

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

2011

zaključna projektna naloga

Tanja sečnik

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TANJA SEČNIK

KOPER, 2011

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

SLOG VODENJA KOT DEJAVNIK
ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOM

Tanja Sečnik

Koper, 2011

Mentorica: asist. Ana Arzenšek

POVZETEK

V nalogi je predstavljena teoretična obravnava slogov vodenja, teorija o slogih vodenja in zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Teorija je po Reddinovi teoriji 3-D nadgrajena z raziskavo o slogu vodenja kot dejavniku splošnega zadovoljstva pri delu. Raziskava je bila opravljena v manjšem družinskem podjetju. Za empirični del je uporabljen pisni strukturirani vprašalnik zaprtega tipa, ki temelji na Likertovi lestvici. S pomočjo raziskave smo ugotavljali, ali obstaja pozitivna povezanost med vsemi v raziskavi vključenimi slogi vodenja in splošnim zadovoljstvom zaposlenih pri delu, kar nam je uspelo dokazati le za zadržani slog vodenja, zato je bila prva hipoteza zavrnjena. Ugotovljeno je bilo tudi, da ne obstaja pozitivna povezanost med »skladnostjo zaznav sloga vodenja vodje in podrejenih zaposlenih« ter »zadovoljstvom zaposlenih pri delu«, zato je bila tudi druga hipoteza zavrnjena.

Ključne besede: slog vodenja, Reddinov vprašalnik 3-D, teorije vodenja, zadovoljstvo zaposlenih pri delu, skladnost zaznav

SUMMARY

The thesis presents the theoretical treatment and theory of different management styles and the employee satisfaction at work. The Reddin's 3-D theory is upgraded with a research on the management style as a factor of overall satisfaction at work. The research was conducted in a small family business. For the empirical part, we used a closed-type questionnaire in a structured written form, which was based on the Likert scale. In the research, we examined if there was a positive relationship between all subjects participating in the study of management styles and overall employee satisfaction at work, which we managed to prove only for the reserved style of management. Therefore, we could refute the first hypothesis. It was also found that there was no positive correlation between the »compliance of the management style perceptions as projected by the manager and the perception of the subordinate employees« and the »employee satisfaction at work«, thus the second hypothesis was also refuted.

Keywords: management style, Reddin's 3-D questionnaire, management theory, employee satisfaction at work, compliance of perceptions

UDK: 316.46(043.2)

VSEBINA

1 UVOD	1
2 VODENJE	4
2.1 Slogi in teorije vodenja.....	4
2.2 Izbira najprimernejšega sloga vodenja.....	7
2.3 Teorije vodenja na podlagi lastnosti vodje	8
2.4 Vedenjske teorije.....	8
2.5 Situacijske teorije.....	8
2.6 Reddinova teorija 3-D	9
3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU.....	13
3.1 Dejavniki zadovoljstva pri delu.....	14
3.2 Raziskave o zadovoljstvu zaposlenih pri delu.....	15
4 PREDSTAVITEV METODOLOGIJE	16
4.1 Omejitve raziskave.....	17
4.2 Predstavitev hipotez	17
5 RAZISKAVA SLOGA VODENJA KOT DEJAVNIKA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOM V OBRAVNAVANEM PODJETJU.....	19
5.1 Kratka predstavitev podjetja.....	19
5.2 Predstavitev anketiranja.....	19
5.3 Rezultati raziskave.....	21
5.4 Preverjanje (raziskovalnih) hipotez.....	29
6 SKLEP.....	34
LITERATURA IN VIRI.....	36
PRILOGE.....	38

SLIKE

Slika 1: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje.....	9
Slika 2: Struktura anketiranih podrejenih zaposlenih po spolu.....	19
Slika 3: Izobrazbena struktura anketiranih podrejenih zaposlenih.....	20
Slika 4: Struktura anketiranih podrejenih zaposlenih po spolu.....	20
Slika 5: Zavzeti slog vodenja.....	22
Slika 6: Zadržani slog vodenja.....	23
Slika 7: Združevalni slog vodenja.....	24
Slika 8: Prizadevni slog vodenja.....	26
Slika 9: Slog vodenja v obravnavanem podjetju.....	27
Slika 10: Zadovoljstvo zaposlenih z delom.....	28

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Vodstveni slogi teorije 3-D	11
Preglednica 2: Priprava spremenljivke splošna ocena zavzetega sloga vodenja.....	29
Preglednica 3: Izračun normalne porazdeljenosti spremenljivk.....	30
Preglednica 4: Povezanost med obravnavanimi spremenljivkami.....	31
Preglednica 5: Korelacije »skladnost zaznav sloga vodenja« z »zadovoljstvom zaposlenih pri delu«.....	33

1 UVOD

Vodenje je sestavni del managementa, vendar ne vsebuje vseh funkcij managementa, ampak samo tiste, ki so povezane z usmerjanjem ljudi k doseganju zastavljenih ciljev (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 17). Vodenje je tista funkcija, ki ureja odnose med ljudmi pri delu in s tem vpliva na njihovo učinkovitost (Jurman 1981, 200). Po mnenju Možine (1994, 525) je vodenje sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 197) pa vodenje definirajo kot sposobnost vplivanja na druge ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Iz navedenega je razvidno, da enotna definicija za vodenje ne obstaja.

S slogom vodenja poskušajo vodje različno vplivati na razvoj človeških zmogljivosti pri delu (Lipičnik in Možina 1993, 90). Slog se torej nanaša na določeni vzorec vedenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi.

Kot navajata Treven in Srića (2001, 158), lahko slog vodenja opredelimo kot hierarhični odnos vodje in njegovih podrejenih, ki se vzpostavi zato, da bi lahko vodja opravljal dve med seboj prepleteni funkciji. Ti funkciji sta (Treven in Srića 2001, 159):

- *upravljanje procesa*: odločanje, načrtovanje, organiziranje, spremljanje izvedbe, nadzor, vrednotenje uspešnosti, usmerjanje, reševanje problemov;
- *upravljanje ljudi*: motivacija, sodelovanje, komunikacija, spoštovanje, razumevanje, podpora, svetovanje.

Prvo funkcijo opravlja vodja z namenom čim uspešnejšega uresničevanja ciljev, drugo pa zaradi čim večje motivacije in zadovoljstva zaposlenih (Treven in Srića 2001, 159). Slog vodenja ima velik pomen na zadovoljstvo pri delu (Zupan 2001, 68).

Reddin (1970, v Možina 1994, 540) v svoji teoriji 3-D izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki jih od njega pričakujejo. Tako je prišel do štirih slogov vodenja (Možina 1994, 541):

- *združevalni vodja* je usmerjen povsem v prihodnost. Je pristaš timskega dela in se enači s podrejenimi;
- *zadržani vodja* je manj komunikativen, močno upošteva tradicijo, verjame v moč pravil in postopkov;
- *zavzeti vodja* je odprt do sodelavcev, rad se pogovarja, pri komuniciranju spodbuja druge h govorjenju;
- *prizadevni vodja* je gospodovalen v obnašanju. Druge ocenjuje predvsem po sposobnostih in delovnih rezultatih.

Reddinov model 3-D je v svoji raziskavi uporabil mag. Branko Lobnikar leta 2003, ko je med slovenskimi podjetniki ugotavljal slog vodenja. V raziskavi je sodelovalo 68 direktorjev in 34 direktoric iz malih in srednje velikih podjetij. Ugotovitve so bile, da je za slovenske podjetnike najznačilnejši združevalni slog vodenja (Lobnikar 2003).

Treven in Srića (2001, 156) menita, da vodja spodbuja razmišljanja in ideje članov o tem, kako povečati njihovo zadovoljstvo pri delu, kako razvijati in koristno uporabiti vse njihove sposobnosti, kako povečati motivacijo in skupno kohezijo ter strpnost do različnosti.

Za uspešno vodenje ne zadostuje le strokovno znanje, ampak ima velik pomen tudi čustvena inteligentnost vodje.

Goleman (2001, 338) navaja:

Čustvena inteligentnost je sposobnost prepoznavanja lastnih čustev in čustev drugih, sposobnost osebnega motiviranja in obvladovanja čustev v nas samih in v odnosih z drugimi.

Vodenje poleg usmerjanja človekovih aktivnosti pušča sledove tudi na zadovoljstvu pri delu (Možina 1994, 7). V strokovni literaturi ne zasledimo enotne definicije o zadovoljstvu pri delu. Po mnenju Mihaličeve (2008, 122) lahko zadovoljstvo zaposlenih definiramo kot pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, ki ga opravlja, pojmovanja in ocenjevanja stanja v delovnem okolju, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov na delovnem mestu. Les (2000, 42) zadovoljstvo opredeljuje kot emocionalni cilj skupine in posameznikov. Razmišlja tudi, da zadovoljni delavec daje vedno boljše rezultate.

Neustrezno vodenje je pogosto vzrok za nezadovoljstvo zaposlenih, ki se v največji meri odraža v odporu do dela in slabi klimi med ljudmi. To pomeni, da bi morali biti zadovoljni zaposleni osrednja skrb vodstva.

O slogih vodenja in zadovoljstvu pri delu je napisanega že mnogo, o dejanskem obstoju povezave med obema pojmom pa je znanega manj. Osnovni namen zaključne projektne naloge je ugotoviti, kateri slog vodenja prevladuje pri vodji izbranega oddelka preučevanega podjetja. Cilj raziskave je proučiti morebitno povezanost med slogom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih pri delu. Prav tako je cilj ugotoviti, ali vodja zaznava svoj slog vodenja tako, kot ga zaznavajo njegovi podrejeni. Skladnost zaznav je temelj za to, da si vodja, v primeru nezadovoljstva, prizadeva spremeniti svoj slog oz. ga neguje v primeru zadovoljstva. Tudi, če si vodja prizadeva spremeniti svoj slog vodenja, ni nujno, da mu to dejansko uspe. V nalogi so predstavljene teorije o slogih vodenja, raziskava pa bo temeljila na slogih vodenja po Reddinovi teoriji 3-D.

Zaključna projektna naloga je razdeljena na šest delov. Uvodu sledi poglavje o vodenju. V nadaljevanju so predstavljeni slogi vodenja in teorije o slogih vodenja, ki so se razvijale skozi desetletja. Teoretični del se zaključuje s poglavjem o zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Temu sledi lastna raziskava o slogu vodenja kot dejavniku zadovoljstva zaposlenih pri delu, ki vključuje tudi interpretacijo rezultatov, ugotovitve in sklep.

2 VODENJE

Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2004, 103) so opredelili vodenje kot umetnost vplivati na druge, da posameznik želi narediti nekaj, za kar je prepričan, da mora biti storjeno. Mayer (1991, v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 17) vodenje definira kot vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 201) pa vodenje opredelijo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju ter s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja.

Vodenje je tako lahko (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 201):

- *medsebojno*, kjer se vprašamo, kako lahko posamezni vodja vpliva na sodelavce, ali pa
- *organizacijsko*, kjer se vprašamo, s katerimi ukrepi in rešitvami v celotnem podjetju lahko podpremo vodje za njihovo lažje usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem.

Vodenje sodi na področje socialnih odnosov. Z izpolnjevanjem nalog vodje vplivajo na delo celotnega oddelka. Tako lahko vodja s svojim vedenjem in slogom vodenja med sodelavci ustvari pozitivno vzdušje, ki bo vzpodbudilo pripravljenost za delo, kolegialnost in ustvarjalnost (Možina 2002, 499).

2.1 Slogi in teorije vodenja

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, 22) opisujejo slog vodenja kot:

Na splošno lahko slog vodenja opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko sloga vodenja.

Slog vodenja ni odvisen samo od načina obnašanja vodje, temveč tudi od konkretne situacije, v kateri se vodja nahaja. Na splošno naj bi se vodje razlikovali po dveh skrajnih dimenzijah, v katere so usmerjeni (Dimovski in Penger 2008, 123):

- *dimenzija »dela«*, *dosežki*: razlaga, zakaj je neko delo treba narediti in do kdaj, dosežki vplivajo na ljudi tako, da se osredinijo na delo;
- *dimenzija »ljudi«*: zmanjševanje napetosti, pripravljanje pogojev za prijetnejše delo, poudarek na vrednotah, odnosih med ljudmi.

Na slog vodenja vpliva več dejavnikov, kot so znanje in izkušnje vodje, delovne navade, osebnostne značilnosti podrejenih itd. Slog vodenja lahko torej razumemo kot vedenjsko usmerjenost vodij ali k virom ali k izvajanju dela in nalog (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 201–202).

Za vodenje, usmerjeno k delovnim nalogam, je značilno zlasti podrobno strukturiranje skupne naloge in opredelitev podrobnih delovnih nalog, oblikovanje smotrne delitve dela v skupini, oblikovanje komunikacijske strukture v skupini, usmerjanje posvetovalnih in odločitvenih procesov v skupini, sprejemanje odločitev v okviru lastnih pristojnosti, uresničevanje sprejetih odločitev ter nadzor njihovega izvajanja. K skupini ali v zadovoljstvo delavcev usmerjeno vodenje pa poudarja predvsem oblikovanje odprtega komuniciranja in medsebojnega zaupanja v skupini, spodbujanje močnega občutka pripadnosti s pomočjo kulture in oblikovanja skupine kot tima, usmerjanje posameznika k osebni razvoju in prek tega oblikovanje osebnega zadovoljstva z delom (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 202).

Dimovski in Penger (2008, 123) sloge vodenja delita v dve skupini:

- *strukturni ali vzajemni slogi*: pomenijo vzpodbujanje strukture, ko delo organizira vodja, ki tudi natančno definira vloge in obveznosti podrejenih, kanale komunikacije in poti, kako naj bo delo opravljeno. Slogi vključujejo pomisleke, vzajemno zaupanje, prijateljsvo, podporo, toplino in spoštovanje. Zaposleni so sicer zadovoljni, vendar je vpliv na doseganje ciljev nekonsistenten. Pri veliki stopnji vzajemnosti so rezultati lahko tudi slabi;
- *participativni in avtokratski slogi*: avtokratske sloge zaznamuje vodenje, pri katerem vodja odloča o vsem sam, na osnovi trenutnih podatkov, zahteva pokorščino, komunicira le navzdol in od vsake akcije pričakuje rezultate. Na drugi strani vodje, ki jih zaznamuje participativni slog, probleme delijo s podrejenimi in tako skupaj iščejo rešitve za probleme ter alternativne rešitve.

