

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIMERJAVA KOMPETENC TRANSFORMACIJSKIH VODIJ V
PROIZVODNIH IN NEPORIZVODNIH PODJETJIH**

Ljubljana, julij 2009

ULA MEJAŠ

IZJAVA

Študentka Ula Mejaš izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Mihe Škerlavaja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21. julij 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 TEORETIČNO OZADJE TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA.....	2
1.1 Teorija izmenjave vodja – sledilec.....	2
1.2 Kontingenčni pristopi k vodenju	4
1.3 Transformacijsko vodenje.....	6
1.4 Kompetence transformacijskih vodij	11
2 PRIMERJAVA KOMPETENC TRANSFORMACIJSKIH VODIJ V PROIZVODNIH IN NEPROIZVODNIH PODJETJIH NA PODLAGI RAZISKAVE	13
2.1 Opis raziskave	13
2.2 Področja raziskave.....	14
2.3 Metodologija analize podatkov	14
2.4 Namen raziskave	15
2.5 Rezultati raziskave.....	16
2.6 Rezultati raziskave po posameznih postavkah vprašalnika	19
3 DISKUSIJA	23
SKLEP	27
LITERATURA IN VIRI.....	30
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava kompetenc transformacijskih vodij v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih	16
Tabela 2: Rezultati raziskave po posameznih postavkah vprašalnika	20
Tabela 3: Postavke, pri katerih so razlike statistično značilne (vzornišvo)	23
Tabela 4: Postavke, pri kateri razlike niso statistično značilne (vizionarstvo)	24
Tabela 5: Postavke, pri katerih so razlike statistično značilne (spodbujanje različnih mnenj)	25
Tabela 6: Postavke, pri katerih razlike niso statistično značilne (spodbujanje različnih mnenj)	25
Tabela 7: Postavke, pri katerih so razlike statistično značilne (vključevanje v odločanje)	25
Tabela 8: Postavke, pri katerih so razlike statistično značilne (postavljanje izzivov)	26
Tabela 9: Postavke, pri katerih razlike niso statistično značilne (osmišljanje)	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Fiedlerjeva kontingenčna teorija vodenja	4
Slika 2: Hersey – Blanchardov situacijski model vodenja	4
Slika 3: »Celoten razpon vodenja«	8

PRILOGE

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK	1
PRILOGA 2: ANGLEŠKO SLOVENSKI SLOVARČEK KLJUČNIH UPORABLJENIH TERMINOV ..	8

UVOD

Živimo v času velikih sprememb. Poslovno okolje podjetij se neprestano, nepredvidljivo in hitro spreminja. Podjetja poslujejo na globalnih trgih, kjer se morajo boriti s konkurenti za vstop in obstanek na trgu. Uspešnost podjetij je odvisna tako od kreativnih in inovativnih zaposlenih kot tudi od uspešnosti vodje in njegovega načina vodenja. Vloga vodenja, ki je v človeštvu prisotna že od samega začetka, se povečuje.

Vodenje v pravem pomenu besede je tisto vodenje, ki vodi do spremembe kot take in nenazadnje, ki pripelje do spremembe v življenju posameznika. Glede na hitrost spremembe bo dober vodja tisti, ki bo znal v sebi združevati voljo do sprejemanja in razumevanja drugačnosti, vizijo ustreznega delovnega prostora, voljo do oblikovanja nove zaposlitve, voljo do koriščenja različnih delovnih moči in sposobnosti ustvariti organizacijo, v kateri bodo ljudje opravljali delo z vsemi svojimi potenciali, z veseljem in z veliko mero produktivnosti (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 264).

Po pregledu literature sem ugotovila, da niti v teoriji niti v praksi še ni bilo raziskano, ali obstajajo razlike v kompetencah transformacijskih vodij v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih. Poleg tega v literaturi nisem zasledila, da bi kateri od avtorjev razčlenjeval podjetja na proizvodna in neproizvodna ter primerjal vodje glede na posamezno vrsto podjetjo. Zato sem se odločila, da bo **namen** mojega diplomskega dela preučiti, ali obstajajo statistično značilne razlike v kompetencah transformacijskih vodji v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih.

Temeljni cilj teoretičnega dela mojega diplomskega dela je preučiti teoretična izhodišča transformacijskega vodenja, kontingenčnih pristopov k vodenju ter teorije izmenjave vodja – sledilec; poleg tega pa še podrobneje raziskati, kaj so kompetence in katere so tiste kompetence, ki jih imajo transformacijski vodje. Temeljni cilj empiričnega dela mojega diplomskega dela je ugotoviti, ali obstajajo statistično značilne razlike v kompetencah transformacijskih vodij v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih.

Moje diplomsko delo je razdeljeno na **dva dela**, teoretični in empirični del. V teoretičnem delu sem opisala teorijo izmenjave vodja – sledilec ter razvoj te teorije, kontingenčne pristope k vodenju ter transformacijsko vodenje. V empiričnem delu diplomskega dela sem se osredotočila na pilotsko raziskavo organizacijske kulture, ki jo je izvedlo podjetje O.K. Consulting d.o.o.. Osredotočila sem se na drugi del vprašalnika, ki se nanaša na sloge vodenja in kompetence transformacijskih vodij, ter ugotavljala, ali so razlike v kompetencah transformacijskih vodij statistično značilne ali ne.

V sklepu sledijo ugotovitve, do katerih sem prišla na podlagi primerjave kompetenc transformacijskih vodij v neproizvodnih in proizvodnih podjetjih.

1 TEORETIČNO OZADJE TRANSFORMACIJSKEGA VODENJA

1.1 Teorija izmenjave vodja – sledilec

Danserau, Graen in Haga (1975) so začetniki teorije izmenjave vodja – sledilec oziroma LMX teorije (angl. *leader – member exchange theory*). Pred tem delom je bilo vodenje videti kot nekaj, kar so vodje delali proti svojim sledilcem, poleg tega je bilo obnašanje vodij prikazano kot nekaj, kar je vodja delal s skupino sledilcev kot s celoto. Na tak način je bil s strani vodje uporabljen povprečen slog vodenja. Ključna točka teorije izmenjave vodja – sledilec je ta, da oporeka konceptu odnosa do skupine in predlaga drugačen poudarek v odnosu med vodjo in sledilcem.

Razumevanje rezultatov organizacije je skozi raziskave vodenja napredovalo od spoštovanja lastnosti vodij do prepoznanja pomembnosti odnosov, ki jih imajo vodje znotraj situacije ali s podrejenimi. Ta pogled bi lahko najboljše ponazorili s teorijo transformacijskega vodenja (Bass, 1985). Slednji pristop je podlaga za teorijo izmenjave vodja – sledilec. Vendar je ta dihotomija znotraj študij o vodenju lahko manj pomembna kot pa splošno sprejeta, še zlasti odkar je transformacijsko vodenje podobno procesu razvijanja edinstvene teorije izmenjave vodja – sledilec (Gerstner & Day, 1997).

Obstaja podpora trditvi, da je lahko teorija izmenjave vodja – sledilec v določenih obdobjih in pod določenimi pogoji transformacijsko vodenje. Deluga (1992) trdi, da transformacijski vodja »katalizira« običajne socialne izmenjave tako, da vzpodbuja podrejene, da presežejo začetne delovne cilje in sebičnost oziroma samoljubje. Natančneje, Deluga je priskrbel empirične podatke, ki kažejo, da boljši rezultati v povezavi s transformacijskim vodenjem izhajajo iz individualnega odnosa v paru dveh oseb, v odnosu med vodjo in podrejenim.

Teorija izmenjave vodja – sledilec se osredotoča na »vertikalne povezave«, ki jih imajo vodje z vsakim sledilcem. Te povezave so odnos v paru dveh oseb in sicer med vodjo in vsakim sledilcem. Po teoriji izmenjave vodja – sledilec se podrejeni delijo v dve skupini: »in« ter »out« skupino.

- »In« skupina: Odnos med vodjo in sledilcem temelji na medsebojnem spoštovanju, zaupanju, naklonjenosti ter vplivu. Skupina članov te skupine prejme več informacij in ima več vpliva kot drugi podrejeni. Poleg tega so člani bolj zanesljivi, visoko vpleteni in bolj komunikativni kot drugi sledilci.
- »Out« skupina: Odnos med vodjo in sledilcem je takšen, da vodja uporablja tradicionalne pristope, ki temeljijo na kontroli. Zaposleni pomaga vodji samo na podlagi svojih obveznosti, ki jih ima kot sledilec. Z drugimi besedami, zaposleni prihajajo na delo, opravijo svoje delo in potem odidejo domov.

Teorija izmenjave vodja – sledilec skuša razumeti kakovost vsakega odnosa v paru dveh oseb in njegovega učinka oziroma vpliva na organizacijske rezultate na dolgi rok.

Graen in Uhl-Bien (1995) sta objavila študijo, ki je trajala 25 let in katere ugotovitve so pokazale, da so visoko kakovostne izmenjave med vodjo in sledilcem privedle do manjše fluktuacije zaposlenih, bolj pozitivne ocene uspešnosti, večje pogostnosti napredovanja, večje organizacijske zavezanosti, boljšega odnosa do dela, več podpore in pozornosti s strani vodje, večjega sodelovanja, hitrejšega poklicnega napredovanja in bolj zaželenega opravljanja nalog. Te ugotovitve jasno kažejo na to, da organizacije lahko veliko pridobijo z vodji, ki so sposobni ustvariti dobre delovne odnose.

V kasnejših popravkih teorije izmenjave vodja – sledilec so raziskovalci predlagali, da ima odnos, ki pripelje do tega, da postaneš član »in« skupine, svoj življenjski krog in da ima ta tri stopnje (Valenzuela, 2009a):

- Prva stopnja: Vodja in podrejeni »preučujeta in preizkušata« drug drugega, da opredelita, katere vrste vedenja so sprejemljive. Podrejeni se trudi, da bi predstavil ugodno sliko z namenom, da bi pridobil neposredne koristi ali da bi izboljšal dolgoročne odnose z vodjo. Študije kažejo pozitivno korelacijo med trudim podrejenega in naklonjenostjo vodje podrejenemu.
- Druga stopnja: Vodja in podrejeni se seznanita ter delata na izboljšavi svojih vlog. Med vodjo in podrejenim se začenjajo razvijati medsebojno spoštovanje, lojalnost in zaupanje. Odnosi, ki se slabšajo, bodo ostali v prvi fazi. Podrejeni bo potem član »out« skupine.
- Tretja stopnja: Samo nekaj razmerji bo prišlo do te stopnje, ko bodo vloge dosegle zrelost. Izmenjava med vodjo in podrejenim je ena izmed medsebojnih obvez do poslanstva in ciljev dela.

Prednosti (Valenzuela, 2009a):

- Teorija izmenjave vodja – sledilec razkrije dejansko stanje, da sta v vsaki organizaciji »in« in »out« skupina, ter obe skupini jasno opiše.
- Edinstveno je, da je edina teorija, ki usmerja pozornost na dvojen odnos med vodjo in sledilcem v procesu vodenja.
- To, da so odnosi, ki so na visoki ravni izmenjave, dobri za organizacijo, je podprto z velikim številom raziskav.

Slabosti (Valenzuela, 2009a):

- Spoznanje, da obstajata »in« in »out« skupina, se zdi pristransko glede na »out« skupine.
- Teorija ne pojasni, kako razviti zaupanje ali kako postati del »in« skupine.

1.2 Kontingenčni pristopi k vodenju

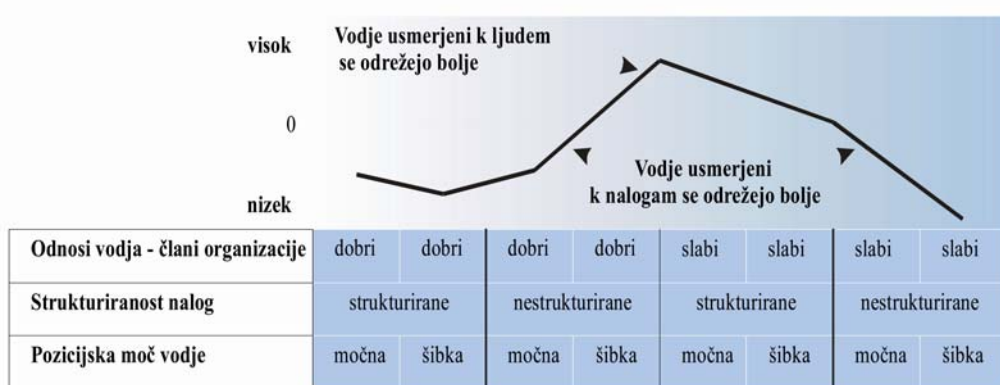
Osnova za razvoj kontingenčnih pristopov k vodenju je bilo iskanje odgovora na vprašanje, ali obstaja najboljši način vodenja. Raziskovalci kot so Fiedler (1967), House (1971), Hersey in Blanchard (1977) menijo, da najboljši način vodenja ne obstaja, vendar trdijo, da je vodenje situacijsko pogojeno.

Situacijski modeli predpostavljajo, da so situacijski dejavniki odločilni pri določanju primerne načina vodenja. Prav situacija je najbolj kritična pri določanju najboljšega načina vodenja. (Možina, 1994, str. 535).

Razvitih je bilo več modelov vodenja, ki pojasnjujejo odnos med slogi vodenja in specifičnimi situacijami. Imenovani so kontingenčni, situacijski pristopi in vključujejo model vodenja, ki so ji razvili: (1) Fiedler in sodelavci (1967), (2) situacijsko teorijo Herseya in Blancharda (1977), (3) model poti in ciljev (Evans (1970) in House (1971)) in (4) Koncept nadomestkov za vodenje (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 227).

