

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Brina Babnik

Stili vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Brina Babnik

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Stili vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner Andolšek za strokovno pomoč in koristne nasvete, ki so mi bili v pomoč pri pisanju diplomske naloge.

Zaposlenim v podjetjih, ki so si vzeli čas in izpolnili anketo.

Staršem, ki so me vedno podpirali in mi omogočili brezskrben študij ter Klemnu in Poloni za spodbudo in podporo v času študija.

Stili vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo

Pritiski na organizacije, ki delujejo v današnjem času, so izjemni. Selekcija na trgu je izredna in v tem tekmovalnem okolju preživijo le tiste najbolj prilagodljive in najbolj uspešne organizacije. Zaposleni so največji kapital organizacije. Le pravilno vodeni zaposleni lahko pokažejo svoje sposobnosti in bistveno pripomorejo h konkurenčnosti organizacije na trgu. Vodenje ključno vpliva na oblikovanje organizacijske klime, le-ta pa nam pove, kako zadovoljni so zaposleni na delovnem mestu. Pomembno je, da vodja izbere takšen stil vodenja, s katerim bo ustvaril ugodno organizacijsko klimo, ki bo spodbujala kreativnost in inovativnost zaposlenih ter motiviranost za dobro opravljanje delovnih nalog. V diplomskem delu preučujem, kateri stil vodenja je v izbranih podjetjih najbolj opazen, in kako različni stili vodenja vplivajo na izbrane dimenzije organizacijske klime. Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu predstavim teoretična izhodišča, ki so bistvena za razumevanje izbrane teme, v drugem delu pa prikažem rezultate samostojne raziskave, ki je bila opravljena na podlagi standardiziranih vprašalnikov.

Ključne besede: vodenje, stili vodenja, organizacijska klima, dimenzije organizacijske klime.

Leadership styles and their influence on organizational climate

In modern business world pressures and expectations on operating organizations are exceptional. Competition is remarkably stiff and in this competitive environment, only the most flexible organizations can survive. The employees are the most valuable capital of the organizations. Properly guided and motivated employees can demonstrate their abilities and contribute significantly to the competitiveness of the organization. Leadership plays a key role in the creation of organizational climate, which tells us how satisfied are the employees in their workplace. It is important for a leader to choose leadership style, which will create a favorable organizational climate, that will motivate the employees to do a good job. I examined which leadership style is the most preferable in the selected companies and how different leadership styles affect various dimensions of organizational climate. The first part of my study presents theoretical framework, which is essential for understanding the selected topic, while the second part shows results of my study, which has been done on the basis of standardized questionnaires.

Key words: leadership, leadership styles, organizational climate, dimensions of organizational climate.

KAZALO

1 UVOD	7
2 VODENJE.....	9
2.1 Opredelitev pojma vodenja	9
2.2 Primerjava vodenja in menedžmenta	11
2.3 Teorije vodenja.....	12
2.3.1 Teorija osebnih značilnosti vodje.....	12
2.3.2 Vedenjske teorije.....	13
2.3.2.1 Ohaio študija	13
2.3.2.2 Michiganska študija.....	13
2.3.2.3 Model mrežnega vodenja	14
2.3.3 Situacijski modeli vodenja	14
2.3.3.1 Fiedlerjev model vodenja	15
2.3.3.2 Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja	15
2.3.3.3 Housov model vodenja.....	15
2.3.4 Teorija polnega razpona	16
2.3.4.1 Transformacijsko vodenje	17
2.3.4.2 Transakcijsko vodenje.....	19
2.3.4.3 Pasivno vodenje.....	20
3 ORGANIZACIJSKA KLIMA	21
3.1 Opredelitev pojma organizacijska klima.....	21
3.2 Primerjava pojmov organizacijske klime, organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih z delom	22
3.3 Dimenzije organizacijske klime	23
3.3.1 Strokovna usposobljenost in učenje	24
3.3.2 Organiziranost	24
3.3.3 Odnos do kakovosti	25
3.3.4 Nagrajevanje.....	25
3.3.5 Notranji odnosi med zaposlenimi v organizaciji.....	26
3.3.6 Vodenje	26
3.3.7 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev.....	26
3.3.8 Pripadnost organizaciji.....	27
3.3.9 Razvoj kariere	27

4 STILI VODENJA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA.....	28
4.1 Stili vodenja in njihov vpliv na inovativnost in iniciativnost.....	28
4.2 Povezava stilov vodenja in notranjega komuniciranja ter informiranja.....	29
4.3 Povezava stilov vodenja z motivacijo in zavzetostjo zaposlenih.....	30
5 EMPIRIČNI DEL.....	32
5.1 Opredelitev hipotez	32
5.2 Omejitve raziskovalnega dela diplomske naloge.....	33
5.3 Zbiranje podatkov.....	33
5.4 Opis anketnega vprašalnika	34
5.5 Opis podjetij	34
5.5.1 Podjetje A	35
5.5.2 Podjetje B	35
5.6 Opis vzorca.....	36
5.7 Opis stilov vodenja.....	40
5.8 Povezava stilov vodenja in njihovega vpliva na organizacijsko klimo.....	44
5.9 Preverjanje hipotez	49
6 SKLEP.....	51
7 LITERATURA.....	54
PRILOGE	60
PRILOGA A: Anketni vprašalnik	60
PRILOGA B: Analiza anketnega vprašalnika za stile vodenja (MLQ).....	63
PRILOGA C: Analiza SIOK vprašalnika za preučevane dimenzije organizacijske klime.....	66
PRILOGA Č: Rezultati analize podatkov	67

1 UVOD

Današnje razmere postavljajo organizacije pred nove izzive. V tem dinamičnem okolju obstojijo le tiste, ki so se sposobne hitro odzvati na razmere, ki jih narekuje trg in jim uspe ustvariti neko dodano vrednost, s katero bodo v prednosti na danes že tako prenasičenem trgu. Konkurenčno prednost si organizacija pridobi s prepoznavanjem in s spodbujanjem potenciala svojih zaposlenih ter z mobiliziranjem svojih kadrov v smeri učinkovitega apliciranja njihovih potencialov v delovnem procesu. Strateškega pomena je, da organizacija optimalno izkoristi znanja, sposobnosti in veščine svojih zaposlenih. Vodenje je tisti ključni dejavnik, ki vpliva na zaposlene in njihovo percepcijo organizacije. Prvenstvena vloga vodje je, da usmerja zaposlene k doseganju zastavljenih ciljev in da osmisli njihovo delovanje. Kakšen način vodenja je najbolj primeren, je predmet številnih diskurzov in raziskav. Ni vsak stil vodenja enako učinkovit, zato je potrebno skrbno premisliti kateri stil vodenja bi najbolje vplival na organizacijsko klimo in posledično na zaposlene v organizaciji. Z vodenjem se mora oblikovati organizacijska klima, ki bo pozitivno vplivala na delovanje zaposlenih. Ko zaposleni zaznajo organizacijsko klimo kot pozitivno, bodo bolj zadovoljni in predani organizaciji in bodo tudi bolj pripravljeni delati za skupinski cilj (Riordan 2005, 472).

Namen diplomske naloge je preučiti vpliv stilov vodenja na posamezne dimenzije organizacijske klime. Primerjala bom transformacijsko, transakcijsko in pasivno vodenje, ki veljajo za sodobnejše stile vodenja, in jih navezala na komunikacijsko, motivacijsko in inovacijsko dimenzijo organizacijske klime. Zaposleni najbolje opravljajo svoje delo, ko dobijo dovolj informacij, relevantnih za izvajanje delovnih nalog, in ko so jim te posredovane na razumljiv način. Če je njihovo delo opaženo in cenjeno, so pripravljeni posvetiti več časa delovnim nalogam, ki bodo posledično vplivale na doseganje zastavljenih ciljev v organizaciji. Vodja, ki bo s svojimi zaposlenimi učinkovito komuniciral in jih uspešno motiviral, bo ustvaril ugodno klimo za inovacijsko dejavnost. Z inovacijsko dejavnostjo pa si lahko organizacija pridobi prednost pred tekmeci v poslovnem okolju. Vodenje mora torej podpirati različne dimenzije organizacijske klime (Haakonsson in drugi 2008, 407).

Cilj diplomske naloge je ugotoviti, v kakšni meri se pojavljajo stili vodenja, opisani v teoretičnem delu, in kako le-ti vplivajo na organizacijsko klimo v izbranih podjetjih. Poleg tega pa želim preveriti, ali se teoretične predpostavke diplomskega dela ujemajo s prakso v izbranih podjetjih. V ta namen postavim tri hipoteze, ki jih kasneje v empiričnem delu potrdim ali ovržem. S prvo hipotezo preverjam, ali bodo zaposleni v podjetju, kjer bo bolj prisotno transformacijsko vodenje, dobili več razumljivih podatkov za opravljanje delovnih nalog kot pa v podjetju, kjer bo ta stil vodenja manj prisoten. Druga hipoteza povezuje pasivno vodenje in motivacijsko dimenzijo organizacijske klime. Predpostavljam, da bodo zaposleni v tistem podjetju, kjer bo pasivni stil vodenja bolj opazen, v manjši meri pohvaljeni za svoje delo in manj pripravljeni na dodaten napor, kadar se bo to od njih zahtevalo, kot v podjetju, kje bo pasivno vodenje manj opazno. Pri tretji hipotezi sklepam, da se podjetji v transakcijskem stilu vodenja in inovacijski klimi ne bosta razlikovali.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega dela, kjer najprej opredelim vodenje in ga primerjam z menedžmentom, nato pa predstavim nekaj bolj znanih teorij vodenja. Sledi opis organizacijske klime in njenih dimenzij ter iskanje ločnic med organizacijski klimi sorodnimi koncepti, torej organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih z delom. V nadaljevanju obravnavam stile vodenja in njihov vpliv na dimenzije organizacijske klime. V empiričnem delu diplomske naloge predstavim postavljene hipoteze, anketni vprašalnik in opišem postopek zbiranja podatkov in izbrana podjetja. Sledi analiza anketnega vprašalnika in sklepne ugotovitve.

2 VODENJE

»Bolje je voditi iz ozadja in pustiti druge v ospredje, še posebej, ko slaviš zmago in lepe stvari. V ospredje se postaviš, ko se pojavi nevarnost. Takrat bodo ljudje cenili tvoje vodenje.«

Nelson Mandela

2.1 Opredelitev pojma vodenja

Težko je opisati nekaj tako naravnega a hkrati tako kompleksnega kot je proces vodenja. Vodenje je fascinanten pojav, ki ne sovпада z nastankom človeštva in ni njegov produkt, ampak se pojavi že dolgo pred njim. Je univerzalen pojav, ki se oblikuje med živimi bitji.

Zajonc (v Bass 2007, 6) je preučeval skupino šimpanzov in prišel do zanimivih ugotovitev. Izkazalo se je, da se prepiranje med šimpanzi umiri, ko se vzpostavi hierarhija prevlade. Razvijejo se norme, ki se jih morajo naučiti vsi člani skupine.

Vodenje se v svojih elementih spreminja skozi čas in kulturo. Antropologi so si enotni, da se vodenje pojavlja v vseh obstoječih skupinah in kulturah po svetu. Čeprav neka družba nima institucionaliziranih pravil, se vedno pojavi nekdo, ki prevzame pobudo za dejanja in ima pomembno vlogo pri odločanju o stvareh, ki bodo vplivale na vso skupino (Bass 2007, 7).

»Vodenje je eden izmed najbolj opazovanih in najmanj razumljenih fenomenov na zemlji« (Burns v Jogulu 2010, 706). Skozi zgodovino so se z njim ukvarjali številni misleci, pisatelji, zgodovinarji, politični analitiki in raziskovalci, toda znanstveno raziskovanje vodenja se pojavi šele v 20. stoletju (Grace v Nienaber 2010, 663). Večina raziskav o vodenju preučuje politične voditelje, direktorje organizacij, duhovne vodje in trenerje uspešnih posameznikov ter skupin.

Vodenje je večdimenzionalen proces, ki ga lahko opredelimo z večih zornih kotov. Tendence med raziskovalci je, da vodenje definirajo z individualnega vidika in vidika pojavov, ki jih najbolj zanimajo. Vodenje je opredeljeno kot vedenje, izmenjava, vpliv, interakcijski vzorec, vloga odnosov in delo na administrativnem položaju (Yukl 2002, 2).

Eden izmed bolj znanih raziskovalcev na področju vodenja Bernad M. Bass (v Northouse 2007, 2) predlaga shemo vodenja, po kateri se nekatere definicije osredotočajo na osebno perspektivo, ki predpostavlja, da je vodenje kombinacija lastnosti oziroma karakteristik, ki jih posameznik ima in ki mu omogočajo, da dobro opravi delovno nalogo. Druge opredelitve se nanašajo na dimenzijo obnašanja oziroma vedenja. Torej na stvari, ki jih posameznik naredi, da pride do sprememb v skupini. Spet tretji vidijo vodenje kot fokus skupinskega procesa. Vodja je v tem pogledu v središču dogajanja in uteleša voljo skupine (prav tam).

Za Jacobsa in Jaquesa (v Yukl 2002, 3) je vodenje proces osmišljanje skupnega prizadevanja članov organizacije in vplivanje na pripravljenost zaposlenih za doseg ciljev. Tudi Drath in Palus (prav tam) vidita v vodenju osmišljanje skupinskega delovanja ljudi. Le zaposleni, ki bodo razumeli namen svojega delovanja, bodo predani organizaciji. Schein (prav tam) pravi, da je vodenje sposobnost stopiti izven kulturnih okvirjev, zato da pride do spremembe, ki bo vplivala na bolj prilagodljive procese. Richards in Engle (prav tam) vidita bistvo vodenja v izražanju vizije in vrednot ter ustvarjanju okolja, v katerem je možno doseči cilje. Hosking in Morley (v Furnham 2005, 567) pa označita vodenje za »bolj ali manj spreten proces organiziranja, doseženega s pogajanjem in vplivanjem ter ukvarjanjem z vprašanji znotraj skupin in med skupinami«.

Vodenje je opredeljeno tudi kot razmerje moči, ki obstaja med vodjem in njegovimi zaposlenimi. Nekateri strokovnjaki menijo, da je vodenje transformacijski proces, ki spodbuja zaposlene, da dosežejo več kot se od njih pričakuje. Na vodenje pa lahko gledamo tudi s perspektive veččin. Ta opredelitev poudarja, da so znanje in veščine tiste, ki omogočajo uspešno vodenje (Northouse 2007, 2).

Opredelitev vodenja, ki se pojavljajo v literaturi je veliko. Kljub temu, da so si med seboj različne, lahko vidimo, da med definicijami obstajajo določene podobnosti. Zgoraj omenjene definicije v večini poudarjajo, da gre pri vodenju za nek proces vplivanja na skupino ljudi v želji, da bi le-ti dosegli in izpolnili skupni cilj v organizaciji.

2.2 Primerjava vodenja in menedžmenta

O vodenju so pisali že stari Grki in Rimljani, izraz menedžment pa se prvič pojavi konec 16. stoletja v Franciji. Grace (v Nienaber 2010, 663) ugotovi, da se koncept menedžmenta ljudi pojavi v pisnih zapiskih 30 let pred konceptom vodenja ljudi. Šele v 20. stoletju pa se termina povežeta z znanstveno disciplino vodenja in menedžmenta.

Menedžment je odgovor na pomembne razvoje, ki so se zgodili v 20. stoletju. Sovpada z nastankom industrijske družbe in velikih organizacij. Vzpostavljen je bil z namenom zmanjševanja kaotičnosti in povečanja učinkovitosti in uspešnosti organizacije (Northouse 2007, 9). Rost (v Yukl 2002, 6) opredeli menedžment kot razmerje oblasti, ki obstaja med menedžerjem in podrejenimi, zato da se proizvede in prodaja blago ali storitve. Vodenje je zanj večsmerni odnos med vodjem in zaposlenimi, kjer le-ti vplivajo drug na drugega na neprisilen način, z namenom, da se odločijo kakšnih sprememb si želijo. Koncepta med seboj Rost (prav tam) ne izključuje, pravi pa, da so menedžerji lahko tudi vodje le pod pogojem, da znajo vzpostaviti tak odnos s svojimi zaposlenimi, kot ga imajo vodje.

»Menedžerji so ljudje, ki stvari opravijo na pravi način, vodje pa so ljudje, ki delajo prave stvari« (Bennis in Nanus v Northouse 2007, 11). Trditev Bennis in Nanusa predstavlja drugačen pogled na razmerje med vodenjem in menedžmentom. Za razliko od Rosta, ki dopušča možnost medsebojnega prepletanja obravnavanih pojmov, trdita, da gre za dva različna koncepta, ki nista združljiva v eni osebi. Strokovnjaki se med seboj razlikujejo glede na videnje obeh terminov kot podobna ali izključujoča se pojma.

Kotter (Kotter 2007, 24–25) meni, da gre pri menedžmentu za soočanje s kompleksnostjo, pri vodenju pa za soočanje s spremembami. Menedžment stremi k predvidljivosti in redu. Naloge menedžmenta so: postavljanje operativnih ciljev, določanje delovnih planov s časovnimi okvirji, dodeljevanje sredstev, organiziranje in kadrovanje ter spremljanje rezultatov dela. Vodenja na drugi strani stremi k organizacijskim spremembam. Naloge vodenja so: razvoj vizije za prihodnost in strategij za spremembe, komuniciranje in razlaga vizije ter motiviranje in navduševanje ljudi.

Skupna jima je želja po doseganju cilja, imata pa tudi nekaj nezdružljivih elementov, namreč močan menedžment na eni strani lahko vodi v birokracijo brez pomena, močno vodenje na drugi strani pa pripelje do nepraktičnih sprememb. Vodenje in menedžment sta različna sistema delovanja, ki se med seboj dopolnjujeta (Kotter 2002, 6). Ko menedžerji pri svojem

delu spodbujajo zaposlene, da dosežejo cilje, so vpeti v vodenje. Na drugi strani so vodje pri načrtovanju, organiziranju, nadziranju in kadrovanju vključeni v menedžment (Northouse 2007, 11). Oba procesa pa sta ključna za uspeh organizacije (Yukl 2002, 6).

2.3 Teorije vodenja

Teorije vodenja lahko razdelimo v tri skupine. Nekatere teorije se osredotočajo k osebnim lastnostim voditelja, druge k značilnim razmeram, v katerih pridejo te lastnosti do izraza, tretje pa so kombinacija obeh pristopov (Haslam 2001, 59). Prve teorije domnevajo, da so vodje determinirani že ob rojstvu, medtem ko druge trdijo, da se da lastnosti, ki naj bi jih imel vodja, razvijati (Mostovicz 2009, 563). Spodaj na kratko predstavim vse tri teorije.

2.3.1 Teorija osebnih značilnosti vodje

Teorija osebnih značilnosti vodje, ki je doživela razmah v 20.stoletju, poudarja, da so lastnosti vodij prirojene (Northouse 2007, 15). Predpostavlja, da so nekateri ljudje že po naravi bolj primerni za vodenje kot drugi (Fincham in Rhodes 2005, 312). Obstajajo določene fizične in psihološke karakteristike, ki močno vplivajo na uspešnost vodenja (Furnham 2005, 570). Vodja naj bi se od ostalih posameznikov razlikoval po določenih intelektualnih in socialnih značilnostih, zaradi katerih je bolj spreten pri vodenju in spodbujanju drugih (Haslam 2001, 59). Te značilnosti naj bi bile inteligentnost, dobra presoja, sposobnost notranjega vpogleda, prisotnost, odgovornost, iniciativnost, vztrajnost, samozavest, družabnost in domišljija (Northouse 2007, 16). Ta teorija pravi, da bodo organizacije delovale bolje, ko bodo imele izoblikovane profile lastnosti, ki naj bi jih imeli zaposleni. Zato v organizacijah, ki se poslužujejo takega stila vodenja, pogosto uporabljajo instrumente, s katerimi ocenijo osebnost posameznika, da vidijo, če se sklada z njihovimi željami. Namen je pridobiti pravega človeka, ki bo povečal organizacijsko učinkovitost. Kritiki tej teoriji vodenja očitajo predvsem njeno osredotočenost le na osebne lastnosti vodje, pravijo pa, da zanemari druge pomembne dejavnike, ki prav tako vplivajo na vodenje. Teorija namreč predpostavlja, da je vodja, ki poseduje zaželene lastnosti, uspešen v kakršnih koli razmerah in je neodvisen od zunanjih dejavnikov (Northouse 2007, 23).