Glede na to, koliko posamezni vodja uravnava odnose med seboj in podrejenimi, sta si Jurman (1981, 200–204) in Mayer (1991, 135–137) glede delitve slogov vodenja enotna. Ločita:

- *avtokratski slog*: uporablja se v primeru, ko je vsa oblast v rokah enega človeka, ta pa po svoji presoji ureja odnose med podrejenimi. Podrejeni se morajo slepo ravnati po njegovih ukazih. Sam načrtuje in odgovarja za posledice svojih odločitev. Zaradi tega prinaša delo avtokratu veliko zadovoljstva, medtem ko so podrejeni nezadovoljni z delom, saj predstavljajo le neko vrsto mehanizmov, ki jih avtokrat lahko ureja po svoji volji. Takšno vodenje je učinkovito le ob fizični navzočnosti vodje;
- *demokratski slog*: demokratski vodja deli oblast s svojimi podrejenimi na način, da z njimi sodeluje. Vodja dejavnost koordinira, sodelavce usmerja, jim strokovno svetuje, odloča pa s konsenzom. Odločitve so grajene na dogovoru, ki je za vse člane delovne skupine obvezen. Največja vrednost tega sloga je, da tako omogoča izoblikovanje najboljših zamisli. Demokratični slog je najprimernejši za vodenje delovnih skupin in tudi delovnih organizacij, v katerih se počutijo ugodno tako podrejeni kakor tudi vodja;
- *slog individualne svobode*: glavna skrb vodje so naloge in rezultati, medtem ko v delovni proces ne posega. Izvajanje nalog je samostojno, odgovornost pa individualna. Svojim

nadrejenim posreduje rezultate, ki so jih posamezniki dosegli v skupini. Njegova odgovornost je majhna, odgovornost podrejenih pa zelo velika. Vodenje je popolnoma formalizirano. Zadovoljstvo je običajno veliko, saj ima vsak delavec možnost, da uresničuje svoje zamisli, zato je navadno ta sistem vodenja visoko produktiven.

Z vidika čustvene inteligence Goleman (2000a, 35–41) opredeljuje naslednje sloge vodenja:

- *ukazovalni slog*, kjer vodja zahteva takojšnjo izpolnitev nalog po sistemu »naredi, kar ti rečem«. Vodja odloča o vsem sam, ima željo po doseganju rezultatov, daje pobude in ima samonadzor. Vpliv na vzdušje je negativen. Najbolje se obnese pri krizah v podjetju, na začetku sprememb vodstva ali s problematičnimi zaposlenimi;
- *avtoritativni slog*, kjer vodja mobilizira ljudi v smeri vizije. S tem, ko ljudem pokaže, kako se njihovo delo vključuje v širšo sliko organizacije, jih motivira. Avtoritativni vodja postavi cilj, toda navadno daje ljudem dovolj prostora, da si izmislijo svoje rešitve, da so inovativni, da eksperimentirajo, čeprav ima vodja na koncu vedno zadnjo besedo. Takšen vodja je samozavesten in ima sočutje. Splošen vpliv na počutje je zelo pozitiven. Slog je najbolj primeren, ko spremembe zahtevajo novo vizijo ali kadar potrebuje podjetje nove smernice;
- *očetovski/materinski slog*, kjer vodja v smislu »ljudje so prvi« ustvarja harmonijo in vzpostavlja čustvene vezi. Splošen vpliv na počutje je pozitiven. Najbolje se obnese, ko je treba motivirati ljudi med stresnimi situacijami ali pa, ko je treba popraviti razkole v skupini;
- *demokratični slog* ustvarja soglasje med sodelovanjem vseh. S poslušanjem in sprejemanjem predlogov si vodja pridobi zaupanje, spoštovanje in pripadnost. S tem, ko dovoli delavcem, da imajo besedo pri odločanju, ki vpliva na njihove cilje in način, kako opravijo svoje delo, demokratični vodja vnaša samoiniciativo ter odgovornost. Ta slog vodenja je najbolj uporaben takrat, ko vodja ni prepričan, v katero smer naj se obrne in potrebuje predloge ter vodstvo, ki mu jih lahko dajo sposobni zaposleni;
- *narekovalni slog* vodenja, kjer vodja postavi izredno visoke norme in jih tudi sam izpolnjuje. Delo želi narediti čim hitreje in čim boljše, isto pa zahteva tudi od vseh okoli sebe. Hitro odkrije slabšo delovno storilnost pri zaposlenih in zahteva boljše rezultate. Čim jih ne dosežejo, jih nadomesti z boljšimi delavci. Narekovanje tempa uničuje vzdušje. Splošen vpliv na počutje je pri tem slogu vodenja negativen. Najbolj primeren je takrat, ko je treba hitro priti do hitrih rezultatov, v visoko motivirani in sposobni skupini;
- *inštrukcijski slog*, kjer vodje usposablajo zaposlene za prihodnost. Vodje podpirajo svoje zaposlene, jim pomagajo najti njihove dobre in slabe strani, te pa povežejo z njihovimi osebnimi ter profesionalnimi težnjami. Zaposlene spodbujajo pri zastavljanju dolgoročnih ciljev. Splošen vpliv na počutje je pozitiven, najbolj pa se ta slog obnese v primeru, ko zaposleni potrebuje pomoč za izboljšanje svojega dela in sposobnosti.

2.2 Izbira najprimernejšega sloga vodenja

Goleman (2000b, 35) priporoča uporabo vsaj štirih od šestih slogov vodenja. Vodje, ki uporabljajo štiri ali več slogov vodenja, imajo najboljše vzdušje in delovno storilnost, kar avtor potrjuje z raziskavo, ki jo je opravilo podjetje Hay/McBer, na vzorcu 3.871 vodilnih kadrov z vsega sveta. Pravi, da najuspešnejši vodje, glede na potrebe in situacije, sloge vodenja prožno menjavajo.

Tracy (2000, 72–73) meni, da je primeren slog vodenja odvisen od štirih dejavnikov. V prvi vrsti je izbira primernega sloga vodenja odvisna od situacije, s katero se vodja sooča. Drugi dejavnik, ki ga vodja mora upoštevati, se imenuje nalogi ustrezna zrelost podrejenega ali, z drugimi besedami, stopnja znanja, izkušenj in spretnosti posameznika, s katerim vodja govori, določa ter kako z njim sodeluje. Naslednji dejavnik je tip osebnosti podrejenega. Zadnji dejavnik pa je tip odločitve, o kateri vodja razpravlja. Vodji mora biti popolnoma jasno, s kakšno vrsto odločitve se sooča in kaj mora narediti, da bo sprejel odločitev, ki bo najboljša za vse sodelujoče.

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, 26) definirajo najpomembnejše dejavnike, ki določajo pravilni izbor posameznega sloga vodenja, kot:

- *značilnosti nadrejenega*: njegov sistem vrednot, zaupanje do sodelavcev, kakovost vodenja, stopnja varnosti, ki jo vodja v posamezni situaciji občuti;
- *značilnosti sodelavcev*: obseg izkušenj pri odločanju, strokovna kompetenca, stopnja prizadevnosti pri reševanju problemov, njihove zahteve in cilje z vidika osebnega ter strokovnega razvoja;
- *značilnosti situacije*: vrsta organizacije, značilnosti skupine, oblika problema in časovna rezerva.

Lipičnik in Možina (1993, 92–93) pravita, da je primeren slog vodenja odvisen predvsem od vrste dejavnosti, s katero se podjetje ukvarja, in od konkretne situacije. Tako poskušajo podjetja za svoje vrste dejavnosti najti najustreznejši slog vodenja in s tem zagotoviti sinhronizacijo dela večjega števila oddelkov. Slog vodenja pa je odvisen tudi od naloge in sprejemljivosti v podjetju.

Treven (1998, 161–162) pravi, da na izbiro najuspešnejšega sloga vodenja vplivajo: posamezna strokovna znanja članov tima in skupno znanje celotnega tima, usklajenost ter zanesljivost članov tima, motiviranost članov tima, narava dela, ki jo opravlja tim, psihosocialne lastnosti članov tima, poreklo članov tima, zaupanje v sposobnosti vodje in pomembnost zaupane naloge.

2.3 Teorije vodenja na podlagi lastnosti vodje

Raziskovalci so se v začetku proučevanja vodenja usmerili na odkrivanje lastnosti vodje, kasneje pa še k njegovim telesnim, socialnim in delovnim značilnostim. Lastnosti, kot so inteligentnost, dominantnost, samozavest, zanesljivost, fleksibilnost, iniciativnost in podobno, skupaj odlikujejo vodjo. Kasneje se je izkazalo, da osebnostne značilnosti niso dosledno ločevale dobrih vodij od slabih. Pomenijo le, da morajo biti navedene lastnosti ocenjevane z okoliščinami in potrebami članov skupine (Možina 2002, 517).

V ameriški raziskavi (Treven 1998, 157), ki so jo izvedli konec osemdesetih let prejšnjega stoletja s ciljem, da se ugotovi, katere lastnosti zaposleni pričakujejo od svojih vodij, je bila izdelana naslednja lestvica:

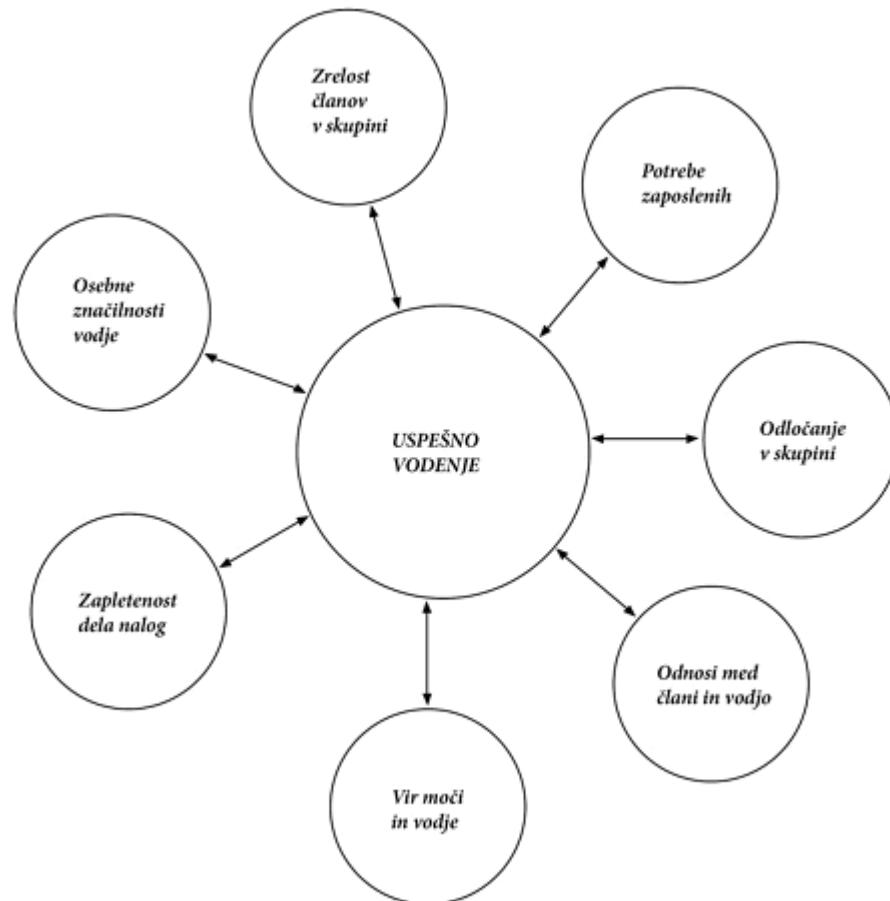
- *prvih deset*: poštenost, sposobnost, daljnovidnost, inspirativnost, inteligenca, iskrenost, širokogrudnost, hrabrost, neposrednost, domišljija;
- *drugih deset*: zanesljivost, pripravljenost pomagati, skrbnost, pripravljenost za sodelovanje, zrelost, ambicioznost, odločnost, sposobnost obvladovanja samega sebe, privrženost in neodvisnost.

2.4 Vedenjske teorije

Ob spoznanju raziskovalcev, da vodje nimajo enakih osebnostnih značilnosti, so pozornost usmerili k vedenjskim značilnostim. Proučevati so začeli, kako in kdaj vodje komunicirajo, kako odrejajo naloge podrejenim, kako uspešni so pri tem in podobno. Tako so prišli do ugotovitve, da se je vodenja mogoče naučiti. Posameznike bi lahko za vodenje usposabljali in s tem pripomogli k uspešnejšemu vodenju (Možina 2002, 518).

2.5 Situacijske teorije

Ker vedenjske teorije niso zadovoljile pričakovanj raziskovalcev, so iskali nove razlage. Tako so se pojavile situacijske teorije in teorije, ki izhajajo iz predpostavke, da rezultati vodenja niso funkcija določenih lastnosti vodje, temveč je uspeh vodenja odvisen od interakcije med kontekstom, vodenjem in vodenimi (Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 32). Po mnenju Možine (1994, 535) naj bi bila prav situacija najbolj kritična pri določanju primernega načina vodenja. Situacijskih dejavnikov je več. Prikazani so na sliki 1.



Slika 1: Situacijski dejavniki, ki vplivajo na uspešno vodenje

Vir: Možina 1994, 535.

2.6 Reddinova teorija 3-D

Reddin (1970, 29) navaja:

Če želimo urejati odnose z nadrejenimi in s podrejenimi, je sposobnost prilagajanja vodenja okoliščinam in posameznikom pomembna lastnost, ki zahteva občutek za situacijo in prilagajanje sloga.

Možina (1994, 540) opisuje Reddinovo teorijo tako:

Reddin se je v svoji teoriji ukvarjal predvsem z vidikom učinkovitosti vodenja. Tako je razvil teorijo 3-D. Pri teoriji izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki jih od njega pričakujejo. Ni pomembno, koliko napora vlaga v delo, pomembno je, kaj doseže. Pri tem ne gre za kakšne posebne lastnosti, ki jih uspešni vodje imajo, neuspešni pa ne, temveč gre za to, kaj le-ti v določenih okoliščinah naredijo. Reddin poudarja razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo. Učinkovitost pomeni delati stvari na pravi način, reševati probleme, varovati vire, izpolnjevati dolžnosti in imeti nizke stroške, uspešnost pa pomeni delati stvari prav, proizvajati koristne alternative, kar najbolje uporabljati dane vire, dosežati rezultate in povečevati dobiček.

Reddin (1970, 30–33) je tako prišel do štirih slogov vodenja:

- *zadržani vodja* predvsem popravlja napake podrejenih od pravil dela. Je manj komunikativen, močno upošteva tradicijo, istoveti se z organizacijo, njenim načinom dela in verjame v moč pravil. Zadržani vodja raje piše kot govori, spore rešuje na podlagi napisanih pravil. Pri nadrejenih ceni razum, podrejene pa ocenjuje po tem, koliko upoštevajo pravila organizacije in dela. V medsebojnih odnosih se boji, da bi bil odvisen od mnenja drugih, je suženj pravil. Primeren je za rutinska dela, kot so administracija, računovodstvo, statistika in konstrukcija. Rutinska dela zelo ceni in jih spoštuje;
- *zavzeti vodja* je pravi izvedenec v medsebojnih odnosih. Uživa v dolgih pogovorih, je odprt do sodelavcev, pri komuniciranju spodbuja druge h govorjenju. Podrejene ocenjuje po tem, kako razumejo druge, nadrejene pa po razumnosti in srčnosti do podrejenih. Spore poskuša spretno ublažiti. Podrejeni z njim radi sodelujejo, navzkrižja rešuje na prijazen način, pri podrejenih pogosto spregleda napake in jih usmerja. Ceni ljudi, podcenjuje pa organizacijo. Primeren je za vodenje strokovnih del pri razvojno-raziskovalnem delu, kjer vsak delavec najbolj sam pozna svoje delo in kjer prevladujejo profesionalni odnosi;
- *združevalni vodja* je pristaš timskega dela. Neobremenjen je s položajnimi razlikami med sodelavci, z njimi se celo istoveti. Z delovno skupino želi biti povezan, timsko delo uporablja za to, da bi združil potrebe ljudi s potrebami organizacije. Sporov ne blaži in ne duši, ampak išče vzroke za njihov nastanek. Podrejene ocenjuje po njihovi spretnosti za timsko delo. Vedno želi vedeti, kaj se v organizaciji dogaja in želi biti tudi vključen v vsako dogajanje v njej. Podrejene nadzoruje na podlagi skupno postavljenih ciljev, za večje napake pa podrejene kaznuje tako, da jim zbudi občutek izgube samospoštovanja. Združevalni vodja se boji, da bi drugi postali z njim nezadovoljni. Najprimernejši je za dela, kjer morajo člani med seboj močno sodelovati, najmanj pa za stalno ponavljajoča se dela;
- *prizadevni vodja* je zelo gospodovalen v obnašanju. Istoveti se s sistemom organizacije in z nadrejenimi. Poudarja zahteve organizacije in pri tem zanemarja potrebe ljudi. Druge ocenjuje po sposobnostih in rezultatih dela. Spore skuša zadušiti s pritiskom ali z ignoranco. Gospodovati hoče povsod, predvsem pa tam, kjer je položaj napet. Podrejenim posreduje zgolj najpotrebnejše informacije. Takšen vodja priznava in uporablja moč. V primeru izgube oblasti bi se manj znašel. Najprimernejši je za dela, kjer je treba dajati veliko navodil, kot so npr. proizvodnja, prodaja ipd. Neprimeren je za položaje, ki zahtevajo malo oblasti, saj se pri tem slabo znajde.