Ideja **Fiedlerja** o tem, kako povezati sloge vodenja s situacijo, v kateri se nahaja organizacija je preprosta: za vsako situacijo je potrebno poiskati ustreznega menedžerja¹ – tistega, katerega možnosti za uspeh so v dani situaciji največje. To je mogoče doseči z ugotovitvijo sloga vodenja in razmer, v katerih se organizacija nahaja. Da bi lahko menedžer uporabil Fiedlerjevo kontingenčno teorijo (Slika 1), mora vedeti, kakšen je njegov slog vodenja in v kakšni situaciji se nahaja organizacija glede na: (1) ugodnost odnosov vodja – člani organizacije, (2) strukturiranost nalog in (3) pozicijsko moč (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 227-228).

Slika 1: Fiedlerjeva kontingenčna teorija vodenja



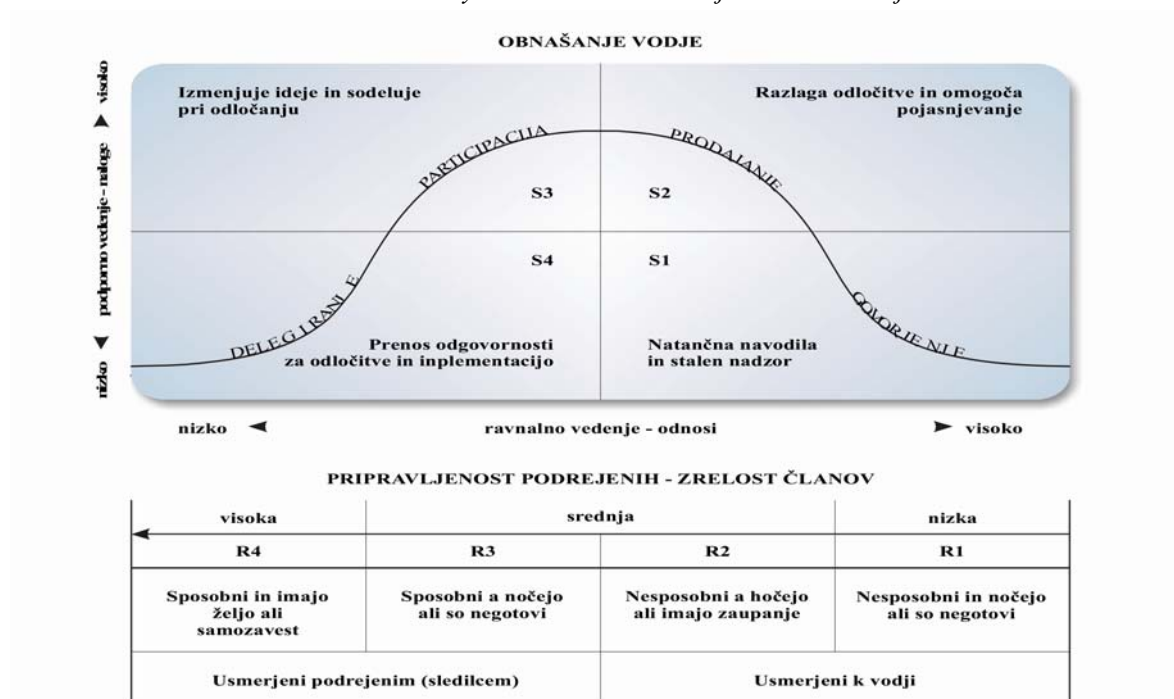
Vir: F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, 1967 (povzeto po Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 228).

¹ Glede uporabe besede management ali menedžment obstaja veliko diskusij in dilem. V mojem diplomskem delu bom uporabljala besedo menedžment.

Bistvo **Hersey – Blanchardove** situacijske teorije (Slika 2) je, da so si ljudje glede na stopnjo pripravljenosti med seboj različni. Ljudje z nizko stopnjo pripravljenosti na nalogo potrebujejo zaradi manjših sposobnosti, izkušenosti ali negotovosti drugačen slog vodenja kot tisti z visoko stopnjo pripravljenosti, ki so usposobljeni in imajo spretnosti, zaupanje ter željo po delu.

Hersey – Blanchardov model vodenja je lažje razumljiv kot Fiedlerjev, vendar pa vsebuje samo značilnosti podrejenih, ne pa tudi značilnosti vodij (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 228 – 230).

Slika 2: Hersey – Blanchardov situacijski model vodenja



Vir: P. Hersey & K. Blanchard, *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*, 1977 (povzeto po Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 229).

Po **Houseovem modelu poti in ciljev** je odgovornost vodje ta, da poveča motivacijo podrejenih, da dosežejo osebne in organizacijske cilje. To doseže bodisi s pojasnitvijo poti (zaposlenim) do razpoložljivih nagrad ali pa s povečanjem nagrad, ki jih zaposleni cenijo in želijo. Ta model je kontingenčni (situacijski) zato, ker je sestavljen iz treh naborov:

1. situacij vodenja vodje in sloga vodenja,
2. situacijskih naključji in okoliščin ter
3. uporabe nagrad za izpolnitev potreb zaposlenih (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 230).

Zadnji situacijski pristop trdi, da so lahko situacijske spremenljivke tako močne, da lahko dejansko nadomestijo ali izničijo potrebo po vodenju. Ta **nadomestni (substitutni) pristop** izpostavlja organizacijske situacije, v katerih je vodenje nepomembno ali nepotrebno. Nadomestek (substitut) naredi vodenje nepotrebno ali odvečno. Na primer visoko strokovni

zaposleni ne potrebujejo osebe, ki bi jim govorila, kaj delati, kdaj in kako. Nevtralizator izniči učinek vodenja; vodja nima nobene pogajalske moči, če je fizično ločen od podrejenih, njegova sposobnost usmerjanja podrejenih je močno omejena (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005, str. 231).

1.3 Transformacijsko vodenje

Poslovno okolje podjetja se iz dneva v dan zelo spreminja. Podjetja, ki delujejo v hitro spreminjajočem se okolju, morajo biti organizirana tako, da se lahko hitro prilagajajo tem hitrim in nenadnim spremembam v okolju. Za ustvarjanje sprememb potrebujemo kreativne, inovativne zaposlene, ki so usmerjeni k ciljem in odnosom, radi delajo v timu, gledajo v prihodnost ter skrbijo za svoje stranke.

Vodenje velikokrat opisujejo med dvema poloma, na primer med transakcijskim in transformacijskim vodenjem.

Transakcijsko vodenje opisujemo kot dogovarjanje med zaposlenimi in vodjo o različnih ugodnostih. Transakcijski vodja motivira sodelavce predvsem z nagrajevanjem glede na delovne dosežke ter aktivnim vodenjem z izjemami (angl. *management by exception*). Postavlja cilje, jasno pove, kakšni so dogovori, kaj pričakuje od svojih podrejenih in kako bodo le-ti nagrajeni za svoja prizadevanja in pripadnost oziroma predanost.

V primerjavi s transakcijskim vodenjem pa transformacijski navdušuje in postavlja svojim sodelavcem intelektualne izzive. Za vodenje uporablja svojo socialno moč. Sodelavce obravnava individualno. Posameznikom pomaga prilagajati njihove osebne interese za doseganje višjih ciljev in vizije organizacije. Druge navdušuje s svojo vizijo in s svojim navdušenjem ustvarja zanimanje, neprestano dvomi v »preverjeno najboljšo« in »resnično edino pravo«. Identificira preživele miselnosti in jih proaktivno spreminja. Tako na novo oblikuje prihodnost in k enakemu pripravi tudi druge (O. K. Consulting d.o.o., 2007, str. 15 - 16).

Na kratko lahko transakcijsko vodenje opišemo kot proces izmenjave, ki temelji na izpolnjevanju pogodbenih obveznosti in se kaže kot postavljanje ciljev, spremljanje izvedbe in preverjanje rezultatov (O. K. Consulting d.o.o., 2007, str. 16).

Glavna značilnost transformacijskega vodenja je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam. Z motiviranjem transformacijski vodja navdušuje vodene sodelavce, jih spodbuja k premagovanju težav pri delu, deluje v smeri sprejemanja poslanstva podjetja in se trudi, da bi zaposleni svoje interese podredili koristim podjetja. Obenem pa si tudi prizadeva, da bi razširil koristi zaposlenih (Robbins, 1998, str. 369).

Transformacijsko vodenje je definirano kot proces, ki spreminja posameznike. Povezano je s čustvi, etiko, vrednotami, dolgoročnimi cilji, potrebami in motivi podrejenih ter seveda s potrebami vodij (Northouse, 2004, str. 169).

James MacGregor Burns (1978) je prvi uvedel koncept transformacijskega vodenja v svoji opisni raziskavi o političnih vodjih. Ta termin danes uporabljamo tudi v psihologiji organizacije. Po njem je transformacijsko vodenje proces, v katerem vodja in sledilec spodbujata drug drugega, da bi dosegla višjo raven morale in motivacije. Transformacijski vodje so usmerjeni v dviganje zavesti zaposlenim, in sicer z ugajanjem njihovim idealom in moralnim vrednotam, kot so svoboda, pravica, enakovrednost in humanost. Hkrati pa morajo zatreti čustva, kot so strah, pohlep, zavist in sovraštvo.

MacGregor Burns (1978) je v povezavi s težavo v razlikovanju med menedžmentom in vodenjem trdil, da se ti dve področji razlikujeta v značilnostih in v vedenju. Osnova je dva koncepta in sicer transformacijsko in transakcijsko vodenje. Pravi, da transformacijsko vodenje ustvarja znatne spremembe v življenjih ljudi in v organizaciji. Spremeni dojemanja, vrednote ter pričakovanja in tudi prizadevanje zaposlenih. Njegovo nasprotje pa je transakcijsko vodenje, ki ne temelji na dajanju in sprejemanju, ampak na osebnosti vodje, njegovih lastnostih in sposobnostih, da naredimo spremembo skozi vizijo in cilje.

Drugi raziskovalec, Bass (1985), je predlagal teorijo o transformacijskem vodenju na podlagi prvotnega koncepta MacGregor Burnsa (1978). Obseg, do katerega je vodja transformacijski, merimo z vidika njegovega vpliva na sledilce. Tisti, ki so podrejeni takim vodjem, do njih čutijo zaupanje, občudovanje, zvestobo in spoštovanje. Želijo in pripravljeni so narediti več, kot se od njih pričakuje na začetku.

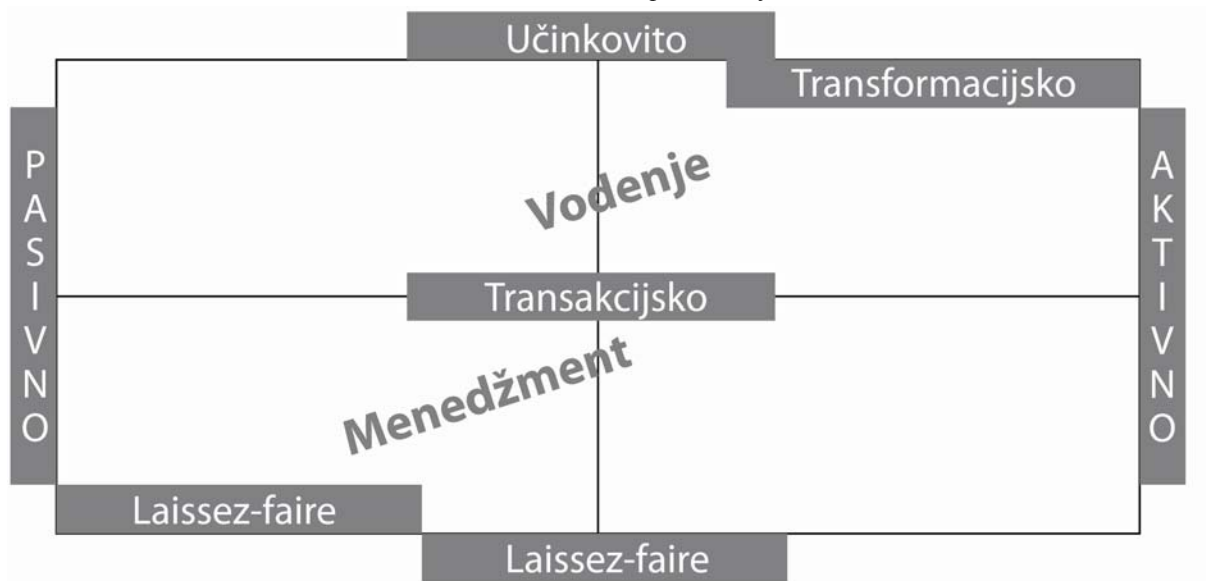
Bass je predlagal, kako naj vodja motivira zaposlene, in sicer tako, da:

- uresničijo svoje neizpolnjene potrebe;
- se bolj zavedajo pomembnosti rezultatov dela;
- spreobrnejo svoje osebne interese v korist organizacije.

Bass (1985) pravi, da vodja preoblikuje in motivira podrejene s svojo karizmo, intelektualno stimulacijo in individualno obravnavo. Poleg tega transformacijski vodja išče nove delovne načine, medtem ko poskuša prepoznati nove priložnosti in nevarnosti.

Raziskovalca Bass in Avolio (1993) sta naredila empirično študijo, ki je načrtovala pogoste stile vodenja menedžerjev in poveljnikov. Zasledila sta dve kategoriji (transformacijsko in transakcijsko vodenje) in ustvarila več faz na prehodu med tema dvema stiloma vodenja. Ta model se imenuje »celoten razpon vodenja« (angl. the full range of leadership) in je prikazan na Sliki 3.

