

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ZDENKA GOMBOC

KOMPETENČNI PROFIL VODJE
V SPLOŠNI BOLNIŠNICI MURSKA SOBOTA

Magistrsko delo

Ljubljana, 2007

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

ZDENKA GOMBOC

KOMPETENČNI PROFIL VODJE
V SPLOŠNI BOLNIŠNICI MURSKA SOBOTA

Magistrsko delo

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

Ljubljana, 2007

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju prof. dr. Ivanu Svetliku za vse usmeritve, nasvete in moralne spodbude pri pripravi naloge.

Hvala prijateljici Metki, ki mi je pomagala pri statistični obdelavi podatkov.

Posebna zahvala velja tudi Tomažu in Evi ter vsem, ki so mi na različne načine pomagali pri študiju.

KAZALO

I TEORETIČNI DEL

Uvod	1
1 Razlaga menedžmenta in vodenja	4
1.1 Opredelitev menedžmenta	4
1.1.1 Ravni menedžmenta in menedžerska znanja	5
1.2 Opredelitev vodenja	7
1.2.1 Razlika med vodenjem in menedžmentom	8
1.2.2 Teorija in stili vodenja	10
1.2.2.1 Klasična teorija	11
1.2.2.2 Moderne teorije vodenja	12
1.2.2.3 Situacijske teorije vodenja	13
1.2.2.4 Teorija izmenjave (transakcijsko vodenje)	14
1.2.2.5 Stili vodenja	16
1.2.2.6 Ravni vodenja	19
2 Voditeljske lastnosti	21
2.1 Komuniciranje in vodenje	26
2.2 Timsko delo in vodenje	27
2.3 Čustvena inteligentnost	28
3 Upravljanje s človeškimi viri in vodenje	30
3.1 Ugotavljanje razvojnega potenciala za vodenje	32
3.2 Učenje vodstvenih veščin	33
3.3 Vodstvena razvojna pot	35
3.4 Izzivi na področju vodenja in kompetenc	35
4 Opredelitev kompetenc	37
4.1 Temeljne sestavine ali struktura kompetenc	39
4.2 Razvrščanje kompetenc	41
4.2.1 Kompetence po ravneh	41
4.2.2 Kompetence po področjih	42
4.3 Menedžerske kompetence	42
II EMPIRIČNI DEL	
5 Namen in cilji raziskave	44
5.1 Postavitev domnev	45
5.2 Metodologija raziskovanja	45
5.3 Predstavitev Splošne bolnišnice Murska Sobota	48
5.4 Opis vzorca	53
6 Analiza in razlaga rezultatov ter sprejem oziroma zavrnitev domnev	57
6.1 Rezultati analize opisov vodilnih delovnih mest v zavodu	57
6.2 Rezultati ocen o izvajanju vloge vodje	64
6.3 Rezultati ocen zahtevane stopnje razvitosti pričakovanih kompetenc in dejanskih kompetenc vodij	68
6.3.1 Upravljalске kompetence	70

6.3.1.1 Upravljaljska kompetenca: načrtovanje	70
6.3.1.2 Upravljaljska kompetenca: organiziranje	75
6.3.1.3 Upravljaljska kompetenca: izvajanje in kontrola uspeha	79
6.3.1.4 Upravljaljska kompetenca: administrativna učinkovitost	85
6.3.1.5 Upravljaljska kompetenca: osebni in strokovni razvoj zaposlenih	88
6.3.1.6 Upravljaljska kompetenca: upravljanje odnosov	93
6.3.2 Vedenjske kompetence	96
6.3.2.1 Vedenjska kompetenca: timsko delo	96
6.3.2.2 Vedenjska kompetenca: prilagodljivost/fleksibilnost	99
6.3.2.3 Vedenjska kompetenca: doslednost oz. zanesljivost	102
6.3.2.4 Vedenjska kompetenca: pozitivno komuniciranje	105
6.3.2.5 Vedenjska kompetenca: etičnost/poštenost	107
6.3.2.6 Vedenjska kompetenca: pripadnost	109
6.3.3 Zaključek analize pričakovanih in dejanskih kompetenc	112
7 Sklep	124
8 Literatura	
9 Priloge	
Priloga A1: Vprašalnik za samooceno pričakovanih in dejanskih kompetenc	
Priloga A2: Vprašalnik za oceno dejanskih kompetenc	
Priloga B: Rezultati	

KAZALO GRAFOV

Graf 6.1: Lastne vrednosti glavnih komponent	117
--	-----

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Nekaj razlik med vodenjem in tradicionalnim menedžerjem	8
Slika 2.2: Trikotnik lastnosti vodje	21
Slika 3.1: Srečevanje organizacije in posameznikov	31
Slika 5.1: Organi zavoda	51
Slika 5.2: Shema vodenja	52
Slika 6.1: Dvojna vloga vodje	61

KAZALO TABEL

Tabela 5.1: Število povabljenih vodij v raziskavo glede na dejavnost zavoda	53
Tabela 5.2: Stopnja najvišje dosežene izobrazbe pri vodjih	53
Tabela 5.3: Razdelitev anketnih vprašalnikov med vodji in zaposlenimi	54
Tabela 5.4: Odzivnost zaposlenih po dejavnostih zavoda glede na oceno in Samooceno	55
Tabela 6.1: Nazivi delovnih mest ter opisi del in nalog vodstva	59
Tabela 6.2: Naloge vodstva glede na vloge, ki jih opravljajo	60
Tabela 6.3: Naloge vodje dejavnosti internističnih ali kirurških strok (srednji menedžment), ki hkrati opravljata tudi naloge predstojnika internega ali kirurškega oddelka	62
Tabela 6.4: Naloge predstojnikov oddelkov v medicinski dejavnosti	62
Tabela 6.5: Naloge glavnih medicinskih sester/glavnih tehnikov v dejavnosti zdravstvene nege	63
Tabela 6.6: Delež delovnega časa, ki ga vodje posvečajo zaposlenim	65
Tabela 6.7: Delež delovnega časa, ki ga vodje v medicinski dejavnosti, spremljajoči medicinski dejavnosti in dejavnosti zdravstvene nege posvečajo zaposlenim, bolnikom, svojcem in podatkom	66
Tabela 6.8: Primerjava ocen o deležu delovnega časa, ki ga vodje po dejavnostih posvečajo bolnikom in statistično pomembne razlike	66

Tabela 6.9: Delež delovnega časa, ki ga vodje v medicinski dejavnosti posvečajo zaposlenim, bolnikom, svojcem in podatkom	67
Tabela 6.10: Delovna organizacija s preverjanjem in izobraževanjem pripravi posameznike na vlogo vodje.	67
Tabela 6.11: Samoocena znanja o vodenju (skrb za vodenje poslov in vodenje ljudi)	67
Tabela 6.12: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih kompetenc (PK)	72
Tabela 6.13 : Rezultati samoocen vodij pri trditvi d2: Postavlja jasne, merljive cilje (mesečno, letno) in jih jasno predstavlja zaposlenim.	
dejanskih kompetenc po samoocenah (DKS) in dejanskih kompetenc po oceni (DKO)	72
Tabela 6.14: Rezultati ocenjevalcev trditve d2: Postavlja jasne, merljive cilje (mesečno, letno) in jih jasno predstavlja zaposlenim.	73
Tabela 6.15: Rezultati korelacijske analize med spremenljivkami s področja načrtovanja	74
Tabela 6.16: Rezultati korelacijske analize med demografskimi spremenljivkami in spremenljivkami s področja načrtovanja	75
Tabela 6.17: Primerjava povprečnih vrednosti pričakovanih kompetenc (PK), dejanskih kompetenc po samoocenah (DKS) in dejanskih kompetenc po oceni (DKO)	77
Tabela 6.18: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d7: Organizira delovne sestanke z zaposlenimi.	135
Tabela 6.19: Rezultati ocenjevalcev trditve d7: Organizira delovne sestanke z zaposlenimi.	135
Tabela 6.20: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d10: Brez težav obvlada zahteve z več strani (različne naloge), jih zna uskladiti in izvesti.	135
Tabela 6.21: Rezultati ocenjevalcev trditve d10: Brez težav obvlada zahteve z več strani (različne naloge), jih zna uskladiti in izvesti.	136
Tabela 6.22: Rezultati korelacijske analize med spremenljivkami s področja organiziranja	81

Tabela 6.23: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju izvajanja in kontrola uspeha	136
Tabela 6.24: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d12: Spremlja kakovost dela po sprejetih smernicah, standardih, navodilih, priporočilih (interni nadzori, vizite).	136
Tabela 6.25: Rezultati ocenjevalcev trditve d12: Spremlja kakovost dela po sprejetih smernicah, standardih, navodilih, priporočilih (interni nadzori, vizite).	136
Tabela 6.26: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d13: Sprejema predloge izboljšav od zaposlenih.	137
Tabela 6.27: Rezultati ocenjevalcev trditve d13: Sprejema predloge izboljšav od zaposlenih.	137
Tabela 6.28: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d15: Pri sprejemanju odločitev išče konsenz vpletenih.	138
Tabela 6.29: Rezultati ocenjevalcev trditve d15: Pri sprejemanju odločitev išče konsenz vpletenih.	138
Tabela 6.30: Rezultati korelacijske analize med spremenljivkami s področja izvajanja in kontrola uspeha	82
Tabela 6.31: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju administrativne učinkovitosti	86
Tabela 6.32: Rezultati korelacijske analize spremenljivk s področja administrativne učinkovitosti in demografskih podatkov	88
Tabela 6.33: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih	90
Tabela 6.34: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d21: Izbira in se udeležuje izpopolnjevanj/izobraževanj o vodenju.	138
Tabela 6.35: Rezultati ocenjevalcev trditve d21: Izbira in se udeležuje izpopolnjevanj/izobraževanj o vodenju.	138
Tabela 6.36: Rezultati korelacijske analize primerjave spremenljivk s področja osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih z demografskimi podatki	93
Tabela 6.37: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju upravljanja odnosov	95

Tabela 6.38: T-test med povprečji samoocen in ocen spremenljivke s področja upravljanja odnosov	139
Tabela 6.39: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju timskega dela	98
Tabela 6.40: Statistično značilne razlike med povprečji ocenjevalcev in samoocenami na področju vedenjskih kompetenc	140
Tabela 6.41: Rezultati korelacijske analize med spremenljivkami s področja timskega dela in demografskimi dejavniki	142
Tabela 6.42: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju fleksibilnosti	101
Tabela 6.43: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju doslednosti oz. zanesljivosti	104
Tabela 6.44: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju pozitivnega komuniciranja	107
Tabela 6.45: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju etičnosti	109
Tabela 6.46: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju pripadnosti	112
Tabela 6.47: Povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc po samoocenah	113
Tabela 6.48: Primerjava ocen stopnje pričakovanih kompetenc med vodji glede na dejavnost	114
Tabela 6.49: Razvitost dejanskih kompetenc po samoocenah	115
Tabela 6.50: Razvitost dejanskih kompetenc po ocenah ocenjevalcev	115
Tabela 6.51: Primerjava ocen in samoocen o razvitosti dejanskih kompetenc med vodji glede na dejavnost ter statistično pomembne razlike	116
Tabela 6.52: Rezultati korelacije analize med demografskimi spremenljivkami	142
Tabela 6.53: Variabilnost kompetenc po metodi glavnih komponent	117
Tabela 6.54: Uteži faktorjev v faktorjski analizi s poševno rotacijo	118
Tabela 6.55: Povezanost faktorjev	118
Tabela 6.56: Variabilnost faktorjev v faktorjski analizi s pravokotno rotacijo	119

Tabela 6.58: Statistična značilnost regresijskega modela, sestavljenega po metodi Enter	121
Tabela 6.59: Povezanost kompetenčnega profila vodij z demografskimi dejavniki	122
Tabela 6.60: Vključeni demografski dejavniki v regresijski model po metodi Stepwise	122
Tabela 6.61: statistična značilnost regresijskega modela, sestavljenega po metodi Stepwise	123

Uvod

Organizacije, ki želijo uspeti in rasti, so danes soočene z različnimi izzivi, ki terjajo ustrezne ukrepe.

Večino izzivov, med katerimi izstopajo konkurenca, kakovost dela, sodobna tehnologija, ustvarja in rešuje človek. Zato v ospredje delovanja organizacije stopa človek, ki se lahko z znanjem, sposobnostmi in kompetencami inovativno in kreativno spoprijema z izzivi.

Skupni imenovalec med izzivi organizacije in aktiviranjem človeških virov pa išče prav upravljanje človeških virov (Svetlik in Kohont, 2005, str. 51).

Ustrezno ravnanje z njimi je po mnenju številnih avtorjev ključ do uspeha, ki ga dosežemo, če so kadrovske politike in ukrepi ter poslovne dejavnosti organizacije tesno povezane pri uresničevanju ciljev organizacije (Ulrich in Wiersema, 1989, str. 22–25).

Drucker (2001) napoveduje, da bodo določeni izzivi celo bolj prizadeli neprofitne organizacije iz preprostega razloga, ker je veliko tovrstnih organizacij, kot na primer univerze, bolnišnice in celo vladne agencije, bolj togih in zato manj prilagodljivih od podjetij ter veliko bolj zasidranih v zastarelih konceptih, predpostavkah in usmeritvah.

Namen te magistrske naloge je prispevati k preglednejšemu razumevanju pomena vodenja in v povezavi s tem kompetenc, ki naj bi jih imel vodja v Splošni bolnišnici Murska Sobota (v nadaljevanju SB M. Sobota), da bi učinkovito in uspešno deloval.

Skozi branje različne literature in tudi poznavanja razmer iz prakse sem zaznala, da so vodstveni delavci oz. menedžment vedno bolj pomembna skupina v zdravstvu. Pri tem pa ne mislim, da so ostali izvajalci v zdravstvu oz. v bolnišnici manj pomembni, ampak izhajam iz sprememb, ki nalagajo vodilnim v zdravstvu vse bolj zahtevne naloge.

Danes menedžerji v javnih zdravstvenih zavodih stojijo pred samimi omejitvami: glede človeških in materialnih virov, uvajanja novih zdravstvenih tehnologij v zdravstveno prakso, nezanesljivosti razvoja in podobno. Od tistega, ki vodi javni zdravstveni zavod, se zahteva, da

zna uravnotežiti naraščajoče povpraševanje po zdravstvenih storitvah z objektivno omejeno ponudbo virov ter optimalizirati kakovost zdravstvene oskrbe in zadovoljstvo ljudi. Da pri tem uspe, ima zanesljivo največ možnosti usposobljeni menedžer. V evropskih in severnoameriških državah direktorji zdravstvenih organizacij običajno niso zdravniki. Javne ali zasebne zdravstvene zavode (gre predvsem za bolnišnice) vodijo poklicni menedžerji. Pri nagrajevanju so praviloma izenačeni z vrhunskimi zdravniki, kar precej pove o njihovi vlogi in moči v organizaciji. V mnogih drugih državah, tudi pri nas, pa so direktorji javnih zdravstvenih zavodov večinoma zdravniki (Česen, 2003, str. 128).

Raziskave, opravljene v slovenskem zdravstvu na področju menedžmenta v zdravstvu (Bohinc, 1997; Česen, 1988; Hočevar, 1994; Pahor, 1998; Ritonja, 1996; Svetic, 1996; Skela Savič, 2000, 2002), kažejo, da v slovenskem zdravstvu ni razvitega profesionalnega zdravstvenega menedžmenta. Ritonja (1994) navaja, da v Sloveniji nimamo zdravstvenih menedžerjev, ampak vrhunske zdravnike specialiste z magisteriji in doktorati iz medicine, ki opravljajo tudi funkcijo upravljanja in vodenja zdravstvenih ustanov. Prav tako Bohinc (1979) pravi, da naši vodje v zdravstvu niso ustrezno pripravljene za vodenje in za prevzemanje odgovornosti za delovne rezultate. Vzrok je v tem, da na področju izobraževanja in usposabljanja zdravstvenih menedžerjev ni izdelanih strategij, niti ustanov, ki bi jih pripravile na njihovo novo in zahtevno vlogo.

Zato bomo najprej poskušali opredeliti sam pojem vodenja oz. vodje ter pojasniti razliko med vodjem in menedžerjem, saj se pojma velikokrat enačita. Predstavili bomo nekatere teoretične poglede na proces vodenja, nato pa z navedbami različnih avtorjev dodali še, katere lastnosti ima uspešen vodja in pomen ravnanja s človeškimi viri v povezavi z vodenjem.

V nadaljevanju bomo pozornost namenili kompetencam, njihovi opredelitvi, temeljnim sestavinam in razvrščanju.

V empiričnem delu bodo nekatere teoretična izhodišča aplicirana v praksi. Z analizo opisov delovnih mest, vodilnih na prvem nivoju, katerega predstavniki so vodstvo bolnišnice (direktor, strokovni direktor, pomočnik direktorja za področje zdravstvene nege in pomočnik

direktorja za poslovne zadeve), in drugem nivoju vodenja, katerega predstavniki so srednji menedžment (predstojniki oddelkov, vodje služb in glavne medicinske sestre), bomo prikazali, kakšne naloge so združene v okviru delovnega mesta vodje.

Ob podmeni, da je učinkovitost in uspešnost organizacije v veliki meri odvisna od tega, kakšni so in kakšne kompetence imajo sodelavci v poslovnem sistemu, nas zanima razmerje med sposobnostmi, ki jih zahteva organizacijska vloga, in dejanskimi sposobnostmi oseb, ki opravljajo to organizacijsko vlogo.

Zanima nas torej, katere kompetence naj bi imel vodja v bolnišnici in koliko jih ima razvite.

Oblikovali bomo kompetenčni profil vodje v bolnišnici, in sicer na način, da bomo vključili vodilne na prvem in drugem nivoju vodenja.

Če kakovost človeških virov definiramo kot razmerje med sposobnostmi, ki jih zahteva organizacijska vloga, in dejanskimi sposobnostmi oseb, ki opravljajo to organizacijsko vlogo, sta zahtevani kompetenčni profil organizacijske vloge in dejanski kompetenčni profil posameznika ključni orodji za bolj operacionalno (manj abstraktno) obravnavo intelektualnega kapitala (Tomažič, 2002). Zato bomo poleg zahtevanega kompetenčnega profila dodali še dejanski kompetenčni profil vodje in pri tem vključili še ostale sodelavce.

Gre za pomembno in vplivno skupino, od katere je odvisna učinkovitost in uspešnost poslovanja v bolnišnici.

1 RAZLAGA MENEDŽMENTA IN VODENJA

1.1 Opredelitev menedžmenta

Menedžment se je razvijal tako kot mnoge druge znanstvene discipline v praksi. Čeprav segajo določena znanstvena izhodišča menedžmenta v devetnajsto stoletje, so elementi menedžmenta prisotni skozi celotno pisano zgodovino človeštva.

Eden prvih strokovnjakov v zgodovini na tem področju, ki je določeno znanje o organizaciji in menedžmentu sistematiziral in opisal, je bil Francoz Henry Fayol (1841–1929), ki je bil tudi sam nekaj desetletij direktor neke francoske rudarske družbe. Področje menedžmenta je definiral takole: planiranje, organiziranje, koordiniranje, ukazovanje, nadziranje.

Sistematični razvoj sodobnega menedžmenta kot znanstvene discipline se je začel v začetku prejšnjega stoletja. Najbolj znani strokovnjak na področju menedžmenta Drucker (1985) trdi, da je začetek razvoja menedžmenta – z elementi kot jih poznamo danes – v času "okoli" prve svetovne vojne.

V strokovni literaturi obstajajo številne definicije menedžmenta, ki imajo veliko skupnih elementov. Kot najpogostejši elementi v definiciji menedžmenta nastopajo procesi, cilji, doseganje ciljev, viri (tudi človeški). Pregled sodobnih definicij menedžmenta ameriških avtorjev lahko zasledimo v knjigi "Modern management", avtorja Samuela Certa, ki navaja, da je "management":

- proces, v katerem ena skupina usmerja delovanje drugih v smer doseganja skupnih ciljev (Missie in Douglas);
- koordinacija vseh razpoložljivih resursov preko procesa planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole za doseg postavljenih ciljev (Sisk);
- oblikovanje učinkovitega okolja za delo ljudi v formalnih organizacijskih skupinah (Koontz in O'Donnel);
- neposredna aktivnost posameznika ali skupine z namenom koordinacije aktivnosti drugih, ki jih ne more opraviti ena sama oseba (Donnelly, Gibson in Ivancevich) (Certo, 1999, str. 7).

Menedžment tako najpogosteje opredeljujemo kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, opredeljenih s poslanstvom in vizijo podjetja (Higgins, 1991).

Z razvojem tržnega gospodarstva najpomembnejšo vlogo dobiva menedžer. Manager je angleška beseda – izvedenka iz italijanske besede maneggiare. Italijanska beseda pa izvira iz latinske besede manus – roka. V našem (hrvaškem, op. M. G.) kolokvijalnem besednjaku menedžer pomeni upravnik, direktor, ravnatelj, podjetnik (biznisman), “(ruko)voditelj” nasploh (Brekić, 1994, str. 9).

Kaj je menedžment? To je vsem popolnoma jasno. To je delo, ki ga opravljajo vodilni delavci (Vila, 1994, str. 31). Menedžment (poslovodstvo) najpogosteje označuje določeno funkcijo in ljudi, ki jo opravljajo (Marolt, 1995, str. 404).

Menedžerji so uresničevalci in nosilci menedžerskih nalog. To so osebe, ki uporabljajo svoje sposobnosti, strokovne veščine in znanje o odločanju z namenom, da komunicirajo, vplivajo na druge in jih vodijo v doseganju organizacijskih ciljev (Kanjuro - Mrčela, 1994, str. 10). V zadnjih desetih letih se veliko govori, da sta upravljanje (management) in vodstvo (leadership) tisti stvari, ki bi morali biti združeni v enem človeku, v vodji – menedžerju (Vila, 1994, str. 31). Menedžer je dinamičen, navdihujoč element v poslovanju. V konkurenčnem gospodarstvu predvsem kakovost in sposobnost menedžerjev določata uspešnost poslovanja in od njih je odvisno preživetje podjetja. Kajti kakovost in sposobnost menedžerjev sta edini učinkoviti prednosti, ki ju lahko ima podjetje v konkurenčnem gospodarstvu (Drucker v Rozman in sod., 1993).

1.1.1 Ravni menedžmenta in menedžerska znanja

Menedžerji podjetij usklajujejo med seboj poslovne funkcije: nabavno, kadrovsko, proizvodno, prodajno in finančno. Prvo raven menedžmenta sestavljajo vrhovni, najvišji menedžerji v podjetju. Srednjo raven menedžmenta sestavljajo menedžerji poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot (npr. vodje splošnih oddelkov, računovodstva), v katerih se le-te nahajajo. Prav tako spadajo sem menedžerji poslovnih enot, ki niso pravne osebe. Menedžerji manjših oddelkov, skupin, izmen usklajujejo neposredno izvedbo in pomenijo nižjo raven menedžmenta, pogosto imenovano tudi prva linija menedžmenta.

Funkcije menedžmenta (planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola) se med seboj prepletajo in so glede na raven menedžmenta, pa tudi glede na okoliščine, različno poudarjene. Na višjih ravneh prevladujeta zlasti planiranje in organiziranje, na nižjih zlasti vodenje, torej odnosi s podrejenimi (Rozman in sod., 1993).

Davis (1986) ocenjuje, da mora vodja uporabljati tri vrste znanj:

- a) tehnično znanje, torej znanje iz stroke, ki pomeni sposobnosti uporabljati ustrezna orodja, postopke, metode;
- b) znanje o človeku in medčloveških odnosih, ki pomeni sposobnost za delo z ljudmi, za razumevanje in motiviranje posameznikov in skupin;
- c) konceptualno znanje, to so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti; ustvarjanje in organizacijske sposobnosti.

Čim višja je raven menedžerja, tem večji je delež usklajevalnih, menedžerskih del in tem več menedžerskih znanj je potrebno za uspešno delo. Višja ko je raven menedžmenta, bolj postaja poklic; nižja ko je raven menedžmenta, bolj je to le ena od vlog ali delovnih nalog menedžmenta.

Kombinacija zgoraj omenjenih znanj pa ni odvisna samo od ravni vodenja, temveč tudi od narave dela, stopnje razvoja delovnega okolja ter različnih razvojnih obdobij organizacije (Možina in sod., 2000).

Problem podjetij v svetu, verjetno v še večji meri pri nas, ni toliko v pomanjkanju strokovnih znanj, marveč v pomanjkanju in zaostajanju menedžerskih znanj. Pomanjkanje je odvisno od stopnje razvitosti gospodarjenja. Deloma nastaja zato, ker se menedžment razvija šele kratek čas, torej gre tudi za pomanjkanje izobraževanja. Od menedžmenta pa je odvisno tudi, koliko bo izkoriščeno znanje in sposobnosti specialistov. Prav zato na določeni stopnji razvoja podjetij postane menedžment ključni tvorec uspešnega ali neuspešnega poslovanja podjetij (Rozman, in sod., 1993).

1.2 Opredelitev vodenja

Proučevanje vodenja je bilo in je še vedno zelo zanimivo in aktualno področje. Vodenje proučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin. Zato obstajajo tudi številne opredelitve vodenja. Kot najsplošnejša in tudi najpogostejša opredelitev vodenja se glasi, da je »vodenje vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje« (Mayer, 2003). Pri tem razumemo vplivanje kot splošen izraz, ki zajema številne elemente: poverjanje nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje idr.

(Lipovec 1987, str. 286) opredeli vodenje kot spretnost vplivanja na druge ljudi s komuniciranjem, da bi sodelovali pri doseganju ciljev podjetja. Podobno definicijo poda Možina (1992, str. 8), ki pravi, da je vodenje usmerjanje, motiviranje, vplivanje na ljudi, da bi zadane naloge čim bolje opravili, s čim manjšimi stroški in čim večjim osebnim zadovoljstvom. Donnelly in ostali (1995, str. 378) opredeljujejo vodenje kot zmožnost prepričati druge, da sledijo določenim ciljem, kar se kaže s povezovanjem ljudi v skupine in z motiviranjem. Vecchio (1995, str. 302) meni, da je vodenje proces, preko katerega skuša nekdo prepričati svoje sodelavce, da opravijo tisto nalogo, ki so si jo zaželeli.

Vodenje ni enkratno dejanje. Vodenje je proces, ki ga določajo interakcije med vodjo, sledilci in okoliščinami. Lahko ga proučujemo iz vseh treh perspektiv.

Vodenje je sestavni del menedžmenta, ki predstavlja celoto znanja in usposobljenosti za usmerjanje posameznika, skupine in ostalih organizacijskih virov k postavljenim ciljem (Certo, 1999, str., 416; Rozman, 2002).

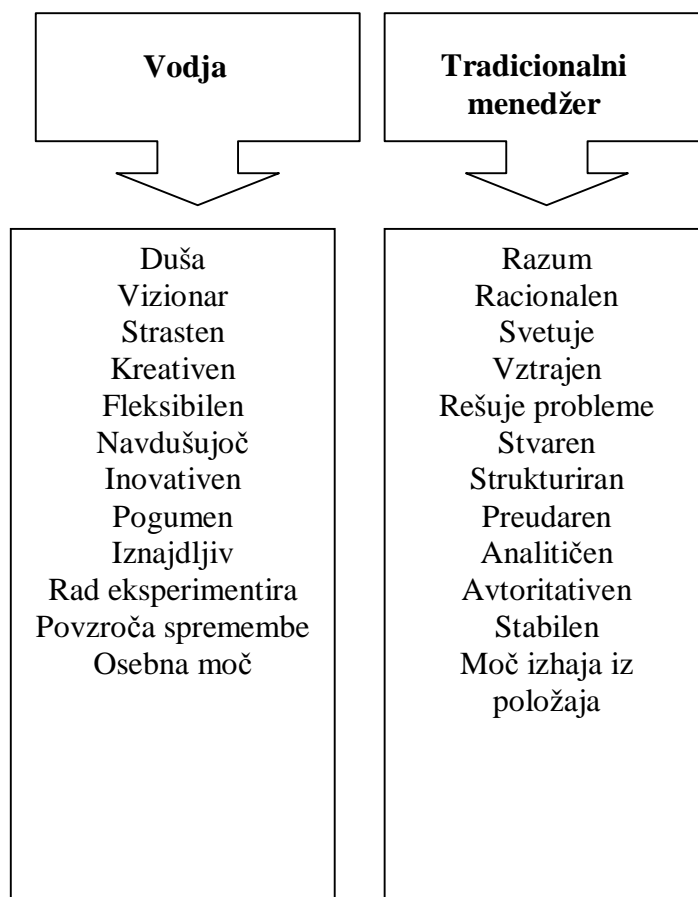
Za boljše razumevanje vodenja ga je koristno primerjati s tradicionalnim menedžmentom.

Literatura določa vodenje kot eno od štirih funkcij menedžmenta. Vendar je v zadnjem desetletju postalo tako pomembno, da ga mnogi vidijo kot samostojno funkcijo (Hočevar in sod., 2003).

1.2.1 Razlika med vodenjem in menedžmentom

Današnji nivo razumevanja menedžmenta in vodenja nam omogoča sklepati, da gre za dve ločeni kategoriji. Kljub temu pa se velikokrat omenjeni kategoriji oziroma izraza nepravilno uporabljata. Zato je potrebno poznati razliko med njima (glej sliko 1.1).

Slika 1.1: Nekaj razlik med vodenjem in tradicionalnim menedžerjem



Vir: Hočevar in sod., 2003, str.149.

Moč tradicionalnega menedžerja izhaja iz organizacijske strukture. Zato si menedžment prizadeva za stabilnost, red in reševanje problemov znotraj obstoječe strukture. Moč voditelja pa izhaja iz njegove osebnosti in obnašanja. Zato vodenje zagovarja vizijo, ustvarjalnost in spremembe v organizaciji. Ne eden ne drugi nista absolutno boljša ali slabša od drugega. Njuna učinkovitost in uspešnost sta odvisni od okoliščin in razmer v podjetju. Vendar razlike med vodenjem in menedžmentom ne moremo proučevati samo s stališča vodje. Treba je upoštevati tako okoliščine, v katerih oba delujeta, kot sledilce – tiste, ki sta jim namenjena.

Lahko bi rekli, da se menedžment in vodenje razlikujeta v tem, v kolikšni meri vodje in menedžerji vzajemno sodelujejo s svojimi sledljivci in se odzivajo na situacijo, s katero se soočajo.

Da gre pri menedžmentu in vodenju za dve ločeni kategoriji, je moč sklepati iz opredelitve, ki sta jo podala Conger in Kanungo (1998):

Za menedžment je značilno:

1. Obvladovanje vsakodnevnih aktivnosti, nadziranje in upravljanja z viri.
2. Nadzorovati druge, vplivati na druge, da delajo po načrtih.
3. Obvladovanje podsistemov v organizaciji.
4. Delovati v skladu z organizacijsko kulturo organizacije.
5. Uporaba transakcijskega vpliva, vplivati na vedenje podrejenih z uporabo posledic, nagrad in kazni ter formalne avtoritete.
6. Vztrajati na sistemu nadzora, ki omogoča, da stvari delajo podrejeni.
7. Vztrajati pri »statusu quo« – stabilnosti v organizaciji.

Za vodenje je značilno:

1. Oblikovanje dolgoročnih ciljev z namenom spremeniti sistem, načrtovanje strategij in taktik.
2. Voditi druge, vplivati na druge, da sledijo spremembam, ki so v skladu z dolgoročnimi cilji.
3. Inovirati na vseh nivojih organizacije.
4. Ustvarjati vizijo in nov pomen organizacije ter spreminjati njeno kulturo.
5. Uporaba transformacijskega vpliva, vplivati na spremembe vrednot, stališč, mišljenja in vedenja z uporabo zgleda in izkušenj.
6. Uporabiti opolnomočenje, da zaposleni lahko uresničijo lastne vrednote.
7. Izzivati »status quo« – stabilnost in ustvarjati spremembe (Zadel 2002, str. 29).

Podobno Vila (1992, str. 637) navaja, da moremo nekako takole ločiti menedžment in vodenje:

- | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| a) menedžment obsega: | b) vodenje obsega: |
| - načrtovanje (planiranje), | - opredelitev usmeritev, |
| - organiziranje, | - nabor in razporejanje ljudi, |
| - nadziranje (kontroliranje). | -motiviranje (Vila,1992, str. 637). |

Kljub temu da raziskovalci vodenja (Hickman, 1990; Kotter, 1988; Yukl,1994; Zadel, 2002) verjamejo, da je smiselno upoštevati menedžment in vodenje kot dve različni vlogi, menijo, da ni dobro gledati na menedžerje in vodje kot na dva različna tipa ljudi. Vodenje in menedžment se ne izključujeta. Sta medsebojno tesno povezana in se prepletata. Posameznik je lahko hkrati vodja in menedžer, ni pa samo po sebi umevno, da bi bil nekdo, ki je dober menedžer, že zaradi tega tudi dober vodja.

Menedžment lahko obravnavamo kot položaj, vodenje pa kot vlogo. Položaj menedžerja je vezan na hierarhijo v podjetju, vloga vodje pa na posameznika. Na položaju menedžerja je lahko oseba, ki je ali ni vodja. Prav tako vloga vodenja ni omejena samo na menedžerski položaj, ampak je dodatek – nekaj, kar lahko obogati vsako pozicijo. Strokovnjaki, prodajalci, inženirji, referenti ali delavci lahko vsi občasno prevzamejo vlogo vodje (Hočevar in sod., 2003).

1.2.2 Teorija in stili vodenja

Pri razlagi in proučevanju procesa vodenja je že od nekdaj v ospredju iskanje uspešnih in učinkovitih oblik oziroma stilov vodenja.

Raziskovanje stilov vodenja je tesno povezano z nastankom posameznih teorij vodenja oziroma bolj natančno povedano: empirično raziskovanje uspešnosti in učinkovitosti stilov vodenja je pripeljalo do nastanka posameznih teorij vodenja.

1.2.2.1 Klasična teorija

Razvoj teorij vodenja se je začel z ugotavljanjem, katere osebnostne, socialne, vedenjske in telesne značilnosti poseduje dober vodja.

Raziskovalci so želeli dokazati, da obstajajo specifične osebnostne lastnosti, ki razlikujejo uspešnega od neuspešnega voditelja. V splošnem lahko rečemo, da teorije iz prve skupine skušajo poiskati eno ali več ključnih psiholoških značilnosti vseh uspešnih vodij. S tem naj bi se pokazale tri stvari: da bi vodje s temi značilnostmi uspešno vodili ljudi ne glede na situacijo, da je mogoče na njihovi podlagi predvideti, da bo posameznik dober vodja, da so te značilnosti neizogiben in zadosten pogoj za uspešno vodenje.

Najbolj znani predstavnik klasične šole je znani sociolog, filozof in politik Max Weber, ki je v svojem proučevanju vodenja organizacije ter razvoju teorije vodenja izhajal iz idealnega tipa oblasti in na tem temelječi obliki nadzora. Po njegovem mnenju so idealne oblike stilov vodenja naslednje (Stahle, 1999, str. 335):

- patriarhalni vodstveni stil: avtoriteta družinskega očeta (patriarha) in njegova brezprizivno sprejeta avtoriteta s strani članov družine je vzor za vodstveni stil v manjših družinskih podjetjih;
- karizmatični stil vodenja: moč karizmatičnega voditelja izhaja iz posebnih osebnih značilnosti;

- avtokratičen stil vodenja: je povezan z velikimi organizacijami. Izvajanje vodenja poteka preko hierarhične strukture ter linijskega sistema. Pri avtokratičnem stilu vodenja ne obstaja neposreden kontakt med vodjem in vodenimi kot v primeru patriarhalnega in karizmatičnega;
- birokratski stil vodenja: temelj birokratskega stila vodenja predstavljajo formalizacijski elementi organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjem in vodenim.

1.2.2.2 Moderne teorije vodenja

V 30. letih se predvsem v ZDA začne pospešeno proučevanje vpliva vodstvenih stilov na obnašanje posameznika in skupino ter posledično teorij o povezavah med vedenjem in vodenjem.

- Na osnovi raziskav Lewina, Lippitta ter Whita, začetnikov sodobnega proučevanja stilov vodenja in s tem nastanka moderne teorije vodenja, je Stodill (1974) strnil ugotovitve o vplivih različnih stilov vodenja na posameznika in skupino. Njegova glavna ugotovitev je, da ima demokratičen in k nalogam usmerjen stil vodenja (neavtoritativno) prej pozitiven kot negativen vpliv na produktivnost, zadovoljstvo in skupinsko kohezijo. Vsak stil je boljši kot nobeden (*laissez faire*).
- Ohio študija: raziskovalci so na podlagi opisov načina dela vodij, ki so jih pripravili njihovi zaposleni, prepoznali dva sloga vodenja, in sicer skrb za ljudi in skrb za naloge. Zaključek omenjene študije se zaradi identifikacije dveh med seboj neodvisnih faktorjev vodstvenega obnašanja poimenuje »dvodimenzionalna teorija«. Torej je vodja lahko usmerjen tako k nalogam kot k spoštovanju sodelavcev. Vodenje je usmerjeno k proizvodnji, poudarja organiziranje dela, standarde kakovosti in posebno še rezultate. Takšen vodja natančno določa naloge, postavlja delovne standarde, informira zaposlene o zahtevah dela, delo načrtuje skupaj s člani in spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih (povzeto po Možina, 1994, str. 531–533).
- Michiganska študija: raziskovalci so v omenjeni študiji iskali povezanost med stilom vodenja in kazalniki učinkovitosti organizacije, kot npr. produktivnost, stroški, fluktuacija, absentizem itd. Podobno kot v Ohio študiji so tudi tu identificirali dva stila vodenja: usmerjenost k sodelavcem in usmerjenost k rezultatom.

1.2.2.3 Situacijske teorije vodenja

Ker kompleksnosti vodenja ni bilo moč pojasniti z dvodimenzionalnim stilom vodenja zaradi pomanjkljivosti kot je neupoštevanje situacijskih dejavnikov pri vodenju, so se v šestdesetih letih empirične raziskave nadaljevale. Posledica opisanih trendov je bila situacijska teorija vodenja.

Situacijska teorija vodenja izhaja iz predpostavke, da rezultati vodenja niso funkcija določenih lastnosti vodje, temveč je uspeh vodenja odvisen od interakcije med kontekstom (situacijo), vodjem in vodenimi. »Prepričanje, da obstaja idealni stil vodenja, ki je v vseh situacijah uspešen, je bilo dokončno preseženo.«

V okviru situacijskih teorij je potrebno omeniti sledeče:

- kontingenčna teorija Freda Fiedlerja (1967): Fiedler pri pojasnjevanju svoje kontingenčne teorije izhaja iz osrednje hipoteze, da je storilnost skupine funkcija stila vodenja in skupinske situacije, ki omogoča ali omejuje izvajanje izbranega stila vodenja. Vodja mora vedeti, kakšen način vodenja uporablja, analizirati mora situacijo in doseči usklajenost med obstoječo situacijo in stilom vodenja. To lahko doseže s tem, da spremeni situacijo, ali pa s tem, da spremeni način svojega dela, kar pa ni vedno lahko. Način oziroma stil vodenja je za Fiedlerja osebna značilnost, ki jo je težko spremeniti. Razlikuje dva stila vodenja: usmerjenost k nalogam, ki v ospredje postavlja doseganje ciljev in rešitev problema, in usmerjenost k zaposlenim, ki postavlja v središče delovanja voditelja, oblikovanje dobrih medčloveških odnosov.

Stopnjo ugodnosti vodstvene situacije Fiedler opisuje s pomočjo naslednjih dimenzij: stopnje realne moči voditelja (moč položaja pove, koliko ima vodja legitimne, nagrajevalne in prisilne moči), strukturiranosti naloge (zapletenost dela pove, kako je delo strukturirano in kakšna je njegova težavnost), kakovost povezave med vodjem in podrejenim (v kakšni meri razmerje med vodjem in podrejenimi pripelje do zadovoljstva ali nezadovoljstva v skupini) (povzeto po Možina, 1994, str. 536–538).

1.2.2.4 Teorija izmenjave (transakcijsko vodenje)

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja se pojavi nov pogled na vodenje. Aronson (2001) opisuje direktivno, transformacijsko in transakcijsko vodenje, ki jih nadgradi s principi etičnega odločanja s področja poslovne etike.

V strokovni literaturi s področja vodenja najpogosteje zasledimo oznaki transakcijsko in transformacijsko vodenje.

Interpretacija vodenja kot menjalnega (socialnega) procesa predstavlja določeno redukcijo interakcijske teorije na (ekonomski) proces dajanja in sprejemanja.

Avtorji kot so Homans, Blau in Holand izhajajo iz predpostavke o procesu vodenja kot o učinku in protiučinku (transakciji) (Stahl v Mayer, 2004).