Reddin (1970, 11–12) poudarja, da je učinkovitost vodstvenih slogov odvisna od razmer, v katerih se ti uporabljajo. Meni tudi, da lahko vodja z učenjem sprejme določeni slog, da uporablja in doseže boljše rezultate. Temeljnim slogom je zato dodal diferencialne sloge.

Preglednica 1: Vodstveni slogi teorije 3-D

<i>Temeljni slog</i>	<i>Manj učinkovit slog</i>	<i>Bolj učinkovit slog</i>
Združevalni	Kompromisar	Izvrševalec
Prizadevni	Avtokrat	Dobrohotni avtokrat
Zavzeti	Misijonar	Razvijalec
Zadržani	Dezertar	Birokrat

Vir: Reddin 1970, 11–12.

Birokratski slog je ugoden zadržani vodstveni slog. Značilnosti birokrata so: upošteva pravila in postopke, je zanesljiv in trden, vzdržuje čvrsto formalno organizacijo, je racionalen, natančen, se obvlada in je vljuden. Razvijalski slog vodenja je ugodnejši socialno usmerjeni vodstveni slog. Značilnosti razvijalca so: razvija in spodbuja druge, zna poslušati, vzdržuje komunikacijo, razume druge in jih podpira, dobro dela ter sodeluje z njimi, svojim sodelavcem zaupa, prav tako oni njemu. Dobrohotni avtokrat je ugodnejši prizadevni slog vodenja. Značilno zanj je, da je odločen, delaven in spodbuden ter odločen, da izpolnjuje svoje obveznosti, zna dokončati začeto delo in je usmerjen k doseganju visokih dosežkov. Izvrševalski slog vodenja je ugodnejši združevalni slog vodenja. Značilno zanj je, da uporablja timsko delo pri odločanju, prepričuje ljudi, naj se sami obvežejo za določene cilje, svoje sodelavce k večji učinkovitosti in usklajuje delo drugih. Dezerterski slog vodenja je manj uspešen zadržani slog vodenja. Značilnosti so: slabi dosežki, zadovolji se s tem, da upošteva predpise, ne prizadeva si, da bi dosegel boljše delovne uspehe, izogiba se obveznostim, odgovornosti in sodelovanju, ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ovira druge pri ustvarjalnosti ter ni komunikativen. Misijonarski slog vodenja je manj ugoden zavzeti slog vodenja. Značilnosti misijonarja so: izogiba se sporom, je ljubezniv, prijazen ter prisrčen, rad ugaja drugim ljudem in je tudi od njih odvisen, je pasiven, na daje nikakršnih navodil, delovni dosežki ga ne zanimajo. Avtokratski slog vodenja je manj uspešen prizadevni slog vodenja. Značilnosti za avtokrata so, da sam odloča o vsem, je kritičen, zahteva pokorščino, duši spore, od vsake akcije pričakuje neposredne dosežke, komunicira le navzdol z dajanjem navodil, s svojimi podrejenimi se ne posvetuje in ljudje se ga navadno bojijo. Kompromisarski slog je manj uspešen združevalni slog vodenja. Značilnosti kompromisarja so, da je omahljiv in mehak, izogiba se odločitvam, sprejema nedoločne kompromisne odločitve, poudarja odnose in delovne naloge v nepravih razmerah, je dvoličen, ljudje mu navadno ne zaupajo (Ivanko 2005, 136–137).

Ker vodilni običajno uporabljajo več slogov, je pomembno, da poznajo svoj slog in učinkovitost vsakega posebej. Tako lahko vodja zavestno uporablja najuspešnejšega glede na situacijo, v kateri se znajde (Možina 2002, 527). Ker različnim položajem ustrezajo različni slogi vodenja, je pomembna prožnost obnašanja vodje. Gibkost vodenja pa je prilagajanje oziroma uporabljanje najučinkovitejšega sloga vodenja glede na dane razmere (Ivanko 2005, 137).

Na podlagi vseh teorij, ki so jih raziskovalci razvili v povezavi z vodenjem in vodjo, je možno povzeti, da je vodenje kompleksen ter zahteven proces, ki mora biti skrbno načrtovan in je odvisen tudi od delovnega okolja. Na vodenje vplivajo tudi različne spremenljivke, ki v povezavi ena z drugo ali posamezno določajo vedenje vodje in njegov odnos do podrejenih.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU

Na delovnem mestu večina preživi skoraj tretjino svojega življenja, zato je pomembno, da so z njim zadovoljni in da delajo tisto, kar posameznike osrečuje. Zadovoljstvo povečuje razpoloženje in posameznike še bolj osreči. Tako se širi pozitiven odnos do dela, s čimer okolica posameznika tudi sprejema.

Zadovoljni zaposleni so največ, kar si želi vsak vodja. Mihaličeva (2008, 4) pravi:

Le zadovoljni zaposleni so namreč lahko pri delu učinkoviti in uspešni in zato je vsaka organizacija lahko resnično učinkovita ter uspešna le, če je v njej velika večina zadovoljnih posameznikov.

Trditev, da je stopnja zadovoljstva najpomembnejši dejavnik pri delu, potrjuje tudi podatek, da je danes najpogostejši vzrok, tako za slabo ter neustrezno opravljanje del in nalog kot za odhod zaposlenih iz organizacije, ravno nezadovoljstvo posameznika (Mihalič 2008, 4).

Zupanova (2001, 104) navaja, da je zadovoljstvo zaposlenih pri delu prijetna oz. pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje dela. Pravi tudi, da je od tega odvisno, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. In ne nazadnje, je stopnja splošnega zadovoljstva pogojena z zaznavanjem vsakega posameznika in je zanimiv kazalec dogajanja v podjetju.

Mihaličeva (2008, 4) pravi, da je zadovoljstvo pri delu enostavneje opredeliti kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se ta z veseljem odpravi na delo, veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, dobro počuti pri opravljanju dela in podobno.

Po mnenju Rozmana (2000, 66) je zadovoljstvo pri delu občutki in mnenje ljudi o delu, ki ga opravljajo. Meni, da je zadovoljstvo pri delu odvisno od osebnosti, delovnih vrednot, narave dela in družbenih vplivov.

Treven (1998, 131) opredeljuje zadovoljstvo pri delu kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Opredelitev vsebuje tri pomembne vidike, in sicer (Treven 1998, 132):

- *vidik vrednosti*, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči;
- *vidik pomembnosti*, ki zelo vpliva na stopnjo zadovoljstva pri delu (visoka plača, službeni avto, potovanja ...);
- *vidik zaznavanja*, s katerim je mišljeno, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi.

Na podlagi tega je mogoče ugotoviti, da se glede zadovoljstva pri delu govori o občutkih, ki prevevajo posameznika, ko ta opravlja svoje delo.

3.1 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Na zadovoljstvo pri delu vplivajo številni dejavniki. V splošnem se ti delijo na notranje in zunanje. Notranji dejavniki imajo psihološko vrednost in temeljijo na človekovih ter osebnostnih lastnostih posameznikov. To so: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, odgovornost pri delu ipd. Plača, odnosi s sodelavci, ustrezni vodje in podobno pa so zunanji dejavniki, ki temeljijo na človeškem okolju (Svetlik 2002, 180–181).

Rozman (2000, 67) pravi, da na zadovoljstvo pri delu vplivajo delovni pogoji, varnost pri delu, razporeditev delovnega časa in dolžina delavnika. Poleg tega ima na zadovoljstvo pri delu velik vpliv tudi družbeno okolje, ki določena dela opredeljuje kot bolj ali manj zaželena ali pomembna.

Uhan (2000, 30–31) med pomembne dejavnike zadovoljstva šteje: zanimivo delo, primerno delovno okolje, razporeditev delovnega časa, možnosti strokovnega usposabljanja, možnosti napredovanja, medsebojne odnose med sodelavci, možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti, soodločanje o delu in gospodarjenju, plačo, priznanje za uspešnost pri delu, stalnost ter zanesljivost zaposlitve.

Svetlik (2002, 184) je dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, strnili v šest skupin, in sicer:

- *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 vprašanjih dela in organizacije;
- *plača, dodatki in ugodnosti*;
- *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 in podobno.

3.2 Raziskave o zadovoljstvu zaposlenih pri delu

Mihaličeva (2008, 5) meni, da so dejavniki zadovoljstva pri delu vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno. Poraja pa se vprašanje, kateri so v praksi dejansko tisti najpomembnejši, ki vplivajo na večje zadovoljstvo zaposlenih. Po rezultatih najboljše mednarodne raziskave na tem področju so ti elementi zlasti definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti ter integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije s pomočjo osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebni poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje (Mihalič 2008, 5).

Rezultati, dobljeni na reprezentativnem vzorcu slovenske populacije, opravljene leta 1997, kažejo, da k zadovoljstvu z delom največ prispevajo možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu, samostojno razporejanje delovnega časa, nizek neposredni nadzor vodij in ugodne delovne razmere (Svetlik 2002, 181).

Pomena zadovoljstva pri delu se zavedajo tudi v mnogih slovenskih podjetjih, zato redno spremljajo različne kazalce in glede na rezultate uvajajo ustrezne ukrepe (Zupan 2001, 105).

4 PREDSTAVITEV METODOLOGIJE

Pri izdelavi teoretičnega dela projektne naloge je uporabljena deskriptivna metoda, s študijem domače in tuje literature. Za empirični del je uporabljena kvantitativna metoda vprašalnikov zaprtega tipa. Uporabljen je tudi pisni strukturirani vprašalnik, ki temelji na Likertovi lestvici.

Vodja je v anketnem vprašalniku ocenjeval svoj slog vodenja. Vprašalnik je bil anonimen. Povzet je po Reddinu (1979, v Magušar 2010, 70–71). Sklop vprašanj je vseboval 20 spremenljivk, ki so se nanašale na štiri sloge vodenja (zavzeti slog vodenja, zadržani slog vodenja, združevalni slog vodenja in prizadevni slog vodenja). Trditvam je vodja podal vrednost, od 1 do 5, kjer je 1 pomenilo sploh ne drži, 2 je pomenilo večinoma ne drži, 3 delno drži, 4 večinoma drži in 5 popolnoma drži. Trditve so bile postavljene mešano, iz posameznega sklopa, in sicer tako, da anketirani ni mogel vedeti, kateremu slogu vodenja pripada posamezna trditev. Na podlagi Reddinove zbirne tabele so trditve razdeljene v štiri skupine, po slogih vodenja. Vsakemu slogu pripada 5 trditev (priloga 7). Kot primer je trditev »pri izvajanju nalog dosledno upoštevam standardne postopke«. Po Reddinovi zbirni tabeli trditev velja za zadržani slog vodenja. S pomočjo analize rezultatov ankete je pridobljeno mnenje o slogu vodenja (priloga 1).

Anketirani podrejeni zaposleni so enako kot anketirani vodja v prvem delu vprašalnika ocenjevali slog vodenja. V njem je bilo prav tako 20 trditev, povzetih in preoblikovanih po Reddinu (1979, v Magušar 2010, 70–71). Tem trditvam je posamezni podrejeni zaposleni podal vrednost, od 1 do 5, pri čemer je pomenilo: 1 sploh ne drži, 2 večinoma ne drži, 3 delno drži, 4 večinoma drži in 5 popolnoma drži. Vprašalnik je bil anonimen. Trditve, kot je denimo »pri izvajanju nalog dosledno upoštevam standardne postopke«, so bile spremenjene v: »pri izvajanju nalog vodja dosledno upošteva standardne postopke«. S pomočjo analize rezultatov so pridobljene zaznave zaposlenih o slogu vodenja.

Drugi del vprašalnika je bil namenjen ugotavljanju zadovoljstva z delom. Izpolnjevali so ga samo anketirani podrejeni zaposleni, medtem ko vprašalnik anketiranega vodje tega vprašanja ni vseboval. Za ugotovitev stopnje zadovoljstva z delom je vprašalnik povzet in preoblikovan po Mihaličevi (2008, 92). Za merjenje zadovoljstva pri delu je uporabljenih 26 trditev, ki so sestavljale sestavine zadovoljstva. Anketirani so posamezno sestavino zadovoljstva oz. trditev ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila, da niso zadovoljni, 2 da so malo zadovoljni, 3 srednje zadovoljni, 4 zadovoljni in 5 zelo zadovoljni (priloga 2).

Na podlagi zbirne tabele za Reddinov vprašalnik je, na podlagi prvega anketnega vprašanja, ki je bilo vsebovano tako pri anketiranih podrejenih zaposlenih kot tudi pri anketiranemu vodji, pripravljen seštevek ocen za posamezni slog vodenja,¹ kar je omogočilo primerjavo ocen med

¹ Slogi vodenja po Reddinu so bili: zavzeti slog, zadržani slog, združevalni slog in prizadevni slog.

anketiranimi podrejenimi zaposlenimi in anketiranim vodjem. Na podlagi tega je podana ugotovitev, kateri slog vodenja je po mnenju vprašanih podrejenih zaposlenih in vprašanega vodje uporabljan v največji meri, pa tudi, kateri v najmanjši meri in ali je ocena za najbolj ali najmanj uporabljan slog skladna med anketiranimi podrejenimi zaposlenimi in anketiranim vodjem.

Podatki so obdelani s pomočjo računalniških programov Excel in SPSS. Izračunane so tudi mere centralne tendence. Za preverjanje prve hipoteze je uporabljen Spearmanov koeficient korelacije, za preverjanje druge hipoteze pa izračun Point-biserialnega korelacijskega koeficienta, ki se začne s postopkom Pearsonov koeficient korelacije.

4.1 Omejitve raziskave

Opravljanje raziskave je bilo omejeno le na en oddelek v podjetju. Vedno obstaja tudi dvom o odkritosti anketirancev. Največja omejitev pa se kaže v nezmožnosti dajanja sklepov na podlagi deduktivne metode in nezmožnost generalizacije na ostale oddelke ter podjetja in nezmožnost sklepanja na vzročno posledične odnose.