Slika 3: »Celoten razpon vodenja«



Vir.: P. Kirkbride, *Developing transformational leaders: the full range leadership model in action*, 2006, str. 24.

»Celoten razpon vodenja« vpeljuje štiri stopnje transformacijskega vodenja:

1. Individualna obravnava oziroma upoštevanje posameznika

Je prva stopnja transformacijskega stila vodenja. Je stopnja, do katere vodja spremlja potrebe vsakega podrejenega, deluje kot mentor ali trener (angl. coach) in posluša, kakšne skrbi in potrebe imajo podrejeni. Vodja je empatičen in daje podporo, odprto komunicira in postavlja izzive za podrejene. To zajema tudi spoštovanje in zagotavljanje individualne obravnave, kar omogoča, da je vsak podrejeni lahko član tima. Podrejeni si želijo in pričakujejo lasten razvoj ter imajo sami po sebi motivacijo za opravljanje svojih nalog.

Vodja s takšnim stilom vodenja ima naslednje lastnosti (Kirkbride, 2006, str. 26):

- prepozna razlike med ljudmi v njihovih prednostih in slabostih, naklonjenosti in nenaklonjenosti;
- aktivno posluša;
- dodeli projekte na podlagi potreb in individualnih sposobnosti;
- spodbuja dvosmerno izmenjavo mnenj;
- spodbuja osebn(ostn)i razvoj.

2. Intelktualna stimulacija

Je stopnja, do katere vodja prevzema tveganje in skuša dobiti ideje od podrejenih. Vodja s temi lastnostmi spodbudi in ohrabri kreativnost podrejenih. S tem »vzgaja« in razvija ljudi, ki razmišljajo neodvisno. Za takega vodjo je učenje vrednota in različne situacije vidi kot priložnost za učenje. Podrejeni sprašujejo, globoko razmišljajo o stvareh ter oblikujejo boljše poti za izvajanje svojih nalog.

Vodja s takšnim stilom vodenja ima naslednje lastnosti (Kirkbride, 2006, str. 26):

- ponovno preučuje domneve;
- prepozna vzorce, ki si jih je težko zamisliti;
- je pripravljen uporabiti ali razmišljati o na videz neumni ideji;
- spodbuja podrejene, da bi preučili probleme;
- ustvarja pripravljenost na spremembe v razmišljanju.

3. Inspiracijska motivacija

Je stopnja, do katere vodja artikulira vizijo, ki je privlačna in navdihujoča za podrejene. Vodje z inspiracijsko motivacijo izzivajo podrejene z visokimi standardi, sporočajo optimizem glede ciljev za prihodnost in zagotavljajo pomen nalog pri roki. Podrejeni morajo imeti močan občutek za cilj, če so motivirani za ukrepanje oziroma delovanje. Cilji in pomen zagotavljajo energijo, ki žene skupino naprej. Vizionarski vidik vodenja je podprt s komunikacijskimi veščinami, ki ga naredijo natančnega in močnega. Podrejeni si želijo vložiti več truda v svoje naloge, so spodbujeni in optimistični glede prihodnosti in verjamejo v njihove zmožnosti.

Vodja s takšnim stilom vodenja ima naslednje lastnosti (Kirkbride, 2006, str. 27):

- predstavlja optimistične in dosegljive poglede o prihodnosti;
- oblikuje pričakovanja in predstavlja namene;
- zmanjšuje zapletene zadeve o ključnih vprašanjih z uporabo preprostega jezika;
- ustvari občutek za prioritete in cilje.

4. Vplivna osebnost oziroma vzornik

Je najvišja raven transformacijskega vodenja. Vodja zagotovi skupno oblikovanje vizije in ciljev ter vrednot in norm, ki dajejo delu pomen. Ggoji ponos in občutek poslanstva znotraj interesnih skupin, stopnjuje njihove sposobnosti za delo in omogoča osebni zgled. Podrejeni zaupajo in tekmujejo s svojim vodjo, ga »oponašajo« in se poistovetijo s cilji. Ponotranjijo vedenje in cilje ter delujejo v tem duhu tudi, če vodje ni v bližini.

Vodja s takšnim stilom vodenja ima naslednje lastnosti (Kirkbride, 2006, str. 27):

- nazorno prikaže nenavadne kompetence;
- proslavlja dosežke sledilcev;
- krizi gre z dvignjeno glavo naproti;
- uporabi moč za pozitivne koristi.

Bass in Avolio (1994) vidita transformacijskega vodjo kot:

- **V** (angl. visionary): vizionarski;
- **I** (angl. inspiring innovation): spodbuja novosti;
- **T** (angl. team-oriented): timsko usmerjen;
- **L** (angl. learning oriented): usmerjen k učenju.

Akronim VITL v angleščini zveni kot »vital« oziroma vitalen po slovensko.

Ker zajema transformacijsko vodenje širok razpon pogledov na vodenje, specifični koraki, ki naj bi jim menedžer sledil, niso določeni. To, da postaneš učinkovit transformacijski vodja, je proces. To pomeni, da si mora vodja zavestno prizadevati za to, da zaposleni sprejmejo transformacijsko vodenje. Razumevanje osnov transformacijskega vodenja in njegovih štirih elementov menedžerju pomaga pri uporabi tega pristopa.

Po Northouseu (2001) ima transformacijski vodja naslednje lastnosti:

- spodbuja sledilce pri njihovem delu, da delajo tako, kot je najboljše za organizacijo;
- je močan vzor z visokimi vrednotami;
- prisluhne vsem pogledom, da razvija duh sodelovanja;
- ustvari vizijo s pomočjo ljudi v organizaciji;
- deluje kot gibalno sprememb znotraj organizacije, tako da postavi zgled, kako začeti in izvajati spremembe;
- pomaga organizaciji s tem, da pomaga drugim, da prispevajo k razvoju organizacije.

Z vsako teorijo ali pristopom k vodenju postanejo prednosti in slabosti očitne. Northouse (2001) je identificiral prednosti in slabosti pristopa transformacijskega vodenja. Prednosti so široko raziskane s pomočjo znanih vodij, ki učinkovito vplivajo na vseh ravneh (od posameznika do celotne organizacije) in močno poudarjajo potrebe in vrednote sodelavcev. Slabosti imajo mnogo sestavin, ki se zdijo preveč splošne, vodenje obravnavajo preveč kot osebnostne lastnost, namesto da bi ga obravnavali kot naučeno obnašanje in kot da ima potencial za uporabo moči.

Zdi se, da je privlačnost pristopa osnovana na skupnem dojemanju, da mora vodja imeti vizijo ter biti na čelu zagovarjanja sprememb tudi za druge. Vodenje je proces, ki poteka med vodji in podrejenimi. Obe strani sta vključeni v razvijanje in gojenje odnosa. Potrebe drugih so temeljnega pomena za transformacijskega vodjo. Mnogi dokazi potrjujejo, da transformacijsko vodenje deluje. Ena izmed kritik transformacijskega vodenja je, da teorija ni preveč jasna ter da ji manjka konceptualna jasnost. Vodja lahko na sledilce vpliva na veliko področjih. Ni pa jasno, kako in s kakšnimi parametri, naj se meri ta vpliv. Poleg tega je koncept elitističen in nedemokratičen. Zaradi vodilnih pozicij znotraj organizacij imajo vodje pomembno vlogo pri spremembah, pri osnovanju vizij in pri zagovarjanju novih smeri. Nekateri pravijo, da lahko vodje igrajo po svoje in postavljajo sebe pred potrebe podrejenih (Valenzuela, 2009b).

1.4 Kompetence transformacijskih vodij

Kompetence po Boyatzisu (1982) izražajo značilnosti posameznika, ki vplivajo na njegovega opravljanje dela, da je le-to odlično za razliko od povprečnega ali slabega. To so njegovi motivi, spretnosti, samopodoba in znanje. Angleško razumevanje kompetenc gre bolj v smeri dejavnosti, vedenja in rezultatov, ki jih lahko pokaže oziroma doseže posameznik.

Roberts (2004, str. 72) razdeli kompetence na:

- naravne oziroma prirojene, ki jih posameznik prinese v organizacijo: ni jih mogoče preoblikovati, so pa lahko pomemben predpogoj za uspešno delo in jih moramo prepoznati;
- pridobljene z izobraževanjem: mogoče jih je nadalje razvijati z usposabljanjem; na primer sposobnost odločanja in komuniciranja;
- prilagodljive: odločilne so za to, ali bo posameznik svoje naravne in pridobljene kompetence zares uporabil; mednje sodijo inovativnost, kulturna prilagodljivost, zavzetost za organizacijske cilje, timsko delo in podobne;
- vedenjske: nanašajo se na konkretna ravnanja in delovne dosežke posameznikov.

Če povzamem Svetlika in Zupanovo (2009), vidimo, da imajo kompetence zelo različen pomen. Zato menita, da je koncept kompetenc koristen predvsem kot dodana vrednost drugim doslej opredeljenim potrebnim zmožnostim. Razumemo ga kot zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud, 1997).

Kompetence delovnega mesta predstavljajo tiste lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve delovnega mesta. Gre za kombinacijo strokovnega znanja, veščin, osebnostnih lastnosti in sposobnosti, ki jih opredelimo v kompetenčnem profilu delovnega mesta. Kompetenčni profili omogočajo učinkovito načrtovanje kariere posameznikov, so ključni pri razvoju in izpopolnjevanju zaposlenih, lahko jih vključimo tudi v sistem nagrajevanja. Predvsem nam omogočajo pregled nad tem, katere kompetence imamo v podjetju ustrezno razvite in kje so naše šibke točke. Tako lahko načrtujemo tudi interno usposabljanje in razvijamo kompetence, s katerimi bomo uresničili strategijo podjetja (O. K. Consulting d.o.o., 2009).

Vzornišstvo se nanaša na dejanja s karizmatičnim učinkom, ki temeljijo na vrednotah, prepričanjih in imajo poslanstvo. Vodja je zgled s tem, da se razumno drži predstavljenih načel, kaže visoko stopnjo osebnostne integritete in se predvsem sam drži tistih standardov odličnosti in pravil, ki jih zahteva od svojih sodelavcev (O. K. Consulting d.o.o., 2007, str. 17).

Vizionarstvo se odraža skozi načine, s katerimi vodja prenaša na sodelavce energijo, optimistični pogled na prihodnost, poudarja ambiciozne cilje, predstavlja idealizirano vizijo in

svoje sodelavce prepričuje, da je le-ta dosegljiva. Nanaša se na sposobnost ustvariti vabljivo sliko prihodnosti. Vizija je pomembna zaradi svoje funkcije skupnega cilja, ki motivira sodelavce, da spremenijo kakšno svoje trenutno stališče ali način vedenja v korist skupne vizije podjetja, ki jo tudi sami želijo doseči. Vizija je ključna tudi za določanje prioritet (O. K. Constulting d.o.o., 2007, str. 17).

Vodje, ki **spodbujajo različna mnenja** in si želijo razumeti razmišljanje sodelavcev, niso le bolje sprejeti pri sodelavcih, ampak imajo tudi več pomembnih informacij in s tem bolje koordinirajo delo. Za dolgoročno uspešnejše so se pokazali vodje, ki s sodelavci gradijo odnos zaupanja in spoštovanja, kar pokažejo tudi z javno pohvalo sodelavcem za njihove dosežke. Vsakega podrejenega obravnavajo individualno, glede na njegove razvojne potrebe. Podajajo in sprejemajo povratno informacijo kot del procesa učenja. Svojim sodelavcem so mentorji in »coachi« oziroma trenerji. To je takšno vedenje, ki podrejenim povečuje zadovoljstvo. Vodja sodelavcem nudi podporo, jim svetuje, je pozoren do potreb posameznika in mu dovoljuje razvoj in samoizpopolnitev (O. K. Constulting d.o.o., 2007, str. 17).

Vzporedno s spodbujanjem različnih mnenj gre **vključevanje sodelavcev v proces odločanja** in delitev moči odločanja, ki temelji na zaupanju vodje v kompetentnost sodelavcev. Vodja zaradi zaupanja v sposobnosti sodelavcev njim prepusti tudi del odločanja ter njihove predloge upošteva pri pomembnejših odločitvah (O. K. Constulting d.o.o., 2007, str. 17).

Dober vodja nenehno **postavlja izzive** ter spodbuja sebe in sodelavce, da predlagajo izboljšave v delovnih procesih, pri organizaciji dela, preskušajo nove pristope in poskušajo biti inovativni povsod, kjer je to možno. Takšno vedenje vodje sodelavce spodbuja k razmišljanju, analizi in kreativnemu iskanju rešitev problemov (O. K. Constulting d.o.o., 2007, str. 17).

Vodja sodelavcem na njim razumljiv način predstavi širši kontekst, v katerem podjetje deluje. Vodja skupaj s sodelavci **osmišlja** širši kontekst in »gradi maketo« trenutnih razmer. Skupaj s sodelavci ugotavlja, na kaj se usmeriti in iz katere perspektive pogledati na realnost (O. K. Constulting d.o.o., 2007, str. 17).

2 PRIMERJAVA KOMPETENC TRANSFORMACIJSKIH VODIJ V PROIZVODNIH IN NEPROIZVODNIH PODJETJIH NA PODLAGI RAZISKAVE

2.1 Opis raziskave

Raziskavo organizacijske kulture oziroma analizo kulture in stilov vodenja v slovenskih podjetjih je izvedla svetovalna družba O.K. Consulting v sodelovanju z revijo Manager.