Transakcijsko vodenje je sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih, do katerih lahko pride zaposleni, če dela v skladu z navodili ali zahtevami nadrejenega. Transakcijski vodja se poslužuje zunanje motivacije. Transakcijski vodja deluje na podlagi:

- nagrajevanja: pogaja se o nagradah za opravljeno delo, obljublja nagrade za uspehe, daje priznanja za dosežke;
- vodenja z izjemami (aktivno): spremlja dogajanje in išče odmike od pravil in standardov, se odloča za korektivne akcije;
- vodenja z izjemami (pasivno): v dogajanja posega le, če standardi niso doseženi;
- vodenje brez vajeti (laissez faire): odpoveduje se odgovornosti in se izogiba tinskemu odločanju.

V zadnjem obdobju je transakcijsko vodenje doživelo pravo renesanso. Vzrok za povečano zanimanje je v postavitvi nasprotne oblike vodstvenega stila t. i. transformacijskega vodenja.

S pomočjo transformacijskega vodenja vodja vzpodbuja zaposlene s pomočjo idealov in vrednot. Poslužuje se notranje motivacije. Transformacijsko vodenje temelji na podlagi štirih temeljnih premis:

- karizme: vodja predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje;
- inspiracije: navdihuje visoka pričakovanja, izraža pomembne namene na enostaven način;

- intelektualne stimulacije: razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov;
- upoštevanje posameznika: kaže osebno zanimanje za posameznikov razvoj, obravnava vsakega posameznika kot osebnost, uvaja, svetuje (Bass in Avolio v Zadel 2002, str. 29).

Kljub razlikam med transakcijskim in transformacijskim vodenjem Yukl pravi, da ne moremo transakcijskega in transformacijskega vodenja obravnavati kot nasprotnoča si pristopa. V različnih situacijah se lahko zgodi, da isti menedžer uporablja obe obliki vodenja. Zdi se, da transakcijsko vodenje predstavlja temeljno orodje, na katerem se gradi transformacijsko vodenje (Yukl v Lang in Muller, 2000).

Podobno Robins (1998) pravi, da transakcijskega in transformacijskega vodenja ne smemo jemati kot nasprotna pristopa za doseganje ciljev, saj se transformacijsko vodenje začne graditi takrat, ko je transakcijsko na vrhuncu.

Robins (1998, str. 369) prav tako navaja, da ima karizmatični vodja pomembne značilnosti, ki ga ločijo od vodij: visoko stopnjo zaupanja, dominantnost in močno prepričanje v svoje mnenje, jasno vizijo itd. Ljudje, ki delajo s karizmatičnim vodjem, so motivirani za velike napore in izražajo veliko zadovoljstvo.

Transformacijsko vodenje je več kot karizma, vodi v visoko produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih.

V povezavi s transformacijskim vodenjem so začeli opozarjati na še en aspekt vodenja, o opolnomočenju (empowerment). Transformacijsko vodenje ima namreč za posledico, da podrejeni oblikujejo svoje vrednote in odnos do dela tako, da so notranje motivirani za doseganje organizacijskih ciljev podjetja, saj so prepričani, da na ta način zadovoljujejo tudi svoje potrebe in dosegajo osebne cilje. Te posledice so poimenovali opolnomočenje ljudi (Bass in Avolio, Conger in Kanungo, v Zadel 2002).

Pri pregledu literature smo ugotovili, da obstajajo trije pogledi na opolnomočenje v organizacijskem kontekstu. O opolnomočenju lahko govorimo, ko:

1. ljudje zaznajo večjo odgovornost do naloge, ki jim je bila dodeljena, kot se to od njih pričakuje. Naredili bodo vse, da je delo dobro narejeno;
2. imajo zaposleni občutek, da svoje delo obvladajo in so pri svojem delu suvereni;
3. zaposleni čutijo močno notranjo potrebo, ki se kaže v želji, da delajo kakovostno in učinkovito.

Bass in Avolio (1993) menita, da je mogoče s transformacijskim vodenjem motivirati podrejene na tak način, da presežejo tako svoja pričakovanja kot pričakovanja vodje (Zadel, 2002).

1.2.2.5 Stili vodenja

Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen (dalj časa) vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in instrumente, ki oblikujejo celovito in zanj značilno obliko stila vodenja (Kovač, 2004). Podobno Rozman (1993, str. 205) navaja, da je stil vodenja način in oblika uporabe vplivnih mehanizmov (strokovne, osebnostne in statusne avtoritete).

Adeyemi-Bello (2001) opredeljuje stil kot orientacijo v vedenju vodje, ki je lahko usmerjen k odnosom ali k izvajanju nalog. Za vodje, ki so usmerjeni k nalogam oziroma k delu, je značilno poudarjanje skupinskih ciljev in doseganje le-teh. Ti vodje imajo visoko potrebo po doseganju rezultatov, do sodelavcev in podrejenih pa vzdržujejo psihološko distanco. K odnosom oziroma ljudem usmerjeni vodje visoko vrednotijo dobre medsebojne odnose, zato je njihov glavni cilj vzpostaviti prijazno in podporno delovno vzdušje.

Eden izmed bolj poznanih stilov vodenja je 3-D teorija, ki jo je razvil Reddin. Reddin izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate, ki jih od njega pričakujejo. Poudarja razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo. Učinkovito pomeni delati stvari na pravi način, reševati probleme, varovati resurse, izpolnjevati dolžnosti in nizke stroške. Uspešnost pa pomeni delati prave stvari, proizvajati koristne alternative, kar najbolje uporabljati dane vire, dosegati rezultate in povečati dobiček. Reddin je odkril dva pomembna

elementa v vedenju vodij: usmerjenost k odnosom do sodelavcev in usmerjenost k nalogam. Vsak vodja ima lahko visoko ali nizko usmerjenost k obema oblikama vedenja, kar nam z medsebojno kombinacijo da štiri različne stile vodenja (Reddin):

- zavzeti vodja močno poudarja usmerjenost k odnosom in manj usmerjenost k nalogam, je odprt do sodelavcev, zanj je zelo pomembna komunikacija s sodelavci, spore poskuša blažiti, zaposlene pa spodbuja k dajanju predlogov;
- združevalni vodja uporablja tako usmerjenost k odnosom kot k nalogam. Usmerjen je v prihodnost in je močno naklonjen timskega delu ter se mnogokrat celo enači s podrejenimi. Takšen vodja je najbolj primeren za kreativne naloge, slabše pa se bo izkazal pri rutinskih nalogah;
- zadržani vodja uporablja obe usmerjenosti v zelo skromnem obsegu. Predvsem popravlja napake podrejenih, z njimi malo komunicira in je konzervativen, saj poudarja pomen tradicije, pravil in postopkov. Najbolj primeren je za administrativna, računovodska in podobna opravila;
- prizadevni vodja poudarja usmerjenost k nalogam, zelo malo k odnosom. Je gospodovalen v obnašanju. Druge ocenjuje predvsem po sposobnostih in delovnih rezultatih. Primeren je za situacije, kjer je potrebno dajati veliko navodil. Ne znajde pa se v situacijah, kjer ima malo oblasti.

Reddin je iz zgoraj naštetih osnovnih stilov vodenja razvil še vsebinske oznake učinkovitejših in manj učinkovitejših stilov vodenja ter izdelal sistem kazalcev za merjenje temeljnega načina.

Vsebinske oznake stilov vodenja (Lipičnik, 1997, str. 121):

- birokratski stil je zvrst zadržanega stila, kjer so v ospredju trdnost, natančnost, sposobnost obvladovanja in vpljivosti. Vodja hoče biti vzor vsem sodelavcem. Od podrejenih zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela;
- razvijalski stil je ugodnejša smer zavzetega stila vodenja. Vodja spodbuja pri sodelavcih samostojnost pri delu. Vodja zna poslušati, spodbujati, vzdržuje široke komunikacije, razume druge in jih podpira. Sodelavcem zaupa in tudi oni njemu;
- dobrohotni avtokratski stil je učinkovitejša različica prizadevnega stila. Je k nalogam usmerjen način, ki ni pretirano strog. Vodja je odločen, delaven in usmerjen k visokim proizvodnim rezultatom in to zahteva tudi od podrejenih;

- izvrševalski stil je pozitivna izpeljanka združevalnega stila vodenja. Vodja uporablja skupinsko delo, saj poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti;
- dezerterski stil je manj ugodna izpeljanka zadržanega stila in je navadno manj uspešen. Vodja se izmika svojim obveznostim, ni ustvarjalen, je ozkosrčen, ni komunikativen in ovira druge v ustvarjalnosti;
- misionarski stil je neugodna oblika zavzetega stila vodenja. Vodja nastopa kot kakšen misionar, je prijazen, prisrčen, ljubezniv, izogiba se konfliktom in ne daje navodil za delo, saj ga delovni rezultati ne zanimajo preveč;
- avtorski stil je neugodna različica zadržanega stila vodenja. Vodja avtokrat odloča sam in od drugih zahteva pokorščino. Komunicira le navzdol, od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se ne posvetuje in ti se ga navadno bojijo;
- kompromisarski stil je negativna različica zadržanega stila vodenja. Vodjo odlikujejo omahljivost, sprejem nedoločenih kompromisnih odločitev, dvoličnost ipd. Pri ljudeh ne vzbuja prevelikega zaupanja.

Za uspešne stile vodenja veljajo birokratski, razvijalski, dobrohotni avtorski in izvrševalski stili. Neuspešni stili vodenja so dezerterski, misionarski, avtorski in kompromisarski stil (Možina, 1990, str. 48–49).

Na stil vodenja vodilnega delavca vpliva vrsta dejavnikov, kot so: filozofija vodenja vodje, situacije oziroma razmere, v katerih vodja deluje, narava delovnih nalog, značilnosti vodenih, sposobnosti, osebne lastnosti in znanje vodje itd. Stila vodenja, ki bi bil najboljši ali najučinkovitejši v vsakem času, v vsaki kulturi, v vsaki situaciji itd. ni.

1.2.2.6 Ravni vodenja

Vodenje ni bipolarna spremenljivka z vodji na eni strani in nevodji na drugi strani. Kot smo že omenili, je lahko posameznik obenem tako vodja kot sledilec (vodeni). Prav tako so lahko nekateri posamezniki boljši, drugi pa slabši vodje.

Vodje napredujejo po ravneh vodenja. Najnižja raven je destruktivno vodenje. Vodje na tej ravni se pri vodenju zanašajo predvsem na formalno avtoriteto in moč. Drugo raven predstavlja nevodenje (vodenje laissez faire). Vodja se na tej ravni izogiba sprejemanju odločitev ali usmerjanju sledilcev. Tretja raven je transakcijsko vodenje. Vodje na tej ravni apelirajo na razum svojih sledilcev. Ponujajo nagrade za doseganje zelenih učinkov (ali kazni za njihovo nedoseganje). Četrto raven predstavlja transformacijsko vodenje. Če vodje na tretji ravni poskušajo doseči posameznikov razum, na tej ravni dosežejo njegovo srce. Namesto ubogljivosti dosežejo pripadnost. Čeprav imajo ponavadi veliko formalno avtoriteto in moč, se zanašajo bolj na moč svoje osebnosti ali karizmo.

Čim višje se vodja vzpenja po ravneh vodenja, tem večja je njegova učinkovitost. Vsak vodja v praksi uporablja elemente vseh štirih ravni. Transformacijski vodja še vedno uporablja tudi transakcijske pristope. Poznamo dve vrsti transakcijskega vodenja: gašenje požarov ter v cilje usmerjeno vodenje.

O gašenju požarov govorimo, ko vodja zaradi obremenjenosti ali velikega števila operativnih nalog spregleda začetne znake težav in se zgane šele, ko problem privre na dan. Rešitve so pogosto le zasilne in začasne. Odpravljajo se le posledice, ne pa vzroki. Posledica nenehnega gašenja požarov je, da vodji zmanjka časa za premišljeno, dolgoročno delovanje in mu ne uspe izkoristiti vsega potenciala pri zaposlenih.

Za razliko od opisanega se ciljno vodenje osredotoča na preprečevanje težav.

Zaposleni v organizaciji imajo pogosto določena prepričanja o svojem vodji, njegovih pričakovanjih, prepričanjih in zahtevah. Prav tako imajo prepričanja o svoji vlogi, kaj naj bi počeli in kaj naj bi za to dobili. Podobna prepričanja o svoji vlogi ter o vlogi sledilcev goji tudi vodja. Ta prepričanja so del psihološke pogodbe med vodjo in zaposlenimi. Psihološka pogodba je nekakšen impliciten sporazum o načinu dela, dolžnostih, pravicah in nagradah obeh strani. Problem je, da se prepričanja vodje in sledilca glede določenih zadev razlikujejo. Različna pričakovanja, ki niso nikoli eksplicitno izražena, povzročajo nesporazume in spore.

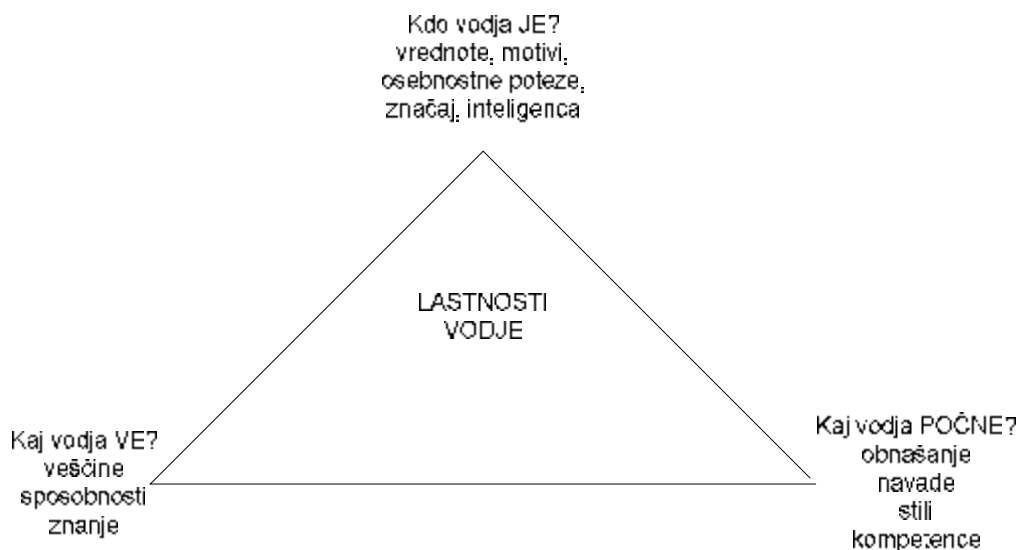
Zato je prva naloga vodje pri ciljnem vodenju oblikovati dobro in jasno psihološko pogodbo s sledilci. Razčistiti morajo svoja pričakovanja, prepričanja in naloge. Vodja se mora držati svojega dela pogodbe in storiti vse, kar je v njegovi moči, da sledilcem pomaga pri izpolnjevanju nalog. Sledilci se po drugi strani obvežejo storiti vse, kar je v njihovi moči, da bodo cilji uspešno doseženi (Hočevar in sod., 2003).

2 VODITELJSKE LASTNOSTI

Vodjo določajo njegove lastnosti. S tem terminom upoštevamo več kategorij, ki so prikazane v sliki 2.1:

- 1) kdo vodja JE (vrednote, motivi, osebnostne poteze, značaj, inteligenca),
- 2) kaj vodja VE (znanje, sposobnosti, veščine) in
- 3) kaj vodja POČNE (obnašanje, navade, stili, kompetence).

Slika 2.2: Trikotnik lastnosti vodje



Vir: Hočevar in sod., 2003.

Znanstveniki so dolgo iskali fizične in osebnostne poteze, ki naj bi bile značilne za dobre vodje. Večina uspešnih vodij je nadpovprečno inteligentnih. Zelo visoko inteligentni ljudje praviloma niso dobri vodje, ker so pogosto zazrti vase in manj odprti k drugim. Poleg tega mislijo zelo hitro in motorika govora težko dohiteva misli. Seveda tudi podpovprečna inteligentnost ni združljiva z uspešnostjo vodenja.

Osebnost v ožjem pomenu vključuje karakterne lastnosti, med katerimi je najpomembnejša dominantnost, ki je notranja težnja po moči in vplivu na druge. Naslednja pomembna osebnostna lastnost je odprtost (ekstravertiranost), ki je podlaga komunikativnosti,

družabnosti, bogati čustveni izraznosti, vzpostavljanju medosebnih odnosov. Čustvena stabilnost je lastnost, ki preprečuje dolgotrajno skrajno čustvovanje in omogoča, da se oseba sorazmerno hitro vrne v nevtralna čustvena stanja.

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

Med značajske lastnosti uvrščamo: poštenost, odgovornost, zanesljivost, ustvarjalnost, izraznost (Mayer, v Kovač in sod., 2003).

Odgovor na to, katere lastnosti (osebnostne poteze, vedenja) vodje so univerzalne, katere pa so odvisne od kulture, nam podaja raziskava, ki so jo konec 90. let izvedeli raziskovalci raziskovalnega konzorcija GLOBE. V več kot 63 državah sveta, med njimi tudi v Sloveniji, so povprašali okoli 20.000 menedžerjev o tem, katere lastnosti pozitivno in katere negativno vplivajo na uspešnost vodij v njihovi državi.

Izkazalo se je, da obstaja kar nekaj lastnosti vodij, ki so univerzalno pozitivne. Za te lastnosti menedžerji v več kot 95 odstotkih obravnavanih držav menijo, da znatno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti.

Univerzalno pozitivne lastnosti:

1. Integriteta (zanesljivost, pravičnost, poštenje) je ključnega pomena za uspeh vodje vsepovsod po svetu. Le če je vodja vreden zaupanja, mu bodo sledili. Le če je kredibilen, mu bodo verjeli.
2. Vizionarstvo: vodja mora biti usmerjen v prihodnost in oblikovati privlačno vizijo razvoja podjetja. Postaviti mora nekakšne splošne smernice razvoja skupine. Vodja mora biti sposoben usmeriti skupino v pravo smer, vendar potem lahko prepusti drugim, da najdejo najboljšo pot do tja.
3. Sposobnost navduševanja in motiviranja sledilcev – karizma: ti bodo zaupali in sledili vodji, ki je dinamičen, pozitiven in spodbujajoč (Hočevar in sod., 2003).

Podobno sta Kouzes in Posner poročala o tem, kaj vodeni pričakujejo od svojih vodij. Anketirala sta več kot 1500 menedžerjev in jih vprašala, katere vrednote (osebnostne lastnosti ali karakteristike) iščejo in občutijo pri nadrejenih. Najpogostejši odgovori so bili:

integralnost (zaupa, je vreden zaupanja, ima značaj); sposobnost (je sposoben, produktiven, učinkovit); vodja (inspirativen, odločen, zna usmerjati).

Kasneje sta naredila še eno raziskavo. Med številnimi lastnostmi, ki so jih navedli, so štiri dobile več kot 50 odstotkov glasov. To so: verodostojnost, sposobnost, usmerjenost k ciljem in sposobnost za navduševanje (Možina in sod., 2000).

Podobno Nemec (1990) navaja osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imeli vodje: ambicioznost, vztrajnost, iniciativnost, odločnost, želja po napredovanju, organizacijske sposobnosti, komunikativnost, ekstravertiranost, tudi smisel za humor (Nemec, cit. po Možina, 1990, str. 56).

Pozitivna samopodoba je vstopnica v krog vodilnih osebnosti. Je sklop predstav, pojmovanj, vrednotenj in prepričanj, s katerimi posameznik identificira samega sebe (Musek, Pečjak, 1995). Le človek, ki zaupa vase, je s seboj pretežno zadovoljen, samokritičen in usmerjen k napredku, lahko uspešno vodi druge.

Raziskave so pokazale, da se z osebnostnimi lastnostmi vodje da povezati le okrog 10 odstotkov uspešnega vodenja.

Možina (1994, str. 526) navaja, da mora dober vodja imeti poleg konceptualnih, medosebnih, tehničnih in komunikacijskih spretnosti, ki so bistvene za menedžment, naslednje sposobnosti:

- delitev moči: le-ta nastane, kadar vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani tima. Na ta način vodja pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev, kar pri zaposlenih spodbudi občutek pripadnosti, obvladovanja situacije in samega sebe. Delitev moči in nadzora zadovoljuje osnovne človeške potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnost lastnega razvoja;
- intuicija je neposredna notranja spoznavna potreba po spremembah in ustreznih ukrepih v kaki situaciji. Sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih, graditi zaupanje je stvar intuicije. Dobri vodje imajo intuitivni občutek za spremembe v kraju in času, se hitro odzivajo na zahteve okolice, potrebe članov, izrabijo priložnosti v timu in izven njega;

- poznavanje samega sebe je sposobnost spoznavati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko slednje odpravili. Pomembno je, da organizacije dajo priložnost mladim, da razvijejo svoje sposobnosti in ostanejo uspešni vodje. Povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in delavci o tem, koliko je bil vodja uspešen, daje možnost za večje vpoglede v problematiko poznavanja samega sebe;
- vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za njeno uresničevanje. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov izvorni cilj. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi ciljnim skupinam v organizaciji in izven nje;
- skladnost vrednot je sposobnost doseči primerno skladnost med organizacijskimi načeli, vrednotami zaposlenih ter jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami na drugi strani.

V mnogih raziskavah so prišle na površje določene želene lastnosti (npr. ambicioznost, samozaupanje, dominantnost, čustvena stabilnost) in sposobnosti oziroma veščine uspešnih menedžerjev (npr. inteligenca, socialne spretnosti ...). Kljub temu pa se je izkazala nizka stopnja povezanosti teh lastnosti z uspešnim vodenjem, zato zgolj na njihovi podlagi ne moremo govoriti o uspešnem vodenju. Osebnostne lastnosti same po sebi ne določajo uspešnega menedžerja. To, kar je pomembno, je način, kako se izražajo v obnašanju menedžerja (M. Cimerman in sod., 2003).

Ali kot navaja Zadel (2002): osebnostne lastnosti so potencial. So material, ki se z učenjem in izkušnjami oblikuje v določeno osebnost, ki ni že sama po sebi slaba ali dobra.

Osebnost posameznika je relativno trajen sistem vedenjskih, čustvenih in telesnih značilnosti posameznika (Musek, 1995). Osebnostni potenciali so genetsko določeni. Kako posameznik svoje potenciale uresničuje, pa ni v celoti določeno v njegovih genih. Vsaj za vedenje lahko rečemo, da se ga je mogoče učiti, spreminjati, opustiti (Zadel, 2002).

Pozornost raziskovalcev se je tako sčasoma premaknila z osebnostnih lastnosti menedžerja na proučevanje njihovega konkretnega obnašanja.

O vodjih govorita v svojih teorijah tudi Adizes in Belbin. Adizesova ideja o dobrem menedžerju in vlogah, ki naj jih ima vsak menedžer, pravi, da je lahko dober vodja tisti, ki:

- ima v svojem vedenjskem vzorcu zastopane vse štiri Adizesove vloge:
 - proizvajalec (P) – menedžer kot proizvajalec boljših rezultatov, kot to zmorejo konkurenti, ki ima sposobnosti, da ugotovi pot za doseg končnih ciljev;
 - administrator (A) – vloga, ki menedžerju nalaga planiranje, usklajevanje in nadzorovanje izvajanja, hkrati pa od njega zahteva veliko več znanja in energije od drugih;
 - podjetnik (entrepreneur; E) – ta vloga menedžerju nalaga odločanje, določanje ciljev, strateško planiranje in vodenje politike podjetja in v ta namen od njega zahteva sposobnost presojanja in menjavanja ciljev ter sistemov za njihovo doseganje;
 - integrator (I) – vloga povezovanja skupine, usklajevanja posameznikovih ciljev s skupinskimi, spodbujanje skupinskega podjetništva in graditve skupinskega duha do meje, da doseganje ciljev skupine več ni odvisno od posameznika.

Nobena od zgoraj omenjenih vlog ne sme manjkati, vsaj ena vloga pa mora biti dobro izražena:

- se zaveda svojih prednosti in slabosti,
- je v stiku z družbenim okoljem, ki sprejema povratne informacije o sebi in razume, da ga samo njegovo delo karakterizira,
- ima uravnoteženo stališče o sebi,
- sprejema svoje prednosti in pomanjkljivosti ter tudi za kratek čas ne želi biti tisto, kar ni,
- prepoznava vrline drugih, to tudi tam, kjer sam ni tako dober,
- sprejema mnenja drugih, tudi če obstaja možnost, da je njihovo mnenje boljše od njegovega,
- rešuje spore, ki nastajajo takrat, ko je potrebno, da ljudje z različnimi načini ravnanja delajo skupaj,
- ustvarja okolje, v katerem se uči (Lipičnik, 1998, str. 320).

2.1 Komuniciranje in vodenje

Komunikacija je eno od osnovnih sredstev vodenja. Komuniciranje je prevajanje informacij v skupno razumevanje za doseganje poslovnih ciljev. Če tega nismo uresničili, nismo komunicirali!

Organizacije so ljudje, ne (le) predali organizacijskih shem. Zato je uspeh sleherne organizacije usodno odvisen od komuniciranja med in z ljudmi. Ta tematika sicer privlači pozornost že desetletja, vendar pa je pravega razumevanja zanjo in uporabnih, zglednih rešitev pravzaprav presenetljivo malo. Lahko bi tudi dejali, da ima vsaka organizacija več različnih javnosti, od katerih je odvisen njen uspeh ali neuspeh. Vendarle pa obstaja le ena, ki je prisotna prav v vseh organizacijah, ne glede na velikost ali predmet poslovanja: notranja javnost, zaposleni torej. Ta je voditeljem organizacij zaradi svojega položaja najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in pridobivati povratne informacije. Pogosto pa se dogaja, da je med najbolj zapostavljenimi, saj vodstva ne prepoznavajo njenega pravega pomena. Pri tem pozabljajo, da je resnica o neki organizaciji vedno na njenem "dnu": če že sami zaposleni ne zaupajo v svojo lastno organizacijo, ne verjamejo vodstvu, zakaj bi takšni organizaciji, podjetju, ustanovi, inštituciji verjele zunanje javnosti (Dialogos, 2006).

Če pri vsem tem komuniciranje ni strateško, ampak zgolj taktično, delujejo notranje komunikacije kaotično in naključno. Ambicije naj bi praviloma segale na doseganje vedenjskih sprememb. In še nekaj: prevajanje informacij v pomene preprosto narekuje uporabo dvosmernih komunikacij! Poslovno okolje se je zelo spremenilo in se še spreminja.

Komunikacije so neločljivo povezane z vodenjem, so esenca povezovanja med ljudmi, infrastrukturna arhitektura odnosov in presegajo tradicionalno paradigmo izmenjave informacij med oddajniki in sprejemniki. Na površju je zdaj mrežni, nelinearni komunikacijski model, kjer so v ozadju pomeni, smotri, vrednote, spremembe vodenja. Informacijska družba se umika primernejšemu izrazu, komunikacijska družba s totaliteto zavedanj in vedenj (Gruban, 1997).

2.2 Timsko delo in vodenje

Organizacije vedno bolj ugotavljajo, da so lahko bolj učinkovite, če imajo vzpostavljeno timsko delo, kar vodi v boljše izkoriščanje talentov posameznikov.

Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda vse skupine niso timi (Možina, 1994, str. 603).

Obstaja pa tudi razlaga, da timi demokratizirajo organizacijo in povečajo motivacijo zaposlenih (Robbins, 1998, str. 283).

Sestavljanje tima je torej pomembna veščina vodilnih kadrov. Saj na izbiri pravega sodelavca na pravo delovno mesto temelji njegova uspešnost in uspešnost organizacije.

Tim mora biti sestavljen iz ljudi z različnim znanjem, sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi. Ko je tim sestavljen, je potrebno opredeliti posameznikove naloge. Prav tako je potrebno določiti tudi vloge, ki pripadajo vsakemu članu tima. Te vloge niso formalno postavljene, ampak so posledica neformalnega procesa organiziranja skupine (Rajkovič, 1999).

Po Belbinovi teoriji je najbolj učinkovit tim s komplementarnimi člani, to je tim, ki ima zastopanih vseh devet timskih vlog. Te so: snovalec, iskalec virov, koordinator, opazovalec, tvorec, dovrševalec, sodelavec, izvajalec, strokovnjak.

2.3 Čustvena inteligentnost

Vpliv pozitivnih čustev na ravnanje ljudi je bil v zadnjem desetletju predmet številnih študij. Tako študije kot izkušnje kažejo, »da ima vodja, ki mu uspeva uravnavati svoja in čustva drugih proti pozitivnemu polu, v rokah čarobno palico, s katero lahko včasih naredi čudež« (Babarovič, 2002, cit. po Kovač in sod., 2004).

Posledično se je pojavil nov pojem: čustvena inteligenca. V zadnjih letih je potekalo kar nekaj raziskav, ki potrjujejo odločilen pomen čustvene inteligence pri uspešnem vodenju. Med najbolj znanimi so Goleman, Sala, Bar-On in Dulewicz, ki so v več študijah dokazali njen obstoj ter izdelali instrumente, s katerimi jo je mogoče meriti. Goleman (1995) je ugotovil, da so inteligenca in tehnične spretnosti izjemno pomembni za doseganje nadpovprečnih rezultatov, da pa je čustvena inteligenca kar dvakrat pomembnejša od njih. Ko je primerjal najučinkovitejše ljudi v posameznih organizacijah s povprečnimi, je bilo okoli 90% vseh razlik mogoče pripisati razliki v čustveni inteligenci, ne pa drugim kognitivnim dejavnikom. Analiza je pokazala, da je na najvišjih nivojih menedžmenta, kjer so razlike v izobrazbi in izkušnjah najmanjše, prav čustvena inteligenca tisti dejavnik, ki najbolj vpliva na razlike v uspešnosti posameznikov (Goleman, 1995, cit. po Zadel, 2002).

Čustveno inteligenco lahko opredelimo kot sposobnost zavedanja svojih in tujih čustev ter zmožnost njihovega uravnavanja. Vsebuje štiri dimenzije. Samozavedanje in samoobvladovanje določata, kako smo sposobni uravnavati in obvladovati samega sebe. Družbeno zavedanje in obvladovanje odnosov pa določata, kako smo sposobni obvladovati odnose z drugimi.

1. Samozavedanje pomeni sposobnost zavedati se svojih občutkov, jih razumeti ter se zavedati vpliva, ki ga lahko imajo pri sprejemanju odločitev.
2. Samoobvladovanje je sposobnost nadziranja impulza ter obvladovanja strahu in drugih negativnih čustev. Ljudje z visoko stopnjo samoobvladovanja niso ujetniki svojih občutkov. Sposobni so obdržati jasne misli in se osredotočiti na zahteve posla.
3. Družbeno zavedanje ali empatija pomeni sposobnost zavedati se čustev drugih ter razumeti njihove vzgibe, nagone in potrebe. Ljudje z visoko stopnjo družbenega zavedanja so

uglašeni z občutki drugih, lahko vedno storijo najbolj primerna dejanja v tistem trenutku – ublažijo strahove ali skrbi, pomirijo jezo ali se veselijo skupaj z drugimi.

4. Obvladovanje odnosov gradi na prejšnjih treh komponentah in jih povezuje v celoto. Je sposobnost vodje izraziti svoje ideje in vizijo, prepričevati in vplivati na ljudi o pomembnosti in nujnosti sledenja zastavljenim ciljem ter obvladovanja konfliktov – v vseh primerih je ob racionalni, logični komponenti vedno navzoč tudi iracionalen, čustveni element. Transformacijski vodja ne bo samo prepričeval drugih s pomočjo racionalnih argumentov, marveč jih bo poskusil navdihniti ter jim vliti navdušenje, energijo in zanos, da bodo bolje opravljali svoje delo.

Izraz čustvena inteligenca napeljuje, da gre za podobno kategorijo kot pri splošni inteligenci. Vendar to ni res, saj sta inteligentnost in čustvovanje dva popolnoma različna razumska procesa, ki pa potekata v nenehnem medsebojnem sovplivanju (Kovač in sod, 2004, Hočevar in sod., 2003).

Dejstvo je, da je umetnost dobrega vodenja v kombinaciji poslovne ostroumnosti in analitičnih sposobnosti na eni strani ter čustvene inteligentnosti na drugi strani. Kot pravijo Goleman, Boyatzis in McKee, (2002) – avtorji knjige Prvinsko vodenje: » Nadgrajeno vodenje se pojavi, ko se srečata glava in srce – čustva in misel.«

3 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI IN VODENJE

V slovenski strokovni literaturi najdemo različne prevode angleškega pojma »Human Resource Management«. »Human Resource Management« se najpogosteje uporablja oziroma prevaja kot ravnanje s človeškimi viri, upravljanje človeških virov, ravnanje z ljudmi, menedžment kadrovskih virov ...

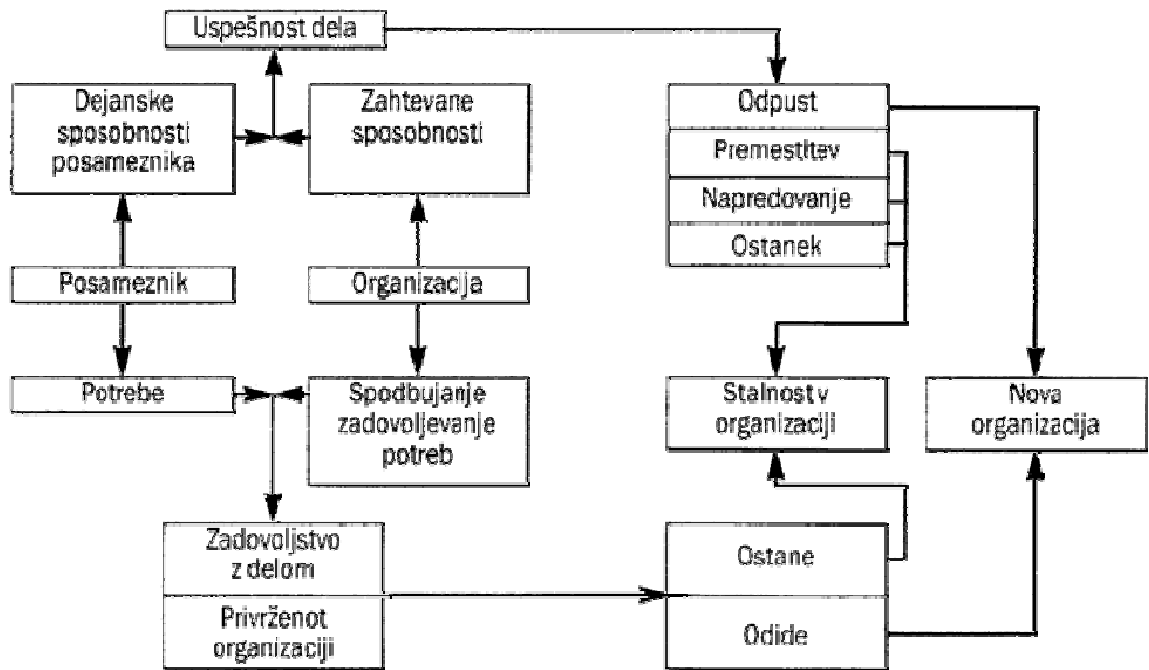
To področje je doseglo izrazitejši razvoj v osemdesetih letih dvajsetega stoletja in temelji na dveh temeljnih načelih (Armstrong, 1987, str. 54):

1. Človeški viri so najpomembnejše premoženje, ki ga organizacija ima. Učinkovito ravnanje z njimi je ključ do uspeha organizacije.
2. Omenjeni uspeh je najlažje doseči, če so kadrovska politika in postopki, ki se izvajajo v organizaciji, tesno povezani ter so glavni prispevek k doseganju skupnih ciljev in strateških načrtov.

Avtorji pojem »upravljanje človeških virov« (v nadaljevanju UČV) uporabljajo in razumejo na dva načina: eni UČV uporabljajo kot zamenjavo za termin personalni menedžment in industrijski odnosi in menijo, da združuje dobre strani prejšnjih terminov; drugi z UČV označujejo bolj strateški pristop k obravnavi zaposlenih v organizaciji (Storey, 2001, str. 11).

Glavni izziv UČV je, da zagotavlja optimalno srečevanje med organizacijo in posamezniki, ki naj vodi k učinkovitemu in uspešnemu doseganju organizacijskih ciljev na eni ter polnemu zadovoljevanju potreb in interesov posameznikov na drugi strani, kot prikazuje slika 3.1 (Svetlik, v Možina, 2002).

Slika 3.1 Srečevanje organizacije in posameznikov



Vir: Svetlik, 1998, str. 79.

Veliko vlogo v procesu UČV imajo linijski vodje in menedžment. Strokovnjaki za UČV dajejo perspektivo, kažejo pot, vodenje ljudi ni njihova vloga, temveč vloga linijskih vodij (Bratton, 1999, str. 29). Linijski vodje v okviru procesa devolucije opravljajo veliko aktivnosti, ki se nanašajo na delo s sodelavci (spremljanje delovne uspešnosti, uvajanje, mentorstvo, delitev in organizacija dela, identifikacija izobraževalnih potreb, svetovanje, seznanjanje zaposlenih, reševanje vsakodnevnih težav zaposlenih, skrb za dobre odnose in klimo na oddelku ipd.), za menedžment pa velja, da brez njihovega strinjanja v organizaciji ni mogoče sprejeti najpomembnejših odločitev. Pridobivanje, izbiranje, razvoj in napredovanje menedžerjev ter oblikovanje učinkovitih menedžerskih timov je zato zahteven izziv UČV.

Kakovost človeških virov definiramo kot razmerje med sposobnostmi, ki jih zahteva organizacijska vloga, in dejanskimi sposobnostmi osebe, ki opravljajo to organizacijsko vlogo. Čim večja je njuna skladnost, tem večja je kakovost človeškega dejavnika.

Organizacijska vloga definira zahteve, ki so potrebne za optimalno opravljanje dela, upošteva tudi sociokulturni kontekst.

Opis delovnega mesta je posledica umeščanja delovnega mesta v tehnično delitev dela. Pove nam, kakšne naloge so združene v okviru delovnega mesta in kakšna je odgovornost osebe, ki to delo opravlja.

S pravilno analizo in definicijo organizacijske vloge se dokoplujemo do sposobnosti, znanj in delovnih izkušenj (to je do kompetenc), ki jih mora imeti delavec, da se lahko optimalno vključi tako v tehnični kot sociokulturni sistem organizacije.

Zahtevani kompetenčni profil organizacijske vloge in dejanski kompetenčni profil posameznika sta zato ključni orodji za bolj operacionalno (manj abstraktno) obravnavo upravljanja intelektualnega kapitala podjetja (Tomažič, 2002).

3.1 Ugotavljanje razvojnega potenciala za vodenje

Ker se ljudje razlikujejo po svojih lastnostih (znanju, sposobnostih, značaju ...), ki so navedene v poglavju 2, je potrebno v sklopu načrtovanja razvoja zaposlenega oziroma za razvoj kariere predvideti njegov razvojni potencial. To je, do kam lahko pride posameznik s svojim razvojem, in pa smer razvoja. Najsplošnejša delitev možne razvojne poti je v dve smeri. To je razvoj v smeri stroke in razvoj v smeri vodenja. Prva običajno predstavlja horizontalno, druga pa vertikalno napredovanje. V organizacijah je običajno napredovanje v plačilnem razredu pogojeno z vertikalnim napredovanjem po hierarhični lestvici v organizacijski strukturi. Tako se v primeru, da organizacija nima razvitega horizontalnega sistema in ločene strokovne kariere od vodstvene, lahko dogaja, da se na delovno mesto vodje namešča dober strokovnjak, brez da bi se preverjalo, ali sploh ima kompetence za opravljanje takega dela. V tem primeru nastane dvojna škoda, saj izgubimo dobrega strokovnjaka in dobimo slabega vodjo.

Možni kandidati za menedžerje so na vseh ravneh organizacije. Treba jih je pravočasno prepoznati in ustrezno pripraviti na vlogo, ki jo bodo v prihodnje imeli v menedžmentu (Merkač, 1998).

Za razvoj kariere oziroma za visok razvojni potencial so potrebne sledeče splošne kompetence:

- učljivost, učenje za učenje,
- učinkovito komuniciranje in poslušanje,
- analitičnost, kreativno mišljenje, sposobnost videnja in reševanja novih problemov na drugačen način,
- samoiniciativnost, samozavestnost, odločnost,
- usmerjenost k cilju, motiviranost za uspeh (Brečko, 2003).

Pred samo selekcijo oziroma izbiro, ali ima nekdo vodstveni potencial, je potrebno v organizaciji vedeti, kaj za nas pomeni, da je nek sodelavec na določenem mestu dober oziroma kakovosten. Formalna izobrazba ter delovne izkušnje za uspešno opravljanje dela velikokrat niso dovolj, kot kaže praksa.

Z izbiro ljudi po občutku se lahko zgodi, da tisti, ki izbira, izbere sebi podobne ljudi.

Kakovosten delavec ima prava znanja, sposobnosti in motivacijo na eni strani ter priložnost za aktivacijo le-teh na delovnem mestu na drugi strani. Chambers (2001, str. 45) navaja: izobrazbo, dodatna znanja, izkušnje, tehnične spretnosti, motivacijo, organizacijske veščine, komunikacijske veščine ter sposobnost timskega dela in sodelovanja.