Na zadovoljstvo pri delu lahko vplivajo mediatorske spremenljivke, ki v raziskavi niso zajete, kot so prijateljski odnosi med posamezniki v podjetju, na novo postavljena oprema, neustreznost delovnega mesta itd.

4.2 Predstavitev hipotez

V zaključni projektni nalogi sta postavljeni dve hipotezi:

- a) H 1: Obstaja pozitivna povezanost med zaznanim slogom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih pri delu.

Pri raziskovanju sloga vodenja so uporabljeni štirje slogi vodenja, in sicer: zavzeti slog vodenja, zadržani slog vodenja, združevalni slog vodenja in prizadevni slog vodenja. Za potrditev hipoteze mora obstajati vsaj minimalna pozitivna povezanost (večja ali enaka 0,20) med ocenami posameznega sloga vodenja in splošnim zadovoljstvom zaposlenih pri delu.

- b) H 2: Obstaja pozitivna povezanost med skladnostjo zaznav sloga vodenja vodje in podrejenih zaposlenih ter zadovoljstvom zaposlenih pri delu.

Zadovoljstvo pri delu je v anketnem vprašalniku merjeno na podlagi 26 trditev s področja zadovoljstva pri delu. Za izvedbo bivariatne analize je bila oblikovana spremenljivka splošna ocena zadovoljstva, ki smo izračunali tako, da smo pri posameznem anketiranem zaposlenem

izračunali povprečno oceno za vseh 26 trditev. Preverjanje hipoteze 2 temelji na predpostavki, da je ta spremenljivka reprezentativna za izvedbo bivariatne analize, temelji pa na spremenljivki zadovoljstvo zaposlenih pri delu in dihotomni spremenljivki skladnost zaznav sloga vodenja med vodji in podrejenimi zaposlenimi. Druga hipoteza bo potrjena, če bo korelacija statistično značilna in če bo skladnost zaznav sloga vodenja vodje ter podrejenih zaposlenih pojasnila vsaj 30 % variance zadovoljstva pri delu.

5 RAZISKAVA SLOGA VODENJA KOT DEJAVNIKA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH Z DELOM V OBRAVNAVANEM PODJETJU

V tem poglavju je podrobneje opisano predstavljeno podjetje, ki ne želi biti imenovano. Podrobneje je predstavljen tudi opis anketirancev, postopka in rezultatov ter analiza pridobljenih podatkov.

5.1 Kratka predstavitev podjetja

Podjetje je bilo ustanovljeno 10. junija 2005 in deluje kot družba z omejeno odgovornostjo, registrirana je pri Okrožnem sodišču v Kranju. Gre za manjše podjetje v družinski lasti. Trenutno zaposluje devetnajst oseb za nedoločen čas, dve osebi sta zaposleni za določen čas, dve pa delata prek študentskega servisa. Poleg zaposlenih za podjetje redno delajo še tri osebe prek avtorskih honorarjev, dve samostojni podjetnici in še nekaj zunanjih sodelavcev. Izobrazbena struktura zaposlenih je visoka, saj je 70 % zaposlenih vsaj fakultetno izobraženih. Podjetje ima sedež v Kranju, dejavnost pa opravlja v Ljubljani. Svojo dejavnost trži po celotni Sloveniji in je eno redkih, če ne edino v državi, ki se ukvarja kot zunanja hiša s trženjem, z oblikovanjem in s pisanjem prilog za nekatere medije (Podjetje X 2011).

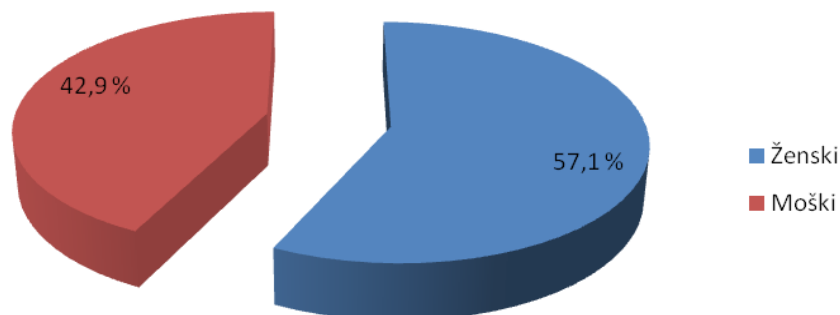
5.2 Predstavitev anketiranja

V nadaljevanju je opis anketirancev v raziskavi in opis postopka.

5.2.1 Opis anketirancev

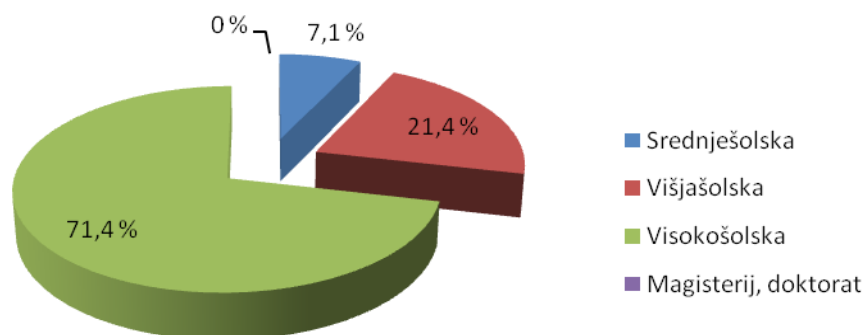
V raziskavi je sodeloval anketirani vodja, ženskega spola, v starostnem razredu od 25 do 35 let in je dosegel visokošolsko izobrazbo.

V raziskavi je sodelovalo še 14 anketiranih podrejenih, kar skupaj z vodjem znaša 15 anketiranih.



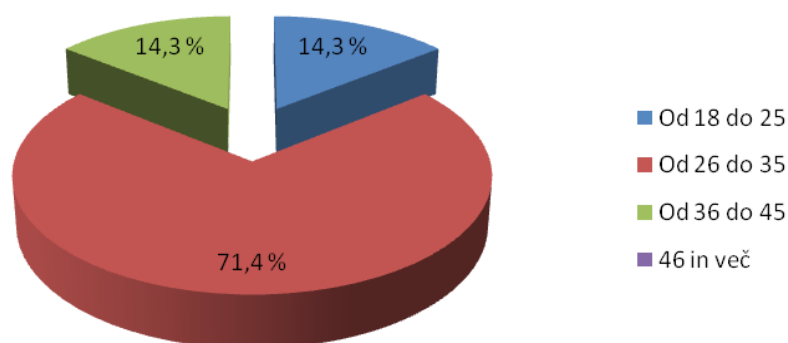
Slika 2: Struktura anketiranih podrejenih zaposlenih po spolu

Iz slike je razvidno, da je v raziskavi med podrejenimi sodelovalo 42,9 % moških in 56,1 % žensk.



Slika 3: Izobrazbena struktura anketiranih podrejenih zaposlenih

Pri anketiranju je sodelovalo 7,1 % podrejenih s srednješolsko izobrazbo, 21,4 % z višješolsko izobrazbo in 71,4 % z doseženo visokošolsko izobrazbo.



Slika 4: Struktura anketiranih podrejenih zaposlenih po spolu

Pri anektiranih je sodelovalo 14,3 % podrejenih, ki so stari od 18 do 25 let, 14,3 % starih od 26 do 35 let in 71,4 % starih od 36 do 45 let.

5.2.2 Opis postopka

Vprašalnik je bil anketiranim razdeljen v rednem delovnem času, in sicer 18. januarja 2011, na naslovu, kjer podjetje opravlja svojo dejavnost, vrnili pa so ga v škatlo, pripravljeno v ta namen. Vrnjenih in pravilno izpolnjenih je bilo 15 vprašalnikov.

Ker sta bila v raziskavi uporabljena že preverjena anketna vprašalnika, predhodno testiranje uporabnosti vprašalnika ni bilo potrebno. Vprašanja so bila zaprtega tipa. S tem je obstajala manjša možnost za nerazumljivost in dvoumnost odgovorov.

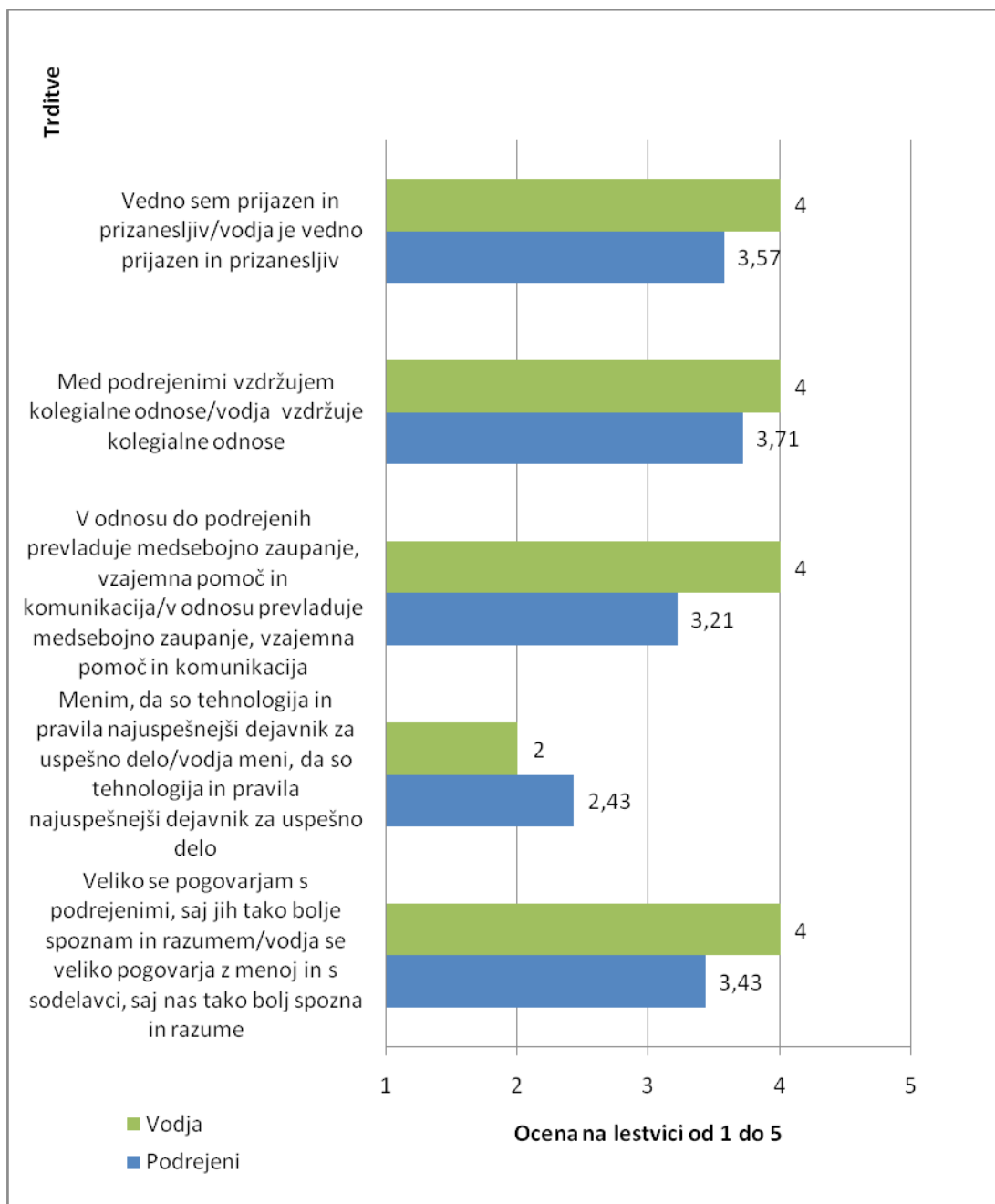
Povprečen čas izpolnjevanja je bil manj kot 10 minut. V primeru, da anketirani vprašanja ni razumel, ni imel pomoči, saj vprašanja niso vsebovala dodatnih pojasnil glede vsebine in načina izpolnjevanja ankete.

5.3 Rezultati raziskave

Rezultati ankete so kvantitativno ovrednoteni ter grafično predstavljeni s pomočjo grafikonov in tekstovne razlage, katere namen je bil predstavitev ter razlaga najpomembnejših ugotovitev.

V nadaljevanju bodo najprej predstavljeni rezultati prvega sklopa vprašanj, ki je bil namenjen raziskovanju sloga vodenja.

Zavzeti slog vodenja je bil raziskovan na podlagi sklopa petih trditev, kar je prikazano tudi v grafu 1. Anketirani so ocenjevali strinjanje s trditvami na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice, kjer ocene pomenijo: 1 - sploh ne drži, 2 - večinoma ne drži, 3 - delno drži, 4 - večinoma drži, 5 - popolnoma drži.



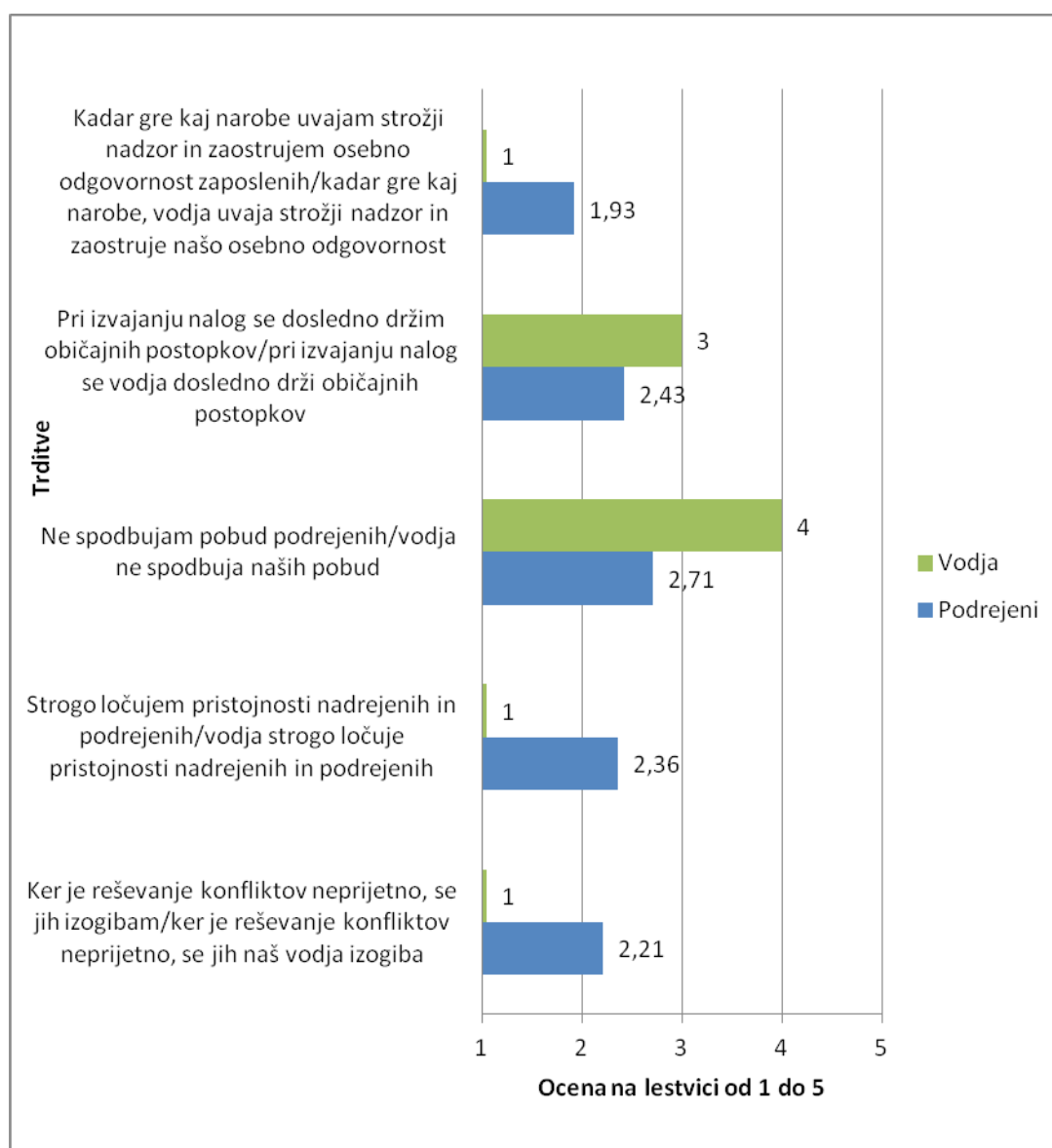
Slika 5: Zavzeti slog vodenja

Iz raziskave je razvidno, da se anketirani vodja z oceno 4,0 strinja s štirimi trditvami od petih možnih. Podrejeni zaposleni so najvišje ocenili strinjanje s trditvijo »vodja vzdržuje kolegialne odnose«, s povprečno oceno 3,7.