Na pilotsko raziskavo se je preko javnega poziva ali objave na spletni strani prijavilo 37 podjetij iz različnih dejavnosti in sicer iz:

- proizvodnje,
- storitvenega sektorja (zavarovalništvo, turizem, raziskovanje, izobraževanje itd.),
- informacijsko-komunikacijske tehnologije in
- trgovine na debelo.

Zastopanost po posameznih dejavnostih je bila naslednja:

- 52% je bilo proizvodnih podjetij,
- 23% je bilo storitvenih podjetji, ki se ukvarjajo z zavarovalništvom, raziskovanjem, izobraževanjem, pravnimi in računovodskimi storitvami ter turizmom,
- 6% je bilo storitvenih podjetjih, ki se ukvarjajo s projektiranjem in tehničnim svetovanjem ter z oskrbo s paro in toplo vodo,
- 13% je bilo podjetij s področja informacijske komunikacijske tehnologije ter
- 6% podjetji, ki se ukvarjajo s trgovino na debelo.

Iz tega sledi, da je bilo 52% proizvodnih podjetji ter 49% neproizvodnih podjetij.

Podatke so zbirali s pomočjo vprašalnikov (priloga 1). Od prijavljenih 37 podjetij je zadostno število vprašalnikov izpolnilo 32 podjetij. Skupaj je bilo izpolnjenih 1710 vprašalnikov, ki so bili v spletni ali pisni obliki. Od tega je bilo 830 vprašalnikov vrnjenih iz proizvodnih podjetij, 880 pa iz neproizvodnih.

Vprašalnik je sestavljen iz treh delov. V prvem delu so udeleženci odgovarjali na trditve, ki opisujejo različne načine dela v različnih organizacijah in različne situacije pri delu. Na trditve so odgovarjali po lestvici od 1 (nikoli) do 6 (vedno). V drugem delu so se vprašanja nanašala na stil vodenja v organizaciji, v kateri delajo. Na trditve so odgovarjali po lestvici od 1 (nikoli) do 6 (vedno). V tretjem delu vprašalnika je bilo navedenih 10 vrednot, ki so jih udeleženci razvrstili po pomembnosti glede na to, kako pomembne se zdijo njim osebno in nato so razvrstili še enakih 10 vrednot glede na to, kako se jim te vrednote zdijo pomembne v podjetji v katerem delajo. Številko 1 so pripisali vrednoti, ki je najbolj pomembna, ter številko 10 vrednoti, ki je najmanj pomembna.

2.2 Področja raziskave

Raziskava organizacijske kulture se je osredotočila predvsem na tri področja:

- adaptivnost organizacijske kulture,
- vodenstvo ter
- vrednote podjetij.

Adaptivnost organizacijske kulture so raziskovali na področjih odnosa do sprememb, odnosa do strank, inovativnosti, usmerjenosti v rezultate, odnosa do prihodnosti, razmerja med kratkoročnostjo in dolgoročnostjo, pretoka znanja in informacij znotraj podjetja ter načina nagrajevanja zaposlenih.

Vodenstvo so ugotavljali na podlagi izraženosti kompetenc vodij. Kompetence vodij v okolju adaptivne organizacijske kulture obsegajo:

- vizionarstvo,
- vključevanje sodelavcev v odločanje,
- vzornost,
- osmišljanje,
- spodbujanje različnih mnenj,
- postavljanje izzivov.

Preverjali so tudi zastopanost **vrednot**, ki podpirajo adaptivno organizacijsko kulturo, ter tiste elemente, ki jo znižujejo.

V raziskavi, ki sem jo opravljala v svojem diplomskem delu sem se osredotočila na drugi del raziskave organizacijske kulture; na del, ki se nanaša na izraženost kompetenc transformacijskih vodij. Primerjala sem izraženost kompetenc transformacijskih vodij v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih ter ugotavljala, ali so razlike med kompetencami statistično značilne ali ne.

2.3 Metodologija analize podatkov

Zbrane podatke sem obdelala z uporabo statističnega paketa SPSS za Windows.

S pomočjo programa SPSS sem najprej izračunala osnovne deskriptivne statistike. Nato sem s pomočjo Kolmogorov-Smirnov testa preverjala normalnost distribucije odgovorov. Rezultati Kolmogorov-Smirnovskega testa za preverjanje normalnosti razporeditve so pokazali, da se tako pri proizvodnih kot tudi pri neproizvodnih podjetjih porazdelitev podatkov statistično pomembno odstopa od normalne ($p > 0,05$), zato sem pri nadaljnjem računanju razlik uporabila Mann-Whitneyev U-test. V strokovni literaturi je najpogostejša meja za statistično pomembnost rezultatov 0,05 (5% stopnja tveganja), sledi ji malo manj pogosta 0,01 (1% stopnja tveganja) (Hyde, 2001).

Z Mann-Whitneyevim U-testom za ugotavljanje razlik dveh neodvisnih vzorcev sem poskušala ugotoviti, kako se kompetence transformacijskih vodij v proizvodnih podjetjih razlikujejo od kompetenc transformacijskih vodij v neproizvodnih podjetjih.

2.4 Namen raziskave

V svojem diplomskem delu sem se osredotočila na drugi del vprašalnika (nahaja se v Prilogi 1), ki je vseboval 33 postavk in ki so se nanašale na stile vodenja v organizaciji. Teh 33 postavk se je nanašalo na 6 kompetenc transformacijskih vodij. V vprašalnik so bile vključene naslednje kompetence: vzornišstvo, vizionarstvo, spodbujanje različnih mnenj, vključevanje v odločanje, postavljanje izzivov in osmišljanje.

Ker je vsaka kompetenca sestavljena iz več posameznih postavk, sem zaradi lažje obdelave podatkov iz rezultatov posameznih postavk izračunala aritmetično sredino in nato podatke naprej obdelala z izračunanimi aritmetičnimi sredinami. Če pojasnim na primeru to pomeni, da je za kompetenco osmišljanja postavljenih pet postavk, ki se nanjo nanašajo. Zaradi lažjega računanja sem pri vsakem vprašanem rezultate iz teh petih postavk izračunala aritmetično sredino, ki sem jo uporabila za nadaljnjo obdelavo podatkov.

V empiričnem delu svojega diplomskega dela bom najprej predstavila rezultate izračunov na podlagi osnovne deskriptivne statistike, v nadaljevanju bom prikazala rezultate primerjave kompetenc transformacijskih vodij v neproizvodnih in proizvodnih podjetjih, na koncu pa bom predstavila, kje so razlike med proizvodnimi in neproizvodnimi podjetji po posameznih postavkah vprašalnika statistično značilne.

Ničelna hipoteza, ki sem si jo postavila pred začetkom obdelave podatkov je naslednja: Kompetence transformacijskih vodij se med proizvodnimi in neproizvodnimi podjetji ne razlikujejo.

2.5 Rezultati raziskave

Tabela 1: Primerjava kompetenc transformacijskih vodij v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih

Kompetenca	Podjetja	<i>n</i>	Aritmetična sredina	Absolutna razlika pri aritmetični sredini	Standardni odklon	<i>Z</i>	<i>p</i>
Osmišljanje	Neproizvodna	879	4,05	0,19	1,20	-3,60	0,00
	Proizvodna	818	3,86		1,18		
Postavljanje izzivov	Neproizvodna	879	3,81	0,35	1,18	-6,10	0,00
	Proizvodna	818	3,47		1,18		
Vključevanje v odločanje	Neproizvodna	880	4,16	0,61	1,20	-9,81	0,00
	Proizvodna	827	3,56		1,29		
Spodbujanje različnih mnenj	Neproizvodna	880	3,93	0,24	1,24	-4,13	0,00
	Proizvodna	821	3,69		1,22		
Vizionarstvo	Neproizvodna	874	3,79	0,14	1,26	-3,07	0,00
	Proizvodna	820	3,66		1,06		
Vzornišvo	Neproizvodna	875	4,25	0,51	1,13	-9,66	0,00
	Proizvodna	821	3,74		1,11		

Opombe:

n – število odgovorov pri posamezni postavki

Z – z vrednost Mann Whitney U testa

p – tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike (razlika je statistično pomembna, če je $p < 0,05$)

Kompetenco osmišljanja so zaposleni v neproizvodnih podjetjih ocenili različno, v povprečju so jo ocenili z oceno 4,05, v proizvodnih podjetjih pa s 3,86. Absolutna razlika med aritmetičnima sredinama 0,19 nam pove, da so zaposleni v neproizvodnih podjetjih bolje ocenili vodje na področju osmišljanja kot zaposleni v proizvodnih podjetjih. To pomeni, da zaposleni v neproizvodnih podjetjih menijo, da imajo njihovi vodje kompetenco osmišljanja razvito bolj, kot to za svoje vodje menijo zaposleni v neproizvodnih podjetjih. Razlika je statistično značilna ($Z = -3,60$, $p = 0,00$). Standardni odklon pri neproizvodnih podjetjih znaša 1,12, pri proizvodnih podjetjih pa 1,18.

Zaposleni v neproizvodnih podjetjih so kompetenco postavljanja izzivov ocenili različno, v povprečju so jo ocenili z oceno 3,81, v proizvodnih podjetjih pa z 3,47. Ker absolutna razlika znaša 0,35, nam to pove, da so zaposleni v neproizvodnih podjetjih bolje ocenili svoje vodje na področju postavljanja izzivov kot zaposleni v proizvodnih podjetjih. Zaposleni v proizvodnih podjetjih menijo, da imajo njihovi vodje kompetenco postavljanje izzivov manj razvito kot to za svoje vodje menijo zaposleni v neproizvodnih podjetjih. Razlika je statistično značilna ($Z = -6,10$, $p = 0,00$). Standardni odklon pri neproizvodnih podjetjih je 1,179, pri proizvodnih podjetjih pa 1,18.

Pri kompetenci vključevanje v odločanje je absolutna razlika med aritmetičnimi sredinami znašala 0,61. To nam pove, da so zaposleni v neproizvodnih podjetjih bolje ocenili svoje vodje na področju vključevanja v odločanje kot zaposleni v proizvodnih podjetjih ter da zaposleni v neproizvodnih podjetjih menijo, da imajo njihovi vodje kompetenco vključevanja v odločanje razvito bolj, kot to za svoje vodje menijo zaposleni v neproizvodnih podjetjih. Kompetenco vključevanje v odločanje so zaposleni v neproizvodnih ocenili različno, v povprečju so jo ocenili z oceno 4,16, v proizvodnih podjetjih pa s 3,56. Razlika je statistično značilna ($Z = -9,81$, $p = 0,00$). Standardni odklon pri neproizvodnih podjetjih znaša 1,200, pri proizvodnih podjetjih pa 1,29.

Zaposleni v proizvodnih podjetjih so kompetenco spodbujanja različnih mnenj ocenili različno, v povprečju so jo ocenili z oceno 3,69, v neproizvodnih podjetjih pa s 3,93. Zaposleni v neproizvodnih podjetjih so bolje ocenili svoje vodje na področju spodbujanja različnih mnenj kot zaposleni v proizvodnih podjetjih, kar nam pove absolutna razlika, ki znaša 0,24. Pove nam tudi, da zaposleni v neproizvodnih podjetjih ocenjujejo, da imajo njihovi vodje kompetenco spodbujanja različnih mnenj razvito bolj, kot to za svoje vodje menijo zaposleni v proizvodnih podjetjih. Standardni odklon pri neproizvodnih podjetjih je 1,24, pri proizvodnih podjetjih pa 1,22. Razlika je statistično značilna ($Z = -4,13$, $p = 0,00$).

Absolutna razlika med aritmetičnimi sredinami pri kompetenci vizionarstva znaša 0,14. To nam pove, da so zaposleni v neproizvodnih podjetjih bolje ocenili svoje vodje na področju vizionarstva kot zaposleni v proizvodnih podjetjih in sicer zaposleni v neproizvodnih podjetjih menijo, da imajo njihovi vodje kompetenco vizionarstva razvito bolj, kot to za svoje vodje menijo zaposleni v proizvodnih podjetjih. To kompetenco so zaposleni v neproizvodnih podjetjih ocenili različno, v povprečju so jo ocenili z oceno 3,79, v proizvodnih podjetjih pa s

3,66. Razlika je statistično značilna ($Z = -3,07$, $p = 0,00$). Standardni odklon pri neproizvodnih podjetjih znaša 1,26, pri proizvodnih podjetjih pa 1,06.

Zadnjo od šestih kompetenc, kompetenco vzornštva, so zaposleni v neproizvodnih podjetjih ocenili različno, v povprečju so jo ocenili z oceno 4,25, v proizvodnih podjetjih pa s 3,74. Absolutna razlika 0,51 nam pove, da so zaposleni v neproizvodnih podjetjih bolje ocenili svoje vodje na področju vzornštva kot zaposleni v proizvodnih podjetjih. Zaposleni v neproizvodnih podjetjih v povprečju ocenjujejo, da imajo njihovi vodje kompetenco vzornštva razvito bolj, kot to za svoje vodje menijo zaposleni v proizvodnih podjetjih. Razlika je statistično značilna ($Z = -9,66$, $p = 0,00$). Standardni odklon pri neproizvodnih podjetjih znaša 1,13, pri proizvodnih podjetjih pa 1,11.

Pri vseh šestih kompetencah je bila aritmetična sredina pri neproizvodnih podjetjih v primerjavi s proizvodnimi podjetji večja. To nam pove, da so zaposleni v neproizvodnih podjetjih bolje ocenili svoje vodje na področju vseh šestih kompetenc transformacijskega vodenja, kot so svoje vodje ocenili zaposleni v proizvodnih podjetjih.