3.2 Učenje vodstvenih veščin

Mnogi verjamejo, da je nekdo nadarjen za vodenje ali ne. Dedne lastnosti vsekakor igrajo pomembno vlogo pri določanju uspešnosti posameznika. Raziskave kažejo, da je približno 50 odstotkov razlik med dobrimi in slabimi voditelji mogoče pripisati dednim lastnostim.

Vendar imajo tudi življenjske izkušnje in življenjske okoliščine pomembno vlogo (Hočevar in sod., 2003).

Z raziskavo Ralpa Stodgilla je bilo preseženo prepričanje, da so voditelji le tisti, ki so za to rojeni. Vodenja se da v veliki meri naučiti, prirojene lastnosti pa so pri tem v veliko pomoč. Izsledki te raziskave so opozorili tudi na pomen drugih dejavnikov, kot so prevladujoča klima

v organizaciji, pričakovanja, vrednote, lastnosti in pričakovanja članov organizacije, značilnosti delovnih nalog itd. (Možina in sod. 2000).

Skratka: talent, nadarjenost oziroma dednost določajo našo štartno pozicijo. Trening in učenje pa jo lahko izboljšata (Hočevar in sod., 2003).

Vodstvene veščine je mogoče spoznati, usvojiti in razvijati na več načinov. Mayer (2004) navaja, da zgolj znanje, vedenje še ni uporabno znanje, ker je še v elementarni obliki in zahteva strukturno integracijo. Šele s preizkušanjem znanja (eksperimentom, vajo, treningom) pridemo do izkušenj in spretnosti (veščin), ki naredijo znanje uporabno.

Priložnosti za učenje se pojavljajo na vseh področjih delovanja vodje.

Vodje se lahko učijo:

- neformalno, s pridobivanjem izkušenj na delovnem mestu, s pomočjo poskusov in napak in skozi interakcije z drugimi ljudmi;
- formalno, s pomočjo mentorjev, izobraževanja, različnih delavnic in treningov in učijo se z aktivnim iskanjem vseh vrst povratne informacije, ki jim omogoča, da bolje razumejo učinek, ki ga imajo na druge ljudi, ter dojemajo svoj napredek

Raziskave kažejo, da sta od formalnih programov najbolj učinkovita trening in mentorstvo na delovnem mestu. Trenerstvo je proces, skozi katerega ljudi opremimo z znanjem in s priložnostmi, ki jih potrebujejo, da se lahko razvijajo in postanejo uspešni. Osnovni namen treninga na delovnem mestu je izboljšati učinkovitost in uspešnost zaposlenega, mu posredovati implicitno (nezapisano) znanje in razširiti obzorja ter spremeniti njegovo obnašanje. Največje prednosti treninga so prikazane v sliki 3.2 (Hočevar in sod., 2003).

3.3 Vodstvena razvojna pot

»Pričakovanja, ki kot »psihološki usmerjevalci« človekove aktivnosti nastanejo že ob podpisu pogodbe o zaposlitvi, imajo velik vpliv na človekovo nadaljnje vedenje.«(Lipičnik, 1998, str. 237).

Sattelberg navaja (v Jereb, 1994) naslednji model razvoja vodstvenih kadrov po posameznih stopnjah:

- izobraževanje in usposabljanje za pridobivanje temeljnih menedžerskih znanj,
- pridobivanje izkušenj, začetek menedžerske kariere,
- srednja stopnja menedžerske kariere,
- zrelo obdobje menedžerske kariere,
- zadnje obdobje menedžerske kariere z vodstvenimi odgovornostmi,
- popuščanje in postopen umik,
- upokojitev.

3.4 Izzivi na področju vodenja in kompetenc

V zadnjem desetletju se pojmovanje vodenja vse bolj pomika od tehničnega pogleda na vodenje s človeško perspektivo. Vodja v modernem podjetju že dolgo ni več upravljalec in usmerjevalec dejavnosti v ožjem pomenu besede, temveč vse bolj postaja človek, ki skrbi, da bodo ljudje, za katere je odgovoren, lahko optimalno produktivni. Zaradi teh spremenjenih razmer je bistveno težje odgovoriti na vprašanje, s kakšnim vedenjem naj bo vodja optimalno učinkovit. To pomeni, da so postala znanja o poslovanju, obvladovanju financ, informacijske tehnologije in druga menedžerska znanja splošno dostopna in jih poseduje večina menedžerjev v uspešnih organizacijah. Isto velja za surovine, finančni kapital in sodobno tehnologijo. Ključni dejavnik konkurenčnosti postaja način, kako so te tehnologije in ostali resursi uporabljeni.

Nedvomno je, da je za take razmere potreben nov stil vodenja oziroma nov tip vodje. Od vodenja, za katerega je bilo značilno posredovanje ukazov ali navodil (reaktivno), se trend pomika v smeri ciljnega vodenja, ki temelji na oblikovanju vizije in ciljev podjetja ter mobilizacijo zaposlenih z njihovo pomočjo (Svetlik, 1996).

Pri tem postaja pomembno interaktivno vodenje, kjer vodja postane inštruktor, ki se pri reševanju problemov in pri prevzemanju novih projektov uči skupaj s sodelavci. Svetlik (1996) navaja, da se težišče delovanja vodij premika od tako imenovanih trdih k mehkim dejavnikom, kot so organizacijska kultura, znanje, komunikacija, motivacija z delom in kariero in podobno.

Zato je vedno več raziskovalcev modernega vodenja prepričanih, da so tisto, kar danes ločuje uspešne od neuspešnih vodij, njihove kompetence.

Svetlik (2001) navaja pet skupin kompetenc:

1. metodološke kompetence: zmožnost upravljanja s časom, zmožnost odločanja, znanje reševanja problemov, komuniciranje;
2. socialne kompetence: sposobnost prepričevanja, sposobnost pogajanj, sposobnost vodenja ljudi;
3. stališčne – vrednostne kompetence: sposobnost uveljavljanja vrednot in pozitivnih stališč;
4. učne kompetence: sposobnost učenja, sposobnost ocenjevanja, kar bo za nekoga v bodoče pomembno, sposobnost zbiranja in procesiranja informacij;
5. kompetence, povezane s specifičnim delom: to so kompetence, ki razlikujejo eno delo od drugega.

Podobno Drucker (2001) pravi, da bo najpomembnejši izziv, s katerim se bo moral soočiti menedžment v 21. stoletju, povečanje produktivnosti umskega dela in delavca. Le-ta bo po njegovem postal osrednja točka UČV, kar bo zahtevalo oblikovanje povsem drugačnih predpostavk o ljudeh, vodenju in organizacijah, v katerih ti ljudje delajo s ciljem ustvariti čim večjo produktivnost iz specifičnih prednosti in znanja posameznika. V družbi znanja zato organizacije na pritiske odgovarjajo z novo "filozofijo vodenja" in opolnomočenja sodelavcev (Boxsall in Purcel, 2003). Znanje, sposobnosti in kompetence so točka, kjer se stekajo interesi delodajalcev in delojemalcev, zato je razvoj zadnjih prednost obeh.

4 OPREDELITEV KOMPETENC

Kitajski rek pravi, da ni težko znati, težje je uporabiti to, kar znamo. Tako so Kitajci že pred davnimi leti opazili neko značilnost, ki je mnogo pozneje dobila ime kompetenca (Tomažič, 2001).

Pojem »kompetenca« različne avtoritete definirajo različno. Poglejmo si nekaj primerov.

Korenina besede izvira iz latinske besede *competens*. Brunčev Slovar tujk (1981) pojasnjuje, da beseda »kompetenca« pomeni pristojnost, upravičenost, pravica odločanja o čem, pooblastilo, delokrog, področje pristojnosti ipd.

Verbinčev Slovar tujk pojasnjuje: »kompetent (*competens*) primeren, pristojen; kdor se za kaj poteguje ali za kaj tekmuje.«

Tako smo to besedo razumeli doslej in jo še vedno razume velika večina ljudi, dokler ni N. Comsky (vir Duden Deutsches Universalwörterbuch 2001) pripisal temu izrazu tudi pomen »strokovno vedenje, razumeti se na kaj«. Zato že v Dudnovem slovarju tujk (*Das Fremdwörter Buch* 1990) najdemo razširitev prvotnega pomena besede kompetenca z »moči, doseči« (*Vermögen*), sposobnost, zmožnost (*Fähigkeit*). Tudi zadnji Veliki angleško - slovenski slovar (digitaliziran) določa besedi »competence« pomen »zadostnost, pristojnost, zmožnost, sposobnost« (Križaj, 2003).

Pomemben korak k razumevanju prinese podatek, da je zanimanje za pojem kompetentnosti sprožil David McClelland, ko je leta 1973 objavil znameniti članek *Testing for Competence rather than for Intelligence* (Boyatzis, 1980) in s tem opozoril, da je testiranje sposobnosti posameznika bolj koristno, če testiramo njegovo primernost za konkretne naloge potencialnega delovnega mesta (njegovo kompetenčnost), kot pa testiranje njegove inteligentnosti. Posameznik lahko zelo veliko zna, pa tega znanja ne zna uporabiti, poudarja Svetlik. Pri kompetencah gre ravno za uporabo znanja v praksi oziroma za zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih in nepredvidljivih situacijah (Svetlik, 2003).

Velik pospešek uporabe kompetenc v menedžerski praksi pa je dala knjiga *The Competent Manager*, ki jo je napisal R. Boyatzis (1982). V njej je podal definicijo, s katero se strinja

večina poznavalcev še danes. Kompetenco definira kot »notranjo značilnost posameznika, ki je vzročno povezana z nadpovprečno storilnostjo na delovnem mestu, njeni konstitutivni deli pa so: motivacija, sposobnost, samopodoba, znanje in veščine ter socialne vloge posameznika«.

Boyatzis razlikuje med: elementi/nalogami delovnega mesta, ki jih mora posameznik kompetentno izvrševati, in značilnostmi posameznika, ki mu to kompetentnost omogočajo. Na podlagi tega razlikovanja lahko kompetenco definiramo tudi kot celoto vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladati, če želi uspešno in učinkovito opravljati svoje delo.

Hornby in Thomas (1989) kompetenco opredeljujeta kot znanja, veščine in ostale kvalitete uspešnega vodje (Kohont, 2005).

Kompetence so namreč vse sposobnosti uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so potrebne, da nekdo uspešno in učinkovito ter v skladu s standardi delovne uspešnosti izvrši določeno nalogo, opravi delo, uresniči cilj ali odigra vlogo v poslovnem procesu. Še najenostavneje pa bi kompetence definirali kot nekakšne vedenjske zapise vlog, ki jih ljudje imajo v delovnih procesih (Gruban, 2003).

Vsem rabam besede kompetentnost je skupno označevanje možnosti za uspešno izvedbo neke naloge.

Kompetentnost je pogoj za uspešnost. Naloga pa je vedno vezana na neko delovno mesto. Uspešnost izvedbe neke naloge je torej odvisna tako od z-možnosti izvajalca kot možnosti, ki jih na svojem delovnem mestu ima.

USPEŠNOST= f (Z-MOŽNOST izvajalca, MOŽNOSTI delovnega mesta)

4.1 Temeljne sestavine ali struktura kompetenc

Znanje je družbeno skonstruiran, kontekstualno pogojen koncept, ki temelji na individualni izkušnji. Pogosto je opredeljeno kot v kontekst postavljena informacija. Po študiji OECD (Svetlik, 2005) pa je znanje kumulativna zaloga kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih imajo posamezniki, družina in skupnost in jih lahko uporabljajo pri delu, v osebnih in družbenih situacijah. Znanje je torej informacija, opredeljena z izkušnjami, resnico, presojo, intuicijo in vrednotami – gre za enkratno kombinacijo, ki posameznikom in organizacijam omogoča sprejemanje novih situacij in sprememb. Če ga opredelimo z oblikami, v katerih se pojavlja, pa razlikujemo med tihim in eksplicitnim znanjem, ki sta komplementarni obliki.

Osebnostne lastnosti so trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujemo med seboj. Pri vsakem posamezniku se te lastnosti združujejo v značilen vzorec, ki je enkraten in neponovljiv, v njegovo osebnost (Musek in Pečjak, 2001). Da bi olajšali preglednost nad osebnostnimi lastnostmi, osebnost že po tradiciji delimo na štiri velika področja. To so temperament, značaj, sposobnosti in telesna zgradba (konstitucija).

Sposobnosti (Musek in Pečjak, 2001) so tiste lastnosti, ki najbolj bistveno vplivajo na dosežke in uspešnost pri reševanju različnih nalog ter problemov. Določajo razlike v tem, kar kdo more in zmore. Dosežki pa niso odvisni samo od sposobnosti. Tudi znanje, motiviranost in različne osebnostne poteze (na primer marljivost, vztrajnost) vplivajo na dosežke. Lipičnik (1998) navaja, da »so sposobnosti v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem v kombinaciji z znanjem itd.«.

Motivacija povzroča in usmerja dejanja in zajema spodbujanje, ohranjanje in usmerjanje telesnih ter duševnih dejavnosti, zato da bi uresničili cilj (Stražičar in sod., 2002). Obsega vsa gibala vedenja: potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese, voljo. Nagoni in potrebe nas spodbujajo, nas potiskajo in ženejo v vedenje, zato jih imenujemo tudi motivacija potiskanja. Cilji, ideali in vrednote pa nam pomagajo izbrati način, kako bomo potrebe zadovoljili.

Samopodoba so predstave in pojmi, ki jih oblikujemo o sebi. Doživljanje samega sebe je po Rogersu (1969) osnova posameznikovega vedenja, saj "jaz" oblikuje in določa vedenje. To pomeni, da je naše vedenje odvisno od tega, kar si mislimo o sebi (Kohont, 2005).

Vrednote so pojmovanje ali prepričanje o zaželenih končnih stanjih ali vedenjih, ki presegajo specifične situacije, usmerjajo in vodijo izbiro ali oceno ravnanja ter pojavov in ki so urejene glede na relativno pomembnost (Musek, 1993).

4.2 Razvrščanje kompetenc

4.2.1 Kompetence po ravneh

Razvrstitev kompetenc je možna na več načinov.

Po ravneh:

- a) ključne, temeljne ali generične (npr. bralna in številčna pismenost, tuji jeziki);
- b) delovno specifične (role specific) kompetence – specifične za posamezna delovna mesta ali opravila. Delovne specifične kompetence so povezane z uspešnostjo posameznika v določeni vlogi;
- c) organizacijsko specifične – izvedene iz poslanstva, vrednot, strategije organizacije, vezane na posameznika in ne na njihove funkcije ali vloge.

Obstaja tudi kategorizacija kompetenc, ki kompetence deli na:

temeljne kompetence: bistvene karakteristike (običajno znanje in osnovne veščine), nujni minimalni standardi, ki ne ločijo najboljših od povprečnih (npr. komercialist: poznavanje proizvoda in izpis faktur);

razlikovalne kompetence: razlikujejo najboljše od povprečnežev npr. ambicioznejše postavljanje ciljev od standardnih zahtev organizacije (Gruban, 2003).

Kompetence je mogoče razvrstiti tudi kot:

- vidne ali opazne kompetence (npr. znanje, veščine, spretnosti), ki jih je mogoče sorazmerno enostavno razvijati z izobraževanjem in urjenjem;
- nevidne ali skrite kompetence (npr. lastnosti, vedenja, vrednote, prepričanja), ki jih je težje razvijati z izobraževanjem in je enostavneje izbirati »prave ljudi na prava mesta«.

4.2.2 Kompetence po področjih

- Metodološke (komuniciranje, analiziranje, reševanje problemov, samoorganiziranje, načrtovanje)
- Socialne (vodenje, timsko delo, uravnavanje konfliktov, pletenje socialnih mrež, pozitiven odnos do sebe, pogajanje)
- Učne (znati učiti se, odgovornost za samoizpolnjevanje, kritično in reflektivno mišljenje ...)
- Stališčne, vrednotne (prevzemanje odgovornosti, pripadnost, zavzetost, pozitivni odnos do sprememb, širjenje zaupanja, naravnost na rezultate ...)
- Delovno specifične (Kohont, 2005)

4.3 Menedžerske kompetence

Boyatzis je s svojo študijo ameriških menedžerjev menedžerske kompetence zelo približal širši javnosti. Namen študije, v kateri je sodelovalo 2000 menedžerjev, ki so opravljali 41 različnih nalog v 12 organizacijah, je bil identificirati in razviti sistem, ki določa, katere karakteristike morajo imeti menedžerji, da bi lahko učinkovito opravljali različna dela na različnih menedžerskih položajih v raznih organizacijah. Na ta način je želel napovedati menedžersko uspešnost in učinkovitost pri delu in hkrati proučiti, kako so različne menedžerske kompetence med seboj povezane in kakšen je njihov medsebojni vpliv.

Po Boyatzisu so kompetence karakteristike osebe, ki so nujne, vendar ne zadostne za učinkovito in/ali superiorno oz. najboljše možno opravljanje dela. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog oz. za celoto znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji (Boyatzis, 1982).

Constable (1988) menedžersko kompetenco definira kot zmožnost menedžerja, da učinkovito uporabi znanje in izkušnje pri izpolnjevanju menedžerske vloge oziroma zmožnosti oblikovanja sistema ali sosledja vedenja, ki ga vodijo k doseganju določenega cilja.

Na osnovi omenjene definicije kompetenc menedžerjev se je v Ameriki in v anglosaksonskih državah oblikoval koncept generičnih kompetenc menedžerjev. Identifikacija kompetenc, ki so

potrebne za opravljanje določenega dela, je postala osnova pridobivanja, ocenjevanja, usposabljanja, nagrajevanja in razvoja menedžerjev v ameriških podjetjih.

Z vprašanjem, kaj odlikuje učinkovite menedžerje, torej iskanjem generičnih menedžerskih kompetenc, sta se ukvarjala tudi Whetten in Cameron (1993). Slednja sta s pomočjo intervjujev s 402 menedžerji v javnem in zasebnem sektorju indentificirala 60 menedžerskih kompetenc, med katerimi so se največkrat pojavljale:

1. verbalna komunikacija, 2. upravljanje časa in stresa, 3. odločanje, 4. prepoznavanje, 5. opredeljevanje in reševanje problemov, 6. motivacija in vpliv na druge, delegiranje, 7. postavljanje ciljev in oblikovanje vizije, 8. samozavedanje, 9. oblikovanje timov in 10. upravljanje konfliktov (Kohont, 2005, str. 39–40).

New (1996) pa menedžerske kompetence povezuje s sodelovanjem z drugimi. Pravi, da označujejo način, kako posameznik sodeluje z drugimi posamezniki v organizaciji, bodisi da gre za sodelavce, nadrejene bodisi za podrejene (Kohont, 2005).

V teh modelih je mogoče zaznati prepričanje, da so generične kompetence prisotne pri vseh zelo uspešnih menedžerjih. To seveda ni res in ni potrebno. Malo verjetno je, da bo menedžer imel vse našteje kompetence, pa tudi da bo opravljal vlogo, ki bo zahtevala vse omenjene kompetence. Bolj pomembno za organizacijo je, da identificira predvsem tiste, ki mu bodo pomagale pri opravljanju vloge.

New (1996) zato predlaga, da menedžerske kompetence razdelimo glede na položaj menedžerja v organizacijski hierarhiji in glede na njegove izkušnje. Menedžerji na različnih ravneh organizacije se namreč razlikujejo po znanju, izkušnjah, širini pogledov na organizacijo in organizacijsko okolje ipd. Vse to vpliva na kompetence, ki jih imajo, in razlike so najbolj očitne, če primerjamo vrhnjega menedžerja z začetnim nižjim menedžerjem. Zato je v organizacijah smiselno primerjati podobne menedžerske pozicije in na tak način identificirati najboljšega med boljšimi. Hkrati nabori generičnih kompetenc zanemarjajo vpliv značilnosti organizacije oz. organizacijske kulture na delo menedžerja (Kohont, 2005).

II EMPIRIČNI DEL

5 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

Namen raziskave je bil ugotoviti, kako je opredeljena vloga vodje, opis del in nalog, ki naj bi jih le-ta izvajal v bolnišnici in izdelati kompetenčni profil vodje v Splošni bolnišnici Murska Sobota.

V razmerah intenzivnih sprememb se tudi na področju zdravstva vloga menedžementa spreminja. Zahteve s strani uporabnikov storitev po spremljanju kakovosti dela v bolnišnici, zahteve financerjev ter ustanoviteljev so tiste, ki od vodilnih v bolnišnicah zahtevajo dobro razvite kompetence s področja vodenja.

Dosedanje raziskave s področja menedžementa v zdravstvu kažejo, da so vodilni v slovenskem zdravstvu v prvi vrsti strokovnjaki na določenem medicinskem področju. Za uspešno vodenje bolnišnic pa je potrebno poleg strokovnih znanj imeti še predvsem znanja o vodenju v širšem smislu. Predvsem pa zavedanje, da le kompetentni vodje lahko učinkovito in uspešno opravljajo delo in ustvarijo uspešno prihodnost bolnišnice.

Področje menedžerskih kompetenc v slovenskem zdravstvenem prostoru še ni bilo raziskano v takem smislu.

Pravkar omenjena spoznanja so bila tudi predmet številnih razprav vodstva bolnišnic v letih 2001–2004, ki je zaznalo potrebo po definiranju profila vodje v bolnišnici. Zato se je odločilo, da podpre omenjeno raziskavo.

Lahko rečemo, da za učinkovito in uspešno delo vodij v zdravstvu veljajo vse do sedaj obravnavane sestavine tega procesa v teoretičnem delu magistrske naloge.

V empiričnem delu pa smo posebno pozornost namenili glavnim nalogam menedžementa, pri tem pa poskušali upoštevati posebnosti menedžementa javnega zdravstvenega zavoda.

5.1 Postavitev domnev

V raziskavi smo preverjali naslednje domneve.

Domneva 1:

Zahteve delovnega mesta vodje na drugem nivoju vodenja (srednji menedžement), katerega predstavniki so zdravniki, medicinske sestre, imajo v opisu del in nalog opredeljeno večje število nalog, ki se nanašajo na stroko kot pa na vodenje oziroma menedžement.

Domneva 2:

Pričakovana stopnja razvitosti kompetenc, ki sestavljajo kompetenčni profil vodje, se razlikuje glede na nivo menedžementa.

Domneva 3:

Med mnenjem vodij in mnenjem zaposlenih obstajajo razlike v oceni dejanskih kompetenc. Zaposleni razvitost dejanskih kompetenc ocenjujejo nižje kot vodje.

Domneva 4:

Vodje pretežni del delovnega časa in pozornosti posvečajo delu z bolnikom in le manjši del vodenju zaposlenih ter poslovnim vprašanjem.

5.2 Metodologija raziskovanja

V raziskavi smo kombinirali oba pristopa – tako fenomenološki ali kvalitativen kot pozitivistični, kvantitativni. Omenjena kombinacija kvalitativne in kvantitativne metode bo preprečila pristranskost oziroma zagotavljala čim večjo mero objektivnosti rezultatov raziskave.

Opazovanje in proučevanje konkretnega organizacijskega vedenja, v tem primeru vedenja vodij, je pomembno z metodološkega vidika. Zato je opazovanje organizacijskega vedenja tudi začetna točka proučevanja kompetenc.

Pri pregledu strokovne literature s področja kompetenc je pri identificiranju kompetenc moč zaslediti različne pristope. Spencer in Spencer (1993) opisujeta: klasični, diskusije in kompetence prihodnjih delovnih mest (Kohont, Svetlik, 2005).

V tej raziskavi smo se identificiranja kompetenc lotili po fazah, ki so prikazane v nadaljevanju. V proces identifikacije smo želeli vključiti čim večje število predstavnikov vodij na prvem in drugem nivoju menedžmenta, ker so ključnega pomena za bolnišnico in ker najbolj poznajo naloge in vloge v tej funkciji.

Faza 1:

S pomočjo analize opisov dokumentov smo ugotavljali, kako je opredeljen opis del in nalog vodje oziroma definirano vodilno delovno mesto in pričakovane kompetence. Pri analizi nalog smo uporabili metode analize funkcij dela, ki so jih razvili v Ameriki (Svetlik, 2002) in pokaže, v kolikšni meri delo poteka s podatki, ljudmi in rečmi. Rezultat: število vodilnih delovnih mest, nazivi delovnih mest, analiza nalog na omenjenih vodilnih mestih glede na delo z ljudmi, podatki in rečmi.

Faza 2:

Pedagoške delavnice z vodji prvega in drugega nivoja menedžmenta, s čimer smo pridobili nabor pričakovanih kompetenc in naloge, ki se pojavljajo na vodilnih delovnih mestih. Rezultat: nabor pričakovanih kompetenc za profil vodje.

Faza 3:

Sledila je izdelava anketnega vprašalnika (tudi spletnega), ki je služil za nadaljnje zbiranje podatkov o vedenjskih vzorcih. Temelji na identificiranih oblikah organizacijskega vedenja iz 2. faze, na osnovi katerih smo izdelali ustrezna anketna vprašanja.

Vsako vprašanje smo opremili z Likertovo petstopenjsko ocenjevalno lestvico, kar nam je omogočilo, da smo lahko merili intenziteto opazovanih oblik organizacijskega vedenja in kasnejšo statistično obdelavo.

Rezultat: anketni list za ugotavljanje zahtevane stopnje razvitosti posamezne kompetence in oceno dejanskih kompetenc pri vodji.

Faza 4:

Ocenjevanje pričakovanih in dejanskih kompetenc pri vodji.

Ocenjevalni list je bil oblikovan tako, da je vsako kompetenco predstavljalo 5 trditev. Slednje so ocenjevalci ocenjevali na petstopenjski lestvici.

K ocenjevanju smo pristopili s 360- stopinjsko metodo (4 zorni koti). Zato sta bila pripravljena 2 ocenjevalna lista oziroma vprašalnika:

1. Vprašalnik za samooceno pričakovanih in dejanskih kompetenc vodje, katerega so izpolnjevali vodje (glej prilogo A 1).
2. Vprašalnik za oceno menedžerskih kompetenc vodje, katerega so izpolnjevali podrejeni, nadrejeni in sodelavci vodij (glej prilogo A 2).

Anketiranci so imeli možnost izpolniti vprašalnik tudi preko spleta. Vsak anketiranec je prejel svojo PIN-kodo, ki mu je zagotavljala anonimnost.

Tako je končna ocena temeljila na povprečni oceni podrejenih, nadrejenih in sodelavcev. Za primerjavo in analizo samozavedanja ter lastnega videnja sebe kot vodjo pa smo uporabili samooceno.

Glede na globino raziskave smo v anketiranje vključili:

- sodelavce vodij, ki smo jih zaprosili, da s pomočjo anketnega vprašalnika ocenijo organizacijsko vedenje svojih nadrejenih (bottom-up ocena),
- vodje (vrhnji in srednji nivo), ki smo jih zaprosili, da s pomočjo vprašalnika ocenijo lastno organizacijsko vedenje (samoocena),
- vodje, ki smo jih zaprosili za oceno organizacijskega vedenja svojih podrejenih sodelavcev (top-down ocena).

Vrsta raziskave je študija primera.

Populacija: v raziskavo so bili vključeni 4 predstavniki prvega nivoja vodenja ali predstavniki vodstva bolnišnice in 42 predstavnikov drugega nivoja vodenja (predstojniki, glavne medicinske sestre in vodje služb).

5.3 Predstavitev Splošne bolnišnice Murska Sobota Splošna bolnišnica Murska Sobota je javni zdravstveni zavod, katerega ustanovitelj je Republika Slovenija, ustanoviteljske pravice in obveznosti pa izvršuje Vlada Republike Slovenije.

Zavod opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni ravni za 125.000 prebivalcev.

Zavod opravlja zdravstveno dejavnost na sekundarni ravni, ki obsega:

N	85.110	bolnišnična zdravstvena dejavnost,
N	85.122	specialistična izvenbolnišnična zdravstvena dejavnost,
N	85.141	samostojne zdravstvene dejavnosti, ki jih ne opravljajo zdravniki,
G	52.310	dejavnost lekarn,
K	73.104	raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju medicine,
H	55.510	dejavnost menz,
H	55.520	priprava in dostava hrane (catering),
K	74.700	čiščenje objektov in opreme,
O	93.010	dejavnost pralnic in kemičnih čistilnic.

Organizacija zavoda

Dejavnosti zavoda so:

- medicinske dejavnosti,
- dejavnost zdravstvene nege,
- spremljajoče medicinske dejavnosti,
- nemedicinske dejavnosti.

I. Medicinske dejavnosti

Medicinske dejavnosti se delijo na internistične in kirurške dejavnosti ter ostale medicinske dejavnosti (otroški oddelek, ginekološko-porodniški oddelek, podaljšano bolnišnično zdravljenje in pedagoško-raziskovalno dejavnost).

1. V internistične dejavnosti se povezujejo naslednji oddelki:

- a) Interni oddelek, v katerega sestavi so odseki in specialistične ambulante
- b) Pljučni oddelek, v katerega sestavi so specialistične ambulante
- c) Infekcijski oddelek, v katerega sestavi so specialistične ambulante

2. V kirurške dejavnosti se povezujejo naslednji oddelki:

- a) Kirurški oddelek, v katerega sestavi so odseki in specialistične ambulante
- b) Oddelek za perioperativno medicino, v katerega sestavi so odseki in specialistične ambulante
- c) Očesni oddelek, v katerega sestavi so odseki in specialistične ambulante
- d) Oddelek za bolezni ušes, nosu in grla, v katerega sestavi so specialistične ambulante

3. Ostale medicinske dejavnosti se delijo na naslednje organizacijske enote:

- a. Otroški oddelek, v katerega sestavi so odseki in specialistične ambulante
- b. Ginekološko-porodniški oddelek, v katerega sestavi so odseki, dispanzer in specialistične ambulante
- c. Oddelek podaljšanega bolnišničnega zdravljenja
- d. Pedagoška in znanstveno raziskovalna dejavnost

II. Dejavnost zdravstvene nege

To je služba, v katero se povezujejo:

- a) izvajalci zdravstvene nege medicinskih in spremljajočih medicinskih dejavnosti,
- b) vodja za pedagoško in raziskovalno dejavnost na področju zdravstvene nege,
- c) medicinska sestra za obvladovanje bolnišničnih okužb,
- d) socialna delavka,

- e) čistilna služba in
- f) služba za oskrbo s tekstilom.

III. Spremljajoče medicinske dejavnosti

Med te dejavnosti spadajo naslednji oddelki oziroma službe (organizacijske enote):

1. Oddelek za radiologijo, v katerega sestavi so specialistične ambulante
2. Oddelek za transfuzijo, v katerega sestavi so specialistične ambulante
3. Oddelek za patologijo, v katerega sestavi so odseki
4. Bolnišnična prehrana in dietoterapija
5. Služba za fizikalno in rehabilitacijsko medicino, v katerega sestavi so odseki
6. Bolnišnična lekarna, v katere sestavi so odseki
7. Oddelek za laboratorijsko diagnostiko, v katerega sestavi so odseki
8. Inštrumentarska služba
9. Služba sterilizacije

IV. Nemedicinske dejavnosti

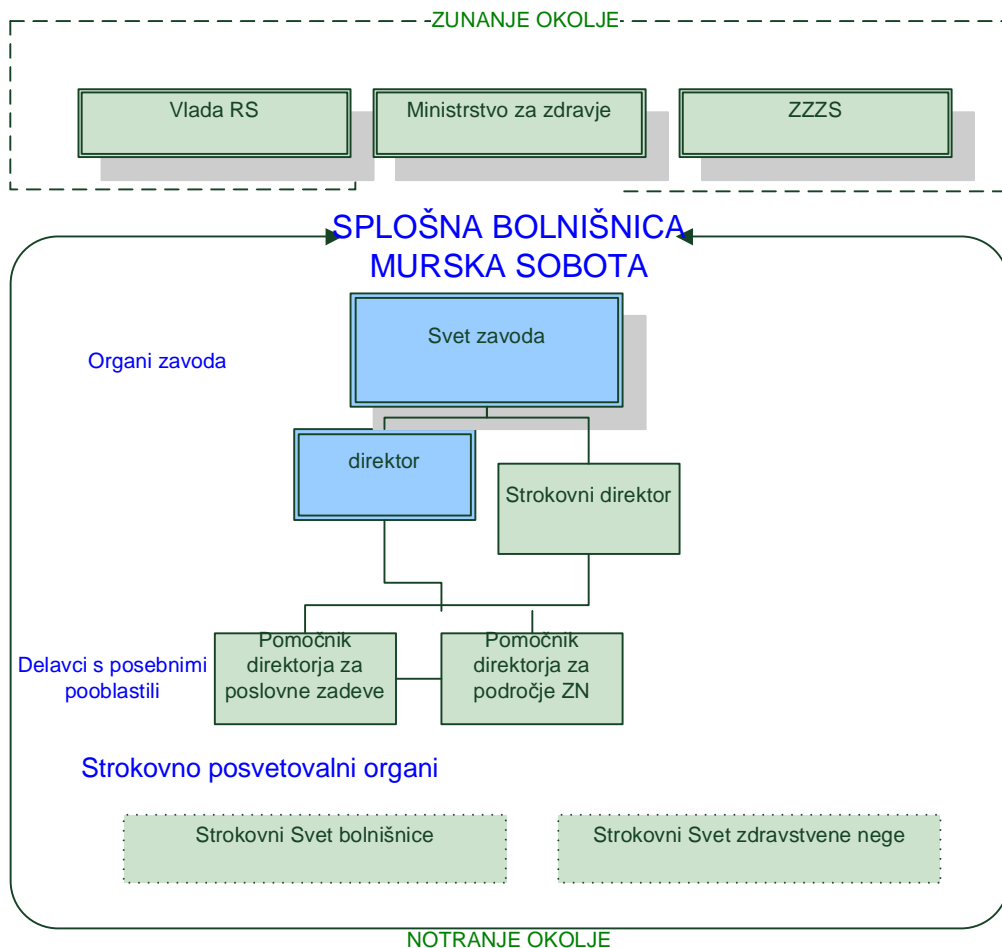
Nemedicinske dejavnosti tvorijo trije sektorji, in sicer:

1. V finančno - računovodski sektor spadajo naslednje službe (organizacijske enote):
 - računovodska služba,
 - služba za zdravstveno ekonomiko, plan in analize,
 - nabavna služba,
 - služba za informatiko.
2. V splošni sektor spadajo naslednje službe (organizacijske enote):
 - pravna služba,
 - kadrovska služba,
 - splošna služba,
 - služba za varnost pri delu.

3. V tehnično-oskrbovalni sektor spadajo naslednje službe (organizacijske enote):
- služba za energetiko,
 - služba za strojne inštalacije,
 - služba za naročila in civilno zaščito.

Organi zavoda so: svet zavoda, direktor, strokovni direktor, strokovni svet, strokovni svet zdravstvene nege, drugi izvršilni organi, kot je prikazano v sliki 5.3.1

Slika 5.4: Organi zavoda



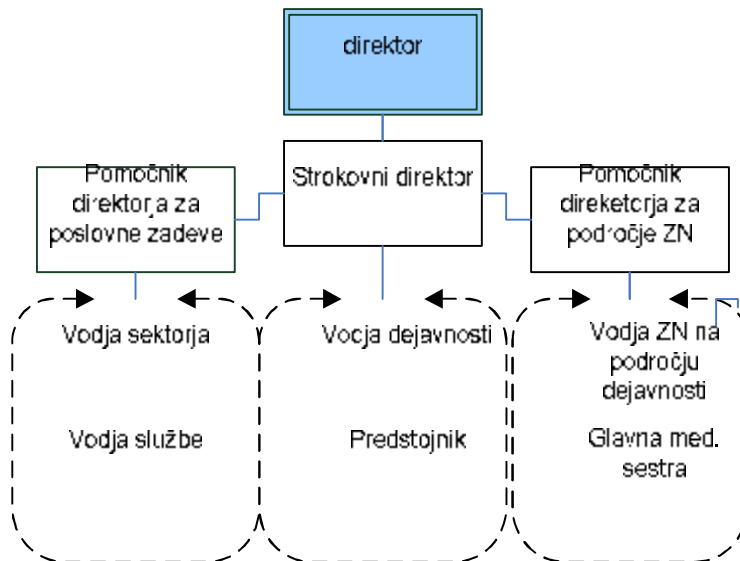
Organ upravljanja bolnišnice je Svet zavoda, ki ima 13 članov: od tega je 6 članov ustanovitelja, 5 članov bolnišnice, 1 predstavnik Mestne občine Murska Sobota in 1 član Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS).

Posamezne bolniške oddelke vodijo predstojniki in glavne medicinske sestre oddelkov. Ti sestavljajo Strokovni svet in Strokovni svet za zdravstveno nego.

Pristojnosti posameznih organov so opisani v statutu Splošne bolnišnice Murska Sobota.

Iz slike 5.1 in 5.2 je razvidna umestitev analiziranih delovnih mest v organizacijskem smislu. Iz sheme vodenja (glej sliko 5.2) pa so razvidna 4 vodilna delovna mesta na prvem nivoju in 6 vodilnih delovnih mest na drugem nivoju vodenja, ki smo jih obravnavali pri identifikaciji kompetenc vodje.

Slika 5.5: Shema vodenja



5.4 Opis vzorca

V bolnišnici, v kateri je potekala raziskava, je zaposlenih 857 delavcev. (Vir: Poslovno poročilo 2005).

Med zaposlenimi, ki so bili povabljeni k raziskavi, je bilo 47 vodij na prvem in drugem nivoju menedžementa (glej tabelo 5.1) in 149 zaposlenih iz vseh dejavnosti zavoda. Dogovori o raziskavi so potekali na začetku z vodstvom bolnišnice, nato pa s Strokovnim svetom zavoda in Strokovnim svetom zdravstvene nege, ki sta oba organa zavoda.

Tabela 5.1: Število povabljenih vodij v raziskavo glede na dejavnost zavoda

Vodstvo	4
Medicinska dejavnost	10
Spremljajoča medicinska dejavnost	11
Dejavnost zdravstvene nege	14
Nemedicinska dejavnost	8
Skupaj	47

Povprečna starost ocenjenih vodij je 48,47 let. Najmlajši vodja je star 27 let, najstarejši pa 71 let.

Med vodji je zastopanost po spolu sledeča: 14 moških (29,7%) in 33 žensk (70,2%).

Največ vodij je univerzitetno izobraženih, sledijo vodje z visoko strokovno in vodje z višješolsko izobrazbo, vodje z magisterijem, vodje s srednješolsko izobrazbo in na koncu vodja z doktoratom, kot je prikazano v tabeli 5.2.

Tabela 5.2: Stopnja najvišje dosežene izobrazbe pri vodjih

Stopnja izobrazbe	Število	%
srednja	2	4,44
višja	8	17,78
visokostrokovna	11	24,44
univerzitetna	20	44,44
magisterij	3	6,67
doktorat	1	2,22

Vodje so v povprečju v bolnišnici zaposleni 17,02 let, kar kaže na to, da dobro poznajo razmere v bolnišnici. Najdaljša delovna doba znaša 39 let in najkrajša 1 leto.

Vodje so v povprečju na vodilnem položaju 7,4 let, kar pomeni v povprečju skoraj dva mandata, če upoštevamo, da traja mandat vodje na prvem in drugem nivoju menedžementa 4 leta.

Od 47 povabljenih je povabilo sprejelo 43 vodij. Pri tem je potrebno dodati, da so tisti, ki so zavrnilli sodelovanje, v večini navedli razloge: da ni anonimnosti in da gre za preveč osebno stvar.

298 anketnih vprašalnikov ali ocenjevalnih listov smo razdelili 43 vodjem in 149 zaposlenim (sodelavcem in podrejenim) ali skupno 192 zaposlenim, kar predstavlja 22,3 odstotni vzorec (glej tabelo 5.3).

43 anketnih listov za samooceno pričakovanih in dejanskih kompetenc vodje smo razdelili med vodje na prvem in drugem nivoju vodenja. Razdelitev vprašalnikov med vodji je bila vezana na delovno mesto anketiranega, zato ni bila naključna.

Razdelitev vprašalnikov za oceno menedžerskih kompetenc vodje po posameznih dejavnostih pa je potekala po 360° metodi. Tako da smo zajeli tri vidike ocenjevalcev: podrejene, nadrejene in sodelavce.

Tabela 5.3: Razdelitev anketnih vprašalnikov med vodji in zaposlenimi

Vrsta vprašalnika	Število oddanih vprašalnikov vodjem	Število oddanih vprašalnikov zaposlenim	Skupno število oddanih vprašalnikov zaposlenim
samoocena	43	0	43
ocena	106	149	255
skupno	149	149	298

Vrnjenih smo dobili 155 vprašalnikov, od tega 23 samoocen, kar pomeni 53,5% vseh samoocen za vodje in 132 ocen, kar pomeni 51,7 % vseh vprašalnikov za zaposlene. Skupna odzivnost anketirancev znaša 52,2% (glej tabelo 5.4).