Najnižjo strinjanje s trditvijo je anketirani vodja podal trditvi »menim, da so tehnologija in pravila najuspešnejši dejavnik za uspešno delo«, z oceno 2,0. Prav tako so tudi podrejeni zaposleni najnižjo oceno strinjanja podali pri trditvi »vodja meni, da so tehnologija in pravila najuspešnejši dejavnik za uspešno delo«, s povprečno oceno 2,4.

V prilogi 3 je prikazano, da je v sklopu zavzeti slog vodenja največji razkorak pri oceni trditve med anketiranim vodjem in anketiranimi podrejenimi pri trditvi »v odnosu do podrejenih prevladuje medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija/v odnosu prevladuje medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija«, ki znaša 0,8. Najmanjši razkorak med oceno vodje in ocenami anketiranih podrejenih zaposlenih je pri trditvi »med podrejenimi vzdržujem kolegialne odnose/vodja vzdržuje kolegialne odnose« in znaša 0,3.

Naslednji sklop vprašanj je bil namenjen raziskovanju zadržanega sloga vodenja. Rezultati raziskave so prikazani v spodnji sliki.



Slika 6: Zadržani slog vodenja

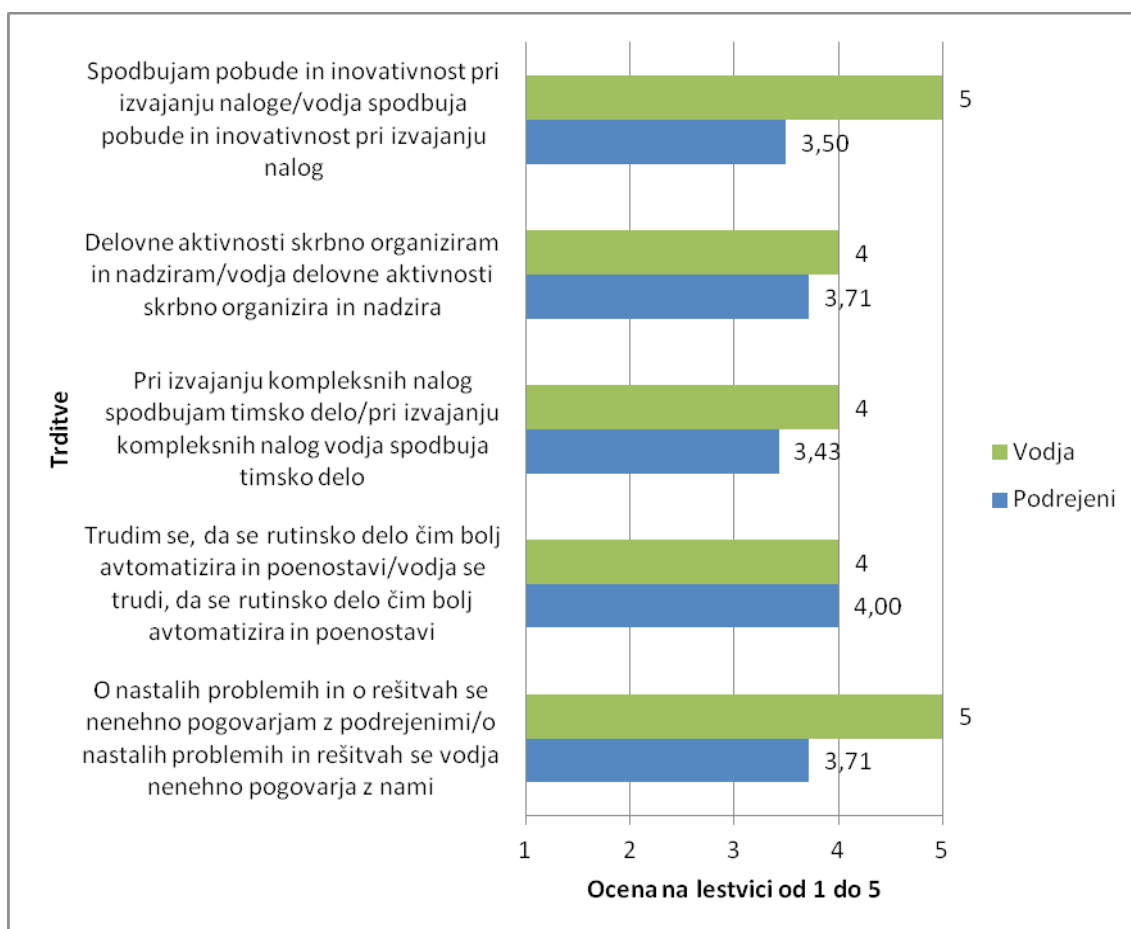
Iz raziskave je razvidno, da se anketirani vodja v največji meri strinja s trditvijo »pri izvajanju nalog dosledno upoštevam običajne postopke«, kljub vsemu, da je bila ta trditev deležna

nizke povprečne ocene 3,0. Podrejeni zaposleni so najvišje ocenili strinjanje s trditvijo »ne spodbujam pobud podrejenih/vodja ne spodbuja naših pobud«, s povprečno oceno 2,7.

Iz raziskave izhaja, da so bile pri anketiranem vodji najnižje, s povprečno oceno 1,0, ocenjene tri trditve, pri podrejenih zaposlenih je bila najnižje ocene strinjanja deležna trditev »kadar gre kaj narobe, vodja uvaja strožji nadzor in zastruje našo osebno odgovornost«, s povprečno oceno 1,9.

V prilogi 4 je prikazano, da je največji razkorak med strinjanjem s trditvami pri trditvi »strogo ločujem pristojnosti nadrejenih in podrejenih/vodja strogo ločuje pristojnosti nadrejenih in podrejenih«, z vrednostjo 1,4. Najnižji razkorak je bil ugotovljen pri trditvi »pri izvajanju nalog dosledno upoštevam običajne postopke/pri izvajanju nalog vodja dosledno upošteva običajne postopke«.

Naslednji sklop vprašanj je bil namenjen raziskovanju združevalnega sloga vodenja, kar je prikazano v spodnji sliki.

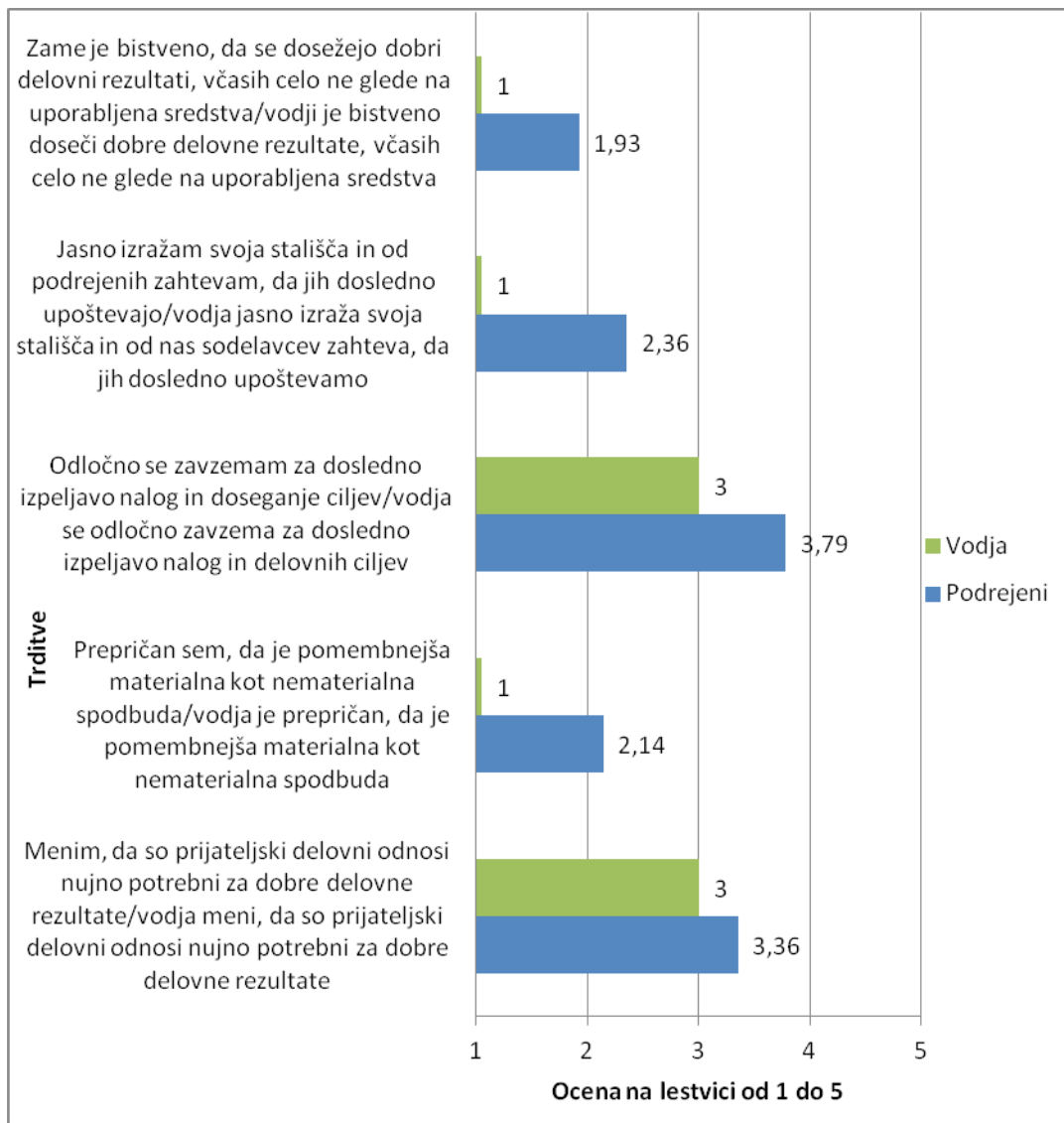


Slika 7: Združevalni slog vodenja

Rezultati raziskave kažejo, da se anketirani vodja v največji meri strinja s trditvama »delovne aktivnosti skrbno organiziram in nadziram« in »o nastalih problemih in o rešitvah se nenehno pogovarjam z podrejenimi«, ki sta bili ocenjeni z oceno 5,0. To pomeni, da anketirani vodja ocenjuje, da navedeni trditvi popolnoma držijo. Podrejeni zaposleni so ocenili, da se v povprečju v najvišji meri, z oceno 4,0, strinjajo z dvema trditvama, in sicer: »vodja se trudi, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi« in »pri izvajanju kompleksnih nalog vodja spodbuja timsko delo«.

V najmanjši meri, toda vseeno z visoko oceno 4,0, se vprašani vodja strinja s preostalimi tremi trditvami (skupaj je vseh trditev 5). Vprašani podrejeni zaposleni pa v najmanjši meri, s povprečno oceno 3,4, ocenjujejo strinjanje s trditvijo »pri izvajanju kompleksnih nalog vodja spodbuja timsko delo«.

Iz podatkov v prilogi 5 pa je pri trditvi »trudim se, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi/vodja se trudi, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi« razvidno, da med anketiranim vodjem in podrejenimi ne obstaja razkorak v ocenah, ampak so trditve identične. Tako pri vodji kot pri podrejenih zaposlenih je ocena 4,0. Največji razkorak, v vrednosti 1,3, pa je enak pri dveh trditvah, in sicer »o nastalih problemih in o rešitvah se nenehno pogovarjam z podrejenimi/o nastalih problemih in rešitvah se vodja nenehno pogovarja z nami« in »delovne aktivnosti skrbno organiziram in nadziram/vodja delovne aktivnosti skrbno organizira in nadzira«.

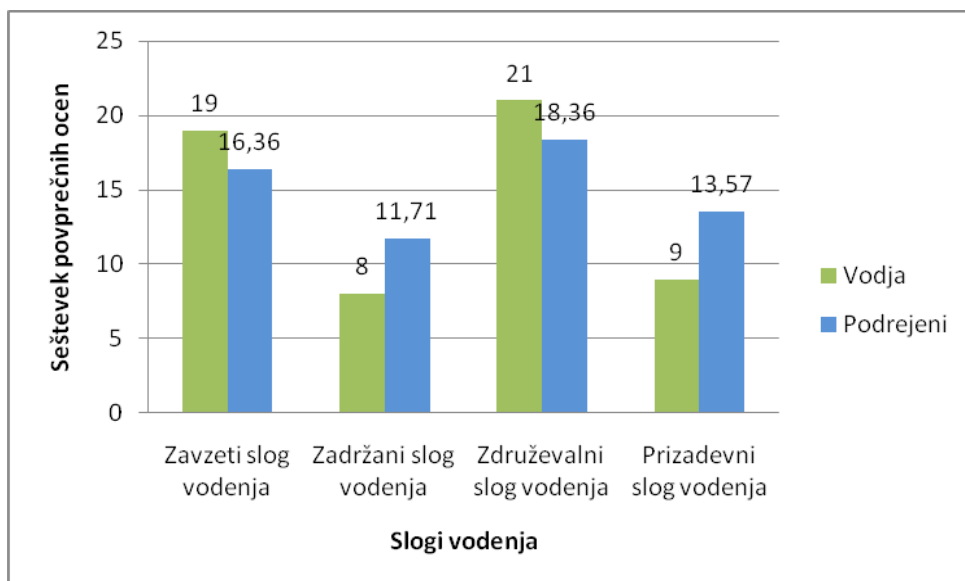


Slika 8: Prizadevni slog vodenja

Kot zadnji sklop je bil raziskan prizadevni slog vodenja. Rezultati so prikazani v sliki 8. Anketni rezultati kažejo, da se anketirani vodja v največji meri strinja s trditvama »menim, da so prijateljski delovni odnosi nujno potrebni za dobre delovne rezultate« in »menim, da so prijateljski delovni odnosi nujno potrebni za dobre delovne rezultate«. Obe trditvi sta bili ocenjeni s oceno 3,0, kar pomeni, da anketirani vodja ocenjuje, da delno drži njegovo strinjanje z navedenima trditvama. Anketirani podrejeni se v največji meri strinjajo s trditvijo »vodja se odločno zavzema za dosledno izpeljavo nalog in delovnih ciljev«. Anketirani so izrazili strinjanje s povprečno oceno 3,8.