2.3.2 Vedenjske teorije

Vedenjske teorije vodenja se za razliko s teorijo osebnih značilnosti osredotočajo na vedenje vodje. Vodenje je sestavljeno iz dveh stilov, in sicer vodenja, ki je usmerjeno na izvajanje nalog, in vodenja, ki je usmerjeno na odnose z zaposlenimi (Northouse 2007, 69). Gre za pristop, ki označuje vodje na podlagi njihovih dejanj (Haslam 2001, 58). Pri preučevanju te teorije sta znani študiji, ki so jih razvijali na univerzi v Michiganu in Ohio ter študija Blaka in Moutona (Northouse 2007, 70–76).

2.3.2.1 Ohio študija

Študija univerze v Ohio je bila aktualna v 50. letih 20. stoletja (Northouse 2007, 69). Iskala je odgovore na vprašanja o učinkovitem vodstvenem obnašanju v vojaški, industrijski in izobraževalni sferi. Ugotovitve so nato strnili v 150 vprašanj, ki sedaj sestavljajo vprašalnik vodstvenega vedenja. Z vprašalnikom so identificirali širok spekter vodstvenih vedenj in ga razdelili med zaposlene (Haslam 2001, 59). Ugotovili so, da najbolj izstopata dve kategoriji: skrb za ljudi in skrb za naloge. Pri skrbi za ljudi gre za odnos med nadrejenimi in zaposlenimi in vključuje grajenje tovarištva, spoštovanja in zaupanja (Northouse 2007, 69). Pri skrbi za naloge pa gre za upoštevanje časovnih rokov, ohranjanje standarda, organiziranje in strukturiranje dela, definiranje odgovornosti in delovnih nalog (Fincham in Rhodes 2005, 327).

2.3.2.2 Michiganska študija

Približno v istem času so na Michiganski univerzi preučevali, kako vodenje funkcionira v majhnih skupinah in kako se povezuje s kazalniki učinkovitosti organizacije. Ta študija opazi, da se pojavljata dva stila vodenja. Vodenje, ki je usmerjeno na zaposlene, in vodenje, ki je usmerjeno na rezultate (Northouse 2007, 71).

Bowers in Seashore (v Northouse 2007, 71–72) pravita, da gre pri vodenju, usmerjenemu na zaposlene, za spoštovanje individualnosti zaposlenih in posvečanje posebne pozornosti

osebnim potrebam posameznikov. Usmerjenost v rezultate pa sestoji iz vodstvenega obnašanja, ki poudarja tehnične in na proizvodnjo naravnane vidike službe.

Wren (v Armandi in drugi 2003, 1077) je ugotovil, da so bili pri vodenju najbolj uspešni tisti vodje, ki so dosegli visoke rezultate pri obeh dimenzijah.

2.3.2.3 Model mrežnega vodenja

V zgodnjih 60. letih 20. stoletja se pojavi Blakov in Moutonov (v Northouse 2007, 72–73) model mrežnega vodenja, ki razloži, kakšno vlogo ima vodja pri doseganju namena organizacije. Gre za verjetno najbolj jasno predstavo vedenjske teorije, ki temelji na dveh nepovezanih dimenzijah (Furnham 2005, 578–579). Vodja mora biti pri svojem delovanju usmerjen tako na proizvodnjo kot tudi na zaposlene v organizaciji. Avtorja mrežnega modela vodenja pravita, da skrb za proizvodnjo vključuje pozorno spremljanje političnih odločitev organizacije, razvijanje novih izdelkov, ukvarjanje s procesom in s prodajo. Pristop obrnjen k zaposlenim pa gradi na zaupanju, predanosti, poudarjanju vrednosti posameznikov, zagotavljanju dobrih delovnih pogojev, ohranjanju poštenega plačila za delo in promoviranju dobrih odnosov med zaposlenimi (Northouse 2007, 72–73).

Vedenjske teorije so pomembno prispevale k razvoju vodenja, vendar jim kritiki očitajo, da ne pokažejo povezave med stili vodenja in rezultati. Prav tako jim ni uspelo oblikovati stila vodenja, ki bi bil učinkovit v vsaki situaciji (Northouse 2007, 79).

2.3.3 Situacijski modeli vodenja

Vodenje je po tem modelu determinirano s situacijskim kontekstom, v katerem delujejo vodje. Ta pogled na vodenje zagovarja, da se uspešni vodje znajo pojaviti na pravem mestu ob pravem času (Haslam 2001, 60). Bistvo teorije je v tem, da vodja uskladi svoj stil vodenja s kompetencami in predanostjo svojih zaposlenih. Na vodji je, da prepozna potrebe svojih zaposlenih in prilagodi svoj stil vodenja njihovim potrebam (Northouse 2007, 91–92). Ločimo različne situacijske modele vodenja.

2.3.3.1 Fiedlerjev model vodenja

Fiedlerjev model vodenja predpostavlja, da je učinkovito skupinsko delovanje zaposlenih odvisno od vodjinega stila interakcije z zaposlenimi in stopnje, ki dopušča vodji vplivanje in nadzorovanje različnih situacij (Armandi in drugi 2003, 1077). Najbolj ugodno situacijo določajo trije faktorji: *odnosi vodja-zaposleni*, *struktura delovnih nalog* in *posedovanje moči*. Situacija bo za vodjo najbolj ugodna, ko bo ustvaril dobre odnose s svojimi zaposlenimi. Zaposleni se bodo raje odzivali na zahteve vodje, vodja pa bo lažje vplival na svoje zaposlene (Furnham 2005, 580–581).

2.3.3.2 Herseyev in Blanchardov situacijski model vodenja

Herseyeva in Blanchardova (v Furnham 2005, 587) teorija vodenja je osnovana na zrelosti odnosa med vodjem in njegovimi zaposlenimi. Poudarja, da je vodenje odvisno od podpornega vedenja vodje in zrelosti zaposlenih. Ko se stopnja zrelosti zaposlenih zviša, bo za učinkovito vodenje potrebna manjša strukturiranost in manj čustvene opore.

V začetku naj bi bilo najbolj idealno razmerje v smislu manjše osredotočenosti na odnose in večje osredotočenosti na delovne naloge. Kasneje, ko so zaposleni že bolj zreli, pa na bi se ta odnos ravno obrnil (Vecchio 2007, 318–319).

2.3.3.3 Housov model vodenja

Teorija poti in ciljev pravi, da so za različne situacije primerni različni stili vodenja. Izziv ki se postavlja pred vodje, je v tem, da mora vodja analizirati situacijo, v kateri se je znašel, in razviti fleksibilnost za uporabo različnih stilov vodenja (Furnham 2005, 582).

House in Mitchell (v Furnham 2005, 582–583) predstavita štiri stile vodenja: direktivni, svetovalni, participativni in usmerjevalni. Pri direktivnem stilu vodenja zaposleni natančno vedo, kaj se od njih pričakuje. Vodja posreduje navodila za doseg ciljev. Vodja pri svetovalnem načinu vodenja pokaže skrb za zaposlene in njihove potrebe. Pri participativnem vodenju se vodja s svojimi zaposlenimi najprej posvetuje in šele nato ukrepa. Usmerjevalni

način vodenja pa postavi visoke cilje in pričakuje, da jih bodo zaposleni dosegli (Armandi in drugi 2003, 1078).

Kritiki omenjeni skupini teorij očitajo, da ne obrazložijo, zakaj so nekateri stili vodenja v določenih situacijah bolj primerni kot drugi, niti ne povejo, kaj naj se naredi, ko pride do neuskklajenosti med vodjem in situacijo na delovnem mestu (Northouse 2007, 97–119).

2.3.4 Teorija polnega razpona

Od konca 80. let 20. stoletja naprej se je večina raziskav o vodenju nanašala na karakteristike in učinke karizmatičnega in transformacijskega vodenja (Bass v Ardichvili 2001, 97). Teorija polnega razpona doživi razmah z raziskavami Jamesa MacGregorja Burnsa in Bernarda M. Bassa (v Northouse 2007, 176). Burns (prav tam) loči med transakcijskim in transformacijskim vodenjem. Pri transakcijskem vodenju gre za izmenjavo med vodjem in njegovimi podrejenimi. Poslužujejo se ga menedžerji, ko za dobro opravljanje dela, obljublajo napredovanje, opazno pa je tudi v šolah, ko učitelji ocenjujejo delo svojih učencev. Za razliko s transakcijskim vodenjem, se transformacijsko vodenje osredotoča na potrebe zaposlenih in jih motivira, da izkoristijo svoj potencial. Burns (prav tam) za primer transformacijskega voditelja navaja Mahatma Gandhija. Meni, da sta stila vodenja med seboj izključujoča in da ju ni mogoče združiti.

Bass v sredini 80. let 20. stoletja skupaj s sodelavci ustvari najbolj relevantno in dokazljivo verzijo transformacijskega vodenja. Razširi Burnsovo teorijo vodenja in ustvari teorijo polnega razpona. Doda pasivni stil vodenja in natančno opredeli podstile vsakega stila vodenja. V nasprotju z Burnsom je prepričan da je možno posamezne elemente obravnavanih stilov vodenja združiti in tako ustvariti najbolj učinkovito vodenje (Northouse 2007, 177–180).

2.3.4.1 Transformacijsko vodenje

Prvo opredelitev transformacijskega vodenja poda ameriški politolog James MacGregor Burns. Transformacijsko vodenja se pojavi, ko se vodje in podrejeni učijo drug od drugega, kar vpliva na izboljšanje morale in motivacije vseh zaposlenih (Humphreys in Einstein 2003, 86). Posamezniki delujejo za skupen cilj, ki predstavlja vrednote, želje, potrebe in pričakovanja tako vodij kot tudi ostalih zaposlenih. Torej, to vodenje je preoblikovalno vodenje, saj vpliva na posameznikova prepričanja in vrednote, ki postajajo vse bolj skladna s skupinsko identiteto organizacije (Fincham in Rhodes 2005, 345).

Teorijo transformacijskega vodenja kasneje razširi Bernard M. Bass. Po Bassu vodja svoje zaposlene motivira z ozaveščanjem o pomenu in vrednosti določenih nalog in rezultatov ter načinu za doseganje rezultatov. Zaposlene usmerja, da presežejo lastni interes in delujejo v dobro skupine, organizacije ali širšega okolja. S povečanjem pozornosti interesom posameznikov zaposlenih v organizaciji vodja pokaže, da posameznega zaposlenega obravnava kot celovito osebnost in poleg primarnih potreb upošteva tudi potrebe, ki jim zaposleni pripisuje višji pomen (Yukl 2003, 253). Posledica takega načina vodenja je okrepitev motivacije in samozavesti zaposlenih ter pripravljenost za dobro opravljeno delo.

Bass transformacijskemu vodenju pripiše štiri sledeče karakteristike; karizmo ali idealizirano vplivanje, motivacijo z navduševanjem, intelektualno stimulacijo in samostojno obravnavo.

Vodje, ki pri svojem vodenju uporabljajo dimenzijo *idealizirano vplivanje*, imajo dobro izoblikovano vizijo, močen vpliv na zaposlene in močen občutek poslanstva. Zaposleni so ponosni, da sodelujejo z njim in do svojega vodje čutijo spoštovanje. Zaposleni sprejmejo vizijo svojega vodje, mu zaupajo in do njega razvijejo močna čustva (Ardichvili 2001, 98). Pomembna lastnost tega vodenja je karizma. Bistvo idealiziranega vplivanja je oblikovanje vrednot, ki bodo navdušile zaposlene in osmislile ter upravičile ravnanje organizacije oziroma vodij v organizaciji. Idealizirano vplivanje je navdušujoče zato, ker vpliva na odnos zaposlenih do tega, kar je v življenju pomembno. Vodje, ki v svojem ravnanju izražajo visoko prisotnost idealiziranega vplivanja, so čustveno stabilni. Dvignejo se nad notranje konflikte in verjamejo v svoje sposobnosti in v to, da so sami odgovorni za svojo usodo. Verjamejo, da s pravimi strategijami npr. komunikacijo, delovanjem na podlagi vzora in spodbujanjem lahko preoblikujejo zaposlene ter tako vplivajo na misijo in cilje organizacije. Glavne karakteristike, ki označujejo idealizirano vplivanje so vzornišvo, oblikovanje in artikulacija vrednot,

vzpostavljanje namena, občutka samozavesti in čustvene stabilnosti, zaupanja in samostojnega določanja (Sarros 2001, 387–388).

Intelektualna spodbuda je vedenje, ki poveča posameznikovo zavedanje o posameznih problemih in vpliva na posameznike tako, da vidijo probleme z druge perspektive. Vodja poskuša z intelektualno spodbudo opogumiti zaposlene, da poskušajo probleme reševati z novimi bolj inovativnimi pristopi. Zaposlene poskuša pripraviti, da poiščejo nove možnosti za reševanje problemov in s tem dosego ciljev (Ardichvili 2001, 98). Spodbuja se kreativnost zaposlenih in racionalno ravnanje. Izzivi so del službe. O težavah se z zaposlenimi pogovori na miren način. Poskuša doseči konsenz s svojimi zaposlenimi. Glavni elementi intelektualne stimulacije so zmožnost reševanja problemov, kreativnost in izzivi. Ti pristopi se zanašajo na različne sposobnosti tistih, ki se pri svojem delu uporabljajo intelektualno spodbudo. Zanaša se na sposobnost ljudi, da razmišljajo na kreativen način. Glavne karakteristike so: kreativnost, racionalnost, soglasje pri odločanju, coaching, izziv, podpora in vključevanje (Sarros 2001, 386–387).

Pri *samostojni obravnavi* gre za individualno obravnavo posameznika. Vodja zaposlene obravnava individualno, vsakemu posamezniku nameni pozornost in možnost profesionalnega razvoja. Nudi se mu usposabljanje, ki je pomembno zato, da zaposleni dobro opravi svoje delo. Zaposleni čuti, da je na delovnem mestu sprejet, da ga vodja posluša, se zanima zanj in ga spoštuje. Posameznik tako gradi oz. pridobi na samozavesti s pomočjo individualne podpore vodje. Mentorstvo, coaching in svetovanje so načini s katerimi vodja dokazuje individualno obravnavo posameznikov (Ardichvili 2001, 99). Gre za to, da se zaposlene obravnava kot take, katerih prispevki pomembno pripomorejo k uspešnosti delovanja organizacije. Glavne karakteristike samostojne obravnave so spobujanje, usposabljanje, posvetovanje in odprt pristop do zaposlenih (Sarros 2001, 385–386).

Motiviranje s pomočjo navduševanja je dopolnjena verzija, pri kateri vodje svoje zaposlene motivirajo s pomočjo navduševanja in imajo do svojih podrejenih visoka pričakovanja. Pomembna navodila razložijo na preprost način. Pri svojem vodenju uporabljajo simbole, s katerimi želijo okrepiti prizadevanja svojih zaposlenih. Ker so zavezani k doseganju ciljev in in prihodnosti, znajo vizijo predstaviti na optimističen in dosegljiv način, zaposlenim pa dajo občutek, da so sposobni narediti več, kot pričakujejo sami od sebe (Ardichvili 2001, 98). Glavni element motiviranja s pomočjo navduševanja je dviganje zavesti delavcev glede organizacijske vizije in spodbujanje zaposlenih k razumevanju in sledenju k organizacijskem

cilju. Vodje, ki uporabljajo motiviranje s pomočjo navduševanja kot vodstveno vedenje, postavljajo visoke standarde, predstavijo svoje ideje in vizijo svojim zaposlenim na nedvoumen način in spodbujajo zaposlene, da se razvijajo v profesionalnem smislu in da s tem pripomorejo k razvoju in rasti organizacije. Glavne karakteristike so: organizacijska vizija, komunikacija, postavljanje delavcev pred izziv, spodbujanje, delo z delavci in avtonomija (Sarros 2001, 386).

Bass meni, da je transformacijsko vodenje najbolj primerno vodenje, ki ga lahko vodja izbere. Po njegovem mnenju so transformacijski vodje tisti, ki so fleksibilni, razumejo potrebo po sodelovanju s svojimi zaposlenimi in so uspešni v hitro spreminjajočih se okoljih (Smith in drugi 2012, 434–435). Transformacijsko vodenje naj bi bilo uspešno v različnih poslovnih okoljih, različnih kulturah in različnih situacijah. Bolj kot kratkoročni učinki, jih zanimajo dolgoročne posledice transformacijskega vodenja.

Transformacijski vodje so usmerjeni v prihodnost, skrbno načrtujejo in so polni energije. Vzorniki za svoje podrejene postanejo, ko si pridobijo zaupanje. Iščejo nove, nekonvencionalne načine reševanja problemov, gradijo na morali in predanosti zaposlenih. Svoje podrejene spodbujajo, da razmišljajo zunaj znanih okvirjev in da postanejo boljši delavci. Kreativnost je nagrajena z notranjo motivacijo (Imran in drugi 2011, 184).

2.3.4.2 Transakcijsko vodenje

Transakcijsko vodenje je vodenje, ki poudarja pomen načrtovanja, organiziranja, koordiniranja in razporejanja. Vodja vstopi v transakcijo s svojimi podrejenimi. Skladnost je nadomestilo za nagrado (Fincham in Rhodes 2005, 736).

Obstajata dva podstila transakcijskega vodenja, in sicer pogojna nagrada in pasivno vodenje z izjemo. Ljudje cenijo materialne nagrade, ki poplačajo njihov trud. Od vodij, ki vodijo s pogojno nagrado, se pričakuje, da pokažejo smer delavcem z namenom, da lahko dobro opravijo svoje delo. Slaba stran takega vodenja je, da se stvari vidijo preveč z materialnega vidika in da je organizacija sestavljena iz ljudi, ki potrebujejo več kot le transakcijo za doseg sinergijskih rezultatov. Ključne karakteristike vodenja s pogojno nagrado so, da vključuje materialne nagrade za delo, usmeritev, recipročnost in zaupanje v delovno skupino. Po eni strani naj bi bil ta način vodenja dober, saj si vodja in zaposleni med seboj izmenjujejo ideje

in večine za doseg organizacijskega cilja in individualnih potreb, po drugi strani pa nagrada ni nujno tudi dober motivator (Sarros 2001, 389).

Aktivno vodenje z izjemo ni odpoved vodenja tako kot pri pasivnem stilu vodenja. Vodje, ki se poslužujejo takega načina vodenja, zaupajo svojim delavcem, da bodo svoje delo dobro opravili. Te vodje ne navdušujejo delavce za opravljanje dela preko dogovorjenih standardov. Dokler so rezultati doseženi, sistem deluje, vsi so srečni. Ni pripravljenosti za nove pristope. Glavne karakteristike takega vodenja so: zaupanje v delavce, ohranjanje statusa quo, slaba komunikacija, pomanjkanje samozavesti (Sarros 2001, 389).