Slabo odzivnost bi po lastni oceni lahko pripisali sami metodologiji (360-stopinjska metoda), posebnostim organizacijske kulture v zdravstvu, predvsem pa nepoznavanju omenjenega pristopa oz metodologije med zaposlenimi v bolnišnici in v zdravstvu na sploh.

Tabela 5.4: Odzivnost zaposlenih po dejavnostih zavoda glede na oceno in samooceno

Dejavnost	Število vrnjenih samoocen	Število vrnjenih ocen
Vodstvo	2	24
Medicinska dejavnost	4	26
Spremljajoča medicinska dejavnost	7	27
Dejavnost zdravstvene nege	6	34
Nemedicinska dejavnost	4	21
Skupaj	23	132

Samooceno je podalo 23 vodij od 43 ali (53,49%). Zastopanost po spolu je bila: 6 moških (26,1%) in 17 žensk (73,9%).

Oceno je podalo 132 anketirancev. Med anketiranci je bilo 45 moških ali (34,1%) in 87 žensk ali (65,9%). 9,8% ocen temelji na podanih ocenitvah nadrejenih o svojih podrejenih, 15,9% na ocenitvah svojih sodelavcev in 74,2% na ocenitvah svojih nadrejenih.

Med dejavnostjo zavoda in demografskimi podatki so se pokazale naslednje statistično značilne zveze:

- S 100% gotovostjo lahko zaključimo, da so mlajši vodje zastopani predvsem v dejavnosti zdravstvene nege in v nemedicinski dejavnosti. V medicinski dejavnosti in vodstvu pa je starost vodij večja.
- S 100% gotovostjo lahko trdimo, da v spremljajoči medicinski dejavnosti, dejavnosti zdravstvene nege in nemedicinski dejavnosti prevladuje ženski spol.

6 ANALIZA IN RAZLAGA REZULTATOV TER SPREJEM OZIROMA ZAVRNITEV DOMNEV

6.1 Rezultati analize opisov vodilnih delovnih mest v bolnišnici

Na samem začetku raziskave nas je zanimalo, koliko vodilnih delovnih mest je v bolnišnici.

Analiza dokumentov Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v SB M. Sobota je pokazala, da notranje organizacijske enote zavoda vodijo, organizirajo in koordinirajo njihovo delo:

a) v medicinskih, spremljajočih medicinskih dejavnostih in dejavnosti zdravstvene nege:

1. vodja internističnih dejavnosti,
2. vodja kirurških dejavnosti,
3. predstojniki oddelkov,
4. vodje odsekov,
5. vodja zdravstvene nege na področju internističnih dejavnosti,
6. vodja zdravstvene nege na področju kirurških dejavnosti,
7. glavna medicinska sestra in glavni tehnik,
8. glavni fizioterapevt,
9. glavni inženir radiologije,
10. glavni laboratorijski inženir,
11. odgovorna medicinska sestra za zdravstveno nego;

b) v nemedicinski dejavnosti:

12. vodje sektorjev,
13. vodje služb.

Skupaj: 13 vodilnih delovnih mest

Pri pregledu Pravilnika o notranji organizaciji dela med vodilnimi delovnimi mesti niso zasledili, da bi bili navedeni predstavniki vodstva (direktor zavoda, strokovni direktor, pomočnik direktorja za poslovne zadeve in pomočnik direktorja za področje zdravstvene nege). Ugotovil pa smo, da so slednja vodilna mesta navedena v Statutu bolnišnice. Prav

tako v omenjenem pravilniku nismo zasledili delitve vodij na nivo menedžementa, čeprav je ta v teoriji (glej poglavje 1.1.1) in v praksi med zaposlenimi v bolnišnici dobro poznana.

Zato smo zaključili, da imamo v bolnišnici 17 različnih vlog vodje. Na prvem nivoju menedžementa (vrhni menedžement) imamo 4 različne vloge vodij: direktor bolnišnice, strokovni direktor bolnišnice, pomočnik direktorja za področje zdravstvene nege in pomočnik direktorja za poslovne zadeve. Na drugem nivoju oziroma srednjem menedžementu pa imamo 11 različnih vlog: vodja internističnih ali kirurških dejavnosti, predstojnik oddelka, vodja zdravstvene nege na področju internistične ali kirurške dejavnosti, glavna medicinska sestra/glavni tehnik, glavni fizioterapevt, glavni inženir radiologije, glavni laboratorijski inženir, vodje sektorjev in vodja službe (nazivi so navedeni v 8. členu, razen dveh, ki spadata na tretji nivo, to sta: vodja odseka in odgovorna medicinska sestra za zdravstveno nego).

Na osnovi opisov delovnih mest, ki so opredeljena v Pravilniku o notranji organizaciji in sistematizaciji delovnih mest v Splošni bolnišnici Murska Sobota, smo naredili analizo nalog. V fazi načrtovanja analize nalog smo želeli uporabiti metodo analize funkcij dela, ki so jih razvili v Ameriki (Svetlik, 2002), in pokaže, v kolikšni meri delo poteka s podatki, ljudmi in rečmi. Vendar smo v fazi izvedbe ugotovili, da je iz opisov del in nalog težko najti dela, ki se nanašajo na delo z rečmi. Zato smo analizo funkcij dela spremenili v smislu delitve na delo z: zaposlenimi, bolniki, podatki oz. administracija.

Pri analizi nalog vodilnih smo združevali opise najbolj podobnih na prvem (vodstvo) in drugem nivoju vodenja (srednji menedžement).

V analizi nalog vodilnih smo zajeli predstavnike srednjega menedžementa v medicinski dejavnosti in dejavnosti zdravstvene nege, ki so istočasno tudi člani organov zavoda, kot sta Strokovni svet bolnišnice in Strokovni svet zdravstvene nege (glej poglavje 5.3).

V tabeli 6.5 so prikazani opisi del in nalog, ki jih opravljajo predstavniki vodstva (direktor, strokovni direktor, pomočnik direktorja za poslovne zadeve in pomočnica direktorja za področje zdravstvene nege) glede na vlogo.

Tabela 6.5: Nazivi delovnih mest ter opisi del in nalog vodstva

Naziv delovnega mesta	Opis del in nalog
DIREKTOR (D)	<ul style="list-style-type: none"> • opravlja dela iz 23. člena Statuta javnega zdravstvenega zavoda SB M.S., • organizira in vodi delo ter poslovanje zavoda, predstavlja in zastopa zavod in je odgovoren za zakonitost in strokovnost dela zavoda, • predlaga svetu zavoda sprejem sprememb statuta in drugih splošnih aktov, • predlaga svetu zavoda finančni plan in mu poroča o finančnem poslovanju, • izvršuje sklepe sveta zavoda in ustanovitelja, • sprejema pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, • pravilnik o varstvu pri delu ter druge organizacijske splošne akte, • imenuje in razrešuje delavce s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter vodje posameznih oddelkov, • odloča o sklenitvi in prenehanju delovnega razmerja, o razporejanju delavcev, organizaciji dela, delovnem času ter o uresničevanju posamičnih pravic in odgovornosti delavcev.
STROKOVNI DIREKTOR (SD)	<ul style="list-style-type: none"> • opravlja dela iz 42. člena Statuta javnega zdravstvenega zavoda SB M.S., • vodi, organizira in koordinira strokovno medicinska področja zavoda, • vodi in organizira različne strokovne razgovore, • vodi in sodeluje pri izvršitvi sklepov strokovnega sveta, • sodeluje pri kadrovanju medicinskega kadra, • je odgovoren za strokovnost dela zavoda, • vodi in organizira delovni proces, • opravlja medicinske preglede in postavlja diagnoze, • svetovanje in opravljanje preventivnih medicinskih metod in zdravljenja, • pripravlanje znanstvenih razprav in strokovnih poročil, • druga opravila po nalogu nadrejenega.
POMOČNIK DIREKTORJA ZA POSLOVNE ZADEVE (PDPZ)	<ul style="list-style-type: none"> • opravlja dela iz 41. člena Statuta javnega zdravstvenega zavoda SB M.S., • vodi in koordinira delo nemedicinskih dejavnosti, • skrbi za racionalno porabo razpoložljivih finančnih sredstev, • skrbi za realizacijo sprejetih programov dela in letnih pogodb ZZS, • zagotavljanje in pridobivanje sredstev za poslovanje zavoda, • sprotno spremljanje fizičnih in finančnih kazalcev, • druga dela po nalogu nadrejenega.
POMOČNIK DIREKTORJA ZA PODROČJE ZDRAVSTVENE NEGE (PDZN)	<ul style="list-style-type: none"> • opravlja dela iz 41. člena Statuta javnega zdravstvenega zavoda SB M.S., • vodi, koordinira zdravstveno nego v zavodu, • sodeluje pri izvršitvi sklepov sveta zdravstveni nege, • sodeluje pri kadrovanju negovalnega kadra, • druga opravila po nalogu nadrejenega.

Tabela 6.6: Naloge vodstva glede na vloge, ki jih opravljajo

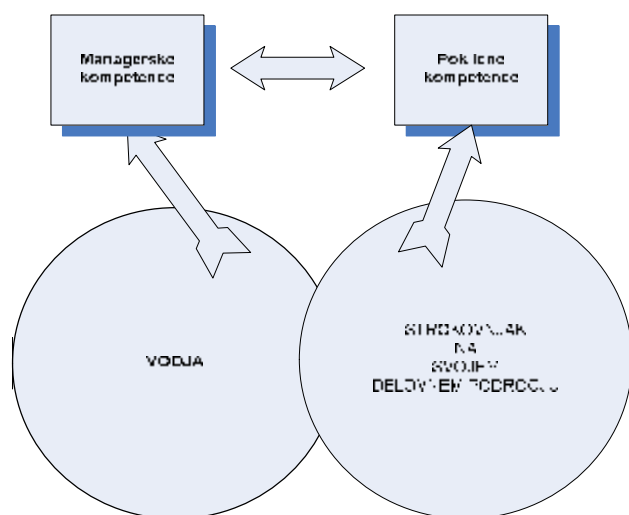
Vodstvo	D	SD	PDF	PDZN
ZAPOSLENI				
1. Vodi, organizira, koordinira dela, delovne procese, področja	•	•	•	•
2. Predstavlja in zastopa zavod	•			
3. Imenuje in razrešuje delavce s posebnimi pooblastili in odgovornostmi ter vodje posameznih oddelkov	•			
4. Odloča o sklenitvi in prenehanju delovnega razmerja, razporejanju delavcev, organizaciji dela, delovnem času ter o uresničevanju posamičnih pravic in odgovornosti delavcev	•			
5. Izvršuje sklepe Sveta zavoda in ustanovitelja	•			
6. Vodi in organizira različne strokovne razgovore		•		
7. Sodeluje pri izvršitvi sklepov zavoda				
8. Vodi in sodeluje pri izvršitvi sklepov strokovnega sveta		•		•
9. Sodeluje pri kadrovanju kadra		•		•
10. Zagotavlja in pridobiva sredstva za poslovanje zavoda			•	
11. Druga opravila po nalogu nadrejenega		•	•	•
BOLNIKI				
12. Opravlja medicinske preglede in postavlja diagnoze		•		
13. Svetuje in opravlja preventivne medicinske metode in zdravljenje		•		
ADMINISTRACIJA				
1. Predlaga svetu zavoda sprejem sprememb statuta in drugih splošnih aktov (pravilnikov)	•			
2. Predlaga svetu zavoda finančni plan in mu poroča o finančnem poslovanju	•			
3. Pripravlja znanstvene razprave in strokovne poročila		•		
4. Sprotno spremlja fizične in finančne kazalce			•	

Legenda: Za razlago okrajšav glej tabelo 6.1.

Pregled tabel 6.5 in 6.6 kaže, da predstavniki vodstva v največji meri opravljajo dela z zaposlenimi (11), sledijo naloge s podatki oz. administracijo (4). Pri strokovnem direktorju je iz opisa nalog razvidno, da se dve nalogi (prva opravljanje medicinskih pregledov in postavljanje diagnoz in druga svetovanje in opravljanje preventivnih medicinskih metod in zdravljenja) nanašata na delo z bolniki, kar pri drugih predstavnikih vodstva ni moč opaziti. Zato lahko zaključimo, da se trije predstavniki vodstva, razen strokovnega direktorja, v celoti posvečajo menedžerski vlogi. Ob tem pa se pojavlja tudi vprašanje, koliko časa posvečajo kaki nalogi.

V zvezi z nalogami z ljudmi je potrebno pri vodilnih, ki opravljajo medicinsko dejavnost, dejavnost zdravstvene nege in spremljajočo medicinsko dejavnost, omeniti dvojno vlogo (strokovno in menedžersko), ki je prikazana v sliki 6.1. Strokovne naloge se nanašajo na delo z bolniki, svojci, zaposlenimi v strokovnem smislu in za katerega so potrebne poklicne kompetence. Menedžerska vloga pa se nanaša na dela, kot so vodenje poslov in vodenje ljudi v organizacijskem smislu, za katero so potrebne menedžerske kompetence.

Slika 6.6: Dvojna vloga vodje



Vir: Zdenka Gomboc, 2005.

Tabela 6.7: Naloge vodje dejavnosti internističnih ali kirurških strok (srednji menedžment), ki hkrati opravljata tudi naloge predstojnika internega ali kirurškega oddelka

Opis del in nalog	Vodja dejavnosti	
	Internističnih strok	Kirurških strok
ZAPOSLENI		
1. Vodi, organizira in koordinira delo	•	•
2. Nadzoruje druge delavce	•	•
BOLNIKI		
3. Izvaja strokovno medicinsko dejavnost na specialistični ravni		•
4. Prepisuje in izvaja zdravljenje za ugotovljene bolezni, nepravilnosti in poškodbe	•	•
5. Svetuje in opravlja preventivne medicinske metode in zdravljenje	•	•
6. Opravlja medicinske preglede in postavlja diagnoze	•	•
7. Opravlja dela različnih operativnih strok		•
ADMINISTRACIJA		
8. Pripravlja znanstvene razprave in poročila	•	•
9. Opravlja podobna dela	•	

Tabela 6.8: Naloge predstojnikov oddelkov v medicinski dejavnosti

Opis del in nalog	Predstojnik oddelka			
	Gin. porod.	Otr.	Op.strok	Periop
ZAPOSLENI				
1. Vodi in koordinira delo	•	•	•	•
2. Druga opravila po nalogu nadrejenega	•	•	•	•
3. Nadzoruje druge delavce		•		•
4. Skrbi za strokovnost in organizacijo dela		•		
BOLNIKI				
5. Izvaja strokovno medicinsko dejavnost na specialistični ravni	•	•		
6. Prepisuje in izvaja zdravljenja za ugotovljene bolezni, nepravilnosti in poškodbe	•		•	•
7. Svetuje in opravlja preventivne medicinske metode in zdravljenje	•		•	•
8. Opravlja medicinske preglede in postavlja diagnoze			•	•
9. Opravlja dela različnih operativnih strok			•	
10. Stalno spremlja razvoj medicinskih ved in izvajanje medicinske doktrine		•		
11. Nadzor nad kakovostjo in strokovnostjo svojega dela in dela tima		•		
12. Opravlja specialne preiskave s področja pediatrije		•		
13. Strokovno oskrbi zdravega in bolnega novorojenca		•		
ADMINISTRACIJA				
14. Pripravlja znanstvene razprave in poročila	•		•	•
15. Opravlja podobna dela	•			

Legenda: Ginekološko-porodni oddelek (gin.porod.), Otroški oddelek (Otr), Operacijskih strok (Op. Strok), Oddelek za perioperativno medicino (Periop)

Če primerjamo analizo nalog vodji na drugem nivoju vodenja (glej tabele 6.7, 6.8, 6.9), lahko ugotovimo, da imajo predstojniki 9 in glavne medicinske sestre 7 nalog, ki se nanašajo na

delo z bolnikom. Pri predstojnikih sledijo naloge, ki se nanašajo na delo z zaposlenimi 4 in delo z administracijo 2.

Tabela 6.9: Naloge glavnih medicinskih sester/glavnih tehnikov v dejavnosti zdravstvene nege

Opis del in nalog:	Glavna medicinska sestra/glavni tehnik	Glavna medicinska sestra/glavni tehnik Centralno operacijski blok
ZAPOSLENI		
1. Vodi, organizira in načrtuje delovni proces	•	•
2. Druga opravila po nalogu nadrejenega	•	
BOLNIKI		
3. Opravlja diagnostične in terapevtske posege	•	
4. Izvaja zdravstveno-vzgojno delo z bolniki in njihovimi svojci v okviru strokovne usposobljenosti	•	
5. Načrtuje, izvaja in vrednoti proces zdravstvene nege bolnika	•	
6. Pripravlja in asistira pri operativnih posegih		•
7. Sodeluje pri odvzemu določenega materiala oz. vzorcev za histološke ali druge preiskave		•
8. Daje premedikacijo po naročilu zdravnika in sodeluje pri anesteziji		•
9. Opazuje oz. kontrolira življenjske funkcije in jih beleži		•
ADMINISTRACIJA		
10. Naroča material		•
11. Dokumentira in evidentira postopke zdravstvene nege bolnika	•	
12. Vodi medicinsko dokumentacijo		•

Pri glavnih medicinskih sestrah pa so po številu nalog na drugem mestu naloge, ki se nanašajo na delo z administracijo (3) in na tretjem mestu naloge, ki se nanašajo na dela z zaposlenimi (2). Hiter pregled oz. primerjava nalog med vodji na prvem in drugem nivoju vodenja kaže, da je število nalog, ki se nanašajo na delo z zaposlenimi, večje v vodstvu (4–11) v primerjavi z vodjo na drugem nivoju vodenja, kjer imajo predstojniki 2–4 in glavne medicinske sestre 2 nalogi.

Domneva 1 se sprejme.

Zahteve delovnega mesta vodje na drugem nivoju menedžmenta (srednji menedžment), predstavniki katerega so v največjem številu predstojniki oddelkov in glavne medicinske sestre, imajo v opisu del in nalog opredeljeno večje število nalog, ki se nanašajo na vlogo strokovnjaka (eksperta v svojem poklicu) kot pa na vlogo menedžerja oziroma vodje.

6.2 Rezultati ocen o izvajanju vloge vodje

Z namenom da bi pri vodji ugotovili, koliko svojega delovnega časa (v 24 urah) po svoji oceni posveča zaposlenim in podatkom oz. administraciji, v medicinski in spremljajoči medicinski dejavnosti ter dejavnosti zdravstvene nege, pa dodatno še bolnikom in drugim svojcem, smo jim zastavili posebno vprašanje v anketnem listu. Rezultati so prikazani v tabeli 6.10 in 6.11.

Tabela 6.10 : Delež delovnega časa, ki ga vodje posvečajo zaposlenim

Statistics						
	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
starost	23	0	47,04	10,02	27	71
dejavnost zavoda	23	0	3,26	1,21	1	5
profil	23	0	2,91	1,00	1	4
spol	23	0	1,74	,45	1	2
v63r: Delovna organizacija s preverjanjem in izobraževanjem pripravi posamznike na vlogo vodje.	23	0	1,48	,51	1	2
v64r: Imam dovolj znanj o vodenju (skrb za vodenje poslov in vodenje ljudi).	17	6	1,53	,51	1	2
v65_1: % delovnega časa, ki ga posvečam zaposlenim.	23	0	30,3478	15,1975	8,00	70,00
v65_2: % delovnega časa, ki ga posvečam bolnikom.	23	0	29,9565	27,5111	,00	85,00
v65_3: % delovnega časa, ki ga posvečam drugim (svojcem).	23	0	6,4348	6,8346	,00	25,00
v65_4: % delovnega časa, ki ga posvečam podatkom, administraciji.	23	0	31,9565	22,1431	,00	80,00

N - velikost vzorca *Mean* - povprečje *Std.Deviation* – standardni odklon *Minimum* – minimum *Maximum* – maksimum

Povprečni čas, ki ga vodje po svoji presoji namenijo zaposlenim, je 30,35% delovnega časa. Vrednosti standardnega odklona in tudi zgornja frekvenčna porazdelitev kaže, da obstajajo v ocenah med njimi precej velike razlike. Delu s podatki in administracijo vodje v povprečju namenjajo 31,96% delovnega časa (glej tabelo 6.10).

V nadaljevanju smo iz podanih samoocen izločili vodje iz medicinske, spremljajoče medicinske ter dejavnosti zdravstvene nege in ugotovili, da v povprečju največ delovnega časa namenijo bolnikom (36,76%), zaposlenim (29,88%), podatkom oz. administraciji (26,17%) in svojcem (5,41%) (glej tabelo 6.11).

Primerjava povprečnih ocen med vodji, ki imajo opravka z bolniki (medicinska, spremljajoča medicinska dejavnost in dejavnost ZN), in vodji, ki nimajo opravka z bolniki (vodstvo in nemedicinska dejavnost), s t-testom je pokazala, da obstaja statistično pomembna razlika v oceni delovnega časa, ki ga posvečajo bolnikom (Sig.=0,043), (glej tabelo 6.12).

Tabela 6.11: Delež delovnega časa, ki ga vodje (N= 17) v medicinski dejavnosti, spremljajoči medicinski dejavnosti in dejavnosti zdravstvene nege posvečajo zaposlenim, bolnikom, svojcem in podatkom

	N	Min	Max	Povprečje	Standardni odklon
v65_1: % delovnega časa, ki ga posvečam zaposlenim.	17	8,00	70,00	29,8824	16,4578
v65_2: % delovnega časa, ki ga posvečam bolnikom.	17	,00	85,00	36,7647	27,8916
v65_3: % delovnega časa, ki ga posvečam drugim (svojcem).	17	,00	20,00	5,4118	5,6243
v65_4: % delovnega časa, ki ga posvečam podatkom, administraciji.	17	,00	70,00	26,1765	19,5679
Valid N (listwise)	17				

Med vodji, ki imajo opravka z bolniki, smo v nadaljevanju izločili še vodje v medicinski dejavnosti in ugotovili, da največ (v povprečju 66,25%, min 40% in max 85%) delovnega časa namenijo bolnikom, manj zaposlenim (17%) in najmanj podatkom oz. administraciji (6,25%) (glej tabelo 6.13).

Tabela 6.12: Primerjava ocen o deležu delovnega časa, ki ga vodje po dejavnostih posvečajo bolnikom in statistično pomembne razlike

Independent Samples Test										
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
v65_1: % delovnega časa, ki ga posvečam zaposlenim.	,020	,890	,242	21	,811	1,7843	7,3762	-13,5554	17,1240	
			,281	12,043	,784	1,7843	6,3543	-12,0550	15,6237	
v65_2: % delovnega časa, ki ga posvečam bolnikom.	2,733	,113	-2,157	21	,043	-26,0980	12,0979	-51,2569	-,9392	
			-2,827	16,423	,012	-26,0980	9,2307	-45,6253	-6,5708	
v65_3: % delovnega časa, ki ga posvečam drugim (svojcem).	2,597	,122	1,222	21	,235	3,9216	3,2097	-2,7534	10,5965	
			,952	6,277	,376	3,9216	4,1197	-6,0519	13,8951	
v65_4: % delovnega časa, ki ga posvečam podatkom, administraciji.	,318	,579	2,304	21	,032	22,1569	9,6150	2,1613	42,1524	
			2,159	7,908	,063	22,1569	10,2617	-1,5544	45,8682	

Levene's Test for Equality of Variances – Levenova statistika enakosti variance Mean Difference – razlika povprečij Std. Error Difference - Standardna napaka povprečij 95% Confidence Interval of the Difference, Lower, Upper – 95% interval zaupanja, zgornji, spodnji

Tabela 6.13: Delež delovnega časa, ki ga vodje v medicinski dejavnosti posvečajo zaposlenim, bolnikom, svojcem in podatkom

Statistics						
	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
starost	4	0	51,25	13,48	41	71
dejavnost zavoda	4	0	2,00	,00	2	2
profil	4	0	2,00	,00	2	2
spol	4	0	1,75	,50	1	2
v63r: Delovna organizacija s preverjanjem in izobraževanjem pripravi posamznike na vlogo vodje.	4	0	1,25	,50	1	2
v64r: Imam dovolj znanj o vodenju (skrb za vodenje poslov in vodenje ljudi).	4	0	2,00	,00	2	2
v65_1: % delovnega časa, ki ga posvečam zaposlenim.	4	0	17,0000	10,1325	8,00	30,00
v65_2: % delovnega časa, ki ga posvečam bolnikom.	4	0	66,2500	20,5649	40,00	85,00
v65_3: % delovnega časa, ki ga posvečam drugim (svojcem).	4	0	8,0000	8,1240	2,00	20,00
v65_4: % delovnega časa, ki ga posvečam podatkom, administraciji.	4	0	6,2500	4,7871	,00	10,00

N - velikost vzorca *Mean* - povprečje *Std.Deviation* – standardni odklon *Minimum* – minimum *Maximum* – maksimum

Na podlagi slednje ugotovitve bi lahko zaključili, da vodje v medicinski dejavnosti namenjajo zaposlenim in podatkom oz. administraciji bistveno manj delovnega časa, kot pa vodje v ostalih dejavnostih. Žal pa slednje domneve zaradi premajhnega števila samoocen iz medicinske dejavnosti (4) ni bilo možno potrditi.

Domneve 4 ni bilo možno preveriti zaradi premajhnega vzorca.

Vodja v medicinski dejavnosti večji del delovnega čas nameni bolniku in le manjši del vodenju zaposlenih.

Ker ima organizacija pomembno vlogo pri izboru, v nadaljevanju pa pri razvoju vodstvenega kadra, kot je opisano v poglavju o ravnanju s človeškimi viri in vodenju (glej poglavje 3), smo vodje povprašali, kako jih je organizacija pripravila na vlogo vodje (glej tabelo 6.14).

Tabela 6.14: Delovna organizacija s preverjanjem in izobraževanjem pripravi posameznike na vlogo vodje

		F	%
spremenljivka	da	12	52,2
	ne	11	47,8
	Skupaj	23	100,0

12 vodij (ali 52,2%) od 23 meni, da jih je organizacija pripravila na vlogo vodje, 47,8% pa, da jih ni.

V nadaljevanju nas je zanimala tudi lastna percepcija oziroma samoocena vodij o tem, kako ocenjujejo svoje znanje o vodenju (skrb za vodenje poslov in vodenje ljudi). 8 vodij (ali 47,1%) meni, da imajo dovolj znanja o vodenju, nasprotno jih meni 9 (ali 52,9%) od 17 (glej tabelo 6.15).

Tabela 6.15: Samoocena znanja o vodenju (skrb za vodenje poslov in vodenje ljudi)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	8	34,8	47,1	47,1
	ne	9	39,1	52,9	100,0
	Total	17	73,9	100,0	
Missing	System	6	26,1		
Total		23	100,0		

Frequency – frekvenca *Percent – odstotek* *Valid Percent – veljaven odstotek* *Cumulative Percent – kumulativni odstotek*

Dobljeni rezultati so lahko dobro izhodišče za načrten razvoj vodilnih (poglavje 3.3).

6.3 Rezultati ocen stopnje razvitosti pričakovanih in dejanskih kompetenc vodje

Na osnovi literature in delavnic z vodji smo oblikovali dvanajst menedžerskih kompetenc.

Pri identifikaciji kompetenc nas je vodilo osnovno vprašanje: Katero znanje, sposobnosti, veščine in lastnosti oz. kompetence so potrebne za delo vodje v bolnišnici?

Delavnice so potekale 7. 8. in 15. 12. 2005. Udeležilo se jih je 42 vodij. V uvodnem delu smo jim pripravili kratko predavanje o kompetencah in razlogih za uvajanje kompetenčnega pristopa v bolnišnici. V nadaljevanju je sledilo delo v skupinah. Udeležencem smo ponudili nabor kompetenc, ki smo ga pripravili na osnovi pregleda literature, ki je navedena v teoretičnem delu naloge.

Udeleženci so izbrali dvanajst menedžerskih kompetenc, katere smo zaradi nalog, ki jih je potrebno opraviti kot menedžer in vodja (glej poglavje 2.1.1), razdelili v dva sklopa.

V sklop upravljaljskih kompetenc smo uvrstili tiste kompetence, ki so se bolj nanašale na vsebine upravljanja (menedžementa): načrtovanje, organiziranje, izvajanje in kontrola uspeha, administrativna učinkovitost, osebni in strokovni razvoj zaposlenih, upravljanje odnosov. Med voditeljske (leadership) kompetence pa smo uvrstili tako imenovane vedenjske kompetence, ki se bolj nanašajo na čustvene in socialne spretnosti in so podlaga učinkovitega komuniciranja ter sodelovanja z drugimi. Kažejo pa, kako se človek vede, odziva, reagira in kako obvlada svoja čustva (Brečko, 2003).

V naslednjem koraku smo vsako kompetenco poskušali opredeliti s petimi trditvami oziroma spremenljivkami, ki smo jih pripravili na osnovi pregleda literature, ki je navedena v teoretičnem in empiričnem delu. Ob njih je bila petstopenjska lestvica, na kateri so ocenjevalci označili 1– če trditev za ocenjevano osebo ne drži, 2– če delno drži, 3– če v povprečju drži, 4– če dokaj dobro drži in 5– če v celoti drži. Tako smo na koncu dobili šestdeset trditev oziroma spremenljivk.

Ker nas je zanimalo, kakšno je mnenje vodij o stopnji pričakovanih kompetenc in kakšna je ocena vodij in ostalih zaposlenih (nadrejenih, podrejenih in sodelavcev) glede razvitosti dejanskih kompetenc vodje, smo se odločili za 360-stopinjsko povratno informacijo.

Gre za metodo, ki se v zadnjem desetletju pogosto uporablja na področju ravnanja z ljudmi v razvojne namene in namene usposabljanja. Za 360-stopinjsko metodo povratne informacije (4 zorni koti), kjer ocena razvitosti kompetenc pri vodji temelji na lastni oceni vodje in

povprečni oceni podrejenih, nadrejenih in sodelavcev, smo pripravili dva vprašalnika. Za primerjavo in analizo samozavedanja ter lastnega videnja sebe kot vodje smo pripravili vprašalnik za samooceno pričakovanih in dejanskih kompetenc vodje.

Ta je vseboval vseh 12 kompetenc, opredeljenih s 60 trditvami, in šest dodatnih vprašanj s področja izvajanja vlog vodenja. Vodje smo za razliko od ostalih ocenjevalcev zaprosili, da na petstopenjski lestvici ocenijo pričakovane kompetence oz. kompetence, ki jih po njihovem mnenju za uspešno opravljanje vlog in nalog od vodje pričakuje vodstvo oz. lastnik. Nato pa še dejansko razvitost njihovih kompetenc.

Za analizo podatkov in preverjanje domnev smo uporabili sledeče metode: frekvenčna porazdelitev, povprečna vrednost, korelacijska analiza s Pearsonovim koeficientom, t-test, metoda glavnih komponent, faktorska analiza in regresijska analiza.

S frekvenčnimi porazdelitvami in povprečnimi vrednostmi smo ugotavljali razpršenost odgovorov anketirancev pri posameznih spremenljivkah ter kompetencah. Varianca oziroma standardni odklon pa nam pokaže variabilnost odgovorov anketirancev od povprečne vrednosti njihovih odgovorov. Statistično značilne korelacije oziroma vzročno posledične zveze med posameznimi spremenljivkami ter kompetencami smo preverjali s Pearsonovim koeficientom. S t-testom pa smo želeli ugotoviti, če obstajajo morebitne statistično značilne zveze med povprečji dveh določenih skupin anketirancev, to je predstavniki poslovnega in strokovnega menedžmenta.

Od metod razvrščanja smo izvedli metodo glavnih komponent, s katero smo želeli ugotoviti, v koliko skupin se nam razvrstijo skupne značilnosti vključenih kompetenc. Ker se je z metodo glavnih komponent pokazala možna razvrstitev kompetenc na dve skupini, smo v sledeči faktorski analizi zahtevali izpis dveh faktorjev, ki naj zajemata skupne razsežnosti merjenih kompetenc. Dobili smo dva faktorja, vsakega popisanega s čistim vplivom kompetenc na dimenzijo vodenja, to je brez vpliva vseh drugih spremenljivk in kompetenc. Na koncu smo oblikovali še teoretični model z odvisno spremenljivko (vodenje, ki jo ponazarja prvi faktor) ter izbranimi neodvisnimi spremenljivkami. Njegovo statistično značilnost smo preverili z regresijsko analizo. Model nam kaže čisti neposredni vpliv izbranih neodvisnih spremenljivk na razvitost kompetenc vodenja.

6.3.1 Uprvaljske kompetence

6.3.1.1 Upravljalska kompetenca: načrtovanje

Načrtovanje je trajna dejavnost v vseh prvinah sistema zdravstvenega varstva in na vseh ravneh. Pri njem gre za procese, ki tečejo in se ponavljajo, za trajno soočanje zdravstvenih potreb in možnosti njihovega zadovoljevanja, določanja razvojnih ciljev in strategij za njihovo doseganje.

V sedanjem obdobju se načrtovanje javne zdravstvene službe ukvarja z zadovoljevanjem naraščajočega povpraševanja ljudi po zdravstvenih storitvah v razmerah vse večjih ekonomskih pritiskov na izvajalce javnih zdravstvenih programov.

Ko govorimo o načrtovanju, moramo omeniti tudi strateško razvojno načrtovanje, ki je vsebina strateškega menedžmenta. Včasih se zdi, da vlada v javnih zdravstvenih zavodih prepričanje o nepotrebnosti strateškega načrtovanja, saj naj bi bila vsebina in zanesljivost delovanja javne zdravstvene službe vnaprej zagotovljeni. Toda razmere se spreminjajo in prepričanje o nepotrebnosti strateškega načrtovanja je za organizacijo lahko škodljivo. Če ni jasne slike zelene prihodnosti, so lahko odločitve zakasnele, neutemeljene ali celo napačne.

Najvišji menedžerji se mnogokrat izogibajo izdelovanju strategij, ker menijo, da to ne sodi v njihovo delovno področje. Ali pa se izgovarjajo na pomanjkanje časa.

V proces načrtovanja spadajo tudi razmišljanja o poslanstvu, viziji in ciljnih organizacije.

Z razmišljanjem o poslanstvu in viziji organizacije si pridemo na jasno, kdo, kaj in zakaj smo, kam gremo, kaj želijo uporabniki in kaj mi, kako izpolnujemo naloge, ali smo koristni uporabnikom in družbi ipd.

Cilji morajo biti skladni s poslanstvom in vizijo, prav tako naj bi praviloma bili merljivi s kazalniki. Kazalniki so lahko izraženi kakovostno (npr. povečali bomo zadovoljstvo bolnikov z zdravstveno oskrbo) ali količinsko (npr. skrajšali bomo čakalne dobe).

Za maksimiranje uspešnosti delovanja v razmerah objektivno omejenih javnih sredstev je potrebno pri načrtovanju učinkovito povezovanje in skupno delo strokovnega in poslovnega menedžmenta v zdravstvenih organizacijah. Prvi bodo zagotavljali dobre zdravstvene rezultate in želeno strokovno rast organizacije, drugi pa prvine racionalnosti in nujnega omejevanja (Česen, 2003).

Zato smo anketirance zaprosili, da podajo svoje mnenje na 5 trditve s področja načrtovanja. V tabeli 6.16 so prikazane povprečne vrednosti ocen vodij in ocenjevalcev.

Tabela 6.16: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih kompetenc (PK), dejanskih kompetenc po samoocenah (DKS) in dejanskih kompetenc po oceni (DKO)

Trditve	PV PK	PV DKS	PV DKO
d1: Delo zna analizirati in načrtovati (mesečni in letni program dela.	4,52	3,96	3,97
d2: Postavlja jasne, merljive cilje (mesečno, letno) in jih jasno predstavlja zaposlenim.	4,43	3,70	3,67
d3: Načrtuje vse vire (kadrovske, materialne, delovno opremo).	4,30	3,48	3,87
d4: Načrtuje aktivnosti za zagotavljanje kakovosti na osnovi najnovejših dokazov, navodil, priporočil...	4,35	3,43	3,70
d5: Načrtuje strokovna izobraževanja in izpopolnjevanja.	4,52	3,91	4,05
Skupna PV	4,42	3,69	3,87

Tako vodje s povprečno oceno (PV= 3,96) kot ocenjevalci s povprečno oceno (PV=3,97) ocenjujejo, da znajo vodje analizirati in načrtovati mesečni in letni program dela.

Ocenjevalci so v primerjavi z vodji sposobnosti pod d1, d3, d4 in d5 bolje ocenili kot pa vodje sebe.

Nekoliko slabše so zaposleni (PV= 3,67) ocenili sposobnost vodij pri postavljanju jasnih in merljivih ciljev. Ali natančneje 60% vodij in samo 32,3% ocenjevalcev trdi, da znajo vodje dokaj dobro postavljati jasne, merljive cilje in jih jasno predstavljati zaposlenim (glej tabelo 6.17 in 6.18).

Tabela 6.17: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d2 (postavlja jasne, merljive cilje (mesečno, letno) in jih jasno predstavlja zaposlenim)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid delno drži	2	8,7	8,7	8,7
v povprečju drži	5	21,7	21,7	30,4
dokaj drži	14	60,9	60,9	91,3
v celoti drži	2	8,7	8,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Frequency – frekvenca Percent – odstotek Valid Percent – veljaven odstotek Cumulative Percent – kumulativni odstotek

Tabela 6.18: Rezultati ocenjevalcev trditve d2 (postavlja jasne, merljive cilje (mesečno, letno) in jih jasno predstavlja zaposlenim)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne drži	8	6,1	6,2	6,2
	delno drži	13	9,8	10,0	16,2
	v povprečju drži	30	22,7	23,1	39,2
	dokaj drži	42	31,8	32,3	71,5
	v celoti drži	37	28,0	28,5	100,0
Total		130	98,5	100,0	
Missing	System	2	1,5		
Total		132	100,0		

Frequency – frekvenca Percent – odstotek Valid Percent – veljaven odstotek Cumulative Percent – kumulativni odstotek

Korelacijska analiza

Med spremenljivkami d1, d2, d3, d4 in d5 se je po ocenah zaposlenih pokazala statistično pomembna zveza (glej tabelo 6.19), tako da lahko s 100% gotovostjo trdimo, da tisti, ki zna dobro analizirati in načrtovati delo, zna tudi postavljati jasne, merljive cilje, prav tako pa tudi načrtovati ostale vire ter načrtovati aktivnosti na področju zagotavljanja kakovosti in strokovnih izobraževanj.

Prav tako smo preverili, ali obstajajo statistično značilne zveze med demografskimi spremenljivkami (starost, dejavnost zavoda, spol in uvrščenost v hierarhiji) in spremenljivkami, s katerimi smo popisali kompetenco – Načrtovanje (glej tabelo 6.20).

V tabeli 6.19 in v vseh tabelah, kjer so prikazani rezultati korelacije, so razvidni signifikanti kjer med spremenljivkama obstaja statistično značilna zveza. Tam kjer je ena zvezdica, pomeni, da je manj kot 5% tveganje, da zveza drži, in kjer sta dve zvezdici, pomeni, da je manj kot 1% tveganja, da je zveza med spremenljivkama. Kjer ima Pearsonov koeficient predznak –, tam obstaja obratno sorazmerna zveza. To pomeni npr. da če spremenljivka dejavnosti zavoda (pri čemer je vodstvo imelo oznako 1, vodje v medicinski dejavnosti oznako 2, vodje v spremljajoči med. dejavnosti 3, vodje v dejavnosti zdravstvene nege 3, vodje v nemedicinski dejavnosti oznako 4) narašča proti 4, potem starost pada in obratno.

Iz tabele 6.20 je razvidna tudi statistično značilna povezanost med dejavnostjo in trditvijo d1, kar pomeni, da lahko s 95,3% gotovostjo sprejmemo ugotovitev, da znajo predstavniki vodstva in medicinske dejavnosti bolje analizirati in načrtovati mesečni, letni program dela kot vodje v ostalih dejavnostih.

Ugotovitve so spodbudne, ob tem pa se moramo vprašati, kaj so si anketiranci pod kompetenco načrtovanja predstavljali in koliko znanja o tem imajo.

Poznavalci zdravstvenega menedžmenta so mnenja, da je menedžment v zdravstvu kratkoročno usmerjen in da razen zelo redkih izjem strateškega menedžmenta v zdravstvenih zavodih ni razvil. Zato opozarjajo na morebitne posledice nerazvitosti strateškega odločanja, kot so dolgo odlaganje odločitev po potrebnih naložbah v človeške in materialne zmogljivosti, ali celo sprejemanje napačnih odločitev (Česen, 2003, Bela knjiga, 2003).

Zaključimo lahko, da bo potrebno o vlogi najvišjega menedžmenta, v smislu razmišljanja o poslanstvu in viziji organizacije, razvijanju razvojne strategije in sprejema strateško pomembnih odločitev, še veliko govoriti med zaposlenimi. Zaposlene bo potrebno prepričati, da strategije v delovanje organizacije vnašajo dolgoročno zanesljivost, ki bi bila brez njih ogrožena zaradi spreminjanja moči in nasprotujočih si interesov različnih udeležencev.

Ključno vlogo pri tem pa bosta imela tako poslovni kot strokovni menedžment.