Anketirani vodja je najnižjo oceno strinjanja, 1, podal pri treh trditvah. Vprašani podrejeni pa so najnižjo povprečno oceno 1,9 podali za trditev »vodji je bistveno doseči dobre delovne rezultate, včasih celo ne glede na uporabljena sredstva«.

Ob koncu raziskovanja slogov vodenja so bili na podlagi zbirne tabele za Reddinov² vprašalnik pripravljene skupni rezultati za obravnavane sloge vodenja.

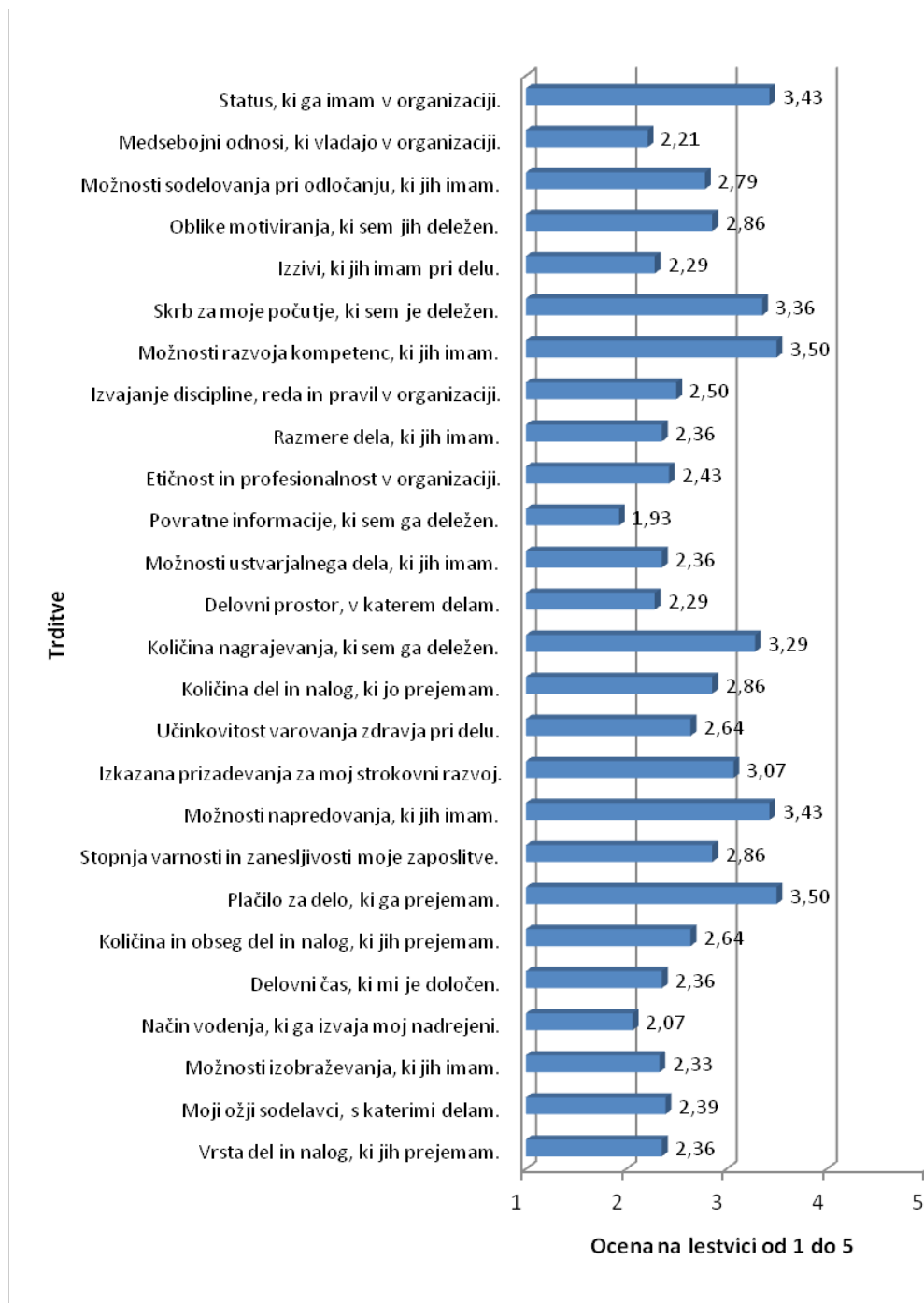


Slika 9: Slog vodenja v obravnavanem podjetju

Najpogosteje so podrejeni zaposleni ocenili, da je v njihovem podjetju v uporabi združevalni slog vodenja, s skupno povprečno oceno 18,4. Prav tako se anketirani vodja z oceno 21 v največji meri strinja s trditvijo, da je v njihovem podjetju v uporabi združevalni slog vodenja. Združevalnemu slogu vodenja sledi zavzeti slog vodenja, pri čemer so se opredelili tako vprašani podrejeni zaposleni, kot tudi anketirani vodja. V najmanjši meri pa je v uporabi zadržani slog vodenja, tako pri anketiranem vodji kot tudi pri anketiranih zaposlenih podrejenih.

V anketnem vprašalniku, ki je bil namenjen anketiranju podrejenih zaposlenih, je bilo vsebovano tudi vprašanje o njihovem zadovoljstvu pri delu. Zadovoljstvo pri delu je bilo analizirano na podlagi 26 trditev, pri čemer so respondenti vsako navedeno trditev ocenjevali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je pomenilo: 1 – nisem zadovoljen, 2 – malo zadovoljen, 3 – zadovoljen, 4 – srednje zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen.

² Zbirna tabela 14 je podana v prilogi 3.



Slika 10: Zadovoljstvo zaposlenih z delom

Analiza rezultatov raziskave na področju zadovoljstva pri delu kaže, da so podrejeni zaposleni v največji meri zadovoljni s trditvama »plačilo za delo, ki ga prejemam« in »možnosti razvoja kompetenc«, ki sta bili obe ocenjeni z enako povprečno oceno 3,50. Najnižje povprečne ocene zadovoljstva pa je bila deležna trditev »povratne informacije, ki sem jih deležen«, s povprečno oceno 1,93. Le malenkost višja je povprečna ocena (2,07) pri trditvi »način vodenja, ki ga izvaja moj zaposleni«. Ugotovljeno je, da je bila povprečna ocena zadovoljstva z obstoječim načinom vodenja, na lestvici od 1 do 5, ocenjena z malo zadovoljen.

5.4 Preverjanje (raziskovalnih) hipotez

V zaključni projektni nalogi sta zastavljeni dve temeljni hipotezi:

- H 1: Obstaja pozitivna povezanost med zaznanim slogom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih pri delu.
- H 2: Obstaja pozitivna povezanost med skladnostjo zaznav sloga vodenja vodje in podrejenih zaposlenih ter zadovoljstvom zaposlenih pri delu.

Pri preverjanju hipoteze H1 so uporabljene naslednje spremenljivke:

- Splošna ocena zadovoljstva; spremenljivka je oblikovana z združevanjem vseh 26 trditev na vprašalniku zadovoljstva zaposlenih pri delu v eno spremenljivko, ki je služila oceni splošnega zadovoljstva pri anketiranih podrejenih zaposlenih. Do splošne ocene zadovoljstva se pride tako, da se pri posameznem anketiranem zaposlenem izračuna povprečna ocena za vseh 26 trditev.
- Spremenljivke splošna ocena zavzetega sloga vodenja, splošna ocena zadržanega sloga vodenja, splošna ocena združevalnega sloga vodenja in splošna ocena prizadevnega sloga vodenja so pripravljene na podlagi izračuna povprečnih ocen za vseh pet trditev, ki po Reddinu sestavljajo posamezen slog vodenja, in sicer za posameznega anketiranega zaposlenega. Primer zavzetega sloga vodenja je postopek priprave podatkov pri tem slogu. Enako je narejeno tudi pri drugih slogih.

Preglednica 2: Priprava spremenljivke splošna ocena zavzetega sloga vodenja

Zap. št. anketiranega zaposlenega	Zavzeti slog vodenja					Splošna ocena
	Trditev 1	Trditev 2	Trditev 3	Trditev 4	Trditev 5	
1	4	3	4	4	4	3,80
2	3	2	3	4	3	3,00
3	3	3	4	4	4	3,60
4	3	2	3	3	3	2,80
5	4	2	4	4	4	3,60
6	4	3	4	4	4	3,80
7	3	2	3	3	3	2,80
8	1	5	1	4	5	3,20
9	5	3	2	4	5	3,80
10	4	2	3	4	3	3,20
11	4	2	4	4	3	3,40
12	3	2	3	3	3	2,80
13	3	2	4	3	3	3,00
14	4	1	3	4	3	3,00

Za preučevanje povezanosti med navedenima spremenljivkama je mogoče uporabljati Pearsonov koeficient korelacije, če sta obe spremenljivki normalno porazdeljeni. Če pa vsaj ena spremenljivka ni normalno porazdeljena, se uporablja Spearmanov koeficient korelacije

(lahko tudi Kendall's tau koeficient korelacije). Izračun normalne porazdeljenosti spremenljivk je prikazan spodnji preglednici.

Preglednica 3: Izračun normalne porazdeljenosti spremenljivk

	N	Koeficient asimetričnosti		Koeficient sploščenosti	
	Statistika	Statistika	Standardna napaka	Statistika	Standardna napaka
Splošna ocena ZADOVOLJSTVA	14	,012	,597	-,799	1,154
Splošna ocena zavzetega sloga vodenja	14	,215	,597	-1,587	1,154
Splošna ocena zadržanega sloga vodenja	14	,506	,597	-1,281	1,154
Splošna ocena združevalnega sloga vodenja	14	-,367	,597	-,209	1,154
Splošna ocena prizadevnega sloga vodenja	14	1,422	,597	1,474	1,154
Veljavni N	14				

Iz rezultatov izhaja, da niso vse splošne ocene prizadevnega sloga vodenja (koeficient asimetričnosti – ang. skewness je 1,442) normalno porazdeljene.³

Ker vse spremenljivke niso normalno porazdeljene je povezanost med spremenljivkama priporočljivo preučevati na podlagi Spearmanovega koeficienta korelacije. Rezultati statistične obdelave podatkov povezanosti obravnavanih spremenljivk so prikazani v preglednici 4.

³ Spremenljivka je normalno porazdeljena, kadar je koeficient asimetričnosti okoli 0, in maksimalno + ali – 1.

Preglednica 4: Povezanost med obravnavanimi spremenljivkami

		Splošna ocena ZADOVOLJSTVA	Splošna ocena zavzetega stila vodenja	Splošna ocena zadržanega stila vodenja	Splošna ocena združevalnega stila vodenja	Splošna ocena prizadevnega stila vodenja
Splošna ocena ZADOVOLJSTVA	Spearmanov koef. korelacije	1	-,432	,563*	-,666**	,400
	Pomembnost (1-stranska)		,061	,018	,005	,078
	N	14	14	14	14	14
Splošna ocena zavzetega stila vodenja	Spearmanov koef. korelacije	-,432	1	-,275	,339	-,009
	Pomembnost (1-stranska)	,061		,171	,118	,487
	N	14	14	14	14	14
Splošna ocena zadržanega stila vodenja	Spearmanov koef. korelacije	,563*	-,275	1	-,502*	,847**
	Pomembnost (1-stranska)	,018	,171		,034	,000
	N	14	14	14	14	14
Splošna ocena združevalnega stila vodenja	Spearmanov koef. korelacije	-,666**	,339	-,502*	1	-,437
	Pomembnost (1-stranska)	,005	,118	,034		,059
	N	14	14	14	14	14
Splošna ocena prizadevnega stila vodenja	Spearmanov koef. korelacije	,400	-,009	,847**	-,437	1
	Pomembnost (1-stranska)	,078	,487	,000	,059	
	N	14	14	14	14	14

*. Korelacija je pomembna pri 0.05 stopnji (1-stranska).

** .Korelacija je pomembna pri 0.01 stopnji (1-stranska).

Najprej je bilo opravljeno raziskovanje, ali obstaja povezanost med »oceno zavzetega sloga vodenja in splošnim zadovoljstvom zaposlenih pri delu«. Iz preglednice 4 izhaja, da je korelacijski koeficient -0,432, kar pomeni, da je korelacija negativna. Korelacijski koeficient ni statistično značilen ($p > 0,05$), saj presega 5 % pomembnost za ta koeficient. Med zavzetim slogom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih pri delu tako ne obstaja značilna povezanost.

Temu je sledila raziskava, ali obstaja povezanost med »oceno zadržanega sloga vodenja in zadovoljstvom zaposlenih pri delu«. Korelacijski koeficient je pozitiven, kar pomeni pozitivno povezanost zadržanega sloga vodenja in zadovoljstva zaposlenih. Korelacijski koeficient je statistično značilen ($p < 0,05$), zato lahko potrdimo, da se ocena zadržanega sloga vodenja povezuje z oceno zadovoljstva zaposlenih pri delu. Korelacijski koeficient je 0,563, kar pomeni, da obstaja srednje močna pozitivna povezanost.

Pri raziskovanju, ali obstaja povezanost med »splošno oceno združevalnega sloga vodenja in zadovoljstvom zaposlenih pri delu«, je ugotovljeno, da je korelacijski koeficient statistično značilen ($p < 0,01$). To pomeni, da obstaja povezanost med splošno oceno združevalnega sloga vodenja in splošnim zadovoljstvom zaposlenih pri delu. Korelacijski koeficient je -0,666, kar pomeni, da je povezanost negativna in zelo močna.

V končnem delu pa je prišlo do ugotavljanja, ali obstaja povezanost med »splošno oceno prizadevnega sloga vodenja in zadovoljstvom zaposlenih pri delu«. Ugotovitev je, da je korelacijski koeficient 0,400, kar pomeni, da je korelacija pozitivna. Korelacijski koeficient ni

statistično značilen ($p > 0,05$), saj presega 5 % pomembnost. Med prizadevnim slogom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih pri delu ne obstaja značilna povezanost.

Za potrditev prve hipoteze, ki se glasi: »Obstaja povezanost med slogom vodenja in splošnim zadovoljstvom zaposlenih pri delu«, je bilo treba dokazati, da obstaja pozitivna povezanost, ki je večja ali enaka 0,20 med vsemi v raziskavi vsebujočimi slogi vodenja in splošnim zadovoljstvom pri delu. Tega ni bilo mogoče dokazati, zato je prva hipoteza zavrnjena.

Pozitivna povezanost je med zadržanim sloga vodenja in zadovoljstvom zaposlenih pri delu.