Transakcijski vodje si delovne odnose razlagajo kot transakcijo oziroma izmenjavo, pri kateri obe strani, tako vodje kot vodeni, nekaj pridobijo. Tako se prenesejo tržne razmere na samo delovno mesto. Transakcijski stil vodenja je logičen. Vodje določijo, katera dejanja so potrebna za doseg organizacijskih ciljev. Vodje, ki se poslužujejo takega načina vodenja, radi dajejo negativne povratne informacije, da ohranijo status quo in do so fleksibilni pri dajanju kazni in nagrad. Transakcijsko vodenje je ponavadi uspešno na kratek rok, posebej če je nagrada takojšna. Glavna pomanjkljivost takšnega vodenja je, da ponavadi vodje nimajo zmožnosti nagraditi svoje zaposlene ustrezno ali pa jih ne nagradijo v primerne časovnem obdobju. Zaposleni tako izgubijo zaupanje v transakcijo. Druga pomanjkljivost, ki se lahko pojavi, je, da vodje s svojimi zaposlenimi ne komunicirajo učinkovito in pravzaprav ne vedo, kaj zaposleni zares potrebujejo (Sarros 2001, 391).

2.3.4.3 Pasivno vodenje

Bass (v Ardichvili 2001, 97) doda še tretji stil vodenja, ki mu pravimo pasivno vodenje, laissez-faire vodenje ali vodenje brez vajeti. Gre za obnašanje, pri katerem vodja kaže pasiven odnos, brezbržnost do nalog in zaposlenih, se izogiba odgovornostim, ni prisoten, ko ga zaposleni potrebujejo, se izogiba izražanju mnenj ter na vprašanja odgovarja z zamudo. Ne zanima se za potrebe zaposlenih niti za probleme, ki se pojavljajo. Zaposleni so pri izvajanju svojih delovnih obveznosti prepuščeni sami sebi. Najbolje ga opisuje trditev potoni ali plavaj (prav tam). Pasivno vodenje lahko opišemo tudi kot odsotnost učinkovitega vodenja. Dogodki se pri pasivnem vodenju razvijejo sami po sebi. Pasivni vodje so birokratski vodje, ki zagotovijo le to, da stvari potekajo po organizacijskemu protokolu. Vodje se namerno izogibajo vpletenosti ali soočenju, osebne stike pa zmanjšajo na minimum. Pasivni stil

vodenja reflektira, len, ciničen, neobvezujoč odnos pri vodjih. Ta pristop zgolj škoduje organizacijskemu dobremu imenu in frustrira dobre delavce (Sarros 2001, 389).

Hinkin in Schriesheim sta preučevala učinke, ki so se pojavili ob odsotnosti nagrajevanja zaposlenih za dobro opravljeno delo in odsotnosti kazni za slabo opravljeno delo. Pomanjkanje primerne okrepitve, ki sledi dobro opravljenemu delu, bo za posledico imelo zmanjšano zmogljivost skozi čas. Ta neokrepitev se imenuje opustitev pogojev. Nesposobnost zagotoviti zaželeno delovanje podrejenih je oblika opustitve pogojev in ni zaželeno vodenje. Neodgovor na dobro izvajanje dela bo imelo več negativnih posledic kot neodgovor na slabo izvajanje dela. Te učinke lahko pojasnimo s pripisovalno teorijo. Zaposleni slabo delovanje pripisujejo okoljskim faktorjem, na katere ne morejo vplivati. Neodgovor na slabo delovanje bi se tako videlo kot pravično in pošteno, saj se zaposleni ne bi čutili, da so odgovorni za nastale razmere (Hinkin in Schriesheim 2008, 1234–1248).

Bass pasivno vodenje označi kot najbolj neučinkovit stil vodenja. Glavne karakteristike pasivnega stila vodenja so: delovanje brez obveznosti, lenost, samozadovoljnost, izogibanje in pomanjkanje odgovornosti (Sarros 2001, 389).

3 ORGANIZACIJSKA KLIMA

3.1 Opredelitev pojma organizacijska klima

V petdesetih letih, odkar se je organizacijska klima prvič pojavila v literaturi, je bilo opravljenih veliko raziskav, ki so poglobile pogled na organizacijsko klimo in jo navezale na druge bolj ali manj sorodne koncepte. Različni pristopi k raziskovanju organizacijske klime so posledično botrovali k nastanku različnih definicij organizacijske klime.

Benjamin Schneider (Schneider 1990, 384) opredeli organizacijsko klimo kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov, ki so v delovnem okolju pričakovani, spodbujeni in nagrajeni. Zaželeno vedenje zaposlenih označi z nagradami, dogodke, postopke in procedure pa z rutinami. Razmerje med rutinami in nagradami zaposlenim sporoča, kaj je in kaj ni cenjeno v njihovem delovnem okolju.

Furnham vidi organizacijsko klimo kot organizacijsko značilnost, ki jo ljudje, ne glede na to, kje delajo, izkusijo na dnevni ravni. Je zapleten niz sil znotraj organizacije in je prispevek vseh, ki so zaposleni v njej. Organizacijska klima nam pravzaprav pove, kako učinkovito organizacija mobilizira svoje zaposlene in je glavni vzrok zadovoljstva pri delu in delovne uspešnosti v organizaciji. Pri oblikovanju organizacijske klime so pomembni *zunANJI dejavniki* (ekonomske, tehnološke, družbene, tržne in politične sile), *zgodovina organizacije* (kultura, vrednote, vedenjski vzorci) in *menedžment* (organizacijska struktura in stil vodenja) (Furnham 2005, 635–636).

Schneider in Reichers (v Riordan 2005, 472) pravita, da je organizacijska klima skupna zaznava zaposlenih o njihovem organizacijskem smislu. Ko zaposleni zaznavajo organizacijsko klimo kot pozitivno, bodo bolj zadovoljni in predani organizaciji in bodo tudi bolj pripravljeni delati za skupinski cilj.

Koys in Decotiis (v Martin in Bush 2012, 420) menita, da je organizacijska klima večdimenzionalen pojav, ki je razširjen med člani organizacijske enote in katerega glavna funkcija je oblikovanje posameznikovega vedenja v smeri proti želenemu vedenju, ki ga narekuje organizacija.

Nekateri strokovnjaki menijo, da je koncept organizacijske klime neveljaven, saj zaposleni v različnih delih organizacije različno zaznavajo organizacijo in zaradi tega organizacijska klima na različnih oddelkih ali v različnih poslovalnicah lahko variira. Payne (v Furnham 2005, 639) gre še dalje, trdi, da je možna le oddelčna klima in je ne moremo posplošiti na raven celotne organizacije.

3.2 Primerjava pojmov organizacijske klime, organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih z delom

Organizacijska klima je del organizacijske kulture in se od kulture razlikuje po predmetu raziskovanja. Organizacijska klima izhaja iz področja organizacijske psihologije, medtem ko izraz organizacijska kultura izhaja iz področja antropologije. Raziskovalci, ki so preučevali organizacijsko kulturo so bili bolj osredotočeni na evolucijo in stabilnost organizacijskega družbenega sistema, raziskovalci organizacijske klime pa na vpliv sistema na posameznike ali skupino. Raziskovalci kulture so bolj usmerjeni na osnovne predpostavke, vrednote in pomen, raziskovalci klime pa na površinske dejavnike, ki jih je lažje opazovati (Furnham 2005, 635–

639). Če na koncepta gledamo površinsko, je distinkcija med obravnavanima pojmomoma jasna. Organizacijska klima se nanaša na trenutne razmere in na povezavo čustev, občutkov in obnašanja organizacijskih članov. Je začasna, subjektivna in v rokah tistih, ki imajo moč in vpliv. V nasprotju se kultura nanaša na razvojni kontekst. Zakoreninjena je v zgodovini in dovolj kompleksna, da vzdrži mnoge poskuse neposredne manipulacije (Denison v Furnham 2005, 637).

Hoppock (v Fincham in Rhodes 2005, 214–216) meni, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tako psihološki kot tudi okoljski dejavniki. Locke (prav tam) se osredotoči na emocionalne vidike zadovoljstva pri delu. Po njegovem mnenju zadovoljstvo zaposlenih vključuje »prijetno oziroma pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene posameznikovega dela ali izkušnje pri delu«. Vroom (prav tam) uporabi termina zadovoljstvo z delom in obnašanje pri delu izmenično in jih opredeli kot »čustveno usmerjenost posameznikov do delovnih vlog, ki jih trenutno zasedajo«. Različnim opredelitvam je skupna čustvena reakcija, ki se pojavi ob opravljanju dela (prav tam).

3.3 Dimenzije organizacijske klime

Organizacijska klima je sestavljena iz različnih dimenzij; *strokovna usposobljenost in učenje, organiziranost, odnos do kakovosti, nagrajevanje, notranji odnosi, vodenje, pripadnost organizaciji, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, razvoj karire, inovativnost, iniciativnost, notranje komuniciranje in informiranje ter motivacija in zavzetost* (Mihalič 2007, 31). V nadaljevanju na kratko opišem vsako od omenjenih dimenzije, razen notranje komunikacije in informiranja, motivacije in zavzetosti ter inovativnosti in iniciativnosti. Na izbrane dimenzije organizacijske klime pa se podrobneje navežem v naslednjem poglavju, kjer opišem povezavo med stili vodenja in organizacijsko klimo.

3.3.1 Strokovna usposobljenost in učenje

V današnji informacijski družbi je upravljanje z znanjem ključen dejavnik, ki nam omogoča, da ustvarjamo, raziskujemo, obnavljamo in uporabljamo pretoke znanja na nove načine, da ustvarimo pomembne kompetence za izboljšanje organizacijskega delovanja (García–Morales in drugi 2007, 299). Učenje je »kognitivna in fizična dejavnost, ki povzroči razmeroma stalne spremembe v znanju, spretnosti ali odnosu« (Fincham in Rhodes 2005, 22). Današnji časi zahtevajo nenehno izobraževanje. Organizacije, ki želijo iti v korak s časom, se morajo tega zavedati in omogočiti svojim zaposlenim izobraževanje ali usposabljanje za dobro opravljanje njihovega dela. Watkinson (v Ismail 2005, 640) meni, da je učeča se organizacija sistem znotraj organizacije, ki je sposoben sprememb in od zaposlenih zahteva, da se izobražujejo in z znanjem pomembno pripomorejo k spremembam in boljšim delovnim rezultatom. Če organizacija želi zaposlene kar najbolje vpeljati v delovni proces, jih mora temu primerno usposobiti. Porteous (v Furnham 2005, 435) pravi, da je usposabljanje usmerjeno k razvijanju in izboljšanju znanja, spretnosti ter sposobnosti. Znanje lahko posameznik izkoristi le, če dela v organizaciji, ki je znanju naklonjena.

3.3.2 Organiziranost

Organiziranje in koordiniranje dela sta ključni dejavnosti organizacije. Vsaka organizacija bi morala biti sposobna vzpostaviti red in sistem poveljevanja, skozi katerega je možno planirati, organizirati, usmerjati in nadzorovati aktivnosti v organizaciji (Furnham 2005, 662). Neustrezna delitev dela je pogosto razlog za zmanjšano produktivnost zaposlenih in s tem posledično manjšo uspešnost organizacije. Organiziranost pa ne vpliva le na produktivnost in ekonomsko učinkovitost organizacije na trgu, temveč tudi na zadovoljstvo njenih članov (Furnham 2005, 662). Organizacija usklajuje delo na pet načinov: *z medsebojnim prilagajanjem, neposrednim nadzorom, standardizacijo delovnega procesa, standardizacijo delovnih rezultatov in standardizacijo delovnih spretnosti*. Pri medsebojnem prilagajanju se koordinacija dela doseže s procesom neformalne komunikacije. Z neposrednim nadzorom prevzame posameznik odgovornost za delo vseh ostalih, jim posreduje navodila in usklajuje ter nadzira njihovo delovanje. Pravimo, da so delovni procesi standardizirani, ko je vsebina dela določena oziroma programirana. Rezultati se standardizirajo, ko so izdelki ali storitve določene, spretnosti pa, ko je določeno usposabljanje potrebno za opravljanje dela (Mintzberg

1979, 1–8). Slaba organiziranost lahko organizacijo veliko stane, saj naj bi vodila k neučinkovitosti, slabim in pozno podanim rezultatom, nizki motivaciji, pomanjkanju razvoja, konfliktom in visokim stroškom (Furnham 2005, 662). Vodstvo mora zato organizaciji posvetiti posebno pozornost.

3.3.3 Odnos do kakovosti

Kakovostno delo je želja vsake organizacije, zato se morajo najprej določiti kriteriji, ki bodo pokazali, kakšno stopnjo kvalitete morajo zaposleni doseči pri izvajanju svojih delovnih nalog. Ko bodo zaposleni natančno vedeli, kakšni kvaliteti morajo slediti, bodo lahko prevzeli odgovornost za doseganje kvalitete v delovnem procesu, tako na individualni kot tudi na skupinski ravni (Mihalič 2007, 34). Zavezanost h kvaliteti odseva posameznikovo usmerjenost k kvalitetnemu upravljanju dela in izboljševanju delovnega procesa (Masi 2000, 19).

3.3.4 Nagrajevanje

Nagrajevanje je v organizacijah pogosto tisti dejavnik, ki v največji meri motivira zaposlene za dobro opravljanje njihovega dela. Zaposlenim, ki so pri svojem delu uspešni, je potrebno posvetiti posebno pozornost, saj organizacija z njihovo pomočjo gradi na uspešnosti. Organizacije bi morale vzpostaviti sistem nagrajevanja, ki bi temeljil na delovni uspešnosti posameznikov, skupin ali oddelkov. Lawler (v Galanau in drugi 2011, 492) poudarja, da je na nagrade potrebno gledati s strateškega zornega kota. Sistem nagrajevanja je sestavljen iz finančnih in nefinančnih nagrad (Galanau in drugi 2011, 488). Pri finančnem nagrajevanju je pogosto prisotna dilema, da denar ni pravi motivator. Svetovalna družba Mercer je ugotovila, da v Ameriki le 28 odstotkov ljudi od 2600 anketiranih, motivirajo denarne nagrade (Dessler 2011, 434). Pri 83 odstotkih podjetij, ki so svoje zaposlene motivirale le s pomočjo denarnih nagrad pa se je izkazalo, da njihov sistem nagrajevanja ni preveč uspešen (prav tam). Najbolje je, da organizacija vzpostavi sistem, ki bo vključeval tako denarno kot nedenarno nagrajevanje.

3.3.5 Notranji odnosi med zaposlenimi v organizaciji

Zaposleni so v organizaciji redko samostojni pri opravljanju svojega dela. Pogosto morajo sodelovati z drugimi člani v organizaciji, zato da dosežejo skupen cilj. Dobri delovni odnosi med zaposlenimi temeljijo na sodelovanju in spodbujanju ter medsebojni izmenjavi informacij, ki pripomore k učinkovitemu kroženju podatkov znotraj organizacije. Notranji odnosi med zaposlenimi so izjemno pomembni, saj se v primeru konfliktov, produktivnost in morala zaposlenih drastično zmanjšata (Furnham 2005, 394–402).

3.3.6 Vodenje

Učinkovito opravljanje dela in dobri delovni rezultati so vedno zaželeni, ampak ni nujno, da se bodo v realnosti tudi zgodili. Ljudje normalno dobro odgovorijo na primerne stile vodenje in ne na vse (Kedsuda in drugi, 2007). Z učinkovitim stilom vodenja bo organizacija dosegla najboljše rezultate. Stili vodenja in njihov vpliv na organizacijsko klimo podrobneje opišem v naslednjem poglavju.

3.3.7 Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev

Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije osmisli delovanje posameznikov. Če zaposleni ne bi vedli kakšni so cilji in kakšna je vizija organizacije, bi njihovo delovanje postalo apatično. Levy (v Yoeli in Berkovich 2010, 452) vizijo organizacije primerja s kompasom, ki usmerja organizacijsko delovanje. Po mnenju Landaua (prav tam) vizija združuje člane organizacije in pomembno prispeva k pripadnosti zaposlenih.

3.3.8 Pripadnost organizaciji

Pripadnost organizaciji je v veliki meri odvisna tudi od truda, ki ga organizacija vloži v posameznike. Psihološka pogodba je danes drugačna kot je bila nekoč. Fleksibilnost na trgu delovne sile se odraža tako v dejanjih delodajalcev kot tudi delojemalcev. Delodajalci zaradi nižanja stroškov pogosto odpuščajo svoje zaposlene, zato posledično tudi zaposleni ne čutijo pripadnosti do organizacije v kateri delujejo. Organizacija lahko veliko naredi na pripadnosti zaposlenih z zanimanjem za njihov karierni razvoj (Dessler 2011, 353).

3.3.9 Razvoj kariere

Za posameznike je lahko možnost razvoja kariere pomemben dejavnik, ki vpliva na izbiro službe. Kariera je »poklicni položaj, ki si ga je oseba pridobila skozi leta poklicnega delovanja« (Dessler 2011, 347). Opišemo jo na dva različna načina. Stebbins (v Arthur in drugi 2005, 179) meni, da subjektivni pogled na kariero označuje individualno dojetje kariere, torej posameznikovo videnje svojih uspehov na poklicnem področju. Barley (prav tam) pravi, da objektivni pogled na kariero zajema javno vidne položaje, s katerimi se posamezniki premikajo po poklicni hierarhični lestvici. Pri razvoju kariere gre za vseživljenske aktivnosti, ki prispevajo k posameznikovem poklicnem raziskovanju, uveljavljanju in uspehu (Dessler 2011, 347). Inovativnih predlogov za razvoj kariere je kar nekaj. Organizacija lahko vzpostavi proračun vseživljenskega učenja, kamor vlagajo tako zaposleni, kot sama organizacija in iz katerega se nato črpa denar za izobraževanje zaposlenih. Menjava poklicnega položaja za nekaj časa prispeva k razvoju novih znanj in odkrivanju poklicnih prednosti in šibkosti posameznikov. Na razvoj kariere pa lahko vplivajo tudi majhne podporne skupine, mentor in internetne aplikacije, ki spodbujajo posameznike k razvijanju novih znanj in veščin (Dessler 2011, 351–353). Razvoj kariere je pomembna tematika in ji je vsekakor potrebno posvetiti pozornost.

4 STILI VODENJA IN ORGANIZACIJSKA KLIMA

4.1 Stili vodenja in njihov vpliv na inovativnost in iniciativnost

Še nikoli do sedaj potreba po inovacijah ni bila tako aktualna, kot je to dandanes. Selekcija na trgih je izredna in v tem kapitalističnem duhu preživijo le najboljši, najbolj prilagodljivi in najbolj inovativni. Potrebno je tista dodana vrednost, ki si jo lahko organizacija pridobi s kreativnim mišljenjem in inovacijsko dejavnostjo. PDMA (Product Development and Management Association) opredeli inovacijo kot »novo idejo, metodo ali napravo« (PDMA v García–Morales in drugi 2008, 189). Gre za dejanje ustvarjanja novega produkta ali procesa. Opredelitev vključuje izum kot tudi delo potrebno, da bi se ideja ali koncept realiziral v končni obliki (prav tam).

Gilson in Shalley (v Chao in drugi 2011, 2504–2505) menita, da gre pri inovacijah za predlaganje novih uporabnih misli, ki se nato odražajo v izpopolnitvi izdelkov ali storitev. Afuah (prav tam) pravi, da se inovativno vedenje pojavi, ko zaposleni v organizaciji uporabi novo znanje in ustvari nek nov produkt ali storitev, ki jo bodo kupci potrebovali. Bistvo inovativnega vedenja pa je to, da gre za proces, ki se razvija navzven. Misli se razvijejo v ukrepanje in novo znanje se uporabi za zagotavljanje novih izdelkov, storitev ali postopkov znotraj organizacije (prav tam).