Tabela 6.19: Rezultati korelacijske analize med spremenljivkami s področja načrtovanja

		d1	d2	d3	d4	d5
d1: Delo zna analizirati in načrtovati (mesečni in letni program dela).	Pearson Correlation	1,000	,756(**)	,656(**)	,651(**)	,542(**)
	Sig. (2-tailed)	,	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	128,000	128,000	124,000	123,000	124,000
d2: Postavlja jasne, merljive cilje (mesečno, letno) in jih jasno predstavlja zaposlenim.	Pearson Correlation	,756(**)	1,000	,716(**)	,656(**)	,596(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	,	0,000	0,000	0,000
	N	128,000	130,000	126,000	125,000	126,000
d3: Načrtuje vse vire (kadrovske, materialne, delovno opremo).	Pearson Correlation	,656(**)	,716(**)	1,000	,733(**)	,681(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	,	0,000	0,000
	N	124,000	126,000	126,000	123,000	123,000
d4: Načrtuje aktivnosti za zagotavljanje kakovosti na osnovi najnovejših dokazov, . navodil, priporočil..	Pearson Correlation	,651(**)	,656(**)	,733(**)	1,000	,667(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	,	0,000
	N	123,000	125,000	123,000	125,000	123,000
d5: Načrtuje strokovna izobraževanja in izpopolnjevanja.	Pearson Correlation	,542(**)	,596(**)	,681(**)	,667(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	,
	N	124	126	123	123	126

Tabela 6.20: Rezultati korelacijske analize med demografskimi spremenljivkami in spremenljivkami s področja načrtovanja

		Starost	dejavnost zavoda	Spol	Tip anketiranca
starost	Pearson	1,000	-0,304	-0,059	-0,107
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,505	0,224
	N	132	132	132	132
dejavnost zavoda	Pearson	-0,304	1,000	0,328	0,092
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,293
	N	132	132	132	132
spol	Pearson	-0,059	0,328	1,000	0,024
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,505	0,000		0,785
	N	132	132	132	132
Tip anketiranca	Pearson	-0,107	0,092	0,024	1,000
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,224	0,293	0,785	
	N	132	132	132	132
d1: Delo zna analizirati in načrtovati (mesečni in letni program dela).	Pearson	-0,032	-0,176	-0,022	-0,132
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,721	0,047	0,809	0,138
	N	128	128	128	128
d2: Postavlja jasne, merljive cilje (mesečno, letno) in jih jasno predstavlja zaposlenim.	Pearson	-0,068	-0,119	0,076	-0,002
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,444	0,176	0,391	0,980
	N	130	130	130	130
d3: Načrtuje vse vire (kadrovske, materialne, delovno opremo).	Pearson	-0,029	-0,092	-0,012	-0,055
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,743	0,306	0,896	0,544
	N	126	126	126	126
d4: Načrtuje aktivnosti za zagotavljanje kakovosti na osnovi najnovejših dokazov, navodil, priporočil...	Pearson	-0,130	-0,013	0,141	0,047
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,149	0,889	0,117	0,600
	N	125	125	125	125
d5: Načrtuje strokovna izobraževanja in izpopolnjevanja.	Pearson	-0,068	-0,160	0,104	0,001
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,453	0,073	0,246	0,991
	N	126	126	126	126

6.3.1.2 Upravljaljska kompetenca: organiziranje

Organizacijo zgradijo ljudje zato, da bi v njej uresničili cilje. In ker se cilji ljudi v prostoru in času spreminjajo, organizacije nastajajo, se spreminjajo in propadajo. Za organizacije v zdravstvu velja, da so po organizacijski dinamiki v primerjavi s pridobitnimi bolj toge. V njih je delitev dela prečna (horizontalna) in navpična (vertikalna). Prva kaže na delitev dela med enotami, skupinami in posamezniki glede na naloge in druge vidike delovanja organizacije. Navpična delitev pa pomeni delitev pristojnosti in odgovornosti ter odseva oblast.

Govorimo torej o strukturi organizacije, kjer vlada linijska zvrst hierarhije in za katere so značilne vse slabosti: zapiranje v svoj oddelek, spodbujanje oddelčnega partikularizma, zaostrovanje konkurence med posameznimi oddelčnimi menedžerji, celo sabotiranje drugih oddelkov in institucij (Lipovec, 1987). Poleg naštetih posledic se navajajo še zmanjševanje pomembnosti skupnega cilja organizacije, oteženo vzgojo menedžerskega kadra zaradi prevelike specializacije, zaposleni so navezani bolj na svoj poklic in probleme poklica kot pa na uresničitev skupnih ciljev organizacije. O neučinkovitosti birokratsko hierarhičnih sistemov v razmerah kompleksnega in razgibanega družbenega dogajanja govori tudi Rus (2001), ki pravi, da so takšni sistemi učinkoviti le tedaj, ko je družba stabilna, predvidljiva in nekompleksna.

Za uspešno in učinkovito opravljanje zdravstvenih storitev mora imeti javni zdravstveni zavod zadostne in ustrezne človeške, materialne in finančne vire. S slednjimi pa upravlja menedžment. Ključno vprašanje pri tem pa je, kako uskladiti in povezati delo posameznikov in organizacijskih enot. Ker v javnem zdravstvenem zavodu tečejo ključni delovni procesi, to so procesi zdravljenja, na dnu organizacijske piramide, je primarna naloga menedžerjev, da organizirajo optimalno delitev dela med zdravstvenimi in drugimi delavci prav na tej ravni.

Zaradi pravkar omenjenega dejstva imajo vodje, ponavadi so to predstavniki srednjega menedžmenta, v bolj členjeni organizaciji pa tudi tretjega nivoja, na tej ravni tako pomembno vlogo. Poleg ustrezne delitve pa je naloga vodij tudi smiselno povezovanje in usklajevanje (koordiniranje) dejavnosti posameznikov in organizacijski enot, če želimo izvajati kakovostne zdravstvene storitve. V procesih zdravljenja je potrebna koordinacija dela različnih izvajalcev (Česen, 2003).

Z namenom da bi ugotovili, kako vodje gospodarijo oziroma upravljajo z omenjenimi viri, kako usklajujejo, povezujejo dejavnosti med različnimi enotami in izvajalci tekom zdravljenja, smo anketirance zaprosili, da odgovorijo na 5 trditev s tega področja. V tabeli 19 so prikazane povprečne vrednosti ocen vodij in ocen ocenjevalcev.

Tabela 6.21: Primerjava povprečnih vrednosti pričakovanih kompetenc (PK), dejanskih kompetenc po samoocenah (DKS) in dejanskih kompetenc po oceni (DKO)

Trditve	PV PK	PV DKS	PV DKO
d6: Razporeja delo zaposlenim glede na postavljene načrte, da je delo pravočasno in kakovostno opravljeno.	4,57	4,00	3,90
d7: Organizira delovne sestanke z zaposlenimi.	4,57	3,96	3,84
d8: Pripravlja navodila in informacije za delo.	4,52	3,96	3,74
d9: Organizira aktivnosti za izboljševanje kakovosti dela.	4,57	3,61	3,63
d10: Brez težav obvlada zahteve z več strani (različne naloge), jih zna uskladiti in izvesti.	4,48	3,70	3,72
Skupna PV	4,53	3,84	3,79

Iz tabele 6.21 je razvidno, da se vodje zavedajo, da se od njih pričakujejo dobro razvite organizacijske kompetence, saj je pri vseh spremenljivkah, ki se nanašajo na organiziranje $PV \geq 4,5$. Trditev, da vodja razporeja delo zaposlenim glede na postavljene načrte, da je delo pravočasno in kakovostno opravljeno, ocenjujejo vodje s $PV=4,00$, njihovi ocenjevalci pa s $PV=3,90$.

S trditvijo, da vodja organizira delovne sestanke z zaposlenimi, se v celoti strinja 46,9% ocenjevalcev in 39,1% vodij (glej tabelo 6.22 in 6.23 v prilogi B).

34,96% vodij in 21,7% ocenjevalcev je mnenja, da trditev, da vodja obvlada zahteve z več strani (različne naloge), jih zna uskladiti in izvesti, v celoti drži (glej tabelo 6.24 in 6.25 v prilogi B).

Korelacijska analiza je pokazala, da lahko s 100% gotovostjo zaključimo, da obstajajo statistično pomembne zveze med skoraj vsemi spremenljivkami s področja organiziranja (glej tabelo 6.26).

Ne obstajajo pa statistično pomembne zveze med spremenljivkami s področja organiziranja in demografskimi spremenljivkami.

Tabela 6.26: Rezultati korelacijske analize med spremenljivkami s področja organiziranja

		d6	d7	d8	d9	d10
d6: Razporeja delo zaposlenim glede na postavljene načrte, da je delo pravočasno in kakovostno opravljeno.	Pearson Correlation	1,000	,613(**)	,559(**)	,655(**)	,650(**)
	Sig. (2-tailed)	,	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	128,000	126,000	126,000	126,000	125,000
d7: Organizira delovne sestanke z zaposlenimi.	Pearson Correlation	,613(**)	1,000	,734(**)	,721(**)	,563(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	,	0,000	0,000	0,000
	N	126,000	128,000	126,000	128,000	126,000
d8: Pripravlja navodila in informacije za delo.	Pearson Correlation	,559(**)	,734(**)	1,000	,810(**)	,579(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	,	0,000	0,000
	N	126,000	126,000	129,000	126,000	125,000
d9: Organizira aktivnosti za izboljševanje kakovosti dela.	Pearson Correlation	,655(**)	,721(**)	,810(**)	1,000	,667(**)
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	,	0,000
	N	126,000	128,000	126,000	128,000	126,000
d10: Brez težav obvlada zahteve z več strani (različne naloge), jih zna uskladiti in izvesti.	Pearson Correlation	,650(**)	,563(**)	,579(**)	,667(**)	1,000
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	,
	N	125,000	126,000	125,000	126,000	127,000

Ker je zdravstvena dejavnost tipično delovno intenzivna dejavnost, so v njej najbolj pomembni zaposleni oziroma kadri. To nikakor ne pomeni, da so materialni viri manj pomembni, ampak so potrebna podpora, da osebje lahko opravlja storitve (Česen, 2003). Glede na to, da v trenutnem zdravstvu velik problem predstavlja pomanjkanje zdravnikov, lahko predpostavljamo, da imajo vodilni pri organiziranju največ problemov na področju ravnanja s kadri. Dodatne težave pri ravnanju s kadri predstavlja tudi odsotnost ali pomanjkljivost kadrovskega normativov. Tukaj se srečamo s kadrovskim menedžmentom, ki se začne z iskanjem ustreznih delavcev, nadaljuje pa z zaposlovanjem, njihovo razporeditvijo na delovno mesto, usposabljanjem in napredovanjem.

V praksi velja, da se z omenjenimi nalogami bolj ukvarja vrhnji menedžment in kadrovske službe. Vodje na drugem nivoju pa imajo večjo vlogo pri uvajanju in vodenju.

Omenjene težave na tem področju nakazujejo, da bo potrebno vlogi upravljanja človeških virov dati večji pomen, kot ga ima trenutno. Delati pa bo potrebno tudi na tem, da bodo vodje na drugem nivoju in vodje v prvi liniji morali prevzemati vedno več nalog s področja upravljanja s človeškimi viri, če bo organizacija hotela imeti, predvsem pa obdržati kakovosten kader. Vse to pa ne bo šlo brez ustreznega izobraževanja vodij.

6.3.1.3 Upravljaljska kompetenca: izvajanje in kontrola uspeha

Nadzorovanje (kontroliranje) je ena od funkcij menedžmenta, ki usmerjajo delovanje organizacije k zastavljenim ciljem. Pomeni zbiranje in pošiljanje sporočil (informacij) o učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Dejavnost kontroliranja v javnem zdravstvenem zavodu zadeva izvajanje zdravstvenih programov in njihovo financiranje. Zato tudi nadzor delimo na nadzor nad opravljanjem zdravstvene dejavnosti in finančni nadzor.

Glavna področja nadzora nad opravljanjem zdravstvene dejavnosti so:

- ustreznost vsebine in obsega zdravstvenih programov,
- ustreznost in zadostnost zdravstvenega osebja, medicinske opreme in prostorov,
- obseg dela in produktivnost dela,
- celovita kakovost zdravstvene oskrbe,
- dostopnost bolnikov do zdravstvene oskrbe,
- položaj bolnikov v procesih zdravljenja in zadovoljstvo bolnikov (pritožne poti) itd.

Glavna področja finančnega nadzora pa so:

- pravočasne in pravilne finančne odločitve menedžmenta,
- zadostnost in ustreznost administrativnega in tehničnega osebja,
- zadostnost in trajnost finančnih virov,
- razpoložljivost računovodskih tehnologij (knjigovodstvo in analize),
- kakovost poslovodskih izkazov (poslovna poročila),
- donosnost poslovanja v primeru tržne dejavnosti ipd.

V zvezi z nadzorom je potrebno omeniti, da je nadzor potrebno načrtovati. Po časovni razsežnosti se oblike nadzora delijo na trajne, obdobjne in občasne.

Med trajne (permanentne) oblike spada samonadzor vseh delavcev, tako zdravstvenih kot nezdravstvenih. Samonadzor sprejemajo delavci različno. Nekateri ga sprejemajo kot nekaj povsem normalnega, drugi pa ga zopet zavračajo. Druga trajna oblika nadzora je organizirani interni nadzor. Pri njem se nadzira skladnost medicinske prakse z različnimi obstoječimi strokovnimi pravili oziroma smernicam. Trajni interni nadzor imajo tudi javne zdravstvene zavarovalne organizacije.

Obdobje (periodične) oblike nadzorov poznamo v javni zdravstveni službi kot strokovne inštruktažne nadzore, ki jih po programu izvajajo poklicne zbornice ali strokovna združenja. Strokovni inštruktažni nadzor zadeva le kakovost strokovnega dela posameznega zdravstvenega delavca, ne pa vse organizacije. To je stvar upravnega organa. Finančne nadzore pa izvajajo po programu javni plačniki zdravstvenih programov.

Občasne (izredne) oblike nadzora so običajno povezane z izrednimi dogodki, ki imajo negativne posledice. Na zahtevo prizadetih pravnih ali fizičnih oseb jih opravljajo organi ustanovitelja in lastnika javnega zavoda prek posebnih nadzornih organov in komisij (Česen, 2003).

Tabela 6.27: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju izvajanja in kontrola uspeha

Trditve	PV PK	PVDKS	PV DKO
d11: Spremlja izvajanje delovnih nalog, delovnih procesov tako, da išče odmike od dogovorjenih navodil, pravi	4,35	3,70	3,62
d12: Spremlja kakovost dela po sprejetih smernicah, standardih, navodilih, priporočilih (interni nadzori, vizite).	4,39	3,65	3,82
d13: Sprejema predloge izboljšav od zaposlenih.	4,39	3,70	3,64
d14: Ukrepa ob pomanjkanju informacij.	4,61	4,09	3,88
d15: Pri sprejemanju odločitev išče konsenz vpletenih.	4,35	4,30	3,78
Skupna PV	4,41	3,93	3,75

Pri spremenljivkah d11, d13, d14 in d15 so se vodje nekoliko bolje samoocenili kot pa njihovi ocenjevalci. Izjema je trditev d12, kjer so zaposleni podali višjo oceno (PV=3,82) kot pa vodje (glej tabelo 6.27). Namreč 36,8% ocenjevalcev je mnenja, da v celoti drži, da njihov vodja spremlja kakovost dela po sprejetih smernicah, standardih, navodilih in priporočilih. Med vodji pa je enakega mnenja 17,4% (glej tabele od 6.28 in 6.29 v prilogi B).

Da vodja spremlja predloge izboljšav od zaposlenih, se v celoti strinja 39,1% vodij in 22,5% ocenjevalcev (glej tabelo 6.30 in 6.31 v prilogi B).

Podobno je pri oceni trditve, da vodja ukrepa ob pomanjkanju informacij. Največ vodij (47%) je menja, da slednja trditev v celoti drži. Med ocenjevalci pa je enakega mnenja 33,6% (glej tabelo 6.32 in 6.33 v prilogi B).

Korelacijska analiza

S 100% gotovostjo lahko trdimo, da med spremenljivkami d11, d12, d13, d14, d15 obstajajo statistično pomembne zveze. Izračunani Pearsonovi koeficienti korelacije kažejo, da so medsebojni vplivi med spremenljivkami zelo močni (glej tabelo 6.34).

Tabela 6.34: Rezultati korelacijske analize med spremenljivkami s področja izvajanja in kontrole uspeha

		d11	d12	d13	d14	d15
d11: Spremlja izvajanje delovnih nalog, delovnih procesov tako, da išče odmike od dogovorjenih navodil, pravil, standardov, ... in se odloča za ukrepe izboljšav	Pearson Correlation	1,00	,737(**)	,609(**)	,500(**)	,619(**)
	Sig. (2-tailed)	,	0,00	0,00	0,00	0,00
	N	122,00	120,00	121,00	122,00	121,00
d12: Spremlja kakovost dela po sprejetih smernicah, standardih, navodilih, priporočilih (interni nadzori, vizite).	Pearson Correlation	,737(**)	1,00	,639(**)	,650(**)	,722(**)
	Sig. (2-tailed)	0,00	,	0,00	0,00	0,00
	N	120,00	125,00	124,00	125,00	123,00
d13: Sprejema predloge izboljšav od zaposlenih.	Pearson Correlation	,609(**)	,639(**)	1,00	,615(**)	,758(**)
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	,	0,00	0,00
	N	121,00	124,00	129,00	128,00	126,00
d14: Ukrepa ob pomanjkanju informacij.	Pearson Correlation	,500(**)	,650(**)	,615(**)	1,00	,624(**)
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	,	0,00
	N	122,00	125,00	128,00	131,00	127,00
d15: Pri sprejemanju odločitev išče konsenz vpletenih.	Pearson Correlation	,619(**)	,722(**)	,758(**)	,624(**)	1,00
	Sig. (2-tailed)	0,00	0,00	0,00	0,00	,
	N	121,00	123,00	126,00	127,00	127,00

Visoke samoocene vodij v pričakovanih in dejansko razvitih kompetencah na področju izvajanja in kontrole uspeha kažejo, da se vodje zavedajo pomena te funkcije menedžmenta. Vodje v bolnišnicah pa so na področju kontroliranja kakovosti pred novim izzivom. S področja gospodarstva prihajajo v javno zdravstveno službo zahteve po uvajanju celovite kakovosti

(Total quality). Gre za zasnovo preventivnega obvladovanja kakovosti, ki je nadomestila kontroliranje kakovosti.

Definiranje pojma kakovosti je za področje zdravstvene dejavnosti dokaj težavna naloga zaradi vrste značilnosti, po katerih se ta dejavnost pomembno razlikuje od drugih družbenih dejavnosti. Bistvene so:

- neomejeno povpraševanje po zdravstvenih storitvah in omejeni viri zanje,
- občutljivi uporabniki zdravstvenih storitev z omejenim vplivom na kakovost,
- prisotnost visoko profesionalne komponente,
- izjemno velik vpliv na kakovost življenja,
- zadovoljiti mora kompleks potreb in pričakovanj bolnikov, plačnikov, strokovna merila, moralne norme.

Kljub pravkar omenjenim navedbam o izraziti subjektivnosti pojma kakovosti, potem specifikah storitev v zdravstvu, po katerih se ta slednja bistveno razlikuje od ostalih družbenih dejavnosti, obstajajo nekateri uveljavljeni koncepti kakovosti, ki jih uporabljamo v različnih kontekstih.

Ko govorimo o zdravstvu, lahko zasledimo primer sodobne opredelitve kakovosti v delu Ovretveita, ki je razvil naslednjo definicijo: kakovost zdravstvene dejavnosti je popolno zadovoljevanje potreb tistih, ki zdravstvene storitve najbolj potrebujejo, pri najnižjih stroških za organizacijo znotraj danih meja in smernic višjih oblastnih organov in plačnikov. Ta definicija poudarja naslednje tri temeljne dimenzije kakovosti:

- kakovost za uporabnika (Client Quality),
- kakovost za stroko (Professional Quality),
- kakovost za menedžment (Management Quality).

Vse navedene dimenzije kakovosti ustrezajo trem velikim interesnim skupinam (uporabniki, stroka, menedžment), ki so udeležene v procesu preskrbe prebivalstva z zdravstvenimi storitvami. Njihovo optimalno sodelovanje je nujen pogoj za uspešno izboljšanje kakovosti obravnavane dejavnosti (Ovretveit, 1992).

Tradicionalno je v zdravstvu prevladovalo profesionalno razumevanje kakovosti, saj je medicina eden najstarejših poklicev, zdravstvene storitve pa tipičen primer profesionalnih storitev.

Za profesionalni pristop je značilno, da strokovnjaki predpišejo standarde ali ravni sprejemljivosti ter sami nadzirajo oziroma vrednotijo izvedbo oziroma rezultate. Izvajalci, katerih izdelki ali storitve ne zadoščajo standardom, lahko izgubijo licenco, ali pa jih čaka finančna ali druga kazen. Za profesionalni pristop je značilna avtonomija odločanja, ki je utemeljena na poslanstvu medicinske stroke – služenje ljudem in zadovoljevanje njihovih potreb. Profesionalni vidik kakovosti ima tudi slabost, saj je lahko paternalističen pri obravnavi pacientov – le-ti so namreč deležni tega, kar drugi menijo, da je zanje najbolje. Aktivno sodelovanje uporabnikov v poteku storitve, ki ga zahtevajo moderni koncepti kakovosti, ni predviden. Celo nasprotno: uporabnik je zgolj prejemnik storitev.

Poslovni pristop h kakovosti

V zdravstvo s področja tržnih storitev prodirajo poslovni načini zagotavljanja kakovosti, ki vključujejo kupca in njegovo zadovoljstvo kot osrednjo komponento za doseganje učinkovitosti in uspešnosti podjetja, kot so celostno obvladovanje kakovosti (Total quality Management« ali v nadaljevanju TQM), ISO-standardi, nagrade za kakovost in zgledovanje oziroma primerjanje z najboljšimi (ali »benchmarking«) ... Med slednjimi je morda najbolj razširjeno celostno obvladovanje kakovosti, kjer je kakovost primarni cilj organizacije, določajo pa jo uporabniki, ali kjer nastopa trajno izboljševanje kakovosti kot gonilna sila vseh organizacijskih procesov (Joss in Kogan, 1995).

TQM je s preprostimi besedami »kultura in način vodenja organizacije«, ki je osredotočena na zadovoljevanje kupca uporabnika ob istočasni poslovni uspešnosti (P.T.J. James, 1996).

Uporabniški pristop

Ta postavlja uporabnika v aktivno vlogo in skuša povečati njegovo moč v odnosu do izvajalca, da bi lahko sodeloval pri odločitvah. Kakovost dosežemo torej tako, da damo večjo moč uporabniku. Ta pristop uresničujejo različna uporabniška gibanja, društva in zveze z združenjem uporabnikov in z uvajanjem njihovih pravic.

Opredelitve kakovosti, ki jih poudarjajo uporabniki storitev, so precej drugačne od tistih, ki bi jih najverjetneje izbrali strokovnjaki ali organizacije, ki opravljajo storitve. Uporabnikov storitev ne zanima učinkovitost ali uspešnost sistema storitev, ampak to, kar jim storitve pomagajo doseči – namen in dosežki teh storitev, učinek na njihova življenja. Prav tako poudarjajo, da je način, kako je storitev opravljena – obseg, do katerega jim odnos izvajalcev daje ali odvzema moč – temeljna in nujna sestavina kakovosti (Beresford in drugi, 1997).

Kljub temu da se o pomenu uvajanja celovite kakovosti v slovenskem zdravstvu vedno več piše in razpravlja na različnih strokovnih skupinah, smo v prizadevanjih za boljšo kakovost z vidika slednjega šele na začetku poti.

O tem govori kratka zgodovina npr. pilotnega uvajanja Modela poslovne odličnosti v letu 1997 in uvajanje ostalih sistemov kakovosti, kot so ISO in drugi.

Dobre rezultate (povprečna ocena 4.40) na področju odnosa do kakovosti, ki so jih zaposleni v bolnišnici M. Sobota ocenili v raziskavi Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2003, gre bolj pripisati mnenju, ki velja med zdravstvenimi delavci, da ima zdravstveno osebje kakovost že »v krvi« (Česen, 2003).

Tak način razmišljanja je lahko velika ovira pri razumevanju pravega pomena celovite kakovosti, ki ni le delovna naloga, ampak način mišljenja, ki ga je potrebno opredeliti in voditi (quality management) ter naposled zanjo odgovarjati.

Šele slednje razumevanje bo vodilo v spoznanje, da je kakovost del poslanstva in pomemben cilj vseh strategij. Zato morata zanjo prevzeti odgovornost strokovni in poslovni menedžment zavoda.

6.3.1.4 Upravljaljska kompetenca: administrativna učinkovitost

Administrativna učinkovitost se v pričujoči raziskavi tesno prepleta s kompetenco izvajanja in kontrolo uspeha in ocenjevanjem uspešnosti kot zadnjo nalogo menedžerjev.

Poročila in zapisniki so za menedžerja dragocen vir informacij. Za nadzorovanje sta bistveni kakovost in pravočasnost informacij. Kakovostno sporočilo odlikuje skrbno izbrano število pomembnih (relevantnih) informacij, ki so nekemu posredovana z določenim namenom. Preobilica informacij mnogokrat bolj ovira kot omogoča analizo in ustrezno ukrepanje.

Pazljivo moramo izbrati zlasti število in čas sporočanja ter pomembnost informacij, ki jih pošiljamo prejemniku. Tako na primer ni dobro, da preveč pogosto prekinjamo delo zdravnikov ali ostalih zdravstvenih delavcev v ambulanti ali drugod. S tem lahko zmanjšamo osredotočenost na zdravstveno obravnavo bolnikov. To pa ne povzroča samo slabe volje med zdravstvenimi delavci in bolniki, pač pa lahko znižuje tudi delovno storilnost in povečuje možnost napak pri delu.

Zato je dobra organizacija delovnega časa (time managementa), tako strokovnega kot poslovnega menedžmenta, pomembna za učinkovito in uspešno opravljanje dela.

Uspešnost v zdravstvu ne pojmujejo vsi enako. Za zdravstvene delavce, zlasti zdravnike, je uspeh ozdravitev, ki jo dosežejo s skupnimi prizadevanji z bolnikom. Za poslovni menedžment ter za plačnike zdravstvenih storitev pa je uspeh popoln, če je bila ozdravitev dosežena z gospodarno porabo razpoložljivih virov. Za popoln uspeh je torej pomembno, da smo hkrati uspešni pri doseganju zdravstvenih ciljev ter učinkoviti pri uporabi virov, ki jih imamo.

Anketiranci so ocenjevali 5 trditvev s področja administrativne učinkovitost (glej tabelo 6.35).

Tabela 6.35: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju administrativne učinkovitosti

Trditve	PV PK	PVDKS	PV DKO
d16: Redno pripravlja poročila potrebna za evidentiranje in spremljanje uspešnosti službe.	4,57	3,96	3,87
d17: Uporablja programsko opremo (elektronsko pošto, spletni brskalnik, ...)	4,26	3,91	3,87
d18: Arhivira ključne dokumente (pravilnike, obrazce, navodila,...).	4,70	3,87	4,23
d19: Pripravlja predloge, navodila, dokumente (obrazce) za zaposlene, oddelke in druge.	4,39	4,48	3,91
d20: Mesečno spremlja kazalce učinkovitosti in uspešnosti (poslovna poročila, strokovne kazalce).	4,41	3,65	3,90
Skupna PV	4,50	3,92	3,97

Vodje so se v trditvah d16, d17 in d19, ki se nanašajo na administrativno učinkovitost, samoocenili boljše kot pa njihovi ocenjevalci. Največja razlika (0,57) med samooceno in oceno je v trditvi d19, ki pravi, da vodja pripravlja predloge, navodila, dokumente (obrazce) za zaposlene, oddelke in druge, s katerimi bolnišnica sodeluje.

Zanimiva je tudi ocena, da so vodje slednjo trditev v povprečju nekoliko višje ocenili, kot pa smatrajo, da se od njih pričakuje (PV=4,39) (glej tabelo 6.35).

Korelacijska analiza

Med spremenljivkami s področja administrativne učinkovitosti in demografskimi podatki (starost, dejavnost zavoda in umeščenost v hierarhiji) so se pokazale nekatere statistično pomembne zveze (glej tabelo 6.36).

Ko je ocenjevalec sam sebe označil za podrejenega ocenjevani osebi, je statistično značilno pogosteje ocenil, da nadrejeni pripravljajo predloge, navodila, dokumente za zaposlene kot pa v primeru, ko se je označil kot sodelavec ali nadrejeni ocenjevani osebi. Ugotovitev sprejmemo s 95,8% gotovostjo.

Da predstavniki vodstva in medicinske dejavnosti bolj spremljajo kazalce učinkovitosti in uspešnosti v primerjavi z ostalimi vodji, trdimo z 97,7% gotovostjo.

Pri ocenah, ki so se nanašale na uporabo programske opreme, se je pokazalo, da lahko s 99,9% gotovostjo trdimo, da mlajši vodje pogosteje uporabljajo programsko opremo v primerjavi s starejšimi.

Slednja ugotovitev ne preseneča, saj je to spoznanje splošno znano in ne velja samo v zdravstvu. Ker pa je sposobnost komuniciranja temeljna sestavina vodenja, se lahko zaradi računalniške nepismenosti oziroma pomanjkanja ali slabše razvitosti te kompetence pojavijo tudi težave pri vodenju. Lahko bi rekli, da razvitost slednje kompetence vpliva tudi na nekatere druge kompetence, kot so sposobnost uvajanja sprememb, potem reševanje konfliktov, vzpostavljanje in ohranjanje odnosov, pri katerih je zadostno število informacij in pravočasnost informacij ključnega pomena.

Tabela 6.36: Rezultati korelacijske analize spremenljivk s področja administrativne učinkovitosti in demografskih podatkov

		starost	dejavnost zavoda	spol	Tip anketiranca
d16: Redno pripravlja poročila, potrebna za evidentiranje in spremljanje uspešnosti službe.	Pearson Correlation	-0,016	-0,104	0,069	-0,020
	Sig. (2-tailed)	0,858	0,258	0,449	0,826
	N	121	121	121	121
d17: Uporablja programsko opremo (elektronsko pošto, spletni brskalnik ...) za pridobivanje in posredovanje uporabnih informacij za delo.	Pearson Correlation	-0,305	-0,079	0,008	0,041
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,380	0,927	0,650
	N	124	124	124	124
d18: Arhivira ključne dokumente (pravilnike, obrazce, navodila ...).	Pearson Correlation	-0,066	-0,062	0,170	-0,067
	Sig. (2-tailed)	0,464	0,492	0,060	0,461
	N	124	124	124	124
d19: Pripravlja predloge, navodila, dokumente (obrazce) za zaposlene, oddelke in druge, s katerimi bolnišnica sodeluje.	Pearson Correlation	0,006	-0,083	0,153	-0,184
	Sig. (2-tailed)	0,952	0,363	0,092	0,042
	N	122	122	122	122
d20: Mesečno spremlja kazalce učinkovitosti in uspešnosti (poslovna poročila, strokovne kazalce).	Pearson Correlation	-0,047	-0,204	0,141	-0,067
	Sig. (2-tailed)	0,603	0,023	0,119	0,459
	N	124	124	124	124

6.3.1.5 Upravljaljska kompetenca: osebni in strokovni razvoj zaposlenih

Že v poglavju o upravljanju s človeškimi viri smo omenili, da je človeški kapital eden izmed najpomembnejših, če ne celo najbolj pomemben kapital, ki ga organizacija ima. V storitveni dejavnosti kot je zdravstvena pa še toliko bolj. Zaradi tega je zelo pomembno, kakšni so delavci v zavodu in kako z njimi ravnati, da bomo dosegli optimalne strokovne in poslovne rezultate.

Vodje se morajo zavedati, da imajo delavci različne motive za delo. Motivi človeka navajajo k izpolnjevanju potreb, ki so telesne, duševne, socialne in duhovne narave.

Rezultate dela oziroma delovno uspešnost pa je v storitveni dejavnosti težje meriti ali ocenjevati. To je tudi razlog, da menedžment v zdravstvenih zavodih osebnostnega in strokovnega razvoja zaposlenih ne bi smel prepuščati naključju, ampak bi ga moral skrbno načrtovati in voditi (Česen, 2003).

Sistematičen razvoj podmladka se po raziskavi, ki je zajela 110 evropskih podjetij, odraža tudi v visoki donosnosti podjetij (Manager, 2004).

Sklenitvi delovnega razmerja sledi postopek razvoja zaposlenih in faza ohranjanja zaposlenih. Doseči želimo maksimalno dobo njihovega »ustrezanja« delovnemu mestu. Gre za »dolgoročno usklajevanje med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami« (Svetlik, 2003). Arie de Geus pravi, da je najzahtevnejša naloga vodje ali menedžerja zadržati ljudi. Trdi, da je kupovati talent na trgu drago, bolje ga je razvijati znotraj podjetja, kar pomeni ustvariti take razmere, da bodo zaposleni razvijali znanje, ki ga podjetje potrebuje, da je uspešnejše od tekmecev. Poleg tega izpostavlja, da je denar higienik in da je zato treba delavce plačati dovolj, a to ne bo garancija, da bodo delavci na dolgi rok v podjetju tudi ostali. Meni, da ostanejo le, če jim podjetje pomaga, da se razvijajo (Manager, 2004).

Strokovnjaki opozarjajo, da imajo motivacijski dejavniki kot so možnost kariernega razvoja in napredovanja, zanimivost in izzivalnost dela, spodbujanje in nagrajevanje ustvarjalnih dosežkov idr. pomembno vlogo, ker se uvrščajo med relativno trajne motivacijske dejavnike, ki v daljšem obdobju vplivajo na delovno uspešnost posameznika.

Tudi Mayer (2002) navaja, da če želimo v organizaciji dobro gospodariti s človeškim kapitalom, ga moramo poznati. Obetavni ljudje so najbolj nadarjeni, iniciativni in učljivi mladi sodelavci, ki lahko najhitreje dosežejo optimalen izkoristek svojega umskega potenciala. Zato jih je treba čim prej odkriti, izmeriti njihove kapacitete, jim dati ustrezen pospešek v kariernem razvoju in prave priložnosti. Iskanje in zaznavanje najobetavnejših ljudi je v prvi vrsti naloga neposrednih vodij.

Brez učinkovitega ravnanja z izbranimi posamezniki in brez razvijanja njihovih kompetenc lahko odlični posamezniki kaj kmalu postanejo slabi sodelavci. Potreba po razvoju in napredovanju svojih kadrov ni samo na strani podjetja, ampak tudi na strani zaposlenih. Zelo pomembno je, kako delavci doživljajo svojo prihodnjo kariero. Podobnega mnenja je Mayer (2002), ki perspektivnost v organizaciji uvršča med osnovno motivacijsko podlago in jo opredeljuje kot potencial med trenutnim stanjem in skupno vizijo, ki ji verjame večina zaposlenih.

V zdravstvu se pogosto pozablja, da je skrb za delavce tudi iskanje in vabljenje k sodelovanju vodilnih poslovnih delavcev.

Delo najvišjega menedžmenta je usmerjeno v povečevanje blaginje prebivalstva, tako da zadovoljuje z zdravstvenimi programi dobro opredeljene družbene potrebe na področju zdravja in zdravstvenega varstva. To je tudi vsebina poslanstva zavoda, ker njegovo poslanstvo ni podrejeno ustvarjanju dobička.

Anketiranci so ocenjevali 5 trditve s področja »osebni in strokovni razvoj zaposlenih«, ki so prikazane v tabeli 6.37.

Tabela 6.37: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih

Trditve	PV PK	PV DKS	PV DKO
d21: Izbira in se udeležuje izpopolnjevanj / izobraževanj o vodenju.	4,61	3,68	4,06
d22: Je samoiniciativen/-na pri pridobivanju novega znanja, se rad/-a uči.	4,57	3,65	4,24
d23: Spremlja strokovne informacije iz različnih virov (strokovne publikacije, internet, ...).	4,57	4,39	4,01
d24: Zagotavlja prenos pridobljenega znanja posameznika na druge zaposlene.	4,48	4,04	3,75
d25: Predlaga zaposlene za napredovanje.	4,52	3,96	3,98
Skupna PV	4,54	4,04	4,08

Ocenjevalci so v povprečju (PV=4,06) v primerjavi z vodji (PV= 3,68) nekoliko višje ocenili trditev, da vodja izbira in se udeležuje izpopolnjevanj/ izobraževanj o vodenju (glej tabelo 6.36)

30,4% vodij in 46,5% ocenjevalcev je mnenja, da trditev, da se vodje udeležujejo izobraževanj s področja vodenja, v celoti drži (glej tabelo 6.38 in 6.39 v prilogi B).

Razlog pravkar navedenih razhajanj v ocenah ocenjevalcev in vodij lahko pripišemo predpostavki, da imajo ocenjevalci premalo informacij o dejanski udeležbi vodij na izobraževanjih s področja vodenja, ali pa da se vodje izobraževanj s področja vodenja ne udeležujejo.

Glede na visoko povprečno oceno pričakovanih kompetenc (PV=4,61) bi lahko rekli, da se vodje zavedajo pomena izobraževanja s področja vodenja.

Rezultati so podobni rezultatom raziskave »Dejavniki in kriteriji vodenja v zdravstvu« iz leta 2002, kjer so anketiranci prav tako dali pomembno težo trditvi, da se je potrebno izobraževati iz vodenja in vzpostaviti karierni razvoj vodilnih kadrov v bolnišnici.

Zato bi bilo zanimivo raziskati, zakaj se vodje v pričujoči raziskavi slednjih ne udeležujejo v večjem številu.

Tudi anketa, ki je bila narejena v letu 2002 med slovenskimi vodstvenimi delavci v zdravstvu, potrjuje ugotovitve, da vodje dokaj enakovredno ocenjujejo potrebe po sposobnostih kot so organizacijske sposobnosti, sposobnosti etičnega ravnanja in sposobnosti ustvarjalnega vzdušja.

O tem, da je to znanje potrebno, so glede na izobrazbeno strukturo najbolj prepričane medicinske sestre, najmanj pa zdravniki. Slednja ugotovitev se v pričujoči raziskavi ni pokazala kot statistično značilna.

Zanimiva je razlika (0,60) v povprečni oceni samoiniciativnosti vodij pri pridobivanju novega znanja med ocenjevalci in vodji. Slednji so (PV=4,93) višje od ocenjevalcev ocenili trditev, da vodja spremlja strokovne informacije iz različnih virov.

Razlika med povprečno samooceno in oceno (0,29) se je pokazala tudi v trditvi, da vodja zagotavlja prenos pridobljenega znanja posameznika na druge zaposlene.

Ocenjevalci so slednjo trditev ocenili nekoliko nižje v primerjavi z vodji, kar bi lahko pomenilo, da si želijo večjega prenosa znanja na zaposlene.

V zvezi s slednjo ugotovitvijo je potrebno omeniti Kerfoota (1992), ki pravi da je prenos znanja, medsebojno sodelovanje in spoštovanje med različnimi poklicnimi skupinami osnova uspešnega dela, ki vodi k izboljšanju kakovosti.

Korelacijska analiza

Rezultati korelacijske analize so prikazani v tabeli 6.40. Iz te tabele je razvidno, da s 99,3% gotovostjo lahko trdimo, da se ženske pogosteje udeležujejo izobraževanj s področja vodenja v primerjavi z vodji moškega spola.

S 99,7% gotovostjo lahko trdimo, da so vodje v vodstvu in medicinski dejavnosti bolj samoiniciativni pri pridobivanju novega znanja kot pa vodje v ostalih dejavnostih. Slednja ugotovitev ne preseneča, saj so vodje v teh dejavnosti po hierarhiji najvišje, kar pomeni tudi, da so oni tisti, ki odločajo, kdo od zaposlenih se bo izobraževal in koliko.

S 95,7% zanesljivostjo lahko trdimo, da predstavniki vodstva in medicinske dejavnosti pogosteje spremljajo informacije iz različnih virov v primerjavi z vodji v ostalih dejavnostih. Razlaga tega dejstva je enaka kot pri predhodni ugotovitvi. Tako vodstvo kot vodje v medicinski dejavnosti imajo glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, tudi največ možnosti, da spremljajo strokovne informacije iz različnih virov.

