svoje podrejene, od njih pričakuje lojalnost, zahvalo, zvestobo in poslušnost (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 23),
- karizmatični stil vodenja, ki izhaja iz odnosa vodja–podaniki, spremljevalci. Označujejo ga predvsem karizmatične osebne lastnosti vodje, ki zahteva slepo pokorščino, podrejenost in zaupanje, kar pogosto preraste v popolno gospostvo nad podrejenimi (Bizjak, Petrin, 1996, str. 138). Posebno mesto imajo karizmatični vodje v kriznih situacijah, v katerih so v ospredju upanje in vera v rešitev zapletenih situacij (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 23),
- avtorski stil vodenja, ki izhaja iz odnosa diktator–podložniki. Ta slog vodenja oblikuje različne organizacijske strukture, s katerimi želi doseči prisilo in zagotoviti, da so naloge opravljene (Bizjak, Petrin, 1996, str. 138). Naveden stil je povezan z velikimi organizacijami in pri tem stilu ne obstaja neposredni osebni kontakt med vodjem in zaposlenimi kot v primeru patriarhalnega in karizmatičnega stila vodenja (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 24),
- birokratski stil vodenja, ki izhaja iz odnosa birokrat–uslužbenci. Ta stil izhaja iz formalno opredeljene moči, oprte na status, ki ga ima vodja v organizaciji zaradi svojega delovnega mesta. Vodenje je oprto predvsem na predpise, je birokratsko in ne dovoljuje samoorganizacije. Delavca se obravnava le kot sredstvo za delo (Bizjak, Petrin, 1996, str. 138-139).

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, str. 24) navajajo še naslednje stile vodenja, ki jih je oblikoval Charls Lattmann (1975, profesor na znameniti St. Gallenski univerzi). Definiral je šest stilov vodenja:

- despotski stil (gospodar v svoji hiši),
- paternalistični stil (despot s socialnim čutom za svoje podrejene),
- pedagoški stil (patriarh, ki želi s ciljno usmerjenim razvojem prispevati k večji samostojnosti podrejenih),

- participativen stil (sprejemanje sodelavcev kot samostojnih osebnosti z znanjem, sposobnostmi in interesi, ki se vključujejo v procese sprejemanja odločitev),
- partnerski stil (samostojno določanje ciljev pri izvajanju nalog),
- samoupravljanje (kolektivni interes opredeljuje vodstvene usmeritve).

V številni literaturi so strokovnjaki opisali še veliko drugih stilov vodenja. Izoblikovanih je bilo precej stilov. Težko je reči, kateri stil vodenja je dober in kateri slab, pomembna je kombinacija vseh stilov vodenja, ki jih mora vodja znati prilagajati trenutnim situacijam. Sposobnost prilagajanja stila vodenja trenutnim razmeram je zagotovo posebna sposobnost vodje.

## 2.3 MODELI VODENJA

V sedanjem času, ko se je spremenila izobrazba delavcev, ko delo postaja zahtevnejše, opisani stili zaradi pomanjkljivosti niso učinkoviti. Na osnovi posameznih teorij in raznih študij glede uspešnosti in učinkovitosti stilov vodenja so se začele razvijati sodobne metode vodenja. V praksi je najbolj znan predvsem Likertov model vodenja.

Osnovo Likertovega modela sestavljajo štiri temeljni stili vodenja, ki so razdeljeni na dva osnovna stila vodenja: avtoritarni, številka 1 in 2, in participativni, številka 3 in 4, stil vodenja. Pri tem pojmuje Likert stil številka 2 in 3 kot predhodno rešitev za doseganje idealne oblike, ki jo po njegovem mnenju odraža stil vodenja številka 4 (Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, str. 41).

|                    | Avtoritarni sistem  |                             | Participativni sistem           |   |
|--------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------------------|---|
|                    | izkoriščevalski     | dobronamerni                | podporni                        | kooperativni  |
| Motivacija         | eksistenčna varnost | temeljne osebne potrebe     | osebne potrebe                  | celotna skala posameznikovih potreb                 |
| Komunikacija       | vertikalna          | vertikalna                  | vertikalna                      | lateralna   |
| Interakcija        | majhna              | majhna                      | zmerna                          | intenzivna  |
| Definiranje ciljev | ukazi               | ukazi z možnostjo diskusije | oblikovanje ciljev po diskusiji | oblikovanje ciljev kot rezultat skupinske diskusije |

*Tabela 1: Značilnosti posameznih sistemov vodenja po Likertu  
(Vir: Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, 41)*

Likertov model presega zgolj obliko stila vodenja. Njegov model vključuje tudi organizacijske razsežnosti, zato lahko govorimo o sistemu vodenja, ki vključuje tudi stil vodenja.

Poznamo veliko vrst modelov vodenja, vendar ti jasno ne opredeljujejo, kako in koliko naj vodja vpliva na zaposlene. Potreba po spodbujanju in usmerjanju

zaposlenih se je vse bolj večala, zato sta se razvila dva tipa vodenja, ki ju opisujem v nadaljevanju.

Transformacijski model vodenja je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi zaposlene navduševale za reševanje problemov pri delu, kar pomeni, da vodje vodijo zaposlene z motiviranjem. Tako vodenje vsebuje prizadevanje vodij, da bi razširili koristi zaposlenih (Možina v Možina in drugi, 2002, str. 531–532). Transformacijski vodja deluje na podlagi:

- karizme – predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje,
- inspiracije – navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, izraža pomembne namene na preprost način,
- intelektualne spodbude – razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistemsko reševanje problemov,
- upoštevanje posameznika – kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika, obravnava vsakega zaposlenega kot osebnost, uvaja in svetuje.

Transakcijski model vodenja je dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih zaposleni uživa, če opravlja delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, ampak se ravna po pravilih in je posredovalec dogajanja. Tako vodenje je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejen in ureja stvari, tako kot so predpisane (Možina v Možina in drugi, 2002, str. 531–532). Transakcijski vodja deluje na podlagi:

- nagrajevanja – pogaja se o nagrajevanju za prizadevno delo, obljublja nagrade za dosežke, daje priznanje za dosežke,
- vodenja z izjemami (aktivno) – spremlja dogajanje in išče odmike od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije,
- vodenja z izjemami (pasivno) – v dogajanje posega le, če standardi niso doseženi,
- vodenja brez vajeti – odpoveduje se odgovornosti in se izogiba timskega načina dela.

Možina (2002, str. 532) po opravljenih raziskavah trdi, da je transformacijski vodja bolj uspešen kot transakcijski, saj so zaposleni, ki delajo s tem vodjem, bolj zadovoljni in dosegajo večje uspehe ter boljše delovne rezultate. Transformacijski model vodenja potrebujejo organizacije v dinamičnem okolju, transakcijsko vodenje pa je bolj uspešno v stabilnem okolju.

Brajša (1996, str. 87) pravi, da ni pomembno, kateri način vodenja uporabljamo, in da je najpomembnejše, da zna vodja spreminjati vodenje glede na naloge in zmožnosti sodelavcev, ne pa glede na potrebe osebnih ciljev in interesov.

Če vodja uporablja pri vodenju le ukazovanje, postane za podrejene ta vrsta vodenja nasilna in pri zaposlenih povzroča nelagodje in občasno tudi upor. Mnogo ukazovalnih vodij je takih, ki zahtevajo hitro izpolnitev ukazov, pri tem pa ne povedo razlogov zanje. Značilnost ukazovalnega vodja je tudi v tem, da redko pohvali svoje zaposlene, kar spodbija njihovo samozavest in s tem kvari delovno razpoloženje.

Vodja, ki uporablja način vodenja, ki ni prilagojen posamezniku in trenutnim razmeram, lahko med zaposlenimi povzroči občutke nezadovoljstva in s tem vpliva na njihovo neuspešnost.

## 2.4 PROCES VODENJA

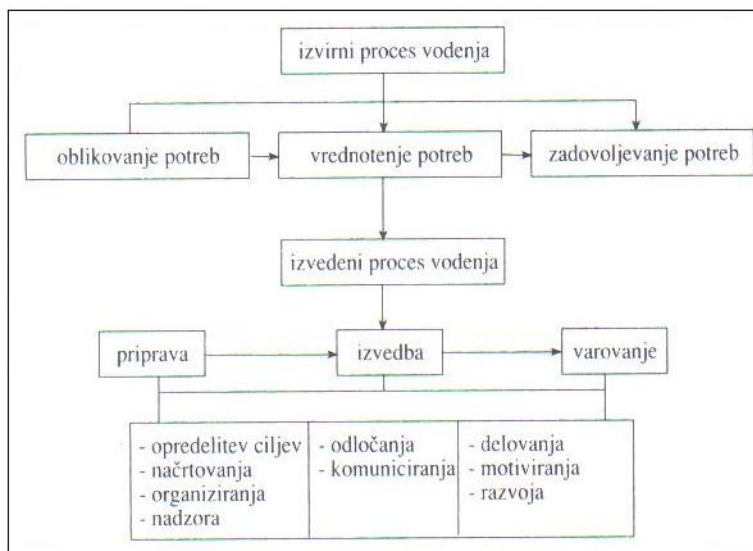
Kovač, Mayer in Jesenko menijo, da če proces razumemo kot celoto del in ravnanja za doseg kakega cilja in če vodenje opredelimo kot vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje, potem moramo razčleniti celoto procesa vodenja na posamezna dela, delovanja in ravnanja (2004, str. 20). Po njihovem mnenju so dela in ravnanja v procesu vodenja naslednje:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- obveščanje, sporočanje in sporazumevanje,
- dajanje vrnitvenih sporočil,
- usmerjanje sodelavcev k določenemu ravnanju,
- poverjanje nalog,
- usklajevanje nalog,
- spodbujanje motivacije za delo,
- vrednotenje in nagrajevanja dela,
- odločanje in soodločanje,
- sodelovanje v kariernem razvoju sodelavcev,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Bizjak in Petrin pravita, da lahko proces vodenja delimo tudi na delne procese (1996, str. 141–142):

- proces krmiljenja in upravljanja,
- proces reševanja problemov,
- proces odločanja,
- proces komuniciranja,
- proces organiziranja,
- proces motiviranja,
- proces nadziranja.

Procese vodenja pa Bestmann (povz. po Bizjak in Petrin, 1996, str. 142) deli tudi na izvirne in izvedene procese vodenja, kot prikazuje Slika 1.



Slika 1: Izvirni in izvedeni procesi vodenja (po Bestmannu)  
(Vir: Bizjak, Petrin, 1996, 142)

Iz slike je razvidno, da spadajo v izvirni proces vodenja spoznavanje potreb, njihovo vrednotenje in zadovoljevanje. V taki vlogi se praviloma pojavlja vsak človek, ki sam zadovoljuje potrebe. V izvedeni proces vodenja spadajo priprava, izvedba in varovanje rezultatov, opravlja pa se z izvajanjem vodstvenih funkciji (Bizjak, Petrin, 1996, str. 142–143).

Vsi ti procesi se morajo odvijati sočasno z namenom uresničevanja ciljev.

## 2.5 LASTNOSTI VODJE

Zakaj bi enemu vodji strastno sledili na konec sveta, drugemu pa se le težka uklonimo? Odgovor lahko najdemo v značajskih lastnostih vodje.

Vsak vodja lahko prepozna, razvije in izboljša svoje osebne lastnosti, ki jih potrebuje dober in uspešen vodja.

Vodja, ki želi uspeti, mora razviti medosebne, tehnične in komunikacijske spretnosti, zelo pomembne pa so tudi osebne lastnosti vodje, ki zelo vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, saj si noben zaposlen ne želi agresivnih, neprijetnih in tiranskih vodij.

Opravljenе številne študije, s katerimi so skušali odkriti ključne lastnosti uspešnih vodij, so pokazale, da kažejo nizko skladnost rezultatov, kar pomeni, da je vodenje zelo kompleksen proces, kjer se nenehno spreminja intenziteta številnih lastnosti konkretne osebe.

Po mnenju Kovača, Mayerja in Jesenka (2004, str. 53) obstajajo nekatere temeljne značilnosti, ki so se v praksi pokazale kot najbolj tipične lastnosti, ki naj bi jih imeli najbolj obetavni vodje. Te so:

- **inteligentnost**, ki se kaže v hitrosti in ustreznosti prilagajanja spremembam. Uspešni vodje so tisti, ki lahko hkrati izvajajo več opravil, kot tisti, ki izvajajo opravila sicer kakovostno, a postopoma.
- **Osebnost v ožjem pomenu:**
  - Dominantnost**, ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Brez te značilnosti si le težko predstavljamo vodilnega človeka, ki mu bodo drugi sledili.
  - Odprtost**, ki je podlaga komunikativnosti, družabnosti, navezovanju novih znanstev, sodelovanju ...
  - Čustvena stabilnost** je lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogoča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja.
  - Poštenost** je lastnost značaja vodje, ki zbuja zaupanje sodelavcev, da so naloge lahko pravično dodeljene.
  - Zanesljivost**, ki pomeni pravočasno izpolnjevanje dogovorov ter zagotavljanje vrnitvenih sporočil sodelavcem.
- **Ustvarjalnost**, ki se kaže v človekovi zmožnosti preraščanja že ustvarjenega. Ustvarjalni vodje nimajo dlake na jeziku in so trmasto vztrajni.
- **Izraznost** je kompleksna sposobnost oddajanja sporočil, ki se jih lahko ljudje zelo hitro naučimo.
- **Sposobnost vživljanja v doživljanje drugega (empatija)** je naravna danost, ki se je ne da naučiti. Pomembna je takrat, ko so stališča vodje in podrejenega nasprotna.
- **Odločnost (pogum)**, ki ga mora imeti vodja, da mu bodo drugi sledili in dovolili, da jih vodi.
- **Ėtična načela**, ki se razvijejo v procesu vzgoje, občutek za dobro/slabo, pravilno/nepravilno.
- **Altruizem in filantropija**, ki sta osnovni in odnosni naravnosti vodje do sodelavcev.