Največja razlika v aritmetični sredini je pri kompetenci vključevanje v odločanje, najmanjša pa v aritmetični sredini pri kompetenci vizionarstva. Glede na ti dve razliki lahko rečem, da vodje v neproizvodnih podjetjih veliko bolj vključujejo zaposlene v odločanje, kot svoje zaposlene vključujejo vodje v proizvodnih podjetjih. Pri kompetenci vizionarstva so si vodje v neproizvodnih in proizvodnih podjetjih najbolj podobni. Vodje tako v neproizvodnih kot tudi v proizvodnih podjetjih na svoje podrejene prenašajo energijo in jim predstavljajo kakšna je vizija podjetja ter, da je le-to mogoče doseči.

Na podlagi vseh aritmetičnih sredin sem ugotovila, da so zaposleni v neproizvodnih podjetjih svoje vodje najbolje ocenili na področju vzornštva in sicer v povprečju z oceno 4,251. Najslabše so zaposleni v neproizvodnih podjetjih svoje vodje ocenili na področju vizionarstva, ki so ga v povprečju ocenili z oceno 3,79. Zaposleni v proizvodnih podjetjih so svoje vodje najbolje ocenili na področju osmišljanja. To kompetenco so v povprečju ocenili z oceno 3,855. Najslabše so zaposleni v proizvodnih podjetjih ocenili svoje vodje na področju postavljanja izzivov; v povprečju so jih na tem področju ocenili z oceno 3,47.

Standardni odklon nam pove, da bi v primeru, če bi bila porazdelitev normalna (v mojem primeru ni), lahko vrednost standardnega odklona prištel aritmetični sredini in bi dobili interval, v katerega bi padlo dve tretjini enot statistične množice. Večja kot je razpršenost, večji je standardni odklon. Posamezne vrednosti se bolj odklanjajo od aritmetične sredine. V mojem primeru so standardni odkloni veliki, kar kaže na veliko razpršenost enot v populaciji, oziroma so enote v velikem obsegu razporejene okoli aritmetične sredine.

Kot je razvidno iz rezultatov raziskave, imajo transformacijski vodje v neproizvodnih podjetjih vseh šest kompetenc transformacijskega vodenja bolj razvite, kot jih imajo vodje v

proizvodnih podjetjih. Na tej točki pa se mi poraja vprašanje: zakaj imajo vodje v neproizvodnih podjetjih kompetence bolj razvite kot vodje v proizvodnih podjetjih?

2.6 Rezultati raziskave po posameznih postavkah vprašalnika

Kot je razvidno iz Tabele 2 so pri kompetenci vzornišтва razlike statistično značilne pri vseh petih postavkah, ki se nanjo nanašajo, saj je tveganje pri zaključevanju o statistični pomembnosti razlike, oziroma p , pri vseh petih postavkah manjši od 0,05. Iz tega lahko sklepam, da imajo transformacijski vodje v neproizvodnih podjetjih kompetenco vzornišтва v celoti razvito bolj kot vodje v proizvodnih podjetjih.

Samo pri eni od petih postavk, ki se nanašajo na kompetenco vizionarstva, je razlika statistično značilna, kot je razvidno iz Tabele 2 ($Z = -4,78$, $p = 0,00$). Ta postavka pravi naslednje: »Sodelavcem razlaga o trendih prihodnosti in kako bodo le-ti vplivali na naše delo«. Iz tega lahko sklepam, da imajo transformacijski vodje tako v proizvodnih kot tudi v neproizvodnih podjetjih kompetenco vizionarstva dobro razvito, vendar pa razlike med njimi še vedno obstajajo.

Kot je razvidno iz Tabele 2 so pri kompetenci spodbujanja različnih mnenj statistično značilne razlike pri treh od šestih postavk, ki se nanjo nanašajo. Postavke, pri katerih so razlike statistično značilne, so naslednje:

- vodja nas pohvali za dobro opravljeno delo;
- sodelavcem da jasno vedeti, da zaupa njihovim sposobnostim;
- sodelavcem daje vedeti, da ceni in podpira njihov prispevek k delu.

Tudi pri kompetenci vključevanje v odločanje so pri vseh šestih postavkah razlike statistično značilne. To je razvidno iz Tabele 2. Tudi tukaj lahko sklepam, da imajo transformacijski vodje v neproizvodnih podjetjih kompetenco vključevanja v odločanje razvito bolj kot vodje v proizvodnih podjetjih.

Pri kompetenci postavljanje izzivov so razlike statistično značilne pri petih od šestih postavk, ki se nanjo nanašajo (glej Tabela 2). Tako kot pri kompetenci vzornišтва in vključevanja v odločanje, lahko tudi pri tej kompetenci sklepam, da jo imajo transformacijski vodje v neproizvodnih podjetjih razvito bolj kot v proizvodnih podjetjih.

Pri zadnji, kompetenci osmišljanja, so razlike statistično značilne samo pri dveh od petih postavk, ki se nanjo nanašajo. To je razvidno iz Tabele 2.

Glede na to, da so pri sedemindvajsetih postavkah od triintridesetih, ki so bile vključene v vprašalnik, razlike statistično značilne, lahko sklepamo, da imajo transformacijski vodje v neproizvodnih podjetjih vseh šest kompetenc transformacijskega vodenja bolj razvitih kot jih imajo vodje v proizvodnih podjetjih.

Tabela 2: Rezultati raziskave po posameznih postavkah vprašalnika

Vzornišvo: Aritmetična sredina za kompetenco kot celoto: 4,00; standardni odklon za kompetenco kot celoto: 1,15							
Postavka		Podjetja	n	AS	SD	Z	p
1	Vodja predstavlja osebni zgled tega, kar pričakuje od drugih.	Neproizvodna	873	3,95	1,42	-9,10	0,00
		Proizvodna	813	3,33	1,40		
2	Drži se obljub in zavez, ki jih da sodelavcem.	Neproizvodna	874	4,42	1,30	-7,02	0,00
		Proizvodna	810	3,94	1,44		
3	Vlaga energijo v to, da se sodelavci držijo standardov, glede katerih smo se strinjali.	Neproizvodna	871	4,44	1,28	-9,03	0,00
		Proizvodna	816	3,82	1,45		
4	Ima jasno lastno filozofijo vodenja.	Neproizvodna	874	4,47	1,41	-8,99	0,00
		Proizvodna	814	3,85	1,48		
5	Sprša je za povratno informacijo, kako njegove odločitve in ukrepi vplivajo na delo drugih članov ekipe.	Neproizvodna	873	3,99	1,49	-3,48	0,00
		Proizvodna	815	3,76	1,46		
Vizionarstvo: Aritmetična sredina za kompetenco kot celoto: 3,73; standardni odklon za kompetenco kot celoto: 1,17							
Postavka		Podjetja	n	AS	SD	Z	p
6	Sodelavcem razlaga o trendih prihodnosti in kako bodo le-ti vplivali na naše delo.	Neproizvodna	872	3,99	1,42	-4,78	0,00
		Proizvodna	798	3,70	1,35		
7	Opisuje prepričljivo in jasno sliko, kakšna je naša prihodnost.	Neproizvodna	874	3,97	1,43	-1,57	0,12
		Proizvodna	811	3,89	1,37		
8	Pokaže nam, kako se naši osebni dolgoročni interesi vključujejo v skupno vizijo.	Neproizvodna	873	3,61	1,44	-1,26	0,20
		Proizvodna	815	3,53	1,39		
9	Navdušenje vodje nad možnostmi, ki jih nudi prihodnost, je nalezljivo.	Neproizvodna	872	3,63	1,48	-1,63	0,10
		Proizvodna	813	3,52	1,46		
10	Sodelavcem jasno sporoča pomembnost in vpliv našega dela na širšo družbo.	Neproizvodna	868	3,75	1,48	-1,99	0,05
		Proizvodna	810	3,63	1,43		
Spodbujanje različnih mnenj: Aritmetična sredina za kompetenco kot celoto: 3,81; standardni odklon za kompetenco kot celoto: 1,24							
Postavka		Podjetja	n	AS	SD	Z	p
11	Vodja nas pohvali za dobro opravljeno delo.	Neproizvodna	872	4,07	1,46	-4,87	0,00
		Proizvodna	812	3,73	1,44		
12	Sodelavcem da jasno vedeti, da zaupa njihovim sposobnostim.	Neproizvodna	878	4,18	1,41	-8,98	0,00
		Proizvodna	812	3,54	1,50		
13	Poskrbi za to, da so sodelavci domiselno nagrajeni za svoje	Neproizvodna	880	3,58	1,52	-0,01	0,99
		Proizvodna	816	3,57	1,53		

	prispevke k uspehu projektov.						
14	Javno da potrditev tistim sodelavcem, ki predstavljajo primer zavzetosti za skupne vrednote.	Neproizvodna	879	3,81	1,49	-2,48	0,13
		Proizvodna	810	3,64	1,49		
15	Najde priložnost za proslavljanje dosežkov.	Neproizvodna	878	3,80	1,56	-0,02	0,98
		Proizvodna	802	3,80	1,53		
16	Sodelavcem daje vedeti, da ceni in podpira njihov prispevek k delu.	Neproizvodna	880	4,12	1,43	-4,09	0,00
		Proizvodna	804	3,84	1,44		
Vključevanje v odločanje: Aritmetična sredina za kompetenco kot celoto: 3,87; standardni odklon za kompetenco kot celoto: 1,28							
Postavka		Podjetja	n	AS	SD	Z	p
17	Razvija sodelovalne odnose med ljudmi, s katerimi dela.	Neproizvodna	878	4,19	1,40	-3,73	0,00
		Proizvodna	813	3,91	1,50		
18	Aktivno prisluhne različnim mnenjem sodelavcev o isti zadevi.	Neproizvodna	880	4,26	1,41	-5,94	0,00
		Proizvodna	811	3,80	1,59		
19	Druge obravnava spoštljivo in z dostojanstvom.	Neproizvodna	879	4,27	1,45	-	0,00
		Proizvodna	812	3,33	1,59		
20	Podpira odločitve, ki jih ljudje sprejmejo samostojno.	Neproizvodna	879	4,11	1,37	-9,98	0,00
		Proizvodna	812	3,38	1,52		
21	Sodelavcem daje veliko svobode in izbire pri odločanju, kako bodo opravili svoje delo.	Neproizvodna	873	4,15	1,37	-	0,00
		Proizvodna	816	3,12	1,47		
22	Poskrbi za to, da se sodelavci na svojih delovnih mestih karierno in osebno razvijajo.	Neproizvodna	878	4,01	1,46	-3,04	0,00
		Proizvodna	817	3,81	1,46		
Postavljanje izzivov: Aritmetična sredina za kompetenco kot celoto: 3,65; standardni odklon za kompetenco kot celoto: 1,19							
Postavka		Podjetja	n	AS	SD	Z	p
23	Vzpodbuja ljudi, da preizkusijo nove in inovativne pristope k delu.	Neproizvodna	878	4,00	1,42	-6,69	0,00
		Proizvodna	813	3,50	1,56		
24	Zunaj formalnih meja naše organizacije išče inovativne pristope, ki bi izboljšali naše delo.	Neproizvodna	875	3,86	1,41	-4,01	0,00
		Proizvodna	802	3,60	1,43		
25	Ko stvari ne gredo po načrtu, sprašuje, kaj se lahko iz tega naučimo.	Neproizvodna	874	3,78	1,43	-6,95	0,00
		Proizvodna	807	3,31	1,35		
26	Eksperimentira in sprejema tveganje tudi takrat, ko obstaja verjetnost napake.	Neproizvodna	877	3,53	1,37	-2,50	0,01
		Proizvodna	810	3,37	1,35		
27	Poskrbi, da si za projekte, na katerih delamo, postavljamo dosegljive cilje, oblikujemo konkretne načrte in jasne	Neproizvodna	876	3,92	1,42	-6,44	0,00
		Proizvodna	812	3,49	1,42		

»nadaljevanje«

	mejnike spremljanja.						
28	Išče izzive in priložnosti, ki so preizkušnja za veščine in sposobnosti njegovih sodelavcev.	Neproizvodna	878	3,78	1,38	-3,99	0,00
		Proizvodna	813	3,52	1,39		
Osmišljanje: Aritmetična sredina za kompetenco kot celoto: 3,95; standardni odklon za kompetenco kot celoto: 1,19							
Postavka		Podjetja	n	AS	SD	Z	p
29	Sodelavcem razloži širši kontekst, zakaj nekaj počnemo.	Neproizvodna	874	3,92	1,43	-8,66	0,00
		Proizvodna	819	3,31	1,43		
30	S svojimi sodelavci diskutira o svojih razmišljanjih in idejah glede dela.	Neproizvodna	873	4,16	1,43	-0,97	0,33
		Proizvodna	802	4,10	1,46		
31	Skupaj s sodelavci skuša skozi izmenjavo informacij razbrati, kakšna so nova »pravila igre« na trgu.	Neproizvodna	877	4,11	1,35	-0,57	0,57
		Proizvodna	805	4,08	1,36		
32	Vodja se povezuje z vsemi oddelki v podjetju z namenom oblikovati nove smernice našega dela, usklajene s celoto podjetja.	Neproizvodna	876	4,24	1,38	-4,20	0,00
		Proizvodna	816	3,91	1,55		
33	Vodja sodelavcem njihovo delo vedno na novo osmišlja in predstavlja v novih kontekstih.	Neproizvodna	876	3,80	1,44	-1,30	0,19
		Proizvodna	812	3,89	1,52		

3 DISKUSIJA

Na podlagi raziskave, v kateri sem primerjala kompetence transformacijskih vodij v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih, sem ugotovila, da so zaposleni v neproizvodnih podjetjih bolje ocenili vodje na področju vseh šestih kompetenc transformacijskega vodje, kot so svoje vodje ocenili zaposleni v proizvodnih podjetjih.

Na tej točki se mi postavljajo vprašanja: Zakaj so razlike med vodjami v neproizvodnih in proizvodnih podjetjih tako velike? Zakaj sploh prihaja do razlik? V čem so zaposleni v neproizvodnih podjetjih drugačni od zaposlenih v proizvodnih podjetjih? Ali razlike izhajajo iz drugačnega načina dela v neproizvodnih in proizvodnih podjetjih? Na vsa ta vprašanja bom poskušala najti odgovore skozi pregled posameznih postavk vprašalnika po posameznih kompetencah in na podlagi le-teh skušala priti do odgovorov na zgoraj zastavljena vprašanja.

Pri kompetenci **vzornišstvo** so razlike statistično značilne pri vseh petih postavkah, ki se nanjo nanašajo (Tabela 3). Vodja v podjetju predstavlja vzor oziroma zgled, ljudje mu sledijo in sledijo želji postati takšni kot je njihov vodja. V proizvodnih podjetjih je narava dela drugačna od narave dela v neproizvodnih podjetjih. Zaposleni v proizvodnji so po večini nižje izobraženi in opravljajo manj zahtevna in odgovorna dela kot jih opravljajo zaposleni v neproizvodnih podjetjih. Menim, da je v neproizvodnih podjetjih prisotno več timskega in skupinskega dela, da so zaposleni več v stiku s svojimi vodji in jim je vodja tudi lažje zgled, ki mu sledijo.

Na podlagi postavk, pri katerih so razlike statistično značilne (Tabela 3), lahko sklepam, da zaposlenim v proizvodnih podjetjih vodje ne predstavljajo velikega zgleda in da vodje s svojimi zaposlenimi ne sodelujejo v smislu, da bi od svojih podrejenih v veliki meri zahtevali ali sploh pričakovali povratno informacijo in da bi se zaposleni in vodje skupaj odločali o spremembah, ki so potrebne v proizvodnem procesu. Vendar, ali so te razlike res odvisne samo od drugačnosti narave dela v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih in od nižje izobraženosti delavcev. Ker zaposleni v proizvodnem procesu delajo na primer za tekočim trakom, oziroma sodelujejo v proizvodnji, menim da so njihovi vodje bolj nadzorniki in bolj avtokratični kot pa transformacijski vodje, saj oni kot vodje ne sodelujejo v sami proizvodnji. Vodje in zaposleni v proizvodnih podjetjih ne sodelujejo vsak dan in ne opravljajo enakih nalog na delovnem mestu, medtem ko v neproizvodnih podjetjih vodje sodelujejo s svojimi zaposlenimi in vsakodnevno opravljajo podobne ali enake naloge kot njihovi podrejeni.

Tabela 3: Postavke, pri katerih so razlike statistično značilne (vzornišstvo)

Vodja predstavlja osebni zgled tega, kar pričakuje od drugih.
Drži se obljub in zavez, ki jih da sodelavcem.
Vlaga energijo v to, da se sodelavci držijo standardov, glede katerih so se strinjali.
Ima jasno lastno filozofijo vodenja.
Sprašuje za povratno informacijo, kako njegove odločitve in ukrepi vplivajo na delo drugih

Pri kompetenci **vizionarstvo** je razlika statistično značilna samo pri eni postavki in sicer »Sodelavcem razlaga o trendih prihodnosti in kako bodo le-ti vplivali na naše delo«. Pri štirih postavkah, ki se ta to kompetenco nanašajo, pa razlike niso statistično značilne (Tabela 4). Vodja, ki je vizionar, svojim zaposlenim predstavi vizijo, ambiciozne cilje in pot do uresničitve le-teh. Svojo pozitivno energijo prenaša na sodelavce in jim odpira pogled v prihodnost. Menim, da razlike pri tej kompetenci niso tako izrazite prav zato, ker v vseh podjetjih, tako proizvodnih in neproizvodnih, vodje vizijo, poslanstvo in cilje prenašajo na svoje zaposlene.

Vedno več podjetij ima svoje strateške usmeritve napisane in jih prenaša do najnižje ravni zaposlenih v podjetju. Vendar vodje v proizvodnih podjetjih, glede na postavko, pri kateri je razlika statistično značilna, ali ne znajo ali pa sploh ne povedo, da so zaposleni v proizvodnji izjemno pomembni za podjetje, saj so oni tisti, ki dejansko izdelke delajo. Vodje bi, po mojem mnenju, morali zaposlenim jasno povedati, kakšni so načrti za prihodnost in kakšne trende bo podjetje zasledovalo. V neproizvodnih podjetjih so zaposleni bliže končnim kupcem in uporabnikom storitev ter zaradi tega bolj poznajo trende, ki jim podjetje sledi in na svoji koži občutijo spreminjanje trendov. Zaposleni v oddelku prodaje v neproizvodnih podjetjih, ki se na primer ukvarjajo z zavarovalništvom ali z drugimi vrstami storitev, zelo hitro opazijo, da prihaja do upada prodaje storitev, saj so v prodajo neposredno vključeni. Zaposleni v proizvodnji samo delajo določene izdelke in šele po določenem času opazijo, da se trendi v podjetju spreminjajo.

Tabela 4: Postavke, pri kateri razlike niso statistično značilne (vizionarstvo)

Opisuje prepričljivo in jasno sliko, kakšna je naša prihodnost.
Pokaže nam, kako se naši osebni dolgoročni interesi vključujejo v skupno vizijo.
Navdušenje vodje nad možnostmi, ki jih nudi prihodnost, je nalezljivo.
Sodelavcem jasno sporoča pomembnost in vpliv našega dela na širšo družbo.

Pri kompetenci **spodbujanje različnih mnenj** so pri treh postavkah razlike statistično značilne (Tabela 5). Spodbujanje različnih mnenj, razumevanje različnih razmišljanj sta le dve od mnogih lastnosti, ki jih ima transformacijski vodja. Poleg tega vodja obravnava vsakega zaposlenega posebej in ne meče vseh zaposlenih v isti koš. Vodje naj bi bili mentorji in »coachi« oziroma trenerji. Zaposleni v proizvodnih podjetjih od svojih vodij ne prejmejo pohval za dobro opravljeno delo. Menim, da je v tej točki razlika med proizvodnimi in neproizvodnimi podjetji zelo velika. V proizvodnji je zaposlenih veliko ljudi, ki opravljajo istovrstno delo, ki se stalno ponavlja. V neproizvodnih podjetjih zaposleni delajo na določenem projektu, ne delajo vsak dan istovrstnega dela in jih vodje po končanem projektu ali po uspešno opravljenem mesečnem delu pogosto pohvalijo. Zaposleni v neproizvodnih podjetjih so v stiku s končnimi kupci in od njih je veliko odvisno, ali bodo neko storitev ali izdelek prodali ali ne. Proizvodni delavci tega stika nimajo in vodje pogosto zanemarjajo pohvalo teh delavcev.

Menim, da se vodje v neproizvodnih podjetjih bolj zavedajo, da so zaposleni človeški kapital in da so za podjetje izjemno pomembni ter da je podjetje odvisno od svojih zaposlenih, zato svoje zaposlene bolj cenijo, podpirajo in zaupajo njihovim sposobnostim kot vodje v proizvodnih podjetjih.

Tabela 5: Postavke, pri katerih so razlike statistično značilne (spodbujanje različnih mnenj)

Vodja nas pohvali za dobro opravljeno delo.
Sodelavcem da jasno vedeti, da zaupa njihovim sposobnostim.
Sodelavcem daje vedeti, da ceni in podpira njihov prispevek k delu.

Na drugi strani pri treh postavkah pri kompetenci spodbujanje različnih mnenj razlike niso statistično značilne (Tabela 6). Zaposleni v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih so zadovoljni z nagrajevanjem in s sistemom nagrajevanja, ki ga imajo v podjetjih.

Tabela 6: Postavke, pri katerih razlike niso statistično značilne (spodbujanje različnih mnenj)

Poskrbi za to, da so sodelavci domiselno nagrajeni za svoje prispevke k uspehu projektov.
Javno da potrditev tistim sodelavcem, ki predstavljajo primer zavzetosti za skupne cilje.
Najde priložnost za proslavljanje dosežkov.

Pri kompetenci **vkjučevanje v odločanje** so razlike statistično značilne pri vseh šestih postavkah, ki se na kompetenco nanašajo (Tabela 7). Tukaj lahko rečem, da do razlik verjetno prihaja zato, ker zaposleni v proizvodnji izjemno malo oziroma sploh ne sodelujejo v procesu odločanja ter tudi sami pri svojem delu o ničemer ne odločajo in jih vodje ne opolnomočijo. Zaposleni v neproizvodnih podjetjih so bolj ali manj opolnomočeni in za svoje odločitve tudi odgovarjajo. Do velikih razlik prihaja zaradi različne narave dela v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih. Menim, da vodje v proizvodnih podjetjih težko vključijo zaposlene pri strateško pomembnih odločitvah. Vendar so po drugi strani delavci tisti, ki proizvodni proces poznajo in bi jim vodje lahko dali možnost, da tudi oni sodelujejo pri odločanju, ko gre za proizvodni oddelek.

Tabela 7: Postavke pri katerih so razlike statistično značilne (vkjučevanje v odločanje)

Razvija sodelovalne odnose med ljudmi, s katerimi dela.
Aktivno prisluhne različnim mnenjem sodelavcev o isti zadevi.
Druge obravnava spoštljivo in z dostojanstvom.
Podpira odločitve, ki jih ljudje sprejmejo samostojno.
Sodelavcem daje veliko svobode in izbire pri odločanju, kako bodo opravili svoje delo.
Poskrbi za to, da se sodelavci na svojih delovnih mestih poklicno in osebno razvijajo.

Postavljanje izzivov, spodbujanje sebe in sodelavcev, novi pristopi in inovativnost je le nekaj elementov pri kompetenci postavljanja izzivov. Pri petih od šestih postavk pri tej kompetenci so razlike statistično značilne (Tabela 8). Vodje v neproizvodnih podjetjih svoje zaposlene spodbujajo k inovativnosti ter k iskanju inovativnih pristopov k delu. Vodje v proizvodnih podjetjih pri svojih zaposlenih ne spodbujajo oziroma premalo spodbujajo inovativnost. Tudi

pri tej kompetenci menim, da je glaven razlog za to, da so razlike statistično značilne to, da se narava dela v neproizvodnih in proizvodnih podjetjih zelo razlikuje.

Zaposleni v neproizvodnih podjetjih delajo na projektih, razmišljajo na kakšen način bi lahko povečali prodajo, zmanjšali stroške itd.. Vodje inovativne predloge in predloge, ki pripomorejo k izboljšanju poslovanja, tudi nagradijo. To pripomore k večji inovativnosti zaposlenih ter jih spodbudi k razmišljanju. Tudi zaposleni v proizvodnih podjetjih dajejo inovativne predloge, vendar menim, da le, če je v podjetju razvit sistem za zbiranje predlogov. Poleg tega si zaposleni v neproizvodnih podjetjih, ki so bolj opolnomočeni, sami ter v sodelovanju z nadrejenimi postavijo določene cilje, oziroma si naredijo načrte, ki zanje predstavljajo izziv, ter vedo, da bodo za dobre rezultate tudi dobro nagrajeni.

Tabela 8: Postavke, pri katerih so razlike statistično značilne (postavljanje izzivov)

Vzpodbuja ljudi, da preizkusijo nove in inovativne pristope k delu.
Zunaj formalnih meja naše organizacije išče inovativne pristope, ki bi izboljšali naše delo.
Ko stvari ne gredo po načrtu, sprašuje, kaj se lahko iz tega naučimo.
Poskrbi, da si za projekte, na katerih delamo, postavljamo dosegljive cilje, oblikujemo <u>konkretne načrte in jasne mehanizme spremljanja</u> .
Išče izzive in priložnosti, ki so preizkušnja za veščine in sposobnosti njegovih sodelavcev.

Pri postavki »Eksperimentira in sprejema tveganje tudi takrat, ko obstaja verjetnost napake« razlika ni statistično značilna. Vodje v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih morajo tvegati in kdaj narediti nekaj, četudi vedo, da sta tveganje in možnost neuspeha velika. V proizvodnem procesu v povezavi z razvojem novih produktov morajo vodje večkrat tvegati in seveda eksperimentirati, saj po mojem mnenju samo na takšen način lahko razvijajo ali dopolnjujejo svoje proizvode.

Pri zadnji od šestih kompetenc, pri kompetenci **osmišljanja**, je razlika statistično značilna samo pri postavki »Sodelavcem razloži širši kontekst, zakaj nekaj počnemo«. Vodje tako v proizvodnih kot neproizvodnih podjetjih svojim zaposlenim razložijo, zakaj se izvaja določen projekt, v kakšnem kontekstu ter kaj bo to prineslo podjetju kot tudi zaposlenim. Zaposleni v neproizvodnih podjetjih, ki sodelujejo pri projektih od začetka do konca, vedo zakaj nekaj delajo in zakaj je to za podjetje pomembno. Zaposleni v proizvodnji samo dobijo nalogo, ki jo morajo izpolniti, zato menim, da je tudi za zaposlene v proizvodnji pomembno, da vedo, zakaj nekaj delajo.