Tabela 6.40: Rezultati korelacijske analize primerjave spremenljivk s področja osebnega in strokovnega razvoja zaposlenih z demografskimi podatki

		Starost	Dejavnost zavoda	Spol	Tip anketiranca
d21: Izbira in se udeležuje izpopolnjevanj/izobraževanj o vodenju.	Pearson	-0,038	-0,082	0,239	0,086
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,673	0,361	0,007	0,335
	N	127	127	127	127
d22: Je samoiniciativen/-na pri pridobivanju novega znanja, se rad/-a uči.	Pearson	-0,195	-0,262	0,109	0,066
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,030	0,003	0,230	0,466
	N	123	123	123	123
d23: Spremlja strokovne informacije iz različnih virov (strokovne publikacije, internet ...).	Pearson	-0,160	-0,198	-0,094	0,016
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,075	0,027	0,298	0,857
	N	125	125	125	125
d24: Zagotavlja prenos pridobljenega znanja posameznika na druge zaposlene.	Pearson	-0,130	-0,071	0,115	-0,020
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,141	0,423	0,194	0,824
	N	129	129	129	129
d25: Predlaga zaposlene za napredovanje.	Pearson	-0,017	-0,109	0,125	-0,123
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	0,856	0,230	0,171	0,179
	N	122	122	122	122

Rezultati raziskave »Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja v zdravstvu« iz leta 2002 so pokazali, da tako vodje kot zaposleni menijo, da bolnišnica zelo malo gradi svoj razvoj na razvoju zaposlenih. Zaposleni so ocenili, da je njihov razvoj v bolnišnici le delno v skladu z njihovimi osebnimi cilji, prav tako pa nimajo priložnosti, da bi se o svojem razvoju pogovarjali s svojim vodjem na letnih razgovorih.

Na podlagi rezultatov pričujoče raziskave in podobnih raziskav lahko zaključimo, da je upravljanje s človeškimi viri v zdravstvu res šele v povojih in da številni problemi izvirajo prav iz odsotnosti strateškega usmerjanja človeških virov. Menedžment, tako vrhnji kot srednji, si bo torej nujno moral pridobiti znanja s področja spremljanja posameznika, njegovega razvoja in uspešnosti pri izvajanju nalog, če bo hotel bolnišnico popeljati med najbolj uspešne bolnišnice.

6.3.1.6 Upravljalna kompetenca: upravljanje odnosov

Pomen odnosov v zdravstvu krepi zlasti dejstvo, da se zdravstvene storitve opravljajo v neposrednem stiku med zdravstvenimi delavci in bolniki.

Zato v javnih zdravstvenih zavodih velja, da so urejeni medsebojni odnosi in prizadevanja zaposlenih za optimalno zadovoljitev potreb in pričakovanj uporabnikov najlepša slika sposobnega menedžmenta (Česen, 2003).

Raziskava Inštituta za poslovno informatiko leta 2001, ki je zajela tudi zdravstvene menedžerje, je pokazala, da največjo oviro pri prenovi poslovanja predstavlja "ustaljena praksa in načini dela". V drugi razred po velikosti ovir sodita "obstoječa organizacijska kultura" in "potreba po koordinaciji in komunikaciji med organizacijskimi enotami", ki sta nadpovprečno veliki oviri z oceno srednje velika ovira. Povprečno velika ovira je, da "organizacijske enote ne čutijo potrebe po aktivnem udejstvanju".

Največje probleme predstavljajo:

- poslovna kultura (odnos med zaposlenimi na različni hierarhični lestvici, neupoštevanje delovnega časa s strani zdravnikov, delovanje v svoj interes in lastno afirmacijo ...),
- organizacija (nedorečenost odgovornosti, nedoločena klasifikacij storitev, slaba razmejitev organiziranosti ...),
- proces dela (neopredeljenost postopkov, razpršenost lokacij, zaloge zdravil ...),
- pomanjkanje vodstvenih znanj ter
- razmerje med poslovno in medicinsko stroko.

Anketiranci so ocenjevali 5 trditev s področja upravljanja odnosov, ki so prikazane v tabeli 6.41.

Tabela 6.41: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju upravljanja odnosov

Trditve	PV PK	PVDKS	PV DKO
d26: Vzpostavlja in ohranja dobre odnose s sodelavci.	4,74	4,17	3,78
d27: Rešuje pritožbe in zaplete na oddelku.	4,65	4,30	3,95
d28: Prepozna prednosti in slabosti podrejenih in na napake sproti ipozori oz. pohvali.	4,35	4,13	3,81
d29: Spodbuja delovne odnose, kjer se zaposleni spoštujejo in so zaupljivi drug do drugega.	4,70	3,87	3,67
d30: Zaposlene poskuša razumeti in jim ponudi podporo, ko mu/ji spregovorijo o problemih na delovnem mestu.	4,43	4,22	3,84
Skupna PV	4,57	4,14	3,82

Analiza povprečij s t-testom nam kaže na statistično značilno razliko v povprečjih pri spremenljivki d26 ($\text{sig}=0,046$), in sicer glede na povprečje ocenjujejo vodje svoje dejanske odnose, ki jih imajo s svojimi sodelavci, precej bolje kot pa njihovi podrejeni (glej tabelo 6.42 v prilogi B).

Vodje so se v vseh trditvah, ki se nanašajo na področje upravljanja odnosov boljše ocenili v primerjavi z njihovimi ocenjevalci. Manjša razlika med povprečno samooceno in oceno je tudi pri trditvi d30. Vendar pri vseh ostalih trditvah ni statistično pomembnih razlik v povprečjih.

Podobne ugotovitve je podala tudi raziskava »Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja v zdravstvu«, kjer so vodje v primerjavi z zaposlenimi v večji meri trdili, da s svojim načinom dela pozitivno vplivajo na medsebojne odnose v timu (Skela Savič, 2002).

V omenjeni raziskavi so anketirani ocenili, da vodje premalo priznavajo različnost med zaposlenimi, njihovo izražanje in osebni razvoj. V medsebojnih odnosih v bolnišnicah je delno prisotna napetost v skupinskem ozračju in ovire v komuniciranju skupine ter notranja diferenciranost zaposlenih po strokah, kar ima negativen vpliv na medsebojne odnose.

Raziskava organizacijske klime, ki je bila narejena v SB M. Sobota leta 2003 po metodologiji SiOK, je prav tako pokazala, da je zadovoljstvo z notranjimi odnosi v primerjavi z ostalimi sodelujočimi slovenskimi organizacijami slabše ocenjeno. V petih trditvah, ki so se nanašale na zadovoljstvo z notranjim odnosom, so bile slabše ocenjene naslednje štiri: v naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje, odnosi med zaposlenimi so dobri, konflikte rešujemo v skupno korist in ljudje si medsebojno zaupajo. Zadnja kategorija oziroma trditev je bila kritična, ker je imela nižjo vrednost od 3. Med komentarji pa so bili predlogi, da bi se odnosi med zaposlenimi morali izboljšati.

Na podlagi teh ugotovitev lahko zaključimo, da bo na vlogi vodje treba delati v večji meri kot pa na vlogi eksperta oz. strokovnjaka (zdravnik, medicinska sestra idr.), ki terja visoko inteligentnost.

Raziskava Inštituta za poslovno informatiko 2001, ki je zajela tudi zdravstvene menedžerje, je med drugimi pokazala, da se »obstoječa organizacijska kultura« uvršča med večje ovire pri prenovi poslovanja (Bela knjiga, 2003).

Odnosi med sodelavci so pomembni tudi zaradi tega, ker spadajo med trajne motivacijske dejavnike, ki v daljšem obdobju vplivajo na delovno uspešnost posameznika.

6.3.2 Vedenjske kompetence

6.3.2.1 Vedenjska kompetenca: timsko delo

Spoznanje, da je učinkovitost organizacije odvisna predvsem od zmožnosti ljudi, da sodelujejo skozi različnost, je močno podprlo delo v timih. Pri tem pa je potrebno opozoriti na pomanjkanje v razumevanju dela v timih. Lep primer najdemo v zdravstvu, kjer se velikokrat razume, da je timsko delo to, kar je zapisano v normativih, da tim predstavljajo: zdravnik, višja medicinska sestra, srednja medicinska sestra in administratorka. Praper (cit. v Mayer et al., 2001) navaja, da gre v slednjem primeru zgolj za organizirano delovno skupino po načelu subordinacije, oziroma po avtokratskem principu in da s tem dejanjem še nismo razvili dela v timu. Tim je potrebno iz delovne skupine še razviti. Delo v timu je smiselno, kadar delovna naloga presega meje ene same stroke. Timsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga.

Poznamo različne organizacijske oblike timskega dela (multidisciplinarni, interdisciplinarni in transdisciplinaren tim). Pri tem pa je pomembno poudariti, da organizacijska oblika timskega dela še ne zagotavlja racionalno-funkcionalne ravni delovanja. Prej obratno: organizacija je odsev stopnje zrelosti skupinskih odnosov.

Vodenje katerega koli socialnega sistema je vedno odsev prevladujočih odnosov v sistemu. Strokovni tim ne deluje, dokler prevladujejo v skupini avtokratski odnosi, kjer ni prostora za različnost mnenj. Avtokratsko vodenje torej izniči možnost timskega dela in tim postane le fasada za odločitve tistega, ki je skoncentriral moč v svojih rokah.

Za ugotavljanje razvitosti timskega dela smo v anketnem vprašalniku oblikovali 5 trditev, ki so navedene v tabeli 6.43.

Tabela 6.43: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju timskega dela

Trditve	PV PK	PVDKS	PV DKO
d31: Spodbuja delo v skupinah, timih (monodisciplinarnih in multidisciplinarnih).	4,43	4,22	3,71
d32: Izraža pozitivna pričakovanja in spoštovanje do znanja in dela sodelavcev.	4,78	4,26	3,74
d33: Če sam/-a nečesa ne zna, vpraša oz. prosi za sodelovanje in pomoč druge.	4,78	4,43	4,05
d34: V delovnih skupinah, timih, v katerih sodeluje, se trudi, da se ne čuti hierarhije med zaposlenimi.	4,30	4,70	3,69
d35: Gradi povezovalne in zaupanja vredne skupine, time.	4,43	4,09	3,60
Skupna PV	4,53	4,32	3,79

Pri vseh trditvah, ki se nanašajo na timsko delo, so se vodje boljše ocenili v primerjavi z ocenjevalci. Statistično značilne razlike med povprečji ocenjevalcev in samooceno vodij, katere je pokazal t-test, obstajajo pri trditvah d31 (Sig.=,038) in d32 (Sig.=,013) (glej tabelo 6.44 v prilogi B). Iz tega lahko sklepamo, da pri omenjenih trditvah vodje dejansko stanje ocenjujejo bolje kot pa jih glede tega ocenjujejo ocenjevalci, bodisi njihovi nadrejeni, podrejeni ali sodelavci. Povedano drugače, po lastni oceni boljše spodbujajo delo v skupinah in timih ter izražajo pozitivna pričakovanja in spoštovanje do znanja in dela sodelavcev.

Zanimiva je tudi primerjava ocen pri trditvi d34, kjer so se vodje v povprečju ocenili višje, kot pa menijo, da se od njih pričakuje.

Poleg tega rezultati korelacijske analize za timsko delo pokažejo, da je prisotnost sposobnosti timskega dela pri vodjih pozitivno povezana z vsemi upravljalskimi in vedenjskimi kompetencami.

Rezultati korelacijske analize med demografskimi dejavniki in spremenljivkami, s katerimi smo popisali timsko delo, kažejo, da s 95,7% zanesljivostjo lahko trdimo, da predstavniki vodstva in medicinske dejavnosti pogosteje izražajo pozitivna pričakovanja in spoštovanje do znanja in dela sodelavcev v primerjavi z vodji v ostalih dejavnostih (glej tabelo 6.45 v prilogi B).

Podobne rezultate je dala raziskava »Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja«, ki je bila izvedena v letu 2002. V omenjeni raziskavi so si vodje prav tako pripisali večje sposobnosti za timsko delo, kot jim jih priznavajo zaposleni, s to razliko, da so rezultati na področju timskega dela pokazali nekoliko drugačne razlike glede na poklicne skupine. Pregled trditev je pokazal, da vodje v upravi s svojim vodenjem dosegajo statistično pomembno najvišjo oceno na področju spodbujanja in razvijanja timskega dela, vodje v medicini pa najnižjo oceno.

Zaključili bi lahko, da so ocenjevalci (podrejeni, nadrejeni in sodelavci) timsko delo vodij ocenili kot pomanjkljivo pri vseh trditvah, ki so se nanašale na razvitost timskega dela. Opozorili so tudi, kje bodo morali vodje pridobiti na znanju in veščinah. Med prvenstvene naloge bi lahko uvrstili odpravljanje toge hierarhije v timih, ki je sploh glavna ovira timskega dela, in razvijanje zaupanja vrednih timov. Med komunikacijo in zaupanjem obstaja pomembna zveza tudi v tinskem delu. Lahko rečemo, da bolj ko si ljudje zaupajo, bolj sproščena je komunikacija v skupini.

Pri oblikovanju timov bo potrebno z vodji delati še na ostalih ključnih elementih, ki jih mora vodja upoštevati. Avtorja Tippet in Paters (1993) navajata šest ključnih elementov: vedno izkazuje spoštovanje in pozornost vsakemu članu tima, naloge in odgovornosti morajo biti jasne vsakemu posamezniku v timu, gradi na dobri komunikaciji s člani tima in timom kot celoto, postavlja individualne in skupinske cilje s tistimi, ki jim cilji pripadajo, nagraduje timsko delo, prakticira in zagotavlja lojalnost do tima.

6.3.2.2 Vedenjska kompetenca: prilagodljivost oz. fleksibilnost

V slovarju organizacijskih pojmov se prožnost oz. fleksibilnost (Flexibility) kaže v manjši formalizaciji in v pripravljenosti zaposlenih, da sprejemajo delovne naloge.

V pogojih nove ekonomije se veliko govori o fleksibilnosti organizacij, ki se morajo prilagajati spremembam v okolju, fleksibilnosti proizvodnje (hitro prilagajanje zahtevam trga), fleksibilnemu zaposlovanju, fleksibilnemu delovnemu času, plačevanju, financam, trženju ipd. Vse to je med seboj povezano in eno pogojeno z drugim. Za fleksibilnost drži, da mora seveda biti fleksibilna tudi delovna sila, kadri kot nosilec izvajanja procesov v organizaciji.

Yuklu in velika večina ostalih avtorjev (1981, str. 70) fleksibilnost uvrščajo med značilnosti, katero bi bilo dobro, da bi jo vodja imel.

Okoliščine v zdravstvu, kot so naraščanje zdravstvenih potreb in visoki izdatki za zadovoljevanje teh, potem razvoj medicinske znanosti, kakovost itd., nalagajo menedžerjem zahtevno delo, katerega klasična javna administracija (public administration) ni zmožna opraviti. Delo uradnikov (birokratov), ki le togo, dosledno in vestno izpolnjujejo predpise, ni več zadosti za uspeh. Zato bo javno administracijo moral nadomestiti javni menedžment (public management), ki prinaša v upravljanje in poslovanje več prožnosti in ustvarjalnosti (Česen, 2003).

Tudi v zaposlitvi se nakazuje precej sprememb v smislu fleksibilnih oblik zaposlitev, npr. pogodbeno delo, za tako imenovane svobodne zdravnike, ki svoje delo opravljajo na principu svobodnega poklica. Vemo, da znanje v medicini zaradi hitrega razvoja lahko hitro zastara, zato bodo delodajalci morali preiti s tradicionalnega nedinamičnega zaposlovanja na bolj fleksibilno zaposlovanje.

Med zdravstvenimi delavci lahko v prihodnosti pričakujemo, da bo vse več takih, ki ne bodo delali več kariere na enem delovnem mestu, običajno pri enem delodajalcu, temveč bodo gradili kariero v več podjetjih (angl. Multifirm Careers). Ti zaposleni se bodo vezali (osredotočili) na dela v industriji, poklicna področja in ne na posamezne organizacije, tako kot je to v Sloveniji in pretežno tudi še v Evropi. Že sama vzpostavitev Evropske skupnosti pa to v osnovi spreminja, saj bo prišlo do prostega pretoka delavcev in zlasti njihovega znanja.

Za ugotavljanje razvitosti kompetence prilagodljivosti oziroma fleksibilnosti smo v anketnem vprašalniku oblikovali 5 trditev. V tabeli 6.46 so prikazane povprečne vrednosti trditev.

Tabela 6.46: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju fleksibilnosti

Trditve	PV PK	PVDKS	PV DKO
d36: Razmišlja inovativno, daje predloge za spremembe, novosti.	4,52	3,91	3,90
d37: Je prožen/-a pri uporabi običajnih utečenih postopkov (okolščinam prilagaja postopke).	4,48	4,27	3,75
d38: Pripravljen/-a je spreminjati predstave in zamisli na podlagi novih informacij.	4,48	4,27	3,78
d39: Pomaga drugim pri realizaciji novih idej tako, da jih podpre.	4,48	4,13	3,77
d40: Brez težav obvlada zahteve z več strani (različne naloge), jih zna uskladiti, izvesti.	4,52	4,17	3,90
Skupna PV	4,49	4,2	3,84

Statistično značilna razlika med povprečno oceno ocenjevalcev in samooceno vodij, ki jo je pokazal t-test, obstaja pri trditvi d37 (glej tabelo 6.45 v prilogi B). Vodje sami sebe ocenjujejo za bolj prožne pri uporabi običajnih utečenih postopkov oziroma ocenjujejo, da okolščinam prilagodijo postopke, kot pa jih smatrajo ocenjevalci.

Za vodenje v zdravstvu velja, da je bolj avtokratsko in birokratsko kot pa posvetovalno ali celo participativno. Manjšo mero fleksibilnosti bi tako lahko pripisali birokratskemu stilu, za katerega je značilna trdnost, natančnost, strogo spoštovanje predpisanih pravil in postopkov.

Za uspešen stil vodenja je potrebna kombinacija vodenja med vodenjem, usmerjenim v izvajanje nalog, in vodenjem, usmerjenim v odnose med vodjo in zaposlenimi.

Izbor načina vodenja pa je odvisen tudi od stila vedenja vodje in njegovih sposobnosti in dovezetnosti za spremembe in okolja (Robbins, 1998, str. 382).

Trditve d36 se nanaša na inovativnost, ki je človeška zmožnost preraščanja že ustvarjenega.

V oceni slednje lastnosti statistično značilnih razlik, preverjenih s t-testom, med oceno vodij in ocenjevalcev ni.

O nujnosti inovativnega poslovanja in inovativnosti zaposlenih v slovenskem zdravstvu v pregledani literaturi nisem zasledila veliko. Primerjalno raziskovanje organizacijske klime v Sloveniji v letu 2002, v katero je bila vključena tudi Splošna bolnišnica M. Sobota, je pokazalo, da je bila inovativnost in iniciativnost v povprečju (3,55) v primerjavi s Slovenijo in javnimi zavodi slabše ocenjena. Ta podatek in predvidene spremembe, povezane z

uvajanjem privatizacije v zdravstvu in s tem tudi konkurenčnosti na trgu zdravstvenih storitev, opozarjajo, da bo potrebno inovativnosti nameniti več pozornosti.

Spremembe, ki se dogajajo in ki se bodo dogajale v prihodnje na področju zdravstvenega sistema, bodo zahtevale doseganje kakovosti poslovanja in s tem zdravstveni menedžment, ki bo znal inovirati oziroma delovati na nov način.

6.3.2.3 Vedenjska kompetenca: doslednost oz. zanesljivost

Lastnosti kot sta doslednost in zanesljivost spadata med osebnostne lastnosti, ki jih vodeni pogosto pričakujejo od svojih vodij.

Čeprav je dokazano, da osebnostne lastnosti na uspešnost vodenja nimajo odločilnega vpliva in jim po nekaterih raziskavah pripisujejo okrog 10-odstotni vpliv na uspešnost in učinkovitost vodenja, jih moramo omeniti.

Tubbs in Moss (1994, cit. po Rungapadiachy, 2003) zaupanje definirata kot prepričanje ali občutek, da nam druga oseba ne bo škodovala. Med lastnosti, ki vzbujajo pri ljudeh zaupanje, najpogosteje spadajo: poštenost, nudenje podpore, zanesljivost, pristnost, toplina in sprejemanje. Zanesljivost je lastnost, ki jo velikokrat uvrščamo med lastnosti, ki vzbujajo zaupanje. Zaupanje pa je temelj vseh medosebnih odnosov.

Zaupanje se omenja tudi v povezavi z organizacijskim socialnim kapitalom. Organizacijski socialni kapital so posamezniki, ki imajo zaposlitveno razmerje v podjetju (Leana, 1999). Gre za odnos/e med posameznikom/-i in podjetjem, v katerem dela/-jo.

V osnovi je sestavljen iz dveh med seboj prepletajočih se faktorjev. Prvi je družabnost – skupinsko delo. To je pripravljenost in sposobnost udeležencev v organizaciji, da podredijo svoje cilje in družbene akcije kolektivnim ciljem in akcijam (Leana, 1999, str. 5). Drugi pa je zaupanje, ki je potrebno za uspešno skupinsko akcijo. Oba faktorja sta nujna za uspešno skupinsko akcijo v podjetju.

Podjetja skušajo svoj socialni kapital zgraditi s stabilnimi odnosi med organizacijskimi udeleženci, organizacijskimi normami ter birokratskimi in specifičnimi pravili (Leana, 1999, str. 9). Tudi v strukturi organizacije korporacij, za katero je človeški kapital najbolj pomemben, se kažejo spremembe. Vse bolj so pomembna razmerja med zaposlenimi, in sicer medsebojna povezanost na podlagi zaupanja. Gre za novo obliko organizacijske strukture na podlagi odnosov – relationship-based corporation (Marshall, 2000). Marshall poudarja, da je za kvalitativen preskok potrebna nova struktura, ki temelji na zaupanju in ne več na strahu.

Izgradnja zaupanja in razvoj »odnosne« korporacije je edina pot za doseg superiornih dosežkov in dolgoročne konkurenčnosti v prihodnosti (Marshall, 2000, str. 17). Torej gre za

vpeljavo socialnega kapitala v samo strukturo organizacije podjetja in za čim večje ekonomske učinke. Tudi Sonnenberg (1994) poudarja, da je prihodnost (danes je to že realnost) organizacij v grajenju kooperacije in zaupanja zaradi fleksibilnosti organizacije in boljše izrabe človeškega kapitala, saj le-ta v razmerah zaupanja deluje bolje.

Pravkar omenjene lastnosti imajo pri zaposlenih v zdravstvu, ki delajo v javno dobro, še dodatno težo.

Da bi ugotovili, kako ocenjevalci pri svojih sodelavcih ocenjujejo lastnost doslednosti oz. zanesljivosti, smo oblikovali 5 trditev, povprečne vrednosti pa so prikazana v tabeli 6.47.

Tabela 6.47: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju doslednosti oz. zanesljivosti

Trditve	PV PK	PVDKS	PV DKO
d41: Sodelavcem natančno pojasni kaj od njih pričakuje.	4,57	4,00	3,87
d42: Pri vodenju daje enakomerno pozornost izvrševanju nalog in interdisciplinarnim odnosom.	4,52	3,96	3,67
d43: Ustvarja okolje, kjer spodbuja in nagrajuje vključevanje in sodelovanje pri odločanju.	4,48	4,18	3,60
d44: Sprejema odgovornost za svoja dejanja in posledice.	4,91	3,86	4,06
d45: Sposoben/-a je prepričati druge za uresničitev potrebnih sprememb (izboljšav).	4,61	4,87	3,94
Skupna PV	4,61	4,15	3,85

Statistično značilni razlike med povprečno oceno ocenjevalcev in samooceno vodij obstajata pri trditvah d42 (Sig=0,48) in d44 (Sig=0,02) (glej tabelo 6.45 v prilogi B). Pri navedenih trditvah vodje ocenjujejo, da pri vodenju dajejo enakomerno pozornost izvrševanju nalog in interdisciplinarnim odnosom in da sprejemajo odgovornost za svoja dejanja in posledice bolj kot pa jih glede tega ocenjujejo njihovi ocenjevalci (podrejeni, nadrejeni, sodelavci).

Ugotovitve na podlagi petih trditev so ponovno pokazale, da so se vodje v štirih primerih bolje ocenili kot njihovi ocenjevalci. O tem, kako pomembno je, da se vodja dovolj posveča vodenju ljudi in ne samo vodenju poslov, smo že povedali v predhodnih poglavjih. Zato bomo komentirali rezultate, ki se nanašajo na sposobnost sprejemanja odgovornosti za svoja dejanja in posledice. O odgovornosti, tako za strokovne rezultate kot o odgovornosti za gospodarjenje z javnimi viri, bi verjetno lahko veliko povedali. Za lažje razumevanje lastnosti

sprejemanja odgovornosti se nam je zdelo pomembno, da omenimo, da v javni zdravstveni službi odgovornost menedžerjev ni tako usodna kot v profitnem sektorju, saj javni zdravstveni zavod, kot je tudi na primer bolnišnica, ne more iti v stečaj. Država ga je ustanovila zato, da bo relativno trajno in nemoteno zadovoljeval zdravstvene potrebe prebivalstva.

Po drugi strani pa se ob vedno večjem razkoraku med zdravstvenimi potrebami na eni strani in omejenimi viri za njihovo zadovoljitev na drugi pojavlja povečana zahteva po odgovornosti za strokovne rezultate kot tudi odgovornosti za gospodarjenje z javnimi viri.

Skratka zaključimo lahko, da so tudi za uspešnega direktorja zdravstvenega zavoda ali druge vodilne delavce pomembne njegove osebne lastnosti. Seveda je nerealno pričakovati, da bi sleherni vodja vse lastnosti maksimaliziral. Lahko pa gradimo na lastnostih, na katere so nas opozorili v našem primeru ocenjevalci, in to so lastnosti, ki jih najpogosteje pripisujemo človeku, ki mu zaupamo.

6.3.2.4 Vedenjska kompetenca: pozitivno komuniciranje

Kot pravi Stanton (1986) je celoten namen komunikacije biti slišen in priznan, razumljen in sprejet. Ljudje komuniciramo, da bi se družili, izrazili svoje potrebe, svoje želje in da bi dali duška svojim čustvom (Runggapadiachy, 2003).

Uspešna komunikacija je izredno pomembna pri vseh človeških dejavnostih.

Medosebni odnosi ljudi v organizaciji so zelo odvisni od komunikacije, zato mora dober vodja odlično poznati, kako komunikacija poteka, katere so ovire pri komuniciranju in kateri so načini za uspešnejše komuniciranje v organizaciji.

Komunikacijski proces sestavlja šest osnovnih elementov: oddajnik (oseba, ki kodira sporočilo), sprejemnik (oseba, ki dekodira sporočilo), sporočilo (informacije), kanal (pot), povratna zveza (odgovor) in zaznavanje (proces sprejemanja in interpretacije informacij).

Poleg verbalne je izredno pomembna tudi neverbalna komunikacija, ki jo izražamo z mimiko ter z gibi in položajem telesa. Tri pomembne oblike neverbalnih sporočil, ki se jih mora zavedati in uporabljati dober vodja, so uporaba prostora, osebni videz in govorica telesa. Ovire pri komuniciranju delimo na organizacijske in individualne. Prve so neprimerna struktura organizacije, prevelika specializacija pri članih, različnost ciljev in položajni (statusni) odnosi, druge pa nasprotujoče si predpostavke, različna pojmovanja besed, čustveno razpoloženje članov in različne komunikacijske spretnosti.

Ljudje prav tako komuniciramo, da bi spodbudili akcijo, da bi torej vplivali na druge, da bi se vedli na določen način. Ta vidik lahko opazujemo v vedenju vodij oziroma je ključni dejavnik pri vodenju ljudi. Katero koli definicijo vodenja izberemo, vedno izstopa en očitni dejavnik, in sicer »vplivanje«. Vplivanje je usmerjeno k doseganju določenega cilja. Oseba, ki ima tak vpliv, je vodja. Shaw (1981, cit. po Rungapadiachy, 2003) vodjo definira kot »člana skupine, ki izvaja pozitiven vpliv na ostale člane v skupini, ali kot člana, ki izvaja več pozitivnega vpliva na ostale člane skupine, kot pa oni nanj«. Beseda »pozitivno« v tem kontekstu pomeni v smeri, ki jo določa vodja. Zato smo tudi to kompetenco poimenovali pozitivno komuniciranje.

Obseg in način prenosa sporočil (podatkov in informacij) znotraj javnega zdravstvenega zavoda pa tudi med zavodom in zunanji udeleženci veliko pove o odnosih znotraj zavoda ter o odnosih z okoljem. Zadostno in kakovostno komuniciranje prispeva k pozitivni klimi v zavodu ter učinkovitemu in uspešnemu upravljanju nalog. Obratno pa pomanjkljivo in nekakovostno komuniciranje (formalno ali neformalno) hromi učinkovitost delovanja ter povzroča nezadovoljstvo pri zaposlenih in prek njih tudi pri bolnikih.

Da bi ugotovili razvitost kompetence pozitivnega komuniciranja, smo anketirancem dali v ocenjevanje 5 trditve, ki so navedene v tabeli 6.48.

Tabela 6.48: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju pozitivnega komuniciranja

Trditve	PV PK	PVDKS	PV DKO
d46: Pozoren/-a je in zna poslušati sogovornika in njegove probleme, ideje.	4,61	3,83	3,60
d47: Spore in zamere rešuje neposredno s sogovornikom, ne za njegovim hrbtom.	4,87	4,09	4,06
d48: Njegova / njena sporočila so jasna, razložena s konkretnimi primeri.	4,65	4,57	3,94
d49: Sprejema povratne informacije iz različnih virov komuniciranja.	4,48	4,00	3,80
d50: Dela, kar govori, in se v skladu s tem tudi vede.	4,61	3,83	3,84
Skupna PV	4,64	4,21	3,89

Vodje so se v skoraj vseh trditvah, ki se nanašajo na razvitost kompetence pozitivnega komuniciranja razen zadnje (in še tu je razlika zanemarljiva), ocenili boljše kot njihovi ocenjevalci. Statistično pomembna razlika med povprečno samooceno vodij in oceno ocenjevalcev, na katero je pokazal t test, obstaja pri trditvi d50 (Sig.=,019) (glej tabelo 6. 45 v prilogi B). Vodje torej ocenjujejo, da jim uspeva svoje besede podkrepiti oziroma dokazati z dejanji bolj, kot pa ocenjujejo njihovi ocenjevalci.

Podobne rezultate, da vodje svojih besed po mnenju zaposlenih ne udejanjajo z dejanji, je dala raziskava »Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja v zdravstvu«.

6.3.2.5 Vedenjska kompetenca: etičnost/ poštenost

Za samo vodjo zadostuje že strokovnost. Za uspešnega vodjo je potrebna humanost. Najtežje pa je biti človek (Kneževič, cit. v Mayer 2001).

Izid dejavnosti menedžmenta so odločitve. Odločitve so strokovne in tudi etične. Ko govorimo o etičnih odločitvah, ki zadevajo zunanje okolje organizacije, imamo v mislih poslovno etiko in družbeno odgovornost menedžmenta. V notranjem okolju organizacije pa govorimo o etiki vodenja, o razmerjih menedžerjev z vsemi sodelavci (Tavčar, 2002).

Etični problemi izvirajo predvsem iz konfliktov interesov med primarnimi interesnimi skupinami in znotraj njih ter tudi iz odnosov s sekundarnimi interesnimi skupinami.

Etične dileme so povezane z vprašanjem, kaj je prav in kaj ne, in so kot take sestavni del vsake poslovne odločitve. Pri etiki gre za temeljno vprašanje človeških odnosov, za naš odnos do drugih in pričakovanja, kako naj se drugi obnašajo do nas. Etična načela so vodila moralnega obnašanja.

Poslovna etika predstavlja uporabo splošnih etičnih načel na področju poslovnega obnašanja. Poslovni svet naj si torej ne bi izmišljal svojih kriterijev o tem, kaj je prav in kaj narobe.

Menedžerji so odločilen dejavnik za to, ali bo v podjetju prevladala etičnost ali ne. So namreč glavni odločevalci v podjetju. Njihova dejanja in obnašanja so po navadi model za vse ostale.

Menedžerji dajejo osebni zgled (model) za etično obnašanje v podjetju in do okolja. Raziskave kažejo, da je to najpomembnejši element za večjo ali manjšo etičnost v podjetju. Raziskave tudi kažejo, da so pravi voditelji pošteni, gradijo na zaupanju in integriteti ter na moralnem pogumu. V etičnost mora človek dejansko verjeti in skladno s tem delovati. Zaigrana etičnost ne zadostuje. Etičnost menedžerja v sodobnem kompleksnem svetu mednarodnega poslovanja postaja vse bolj pomembna vrednota. Vsaka poslovna odločitev je tudi odločitev o etičnosti. Etičnost mora biti zato vsebovana že v viziji, poslanstvu in strategiji podjetja.

(Ne)etičnost se prične in konča pri ljudeh. Na etičnost posameznika vpliva tudi kultura podjetja. Etično razpoloženje je del kulture podjetja. Gre za razpoloženje, ki se ga da v določenem okolju hitro ugotoviti oziroma začutiti. Raziskave kažejo, da bi bili ljudje bolj

zadovoljni, če bi bilo v medosebnih odnosih več skrbi za druge ter poštenosti in manj koristoljubja in egoizma (Jaklič, 1999, str. 288).

Za ugotavljanje razvitosti kompetence etičnost smo v vprašalniku oblikovali pet trditve, ki so prikazane v tabeli 6.49.

Tabela 6.49: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju etičnosti

Trditve	PV PK	PVDKS	PV DKO
d51: Spoštuje sprejete vrednote (strokovnost, poštenost, prijaznost, skrb, strpnost) in se v skladu z njimi ravna	4,70	4,45	3,98
d52: Zaveda se svojih slabosti, jih analizira in poskuša odpraviti.	4,57	4,57	3,67
d53: Naloge, kritike, pohvale deli samozavestno, učinkovito, prepričljivo, brez obotavljanja.	4,52	4,22	3,66
d54: Ne dela razlik med zaposlenimi zaradi njihovih osebnih značilnosti, ki ne vplivajo na delo.	4,70	4,04	3,74
d55: Formalna pooblastila, ki mu / ji jih zagotavlja položaj, uporablja v korist delovanja bolnišnice.	4,91	4,43	4,18
Skupna PV	4,67	4,40	3,89

Vodje so se v vseh petih trditvah v povprečju bolje ocenili kot njihovi ocenjevalci. Statistično značilne razlike med povprečji ocenjevalcev in samooceno vodij, na kar kaže t-test, obstajajo pri sledečih trditvah: d51 (sig=0,23), d54 (sig=0,23) in d55 (sig=0,12) (glej tabelo 6.45 v prilogi B). Po lastni oceni vodje menijo, da bolj spoštujejo sprejete vrednote (strokovnost, poštenost, prijaznost, skrb, strokovnost), kot pa smatrajo njihovi ocenjevalci. Ocenjevalci prav tako ocenjujejo, da vodje delajo več razlik med zaposlenimi zaradi njihovih osebnih značilnosti, ki ne vplivajo na delo, in da formalna pooblastila, ki mu/ji jih zagotavlja položaj, uporabljajo manj v korist delovanja bolnišnice kot pa ocenjujejo sami.

Navedene ugotovitve opozarjajo, da bo v smislu doseganja večje etičnosti nujno več govoriti o etiki. Govoriti pa bo potrebno tudi o dejavnosti menedžmenta v smislu odločanja, potem o vrednotah menedžerjev, ki so zgled za etično obnašanje v organizaciji. Raziskave kažejo tudi, da je to najpomembnejši element za večjo ali manjšo etičnost.

Da pa razpravljanje o etiki ne bo zgolj neproduktivno moraliziranje, bo potrebno etično obnašanje dokazati tudi z dejanji.

6.3.2.6 Vedenjska kompetenca: pripadnost

Pripadnost zaposlenih podjetju je pojem, o katerem se danes veliko govori kot o enem glavnih pogojev za doseganje večje poslovne uspešnosti podjetij v sodobnih pogojih gospodarjenja, a njegovo bistvo le malokdo zares razume. Običajno ga mešajo s pojmom lojalnost (zvestoba) podjetju, kar pa je nekaj povsem drugega. Ni namreč nujno, da je lojalen delavec podjetju tudi pripaden. Lojalen delavec je vsakdo, ki dosledno izpolnjuje delovne in druge predpisane obveznosti v zvezi z delom ter se odpoveduje slehernemu ravnanju, ki bi lahko škodovalo podjetju, vendar pa od njega nihče ne pričakuje, da se bo tudi osebno identificiral s cilji podjetja in se zanje tudi samoiniciativno angažiral. Vseeno mu je, četudi mu v podjetju samo "komandirajo", le da je za to plačan. Zato je mogoče lojalnost zaposlenih po potrebi tudi kupiti z denarjem, pripadnosti pa nikoli.

Pripadnost je mogoče pridobiti oz. privzgojiti le z vseobsežno organizacijsko integracijo zaposlenih v podjetje, ki jim omogoča tudi občutek "psihološke lastnine" podjetja. Bistvo pripadnosti je namreč v tem, da se zaposleni tudi osebno identificirajo (poistovetijo) s cilji in rezultati podjetja, kar seveda vsekakor pomembno vpliva na njihovo prizadevnost pri uresničevanju teh ciljev in pripravljenost za "dodatne" napore. Končni cilj ustvarjanja pripadnosti je doseči stanje, ko bodo vsi zaposleni v podjetju, od najvišje do najnižje organizacijske ravni, zavestno, torej brez prisile, prevzemali obveznosti in sprejemali zadolžitve v poslovnem procesu ter jih uresničevali kot svoje lastne, torej po svojih najboljših močeh. Zato eno najbolj posrečenih definicij pripadnosti vsekakor predstavlja slogan: "Naš cilj je podjetje, v katerem bodo vsi zaposleni razmišljali kot lastniki!" (John Case, Podjetje poslovnih ljudi, 1993).

Pripadnost zaposlenih podjetju je izredno pomemben motivacijski moment. Če uporabimo še nekatere druge misli avtorja zgoraj citiranega slogana, bi lahko bistveno razliko med "lojalnimi" mezdnimi delavci v taylorističnem podjetju in "pripadnimi" delavci v sodobnem participativnem podjetju našli predvsem v treh elementih, in sicer:

- a. kakovost proizvodov in storitev: s pomočjo eskadrona nadzornikov in (zgolj) "lojalnih" delavcev je mogoče zagotavljati neko minimalno obvezno kakovost, toda kaj je z vrhunsko kakovostjo (zero defect, six sigma), ki je odvisna od malce dodatnega in samoiniciativnega napora delavcev, katerega pa nadzorniki ne morejo zagotoviti,

ampak jo je mogoče od delavcev "iztisniti" le z ustrezno motivacijo, temelječo na njihovi pripadnosti;

- b. inovacije: uspešno vpeljati inovacije pomeni navaditi se, kako delati bolje, ceneje in hitreje (sposobnost uvajanja inovacij je na sodobnem trgu ena največjih konkurenčnih prednosti podjetja), pri čemer poslušni mezdni delavci niso vajeni učenja in dajanja novih idej;
- c. interes za celoto: "lojalen" mezdni delavec skrbi le za svoje delo v ožjem pomenu besede, medtem ko ga funkcioniranje podjetja kot celote ne zanima in zato izven svojega običajnega delokroga ne prispeva niti idej niti dodatnih naporov za doseganje večje skupne poslovne uspešnosti.

Instrumentov, metod in organizacijskih prijemov za "vzgajanje" pripadnosti zaposlenih podjetju je več (npr. simboli, specifične ceremonije, obredi, rituali, slogani itd.), temeljni pogoji visoke pripadnosti pa so predvsem:

- seznanjenost z dolgoročnimi, srednjeročnimi in kratkoročnimi poslovnimi cilji na vseh organizacijskih ravneh (delovno mesto, delovna skupina, ožja organizacijska enota, podjetje),
- možnost vplivanja oziroma soodločanja pri postavljanju in tekočem uresničevanju teh ciljev,
- zaupanje in partnerstvo med nadrejenimi in podrejenimi na vseh ravneh.

Da bi ugotovili, kako ocenjujejo razvitost kompetence pripadnosti anketirani, smo jim v ocenjevanje dali pet trditev, ki so prikazane v tabeli 6.49.

Tabela 6.50: Primerjava povprečnih vrednosti (PV) pričakovanih, dejansko razvitih kompetenc po samoocenah in ocenah na področju pripadnosti

Trditve	PV PK	PV DKS	PV DKO
d56: Pozitivno govori o delovanju bolnišnice.	4,87	4,78	4,32
d57: S svojimi dejanji in besedami podpira vizijo in poslanstvo.	4,87	4,48	4,24
d58: Sprejema naloge in obveznosti, ki niso nujno v njegovem/njenem opisu del in nalog, niso posebej plačane in so v dobro bolnišnice.	4,65	4,43	4,13
d59: Za svoje psihično in fizično počutje oziroma zdravje dobro skrbi.	4,39	4,43	4,08
d60: Naklonjen/-a je prireditvam, ki spodbujajo in krepijo pripadnost oddelku in bolnišnici.	4,48	3,39	4,18
Skupna PV	4,65	4,18	4,22

Iz tabele 6.50 je razvidno, da so se vodje v vseh trditvah, ki se nanašajo na pripadnost, razen v eni (d60), v povprečju boljše ocenili, kot pa so jih ocenili njihovi ocenjevalci. Po povprečnih ocenah stopnje razvitosti pričakovanih kompetenc so vodje mnenja, da se od vodij bolj pričakuje, da pozitivno govorijo o delovanju bolnišnice in da s svojimi dejanji in besedami podpirajo vizijo in poslanstvo, manj pa, da se udeležujejo prireditev, ki spodbujajo in krepijo pripadnost. Statistično značilno razliko je pokazal t-test pri trditvi d59 (glej tabelo 6.45 v prilogi B), in to v tem smislu, da so vodje v primerjavi z ocenjevalci slabše ocenili skrb za lastno psihično in fizično počutje. Povprečne vrednosti ocen trditev, ki se nanašajo na dejansko razvitost kompetenc, kažejo, da so ocenjevalci (nadrejeni, podrejeni in sodelavci) bili mnenja, da vodje najbolj izkazujejo svojo pripadnost s tem, da pozitivno govorijo o delovanju bolnišnice. Najmanj pa s skrbjo za svoje zdravje.