Slika 2: Psihološke razsežnosti osebnosti  
(Vir: Kovač, Mayer, Jesenko, 2004, 54)

Po opravljenih raziskavah se je pokazalo, da ima dober vodja naslednje lastnosti (Bizjak, Petrin, 1996, str. 140–142):

- 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.

Osebnostne lastnosti vodij krepijo sposobnost vodenja, lahko pa onemogočijo, da bi uspeli, zato je treba najprej spoznati samega sebe, kar je težko, saj soočanje z resnico pomeni tudi spoznavanje svojih neprijetnih lastnosti.

Dober vodja mora neprestano razvijati sebe, svoje osebnostne lastnosti in postajati vedno boljši, saj bo le tako lahko vplival na osebni razvoj svojih zaposlenih in s tem na splošno počutje in napredek v organizaciji.

## 2.6 VRSTE MOČI IN VPLIVA

Uspešno vodenje ni odvisno samo od osebnostnih lastnosti vodje, načina stila vodenja in sposobnosti vodje, saj ta potrebuje tudi moč in vpliv.

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom. Moč je pglavitna za vodjo. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako naj jo uporablja. Viri, iz katerih vodja črpa moč, veliko povedo o tem, zakaj podrejeni sprejemajo navodila nadrejenega oziroma zakaj jih ne sprejemajo (Možina, 2002 str. 506).

Kot smo že predhodno ugotovili, je vodenje vplivanje na ljudi, moč pa se izraža z vplivom.

Vpliv bi lahko razložili kot proces, v katerem posameznik (vodja) povzroči spremembo stališč in ravnanja drugega posameznika (skupine). Ločimo več vrst moči, vpliva (Možina, 2002, str. 506–507):

- **legitimna moč** izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji. Direktor organizacije ima večji legitimni vpliv na investicijske odločitve kot njegovi podrejeni vodje posameznih področij.
- **Moč nagrajevanja** izvira iz možnosti vodje, da nagrajuje sodelavce. Pomeni, da sodelavci sprejmejo navodila vodje, ker pričakujejo, da bodo njihovo delo in vedenje potem nagrajeno. Vodja jih lahko nagrajuje z materialnimi in nematerialnimi oblikami.
- **Moč pritiska** izhaja iz bojazni, strahu sodelavcev pred kaznijo. Vodja, ki dobiva

privolitev sodelavcev na tak način, uporablja razne vrste pritiska in sankcij. Ta vrsta moči je običajno manj učinkovita, kot so motivacijski dejavniki, ki izvirajo iz moči nagrajevanja.

- **Referenčna moč** izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Sodelavci bi bili radi podobni vodji, ker so jim najbrž všeč njegove osebne lastnosti. Zato mu sledijo in ga posnemajo.
- **Ekspertna moč** izvira iz specializiranega, strokovnega znanja vodij. Če vodja nima ustreznega znanja, prihaja do motenj, napak pri delu ali celo do poloma v vodenju.

Uspešnost vodje je odvisna od tega, koliko zna presoditi, kdaj naj uporabi eno ali drugo moč oziroma kombinira moči. Če podrejeni podpirajo in sledijo vodji, njegova moč raste.

## 2.7 GLAVNE NAPAKE VODIJ PRI DELU Z ZAPOSLENIMI

### **Neposlušanje**

Za veliko nezadovoljstvo zaposlenih je kriva slaba komunikacija oziroma, da vodja noče poslušati ali prisluhniti. Le vodja, ki se zna ustaviti, opazovati in prisluhniti, bo postal uspešen. Vodje mislijo, da je govorjenje pomembnejše kot poslušanje. Dobri in uspešni vodje vedo, da je treba najprej poslušati in nato govoriti.

Vodje bi morali z zaposlenimi vzpostaviti dober odnos, kar pa se ne da, če jim vodje ne prisluhnejo in razumejo. Pogosta napaka vodij je, da s tem, ko pridobijo avtoriteto, postanejo nestrpni do sodelavcev in menijo, da jim ni treba prisluhniti. Ravno poslušanje velikokrat prepreči probleme, ki bi lahko nastali.

Templar (2009, str. 76) pravi, da morajo vodje podrejenim prisluhniti, vendar se jim ne sme zdeti samoumevno, da bodo njihove zamisli uporabili, saj tako ne bodo razočarani, če boste ukrepali drugače. Vseeno pa jim lahko vzbudite občutek, da ste njihove zamisli upoštevali pri širši strategiji.

Uspešno vodenje se začne s pozornim poslušanjem. Presenetljivo je, kako malo ljudi zna poslušati, toda uspešni voditelji so bolj pogosto tisti, ki so spoznali vrednote poslušanja (Carnegie, 1993, str. 68).

Carnegie (1993, str. 75) pravi, da je poslušanje še vedno najboljše sredstvo, da nekaj izvemo in da se bodo ljudje odzvali tistim, ki jih bodo poslušali.

Vodje morajo dobro poznati svoje podrejene in njihovo mišljenje, da bi iz njih izvabili najboljše, kar pa je nemogoče, če ne prisluhnejo. Ko vodja prisluhne, pridobi ideje in znanje ter spoštovanje drugih, kar koristi celotni organizaciji.

### **Pohvala za dobro delo**

Za zadovoljstvo zaposlenih je večini najbolj pomembna nagrada oziroma denar, vendar pa jim veliko pomeni, če je s strani vodje pohvaljen za uspešno opravljeno delo, ker so ljudje radi videti koristni in jih to samo še dodatno motivira.



Vsak človek, od direktorja pa do prodajalca, si želi, da bi mu nekdo rekel, da dela odlično, in da bi bil pohvaljen za dobro opravljeno delo. Za zadovoljstvo delavcev pogosto zadostuje samo drobno priznanje in spodbuda, da postane dober delavec odličen.

Templar (2009, str. 54) je mnenja, da morajo vodje svoje podrejene za uspešno opravljeno delo pohvaliti na glas, pred vsemi in iskreno. S tem bodo podvojili svoja prizadevanja, saj pohvala navduši in motivira ljudi, da se razvijajo naprej.

### **Podpiranje zaposlenih**

Vsak vodja bi moral podpirati in spodbujati svoje zaposlene, saj bi le tako lahko tudi zaposleni podpirali svoje vodje.

Gre predvsem za to, da bi moral vodja svojemu podrejenemu v vsakem trenutku nuditi podporo, in to ne glede na to, kaj zaposleni naredi.

Mihalič (2008, str. 35) je mnenja, da mora zaposleni dobiti občutek, da ga bo vodja vedno podprl pri njegovem delu, projektu ali učenju. Tak občutek je sicer težko razviti pri zaposlenih, vendar ga je lahko doseči le tako, da zaposlenim večkrat izkažejo podporo, sčasoma se bo ta razvila v občutek brezpogojne podpore. Taki zaposleni bodo veliko bolj samozavestni, odločni in bolj uspešni.

## **2.8 USPOSABLJANJE VODIJ**

V mnogih podjetjih in organizacijah je razvijanje vodstvenih veščin podcenjena aktivnost.

Le malo vodilnih ima sistematično izobrazbo iz vodenja. Vodenje je najpomembnejši poklic sodobne družbe in je na žalost poklic brez izobraževanja. Skoraj večina vodilnih ima univerzitetno izobrazbo, vendar se tam ne izobražujejo za vodenje, ampak se naučijo stroke – ekonomske, naravoslovne idr. Kasneje se zaposlijo v kaki organizaciji, ki poleg strokovnih zahteva še vodstvene sposobnosti. Seveda obstajajo nekatera podjetja, ki imajo vzorne izobraževalne programe, žal pa je teh zelo malo.

Pri vodenju ni mogoče izpolniti pogojev za vrhunske dosežke samo z usposabljanji in izobraževanji, potrebna je še nadarjenost, zmožnost in tudi nekaj sreče, predvsem pa so izkušnje tiste, s katerimi se izpopolnjujemo in postajamo vedno boljši.

Vodenje je tudi stroka, zato se ne izobražujejo na tem področju samo tisti, ki se šele pripravljajo na vodstveni položaj, ampak tudi tisti, ki so že dalj časa vodilni in želijo izboljšati svoje veščine vodenja.

Račnik (2010, str. 15) piše, da si z nenehnim usposabljanjem, z branjem najmanj ene knjige mesečno, z druženjem z drugimi uspešnimi vodji, z dva- do štirikrat letno udeležbo na treningih, seminarjih in delavnicah omogočite očitno osebno rast. Meni, da kdor želi postati dober vodja, lahko že z malimi vsakdanjimi dejanji izboljšuje samega sebe: od branja literature, poslušanja drugih uspešnih ljudi, razmišljanja o tem, pisanja na to temo ... Pravi, da je najpomembnejše praktično delo z ljudmi, saj

pri tem vodja doživlja največje preizkušnje in izkušnje.

Račnik (2010, str. 15) navaja stavek vodilne avtoritete na področju usposabljanja vodij Johna C. Maxwella, ki pravi: »Kdor je vodja že 10 let in medtem ni šel na kakšno izobraževanje za vodje, ne bere knjig in strokovne literature s področja psihologije vodenja, ne dela na sebi, ima dejansko samo pol leta delovnih izkušenj na področju vodstvenih veščin, ki jih je že 20-krat ponovil.«

Florjančič, Bernik in Novak (2004, str. 121) omenjajo tehnike priprave programa za usposabljanje vodij ob delu. Te so:

- neposredno svetovanje in mentorstvo na delu (*coaching and counseling*),
- prehod na nova opravila v času opravljanja starih opravil (*gradual transition*),
- programi samoizpopolnjevanja,
- rotacija vodij in planiranje transferjev,
- izobraževanje po fleksibilnih programih, prilagojenih vsakemu nivoju, v izobraževalnem centru v velikem podjetju ali po programu, ki ga za podjetje pripravijo specializirane šole.

Glavni cilji, zaradi katerih moramo pospeševati razvoj vodij, so po mnenju Florjančiča in Kavrana naslednji (Florjančič, Bernik, Novak, 2004, str. 119):

- razvoj in napredek v delu organizacije,
- razvijanje učinkovitosti vodenja,
- povečanje motivacije zaposlenih,
- preprečevanje zastaranja vodstvenih znanj in sposobnosti.

Izvajanje programa izpolnjevanja vodij je ena od najnujnejših, pa tudi trajnih nalog v naši državi, saj je eno najbolj zanemarjenih področij organizacije dela pri nas. To velja tako za organizacije in podjetja kot za državno upravo. Pri pripravi programov za izobraževanje vodij se organizacije preveč opirajo na svoje strokovnjake in ne iščejo najboljših. Prevladuje rutina, premalo je ustvarjalnosti in stalnih komunikacij z razvitim svetom.

Samo sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki za kadrovske izobraževanje bi lahko pripeljalo vodje do sposobnosti in znanja, ki jih potrebujejo pri delu.

### 3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

»Podjetje mora najprej poskrbeti, da so zadovoljni zaposleni.«  
(Philip Kotler)

#### 3.1 POMEN ALI OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo na delovnem mestu je za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko želi pri delu, in tudi pogoj, da sploh lahko kaj doseže. Pri delu so uspešni in učinkoviti le zadovoljni zaposleni, prav tako je tudi vsaka organizacija lahko uspešna in učinkovita le, če je v njej velika večina zaposlenih zadovoljnih.

V literaturi lahko zasledimo veliko definicij zadovoljstva zaposlenih. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj definicij različnih avtorjev.

Mihalič (2008, str. 4) definira zadovoljstvo zaposlenih kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Enostavneje pa ga opredeljuje kot tak občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno.

Hollenbeck in Wright opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom.

Njuna opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu:

- vrednost – tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči,
- pomembnost – zaposleni imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, kar vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu,
- zaznavanje – kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi.

V zvezi s pojmom zadovoljstvo zaposlenih je treba omeniti, da se pri tem ne srečujemo le s pojmom zadovoljnih posameznikov, temveč tudi s pojmom srečnih posameznikov. Slednji pri delu in na delovnem mestu nimajo le občutka zadovoljstva, temveč tudi občutek sreče. Ne le zadovoljni, temveč zelo zadovoljni in celo srečni zaposleni naj bodo tudi naš končni cilj, ki smo si ga zadali (Mihalič, 2008, str. 5).

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomemben dejavnik, saj v nasprotnem primeru prihaja pri delu do neželenih posledic, kot so odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamujanje in podobno. Zato je treba stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, saj bodo le zadovoljni zaposleni dosegali takšne rezultate, ki bodo v korist organizaciji.

### 3.2 DEJAVNIKI, KI PRISPEVAJO K ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih so odvisni od posameznika. Nekaterim pomeni denar vse, drugim so pomembnejši odnosi med sodelavci, spet tretji so najbolj zadovoljni, samo da lahko ostanejo v varnem okolju organizacije. Iz tega razloga najdemo posameznike iste organizacije, ki so lahko zelo zadovoljni ali pa nezadovoljni.

Svetlik in drugi (2009, str. 343) so dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu, združili v šest skupin, kot kaže tabela.

| Dejavniki                    | Razlogi za zadovoljstvo  |
|------------------------------|--|
| Vsebina dela                 | Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.  |
| Samostojnost pri delu        | Možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije.       |
| Plača, dodatki in ugodnosti  | Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.                          |
| Vodenje in organizacija dela | Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.                     |
| Odnosi pri delu              | Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.   |
| Delovne razmere              | Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd. |

*Tabela 2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom  
(Vir: Svetlik in drugi, 2009, 343)*

Herzberg je ugotovil, da eni dejavniki motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povečuje zadovoljstva nad pričakovano ravno. Prve je imenoval motivatorje, druge pa higienike. Delavci bodo zadovoljni, če nam uspe z ustreznim oblikovanjem dela vnesti v delovno okolje motivatorje; če pa nam uspe vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo (Svetlik, 2009, str. 342).