V drugem delu je prišlo do preverjanja druge hipoteze, ki se glasi: »Obstaja pozitivna povezanost med skladnostjo zaznav sloga vodenja vodje in podrejenih zaposlenih in zadovoljstvom zaposlenih pri delu.«

Pri preverjanju hipoteze H2 sta bili uporabljeni naslednji spremenljivki:

- Splošna ocena zadovoljstva; spremenljivka je bila, enako kot pri preverjanju hipoteze H1, oblikovana z združevanjem vseh 26 trditev s področja zadovoljstva zaposlenih pri delu, v eno spremenljivko, namenjeno oceni splošnega zadovoljstva pri anketiranih podrejenih zaposlenih. Splošna ocena zadovoljstva je bila ugotovljena tako, da je bila pri posameznem anketiranem zaposlenem izračunana povprečna ocena za vseh 26 trditev.
- Skladnost zaznav sloga vodenja; to je umetna dihotomna spremenljivka, ki je bila za potrebe raziskave ustvarjena na podlagi primerjave seštevka ocen pri najvišje ocenjenemu slogu vodenja med anketiranim vodjem in anketiranimi podrejenimi zaposlenimi. Če je bil pri vodji in anketiranih zaposlenih na podlagi seštevka ocen najvišje ocenjen enak slog vodenja, je pripisana vrednost 1, saj je bila ocena med vodjem in podrejenimi zaposlenimi skladna. Če pa ocena ni bila skladna, je pripisana vrednost 0 (priloga 8).

Na podlagi ugotovitev iz literature je bil za preverjanje druge hipoteze uporabljen Point-biserialov korelacijski koeficient⁴ (r_{pb}) (Field 2005, 131–133). Ta se uporablja, ko je ena spremenljivka dvojiška ali dihotomna. Ta spremenljivka je lahko naravno dihotomna, kot na primer spol, ali pa je spremenljivka umetno dihotomna. Kot umetna dihotomna spremenljivka v raziskavi je bila uporabljena spremenljivka skladnost zaznav sloga vodenja, ki je že podrobneje pojasnjena.

Izračun Point-biserialnega korelacijskega koeficienta se začne z izračunom Pearsonovega koeficienta korelacije, na podlagi katere je preučevana povezanost med skladnostjo zaznav sloga vodenja vodje in podrejenih zaposlenih (dihotomno spremenljivko) ter zadovoljstvom zaposlenih pri delu.

⁴ V angleškem jeziku: Point-biserial correlation coefficient.

Preglednica 5: Korelacije »skladnost zaznav sloga vodenja« z »zadovoljstvom zaposlenih pri delu«

		Splošna ocena zadovoljstva	Skladnost zaznav sloga vodenja
Splošna ocena zadovoljstva	Pearsonov koef. korelacije	1	-,062
	Pomembnost (1-stranska)		,417
	N	14	14
Skladnost zaznav sloga vodenja	Pearsonov koef. korelacije	-,062	1
	Pomembnost (1-stranska)	,417	
	N	14	14

Pri povezanosti spremenljivk »skladnost zaznav sloga vodenja« z »oceno zadovoljstva zaposlenih pri delu« ima Point-biserialov korelacijski koeficient (r_{pb}) vrednost⁵ 0,062 in $p=0,417$. Iz tega sledi, da povezanost ni statistično značilna, saj je $p>0,05$. Po Fieldu (2005, 133) sledi izračun $R^2=(0,062)^2=0,0038$, kar pomeni, da je 0,4 % variance Y (razlik med ocenami vodje in podrejenih zaposlenih) pojasnjene z vplivom X (splošnim zadovoljstvom pri delu). Hipotezo je treba zavrniti, saj ne obstaja pozitivna povezanost med »skladnostjo zaznav sloga vodenja vodje in podrejenih zaposlenih« in »zadovoljstvom zaposlenih pri delu«, pa tudi varianca je izredno nizka (0,4 %), kar pomeni, da če bi bila statistično značilna, bi le 0,4 % variance Y (razlik med ocenami vodje in podrejenih zaposlenih) uspeli pojasniti z vplivom X (zadovoljstvom pri delu). Iz tega izhaja, da tudi kriterij veljavnosti hipoteze, da se vsaj 30 % variance Y uspe pojasniti z vplivom X, ni bil izpolnjen.

⁵ Smer povezanosti se pri izračunu Point-biserialovega korelacijskega koeficienta ne upošteva (Field 2005, 133).

6 SKLEP

Goleman (2000b, 36) meni, da uspešen vodja slog vodenja prilagaja različnim situacijam. Slogi vodenja se med seboj pogosto povezujejo. Za vodjo je tako pomembno, da pozna svoj prevladujoči slog vodenja, kot tudi značilnosti vseh ostalih slogov vodenja. Tako lahko vodja zavestno izbere tistega, za katerega meni, da mu bo v konkretni situaciji omogočal čim boljše rezultate za doseganje ciljev in čim višjo stopnjo zadovoljstva z delom.

V zaključni projektni nalogi so preučeni slogi in teorije vodenja, ki so se izoblikovale skozi desetletja proučevanja vodenja. V okviru empiričnega dela naloge je zastavljeni namen raziskave dosežen. Namen je bil raziskava sloga vodenja kot dejavnika zadovoljstva zaposlenih in raziskava skladnosti zaznav sloga vodenja med podrejenimi zaposlenimi in vodjem ter zadovoljstvom zaposlenih pri delu. Cilj raziskave je bil tudi ugotoviti, kateri slog vodenja se na podlagi ocen anketiranih uporablja v obravnavanem podjetju.

Iz raziskave je razvidna ocena anketiranih, da se v obravnavanem podjetju uporablja združevalni slog vodenja. Tovrstno oceno so podali tako anketirani podrejeni kot tudi anketirani na delovnem mestu vodje v obravnavanem podjetju. Razlike v dojemanju sloga vodenja med podrejenim in vodjem obstajajo, najmanjši razkorak v ocenah sloga vodenja je pri zadržanem slogu, največji pa pri prizadevnem slogu vodenja.

V okviru empiričnega dela naloge sta bili zastavljeni dve hipotezi. Prva hipoteza je izhajala iz predpostavke, da »obstaja pozitivna povezanost med slogom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih pri delu«. S pomočjo raziskave smo ugotavljali, ali obstaja pozitivna povezanost med vsemi v raziskavi vključenimi slogi vodenja in splošnim zadovoljstvom pri delu, kar je uspelo dokazati le za zadržani slog vodenja, zato je bila prva hipoteza zavržena. Druga hipoteza je izhajala iz predpostavke, da »obstaja pozitivna povezanost med skladnostjo zaznav sloga vodenja vodje in podrejenih zaposlenih ter zadovoljstvom zaposlenih pri delu«. Ugotovljeno je bilo, da ne obstaja pozitivna povezanost med »skladnostjo zaznav sloga vodenja vodje in podrejenih zaposlenih« ter »zadovoljstvom zaposlenih pri delu«, zato je bila tudi druga hipoteza zavržena.

Rezultati raziskave so nekoliko presenetljivi, prinašajo pa tudi razočaranje. Doslej je namreč veljalo, da zunanji sodelavci v nalogi obravnavanega podjetja niso nikoli občutili, da bi vodja kakor koli zaviral predloge podrejenih (v anketi je ravno vodja obkrožil, da ta trditev zanj večinoma drži, kar je prikazano v grafu 5). Po opažanjih zunanjih sodelavcev in opažanjih podrejenih v podjetju tega namreč ni zaznati. Pričakovan je bil najmanjši razkorak (absolutna vrednost) pri združevalnem slogu vodenja. Rezultati kažejo ravno nasprotno. Glede na dobljene rezultate je zato mogoče ugotoviti, da se vodja prilagaja določenim situacijam in osebnostim podrejenih. Po statistični obdelavi podatkov pa rezultati kažejo, da vodja uporablja zadržani slog vodenja, kar se povezuje tudi z zadovoljstvom zaposlenih pri delu. Iz

tega je moč sklepati, da je zadovoljstvo zaposlenih na nižji ravni od pričakovane. Vodji je tako mogoče svetovati, naj si prizadeva spremeniti slog vodenja, saj narava dela zahteva timsko delo, podrejene pa naj poskuša prepričati, da se tudi sami trudijo za doseganje določenih ciljev. S tem namreč vodja svoje podrejene spodbuja k večji učinkovitosti, ne nazadnje tudi k občutku popolne samostojnosti pri delu.

Zadovoljstvo pri delu je ključnega pomena in ni nekaj samo po sebi umevnega. Je del navad in vedenja vodje do podrejenih. Na podlagi analize zadovoljstva zaposlenih pri delu je bilo ugotovljeno, da so zaposleni v največji meri zadovoljni s trditvama »plačilo za delo, ki ga prejemam« in »možnosti razvoja kompetenc«. Obe sta bili ocenjeni z enako povprečno oceno 3,50. To pomeni, da se v podjetju zavedajo, da lahko dobro plačilo vpliva na delovno učinkovitost in ob tem na zadovoljstvo, s tem pa tudi na ugodno delovno klimo ter medsebojne odnose. Podjetje sledi tudi sodobnim trendom na področju človeških virov, ki dajejo velik poudarek izrabi potencialov zaposlenih. Podjetje daje velik poudarek tudi temu, da je zaposlenemu ponujeno delovno mesto, kjer njegova ustvarjalnost in intelektualni potencial prideta najbolje do izraza. Pri kompetencah gre ravno za v praksi uporabno znanje oziroma za zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže vse svoje znanje v kompleksnih ter nepredvidljivih situacijah.

Najnižje povprečne ocene zadovoljstva pa je bila deležna trditev »povratne informacije, ki sem jih deležen«, s povprečno oceno 1,93. Le malenkost višja je povprečna ocena (2,07) pri trditvi »način vodenja, ki ga izvaja moj zaposleni«. Izsledki raziskave tudi v tem delu kažejo, da mora vodstvo podjetja temu področju nameniti posebno pozornost. V skrajnem primeru lahko poseže tudi po menjavi vodilnega kadra, z novim, ki bo uporabljal drugačen slog vodenja. Tudi na področju povratnih informacij mora podjetje pripraviti ukrepe, s katerimi bo izboljšana komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi. Takšni ukrepi so lahko uvedba letnih delovnih pogovorov in izobraževanje ter usposabljanje vodilnih na področju medsebojnega komuniciranja.

LITERATURA IN VIRI

- Dimovski, Vlado in Sandra Penger. 2008. *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
- Field, Andy. 2005. *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Goleman, Daniel. 2000a. Uspešno vodenje I. *Podjetnik* 9 (6): 35–41.
- Goleman, Daniel. 2000b. Uspešno vodenje II. *Podjetnik* 9 (7): 33–38.
- Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2004. *Ustvarjanje uspešnega podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
- Ivanko, Štefan. 2005. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Les, Mojca. 2000. *Psihologija dela I. del*. Novo mesto: Ekonomska šola.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetju*. Ljubljana: DZS.
- Lobnikar, Branko. 2003. *Slogi vodenja slovenskih podjetnikov*.
[Http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=93&ClanekID=900](http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=93&ClanekID=900) (7. 11. 2010).
- Magušar, Tatjana. 2010. *Stili vodenja*. Diplomsko naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Mayer, Janez. 1991. *Ustvarjalno mišljenje in delo*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane. 1994. Dinamika vodenja. V *Management*, ur. Stane Možina, 524–557. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- Podjetje X, 2011. *Predstavitev podjetja*. Interno gradivo, Podjetje X.
- Reddin, James William. 1970. *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Reddin, James William. 1979. The 3-D Management style theory. *Training and Development Journal* 33 (6): 8–17.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 177–203. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje*. Bled: Verner consulting.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Treven, Sonja in Velimir Srića. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik za vodjo oddelka
- Priloga 2 Anketni vprašalnik za zaposlene
- Priloga 3 Razkorak ocen med anketiranim vodjem in anketiranimi podrejenimi zaposlenimi pri trditvah s sklopa zavzeti slog vodenja
- Priloga 4 Razkorak ocen med anketiranim vodjem in anketiranimi podrejenimi zaposlenimi pri trditvah s sklopa zadržani slog vodenja
- Priloga 5 Razkorak ocen med anketiranim vodjem in anketiranimi podrejenimi zaposlenimi pri trditvah s sklopa združevalni slog vodenja
- Priloga 6 Razkorak ocen med anketiranim vodjem in anketiranimi podrejenimi zaposlenimi pri trditvah s sklopa prizadevni slog vodenja
- Priloga 7 Zbirna tabela za Reddinov vprašalnik
- Priloga 8 Prikaz ustvarjanja dihonomne spremenljivke za izračun Point-biserialnega korelacijskega koeficienta

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA VODJO ODDELKA

(Reddin 1979)

Spoštovani,

moje ime je Tanja Sečnik. Sem absolventka Fakultete za management v Kopru. Pripravljam zaključno projektno nalogo z naslovom Slog vodenja kot dejavnik zadovoljstva zaposlenih z delom. Pred vami je vprašalnik z navedenimi trditvami, ki se nanašajo na vas kot vodjo. Anketa je anonimna. Podatki bodo uporabljeni v sumarni obliki in izključno za namen zaključne naloge. Z vašim sodelovanjem boste ključno pripomogli k moji zaključni nalogi.

Hvala in lep pozdrav,

Tanja Sečnik

Vprašalnik izpolnite tako, da pri vsaki izmed navedenih trditev obkrožite enega izmed petih možnih odgovorov, glede na to, v kolikšni meri trditev drži oz. ne drži za vas.

		Sploh ne drži	Večinoma ne drži	Delno drži	Večinoma drži	Popolnoma drži
1.	Veliko se pogovarjam s podrejenimi, saj jih tako bolje spoznam in razumem.	1	2	3	4	5
2.	Ker je reševanje konfliktov neprijetno, se jih izogibam.	1	2	3	4	5
3.	O nastalih problemih in o rešitvah se nenehno pogovarjam s podrejenimi.	1	2	3	4	5
4.	Menim, da so prijateljski delovni odnosi nujni za doseganje dobrih delovnih rezultatov.	1	2	3	4	5
5.	Menim, da so tehnologija in pravila najpomembnejši dejavnik za uspešno delo.	1	2	3	4	5
6.	Strogo ločujem pristojnosti nadrejenih in podrejenih.	1	2	3	4	5
7.	Trudim se, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi.	1	2	3	4	5
8.	Prepričan sem, da je pomembnejša materialna	1	2	3	4	5

Priloga 1

	kot nematerialna spodbuda.					
9.	V odnosu do podrejenih prevladujejo medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija.	1	2	3	4	5
10.	Ne spodbujam pobud podrejenih.	1	2	3	4	5
11.	Pri izvajanju kompleksnih nalog spodbujam timsko delo.	1	2	3	4	5
12.	Odločno se zavzemam za dosledno izvedbo nalog in doseganje ciljev.	1	2	3	4	5
13.	Med podrejenimi vzdržujem kolegialne odnose.	1	2	3	4	5
14.	Pri izvajanju nalog dosledno upoštevam običajne postopke.	1	2	3	4	5
15.	Delovne aktivnosti skrbno organiziram in nadziram.	1	2	3	4	5
16.	Jasno izražam svoja stališča in od podrejenih zahtevam, da jih dosledno upoštevajo.	1	2	3	4	5
17.	Vedno sem prijazen in prizanesljiv.	1	2	3	4	5
18.	Kadar gre kaj narobe, uvajam strožji nadzor in zaostrujem osebno odgovornost podrejenih.	1	2	3	4	5
19.	Spodbujam pobude in inovativnost pri izvajanju nalog.	1	2	3	4	5
20.	Zame je bistveno, da se dosežejo dobri delovni rezultati, včasih celo ne glede na uporabljena sredstva.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFSKI PODATKI:

Pri naslednjem sklopu vprašanj vas prosim, da obkrožite odgovor.