Sodeč po visokih povprečnih ocenah bi lahko zaključili, da je pripadnost visoka. Primerjava s pripadnostjo v ostalih organizacijah po Sloveniji, v katero so bili vključeni tudi javni zavodi in ki je bila zajeta v raziskavi (SIOKA), pa daje nekoliko drugačno sliko.

V slednji so anketirani iz Splošne bolnišnice Murska Sobota v povprečju z oceno 3,47 ocenili trditev, da ima naša organizacija velik ugled v okolju in z 3,47, da zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorijo o njej. V obeh primerih je bila povprečna ocena nižja v primerjavi z oceno v Slovenskem merilu in z javnimi zavodi.

Navedene ugotovitve dajejo le površno oceno razvitosti kompetence kot je pripadnost. Kljub temu pa so lahko vodilnim dobra osnova, na osnovi katere lahko gradijo nadaljnji razvoj te kompetence pri vseh zaposlenih, da se bodo le-ti v čim večji meri lahko identificirali s cilji bolnišnice.

6.3.3 Zaključek analize pričakovanih in dejanskih kompetenc

Analiza vseh pričakovanih kompetenc je pokazala, da se vodje zavedajo, da se na vseh ocenjevanih področjih od njih precej pričakuje. Povprečne vrednosti, ki so prikazane v tabeli 6.51, to dokazujejo, saj so povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc povsod nad oceno štiri. Po samoocenah vodij bi lahko rekli, da smatrajo, da se za profil vodje pričakuje večja stopnja razvitosti vedenjskih kompetenc kot pa upravljalških. Najnižjo zahtevano stopnjo razvitosti so pripisali upravljalški kompetenci izvajanja in kontrole uspeha, najvišjo pa vedenjski kompetenci etičnost/poštenost.

Razlike povprečij med pričakovanimi kompetencami so majhne. Primerjava povprečij med skupino poslovnega menedžmenta (vodstvo in vodje v nemedicinski dejavnosti) in skupino strokovnega menedžmenta (vodje v medicinski, spremljajoči medicinski in dejavnosti zdravstvene nege) s t-testom nam kaže, da ni statistično značilnih razlik v povprečjih, kar pomeni, da ocenjevalci ne pričakujejo različne stopnje razvitosti pričakovanih kompetenc med tema dvema skupinama (glej tabelo 6.52). Primerjava povprečij med prvim in drugim nivojem menedžmenta s t-testom ni bila mogoča zaradi premajhnega vzorca iz skupine vodstva.

Tabela 6.51: Povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc po samoocenah

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sk1p: Načrtovanje	23	2,00	5,00	4,4261	,6669
sk2p: Organiziranje	23	1,80	5,00	4,5391	,6563
sk3p: Izvajanje in kontrola uspeha	23	2,60	5,00	4,4174	,6900
sk4p: Administrativna učinkovitost	22	3,20	5,00	4,5000	,5912
sk5p: Osebni in strokovni razvoj zaposlenih	23	2,80	5,00	4,5478	,6037
sk6p: Upravljanje odnosov	23	3,00	5,00	4,5739	,5471
vk1p: Timsko delo	23	3,60	5,00	4,5304	,4072
vk2p: Prilagodljivost / fleksibilnost	23	3,00	5,00	4,4957	,6575
vk3p: Doslednost / zanesljivost	23	3,40	5,00	4,6174	,4933
vk4p: Pozitivno komuniciranje	23	3,20	5,00	4,6435	,5151
vk5p: Etičnost / poštenost	23	3,60	5,00	4,6783	,4379
vk6p: Pripadnost	23	3,80	5,00	4,6522	,4187
Valid N (listwise)	22				

N- velikost vzorca Minimum- minimum Maximum – maksimum Mean- povprečje Std. Deviation – standardni odklon

Tabela 6.52: Primerjava ocen stopnje pričakovanih kompetenc med vodji glede na dejavnost

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
sk1p: Načrtovanje	Equal variances assumed	1,124	,301	,881	21	,388	,2804	,3183	-,3816	,9423
	Equal variances not assumed			1,255	19,803	,224	,2804	,2234	-,1859	,7467
sk2p: Organiziranje	Equal variances assumed	,821	,375	,987	21	,335	,3078	,3118	-,3406	,9563
	Equal variances not assumed			1,513	20,963	,145	,3078	,2035	-,1153	,7310
sk3p: Izvajanje in kontrola uspeha	Equal variances assumed	5,057	,035	1,177	21	,252	,3824	,3248	-,2931	1,0578
	Equal variances not assumed			1,802	20,971	,086	,3824	,2122	-,0589	,8236
sk4p: Administrativna učinkovitost	Equal variances assumed	5,241	,033	1,318	20	,202	,3667	,2782	-,2136	,9469
	Equal variances not assumed			1,816	18,905	,085	,3667	,2019	-,0561	,7895
sk5p: Osební in strokovni razvoj zaposlenih	Equal variances assumed	1,503	,234	,871	21	,394	,2510	,2883	-,3485	,8504
	Equal variances not assumed			1,162	17,198	,261	,2510	,2160	-,2043	,7062
sk6p: Upravljanje odnosov	Equal variances assumed	2,360	,139	1,004	21	,327	,2608	,2597	-,2794	,8009
	Equal variances not assumed			1,332	16,943	,200	,2608	,1958	-,1523	,6739
vk1p: Timsko delo	Equal variances assumed	,658	,426	,951	21	,352	,1843	,1938	-,2187	,5874
	Equal variances not assumed			1,136	12,933	,276	,1843	,1622	-,1663	,5349
vk2p: Prilagodljivost / fleksibilnost	Equal variances assumed	2,531	,127	1,032	21	,314	,3216	,3117	-,3267	,9699
	Equal variances not assumed			1,329	15,701	,203	,3216	,2420	-,1923	,8355
vk3p: Doslednost / zanesljivost	Equal variances assumed	,917	,349	,857	21	,401	,2020	,2357	-,2881	,6920
	Equal variances not assumed			,993	11,994	,340	,2020	,2034	-,2412	,6451
vk4p: Pozitivno komuniciranje	Equal variances assumed	5,326	,031	1,455	21	,161	,3471	,2386	-,1492	,8433
	Equal variances not assumed			2,379	18,844	,028	,3471	,1459	4,161E-02	,6525
vk5p: Etičnost / poštenost	Equal variances assumed	,528	,476	,785	21	,441	,1647	,2098	-,2716	,6010
	Equal variances not assumed			,962	13,792	,353	,1647	,1712	-,2030	,5324
vk6p: Pripadnost	Equal variances assumed	,054	,818	,543	21	,593	,1098	,2021	-,3105	,5301
	Equal variances not assumed			,497	7,633	,633	,1098	,2209	-,4038	,6234

Levene's Test for Equality of Variances – Levenova statistika enakosti variance Mean Difference – razlika povprečij Std. Error Difference - Standardna napaka povprečij 95% Confidence Interval of the Difference, Lower, Upper – 95% interval zaupanja, zgornji, spodnji

Domneva 2 se ni mogla preveriti zaradi premajhnega vzorca.

Pričakovana stopnja razvitosti posamezne kompetence, ki sestavljajo kompetenčni profil vodje, se razlikuje glede na nivo menedžmenta.

Analiza razvitosti vseh dejanskih kompetenc po samooceni in oceni ostalih ocenjevalcev (nadrejeni, podrejeni, sodelavci) je pokazala, da so vodje v povprečju ocenili razvitost slednjih, razen dveh (načrtovanje in pripadnost), boljše kot njihovi ocenjevalci, kar je razvidno

iz primerjave povprečnih vrednosti (glej tabeli 6.53 in 6.54). Med povprečji ocen vodij po dejavnostih smo izvedli tudi t-test. Analiza razlik v povprečjih med profesionalnim (vodstvo in vodje nemedicinske dejavnosti) in strokovnim menedžmentom (vodje v medicinski, spremljajoči medicinski dejavnosti in dejavnosti zdravstvene nege) je pokazala, da imajo predstojniki in glavne medicinske sestre bolj razvite vse kompetence vodenja (Sig= 0,00), (glej tabelo 6.55).

Tabela 6.53: Razvitost dejanskih kompetenc po samoocenah

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sk1: Načrtovanje	23	1,80	4,80	3,6957	,7553
sk2: Organiziranje	23	2,20	5,00	3,8435	,7838
sk3: Izvajanje in kontrola uspeha	23	2,60	5,00	3,9391	,6590
sk4: Administrativna učinkovitost	22	2,20	5,00	3,9273	,7648
sk5: Osebni in strokovni razvoj zaposlenih	23	2,40	5,00	4,0435	,7838
sk6: Upravljanje odnosov	23	2,60	5,00	4,1478	,6934
vk1: Timsko delo	22	3,00	5,00	4,3273	,4842
vk2: Prilagodljivost / fleksibilnost	22	2,60	5,00	4,2000	,5690
vk3: Doslednost / zanesljivost	22	2,80	5,00	4,1545	,5982
vk4: Pozitivno komuniciranje	22	3,00	5,00	4,2182	,5378
vk5: Etičnost / poštenost	23	3,20	5,00	4,4087	,5376
vk6: Pripadnost	23	2,40	5,00	4,1826	,6900
Valid N (listwise)	21				

N- velikost vzorca Minimum- minimum Maximum – maksimum Mean- povprečje Std. Deviation – standardni odklon

Tabela 6.54: Razvitost dejanskih kompetenc po ocenah ocenjevalcev

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
sk1: Načrtovanje	119	1,00	5,00	3,8773	,9711
sk2: Organiziranje	123	1,20	5,00	3,7902	1,0392
sk3: Izvajanje in kontrola uspeha	118	1,20	5,00	3,7508	,9668
sk4: Administrativna učinkovitost	110	1,40	5,00	3,9727	,9157
sk5: Osebni in strokovni razvoj zaposlenih	112	1,80	5,00	4,0804	,9062
sk6: Upravljanje odnosov	123	1,00	5,00	3,8276	1,0403
vk1: Timsko delo	117	1,00	5,00	3,7915	1,0956
vk2: Prilagodljivost / fleksibilnost	120	1,20	5,00	3,8450	,9806
vk3: Doslednost / zanesljivost	117	1,40	5,00	3,8513	,9959
vk4: Pozitivno komuniciranje	122	1,00	5,00	3,8934	1,0515
vk5: Etičnost / poštenost	115	1,00	5,00	3,8991	1,1212
vk6: Pripadnost	103	1,40	5,00	4,2291	,8593
Valid N (listwise)	85				

N- velikost vzorca Minimum- minimum Maximum – maksimum Mean- povprečje Std. Deviation – standardni odklon

Tabela 6.55: Primerjava ocen in samoocen o razvitosti dejanskih kompetenc med vodji glede na dejavnost ter statistično pomembne razlike

		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
sk1: Načrtovanje	Equal variances assumed	5,255	0,023	-3,724	140,000	0,000	-0,5642	0,1515	-0,8638	-0,2647
	Equal variances not assumed			-3,777	139,998	0,000	-0,5642	0,1494	-0,8596	-0,2689
sk2: Organiziranje	Equal variances assumed	6,488	0,012	-4,027	144,000	0,000	-0,6370	0,1582	-0,9496	-0,3243
	Equal variances not assumed			-4,079	143,988	0,000	-0,6370	0,1562	-0,9456	-0,3283
sk3: Izvajanje in kontrola uspeha	Equal variances assumed	0,005	0,946	-3,746	139,000	0,000	-0,5584	0,1491	-0,8532	-0,2637
	Equal variances not assumed			-3,731	134,738	0,000	-0,5584	0,1497	-0,8544	-0,2624
sk4: Administrativna učinkovitost	Equal variances assumed	4,853	0,029	-2,708	130,000	0,008	-0,4128	0,1524	-0,7143	-0,1113
	Equal variances not assumed			-2,780	129,893	0,006	-0,4128	0,1485	-0,7065	-0,1190
sk5: Osebni in strokovni razvoj zaposlenih	Equal variances assumed	6,010	0,016	-2,989	133,000	0,003	-0,4420	0,1479	-0,7345	-0,1495
	Equal variances not assumed			-3,001	130,802	0,003	-0,4420	0,1473	-0,7334	-0,1506
sk6: Upravljanje odnosov	Equal variances assumed	1,793	0,183	-2,678	144,000	0,008	-0,4350	0,1624	-0,7560	-0,1139
	Equal variances not assumed			-2,694	142,763	0,008	-0,4350	0,1615	-0,7541	-0,1158
vk1: Timsko delo	Equal variances assumed	2,809	0,096	-2,523	137,000	0,013	-0,4376	0,1734	-0,7805	-0,0946
	Equal variances not assumed			-2,536	136,998	0,012	-0,4376	0,1725	-0,7787	-0,0964
vk2: Prilagodljivost / fleksibilnost	Equal variances assumed	0,663	0,417	-4,465	140,000	0,000	-0,6611	0,1481	-0,9538	-0,3683
	Equal variances not assumed			-4,473	137,005	0,000	-0,6611	0,1478	-0,9533	-0,3688
vk3: Doslednost / zanesljivost	Equal variances assumed	2,201	0,140	-3,194	137,000	0,002	-0,4994	0,1564	-0,8086	-0,1902
	Equal variances not assumed			-3,214	136,089	0,002	-0,4994	0,1554	-0,8067	-0,1921
vk4: Pozitivno komuniciranje	Equal variances assumed	2,831	0,095	-2,856	142,000	0,005	-0,4638	0,1624	-0,7847	-0,1428
	Equal variances not assumed			-2,873	141,539	0,005	-0,4638	0,1614	-0,7829	-0,1447
vk5: Etičnost / poštenost	Equal variances assumed	7,201	0,008	-3,371	136,000	0,001	-0,5901	0,1751	-0,9363	-0,2439
	Equal variances not assumed			-3,423	135,998	0,001	-0,5901	0,1724	-0,9310	-0,2492
vk6: Pripadnost	Equal variances assumed	9,030	0,003	-3,280	124,000	0,001	-0,4685	0,1428	-0,7512	-0,1858
	Equal variances not assumed			-3,382	121,810	0,001	-0,4685	0,1385	-0,7428	-0,1942

Levene's Test for Equality of Variances – Levenova statistika enakosti variance Mean Difference – razlika povprečij Std. Error Difference - Standardna napaka povprečij 95% Confidence Interval of the Difference, Lower, Upper – 95% interval zaupanja, zgornji, spodnji

Domneva 3 se sprejme.

Med mnenjem vodij in mnenjem zaposlenih obstajajo razlike v oceni dejanskih kompetenc. Zaposleni razvitost dejanskih kompetenc ocenjujejo nižje kot vodje.

Pearsonovi koeficienti korelacije kažejo na sledeče statistično značilne zveze med spremenljivkami (glej tabelo 6.56 v prilogi B):

- s številom let zaposlitve narašča tudi število let opravljanja funkcije vodenja (Sig:0,000; P.k.:0,678);
- s starostjo narašča število let vodenja (Sig:0,000,P.k.:0,598);
- starejši, ko je zaposleni, višje je v strukturi vodenja;
- višje ko je samoocenevalec v strukturi vodenja (vodstvo, predstojniki), bolje ocenjuje dejansko razvitost skorajda vseh kompetenc vodenja.

Spremenljivka dejavnost zavoda je v negativni statistično značilni zvezi s sledečimi spremenljivkami: administrativna učinkovitost, osebni in strokovni razvoj zaposlenih, prilagodljivost/fleksibilnost, pripadnost in starost. To pomeni, da ocenjevalci ocenjujejo, da imajo vodje v vodstvu in v medicinski dejavnosti dejansko navedene kompetence bolj razvite od ostalih vodij. Prav tako se je pokazalo, da so osebe v funkciji vodenja v vodstvu in medicinski dejavnosti starejši od ostalih vodij v preostalih dejavnostih.

Multivariatna analiza kompetenc

Metoda glavnih komponent

Z metodo glavnih komponent smo ugotavljali, v koliko skupin lahko razvrstimo skupne značilnosti vključenih dejanskih spremenljivk, torej kompetenc. Čeprav je lastna vrednost druge komponente manjša od ena, vzamemo glede na odstotek njene variance in viden prelom krivulje (v grafu št. 1) kot še možno razvrstitev kompetenc v dve skupini. Vsebinsko pomembna je pravzaprav samo prva komponenta, ki ima močne uteži na vseh tematskih spremenljivkah – kompetencah. Tak rezultat je pričakovan, saj vse kompetence merijo vodenje. Prva glavna komponenta pojasni kar 81,2% celotne variabilnosti vključenih kompetenc. Druga glavna komponenta pa pojasnjuje naslednjih 5,5%. (glej tabelo 6.57)

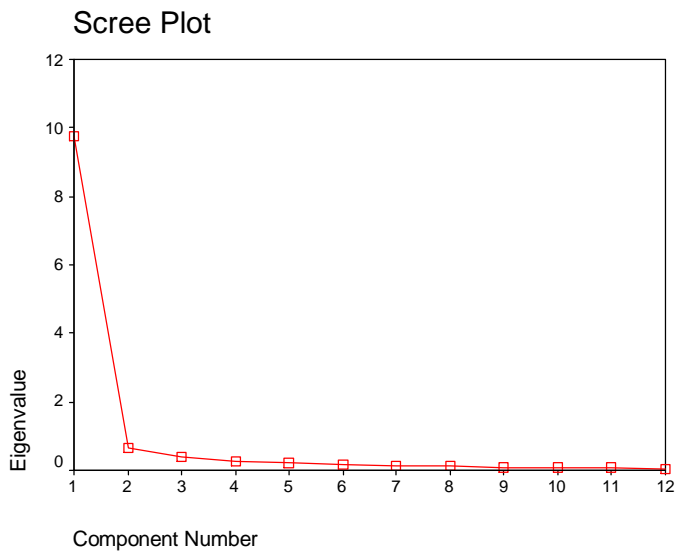
Tabela 6.57: Variabilnost kompetenc po metodi glavnih komponent

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,746	81,217	81,217	9,746	81,217	81,217
2	,666	5,546	86,762	,666	5,546	86,762
3	,377	3,138	89,900	,377	3,138	89,900
4	,255	2,129	92,029	,255	2,129	92,029
5	,216	1,798	93,827	,216	1,798	93,827
6	,165	1,379	95,206	,165	1,379	95,206
7	,143	1,191	96,397	,143	1,191	96,397
8	,117	,973	97,370	,117	,973	97,370
9	,110	,914	98,284	,110	,914	98,284
10	8,446E-02	,704	98,988	8,446E-02	,704	98,988
11	7,276E-02	,606	99,594	7,276E-02	,606	99,594
12	4,873E-02	,406	100,000	4,873E-02	,406	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Graf 6.1: Lastne vrednosti glavnih komponent



Faktorska analiza

Ker se je z metodo glavnih komponent pokazala možna razvrstitev na dve skupini, smo v faktorski analizi zahtevali izpis dveh faktorjev, ki naj zajemata skupne razsežnosti vključenih spremenljivk. V tabeli Pattern Matrix (glej tabelo 6.58) je prikazan suhi vpliv, ki ga imajo naše kompetence na dimenzijo vodenja. To pomeni brez vpliva vseh drugih spremenljivk in kompetenc. Prvi faktor močno pozitivno korelira z vsemi spremenljivkami in je s tega vidika za nas najpomembnejši.

Tabela 6.58: Uteži faktorjev v faktorski analizi s poševno rotacijo

Pattern Matrix^a

	Factor	
	1	2
Zscore: vk5: Etičnost / poštenost	,982	-,244
Zscore: vk3: Doslednost / zanesljivost	,963	-7,05E-02
Zscore: sk6: Upravljanje odnosov	,962	-,219
Zscore: vk4: Pozitivno komuniciranje	,961	-,177
Zscore: vk2: Prilagodljivost / fleksibi	,925	-2,27E-02
Zscore: vk1: Timsko delo	,908	-,118
Zscore: sk3: Izvajanje in kontrola uspe	,871	,128
Zscore: sk2: Organiziranje	,856	,248
Zscore: vk6: Pripadnost	,852	3,863E-02
Zscore: sk1: Načrtovanje	,820	,282
Zscore: sk5: Osebni in strokovni razvoj	,812	,253
Zscore: sk4: Administrativna učinkovito	,703	,389

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 13 iterations.

Tabela 6.59: Povezanost faktorjev

Factor Correlation Matrix

Factor	1	2
1	1,000	,190
2	,190	1,000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Ker je vrednost v tabeli 6.59 manj od 0,2, naredimo še pravokotno rotacijo, ki jo bomo uporabili v nadaljevanju, to je pri regresijski analizi kot zadnji metodi ugotavljanja suhega neposrednega vpliva neodvisnih spremenljivk na razvitost kompetenc vodenja.

Kakor je razvidno iz tabele 6.60, oba faktorja skupaj pojasnujeta 84,09% celotne variabilnosti kompetenc. Od tega prvi faktor 45,2% in drugi faktor 38,9%.

Tabela 6.60: Variabilnost faktorjev v faktorjski analizi s pravokotno rotacijo

Total Variance Explained									
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,746	81,217	81,217	9,591	79,924	79,924	5,419	45,154	45,154
2	,666	5,546	86,762	,500	4,169	84,092	4,673	38,938	84,092
3	,377	3,138	89,900						
4	,255	2,129	92,029						
5	,216	1,798	93,827						
6	,165	1,379	95,206						
7	,143	1,191	96,397						
8	,117	,973	97,370						
9	,110	,914	98,284						
10	,446E-02	,704	98,988						
11	,276E-02	,606	99,594						
12	,873E-02	,406	100,000						

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Prvi faktor močno pozitivno korelira z vsemi spremenljivkami oziroma kompetencami, s katerimi merimo dimenzijo vodenja. Pri tem ima najmočnejše uteži v glavnem na skoraj vseh spremenljivkah, ki ponazarjajo vedenjske kompetence. Od upravljskih kompetenc se na vrh vrine edino upravljanje odnosov. Najmanjši suhi vpliv na vodenje imajo pri tem kompetence administrativna učinkovitost, načrtovanje ter osebni in strokovni razvoj. Drugi faktor pa najmočnejše korelira s spremenljivkami, s katerimi smo zajeli upravljske kompetence, kot je prikazano v tabeli 6.61.

Iz slednjega lahko zaključimo, da anketiranci dajejo največji pomen v celotnem sklopu vodenja vedenjskim kompetencam oziroma ga po teh vrednotijo, manjši pomen pa dajejo

upravljalnim kompetencam. Iz vsega raziskanega lahko zaključimo, da je v prvem faktorju popisan dejanski kompetenčni profil naših vodij.

Tabela 6.61: Uteži faktorjev v faktorjski analizi s pravokotno rotacijo

Rotated Factor Matrix^a

	Factor	
	1	2
Zscore: vk5: Etičnost / poštenost	,868	,425
Zscore: sk6: Upravljanje odnosov	,840	,434
Zscore: vk4: Pozitivno komuniciranje	,818	,470
Zscore: vk3: Doslednost / zanesljivost	,767	,563
Zscore: vk1: Timsko delo	,748	,487
Zscore: vk2: Prilagodljivost / fleksibi	,715	,580
Zscore: vk6: Pripadnost	,629	,586
Zscore: sk4: Administrativna učinkovito	,343	,795
Zscore: sk1: Načrtovanje	,485	,778
Zscore: sk2: Organiziranje	,529	,771
Zscore: sk5: Osebni in strokovni razvoj	,493	,747
Zscore: sk3: Izvajanje in kontrola uspe	,599	,676

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Regresijska analiza

V regresijsko analizo smo vključili 1. faktor, dobljen s faktorjsko analizo s pravokotno rotacijo, ki ponazarja kompetenčni profil naših vodij, in demografske spremenljivke iz raziskave. Kompetenčni profil vodij je v tej analizi odvisna spremenljivka, demografski dejavniki pa predstavljajo neodvisne spremenljivke. Namen je bil preveriti, ali ima na kompetenčni profil vodij statistično značilen neposredni vpliv kateri od ocenjevanih demografskih dejavnikov.

Regresijski model smo najprej sestavili z metodo Enter, ki hkrati vključuje v model vse v analizo vključene neodvisne spremenljivke. Neodvisne spremenljivke pojasnjujejo 42,8% variance 1. faktorja, ki zajema kompetence, ki imajo suhi vpliv na samo dimenzijo vodenja. Model lahko sprejmemo s 96,9% gotovostjo (glej tabelo 6.62).

Tabela 6.62: Statistična značilnost regresijskega modela, sestavljenega po metodi Enter

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,780 ^a	,609	,428	,5300696	,609	3,374	6	13	,031

a. Predictors: (Constant), število let opravljanja funkcije vodenja, dejavnost zavoda, spol, starost, profil, število let z bonišnici

Nato smo regresijski model sestavili še z metodo Stepwise, ki vključuje spremenljivke postopoma in obdrži samo tiste, ki statistično značilno neposredno vplivajo na kompetenčni profil vodij. Izkazalo se je, da je kompetenčni profil vodij statistično značilno odvisen od tega, v kateri vrsti dejavnosti zavoda je vodja. Faktor namreč pozitivno korelira le s spremenljivko dejavnost zavoda (glej tabeli 6.63 in 6.64).

V nemedicinski dejavnosti in dejavnosti zdravstvene nege imajo statistično značilno slabše razvite kompetence vodenja, kakor je to v vodstvu in v medicinski dejavnosti. Ker vemo, da ima prvi faktor, ki je v našem regresijskem modelu odvisna spremenljivka, najmočnejše uteži na vedenjskih kompetencah in kompetenci upravljanje odnosov, torej to še posebej velja za razvitost teh kompetenc.

Tabela 6.63: Povezanost kompetenčnega profila vodij z demografskimi dejavniki

Correlations								
	1.faktor po pravokotni rotaciji	starost	dejavnost zavoda	profil	spol	število let zaposlitve v bonišnici	število let opravljanja funkcije vodenja	
Pearson Correlator	1.faktor po pravokotni rotaciji	1,000	-,202	-,471	-,247	,196	-,003	-,220
	starost	-,202	1,000	-,271	-,206	-,149	,803	,835
	dejavnost zavoda	-,471	-,271	1,000	,891	,277	-,204	,020
	profil	-,247	-,206	,891	1,000	,354	-,110	,063
	spol	,196	-,149	,277	,354	1,000	,031	-,181
	število let zaposlitve bonišnici	-,003	,803	-,204	-,110	,031	1,000	,857
	število let opravljanja funkcije vodenja	-,220	,835	,020	,063	-,181	,857	1,000
Sig. (1-tailed)	1.faktor po pravokotni rotaciji	,	,196	,018	,147	,204	,494	,176
	starost	,196	,	,124	,192	,265	,000	,000
	dejavnost zavoda	,018	,124	,	,000	,118	,195	,466
	profil	,147	,192	,000	,	,063	,323	,396
	spol	,204	,265	,118	,063	,	,449	,222
	število let zaposlitve bonišnici	,494	,000	,195	,323	,449	,	,000
	število let opravljanja funkcije vodenja	,176	,000	,466	,396	,222	,000	,
N	1.faktor po pravokotni rotaciji	20	20	20	20	20	20	20
	starost	20	20	20	20	20	20	20
	dejavnost zavoda	20	20	20	20	20	20	20
	profil	20	20	20	20	20	20	20
	spol	20	20	20	20	20	20	20
	število let zaposlitve bonišnici	20	20	20	20	20	20	20
	število let opravljanja funkcije vodenja	20	20	20	20	20	20	20

Tabela 6.64: Vključeni demografski dejavniki v regresijski model po metodi Stepwise

Variables Entered/Removed ^a			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	dejavnost zavoda		Stepwise (Criteria: Probabililty-of-F-to-enter <= ,050, Probabililty-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: 1.faktor po pravokotni rotaciji

Tabela 6.65: Statistična značilnost regresijskega modela, sestavljenega po metodi Stepwise

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,471 ^a	,222	,179	,6353370	,222	5,139	1	18	,036

a. Predictors: (Constant), dejavnost zavoda

Z metodo Stepwise smo dokazali, da statistično značilen vpliv na dimenzijo vodenja oz. kompetenčni profil naših vodij, popisan s 1. faktorjem faktorske analize s pravokotno rotacijo, ima pravzaprav samo neodvisna spremenljivka dejavnost zavoda. Slednja je bila kot edina vključena v model, ki ga lahko sprejmemo s 96,4% gotovostjo. Ostale neodvisne spremenljivke nimajo neposrednega vpliva na kompetenčni profil vodij oz. na značilnosti njihovega vodenja.

SKLEP

Poskusi opredelitev lastnosti (osebnostnih, socialnih, vedenjskih, telesnih in drugih), ki jih poseduje dober vodja, segajo daleč v zgodovino. Toda glede na to, da so procesi vodenja podvrženi stalnim spremembam in različnim pritiskom, ostaja vodenje in s tem tudi vodja z vsemi svojimi lastnostmi še vedno poseben izziv za proučevanje.

Spremembe in pritiski, s katerimi se srečuje vodja in posledično menedžment v zdravstvu, so v zadnjem desetletju vse večja pričakovanja in zahteve glede kakovosti zdravstvene oskrbe s strani uporabnikov (pacientov) in razvoj medicinske znanosti, po drugi strani pa omejeni viri za uresničevanje slednjega.

Očitno je, da brez dobrega vodenja in menedžmenta, ki naj bi znal blažiti naraščajoče finančne stiske, predvsem pa povečati učinkovitost in uspešnost v javnih zdravstvenih zavodih kot je bolnišnica, ne bo šlo. Seveda pa vodja oz. menedžment ne bo zmogel vsega tega dela, če ne bo imel razvitih kompetenc, ki so tiste lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahtevane organizacijske vloge.

Odgovor na vprašanje, katere kompetence (znanje, veščine, osebnostne lastnosti, vrednote ...) in kakšna stopnja razvitosti slednjih po mnenju udeležениh v raziskavi je potrebna za učinkovito in uspešno opravljanje nalog vodilnih, je poskušala podati naša raziskava v kompetenčnem profilu vodje.

Raziskava je potrdila tri domneve. Analiza nalog vodilnih s pomočjo delovnih mest je pokazala, da imajo vodilni na drugem nivoju vodenja (ali srednji menedžment), ki so v prvi vrsti strokovnjaki na področju medicine, zdravstvene nege, v opisu del in nalog opredeljenih več nalog, ki se nanašajo na strokovno delo kot pa na menedžment. Iz navedenega lahko zaključimo, da je vloga menedžerja podrejena vlogi strokovnjaka, kar se navaja tudi v strokovni literaturi s področja vodenja v slovenskih bolnišnicah (Skela Savič, Pagon, Lobnikar, 2004). Čeprav je iz teorije znano, da čim višja je raven menedžmenta, tem večji je delež menedžerskih del in s tem večja potreba po menedžerskih znanjih za uspešno delo, in nižja ko je raven menedžmenta, bolj je to le ena od vlog ali delovnih nalog menedžmenta. Izkušnje in problematika v zdravstvu kažejo, da je omenjena vloga srednjega menedžmenta ključnega pomena. Z večanjem zavedanja, da je od menedžmenta v veliki meri odvisno, koliko bodo

izkoriščene sposobnosti in znanje specialistov oz. strokovnjakov, in da problem ni toliko v pomanjkanju posebnih znanj (medicinskih in ostalih), marveč v pomanjkanju in zaostajanju menedžerskih znanj, bo postal menedžment ključni tvorec uspešnega ali neuspešnega poslovanja tudi v javnih zdravstvenih zavodih kot je bolnišnica.

V nadaljevanju smo ugotovili, da vodilni po lastni oceni v povprečju (30,35%) svojega delovnega časa (v okviru osemurnega delavnika) posvečajo delu z ljudmi in v približno enakem deležu tudi administraciji. Vodje v medicinski dejavnosti, ki pa imajo opravka z bolniki in svojci, so ocenili, da ga zaposlenim v povprečju namenijo le 17%, največ pa ga namenijo delu z bolniki in svojci (med 40% in 85%).

S tem smo še enkrat dokazali, da je vloga vodje (zlasti predstojnikov oddelkov), katerih vloga je tudi vodenje zaposlenih, zaradi najmanjšega deleža delovnega časa, ki ga posvečajo zaposlenim, podrejena vlogi strokovnjaka.

Na podlagi teh ugotovitev lahko zaključimo, da bo na vlogi vodje treba delati v večji meri kot pa na vlogi eksperta strokovnjaka (zdravnika, medicinska sestra idr.), ki terja visoko inteligentnost.

Analiza vseh pričakovanih kompetenc je pokazala, da se vodje zavedajo, da se na vseh ocenjevanih področjih od njih precej pričakuje. Povprečne vrednosti pričakovanih kompetenc so bile povsod nad oceno štiri. Po samoocenah vodij bi lahko rekli, da smatrajo, da se za profil vodje pričakuje večja stopnja razvitosti vedenjskih kompetenc kot pa upravljalških. Najnižjo zahtevano stopnjo razvitosti so pripisali upravljalški kompetenci izvajanja in kontrole uspeha, najvišjo pa vedenjski kompetenci etičnost/poštenost.

Razlike povprečij med pričakovanimi kompetencami so majhne. Druge hipoteze, da se pričakovana stopnja razvitosti posamezne kompetence, ki sestavljajo kompetenčni profil vodje, razlikuje glede na nivo menedžmenta, nam ni uspelo empirično potrditi. Analiza s t-testom nam kaže, da ni statistično značilnih razlik glede razlik v povprečjih. Kar pomeni, da ocenjevalci ne ocenjujejo, da bi posamezni vodje morali imeti bolj razvite določene kompetence kot drugi, na primer glede na nivo menedžmenta. Ugotovitev je zanimiva glede na splošno znana dejstva, da višja ko je raven menedžmenta, bolj postaja poklic in tem večji je delež menedžerskih del in tem več menedžerskih znanj je potrebno za uspešno delo.

Analiza razvitosti vseh dejanskih kompetenc po samooceni in oceni ostalih ocenjevalcev (nadrejeni, podrejeni, sodelavci) je pokazala, da so vodje v povprečju ocenili razvitost slednjih, razen dveh (načrtovanje in pripadnost), boljše kot njihovi ocenjevalci.

S to ugotovitvijo nam je uspelo potrditi tretjo hipotezo, da med mnenjem vodij in mnenjem ostalih zaposlenih obstajajo razlike v oceni dejanskih kompetenc vodje in da zaposleni razvitost dejanskih kompetenc ocenjujejo nižje kot vodje.

Zanimiva je tudi ugotovitev, da imajo vodje v medicinski dejavnosti in vodstvu v primerjavi z ostalimi vodji bolj razvite vse kompetence vodenja.

Zaključimo lahko torej, da smo z oceno izhodiščnega kompetenčnega profila vodje v bolnišnici, ki je bil sestavljen iz 12 kompetenc, to so: načrtovanje, organiziranje, izvajanje in kontrola uspeha, administrativna učinkovitost, osebni in strokovni razvoj zaposlenih, upravljanje odnosov, timsko delo, prilagodljivost/fleksibilnost, doslednost/zanesljivost, pozitivno komuniciranje, etičnost/poštenost in pripadnost, dobili dejanski kompetenčni profil vodij v bolnišnici, popisan z vedenjskimi kompetencami. Izkazalo se je, da anketiranci dajejo največji pomen v celotnem sklopu vodenja vedenjskim kompetencam oziroma ga po tem vrednotijo, manjši pomen pa dajejo upravljalnim kompetencam (administrativna učinkovitost, načrtovanje in osebni in strokovni razvoj).

Omejitev raziskave je lahko to, da v slovenskem prostoru nisem zasledila popisa kompetenc, ki bi sestavljale profil vodje v zdravstvu.

Kot smo ugotovili skozi pregled literature in pričujoče raziskave, je področje ravnanja s človeškimi viri v slovenskem zdravstvu šele v povojih. Menim torej, da bodo morala vodstva (top management) in kadrovske službe, seveda na osnovi jasno opredeljenih strateških ciljev kadrovske politike, odločneje pristopiti najprej k natančnejšim analizam in sistematizacijam delovnih mest, nato pa tudi k uvajanju kompetenčnih modelov v organizaciji, če bodo hotele poslovati učinkovito in uspešno ter se razvijati.

LITERATURA

- Armstrong, M. (1987): Human Resource Management: A case of Emperor's New clothes? Personal Management, Avgust 1987.
- Belbin, M. (1993): Team roles at work. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd., Linare House.
- Beresford, P. et al. (1997): Quality in personal social services: The Developing Role of User Involvement in the UK. European Center Vienna.
- Bohinc, M. (1997): Menedžment in izobraževanje vodilnih medicinskih sester, Obzornik zdravstvene nege, letnik 31, številka 5–6 str. 247–252.
- Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager. New York: John Wiley.
- Bratton, J. (1999): The Human Resource Phenomen. V Bratton, J.; Gold, J. 8ur.): Human Resource Management: Theory and practice. New York, London: Mac Millan business, str. 3–66.
- Brečko, D., et. al. (2003): Razvoj vodij. Ugotavljanje vodstvenega potenciala in učna pogodba. Seminarsko gradivo. Sofos.
- Brekić, J. (1994): Globalni management v tržnem gospodarstvu. Florjančič J (ur.) Globalni in kadrovski management. Kranj: Moderna organizacija; 19–51.
- Certo C, S.(1999): Modern Management. New Jersey, Prentice Hall. Upper Saddle River.
- Chambers, E.H. (2001): Finding, hiring, and Keeping Peak Performers. Every manager's Guide. Massachusetts: Preseus Publishing, Cambridge.
- Česen M. (1988): Zdravje in denar. Ljubljana: Adit.
- Česen, M., (2003): Management javne zdravstvene službe. Ljubljana: Center za tehnološko usposabljanje.
- Donnelly, H.J., Gibson, L.J., Ivancevich M.J. (1995): Fundamentals of Management. Ninth Edition. Chicago: Von Hoffman Press.
- Drucker, P., (2004): O Managementu. Ljubljana: Založba Gospodarski vestnik.
- Drucker, P. (2001): Managerski izzivi v 21. stoletju. Založba Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002): Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.

Gruban, B., (1997): Interno komuniciranje; dekoracija ali nuja. www.dialogos.si/slo/objave/clanki/.

Gruban, B. (2003): Zamujamo priložnost? Prenova kadrovske arhitekture podjetij s pomočjo sistema kompetenc. Ljubljana: Gospodarski vestnik, junij, 2003.

Higgins, J.M. (1991): The Management Challenge: An Introduction to Management. New York: Macmillan Publishing Company, 1991.

Hočevar, F. (1994): Položaj managerja v zdravstvu, management v zdravstvu – funkcije managerja in tehnike vodenja, skripta Program usposabljanja vodilnih delavcev v zdravstvu. Ljubljana: GEA College.

Hornby, T. (1989): Toward a better standard of management; Personnel Management 21/ 1989.

Interno organizacijsko okolje. www.dialogos.si/slo/objave/clanki/ (04. 06. 2006).

Jaklič, M. (1999): Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Jereb, J. (1994): Razvoj vodstvenih kadrov. Globalni in kadrovski management. Florjančič J. (ur.). Kranj: Moderna organizacija.

Joss, R, Kogan, M. (1995): Advancing Quality. Buckingham: Open University press.

Kanjuro - Mrčela A., (1994): Delničarstvo zaposlenih - na poti k ekonomski demokraciji, Ljubljana: ČZP Enotnost.

Kerfoot, K., M. (1992): Leaders: Yesterday, today and Tomorrow, Concepts of Nursing management, Vol. 7, No. 1; str. 14–23.

Kohont, A., Svetlik, I. (2005): Uvajanje in uporaba kompetenc. Kompetence v kadrovski praksi (51). Uredila Marija Sonja. Ljubljana: GV Izobraževanje.

Kovač et al. (2004): Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija.

Križaj, F. (2003): Kompetence je treba najprej natančno definirati. Finance, št. 60.

Lang, R., Muller, S. (2000): Transformacijsko vodenje v vzhodnonemškem procesu transformacije. Management v tranzicijskih procesih. Lang R., Kovač, J., Bernik M. (ur.). Kranj: Moderna organizacija.

Leana Carrie (1999): Organizational Social Capital and Employment Practices. Academy of Management Review, B.k., Julij, str. 1–27.

Lipovec, F. (1987): Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja Maribor; 286.

Lipičnik, B. (1997): Zahtevnost vedenjskih vzorcev na delovnem mestu in njihovo vrednotenje. V: Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov.