Zaposleni v organizaciji so ključni dejavnik kreativnega razmišljanja, uspešni pa so, če so uspešno vodeni. Stil vodenja je tako eden od najpomembnejših vplivov na inovativno dejavnost podjetja. Vodje so tiste, ki se lahko odločijo za izvedbo nove ideje, določijo posebne cilje, spodbujajo inovacijsko razmišljanje in pobude ter s tem vplivajo na inovacijsko dejavnost v podjetju (García–Morales in drugi 2008, 189). Dokazano je, da vodstvo lahko učinkovito spodbuja inovativno razmišljanje in s tem pomembno vpliva na organizacijske odločitve (Vaccaro in drugi 2012, 29).

Jung (v Haakanson 2008, 407) je v svoji raziskavi preučeval neposreden in posreden vpliv vodenja na inovacije. Pri tem je uporabil transformacijski stil vodenja in inovacijsko dimenzijo organizacijske klime. Ugotovil je, da imajo transformacijski vodje pomemben vpliv na inovacijam podporno klimo, ki nato vodi k inovacijam. Transformacijski stil vodenja vpliva na organizacijske inovacije in ustvarja večje prednosti za organizacijsko uspešnost. Je stil vodenja, ki gradi na zavednosti zaposlenih glede skupnega interesa in jim ga pomaga

doseči. To je vodenja, ki prenese pomembnost imeti skupen cilj, namen v delo zaposlenih (Haakanson 2008, 407).

Transakcijski vodje sodelujejo zato, da zadovoljijo potrebe zaposlenih in da zagotovijo zunanjo motivacijo svojih podrejenih. Transakcijski vodje se v prvi vrsti ukvarjajo s skladnostjo zaposlenih. Pri pogojni nagradi gre za jasno opredelitev nalog in razjasnitev pričakovanj, ki jih ima vodstvo do svojih zaposlenih, ter za oceno ciljev in naknadno plačilo za njihovo realizacijo oziroma izvedbo. Vodje, za katere je značilen način vodenja s pogojno nagrado, gradijo na zavezi izpolnitve »pogodbe« z zaposlenimi. Pri aktivnem vodenju z izjemo pa vodja aktivno spremlja rezultate dela in odstopnja od standardov (Haakanson 2008, 414–417). Vodja igra pomembno vlogo pri ustvarjanju inovativnosti in organizacijske klime, ki spodbuja sposobnosti in prakse, ki spodbujajo inovacije. Značilnosti vodje in stil oziroma slog vodenja sta glavna dejavnika inovativnega ravnanja v podjetju. Trenutno prevladuje mnenje, da transformacijski stil vodenja, v nasprotju s transakcijskim, bolj verjetno spodbuja inovacije, pasivni stil vodenja pa naj bi negativno plival na inovacijsko dejavnost v podjetju (Haakanson 2008, 424–427).

4.2 Povezava stilov vodenja in notranjega komuniciranja ter informiranja

Vodje večino svojega delovnega časa namenijo komuniciranju s svojimi zaposlenimi in drugimi osebami, s katerimi sodelujejo v delovnem času. Preko komunikacije se izražajo pričakovanja in želje in pomembno je, da zna vodja s svojimi zaposlenimi pravilno komunicirati. Brez komunikacije zaposleni ne bi vedeli kaj naj delajo, na kakšen način ali zakaj bi sploh delali. Slabo vodenje, nizka motivacija in slabo delo zaposlenih so pogosto rezultati slabega komuniciranja (Haslam 2001, 117).

Večinoma se strokovnjaki strinjajo, da je za komunikacijo značilen *prenos podatkov iz ene strani na drugo stran* in da gre za *prenos pomena*. Pri tem pa je vendar potrebno poudariti, da sam prenos podatkov še ni zagotovilo za uspešno komunikacijo (Haslam 2001, 117).

Holladay in Coombs (v Madlock 2008, 61) pravita, da je vodenje vedenje, ki se lahko realizira le skozi komunikacijo. Ko vodje komunicirajo učinkovito, so zaposleni bolj zadovoljni na delovnem mestu. Carino in White (prav tam) pravita, da zadovoljstvo z organizacijskim komuniciranjem vključuje posameznikovo zadovoljstvo z različnimi aspekti

komunikacije, ki se pojavlja v organizaciji. Putti, Aryee in Phua (prav tam) dokažejo, da je stopnja zadovoljstva zaposlenih v organizaciji, povezana s količino podatkov, ki so jim na voljo. Anderson in Martin (prav tam) pa sta ugotovila, da zaposleni sodelujejo v komunikacijski interakciji s svojimi sodelavci in nadrejenimi zato, da zadovoljijo medosebne potrebe za razvedrilo in vključenost. Sharbrough, Simmons in Cantrill (v Madlock 2008, 65) so preučevali, kakšen vpliv ima motivacijski način komunikacije na zaposlene in ugotovili, da tisti vodja, ki v svoji komunikaciji motivira druge, pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijo znotraj organizacije. Na drugi strani pa zmanjšanje medosebne komunikacije med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi na negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Madlock je v svoji raziskavi preučeval povezanost stilov vodenja, komunikatorjevih kompetenc in zadovoljstva zaposlenih. Ugotovil je, da oba stila vodenja, tako k ljudem kot tudi k nalogam usmerjena, pozitivno vplivata na zadovoljstvo zaposlenih s komunikacijsko dimenzijo v organizaciji (Madlock 2008, 65). Tudi raziskave Castaneda in Nahavandija (v Madlock 2008, 71–72) so pokazale, da so zaposleni najbolj zadovoljni, ko njihov nadrejeni pri vodenju uporablja oba stila vodenja.

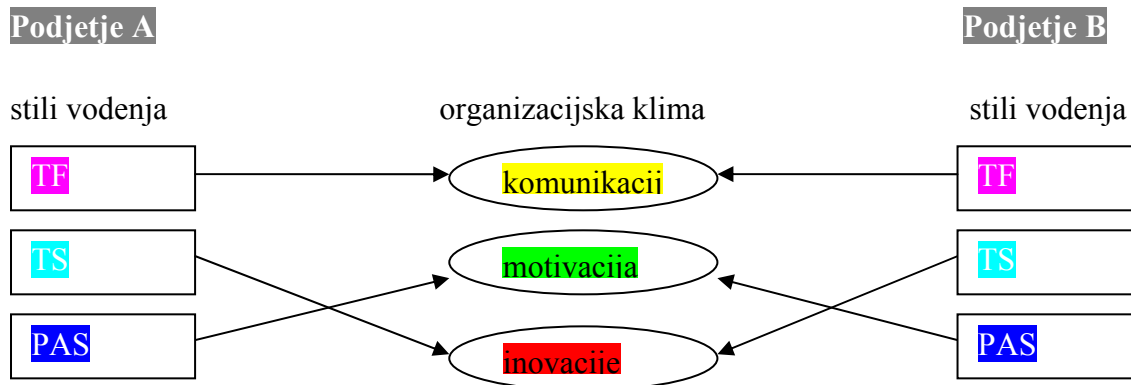
4.3 Povezava stilov vodenja z motivacijo in zavzetostjo zaposlenih

Motivacija se nanaša na dodaten napor, ki so ga zaposleni pripravljeni vložiti v svoje delo. Gre za trud, ki je spodbujen s strani vodji (Bass in Avolio v Masi 2000, 19). Transformacijsko vodenje s postavljanjem visokih ciljev oblikuje pogoje za iniciativnost in za k cilju usmerjeno vedenje. Vodja zaposlene ne motivira le z vizijo, ampak tudi s spodbujanjem, da so to vizijo sposobni doseči (Eden v Masi 2000, 24). Transakcijsko vodenje naj bi imelo za razliko od transformacijskega slabše učinke na motivacijo zaposlenih. Če se vodja usmeri le na naloge, ki so jih zaposleni slabše opravili, zaposlenim sporoča, da je njihovo slabo delovanje pričakovano in da jih ne morejo popraviti. Do zanimivih ugotovitev pride Webb, ko je preučevala vodenja, ki stimulirajo motivacijo in delo zaposlenih. Ugotovila je, da povezovanje idelaiziranega vplivanja, intelektualne stimulacije, individualne obravnave in vodenja z nagrado najbolj vpliva na motivacijo zaposlenih. S sistemom nagrajevanja lahko vodje motivirajo svoje zaposlene, da delajo bolje in dosežejo boljše rezultate (Webb 2007, 54–68). Pasivno vodenje ni motivacijsko vodenje. Če manjka povezava med delom posameznika in rezultatom, bo motivacija skozi čas upadla. Torej, reakcija podrejenih na nepridobivanje povratnih informacij o dobrem delu bo zmerno do močno negativna tako v

čustvenem smislu (zadovoljstvo pri delu) kot tudi vedenjskem (motivacija, delovna uspešnost). Poleg tega bi lahko obe obliki vedenja vodili v dvoumnost vlog ali zmedo o delovnih pričakovanjih s strani podrejenih (Masi 2004, 25–41).

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Opredelitev hipotez



Slika 5.1: prikazuje povezovanje stilov vodenja (TF-transformacijski, TS-transakcijski, PAS-pasivni) z organizacijsko klimo (notranje komuniciranje, motivacija in zavzetost, inovativnost in iniciativnost) na podlagi hipotez.

H1: *Zaposleni bodo v podjetju, kjer bo bolj opazno transformacijsko vodenje dobili več razumljivih podatkov za opravljanje delovnih nalog kot pa v podjetju, kjer bo to vodenje manj prisotno.* Transformacijsko vodenje je v literaturi opisano kot vodenje, ki je najbolj močno v komunikaciji. V ta namen sem si postavila hipotezo s katero želim preveriti, ali v izbranih podjetjih transformacijski vodje res podajo dovolj razumljivih informacij zaposlenim za dobro opravljanje njihovega dela.

H2: *V podjetju, kjer bo bolj prisoten pasivni stil vodenja bodo zaposleni v manjši meri pohvaljeni za svoje delo, zato bodo tudi manj pripravljeni na dodaten napor, kadar se bo to od njih zahtevalo, kot v podjetju, kjer bojo vodje uporabljali manj pasivnega stila vodenja.* Pasivni stil vodenja naj bi negativno vplival na motivacijo zaposlenih. Zanima me, ali se bo teorija res ujemala s prakso tudi na tem področju.

H3₀: *Podjetji A in B se pri transakcijskem stilu vodenja ne bosta razlikovali v podajanju predlogov za izboljšave in pri tveganju zaposlenih za uveljavitev svojih vzpodbud.*

Domnevam, da se podjetji med seboj pri transakcijskem stilu vodenja ne bosta razlikovali. Ker gre pri podjetjih za podobno poslovno dejavnost, sklepam da se ne bosta razlikovali v podajanju predlogov za izboljšave in pri tveganju zaposlenih za uveljavitev njihovih vzpodbud.

5.2 Omejitve raziskovalnega dela diplomske naloge

Spodaj navajam morebitne omejitve raziskovalnega dela, ki bi lahko vplivale na končne ugotovitve diplomske naloge.

- V raziskovalnem delu se zanašam na iskrenost, resnost in doslednost zaposlenih pri reševanju anketnega vprašalnika,
- predpostavljam, da so zaposleni razumeli vprašanja in pri izpolnjevanju anketnega vprašalnika ni bilo nejasnosti,
- zaradi lažje izvedbe raziskave sem v diplomskem delu izenačila pojme vodja in menedžer,
- zaradi zanemarljivega števila anketnih vprašalnikov opravljenih izven matičnih poslovalnic, sem ugotovitve raziskave posplošila na raven celotnega podjetja in zanemarila možna odstopnja v posameznih oddelkih in poslovalnicah.
- postavljam si vprašanje glede relevantnosti podatkov, saj zaradi težje pridobitve določenega števila anketnih vprašalnikov, zanemarim enakomerno porazdelitev zaposlenih glede na spol, starost, število delovnih let v podjetju in stopnjo izobrazbe.

5.3 Zbiranje podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo v dveh podjetjih, ki jih na njuno željo ne imenujem, ampak le na kratko predstavim. Gre za trgovski podjetji s primerljivo dejavnostjo. Pri raziskovanju sem uporabila anketni vprašalnik, pri katerem so zaposleni odgovarjali na vprašanja zaprtega tipa. Vprašalnik sem najprej preizkusila na določenem manjšem vzorcu, ki sem ga razdelila med znance, saj sem želela oblikovati jasna in razumljiva vprašanja. Na podlagi predhodnega dogovora z vodstvom obeh podjetij sem ankete razdelila v upravi podjetja in dveh poslovalnicah. Zaposleni so v Podjetju A rešene ankete odložili v kartonsko škatlo, ki sem jo v ta namen oblepila in pustila v podjetju in poslovalnicah. Razdelila sem sto anket, nazaj pa sem jih dobila šestdeset. V podjetju B sem se odločila za bolj osebni pristop. Zaposlenim sem ankete razdelila med delovnim časom in počakala da so jih izpolnili. Razdelila sem približno osemdeset anket, nazaj pa sem jih dobila šestdeset.

5.4 Opis anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik (glej Prilogo A in B) je sestavljen iz treh delov, in sicer splošnega dela v katerem zaposlene sprašujem o njihovih demografskih podatkih ter podatkih, povezanih z zaposlitvijo.

Drugi del predstavlja standardiziran vprašalnik, v katerem se nahajajo vprašanja, s katerimi preverjam stile vodenja v podjetju. Za preučevanje stilov vodenja sem uporabila Bassov standardiziran vprašalnik, sestavljen iz 45 trditev. Vprašalnik sem iz angleščine prevedla v slovenščino in za lažjo statistično obdelavo uporabila Likertovo lestvico. V prvotni obliki so vprašanja merili na lestvici od 0 do 1, vendar sem zaradi lažje statistične obdelave spremenila lestvico tako, da so zaposleni lahko odgovarjali na lestvici od 1 do 5. Zaposleni so lahko odgovarjali na naslednji način: 1–sploh ne, 2–redko, 3–občasno, 4–pogosto in 5–izredno pogosto, vedno.

Zadnji del prav tako sestavlja standardiziran vprašalnik, s katerim ugotavljam organizacijsko klimo v podjetju. Zanimale so me tri zgoraj opisane dimenzije klime, in sicer: inovativnost, motivacija in komunikacija. Iz vsake dimenzije sem izluščila dve vprašanja s katerima bom skušala potrditi ali zavrniti zgoraj omenjene hipoteze. Izbrala sem si SIOK vprašalnik. Vprašanja, ki predstavljajo določeno dimenzijo organizacijsko klimo so priložena v prilogi (glej Prilogo C) diplomske naloge. Tudi tu sem uporabila 5 stopenjsko Likertovo lestvico. Zaposleni so lahko odgovarjali na naslednji način: 1–sploh se ne strinjam, 2–delno se ne strinjam, 3–niti da niti ne, 4–večinoma se strinjam, 5–popolnoma se strinjam.

Pridobljene odgovore sem analizirala s pomočjo programa SPSS 17.0 in podprogramov Frequencies, Descriptives, Bivariate in Crosstabs.

5.5 Opis podjetij

Raziskavo sem izvedla v dveh podjetjih, kjer ima osebna prodaja izreden pomen za uspešnost organizacije. Osebna prodaja je »prodaja, ki vključuje neposredno interakcijo s kupcem« (Anderson in Huang 2006, 140–141). Največ ljudi je zaposlenih prav na teh delovnih mestih. Prodajalci so vsak dan v stiku s kupci in imajo tako možnost spoznati kupčeve želje in

zahteve. Poznavanje potrošnikovih zahtev in želja pa je konkurenčna prednost, s katero si organizacija lahko pridobi boljši položaj na trgu.

5.5.1 Podjetje A

Prvo podjetje, v katerem sem izvedla raziskavo, je slovensko podjetje. Gre za dejavnost trgovine na drobno v specializiranih prodajalnah s pohištvom, svetili in drugje nerazvrščenimi predmeti za gospodinjstvo. Poslovalnice izbranega podjetja so prisotne po celi Sloveniji, poleg tega pa svoje izdelke ponujajo tudi v državah bivše Jugoslavije. Na trgu so prisotni že kar lepo število let, saj so svojo poslovno pot pričeli še v nekdanji republiki Jugoslaviji. Podjetje posluje na način, ki kupcu omogoča najlažjo in najhitrejšo pot do izdelkov. V ta namen so razširili svoje poslovalnice izven mestnih središč ter jih uredili tako, da ponujajo celovito rešitev za kupca na enem mestu. Osnovne vrednote podjetja so zanesljivost, varčnost, pošten odnos do vseh sodelujočih in stremenje k višjim ciljem. V Sloveniji je bilo dne 16.7.2012 zaposlenih 380 ljudi. Razmerje med številom zaposlenih glede na spol kaže v prid moškemu spolu. V podjetju je zaposlenih 55 odstotkov moškega spola in 45 odstotkov ženskega spola (Podjetje A).

5.5.2 Podjetje B

Izbrano podjetje je mednarodno, trgovsko podjetje, ki je že več kot trideset let dejavno na področju gradnje ter ponudbe izdelkov za dom in vrt. Velja za pionirja na področju izdelkov za domače mojstre. Skozi leta delovanja so svoje podružnice razširili v države srednje in jugovzhodne Evrope. Skupaj podjetje sestavlja 152 trgovin in zaposluje več kot 10.700 ljudi. Prva podružnica je bila v Sloveniji ustanovljena v sredini devetdesetih let, danes pa so na slovenskem območju prisotne štiri poslovalnice. Poslovna dejavnost podjetja temelji na zamisli, da končnemu kupcu pomagajo pri izvedbi njegovega gradbenega in ostalih domačih projektov. Osnovo podjetja sestavljajo naslednja načela, ki usmerjajo njegovo delovanje že od samega začetka: zadovoljstvo kupcev kot merilo aktivnosti, zadovoljstvo sodelavk in sodelavcev kot osnova za uspeh, pošten odnos do poslovnih partnerjev kot osnova za dolgoročen uspeh, socialni angažma kot izraz občutka za odgovornost ter prizadevanje za moderno umetnost kot vir kreativnosti in inovativnosti. V Sloveniji je bilo podjetje dne

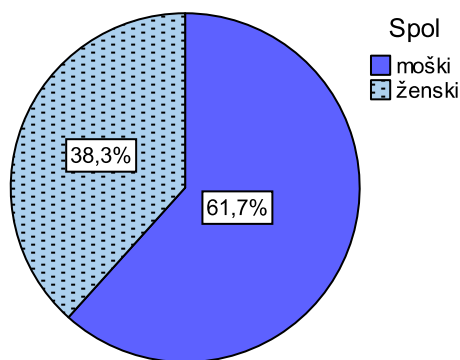
9.7.2012 delodajalec 323 ljudem od tega je 35 odstotkov oseb ženskega in 65 odstotkov oseb moškega spola (Podjetje B).