Pred leti so na vzorcu zaposlenih v petih industrijskih organizacijah v Sloveniji proučevali njihov odnos do Herzbergovih dejavnikov. Ugotovili so, kateri so najpomembnejši motivatorji in higieniki, kar prikazuje spodnja preglednica.

| Motivatorji   | Higieniki   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobri medsebojni odnosi,</li> <li>• možnost uporabe znanja in sposobnosti,</li> <li>• samostojnost in odgovornost pri delu,</li> <li>• zanimivost in pestrost dela,</li> <li>• pridobivanje novega znanja in sposobnosti.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• primerni osebni dohodek,</li> <li>• ustrezna organizacija dela,</li> <li>• cenjeno delo,</li> <li>• ustrezni vodje.</li> </ul> |

*Tabela 3: Najpomembnejši motivatorji in higieniki  
(Vir: Svetlik in drugi, 2009, 341)*

Avtor je jasno opredelil, kaj mora biti izpolnjeno, da se sploh začne dogajati motivacija. To so higieniki, ki so osnova zadovoljstva. Šele ko so izpolnjeni higieniki, je smiselno ljudem višati zadovoljstvo z motivatorji.

Skoraj vsi motivatorji so v rokah vodij. Za dobre medsebojne odnose, ki nastajajo ob spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju napetosti med njimi, so sposobni le vodje, ki so usmerjeni k ljudem in se vsak dan posvečajo zaposlenim in ne le tehničnim vprašanjem dela. Možnost za uporabo in pridobivanje znanja je tudi odvisna od vodij, kako bodo razdeljevali delo. Vodje imajo prav tako v rokah sredstva za povečanje samostojnosti in odgovornosti pri delu. Prav z dodeljevanjem nalog, pri katerih se delavci učijo, se njihove kompetence povečujejo. Ne nazadnje je od vodij odvisno tudi, ali znajo predstaviti delo delavcem kot zanimivo ali ne. Včasih je dovolj že prisluhniti željam posameznikov v delovnih skupinah.

Plače in nagrajevanje imajo vlogo higienika, zato jih je treba držati na primerni ravni, da ne bi povzročali nezadovoljstva. Ta raven je določena z višino plač za podobna dela v drugih organizacijah, s katerimi se delavci primerjajo. Neustrezno organizacijo dela delavci občutijo v obliki frustracij prav zaradi dejavnikov, na katere nimajo vpliva. Pripravljeni so delati, vendar pri tem naletijo na ovire, ki jih sami ne morejo odstraniti, kot na primer, da je računalnik v okvari. Med dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, se pri nas na visokem mestu pojavi prav slabo cenjeno delo, saj delavci za svoje prizadevanje pri delu in delovne dosežke ne dobijo ustreznih priznanj. V večini primerov se pokaže, da so vodje usmerjeni predvsem k delovnim nalogam in ne k ljudem.

V organizacijah si je bolj kot za večje zadovoljstvo zaposlenih treba prizadevati za to, da se izognemo njihovem nezadovoljstvu oziroma, da se odstrani vzroke, ki povzročajo nezadovoljstvo, ali pa se z njimi spopade. V nasprotnem primeru prihaja do najbolj problematičnih oblik izražanj nezadovoljstva zaposlenih, kot so:

- absentizem oziroma izostajanje z dela,
- fluktuacija oziroma zapuščanje organizacij,
- upočasnitev dela, bolniški izostanki, širjenje nezadovoljstva med sodelavci,
- protesti, stavke.

### 3.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Merjenje zadovoljstva zaposlenih se uporablja za povečanje stopnje zadovoljstva zaposlenih in je povsem enostavno. Priporočajo, da se izvaja vsaj enkrat letno.

Priporočljivo je tudi, da se merjenje zadovoljstva zaposlenih izvede tudi pred in med uvajanjem ter po uvajanju sprememb v organizaciji (obsežnejše reorganizacije, večja odpuščanja zaposlenih in podobno). Na tak način je najlažje spremljati, kako so posamezne spremembe v organizaciji sprejeli zaposleni in kakšen učinek so povzročile na zadovoljstvo zaposlenih. Zaradi samih rezultatov merjenja stopnje zadovoljstva zaposlenih je treba za natančno merjenje že takoj vključiti vse zaposlene.

Mihalič (2006, str. 267–268) pravi, da je v namen merjenja zadovoljstva zaposlenega z delom priporočljivo uporabiti uveljavljeno Brayfield-Rotovo lestvico. S to lestvico izmerimo splošno stopnjo zadovoljstva z delom, in sicer z uporabo navedb, ki jih posameznik ocenjuje na lestvici od 1 do 5, glede na stopnjo strinjanja s posamezno navedbo (1 – nikakor se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam in niti se strinjam, 4 – strinjam se in 5 – popolnoma se strinjam). Brayfield-Rotova lestvica, ki jo uporabimo v praksi, vsebuje naslednje navedbe:

- moje delo je zame kot zabava,
- moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam,
- mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kot jaz,
- mislim, da moje delo ni prijetno,
- bolj uživam pri delu kot v prostem času,
- na delu se pogosto dolgočasim,
- popolnoma sem zadovoljen z delom,
- najpogosteje se prisilim, da grem na delo,
- vedno bolj sem zadovoljen z delom,
- menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil,
- svojega dela sploh ne maram,
- čutim, da sem pri delu srečnejši od večine drugih ljudi,
- najpogosteje opravljam delo z velikim elanom,
- vsak delavnik se mi zdi neznansko dolg,
- raje imam svoje delo kot večina sodelavcev,
- moje delo je razmeroma nezanimivo,
- v delu najdem pravo zadovoljstvo,
- razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel.

V okviru splošnega merjenja zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom pa merimo zadovoljstvo z naslednjimi elementi:

- z delom in nalogami,
- z neposredno nadrejenim,
- z ožjimi sodelavci,
- z možnostmi izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- s stalnostjo zaposlitve,
- z možnostjo napredovanja,
- z delovnim časom,
- s plačilom za opravljeno delo,
- s svojim statusom v organizacijski enoti in v organizaciji kot celoti,

- z možnostjo razvoja svojih kompetenc,
- z oblikami nagrajevanja in motiviranja ter
- s fizičnimi pogoji dela.

Treven (1998, str. 132–133) pravi, da zadovoljstvo pri posameznikovem delu lahko proučujemo na dva načina. Pri prvem načinu ugotavljam njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem načinu pa nas zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela, na primer s plačo ali nadzorom. Za ugotavljanje zadovoljstva pri delu lahko uporabimo različne obrazce, ki jih izpolnijo zaposleni.

Tabela 4 prikazuje obrazec za merjenje celovitega zadovoljstva pri delu. Zaposleni, ki izpolnjuje obrazec, mora vpisati znak pred odgovor, za katerega meni, da je najustreznejši za njegovo delo.

|   |  |
|---|--|
| <b>1. KAKO STE ZADOVOLJNI S SVOJIM DELOM?</b>                                       |  |
| _____   | zelo zadovoljen                                |
| _____   | še kar zadovoljen                              |
| _____   | niti malo zadovoljen                           |
| <b>2. ALI BI PRIPOROČILI PODOBNO DELO V VAŠEM PODJETJU PRIJATELJU?</b>              |  |
| _____   | zelo bi priporočil to delo                     |
| _____   | imel bi pomisleke glede priporočitve tega dela |
| _____   | povsem bi odsvetoval sprejem tega dela         |
| <b>3. ALI BI PONOVRNO SPREJELI VAŠE DELO, ČE BI SE MORALI DANES ODLOČITI ZA TO?</b> |  |
| _____   | brez obotavljanja bi sprejel isto delo         |
| _____   | ponovno bi premislil o sprejemu tega dela      |
| _____   | zanesljivo ne bi sprejel tega dela             |

*Tabela 4: Ugotavljanje celovitega zadovoljstva pri delu  
(Vir: Treven, 1998, 132)*

Tabela 5 prikazuje obrazec, s katerim merimo posameznikovo zadovoljstvo, nanaša pa se na različna področja njegovega dela. Zaposleni, ki izpolnjuje obrazec, si mora odgovoriti na vprašanje: kakšno je moje delo večino časa? Obrazec izpolni tako, da vpiše na prazno mesto pred vsako besedo DA ali NE ali pa ne vpiše ničesar, če se ne more odločiti za nobeno možnost.

|                              |                    |
|------------------------------|--------------------|
| <b>OZNAKA DELA</b>           | <b>PLAČA</b>       |
| _____ rutinsko               | _____ neustrezna   |
| _____ zanimivo               | _____ ustrezna     |
| _____ pomeni velik izziv     | _____ nezanesljiva |
| <b>MOŽNOST NAPREDOVANJA</b>  |                    |
| _____ delo brez prihodnosti  |                    |
| _____ nepravična politika    |                    |
| _____ odvisna od sposobnosti |                    |
| <b>NADZOR</b>                | <b>SODELAVCI</b>   |
| _____ neprijazen             | _____ inteligentni |
| _____ kakovostno opravljeno  | _____ odgovorni    |
| _____ delo je pohvaljeno     | _____ dolgočasni   |
| _____ premajhen nadzor       |                    |

*Tabela 5: Ugotavljanje zadovoljstva pri delu  
(Vir: Treven, 1998, 133)*

Poskrbeti je treba, da je merjenje anonimno in da zaposlenim pustimo dovolj časa za izpolnitev vprašalnika.

## 4 RAZISKAVA

Z izvedbo raziskave smo želeli izvedeti, kako močno vodenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. V tem poglavju bomo predstavili in analizirali rezultate ankete, ki smo jo izvedli tako med zaposlenimi v javni upravi kot tudi v različnih organizacijah.

### 4.1 METODOLOŠKA POJASNILA

Raziskavo smo izvedli tako, da smo anketni vprašalnik oddali petdesetim anketirancem. Anketne vprašalnike smo razdelili osebno v mesecu januarju. V raziskavi so sodelovali znanci, ki so zaposleni v javni upravi in v različnih organizacijah, ki se med seboj razlikujejo po dejavnosti in tudi po velikosti glede na število zaposlenih, razlikujejo se tudi glede izobrazbe, starosti in delovne dobe v organizaciji.

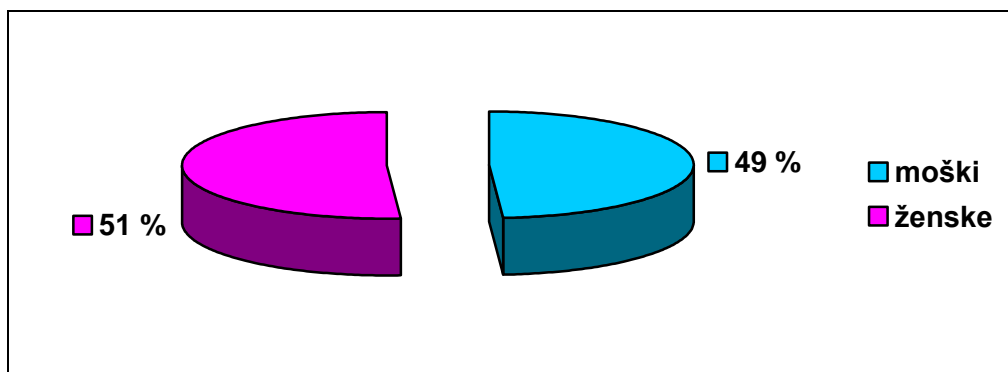
Anketni vprašalnik obsega 25 postavk in je razdeljen na dva dela. V prvem delu je mogoče razbrati spol, starost, stopnjo izobrazbe ter njihovo delovno dobo v organizaciji, kar opredeljujemo kot demografske podatke. Drugi del vprašalnika se navezuje na vodjo in zaposlene, pri čemer anketiranci obkrožijo trditve, s katerimi se najbolj strinjajo oziroma se ne strinjajo. Anketiranci so izrazili svoja stališča tako, da so na lestvici obkrožili oceno od 1 do 5. Prednost takšnega načina anketiranja je v tem, da je obdelava podatkov lažja, zagotovljena pa je tudi anonimnost, kar pripomore k realnejšim odgovorom.



## 4.2 OBDELAVA PODATKOV

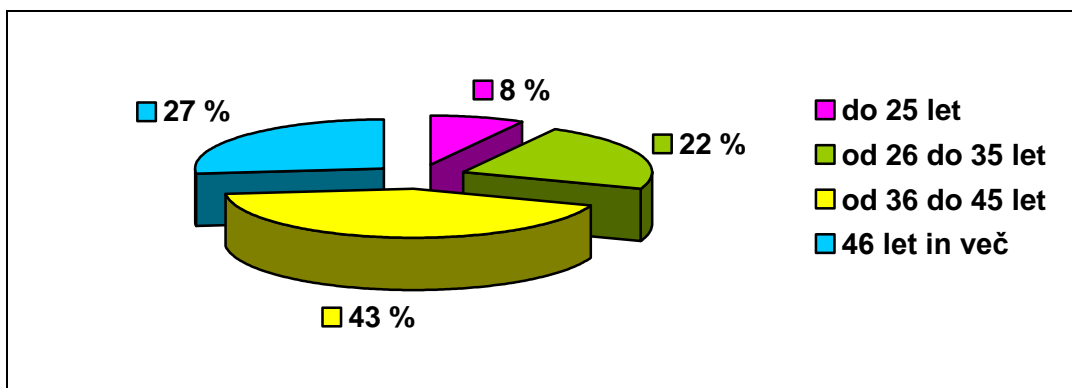
Prejeli smo vseh petdeset vrnjenih vprašalnikov, vendar smo pri pregledu ugotovili, da en vprašalnik ni bil pravilno izpolnjen, zato ga nismo upoštevali. Pravilno izpolnjenih pa je bilo devetinštirideset vprašalnikov, kar je 98 odstotkov in je dovolj velik vzorec za raziskavo. Podatke smo analizirali in jih izdelali v računalniškem programu.