Lipičnik, B. (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Manager, februar, 2004. www.manager-on.net. 1. 2. 2004 Deset najboljših pri razvoju vodilnih.

Manager, marec, 2004. www.manager-on.net. 1. 3. 2004 Ohraniti je težje kot pridobiti.

Marolt J. (1995): Management in mezo management, Operativni management. Kranj: Moderna organizacija.

Marshall Edvard M. (2000): Building Trust at Speed of Change. B.k. : American Management Association, str. 224.

Mayer, J. et. all. (2001): Skrivnost ustvarjalnega tima. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.

Mayer, J. (2002): Detekcija in merjenje potenciala obetavnih ljudi. Ljubljana: ZDKS, Revija Kadri, marec.

Mayer, J. (2004): Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj: Moderna organizacija.

Merkač, M., Možina S. (1998): Raziskovanje in promoviranje kadrovskih virov. Management kadrovskih virov. Možina S. (ur.).Ljubljana: FDV.

Možina, S. (1990): Vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Možina, S. (1992): Osnove vodenja. Ljubljana:Ekonomski fakulteta Ljubljana; 8.

Možina, S. (1994): Dinamika vodenja.Management. Možina S (ur.). Radovljica: Didakta; 531–533.

Možina, S. et al. (2000): Osnove managementa. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.

Musek, J., Pečjak, V. (1995): Psihologija. Ljubljana: Educy.

Musek, J., Pečjak, V. (2001): Psihologija. Ljubljana: Educy.

Musek, J. (1993): Osebnost in vrednote. Ljubljana: Educy.

P.T.J., James, (1996): Total Quality Management; An Intruductory Teks, Prentice Hall.

Rajkovič, V. (1999): Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kovač J. (ur.) Kranj: Moderna organizacija.

- Ritonja, S. (1994): Proces razvoja zdravstvenega managementa, bilten, letnik 10, št.5; str. 14–16.
- Ritonja, S. (1996): Organizacija in razvoj sistema zdravstvenega managementa, doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, fakulteta za družbene vede, Kranj.
- Robbins, S. (1998): Organizational Behavior. New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Rozman, Pahor, M., (1998): Univerzitetni študij za medicinske sestre: primer prve generacije študentk zdravstvene vzgoje, Obzornik zdravstvene nege, letnik 32, številka 5-6; str. 185–198.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F. (1993): Management. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- SiOK, (2003): Organizacijska klima v Sloveniji za leto 2003, Preliminarni dodatek k skupnemu poročilu za organizacijo: Splošna bolnišnica Murska Sobota. Ljubljana: SiOK, december.
- Skela Savič, B. (2000): Razvoj in usposabljanje vodstvenih kadrov v zdravstveni negi. Organizacija, letnik 33, št. 10; str. 651–659.
- Skela Savič, B. (2002): Zadovoljstvo bolnikov-kazalec kakovosti v zdravstvu. Management in Evropska unija, zbornik posvetovanj: 21. posvetovanje organizatorjev dela Portorož, 15.-9.2002. Kersnič P., Filej B. (ur.). Ljubljana: Zbornica zdravstvene nege Slovenije – Zveza društev medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije.
- Skela Savič, B. (2002): Dejavniki in kriteriji uspešnega vodenja v zdravstvu. Magistrska naloga. Ljubljana: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Sonnenberg K. Frank (1994): Managing with a Conscience; How to Improve Performance through Integrity, Trust, and Commitment. B.k. : McGraw-Hill, Inc.
- Splošne bolnišnice Murska Sobota (2006): Statut Splošne bolnišnice Murska Sobota. Murska Sobota.
- Stražišar, M., Jaušovec, N., Curk, J.; Dogša, I. (2002): Motivacija. V Kompere, A. idr., psihologija: Spoznanja in dileme. Ljubljana: DZS, str. 189–213.
- Stahl, D.,A., (1996): Poised for next – century politics. Nursing management, Vol. 30, No.12; str. 25–27.
- Storey, J. (2001): Human Resource Management Today. An Assessment. V Story, J. (ur): Human Resource Management: A Critical Text, 2.ed. London: Thompson Learning, str. 3–19.
- Svetic, A. (1996): Strateški razvoj in ravnanje s človeškimi viri v zdravstvenih organizacijah, doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta Univerza Ljubljana; str. 250.

Svetlik, I. (1996): Človeški viri v podjetju. V Ichak Adizes et. Al., človeku prijazno in uspešno vodenje, Pantha Rhei – Sineza. Ljubljana.

Svetlik, I. (2001): Kdo si človek? In kaj znaš? Delo, Sobotna priloga, 14. 4. 2001.

Svetlik I. (2002): Analiza dela in določanje lastnosti delavcev. V: Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV.

Svetlik, I. (2003): Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V: Možina, S. (ur.): Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV.

Svetlik, I. (2003): Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. 23. 9. 2003 (www.radiostudent.si.si).

Svetlik, I., Kohont, A. (2003): Kompetence v 12 točkah. 33. 9. 2003 (www.drustvo-dskm.si).

Svetlik, I., Kohont, A. (2005). Uvajanje in uporaba kompetenc Sonja, M.(ur.): Kompetence v kadrovske praksi. GV izobraževanje, Ljubljana.

Tippet, D. D., Peters, J. F. (1993): Team Building and Project management: How Are We Doing? Project management Journal, Vol. 26, No.4.

Tomažič, E. (2001): Od opisa delovnih mest k organizacijskim vlogam, Delo in kadri, Maribor, IX .

Tomažič, E. (2003). Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev. Dobri vzgledi vlečejo. Strokovni posvet. Portorož.

Tomažič, E. (2002): Vzvod menedžerjeve uspešnosti so njegovi sodelavci. Finance, Ljubljana, številka 164, str. 18.

Tomažič, E. (2002): Ali vemo, kaj je kakovost človeških virov? Finance, številka: 88. Datum: 10. 5. 2002. Rubrika: Kadri in kariere, str. 19.

Tomažič, E. (2003): Prikaz metodologije za identifikacijo učinkovitih in neučinkovitih vzorcev organizacijskega vedenja menedžerjev. Ljubljana: Revija Kadri, marec.

Ulrich, D., Wiersema, M. (1989): Gaining strategic and organizational capability in a decade of turbulence. Academy of Management Executive. 3(2).

Vecchio, P.,R. (1995): Organizational Behaviour. Third Edition. New York: The Dryden Press.

Vila, A. (1992): Menedžment in vodenje, I. del, Organizacija in kadri št. 9–10. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

Vila, A. (1994): Organizacija in organiziranje. Kranj: Moderna organizacija.

Yukl, G. (1981): Leadership in organizations (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Zadel, A. (2002): Pomen pravilne izbire vedenjskih vzorcev za učinkovito vodenje ZDKS, Kadri.

Zadel, A. (2002): Osebni slog vodenja za vrhunsko kakovost. V: Znanje za obvladovanje sprememb, zbornik referatov, 11. letna konferenca, Bernardin, 6. in 7. novembra 2002. Slovensko združenje za kakovost, Portorož.

PRILOGA A1

Vprašalnik za samooceno pričakovanih in dejanskih kompetenc vodje

E-anketa

VPRAŠALNIK ZA SAMOOCENO PRIČAKOVANIH IN DEJANSKIH KOMPETENC VODJE

Označite stopnjo vašega strinjanja s spodnjimi trditvami tako, da označite po eno številko ob trditvi.

1 - ne drži 2 - delno drži 3 - v povprečju drži 4 - dokaj drži 5 - v celoti drži

N - to težko ocenim, doslej nisem razmišljal(a) o tem

Pričakovane kompetence so kompetence, ki jih po vašem mnenju za uspešno opravljanje vlog in nalog od zaposlenega pričakuje bolnišnica.

Dejanske kompetence so tiste kompetence, ki jih kot posameznik imate in ki vam omogočajo uspešno opravljanje vlog in nalog v bolnišnici.

Nihče nima enako dobro razvitih vseh veščin, zato uporabljajte celotno lestvico, ki vam je na razpolago.

	Pričakovane						Dejanske					
	N	1	2	3	4	5	N	1	2	3	4	5
1. Delo znam analizirati in načrtovati (mesečni in letni program dela).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Postavljam jasne, merljive cilje (mesečno, letno) in jih jasno predstavljam zaposlenim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Načrtujem vse vire (kadrovske, materialne, delovno opremo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Načrtujem aktivnosti za zagotavljanje kakovosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Načrtujem strokovna izobraževanja in izpopolnjevanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Razporejam delo zaposlenim glede na postavljene načrte, da je delo pravočasno in kakovostno opravljeno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Organiziram delovne sestanke z zaposlenimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.	Pripravljam navodila in informacije za delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Organiziram aktivnosti za izboljševanje kakovosti dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Brez težav obvladam zahteve z več strani (različne naloge), jih znam uskladiti in izvesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Spremljam izvajanje delovnih nalog, delovnih procesov tako, da iščem odmike od standardov in in pravil ter se odločam za izboljšave.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Spremljam kakovost dela po sprejetih smernicah, standardih, navodilih, priporočilih (interni nadzori, vizite).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Sprejemam predloge izboljšav od zaposlenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Ukrepam ob pomanjkanju ključnih informacij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Pri sprejemanju odločitev iščem konsenz vpletenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Pripravljam poročila, ki se zahtevajo za evidentiranje in spremljanje uspešnosti službe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Znam uporabljati programsko opremo (elektronsko pošto, spletni brskalnik za pridobivanje in posredovanje uporabnih informacij za delo, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Arhiviram ključne dokumente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Pripravljam predloge, navodila, dokumente (obrazce) za zaposlene, oddelke in druge, s katerimi bolnišnica sodeluje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Mesečno spremljam kazalce učinkovitosti in	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	uspešnosti (poslovna poročila, strokovne kazalce).												
21.	Izbiram in se udeležujem izobraževanj o vodenju.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
22.	Sem samoiniciativen/-na pri pridobivanju novega znanja, se rad(a) učim.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
23.	Spremljam strokovne informacije iz različnih virov (strokovne publikacije, internet, ...).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
24.	Zagotavljam prenos pridobljenega znanja od posameznika na druge zaposlene.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
25.	Predlagam zaposlene za napredovanje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
26.	Vzpostavljam in ohranjam dobre odnose s sodelavci na oddelku in na drugih oddelkih/službah.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
27.	Ne oklevam pri reševanju konfliktov.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
28.	Prepoznavam prednosti in slabosti podrejenih in na napake sprosti opozorim oz. pohvalim.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
29.	Spodbujam delovne odnose, kjer se zaposleni spoštujejo in so zaupljivi drug do drugega.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
30.	Zaposlene poskušam razumeti in jim ponudim podporo, ko mi spregovorijo o problemih na delovnem mestu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
31.	Spodbujam delo v skupinah, timih (monodisciplinarnih in multidisciplinarnih).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
32.	Izražam pozitivna pričakovanja in spoštovanje do znanja in dela sodelavcev.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

33.	Če sam(a) nečesa ne znam, vprašam oz. prosim za sodelovanje in pomoč druge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	V delovnih skupinah, timih, v katerih sodelujem, se trudim, da se ne čuti hierarhije med zaposlenimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Gradim povezovalne in zaupanja vredne skupine, time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Razmišljam inovativno, dajem predloge za spremembe, novosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Sem prožen/-na pri uporabi običajnih utečenih postopkov (okolščinam prilagajam postopke).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Pripravljen(a) sem spreminjati predstave in zamisli na podlagi novih informacij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Pomagam drugim pri realizaciji novih idej tako, da jih podprem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Brez težav obvladam zahteve z več strani (različne naloge), jih znam uskladiti in izvesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	Sodelavcem natančno pojasnim, kaj od njih pričakujem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	Pri vodenju dajem enakomerno pozornost izvrševanju nalog in interdisciplinarnim odnosom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Ustvarjam okolje, kjer spodbujam in nagrajujem vključevanje in sodelovanje pri odločanju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Sprejemam odgovornost za svoja dejanja in posledice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Sposoben sem prepričati druge za uresničitev	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	potrebnih sprememb (izboljšav).													
46.	Pozoren/-na sem in znam poslušati sogovornika in njegove probleme, ideje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
47.	Spore in zamere rešujem neposredno s sogovornikom, ne za njegovim hrbtom.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
48.	Moja sporočila so jasna, razložena s konkretnimi primeri.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
49.	Sprejemam povratne informacije iz različnih virov komuniciranja.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
50.	Delam, kar govorim, in se v skladu s tem tudi vedem.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
51.	Spoštujem sprejete vrednote (strokovnost, poštenost, prijaznost, skrb, strpnost) in se v skladu z njimi ravnam.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
52.	Zavedam se svojih slabosti, jih analiziram in poskušam odpraviti.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
53.	Naloge, kritike, pohvale delim samozavestno, učinkovito, prepričljivo, brez obotavljanja.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
54.	Ne delam razlik med zaposlenimi zaradi njihovih osebnih značilnosti, ki ne vplivajo na delo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
55.	Formalna pooblastila, ki mi jih zagotavlja položaj, uporabljam v korist delovanja bolnišnice.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
56.	Pozitivno govorim o delovanju bolnišnice.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
57.	S svojimi dejanji in besedami podpiram vizijo in poslanstvo naše bolnišnice.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
58.	Sprejemam naloge in obveznosti, ki niso nujno v	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

	mojem opisu del in nalog, niso posebej plačane in so v dobro bolnišnice.																			
59.	Za svoje psihično in fizično počutje oziroma zdravje dobro skrbim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60.	Naklonjen(a) sem prireditvam, ki spodbujajo in krepijo pripadnost oddelku in bolnišnici.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DRUGO:

61. Na tem mestu lahko napišete, katera od značilnosti vodje ni bila zajeta med trditvami in vas po vašem mnenju zelo označuje.

62. Navedite glavne razloge, zakaj ste se odločili za vodstveno funkcijo?

1-

2-

3-

63. Ali vas je delovna organizacija s preverjanjem in izobraževanjem pripravila na vlogo vodje ?

DA NE

64. Ste mnenja, da imate dovolj znanj o vodenju ? Skrb za vodenje poslov in vodenje ljudi.

DA NE NE VEM

65. Koliko svojega časa v okviru delovnika (8-urnega) posvečate:

(8-urni delavnik je 100 %. Slednje razdelite tako, da bo končni seštevek % znašal 100.)

1.) ljudem

a) zaposlenim %

b) bolnikom %

c) drugi(svojcem) %

in

2.) podatkom, administraciji %

66. Z enim stavkom opišite bistvo, smoter, pomen, poslanstvo delovnega mesta, ki ga

zasedate v organizaciji.



ODDAJ

Izprazni vprašalnik

Če imate pri vnosu težave ali ste našli napako mi prosim sporočite na zdenka.gomboc@siol.net ali preglejte [pogosta vprašanja](#).

Hvala za sodelovanje! Zdenka Gomboc, prof.zdr.vzg.

PRILOGA A 2

Vprašalnik za oceno dejanskih kompetenc vodje

E-anketa

VPRAŠALNIK ZA OCENO STROKOVNIH IN VEDENJSKIH KOMPETENC VODJE

ocenjujete profil: **testni profil**

Označite stopnjo vašega strinjanja s spodnjimi trditvami tako, da označite po eno številko ob trditvi.

1 - ne drži 2 - delno drži 3 - v povprečju drži 4 - dokaj drži 5 - v celoti drži

**N- osebe ne poznam dovolj dobro, da bi jo lahko
ocenil(a)**

0. Jaz sem ocenjevalni osebi: podrejeni sodelavec nadrejeni

Nihče nima enako dobro razvitih vseh veščin, zato uporabljajte celotno lestvico, ki vam je na razpolago.

		N	1	2	3	4	5
1.	Delo zna analizirati in načrtovati (mesečni in letni program dela).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Postavlja jasne, merljive cilje (mesečno, letno) in jih jasno predstavljam zaposlenim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Načrtuje vse vire (kadrovske, materialne, delovno opremo).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Načrtuje aktivnosti za zagotavljanje kakovosti na osnovi najnovejših dokazov, navodil, priporočil, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Načrtuje strokovna izobraževanja in izpopolnjevanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Razporeja delo zaposlenim glede na postavljene načrte, da je delo pravočasno in kakovostno opravljeno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Organizira delovne sestanke z zaposlenimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Pripravlja navodila in informacije za delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Organizira aktivnosti za izboljševanje kakovosti dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Brez težav obvlada zahteve z več strani (različne naloge), jih zna uskladiti in izvesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Spremlja izvajanje delovnih nalog, delovnih procesov tako, da išče odmike od dogovorjenih novodil, pravil, standardov, ... in se odloča za ukrepe izboljšav (interni nadzori, vizite).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Spremlja kakovost dela po sprejetih smernicah, standardih,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	navodilih, priporočilih (Interni nadzori, vizite).						
13.	Sprejema predloge izboljšav od zaposlenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Ukrepa ob pomanjkanju informacij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Pri sprejemanju odločitev išče konsenz vpletenih.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Redno pripravlja poročila potrebna za evidentiranje in spremljanje uspešnosti službe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Uporablja programsko opremo (elektronsko pošto, spletni brskalnik, ...) za pridobivanje in posredovanje uporabnih informacij za delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Arhivira ključne dokumente (pravilnike, obrazce, navodila, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Pripravlja predloge, navodila, dokumente (obrazce) za zaposlene, oddelke in druge, s katerimi bolnišnica sodeluje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Mesečno spremlja kazalce učinkovitosti in uspešnosti (poslovna poročila, strokovne kazalce).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Izbira in se udeležuje izpopolnjevanj / izobraževanj o vodenju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Je samoiniciativen/-na pri pridobivanju novega znanja, se rad(a) uči.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Spremlja strokovne informacije iz različnih virov (strokovne publikacije, internet, ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Zagotavlja prenos pridobljenega znanja posameznika na druge zaposlene.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Predlaga zaposlene za napredovanje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Vzpostavlja in ohranja dobre odnose s sodelavci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Rešuje pritožbe in zaplete na oddelku.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Prepoznava prednosti in slabosti podrejenih in na napake sprosti opozori oz. pohvali.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Spodbuja delovne odnose, kjer se zaposleni spoštujejo in so zaupljivi drug do drugega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Zaposlene poskuša razumeti in jim ponudi podporo, ko mi spregovorijo o problemih na delovnem mestu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Spodbuja delo v skupinah, timih (monodisciplinarnih in multidisciplinarnih).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Izraža pozitivna pričakovanja in spoštovanje do znanja in dela sodelavcev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Če sam (a) nečesa ne zna, vprašam oz. prosi za sodelovanje in pomoč druge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	V delovnih skupinah, timih, v katerih sodeluje, se trudi, da se ne čuti hierarhije med zaposlenimi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35.	Gradi povezovalne in zaupanja vredne skupine, time.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Razmišlja inovativno, daje predloge za spremembe, novosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Je prožen/-na pri uporabi običajnih utečenih postopkov (okolščinam prilagaja postopke).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Pripravljen(a) je spreminjati predstave in zamisli na podlagi novih informacij.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Pomaga drugim pri realizaciji novih idej tako, da jih podpre.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Brez težav obvlada zahteve z več strani (različne naloge), jih zna uskladiti in izvesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	Sodelavcem natančno pojasni kaj od njih pričakuje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.	Pri vodenju daje enakomerno pozornost izvrševanju nalog in interdisciplinarnim odnosom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.	Ustvarja okolje, kjer spodbuja in nagraduje vključevanje in sodelovanje pri odločanju.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.	Sprejema odgovornost za svoja dejanja in posledice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.	Sposoben je prepričati druge za uresničitev potrebnih sprememb (izboljšav).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46.	Pozoren/-na je in zna poslušati sogovornika in njegove probleme, ideje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47.	Spore in zamere rešuje neposredno s sogovornikom, ne za njegovim hrbtom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48.	Njegova (njena) sporočila so jasna, razložena s konkretnimi primeri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49.	Sprejema povratne informacije iz različnih virov komuniciranja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50.	Dela, kar govori, in se v skladu s tem tudi vede.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51.	Spoštuje sprejete vrednote (strokovnost, poštenost, prijaznost, skrb, strpnost) in se v skladu z njimi ravna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52.	Zaveda se svojih slabosti, jih analizira in poskuša odpraviti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53.	Naloge, kritike, pohvale deli samozavestno, učinkovito, prepričljivo, brez obotavljanja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54.	Ne dela razlik med zaposlenimi zaradi njihovih osebnih značilnosti, ki ne vplivajo na delo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55.	Formalna pooblastila, ki mu jih zagotavlja položaj, uporablja v korist delovanja bolnišnice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56.	Pozitivno govori o delovanju bolnišnice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57.	S svojimi dejanji in besedami podpira vizijo in poslanstvo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

58.	Sprejema naloge in obveznosti, ki niso nujno v njegovem opisu del in nalog, niso posebej plačane in so v dobro bolnišnice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59.	Za svoje psihično in fizično počutje oziroma zdravje dobro skrbi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60.	Naklonjen(a) je prireditvam, ki spodbujajo in krepijo pripadnost oddelku in bolnišnici.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DRUGO:

61. Na tem mestu lahko napišete, katera od značilnosti ocenjevane osebe ni bila zajeta med trditvami, in jo po vašem mnenju zelo označujete.

62. Pri ocenjevani osebi bi posebej pohvalil(a):

63. Pri ocenjevani osebi me posebej moti:

ODDAJ

Izprazni vprašalnik

Če imate pri vnosu težave ali ste našli napako mi prosim sporočite na zdenka.gomboc@siol.net ali preglejte [pogosta vprašanja](#).

Hvala za sodelovanje! Zdenka Gomboc, prof.zdr.vzg.

PRILOGA B

Rezultati raziskave

Tabela 6.21 : Rezultati samoocen vodij pri trditvi d7 (Organizira delovne sestanke z zaposlenimi.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne drži	11	8,3	8,6	8,6
	delno drži	12	9,1	9,4	18,0
	v povprečju drži	23	17,4	18,0	35,9
	dokaj drži	22	16,7	17,2	53,1
	v celoti drži	60	45,5	46,9	100,0
	Total	128	97,0	100,0	
Missing	System	4	3,0		
Total		132	100,0		

Tabela 6.22: Rezultati ocenjevalcev trditve d7: (Organizira delovne sestanke z zaposlenimi.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	delno drži	3	13,0	13,0	13,0
	v povprečju drži	4	17,4	17,4	30,4
	dokaj drži	7	30,4	30,4	60,9
	v celoti drži	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Tabela 6.23: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d10: (Brez težav obvlada zahteve z več strani (različne naloge), jih zna uskladiti in izvesti.)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne drži	9	6,8	7,1	7,1
	delno drži	14	10,6	11,0	18,1
	v povprečju drži	25	18,9	19,7	37,8
	dokaj drži	35	26,5	27,6	65,4
	v celoti drži	44	33,3	34,6	100,0
	Total	127	96,2	100,0	
Missing	System	5	3,8		
Total		132	100,0		

Tabela 6.24: Rezultati ocenjevalcev trditve d10: Brez težav obvlada zahteve z več strani (različne naloge), jih zna uskladiti in izvesti.)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid delno drži	3	13,0	13,0	13,0
v povprečju drži	6	26,1	26,1	39,1
dokaj drži	9	39,1	39,1	78,3
v celoti drži	5	21,7	21,7	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Tabela 6.27: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d12: Spremlja kakovost dela po sprejetih smernicah, standardih, navodilih, priporočilih (interni nadzori, vizite).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ne drži	5	3,8	4,0	4,0
delno drži	13	9,8	10,4	14,4
v povprečju drži	27	20,5	21,6	36,0
dokaj drži	34	25,8	27,2	63,2
v celoti drži	46	34,8	36,8	100,0
Total	125	94,7	100,0	
Missing System	7	5,3		
Total	132	100,0		

Tabela 6.28: Rezultati ocenjevalcev trditve d12: Spremlja kakovost dela po sprejetih smernicah, standardih, navodilih, priporočilih (interni nadzori, vizite).

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid delno drži	2	8,7	8,7	8,7
v povprečju drži	7	30,4	30,4	39,1
dokaj drži	10	43,5	43,5	82,6
v celoti drži	4	17,4	17,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Tabela 6.29: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d13: Sprejema predloge izboljšav od zaposlenih.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne drži	6	4,5	4,7	4,7
	delno drži	15	11,4	11,6	16,3
	v povprečju drži	27	20,5	20,9	37,2
	dokaj drži	52	39,4	40,3	77,5
	v celoti drži	29	22,0	22,5	100,0
	Total	129	97,7	100,0	
Missing	System	3	2,3		
Total		132	100,0		

Tabela 6.30: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d13: Sprejema predloge izboljšav od zaposlenih.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne drži	6	4,5	4,7	4,7
	delno drži	15	11,4	11,6	16,3
	v povprečju drži	27	20,5	20,9	37,2
	dokaj drži	52	39,4	40,3	77,5
	v celoti drži	29	22,0	22,5	100,0
	Total	129	97,7	100,0	
Missing	System	3	2,3		
Total		132	100,0		

Tabela: 6.31: Rezultati ocenjevalcev trditve d13: Sprejema predloge izboljšav od zaposlenih.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	delno drži	1	4,3	4,3	4,3
	v povprečju drži	5	21,7	21,7	26,1
	dokaj drži	8	34,8	34,8	60,9
	v celoti drži	9	39,1	39,1	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Tabela 6.32: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d15: Pri sprejemanju odločitev išče konsenz vpletenih.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne drži	4	3,0	3,1	3,1
	delno drži	13	9,8	10,2	13,4
	v povprečju drži	27	20,5	21,3	34,6
	dokaj drži	46	34,8	36,2	70,9
	v celoti drži	37	28,0	29,1	100,0
	Total	127	96,2	100,0	
Missing	System	5	3,8		
Total		132	100,0		

Tabela 6.33: Rezultati ocenjevalcev trditve d15: Pri sprejemanju odločitev išče konsenz vpletenih.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	v povprečju drži	5	21,7	21,7	21,7
	dokaj drži	14	60,9	60,9	82,6
	v celoti drži	4	17,4	17,4	100,0
	Total	23	100,0	100,0	

Tabela 6.38: Rezultati samoocen vodij pri trditvi d21: Izbira in se udeležuje izpopolnjevanj/izobraževanj o vodenju.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne drži	2	1,5	1,6	1,6
	delno drži	15	11,4	11,8	13,4
	v povprečju drži	15	11,4	11,8	25,2
	dokaj drži	36	27,3	28,3	53,5
	v celoti drži	59	44,7	46,5	100,0
	Total	127	96,2	100,0	
Missing	System	5	3,8		
Total		132	100,0		

Tabela 6.39: Rezultati ocenjevalcev trditve d21: Izbira in se udeležuje izpopolnjevanj/izobraževanj o vodenju.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ne drži	1	4,3	4,3	4,3
delno drži	3	13,0	13,0	17,4
v povprečju drži	6	26,1	26,1	43,5
dokaj drži	6	26,1	26,1	69,6
v celoti drži	7	30,4	30,4	100,0
Total	23	100,0	100,0	

Tabela 6.42: T- test med povprečji samoocen in ocen spremenljivke s področja upravljanja odnosov

		Independent Samples Test									
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
d2: Postavlja jasne, merljive cilje (mesečno, letno) in jih jasno predstavlja zaposlenim.	Equal variances assumed	7,015	,009	,104	151	,917	2,64E-02	,25	-,47	,53	
	Equal variances not assumed			,139	42,762	,890	2,64E-02	,19	-,36	,41	
d3: Načrtuje vse vire (kadrovske, materialne, delovno opremo).	Equal variances assumed	1,007	,317	-1,515	147	,132	-,39	,26	-,89	,12	
	Equal variances not assumed			-1,674	33,662	,103	-,39	,23	-,86	8,31E-02	
d8: Pripravlja navodila in informacije za delo.	Equal variances assumed	3,888	,050	,794	150	,429	,21	,27	-,32	,74	
	Equal variances not assumed			,924	35,343	,362	,21	,23	-,25	,68	
d14: Ukrepa ob pomanjkanju informacij.	Equal variances assumed	1,756	,187	1,893	152	,060	,43	,23	-1,86E-02	,87	
	Equal variances not assumed			2,206	35,147	,034	,43	,19	3,41E-02	,82	
d15: Pri sprejemanju odločitev išče konsenz vpletenih.	Equal variances assumed	10,949	,001	,764	148	,446	,18	,23	-,28	,63	
	Equal variances not assumed			1,081	48,251	,285	,18	,16	-,15	,51	
d18: Arhivira ključne dokumente (pravilnike, obrazce, navodila,...).	Equal variances assumed	1,392	,240	1,155	145	,250	,24	,21	-,17	,66	
	Equal variances not assumed			1,316	35,078	,197	,24	,19	-,13	,62	
d19: Pripravlja predloge, navodila, dokumente (obrazce) za zaposlene, oddelke in druge, s	Equal variances assumed	3,481	,064	-1,001	143	,318	-,26	,26	-,77	,25	
	Equal variances not assumed			-,836	27,097	,410	-,26	,31	-,89	,37	
d23: Spremlja strokovne informacije iz različnih virov (strokovne publikacije, internet, ...).	Equal variances assumed	,142	,707	,154	146	,878	3,55E-02	,23	-,42	,49	
	Equal variances not assumed			,153	30,487	,879	3,55E-02	,23	-,44	,51	
d24: Zagotavlja prenos pridobljenega znanja posameznika na druge zaposlene.	Equal variances assumed	3,642	,058	,797	150	,427	,20	,26	-,30	,71	
	Equal variances not assumed			,867	32,832	,392	,20	,24	-,28	,68	
d26: Vzpostavlja in ohranja dobre odnose s sodelavci.	Equal variances assumed	9,326	,003	2,011	150	,046	,52	,26	9,15E-03	1,03	
	Equal variances not assumed			2,726	44,038	,009	,52	,19	,14	,91	
d27: Rešuje pritožbe in zaplete na oddelku.	Equal variances assumed	1,385	,241	,720	149	,473	,18	,25	-,31	,66	
	Equal variances not assumed			,822	34,721	,416	,18	,22	-,26	,62	
d28: Prepoznava prednosti in slabosti podrejenih in na napake sproti ipozori oz. pohvali.	Equal variances assumed	2,216	,139	,213	145	,831	5,50E-02	,26	-,45	,57	
	Equal variances not assumed			,234	33,571	,817	5,50E-02	,24	-,42	,53	
d30: Zaposlene poskuša razumeti in jim ponudi podporo, ko mu/ji spregovorijo o problemih	Equal variances assumed	10,068	,002	1,503	151	,135	,38	,25	-,12	,88	
	Equal variances not assumed			2,181	49,737	,034	,38	,17	2,99E-02	,73	

Tabela 6.44: Rezultati korelacijske analize med spremenljivkami s področja timskega dela in demografskimi dejavniki

		starost	dejavnost	spol	360
d31: Spodbuja delo v skupinah, timih (monodisciplinarnih in multidisciplinarnih)	Pearson Correlation	-0,134	-0,045	0,117	-0,036
	Sig. (2-tailed)	0,134	0,617	0,19	0,689
	N	126	126	126	126
d32: Izraža pozitivna pričakovanja in spoštovanje do znanja in dela sodelavce	Pearson Correlation	-0,096	-,196(*)	0,039	0,005
	Sig. (2-tailed)	0,277	0,026	0,664	0,959
	N	129	129	129	129
d33: Če sam/-a nečesa ne zna, vpraša oz. prosi za sodelovanje in pomoč dru	Pearson Correlation	,(a)	,(a)	,(a)	,(a)
	Sig. (2-tailed)	,	,	,	,
	N	0	0	0	0
d34: V delovnih skupinah, timih, v katerih sodeluje, se trudi, da se ne čuti hier	Pearson Correlation	-0,118	-0,093	0,058	0,002
	Sig. (2-tailed)	0,187	0,299	0,514	0,985
	N	127	127	127	127
d35: Gradi povezovalne in zaupanja vredne skupine, time.	Pearson Correlation	-0,151	-0,048	0,162	0,043
	Sig. (2-tailed)	0,094	0,596	0,072	0,639
	N	124	124	124	124

Tabela 6.45: Statistično značilne razlike med povprečji ocenjevalcev in samoocenami na področju vedenjskih kompetenc

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
d31: Spodbuja delo v skupinah, timih (monodisciplinarnih in multidisciplinarnih).	Equal variances assumed	5,184	0,024	2,098	147,000	0,038	0,550	0,260	0,032	1,060
	Equal variances not assumed			2,735	41,938	0,009	0,550	0,200	0,140	0,950
d32: Izraža pozitivna pričakovanja in spoltovanje do znanja in dela sodelavcev.	Equal variances assumed	13,588	0,000	2,518	150,000	0,013	0,690	0,270	0,150	1,230
	Equal variances not assumed			3,871	56,877	0,000	0,690	0,180	0,330	1,050
d34: V delovnih skupinah, timih, v katerih sodeluje, se trudi, da se ne čuti hierarhije med zaposlenimi.	Equal variances assumed	12,333	0,001	1,437	148,000	0,153	0,390	0,270	-0,150	0,940
	Equal variances not assumed			2,072	50,103	0,043	0,390	0,190	0,012	0,780
d35: Gradi povezovalne in zaupanja vredne skupine, time.	Equal variances assumed	9,166	0,003	1,147	144,000	0,253	0,310	0,270	-0,230	0,850
	Equal variances not assumed			1,452	37,593	0,155	0,310	0,220	-0,120	0,750
d36: Razmišlja inovativno, daje predloge za spremembe, novosti.	Equal variances assumed	2,891	0,091	1,493	147,000	0,138	0,380	0,250	-0,120	0,870
	Equal variances not assumed			1,954	38,925	0,058	0,380	0,190	-0,013	0,760
d37: Je prolen/-a pri uporabi običajnih utečenih postopkov (okolih nam prilagaja postopke).	Equal variances assumed	3,741	0,055	2,136	146,000	0,034	0,530	0,250	0,039	1,010
	Equal variances not assumed			2,610	35,473	0,013	0,530	0,200	0,120	0,940
d38: Pripravljen/-a je spreminjati predstave in zamisli na podlagi novih informacij.	Equal variances assumed	2,157	0,144	1,433	146,000	0,154	0,350	0,240	-0,130	0,820
	Equal variances not assumed			1,681	36,239	0,101	0,350	0,210	-0,071	0,760
d39: Pomaga drugim pri realizaciji novih idej tako, da jih podpre.	Equal variances assumed	3,062	0,082	1,669	147,000	0,097	0,400	0,240	-0,074	0,880
	Equal variances not assumed			2,022	37,642	0,050	0,400	0,200	-0,001	0,810
d42: Pri vodenju daje enakomerno pozornost izvrševanju nalog in interdisciplinarnim odnosom.	Equal variances assumed	1,143	0,287	1,997	145,000	0,048	0,510	0,260	0,005	1,010
	Equal variances not assumed			2,238	32,157	0,032	0,510	0,230	0,046	0,970
d43: Ustvarja okolje, kjer spodbuja in nagraduje vključevanje in sodelovanje pri odločanju.	Equal variances assumed	1,327	0,251	0,925	140,000	0,357	0,260	0,280	-0,300	0,830
	Equal variances not assumed			1,024	32,247	0,314	0,260	0,260	-0,260	0,790
d44: Sprejema odgovornost za svoja dejanja in posledice.	Equal variances assumed	23,531	0,000	3,222	145,000	0,002	0,810	0,250	0,310	1,310
	Equal variances not assumed			6,286	121,855	0,000	0,810	0,130	0,560	1,070
d45: Sposoben/-a je prepričati druge za uresničitev potrebnih sprememb	Equal variances assumed	1,102	0,296	-0,524	147,000	0,601	-0,120	0,230	-0,560	0,330

(izboljšav).	Equal variances not assumed			-0,635	37,666	0,529	-0,120	0,190	-0,500	0,260
d46: Pozoren/-a je in zna poslušati sogovornika in njegove probleme, ideje.	Equal variances assumed	7,543	0,007	1,079	151,000	0,282	0,290	0,270	-0,240	0,810
	Equal variances not assumed			1,454	43,345	0,153	0,290	0,200	-0,110	0,680
d47: Spore in zamere rešuje neposredno s sogovornikom, ne za njegovim hrbtom.	Equal variances assumed	11,924	0,001	2,643	147,000	0,009	0,720	0,270	0,180	1,270
	Equal variances not assumed			4,307	67,798	0,000	0,720	0,170	0,390	1,060
d50: Dela, kar govori, in se v skladu s tem tudi vede.	Equal variances assumed	6,300	0,013	2,366	149,000	0,019	0,630	0,270	0,100	1,160
	Equal variances not assumed			3,536	48,871	0,001	0,630	0,180	0,270	0,990
d51: Spoštuje sprejete vrednote (strokovnost, poštenost, prijaznost, skrb, strpnost) in se v skladu z njimi ravna.	Equal variances assumed	3,728	0,055	2,291	151,000	0,023	0,590	0,260	0,081	1,100
	Equal variances not assumed			2,760	36,746	0,009	0,590	0,210	0,160	1,020
d52: Zaveda se svojih slabosti, jih analizira in poskuša odpraviti.	Equal variances assumed	6,675	0,011	1,878	144,000	0,062	0,540	0,290	-0,029	1,110
	Equal variances not assumed			2,345	39,798	0,024	0,540	0,230	0,075	1,010
d53: Naloge, kritike, pohvale deli samozavestno, učinkovito, prepričljivo, brez obotavljanja.	Equal variances assumed	12,444	0,001	1,327	149,000	0,187	0,380	0,290	-0,190	0,940
	Equal variances not assumed			1,911	49,637	0,062	0,380	0,200	-0,019	0,780
d54: Ne dela razlik med zaposlenimi zaradi njihovih osebnih značilnosti, ki ne vplivajo na delo.	Equal variances assumed	13,951	0,000	2,306	149,000	0,023	0,690	0,300	0,099	1,290
	Equal variances not assumed			3,533	56,881	0,001	0,690	0,200	0,300	1,090
d55: Formalna pooblastila, ki mu / ji jih zagotavlja položaj, uporablja v korist delovanja bolnišnice.	Equal variances assumed	14,313	0,000	2,537	142,000	0,012	0,600	0,240	0,130	1,070
	Equal variances not assumed			4,062	67,676	0,000	0,600	0,150	0,310	0,900
d56: Pozitivno govori o delovanju bolnišnice.	Equal variances assumed	0,602	0,439	0,751	144,000	0,454	0,160	0,210	-0,260	0,590
	Equal variances not assumed			0,820	33,546	0,418	0,160	0,200	-0,240	0,560
d57: S svojimi dejanji in besedami podpira vizijo in poslanstvo.	Equal variances assumed	2,557	0,112	0,910	143,000	0,364	0,200	0,220	-0,230	0,630
	Equal variances not assumed			1,056	36,138	0,298	0,200	0,190	-0,180	0,580
d58: Sprejema naloge in obveznosti, ki niso nujno v njegovem / njenem opisu del in nalog, niso posebej plačane in so v dobro bolnišnice.	Equal variances assumed	2,921	0,090	1,286	141,000	0,201	0,300	0,230	-0,160	0,760
	Equal variances not assumed			1,774	48,051	0,082	0,300	0,170	-0,040	0,640
d59: Za svoje psihično in fizično počutje oziroma zdravje dobro skrbi.	Equal variances assumed	0,066	0,797	-2,670	137,000	0,009	-0,690	0,260	-1,190	-0,180
	Equal variances not assumed			-2,611	30,726	0,014	-0,690	0,260	-1,220	-0,150

Tabela 6.56: Rezultati korelacije analize med demografskimi spremenljivkami

		starost	dejavnost zavoda	profil	spol	število let zaposlitve v bonišnici	število let opravljanja funkcije vodenja
starost	Pearson Correlation	1,000	-,297(**)	-0,200	-0,073	,534(**)	,598(**)
	Sig. (2- tailed)	,	0,000	0,360	0,369	0,000	0,000
	N	155,000	155,000	23,000	155,000	153,000	153,000
dejavnost zavoda	Pearson Correlation	-,297(**)	1,000	,846(**)	,317(**)	0,078	0,050
	Sig. (2- tailed)	0,000	,	0,000	0,000	0,336	0,540
	N	155,000	155,000	23,000	155,000	153,000	153,000
profil	Pearson Correlation	-0,200	,846(**)	1,000	0,354	-0,116	0,048
	Sig. (2- tailed)	0,360	0,000	,	0,098	0,617	0,835
	N	23,000	23,000	23,000	23,000	21,000	21,000
spol	Pearson Correlation	-0,073	,317(**)	0,354	1,000	0,045	0,035
	Sig. (2- tailed)	0,369	0,000	0,098	,	0,577	0,667
	N	155,000	155,000	23,000	155,000	153,000	153,000
število let zaposlitve v bonišnici	Pearson Correlation	,534(**)	0,078	-0,116	0,045	1,000	,678(**)
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,336	0,617	0,577	,	0,000
	N	153,000	153,000	21,000	153,000	153,000	153,000
število let opravljanja funkcije vodenja	Pearson Correlation	,598(**)	0,050	0,048	0,035	,678(**)	1,000
	Sig. (2- tailed)	0,000	0,540	0,835	0,667	0,000	,
	N	153,000	153,000	21,000	153,000	153,000	153,000