5.6 Opis vzorca

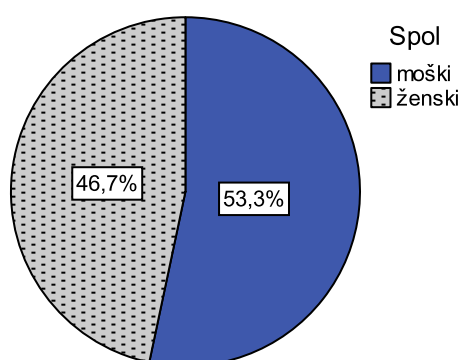
V nadaljevanju bom opisala prvi sklop anketnega vprašalnika, ki je sestavljen iz demografskih podatkov zaposlenih in vprašanj, ki se navezujejo na vlogo, obliko zaposlitve in število delovnih let v podjetju A in B. Za analiziranje podatkov in izris grafov sem uporabila SPSS podprogram Frequencies. Na vprašanja ankete je v vsakem podjetju odgovorilo 60 oseb, torej skupaj 120 zaposlenih. V podjetju A je trenutno zaposlenih 380 oseb, v podjetju B pa 323. Torej, na vprašanje ankete mi je v podjetju A odgovorilo 15,8 odstotkov vseh zaposlenih, v podjetju B pa 18,6 odstotkov. Ugotovitve sem primerjala s podatki statističnega urada Republike Slovenije, saj z izjemo spola zaposlenih, nimam podatkov o relevantni demografski statistiki znotraj podjetij. Rezultate prvega sklopa sem primerjala po podjetjih in jih predstavila v deležih.

Graf 5.1: Spol

Podjetje A



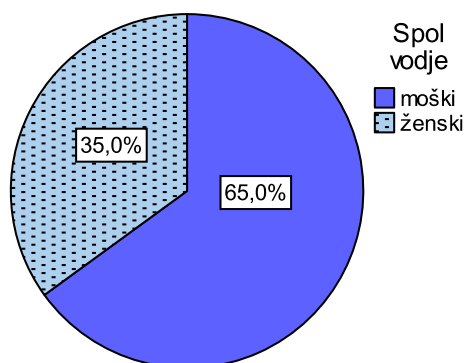
Podjetje B



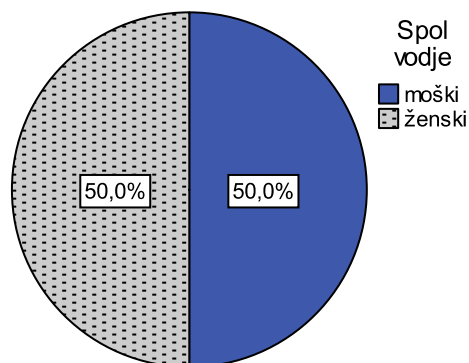
Iz zgornjega grafa (glej Graf 5.1) je razvidno, da je na anketni vprašalnik v izbranih podjetjih odgovarjalo več predstavnikov moškega spola, ki so tudi sicer v populacijski strukturi znotraj podjetij zastopani v večjem številu.

Graf 5.2: Spol vodje

Podjetje A



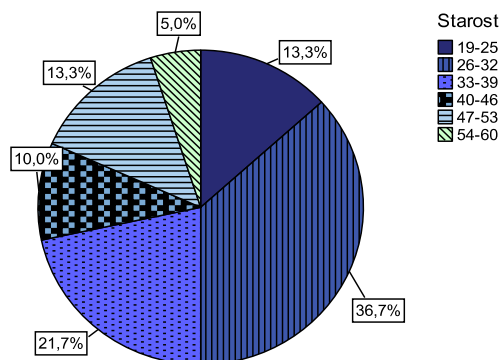
Podjetje B



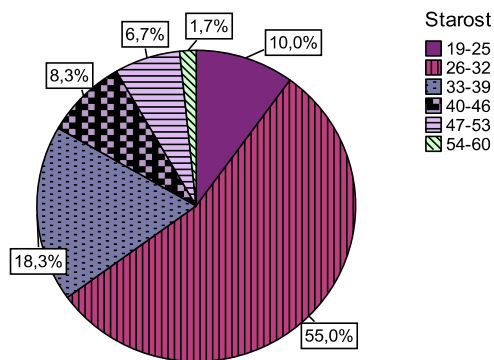
Vodilna delovna mesta (glej Graf 5.2) v Sloveniji še vedno v večji meri zasedajo moški (Statistični urad Republike Slovenije). V podjetju A je ta razlika zelo očitna, saj 65 odstotkov zaposlenih vodi moški, preostalih 35 odstotkom pa je nadrejena ženskega spola. Podatki za podjetje B se bistveno razlikujejo. Vzorec zaposlenosti žensk na vodilnih položajih je tukaj enak vzorcu zaposlenosti moških na vodilnih položajih. V preteklem polletju je bilo sicer možno opaziti majhno povečanje odstotka žensk na vodilnih položajih (prav tam), vendar pa bi lahko enakovredno zastopanost pripisala tudi le naključnostnemu vzorcu anketiranih oseb.

Graf 5.3: Starostna struktura podjetja

Podjetje A



Podjetje B

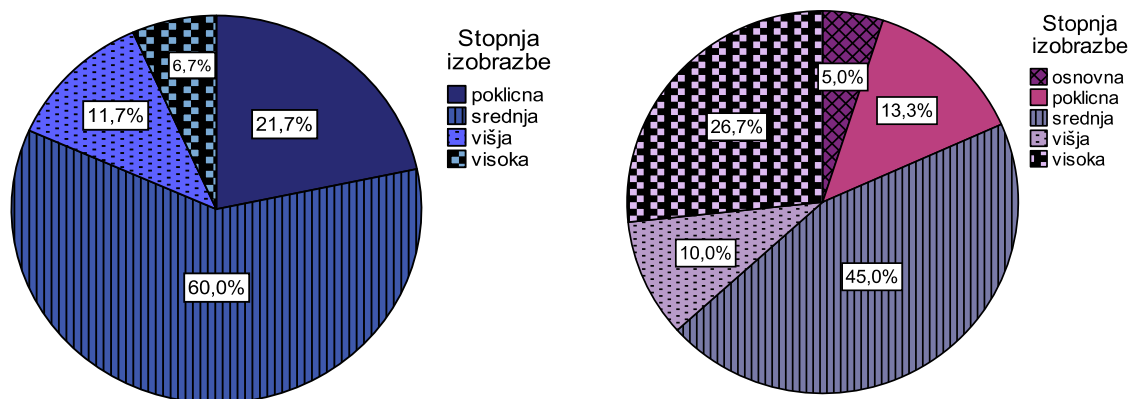


Spremenljivko starost (glej Graf 5.3) sem razdelila v šest vzorčnih skupin, ki se spreminjajo na šest let. Največ zaposlenih v obeh podjetjih spada v skupino od 26 do 32 let (36,7 % in 55 %), sledi skupina od 33 do 39 let (21,7 % in 18,3 %), najmanj pa je zaposlenih v skupini od 54 do 60 (5 % in 1,7 %). V podjetjih ni nobenega predstavnika kategorije nad 60 let. Starostni skupini od 19 do 25 let in od 47 do 53 let sta v prvem podjetju enakomerno zastopani (13,3 %), v drugem pa je nekoliko več mladih od 19 do 25 let (10 %) in manj takih med 47 in 53 let (6,7 %). Skupina zaposlenih med 40 in 46 pa je v obeh podjetjih približno enako zastopana, torej 10 odstotna v podjetju A in 8,3 odstotna v podjetju B. Podatki Statističnega urada Republike Slovenije kažejo podobno sliko. Kar 68,9 odstotkov aktivne delovne sile naj bi bilo v starostni skupini med 25 in 49 let (Statistični urad Republike Slovenije).

Graf 5.4: Izobrazbena struktura

Podjetje A

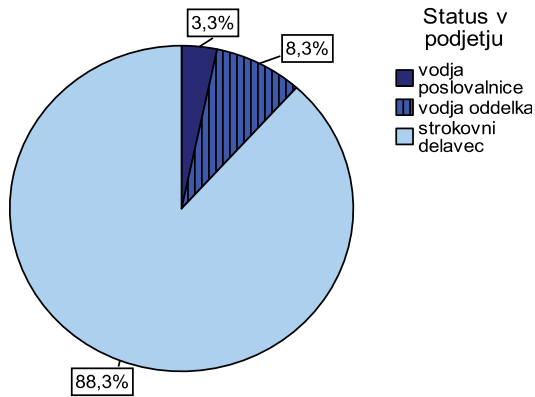
Podjetje B



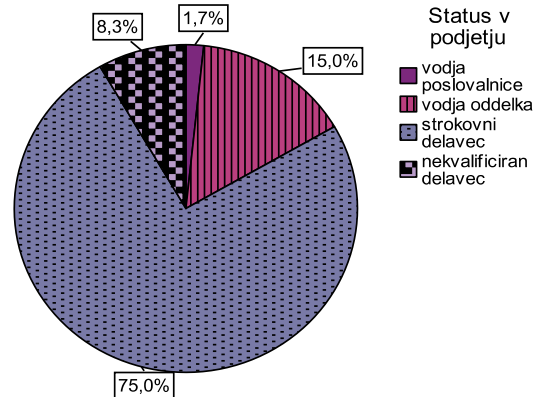
Iz grafa (glej Graf 5.4) lahko razberemo, da je v prvem podjetju zaposlenih manj ljudi z visoko izobrazbo (6,7 %) kot pa v drugem podjetju (26,7 %). Največji delež vseh anketiranih ima zaključeno srednješolsko izobrazbo s tem, da je v prvem podjetju ta odstotek (60 %) malo večji od tistega v podjetju B (45 %). Pri višji izobrazbi so opazna manjša odstopnja, saj sta si odstotka (11,7%) v prvem in (10 %) v drugem podjetju zelo podobna. S poklicno izobrazbo je zaposlenih več oseb v podjetju A (21,7 %). Zanimiv podatek je tudi, da je zaposlenih relativno malo ljudi z osnovnošolsko izobrazbo. V prvem podjetju ni nikogar, ki bi imel zaključeno le osnovnošolsko izobrazbo, medtem ko je v drugem podjetju takih le 5 odstotkov zaposlenih.

Graf 5.5: Status zaposlenih v podjetju

Podjetje A



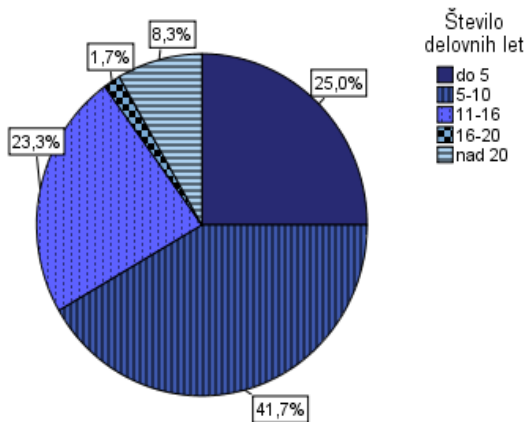
Podjetje B



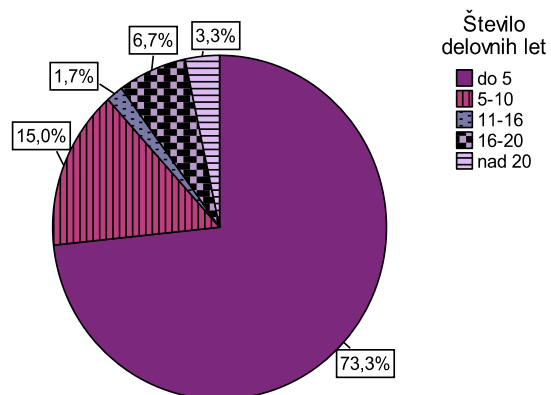
Na anketni vprašalnik (glej Graf 5.5) so večinoma odgovarjali strokovni delavci (88,3 % in 75 %). Med strokovne delavce se sicer uvrščajo vsi zaposleni, vendar sem zaradi lažje analize sem uvrstila vse zaposlene (prodajalci, svetovalci, blagajniki, blagovni manipulanti, refernti, zaposleni v centrali podjetij), ki ne opravljajo dela vodij. Anketo je izpolnjevalo 3,3 odstotka vodij poslovalnice v podjetju A in 1,7 odstotka vodij poslovalnice v podjetju B. V podjetju B je na vprašanja ankete odgovarjalo več oddelčnih vodij (15 %) kot pa v podjetju A (8,3 %). Medtem ko so v podjetju B izpolnjevali anketo tudi nekvalificirani delavci, teh je bilo 8,3 odstotka, pa v podjetju A ni bilo nobenega takega.

Graf 5.6: Delovna doba

Podjetje A



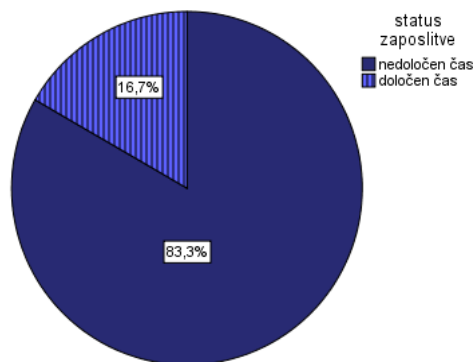
Podjetje B



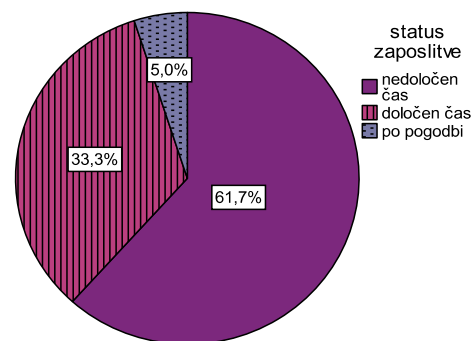
Grafa (glej Graf 5.6) nam pokažeta, da je večina oseb v podjetju A zaposlena med 5 in 10 let (41,7 %), medtem ko v podjetju B prevladujejo tisti do pet let (73,3 %). V podjetju B je nato največ zaposlenih do 5 do 10 let (15 %), v podjetju A pa do 5 let (25 %). Večja odstopanja so opazna tudi pri skupini zaposlenih med 11 in 16 let. V podjetju A je ta delež precej visok (23,3 %), medtem ko je v podjetju A precej nizek (1,7 %). V skupini od 16 do 20 let je manj zaposlenih v podjetju A (1,7 %) kot v podjetju B (6,7), razlika pa je opazna tudi v skupini nad 20 let, kjer je več takih v podjetju A (8,3 %) in manj v podjetju B (3,3 %).

Graf 5.7: Status zaposlitve

Podjetje A



Podjetje B



Večina anketirancev v obeh podjetjih je zaposlena za nedoločen čas (glej Graf 5.7). V podjetju A je takih 83,3 odstotke v podjetju B pa 61,7 odstotkov. Podatki kažejo, da podjetje B zaposluje v večji meri za določen čas (33,3 %) kot pa podjetje A (16,7 %). Med anketiranci je bilo v podjetju B tudi 5 odstotkov takih, ki so zaposleni po pogodbi, medtem ko v podjetju A ni na vprašanja ankete odgovarjal nihče, ki bi ga lahko uvrstila v to skupino.

5.7 Opis stilov vodenja

Z drugim delom anketnega vprašalnika (glej Prilogo A in B) sem preučevala stile vodenja po teoriji polnega razpona, ki sem jih podrobneje opisala v teoretičnem delu diplomske naloge. Cilj drugega dela vprašalnika je ugotoviti, kateri stil vodenja je najbolj prisoten v izbranih podjetjih. Vprašalnik je sestavljen iz 45 vprašanj pri katerem se prvih 36 vprašanj navezuje na stile vodenja, drugih 9 pa na rezultate vodenja. Transformacijski stil vodenja zajema 5

dimenzij: idealizirano vplivanje (IA in IB), motivacijo (IM), intelektualno stimulacijo (IS) in individualni pristop do zaposlenega (IC). Transakcijski stil vodenja ima dve dimenziji, in sicer vodenje z nagradami (CR) in aktivno vodenje z izjemami (MBEA). Tudi pasivno vodenje ima dve dimenziji in to so pasivno vodenje z izjemami in vodenje brez vaje (MBEP in LF). Zaposleni so lahko strinjanje ali nestrinjanje s posameznimi trditvami izrazili na Likertovi 5–stopenjski lestvici. Podatke sem analizirala s pomočjo SPSS podprograma Descriptives. Zanimala me je povprečna vrednost, zato sem tabelo oblikovala tako, da je iz nje razviden predvsem ta podatek.

Iz tabele 5.1 ugotavljam, da v Podjetju A prevladuje transakcijski stil vodenja ($PV^1=3,42$) in sicer vodenje s pogojno nagrado (CR) ($PV=3,45$). Vodja zaposlenim za dobro opravljeno delo obljublja materialne in nematerialne nagrade in jih na ta način stimulira. Kljub nakazani najvišji povprečni vrednosti za transakcijski stil vodenja pa je visoka tudi povprečna vrednost ($PV=3,23$) za transformacijski stil vodenja. Z večjo gotovostjo lahko trdim, da se v podjetju najmanj uporablja pasivni stil vodenja ($PV=2,69$).

Tabela 5.1 : Statistika za stile vodenja v podjetju A

		TF ¹	TS ²	PAS ³
N	Valid	1200	480	480
	Missing	0	720	720
Mean		3,23	3,42	2,69
Median		3,00	4,00	3,00

¹ TF= transformacijski stil vodenja, ² TS=transakcijski stil vodenja,

³ Pas=pasivni stil vodenja

¹ Povprečna vrednost

Tabela 5.2: Statistika za transformacijski stil vodenja v podjetju A

		IA ¹	IB ²	IM ³	IS ⁴	IC ⁵
N	Valid	240	240	240	240	240
	Missing	960	960	960	960	960
Mean		3,10	3,38	3,24	3,43	3,03
Median		3,00	3,00	3,00	4,00	3,00

1 IA-idealized behaviour (idealizirano vplivanje-pripisane lastnosti), 2 IB-idealized behavior (idealizirano vplivanje-vedenje), 3 IM-Inspirational motivation (motiviranje s pomočjo navduševanja), 4 IS- intellectual stimulation (intelektualna stimulacija), 5 IC-Individual Consideration (individualna obravnava)

Pri transformacijskem vodenju podjetja A se nakazuje (glej Tabelo 5.2), da je najbolj prisotna dimenzija vodenja intelektualna stimulacija (PV=3,43) in idealizirano vplivanje (vedenje) (PV=3,38). Manj je prisotno idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti) in motiviranje s pomočjo navduševanja. Individualna obravnava zaposlenih je dimenzija, ki je očitno najmanj v uporabi (PV=3,03).

Tabela 5.3: Statistika za transakcijski in pasivni stil vodenja v podjetju A

		CR ⁷	MBEA ⁸	MBEP ⁹	LF ¹⁰
N	Valid	240	240	240	240
	Missing	960	960	960	960
Mean		3,45	3,39	2,95	2,43
Median		4,00	3,50	3,00	2,00

7 CR-contingent reward (vodenje s pogojno nagrado), 8 MBEA-Management-by-Exception active (aktivno vodenje z izjemo), 9 MBEP-management-by-exception.Passive (pasivno vodenje z izjemo), 10 LF-Laissez-faire vodenje (vodenje brez vaji)

Zaposleni so ocenili, da pri svojih vodjih najpogosteje opažajo transakcijski stil vodenja, in sicer vodenje s pogojno nagrado (PV=3,45). Gre za transakcijo pri kateri bodo tako nadrejeni kot tudi zaposleni nekaj pridobili, če bodo uspešno opravili delovno nalogo. Nagrajevanje je v podjetju A oblika motivacije, s katero želijo vodje pripraviti svoje zaposlene, da dobro opravijo svoje delo. Iz tabele (glej Tabelo 5.3) je razvidno, da je pri pasivnem stilu vodenja v ospredju pasivno vodenje z izjemo (PV=2,95), kar pomeni, da vodja posega v dogajanje, če oceni, da so odstopanja od standardov prevelika in je potrebno ukrepati.