## 4.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE



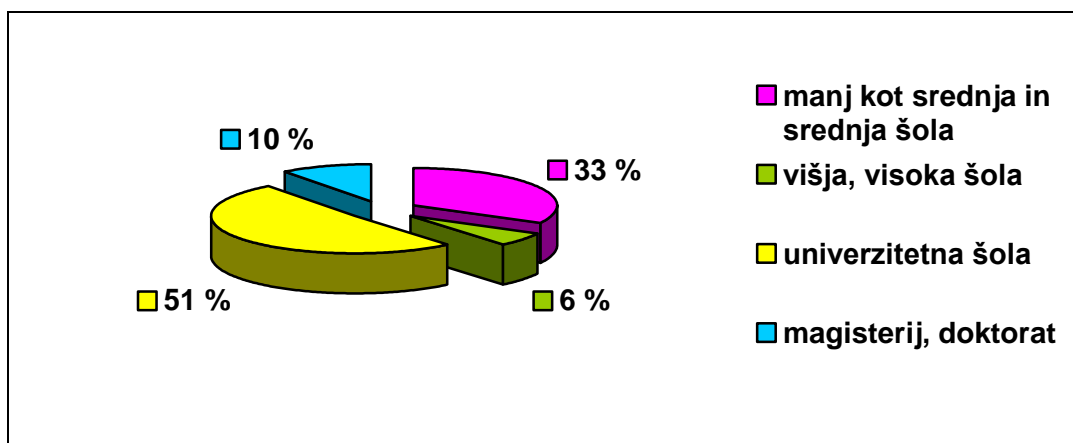
Slika 3: Spol anketiranih  
(Vir: Anketa)

Na anketne vprašalnike je pravilno odgovorilo 24 moških in 25 žensk, kar znaša 49 odstotkov moških in 51 odstotkov žensk.



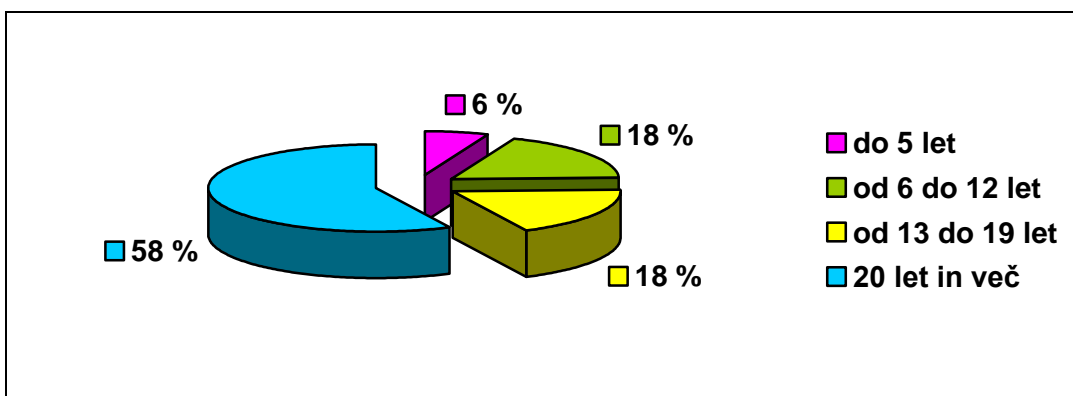
Slika 4: Starost anketiranih  
(Vir: Anketa)

Pri drugem vprašanju smo anketirance vprašali o njihovi starosti. Do 25 let so stari štirje anketiranci, kar je 8 odstotkov, od 26 do 35 let je starih 11 anketirancev, kar je 22 odstotkov, od 36 do 45 let ima 21 anketirancev, kar je 43 odstotkov, 46 let in več pa je starih 13 anketirancev, kar predstavlja 27 odstotkov. Ugotavljamo torej, da je največji delež anketiranih v starostni skupini od 36 do 45 let.



Slika 5: Stopnja izobrazbe anketiranih  
(Vir: Anketa)

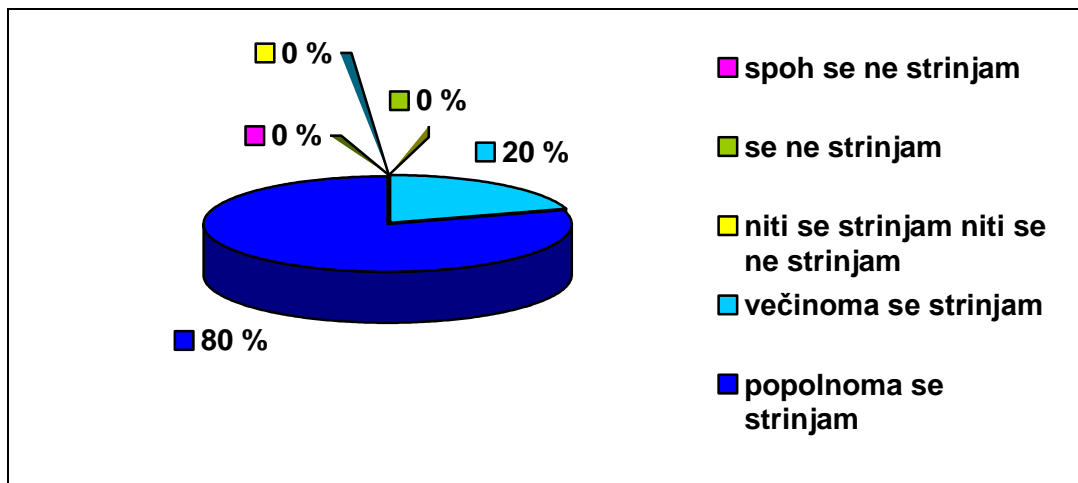
Iz Slike 5 je razvidno, da ima dokončano manj kot srednjo in srednjo šolo 16 anketirancev, kar predstavlja 33 odstotkov, višjo in visoko šolo trije anketiranci, kar je 6 odstotkov, največ anketirancev, in sicer 25, ima univerzitetno šolo, kar je 51 odstotkov, magisterij oziroma doktorat pa ima pet anketiranih, kar je 10 odstotkov.



Slika 6: Delovna doba anketirancev  
(Vir: Anketa)

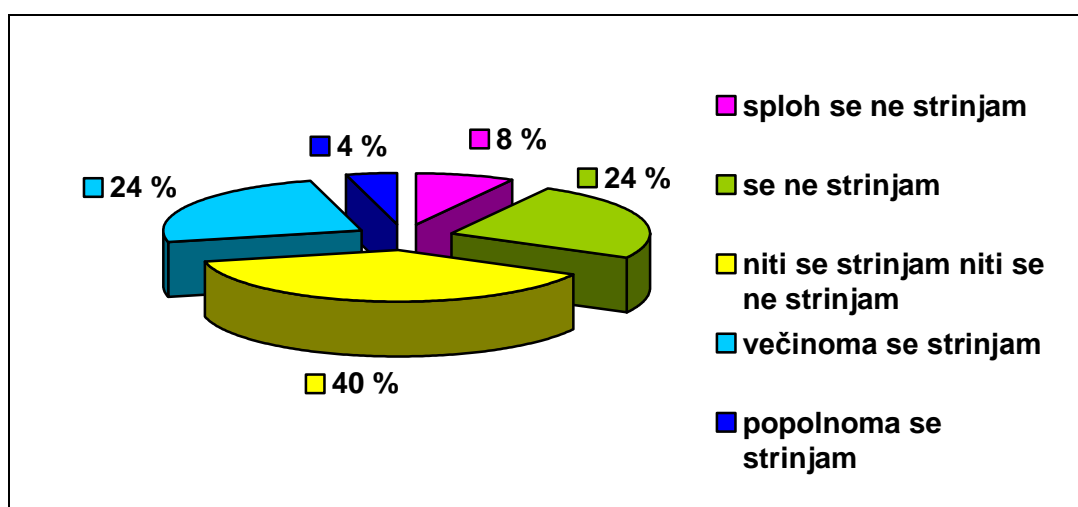
Do pet let delovne dobe imajo trije anketiranci, kar je 6 odstotkov, od 6 do 12 ter od 13 do 19 let ima devet anketirancev, kar je 18 odstotkov, 20 let in več pa ima 28 anketirancev, kar predstavlja 58 odstotkov anketirancev.

Pri **petem vprašanju** smo želeli izvedeti, kako za vodjo držijo določene trditve. Postavili smo deset trditvev. Anketiranci so morali pri vsaki trditvi na lestvici oceniti, kako za vodjo velja dana trditev. Rezultati so prikazani v spodnjih grafih.



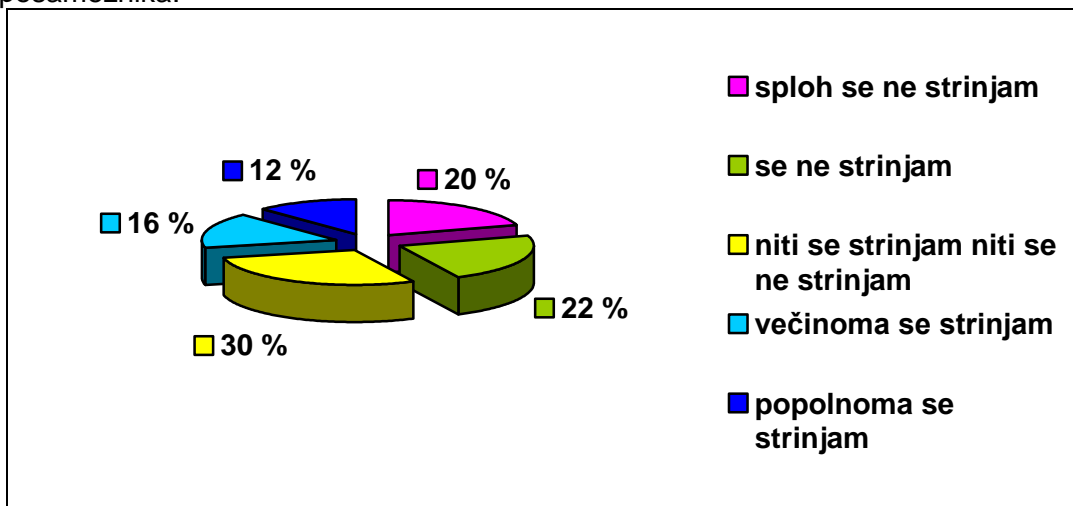
Slika 7: Prva trditev – vodja s svojim načinom vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih  
(Vir: Anketa)

Izračunana povprečna ocena je 4,8, kar pomeni, da se anketiranci strinjajo, da vodja s svojim načinom vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. To je razvidno tudi iz grafa, ki prikazuje, da se 80 odstotkov anketiranih popolnoma strinja in 20 odstotkov se večinoma strinja s trditvijo.



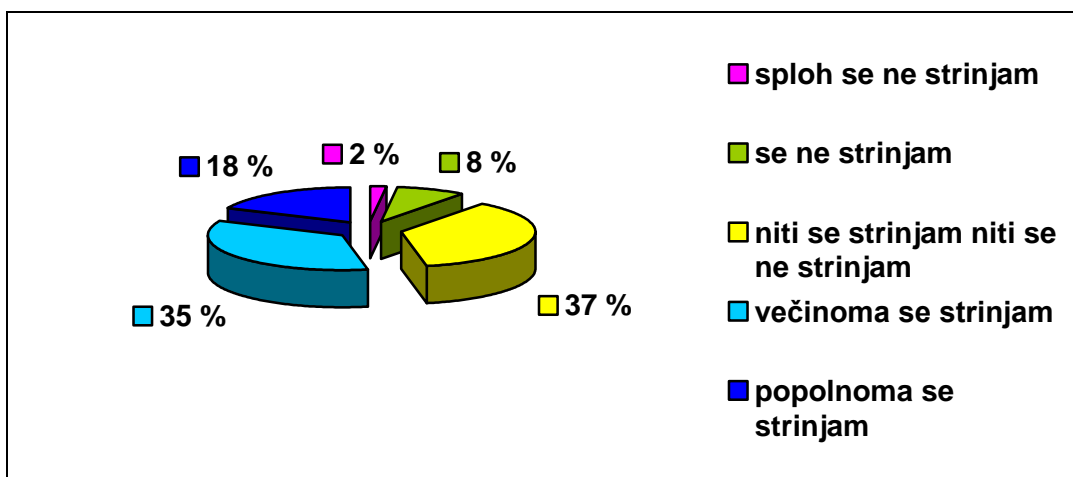
Slika 8: Druga trditev – nadrejeni delavci obravnavajo posameznika pošteno  
(Vir: Anketa)

Pri drugi trditvi rezultati kažejo, da nadrejeni delavci ne obravnavajo vedno posameznika pošteno. Izračunana povprečna ocena je 2,9. 40 odstotkov anketiranih se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, 24 odstotkov se s trditvijo ne strinja in 24 odstotkov se večinoma strinja, da njihovi nadrejeni delavci pošteno obravnavajo posameznika.



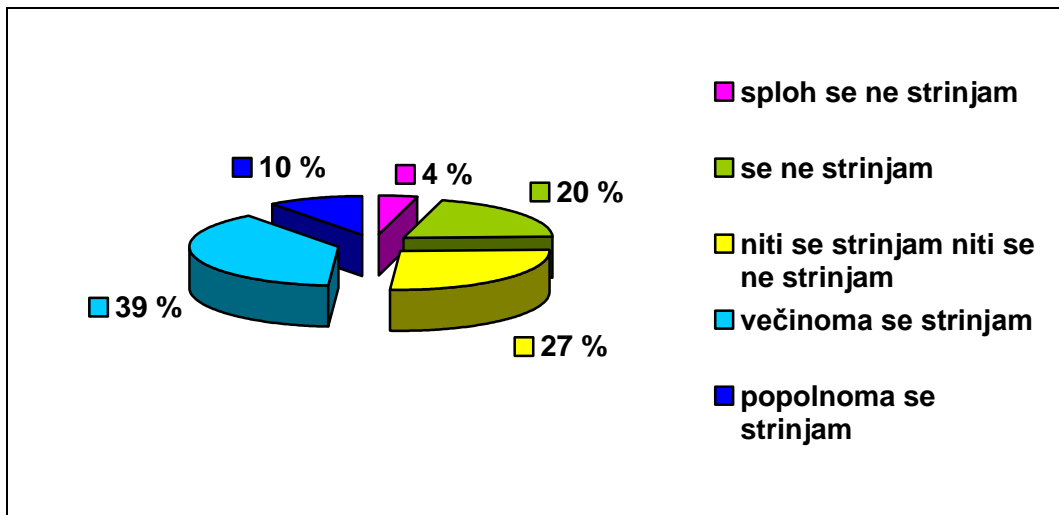
Slika 9: Tretja trditev – nadrejeni delavci imajo vodstvene sposobnosti  
(Vir: Anketa)

Da imajo nadrejeni delavci vodstvene sposobnosti, jih je največ, in sicer 30 odstotkov, odgovorilo, da se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, 20 odstotkov se s trditvijo sploh ne strinja, 22 pa se jih ne strinja. 16 odstotkov anketiranih se večinoma strinja in 12 odstotkov se popolnoma strinja, da imajo nadrejeni delavci vodstvene sposobnosti. To nam pove tudi izračunana povprečna vrednost, ki znaša 2,8.