Spol:

- a) Ženski
- b) Moški

Starost:

- a) Od 18 do 25
- b) Od 26 do 35
- c) Od 36 do 45
- d) 46 in več

Izobrazba:

- a) Srednješolska
- b) Višješolska
- c) Visokošolska
- d) Magisterij, doktorat

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

(Reddin 1979, v Mihalič 2008)

Spoštovani,

moje ime je Tanja Sečnik. Sem absolventka Fakultete za management v Kopru. Pripravljam zaključno projektno nalogo z naslovom Slog vodenja kot dejavnik zadovoljstva zaposlenih z delom. Pred vami je vprašalnik, ki v prvem delu vsebuje trditve, nanašajoče se neposredno na vašega nadrejenega. Drugi del vprašalnika je namenjen ugotavljanju zadovoljstva z delom. Anketa je anonimna. Podatki bodo uporabljeni v sumarni obliki in izključno za namen naloge. Z vašim sodelovanjem boste ključno pripomogli k moji zaključni nalogi.

Hvala in lep pozdrav,

Tanja Sečnik

Vprašalnik izpolnite tako, da pri vsaki izmed navedenih trditev obkrožite enega izmed petih možnih odgovorov, glede na to, v kolikšni meri trditev drži oz. ne drži za vašega neposredno nadrejenega. Navedene postavke so zapisane v moški obliki, vendar enakovredno naslavlajo oba spola.

		Sploh ne drži	Večinoma ne drži	Delno drži	Večinoma drži	Popolnoma drži
1.	Vodja se veliko pogovarja z menoj in s sodelavci, saj nas tako bolje spozna ter razume.	1	2	3	4	5
2.	Ker je reševanje konfliktov neprijetno, se jih vodja izogiba.	1	2	3	4	5
3.	O nastalih problemih in o rešitvah se vodja nenehno pogovarja z nami.	1	2	3	4	5
4.	Vodja meni, da so prijateljski delovni odnosi nujni za dobre delovne rezultate.	1	2	3	4	5
5.	Vodja meni, da so tehnologija in pravila najpomembnejši dejavnik za uspešno delo.	1	2	3	4	5
6.	Vodja strogo ločuje pristojnosti nadrejenih in podrejenih.	1	2	3	4	5
7.	Vodja se trudi, da se rutinsko delo čim bolj	1	2	3	4	5

Priloga 2

	avtomatizira in poenostavi.					
8.	Vodja je prepričan, da je pomembnejša materialna kot nematerialna spodbuda.	1	2	3	4	5
9.	V odnosu prevladujejo medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija.	1	2	3	4	5
10.	Vodja ne spodbuja naših pobud.	1	2	3	4	5
11.	Pri izvajanju kompleksnih nalog vodja spodbuja timsko delo.	1	2	3	4	5
12.	Vodja se odločno zavzema za dosledno izvedbo nalog in doseganje ciljev.	1	2	3	4	5
13.	Vodja vzdržuje kolegialne odnose.	1	2	3	4	5
14.	Pri izvajanju nalog vodja dosledno upošteva običajne postopke.	1	2	3	4	5
15.	Vodja delovne aktivnosti skrbno organizira in nadzira.	1	2	3	4	5
16.	Vodja jasno izraža svoja stališča in od svojih sodelavcev zahteva, da jih dosledno upoštevamo.	1	2	3	4	5
17.	Vodja je vedno prijazen in prizanesljiv.	1	2	3	4	5
18.	Kadar gre nekaj narobe, vodja uvaja strožji nadzor in zastruje našo osebno odgovornost.	1	2	3	4	5
19.	Vodja spodbuja pobude in inovativnost pri izvajanju nalog.	1	2	3	4	5
20.	Vodji je bistveno doseči dobre delovne rezultate, včasih celo ne glede na uporabljena sredstva.	1	2	3	4	5

Vprašalnik izpolnite tako, da pri vsakem izmed navedenih trditev obkrožite enega izmed petih možnih odgovorov, glede na to, koliko ste z navedeno trditvijo zadovoljni oz. nezadovoljni.

	Nisem zadovoljen	Malo Zadovoljen	Srednje zadovoljen	Zadovoljen	Zelo zadovoljen
Vrsta del in nalog, ki jih prejeman.	1	2	3	4	5
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.	1	2	3	4	5
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	1	2	3	4	5
Delovni čas, ki mi je določen.	1	2	3	4	5
Količina in obseg del ter nalog, ki jih	1	2	3	4	5

prejemam.					
Plačilo za delo, ki ga prejemam.	1	2	3	4	5
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj.	1	2	3	4	5
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu.	1	2	3	4	5
Količina del in nalog, ki jo prejemam.	1	2	3	4	5
Količina nagrajevanja, ki sem ga deležen.	1	2	3	4	5
Delovni prostor, v katerem delam.	1	2	3	4	5
Možnosti ustvarjalnega dela, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Povratne informacije, ki sem ga deležen.	1	2	3	4	5
Etičnost in profesionalnost v organizaciji.	1	2	3	4	5
Razmere dela, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Izvajanje discipline, reda in pravil v organizaciji.	1	2	3	4	5
Možnosti razvoja kompetenc, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.	1	2	3	4	5
Izzivi, ki jih imam pri delu.	1	2	3	4	5
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	1	2	3	4	5
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi, ki vladajo v organizaciji.	1	2	3	4	5
Status, ki ga imam v organizaciji.	1	2	3	4	5

DEMOGRAFSKI PODATKI:

Pri naslednjem sklopu vprašanj vas naprošam, da obkrožite odgovor.

Spol:

- a) Ženski
- b) Moški

Starost:

- a) Od 18 do 25
- b) Od 26 do 35
- c) Od 36 do 45
- d) 46 in več

Izobrazba:

- a) Srednješolska
- b) Višješolska
- c) Visokošolska
- d) Magisterij, doktorat

Razkorak ocen med anketiranim vodjem in anketiranimi podrejenimi zaposlenimi pri trditvah s sklopa zavzeti slog vodenja

Trditve	Vodja	Podrejeni - povpr.	Absolutna razlika ocen
1. Veliko se pogovarjam s podrejenimi, saj jih tako bolje spoznam in razumem/vodja se veliko pogovarja z menoj in s sodelavci, saj nas tako bolj spozna in razume.	4	3,43	0,57
2. Menim, da so tehnologija in pravila najuspešnejši dejavnik za uspešno delo/vodja meni, da so tehnologija in pravila najuspešnejši dejavnik za uspešno delo.	2	2,43	0,43
3. V odnosu do podrejenih prevladuje medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija/v odnosu prevladuje medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija.	4	3,21	0,79
4. Med podrejenimi vzdržujem kolegialne odnose/vodja vzdržuje kolegialne odnose.	4	3,71	0,29
5. Vedno sem prijazen in prizanesljiv/vodja je vedno prijazen in prizanesljiv.	4	3,57	0,43
Skupaj:	18	16,35	1,65

Razkorak ocen med anketiranim vodjem in anketiranimi podrejenimi zaposlenimi pri trditvah s sklopa zadržani slog vodenja

Trditev	Vodja	Podrejeni - povpr.	Absolutna razlika ocen
1. Ker je reševanje konfliktov neprijetno, se jih izogibam/ker je reševanje konfliktov neprijetno, se jih naš vodja izogiba.	1	2,21	1,21
2. Strogo ločim pristojnosti nadrejenih in podrejenih/vodja strogo ločuje pristojnosti nadrejenih in podrejenih.	1	2,36	1,36
3. Ne spodbujam pobud podrejenih/vodja ne spodbuja naših pobud.	4	2,71	1,29
4. Pri izvajanju nalog dosledno upoštevam običajne postopke/pri izvajanju nalog vodja dosledno upošteva običajne postopke.	3	2,43	0,57
5. Kadar gre nekaj narobe, uvajam strožji nadzor in zaostrojem osebno odgovornost zaposlenih/kadar gre nekaj narobe, vodja uvaja strožji nadzor in zaostrojuje našo osebno odgovornost.	1	1,93	0,93
Skupaj:	10	11,64	1,64

Razkorak ocen med anketiranim vodjem in anketiranimi podrejenimi zaposlenimi pri trditvah s sklopa združevalni slog vodenja

Trditve	Vodja	Podrejeni - povpr.	Absolutna razlika ocen
1. O nastalih problemih in o rešitvah se nenehno pogovarjam s podrejenimi/o nastalih problemih in rešitvah se vodja nenehno pogovarja z nami.	5	3,71	1,29
2. Trudim se, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi/vodja se trudi, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi.	4	4,00	0
3. Pri izvajanju kompleksnih nalog spodbujam timsko delo/pri izvajanju kompleksnih nalog vodja spodbuja timsko delo.	4	3,43	0,57
4. Delovne aktivnosti skrbno organiziram in nadziram/vodja delovne aktivnosti skrbno organizira in nadzira.	5	3,71	1,29
5. Spodbujam pobude in inovativnost pri izvajanju naloge/vodja spodbuja pobude in inovativnost pri izvajanju nalog.	4	3,50	0,5
Skupaj:	22	18,35	3,65

Razkorak ocen med anketiranim vodjem in anketiranimi podrejenimi zaposlenimi pri trditvah s sklopa prizadevni slog vodenja

Trditve	Vodja	Podrejeni - povpr.	Absolutna razlika ocen
1. Menim, da so prijateljski delovni odnosi nujni za doseganje dobrih delovnih rezultatov/vodja meni, da so prijateljski delovni odnosi nujni za doseganje dobrih delovnih rezultatov.	3	3,36	0,33
2. Prepričan sem, da je pomembnejša materialna kot nematerialna spodbuda/vodja je prepričan, da je pomembnejša materialna kot nematerialna spodbuda.	1	2,14	1,07
3. Odločno se zavzemam za dosledno izvedbo nalog in doseganje ciljev/vodja se odločno zavzema za dosledno izvedbo nalog in delovnih ciljev.	3	3,79	0,33
4. Jasno izražam svoja stališča in od podrejenih zahtevam, da jih dosledno upoštevajo/vodja jasno izraža svoja stališča in od nas, sodelavcev, zahteva, da jih dosledno upoštevamo.	1	2,36	1,33
5. Zame je bistveno, da se dosežejo dobri delovni rezultati, včasih celo ne glede na uporabljena sredstva/vodji je bistveno doseči dobre delovne rezultate, včasih celo ne glede na uporabljena sredstva.	1	1,93	0,87
Skupaj:	9	12,93	3,93

Zbirna tabela za Reddinov vprašalnik

	Trditve	Vodja	Podrejeni zaposleni	Absolutna Razlika
Zadržani slog vodenja	2, 6, 10, 14, 18	18	16,14	1,86
Zavzeti slog vodenja	1, 5, 9, 13, 17	10	10,87	0,87
Prizadevni slog vodenja	4, 8, 12, 16, 20	22	18,35	3,65
Združevalni vodenja	slog 3, 7, 11, 15, 19	9	12,93	3,93

PRIKAZ USTVARJANJA DIHOTOMNE SPREMENLJIVKE ZA IZRAČUN POINT-BISERIALNEGA KORELACIJSKEGA KOEFICIENTA

Anketirani vodja in podrejeni zaposleni	ZAVZETI SLOG VODENJA						ZADRŽANI SLOG VODENJA						ZDRUŽEVALNI SLOG VODENJA						PRIZADEVNI SLOG VODENJA						Skladnost zaznav
	Vodja se veliko pogovarja z menoj in sodelavci, saj nas tako bolje spozna in razume.	Vodja meni, da tehnologija in pravila najpomembnejši dejavniki za uspešno delo.	V odnosu medsebojno zaupanje, vzajemna pomoč in komunikacija.	Vodja vzdržuje kolegialne odnose.	Vodja je vedno prijazen in prizanesljiv.	Seštevek	Ker je reševanje konfliktov neprijetno, se jih naš vodja izogiba.	Vodja strogo ločuje pristojnosti nadrejenih in podrejenih.	Vodja ne spodbuja naših pobud.	Pri izvajanju nalog se vodja dosledno drži običajnih postopkov.	Kadar gre kaj narobe, vodja uvaja strožji nadzor in zastruje našo osebno odgovornost.	Seštevek	O nastalih problemih in o rešitvah se vodja nenehno pogovarja z nami.	Vodja se trudi, da se rutinsko delo čim bolj avtomatizira in poenostavi.	Pri izvajanju kompleksnih nalog vodja spodbuja timsko delo.	Vodja delovne aktivnosti skrbno organizira in nadzira.	Vodja spodbuja pobude in inovativnost pri izvajanju nalog.	Seštevek	Vodja meni, da so prijateljski delovni odnosi nujno potrebni za dobre delovne rezultate.	Vodja je prepričan, da je pomembnejša materialna spodbuda.	Vodja se odločno zavzema za dosledno izpeljavo nalog in doseganje ciljev.	Vodja jasno izraža svoja stališča in od svojih sodelavcev zahteva, da jih dosledno upošteva.	Vodji je bistveno doseči dobre delovne rezultate, včasih celo ne glede na uporabljen sredstva.		
Zaposleni 1	4	3	4	4	4	19	1	3	1	2	1	8	4	4	4	3	3	18	2	2	5	1	2	12	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 2	3	2	3	4	3	15	4	3	3	2	1	13	4	3	2	4	4	17	4	2	4	2	1	13	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 3	3	3	4	4	4	18	2	2	2	3	1	10	4	4	3	4	4	19	4	1	4	2	1	12	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 4	3	2	3	3	3	14	4	3	3	3	4	17	3	4	3	4	2	16	2	2	4	3	4	15	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 5	4	2	4	4	4	18	2	2	2	1	1	8	4	4	3	4	4	19	4	1	3	1	1	10	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 6	4	3	4	4	4	19	1	3	1	2	1	8	4	4	4	3	3	18	2	2	5	1	2	12	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 7	3	2	3	3	3	14	4	3	3	3	4	17	3	4	3	4	2	16	2	2	4	3	4	15	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 8	1	5	1	4	5	16	1	3	5	5	2	16	1	5	1	5	1	13	5	4	5	5	1	20	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 9	5	3	2	4	5	19	5	3	5	4	4	21	5	4	4	3	5	21	5	4	4	5	4	22	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 10	4	2	3	4	3	16	1	1	1	1	1	5	5	4	3	3	5	20	4	2	3	2	1	12	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 11	4	2	4	4	3	17	1	1	4	1	1	8	4	5	5	4	4	22	4	1	3	1	1	10	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 12	3	2	3	3	3	14	3	4	3	4	4	18	2	3	4	3	4	16	2	3	3	4	3	15	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 13	3	2	4	3	3	15	1	1	3	1	1	7	5	4	5	4	4	22	3	2	3	2	1	11	
Vodja						18						10						22						9	
Zaposleni 14	4	1	3	4	3	15	1	1	2	2	1	7	4	4	4	4	4	20	4	2	3	1	1	11	
Vodja						18						10						22						9	

Vrednost 1 v stolpcu Skladnost zaznav pomeni, da je ocena anketiranih podrejenih zaposlenih pri najvišje ocenjenem slogu skladna, z ceno anketiranega vodje, vrednost 0 pa pomeni, da ocena ni skladna.