Tabela 5.4: Statistika za stile vodenja v podjetju B

		TF ¹	TS ²	PAS ³
N	Valid	1200	480	480
	Missing	0	720	720
Mean		3,50	3,58	2,61
Median		4,00	4,00	2,00

¹ TF= transformacijski stil vodenja, ² TS=transakcijski stil vodenja,

³ Pas=pasivni stil vodenja

Podatki za drugo podjetje (glej Tabelo 5.4) so podobni, le da je tu razlika med transformacijskim in transakcijskim stilom vodenja še manjša. Vodje najpogosteje izvajajo transakcijski stil vodenja (PV=3,58), ki pa mu z majhno razliko sledi transformacijski stil vodenja (PV=3,50) in pasivni stil vodenja (PV=2,61).

Tabela 5.5: Statistika za transformacijski stil vodenja v podjetju B

		IA ¹	IB ²	IM ³	IS ⁴	IC ⁵
N	Valid	240	240	240	240	240
	Missing	960	960	960	960	960
Mean		3,42	3,62	3,56	3,59	3,32
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

¹ IA-idealized behaviour (idealizirano vplivanje-pripisane lastnosti), ² IB-idealized behavior

(idealizirano vplivanje-vedenje), ³ IM-Inspirational motivation (motiviranje s pomočjo navduševanja),

⁴ IS- intellectual stimulation (intelektualna stimulacija), ⁵ IC-Individual Consideration (individualna obravnava)

V zgornji tabeli (glej Tabelo 5.5) razberem, da zaposleni pri transformacijskem stilu vodenja najpogosteje opažajo idealizirano vplivanje (vedenje) (PV=3,62), intelektualno stimulacijo (PV=3,59) in motiviranje s pomočjo navduševanja (PV=3,56).

Tabela 5.6: Statistika za transakcijski in pasivni stil vodenja v podjetju B

		CR ⁷	MBEA ⁸	MBEP ⁹	LF ¹⁰
N	Valid	240	240	240	240
	Missing	960	960	960	960
Mean		3,56	3,59	2,85	2,37
Median		4,00	4,00	3,00	2,00

⁷ CR-contingent reward (vodenje s pogojno nagrado), ⁸ MBEA-Management-by-Exception active (aktivno vodenje z izjemo), ⁹ MBEP-management-by-exception.Passive (pasivno vodenje z izjemo), ¹⁰ LF-Laissez-faire vodenje (vodenje brez vajeti)

V nasprotju s prvim podjetjem je v drugem podjetju pri transakcijskem stilu vodenja rahlo v ospredju aktivno vodenje z izjemo (PV=3,59) (glej Tabelo 5.6). Vodja opazuje dogajanje in išče morebitne napake z namenom, da jih odpravi in izboljša samo delovanje zaposlenih. Razlika med aktivnim vodenjem z izjemo in vodenjem s pogojno nagrado ni velika. Poleg iskanja in odpravljanja napak so prisotne tudi pohvale in materialne ter nematerialne nagrade za dobro opravljeno delo. Pri pasivnem vodenju ni opaznih razlik med podjetjema. Zaposleni pri svojem vodji najmanj pogosto opažajo pasivni stil vodenja, in sicer vodenje brez vajeti. Torej ocenjujejo, da se njihovi nadrejeni ne izogibajo odgovornostim in so prisotni kadar jih potrebujejo.

5.8 Povezava stilov vodenja in njihovega vpliva na organizacijsko klimo

V zadnjem delu ankete so zaposleni odgovarjali na vprašanja, ki ugotovljajo kakšna je organizacijska klima v podjetju (glej Prilogo A in B). Izbrala sem si tri dimenzije organizacijske klime, in sicer notranjo komunikacijo in informiranost, inovativnost in iniciativnost ter motivacijo in zavzetost. Vsaka dimenzija je sestavljena iz petih vprašanj, za potrebe empiričnega dela diplomske naloge pa sem si izbrala pri vsaki dimenziji dve vprašanji, ki jih predstavim spodaj.

- Notranja komunikacija in informiranost:
 - naši nadrejeni nam dajo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela (Vpr. 1),
 - vodstvo posreduje informacije na razumljiv način (Vpr. 2).

- Inovativnost, iniciativnost:
 - v naši organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje (Vpr. 3),
 - zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih spodbud (Vpr. 4).
- Motivacija in zavzetost:
 - v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva (Vpr. 5),
 - dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen (Vpr.6).

Ker me je zanimalo, kako posamezen stil vodenja vpliva na organizacijsko klimo, sem stile vodenja primerjala z vprašanji za organizacijsko klimo. Pri tem sem uporabila Bivariatno analizo, s katero sem preverjala posamezne korelacije med stilom vodenja in organizacijsko klimo znotraj obeh podjetij. Nato pa sem s pomočjo podprograma Crosstabs preverila postavljene hipoteze med obema podjetjema.

Iz rezultatov kontingenčne tabele za podjetje A (glej Prilogo Č, Tabela Č.36) je razvidno, da je p^2 pri obeh vprašanjih za komunikacijsko dimenzijo manjši od 0,05, kar pomeni, da gre za statistično pomemben podatek. Vrednost Pearsonovega koeficienta³ (r) se nahaja v območju od -1 do 1 (Pallant 2005, 126) in znaša v primeru prvega vprašanja 0,432, pri drugem vprašanju pa 0,472. Gre za srednje močno povezanost, ki se pri drugem vprašanju že bolj nagiba k močni povezanosti. Torej, bolj ko bo pri vodenju opazen transformacijski stil vodenja, več razumljivih informacij bodo zaposleni v Podjetju A dobili za dobro opravljanje njihovega dela. Podobno sliko pokaže tudi transakcijski stil vodenja (glej Prilogo Č, Tabela Č.36). Tudi tu gre za signifikantno pomembnost ($p < 0,05$) in srednje močno povezanost ($r = 0,468$, $r = 0,313$). Vodja, ki se nagiba k transformacijskem ali transakcijskem stilu vodenja poda informacije na razumljiv način in v obsegu, ki zadošča, da zaposleni dobro opravijo svoje delo. Drugače pa je pri pasivnem stilu vodenja, kjer se rezultati popolnoma razlikujejo (glej Prilogo Č, Tabela Č.36). Opazno je, da nadrejeni svojim zaposlenim ne dajo dovolj podatkov za dobro opravljanje njihovega dela. Da ni povezave med pasivnim vodenjem in komunikacijsko dimenzijo nam pokaže že pogled na Pearsonov koeficient, ki znaša pri prvem

² Statistično pomemben podatek ($p < 0,05$), statistično nepomemben podatek ($p > 0,05$) (Pallant 2005, 208).

³ Pri vrednost Pearsonovega koeficienta (r) = .10 do .29 ali -.10 do -.29 gre za šibko povezanost, (r) = .30 do .49 ali -.30 do -.49 gre za srednje močno povezanost in (r) = .50 do -1.0 ali -.50 do -1.0 gre za močno povezanost med spremenljivkami (Pallant 2005, 126).

vprašanju $r=0,09$ pri drugem pa $r=-0,24$ ter vrednost p , ki znaša več kot $0,05$. Podatki nakazujejo, da več ko je v uporabi pasivni stil vodenja, slabša bo komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi. Zaposleni ne bodo imeli dovolj podatkov potrebnih za opravljanje delovnih nalog, tiste podatke, ki pa jih bodo dobili, bodo podani na nerazumljiv način.

Transformacijsko in transakcijsko vodenje pozitivno vplivata na inovativnost in iniciativnost v podjetju A. Več ko bosta v uporabi omenjena stila vodenja, bolj bodo zaposleni spodbujeni k predlaganju izboljšav in tudi pripravljeni na prevzemanje tveganja za uveljavitev svojih vzpodbud. Signifikanca ima pri obeh vprašanjih vrednost manjšo od $0,05$ kar pomeni, da gre za pomembno statistično značilnost (glej Prilogo Č, Tabela Č.36). Iz vrednosti Pearsonovih koeficientov razberemo, da gre za srednje močno povezanost. Vrednosti Pearsonovega koeficienta varirajo med $0,306$ in $0,459$ (glej prilogo D, Tabela Č.36). Pri pasivnem stilu vodenja se od zaposlenih ne pričakuje, da predlagajo morebitne izboljšave. Stopnja značilnosti in Pearsonov koeficient sta izven signifikantnih okvirov (glej Prilogo Č, Tabela Č.36). Zanimivo pa se mi zdi, da so zaposleni v podjetju A pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih vpodbud. Povezanost med pasivnim stilom vodenja in pripravljenostjo za tveganje pri uveljavitvi svojih vpodbud je sicer majhna ($r=0,283$), vendar signifikantna (glej prilogo Č, Tabela Č.36). Sklepam, da so zaposleni pri vodji, ki ravna na pasiven način, pripravljeni prevzeti tveganje, saj nimajo nič za zgubiti. Delo mora biti opravljeno in če so prepuščeni sami sebi, bodo delo opravili na način, ki se jim zdi primeren. Bolj ko bo vodenje bodisi transformacijsko bodisi transakcijsko, bolj bo ugodna klima za inoviranje.

Vprašanja, s katerimi sem preverjala motivacijo in zavzetost v podjetju A, pokažejo, da je povezava med pripravljenostjo na dodaten napor in transformacijskem vodenjem sicer majhna ($r=0,291$), vendar statistično pomembna ($p<0,05$) (glej Prilogo Č, Tabela Č.36). Gre za pozitivno povezavo. Bolj ko bo opazen transformacijski stil vodenja, v večji meri se bodo zaposleni pripravljali potruditi za doseg organizacijskega cilja. Za razliko od transformacijskega vodenja, med transakcijskim vodenjem in pripravljenostjo na dodaten napor ni signifikantne povezave ($p>0,05$). Gre za izredno zanimiv podatek, ki nam pove, da nagrajevanje ni nujno najbolj primeren način motivacije. Posebej zato, ker je v podjetju A v največji meri zastopano vodenje s pogojno nagrado (glej Prilogo Č, Tabela Č.32). Torej nagrada, v kakršni koli obliki, ni nujno tudi zagotovilo za motivirano delovno silo. Dobri

delovni rezultati so pri obeh vodenjih hitro opazni in tudi pohvaljeni. Vrednost stopnje značilnosti je pri transformacijskem vodenju 0,003 (3 %), pri transakcijskem pa 0,000 (0 %). Pearsonov koeficient ($r_{tf} = 0,373$, $r_{ts} = 0,444$) nakazuje, da gre za srednjo močno povezanost med spremenljivkama (glej Prilogo D, Tabela Č.36). Pri pasivnem stilu vodenja in vprašanji motivacijske dimenzije organizacijske klime ni signifikance ($p > 0,05$) (glej Prilogo Č, Tabela 36).

Nenazadnje tabela (glej Prilogo Č, Tabela Č.36) pokaže, da transformacijski in transakcijski stil vodenja med seboj pozitivno korelirata ($p < 0,05$, $r = 0,395$), kar pomeni da se v izbranem podjetju A omenjena stila dopolnjujeta in da vodje pri vodenju uporabljajo elemente enega in drugega vodenja (glej Prilogo Č, Tabela Č.36). To je v praksi pogost pojav, saj ljudje v različnih situacijah različno reagirajo. Transformacijski stil vodenja je signifikantno ($p < 0,05$) in negativno ($r = -0,238$) povezan s pasivnim stilom vodenja (glej Prilogo Č, Tabela 36). Bolj ko bo vodenje transformacijsko, manj bo opaznih elementov pasivnega stila vodenja. Pri transakcijskem vodenju pa ni signifikantne povezave s pasivnim stilom vodenja (glej Prilogo Č, Tabela 36).

Podatki iz kontingenčne tabele za podjetje B (glej Prilogo Č, Tabela Č.37) povedo, da sta pri transformacijskem stilu vodenja, vprašanji za komunikacijsko dimenzijo signifikantni, saj je p v obeh primerih manjši od 0,05. Vrednost Pearsonovega koeficienta pa nam pove, da je povezanost med količino podatkov in transformacijskem stilu vodenja srednje močna ($r = 0,383$ in $r = 0,332$), medtem ko je pri transakcijskem vodenju ta povezava močna ($r = 0,676$ in $r = 0,734$) (glej Prilogo Č, Tabela Č.37). Torej, več ko bo vodja pri svojem delu v Podjetju B uporabljal elemente transformacijskega in transakcijskega vodenja, več razumljivih informacij bodo zaposleni dobili za opravljanje svojih delovnih nalog. Pasivni stil vodenja pa s komunikacijsko dimenzijo ne kaže rezultatov statistično pomembnih za analizo ($p > 0,05$).

V podjetju B med transformacijskim stilom vodenja in pričakovanjem, da zaposleni s svojimi predlogi pomagajo k izboljšanju stanja, ni statistično pomembne povezave ($p > 0,05$) (glej Prilogo Č, Tabela Č.37). Opazna je pri tem, da so zaposleni pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih vzpodbud ($p < 0,05$), vendar gre tudi tu za majhno povezanost med spremenljivkama ($r = 0,271$). Transakcijski stil vodenja, kot kažejo podatki, pridobljeni v podjetju B (glej Prilogo Č, Tabela Č.37), pa ustvarja klimo, ki pozitivno vpliva na inovativnost in iniciativnost. Stopnja značilnosti ali signifikanca ima pri obeh vprašanjih vrednost manj kot 0,05, kar pomeni, da gre za statistično pomemben podatek. Torej, bolj ko

bo v podjetju B prisotno transakcijsko vodenje, bolj bo ugodna klima za inoviranje. Signifikantnost se pokaže tudi pri pasivnem stilu vodenja ($p < 0,05$, $r = 0,503$, $r = 0,324$) (glej Prilogo Č, Tabela 37). V primeru, ko bo v podjetju B prisoten pasivni stil vodenja, bo večja tendenca k participaciji zaposlenih pri predlaganju novih izboljšav in pripravljenosti za uveljavitev svojih vzpodbud. Rezultati niso skladni s teorijo. Pri vodenju, kjer se vodja izogiba podajanju odločitev, morda zaposleni čutijo, da nimajo ničesar za izgubiti, ko predlagajo nekaj novega.

Povezava med transformacijskim vodenjem in pripravljenostjo zaposlenih na dodaten napor se v podjetju B izkaže za statistično nepomembno ($p > 0,05$) (glej Prilogo Č, Tabela Č.37). Po drugi strani pa je rezultat hitro opazen in tudi pohvaljen ($p < 0,05$). Pri transakcijskem stilu vodenja je ta povezava še bolj opazna, kar je razvidno iz Pearsonovega koeficienta, katerega vrednost je 0,578 (glej Prilogo Č, Tabela Č.37). Gre za močno povezanost spremenljivk. Tudi povezava med pasivnim stilom vodenja in motivacijsko dimenzijo je v primeru Podjetja B signifikantna ($p < 0,05$) (glej prilogo Č, Tabela Č.37). Po rezultatih sledeč, brez oziranja na teorijo, bi lahko sklepali, da pasivni stil v Podjetju B pozitivno vpliva na motivacijsko dimenzijo organizacijske klime.

5.9 Preverjanje hipotez

Za potrebe preverjanja hipotez sem uporabila SPSS-ov podprogram Crosstabs, natančneje bivariatno metodo, s pomočjo katere sem izračunala hi-kvadrat in Cramarjev koeficient V ter oblikovala kontingenčne tabele. Za neparametrično statistiko sem se odločila, ker podatke merim tako na nominalni kot na ordinalni lestvici (Pallant 2005, 286). Obravnavana podjetja sem uvrstila na nominalno lestvico, stile vodenja in dimenzije organizacijske klime pa na ordinalno lestvico. Hipoteze sem oblikovala na podlagi teoretičnega znanja, ki sem ga pridobila med pisanjem diplomske naloge in jih nato potrdila ali ovrgla.

H1: Zaposleni bodo v podjetju, kjer bo bolj opazno transformacijsko vodenje, dobili več razumljivih podatkov za opravljanje delovnih nalog kot pa v podjetju, kjer bo to vodenje manj prisotno.

S hipotezo sem želela preveriti, ali transformacijsko vodenje res pozitivno vpliva na komunikacijsko klimo. Rezultati tabele Č.2 (glej Prilogo Č, Tabela Č.2) kažejo, da med podjetjema ni signifikantno pomembnih razlik glede na količino informacij, ki jih zaposleni dobijo za dobro opravljanje njihovega dela ($p < 0,097$), je pa signifikantnost opazna pri posredovanju informacij na razumljiv način ($p < 0,33$) (glej Prilogo Č, Tabela Č.5). Vrednost Pearsonovega hi-kvadrata (χ^2) znaša 10,475^a (glej Prilogo Č, Tabela Č.5). Črka ^a pove, da sta dve celici (20 %) šteli manj kot pet. Ko ni praznih celic, lahko z gotovostjo trdimo, da so izračuni statistično pravilni (Pallant 2005, 290). Nekatere celice imajo v mojem primeru manj odgovorov, zato je tudi prišlo do praznih celic. Posledica tega pa je, da ne morem z gotovostjo trditi, da je test popolnoma zanesljiv. Vrednost Cramarjevega koeficienta V znaša 0,295 in nakazuje šibko povezanost med spremenljivkama. Hipotezo lahko na podlagi statističnih rezultatov delno potrdim. Zaposleni dobijo bolj jasne podatke za opravljanje njihovega dela v podjetju B (glej Prilogo Č, Tabela Č.19 in Č.20), kjer je tudi bolj pogost način transformacijskega vodenja ($PV=3,50$) (glej Prilogo Č, Tabela Č.30 in Č.33). Pri količini podatkov pa se ta razlika ni izkazala za signifikantno in jo moram zato na tem delu zavrniti (glej prilogo Č, Tabela Č.2).

H2: V podjetju, kjer bo bolj prisoten pasivni stil vodenja, bodo zaposleni v manjši meri pohvaljeni za svoje delo zato bodo tudi manj pripravljeni na dodaten napor, kadar se bo to od njih zahtevalo, kot v podjetju, kjer bojo vodje uporabljali manj pasivnega stila vodenja.

Podatki kažejo (glej prilogo Č, Tabela Č.14), da gre med podjetjema pri pasivnem stilu vodenja za statistično pomembnost ($p < 0,01$), in sicer več pasivnega stila vodenja se pojavlja v podjetju A ($PV=2,69$) (glej Prilogo Č, Tabela Č.30 in Č.33). Med podjetjema se pojavljajo pomembne statistične razlike v pripravljenosti na dodaten napor pri delu ($p < 0,013$, $p < 0,001$) in opažanjem ter hvaljenjem dobrih delovnih rezultatov (glej Prilogo Č, Tabela Č.14 in Č.17). Vrednosti Pearsonovega hi-kvadrata znašajo $\chi^2=12,650$ in $\chi^2=18,473$, vrednosti Cramarjevega koeficienta V pa 0,325 pri petem vprašanju in 0,392 pri šestem vprašanju. Gre za srednje močno povezanost med spremenljivkama. Hipotezo lahko potrdim. Zaposleni so ocenili, da je njihovo prizadevanje hitreje opaženo v Podjetju B (glej Prilogo Č, Tabela Č.19 in Č.20), kjer se pasivni stil vodenja pojavlja v manjši meri, prav tako pa so tudi pripravljeni več truda vložiti v svoje delo ($PV=4,30$) kot pa v podjetju A, kjer je pasivni stil vodenja pogosteje uporabljen ($PV=2,69$) (glej Prilogo Č, Tabela Č.30 in Č.33).

H3₀: Podjetji A in B se pri transakcijskem stilu vodenja ne bosta razlikovali v podajanju predlogov za izboljšave in pri tveganje zaposlenih za uveljavitev svojih vzpodbud.