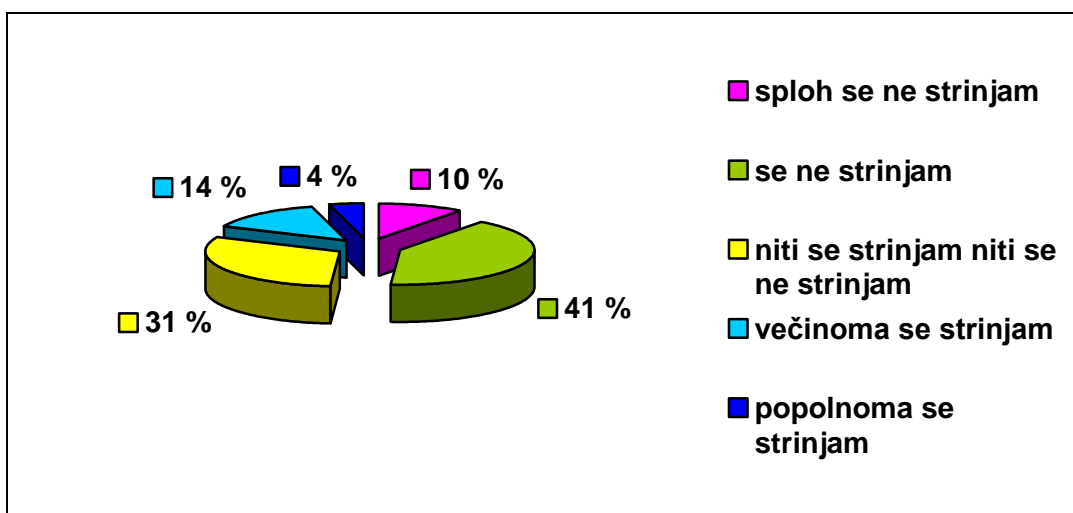
Slika 10: Četrta trditev – lahko zaupam svojim nadrejenim  
(Vir: Anketa)

Izračunana povprečna ocena o tem, ali anketiranci lahko zaupajo svojim nadrejenim, je 3,6. To je razvidno tudi iz grafa, ki prikazuje, da se s trditvijo večinoma strinja 35 odstotkov in popolnoma se strinja 18 odstotkov anketirancev.



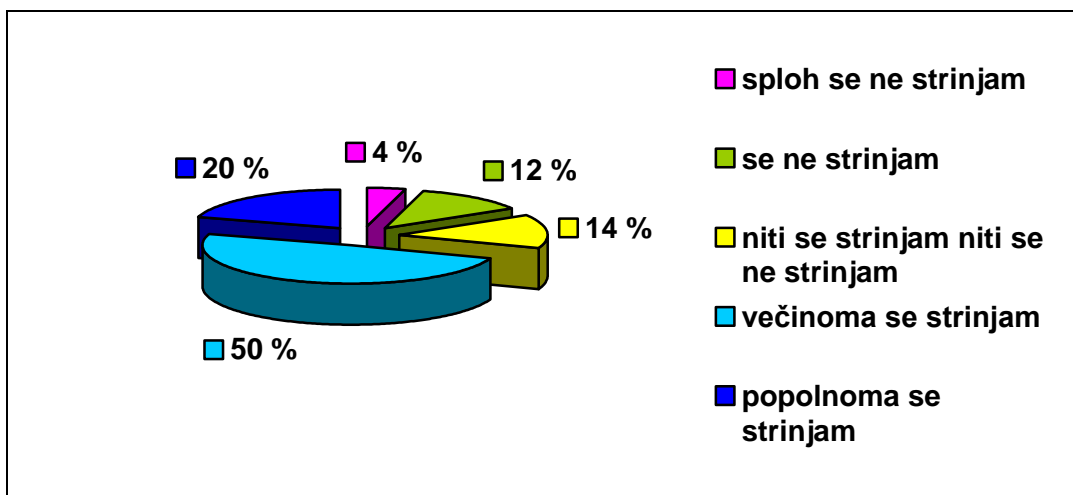
Slika 11: Peta trditev – nadrejeni upoštevajo moje mnenje in predloge  
(Vir: Anketa)

Pri peti trditvi je kar 39 odstotkov anketiranih odgovorilo, da se večinoma strinjajo s trditvijo, da nadrejeni upoštevajo njihovo mnenje in predloge, 20 odstotkov pa meni ravno obratno in kar 27 odstotkov anketiranih se s trditvijo niti strinja niti ne strinja. Izračunana povprečna ocena pri tej trditvi je 3,3.



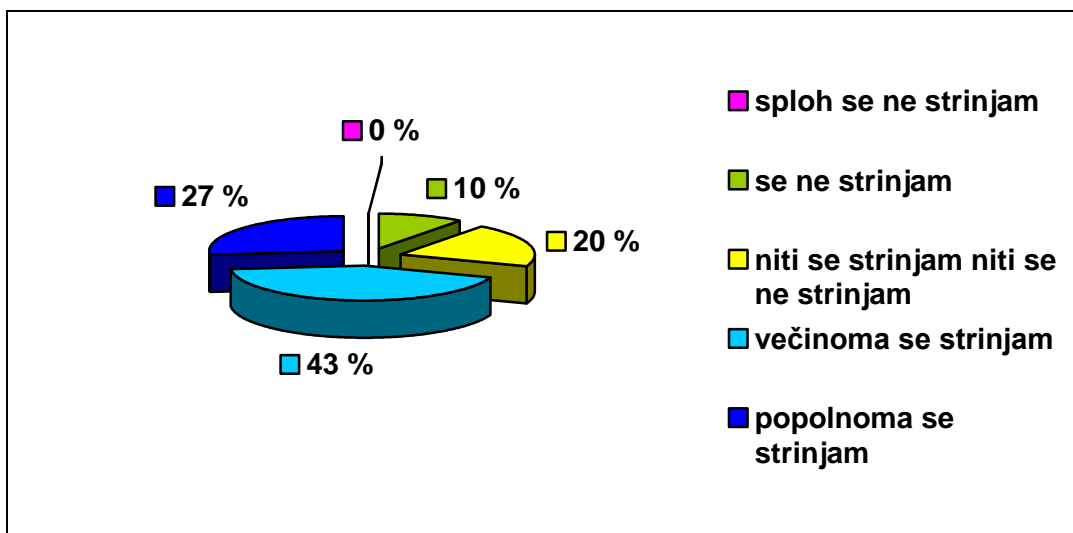
Slika 12: Šesta trditev – moj nadrejeni mi samo ukazuje  
(Vir: Anketa)

Pri šesti trditvi se kar 41 odstotkov anketiranih ne strinja s trditvijo, da jim nadrejeni samo ukazuje, 31 odstotkov se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, 14 odstotkov anketiranih pa pravi, da se večinoma strinjajo, da jim nadrejeni samo ukazuje. To nam pove tudi izračunana povprečna ocena, ki je 2,6.



Slika 13: Sedma trditev – vodja mi daje povratne informacije  
(Vir: Anketa)

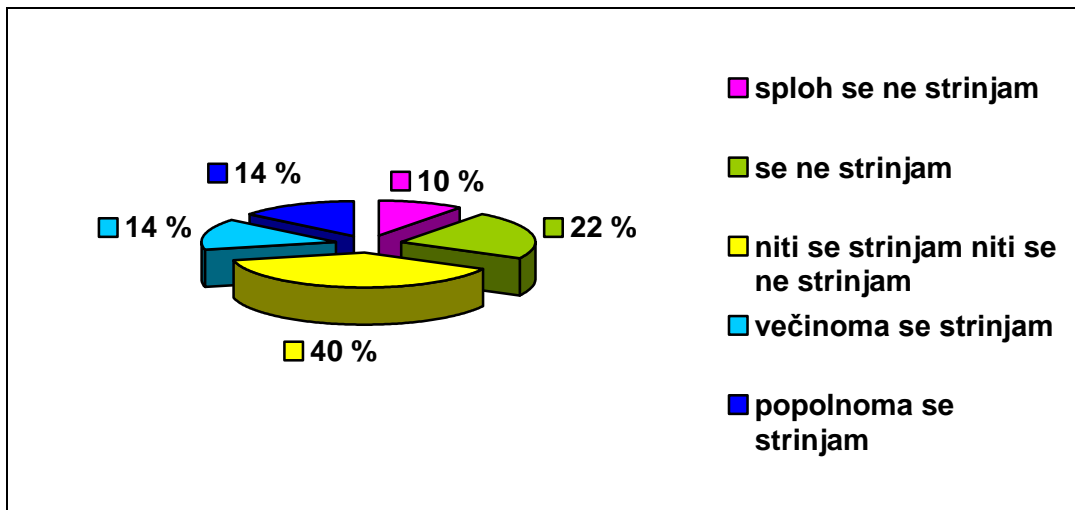
Da vodje dajejo povratne informacije zaposlenim, nam pove izračunana povprečna ocena, ki je 3,7.



Slika 14: Osmo trditev – vodja mi je pripravljen prisluhniti  
(Vir: Anketa)

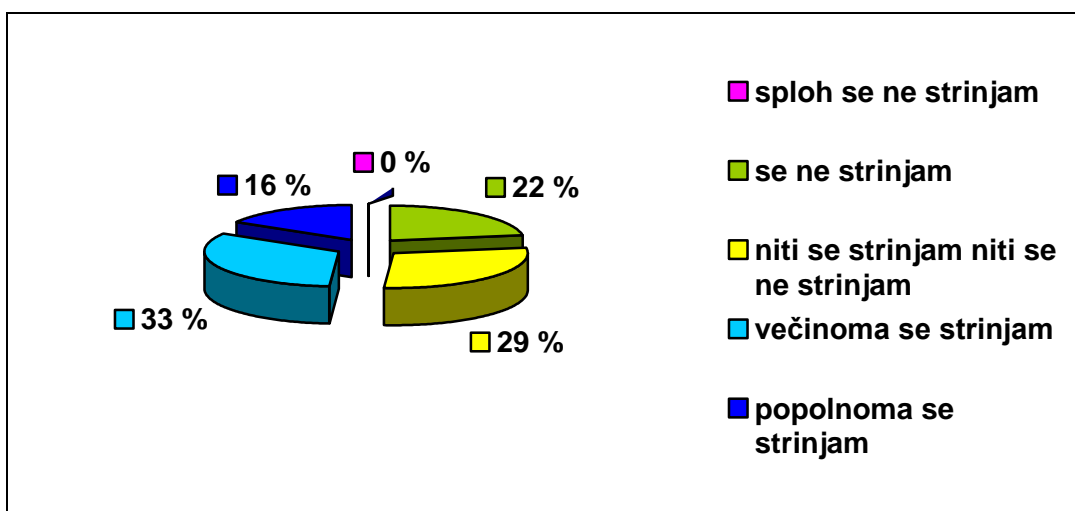
Pri osmi trditvi rezultati kažejo, da je vodja anketirancem pripravljen prisluhniti. 27 odstotkov anketiranih se s trditvijo popolnoma strinja, 43 odstotkov se jih večinoma

strinja, 20 odstotkov se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, 10 odstotkov anketiranih pa se ne strinja s trditvijo, da jim je vodja pripravljen prisluhniti. Izračunana povprečna ocena pri tej trditvi je 3,9.



Slika 15: Deveta trditev – vodja me za uspešno opravljeno delo pohvali  
(Vir: Anketa)

Izračunana povprečna ocena pri deveti trditvi je 3 in nam pove, da se 40 odstotkov anketiranih niti strinja niti ne strinja s trditvijo, da jih vodja za uspešno opravljeno delo pohvali. Kar 22 odstotkov anketiranih se ne strinja s trditvijo, 14 odstotkov anketirancev pa se večinoma strinja s trditvijo in v enakem številu, in sicer 14 odstotkov, se jih popolnoma strinja s trditvijo, da jih vodja za uspešno opravljeno delo pohvali.