Pri ostalih petih postavkah, ki se nanašajo na kompetenco osmišljanja, razlike niso statistično značilne (Tabela 9). Na podlagi tega lahko rečem, da vodje v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih svojim zaposlenim predstavijo širši kontekst, da skupaj ugotavljajo, na kaj se

usmeriti. Na takšen način zaposleni sodelujejo pri oblikovanju dela ne glede na naravo dela, ki ga opravljajo.

Tabela 9: Postavke, pri katerih razlike niso statistično značilne (osmišljanje)

S svojimi sodelavci diskutira o svojih razmišljanjih in idejah glede dela.
Skupaj s sodelavci skuša skozi izmenjavo informacij razbrati, kakšna so nova »pravila igre« na trgu.
Vodja se povezuje z vsemi oddelki v podjetju z namenom oblikovati nove smernice našega dela, usklajene s celoto podjetja.
Vodja sodelavcem njihovo delo vedno na novo osmišlja in predstavlja v novih kontekstih.

Glede na dobljene rezultate lahko rečem, da lahko tako vodje v proučevanih proizvodnih kot tudi v proučevanih neproizvodnih podjetjih opredelimo kot transformacijske, vendar pa je pri vodjih v neproizvodnih podjetjih opaziti več kompetenc transformacijskega vodenja kot pri tistih iz neproizvodnih podjetjih. V prihodnosti bi lahko ugotavljali, zakaj prihaja do razlik in kako razlike med vodji odpraviti ter ali je sploh mogoče, da so vodje v neproizvodnih in proizvodnih podjetjih enako transformacijski, oziroma da je njihov stil vodenja popolnoma enak in da so posledično vodje pri svojem vodenju enako učinkoviti.

SKLEP

Uspešno in učinkovito vodenje je v času velikih sprememb izjemno pomembno za uspešno poslovanje podjetja. Skozi zgodovino se je razvilo veliko različnih stilov vodenja. V današnjem času, času mnogih, hitrih in nepredvidljivih sprememb se srečujemo s transformacijskim vodenjem in kontingenčnimi pristopi k vodenju. Vodje morajo imeti veliko lastnosti in zmožnosti, da znajo voditi svoje zaposlene tako v kriznih časih kot tudi v časi, ko krize ni in je podjetje uspešno. Morajo se prilagajati različnim situacijam, se v njih znajti ter voditi svoje zaposlene tako, da delajo v dobro podjetja, ter tako, da podjetje dosega čim boljše rezultate.

Glavna značilnost transformacijskega vodenja je spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam. Z motiviranjem transformacijski vodja navdušuje vodene sodelavce, jih spodbuja k premagovanju težav pri delu, deluje v smeri sprejemanja poslanstva podjetja in se trudi, da bi zaposleni svoje interese podredili koristim podjetja. Obenem pa si tudi prizadeva, da bi razširil koristi zaposlenih (Robbins, 1998, str. 369).

Transformacijski vodje imajo mnogo različnih kompetenc. V svojem diplomskem delu sem se osredotočila na šest kompetenc transformacijskega vodenja. Predstavila sem kompetence vzornišтва, vizionarstva, spodbujanja različnih mnenj, vključevanja v odločanje, postavljanja izzivov ter osmišljanja. Ugotavljala sem, ali obstajajo statistično značilne razlike v

kompetencah transformacijskih vodij v proizvodnih ter neproizvodnih podjetjih. Na podlagi raziskave sem ugotovila, da so razlike statistično značilne pri vseh šestih kompetencah transformacijskega vodje. Nato sem naredila še bolj podrobno analizo po posameznih postavkah in ugotovila, da so razlike statistično značilne pri sedemindvajsetih od triintridesetih postavk vprašalnika. Če bi želela ugotoviti zakaj sploh prihaja do takšnih razlik med izraženostjo kompetenc transformacijskih vodji v neproizvodnih in proizvodnih podjetjih, bi morala narediti podrobnejšo analizo. V vprašalnik bi morala vključiti več odprtih vprašanj ali vprašanj, ki bi bolj podrobno opisovala situacijo, zaposleni pa bi potem te situacije ocenili, ali opisali, kako ravnaajo njihovi vodje v različnih situacijah.

V nadaljnjih raziskavah bi morali odpraviti eno omejitev, ki se je pojavila pri mojem diplomskem delu. Vzorec podjetij ni reprezentativen, saj je v raziskavi sodelovalo le 32 podjetij. Za nadaljnje in bolj podrobne raziskave, na podlagi katerih bi lahko sklepali na celotno populacijo, bi morale vsebovati večje število majhnih, srednjih in velikih podjetij. Le na podlagi raziskave, ki bi jo naredili z reprezentativnim vzorcem, bi lahko trdili, da so kompetence transformacijskega vodenja bolj izražene pri vodjih v neproizvodnih podjetjih kot v proizvodnih.

Nadaljnje raziskave na tem področju bi omogočile boljši vpogled v delovanje vodji tako v proizvodnih kot tudi v neproizvodnih podjetjih. Poleg tega bi nam raziskave na področju posamezne kompetence dale odgovor na vprašanje, zakaj so si vodje pri nekaterih kompetencah zelo podobni (kompetenca osmišljanja in vizionarstva), pri pa nekaterih prihaja do statistično značilnih razlik (kompetenca vzornštva, vključevanja v odločanje in postavljanje izzivov).

V nadaljnjih raziskavah, ki bi jih lahko opravili na področju vzornštva, bi bilo smiselno ugotavljati, ali se vodje ne trudijo dovolj, da bi pridobili povratne informacije ter da bi bili zgled svojim podrejenim. Takšna raziskava bi morala vsebovati več odprtih vprašanj, na podlagi katerih bi ugotavljali, kje so ozka grla in nesoglasja med vodji in zaposlenimi ter da bi zaposleni v proizvodnji predlagali, kakšen prenos povratnih informacij bi bil najbolj učinkovit v njihovem podjetju. Bolj podrobne raziskave na področju vizionarstva bi nam dale boljši vpogled v to, kako vodje v proizvodnih podjetjih prenašajo vizijo, poslanstvo in cilje podjetja na zaposlene in kako to delajo vodje v neproizvodnih podjetjih ter ali so vodje v proizvodnih podjetjih enako vizionarski kot vodje v neproizvodnih podjetjih.

Zanimivo bi bilo raziskati, na kakšen način, če sploh kako, vodje v proizvodnih podjetjih pohvalijo svoje zaposlene in ali bi bili zaposleni bolj motivirani za delo, če bi jih vodje večkrat pohvalili, ali pohvala na njih sploh ne bi učinkovala. Na področju nagrajevanja bi lahko pri nadaljnjih raziskavah primerjali, kakšne sisteme nagrajevanja imajo v proizvodnih podjetjih in kakšne imajo v neproizvodnih ter kakšne nagrade imajo v očeh zaposlenih veliko vrednost. Poleg tega bi lahko v prihodnosti raziskali, o čem bi želeli, če sploh bi, zaposleni v proizvodnji odločati in ali bi želeli, da njihova beseda nekaj šteje, ko gre za njihov oddelek.

Poleg tega bi lahko ugotavljali, ali se zaposlenim v neproizvodnih podjetjih zdi, da so dovolj opolnomočeni in da so njihovi predlogi upoštevani.

Kako in kakšne sisteme za zbiranje inovativnih predlogov imajo tako v neproizvodnih kot tudi v proizvodnih podjetjih, bi bilo zanimivo raziskati. Poleg tega bi lahko raziskali, kakšne stimulacije oziroma nagrade moramo ponuditi zaposlenim, da sodelujejo pri zbiranju inovativnih predlogov. Menim, da bi bila pričakovanja zaposlenih glede višine stimulacij v podjetjih, kjer zaposleni »dihajo« s podjetjem, so zadovoljni in motivirani za delo, veliko manjša kot v podjetjih, kjer zaposleni niso zadovoljni in niso motivirani za delo. Ali so vodje v neproizvodnih podjetjih pripravljeni tvegati in eksperimentirati več kot vodje v proizvodnih podjetjih, bi lahko raziskali tako, da bi prisostvovali pri sprejemanju pomembnih, a hkrati tveganih, odločitev v podjetju. Lahko bi tudi primerjali, koliko projektov so v podjetju uresničili in koliko jih je spodletelo, ter preverili, ali se vodje sploh odločijo za določen projekt, tudi če se jim zdi, da je možnost za uspeh majhna in da je tveganje veliko.

Na področju osmišljanja bi lahko raziskali, na kakšen način vodje komunicirajo in sporočajo svojim zaposlenim, kakšne so usmeritve za prihodnost, kako bo podjetje delovalo v prihodnosti in kakšnim smernicam bo sledilo. Poleg tega bi lahko raziskali, ali zaposleni v proizvodnih in neproizvodnih podjetjih sodelujejo pri oblikovanju smernic za prihodnost in če sodelujejo, na kakšen način.

LITERATURA IN VIRI

1. Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
2. Bass, B.M. & Avolio, J. B. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. *Public Administration Quarterly*, Spring, 112 – 121.
3. Bass, B.M. & Avolio B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
4. Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons.
5. Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior & Human Performance*, 13(1), 46 – 78.
6. Deluga, R.J. (1992). The relationship of leader – member exchanges with laissez-faire, transactional, and transformational leadership. V K.E. Clark, M.B. Clark, & D.R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (237 – 247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
7. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Evans, M.G. (1970). The effect of supervisory behavior on the path-goal relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 277 – 298.
9. Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw – Hill.
10. Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader – member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827 – 844.
11. Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader – member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. Applying a multi-level multi-domain approach. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219 – 247.
12. O. K. Consulting d.o.o. (2007). *Moderna organizacijska kultura in transformacijsko vodenje (interno gradivo)*. Ljubljana: O. K. Consulting d.o.o..
13. Hersey, P. & Blanchard, K. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
14. House, R. (1971). A path – goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16 (3), 321 – 338.
15. Hyde, J.S. (2001). Reporting effect sizes: The roles of editors, textbook authors, and publication manuals. *Educational and Psychological Measurement*, 61(2), 225 – 228.
16. Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38 (1), 23 – 32.
17. *Kompetence, kompetenčni profili [O. K. Consulting d.o.o.]*. Najdeno 25. junija na spletnem naslovu <http://www.okconsulting.si/default.asp?pid=kompetence>
18. MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
19. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L. Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

20. Northouse, P.G. (2001). *Leadership Theory and Practice* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
21. Northouse, P.G. (2004). *Leadership Theory and Practice* (3rd ed) London: Sage Publications.
22. Perrenoud, P. (1997). *Construire des competences des l'ecole: pratique et enjeux pedagogiques*. Paris: ESF.
23. Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior: concepts, controversies, applications* (8th Ed). Upper Saddle River (New Jersey): Prentice-Hall International.
24. Roberts, G. (2004). *Recruitment and Selection – A competency approach*. London: CIPD House.
25. Valenzuela, K. (2009a). The LMX Leadership theory. *BeALeader.Net*. Najdeno 25. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.bealeader.net/the-lmx-leadership-theory/>
26. Valenzuela, K. (2009b). Transformational leadership. *BeALeader.Net*. Najdeno 25. junija 2009 na spletnem naslovu <http://www.bealeader.net/transformational-leadership/>
27. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK

Pred vami se nahajajo trditve, ki opisujejo različne načine dela zaposlenih v različnih organizacijah in različne situacije pri delu. Prosimo vas, da na lestvici od 1 (Nikoli) do 6 (Vedno) označite, kako pogosto pri vašem delu uporabljate opisani način dela oz. kolikokrat se določena delovna situacija pojavi pri vašem delu. Vprašalnik je anonimen!

Vrednosti pomenijo:

- 1 – Nikoli
- 2 – Izjemoma
- 3 – Redko
- 4 – Občasno
- 5 – Pogosto
- 6 – Vedno

Prosimo, da poskusite odgovarjati hitro in podati čim bolj realne ocene. Vprašalnik ima tri dele. Reševanje prvega dela vprašalnika traja 12 minut, reševanje drugega dela 5 minut in reševanje tretjega dela 5 minut.

		Nikoli				Vedno	
1	Delovne naloge / projekte izvajamo znotraj našega oddelka.	1	2	3	4	5	6
2	Za delo na projektih so nagrajeni zaslužni posamezniki.	1	2	3	4	5	6
3	Sodelavci iz drugih oddelkov nas doživljajo kot tekmece.	1	2	3	4	5	6
4	Vodja poudarja, da se je potrebno držati predvidenih delovnih postopkov.	1	2	3	4	5	6
5	Nagrade za posebne dosežke so za vse zaposlene enake.	1	2	3	4	5	6
6	Pravila in postopki jasno določajo, kateri oddelek prevzame kateri projekt / delovno nalogo.	1	2	3	4	5	6
7	Vodji je pomembno, da je delo opravljeno in ga pri tem ne zanima počutje sodelavcev.	1	2	3	4	5	6
8	V podjetju potrebujemo dolgo časa, da se prilagodimo na spremembe.	1	2	3	4	5	6
9	Sprememba pomeni šok za naše podjetje.	1	2	3	4	5	6
10	Način dela v podjetju je dolgoročno (za vsaj 3 leta) predvidljiv.	1	2	3	4	5	6
11	V podjetju je moč odločanja skoncentrirana na	1	2	3	4	5	6

»nadaljevanje«

	vrhu hierarhije.						
12	Odločitve, kaj in kako naprej, so odvisne samo od vodje.	1	2	3	4	5	6
13	Pomembne informacije prikaplajo do nas po ovinkih.	1	2	3	4	5	6
14	Vsaka moja naloga je zaključena takrat, ko jo moj neposredni vodja natančno preveri.	1	2	3	4	5	6
15	V našem podjetju je toliko nivojev hierarhije, da to ovira hitro odzivnost.	1	2	3	4	5	6
16	V podjetju vodje dajejo natančna navodila, kako je treba nekaj opraviti.	1	2	3	4	5	6
17	Pravilniki o delovnem času in vedenju na delovnem mestu nas tako omejujejo, da je moteče.	1	2	3	4	5	6
18	Delovne naloge opravljam individualno in samostojno.	1	2	3	4	5	6
19	Inovativne ideje so v podjetju zanemarjene.	1	2	3	4	5	6
20	Naše delo mora dati takojšnje rezultate.	1	2	3	4	5	6
21	Za večino ukrepov moramo dobiti privolitev enega ali več nadrejenih.	1	2	3	4	5	6
22	Cenjeni so tisti predlogi, ki rešujejo aktualne probleme pri našem delu.	1	2	3	4	5	6
23	Pri nas velja »Vsak se uči na lastnih napakah«.	1	2	3	4	5	6
24	Pomembno je, da smo pripravljeni na hiter odziv, ko se sprememba zgodi.	1	2	3	4	5	6
25	Najbolj so cenjeni tisti zaposleni, ki so sposobni hitro zadostiti trenutnim zahtevam.	1	2	3	4	5	6
26	Moje znanje je moja prednost, zato nimam razloga, da bi ga posredoval sodelavcem.	1	2	3	4	5	6
27	S sodelavci opazujemo in komentiramo zmedenost novozaposlenih, kadar se na začetku ne znajdejo.	1	2	3	4	5	6
28	Pri nas so nepogrešljivi tisti posamezniki, ki imajo ogromno strokovnega znanja.	1	2	3	4	5	6
29	Kadar se moje mnenje pomembno razlikuje od mnenja vodje, to mnenje zadržim zase.	1	2	3	4	5	6
30	V službi skupaj z drugimi sodelavci delam na več projektih / delovnih nalogah istočasno.	1	2	3	4	5	6
31	Na projektih delamo s sodelavci iz različnih oddelkov.	1	2	3	4	5	6
32	Večina tem na sestankih je posvečena reševanju internih konfliktov v podjetju / oddelku.	1	2	3	4	5	6
33	Vodje se pretežno ukvarjajo s svojo lastno pozicijo	1	2	3	4	5	6

	v podjetju.						
34	V podjetju posamezniki napredujejo glede na delovni staž v podjetju.	1	2	3	4	5	6
35	Za uspehe na projektih so nagrajeni celi projektni timi.	1	2	3	4	5	6
36	Pri nas nagrajimo tudi tiste, ki veliko delajo, čeprav njihovi rezultati niso najboljši.	1	2	3	4	5	6
37	V našem podjetju lahko zaupam le redkim posameznikom, drugi so lahko zame nevarni.	1	2	3	4	5	6
38	Paziti moram, da sem pri delu boljši od svojih sodelavcev.	1	2	3	4	5	6
39	V našem podjetju vsak varuje svoj položaj.	1	2	3	4	5	6
40	S sodelavci se čutimo zaveznike proti konkurenci.	1	2	3	4	5	6
41	Pri nas je pomembno, da je cilj dosežen, ne to, kako ga dosežemo.	1	2	3	4	5	6
42	Na spremembe se prilagodimo zelo hitro.	1	2	3	4	5	6
43	Pred začetkom zahtevnih projektov vodje dobro razmislijo, kdo je najprimernejši za sodelovanje pri tem projektu.	1	2	3	4	5	6
44	Vodjem se zdi pomembno, da se zaposleni pri delu prijetno počutimo.	1	2	3	4	5	6
45	Način dela v podjetju je zelo spremenljiv.	1	2	3	4	5	6
46	Spremembe so vsakdanji pojav v podjetju.	1	2	3	4	5	6
47	Nagrade za posebne dosežke so prilagojene željam posameznika.	1	2	3	4	5	6
48	Podjetje spodbuja inovacije.	1	2	3	4	5	6
49	V podjetju so zaposleni vključeni tudi v pomembnejše odločitve.	1	2	3	4	5	6
50	Za svoje delo prejmemo korektne povratne informacije.	1	2	3	4	5	6
51	Pri delu smo usmerjeni na prihodnost.	1	2	3	4	5	6
52	Vodja me pohvali, kadar ga opozorim na vidik problema, ki ga on ni opazil.	1	2	3	4	5	6
53	Ko se ne strinjamo z vodjo, so ti konflikti konstruktivni za naše delo.	1	2	3	4	5	6
54	Pretok informacij v podjetju je učinkovit.	1	2	3	4	5	6
55	Zaposleni lahko vplivamo na oblikovanje pravil.	1	2	3	4	5	6
56	Imamo svoje cilje in imamo proste roke pri odločanju, kako jih bomo dosegli.	1	2	3	4	5	6
57	Vodji lahko odkrito povem, da se moti.	1	2	3	4	5	6
58	Večino ukrepov pri svojem delu lahko sprejmemo in naredimo samostojno.	1	2	3	4	5	6

»nadaljevanje«

59	Odločitve, kam in kako naprej, so odvisne od mnenj in argumentov različnih zaposlenih.	1	2	3	4	5	6
60	Pri nas so cenjeni tisti ljudje, ki znajo predvideti prihodnost.	1	2	3	4	5	6
61	Pri nas se sodelavci učimo drug od drugega.	1	2	3	4	5	6
62	Ko se kdo od novozaposlenih še ne znajde, sodelavci poskrbimo zanj in ga uvedemo v delo.	1	2	3	4	5	6
63	Vem, da od sodelavcev lahko zanesljivo dobim pomoč, ko jo potrebujem.	1	2	3	4	5	6
64	V naši ekipi se počutim kot »enak med enakimi«.	1	2	3	4	5	6
65	Redno merimo zadovoljstvo naših strank / poslovnih partnerjev.	1	2	3	4	5	6
66	Samoumevno je, da svojim sodelavcem posredujem znanje, ki sem ga pridobil.	1	2	3	4	5	6
67	Sodelavci se med seboj informiramo o novih znanjih, ki jih osvojimo.	1	2	3	4	5	6
68	Lotevamo se projektov, ki bodo podjetju dolgoročno povrnili investicijo.	1	2	3	4	5	6
69	Naše inovacije so vedno korak pred konkurenco.	1	2	3	4	5	6
70	Na svoje sodelavce se lahko zanesem.	1	2	3	4	5	6
71	V našem podjetju bolj sposobni posamezniki hitreje napredujejo na odgovornejše položaje.	1	2	3	4	5	6
72	Vsi smo usmerjeni v to, da naše stranke dobijo to, kar želijo.	1	2	3	4	5	6
73	Pomembno je doseči cilj in ne to, koliko truda je bilo vloženega.	1	2	3	4	5	6

Drugi del vprašalnika se nanaša na stil vodenja v vaši organizaciji. Opisana so različna vedenja vodje. Prosimo vas, da na lestvici od 1 (Nikoli) do 6 (Vedno) obkrožite, kako pogosto se opisane situacije pojavljajo pri vašem delu.

Vrednosti pomenijo:

- 1 – Nikoli
- 2 – Izjemoma
- 3 – Redko
- 4 – Občasno
- 5 – Pogosto
- 6 – Vedno

		Nikoli			Vedno		
1	Vodja predstavlja osebni zgled tega, kar pričakuje od drugih.	1	2	3	4	5	6
2	Drži se obljub in zavez, ki jih da sodelavcem.	1	2	3	4	5	6
3	Vlaga energijo v to, da se sodelavci držijo standardov, glede katerih smo se strinjali.	1	2	3	4	5	6
4	Ima jasno lastno filozofijo vodenja.	1	2	3	4	5	6
5	Sprašuje za povratno informacijo, kako njegove odločitve in ukrepi vplivajo na delo drugih članov ekipe.	1	2	3	4	5	6
6	Sodelavcem razlaga o trendih prihodnosti in kako bodo le-ti vplivali na naše delo.	1	2	3	4	5	6
7	Opisuje prepričljivo in jasno sliko, kakšna je naša prihodnost.	1	2	3	4	5	6
8	Pokaže nam, kako se naši osebni dolgoročni interesi vključujejo v skupno vizijo.	1	2	3	4	5	6
9	Navdušenje vodje nad možnostmi, ki jih nudi prihodnost, je nalezljivo.	1	2	3	4	5	6
10	Sodelavcem jasno sporoča pomembnost in vpliv našega dela na širšo družbo.	1	2	3	4	5	6
11	Vodja nas pohvali za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5	6
12	Sodelavcem da jasno vedeti, da zaupa njihovim sposobnostim.	1	2	3	4	5	6
13	Poskrbi za to, da so sodelavci domiselno nagrajeni za svoje prispevke k uspehu projektov.	1	2	3	4	5	6
14	Javno da potrditev tistim sodelavcem, ki predstavljajo primer zavzetosti za skupne vrednote.	1	2	3	4	5	6
15	Najde priložnost za proslavljanje dosežkov.	1	2	3	4	5	6
16	Sodelavcem daje vedeti, da ceni in podpira njihov prispevek k delu.	1	2	3	4	5	6

»se nadaljuje«

17	Razvija sodelovalne odnose med ljudmi, s katerimi dela.	1	2	3	4	5	6
18	Aktivno prisluhne različnim mnenjem sodelavcev o isti zadevi.	1	2	3	4	5	6
19	Druge obravnava spoštljivo in z dostojanstvom.	1	2	3	4	5	6
20	Podpira odločitve, ki jih ljudje sprejmejo samostojno.	1	2	3	4	5	6
21	Sodelavcem daje veliko svobode in izbire pri odločanju, kako bodo opravili svoje delo.	1	2	3	4	5	6
22	Poskrbi za to, da se sodelavci na svojih delovnih mestih karierno in osebno razvijajo.	1	2	3	4	5	6
23	Vzpodbuja ljudi, da preizkusijo nove in inovativne pristope k delu.	1	2	3	4	5	6
24	Zunaj formalnih meja naše organizacije išče inovativne pristope, ki bi izboljšali naše delo.	1	2	3	4	5	6
25	Ko stvari ne gredo po načrtu, sprašuje, kaj se lahko iz tega naučimo.	1	2	3	4	5	6
26	Eksperimentira in sprejema tveganje tudi takrat, ko obstaja verjetnost napake.	1	2	3	4	5	6
27	Poskrbi, da si za projekte, na katerih delamo, postavljamo dosegljive cilje, oblikujemo konkretne načrte in jasne mejnike spremljanja.	1	2	3	4	5	6
28	Išče izzive in priložnosti, ki so preizkušnja za večšine in sposobnosti njegovih sodelavcev.	1	2	3	4	5	6
29	Sodelavcem razloži širši kontekst, zakaj nekaj počnemo.	1	2	3	4	5	6
30	S svojimi sodelavci diskutira o svojih razmišljanjih in idejah glede dela.	1	2	3	4	5	6
31	Skupaj s sodelavci skuša skozi izmenjavo informacij razbrati, kakšna so nova »pravila igre« na trgu.	1	2	3	4	5	6
32	Vodja se povezuje z vsemi oddelki v podjetju z namenom oblikovati nove smernice našega dela, usklajene s celoto podjetja.	1	2	3	4	5	6
33	Vodja sodelavcem njihovo delo vedno na novo osmišlja in predstavlja v novih kontekstih.	1	2	3	4	5	6

Pred vami je tretji del vprašalnika. Na naslednji strani je navedenih 10 vrednot. Prosimo vas, da jih razvrstite po pomembnosti glede na to, kako so pomembne VAM OSEBNO (ne glede na situacijo na vašem trenutnem delovnem mestu). Številko 1 pripišite vrednoti, ki je najbolj pomembna, ter številko 10 vrednoti, ki je najmanj pomembna za vas. Prosimo, da vsako številko uporabite samo enkrat.

Pomembno meni osebno

	deliti znanje in izkušnje z drugimi v podjetju
	izpiliti stvari do potankosti
	zaupati sodelavcem
	biti bolj uspešen od sodelavcev
	potrebno se je izogibati konfliktom
	izraziti argumente za in proti
	vlagati energijo v podpovprečno uspešne, da bi delali povprečno
	biti ustrežljiv
	razmišljati na svojstven način
	sprejemati poslovno tveganje

Vrednote razvrstite po pomembnosti še glede na to, kako se vam zdi, da so pomembne v VAŠEM PODJETJU na splošno. Prosimo, da vsako številko uporabite samo enkrat.

Pomembno v našem podjetju

	deliti znanje in izkušnje z drugimi v podjetju
	izpiliti stvari do potankosti
	zaupati sodelavcem
	biti bolj uspešen od sodelavcev
	potrebno se je izogibati konfliktom
	izraziti argumente za in proti
	vlagati energijo v podpovprečno uspešne, da bi delali povprečno
	biti ustrežljiv
	razmišljati na svojstven način
	sprejemati poslovno tveganje

**PRILOGA 2: ANGLEŠKO SLOVENSKI SLOVARČEK KLJUČNIH
UPORABLJENIH TERMINOV**

The full range leadership model	Celoten razpon vodenja
Coach	Trener
Sense making	Osmišljanje
Challenge	Postavljanje izzivov
Enable	Vključevanje v odločanje
Encourage	Spodbujanje različnih mnenj
Inspire	Navduševati
Model	Vzor
Management by exceptions	Vodenje z izjemami
Leader – member exchange theory (LMX theory)	Teorija izmenjave vodja – sledilec
Visionary	Vizionarski
Inspiring innovation	Spodbujati inovacije
Team oriented	Timsko usmerjen
Learning oriented	Usmerjen k učenju
Follower	Sledilec