Iz rezultatov (glej Prilogo Č, Tabela Č.25 in Č.26) je razvidno, da je med podjetjema opazna pomembna statistična značilnost ($p < 0,013$) v transakcijskem stilu vodenja. V obeh podjetjih je sicer prevladujoč transakcijski stil vodenja, vseeno pa je ta bolj opazen v podjetju B ($PV=3,58$) (glej Prilogo Č, Tabela Č.30 in Č.33). Signifikanca med podjetjema A in B je opazna tudi v stopnji pričakovanja za predlaganje izboljšav in v pripravljenosti prevzemanja tveganja za uveljavitev svoje vzpodbud, ki je manjša od $p < 0,05$ ($p < 0,000$ in $p < 0,024$) (glej Prilogo Č, Tabela Č.8 in Č.11). Rezultati kažejo, da sta vrednosti Pearsonovega hi-kvadrata 21,976^a in 11,261^a, vrednosti Cramarjevega koeficienta V pa 0,428 in 0,306, kar ponovno nakazuje na srednje močno povezanost spremenljivk (glej Prilogo Č, Tabela Č.9 in Č.12). Hipotezo lahko na tem mestu ovržem, saj podatki kažejo, da so v podjetju B zaposleni bolj spodbujeni k podajanju predlogov za izboljšave ($PV= 3,80$) in so v večji meri pripravljeni prevzeti tveganje za svoje predloge ($PV=3,85$), kot v podjetju A (glej Prilogo Č, Tabela Č.19 in Č.20).

6 SKLEP

John Quincy Adams (World of Quotes) je nekoč dejal, da vodja postaneš, ko tvoja dejanja navdihnejo druge, da postanejo boljši kot so sedaj. Če prenesemo besede nekdanjega ameriškega predsednika v organizacijski kontekst, vidimo, da pri vodenju ne gre le za nadzorovanje in ukazovanje, ampak tudi za motiviranje in navduševanje. Dandanes razmere na trgu postavljajo visoka merila. Uspešne organizacije bodo tiste, ki bodo ustvarile organizacijsko klimo, ki bo spodbujala odličnost zaposlenih. Vodenje bistveno vpliva na oblikovanje klime v organizaciji in zato vodja nosi odgovornost do organizacije kot celote. Že večkrat je bilo poudarjeno, da so zaposleni vir konkurenčne prednosti in da jih je potrebno pravilno voditi. Stil vodenja vpliva na to, kakšna bo interakcija med vodjo in njegovimi zaposlenimi. V diplomskem delu me je zanimalo, kakšni stili vodenja se pojavljajo v izbranih podjetjih in kako le-ti vplivajo na izbrane dimenzije organizacijske klime. Preučevala sem vpliv transformacijskega, transakcijskega in pasivnega stila vodenja v dveh podjetjih s primerljivo dejavnostjo, na komunikacijsko, motivacijsko in inovacijsko klimo v podjetju. Po pregledu literature sem postavila tri hipoteze od katerih sem v celoti potrdila dve, eno pa le delno.

Rezultati empirične raziskave so pokazali, da stili vodenja močno vplivajo na dimenzije organizacijske klime. Iz rezultatov statističnega dela diplomske naloge je razvidno, da razlike med pojavnostjo transakcijskega in transformacijskega vodenja v izbranih podjetjih niso precejšnje, vendar dovolj opazne, da lahko rečemo, da vodje najpogosteje izvajajo transakcijski stil vodenja. Pogost pojav je, da se v podjetjih stili vodenja med seboj prepletajo, zato je težko posplošiti, da bo vodja v vseh situacijah odreagirala na enak način. Podobne ugotovitve opaža tudi Boštjančič, ki je isti vprašalnik razdelila v drugi slovenski organizaciji (Boštjančič, 2011).

Teorija pravi, da transformacijski stil vodenja najbolj ugodno vpliva na komunikacijsko dimenzijo organizacijske klime. Na podlagi odgovorov, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom, temu ni tako. Teoretična izhodišča se le delno ujemajo s prakso v izbranih podjetjih. Izkazalo se je, da med transformacijskim stilom vodenja in količino informacij, ki jih nadrejeni podajo svojim zaposlenim, ni pomembne povezave. Rezultati so sicer presenetljivi, saj teorija pravi drugače. Transformacijsko vodenje poda jasne informacije o viziji in misiji organizacije ter o vlogi, ki jo pri tem igrajo zaposleni. Ta stil vodenja spodbuja in motivira zaposlene, da razmišljajo o novih načinih reševanja problemov, ne poda pa

natančnih informacij, ki bi povedale, kako naj zaposleni ravnajo v delovnem procesu, da bodo dosegli pričakovane rezultate. Razlog za statistično nepomembno značilnost bi lahko iskali v samem bistvu transformacijskega stila vodenja. Hipotezo, ki sem si jo postavila sem morala na tem delu zavrniti.

Na drugi strani iz analize ugotovim, da vodje pri transformacijskem načinu vodenja podajajo informacije na razumljiv način. V podjetju, kjer je bolj opazen transformacijski način vodenja so zaposleni opazili, da so informacije podane na bolj razumljiv način kot v drugem podjetju, kjer je transformacijski stil vodenja manj v uporabi. Sklepam, da je to lahko tudi posledica zastopanosti različnih dimenzij transformacijskega vodenja. Močnejša povezava med transformacijskim vodenjem in komunikacijsko dimenzijo se je pokazala v podjetju, kjer je bolj prisotno idealizirano vplivanje. Vodja je pri idealiziranem vplivanju prepričan, da lahko s pravim oblikovanjem vrednot in sporočil bistveno vpliva na zaposlene. Komunikacija je pomembna torej predvsem z vidika, da se se zaposlenim jasno sporoči vizija in misija podjetja. V drugem podjetju, kjer je bila v največji meri nakazana intelektualna spodbuda, pa vodja spodbuja posameznike, da poskušajo na probleme gledati z različnih zornih kotov in jih opogumiti, da pristopijo k stvarim na bolj inovativen način. Očitno je, da idealizirano vplivanje bolj ugodno vpliva na podajanje jasnih informacij kot pa intelektualna spodbuda. Jasno artikuliranje sporočil se je izkazalo na primeru izbranih podjetji za primernejše, kot pa spodbujanje inovativnega razmišljanja v primeru posredovanja jasnih informacij. Na tem mestu sem lahko hipotezo sicer potrdila, vendar se je postavljena hipoteza kljub potrditvi s strani literature v praksi pokazala le za delno pravilno. Potrebno je poudariti, da se ugotovitve nanašajo le na izbrana podjetja in jih zaradi premajhnega vzorca ne morem posplošiti.

Z naslednjo hipotezo sem ugotavljala, kako pasivni stil vodenja vpliva na motivacijo zaposlenih. Vodje, ki so pri svojem delovanju uporabljali več pasivnega stila vodenja, so izoblikovali organizacijsko klimo, v kateri posamezniki niso bili pripravljeni na dodaten napor. Teoretične predpostavke se v tem primeru ujemajo s prakso izbranih podjetij. Izkazalo se je, da je motivacijska klima v podjetju, kjer je v večji meri prisotno pasivno vodenje, slabša kot v tistem, kjer je ta stil vodenja izražen v manjši meri. Dobro delo zaposlenih ni opaženo in zaposleni za dobro opravljanje dela ne dobijo priznanj, kar se odseva v slabši motivaciji zaposlenih ter posledično v manjši pripravljenosti na dodaten napor pri delu. Hipotezo sem v celoti potrdila.

Zadnja hipoteza je bila osnovana na predpostavki, da bodo pri enakem stilu vodenja imeli zaposleni v obeh podjetjih, ki se ukvarjata s slično dejavnostjo, podobne možnosti za podajanje predlogov in izboljšav ter da bo tveganje za pripravljenost uveljavljanja svojih predlogov približno enaka. Izkazalo se je, da je v podjetju, kjer je izstopalo aktivno vodenje z izjemo, bila inovativnost bolj spodbujena kot v podjetju, kjer je bilo v ospredju vodenje s pogojno nagrado. Sklepam lahko, da motiviranje s pomočjo denarnega nagrajevanja v manjši meri vpliva na inovativnost kot pa aktivno vodenje z izjemo. Zaupanje, da bodo delavci dobro opravili svoje delo, se je v tem primeru izkazalo za boljše od vodenja z nagrajevanjem. Hipotezo sem glede na dane rezultate morala zavrniti.

Na podlagi teoretičnega izhodišča in empirične raziskave sem prišla do zaključka, da je najboljši stil vodenja mešanica transformacijskega in transakcijskega stila vodenja. Z združevanjem elementov enega in drugega stila lahko oblikujemo najbolj učinkovito vodenje. Zaposleni na vodstvenih položajih bi se morali resno posvetiti tematiki stilov vodenja, namreč pravo vodenje oblikuje ugodno klimo, ki pa vpliva na zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih.

7 LITERATURA

1. Anderson, Rolph E. in Wen–yeh (Rene) Huang. 2006. Empowering Salespeople: Personal, Managerial, and Organizational Perspectives. *Psychology & Marketing* 23 (2): 139–159.
2. Ardichvili, Alexander. 2001. Leadership styles of Russian Enterprise Managers: The Effect of Transactional and Transformational Behaviors on Employees' Evaluation of Managerial Performance. *Performance Improvement Quarterly* 14 (1): 96–117.
3. Armandi, Barry, Jeannette Oppedisano in Herbert Sherman. 2003. Leadership theory and practice: a »case« in point. *Management Decision* 41 (10): 1076–1088.
4. Arthur, Michael B., Svetlana N. Khapova in Celeste P. M. Wilderom. Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior* 26 (2): 177–202.
5. Bass, Bernard M. 1997. Personal selling and transactional/transformatinal leadership. *The Journal of Personal Selling & Sales Management* 17 (3): 19–28.
6. --- in Bruce J. Avolio. 1994. *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. London: Thousand Oaks.
7. --- 2007. Concepts of Leadership. V *Leadership: Understanding the dynamics of Power and Influence in Organizations*, ur. Robert P. Vecchio, 3–22. Indiana: University of Notre Dame.
8. Boštjančič, Eva. 2011. *Povezanost med vodjevim stilom vodenja in doživljanjem stresa podrejenih*. Dostopno prek: http://www.szsalternativa.si/files/Dr_%20Eva%20Bostjancic%20clanek%20stres.pdf (15. julij 2012).
9. Chao, Chih–Yang, Lin Yong–Shun, Cheng Yu–Lin in Tseng Yi–Chiao. 2011. Employee innovation, supervisory leadership, organizational justice, and

- organizational culture in Taiwan's manufacturing industry. *African Journal of Business Management* 5 (6): 2501–2511.
10. Dessler, Gary. 2011. *Human Resource Management*. Boston: Prentice Hall.
 11. Fincham, Robin in Peter Rhodes. 2005. *Principles of Organizational Behaviour*. Oxford: Oxford University Press.
 12. Furnham Adrian. 2005. *The psychology of behaviour at work : The individual in the Organization*. Hove (England); New York: Psychology Press.
 13. Galanou, Ekaterini, Georgios Georgakopoulos, Ioannis Sotiropoulos in Vasilopoulos Dimitris. 2011. The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study. *International Journal of Human Sciences* 8 (1): 484–519.
 14. García–Morales, Victor J., Fernando Matías-Reche in Nuria Hurtado-Torres. 2008. Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management* 21 (2): 188–212.
 15. Haakonsson, Dorte Døjbak, Richard M. Burton, Børge Obel in Jørgen Lauridsen. 2008. How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision* 46 (3): 406–432.
 16. Haslam, S. Alexander. 2001. *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach*. London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications.
 17. Hinkin, Timothy R. in Chester A. Schriesheim. 2008. An examination of »Nonleadership«: From Laissez- Faire Leadersip to Leader Reward Omission and Punishment Omission. *Journal of Applied Psychology* 93 (6): 1234–1248.

18. Humphreys, John H. in Walter O. Einstein. 2003. Nothing new under the sun: transformational leadership from a historical perspective. *Management Decision* 41 (1): 85–95.
19. Imran, Rabia in M. Anis-ul-Haque. 2011. Mediating Effect of Organizational Climate between Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour. *Pakistan Journal of Psychological Research* 26 (2): 183–199.
20. Podjetje A. 2012. *Smernice podjetja*. Ljubljana: interno gradivo.
21. Podjetje B. 2012. *Smernice podjetja*. Ljubljana: interno gradivo.
22. Ismail, Meriam. 2005. Creative climate and learning organization factors: their contribution towards innovation. *Leadership & Organization Development Journal* 26 (8): 639–654.
23. Jogulu, Uma D. 2010. Culturally–linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (8): 705–719.
24. Judson, Kimberly, Denise D. Schoenbachler, Geoffrey L. Gordon, Rick E. Ridnour in Dan C. Weilbaker. 2006. The new product development process: let the voice of the salesperson be heard. *Journal of Product & Brand Management* 15 (3): 194–202.
25. Kedsuda, Limsila in Stephen O. Ogunlana. 2008. Performance and leadership outcome correlates of leadership style and subordinate commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management* 15 (2): 164–184.
26. Kotter, John P. 2007. What Leaders really Do. V *Leadership: Understanding the dynamics of Power and Influence in Organizations*, ur. Robert P. Vecchio, 23–32. Indiana: University of Notre Dame.
27. MacKenzie, Scott. B, Phillip M. Podsakoff in Gregory A. Rich. 2001. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 29 (2): 115–134.

28. Madlock, Paul E. 2008. The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication* 45 (1): 61–78.
29. Martin, Craig, A. in Alan J. Bush. 2006. Psychological Climate, Empowerment, Leadership Style, and Customer-Oriented Selling: An Analysis of the Sales Manager-Salesperson- Dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (3): 419–438.
30. Masi, Ralph J. in Robert A. Cooke. 2000. Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *The International Journal of Organizational Analysis* 8 (1): 16–47.
31. Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
32. Mintzberg, Henry. 1979. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. London: Prentice-Hall.
33. Mostovicz, E. Isaac, Nada K. Kakabadse in Andrew P. Kakabadse. 2009. A dynamic theory of leadership development. *Leadership & Organization Development Journal* 30 (6): 563–576.
34. Nederveen Pieterse, Anne, Daan Van Knippenberg, Michaela Schippers in Daan Stam. 2009. Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior* 31 (4): 609–623.
35. Nienaber, Hester. 2010. Conceptualisation of management and leadership. *Management Decisions* 48 (5): 661–675.
36. Northouse, Peter G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. London: Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications.

37. Ozelik, Hakan, Nancy Langton in Howard Aldrich. 2008. Doing well and doing good: The relationship between leadership practices that facilitate a positive emotional climate and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology* 23 (2): 186–203.
38. Pallant, Julie. 2005. *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows (Version 12)*. United Kingdom: Open University Press.
39. Riordan, Christine M., Robert J. Vandenberg in Hettie A. Richardson. 2005. Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management* 44 (4): 471–488.
40. Sarros, James C. in Joseph C. Santora. 2001. The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organizational Development Journal* 22 (8): 383–394.
41. Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
42. Schyns, Birgit, Marc van Veldhoven in Stephen Wood. 2009. Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction: The example of supportive leadership climate. *Leadership & Organization Development Journal* 30 (7): 649–663.
43. Smith, Brent, Trina Larsen Andreas in Bert Rosenbloom. Transformational leadership: Managing the Twenty-First Century Sales Force. *Psychology & Marketing* 29 (6): 434–444.
44. Statistični urad Republike Slovenije. *Aktivno prebilvalstvo (po Anketi o delovni sili), Slovenija, 1. Četrletje 2012–končni podatki*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/doc/statinf/07-SI-008-1203.pdf> (15. julij 2012).

45. Škoberne, Mojca. 2010. *Vpliv vodij na zadovoljstvo zaposlenih*. Magistrsko delo. Dostopno prek: <http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/skoberne-mojca-mag.pdf> (16. julij 2012).
46. Vaccaro, Ignacio G., Justin J.P. Jansen, Frans A. J. Van Den Bosch in Henk W. Volberda. 2012. Management Innovation and Leadership: The moderating Role of Organizational Size. *Journal of Managament Studies* 49 (1): 28–51.
47. Vecchio, Robert P. 2007. Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory. V *Leadership: Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, ur. Robert P. Vecchio, 318–319. Indiana: University of Notre Dame.
48. Webb, Kerry. 2007. Motivating peak performance: leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance. *Christian higher education* 6 (1): 53–71.
49. World of Quotes. 2011. *John Quincy Adams Quotes, Quotations, and sayings*. Dostopno prek: <http://www.worldofquotes.com/author/John+Quincy+Adams/1/index.html> (27. avgust 2012).
50. Yoeli, Raya in Izhak Berkovich. 2010. From personal ethos to organizational vision: narratives of visionary educational leaders. *Journal of Educational Administration* 48 (4): 451–467.
51. Yukl, Gary. 2002. *Leadership In Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem absolventka smeri Sociologija- kadrovski menedžment na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Z vprašalnikom, ki je pred vami, želim preveriti kakšni stili vodenja se pojavljajo v vašem podjetju in kako le-ti vplivajo na organizacijsko klimo. Podatke bom uporabila v svoji diplomski nalogi, zato vas prosim, da odgovarjate iskreno in zbrano. Zagotavljam vam, da bodo odgovori ostali anonimni. V anketi ocenjujete *neposredno nadrejenega* in na vsako vprašanje lahko odgovorite le z enim odgovorom. Odgovor obkrožite ali obarvajte.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Brina Babnik

SPOL (obkroži)

1. M 2. Ž

SPOL VODJE (obkroži)

1. M 2. Ž

STAROST (obkroži)

1. od 19-25
2. od 26-32
3. od 33-39
4. od 40-46
5. od 47-53
6. od 54-60
7. od 60 naprej

VAŠ STATUS V PODJETJU (obkroži)

1. član vodstva uprave
2. vodja prodajnega centra
3. vodja oddelka
4. strokovni delavec
5. nekvalificiran delavec

STOPNJA IZOBRAZBE (obkroži)

1. osnovna šola
2. poklicna šola
3. srednja šola, gimnazija
4. višja šola
5. visoka šola, fakulteta
6. magisterij, doktorat

ŠTEVILO DELOVNIH LET V PODJETJU (obkroži)

1. do 5 let
2. od 5-10 let
3. od 11-16 let
4. od 16-20 let
5. nad 20 let

STATUS ZAPOSLOTITVE (obkroži)