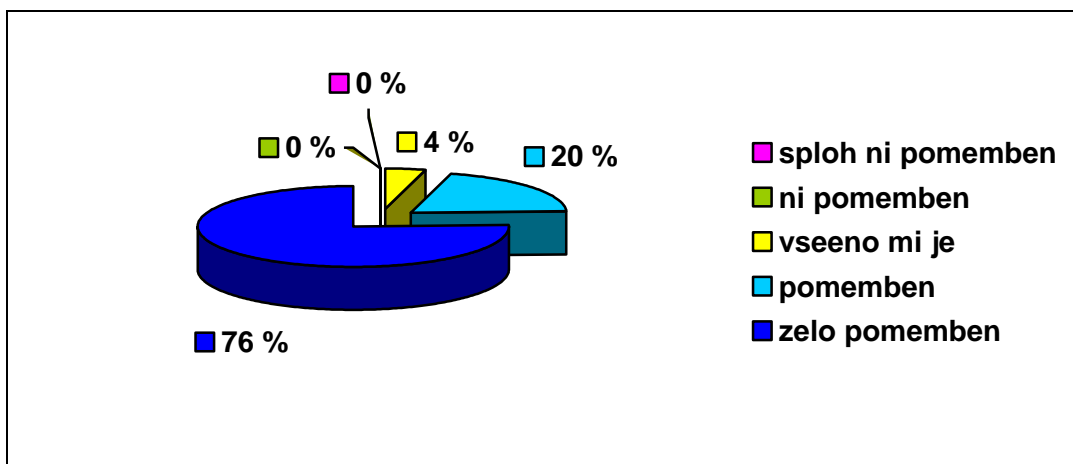
Slika 16: Deseta trditev – vodja me na delovnem mestu podpira  
(Vir: Anketa)

Iz Slike 16 lahko razberemo, da se največ, in sicer 33 odstotkov, anketiranih večinoma strinja s trditvijo, da jih vodja na delovnem mestu podpira. 29 odstotkov se s trditvijo niti strinja niti ne strinja, 22 odstotkov se s trditvijo ne strinja. 16 odstotkov anketiranih pa vodja na delovnem mestu popolnoma podpira. To nam pove tudi izračunana povprečna ocena, ki je 3,4.

| Trditev  | Izračunana povprečna ocena |
|--|----------------------------|
| 1. Vodja s svojim načinom vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. | 4,8                        |
| 2. Nadrejeni delavci obravnavajo posameznika pošteno.                | 2,9                        |
| 3. Nadrejeni delavci imajo vodstvene sposobnosti.                    | 2,8                        |
| 4. Lahko zaupam svojim nadrejenim.                                   | 3,6                        |
| 5. Nadrejeni upoštevajo moje mnenje in predloge.                     | 3,3                        |
| 6. Moj nadrejeni mi samo ukazuje.                                    | 2,6                        |
| 7. Vodja mi daje povratne informacije.                               | 3,7                        |
| 8. Vodja mi je pripravljen prisluhniti.                              | 3,9                        |
| 9. Vodja me za uspešno opravljeno delo pohvali.                      | 3                          |
| 10. Vodja me na delovnem mestu podpira.                              | 3,4                        |

Tabela 6: Prikaz trditev, ki držijo za vodjo (izračun povprečnih ocen)  
(Vir: Lasten)

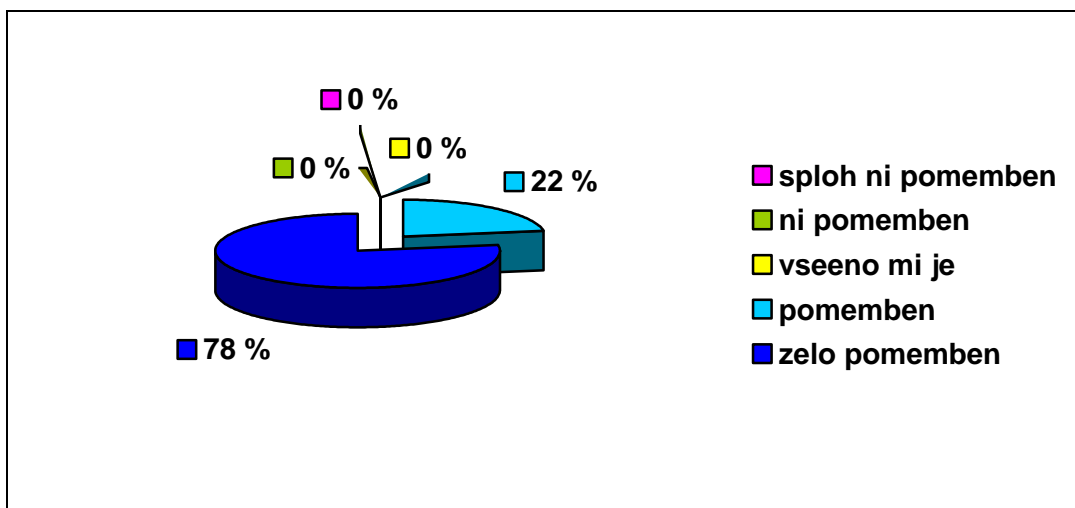
Pri **šestem vprašanju** nas je zanimalo, kako pomembni so za anketirance različni dejavniki delovnega mesta. Izbrali smo jih pet, anketiranci pa so morali pri vsakem na lestvici obkrožiti oceno (1 – sploh ni pomemben, 2 – ni pomemben, 3 – vseeno mi je, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben).



Slika 17: Pomembnost – zadovoljiva plača  
(Vir: Anketa)

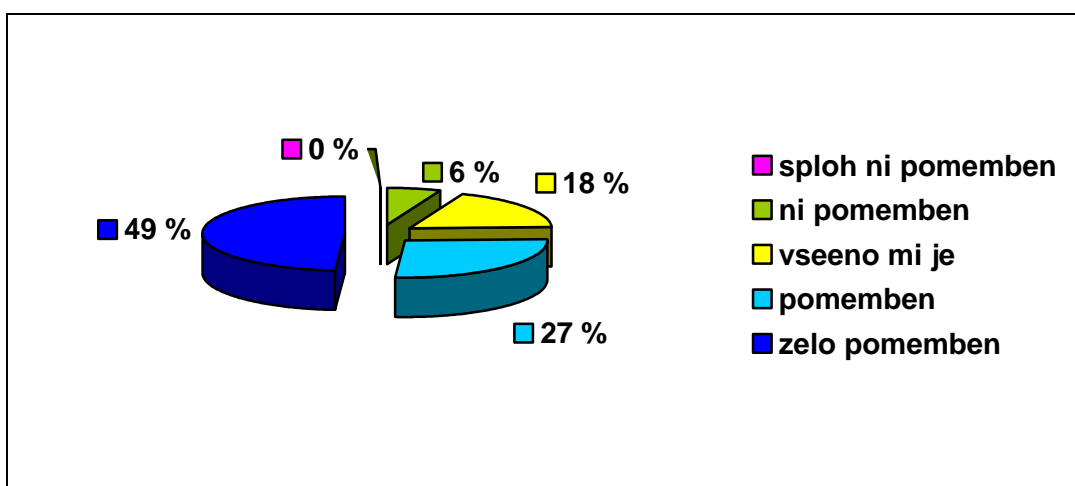


Da je zaposlenim pomemben dejavnik, da imajo zadovoljivo plačo, nam pove izračunana povprečna ocena, ki je 4,7. To je razvidno tudi iz grafa, ki prikazuje, da je 76 odstotkov anketirancem zelo pomemben dejavnik zadovoljiva plača.



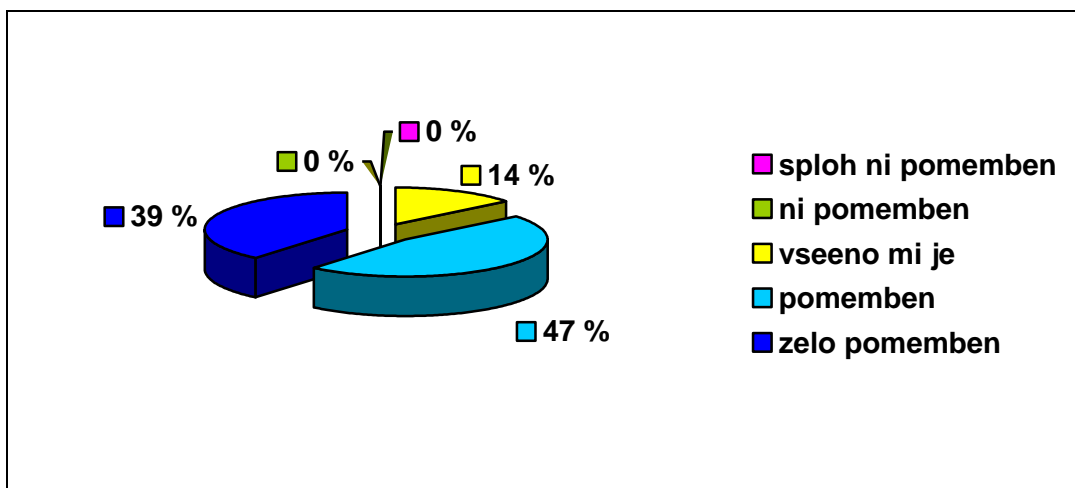
Slika 18: Pomembnost – odnos z vodjo  
(Vir: Anketa)

Pri Sliki 18 nas je zanimalo, kako pomemben dejavnik je odnos z vodjo. 78 odstotkov anketirancem je zelo pomemben in 22 odstotkov pomemben dejavnik, da imajo dober odnos z vodjo. Izračunana povprečna ocena v tem primeru je 4,8.



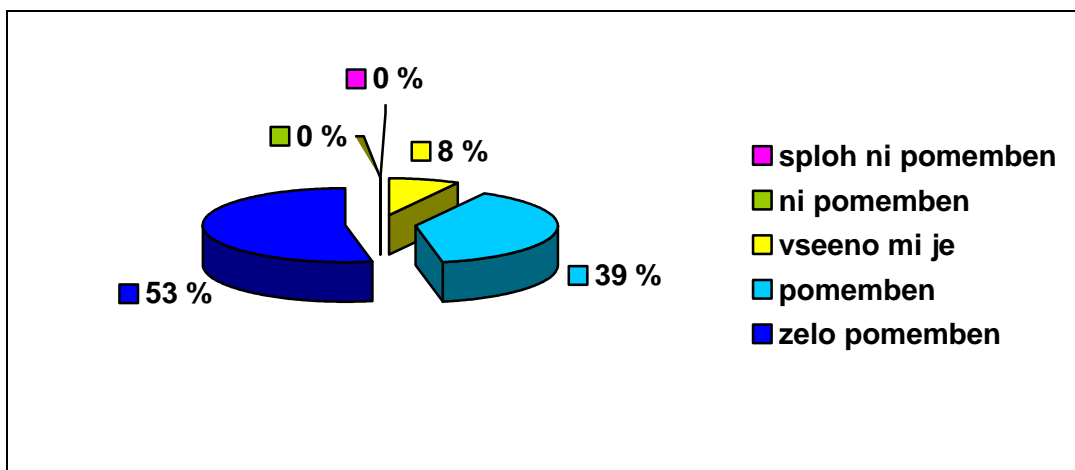
Slika 19: Pomembnost – narava dela  
(Vir: Anketa)

Izračunana povprečna ocena je 4,1. 49 odstotkov anketirancem je zelo pomemben in 27 odstotkov pomemben dejavnik narava dela. Kar 18 odstotkov anketirancem je vseeno, kakšno naravo dela opravljajo.



Slika 20: Pomembnost – odnos s sodelavci  
(Vir: Anketa)

39 odstotkov anketirancem je zelo pomemben in 47 odstotkov pomemben odnos s sodelavci. To nam kaže tudi izračuna povprečna ocena, ki je 4,2.



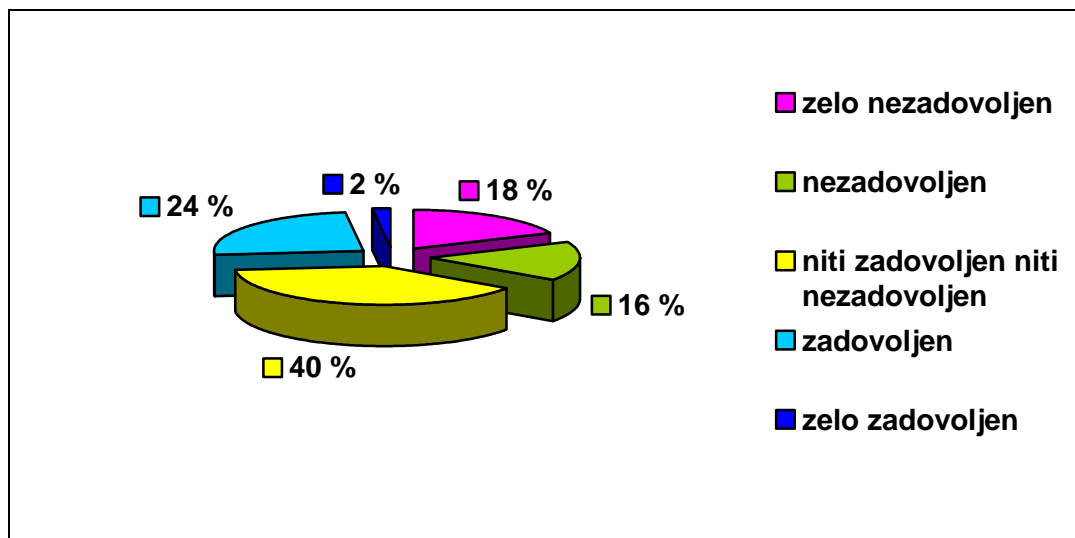
Slika 21: Pomembnost – nadaljnje karijerne možnosti  
(Vir: Anketa)

Izračunana povprečna ocena je 4,4. Iz Slike 21 je razvidno, da je več kot polovici, in sicer 53 odstotkov, anketirancem zelo pomemben in 39 odstotkov pomemben dejavnik, da imajo nadaljnje karijerne možnosti, 8 odstotkov anketirancem je za ta dejavnik vseeno.

| Pomembnost dejavnikov na delovnem mestu | Izračunana povprečna ocena |
|---|----------------------------|
| 1. Zadovoljiva plača                    | 4,7                        |
| 2. Odnos z vodjo                        | 4,8                        |
| 3. Narava dela                          | 4,1                        |
| 4. Odnosi s sodelavci                   | 4,2                        |
| 5. Nadaljnja karierna možnost           | 4,4                        |

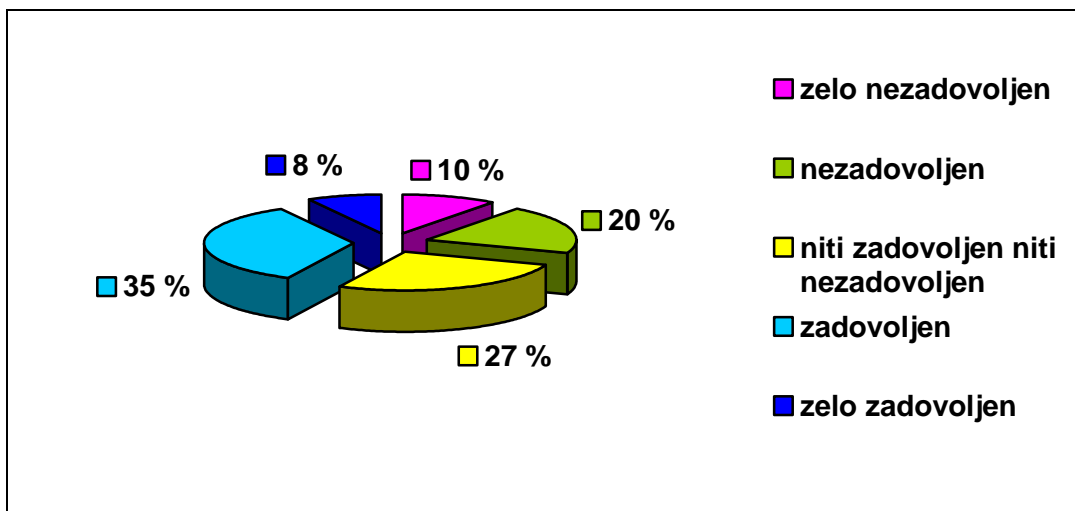
Tabela 7: Pomembnost posameznih dejavnikov na delovnem mestu (izračun povprečnih ocen)  
(Vir: Lasten)

Pri **sedmem vprašanju** smo želeli izvedeti, kakšno je trenutno stanje v njihovi organizaciji. Zanimalo nas je, koliko so anketiranci zadovoljni oz. nezadovoljni s posameznimi dejavniki na delovnem mestu. Anketiranci so morali pri vsakem dejavniku na lestvici obkrožiti oceno (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen). Rezultati so prikazani v spodnjih grafih.



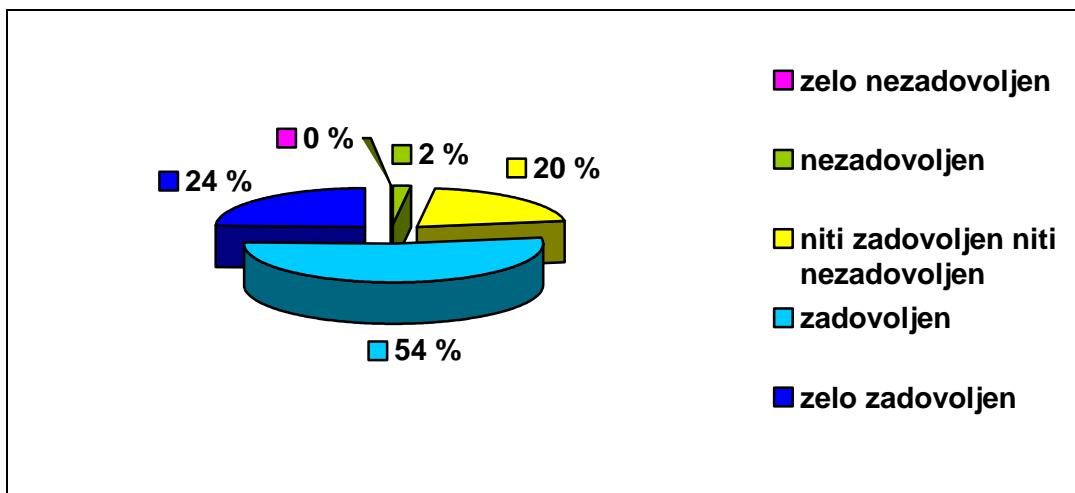
Slika 22: Trenutno stanje – višina plače  
(Vir: Anketa)

Rezultati kažejo, da 40 odstotkov anketiranih ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih z višino plače, 24 odstotkov je zadovoljnih, 16 odstotkov je nezadovoljnih in 18 odstotkov zelo nezadovoljnih z višino plače. Izračunana povprečna ocena je 2,8.



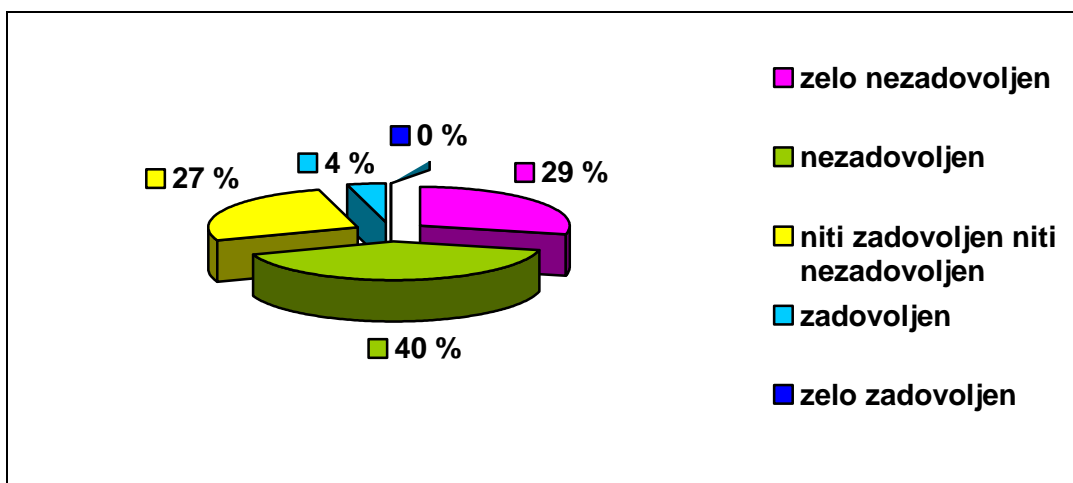
Slika 23: Trenutno stanje – narava dela  
(Vir: Anketa)

Izračunana povprečna ocena je 3,1. Rezultati kažejo, da je 35 odstotkov anketiranih zadovoljnih z naravo dela, 27 odstotkov ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih in 20 odstotkov je nezadovoljnih z naravo dela, ki jo opravljajo.



Slika 24: Trenutno stanje – odnosi s sodelavci  
(Vir: Anketa)

Izračunana povprečna ocena je 4 in nam pove, da je več kot polovica, in sicer 54 odstotkov, zadovoljnih in 24 odstotkov zelo zadovoljnih z odnosom s sodelavci.



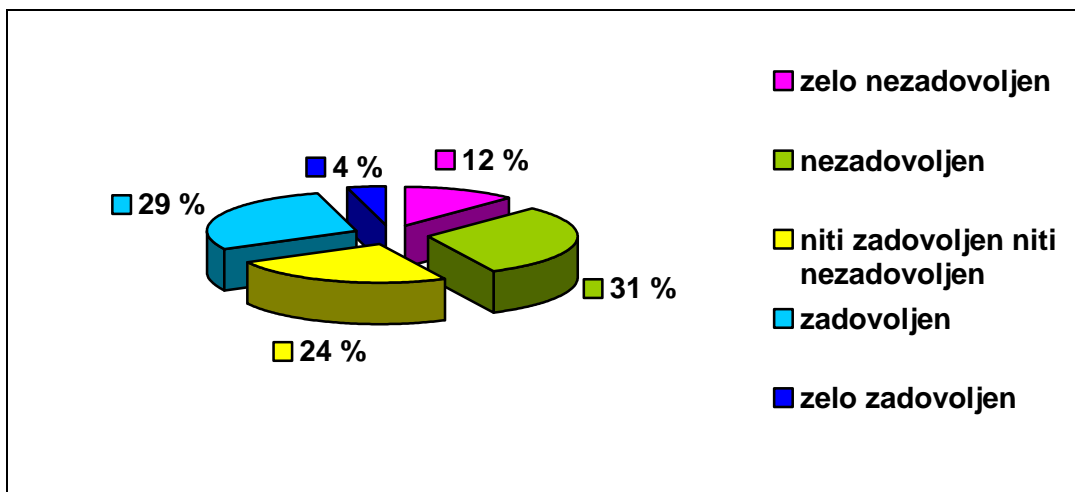
Slika 25: Trenutno stanje – nadaljnja karierna možnost  
(Vir: Anketa)

Iz Slike 26 je razvidno, da je 40 odstotkov anketirancev nezadovoljnih in 29 odstotkov zelo nezadovoljnih z nadaljnjo karierno možnostjo, kar nam pove izračunana povprečna ocena, ki je 2,1.

| Zadovoljstvo z dejavniki na delovnem mestu | Izračunana povprečna ocena |
|--|----------------------------|
| 1. Višina plače                            | 2,8                        |
| 2. Narava dela                             | 3,1                        |
| 3. Odnosi s sodelavci                      | 4                          |
| 4. Nadaljnja karierna možnost              | 2,1                        |

Tabela 8: Zadovoljstvo posameznih dejavnikov na delovnem mestu (izračun povprečnih ocen)  
(Vir: Lasten)

Pri **osmem vprašanju** smo želeli izvedeti, koliko so zaposleni nasploh zadovoljni s svojim delovnim mestom. Rezultat je prikazan v spodnjem grafu.



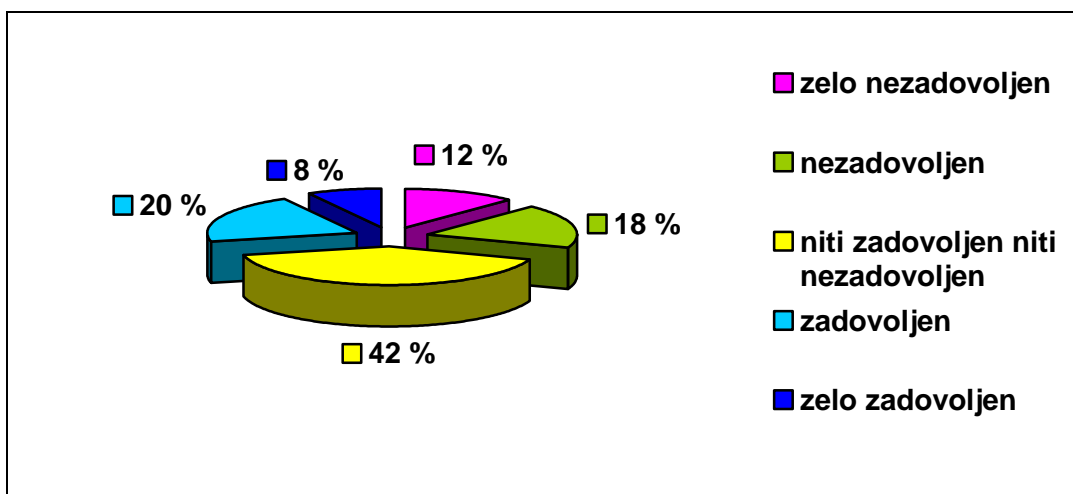
Slika 26: Splošno zadovoljstvo na delovnem mestu  
(Vir: Anketa)

Iz grafa je razvidno, da je največ, kar 31 odstotkov, anketiranih nezadovoljnih in kar 12 odstotkov zelo nezadovoljnih na delovnem mestu. 24 odstotkov ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih, 29 odstotkov pa je na delovnem mestu zadovoljnih. Izračunana povprečna ocena je 2,8.

|  | Izračunana povprečna ocena |
|--|----------------------------|
| Splošno zadovoljstvo na delovnem mestu | 2,8                        |

Tabela 9: Splošno zadovoljstvo na delovnem mestu (izračun povprečne ocene)  
(Vir: Lasten)

Pri **zadnjem, devetem vprašanju** nas je zanimalo, koliko so anketiranci zadovoljni z njihovim neposrednim vodjem.



Slika 27: Zadovoljstvo z neposrednim vodjem  
(Vir: Anketa)

Izračunana povprečna ocena pri zadnjem vprašanju je 2,9. Največ, in sicer 42 odstotkov, ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih z njihovim neposrednim vodjem. 20 odstotkov je zadovoljnih in 18 odstotkov nezadovoljnih z vodjem.

|                                   | Izračunana povprečna ocena |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Zadovoljstvo z neposrednim vodjem | 2,9                        |

Tabela 10: Zadovoljstvo z neposrednim vodjem (izračun povprečne ocene)  
(Vir: Lasten)

#### 4.4 POVZETEK RAZISKAVE

Na začetku diplomskega dela smo postavili tri predpostavke, ki jih bomo razložili z rezultati ankete.

V **prvi predpostavki** smo trdili, da je od osebnostnih lastnosti vodje odvisno, ali je vodja dober in uspešen, saj uspešen vodja prisluhne in pohvali zaposlene.

43 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da jim je vodja večinoma pripravljen prisluhniti, in 27 odstotkov anketirancem je popolnoma pripravljen prisluhniti. Kar se tiče pohvale, se kar 40 odstotkov anketirancev niti strinja niti ne strinja s trditvijo, da jih vodja za uspešno opravljeno delo pohvali. 22 odstotkov se s trditvijo ne strinja, 14 odstotkov se večinoma in popolnoma strinja s trditvijo, da jih vodja pohvali. Iz izračunane povprečne ocene, ki je 3, in rezultatov je razvidno, da v velikem številu vodje ne pohvalijo svojih podrejenih.

Ugotavljamo, da vodje prisluhnejo zaposlenim, a to je premalo, če vodja ne zna pohvaliti dobro opravljenega dela. Pohvala pozitivno vpliva na splošno počutje, kot tudi na motiviranost in zadovoljstvo zaposlenega.

V **drugi predpostavki** smo trdili, da način vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Kar 80 odstotkov anketiranih se popolnoma strinja in 20 odstotkov se večinoma strinja, da način vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Ugotavljamo, da vodja z neustreznim vodenjem pripomore k nezadovoljstvu zaposlenih, kar pa lahko vodi k neuspešnosti poslovanja podjetja. Vodje morajo na svoje podrejene pozitivno vplivati, saj so zaposleni delavci ključ do uspeha vsake organizacije.

V **tretji predpostavki** smo trdili, da dober odnos z vodjo zaposlenim veliko pomeni.

Kar 78 odstotkom anketirancem je zelo pomemben in 22 odstotkom je pomemben dejavnik, da imajo dober odnos z vodjo. Povprečna izračunana ocena je 4,8.

Domnevamo, da kdor hoče postati učinkovit vodja, mora imeti dobre odnose z zaposlenimi. Vodje pa morajo biti svojim podrejenim za zgled tudi s svojim delom in zagnanostjo.

Zanimalo nas je, kako so zaposleni zadovoljni z njihovim neposrednim vodjem. Izračunana povprečna ocena je 2,9, kar pomeni, da je 42 odstotkov anketirancev odgovorilo, da niso niti zadovoljni niti nezadovoljni s svojim neposrednim vodjem. Več anketiranih je s svojim vodjem nezadovoljnih kot zadovoljnih.

Zelo malo anketirancev je mnenja, da imajo njihovi nadrejeni delavci vodstvene sposobnosti. Kot smo že omenili v teoretičnem delu diplomskega dela, se uspešno in pravilno vodenje tiče vsakogar, ker v družbi ne more biti nihče več uspešen, če nima osnovnih vodstvenih sposobnosti.

Želeli smo tudi izvedeti, kako so zaposleni nasploh zadovoljni na delovnem mestu. Glede na rezultate, ki smo jih dobili s pomočjo anketnega vprašalnika, lahko ugotovimo, da večina zaposlenih ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih na svojem delovnem mestu, kar nam kaže izračunana povprečna ocena 2,8. Zadovoljstvo na delovnem mestu je na nizki ravni, saj je več anketirancev nezadovoljnih kot zadovoljnih na delovnem mestu.

Iz rezultatov je razvidno, da so anketiranci na delovnem mestu trenutno najbolj zadovoljni z odnosi s sodelavci, kar nam pokaže izračunana povprečna ocena 4, najmanj pa so zadovoljni z nadaljnjo karierno možnostjo, katere povprečna ocena je 2,1.

Če na kratko povzamemo, ugotovimo, da na zadovoljstvo zaposlenih v veliki meri vplivajo dejavniki, predvsem na področju kariernih možnosti, plače in zadovoljstva z vodjo. Vodje se morajo zavedati, da bodo zaposleni na delovnem mestu dosegali boljše rezultate, če se bodo dobro počutili na delovnem mestu, kjer jih bo vodja



večkrat pohvalil za uspešno opravljeno delo in jih obravnaval pošteno. Samo tisti vodja, ki bo uspešen, bo lahko prispeval k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

## 5 ZAKLJUČEK

V teoretičnem delu smo predstavili opredelitvi pojma, kot sta vodenje in zadovoljstvo zaposlenih. Opisali smo različne stile in modele ter procese vodenja, opisali lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen vodja. Zanimalo nas je, katere vrste moči in vplive ima vodja, ter navedli glavne napake vodij pri delu z zaposlenimi. Pojasnili smo, zakaj se morajo na področju vodenja usposabljeni tako tisti, ki se šele pripravljajo na vodstveni položaj, kot tudi tisti, ki želijo izboljšati svoje veščine vodenja. Opisali smo tudi, kateri so dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, in zakaj merimo zadovoljstvo zaposlenih.

V raziskovalnem delu smo ugotovili, da je zadovoljstvo zaposlenih na nizki ravni. Nezadovoljstvo pa predvsem povzročajo slabe nadaljnje karijerne možnosti, višina plače in nezadovoljstvo zaposlenih z vodjo, kar vpliva na splošno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Malo bolj so zaposleni zadovoljni z naravo dela, najbolj pa so zadovoljni z odnosi s sodelavci.

Z anketnim vprašalnikom smo poskušali ugotoviti, ali način vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi raziskave, ki smo jo izvedli, smo prišli do ugotovitve, da način vodenja vsekakor vpliva na zaposlene, saj si nihče ne želi agresivnih in ukazovalnih vodij. Tudi večina avtorjev meni, da je uspešen vodja tisti, ki uporablja kombinacijo različnih stilov vodenja in jih prilagaja trenutni situaciji.

V raziskavi je bilo opaženo, da vodje za uspešno opravljeno delo premalokrat pohvalijo svoje zaposlene, pohvala pa je zelo pomemben motivacijski dejavnik in vpliva na samozavest zaposlenega. Ko vodja pohvali zaposlenega, ga s tem ne le spodbuja, ampak mu tudi pokaže, da je uspešno opravil delo, in tak zaposleni bo tudi kasneje bolj vesten in zagnan pri delu.

Ugotovljeno je bilo, da dober odnos z vodjo zaposlenim veliko pomeni. Glede na to domnevamo, da mora vodja skrbeti tudi za dobre odnose z zaposlenimi in jih negovati. Pohvala vsekakor koristi in izboljšuje odnos med osebo, ki pohvalo daje, in osebo, ki pohvalo prejema. Vodja mora znati uspešno komunicirati z zaposlenimi, jih podpirati in jim dajati povratne informacije.

Uspešni vodje naj bi s svojimi osebnostnimi lastnostmi, različnimi stili vodenja in odnosom ustvarjali med zaposlenimi takšno vzdušje, ki bi vzpodbujalo medsebojno sodelovanje, pripravljenost za delo in zadovoljstvo zaposlenih, s tem pa bi prinesli uspešnost tudi organizaciji.

Zadovoljstvo zaposlenih je v veliki meri odvisno od vodje samega, saj vodi svoje zaposlene, ti pa mu sledijo.

## 6 LITERATURA IN VIRI

- Allan, J. (1990). *Osebnostne veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram.
- Bizjak, F. in Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Blanchard, K. (2003). *Srce voditelja*. Ljubljana: Založba Amalietti&Amalietti d.n.o.
- Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Branden, N. (2000). *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
- Carnegie, D. (1993). *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Tuma.
- Covey, S. R. (2000). *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Florjančič, J., Bernik, M. in Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Fox, J. J. (2000). *Tako postaneš vodilni*. Ljubljana: Tangram.
- Goleman, D., Boyatzis, R. in McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje*. Ljubljana: GV založba.
- Grubiša, N. (2001). *Motivacija*. Ljubljana: Založba Marbona d.o.o.
- Kovač, J., Mayer, J. in Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Založba moderna organizacija v okviru FOV.
- Kyle, D. T. (2000). *Štiri moči voditeljstva*. Ljubljana: Založba Amalietti & Amalietti d.n.o.
- Malik, F. (2009). *Voditi, uspeti, živeti*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba
- Maxwell, J. C. (1999). *Postanite voditelj*. Ljubljana: Založba Amalietti d.o.o.
- Maxwell, J. C. (2006). *21 nepogrešljivih lastnosti vodje*. Ljubljana: Lisac & Lisac d.o.o.
- Maxwell, J. C. (2008). *360° vodja*. Ljubljana: Lisac & Lisac d.o.o.
- Maxwell, J. C. (2009). *Zlata pravila vodenja*. Ljubljana: Založba Orbis.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Mihalič, R. (2010). *Kako uspešno delegiram*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J. idr. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Račnik, M. (2010). *Postani najboljši vodja*. Štore: VODJA SI, Trainingi vodstvenih veščin, Marjan Račnik s.p.
- Schmidt, A. (2006). *Najmanj, kar bi morali vedeti o vodenju*. Ljubljana: Samozal.
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Templar, R. (2009). *100 pravil za uspešno vodenje*. Tržič: Učila international, založba d.o.o.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## 7 KAZALO SLIK

|   |    |
|---|----|
| Slika 1: Izvirni in izvedeni procesi vodenja (po Bestmannu).....                              | 8  |
| Slika 2: Psihološke razsežnosti osebnosti .....   | 9  |
| Slika 3: Spol anketiranih .....   | 20 |
| Slika 4: Starost anketiranih.....   | 20 |
| Slika 5: Stopnja izobrazbe anketiranih.....   | 21 |
| Slika 6: Delovna doba anketirancev .....  | 21 |
| Slika 7: Prva trditev – vodja s svojim načinom vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih..... | 22 |
| Slika 8: Druga trditev – nadrejeni delavci obravnavajo posameznika pošteno .....              | 22 |
| Slika 9: Tretja trditev – nadrejeni delavci imajo vodstvene sposobnosti .....                 | 23 |
| Slika 10: Četrta trditev – lahko zaupam svojim nadrejenim.....                                | 23 |
| Slika 11: Peta trditev – nadrejeni upoštevajo moje mnenje in predloge .....                   | 24 |
| Slika 12: Šesta trditev – moj nadrejeni mi samo ukazuje .....                                 | 24 |
| Slika 13: Sedma trditev – vodja mi daje povratne informacije .....                            | 25 |
| Slika 14: Osmo trditev – vodja mi je pripravljen prisluhniti .....                            | 25 |
| Slika 15: Deveta trditev – vodja me za uspešno opravljeno delo pohvali .....                  | 26 |
| Slika 16: Deseta trditev – vodja me na delovnem mestu podpira.....                            | 26 |
| Slika 17: Pomembnost – zadovoljiva plača.....   | 27 |
| Slika 18: Pomembnost – odnos z vodjo.....   | 28 |
| Slika 19: Pomembnost – narava dela .....  | 28 |
| Slika 20: Pomembnost – odnos s sodelavci .....  | 29 |
| Slika 21: Pomembnost – nadaljnje karijerne možnosti.....                                      | 29 |
| Slika 22: Trenutno stanje – višina plače .....  | 30 |
| Slika 23: Trenutno stanje – narava dela .....   | 31 |
| Slika 24: Trenutno stanje – odnosi s sodelavci.....   | 31 |
| Slika 25: Trenutno stanje – nadaljnja karierna možnost.....                                   | 32 |
| Slika 26: Splošno zadovoljstvo na delovnem mestu .....  | 33 |
| Slika 27: Zadovoljstvo z neposrednim vodjem .....   | 34 |

## 8 KAZALO TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1: Značilnosti posameznih sistemov vodenja po Likertu.....                             | 5  |
| Tabela 2: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom.....                                | 15 |
| Tabela 3: Najpomembnejši motivatorji in higieniki .....                                       | 16 |
| Tabela 4: Ugotavljanje celovitega zadovoljstva pri delu .....                                 | 18 |
| Tabela 5: Ugotavljanje zadovoljstva pri delu.....   | 19 |
| Tabela 6: Prikaz trditev, ki držijo za vodjo (izračun povprečnih ocen) .....                  | 27 |
| Tabela 7: Pomembnost posameznih dejavnikov na delovnem mestu (izračun povprečnih ocen).....   | 30 |
| Tabela 8: Zadovoljstvo posameznih dejavnikov na delovnem mestu (izračun povprečnih ocen)..... | 32 |
| Tabela 9: Splošno zadovoljstvo na delovnem mestu (izračun povprečne ocene) ...                | 33 |
| Tabela 10: Zadovoljstvo z neposrednim vodjem (izračun povprečne ocene) .....                  | 34 |

## 9 PRILOGA

### ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Danijela Stojković in sem študentka višje strokovne šole B&B Kranj, program poslovni sekretar. Pred menoj je le še priprava diplomske naloge. Tema diplomske naloge je: Uspešen vodja – zadovoljeni zaposleni. Raziskujem, kako vodenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Vprašalnik, ki ga imate pred seboj je razdeljen na dva dela. Prvi del vprašalnika sestavljajo nekateri demografski podatki, ki jih potrebujemo v nadaljnjih analizah. Drugi del vprašalnika pa se navezuje na vodjo in zaposlene.

Prosim vas, da si vzamete čas in si preberete vsa vprašanja in odgovore, ter se odločite za tisti odgovor, ki bo najbolje predstavljal vaše osebno mnenje ali najbolje opisoval stanje v organizaciji, v kateri ste zaposleni.

Anketa je namenjena izključno za izvedbo diplomske naloge in je popolnoma anonimna.

Prosim vas, če mi vprašalnike vrnete osebno ali po elektronski pošti.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej lepo zahvaljujem.

Danijela Stojković  
E-mail: [danijelastojkovic87@gmail.com](mailto:danijelastojkovic87@gmail.com)

---

### ***Demografski podatki***

#### **1. Spol**

- ženski
- moški

#### **2. Starost**

- do 25 let
- od 26 do 35 let
- od 36 do 45 let
- 46 let in več

#### **3. Pridobljena stopnja izobrazbe**

- manj kot srednja in srednja
- višja, visoka
- univerzitetna
- magisterij, doktorat

**4. Skupna delovna doba**

- do 5 let
- od 6 do 12 let
- od 13 do 19 let
- 20 let in več

**Stanje v organizaciji in mnenje**

**5. Na podlagi zastavljenih trditev, ki se nanašajo na vodjo, izberite ustrezno oceno, oziroma se opredelite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate, oziroma se ne strinjate (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam).**

Stopnja strinjanja

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Vodja s svojim načinom vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Nadrejeni delavci obravnavajo posameznika pošteno.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Nadrejeni delavci imajo vodstvene sposobnosti.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Lahko zaupam svojim nadrejenim.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Nadrejeni upoštevajo moje mnenje in predloge.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Moj nadrejeni mi samo ukazuje.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Vodja mi daje povratne informacije.                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Vodja mi je pripravljen prisluhniti.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Vodja me za uspešno opravljeno delo pohvali.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Vodja me na delovnem mestu podpira.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**6. Pomembnost delovnega mesta z različnimi vidiki dela - prosim, da z ocenami od 1 do 5 opredelite, kako pomembni so za vas posamezni dejavniki delovnega mesta (1 – sploh ni pomemben, 2 – ni pomemben, 3 – vseeno mi je, 4 – pomemben, 5 – zelo pomemben).**

Stopnja pomembnosti

|                                  |   |   |   |   |   |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Zadovoljiva plača.            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Odnos z vodjo.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Narava dela.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Odnosi s sodelavci.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Nadaljnje karijerne možnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**7. Prosim, izberete ustrezno oceno, oziroma se opredelite, koliko ste trenutno zadovoljni oziroma nezadovoljni s posameznimi dejavniki na delovnem mestu (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – niti zadovoljen niti nezadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen).**

## Stopnja zadovoljstva

|                                |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1. Višina moje plače.          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Narava dela.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Odnosi s sodelavci.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Nadaljnja karierna možnost. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**8. Koliko ste nasploh zadovoljni s svojim delovnim mestom?**

- zelo nezadovoljen
- nezadovoljen
- niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- zadovoljen
- zelo zadovoljen

**9. Koliko ste zadovoljni z vašim neposrednim vodjem?**

- zelo nezadovoljen
- nezadovoljen
- niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- zadovoljen
- zelo zadovoljen