1. nedoločen čas
2. določen čas
3. po pogodbi
4. študent

1 sploh ne, 2 redko, 3 občasno, 4 pogosto, 5 vedno

1	mi ponudi pomoč v zameno za moje prizadevanje	1	2	3	4	5
2	temeljito preuči kritične predpostavke, da se prepriča o njihovi ustreznosti	1	2	3	4	5
3	se ne vmešava dokler problemi ne postanejo resni	1	2	3	4	5
4	osredotoča svojo pozornost na nepravilnosti, napake in odstopanja od standardov	1	2	3	4	5
5	se izogiba vpletenosti, kadar nastopijo težave	1	2	3	4	5
6	govori o najpomembnejših vrednotah in prepričanjih organizacije	1	2	3	4	5
7	je odsoten kadar ga potrebujem	1	2	3	4	5
8	išče različne možnosti, ko rešuje probleme	1	2	3	4	5
9	optimistično govori o prihodnosti	1	2	3	4	5
10	sem ponosen, da lahko sodelujem z njim	1	2	3	4	5
11	konkretno govori o osebah, ki so odgovorne za določen cilj	1	2	3	4	5
12	počaka, da gre najprej nekaj narobe, šele nato ukrepa	1	2	3	4	5
13	z velikim zanosom govori, o ciljih, ki jih je potrebno doseči	1	2	3	4	5
14	poudarja kako pomembno je imeti dober namen	1	2	3	4	5
15	uči in usmerja zaposlene	1	2	3	4	5
16	jasno pove, kaj lahko zaposleni pričakujejo, če so cilji doseženi	1	2	3	4	5
17	vseskozi kaže, da je zagovornik trditve "če ni zlomljeno ne popravi"	1	2	3	4	5
18	se za dobro skupini odreče lastni koristi	1	2	3	4	5
19	me obravnava kot samostojno osebo in ne kot člana skupine	1	2	3	4	5
20	s svojim delovanjem kaže, da morajo problemi postati kritični, preden je potrebno ukrepati	1	2	3	4	5
21	ravna na način, ki krepi moje spoštovanje do njega	1	2	3	4	5
22	svojo pozornost popolnoma usmeri na soočanje z napakami, pripombami in spodrsaljaji	1	2	3	4	5
23	upoštevata moralne posledice posameznih odločitev	1	2	3	4	5
24	ima pregled nad vsemi napakami	1	2	3	4	5
25	kaže moč in zaupanje	1	2	3	4	5
26	govori o nepremagljivi viziji o prihodnosti	1	2	3	4	5
27	usmerja mojo pozornost k napakam zato, da spoznam kaj se od mene zahteva	1	2	3	4	5
28	se izogiba sprejemanju odločitev	1	2	3	4	5
29	me obravnava kot da imam drugačne potrebe, sposobnosti in prizadevanja od ostalih članov	1	2	3	4	5
30	me pripravi do tega, da gledam na probleme z različnih zornih kotov	1	2	3	4	5
31	mi pomaga razviti moje sposobnosti	1	2	3	4	5
32	predlaga nove načine reševanja zadanih nalog	1	2	3	4	5
33	na najnujneša vprašanja odgovarja z zamudo	1	2	3	4	5
34	poudarja pomembnost kolektivne usmerjenosti v skupen cilj	1	2	3	4	5
35	izrazi zadovoljstvo, ko zadovoljim pričakovanja	1	2	3	4	5
36	izraža zaupanje, da bodo cilji doseženi	1	2	3	4	5
37	je učinkovit, ko gre za potrebe povezane z delom	1	2	3	4	5
38	uporablja zadovoljive metode vodenja	1	2	3	4	5
39	me pripravi do tega, da naredim več kot si mislim	1	2	3	4	5
40	je učinkovit, ko mi daje vedno večja pooblastila	1	2	3	4	5
41	dela z mano na zadovoljivi ravni	1	2	3	4	5
42	stopnjuje mojo željo po uspehu	1	2	3	4	5
43	je učinkovit pri doseganju organizacijskih ciljev	1	2	3	4	5
44	me motivira, da se še bolj potrudim	1	2	3	4	5
45	vodi kolektiv, ki je učinkovit	1	2	3	4	5

1-sploš se ne strinjam, 2-delno se ne strinjam, 3-niti da niti ne, 4-večinoma se strinjam, 5-strinjam se

1	naši nadrejeni nam dajo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela	1	2	3	4	5
2	vodstvo posreduje informacije na razumljiv način	1	2	3	4	5
3	v naši organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje	1	2	3	4	5
4	zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih vzpodbud	1	2	3	4	5
5	v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva	1	2	3	4	5
6	dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	1	2	3	4	5

PRILOGA B: Analiza anketnega vprašalnika za stile vodenja (MLQ)

TRANSFORMACIJSKI STIL VODENJA:

- ***Idealizirano vplivanje (pripisane lastnosti); Idealized Attributes (IA)***
 - ravna tako, da sem ponosen, da lahko sodelujem z njim (10),
 - se za dobro skupini odreče lastni koristi (18),
 - ravna na način, ki krepi moje spoštovanje do njega (21)
 - kaže moč in zaupanje (25)

- ***Idealizirano vplivanje (vedenje); Idealized Behaviours (IB)***
 - govori o najpomembnejših vrednotah in prepričanjih organizacije (6),
 - poudarja kako pomembno je imeti dober namen (14),
 - upošteva moralne posledice posameznih odločitev (23),
 - poudarja pomembnost kolektivne usmerjenosti v skupen cilj (34)

- ***Motiviranje s pomočjo navduševanja; Inspirational Motivation (IM)***
 - optimistično govori o prihodnosti (9),
 - z velikim zanosom govori o ciljih, ki jih je potrebno doseči (813),
 - govori o nepremagljivi viziji o prihodnosti (26),
 - izraža zaupanje, da bodo cilji doseženi (36)

- ***Intelektualna stimulacija; Intellectual Stimulation (IS)***
 - temeljito preuči kritične predpostavke, da se prepriča o njihovi ustreznosti (2),
 - išče različne možnosti, ko rešuje probleme (8),
 - me pripravi dod tega, da gledam na probleme z različnih zornih kotov (30),
 - predlaga nove načine reševanja zadanih nalog (32)

- ***Individuani pristop do zaposlenega; Individual Consideraton (IC)***
 - uči in usmerja zaposlene (15),
 - me obravnava kot samostojno osebo in ne kot člana skupine (19),
 - me obravnava kot da imam drugačne potrebe, sposobnosti in prizadevanja od ostalih članov (29),
 - mi pomaga razviti moje sposobnosti (31)

TRANSAKCIJSKI STIL VODENJA

- ***Vodenje s pogojno nagrado; Contingent Reward (CR)***
 - mi ponudi pomoč v zameno za moje prizadevanje (1),
 - konkretno govori o osebah, ki so odgovorne za določen cilj (11),
 - jasno pove, kaj lahko zaposleni pričakujejo, če so cilji doseženi (16),
 - izrazi zadovoljstvo, ko zadovoljim pričakovanja (25)

- ***Aktivno vodenje z izjemami; Management-by-Exception: Active (MBEA)***
 - osredotoča svojo pozornost na nepravilnosti, napake in odstopanja od standardov (4),
 - svojo pozornost popolnoma usmeri na soočanja z napakami, pripombami in spodrsaljaji (22),
 - ima pregled nad vsemi napakami (24),
 - usmerja mojo pozornost k napakam zato, da spoznam kaj se od mene zahteva 8279,

PASIVNI STIL VODENJE

- ***Pasivno vodenje z izjemami; Management-by-Exception: Passive (MBEP)***
 - se ne vmešava dokler problemi ne postanejo resni (3),
 - počaka, da gre najprej nekaj narobe, šele nato ukrepa (12),
 - vseskozi kaže, da je zagovornik trditve »če ni zlomljeno ne popravi« (17),
 - s svojim delovanjem kaže, da morajo problemi postati kritični, preden je potrebno ukrepati (20)

- ***Vodenje brez vajeti; Laissez-faire (LF)***
 - se izogiba vpletenosti, kadar nastopijo težave (5),
 - je odsoten kadar ga potrebujem (7),
 - se izogiba sprejemanju odločitev (28),
 - na najnujnejša vprašanja odgovarja z zamudo (33)

REZULTATI VODENJA

- ***Dodatni napor; Extra effort (EE)***
 - me pripravi do tega, da naredim več kot si mislim (39),
 - stopnjuje mojo željo po uspehu (42),
 - me motivira, da se še bolj potrudim (44)

- ***Učinkovit povezovalac; Effectiveness (EFF)***
 - je učinkovit, ko gre za potrebe povezane z delom (37)
 - je učinkovit, ko mi daje vedno večja pooblastila (40)
 - je učinkovit pri doseganju organizacijskih ciljev (43)
 - vodi kolektiv, ki je učinkovit (45)

- ***Zadovoljstvo z vodenjem; Satisfaction with leadership (SWL)***
 - uporablja zadovoljive metode vodenja,
 - dela z mano na zadovoljivi ravni

PRILOGA C: Analiza SIOK vprašalnika za preučevane dimenzije organizacijske klime

- **Motivacija in zavzetost**

- *v naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva,*
- *v naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahtve glede delovne uspešnosti,*
- *zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo,*
- *v naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo,*
- *dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen*

- **Inovativnost, iniciativnost**

- *zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb,*
- *naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam,*
- *v organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje,*
- *zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud,*
- *napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive*

- **Notranje komuniciranje in informiranje**

- *delovni sestanki so redni,*
- *v naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno,*
- *naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela,*
- *vodstvo posreduje informacije na razumljiv način,*
- *o tem kaj se dogaja v drugih enotah dobimo dovolj informacij*

PRILOGA Č: Rezultati analize podatkov

Primerjava dimenzij organizacijske klime med Podjetjem A in Podjetjem B

Tabela Č.1: Statistika odgovorov na vprašanje 1.

		Naši nadrejeni nam dajo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela					Skupaj
		sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	
Podjetje	A	8	8	15	18	11	60
	B	3	9	11	31	6	60
Skupaj		11	17	26	49	17	120

Tabela Č.2: Chi-Square Test za vprašanje 1

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,867 ^a	4	,097
Likelihood Ratio	8,018	4	,091
Linear-by-Linear Association	,882	1	,348
N of Valid Cases	120		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,50.

Tabela Č.3: Symmetric Measures za vprašanje 1

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,256			,097
	Cramer's V	,256			,097
	Contingency Coefficient	,248			,097
N of Valid Cases		120			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tabela Č.4: Statistika odgovorov na vprašanje 2

	Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način					Skupaj
	sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	
Podjetje A	4	13	19	15	9	60
B	3	7	11	32	7	60
Skupaj	7	20	30	47	16	120

Tabela Č.5: Chi-Square Tests za vprašanje 2

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,475^a	4	,033
Likelihood Ratio	10,672	4	,031
Linear-by-Linear Association	3,077	1	,079
N of Valid Cases	120		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,50.

Tabela Č.6: Symmetric Measures za vprašanje 2

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,295			,033
	Cramer's V	,295			,033
	Contingency Coefficient	,283			,033
N of Valid Cases		120			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tabela Č.7: Statistika odgovorov na vprašanje 3

		V naši organizacije se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje					skupaj
		sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	
Podjetje	A	8	11	19	10	12	60
	B	1	2	16	30	11	60
skupaj		9	13	35	40	23	120

Tabela Č.8: Chi-Square Tests za vprašanje 3

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	21,976^a	4	,000
Likelihood Ratio	23,823	4	,000
Linear-by-Linear Association	10,700	1	,001
N of Valid Cases	120		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,50.

Tabela Č.9: Symmetric Measures za vprašanje 3

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,428			,000
	Cramer's V	,428			,000
	Contingency Coefficient	,393			,000
N of Valid Cases		120			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tabela Č.10: Statistika odgovorov na vprašanje 4

		Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih vzpodbud					skupaj
		sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	
Podjetje	A	6	4	24	19	7	60
	B	0	2	17	29	12	60
Skupaj		6	6	41	48	19	120

Tabela Č.11: Chi-Square Tests za vprašanje 4

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,261^a	4	,024
Likelihood Ratio	13,628	4	,009
Linear-by-Linear Association	9,928	1	,002
N of Valid Cases	120		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,00.

Tabela Č.12: Symmetric Measures za vprašanje 4

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,306			,024
	Cramer's V	,306			,024
	Contingency Coefficient	,293			,024
N of Valid Cases		120			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tabela Č.13: Statistika odgovorov na vprašanje 5

		V naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva					Skupaj
		sploh se ne strinjam	delno se ne strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoms se strinjam	
Podjetje	A	4	5	10	27	14	60
	B	0	0	7	28	25	60
Skupaj		4	5	17	55	39	120

Tabela Č.14: Chi-Square Tests za vprašanje 5

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	12,650^a	4	,013
Likelihood Ratio	16,172	4	,003
Linear-by-Linear Association	11,475	1	,001
N of Valid Cases	120		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

Tabela Č.15: Symmetric Measures za vprašanje 5

		Value	Asymp. Std. Error ^a	Approx. T ^b	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,325			,013
	Cramer's V	,325			,013
	Contingency Coefficient	,309			,013
N of Valid Cases		120			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Tabela Č.16: Statistika odgovorov na vprašanje 6

		Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen					skupaj
		sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam	
Podjetje	A	9	12	25	10	4	60
	B	6	6	11	25	12	60
skupaj		15	18	36	35	16	120

Tabela Č.17: Chi-Square Tests za vprašanje 6

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,473^a	4	,001
Likelihood Ratio	19,061	4	,001
Linear-by-Linear Association	10,538	1	,001
N of Valid Cases	120		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,50.

Tabela Č.18: Symmetric Measures za vprašanje 6

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,392	,001
	Cramer's V	,392	,001
	Contingency Coefficient	,365	,001
N of Valid Cases		120	

Tabela Č.19: Frekvence za dimenzije organizacijske klime v podjetju A

		Vprašanje 1	Vprašanje 2	Vprašanje 3	Vprašanje 4	Vprašanje 5	Vprašanje 6
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	1140	1140	1140	1140	1140	1140
Mean		3,27	3,20	3,12	3,28	3,70	2,80
Median		3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00

Tabela Č.20: Frekvence za dimenzije organizacijske klime v podjetju B

		Vprašanje 1	Vprašanje 2	Vprašanje 3	Vprašanje 4	Vprašanje 5	Vprašanje 6
N	Valid	60	60	60	60	60	60
	Missing	1140	1140	1140	1140	1140	1140
Mean		3,47	3,55	3,80	3,85	4,30	3,52
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

Tabela Č.21: Primerjava transformacijskega stila vodenja med Podjetjem A in Podjetjem B

		TRANSFORMACIJSKI STIL VODENJA					skupaj
		sploh ne	redko	občasno	pogosto	izredno pogosto	
Podjetje	A	10	9	19	16	6	60
	B	8	20	8	14	10	60
skupaj		18	29	27	30	16	120

Tabela Č.22: Chi-Square Tests; primerjava transformacijskega stila vodenja med Podjetjem A in Podjetjem B

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	10,009^a	4	,040
Likelihood Ratio	10,260	4	,036
Linear-by-Linear Association	,005	1	,943
N of Valid Cases	120		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,00.

Tabela Č.23: Symmetric Measures; primerjava transformacijskega stila vodenja med Podjetjem A in Podjetjem B

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,289	,040
	Cramer's V	,289	,040
	Contingency Coefficient	,277	,040
N of Valid Cases		120	

Tabela Č.24: Primerjava transakcijskega stila vodenja med Podjetjem A in Podjetjem B

	TRANSAKCIJSKI STIL VODENJA					skupaj
	Sploh ne	redko	občasno	pogosto	Izredno pogosto	
Podjetje A	0	7	15	30	8	60
B	8	13	14	21	4	60
skupaj	8	20	29	51	12	120

Tabela Č.25: Chi-Square Tests, Primerjava transakcijskega stila vodenja med Podjetjem A in Podjetjem B

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,756^a	4	,013
Likelihood Ratio	15,909	4	,003
Linear-by-Linear Association	10,904	1	,001
N of Valid Cases	120		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,00.

Tabela Č.26: Symmetric Measures; Primerjava transakcijskega stila vodenja med Podjetjem A in Podjetjem B

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,326	,013
Cramer's V	,326	,013
Contingency Coefficient	,310	,013
N of Valid Cases	120	

Tabela Č.27: Primerjava pasivnega stila vodenja med Podjetjem A in Podjetjem B

	PASIVNI STIL VODENJA					skupaj
	sploh ne	redko	občasno	pogosto	izredno pogosto	
Podjetje A	1	15	14	19	11	60
B	14	19	15	9	3	60
skupaj	15	34	29	28	14	120

Tabela Č.28: Chi-Square Tests; Primerjava pasivnega stila vodenja med Podjetjem A in Podjetjem B

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,915^a	4	,001
Likelihood Ratio	22,464	4	,000
Linear-by-Linear Association	17,524	1	,000
N of Valid Cases	120		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,00.

Tabela Č.29: Symmetric Measures; Primerjava pasivnega stila vodenja med Podjetjem A in Podjetjem B

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,407	,001
	Cramer's V	,407	,001
	Contingency Coefficient	,377	,001
N of Valid Cases		120	

Tabela Č.30: Frekvence za stile vodenja v Podjetju A

	TF	TS	PAS
N Valid	1200	480	480
Missing	0	720	720
Mean	3,23	3,42	2,69
Median	3,00	4,00	3,00
Minimum	1	1	1
Maximum	5	5	5

Tabela Č.31: Frekvence za podstile transformacijskega stila vodenja v Podjetju

A

		IA	IB	IM	IS	IC
N	Valid	240	240	240	240	240
	Missing	960	960	960	960	960
Mean		3,10	3,38	3,24	3,43	3,03
Median		3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5

Tabela Č.32: Frekvence za podstile transakcijskega in **pasivnega** stila vodenja v Podjetju A

		CR	MBEA	MBEP	LF
N	Valid	240	240	240	240
	Missing	960	960	960	960
Mean		3,45	3,39	2,95	2,43
Median		4,00	3,50	3,00	2,00
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Tabela Č.33: Frekvence za stile vodenja v Podjetju B

		TF	TS	PAS
N	Valid	1200	480	480
	Missing	0	720	720
Mean		3,50	3,58	2,61
Median		4,00	4,00	2,00
Minimum		1	1	1
Maximum		5	5	5

Tabela Č.34: Frekvence za podstile transformacijskega stila vodenja v Podjetju

B

		IA	IB	IM	IS	IC
N	Valid	240	240	240	240	240
	Missing	960	960	960	960	960
Mean		3,42	3,62	3,56	3,59	3,32
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5

Tabela Č.35: Frekvence za podstile transakcijskega in pasivnega stila vodenja v Podjetju B

		CR	MBEA	MBEP	LF
N	Valid	240	240	240	240
	Missing	960	960	960	960
Mean		3,56	3,59	2,85	2,37
Median		4,00	4,00	3,00	2,00
Minimum		1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5

Tabela Č.36: Korelacije med stili vodenja in organizacijsko klimo v Podjetju A

		TF	TS	PAS	Vpr. 3	Vpr. 4	Vpr. 1	Vpr. 2	Vpr. 5	Vpr. 6
TF	Pearson Correlation	1	,395**	-,238**	,457**	,459**	,432**	,472**	,291*	,373**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,024	,003
	N	1200	480	480	60	60	60	60	60	60
TS	Pearson Correlation	,395**	1	-,057	,400**	,306*	,468**	,313*	,170	,444**
	Sig. (2-tailed)	,000		,213	,002	,017	,000	,015	,194	,000
	N	480	480	480	60	60	60	60	60	60
PAS	Pearson Correlation	-,238**	-,057	1	,085	,283*	,090	-,024	,098	,206
	Sig. (2-tailed)	,000	,213		,521	,028	,492	,855	,456	,115
	N	480	480	480	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela Č.37: Korelacije med stili vodenja in organizacijsko klimo v Podjetju B

		TF	TS	PAS	Vpr. 1	Vpr. 2	Vpr. 3	Vpr. 4	Vpr. 5	Vpr. 6
TF	Pearson Correlation	1	,403**	-,345**	,383**	,332**	,152	,271*	,154	,489**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,010	,245	,036	,240	,000
	N	1200	480	480	60	60	60	60	60	60
TS	Pearson Correlation	,403**	1	-,262**	,676**	,734**	,309*	,319*	,262*	,578**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,016	,013	,043	,000
	N	480	480	480	60	60	60	60	60	60
PAS	Pearson Correlation	-,345**	-,262**	1	,205	,179	,503**	,324*	,340**	,342**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,116	,171	,000	,011	,008	,008
	N	480	480	480	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LEGENDA ZA PRILOGO Č:

TF- transformacijski stil vodenja

TS- transakcijski stil vodenja

PAS- pasivni stil vodenja

Vpr. 1: Naši nadrejeni nam dajo dovolj informacij za dobro opravljanje dela

Vpr. 2: Vodstvo posreduje informacije na razumljiv način

Vpr. 3: V naši organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi, ne le naši vodje

Vpr. 4: Zaposleni smo pripravljeni prevzeti tveganje za uveljavitev svojih vzpodbud

Vpr. 5: V naši organizaciji smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva

Vpr. 6: Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen