

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Sakelšek

Povezava med organizacijsko klimo in vodstvenimi
kompetencami vodij

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tanja Sakelšek

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj - Sadar

**Povezava med organizacijsko klimo in vodstvenimi
kompetencami vodij**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2011

POVZETEK

Povezava med organizacijsko klimo in vodstvenimi kompetencami vodij

V tem magistrskem delu smo se lotili raziskovanja povezave med organizacijsko klimo kot subjektivnim vidikom počutja zaposlenih v podjetju, ki smo jo merili z vprašalnikom SiOK, ter vodstvenimi kompetencami kot pokazateljem različnih vedenj vodij, ki smo jih merili z vprašalnikom vodstvenih kompetenc po metodi 360-stopinjske povratne informacije. Raziskavo smo v podjetju x izvedli v letih 2006 in 2008.

V raziskavi smo prišli do zaključka, da je povezava med vodstvenimi kompetencami ter organizacijsko klimo srednje visoka ter statistično značilna. Takšen sklep nakazujejo korelacijski koeficienti med veščinami kompetenc ter dimenzijami klime, kateri so večinoma statistično značilni na nivoju $p < 0,01$. Prav tako na to kaže determinacijski koeficient modela napovedovanja povprečja organizacijske klime s pomočjo 24 vodstvenih kompetenc/veščin drugega reda, ki znaša 0,436. To pomeni, da lahko s temi kompetencami pojasnimo kar 43,6 % variabilnosti povprečja organizacijske klime. Takšen rezultat je seveda zelo jasen in spodbuden. Tudi drugi modeli napovedovanja posameznih faktorjev organizacijske klime, zadovoljstva zaposlenih in uspešnosti podjetja kažejo visoke determinacijske koeficiente in statistično značilnost modelov. Nedvomno smo torej dokazali, da so ti pojavi medsebojno povezani. Vendar pa nam korelacijski koeficienti ter regresijske analize predočijo tudi, da v razkritih povezavah težko najdemo jasen vzorec. Regresijska analiza na dveh ekstrahiranih faktorjih vodstvenih kompetenc nakazuje tendenco, da faktor 2, ki izpostavlja usmerjenost vodij na ljudi, bolj pojasnjuje faktorja klime vodenje in medosebni odnosi ter razvojna orientacija ter da faktor 1, ki izpostavlja usmerjenost na delo, bolj pojasnjuje faktor klime odnos do dela in kvalitete. Zadovoljstvo zaposlenih najbolje pojasnujeta kompetenci določanje ciljev in delovna klima, oceno uspešnosti podjetja pa kompetenca razvijanje odgovornosti. Vsi ti elementi dobro pojasnjujejo povprečje organizacijske klime. Povezovalen element vseh vidikov je kompetenca znanje. Takšen rezultat lahko razumemo tako, da je povprečje klime sestavljen konstrukt, ki združuje tako kompetence na področju socialnih odnosov kot tudi tiste, ki so usmerjene bolj na rezultate. Dobljene rezultate bi morali preveriti še z drugimi merskimi instrumenti in na vzorcih večjega števila organizacij. Ostali modeli in korelacije ne kažejo bolj jasnih in specifičnih vzorcev povezav. Takšen rezultat je najverjetneje posledica kompleksnosti in močne povezanosti raziskovanih pojavov ter subjektivne narave ocenjevanja. Najverjetneje pa se povezuje tudi z ugotovitvami o omejitvah uporabljenih instrumentov.

Raziskava je namreč razkrila, da sta oba vprašalnika sicer zanesljiva inštrumenta, vendar je podrobnejša analiza vprašalnika vodstvenih kompetenc pokazala, da je treba biti pri uporabi vprašalnika ali same metode previden. Visoka povprečja ocen ter razlike med ocenami nadrejenih in podrejenih namreč kažejo na zmanjšano kritičnost podrejenih kot ocenjevalcev. Prav tako nam analiza veljavnosti vprašalnika razkrije, da obstoječa delitev vprašalnika na apriori nadredne dimenzije ni ustrezna. Tako smo s pomočjo faktorjske analize veščin drugega reda dobili 2 nadredna faktorja, ki kažeta na delitev veščin s smislu usmerjenosti vodje na ljudi ter usmerjenosti na delo, kar se sklada tudi z ugotovitvami drugih raziskovalcev.

V raziskavi smo želeli slediti tudi naravi vodenja v podjetju x. Ugotovili smo, da so pri vodstvenih kompetencah ženske večinoma višje ocenjene kot moški, vendar se to ne

odraža v razlikah v organizacijski klimi, ter da so vodje v podjetju X bolj večji vodenja, usmerjenega na rezultate, kot pa vodenja, usmerjenega na ljudi. Čeprav so bila vsa povprečja kompetenc dokaj visoka, predstavlja ugotovitev o usmerjenosti vodij dilemo o motivaciji zaposlenih, ki jo v poslovnem svetu pogosto srečujemo. Zanimivo pa zaposleni, kljub večji usmerjenosti vodij v delo in manj v ljudi, najvišje ocenjujejo dimenzije klime, ki nakazujejo, da so zaposleni zavzeti, motivirani, inovativni ter usmerjeni v kakovostno delo. Te rezultate lahko pojasnimo z nekritičnostjo ocenjevanja oziroma z na splošno visoko ocenjenimi kompetencami ali s tem, da pri teh dimenzijah klime zaposleni ocenjujejo predvsem svoj doprinos k podjetju, ki ga tudi višje ocenjujejo.

Ključne besede: organizacijska klima, vodstvene kompetence, vodenje, zadovoljstvo.

ABSTRACT

The connection between organizational climate and leadership competences

In this dissertation we were exploring the links between organizational climate as the subjective aspect of well-being of employees in their company and leadership competences as an indication of leadership behaviour. The organizational climate was measured with the SiOK questionnaire and leadership competences were measured with the Leadership competences questionnaire, where we used the 360 degree feedback method. We measured those concepts in company X in the years 2006 and 2008.

In our study we came to the conclusion that the relationship between leadership competences and organizational climate is clearly strong and statistically significant. Such a conclusion is indicated by the correlation coefficients between competence dimensions and organizational climate, most of which are statistically significant at the level of $p < 0.01$. Also, the coefficient of determination for predicting organizational climate through 24 leadership competences is 0.436. This means that 43,6% of the variability in organizational climate can be explained with these competences. Other regression models that predict factors of organizational climate, employee satisfaction and company performance also show high coefficients of determination and statistical significance of the models. Clearly, we have therefore proven that these phenomena are interrelated. However, we also found that it is difficult to find a clear pattern of relations between leadership competences and organizational climate factors, employee satisfaction and work performance. The regression analysis on 2 leadership competences factors indicates a tendency that the organizational climate factors Leadership and interpersonal relations and development orientation is explained better through the factor 2, which implies the people orientation of leaders, than with the factor 1, which implies the work/result orientation of leaders. Employee satisfaction is best explained through the competence of goal setting and work climate. Company performance evaluation is explained best with the competence responsibility development. The average score of organizational climate is explained through all these elements. The knowledge competence is connected with all those concepts. Such a result could be understood as if the organizational climate average score somehow combines both, social competences as well as competences important for company performance. The results obtained should be checked with other measurement instruments and samples. Other models and correlations do not show clearer and more specific patterns of connections. This outcome is most likely due to the complexity and the strong correlation of studied phenomena and the subjective nature of evaluation. Probably it is also associated with our findings about the limitations of our questionnaire and the used method.

Our research has revealed the fact that both questionnaires are reliable instruments. Still a more detailed analysis of the leadership competence questionnaire warns us to be cautious. High average ratings and differences between the estimates of supervisors and subordinates is indicating a reduced objectivity of subordinates as evaluators. Our validity analysis of the leadership competence questionnaire reveals that the existing division of given dimensions is not appropriate. With the factor analysis we get 2 factors, showing the distribution of skills in terms of people orientation and results orientation, which is consistent with the findings of other researchers.

In our research we wanted to see also what is happening with leaders in this organization. We found that women were ranked higher than men in all the leadership practices, in some cases statistically significantly better. But this distinction could not be seen in any statistically significant differences in organizational climate. In our company x, leaders are more results oriented than they are people oriented. Although all the leadership practices were ranked relatively high, this finding about leadership orientation is interesting when we think of low employee motivation that is often a problem in organizations. Interestingly, although leaders in company x seem to be more results oriented, the employees ranked motivation, quality orientation and innovation as the highest evaluated organizational climate dimensions. The answer to this dilemma could be in the lowered objectivity of evaluation or higher overall scores of leadership competences. Also, those dimensions measure employee input to the company which is frequently evaluated higher by employees than the input of others.

Key words: organizational climate, leadership competences, leadership, satisfaction.

ZAHVALA

Red. prof. dr. Nevenka Černigoj - Sadar se zahvaljujem za pomoč ter strokovne usmeritve tekom nastajanja magistrske naloge. Prav tako se zahvaljujem družini, ki mi je ves čas stala ob strani ter me podpirala.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	12
1.1	ORGANIZACIJSKA KLIMA	12
1.1.1	ZGODOVINA RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME	12
1.1.2	OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KLIME	15
1.1.2.1	DEFINICIJA POJMA	15
1.1.2.2	DILEME PRI RAZVOJU KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KLIME	18
1.1.2.3	DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	19
1.1.2.4	DETERMINANTE ORGANIZACIJSKE KLIME	24
1.1.3	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI	26
1.1.3.1	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA	26
1.1.3.2	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MODEL NASPROTUJOČIH SI VREDNOT	29
1.1.3.3	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO	32
1.1.4	ORGANIZACIJSKA KLIMA V POVEZAVI Z NEKATERIMI POJAVI	34
1.1.4.1	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN VODENJE	34
1.1.4.2	ORGANIZACIJSKA KLIMA IN USPEŠNOST	36
1.1.5	MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	38
1.1.5.1	MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME V SLOVENIJI	41
1.1.6	SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	44
1.2	VODENJE	48
1.2.1	DEFINICIJA VODENJA	48
1.2.2	TEORIJE VODENJA	49
1.2.2.1	TEORIJE OSEBNIH ZNAČILNOSTI	49
1.2.2.2	VEDENJSKE TEORIJE	51
1.2.2.3	SITUACIJSKE TEORIJE	52
1.2.2.4	SODOBNE TEORIJE	54
1.2.3	RAZLIKE V VODENJU MED MOŠKIMI IN ŽENSKAMI	58
1.2.4	KOMPETENCE	60
1.2.4.1	OPREDELITEV POJMA KOMPETENCA	61
1.2.4.2	RAZVRSTITEV KOMPETENC	65
1.2.4.3	MODELI KOMPETENC	68
1.2.4.4	RAZLOGI ZA VPELJAVO SISTEMA KOMPETENC	72
1.2.4.5	MODELI KOMPETENC V LITERATURI	73
1.2.4.6	MODEL KOMPETENC, KI SMO GA UPORABILI	76
2	PROBLEM IN HIPOTEZE RAZISKAVE	78
2.1	HIPOTEZE	78
3	METODA	81
3.1	UDELEŽENCI	81
3.2	PRIPOMOČKI	82
3.3	POSTOPKI	84
4	REZULTATI	85
4.1	VPRAŠALNIK VODSTVENIH KOMPETENC	85
4.1.1	DESKRIPTIVNE STATISTIKE	85
4.1.2	ZANESLJIVOST VPRAŠALNIKA VODSTVENIH KOMPETENC	86
4.1.3	ANALIZA VELJAVNOSTI VPRAŠALNIKA	88
4.1.4	FAKTORSKA ANALIZA VPRAŠALNIKA VODSTVENIH KOMPETENC	90
4.2	POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN VODSTVENIMI KOMPETENCAMI	91

4.2.1	DESKRIPTIVNE STATISTIKE ZA KOMPETENCE VODIJ TER ORGANIZACIJSKO KLIMO	91
4.2.2	ANALIZA POVEZAVE REZULTATOV VPRAŠALNIKOV ORGANIZACIJSKE KLIME TER VODSTVENIH KOMPETENC	94
4.2.3	KOMPETENCE IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU TER OCENA USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE	98
4.2.4	ANALIZA RAZLIK MED MOŠKIMI IN ŽENSKIMI VODJI	100
4.2.5	ANALIZA RAZLIK MED OCENAMI NADREJENIH TER PODREJENIH	103
4.3	NAPOVEDOVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME S POMOČJO VODSTVENIH KOMPETENC	105
4.4	NAPOVEDOVANJE ZADOVOLJSTVA LJUDI IN USPEŠNOSTI PODJETJA S POMOČJO VODSTVENIH KOMPETENC VODIJ	110
5	INTERPRETACIJA	113
5.1	VPRAŠALNIK VODSTVENIH KOMPETENC	113
5.1.1	VELJAVNOST VPRAŠALNIKA	116
5.1.2	FAKTORSKA ANALIZA VPRAŠALNIKA	116
5.2	ANALIZA POVEZAV MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN VODSTVENIMI KOMPETENCAMI	117
5.2.1	VODSTVENE KOMPETENCE IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU TER OCENA USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE	121
5.2.2	PRIMERJAVA MED MOŠKIMI IN ŽENSKIMI VODJI	123
5.3	NAPOVEDOVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME S POMOČJO VODSTVENIH KOMPETENC	124
5.4	NAPOVEDOVANJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU TER USPEŠNOSTI PODJETJA S POMOČJO VODSTVENIH KOMPETENC	127
6	SKLEP IN IZHODIŠČA ZA NAPREJ	129
7	LITERATURA	132

KAZALO SLIK

Slika 1.1: Model nasprotujočih si vrednot.....	30
Slika 1.2: Model povezanosti organizacijske klime, kulture in produktivnosti	38
Slika 1.3: Model učinkovitosti pri delu.....	62
Slika 1.4: Model ledene gore.....	63
Slika 1.5: Piramida kompetenc	63
Slika 1.6: Kompetentnost.....	65
Slika 1.7: Kolo kompetenc	71

KAZALO TABEL

Tabela 1.1: Tipi organizacijske klime glede na dimenziji napetost in odpor do sprememb	22
Tabela 1.2: <i>Razlike v pojmovanju organizacijske klime in organizacijske kulture</i>	28
Tabela 1.3: Podobnosti med organizacijsko klimo in kulturo	29
Tabela 1.4: Opis kompetenc, ki smo jih uporabili v naši raziskavi	76
Tabela 3.1: Prikaz interne konsistentnosti dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva	83
Tabela 4.1: Deskriptivne statistike vodstvenih kompetenc drugega reda.....	85
Tabela 4.2: <i>Deskriptivne statistike vodstvenih kompetenc prvega reda</i>	86
Tabela 4.3: <i>Zanesljivost lestvic prvega reda vprašalnika vodstvenih kompetenc</i>	86
Tabela 4.4: <i>Zanesljivost lestvic drugega reda vprašalnika vodstvenih kompetenc</i>	87
Tabela 4.5: <i>Pearsonove korelacije med dimenzijami</i>	88
Tabela 4.6: <i>Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za dva ekstrahirana faktorja</i>	90
Tabela 4.7: <i>Nasičenost ekstrahiranih faktorjev s posameznimi lestvicami</i>	90
Tabela 4.8: Deskriptivne statistike kompetenc drugega reda za v obdelavo vključene vodje.....	91
Tabela 4.9: <i>Deskriptivne statistike kompetenc prvega reda vodij za v obdelavo vključene vodje</i>	92
Tabela 4.10: <i>Deskriptivne statistike o organizacijski klimi v enotah, ki jih vodijo vodje, vključeni v obdelavo</i>	92
Tabela 4.11: <i>Deskriptivne statistike o nadrednih faktorjih organizacijske klime</i>	93
Tabela 4.12: <i>Pearsonove korelacije med vodstvenimi kompetencami ter dimenzijami organizacijske klime</i>	94
Tabela 4.13: <i>Pearsonove korelacije med vodstvenimi kompetencami prvega reda ter dimenzijami organizacijske klime</i>	96
Tabela 4.14: <i>Pearsonove korelacije med vodstvenimi kompetencami prvega reda ter faktorji in povprečjem organizacijske klime</i>	97
Tabela 4.15: <i>Pearsonove korelacije med faktorjema vodstvenih kompetenc ter faktorji in povprečjem organizacijske klime</i>	97
Tabela 4.16: <i>Pearsonove korelacije med vodstvenimi kompetencami drugega reda ter zadovoljstvom pri delu in primerjalnimi vprašanji</i>	98
Tabela 4.17: <i>Pearsonove korelacije med vodstvenimi kompetencami prvega reda ter zadovoljstvom pri delu in primerjalnimi vprašanji</i>	99
Tabela 4.18: <i>Prikaz razlik med moškimi in ženskami pri posameznih kompetencah in faktorjih</i>	100
Tabela 4.19: <i>Prikaz razlik med moškimi in ženskami pri posameznih kompetencah</i>	101

Tabela 4.20: Prikaz razlik med moškimi in ženskami pri posameznih dimenzijah in faktorjih organizacijske klime.....	102
Tabela 4.21: Prikaz razlik med ocenami nadrejenih nadrejenih ter podrejenih pri posameznih kompetencah	103
Tabela 4.22: Prikaz razlik med ocenami nadrejenih ter podrejenih pri posameznih kompetencah prvega reda	104
Tabela 4.23: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje povprečja organizacijske klime ter štirih nadrednih faktorjev klime (odvisne spremenljivke) s pomočjo vodstvenih kompetenc drugega reda (neodvisne spremenljivke)	105
Tabela 4.24: Prikaz pojasnjevalne moči modela za povprečje organizacijske klime ter štiri nadredne faktorje klime	106
Tabela 4.25: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje povprečja organizacijske klime ter štirih nadrednih faktorjev klime (odvisne spremenljivke) s pomočjo vodstvenih kompetenc prvega reda (neodvisne spremenljivke).....	107
Tabela 4.26: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje povprečja organizacijske klime ter štirih nadrednih faktorjev klime (odvisne spremenljivke) s pomočjo dveh faktorjev vodstvenih kompetenc (neodvisni spremenljivki)	108
Tabela 4.27: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje povprečja organizacijske klime ter štirih nadrednih faktorjev klime (odvisne spremenljivke) s pomočjo izbranih dimenzij vodstvenih kompetenc (neodvisne spremenljivke)	109
Tabela 4.28: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje zadovoljstva pri delu ter uspešnosti in učinkovitosti podjetja (odvisne spremenljivke) s pomočjo vodstvenih kompetenc drugega reda (neodvisne spremenljivke).....	110
Tabela 4.29: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje zadovoljstva pri delu ter uspešnosti in učinkovitosti podjetja (odvisne spremenljivke) s pomočjo vodstvenih kompetenc prvega reda (neodvisne spremenljivke)	111
Tabela 4.30: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje zadovoljstva pri delu ter uspešnosti in učinkovitosti podjetja (odvisne spremenljivke) s pomočjo dveh faktorjev vodstvenih kompetenc (neodvisni spremenljivki)	111

1 UVOD

1.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Organizacije so danes ene izmed najpomembnejših struktur naše družbe, saj njihovo delovanje predstavlja velik del našega ekonomskega in socialnega življenja. V hitro spreminjajočem se okolju in ob visokih zahtevah v obdobju hiperkonkurence pa postaja učinkovitost teh organizacij vse bolj pomembna. Industrializacija je organizacije vodila v poneumljanje delavcev, ki so potrebovali relativno malo znanja in kompetenc. Vendar so dogodki v svetu (naftna kriza v 70. letih, druga svetovna vojna, tehnološki napredek) kmalu pokazali, da naravni viri niso neomejeni ter da je rast proizvodnje omejena. Razvojna paradigma se je tako pričela spreminjati. Postalo je jasno, da je treba omenjene vire bolje izrabljati, da je treba z manj ustvariti več. Postalo je očitno, da je največ razvojnega potenciala v ljudeh, ki kot nekvalificirani in polkvalificirani delavci svojih človeških virov niso mogli niti razviti niti uporabiti (Svetlik 2005). Tako so se raziskovalci pričeli vedno bolj ukvarjati z dejavniki, ki vplivajo na učinkovitost organizacij. Po drugi svetovni vojni so avtorji, kot so Morse, Reimer, Likert, Katz in Kahn (Ashkanasy, Wilderom, Peterson 2000) začeli poudarjati, da delovanje organizacij pogojuje več kot le kratkoročna produktivnost. Pogoji (atmosfera, klima), ki vladajo na delovnem mestu, imajo prav tako daljnosežne posledice. Tako so v več študijah potrdili povezavo med organizacijsko klimo in učinkovitostjo organizacije. Klima vpliva na organizacijske in psihološke procese, kot so komunikacija, reševanje problemov, odločanje, upravljanje s konflikti ter motivacijo. Na ta način klima posredno ali neposredno vpliva na učinkovitost ter uspešnost organizacije, njeno inovativnost, zadovoljstvo zaposlenih z delom ter na njihov odnos do dela (Sušanj 2005).

Iz povedanega postane razvidno, kakšen pomen ima zavedanje ter upravljanje z dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko klimo, saj na ta način vplivamo tudi na učinkovitost podjetja samega. Eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko klimo, je vodenje, s čimer se bomo ukvarjali v tej raziskavi.

1.1.1 ZGODOVINA RAZISKOVANJA ORGANIZACIJSKE KLIME

Zgodovina proučevanja organizacijske klime sega v štirideseta leta dvajsetega stoletja. Izhaja iz povezave teorije polja, ki jo je zasnoval Lewin, in kvantitativnega pristopa k merjenju stališč znotraj organizacij (Ashkanasy, Wilderom, Peterson 2000). Lewin je zagovarjal stališče, da je vedenje posameznika odvisno tako od njegovih osebnostnih lastnosti kot tudi od okolja, v katerem se nahaja. Poleg fizičnega okolja pa je bistvenega pomena za vedenje posameznika tudi zaznava psihološkega okolja. Iz tega začetka se je v naslednjih desetletjih razvilo veliko definicij in tipologij organizacijske klime.

Reichers in Schneider (1990) pravita, da lahko razvoj organizacijske klime razdelimo na tri stopnje:

1. stopnja:

Prvo stopnjo v razvoju koncepta bi lahko poimenovali **predstavitev in elaboracija**. To se zgodi, ko si nek koncept sposodimo oziroma ga vpeljemo iz drugega področja. Članki oziroma prispevki v tem obdobju se ukvarjajo predvsem z začetnimi definicijami koncepta ter s podatki, ki dokazujejo obstoj koncepta. Avtorji člankov razvijajo in uporabljajo različne metode za operacionalizacijo koncepta.

Organizacijska klima ima dolgo zgodovino razvoja v organizacijski psihologiji in raziskovanju organizacijskega vedenja. V tem času je koncept doživel veliko sprememb. Raziskovalci so se ukvarjali predvsem z empiričnim delom in raziskovanjem organizacijske klime in manj s samo definicijo koncepta. Kot začetek koncepta organizacijske klime večina avtorjev navaja raziskave Lewina, Lippita in Whitea, ki so leta 1939 eksperimentalno ustvarjali socialno klimo. Ti avtorji niso niti definirali koncepta niti ga niso merili. Lewin in njegovi sodelavci so bili prepričani, da organizacijska klima zajema psihološke pogoje, ki jih ustvarja vodja in pomembno vplivajo na produktivnost skupine. Definirali so tri kategorije organizacijske klime: *avtokratična*, *demokratična* in *laissez-faire*. Opredelili so jih ko so proučevali, kakšen je odnos med različnimi stili vodenja (avtoritativni, demokratični in »laissez-faire«) in klimo ter kako se ta odnos odraža v skupinah (Lewin, Lippitt in White 1939). Kljub kritikam je to pomemben eksperiment, saj je spodbudil številne raziskave in uporabo koncepta tako v psihologiji in v menedžmentu kot tudi v industriji.

Nadaljnje raziskave, ki so se ukvarjale s konceptom organizacijske klime, so se osredotočale na študij človeških virov v organizacijah in njihov pomen za doseganje ciljev in učinkovitost podjetij. Tako so avtorji kot Morse, Reimer, Likert, Katz in Kahn (Ashkanasy, Wilderom, Peterson 2000) menili, da delovanje organizacij ne definira le kratkoročna produktivnost, temveč tudi klima, ki vlada v organizaciji.

Litwin in Stringer sta svoje ideje leta 1968 predstavila v knjigi *Motivacija in organizacijska klima*, kjer sta nadaljevala Lewinovo delo. Klimo sta definirala kot *niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih*. Poudarjala sta, da na organizacijsko klimo lahko gledamo kot na filter, preko katerega morajo preiti vsi objektivni fenomeni, kar ljudje v delovnem okolju subjektivno zaznavajo in tako pomembno vpliva nanje.

V svojih eksperimentih sta Litwin in Stringer (1968) preko vpeljevanja različnih stilov vodenja skušala ustvariti tri vrste klime: avtoritarno, demokratsko ter storilnostno. Pri tem sta izhajala iz Atkinson-McClellandovega modela motivacije, ki predpostavlja tri osnovne potrebe, ki motivirajo vedenje zaposlenih: potreba po storilnosti, potreba po moči ter potreba po povezanosti. Vse omenjene potrebe so se namreč izkazale kot pomembne determinante delovne učinkovitosti in uspeha v poslovnih in vladnih organizacijah. Njuni eksperimentalni rezultati so razkrili, da različni tipi vodenja dejansko ustvarjajo različne organizacijske klime.

S proučevanjem klime in njenimi vplivi na uspešnost se je v 60. in 70. letih ukvarjalo veliko raziskovalcev, med drugim, Litwin in Stringer, Tagiuri in Litwin, Schneider in Bartlett, McClelland, Friderikson. Ti avtorji so na koncept pogledali bolj kritično in ga začeli ločevati od drugih pojmov – npr. zadovoljstvo pri delu in odnos do dela (Reichers in Schneider 1990). Čeprav se je termin klima pojavil že veliko prej pa so šele avtorji kot Litwin in Stringer ter Tagiuri koncept resnično utemeljili in razvili v to kar kot organizacijsko klimo poznamo danes (Reichers in Schneider 1990).

2. stopnja:

Drugo stopnjo v razvoju koncepta bi lahko poimenovali *evaluacija*. V tej fazi se pojavljajo kritike začetne literature, ki se ukvarjajo s pravilnostjo začetne konceptualizacije in operacionalizacije ter rezultati s prve faze. Ta stopnja pomeni vrednotenje in razvoj koncepta. Avtorji člankov menijo, da so nasprotujoče trditve povezane z moderatorskimi in mediacijskimi spremenljivkami. Pojavi se tendenca po izboljšanju tehnik merjenja, raziskovalci predstavijo podatke, ki potrjujejo edinstvenost koncepta in ga ločijo od drugih konceptov. V drugem obdobju so avtorji predlagali tudi izboljšane konceptualizacije ter empirične študije. V to obdobje lahko uvrščamo raziskave, ki so jih izvajali med drugim Schneider, James in Jones, Hellriegel in Slocum, LaFollette in Sims in veliko drugih (Reichers in Schneider 1990).

3. stopnja:

Tretjo in zadnjo stopnjo v razvoju koncepta sta avtorja poimenovala pomiritev in ustalitev. V tej fazi se polemike okoli koncepta pomirijo. Ustalita se ena do dve definiciji koncepta ter omejeno število operacionalizacij prevlada. Jasne postanejo tudi omejitve in posledice, ki izhajajo iz koncepta. Pojavljajo se meta analize, ki povzemajo prejšnja spoznanja. Reichers in Schneider (1990) navajata, da je včasih koncept tako dobro sprejet, kot na primer klima, da je domnevno mrtev. Mnogi raziskovalci pa se usmerijo k »mlajšim« konceptom.

1.1.2 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKE KLIME

1.1.2.1 DEFINICIJA POJMA

V zadnjih štiridesetih letih je bilo na področju organizacijske klime objavljenih precej člankov in knjig. Organizacijska klima je postala eden izmed pomembnejših pojmov v organizacijskem dogajanju. Kljub temu pa je ravno na tem področju veliko nejasnosti, ki onemogočajo natančno opredelitev pojma. Poleg veliko različnih definicij se pod pojem organizacijska klima mešajo pogosto tudi pojmi, kot so zadovoljstvo, organizacijska struktura in organizacijska kultura.

Raziskovanje etiologije organizacijske klime sta Schneider in Reichers (1983) razdelila na tri smeri:

- Strukturalni pristop pojasnjuje, da je klima posledica objektivnega organizacijskega okolja, ki vpliva na zaznave posameznikov.
- Pristop selekcija – privlačnost – odboj (selection-attraction-attrition) pojasnjuje, da se v organizacijo selekcionirajo in tam ostajajo posamezniki, ki podobno zaznavajo svet okoli sebe.
- Meadov simbolični interakcionalizem pojasnjuje, da je klima rezultat interakcije med člani skupine in je tako odvisna od okolja ter posameznikov, ki delajo v njem.

Meadov simbolični interakcionalizem v veliki meri pojasnjuje rezultate raziskav in delno integrira strukturalni pristop ter pristop selekcija – privlačnost – odboj.

V definiranju pojma sta se razvili dve usmeritvi: objektivistični ali realistični ter subjektivistični ali fenomenološki (Sušanj 2005). Objektivistični pristop predpostavlja, da je organizacijska klima organizacijski atribut, ki obstaja neodvisno od zaznav njenih članov. Torej je del organizacijske realnosti. Nasprotno, se subjektivistični pristop naslanja na zaznavno in kognitivno strukturiranje organizacijske situacije, ki je skupna njenim članom. Klima je torej posledica interpretacije dogodkov in procesov, ki se na podlagi socialnih interakcij v organizaciji dodatno spreminjajo in postajajo bolj enotni. Subjektivistični pristop je tudi pridobil največ zagovornikov ter je tisti, ki je danes bolj uveljavljen (Sušanj 2005).

Nekaj pomembnejših definicij organizacijske klime bomo predstavili v nadaljevanju in ponazorili raznovrstnost na tem področju.

Litwin in Stringer (1968) sta klimo definirala kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, zaznanih neposredno ali posredno s strani tistih ljudi, ki živijo in delajo v tem okolju in vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih. Ta definicija je primer kombinacije objektivističnega in subjektivističnega pristopa saj klimo smatra kot lastnost organizacije vendar jo operacionalizira s subjektivnimi merami.

Tagiuri in Litwin (1968) sta klimo opredelila kot relativno trajno kvaliteto notranjega okolja organizacije:

- ki jo člani izkusijo,
- vpliva na njihovo vedenje in
- jo lahko opišemo v obliki lastnosti organizacije.

James in Jones (1974) o klimi menita, da so to globalne zaznave posameznikov o organizacijskem okolju. To je skupno mnenje o dejanskih dogodkih, ki bazira na kombinaciji med dejanskimi dogodki in subjektivni zaznavi le-teh.

Benjamin Schneider (1990) definira klimo kot zaznavo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji. Dogodke, postopke in procedure je poimenoval rutine, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrade. Rutine in nagrade sporočajo zaposlenim, kaj je cenjeno v njihovem podjetju.

Za Koysa in DeCotisa (1991) je organizacijska klima večdimenzionalni in trajno obstojni zaznavni fenomen, ki je skupen večini članom organizacijske enote. Gre za opis in ne vrednotenje dogodkov.

Moran in Volkwein (1992) menita, da je klima relativno trajna lastnost organizacije, ki posamezno organizacijo loči od drugih organizacij. Za klimo je značilno, da gre za kolektivno zaznavo članov o organizaciji glede na določene dimenzije, da se ustvarja preko interakcije članov, služi za osnovo pri interpretaciji situacij ter da odslikava prevladujoče norme in stališča organizacijske kulture in predstavlja izhodišče za vplivanje na vedenje.

Helriegel in Slocum sta (1974) povzela ključne definicije organizacijske klime in jo opredelila kot določeno število atributov, ki jih lahko zaznamo glede določene organizacije ali njenih podsistemov. Nanjo lahko sklepamo po načinu, kako organizacija ravna s svojimi člani in okoljem. Ugotovila sta, da lahko iz definicij razberemo nekaj implicitnih lastnosti organizacijske klime:

- zaznavni odzivi, ki jih pri preučevanju klime iščemo, so bolj opisni kot vrednostni,
- nivo preučevanja, ki nas pri klimi zanima, je prej makro kot mikro,

- enota analize pri klimi so lastnosti organizacije ali specifičnega podsistema in ne posameznik,
- zaznave imajo potencialne vedenjske posledice.

Lipičnik (1998) pravi, da termin klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo. Poudarja pa, da organizacijske klime ne smemo zamenjati s fizikalno klimo.

Schneider in Reichers (1983) pripisujeta nastanek klime trem pomembnim faktorjem: *izpostavljenost* članov organizacije istim strukturalnim karakteristikam, *krog selekcija – privlak – odboj*, ki se izrazi v homogeni skupini članov, ter *socialna interakcija*, ki privede do nastajanja podobnih razlag fenomenov. Pri tem se v novejših pristopih bolj poudarja vpliv interakcije med osebo in okolico kot pa vpliv organizacijskih struktur.

Definicije klime bi lahko povzeli v nekaj sklepnih točkah (Fesel Martinčević 2004):

- označuje množico lastnosti organizacije, ki jih lahko preučujemo z različnimi dimenzijami,
- te lastnosti so zaznavne narave,
- zaposleni jih lahko opišejo, kar pomeni, da se jih jasno zavedajo,
- je relativno trajna,
- nastaja preko interakcije med člani organizacije, ki si jo delijo,
- osnova za oblikovanje so dejanski dogodki oziroma realnosti (npr. politika, postopki, vodenje, struktura, vrednote, norme, stališča, pravila, pogoji dela),
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi,
- nanaša se na odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos organizacije do zunanjega okolja,
- odraža organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja,
- predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja,
- po njej se organizacije med seboj razlikujejo.

Organizacijska oziroma psihosocialna klima se po navadi definira kot zaznava vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni. Referenčni okvir pri raziskovanju klime je torej organizacija kot celota (SiOK 2003).

Vpliv klime na človekovo vedenje ni neposreden. Ne moremo trditi, da je klima vzrok za slabe rezultate v organizaciji, v kateri so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve značilni lastnosti klime. Klima je skupno ime

za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v našem primeru slab ali dober rezultat. Ta posledica je za ljudi, ki so klimi prilagojeni, normalna in sprejemljiva. Zato je sposobnost prilagajanja obstoječi klimi lahko koristna ali pa tudi ne (Lipičnik 1998).

1.1.2.2 DILEME PRI RAZVOJU KONCEPTA ORGANIZACIJSKE KLIME

Tekom dolgega obdobja raziskovanja organizacijske klime se je porajalo tudi nekaj pomembnih vprašanj oziroma dilem, ki so jih Schneider, Bowen, Ehrhart in Holcombe (2000) povzeli v tri točke.

1. Prva dilema je bila, da osredotočanje na analizo individualnih rezultatov ni ustrezno, kadar raziskujemo organizacijski konstrukt.
2. Druga dilema je bila, da je pojmovanje in merjenje organizacijske klime kot individualna spremenljivka zelo primerljivo s starejšim in že poznanim konceptom zadovoljstva pri delu. Raziskovalci so namreč za vprašalnike klime uporabljali postavke iz vprašalnikov zadovoljstva, uporabljali so podobne metode, prav tako pa imajo čustva, ki jih vsebuje komponenta zadovoljstva, vpliv na zaznavanje klime.
3. Tretja dilema je bila zanesljivost in veljavnost sklepanja iz organizacijskih nivojev na celotno organizacijo.

Prvo dilemo sta razrešila Hellriegel in Slocum (1974), ki sta ločila pojmovanje »**psihološke klime**«, kadar je pojmovana in merjena na individualni ravni, ter »**organizacijske klime**«, takrat ko je pojmovana in raziskovana kot organizacijska spremenljivka. To je bilo tudi široko sprejeto v strokovni javnosti in raziskovalci ne govorijo več o psihološki klimi, ko proučujejo klimo v skupini oziroma organizaciji. Sušanj (2005) meni, da je fenomen hkrati psihološki in organizacijski, saj oceno klime predstavljajo psihološki odzivi posameznika na zunanje dražljaje. To pomeni individualno miselno procesiranje dražljajev, ki izhajajo iz organizacije, in pripisovanje psihološkega pomena tem zunanjim dražljajem. Pri proučevanju organizacijske klime se je pojavilo tudi vprašanje združevanja podatkov. Ali so raziskovalci upravičeni povprečiti podatke, ki jih pridobijo od posameznika in to vzeti kot klimo določene enote oziroma organizacije (Schneider 1990)? Schneider zaključuje, da je zaznava vedno posameznikova, vendar da lahko analiziramo individualne zaznave na kateremkoli *smiselnem* nivoju – naj bo to oddelek, enota ali podjetje.

Guion (1973) je opredelil razliko med klimo in zadovoljstvom z argumentom, da je vse, za kar ni 100% strinjanja med udeleženci v organizaciji, le novo merilo individualnega zadovoljstva pri delu. Odgovor na to ugotovitev so bile raziskave, ki so dokazovale, da

klima in zadovoljstvo nista nujno povezana (Schneider, Bowen, Ehrhart in Holcombe 2000).

Velik vpliv na razvoj koncepta organizacijske klime je imel tudi Rensis Likert. Razvil je vprašalnik za merjenje stališč, ki je veliko pripomogel k raziskovanju tega področja. Vprašalnik, ki ga je razvil, je bil začetek merjenja organizacijske klime. Tako merjena klima je med 1960 in 1970 predstavljala celoto socialnih procesov, ki so se odvijali v organizacijah (Ashkanasy, Wilderom, Peterson 2000). Nadaljevanje trenda merjenja organizacijske klime v podjetjih se je odrazilo v razvoju vprašalnika organizacijske klime avtorjev Litwina in Stringerja (1968). Vendar pa je njun pristop in vprašalnik kasneje doživel veliko kritik. Istočasno je nastajal tudi vprašalnik Schneiderja in Bartleta (1968), ki opredeljuje šest faktorjev klime. Omenjeni avtorji so torej zasnovali trend merjenja organizacijske klime, ki mu je sledilo veliko poskusov merjenja in evaluacije že obstoječih inštrumentov.

Napredek koncepta organizacijske klime skozi leta raziskovanja se je pokazal na štirih področjih (Schneider, Reichers 1983). Prvi napredek je bil orientacija raziskovalcev na zaznave organizacijskih okoliščin, ki imajo za posledico določeno vedenje posameznikov, kot alternativa motivacijskim teorijam. Drugi napredek je bil orientacija raziskovalcev na več nivojev analize. Klimo so namreč raziskovali na organizacijskem, skupinskem ter individualnem nivoju ter skušali ugotoviti njeno povezanost z drugimi organizacijskimi pojavi. Tretji napredek je bil predvsem razlikovanje med psihološko in organizacijsko klimo. Četrty pokazatelj napredka pa je klimo opredelil kot večdimenzionalen konstrukt, ki ga najbolje preučujemo kot *klimo za nekaj*.

1.1.2.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Pri opisovanju koncepta organizacijske klime ter ob težavah z enoznačno opredelitvijo koncepta hitro naletimo tudi na težave pri določanju dimenzij organizacijske klime. Postavlja se torej vprašanje, katere dimenzije bi najbolj natančno opisale klimo, ki vlada v neki organizaciji. Zaradi subjektivne narave klime, pri kateri gre za zaznave ljudi, obstaja velika raznolikost možnih dimenzij.

Enega od temeljnih poskusov opredelitve splošnih dimenzij klime predstavlja vprašalnik Litwina in Stringerja, ki velja za enega najbolj znanih in največkrat uporabljenih inštrumentov za merjenje organizacijske klime.

Litwin in Stringer (1968) sta opredelila devet a priori dimenzij, ki precej natančno opisujejo organizacijsko klimo. Pri tem sta upoštevala tri interese menedžmenta:

- da dimenzije omogočajo natančen opis situacije,

- da so dimenzije povezane s specifično motivacijo in vedenjem, ki iz te izhaja,
- da lahko z njimi meri spremembe.

Tako so nastale naslednje dimenzije:

- **Struktura in pritisk** – predpisi in pravila o postopkih delovanja v organizaciji, zaznavanje omejitev v situaciji, količina dosegljivih informacij in pritisk na vedenje zaposlenih.
- **Osebna odgovornost** – vključevanje zaposlenih v odločanje, stopnja avtonomije, ki jo imajo zaposleni pri organiziranju in izvajanju svojega dela.
- **Toplina** – v skupini prevladujejo dobri odnosi med zaposlenimi, medsebojno zaupanje in sprejemanje sodelavcev. Prevlada prijateljskih neformalnih skupin in timskega dela, poudarek je na komunikaciji in občutku pripadnosti.
- **Podpora** – zaznavanje zaposlenih v organizaciji, da jih vodstvo podpira in spodbuja pri njihovem delu, da je prisotna vzajemna podpora vodstva in zaposlenih v skupnem stremenju k ciljem organizacije.
- **Nagrade in kazni** – koliko vidijo zaposleni nagrade, kazni in pohvale kot pravično porazdeljene med posamezniki in koliko predstavljajo pravično nagrado za opravljeno delo.
- **Konflikt in toleranca konfliktnosti** – splošna drža do reševanja konfliktov, koliko se v organizaciji prisluhne različnim mnenjem pri reševanju problemov, koliko je direktnega reševanja konfliktov.
- **Standardi storilnosti in pričakovanja** – zaznana pomembnost implicitnih in eksplicitnih ciljev in standardov uspešnosti.
- **Organizacijska identiteta in skupinska lojalnost** – poudarjanje skupinskih ciljev, pripadanja k organizaciji in povezanosti z njo.
- **Tveganje** – stopnja sprejemanja tveganja pri delu in v organizaciji, koliko so ljudje pripravljeni sprejeti in se izpostavljati tveganju za napredek, ali so bolj usmerjeni na varne načine dela.

Kasnejše raziskave dimenzij, ki sta jih izpostavila Litwin in Stringer, so pokazale, da so nekatere izmed njih medsebojno močno povezane in nezanesljive. Tovrstna ugotovitev ni presenetljiva, saj so dimenzije, ki sta jih avtorja opisala, *a priori* dimenzije. V kasnejših klasifikacijah se pojavlja zgolj šest originalnih dimenzij. To so: *struktura, osebna odgovornost, nagrade, tveganje, toplina in podpora ter toleranca in konflikt*.

Podrobnejša statistična analiza originalnega vprašalnika (Sims in Lafollette 1975) je prav tako pokazala šest faktorjev, ki pa se od *a priori* dimenzij nekoliko razlikujejo, zato imajo tudi drugačna imena:

- **Splošni čustveni ton do ljudi v organizaciji** – način, kako posameznik zaznava svoje sodelavce in ostale ljudi v organizaciji.
- **Splošni čustveni ton do menedžmenta in/ali do organizacije** – način, kako posameznik zaznava menedžment in organizacijo, ki jo ta predstavlja.
- **Organizacijska politika in jasnost napredovanja** – zaznavanje jasnosti politike napredovanja, možnosti za napredovanje in organizacijske strukture.
- **Delovni pritiski in standardi** – zaznavanje pritiska na delo posameznika in poudarjanje visokih standardov uspešnosti s strani menedžmenta organizacije.
- **Odprtost in komunikacija navzgor** – zaznavanje komunikacije med zaposlenimi in menedžmentom, pripravljenost vodij, da sprejmejo ideje podrejenih.
- **Tveganje in odločanje** – zaznavanje skupne stopnje tveganja menedžmenta pri odločanju.

Kljub nekaterim kritikam pa se je izkazalo, da originalne dimenzije Litwina in Stringerja pomembno razlikujejo med klimami v različnih organizacijah in tudi znotraj posameznih enot organizacije.

V letu 2002 objavljenem delu Roberta Stringerja ta izpostavlja 6 dimenzij: struktura, standardi, odgovornost, nagrajevanje, podpora, zavzetost (pripadnost organizaciji).

Nekateri avtorji so npr. iz devetih osnovnih faktorjev s statistično analizo izluščili le dva nadredna faktorja, ki sta pojasnjevala večino tega, kar je zajemal originalni vprašalnik (Kuei, Madu, Lin in Lu 1997). To sta:

- **Organizacijska struktura** – se nanaša na birokratičnost same organizacije, koliko se poudarja pomembnost sledenju pravilom in postopkom v organizaciji.
- **Orientacija k ljudem** – poudarjanje človeškega elementa v organizaciji, komunikacije, vzpostavljanje dobrih odnosov med zaposlenimi, pravično nagrajevanje ipd.

Burton, Lauridsen in Obel (1999), ki so preverjali štiri kategorije klime na 1000 danskih podjetjih, so dobili podobne rezultate. Faktorska analiza dimenzij: zaupanje, konflikt, morala, nagrade, odpor do sprememb, verodostojnost vodje in iskanje grešnega kozla je pokazala, da se v ozadju teh dimenzij skrivata dve globalni pomembni dimenziji:

- **Napetost** – je sestavljena iz sledečih faktorjev: zaupanja, konfliktov, morale, enakosti nagrad, kredibilnosti vodje in iskanj »grešnega kozla«, vsebuje stres in ravnotežje teh faktorjev. Visoka napetost pomeni napete odnose (nesproščenost zaradi obojestranske sovražnosti) in stres (stanje uravnoveženosti v nasprotovanju). Vendar pa nizka napetost v organizaciji ni nujno pozitivna. Določena raven napetosti je torej nujna za učenje, saj ustvarja ravnotežje med raziskovanjem in izkoriščanjem znanja. (Burton, Lauridsen, Obel 1999).

- **Odpor na spremembe** – odpor na spremembe pa pomeni usmeritev, da stanje ostaja enako. Nizek odpor do sprememb omogoča organizacijam, da so v svojem okolju odzivne, saj se morajo spremembe dogajati stalno in neprestano, prav tako pa morajo biti načrtovane, iz česar sledi, da jih je lažje načrtovati redno kot pa pretrgano v presledkih.

Omenjene štiri vrste klime pa lahko opredelimo kot kombinacijo teh dveh dobljenih dimenzij klime (napetost, odpor do sprememb), kot je razvidno iz Tabele 1.1.

Tabela 1.1: *Tipi organizacijske klime glede na dimenziji napetost in odpor do sprememb*

Tip klime	Skupinska	Razvojna	Racionalni cilj	Notranji proces
Napetost	Nizka	Nizka	Visoka	Visoka
Odpor do sprememb	Visok	Nizek	Nizek	Visok

V odvisnosti od konteksta in situacije je lahko vsaka od teh klim uspešna in primerna, vendar je za naš hitro spreminjajoč se svet prvi pogoj nizka dimenzija odpora do sprememb.

Neal, West in Patterson (2000) so preučevali vpliv organizacijske klime na ravnanje z ljudmi pri delu. Trdijo, da lahko ločimo dva glavna tipa organizacijske klime:

- *Klima blagostanja* (Climate for Well-being) je zelo sorodna konceptu generalne psihološke klime, saj odraža zaznave, ki jih imajo zaposleni o lastnostih organizacije in se nanašajo na medosebne odnose. Sem spadajo lastnosti, kot so podpora vodij, skrb za blagor zaposlenih, vključevanje pri odločanju in avtonomnost.
- *Klima učinkovitosti* (Climate for Performance) nam kaže zaznave zaposlenih, ki se nanašajo na tiste lastnosti organizacije, ki se cenijo z vidika doseganja ciljev: poudarjanje produktivnosti, skrb za stranke, trud zaposlenih.

Oba tipa klime vplivata na uspešnost organizacije. Klima učinkovitosti večja produktivnost na ta način, da zaposlene motivira, da bolje delajo in tako dosegajo organizacijske cilje (motivacija za naloge). Klima ugodja produktivnost povečuje s spodbujanjem morale in zadovoljstva pri delu.

Štirifaktorsko strukturo klime je pri analizi vprašalnika namenjenega primerjalnemu raziskovanju organizacijske klime v slovenskih in hrvaških organizacijah (SiOK) dobil tudi Sušanj (2005). Latentna struktura višjega reda je:

- *organizacijski sistemi* (organiziranost, razvoj kariere ter nagrajevanje),

- *vodenje in medosebni odnosi* (komuniciranje in informiranje, vodenje ter notranji odnosi),
- *odnos do dela in kvalitete* (inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost ter kvaliteta),
- *razvojna orientacija* (poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, strokovna usposobljenost in učenje ter pripadnost organizaciji).

Večina avtorjev, ki so opisovali dimenzije klime, izhaja iz predpostavke, da lahko različna socialna okolja opišemo s pomočjo omejenega števila enakih ali podobnih dimenzij klime (Sušanj 2005).

Ob pregledu velikega števila dimenzij klime, ki se pojavljajo v literaturi, lahko definiramo tri pogoje, ki jih mora dimenzija izpolnjevati, da jo lahko uvrstimo med dimenzije organizacijske klime (Koys in DeCotis 1991):

- dimenzija mora meriti zaznave,
- dimenzija mora meriti opisne in ne vrednostne sodbe,
- dimenzija ne sme biti zgolj vidik organizacijske strukture ali strukture naloge.

Izpostavljeni pogoji za dimenzije organizacijske klime nam omogočajo razjasniti zmedo na področju zelo raznolikih dimenzij, ki jih uporabljajo raziskovalci in drugi strokovnjaki, in ločijo mere organizacijske klime od mer kulture in zadovoljstva. Kljub postavljenim pogojem pa je možnih dimenzij klime še vedno zelo veliko.

V literaturi lahko najdemo kar 80 različnih dimenzij klime, od katerih jih zgolj 45 odgovarja zahtevam vključitve dimenzije v skupino psihološke klime. Teh 45 dimenzij lahko razvrstimo v osem kategorij (Koys in DeCotis 1991):

- **Avtonomija** – zaznavanje lastne odgovornosti pri delovnih postopkih, ciljih in prioritetah.
- **Povezanost** – zaznava povezanosti in pripravljenosti deliti stvari vključno z materialno pomočjo.
- **Zaupanje** – zaznavanje, da lahko prosto komuniciramo, tudi s pripadniki višjih ravni, o občutljivih ali osebnih temah, in da integriteta takšne komunikacije ne bo kršena.
- **Pritisk** – zaznavanje časovnih omejitev glede na standarde opravljanja in zaključevanja delovnih nalog.
- **Podpora** – zaznavanje tolerantnosti do vedenja članov s strani nadrejenih, vključno z dopuščanjem, da se delavci učijo iz lastnih napak brez strahu pred povračilnimi ukrepi.
- **Priznanje** – zaznavanje, da je prispevek k delovanju organizacije opažen.

- **Pravičnost** – zaznavanje, da so organizacijski postopki in pravila pravična in ne arbitrarna ali spremenljiva.
- **Inovacije** – zaznavanje, da se v organizaciji spodbujajo spremembe in kreativnost, vključno s sprejemanjem rizika pri vpeljevanju v nova področja dela, kjer člani še nimajo toliko izkušenj.

Omenjene dimenzije so tudi raziskovalno preverjali ter ugotovili, da zadostujejo pogojem veljavnosti in zanesljivosti. Iz dimenzij je prav tako jasno razvidno, da klima ne vsebuje organizacijske strukture, temveč se nanaša na zaznavo psiholoških vidikov organizacijskega okolja.

1.1.2.4 DETERMINANTE ORGANIZACIJSKE KLIME

Na oblikovanje organizacijske klime vpliva veliko faktorjev znotraj in zunaj organizacije, zato je včasih težko opredeliti kateri točno so. Tako so različni avtorji v svojih raziskavah prišli do različnih dejavnikov, ki vplivajo na koncept klime.

Stringer (2002) v svojem delu opisuje pet glavnih determinant, ki oblikujejo organizacijsko klimo ter jih ločuje glede na možnost našega vpliva nanje:

- **Vedenje vodij** – večina študij je pokazala, da je med posameznimi determinantami klime vodenje tista, ki v največji meri vpliva na oblikovanje organizacijske klime.
- **Organizacijske strukture** – so drugi najmočnejši faktor vpliva na organizacijsko klimo. To je formalni vidik organizacije: sistem nagrajevanja, postopki in pravila, razporeditev enot in drugi.
- **Strategija** – strategija organizacije ima lahko pomemben vpliv na klimo v organizaciji saj vpliva na to kako ljudje vidijo nagrade, možnosti napredovanja in vire zadovoljstva. Klima počasi odraža strateško usmeritev organizacije.

Manj vpliva imamo na naslednji dve determinanti, kljub temu pa se jih moramo zavedati, če želimo uspešno opravljati z organizacijsko klimo:

- **Zunanje okolje** – okolje v katerem organizacija deluje vpliva na oblikovanje klime. Vplivajo na primer zakoni, ekonomski pogoji, konkurenca in tehnološki napredek.
- **Zgodovina organizacije** – pričakovanja ljudi o nagradah, kaznih in posledicah so pogosto odsev tega kar se je v organizaciji dogajalo prej. Stringer opisuje 4 pomembne zgodovinske faktorje: zaznava o tem kako so se reševale krize, kako se je nagrajevalo dosežke, organizacijski spomin o prejšnjih vodjih in modelih in vzorec poslovnih naložb v preteklosti.

Med temi determinantami se je vodenje pokazalo kot najpomembnejši faktor vpliva na organizacijsko klimo.

Po Ekvallu (1987) v splošnem organizacijska klima nastane pri interakciji posameznika z organizacijo. Zaposleni v organizaciji se odzivajo na pravila, procedure, strategije in politiko organizacije, kakor tudi na fizično okolje. Te reakcije zaposlenih, ki se izražajo preko vedenja in odnosa do organizacijskega okolja, so tisto, kar – gledano s stališča objektivističnega pristopa – definira organizacijsko klimo. Seveda ne smemo pozabiti na ljudi, ki so zaposleni v organizaciji, zato so tudi medosebni odnosi med zaposlenimi pomemben del organizacijske klime. Z vidika subjektivističnega pristopa je individualna zaznava organizacijskih pogojev tisto, kar ustvarja organizacijsko klimo.

Campbell s sodelavci meni, da je klima odvisna od odnosa organizacije do svojih članov in do okolice. Pritchard in Karasick menita, da je klima rezultat vedenja in politike članov organizacije, posebno njenega višjega vodstva. Lewin s sodelavci ter kasneje Litwin in Stringer so v svojih eksperimentih spreminjali stil vodenja in opažali spremembe v nekaterih dimenzijah klime. Opažali so tudi učinke na vedenje posameznikov (Sušanj 2005).

Schneider in Reichers (1983) pripisujeta nastanek klime trem pomembnim faktorjem: skupna izpostavljenost članov organizacije istim *strukturalnim karakteristikam*, *krog selekcija – privlačnost – odboj*, ki rezultira v homogeni skupini članov, ter *socialna interakcija*, ki privede do nastajanja podobnih razlag pojavov. Menita, da imajo strukturni dejavniki manjši ali le posredni vpliv na nastanek klime. Za pomembnejšo smatrata interakcijo posameznika z okoljem (še posebej socializacijo novincev) ter procese, ki se odvijajo v organizaciji.

Mnogi raziskovalci so želeli tudi pojasniti odnos med vodenjem in organizacijsko klimo. Ali in kako lahko vodja s svojo osebnostjo, vodenjem in odnosom do sodelavcev vpliva na klimo v skupini? Prvi teoretiki so vodenje smatrali kot pomemben organizacijski faktor, ki vpliva na dožemanje organizacijske klime (Kozlowski in Doherty 1989). Že Lewin s sodelavci je v svoji raziskavi ugotovil, da način vodenja vpliva na vedenje v skupini. Mnogo kasneje sta do istih ugotovitev prišla tudi Litwin in Stringer, ki sta s spreminjanjem stila vodenja skušala ustvariti različne vrste klime: avtoritarno, demokratsko ter storilnostno. Ansari (1990) je ugotovil, da ima lahko isti stil vodenja, ki v eni organizaciji pospešuje uspešnost, v drugi povsem drugačen učinek. To je po njegovem v veliki meri odvisno od organizacijske klime, saj ta predstavlja pomembno povezavo med stilom vodenja in uspešnostjo podjetja.

Sodobni teoretiki povezujejo vodenje z dejavniki za formiranje in vzdrževanje organizacijske klime zato smo se tudi mi v pričujoči nalogi lotili povezave med vodenjem in organizacijsko klimo.

1.1.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN SORODNI POJMI

1.1.3.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pojem organizacijske klime se pogosto meša s pojmom organizacijske kulture, čeprav sta to koncepta, ki se v veliki meri razlikujeta. Raziskave klime so prevladovale predvsem v 60. in 70. letih, kasneje pa je v ospredje vedno bolj prihajal koncept organizacijske kulture.

Schneider (2000) pravi, da je pojem kulture v literaturi postal dominanten predvsem zato, ker raziskovalci klime niso uspeli vpeljati metodologije, ki bi bolj temeljila na opazovanju in ne le na klasični metodi raziskovanja z vprašalniki. Raziskovalci so tako rekoč ignorirali globlji pomen situacij za ljudi, ki so se znašli v njih, ter so se osredotočili bolj na že znana področja organizacijskih pravil, procesov in načinov dela.

Pozitivne strani merjenja klime Schneider (2000) opredeljuje kot: a) osredotočanje raziskav klime na okoliščine v organizaciji, ki jih je možno identificirati b) merjenje in izračunava statističnih pokazateljev, koliko je klima dejansko skupna med člani organizacije. Pozitivni strani kulture pa sta (Schneider 2000): a) dovršena določitev globljih psiholoških atributov (vrednote, pomeni, prepričanja) in b) osredotočenje na razvoj oziroma etiologijo kulture.

Schein (2004), ki je eden izmed najbolj pomembnih avtorjev na področju organizacijske klime, opredeljuje kulturo kot:

»vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki se jih je skupina ljudi naučila med spopadanjem s problemi prilagajanja okolju in doseganja notranje povezanosti, in so se v zadostni meri izkazale kot uspešne in veljavne, tako da jih novim članom skupine lahko predstavijo kot pravilen način doživljanja, razmišljanja in čustvovanja v povezavi z omenjenimi problemi.«

Schein kulturo deli na tri nivoje:

1. Prva raven so **vidni artefakti**. Ta raven zajema vse kar je fizično opaznega v podjetju: notranja oprema, pravila oblačenja, način naslavljanja, vzdušje v prostoru, slogani,

poročila itd. Razpoznavnost te ravni je visoka, kljub temu pa jo je težko razbrati. Na to raven avtor prišteva tudi organizacijsko klimo.

2. Druga raven so **norme in vrednote**. Če želimo organizacijo spoznati poglobljeno jo moramo analizirati vsaj na tem nivoju vrednot, ideologije ter filozofije. S tem dobimo odgovor zakaj je organizacija takšna, kot je.
3. Tretja raven so **temeljne predpostavke**. To je nevidna in skoraj vedno nezavedna raven, ki določa zaznavanje, miselne procese, vedenje in občutke članov organizacije.

Kar se tiče klime Schein izpostavlja, da jo lahko čutimo takoj, ko vstopimo v organizacijo, saj je vključena v fizično podobo organizacije, vedenje zaposlenih, izkušnje obiskovalcev ko vstopijo in nešteto drugih artefaktov, ki jih lahko vidimo, slišimo ali čutimo. Schein (2004) zato organizacijsko klimo razlaga kot kulturni artefakt, ki nastane zaradi odkritih vrednot in skupnih tihih domnev o organizaciji in svetu. Da bi lahko razumeli klimo moramo torej gledati globlje in raziskati vrednote in domneve organizacije. Tudi Stringer (2002) se naslanja na Scheina in pravi, da gre pri organizacijski kulturi za globlja, neizrečena, prepričanja na katerih temelji organizacija, pri organizacijski klimi pa gre za bolj oprijemljive zaznave o organizaciji, ki vplivajo na motivacijo in dosežke.

Mesner Andolškova (1995) kulturo razume kot naučen proizvod skupinske izkušnje in jo zato lahko najdemo le tam kjer obstaja skupina s pomembno zgodovino. Le skupna izkušnja namreč skupini omogoča, da razvije skupno vednost.

Konrad (1987) trdi, da je pojem kulture bolj globalen, usmerjen v preteklost in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov). Pojem klime pa je bolj analitičen in je usmerjen v opisovanje sedanjega stanja, za proučevanje pa se poslužujejo kvantitativnih metodologij (vprašalniki, lestvice).

Dension (1996) je jasno opredelil razliko med klimo in kulturo:

- Organizacijska kultura se nanaša na a) globinsko strukturo organizacije, ki je zakoreninjena v vrednotah, domnevah in prepričanjih članov te organizacije in b) ustvarja pomen preko socializacije skupin, ki so blizu delovnemu mestu. Interakcija posameznikov ustvarja »simbolični svet«, ki zagotavlja tako stabilnost kulture kot tudi izpostavlja njeno negotovo in lomljivo naravo zaradi odvisnosti kulture od mišljenja in vedenja posameznikov ter c) je dovolj kompleksna, da je odporna na direktno manipulacijo. Gre predvsem za *domneve* o okolju.
- Klima pa kot osnova organizacijskega okolja predstavlja organizacijski sistem vrednot in jo opredeljujemo kot relativno statičen pojav, ki ga lahko opišemo z določenim številom dimenzij klime. Torej lahko na klimo gledamo kot na a) relativno trajno

komponento, ki je b) izpostavljena direktni kontroli in je c) omejena na tiste vidike, ki jih lahko člani skupine zavedno zaznajo v okolju. Gre predvsem za zaznave okolja.

Klima naj bi predstavljala osebno orientacijo, ki je izraz osebnih vrednot, kultura pa organizacijsko orientacijo, torej naj bi bila produkt vrednot in norm sistema. Kultura je torej makro, organizacijski ali sistemski konstrukt, medtem ko je klima mikro, individualen oziroma fenomenološki konstrukt (James, James in Ashe 1990).

Tabela 1.2: Razlike v pojmovanju organizacijske klime in organizacijske kulture

Razlike	Organizacijska klima	Organizacijska kultura
Teoretično ozadje	Lewinova teorija polja	Socialna konstrukcija
Vede, ki preučujejo fenomen	Psihologija	Sociologija in antropologija
Metode raziskovanja	Kvantitativne metode	Kvalitativne metode
Prepričanja	Deskriptivna – opisi dogodkov »kako je«	Kavzalna – zakaj se nekaj zgodi Normativna – željena stanja »kako bi moralo biti«
Trajnost	Relativno trajna	Precej bolj stabilna v času
Epistemologija	Nomotetičen konstrukt; primerljivost organizacijami	Idiografski konstrukt; vezan na kontekst
Vidik – zorni kot	Raziskovalci pripravijo metodologijo s specifično terminologijo	Zaposleni v organizaciji na svoj način (s svojimi besedami) povedo, kaj se dogaja v organizaciji
Nivo analize	Manifestacije na vidnih procedur in postopkov	Pomen globinskih struktur, vrednot in predpostavk.
Časovna orientacija	Trenutni vtis	Zgodovinski razvoj

Vir: Denison 1996; Payne 2000; Sušanj 2005 po Orel 2006.

Tabela 1.3: Podobnosti med organizacijsko klimo in kulturo

Področja pokrivanja	Primer
Definicija fenomena	Čeprav se definicije nekoliko razlikujejo, pa se oba konstrukta usmerjata na skupno miselno predstavo socialnega učenja, torej na socialno psihološko okolje v organizaciji.
Glavni teoretični problem	Oba konstrukta se soočata z dilemo, da je socialni kontekst istočasno vzrok in posledica interakcije posameznikov. Za oba konstrukta se smatra, da imata večdimenzionalno naravo. Pri obeh konstruktih se pojavi vprašanje ali obstaja več subkultur/subklim ali obstaja enotna klima/kultura v organizaciji.
Vsebina	Podobnost dimenzij klime in kulture. Temelji konstruktov so v organizacijskem sistemu vrednot, prepričanj in predpostavk. Relativna trajnost v času.
Metodologija	Danes se kvalitativne in kvantitativne metodologije uporabljajo pri obeh konstruktih, tako da so se tudi tukaj meje zbrisale.
Teoretična osnova	Tudi pri teoretičnih osnovah so se meje zbrisale, saj nekateri avtorji kulture opisujejo konstrukt bliže Lewinovi teoriji, avtorji klime pa bliže socialnem konstruktivizmu.

Vir: Denison 1996 in Sušanj 2005, po Orel 2006.

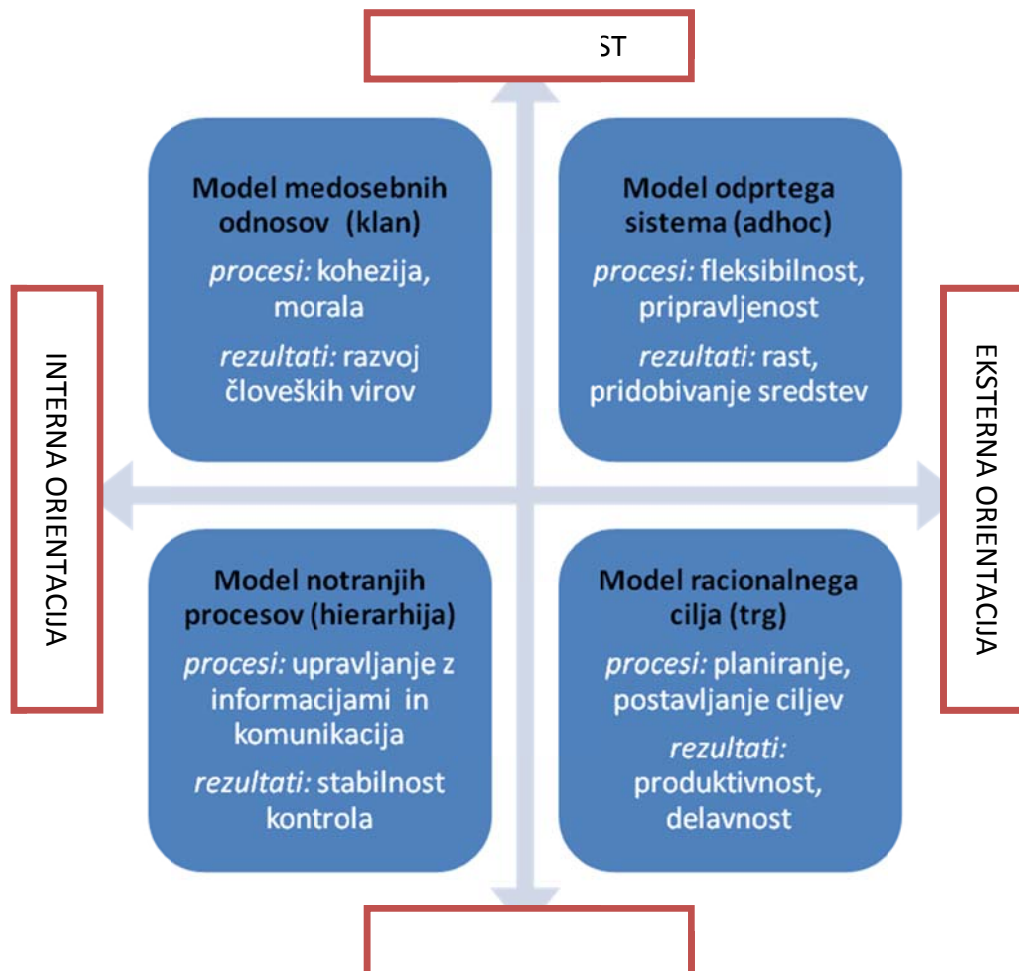
Denison (1996) poudarja, da ob natančnejši analizi literature ta, na videz očitna razlika med organizacijsko kulturo in organizacijsko klimo, prične izginjati. Meni, da bi morali gledati na ta dva pojma kot na razlike v interpretaciji in ne razlike v samem pojavu ter predlaga pojmovno in metodološko integracijo obeh pristopov, kar bi pripeljalo do boljšega razumevanja obeh fenomenov.

1.1.3.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN MODEL NASPROTUJOČIH SI VREDNOT

Model nasprotujočih si vrednot (Competing Values Framework) je eden izmed bolj pomembnih modelov na področju raziskovanja organizacijske kulture. Model je nastal, ko sta Quinn in Rohrbaugh leta 1983 poskušala razvrstiti različne kriterije učinkovitosti v organizacijah v skupen model. Ugotovila sta, da se kriteriji učinkovitosti razporejajo na treh dimenzijah: interna ali eksterna orientacija, orientacija h kontroli ali fleksibilnosti ter

orientacija k ciljem ali procesom. Kasneje se je tretja dimenzija ciljev in procesov integrirala v ostali dve dimenziji.

Slika 1.1: Model nasprotujočih si vrednot



Vir: Quinn in Rohrbaugh (1983)

Kasneje sta Cameron in Quinn (1999) posamezne tipe kultur poimenovala:

- Kultura klana – takšna organizacija je usmerjena navznoter, je fleksibilna in se zanima za svoje zaposlene. Organizacija je nekakšen podaljšek družine, lepilo organizacije pa lojalnost in tradicija.
- Adhoc kultura – takšna organizacija je dinamična, ljudje podjetni in kreativni, pripravljeni prevzeti tveganje in preizkušati novosti.
- Kultura hierarhije – takšna organizacija je strukturirana in formalizirana, vsi se držijo postopkov in pravil.
- Kultura trga – takšna organizacija je usmerjena navzven, hkrati pa teži k stabilnosti. Glavni cilj je, da so stvari narejene; okolje je precej tekmovalno in zahtevno.

Ta model je primeren za proučevanje kulture, saj kazalci uspešnosti, ki so umeščeni v štiri kvadrante, predstavljajo dejavnike, ki se vrednotijo pri ugotavljanju uspešnosti organizacije. Te štiri skupine dejavnikov bi lahko videli kot temeljne vrednote organizacije, prav tako pa se tudi kultura najpogosteje definira s temeljnimi vrednotami organizacije (Sušanj 2005).

Zammuto in Krackower (1991) sta pri svojem delu uporabila model nasprotujočih si vrednot in tako merila klimo v povezavi z organizacijskimi lastnostmi. Merila sta sedem dimenzij klime:

Zaupanje – kadar so posamezniki v organizaciji odprti, zaupljivi in sproščeni. V organizaciji, kjer ni zaupanja, se pojavljata anksioznost in nesigurnost.

Konflikt – ko je v organizaciji veliko nasprotovanja pri moči, ciljih in prepričanjih, kar se kaže v nestrinjanju in trenju med posamezniki.

Morala – organizacija ima visoko delovno moralo, kadar delavci zaupajo in so navdušeni nad organizacijo.

Nagrade – kadar je organizacija pravična pri porazdelitvi nagrad in imajo tak občutek tudi delavci.

Odpor do sprememb – visok odpor do sprememb pomeni, da si zaposleni ne želijo vpeljevanja sprememb v organizacijo, nizek pa, da zaposleni sprejemajo spremembe kot nekaj normalnega.

Verodostojnost vodje – je visoka, kadar zaposleni verjamejo v njegovo vodstvo, in nizka, kadar posamezniki ne spoštujejo in ne sprejemajo njegovega vodstva.

Iskanje grešnega kozla – dimenzija je visoka, kadar posamezniki verjamejo, da bo odgovornost za dejanja premeščena drugam.

Dimenzije, ki sta jih dobila, sta avtorja vključila v model nasprotujočih si vrednot in dobila štiri tipe klime, ki so zelo podobni tipom kultur, kot sta jih definirala Cameron in Quinn (1999):

Skupinska klima – klima, kjer je prijetno delati, vzdušje je zelo osebno, vodje so pojmovani kot mentorji ali celo starševske figure. Organizacijo ohranja lojalnost in tradicija. Predanost je visoka. Dolgoročno organizacija poudarja prednost razvoja človeških virov z visoko skladnostjo in moralo. Uspeh se definira preko občutljivosti do strank in zanimanja za ljudi. Prednost daje timskeemu delu, sodelovanju in konsenzu.

Razvojna klima – dinamična, podjetna in kreativna klima. Ljudje tvegajo ter so pri delu inovativni. Organizacijo ohranja predanost eksperimentiranju in inovacijam. Pomembno vlogo imata pripravljenost na spremembe in srečevanje z novimi izzivi. Dolgoročni plani

so na rasti in pridobivanju novih virov. Uspeh pomeni edinstven in nov produkt ter postati vodja. Organizacija spodbuja individualno pobudo in svobodo.

Klima za racionalni cilj – organizacija, ki je orientirana predvsem na cilje. Vodje so trdi, proizvodno usmerjeni, zahtevni in tekmovalni. Organizacijo ohranja poudarek na zmagi. Dolgoročni plani so tekmovalne in doseganje merljivih ciljev. Uspeh se vrednoti po tržni vrednosti in prodornosti. Pomembni sta vodstvo na trgu in ugled organizacije. Stil organizacije je trda tekmovalnost.

Klima notranjega procesa – klima, kjer je vse strukturirano in formalizirano, opredeljeni postopki delovanja vodijo delo ljudi. Vodje so koordinatorji in organizatorji, pomembno jim je, da ohranjajo dobro delujočo organizacijo. Dolgoročni plani so ohranjanje stabilnosti, predvidljivost in učinkovitost. Organizacijo ohranjajo pravila.

1.1.3.3 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO

Organizacijska klima je bila v literaturi tudi pogosto enačena ali primerjana z zadovoljstvom pri delu. Kar ni presenetljivo, saj se dotika skoraj vsakega elementa oziroma vsake situacije v organizaciji. Težko nasprotujemo ugotovitvi, da sta organizacijska klima in zadovoljstvo medsebojno povezana, saj so to potrdile mnoge raziskave. Delavec, ki v organizaciji zaznava pozitivno in spodbudno organizacijsko klimo, po navadi tudi izraža višje zadovoljstvo s svojim delom in obratno. Vendar ta povezava še ne pomeni, da oba koncepta merita isti pojav.

Do zmešnjave na področju organizacijske klime in njenega odnosa do zadovoljstva je prišlo iz več pomembnih razlogov:

- postavke iz vprašalnikov zadovoljstva so bile občasno uporabljene v vprašalnikih organizacijske klime,
- za oba pojavi so raziskovalci uporabljali podobne metode raziskovanja – merili in raziskovali so ju s pomočjo vprašalnikov in statističnih analiz,
- zaznave ljudi so vedno subjektivne in nanje vpliva tudi čustven odnos do okolja.

Kljub temu pa so raziskave pokazale, da obeh pojmov ne moremo enačiti in Schake (1983) je opredelil razliko med pojmovoma na naslednji način:

- Organizacijska klima je opredeljena kot karakteristika organizacije, ki se odraža v opisih zaposlenih o stanju, postopkih in pravilih, ki vladajo v določeni organizaciji. Pomembno je, da je klima opredeljena kot zaznava tega okolja in ne vključuje nobene vrednostne sodbe.
- Zadovoljstvo z delom pa je opredeljeno kot čustveni odziv posameznikov, ki se odraža v ocenah (vrednotenju) za posameznika pomembnih vidikov dela in organizacije.

Raziskovalci so prav tako ugotovili, da se merske karakteristike inštrumentov za merjenje organizacijske klime (zanesljivost, veljavnost) izboljšajo, če se je iz meritve ločilo zadovoljstvo na delovnem mestu.

Raziskave so pokazale, da je zadovoljstvo še posebej povezano z nekaterimi dimenzijami organizacijske klime (Ong 1997):

- Pooblastila – kadar v organizaciji zaposlenim damo možnost, da sodelujejo pri odločanju, bo to povečalo njihovo zadovoljstvo z delom.
- Podpora in druženje – pokazalo se je, da topli odnosi, druženje s sodelavci in njihova podpora zmanjšujejo distress in izboljšajo zadovoljstvo z delom.
- Profesionalni interes – možnost, da se zaposleni izobražujejo in medsebojno delijo znanje in izkušnje poveča zadovoljstvo posameznikov.
- Skladanje ciljev in virov – kadar se cilji in sredstva za doseg teh ciljev skladajo z možnostmi in željami posameznika in organizacije bo to pripomoglo k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu.
- Delovni pritiski – delovni pritisk se povezuje z doživljanjem stresa in je negativno povezan z zadovoljstvom. Vendar pa če posameznik doživlja višje zadovoljstvo pri delu, bo zaznaval nižji nivo stresa.

Ta ugotovitev pomeni, da so ti vidiki organizacijske klime (pooblastila, podpora, druženje, profesionalni interes, skladanje ciljev, adekvatnost resursov, delovni pritisk) lahko pomembni prediktorji zadovoljstva zaposlenih z delom.

Downey, Hellriegel in Slocum (1975) so ugotavljali, da je zadovoljstvo z delom odvisno predvsem od skladnosti med potrebami posameznika in organizacijsko klimo. To pomeni, da je zadovoljstvo posameznika odvisno od lastnih potreb in tega, koliko mu okolje omogoča zadovoljevanje teh potreb. Iz sklepa je razvidno, da vsak posameznik ne bo zadovoljen v isti delovnem klimi. Nekateri posamezniki potrebujejo izzive, tveganje, konstruktivno delo, spet drugi so bolj zadovoljni z rutinskim in umirjenim delom brez tveganja in velikih izzivov.

1.1.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA V POVEZAVI Z NEKATERIMI POJAVI

1.1.4.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN VODENJE

Stringer (2002) v svoji opredelitvi organizacijske klime navaja vodenje kot eno izmed petih determinant njenega oblikovanja, navaja celo, da je vodenje najpomembnejši posamezni faktor vpliva na organizacijsko klimo. Pred Stringerjem pa so povezavo med vodenjem in organizacijsko klimo raziskovali že mnogi drugi. Pravzaprav začetek raziskovanja tega koncepta sega ravno na področje ugotavljanja kako vodstveni stil vpliva na vzdušje v skupini.

Že leta 1939, kamor segajo tudi začetki koncepta organizacijske klime, so avtorji Lewin, Lippit in White ukvarjali s socialno klimo, ki jo vodja ustvarja v skupini. V svojem poskusu so vodje skupin naučili uporabljati različne stile vodenja, nato pa so proučevali, kakšen je odnos med različnimi stili vodenja (avtoritativni, demokratični in »laissez-faire«) in klimo ter kako se ta odnos odraža v skupini. Ugotovili so, da se stil vodenja vodje odraža v bistvenih razlikah socialne klime v skupinah, tako so definirali tri kategorije organizacijske klime: avtokratična, demokratična in laissez-faire.

Tudi Litwin in Stringer (1968) sta skozi vpeljevanje različnih stilov vodenja skušala ustvariti tri vrste klime: avtoritarno, demokratsko ter storilnostno. Ponovno so njihovi eksperimentalni rezultati razkrili, da različni stili vodenja dejansko ustvarjajo različne organizacijske klime.

- *Avtoritarni tip vodenja* je ustvaril klimo, kjer so bili odnosi konservativni in togi, članom skupine niso zagotavljali podpore, temveč so bili usmerjeni h kaznovanju. Taka klima je omogočila le malo individualne odgovornosti, med menedžmentom in zaposlenimi pa je vladala vidna distanca. Osebni in skupinski spori so bili pogosti.
- *Storilnosti tip vodenja* je ustvaril klimo, ki je bila usmerjena na nagrajevanje, a je dopuščala kritiko, kadar je bila upravičena. Takšna klima je spodbudila visoko stopnjo individualne odgovornosti in tveganja, timsko delo in sodelovanje ter ohranjala srednjo stopnjo konflikta.
- *Demokratski tip vodenja* je dajal poudarek demokratičnem odločanju ter toplemu in prijetnemu delovnemu okolju, kjer je prevladovalo sodelovanje med posamezniki in skupinami, občutek osebne odgovornosti med zaposlenimi (manjši je med menedžerji) ter nagrajevanje, ki ne dopušča kritike.

Tudi Ansari (1990) je skozi svoje raziskave ugotovil, da ima menedžerjev stil vodenja velik vpliv na dejavnike v organizaciji, predvsem ko je klima »pozitivna« (zaznava pravičnega sistema nagrajevanja, sodelovanja podrejenih pri odločitvah, jasnosti strukture organizacije ter zaznavo dobrih, toplih odnosov med sodelavci), kar pa ne velja vedno in za vse stile vodenja. »Negativna« klima predstavlja ravno nasprotje »pozitivni« klimi in deluje kot nevtralizator vodstvenega stila. To pomeni, da vodstveni stil v primeru »negativne« klime običajno nima posebnega vpliva na delovanje organizacije. Ansari je ugotovil, da ima lahko isti stil vodenja, ki pospešuje uspešnost v eni organizaciji, povsem drugačen učinek v drugi organizaciji. Menil je, da je to v veliki meri odvisno klime. Prav organizacijska klima predstavlja namreč pomembno povezavo med stilom vodenja in učinkovitostjo podjetja. Menedžer mora najprej zagotoviti ustrezno organizacijsko klimo, ter izbrati primeren stil vodenja, če želi, da bo imelo njegovo vedenje in pristop k delu, vpliv na samo uspešnost podjetja.

Za organizacijo, njeno učinkovitost in zadovoljstvo zaposlenih v njej je torej pomembno tudi, kakšen stil vodenja se bolje povezuje s katero vrsto organizacijske klime. Da bi ugotovila, kateri stil vodenja se najbolje sklada s kakšno vrsto klime, sta Ansari in Rub (1982) primerjala iste kategorije klime in stilov vodenja: **storilnostna, avtoritarna ter participativna**. Ugotovila sta, da so določene kombinacije stilov vodenja in klime dejansko povezane z večjim menedžerskim uspehom. Uspešna kombinacija je predvsem storilnostna organizacijska klima (daje poudarek nalogi vendar se zaposleni posvečajo tudi medosebnim odnosom) z istim vodstvenim stilom. Ko je oboje visoko izraženo, je tudi uspeh menedžerjev višji. Menedžerji kot tudi podrejeni so usmerjeni v nalogo in doseganje ciljev organizacije (njihove zaznave organizacijskega okolja so v tem primeru zelo podobne), kar pa je predpogoj za učinkovitost.

Povezava med avtoritarnim stilom vodenja in avtoritarno klimo nakazuje, da skladnost le-teh pomeni predvsem nižjo menedžersko uspešnost. Slednje je razumljivo, saj sta tak vodja kot tudi podrejeni orientirani predvsem na sebe, za doseganje svoje volje v glavnem uporabljajo moč, so rigidni itd. Tak odnos med skupino in menedžerjem jasno vodi v nezadovoljstvo in ustvarja neuspešnega menedžerja. Za uspešnost menedžmenta je precej boljša kombinacija visoko avtoritarna klima in nizko izraženim avtoritarnim stilom vodenja, s storilnostnim stilom ali participativnim stilom. Uspešnost menedžmenta pa avtoritarni vodstveni stil spodbuja, kadar je prisotna storilnostna organizacijska klima ali participativna klima.

Kompatibilne kombinacije vodstvenega stila in organizacijske klime torej veliko pripomorejo k menedžerskemu uspehu. V nasprotnem primeru pa nekompatibilne kombinacije lahko zavirajo menedžerski uspeh v organizaciji, saj se ne razvije uspešna

interakcija. Usklajevanje klime in vodstvenega stila je zato ključnega pomena za delovanje organizacije.

Stringer (2002) je kasneje v svoji knjigi povezavo med vodenjem in organizacijsko klimo poglobil in bolje razjasnil. Pravi, da je vedenje vodij najpomembnejša determinanta klime. Vodjevo vedenje torej vpliva na organizacijsko klimo, ta vpliva na motivacijo zaposlenih, ki pa ja eden izmed pomembnejših virov učinkovitosti (dela). Pri svojih navedbah se Stringer precej osredotoča na neposredne vodje in ne le na najvišji menedžment. Navaja celo, da lahko kar 67% variance rezultatov organizacijske klime pripišemo relativno majhnemu številu vedenj vodij. Avtor pa navaja, da je lahko posredni vpliv vodij še večji. V študiji, ki sta jo izvedla Litwin in Stringer (2002) se kaže, da imajo vedenja vodij, ki sta jih raziskovala največji vpliv na dimenzija klime nagrajevanje, podpora, zavzetost – pripadnost ter tudi struktura. Najmanjši vpliv je opazen na dimenziji prevzemanje odgovornosti.

1.1.4.2 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN USPEŠNOST

Eden izmed bolj pomembnih vzrokov, da se ukvarjamo s koncepti, kot sta organizacijska klima in vodenje je njuna povezava z uspehom organizacije, saj je le ta ključnega pomena za njeno preživetje. Organizacijska klima, ki vlada v določeni organizaciji, je lahko eden izmed spodbud uspešnosti, saj vpliva na počutje ter vedenje zaposlenih.

Povezava med organizacijsko klimo in uspešnostjo organizacij ni popolnoma jasna. Mnogi avtorji v svojih raziskavah niso dobili povezave. Vzrok za razlike v raziskavah je možno iskati tudi v raznolikosti kazalcev uspešnosti, ki jih še danes v literaturi zasledimo zelo veliko ter v raznolikosti preučevanih organizacij. Kljub vsemu pa zelo veliko študij kaže na povezavo organizacijske klime z uspešnostjo organizacije, kar ni presenetljivo, če upoštevamo, da organizacijska klima zajema skorajda vse vidike organizacijskega okolja kjer zaposleni preživljajo veliko časa. Day in Bedeian (1991), Burke in Litwin (1992, po Kangis in Williams 2000), Denison (1990), Pritchard in Karasick (1973, po Sušanj 2005) so le nekateri avtorji, ki so v svojih raziskavah dobili povezavo med organizacijsko klimo in uspešnostjo pri delu.

Bartram in sodelavci (2002, v Patterson in sod. 2004) pravijo, da lahko gledamo štiri vrste uspešnosti – ekonomsko (produktivnost, donosnost), tehnološko (razvoj novih produktov), komercialno (delež trga, posebne niše na svojem področju) ter socialno (učinek na kupce, dobavitelje in širšo javnost). V svoji raziskavi tudi navajajo, da so

različni avtorji dobili povezave med dimenzijami organizacijske klime in uspešnostjo podjetij, vendar ni enotnosti, katere dimenzije so povezane s produktivnostjo.

Sims in LaFollette (1975) navajata, da lahko zaznana organizacijska klima poveča motivacijo, kar ima za posledico med drugim večje zadovoljstvo pri delu, večjo produktivnost ali uspešnost in večji letni promet.

Kangis in Williams (2000) sta v svoji študiji primerjala visoko produktivna in nizko produktivna podjetja glede na prevladujočo organizacijsko klimo. Ugotovila sta, da so bolj učinkovita ter uspešna podjetja dosegala dosledno višje rezultate na vprašalniku organizacijske klime kot pa manj uspešna podjetja. Razlike so bile statistično značilne.

Patterson in sodelavci (2004) navajajo, da je posredujoča spremenljivka med organizacijsko klimo in produktivnostjo podjetja stopnja zadovoljstva pri delu. Navajajo, da je produktivnost podjetja bolj povezana s tistimi dimenzijami klime, ki so bolj nasičene z zadovoljstvom. Rezultati številnih drugih raziskav pa kažejo pomen posredujoče vloge klime (Sušanj 2005).

Sušanj navaja rezultate raziskav, kjer uvajanje sprememb za večjo produktivnost v organizaciji ni bilo uspešno, če v organizaciji ni obstajala spodbudna klima sprememb. V eksperimentalnih ali longitudinalnih študijah so različni raziskovalci klimo pojmovali kot posredujočo spremenljivko, ki jo sestavljajo lojalnost, motivacija, odnos in zaznava vseh članov organizacije. Neodvisne spremenljivke so bile struktura, politika upravljanja, način sprejemanja odločitev, poslovanje in strategija ter vedenje vodij. Odvisne spremenljivke so bile tiste, ki izražajo dosežke organizacije (produktivnost, stroški, zaslužek). Sušanj (2005) navaja, da so tudi novejša raziskava potrdile hipoteze o mediacijski vlogi klime in zaključuje, da lahko smatramo, da je klima posredna spremenljivka, ki vpliva na odnos in vedenje članov organizacije.

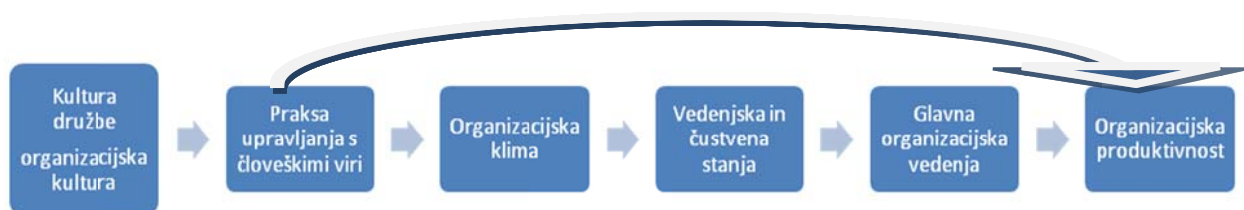
Day in Bedeian (1991) sta ugotovila, da se učinkovitost dejansko povezuje z organizacijsko klimo. Izkazalo se je, da je organizacijska klima pomembna determinanta učinkovitosti, saj so ob klimi, ki jo zaposleni dojemajo kot pozitivno, visoko delovno orientirani zaposleni (zanesljivi, marljivi, sposobni, natančni) veliko bolj učinkoviti kot nizko delovno orientirani zaposleni. Predvsem tri dimenzije klime (toplina in podpora, nagrade, sprava) so bile v pomembni interakciji z delovno orientacijo.

Tudi Stringer (2002) piše o nedvoumni povezavi med organizacijsko klimo in uspešnostjo. Njegove raziskave nakazujejo, da je najboljši napovednik uspešnosti organizacije skupek vseh dimenzij klime.

Schneider (1990) je predvideval, da je povezava med klimo in učinkovitostjo recipročna. Klima torej vpliva na učinkovitost, ta pa nazaj na organizacijsko klimo. Prav tako pa je tudi Dension (1990; po Kangis in Williams 2000) ugotovil, da so dimenzije klime povezane s pokazatelji učinkovitosti.

Nekatere raziskave (Kopelman in sod. 1990) pojasnjujejo povezavo med pojmi organizacijska kultura, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih in produktivnost. Okolje v katerem deluje organizacija vpliva na samo organizacijo in na njeno kulturo. Kultura v organizaciji vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. To predstavlja okvir za organizacijsko klimo, ta pa preko vmesnih produktov vpliva na produktivnost. Seveda poleg omenjenih komponent na produktivnost vplivajo tudi drugi faktorji kot tehnologija ali trg. Predstavljen model je zato poenostavljen.

Slika 1.2: Model povezanosti organizacijske klime, kulture in produktivnosti



Vir: Kopelman in sod., 1990

Vpliv organizacijske klime na človekovo vedenje seveda ni neposreden. Klima je skupno ime za način vedenja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v našem primeru slab ali dober rezultat (Lipičnik 1998).

1.1.5 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Merjenje organizacijske klime ima že dolgo zgodovino, saj so se raziskovalci že zelo zgodaj pričeli ukvarjati s praktičnimi vidiki klime, torej tudi s tem kako jo lahko merimo. Vseeno pa so bile prve raziskave klime usmerjene bolj v ustvarjanje klime kot v njeno merjenje. Tako so Lewin, Lipett in White (1939) z različnimi stili vodenja umetno ustvarili tri vrste klim. Klime pa dejansko niso merili.

Tekom zgodovine raziskovanja organizacijske klime je metodologija raziskovanja postajala bolj jasna (Schneider in Reichers 1983):

- Sama **usmeritev k merjenju organizacijske klime** preden so začeli ugotavljati, kakšen je njen vpliv na druge organizacijske dejavnike.
- **Ločevanje organizacijske klime od zadovoljstva** – klimo so merili z deskriptivnimi postavkami, zadovoljstvo pa s trditvami, ki so vsebovale vrednostno sodbo.
- **Večdimenzionalnost organizacijske klime** – ta dilema še vedno ni povsem rešena. To pomeni, da klima ni ena sama, temveč jih je mnogo. Pri meritvah pa uporabljamo pogosto nespecifične opredelitve, ki nam dajo le grobo oceno klime. Rešitev tega problema je lahko, da raziskovalci zelo jasno opredelijo klimo, ki jo želijo meriti, in razvijejo vprašalnike, ki merijo specifične vidike te klime.
- **Nivo analize** – se tiče predvsem ločevanja psihološke in organizacijske klime. Schneider in Reichers (1983) sta predlagala, da bi k rešitvi te dileme pripomoglo, da se raziskovalci dobro zavedajo predmeta analize in postavke prilagodijo temu nivoju. Pomemben pokazatelj primernosti združevanja meritev je tudi standardna deviacija.

Sušanj (2005) navaja tudi ločevanje meritev na objektivne in subjektivne indikatorje, ki kažejo tudi na različna teoretična pristopa pri definiranju koncepta:

- **Objektivistični pristop** – kot posredno mero klime se je uporabljalo kriterijske variable, kot so podatki o zamujanju na delovno mesto, izostankih, bolniških odsotnostih, nezgodah pri delu, fluktuaciji ter ti. epizode obnašanja, ki so jih zapisovali trenirani opazovalci. Vendar pa lahko s takšnimi merami lahko le posredno sklepamo na klimo.
- **Subjektivna operacionalizacija konstrukta** – pomeni merjenje klime s pomočjo vprašalnikov, inventarjev in lestvic, ki opisujejo zaznave o organizaciji. Prevladujoči način merjenja organizacijske klime danes je torej kvantitativen, vendar temelji na subjektivnih zaznavah zaposlenih.

Altman (2002) je v svojem članku predstavil nekaj prednosti, ki jih prinaša merjenje organizacijske klime:

- *Vpletenost zaposlenih* - zaposlenim omogočimo, da se v organizacijo vključijo na bolj aktiven način, kot je opisano v njihovih nalogah in zadolžitvah.
- *Dobri delovni izidi* - mnogo raziskav je potrdilo pomembnost povezave delovnega okolja in delovne uspešnosti. Dokazan je pozitiven vpliv na motivacijo zaposlenih, zadovoljstvo z delom, učinkovitost pri delu in celo na produktivnost.
- *Vzpostavljanje komunikacije* - v veliko podjetjih se pojavlja problem komuniciranja z večino zaposlenih. Merjenje organizacijske klime omogoča, da menedžerji dobijo povratno informacijo.
- Primerjava med organizacijami.
- *Proaktivni menedžment* - merjenje organizacijske klime omogoča menedžerjem, da so pri svojem delu bolj proaktivni, da lažje obvladujejo zaposlene in delovno okolje.

Raziskovalci so klimo različno obravnavali (Hellriegel in Slocum 2001):

1. *Kot odvisno spremenljivko*, pri čemer so se osredotočali na iskanje vzrokov za klimo. Avtorji so predlagali, da je organizacijska klima odvisna od organizacijske strukture, hierarhične pozicije zaposlenih v organizaciji, stopnje birokratizacije v organizaciji, vpletenosti v odločanje ter stopnje odgovornosti.
2. *Kot neodvisno spremenljivko* so preučevali klimo kot vzrok za vedenje in stališča. Predvsem v zvezi z zadovoljstvom z delom ter v zvezi z učinkovitostjo organizacije.
3. *Kot posredujočo spremenljivko*, ki posreduje med organizacijskim in individualnim vedenjem. Kot taka se pojavlja pri preučevanju vpliva vodenja ter pri preučevanju osebnostnih potez zaposlenih, bodisi na zadovoljstvo zaposlenih bodisi na učinkovitost.

Pri merjenju organizacijske klime se je torej bolj uveljavilo merjenje zaznav posameznikov v organizaciji z vprašalniki (Hellriegel in Slocum 2001). V teh vprašalnikih se nahajajo trditve, zaposleni pa izražajo stopnjo strinjanja s posamezno trditvijo tako, da jo označijo na večstopenjski lestvici (večinoma gre za 5-stopenjske ocenjevalne lestvice).

Pri sistematičnem proučevanju klime s pomočjo vprašalnika moramo upoštevati določene korake (Lipičnik 1998):

- *Pripravljalna dela* – ugotavljanje smiselnosti in potrebnosti proučevanja organizacijske klime, načine financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja, uporabe podatkov in podobno. Vključuje tudi ugotavljanje tehničnih vidikov proučevanja klime.
- *Sestava vprašalnika* – ugotavljanje vsebinskih vidikov proučevanja klime, katere so dimenzije klime, ki jih bomo uporabili za sestavljanje postavk (vsebina naj izhaja iz problematike določene združbe). Ob vsaki trditvi ponudimo možnost za odgovor, ki izraža strinjanje ali nestrinjanje z navedeno trditvijo.
- *Zbiranje odgovorov* – posamezniki vpisujejo odgovore po navodilih. To je tehnično nezahtevna naloga, čeprav se pogosto pojavlja problem nezaupanja v tistega, ki odgovore zbira in analizira. Ljudje namreč pričakujejo sankcije v primeru, da bi mogoče neko trditev napačno razumeli ali dojeli. Ta problem lahko odpravimo na ta način, da anketirancem zagotovimo anonimnost.
- *Analiza odgovorov* – zelo pomembno je, da je vprašalnik sestavljen tako, da omogoča ustrezne statistične analize, s katerimi lahko zaznamo značilne dimenzije klime. Dobra analiza je namreč v veliko pomoč pri interpretaciji rezultatov.
- *Predstavitve rezultatov* – na tem mestu moramo biti previdni, saj se lahko zgodi, da so rezultati proučevanja klime precej drugačni od pričakovanih naročnika raziskave. To

lahko pomeni, da je naročnik doživljal situacijo precej drugače kot večina v organizaciji, da se klimi še ni prilagodil, ali pa da tega zavestno noče.

- *Načrtovanje akcij* – ugotavljanje klime ni samo sebi namen, uporabno je namreč za izboljšanje organizacijske klime. Presoditi moramo, ali je način doživljanja in reagiranja zaposlenih za doseganje ciljev ustrezen ali neustrezen.

Merjenje organizacijske klime je v organizacijah danes pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti za izboljšanje same klime ter tudi za ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločajo za merjenje klime, pripravljena, da se seznanijo s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno še stopnjuje (Schneider in Reichers 1983).

1.1.5.1 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME V SLOVENIJI

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske Zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (slovenska organizacijska klima). Vodilna ideja projekta je bila raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime in zavedanja o pomenu ustreznih metod za njen razvoj.

Temeljni principi delovanja oziroma filozofija pristopa k projektu temelji na primerljivosti, periodičnosti in kvantitativnosti. Poleg tega je projekt usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani (SiOK 2003).

V ta namen se je tekom treh let razvijal inštrument Vprašalnik organizacijske klime, ki naj bi na podlagi dosedanjih izkušenj teh podjetij najbolje »izmeril« organizacijsko klimo in kasneje omogočal tudi primerjavo med podjetji v Sloveniji. Vprašalnik je bil uporabljen za merjenje organizacijske klime v slovenskih podjetjih v letu 2001, 2002 in 2003. Tekom teh treh let pa so ga tudi nekoliko spreminjali.

Vprašalnik meri tudi zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela, kot so: zadovoljstvo s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno

nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve.

Dimenzije klime, ki jih vsebuje vprašalnik so:

- **Organiziranost** – predstava o tem, kaj se od zaposlenih pri delu pričakuje, ali razumejo svoj položaj v organizacijski shemi podjetja ter kako jasno so po njihovem mnenju opredeljene zadolžitve.
- **Strokovna usposobljenost in učenje** – ali so v organizaciji zaposleni ljudje, ki so usposobljeni za opravljanje svojega dela, in razkrije dejstvo, ali jim organizacija nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.
- **Odnos do kakovosti** – ugotavlja, ali se zaposleni zavedajo, da so pomemben člen v verigi doseganja kakovosti izdelkov in storitev, ali se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela in če po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti.
- **Nagrajevanje** – ali se uspešnost vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih, ali zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču in ali so razmerja med plačami v podjetju ustrezna.
- **Notranje komuniciranje in informiranje** – ali se vodje in sodelavci pogovarjajo sproščeno, prijateljsko in enakopravno, ali so delavni sestanki redni, ali dobijo zaposleni dovolj informacij za dobro opravljanje dela in ali so le-te posredovane na razumljiv način.
- **Notranji odnosi** – ali so odnosi med zaposlenimi dobri, ali je delo sodelavcev cenjeno in ali obstaja zaupanje med ljudmi.
- **Vodenje** – V tej kategoriji se zrcalijo odnosi med zaposlenimi in vodstvom. Zanima nas, koliko so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela in prevzemanju večje odgovornosti, ali se vodje pogovarjajo z zaposlenimi o rezultatih dela ali jih zadovoljivo usmerjajo.
- **Pripadnost organizaciji** – Ta dimenzija odraža, kako doživlja posameznik svojo organizacijo v okolju, ali je ponosen, da dela v taki organizaciji, o njej pozitivno govori tudi izven delovnega okolja.
- **Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev** – V tej kategoriji se poskuša ugotoviti, ali ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo, ali so cilji jasni, realni ter ali jih zaposleni sprejemajo za svoje.
- **Motivacija in zavzetost** – zavzetost zaposlenih za opravljanje svojega dela in pripravljenost posameznika za dodaten napor, kadar je to pri delu potrebno oziroma se zahteva.
- **Razvoj kariere** – kako so zaposleni v organizaciji zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem, ali vodilni poskrbijo za svoje naslednike in kako jasno so postavljeni cilji za napredovanje.

- **Inovativnost, iniciativnost** – znotraj te dimenzije se zrcali zavedanje zaposlenih o nujnosti sprememb in pripravljenost, da predloge za izboljšave dajejo vsi zaposleni, pri tem pa tudi prevzemajo tveganje za uveljavitev svojih pobud.

Vprašalnik SiOK je med akademiki izzval kar nekaj kritike, predvsem s strani dr. Janeza Mayerja ter dr. Bogdana Lipičnika. Avtorja poudarjata vrsto vsebinskih in metodoloških neustreznosti. Tako menita, da je primerjava organizacijskih klim med podjetji nesmiselna, enako tudi primerjava s slovenskim povprečjem, ter da je nesmiselna uporaba različnih vprašalnikov za klimo in zadovoljstvo, saj po mnenju dr. Mayerja na oboje vplivajo isti dejavniki. Vprašljiva se jima zdi tudi velikost vzorca, ki jo znotraj projekta smatrajo kot relevantno, ter metodološka doslednost.

Strokovno vodstvo SiOK je na vse očitke podalo svoje mnenje. Menijo, da je primerjava rezultatov o organizacijski klimi med podjetji zanimiva in odvisna predvsem od tega, kaj točno primerjamo in zakaj. Ta raziskava namreč ponuja možnost primerjav z drugimi, predvsem zaradi grobe orientacije, ter možnost neposrednega primerjanja rezultatov z relevantnim konkretnim podjetjem. Odgovarjajo tudi, da je primerjava s slovenskim povprečjem zanimiva in mnogo manj škodljiva, kot če se v podjetju ne ukvarjamo z notranjim delovanjem, zadovoljstvom ali klimo. Na ugovore o uporabi različnih vprašalnikov za zadovoljstvo in klimo vodstvo projekta SiOK odgovarja, da je zadovoljstvo definirano kot naravnost do dela na individualni ravni, klima pa je organizacijska spremenljivka, kjer je referenčni okvir organizacija kot celota, ter se zato ne moreta meriti z istim vprašalnikom. Seveda se moramo istočasno zavedati, da je v ozadju merjenja tako zadovoljstva z delom kot tudi organizacijske klime splošni čustveni ton do organizacije. V tem smislu zaposleni, ki je nezadovoljen s svojim delom, tudi negativno ocenjuje različne vidike svojega organizacijskega okolja (klima). Na ugovore o uporabljeni metodologiji vodstvo SiOK odgovarja, da je treba sprejeti omejitve vsake metodologije in raziskavo uporabljati in interpretirati v skladu z njenimi nameni in cilji. Metodologija SiOK je prilagojena praktičnim okvirom razpoložljivih finančnih in časovnih virov ter želji, da bi sodelovanje omogočili čim večjemu številu podjetij. Obširna raziskava po več letih delovanja projekta SiOK je pokazala visoko interno konsistentnost lestvic (α koeficienti od 0,84 do 0,97) in štiri bolj splošne faktorje klime (organizacijski sistemi, sistemi vodenja, delo in kakovost ter razvojna orientacija) (Sušanj 2005). Veljavnost vprašalnika za enkrat še ni bila izračunana.

V sklopu poglobljene analize podatkov, zbranih v letih 2001–2005 v okviru projekta SiOK, je bilo izvedeno tudi multidimenzionalno skaliranje, ki je omogočilo prikaz medsebojne semantične oddaljenosti dimenzij organizacijske klime (SiOK 2006). Tako se v miselnem prostoru oblikujeta dve dimenziji:

- stališča zaposlenih – organizacijski sistemi,
- usmerjenost na posameznika – usmerjenost na organizacijo.

Zanimivo je, da so pomembni organizacijski sistemi (nagrajevanje, napredovanje), pravzaprav močno oddaljeni od stališč do dela in organizacije. To pomeni, da sta v razmišljanju posameznika nagrada in napredovanje ločena od količine vloženega truda in kakovosti pri delu. To je v smislu motivacije dokaj težavna ugotovitev in izziv je, kako v glavah zaposlenih povezati trud in zavzetost zaposlenih z nagrado in napredovanjem v organizaciji. Glede na to, da centralno pozicijo v modelu zavzemajo dimenzije vodenje, organiziranost ter poznavanje poslanstva in ciljev, je povezovanje posameznih delov doživljanja organizacije stvar sistematičnega dela vodij (SiOK 2006).

Ne glede na to dilema glede projekta SiOK in uporabljenega vprašalnika ostaja. Kljub vsemu bomo za namene te raziskave uporabili omenjen vprašalnik, saj se vrsta opredeljenih pomislekov ne nanaša na način uporabe vprašalnika kot smo ga uporabili mi, prav tako pa je vprašalnik v Sloveniji še vedno najbolj uporabljan in zato kljub določenim pomislekom najbolj smiselna izbira.

1.1.6 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

V spreminjajočem se, turbulentnem času, v katerem živimo, morajo biti organizacije pripravljene na hitre odločitve. Skoraj ves čas so soočene z novimi razmerami na trgu, ki se jim morajo prilagajati. Sposobnost fleksibilnega reagiranja in učinkovito prilagajanje na trenutne zahteve situacije je danes eden od najpomembnejših pogojev za uspešnost podjetij. Fleksibilnost in pripravljenost na spremembe ni odvisna le od vodij, temveč predvsem od ljudi, ki delajo v organizaciji in se na nove zahteve dejansko odzivajo. Pomemben dejavnik je torej organizacijska klima, ki pripomore k oblikovanju vedenja zaposlenih. Kognitivne sheme posameznikov o psihološkem vidiku delovnega okolja namreč pomembno vplivajo na spremembo njihovega vedenja, kar pomeni, da bo zaznavanje klime za spremembo imelo velik vpliv na sam proces spreminjanja.

Merjenje organizacijske klime uporabljamo predvsem zato, da bi ugotovili kritična področja, ki jih je potrebno spremeniti, ter da tem spremembam lahko tudi sledimo (Lipičnik 1998). Spreminjanje klime pa pomeni spreminjanje doživljanja določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje postavljenih ciljev. Najpogosteje se klima spreminja *nekontrolirano, nenadzorovano* sama od sebe, kar povzroča nestalno okolje. Drug način spreminjanja klime je z *navodili in dekreti*, vendar moramo paziti, kako te izrazimo, saj lahko imajo hitro neželen efekt. Precej dimenzij klime pa ni mogoče reševati s predpisi, saj so preveč

povezani z odnosi med ljudmi in odnosi vodja – delavec. Tovrstne dimenzije je mogoče spreminjati le z *neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem*.

Newman (1975, po Jackofsky in Slocum 1988) je ugotovil, da lahko imajo posamezniki, ki pripadajo različnim skupinam ali oddelkom znotraj organizacije, zelo različne zaznave o organizacijski klimi. Schneider in Bowen (1985, po Jackofsky in Slocum 1988) sta prav tako ugotovila različne klime med delovnimi skupinami znotraj iste organizacije, ki so delali na različnih nalogah.

Na zaznave posameznikov vpliva veliko dejavnikov, kot so izkušnje, kontekst, osebnost posameznika itd. Eden od pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na zaznave so tudi medosebni odnosi. Le-ti lahko predstavljajo enega od odločilnih dejavnikov vedenja v novih situacijah.

Schneider in Reichers (1983) sta ugotovila, da je klima v organizaciji socialno konstruirana in da interakcije pri delu vplivajo na to, kako se zaposleni odzivajo, definirajo in interpretirajo elemente situacije. Iz tega lahko sklepamo, da bodo na zaznave klime za spremembe vplivali tako medosebni odnosi v skupini kot tudi neposredni vodja skupine.

Ko govorimo o klimi za spremembe, mislimo predvsem na pet faktorjev (Tierney 1999):

- *pripravljenost sprejemati tveganje in se distancirati od statusa quo*. Če tega ni, bodo zaposleni zavrnil nov način dela, saj bo stopnja anksioznosti prevelika,
- *visoka stopnja zaupanja med člani skupine*,
- *svoboda pri delovanju* pomeni, da naj imajo zaposleni možnost preizkušati različne pristope, če želimo, da bo prišlo do spremembe,
- *svoboda komuniciranja* pomeni, da naj imajo zaposleni možnost, da prosto izražajo svoje predloge in pomisleke,
- *razvijanje človeških virov* pomeni, da si organizacija s spodbujanjem sposobnosti in znanja zaposlenih zagotavlja, da bodo le-ti pripravljeni reagirati na spremembe in priložnosti.

Odnos med vodjo in zaposlenim v organizaciji se razvija skozi čas in interakcijo med njima in lahko ima zelo različne kvalitete. Odnos lahko dosega visoko intenziteto ter interaktivnost, lahko je vodja predvsem spodbujevalec, ali pa imata odnos, ki je bolj formalen ter nizko interaktiven.

Raziskave (Tierney 1999) so pokazale, da se visoko interaktivni in močni odnosi med vodjem in zaposlenimi povezujejo z večjo pripravljenostjo sprejemanja tveganja, visokim vzajemnim zaupanjem in čustveno podporo, kar zaposlenim zagotavlja več svobode in

fleksibilnosti pri delu in odločitvah. Vodje v takem odnosu so predvsem zbiralci in razpečevalci informacij, kar omogoča zaposlenim večjo jasnost in sprejemanje informiranih odločitev ter na ta način večjo učinkovitost. Vsi ti dejavniki pa so potrebni za nastajanje individualne in organizacijske klime za spremembe.

Na zaznave zaposlenih o klimi za spremembe najbolj vpliva kombinacija močnega odnosa med vodjem in zaposlenim ter zaznavanje klime s strani vodje. Zaposleni bodo torej zaznali najbolj intenzivno klimo za spremembe, kadar bo odnos med vodjem in zaposlenim močan in interaktiven in bo vodja videl v organizaciji klimo, ki spodbuja spremembe.

Večina raziskovalcev klime se strinja, da je klima relativno trajen pojav. Kadar se namreč ljudje strinjajo glede opisov klime, bo to strinjanje dovolj močno, da bo vzdržalo vplive iz okolja, ki bi lahko spremenili klimo. Tudi Festingerjeva teorija socialne primerjave potrjuje stabilnost klime, saj pravi, da si bo posameznik, ki se asimilira v neko okolje, prizadeval za ohranitev tega ravnovesja. Posamezniki, ki se strinjajo glede zaznav klime, torej ne bodo motivirani za spreminjanje teh zaznav.

Schneider in Reichers (1983) pa pravita, da je klimo mogoče spremeniti tako, da v skupino vpeljemo novince, ki ima radikalno drugačne zaznave glede pomembnih zadev v organizaciji.

Kadar v organizaciji vpeljujejo spremembe in te nimajo dejanskega učinka, to povzroča napetost in nezadovoljstvo zaposlenih in menedžmenta, ki znova poskuša vpeljati spremembe, te pa imajo vedno manj učinka (Schneider, Brief in Guzzo 1996). Tako se ustvari začaran krog visokih pričakovanj, ki jim sledijo razočaranje in frustracije. Eden od glavnih razlogov, da poskus spreminjanja klime v organizaciji spodleti, je ta, da spremembe ne zajamejo osnovne psihologije oziroma občutka ali klime v organizaciji. Saj je pravzaprav ta občutek tisto, kar motivira in vodi zaposlene. Zato brez spreminjanja te psihološke kategorije ne moremo pričakovati trajnih sprememb. Organizacije so namreč ljudje, ki v njih delajo, in če se ti ne spremenijo, tudi v sami organizaciji ne pride do sprememb.

Najpogosteje je potrebna kriza, ki povzroči radikalno spremembo (Schneider, Brief in Guzzo 1996). Vsekakor pa so potrebne enako radikalne akcije po celotni organizaciji – struktura, tehnologija in ljudje, če želimo, da bo sprememba tudi trajna. Če bo sprememba trajna, pa je odvisno tudi od a) prevladujočega stanja pred začetkom sprememb in b) načina kako spremembe vpeljujemo.

Klima v organizaciji je osnovana na dveh temeljih: 1) kako organizacija deluje v vsakodnevnem poslu in 2) cilji, ki jim organizacija sledi. Spreminjanje klime pa je obširen proces, saj zajema veliko dejavnikov organizacijskega dogajanja, zato težko spremenimo le en segment klime. Spreminjanja se moramo lotiti celostno ter spremeniti veliko vsakodnevnih pravil, navad in rutin. Ne glede na osredotočenost organizacije na spreminjanje klime pa je večja verjetnost, da bo sprememba uspela, kadar zaposleni zaznavajo svoje delo kot izziv, lahko sodelujejo pri odločitvah, kako se bodo spremembe dosegle, ter kadar med njimi vlada vzajemno zaupanje. Koliko bodo zaposleni pripravljeni sprejeti spremembe, je torej odvisno predvsem od tega, kako organizacije funkcionirajo za svoje člane.

Schneider (1996) so opredelili tri pristope k spreminjanju organizacij in klime. Celostna organizacijska sprememba zahteva predvsem istočasno spreminjanje velikega števila faktorjev na več nivojih, saj je to edina možnost, da se spremembe ne »zgubijo« v vsakdanu.

- *Spremembe, ki so osnovane na filozofiji človeških potencialov* – temelj tega pristopa je mnenje, da so ljudje željni rasti in razvoja in bodo kreativni, če bodo imeli za to priložnost, da cenijo medosebne odnose ter potrebujejo zaupanje in podporo. Ta pristop torej poudarja predvsem spremembo človeške komponente v organizaciji.
- *Spremembe, ki bazirajo na sociotehnični filozofiji* – ta pristop poudarja, da je za učinkovito spremembo v organizaciji potrebno integrirati socialno in tehnično komponento dela.
- *Spremembe, ki bazirajo na filozofiji TQM (total quality menedžment)* – ta pristop poudarja spreminjanje več dejavnikov organizacijskega funkcioniranja. Pravzaprav zahteva, da so vpleteni vsi organizacijski dejavniki. Vzrok za neuspeh pri vpeljevanju sprememb pa vidi predvsem v »šibkem menedžmentu« (počasno sprejemanje odločitev, tehnološki zaostanek, slabi odnosi in nezaupanje med menedžmentom in zaposlenimi, zgodovina neuspešnega vpeljevanja sprememb, nevztrajnost in nemoč menedžmenta).

1.2 VODENJE

1.2.1 DEFINICIJA VODENJA

Raziskovanje in oblikovanje teorij ter modelov vodenja ima zelo dolgo in pestro zgodovino. Lahko bi skoraj rekli, da obstaja toliko definicij vodenja, kot je avtorjev na tem področju. Že brskanje po znani knjigarni »amazon.com« nam pod geslom vodenje vrne 62.750 knjig o vodenju. Googlov iskalnik knjig nam pod geslom vodenja na področju poslovanja in ekonomije najde 1.540.000 knjig iz 20. stoletja. Že ti podatki nam pokažejo, da je vodenje ena izmed najbolj zanimivih ter tudi delikatnih tem v organizacijskem okolju. Za namen te raziskovalne naloge bomo poskušali opredeliti, kaj vodenje pravzaprav je, prikazati razvoj teorij in modelov na tem področju, nato pa se bomo osredotočili na področje kompetenc, s katerimi smo se bolj podrobno ukvarjali.

Različne definicije in koncepti vodenja so bili predstavljeni v mnogih esejih in diskusijah. Rost (1993, po Bass in Bass 2008) je v 587 proučenih publikacijah našel 221 definicij vodenja. Razvoj definicij vodenja bi lahko predstavili tudi v časovnem zaporedju (Bass in Bass 2008):

1920 – definicije vodenja so se nanašale na vplivanje vodje na vodene, vključujoč spoštovanje, lojalnost, poslušnost in sodelovanje.

1930 – vodenje se je smatralo kot proces, v katerem so vodje organizirali ljudi, da se premikajo v določeno smer.

1940 – vodenje je bilo sposobnost prepričevanja in usmerjanja brez uporabe moči, položaja ali pozicije.

1950 – vodenje se je smatralo kot delo vodij v skupini ter podeljena avtoriteta vodij s strani članov skupine.

1960 – vodenje je bilo vplivanje, s katerim se povzroči gibanje drugih v skupno smer.

1970 – na vpliv vodje so gledali kot na neomejen vpliv, ki se spreminja od enega do drugega člana.

1980 – vodenje je bilo smatrano kot inspiracija drugih, da se zavzamejo za važna dejanja.

1990 – vodenje je bilo vpliv vodje in vodenih, ki so nameravali narediti resnične spremembe, s katerimi bi kazali njihov skupni cilj.

2010 – vodja je viden kot oseba, ki je najbolj odgovorna za delovanje organizacije.

Splošna definicija vodenja pravi, da je vodenje sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev (Možina 2002). Vodenje je definirano tudi v odnosu s posameznikovimi potezami, z vedenjem vodij, v vzorcu interakcije, v odnosu

med vlogami, z zaznavo pripadnikov, do vpliva nad pripadniki, na cilje nalog in organizacijsko kulturo.

Hersey in Blanchard (1988) pravita, da se večina avtorjev strinja, da je vodenje proces vplivanja na aktivnost posameznika ali skupine in je nasproti doseganju ciljev v določeni situaciji. Ta definicija je zelo splošna in ni opredeljena le v organizacijskem okolju, temveč vključuje vsak poskus vplivanja na posameznika ali skupino. Vodja tako ni mišljen v hierarhičnem smislu, temveč je le tisti, ki vpliva.

Kljub velikemu številu različnih definicij so znanstveniki v okviru projekta GLOBE (Globalno vodenje in organizacijska učinkovitost), ki je do sedaj največja raziskava na področju medkulturnega menedžmenta, prišli do enotne definicije organizacijskega vodenja. Povzeli so, da je organizacijsko vodenje sposobnost posameznika, da vpliva, motivira in usposablja druge, da le-ti prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, katere člani so (House, Hanges, Javidan, Dorfman in Gupta 2004).

Teorije vodenja sicer različni avtorji razvrščajo različno, vendar se v večji meri pojavlja delitev teorij na štiri teoretske usmeritve (Dipboye in drugi 1994, Yukl 1998, Cole 1993, Bass in Bass 2008), ki si v navedenem vrstnem redu sledijo tudi po času nastanka:

1. teorije osebnostnih značilnosti – iščejo, katere osebnostne, telesne in socialne poteze potrebuje učinkovit vodja,
2. vedenjske teorije – iščejo, katera vedenja so značilna za učinkovite vodje,
3. situacijske teorije – poskušajo opredeliti učinkovito vodenje v kontekstu širše delovne situacije,
4. sodobne teorije – transformacijske teorije vodenja, kompetence itd.

1.2.2 TEORIJE VODENJA

1.2.2.1 TEORIJE OSEBNIH ZNAČILNOSTI

Pred letom 1945 je bil najbolj pogost pristop k proučevanju vodenja prek osebnostnih potez. Ta pristop je predvideval, da obstajajo določene karakteristike, ki so nujne za učinkovito vodenje (Hersey in Blanchard 1988). Ta model bi lahko poimenovali tudi model velikih osebnosti. Te teorije so uspeh vodij pripisovale posedovanju izrednih sposobnosti ter osebnostnih lastnosti, kot so inteligentnost, karizmatičnost, intuitivnost, energičnost ipd. V skladu s tem je bilo tudi prepričanje, da se dobri voditelji rodijo kot voditelji. Vendar 50 let raziskovanja ni uspelo identificirati potez ali vrst karakteristik, ki bi ločevale vodje od ne-vodij (Hersey in Blanchard 1988). To še ne pomeni, da ne obstajajo poteze, ki spodbujajo vodstveno vlogo. V današnjem času se je torej oblikoval bolj

uravnotežen pogled na poteze. Danes je sprejeto, da določene poteze povečujejo verjetnost, da bo nek vodja učinkovit, vendar tega ne garantirajo; sam pomen določenih potez pa je odvisen od vodstvene situacije.

Kljub pomanjkljivostim zgodnjih raziskav so obstajale pomembne teorije, ki so imele vpliv na kasnejši razvoj teorij ter imajo določeno veljavo še danes:

- teorija želje po dosežku,
- profil motivov vodje,
- karizmatična teorija.

Yukl (1998) je naštel nekaj potez in veščin, ki so se v različnih študijah pokazale kot pomembni spodbujevalci vodenja.

Poteze:

- prilagodljivost,
- občutljivost na socialno okolje,
- ambicioznost in usmerjenost v dosežek,
- asertivnost,
- kooperativnost,
- odločnost,
- zanesljivost,
- dominantnost,
- energičnost,
- vztrajnost,
- zaupanje vase,
- visoka toleranca za stres,
- pripravljenost prevzeti, odgovornost.

Sposobnosti in veščine:

- bistrost (inteligentnost),
- sposobnost konceptualnega razmišljanja,
- kreativnost,
- diplomatičnost,
- učinkovitost v izražanju,
- zainteresiranost za delo,
- organiziranost,
- prepričljivost,
- socialne spretnosti.

Bass in Bass (2008) sta iz raziskav povzela, da so raziskovalci v tem obdobju našli več osebnostnih lastnosti, ki visoko korelirajo z vodenjem. Te lastnosti so: originalnost, priljubljenost, družabnost, dostopnost, asertivnost, preudarnost, humor, želja po izstopanju, sodelovanje, živahnost in atletske sposobnosti. Spremenljivke, ki nimajo pozitivnega vpliva na vodenje (ni pa bilo dokazano, da imajo negativne vplive na vodenje), so: starost, telesna teža in višina, energija, postava, zunanja podoba, dominantnost in kontrola razpoloženja. Faktorje, ki so jih avtorji teh pristopov povezali z vodenjem, sta Bassova (2008) razvrstila v nadredne pojme:

- sposobnosti (inteligentnost, čuječnost, verbalne sposobnosti, originalnost in razsodnost),
- dosežki (izobrazba, znanje in športni dosežki),
- odgovornost (zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje in želja po izstopanju),
- sodelovanje (aktivnost, družabnost, sodelovanje, prilagodljivost in humor),
- status (socioekonomski položaj in priljubljenost),
- situacija (mentalni nivo, status, spretnosti, potrebe in interesi podrejenih, cilji, ki jih je treba doseči itd.).

1.2.2.2 VEDENJSKE TEORIJE

Po letu 1945 se je trend proučevanja vodenja premaknil bolj k proučevanju vodenja vodje. Glavne študije v tem obdobju so bile narejene na univerzi Michigan ter univerzi Ohio State, v sredini 60. let pa z razvojem modela mrežnega vodenja in 3D teorije (Hersey in Blanchard 1988). Raziskovalci so se v tem obdobju posluževali vprašalnikov za proučevanje odnosa ter preddispozicij do vodenja. Vedenjski modeli so modeli vodenja, ki poudarjajo in razlikujejo vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje oziroma delavca. Zgodnejše raziskave so bile osredotočene na vzorec aktivnosti vodje in njegovo porabo časa. Večina raziskav vedenjskih modelov vsebuje opis tipičnih vzorcev vodstvenih aktivnosti, klasifikacijo vodstvenih vedenj v taksonomije vedenjskih kategorij in identifikacijo vedenj v povezavi s kriteriji vodstvene učinkovitosti (Možina 2002).

Raziskovalci univerze Ohio State so želeli najti različne dimenzije vodstvenih vedenj. Dimenziji, ki so ju po analizi opredelili, sta *vpeljevanje strukture* in *priljudnost* (obzirnost). Vpeljevanje strukture izraža, do katere mere je vodja usmerjen v naloge ter usmerja delovni proces k doseganju cilja. Priljudnost pomeni, do katere mere je vodja pozoren do podrejenih, spoštuje njihova čustva in ideje ter vzpostavlja medsebojno zaupanje. Tako lahko vodja uporablja štiri sloge, ki so kombinacije teh dveh dimenzij. Idealna oblika vodenja je oblika, ki vsebuje najboljše lastnosti obeh dimenzij (Možina 2002).

Raziskovalci univerze Michigan so poskušali najti klastre karakteristik, ki so bile visoko povezane z učinkovitostjo vodij. Študije so prav tako razkrile dve dimenziji: *usmerjenost na zaposlene* ter *usmerjenost v delo*. Vodje, ki so usmerjeni v ljudi, bolj poudarjajo vidik medosebnih odnosov pri delu, medtem ko se vodje, usmerjeni v delo, bolj ukvarjajo z rezultati ter tehničnimi vidiki dela (Hersey in Blanchard 1988).

Model mrežnega vodenja in 3D teorija sta nadgradila raziskave univerze Ohio State ter univerze Michigan. Avtorja Blake in Mouton (Hersey in Blanchard 1988) sta predlagala dvodimenzionalen pogled na vodenje. Model mrežnega vodenja opisuje pet različnih

stilov vodenja glede dimenzij usmerjenost k ljudem in usmerjenost k nalogam. Večina raziskovalcev meni, da je enakomerna usmerjenost na obe dimenziji najbolj učinkovita. 3D teorija, ki jo je razvil profesor Reddin (Cole 1993), vpelje učinkovitost kot tretjo dimenzijo vodenja in opredeli osem stilov vodenja, ki so kombinacija treh dimenzij.

S študijami vodstvenega vedenja je bilo potrjeno (Yukl in Van Fleet 1992), da s specifičnimi vedenji lahko bolje napovemo vodstveno uspešnost kot pa s širokimi merili, kot so orientacija na nalogo in orientacija na ljudi. Yukl je predlagal razdelitev z 14 splošnimi kategorijami vodstvenih vedenj:

- *nagrajevanje,*
- *organiziranje in planiranje,*
- *svetovanje,*
- *reševanje konfliktov in povezovanje skupine,*
- *jasna usmeritev in pričakovanja,*
- *nudenje podpore,*
- *kontrola,*
- *izgradnja socialne mreže oziroma mreženje,*
- *informiranje,*
- *mentorstvo in razvoj,*
- *priznanje,*
- *delegiranje,*
- *reševanje problemov,*
- *motiviranje.*

Vse kategorije so pomembne za učinkovitost vodenja, vendar njihova relativna pomembnost variira glede na situacijo.

Vedenjskih modelov je veliko, a na tem mestu smo omenili samo ključne ugotovitve. To smo naredili posebej zato, ker so vedenjski modeli pomenili napredek v teorijah vodenja. Vpeljali so vedenje kot objektivno merljivo kategorijo. Pomembno dejstvo je tudi to, da se je vedenja mogoče naučiti. Učenje vodenja in upravljanja je pomembna naloga izobraževalnih sistemov, kajti organizacije potrebujejo vse bolj sposobne ljudi, ki so zmožni dosegati organizacijske cilje. Te teorije so, kljub temu da so doživele veliko kritik in dobrih korekcij, neprecenljivega pomena za razumevanje in načrtovanje izobraževanja vodij.

1.2.2.3 SITUACIJSKE TEORIJE

Situacijske teorije poudarjajo pomembnost kontekstualnih faktorjev, kot so narava dela, lastnosti podrejenih in lastnosti zunanjega okolja. Pri tem pristopu ločimo dve podkategoriji teorij in raziskovanja: (1) situacijske determinante vedenja vodij (vedenje vodij je obravnavano kot odvisna spremenljivka, to je kako situacija vpliva na vedenje vodje in koliko različic vedenja se pojavlja pri različnih vodstvenih pozicijah), (2) kontingenčne teorije uspešnosti vodje (ugotavljajo, kako situacijske spremenljivke oblikujejo odnos med lastnostmi vodje in merami učinkovitosti vodje) (Bass in Bass 2008).

Nekatere pomembnejše teorije iz tega obdobja so:

- Tannenbaum-Schmidtov kontinuum vedenja vodij,
- Fiedlerjeva kontingenčna teorija,
- teorija poti in ciljev,
- Hersey-Blanchardov situacijski model.

Tannenbaum-Schmidtov kontinuum vedenja vodij je bil eden izmed začetnih situacijskih modelov vodenja. Avtorja sta definirala sedem možnih vedenj (stilov) vodij, ki jih ta izbere glede na razmerje sil med vodjo, podrejenim in situacijo. Ta vedenja se nahajajo nekje med avtokratskim in demokratskim stilom vodenja oziroma prehajajo po dimenziji od bolj avtokratskih vedenj do bolj demokratskih. Delitev na avtokratska in demokratska vedenja je sorodna delitvam iz prejšnjega obdobja, kjer so jih poimenovali usmerjenost na ljudi oziroma delo ali naloge.

Fiedlerjeva kontingenčna teorija je imela velik vpliv na večino raziskav o vodenju med 1970. in 1980. leti. Avtor meni, da situacije, v katerih se nahaja vodja, lahko opišemo s tremi spremenljivkami: kakovost odnosov med vodjo in podrejenimi, strukturiranost naloge ter moč položaja. Kombinacije teh elementov kreirajo situacije, ki so lahko bolj ali manj ugodne za vodjo oziroma opredeljujejo koliko je vodja zmožen vplivati. V tem modelu imamo lahko osem kombinacij opredeljenih treh dejavnikov. Za vodjo je najbolj ugodna situacija, ko je priljubljen pri ostalih, ima pomembno pozicijo ter opravlja dobro definirano delo. Glede na ugodnost ali neugodnost situacije za vodjo je Fiedler vpeljal še stile vodenja in opredelil, da so vodje, usmerjeni na nalogo/delo, najbolj učinkoviti v situacijah, ki so za vodjo ali zelo ugodne ali zelo neugodne. Vodje, usmerjeni k ljudem, so najboljše v situacijah, ki so srednje ugodne za vodjo (Hersey in Blanchard 1988; Yukl 1998).

Teorija poti in ciljev razlaga, kako vedenje vodje vpliva na zadovoljstvo in delo zaposlenih. Razvil jo je Evans, dopolnil pa House v 70. letih. Teorija predstavlja kombinacijo spoznanj univerze Ohio State ter motivacijskega modela pričakovanj. Dolžnost vodje po tem modelu je, da motivira zaposlene za opravljanje dela. Po modelu pričakovanj bodo zaposleni motivirani, če z delom pridobijo nekaj, kar je zanje pomembno, ter dobro delajo, če verjamejo, da jih bo delo pripeljalo do zanje pomembne stvari. Vodenje pa je s tem povezano tako, da vedenje vodje vpliva na ta pričakovanja podrejenih. Vodje morajo podrejenim dati, kar v tej enačbi manjka. Torej morajo v nestrukturirani situaciji za večje zadovoljstvo podati strukturo, torej direktivnost. V strukturirani situaciji mora vodja za večje zadovoljstvo podati manj strukture in se bolj usmeriti na odnose, ker tako zmanjša frustracijo ob visoko strukturiranih delih.

Zelo znana je **situacijska teorija vodenja Herseya in Blancharda** (Hersey in Blanchard 1988, Bass in Bass 2008). Avtorja navajata, da je stil vodje povezan z zrelostjo podrejenih. Teorija opisuje dva različna vzorca obnašanj: organizacijska vodenja (vodja uporablja predvsem enosmerno komunikacijo, zaposlenim daje natančna navodila in ne pričakuje njihove participacije pri odločanju – vodja predvsem nadzira in ukazuje) in medosebna vodenja (vodja uporablja dvosmerno komunikacijo, zaposlene posluša in jih poskuša spodbujati k sodelovanju in jih pritegniti k odločanju). Izbira posameznega vodenja je odvisna od samostojnosti podrejenih, ki je odvisna od njihove spretnosti za reševanje nalog (znanja, veščine, sposobnosti) ter od motivacije za določeno nalogo. Vodja bi se naj v posameznih situacijah prilagodil stopnji samostojnosti podrejenega. Kadar podrejeni izkazujejo nizko samostojnost, bi moral vodja izkazovati več organizacijskih vedenj in manj medosebnih vedenj. Kadar pa podrejeni izkazujejo visoko samostojnost, bi moral vodja izkazovati manj organizacijskih vedenj in več medosebnih vedenj. Ko podrejeni dosežejo najvišjo stopnjo samostojnosti, bi naj bilo s strani vodje obeh vedenj malo, tako da podrejenemu pusti proste roke.

1.2.2.4 SODOBNE TEORIJE

V zadnjih desetletjih (od 1980 naprej) nismo bili priča razvoju novih, obsežnih modelov vodenja. Vse velike in vplivne teorije vodenja so nastale med letoma 1935 in 1970. Mnogo novih, sodobnih pogledov na vodenje ponavlja teorije iz 60. let, čeprav je to pogosto prikrito z različnim izrazoslovjem. Teorija transformacijskega vodenja je na primer veliko pridobila iz motivacijske teorije (Bass in Bass 2008).

Medkulturna raziskava GLOBE je karizmatično vodenje izpostavila kot pomembno v vseh medkulturnih okoljih. Raziskava je v 61 državah po celem svetu primerjala vodenje ter devet kulturnih dimenzij: usmerjenost k učinku, usmerjenost v prihodnost, institucionalni kolektivism, skupinski kolektivism, asertivnost, porazdelitev moči, človečnost, izogibanje negotovosti ter razlika med spoloma. Globalni stili vodenja znotraj te raziskave in njihove podkategorije so: *karizmatično vodenje, timsko vodenje, participativno vodenje, v ljudi usmerjeno vodenje, avtonomno vodenje, samovarovalno vodenje* (House in drugi 2004).

Ugotovili so, da bi naj karizmatično vodenje najbolj prispevalo k odličnosti vodij v vseh kulturnih skupinah. Le pri latinskoevropski skupini je na prvem mestu vodenje, usmerjeno v time.

Houseova teorija karizmatičnega vodenja – karizmatično vodenje se nanaša na zaznavo, da vodja poseduje dar nadnaravne inspiracije ter je edinstven, emocionalno privlačen in jasen. Privrženci ne samo da zaupajo in spoštujejo vodjo, ampak ga tudi idealizirajo in

častijo kot heroja ali spiritualni lik. Kot poroča tudi House (1977, po Bass in Bass 2008), indikatorji karizmatičnega vodenja vključujejo zaupanje privrženecv v pravilnost voditeljevega prepričanja, nesporno sprejemanje vodje, naklonjenost do vodje in pripravljenost k ubogljivosti. Karizmatično vodenje je osredotočeno na individualnega vodjo bolj kot na proces vodenja, ki je lahko sodelovanje med več vodji. House je želel opredeliti vedenje karizmatičnega vodje in s tem obnovil zanimanje za empirične raziskave te teme. Tako se znotraj te teorije identificira vedenje karizmatičnih voditeljev, kako se razlikuje od ostalih ljudi, in pogoje, pod katerimi najraje deluje. Teorija opredeljuje pokazatelje karizmatičnega vodenja, ki vključujejo stališča in zaznavo privrženecv o vodji. Teorija opredeljuje tudi vodjeve osebne lastnosti, ki naraščajo z verjetnostjo, da je opažen kot karizmatičen, in zajemajo močno potrebo po moči, visoko samozaupanje in močno prepričanje. Tipična vedenja karizmatičnih vodij dajejo vtis vodenja, ki ohranja zaupanje privrženecv v vodjo, nagovarja vizijo v terminih ideoloških ciljev z namenom oblikovati obveznosti privrženecv, visoka pričakovanja privrženecv, izražanje zaupanja v sposobnosti privrženecv in s tem okrepitev lastnega samozaupanja. Karizmatični vodje s svojim vedenjem motivirajo za naloge.

Burnsova teorija transformacijskega vodenja – teorija transformacijskega vodenja je bila razvita predvsem z deskriptivnimi raziskavami političnih vodij. Burns (1978, po Bass in Bass 2008) je opisoval vodenje kot proces razvijanja notranjih odnosov, v katerih vodje vplivajo na privrženecv, kakor hitro spoznajo dovzetnost ali odpor. Transformacijsko vodenje je videno kot proces vplivanja med posamezniki na mikro ravni in kot proces mobilizacije moči za spremembo družbenega sistema in reformacijo institucij na makro ravni. Transformacijski vodje skušajo dvigniti zavest privrženecv z apeliranjem na višje ideale in vrednote, kot so svoboda, pravica, enakost, mir, humanost, in ne na čustva, kot so bojazen, pohlepnost, zavist ali sovraštvo. Transformacijski vodja usmerja podrejene, da gredo v dobro skupine, organizacije in skupnosti čez lastne interese, da upoštevajo svoje dolgoročne razvojne želje kot pa trenutne potrebe ter da razvijejo višji nivo zavedanja o tem, kar je pomembno na dolgi rok. Zato se podrejeni spremenijo v vodje. Po Burnsu lahko najdemo transformacijsko vodenje pri komer koli v organizaciji na kateri koli poziciji. Vsebuje lahko tako vplivanje na nadrejene kot tudi na podrejene.

Bassova teorija transakcijskega vodenja – Bass (1985, po Bass in Bass 2008) je gradil na zgodnejši teoriji Burnsa in izdelal bolj natančno teorijo, ki opisuje *transformacijsko vodenje* v organizacijah in razlikuje med transformacijskim in transakcijskim vodenjem. Vodje transformirajo privrženecv tako, da jim ozavestijo pomembnost in vrednost rezultatov delovnih nalog, z aktiviranjem njihovih potreb višjega reda in s prepričevanjem, naj presežejo lastni interes zaradi organizacije. Kot rezultat tega vplivanja privrženecv občutijo zaupanje in spoštovanje do vodje ter so bolj motivirani za delo. Bass smatra karizmo kot potreben, toda ne zadosten pogoj za transformacijsko vodenje. Karizma je

samo eden od faktorjev transformacijskega vodenja. Transformacijsko vodenje temelji na štirih temeljnih premisah (Bass in Riggio 2006):

- *idealizirano vplivanje* – vodja predstavlja vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje,
- *inspiracijska motivacija* – navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za usmerjanje k prizadevanjem, pomembne namene izraža na enostaven način,
- *intelektualna stimulacija* – razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov. Intelektualna stimulacija je proces, v katerem vodja dviguje zavest sodelavcev o problemih in vpliva nanje tako, da probleme vidijo z nove perspektive,
- *upoštevanje posameznika* – kaže osebno zanimanje za posameznikov razvoj, vsakega posameznika obravnava kot osebo, jo uvaja, ji svetuje in ji zagotavlja podporo, spodbujanje in razvoj izkušenj.

Učinki transformacijskega in karizmatičnega vodenja se med seboj razlikujejo. Transformacijski vodje skušajo pooblastiti in povzdigniti sodelavce, medtem ko se v karizmatičnem vodenju včasih lahko dogaja nasprotno. Nekateri karizmatični vodje skušajo vodene obdržati nesamostojne in odvisne ter jim privzgojiti lojalnost, ne pa zaupanja v ideale.

Bass vidi transakcijsko in transformacijsko vodenje kot različna načina vodenja, toda ne vzajemno izključujoča. Transakcijsko vodenje vidi širše kot Burns in ne zajema le uporabe spodbud kot vpliva na dosežke, ampak tudi razjasnitev nalog, ki so potrebne za pridobitev nagrad. Transakcijsko vodenje temelji na dogovarjanju vodje z zaposlenimi o vseh mogočih materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, do katerih lahko pride zaposleni, če dela v skladu z navodili ali zahtevami nadrejenega. Transakcijski vodja se poslužuje zunanje motivacije, deluje v skladu s predpisi in pravili. Avolio, Bass in Jung (1999, po Bass in Bass 2008) ter mnogi drugi avtorji so empirično potrdili, da transakcijsko vodenje vsebuje pogojno nagrajevanje in vodenje z izjemami.

Transakcijski vodja tako deluje na podlagi (Avolio in Bass 2004):

- *pogojnega nagrajevanja* – vodja se pogaja o nagradah za opravljeno delo, obljublja nagrade za uspeh ter daje priznanja za dosežke,
- *vodenje z izjemami (aktivno)* – spremlja dogajanje in išče odmike od pravil in standardov in se odloča za korektivne akcije.

Pasivno-izogibajoče vodenje, kot tretja komponenta, ki sta jo vpeljala Avolio in Bass (2004), vključuje:

- *vodenje z izjemami (pasivno)* – v dogajanje posega le, če standardi niso doseženi,

- *vodenje brez vajeti (laissez faire)* – odpoveduje se odgovornosti in se izogiba timskemu odločanju.

Model polnega razpona vodenja – Avolio in Bass (2004) sta oblikovala model polnega razpona vodenja – Full Range Leadership (FRL), v katerega sta vključila vse zgoraj naštetih stile vodenja. Model pokriva celoten razpon vodstvenih stilov, in sicer od transformacijskih, transakcijskih in vse do pasivno-izogibajočih.

Kompetenčni pristop – za sklope značilnosti, ki posredno vplivajo na visoko delovno storilnost posameznika, se vse bolj uveljavlja izraz kompetenca. Kompetenčni model je star že približno štirideset let. Velik pospešek uporabi kompetenc v menedžerski praksi pa je dala knjiga *Kompetentni menedžer*, ki jo je napisal R. Boyatzis. Kompetenčni model razlaga vpliv človeških virov, ki poleg drugih virov (finančnih, tehnoloških, organizacijskih) ključno vplivajo na konkurenčno prednost podjetja. Podjetje dosega konkurenčne prednosti, ker zna originalno kombinirati svoje notranje vire – v prvi vrsti razpoložljiva znanja, sposobnosti in akumulirane izkušnje, ki hkrati predstavljajo konstitutivne elemente človeškega kapitala oziroma kompetenc. Akumulacija in razvoj znanj, sposobnosti in veščin pa sta možna samo prek ljudi.

Na vodstvene kompetence se lahko gleda iz dveh vidikov: iz vidika izvrševanja nalog in vidika medosebnih odnosov. Izvrševanje nalog vključuje lastnosti, kot sta inteligentnost in znanje. Medosebne kompetence vključujejo sposobnost komuniciranja in izkazovanja empatije, skrbi in uvidevnosti do sodelavcev. Učinkoviti vodje bi naj dobro zaznavali potrebe svojih podrejenih in jim tudi pokazali načine, kako lahko zadovoljijo svoje potrebe (Bass in Bass 2008).

Nadgradnje modelov lastnosti vodij iz obdobja pred 1970 so v 21. stoletju pokazale izpopolnjeno celovitost in prostranost vodstvenih lastnosti. Podrobneje so proučili kompetence, ki so povezane z delom in kognitivnimi sposobnostmi. Vodje, ki so pri svojem delu uporabljali delovne kompetence, so dosegali boljše rezultate ter so imeli bolj učinkovito delovno skupino. Ampak kompetenca je relativni pojem, zato je za popolno razumevanje odnosa vodja – skupina potreben pregled ne samo individualnih razlik v kompetencah, kot so inteligentnost in izkušnje, ampak je treba proučiti tudi relevantnost kompetenc za dane situacije. Intuicija igra pomembno vlogo v učinkovitem menedžmentu. Vodenje je, še posebej na višjih organizacijskih nivojih, posledica posedovanja koristnih, na izkušnjah slonečih informacij. Prava korelacija inteligentnosti z vodenjem je okoli 0,50, in to prek širokega razpona situacij. Na splošno so bolj inteligentni ljudje bolj delovno kompetentni, od situacije pa je odvisno, če se bodo pojavili v vlogi vodje. K delovnim kompetencam in vodenju v različnih situacijah prispevajo tudi druge osebne karakteristike. Ker delovne zahteve variirajo od ene situacije do druge,

situacijske razlike prav tako vplivajo na to, kdo bo v določeni situaciji postal vodja. Treba je proučiti še druge slučajne dejavnike, ki moderirajo odnos med kompetenco in vodenjem. Delovne kompetence niso dovolj. Mnogim pametnim, sposobnim in tehnično podkovanim posameznikom ni uspelo postati uspešen vodja, ker jim je primanjkovalo medosebnih kompetenc. Veliko socioemocionalnih lastnosti vpliva na vodenje. To so lastnosti karakterja, kot so vestnost, disciplina, moralna razsodnost, integriteta in poštenost. Negativni vpliv na vodenje imajo nevroticizem, aroganca, anksioznost, depresija, narcisoizem ter rigidnost. Poleg tega so pomembni tudi mentalna kondicija, nivo energije, skupaj z višjo mero samozaupanja, samomonitoringa, samoregulacije in samoučinkovitosti (Bass in Bass 2008).

1.2.3 RAZLIKE V VODENJU MED MOŠKIMI IN ŽENSKAMI

Kadar govorimo o vodenju v organizacijah, se nemalokrat srečamo tudi z vprašanjem o razlikah v stilu vodenja med moškimi in ženskami. Zanimiva je že statistika, ki pravi, da ženske predstavljajo 51 % populacije in 46,5 % delovne sile, vendar je njihova prisotnost na višjih vodstvenih mestih še vedno zelo majhna (Appelbaum in drugi 2002). V letu 2009 je bilo med izvršnimi direktorji podjetij Fortune 500 le 15 žensk. V začetku industrializacije je bilo sodelovanje žensk v javnem življenju zelo omejeno. Šele ob koncu 19. stoletja in na začetku 20. stoletja so ženske dobile nekatere legalne možnosti za spremembo svojega socialnega položaja. Tako so jim volilna pravica, pravica do neodvisne kontrole in uporabe lastnine in dohodka, enakopravnost v starševstvu ter možnost izobraževanja, omogočile postopno uveljavljanje na vseh področjih življenja. (Černigoj - Sadar 1991)

Raziskave na področju razlik med spoloma bi lahko razdelili na štiri pristope (Appelbaum in drugi 2002):

1. Biologija in razlike v spolu – osnovna predpostavka tega pristopa pravi, da je vodenje biološko determinirano, vedenjsko izraženo in prirojeno moškemu spolu. Vendar raziskave takšnega pristopa ne podpirajo. Kolb (1999) ter Shimanoff in Jenkins (1991) v svojih raziskavah odkrivajo med spoloma več podobnosti kot razlik, v smislu prirojenih sposobnosti.
2. Spolna vloga – osnovna predpostavka tega pristopa je, da je vodstvena učinkovitost bolj kot z biološkim spolom povezana s spolno vlogo, pri čemer lahko izpostavimo tri vloge: moško, žensko in androgino. Stereotipno pa se maskulina vedenja še vedno povezujejo z višjo učinkovitostjo. Raziskave na tem področju počasi priznavajo kot pomemben tudi androgini pristop, ki je nekako mešanica ženskih in moških vedenj. Tako v ospredje prihaja tudi učinkovitost določenih, po definiciji femininih vedenj (participacija, delitev moči in informacij, spodbujanje pozitivne samopodobe in energiziranje drugih).

3. Vpliv okolja – predpostavke tega pristopa pravijo, da na učinkovitost žensk kot vodij lahko vpliva:
 - a. odnos do vodenja, ki se je izkazal kot močnejši prediktor pojavnosti vodje kot maskulino vedenje,
 - b. samopodoba, ki je zaradi socializacije pri ženskah lahko nižja, kar povzroča, da so zadovoljne z manj,
 - c. izkušnje,
 - d. organizacijsko okolje, ki pogosto ni usmerjeno k spodbujanju ženskih lastnosti; v organizacijah je še vedno prisotno mreženje in podpora med moškimi na vodstvenih delovnih mestih.
4. Naravnost – v sedanjem času se pojavlja premik paradigme, kjer se vedno bolj poudarja sprememba vrednot, ki od poudarjanja klasično moških vedenj prehaja k prepoznavanju vrednosti bolj femininih vedenj. Vedno bolj je videti, da je ključ do poslovnega uspeha ravno ta sprememba vrednot. Tako lahko »feminina vedenja« dajejo ženskam pri vodenju celo prednost.

V začetku 70. let je veljalo, da imajo ženske zaradi socializacije in slabe izobrazbe pomanjkljive sposobnosti in možnosti za prevzemanje vodstvenih/menedžerskih poslov. Že desetletje kasneje pa so se pojavili številni avtorji, ki so poudarjali, da so ženske spretnosti resnično drugačne od moških, vendar je to za podjetja prednost, saj jim te spretnosti lahko pomagajo pri vodenju (Kanjuo Mrčela 1996). Nekateri avtorji smatrajo feminine lastnosti ali stil vodenja kot spremembo paradigme, ki prehaja od tradicionalno bolj maskulinega menedžmenta (značilna trdnost, pogum, individualizem, tekmovalnost) k bolj femininemu pristopu, tako imenovanemu »mehkemu vodenju« (značilna usmerjenost v kulturo, ljudi, sodelovanje, timsko delo, komunikacijo) (Jogan 2000).

Študije dokazujejo, da bi bila ženska bolj uspešna v vlogi menedžerja kot moški. Zametki te ideje so v tem, da je materinska vloga zelo zahtevna in terja podobne veščine kot menedžerska. Že v ranem otroštvu se pojavijo razlike v vzgoji, kjer je za fante pomembno zmagati, za punce pa sodelovati. Prav to naj bi bil vir razlik v menedžerskem stilu vodenja, kjer je za moške značilna hierarhična struktura, za ženske pa struktura pajčevine (Kanjuo Mrčela 1996). Za žensko je menedžment krožni proces, kjer je menedžerka v centru dogajanja. Strategija pajčevine pomeni vodenje glede na možnosti, z uporabo intuicije in potrpežljivim čakanjem na naslednji dogodek. Moški je v svoji strukturi na vrhu, pod njim so podrejeni (Kanjuo Mrčela 1996).

Prednosti, ki jih ženske lahko kot vodje vnašajo v delovno okolje, so opisovali in raziskovali različni avtorji ter našli naslednje (Mazi 1998, Konte 1990, Helgesen 1990, Kabacoff 1998):

- fleksibilnost in sposobnost popuščanja in razumevanja drugih,

- diplomacija,
- odprta komunikacija,
- vizualno razmišljanje,
- sodelovanje,
- reševanje konfliktov,
- pogajanje,
- empatija,
- sposobnost razvijanja odnosov,
- odprtost,
- podajanje povratne informacije.

V precej študijah avtorji ugotavljajo, da so ženske ocenjene višje na vodstvenih veščinah, ki so bolj usmerjene v ljudi, medtem ko so moški ocenjeni višje na poslovno orientiranih veščinah. Kabacoff (1998) v svoji študiji na velikem organizacijskem vzorcu sicer potrjuje nekaj stereotipnih razlik, vendar ugotavlja tudi, da ženske dosegajo visoke ocene na k ljudem in rezultatom usmerjenih dimenzijah, medtem ko moški dosegajo višje rezultate na dimenzijah, ki merijo usmerjenost v strategijo in vizijo podjetja (Claes 1999; Kabacoff 1998).

1.2.4 KOMPETENCE

Kompetence so se v našem poslovnem okolju uveljavile kot pomembna osnova za upravljanje uspešnosti zaposlenih. Kompetence namreč pripomorejo k boljšemu razumevanju pričakovanj organizacije do zaposlenih ter tudi k merjenju njihovega uspeha. Kot smo razkrili že v poglavju o organizacijski klimi, zavzemajo zelo pomembno mesto pri upravljanju uspešnosti predvsem vodje, ki prek vpliva na organizacijsko klimo vplivajo tudi na učinkovitost in produktivnost ljudi, ki jih vodijo. Zato se bomo pri naši raziskavi osredotočili predvsem na kompetence vodij in njihovo povezavo z organizacijsko klimo.

Razlogov za uporabo kompetenc je seveda več (Green 1999):

- povezava vseh prvin kadrovskih funkcij med seboj (izbira, razvoj kadrov, urjenje, nagrajevanje, merjenje in upravljanje delovne uspešnosti itd.) ter povezava s strategijo, poslanstvom, vizijo in vrednotami organizacije,
- razvoj znanj in veščin, potrebnih za rast organizacije,
- komuniciranje želenega vedenja,
- postavitve jasnih prioritet vodenja in ravnanja z ljudmi,
- usmerjenost v kakovost in vrednost za potrošnika,

- premoščanje vrzeli v veščinah posameznikov,
- definiranje kriterijev za izbiro kadrov,
- definiranje kriterijev za nagrajevanje in delovno uspešnost,
- strukturiranje težav, zaznanih v letnih razgovorih,
- razvoj kadrovskih nasledstev,
- spodbujanje timskega dela in medoddelčnega sodelovanja,
- razvoj standardov odličnosti pri vodenju.

1.2.4.1 OPREDELITEV POJMA KOMPETENCA

Pojem kompetenca se uporablja v zelo različnih kontekstih, kjer ima tudi različne pomene. Tako ga uporabljajo v filozofiji, psihologiji, pravu, politologiji in drugod, kar seveda prispeva k nejasnostim na tem področju. Na področju psihologije in upravljanja človeških virov se je pojem kompetenca pričel pojavljati v 70. letih, ko je McClelland pričel opozarjati na slabo napovedno vrednost inteligenčnih testov, iz česar se je sčasoma razvil pojem kompetenca. V strokovni literaturi s tega področja se uporablja nekaj glavnih definicij, ki jih bomo predstavili v nadaljevanju.

Za začetnika pojma kompetenca v praksi upravljanja človeških virov torej štejejo McClellanda, ki je predlagal, da se naj raje preverja kompetentnost ljudi in ne njihova inteligentnost. Njegova objava članka v letu 1973 se danes smatra kot začetek kompetenčnega »gibanja«. Odmaknil se je od tradicionalnega opisa kompetence v smislu znanja in spretnosti ter se pri merjenju oprl bolj na samopodobo, vrednote, lastnosti in motive, ki razlikujejo povprečno od nadpovprečne produktivnosti v določeni vlogi.

V 80. letih je nato pojem kompetence bolj utemeljil Richard E. Boyatzis. Opredelil je, da sledenje dosežkom, rezultatom pri delu ni dovolj za ocenjevanje učinkovitosti pri delu ter da je treba slediti tudi procesom, ki se dogajajo v ozadju. Tako je opredelil model učinkovitosti pri delu, ki upošteva tri elemente: kompetence posameznika, zahteve delovnega mesta in organizacijsko okolje.

Slika 1.3: Model učinkovitosti pri delu



Vir: Boyzatis, 1982

Tako je Boyzatis leta 1982 kompetence definiral kot karakteristike osebe, ki so nujne, vendar ne zadostne za učinkovito in/ali superiorno opravljanje dela. Kompetence je definiral kot bazične značilnosti osebe, ki imajo za posledico nadpovprečno dobro opravljeno delo. Gre za mešanico motivov, sposobnosti, samopodobe, družbenih vlog in celote znanj, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji (Boyatzis 1982). Obstoje te karakteristike je lahko tej osebi znan ali pa je nezavedni del te osebe. Boyzatis je menil, da so to bazične karakteristike osebe in zato generične ter opazne v različnih vedenjih ali dejanjih.

Spencer in Spencer (1993) v svoji knjigi navajata definicijo, da so kompetence osnovne značilnosti posameznika, ki so vzročno povezane s kriterijem učinkovitega oziroma superiornega vedenja pri delu ali v določeni situaciji. To pomeni, da določene kompetence dejansko napovedo, kdo bo uspešen ali neuspešen glede na specifične izbrane kriterije.

Kot osnovne značilnosti sta Spencer in Spencer (1993) opredelila:

- **motive**, ki ženejo, usmerjajo in izbirajo vedenje naproti določenemu cilju,
- **lastnosti**, ki jih definirata kot fizične karakteristike in trajne odzive na situacije ali informacije,
- **koncept o sebi**, ki zajema posameznikova stališča, vrednote ali samopodobo,
- **znanje**, ki pomeni informacije, ki jih ima posameznik o določenih kontekstih,
- **veščine**, ki so sposobnosti za določene fizične ali mentalne naloge.

Kot je opisano v spodnjem modelu ledene gore, lahko kompetence obstajajo na različnih nivojih. Kompetence na nivoju veščin in znanj so večinoma vidne in jih tudi lažje razvijamo, medtem ko so centralne kompetence na nivoju motivov in lastnosti težje dostopne in jih tudi težje razvijamo.

Slika 1.4: Model ledene gore



Vir: Spencer in Spencer, 1993

Lucia in Lepsinger (1999) sta definicijo kompetenc povzela po Scott B. Parryju ter kompetence opredelila kot nabor medsebojno povezanih znanj, sposobnosti, veščin in stališč, ki vplivajo na pomemben del posameznikovega dela, vloge ali odgovornosti, ter so tesno povezane s posameznikovim uspešnim delovanjem. Lahko jih merimo glede na sprejete standarde in jih izboljšamo z usposabljanjem in razvojem. Gre torej za prednostne značilnosti osebe, katere se kažejo v uspešnem in učinkovitem delovanju na delovnem mestu. Avtorja sta predstavila tudi piramido kompetenc.

Slika 1.5: Piramida kompetenc



Vir: Lucia in Lepsinger, 1999

Lucia in Lepsinger (1999) pravita, da mora model kompetenc vsebovati tako prirojene kot pridobljene sposobnosti. To pomeni obliko piramide, ki gradi temelje na osnovi prirojenih talentov ter se razširja na veščine in znanja, ki si jih lahko pridobimo z učenjem, trdom in izkušnjami. Na vrhu piramide pa vidimo vedenje, ki je pravzaprav manifestacija vseh

prirojenih in pridobljenih sposobnosti. Bistvena prednost predstavitve kompetenc v piramidi je ta, da s tem ponazorimo tudi razmerja med posameznimi sestavinami.

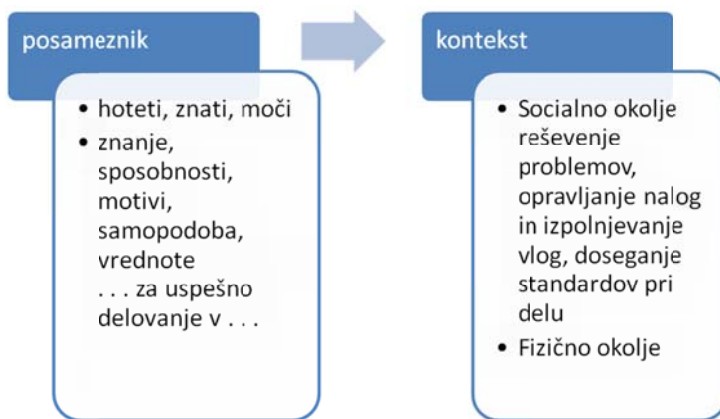
V psihologiji najdemo več različnih teoretičnih pristopov k definiranju pojma kompetenca. Če upoštevamo najširšo definicijo pojma, bi kompetenca morala vsebovati vse intelektualne sposobnosti, situacijsko specifična znanja, strategije, zaznave in rutine, ki na različne načine prispevajo k učenju, reševanju problemov in uspešnosti posameznika (Kohont 2005).

Perrenoud (1997, po Svetlik 2005) smatra kompetence kot zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah. Z vidika znanja bi tako lahko rekli, da gre pri kompetencah za znanje o tem, »kako«, in ne le o tem, »kaj« in »zakaj«. Določen proces je namreč treba obvladati in ga ne le poznati v smislu zakonitosti in poznavanja dejstev.

Burgoyne (1988) razume kompetence kot zmožnost in željo, da posameznik doseže določeno nalogo. Nasprotno je za Woodruffa kompetenca dimenzija obnašanja, ki vpliva na dosežek pri delu. Spencer se je osredotočil na individualne značilnosti posameznika, ki jih lahko merimo ali jim določimo zanesljivost in so vzrok razlik, da eden posameznik uspešno izvede nalogo, drugi pa manj uspešno. Tudi Murphy (1993) se osredotoči na posameznika in trdi, da so kompetence vse osebne poteze, značilnosti in zmožnosti, za katere lahko dokažemo, da so neposredno povezane z uspešnim delovnim dosežkom (Armstrong 1996).

V povzetku lahko rečemo, da kompetenca ni le sposobnost uporabe znanja ali znanje o uporabi znanja, temveč je več kot to. Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanj, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v dani situaciji. To pomeni, da lahko o kompetentnosti govorimo šele, ko to celoto znanja, sposobnosti, motivacije, samopodobe in vrednot posameznika postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem ima določeno vlogo. V opredelitvah kompetenc je torej vedno bolj izražena njihova odvisnost od okolja (Kohont 2005).

Slika 1.6: *Kompetentnost*



Vir: Kohont, 2005

Civelli (1997, po Kohont 2005) je definicije kompetenc sistematično raziskoval in jih razdelil v tri večje skupine:

- Francoski pristop – uveljavil ga je Claude Levy - Leboyer. Ta pristop poudarja, da je kompetentnost rezultanta različnih psiholoških elementov posameznika, osnova pa samopodoba. Pristop h kompetentnosti povezuje s sposobnostmi, osebnimi lastnostmi, motivi in pridobljenim znanjem.
- Ameriški pristop – je povezan z deli McBeera, McClellanda, Boyatzisa in Ulrica. Ta pristop opredeljuje kompetence kot tiste karakteristike posameznika, ki so vzročno povezane s superiornim delovanjem. Močno je poudarjena vloga najboljših posameznikov in menedžerjev.
- Britanski pristop – je posledica aktivnosti dveh združenj: MCI (Menedžment Charter Initiative) in NCVQ (National council for vocational qualifications). Po njihovem je poklicna kompetenca zmožnost izvajanja aktivnosti v določenem poklicu skladno s standardi zaposlitve, kompetentnost pa je merilo iznosa izobraževalnega procesa.

1.2.4.2 RAZVRSTITEV KOMPETENC

Kompetence lahko razvrstimo glede na več ravni ali pa tudi glede na dimenzije. Po ravneh lahko kompetence razvrstimo na ključne kompetence, delovno-specifične kompetence ter organizacijske specifične kompetence. Po dimenzijah pa lahko kompetence razdelimo na pričakovane, dejanske, razlikovalne ter opisane kompetence. Razdelitev glede na ravni zajema (Kohont 2005):

- **ključne, temeljne ali generične**

To so kompetence, ki so uporabne in učinkovite v različnih situacijah, kontekstih, nalogah in spremenljivih okoliščinah. To so večfunkcionalne in transdisciplinarne kompetence. Definicija in izbira ključnih kompetenc je odvisna od družbenih vrednot.

Euridyce izpostavlja tri kriterije, po katerih presojava ključne kompetenca: 1. morajo prispevati k dobrobiti vseh članov družbe, 2. biti morajo skladne z etičnimi, ekonomskimi in kulturnimi vrednotami in normami obravnavane družbe, 3. kontekst teh kompetenc ne sme vsebovati določenih življenjskih stilov, temveč le bolj običajne in verjetne situacije. Po teh kriterijih so izpostavili nekaj ključnih kompetenc (Key competencies 2002): komunikacija v maternem jeziku, komunikacija v tujem jeziku, informacijsko-komunikacijska tehnologija, numeričnost in matematične, metodološke in tehnološke kompetence, podjetništvo, medosebne in državljanske kompetence, učiti se učiti, kultura.

Kriteriji, ki jih je razvil DeSeCo (2002, po Kohont 2005) za določanje ključnih kompetenc, so: 1. morajo biti odvisne od normativnega okvira, v katerem sta osrednja elementa demokracija in spoštovanje človekovih pravic, 2. so mednarodno veljavne, 3. so nujne za spoprijemanje s kompleksnostjo modernega življenja. Glede na to so izbrali naslednje ključne kompetence: avtonomno delovanje, interaktivna uporaba orodij in delovanje v socialno-heterogenih skupinah. DeSeCo kot ključne kompetence definira tiste, ki so pomembne na različnih področjih življenja in prispevajo k uspešnosti življenja in delovanja družbe. Kompetenca je zmožnost uspešnega izpolnjevanja individualnih in družbenih zahtev ali opravljanja nalog, ki jo sestavljajo kognitivne in nekognitivne dimenzije.

- **delovno-specifične kompetence**

To so vidiki aktivnosti v določeni delovni vlogi, povezani z učinkovitim delovanjem v tej delovni vlogi. So atributi, potrebni, da uspešno opravimo določeno delo ali delovno nalogo. Skupne so pripadnikom poklicnih skupin in podobnih delovnih mest ne glede na organizacijo.

Menedžerske kompetence so posebna vrsta delovno-specifičnih kompetenc. Modeli menedžerskih kompetenc po navadi zanemarjajo vpliv značilnosti organizacije in njene kulture ter predstavljajo kompetence kot ključne (generične) za to delovno mesto ne glede na organizacijo. Tako so nekatere opredelitve menedžerskih kompetenc kot ključne navedle naslednje:

Whetten in Cameron (1993, po Kohont 2005): verbalna komunikacija, upravljanje časa in stresa, odločanje, prepoznavanje, opredeljevanje in reševanje problemov, motivacija in vpliv na druge, delegiranje, postavljanje ciljev in oblikovanje vizije, samozavedanje,

oblikovanje timov in upravljanje konfliktov. Te kompetence so bile v veliko študijah ugotovljene kot ključne, vendar pa mora organizacija ugotoviti, katere kompetence so pri določenem menedžerju dejansko najbolj pomembne.

- **organizacijsko-specifične kompetence**

To so vidiki aktivnosti v določeni organizaciji, povezani z učinkovitim delovanjem v tej organizaciji. So sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja ne glede na to, katero vlogo ima. Gre za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije.

Razdelitev glede na dimenzije zajema (Kohont 2005):

- pričakovane kompetence – so tiste kompetence, ki jih od posameznika pričakuje družba ali pa organizacija (so nujne za opravljanje delovnih nalog v organizaciji),
- dejanske kompetence – te kompetence posameznik poseduje in mu omogočajo uspešno opravljanje delovnih nalog; lahko jih opišemo in merimo,
- potencialne kompetence – te lahko posameznik ob svojih preddispozicijah še razvije; so težje merljive, vendar pa lahko z ustreznimi metodami napovemo možnosti njihovega razvoja,
- opisane kompetence – predstavljajo besedno razlago določene kompetence,
- razlikovalne kompetence – predstavljajo opis ravni kompetentnosti posameznika.

Eno izmed možnih delitev je opredelil tudi Armstrong (1996):

- temeljne kompetence – so minimalni pogoj, da lahko posameznik opravlja svoje delo, vendar pa ne vplivajo na delovno uspešnost,
- kompetence dosežka – so tiste, ki vplivajo na delovno uspešnost,
- vedenjske kompetence – so močno povezane z osebnostnimi značilnostmi posameznika in vključujejo medosebne spretnosti, vodstvene sposobnosti, zmožnosti analitičnega mišljenja in željo po dosežku,
- delovne kompetence – so povezane z značilnostmi delovnega mesta, in sicer določajo, kaj določeno delovno mesto zahteva od posameznika,
- vidne kompetence – so tiste, ki jih je možno razvijati z izobraževanjem,
- organizacijsko-specifične kompetence – predstavljajo sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi, ne glede na to, katero vlogo ima,
- delovno-specifične kompetence – so atributi, ki so potrebni, da posameznik uspešno opravi določeno nalogo; nanašajo se na podobna delovna opravila, ne glede na to, v kateri organizaciji se opravlja delo.

Pomembno pa je tudi razlikovanje kompetenc posameznika in kompetenc organizacije. Kompetence posameznika izvirajo iz bolj psiholoških opredelitev, medtem ko koncept organizacijskih kompetenc izhaja bolj iz ekonomskih teorij. Organizacijska kompetenca pravzaprav pomeni zmožnost delovanja organizacije v določenem kontekstu ter ji omogoča spoprijemanje z izzivi iz okolja. Vendar pa se bomo v našem delu ukvarjali izključno s kompetencami posameznika.

Pri določanju dimenzij kompetenc posameznikov v določeni organizaciji se po navadi ne naslanjamo na neke splošne kompetence, temveč se priporoča, da vsaka organizacija zase opredeli tiste kompetence, ki so pomembne in potrebne za organizacijo kot tako ter za posamezna delovna mesta. Tako se oblikujejo kompetenčni modeli.

1.2.4.3 MODELI KOMPETENC

Kompetence so se torej pojavile kot nov, dokaj kompleksen pojem v organizacijskem okolju, ki je obljubljal zanesljivo identifikacijo in razvoj za uspešnost posameznika in organizacije pomembnih vedenj. McClelland je bil prvi, ki se je lotil sistematičnega raziskovanja kompetenc. Glavni namen razvoja merskega pripomočka je bil, da bi vodstvu olajšal proces selekcije kadrov. Razvil ga je na takrat povsem nov način, in sicer s pomočjo zelo poglobljenih intervjujev z izbranimi posamezniki, ki so se na določenih delovnih mestih izkazali kot izjemno uspešni, ter s tistimi, ki so bili neuspešni. Zanimalo ga je predvsem, katere so tiste situacije, ki so jih rešili uspešno, kdaj so se zgodile in kako so reagirali. Tako je osnoval test, s pomočjo katerega je identificiral tista stališča in navade, ki so bila povezana z uspešnostjo na delovnem mestu (Lucia in Lepsinger 1999). Enak sistem je uporabil tudi za situacije, ki jih niso rešili uspešno. Rezultati so bili presenetljivi, kajti veliko zmožnosti, ki so jih strokovnjaki za določeno področje poudarjali kot pomembne, se je izkazalo za nepomembne po tem načinu raziskovanja.

Z opisano raziskavo je McClelland postavil temeljne modelom kompetenc. Metode za oblikovanje kompetenčnega modela so se od takrat naprej razvijale in dopolnjevale, čeprav osnova ostaja zelo podobna. Metode po navadi sledijo dvema ključnima vprašanjem: 1. Kdo so visoko uspešni posamezniki, ki to delo opravljajo? 2. Kaj ti posamezniki dejansko počnejo, da so tako uspešni? (Lucia in Lepsinger 1999)

Kaj sploh je model kompetenc? Model kompetenc je skupina med seboj povezanih posameznih kompetenc, ki so pomembne v določenem kontekstu. Vsebina modela je odvisna od posamezne organizacije in se razlikuje med njimi, razlike so precejšnje tudi med posameznimi delovnimi mesti. Znotraj organizacije je tako lahko razvitih več modelov kompetenc, ki so prilagojeni določenim delovnim mestom. Najbolj učinkoviti

modeli kompetenc naj bi bili tisti, ki so razviti za posamezno delovno mesto ali pa skupine delovnih mest (Draškovič 2006).

Obstaja več načinov oziroma metod, kako v posamezni organizaciji razviti model kompetenc. Lepsinger in Lucia (1999) menita, da je pri uvajanju pomembno, da odgovorimo na dve ključni vprašanji:

- Katera znanja, sposobnosti, veščine in lastnosti so pomembne za določeno delovno mesto?
- Katera vedenja imajo neposreden vpliv na uspešnost na določenem delovnem mestu?

Egon Tomažin (2003) predlaga, da naj bi metodologija uvajanja sistema kompetenc obsegala več faz:

1. **Pridobivanje začetnih podatkov**, ki jih potrebujemo za izdelavo vprašalnika, s katerim se določi organizacijsko vedenje. Pri tem lahko uporabimo dve metodi:
 - metodo ugotavljanja kritičnih dogodkov – vodje navajajo situacije, v katerih so bili uspešni ali neuspešni,
 - metodo ocenjevalne lestvice – sodelavci vodje ocenijo njegovo vedenje na lestvici, in sicer tako, da ga primerjajo z drugim vodjo.
2. **Izdelava ankete**, ki bo namenjena nadaljnjemu zbiranju podatkov. Ta temelji na identificiranih oblikah vedenja iz faze 1, na osnovi katerih izdelamo ustrezna vprašanja oziroma trditve.
3. **Anketiranje** – posameznik je lahko poleg samoocene ocenjen tudi s strani nadrejenega, sodelavcev ter vodenih sodelavcev.
4. **Statistična obdelava podatkov** – s pomočjo faktorske analize lahko dobimo posamezne faktorje, ki nam dajejo osnovo za izdelavo modela kompetenc.
5. **Izdelava modela kompetenc** za posamezna delovna mesta oziroma celotno organizacijo.

Lucia in Lepsinger (1999) sta podrobno razdelila metode za identifikacijo kompetenc:

- *Metoda ugotavljanja delovnih kompetenc* s pomočjo opazovanja in intervjuja z uspešnimi in neuspešnimi posamezniki identificira tiste kompetence, ki v kritičnih delovnih situacijah ločujejo uspešne posameznike od manj uspešnih.
- *Modificirana metoda ugotavljanja delovnih kompetenc* je podobna prejšnji, vendar pri tej metodi posamezniki sami v pisni obliki opišejo kritične dogodke. Prednost te metode je v nižjih finančnih stroških, vendar je kvaliteta informacij slabša.
- *Metoda splošnega generičnega modela* pomeni, da organizacija kupi že uveljavljen model kompetenc in ga prenese v svojo prakso.

- *Metoda prilagojenega generičnega modela* pomeni, da organizacija kupljen model dopolni oziroma spremeni s kompetencami, ki so jih sami identificirali s pomočjo drugih metod.
- *Metoda prožnih delovnih kompetenc* je namenjena identifikaciji kompetenc, ki bodo nujno potrebne za uspešno organizacijsko vedenje v prihodnosti.
- *Sistemska metoda* povezuje med seboj tako pomembna sedanja vedenja kot tudi bodoča.
- *Sistemska metoda osredotočanja* se usmerja predvsem na tiste kompetence, ki najbolj vplivajo na proizvodnjo in storitve organizacije.

Spencer in Spencer (1993) opisujeta tri različne metode za oblikovanje modela kompetenc:

- Klasični pristop z uporabo vzorcev na podlagi določenih kriterijev:
 - a. opredelitev standardov delovne uspešnosti,
 - b. opredelitev vzorca v skladu z opredeljenim kriterijem,
 - c. zbiranje podatkov: vedenjski intervjuji, opazovanje, diskusije, ocenjevanje po metodi 360 stopinj, mnenja strokovnjakov,
 - d. analiza podatkov in razvoj modela kompetenc,
 - e. preverjanje veljavnosti modela kompetenc,
 - f. Navezava modela kompetenc na podsisteme upravljanja s človeškimi viri.
- Kratka študija s pomočjo diskusije s strokovnjaki:
 - a. diskusija s strokovnjaki:
 - a. identificira odgovornosti in kriterije uspešnosti za delovno mesto ter mejne kompetence in kompetence potrebne za superiorno delo,
 - b. izpolnijo vprašalnik: Competency Requirements Questionnaire,
 - c. kot skupina odgovarjajo na vprašanja o sistemu (Expert System questions);
 - b. vedenjski intervjuji,
 - c. analiza podatkov in razvoj modela kompetenc,
 - d. preverjanje veljavnosti modela.
- Proučevanje posameznih nalog in bodočih delovnih mest uporabimo, kadar v organizaciji ni dovolj posameznikov, ki bi jih lahko primerjali.

Nekoliko spremenjen pristop navaja tudi Andrej Kohont (2005):

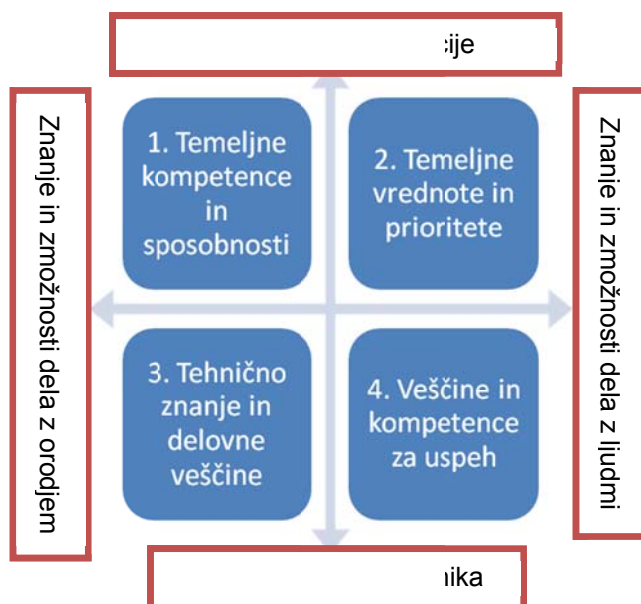
- a. analiza in pregled strateških dokumentov organizacije,
- b. izbira delovnih mest oziroma vlog, ki se bodo proučevale,
- c. zaposleni na izbranih delovnih mestih pripravijo opise svojih delovnih mest,
- d. izvedba delavnic, kjer se ti opisi pregledajo in uskladijo,

- e. induktivno določanje nabora kompetenc za posamezne vloge in njihovo opisovanje,
- f. opredelitev lestvice za posamezne kompetence,
- g. opis delovnega mesta s stopnjevalnimi opisi so osnova za uvajanje modela na izbrane podsisteme upravljanja s človeškimi viri.

Ne glede na to, kateri pristop identifikacije uporabimo, pa je pomembno, da oblikujemo opise kompetenc, ki jih zaposleni razumejo in jih bodo lahko uporabili v delovnih situacijah.

Green (1991) je opisal model, ki izpostavlja, da se moramo osredotočiti na potrebe organizacije na eni strani ter na uporabnike storitev organizacije na drugi strani. Tako je oblikoval kolo kompetenc, ki opisuje dve dimenziji: stopenjska se razteza od uspešnosti organizacije na trgu do uspešnosti posameznika na delovnem mestu, dimenzija vrste pa razlikuje uporabo znanja, veščin v odnosu do orodij ali ljudi.

Slika 1.7: Kolo kompetenc



Vir: Green, 1999

Razlaga kolesa kompetenc pravi, da se znanja in zmožnosti dela z orodjem na ravni organizacije kažejo v temeljnih kompetencah in sposobnostih. Te so za posamezno organizacijo edinstvene ter ji na trgu zagotavljajo prednost. Sposobnosti se nanašajo na vrsto procesnih zmožnosti, ki jih ima organizacija.

Temeljne vrednote na nek način pojasnjujejo, zakaj so pomembni delovni uspehi. Vsebujejo organizacijska prepričanja o tem, kako in zakaj je pomembno dosegati dobre delovne rezultate, norme in organizacijsko kulturo. Skupaj s prioritetami opisujejo, kako dejansko ljudje opravljajo svoje delo.

Tehnično znanje in delovne veščine so v največji meri pod vplivom formalnega izobraževanja. Četrti kvadrant vsebuje veščine in kompetence za uspeh in se nanaša na delovne navade posameznika (stil komunikacije, stil vodenja, delo v timu itd.). Te koncepte lahko opazujemo in raziskujemo na vedenjski ravni posameznika. Ob kombiniranju kvadranta 1 in 2 dobimo identiteto organizacije, ki vključuje celotno delovno okolje, v katerem nato dela posameznik. Kvadranta 3 in 4 pa vsebujeta zmožnosti posameznika, da uspešno opravlja svoje delo.

1.2.4.4 RAZLOGI ZA VPELJAVO SISTEMA KOMPETENC

Green (1999) na podlagi raziskave navaja naslednje razloge za vpeljavo sistema kompetenc:

- pojasnitev usmeritev vodstva,
- usmeritev pozornosti na kakovost in pričakovanja porabnikov,
- zmanjševanje neskladja med pričakovanimi in dejanskimi kompetencami,
- možnost usmerjenega razvoja zaposlenih,
- razvoj in okrepitev lastnih konkurenčnih prednosti,
- pomoč pri selekciji,
- strukturiranje tem in vsebine ocenjevanja delovne uspešnosti,
- načrtovanje nasledstev,
- podpora odločitvam o napredovanju.

Lucia in Lepsinger (1999) naštevata naslednje prednosti vpeljave sistema kompetenc:

- Jasnost pričakovanj od posameznega delovnega mesta – takšna jasnost ugodno vpliva na vedenje posameznikov, ki na ta način vedo, kaj se od njih pričakuje. Jasnost zahtevanih kompetenc olajša tudi ustrezno selekcijo kandidatov, saj točno vemo, kaj iščemo v kandidatu, katere sposobnosti so potrebne za določeno delovno mesto. Prav tako olajša ocenjevanje in nagrajevanje, saj omogoča, da se nagrajuje in napreduje na podlagi enakih standardov. Z definiranjem pričakovanih in dejanskih kompetenc pa je dana podlaga za načrtovanje izobraževanj in usposabljanj.
- Uskladitev vedenj posameznika s strategijami in vrednotami organizacije.
- Dopolnitev ocenjevanja po metodi 360 stopinj.
- Izboljšanja produktivnosti.
- Zaposlitev najboljših kandidatov.
- Prilagoditev spremembam.

Mulder (2000, po Kohont 2005) izpostavlja osem funkcij upravljanja kompetenc:

- strateška funkcija – usklajevanje strateških ciljev in ciljev posameznika,

- komunikacijska funkcija – pomaga uskladiti cilje in pričakovanja organizacije,
- vertikalna integracija – integracija strategije organizacije s politiko, vlogami in nalogami posameznika,
- horizontalna integracija – izbor, ocenjevanje, nagrajevanje in razvoj zaposlenih sistemiziramo,
- dinamičnost – stimulira razvoj zaposlenih,
- razvoj – razvoj zaposlenih,
- zaposljivost – učenje izven delovnega mesta,
- izboljšanje delovanja – razvoj kompetenc v smeri želenega delovanja organizacije.

1.2.4.5 MODELI KOMPETENC V LITERATURI

Vodstvena oziroma menedžerska delovna mesta so skupina delovnih mest, ki so zaradi svoje pomembne vloge v organizacijah najpogosteje v ospredju zanimanja pri oblikovanju kompetenčnih modelov (Spencer in Spencer 1993). Iz teh razlogov imamo tudi precej modelov menedžerskih kompetenc, ki so nastali v različnih organizacijskih okoljih. V nadaljevanju bomo nekaj menedžerskih modelov kompetenc tudi predstavili.

Boyatzis je kot začetnik gibanja kompetenc izvedel obsežno metaraziskavo, v kateri se je osredotočil predvsem na vlogo menedžerja. Izsledki njegove raziskave so narejeni na podlagi podatkov, ki so bili pridobljeni v 12 organizacijah, na vzorcu več kot 2000 ljudi ter 41 različnih menedžerskih vlogah. Kompetence, ki jih je Boyatzis pri tej raziskavi našel kot najbolj pomembne v okviru menedžerske vloge, so razvrščene v šest nadrednih klastrov:

1. Klaster usmerjenosti v cilje in akcijo:
 - a. orientacija v učinkovitost,
 - b. proaktivnost,
 - c. prepoznavanje vzorcev ali konceptov,
 - d. skrb za ohranjanje vpliva.
2. Klaster vodenja:
 - a. zaupanje vase,
 - b. spretnost pri verbalnih predstavitev,
 - c. logično razmišljanje,
 - d. konceptualizacija.
3. Klaster upravljanja s človeškimi viri:
 - a. uporaba socialne moči,
 - b. pozitiven pogled na svet,
 - c. upravljanje skupinskih procesov,
 - d. realna slika o sebi.

4. Klaster vodenja podrejenih:
 - a. razvijanje drugih,
 - b. uporaba enostranske moči,
 - c. spontanost.
5. Klaster usmerjenosti na druge:
 - a. samokontrola,
 - b. zaznavna objektivnost,
 - c. vztrajnost in prilagodljivost,
 - d. vzpostavljanje bližnjih odnosov.
6. Specializirana znanja.

Ne glede na to, da je Boyatzis identificiral šest klastrov kompetenc, se je v svojem modelu osredotočil predvsem na štiri, ki so kompetence, izražene na nivoju veščin: usmerjenost v cilje in akcijo, vodenje, upravljanje s človeškimi viri ter vodenje podrejenih. Predvsem prvi trije naštetih klasteri so se izkazali kot kompetence centralnega pomena za menedžersko vlogo. To pomeni, da bi bil menedžer najbolj učinkovit v svoji vlogi, če bi posedoval vse te tri klastre kompetenc.

Tudi Spencer in Spencer (1993) sta izvedla metaraziskavo, v katero sta vključila 36 različnih modelov menedžerskih kompetenc. Njun generični model prikazuje podobnost med različnimi menedžerskimi delovnimi mesti. Kompetence, ki sta jih identificirala kot generične so:

1. vpliv na druge,
2. usmerjenost v dosežke,
3. timsko delo in sodelovanje,
4. analitično razmišljanje,
5. prevzemanje iniciative,
6. razvijanje drugih,
7. zaupanje vase,
8. direktivnost in asertivnost,
9. pridobivanje informacij,
10. vodenje tima,
11. konceptualno razmišljanje.

Lucia in Lepsinger (1999) predstavljata primer menedžerskega modela kompetenc, ki je bil razvit posebej za določeno menedžersko vlogo v podjetju. Model opisuje naslednje kompetence:

1. informiranje oziroma prenos informacij,
2. pojasnjevanje oziroma jasna komunikacija o pričakovanjih,

3. nadzor ali sledenje procesom/delu,
4. planiranje in postavljanje ciljev,
5. reševanje problemov,
6. posvetovanje,
7. delegiranje,
8. uporaba različnih virov vpliva,
9. pohvala oziroma prepoznavanje dobro opravljenega dela,
10. nagrajevanje,
11. podpora,
12. mentorstvo,
13. mreženje,
14. vzpostavljanje timskega vzdušja.

Naslednji predstavljeni model so razvili britanski znanstveniki (McKenna 2000). Razlikujejo med tremi skupinami glavnih kompetenc in njihovimi podskupinami:

1. *Osebnostna orientacija:*

- naravnost k dosežkom in rezultatom,
- iniciativnost,
- odločnost in samozavest,
- tržna usmerjenost,
- prilagodljivost in sposobnost učenja.

2. *Kognitivni stil* (način mišljenja):

- strateško mišljenje,
- iskanje informacij,
- uporaba konceptov,
- ustvarjalnost,
- presojanje in odločanje.

3. *Interpersonalni stil* (način odnosov z drugimi):

- senzitivnost in poslušanje,
- vplivanje in prepričevanje,
- organiziranje in načrtovanje,
- predstavljanje in komuniciranje,
- vodenje, timsko delo in podpora.

1.2.4.6 MODEL KOMPETENC, KI SMO GA UPORABILI

V nadaljevanju predstavljen ter v tej raziskavi uporabljen model vodstvenih kompetenc sta razvila avtorja Derganc in Erjavšek (1998) na podlagi strokovne literature na tem področju (Gebelin in drugi 1996). Kompetence v tem modelu definiramo na dveh nivojih, in sicer kompetence prvega reda, ki jih je osem in se delijo na večje število kompetenc drugega reda. Teh je skupno štiriindvajset.

Tabela 1.4: Opis kompetenc, ki smo jih uporabili v naši raziskavi

Kompetence I. reda	Kompetence II. reda	Opis
<i>Določanje ciljev</i>	Analiziranje	sistematično pridobivanje ustreznih podatkov, pri čemer moramo upoštevati čim širši spekter dejstev. Pomeni razumevanje kompleksnosti in uvidevanje povezave med problemi, pridobivanje podatkov ter uporabo ustrezne logike pri analizi problemov
	Usmerjanje	spodbujanje razvoja skupne vizije, dajanje jasnih usmeritev in prioritet, pojasnjevanje vlog ter odgovornosti
	Planiranje	oblikovanje kratkoročnih in dolgoročnih planov, ki so razumljivi, realistični in učinkoviti za doseganje ciljev ter usklajevanje načrtovanja med posameznimi organizacijskimi enotami
	Odločanje	oblikovanje pravočasnih in ustreznih odločitev ter odločanje v negotovih situacijah
	Načelnost	upoštevanje poslovne etike, delovanje v skladu z načeli in vrednotami, razvijanje zaupanja z avtentičnim vedenjem in spoštovanjem dogovorov.
<i>Razvijanje odgovornosti</i>	Nadzor	določitev odgovornosti, delegiranje nalog sodelavcem, odstranjevanje ovir, zagotavljanje potrebnih sredstev, koordiniranje in spremljanje poteka dela
	Vodenje	obvladovanje konfliktnih situacij, izpostavljanje pri obravnavanju pomembnih problemov ter trdnost in odločnost, ko je potrebno
<i>Upoštevanje strank</i>	Prepričljivost	uveljavljanje svojih idej in zmožnost prepričanja drugih. Vključuje pridobivanje podpore in soglasja ter mobiliziranje sodelavcev, da izvedejo potrebne aktivnosti
	Spodbujanje sprememb	premagovanje statusa quo in spodbujanje iniciativnosti. Potrebno je delovati kot katalizator sprememb in spodbujati sodelavce, da se spremenijo ter pokazati načine izvajanja potrebnih sprememb in učinkovito voditi njihovo uvajanje
	Iznajdljivost	razvijanje vzajemnega sodelovanja z drugimi, razumevanje njihovih programov in perspektiv ter prepoznavanje in učinkovito usklajevanje interesov oziroma potreb lastne skupine z interesi in potrebami širše organizacije
<i>Upravljanje uspešnosti</i>	Motiviranje	spodbujanje in pooblaščenje sodelavcev za

		doseganje dobrih rezultatov, ustvarjanje spodbudnega delovnega vzdušja, občutka napredovanja in želje po napredku.
	Doseganje rezultatov	strmljenje za rezultati in uspehom, občutek za nujnost in smisel za zaključevanje ter vztrajanje kljub oviram in opoziciji
Delovna klima	Medosebni odnosi	izražajo vedenje do sodelavcev na odprt, prijateljski in sprejemljiv način, pristno zanimanje za sodelavce in njihove težave
	Reševanje konfliktov	razkrivanje bistvenih konfliktov, nesoglasij in njihovo reševanje s pomočjo sodelovanja, vključuje tudi iskanje konsenza
	Učinkovito izražanje	jasno in dobro govorjenje pred skupino ali s posameznikom
	Sproščena komunikacija	ustvarjanje vzdušja, ki omogoča pravočasno in lahko komunikacijo med vodjem in sodelavci ter spodbuja odkrito izražanje idej ter mnenj
	Poslušanje	posvečanje pozornosti sogovorniku, razumevanje slišane in odzivanje na vsebino s komentarji in vprašanji. Pomeni tudi poslušanje pri delu v skupini
Sodelovanje	Timsko delo	oblikovanje učinkovitih timov, ki so predani ciljem organizacije, spodbujanje sodelovanja med člani tima in med njimi ter uporabljanje timov za izvedbo ustreznih nalog
	Coaching	ustrezno ocenjevanje kvalitet in razvojnih potreb sodelavcev, dajanje pravočasne in specifične povratne informacije ter pomoč pri razvoju. Pomeni tudi dajanje takih zadalžitev, ki omogočajo individualni razvoj sodelavcev
Znanje	Strokovno znanje	imeti in neprestano izpopolnjevati poklicno znanje, biti cenjen kot strokovnjak, imeti dostop in uporabljati druge strokovne vire
	Poznavanje posla	razumevanje organizacije in njenega širšega poslovanja. Pomeni biti na tekočem z dogajanjem v organizaciji in prenašanje znanj in spoznanj med različnimi področji
Razvoj	Predanost delu	določanje zahtevnih delovnih standardov in ambiciozno postavljanje ciljev
	Prilagodljivost	obvladovanje vsakodnevnih delovnih zahtev, pripravljenost in zmožnost prilagajanja številnim zahtevam, obvladovanje prioritet, dvoumnosti in hitrih sprememb. Vključuje tudi primerno popuščanje, kadar je pritisk prevelik ali če pride do izrazitih frustracij oziroma nesreč.
	Lasten razvoj	učenje iz izkušenj, aktivno izobraževanje in razvijanje samega sebe, soočanje s kritiko, iskanje povratnih informacij ter spreminjanje vedenja v skladu z njimi.

2 PROBLEM IN HIPOTEZE RAZISKAVE

Namen magistrskega dela je lotiti se vedno znova zanimivega vprašanja: Kako izboljšati počutje zaposlenih v organizacijah? Počutje zaposlenih, klima, ki vlada v organizaciji, je stopila v ospredje zanimanja raziskovalcev predvsem zaradi spoznanja, da so ljudje najpomembnejši vir organizacij, ki ga lahko razvijamo in »izkoriščamo«. Kot močna dejavnika učinkovitosti v organizacijah sta se namreč pokazala ravno počutje ljudi na delovnem mestu ter vpliv vodje, kot tisti element, ki v veliki meri, čeprav še daleč ne izključno, kreira to počutje. Kako torej lahko vplivamo na klimo, počutje ljudi v organizaciji? Tega vprašanja se je lotilo že veliko raziskovalcev in jasno je, da je odgovor na to vprašanje zelo kompleksen in ga v celoti ni možno pokriti znotraj ene raziskave. Zato smo se raziskovanja dejavnikov lotili na točki, ki se zdi skupna mnogim predhodnim raziskavam. Osredotočili smo se na organizacijsko klimo, kot pokazatelja počutja ljudi na delovnem mestu, na vodstvene kompetence, kot pokazatelja prisotnosti določenih vedenj vodij, ter na povezave, ki so med tema elementoma prisotne. Naš namen je torej preveriti in potrditi, da obstaja močna povezava med organizacijsko klimo ter vodstvenimi kompetencami vodij, ter poiskati vzorce povezav, ki bodo nekoliko bolj pojasnili, katera vedenja vodij imajo pomemben vpliv na določene elemente organizacijske klime.

Cilji magistrskega dela so predvsem:

- narediti pregled literature, raziskav in prakse na področju organizacijske klime ter kompetenčnih modelov,
- raziskati povezave med organizacijsko klimo ter vodstvenimi kompetencami vodij,
- ugotoviti, ali lahko z izboljšanjem določenih kompetenc pri vodjih vplivamo tudi na določene komponente organizacijske klime in kako so te določene s specifičnimi organizacijskimi dejavnostmi.

2.1 HIPOTEZE

V magistrskem delu se želimo osredotočiti na naslednje hipoteze:

- H1: Merski inštrument vprašalnik vodstvenih kompetenc (Derganc in Erjavšek 1998) je zanesljiv inštrument za merjenje vodstvenih kompetenc po metodi 360-stopinjske povratne informacije.

V raziskavi bomo uporabili 2 vprašalnika: vprašalnik organizacijske klime SiOK (projekt SiOK 2003) ter vprašalnik vodstvenih kompetenc (Derganc in Erjavšek 1998). Glede na to, da je projekt SiOK s svojim vprašalnikom na trgu prisoten že 10 let ter ga uporabljamo

v vsej Sloveniji, se je že velikokrat potrdilo, da je kljub določenim pomislekom zanesljiv inštrument. Vprašalnik vodstvenih kompetenc ni tako preverjen inštrument in je bil prilagojen za potrebe organizacije, kjer je bil uporabljen. Tako ni bil vsesplošno uporabljan in tudi ne statistično ovrednoten. Iz tega razloga bomo zanesljivost komponent tega vprašalnika preverili znotraj magistrskega dela.

- H2: Obstaja pomembna povezava med posameznimi značilnostmi organizacijske klime in organizacijsko klimo kot celoto ter vodstvenimi kompetencami vodij.

Povezavo med organizacijsko klimo in kompetencami so raziskovali že mnogi in so jo tudi potrdili. Sedaj želimo to povezavo proučiti še s konkretnimi inštrumenti, ki jih uporabljamo v slovenskih podjetjih.

- H3: Obstaja pomembna povezava med zadovoljstvom zaposlenih, oceno uspešnosti in učinkovitosti podjetja in posloводства ter vodstvenimi kompetencami vodij.

Vprašalnik SiOK poleg trditev, ki merijo organizacijsko klimo, vsebuje tudi 12 pokazateljev zadovoljstva zaposlenih, ki smo jih združili v enotno povprečje in uporabili za analizo povezav. Prav tako pa vsebuje dimenzijo z nazivom Primerjalna vprašanja. Ta vsebuje 4 postavke, ki sprašujejo po tem, kako zaposleni ocenjujejo uspešnost in učinkovitost podjetja ter posloводства. Te trditve so bile v vprašalnik vključene kot subjektivna ocena zaposlenih o uspešnosti podjetja. Tako smo obe meri uporabili tudi v naši raziskavi, da bi dobili nekoliko bolj poglobljen vpogled v opredeljene pojave.

- H4: Obstaja specifičen vzorec povezav med komponentami organizacijske klime in vodstvenih kompetenc.

Vzorec povezav med komponentami organizacijske klime in vodstvenih kompetenc nam lahko pomaga razkriti vpogled v vzvode vpliva na komponente organizacijske klime in tako tudi način za njeno izboljšanje. Raziskovalci so že predhodno ugotovili, da vodenje vpliva na klimo ali počutje, tako se s smerjo vpliva v tej raziskavi ne bomo ukvarjali. Lahko pa ugotovimo, sprememba katerih vodstvenih vedenj bo najverjetneje vplivala na izboljšanje določenih komponent klime.

- H5: Primerjava vodstvenih kompetenc med vzorcem moških in ženskih vodij bo pokazala statistično značilne razlike.

O razlikah v vodstvenih stilih in vedenjih med moškimi in ženskami je bilo že kar nekaj napisanega. Razne teorije so razlike pripisovale tako biološkim razlikam, okolju kot tudi

različnemu odnosu in vrednotam (Appelbaum in drugi 2003). Čeprav se v naši raziskavi ne bomo ukvarjali z vzročnimi dejavniki za razlike, želimo ugotoviti, ali lahko razlike med moškimi in ženskami empirično potrdimo ter kakšne razlike med spoloma se pojavljajo v vodstvenih kompetencah.

- H6: Povezava med vodstvenimi kompetencami in organizacijsko klimo ni spolno določena.

Kljub temu, da predvidevamo razlike v vodstvenih kompetencah glede na spol, pa predvidevamo, da povezava med vodstvenimi kompetencami in organizacijsko klimo ni spolno določena. To pomeni, da sicer razlike v kompetencah vodij lahko vplivajo na oblikovanje drugačne organizacijske klime, a povezava nedvoumno ostaja. Kot so že v začetkih raziskovanja organizacijske klime ugotovili (Lewin, Lippit in White 1939; Litwin in Stringer 1968), je organizacijska klima v veliki meri odvisna od stila vodenja. Tako bomo tudi v okviru te raziskave ugotavljali, ali obstajajo razlike v organizacijski klimi glede na spol.

3 METODA

3.1 UDELEŽENCI

V naši raziskavi združujemo dve raziskavi, ki sta bili znotraj podjetja X izpeljani skoraj istočasno. Kot prvo je bila v celotnem podjetju izvedena raziskava o organizacijski klimi s pomočjo vprašalnika SiOK. Nato je sledilo merjenje vodstvenih kompetenc vodij z vprašalnikom o vodstvenih kompetencah po metodi 360-stopinjske povratne informacije. Takšno merjenje se je v podjetju X izvajalo dvakrat, in sicer v letu 2006 in 2008.

Merjenje organizacijske klime je potekalo v celotni organizaciji s pomočjo vprašalnika SiOK. Anketiranje je potekalo tako v letu 2006 kot tudi v letu 2008 na enak način. Izvedeno je bilo elektronsko ter je bilo za vse udeležence anonimno. Udeleženci so navodila za izpolnjevanje vprašalnika ter povezavo za dostop do vprašalnika prejeli po elektronski pošti. Povezava jih je povezala z vprašalnikom na medmrežju, kjer so se avtomatično shranjevali njihovi odgovori. Podatki o demografskih podatkih udeležencev se zaradi zagotavljanja večje anonimnosti niso zbirali. V letu 2006 je bilo k izpolnjevanju vprašalnika vabljenih 3491 posameznikov, vprašalnik je izpolnilo 1467 posameznikov, kar predstavlja 42-odstotno udeležbo. V letu 2008 je bilo k izpolnjevanju vprašalnika vabljenih 3562 posameznikov, vprašalnik je izpolnilo 1602 posameznikov, kar predstavlja 45-odstotno udeležbo. Podatki so se zbirali za posamezne enote in se nato združevali po centrih.

Merjenje vodstvenih kompetenc je potekalo v podjetju X za vodje na vseh nivojih. Anketiranje je bilo prav tako izvedeno elektronsko. Udeleženci so navodila za izpolnjevanje vprašalnika ter povezavo za dostop do vprašalnika prejeli po elektronski pošti. Ocenjevanje je potekalo po metodi 360-stopinjske povratne informacije, kar pomeni, da je bil vsak izmed vodij ocenjen osemkrat: samoocena kandidata, ocena nadrejenega, dve oceni sodelavcev na istem hierarhičnem nivoju ter štiri ocene podrejenih. Ocene so bile v veliki meri popolne. Ocenjevalci so bili za vsakega kandidata izbrani s strani kadrovske službe podjetja X. V letu 2006 je v raziskavi sodelovalo 66 vodij. V letu 2008 je v raziskavi sodelovalo 75 vodij. Skupno smo v analize vključili 95 vodij na različnih nivojih v podjetju X, saj so bili nekateri vodje vključeni v obeh letih. V tem primeru smo v analize vključili le njihove bolj aktualne podatke iz leta 2008. Iz analiz povezav med organizacijsko klimo in vodstvenimi kompetencami so bili izključeni tudi vodje, za katerih organizacijske enote ni bilo dovolj podatkov o organizacijski klimi (pri udeležbi pod 30 %, ali če nismo mogli zagotoviti anonimnosti podatkov o organizacijski klimi).

Po končanih merjenjih smo podatke združili za tiste vodje, kjer smo merili vodstvene kompetence, ter klimo za organizacijske enote, ki so jih vodili.

3.2 PRIPOMOČKI

Za ocenjevanje organizacijske klime in zadovoljstva je bil uporabljen Vprašalnik organizacijske klime in zadovoljstva, ki je bil razvit pod okriljem Gospodarske zbornice v sodelovanju več slovenskih svetovalnih podjetij. Osrednji del vprašalnika je sestavljen iz 64 trditev, od tega je 60 vprašanj o klimi, ki se združujejo v 12 dimenzij (vsako sestavlja pet vprašanj). Dodana so tudi štiri primerjalna vprašanja, ki se nanašajo na globalno oceno uspešnosti organizacije, njenega posloводства, in to v relativnem (primerjava v slovenskih razmerah) ter absolutnem smislu. Anketirani pa na ocenjevalni lestvici od 1 do 5 izrazi svoje strinjanje ali nestrinjanje s trditvami.

Vprašalnik vključuje tudi vprašanja o zadovoljstvu z različnimi vidiki dela: zadovoljstvo s samim delom, z vodstvom organizacije, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostmi napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), z možnostmi za izobraževanje in s stalnostjo zaposlitve. Anketirani trditve ponovno ovrednoti na ocenjevalni lestvici od 1 do 5 (SiOK 2003). Kot *mero zadovoljstva* zaposlenih smo vzeli povprečno vrednost posameznih vidikov zadovoljstva.

Dimenzije vprašalnika SiOK:

- inovativnost, iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- nagrajevanje,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- notranji odnosi,
- odnos do kakovosti,
- organiziranost,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- pripadnost organizaciji,
- razvoj kariere,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- vodenje.

Leta 2006 je v letnem poročilu projekta SiOK izšla tudi poglobljena analiza vprašalnika, ki je vključevala 5 let raziskovanj znotraj tega projekta (SiOK 2006). Analize so pokazale, da so lestvice vprašalnika visoko notranje skladne, saj so kazalniki interne konsistence (Cronbach Alpha) v razponu od 0,84 do 0,97.

Tabela 3.1: Prikaz interne konsistentnosti dimenzij organizacijske klime in zadovoljstva (SiOK 2006)

	Cronbach Alfa
inovativnost, iniciativnost	0,84
motivacija in zavzetost	0,90
nagrajevanje	0,86
notranje komuniciranje in informiranje	0,92
notranji odnosi	0,97
odnos do kakovosti	0,87
organiziranost	0,96
poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	0,92
pripadnost organizaciji	0,87
razvoj kariere	0,95
strokovna usposobljenost in učenje	0,92
vodenje	0,92
zadovoljstvo	0,92

Poglobljena faktorska analiza je po izključenemu vplivu splošnega čustvenega tona do organizacije pokazala štiri faktorsko strukturo. Začetna faktorska analiza namreč pokaže en skupen faktor, ki pravzaprav pomeni, da na ocenjevanje vseh dimenzij klime vpliva neka splošna raven zadovoljstva z organizacijo in delom. Poglobljena faktorska analiza pa je identificirala štiri faktorje (SiOK 2006):

- organizacijski sistemi: organiziranost, nagrajevanje, napredovanje,
- vodenje in medosebni odnosi: komuniciranje in informiranje, vodenje in notranji odnosi,
- delo in kakovost: inovativnost in iniciativnost, motiviranost in zavzetost, odnos do kakovosti,
- razvojna orientacija: strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, pripadnost organizaciji.

Za **ocenjevanje vodstvenih kompetenc vodij** je bil uporabljen vprašalnik vodstvenih kompetenc, avtorjev Derganca in Erjavška (1998), ki je nastal na podlagi strokovne literature na tem področju (Gebelin in drugi 1996). Vprašalnik sestavlja 76 trditev, ki jih ocenjevalci ocenjujejo na lestvici:

VEDNO	Vedenje se pojavlja v več kot 90 % situacij.
ZELO POGOSTO	Vedenje se pojavlja v več kot 70 % do 90 % situacij.
POGOSTO	Vedenje se pojavlja v več kot 45 % do 70 % situacij.
MANJ POGOSTO	Vedenje se pojavlja v več kot 20 % do 45 % situacij.
REDKO–NIKOLI	Vedenje se pojavlja v manj kot 20 % situacij.

Trditve se razporejajo v 8 kompetenc prvega reda, ki se delijo dalje na 24 kompetenc drugega reda, ki bi jih lahko poimenovali tudi veščine.

1. DOLOČANJE CILJEV:
 - a. analiziranje,
 - b. usmerjanje,
 - c. planiranje,
 - d. odločanje,
 - e. načelnost.
2. RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI:
 - a. nadzor,
 - b. vodenje.
3. UPOŠTEVANJE STRANK:
 - a. prepričljivost,
 - b. spodbujanje sprememb,
 - c. iznajdljivost.
4. UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI:
 - a. motiviranje,
 - b. doseganje rezultatov.
5. DELOVNA KLIMA:
 - a. medosebni odnosi,
 - b. reševanje konfliktov,
 - c. učinkovito izražanje,
 - d. sproščena komunikacija,
 - e. poslušanje.
6. SODELOVANJE:
 - a. timsko delo,
 - b. coaching.
7. ZNANJE:
 - a. strokovno znanje,
 - b. poznavanje posla.
8. RAZVOJ:
 - a. predanost delu,
 - b. prilagodljivost,
 - c. lasten razvoj.

3.3 POSTOPKI

V naši raziskavi smo izvedli dva cikla zbiranja podatkov: analizo organizacijske klime ter merjenje vodstvenih kompetenc v podjetju X. Oba cikla smo izvedli v letu 2006 in ponovno v letu 2008. Merjenji klime in kompetenc sta potekali z zelo kratkim časovnim zamikom.

Analiza organizacijske klime in zadovoljstva je tako v letu 2006 kot tudi v letu 2008 potekala pod okriljem projekta SiOK. Anketiranje se je izvajalo elektronsko ter je bilo za vse udeležence anonimno. Udeleženci so navodila za izpolnjevanje vprašalnika ter povezavo za dostop do vprašalnika prejeli po elektronski pošti. Izpolnjevanje vprašalnika je trajalo približno 15 minut.

Merjenje vodstvenih kompetenc se je izvajalo za vse vodje v podjetju tako v letu 2006 kot tudi v letu 2008. Anketiranje je bilo izvedeno elektronsko, tako da so udeleženci navodila za izpolnjevanje vprašalnika ter povezavo za dostop do vprašalnika prejeli po elektronski pošti. Ocenjevanje je potekalo po metodi 360-stopinjske povratne informacije.

4 REZULTATI

4.1 VPRAŠALNIK VODSTVENIH KOMPETENC

4.1.1 DESKRIPTIVNE STATISTIKE

Tabela 4.1: Deskriptivne statistike vodstvenih kompetenc drugega reda

Kompetence drugega reda	N	M	SD	Min	Max	As	Spl	Z	p
Analiziranje	153	3,98	0,33	3,03	4,72	-0,42	-0,01	0,84	0,48
Načelnost	153	3,89	0,42	2,79	4,75	-0,36	-0,54	1,26	0,08
Odločanje	153	3,88	0,37	2,90	4,96	-0,37	0,02	1,13	0,16
Planiranje	153	3,86	0,35	3,06	4,76	-0,26	-0,31	0,74	0,64
Usmerjanje	153	3,88	0,39	2,75	5,00	-0,42	0,25	1,11	0,17
Nadzor	153	3,91	0,30	2,94	4,69	-0,24	-0,13	0,64	0,80
Vodenje	153	3,86	0,36	2,82	4,64	-0,65	0,28	1,10	0,18
Iznajdljivost	153	3,89	0,37	2,81	4,70	-0,52	-0,01	1,07	0,20
Prepričljivost	153	3,91	0,32	3,08	4,72	-0,40	-0,42	1,01	0,26
Spodbujanje sprememb	153	3,90	0,41	2,07	4,72	-0,77	1,83	0,97	0,30
Doseganje rezultatov	153	4,01	0,34	3,07	4,68	-0,39	-0,25	0,99	0,28
Motiviranje	153	3,80	0,40	2,70	4,80	-0,21	-0,43	0,60	0,87
Medosebni odnosi	153	3,88	0,43	2,69	4,73	-0,34	-0,42	0,91	0,38
Poslušanje	153	3,85	0,46	2,63	4,77	-0,46	-0,41	1,04	0,23
Reševanje konfliktov	153	3,76	0,38	2,83	4,63	-0,05	-0,66	0,70	0,72
Sproščena komunikacija	153	3,84	0,42	2,85	4,72	-0,32	-0,55	1,00	0,28
Učinkovito izražanje	153	4,04	0,39	3,00	4,75	-0,65	-0,29	1,21	0,11
Coaching	153	3,70	0,38	2,57	4,53	-0,28	0,01	0,72	0,67
Timsko delo	153	3,80	0,38	2,89	4,73	-0,23	-0,54	0,75	0,62
Poznavanje posla	153	3,97	0,39	2,83	4,80	-0,77	0,55	1,20	0,11
Strokovno znanje	153	4,04	0,39	2,71	4,75	-0,84	1,08	1,11	0,17
Lasten razvoj	153	3,84	0,34	2,88	4,83	-0,07	-0,09	0,47	0,98
Predanost delu	153	3,83	0,46	2,00	4,69	-0,87	1,41	1,31	0,07
Prilagodljivost	153	3,84	0,40	2,84	4,75	-0,34	-0,52	1,03	0,24

Opomba: Z – Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje normalnosti distribucije; * – distribucija ni normalna $p < 0,01$.

Za namene preverjanja prve hipoteze, kjer želimo preveriti ustreznost vprašalnika o vodstvenih kompetencah, smo v bazo poleg vodij, ki jih bomo uporabili v nadaljnjih analizah, vključili vse vodje, za katere smo imeli ustrezne podatke, tudi iz drugih podjetij. Tako je v analize vključenih 153 vodij, medtem ko jih je v primerjave v nadaljnjih analizah vključenih 95. S tem smo želeli pridobiti na verodostojnosti analiz samega vprašalnika.

Pri opredeljenih podatkih so zajeta povprečja ocen kompetenc vodij, ki izhajajo iz osmih ocen ocenjevalcev (samoocena, nadrejeni, sodelavci in podrejeni) po načinu 360-stopinjske povratne informacije. Za vsako kompetenco smo izračunali povprečno oceno, standardno deviacijo, minimum in maksimum ter preverili normalnost distribucije. Kot lahko vidimo, so bile pri vodjih najvišje ocenjene kompetence strokovno znanje, učinkovito izražanje, doseganje rezultatov in analiziranje. Najnižje so bile ocenjene kompetence coaching, reševanje konfliktov, timsko delo ter motiviranje. Distribucije vseh

dimenzij so v okviru normalne distribucije, saj p nikjer ne doseže kriterija $p < 0,01$. Vendar so vse kompetence nekoliko levo asimetrične, kar pomeni, da so ocenjevalci podajali večinoma ocene iz zgornje polovice ocenjevalne lestvice.

Tabela 4.2: Deskriptivne statistike vodstvenih kompetenc prvega reda

Kompetence prvega reda	N	M	SD	Min	Max	As	Spl	Z	p
DOLOČANJE CILJEV	153	3,90	0,34	3,00	4,73	-0,41	-0,15	1,01	0,26
RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI	153	3,88	0,32	2,98	4,64	-0,43	0,00	0,94	0,33
UPOŠTEVANJE STRANK	153	3,90	0,32	3,02	4,59	-0,51	0,04	1,23	0,09
UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI	153	3,91	0,34	3,08	4,67	-0,23	-0,59	0,74	0,65
DELOVNA KLIMA	153	3,86	0,43	2,71	4,74	-0,35	-0,53	0,98	0,30
SODELOVANJE	153	3,75	0,36	2,91	4,63	-0,20	-0,42	0,79	0,56
ZNANJE	153	4,00	0,36	2,79	4,68	-0,89	0,89	1,19	0,12
RAZVOJ	153	3,84	0,35	2,74	4,69	-0,38	0,19	0,55	0,93

Opomba: Z – Kolmogorov-Smirnov test za ocenjevanje normalnosti distribucije; * – distribucija ni normalna $p < 0,01$.

V tabeli 4.2 smo predstavili še deskriptivne statistike za vodstvene kompetence prvega reda. Tudi tukaj smo za vsako kompetenco izračunali povprečno oceno, standardno deviacijo, minimum in maksimum ter preverili normalnost distribucije. Kot lahko vidimo, je bila pri vodjih najvišje ocenjena kompetenca znanje ter najnižje ocenjena kompetenca sodelovanje. Vse kompetence so ponovno nekoliko levo asimetrične, kar pomeni, da so ocenjevalci podajali večinoma ocene iz zgornje polovice ocenjevalne lestvice.

4.1.2 ZANESLJIVOST VPRAŠALNIKA VODSTVENIH KOMPETENC

Tabela 4.3: Zanesljivost lestvic prvega reda vprašalnika vodstvenih kompetenc

Kompetence prvega reda	Cronbachov alfa
DOLOČANJE CILJEV	0,95
RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI	0,90
UPOŠTEVANJE STRANK	0,86
UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI	0,81
DELOVNA KLIMA	0,92
SODELOVANJE	0,90
ZNANJE	0,87
RAZVOJ	0,84

Tabela 4.3 nam prikazuje, da je od dimenzij prvega reda najbolj zanesljiva kompetenca določanje ciljev ter najmanj zanesljiva, čeprav še vedno dosega višje stopnje zanesljivosti, kompetenca upravljanje uspešnosti.

Tabela 4.4: Zanesljivost lestvic drugega reda vprašalnika vodstvenih kompetenc

Kompetence drugega reda	Cronbachov alfa
Analiziranje	0,76
Načelnost	0,87
Odločanje	0,89
Planiranje	0,78
Usmerjanje	0,87
Nadzor	0,84
Vodenje	0,81
Iznajdljivost	0,83
Prepričljivost	0,80
Spodbujanje sprememb	0,85
Doseganje rezultatov	0,87
Motiviranje	0,88
Medosebni odnosi	0,91
Poslušanje	0,90
Reševanje konfliktov	0,75
Sproščena komunikacija	0,82
Učinkovito izražanje	0,89
Coaching	0,91
Timsko delo	0,89
Poznavanje posla	0,83
Strokovno znanje	0,90
Lasten razvoj	0,39
Predanost delu	0,86
Prilagodljivost	0,85

Analiza zanesljivosti posameznih lestvic nam pokaže, da so zanesljivosti lestvic v povprečju zmerno visoke. Večina koeficientov se nahaja v razponu od najvišje 0,91 (coaching in medosebni odnosi) do 0,75 (reševanje konfliktov). Ti koeficienti se interpretirajo kot visoke do zmerne zanesljivosti (Bucik 1997). Nižjo zanesljivost dosega le lestvica lasten razvoj.

4.1.3 ANALIZA VELJAVNOSTI VPRAŠALNIKA

Tabela 4.5: Pearsonove korelacije med dimenzijami

Kompetence drugega reda	Analiziranje	Načelnost	Odločanje	Planiranje	Usmerjanje	Nadzor	Vodenje	Iznajdljivost	Prepričljivost	Spodbujanje sprememb	Doseganje rezultatov	Motiviranje
Analiziranje	1,000											
Načelnost	0,747***	1,000										
Odločanje	0,851***	0,812***	1,000									
Planiranje	0,782***	0,771***	0,839***	1,000								
Usmerjanje	0,776***	0,724***	0,801***	0,826***	1,000							
Nadzor	0,779***	0,789***	0,838***	0,885***	0,842***	1,000						
Vodenje	0,771***	0,697***	0,853***	0,788***	0,810***	0,815***	1,000					
Iznajdljivost	0,840***	0,710***	0,814***	0,794***	0,738***	0,779***	0,766***	1,000				
Prepričljivost	0,809***	0,749***	0,876***	0,815***	0,748***	0,799***	0,823***	0,805***	1,000			
Spodbujanje sprememb	0,629***	0,545***	0,687***	0,696***	0,712***	0,691***	0,711***	0,583***	0,648***	1,000		
Doseganje rezultatov	0,788***	0,711***	0,853***	0,766***	0,784***	0,751***	0,896***	0,758***	0,801***	0,717***	1,000	
Motiviranje	0,723***	0,785***	0,808***	0,840***	0,755***	0,845***	0,689***	0,736***	0,753***	0,649***	0,678***	1,000
Medosebni odnosi	0,572***	0,754***	0,645***	0,673***	0,563***	0,665***	0,401***	0,585***	0,600***	0,426***	0,412***	0,757***
Poslušanje	0,417***	0,614***	0,446***	0,586***	0,451***	0,555***	0,257***	0,452***	0,442***	0,350***	0,239**	0,659***
Reševanje konfliktov	0,615***	0,781***	0,699***	0,756***	0,591***	0,720***	0,582***	0,619***	0,682***	0,609***	0,575***	0,777***
Sproščena komunikacija	0,682***	0,793***	0,775***	0,809***	0,729***	0,811***	0,669***	0,631***	0,684***	0,684***	0,649***	0,837***
Učinkovito izražanje	0,727***	0,697***	0,690***	0,711***	0,754***	0,749***	0,614***	0,694***	0,708***	0,524***	0,612***	0,694***
Coaching	0,783***	0,740***	0,859***	0,867***	0,884***	0,872***	0,838***	0,784***	0,802***	0,792***	0,799***	0,847***
Timsko delo	0,621***	0,732***	0,691***	0,778***	0,738***	0,792***	0,602***	0,638***	0,673***	0,706***	0,586***	0,854***
Poznavanje posla	0,805***	0,684***	0,836***	0,747***	0,733***	0,715***	0,780***	0,816***	0,784***	0,643***	0,784***	0,707***
Strokovno znanje	0,732***	0,664***	0,760***	0,626***	0,627***	0,598***	0,675***	0,672***	0,667***	0,632***	0,710***	0,563***
Lasten razvoj	0,705***	0,693***	0,734***	0,689***	0,665***	0,673***	0,648***	0,620***	0,678***	0,722***	0,691***	0,665***
Predanost delu	0,617***	0,474***	0,666***	0,565***	0,641***	0,556***	0,730***	0,555***	0,604***	0,821***	0,773***	0,480***
Prilagodljivost	0,771***	0,841***	0,846***	0,801***	0,688***	0,769***	0,671***	0,766***	0,773***	0,616***	0,709***	0,823***

Tabela 4.5: Nadaljevanje prikaza Pearsonovih korelacij med dimenzijami

Kompetence drugega reda	Medosebni odnosi	Poslušanje	Reševanje konfliktov	Sproščena komunikacija	Učinkovito izražanje	Coaching	Timsko delo	Poznavanje posla	Strokovno znanje	Lasten razvoj	Predanost delu	Prilagodljivost
Medosebni odnosi	1,000											
Poslušanje	0,862***	1,000										
Reševanje konfliktov	0,803***	0,721***	1,000									
Sproščena komunikacija	0,757***	0,645***	0,793***	1,000								
Učinkovito izražanje	0,595***	0,532***	0,574***	0,657***	1,000							
Coaching	0,595***	0,498***	0,707***	0,798***	0,734***	1,000						
Timsko delo	0,780***	0,727***	0,804***	0,832***	0,655***	0,812***	1,000					
Poznavanje posla	0,497***	0,318***	0,597***	0,633***	0,636***	0,770***	0,559***	1,000				
Strokovno znanje	0,385***	0,284***	0,514***	0,530***	0,531***	0,714***	0,500***	0,762***	1,000			
Lasten razvoj	0,639***	0,566***	0,700***	0,694***	0,568***	0,732***	0,686***	0,635***	0,674***	1,000		
Predanost delu	0,264***	0,095	0,419***	0,548***	0,402***	0,668***	0,495***	0,612***	0,614***	0,673***	1,000	
Prilagodljivost	0,830***	0,684***	0,826***	0,803***	0,658***	0,761***	0,757***	0,730***	0,616***	0,742***	0,502***	1,000

Opomba: * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$, *** - statistično značilno na nivoju $p < 0,001$.

Skoraj vse korelacije v tabeli 4.5 so statistično značilne na nivoju $p < 0,001$, le predanost delu ter poslušanje med seboj ne korelirata statistično značilno. Korelacije kažejo večinoma na srednjo (r od 0,40 do 0,70) do visoko ali zelo visoko povezanost (r od 0,70 do 1,00) (Petz 1981). Nižje koeficiente korelacij (r je pod 0,40) dosegata le dimenziji poslušanje (z dimenzijami vodenje, spodbujanje sprememb, doseganje rezultatov, poznavanje posla, strokovno znanje ter predanost delu) ter medosebni odnosi (z dimenzijama strokovno znanje in predanost delu). Glede na visoke korelacije različnih dimenzij med seboj, ne le znotraj posameznih nadrednih kategorij, se nam postavi vprašanje, ali te dimenzije dejansko merijo različne konstrukte ali bi lahko te dimenzije združevali. Zato smo izvedli tudi faktorsko analizo vprašalnika, ki je opredeljena v spodnjih tabelah.

4.1.4 FAKTORSKA ANALIZA VPRAŠALNIKA VODSTVENIH KOMPETENC

Tabela 4.6: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca za dva ekstrahirana faktorja

Faktor	Lastna vrednost	% var	Kumul %	% var po rotaciji	Kumul % po rotaciji
1	16,95	70,64	70,64	45,06	45,06
2	2,12	8,85	79,49	32,63	77,69

Faktorska analiza dimenzij vodstvenih kompetenc je pokazala, da lahko v skladu s Kaiser-Guttmanovim kriterijem ($\lambda > 1$) ekstrahiramo 2 faktorja, ki skupaj pojasnita 77,69 % variance.

Tabela 4.7: Nasičenost ekstrahiranih faktorjev s posameznimi lestvicami

Kompetence drugega reda	Faktor 1	Faktor 2
Vodenje	0,910	0,242
Doseganje rezultatov	0,904	0,237
Odločanje	0,811	0,484
Poznavanje posla	0,793	0,340
Predanost delu	0,783	0,094
Coaching	0,783	0,503
Analiziranje	0,767	0,429
Prepričljivost	0,767	0,458
Usmerjanje	0,762	0,444
Iznajdljivost	0,730	0,452
Strokovno znanje	0,728	0,262
Nadzor	0,707	0,578
Spodbujanje sprememb	0,707	0,341
Planiranje	0,700	0,594
Načelnost	0,579	0,663
Motiviranje	0,576	0,707
Prilagodljivost	0,555	0,733
Sproščena komunikacija	0,538	0,706
Timsko delo	0,458	0,761
Reševanje konfliktov	0,415	0,775
Medosebni odnosi	0,208	0,925
Poslušanje	0,030	0,922
Lasten razvoj	0,585	0,544
Učinkovito izražanje	0,561	0,530

Iz tabele 4.7 je razvidno, da se faktor 1 loči od faktorja 2. Prvi pojasni 45 % variance, faktor 2 pa pojasni 32,6 % variance. Prvi faktor je v veliki meri nasičen z elementi vodenja, ki so usmerjeni pretežno v izvajanje dela oziroma v rezultate. Drugi faktor je bolj nasičen z elementi vodenja, ki kažejo usmerjenost na ljudi in motivacijo. Dimenziji lasten razvoj ter učinkovito izražanje sta dokaj enako nasičeni z obema faktorjema, zato smo jih pri nadaljnjih analizah, kjer sta uporabljena ta faktorja, izločili. Najbolj jasno ločnico

oziroma nasičenost z le enim faktorjem kažeta dimenziji poslušanje ter medosebni odnosi, ki sta nasičeni z drugim faktorjem, ter dimenzije predanost delu, vodenje in doseganje rezultatov, ki so nasičene s prvim faktorjem. Glede na nasičenost faktorjev s posameznimi dimenzijami, smo prvemu faktorju dali delovni naziv usmerjenost na delo ter drugemu usmerjenost k ljudem.

4.2 POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN VODSTVENIMI KOMPETENCAMI

4.2.1 DESKRIPTIVNE STATISTIKE ZA KOMPETENCE VODIJ TER ORGANIZACIJSKO KLIMO

Tabela 4.8: Deskriptivne statistike kompetenc drugega reda za v obdelavo vključene vodje

Kompetence drugega reda	N	M	Min	Max	SD
Analiziranje	95	4,07	3,04	4,67	0,31
Načelnost	95	3,95	2,79	4,75	0,41
Odločanje	95	3,98	2,90	4,96	0,35
Planiranje	95	3,93	3,06	4,76	0,34
Usmerjanje	95	3,95	2,75	5,00	0,38
Nadzor	95	3,97	2,94	4,69	0,30
Vodenje	95	3,96	2,96	4,64	0,30
Iznajdljivost	95	4,00	2,81	4,70	0,33
Prepričljivost	95	3,99	3,25	4,72	0,28
Spodbujanje sprememb	95	3,94	2,07	4,72	0,44
Doseganje rezultatov	95	4,09	3,07	4,68	0,33
Motiviranje	95	3,89	2,88	4,80	0,40
Medosebni odnosi	95	3,89	2,80	4,73	0,44
Poslušanje	95	3,84	2,63	4,77	0,46
Reševanje konfliktov	95	3,81	3,00	4,60	0,36
Sproščena komunikacija	95	3,91	2,88	4,71	0,38
Učinkovito izražanje	95	4,08	3,10	4,69	0,37
Coaching	95	3,78	2,57	4,53	0,36
Timsko delo	95	3,83	2,94	4,73	0,38
Poznavanje posla	95	4,07	2,83	4,80	0,37
Strokovno znanje	95	4,09	2,71	4,75	0,38
Lasten razvoj	95	3,87	2,88	4,50	0,35
Predanost delu	95	3,89	2,00	4,69	0,47
Prilagodljivost	95	3,91	2,84	4,60	0,38

Pri opredeljenih podatkih so zajeta povprečja ocen kompetenc vodij, ki izhajajo iz osmih ocen ocenjevalcev (samoocena, nadrejeni, sodelavci in podrejeni) po načinu 360-stopinjske ocene. Za vsako kompetenco smo izračunali povprečno oceno, standardno deviacijo, minimum in maksimum. Kot lahko vidimo, so bile pri vodjih najvišje ocenjene kompetence strokovno znanje, doseganje rezultatov, učinkovito izražanje, analiziranje in poznavanje posla. Najnižje so bile ocenjene kompetence coaching, reševanje konfliktov, timsko delo ter poslušanje.

Tabela 4.9: Deskriptivne statistike kompetenc prvega reda vodij za v obdelavo vključene vodje

Kompetence prvega reda	N	M	Min	Max	SD
DOLOČANJE CILJEV	95	3,98	3,00	4,73	0,33
RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI	95	3,96	2,98	4,64	0,29
UPOŠTEVANJE STRANK	95	3,98	3,02	4,59	0,30
UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI	95	3,99	3,08	4,67	0,33
DELOVNA KLIMA	95	3,87	2,71	4,74	0,43
SODELOVANJE	95	3,80	2,91	4,63	0,35
ZNANJE	95	4,08	2,79	4,68	0,35
RAZVOJ	95	3,89	2,74	4,57	0,34

V tabeli 4.9 smo predstavili še deskriptivne statistike za vodstvene kompetence prvega reda. Kot lahko vidimo, je bila pri vodjih najvišje ocenjena kompetenca znanje ter najnižje ocenjena kompetenca sodelovanje.

Tabela 4.10: Deskriptivne statistike o organizacijski klimi v enotah, ki jih vodijo vodje, vključeni v obdelavo

Apriori dimenzije organizacijske klime	N	M	Min	Max	SD
Organiziranost	95	3,47	1,80	4,60	0,40
Strokovna usposobljenost in učenje	95	3,69	2,40	4,50	0,34
Odnos do kakovosti	95	3,86	2,40	4,60	0,30
Nagrajevanje	95	2,96	1,90	4,20	0,41
Notranje komuniciranje in informiranje	95	3,47	2,35	4,60	0,41
Notranji odnosi	95	3,63	2,10	4,60	0,38
Vodenje	95	3,52	2,25	4,60	0,39
Pripadnost organizaciji	95	3,61	2,70	4,12	0,23
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	95	3,46	2,45	4,20	0,30
Motivacija in zavzetost	95	3,86	2,85	4,75	0,33
Razvoj kariere	95	2,85	1,55	4,20	0,42
Inovativnost, iniciativnost	95	3,71	2,65	4,40	0,23
Primerjalna vprašanja	95	3,61	2,44	4,60	0,31
Dodatna vprašanja o sistemih	95	3,57	2,25	4,65	0,39
Zadovoljstvo pri delu	95	3,63	2,84	4,36	0,26

V tabeli 4.10 vidimo prikaz deskriptivnih statistik za organizacijsko klimo v 95 enotah, ki jih vodijo vodje vključeni v to raziskavo. V anketiranje v posamezni enoti so bili vključeni vsi zaposleni, pri čemer je v povprečju ankete izpolnilo 43 % udeležencev. Izmed 12 dimenzij klime so bile najboljše ocenjene odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost ter inovativnost in iniciativnost. Najnižje ocenjeni dimenziji sta bili razvoj kariere ter nagrajevanje.

Tabela 4.11: Deskriptivne statistike o nadrednih faktorjih organizacijske klime

Faktorji organizacijske klime	N	M	Min	Max	SD
ORGANIZACIJSKI SISTEMI	95	3,09	1,75	4,33	0,39
VODENJE IN MEDOSEBNI ODNOSI	95	3,54	2,23	4,60	0,38
ODNOS DO DELA IN KVALITETE	95	3,81	2,63	4,57	0,27
RAZVOJNA ORIENTACIJA	95	3,59	2,52	4,23	0,27

V tabeli 4.11 vidimo prikaz deskriptivnih statistik nadrednih faktorjev, ki so bili identificirani v ozadju strukture dvanajstih dimenzij organizacijske klime (SiOK, 2006). Najvišje ocenjen faktor je bil odnos do dela in kvalitete, medtem ko je bil najnižje ocenjen faktor organizacijski sistemi.

4.2.2 ANALIZA POVEZAVE REZULTATOV VPRAŠALNIKOV ORGANIZACIJSKE KLIME TER VODSTVENIH KOMPETENC

Tabela 4.12: Pearsonove korelacije med vodstvenimi kompetencami ter dimenzijami organizacijske klime

Kompetence drugega reda	POK	ORG	SU	OK	NAG	NKI	NO	VOD	PO	PPVC	MZ	RK	II
Analiziranje	0,346***	0,421***	0,286**	0,381***	0,263**	0,242*	0,277**	0,321**	0,350***	0,333***	0,323***	0,320**	0,267**
Načelnost	0,379***	0,449***	0,290**	0,419***	0,320**	0,293**	0,309**	0,379***	0,317**	0,326***	0,349***	0,361***	0,292**
Odločanje	0,439***	0,488***	0,344***	0,467***	0,343***	0,324***	0,369***	0,410***	0,402***	0,420***	0,431***	0,429***	0,369***
Planiranje	0,424***	0,455***	0,338***	0,447***	0,375***	0,315**	0,312**	0,427***	0,408***	0,343***	0,451***	0,419***	0,316**
Usmerjanje	0,415***	0,488***	0,332***	0,436***	0,387***	0,301**	0,285**	0,381***	0,403***	0,399***	0,413***	0,423***	0,252**
Nadzor	0,467***	0,513***	0,388***	0,469***	0,408***	0,391***	0,381***	0,443***	0,424***	0,420***	0,442***	0,435***	0,352***
Vodenje	0,407***	0,433***	0,329***	0,455***	0,350***	0,312**	0,339***	0,340**	0,351***	0,366***	0,465***	0,379***	0,321**
Iznajdljivost	0,285**	0,306**	0,201*	0,328***	0,283**	0,169	0,209*	0,251**	0,310**	0,238*	0,301**	0,298**	0,228*
Prepričljivost	0,426***	0,473***	0,311**	0,470***	0,331***	0,349***	0,344***	0,434***	0,325***	0,366***	0,445***	0,411***	0,370***
Spodbujanje sprememb	0,421***	0,457***	0,333***	0,410***	0,288**	0,357***	0,338***	0,426***	0,342***	0,377***	0,436***	0,438***	0,370***
Doseganje rezultatov	0,397***	0,411***	0,304**	0,406***	0,346***	0,322**	0,332***	0,365***	0,326**	0,310**	0,468***	0,387***	0,337***
Motiviranje	0,459***	0,482***	0,336***	0,474***	0,377***	0,352***	0,396***	0,465***	0,425**	0,407***	0,456***	0,464***	0,354***
Medosebni odnosi	0,431***	0,458***	0,342***	0,423***	0,353***	0,339***	0,367***	0,479***	0,416***	0,393***	0,360***	0,408***	0,352***
Poslušanje	0,386***	0,405***	0,321**	0,383***	0,345***	0,284**	0,312**	0,434**	0,388***	0,349***	0,304**	0,368***	0,311**
Reševanje konfliktov	0,412***	0,435***	0,304**	0,422***	0,363***	0,350***	0,366***	0,444***	0,351***	0,310**	0,384***	0,390***	0,328***
Sproščena komunikacija	0,465***	0,489***	0,386***	0,446***	0,372***	0,396***	0,406***	0,491***	0,453***	0,407***	0,407***	0,428***	0,378***
Učinkovito izražanje	0,372***	0,437***	0,314**	0,351***	0,315**	0,276**	0,268**	0,375**	0,368***	0,356***	0,302**	0,380***	0,313**
Coaching	0,475***	0,518***	0,382***	0,469***	0,422***	0,383***	0,368***	0,436***	0,435***	0,419***	0,481***	0,484***	0,354***
Timsko delo	0,468***	0,486***	0,357***	0,446***	0,381***	0,419***	0,384***	0,493***	0,448***	0,391***	0,444***	0,468***	0,339***
Poznavanje posla	0,415***	0,468***	0,328***	0,469***	0,367***	0,267**	0,358***	0,330***	0,367***	0,397***	0,426***	0,418***	0,328***
Strokovno znanje	0,385***	0,446***	0,342***	0,440***	0,285**	0,250*	0,352***	0,293***	0,324***	0,396***	0,361***	0,391***	0,340***
Lasten razvoj	0,487***	0,514***	0,377***	0,511***	0,399***	0,388***	0,427***	0,458***	0,367***	0,424***	0,494***	0,478***	0,453***
Predanost delu	0,366***	0,364***	0,259**	0,339***	0,286**	0,321**	0,309**	0,355**	0,259**	0,313**	0,430***	0,386***	0,341***
Prilagodljivost	0,442***	0,469***	0,334***	0,438***	0,389***	0,343***	0,351***	0,469***	0,424***	0,374***	0,406***	0,442***	0,361***

Opombe: POK – povprečje organizacijske klime, ORG – organiziranost, SU – strokovna usposobljenost in učenje, OK – odnos do kakovosti, NAG – nagrajevanje, NKI – notranje komuniciranje in informiranje, NO – notranji odnosi, VOD – vodenje, PO – pripadnost organizaciji, PPVC – poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, MZ – motivacija in zavzetost, RK – razvoj kariere, II – inovativnost, iniciativnost, * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$, *** - statistično značilno na nivoju $p < 0,001$.

Korelacije v tabeli 4.12 so večinoma statistično značilne vsaj na nivoju $p < 0,01$. Le kompetenca iznajdljivost ne korelira statistično značilno z dimenzijo organizacijske klime notranje komuniciranje in informiranje. Kompetenca iznajdljivost korelira z dimenzijami inovativnost, iniciativnost, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, notranji odnosi ter strokovna usposobljenost in učenje le na nivoju statistične značilnosti $p < 0,05$. Na statistično nekoliko manj zahtevnem nivoju značilnosti korelira tudi dimenzija notranje komuniciranje in informiranje (organizacijska klima) z dimenzijama analiziranje in strokovno znanje (vodstvene kompetence).

Korelacije med vodstvenimi kompetencami ter dimenzijami organizacijske klime kažejo večinoma na nižjo (r je pod 0,40) do srednjo (r od 0,40 do 0,70) povezanost (Petz 1981). Pri čemer konsistentno nižje stopnje povezanosti opazimo pri dimenzijah kompetenc iznajdljivost, analiziranje ter tudi predanost delu. Srednje stopnje, vendar relativno višje glede na ostale korelacije, so bolj očitne pri kompetencah lasten razvoj, coaching, timsko delo, nadzor ter sproščena komunikacija. Če pogledamo iz vidika dimenzij organizacijske klime, se najvišja stopnja povezanosti kaže predvsem v dimenziji klime organiziranost ter tudi v dimenziji klime odnos do kakovosti. Najnižje stopnje povezanosti kažeta dimenziji klime strokovna usposobljenost in učenje ter notranje komuniciranje in informiranje.

Absolutno najvišje korelacije opazimo med dimenzijo klime organiziranost ter dimenzijami kompetenc odločanje, usmerjanje, nadzor, sproščena komunikacija, coaching, lasten razvoj, prav tako med dimenzijo klime odnos do kakovosti in kompetenco lasten razvoj, dimenzijo klime vodenje ter kompetencama sproščena komunikacija in timsko delo. Absolutno najnižje korelacije opazimo med kompetenco iznajdljivost ter dimenzijami klime strokovna usposobljenost in učenje, notranje komuniciranje in informiranje, notranji odnosi, vodenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, inovativnost, iniciativnost, prav tako med dimenzijo klime notranje komuniciranje in informiranje in dimenzijama kompetenc analiziranje, strokovno znanje, med dimenzijo klime pripadnost organizaciji ter kompetenco predanost delu in med dimenzijo klime inovativnost, iniciativnost ter kompetenco usmerjanje.

Tabela 4.13: Pearsonove korelacije med vodstvenimi kompetencami prvega reda ter dimenzijami organizacijske klime

Kompetence prvega reda	ORG	SU	OK	NAG	NKI	NO	VOD	PO	PPVI	MZ	RK	II
DOLOČANJE CILJEV	0,506***	0,348***	0,472***	0,371***	0,324***	0,340***	0,421***	0,411***	0,399***	0,431***	0,429***	0,327***
RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI	0,498***	0,377***	0,487***	0,399***	0,370***	0,379***	0,411***	0,408***	0,413***	0,478***	0,428***	0,354***
UPOŠTEVANJE STRANK	0,479***	0,331***	0,463***	0,344***	0,342***	0,346***	0,432***	0,378***	0,382***	0,458***	0,448***	0,377***
UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI	0,493***	0,351***	0,485***	0,397***	0,370***	0,402***	0,459***	0,416***	0,397***	0,505***	0,470***	0,379***
DELOVNA KLIMA	0,448***	0,344***	0,418***	0,363***	0,323***	0,352**	0,474***	0,417***	0,385***	0,345***	0,403***	0,344***
SODELOVANJE	0,527***	0,387***	0,480***	0,421***	0,422***	0,395***	0,488***	0,464***	0,425***	0,485***	0,499***	0,364***
ZNANJE	0,483***	0,355***	0,480***	0,344***	0,274***	0,375**	0,329***	0,365***	0,420***	0,415***	0,428***	0,354***
RAZVOJ	0,511***	0,367***	0,487***	0,407***	0,402***	0,413***	0,487***	0,396***	0,422***	0,510***	0,498***	0,440***

Opombe: ORG – organiziranost, SU – strokovna usposobljenost in učenje, OK – odnos do kakovosti, NAG – nagrajevanje, NKI – notranje komuniciranje in informiranje, NO – notranji odnosi, VOD – vodenje, PO – pripadnost organizaciji, PPVC – poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, MZ – motivacija in zavzetost, RK – razvoj kariere, II - inovativnost, iniciativnost, * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$, *** - statistično značilno na nivoju $p < 0,001$.

Vse korelacije v tabeli 4.13 so statistično značilne vsaj na nivoju $p < 0,01$. Iz tabele je razvidno, da najvišje korelacije opazimo med dimenzijo klime organiziranost ter kompetencami določanje ciljev, razvijanje odgovornosti, upravljanje uspešnosti, sodelovanje ter razvoj, dimenzijo klime motivacija in zavzetost ter kompetencami upravljanje uspešnosti ter razvoj ter med dimenzijo klime razvoj kariere in kompetencami sodelovanje in razvoj. Najnižje korelacije opazimo med dimenzijo klime notranje komuniciranje in informiranje ter kompetencami določanje ciljev, upoštevanje strank, delovna klima ter znanje, dimenzijo klime strokovna usposobljenost ter kompetenco upoštevanje strank, dimenzijo klime inovativnost, iniciativnost ter kompetenco določanje ciljev, dimenzijo klime vodenje ter kompetenco znanje ter dimenzijo klime notranji odnosi in kompetenco določanje ciljev.

Tabela 4.14: Pearsonove korelacije med vodstvenimi kompetencami prvega reda ter faktorji in povprečjem organizacijske klime

Kompetence prvega reda	OS	VMO	ODK	RO	OK
DOLOČANJE CILJEV	0,455***	0,376***	0,444***	0,408***	0,44***
RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI	0,462***	0,402***	0,477***	0,424***	0,46***
UPOŠTEVANJE STRANK	0,443***	0,388***	0,466***	0,385***	0,439***
UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI	0,474***	0,426***	0,494***	0,41***	0,472***
DELOVNA KLIMA	0,423***	0,397***	0,394***	0,403***	0,424***
SODELOVANJE	0,505***	0,452***	0,48***	0,449***	0,495***
ZNANJE	0,437***	0,338***	0,448***	0,405***	0,423***
RAZVOJ	0,494***	0,451***	0,515***	0,42***	0,492***

Opombe: OS – organizacijski sistemi, VMO – vodenje in medosebni odnosi, ODK – odnos do dela in kakovosti, RO – razvojna orientacija, OK – povprečje organizacijske klime, * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$, *** - statistično značilno na nivoju $p < 0,001$.

Vse korelacije v tabeli 4.14 so statistično značilne na nivoju $p < 0,001$. Faktorja organizacijske klime organizacijski sistemi ter vodenje in medosebni odnosi najvišje korelirata s kompetencama sodelovanje ter razvoj. Faktor odnos do kakovosti najvišje korelira s kompetencama razvoj in upravljanje uspešnosti. Faktor razvojna orientacija pa s kompetencama sodelovanje ter razvijanje odgovornosti ter tudi s kompetenco razvoj. Organizacijska klima v povprečju najvišje korelira s kompetencama sodelovanje ter razvoj in najmanj s kompetencama znanje in delovna klima.

Tabela 4.15: Pearsonove korelacije med faktorjema vodstvenih kompetenc ter faktorji in povprečjem organizacijske klime

Faktorji klime/kompetenc	Usmerjenost na delo	Usmerjenost k ljudem
ORGANIZACIJSKI SISTEMI	0,472***	0,478***
VODENJE IN MEDOSEBNI ODNOSI	0,397***	0,446***
ODNOS DO DELA IN KVALITETE	0,486***	0,460***
RAZVOJNA ORIENTACIJA	0,420***	0,432***
ORGANIZACIJSKA KLIMA	0,463***	0,476***

Opombe: * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$, *** - statistično značilno na nivoju $p < 0,001$.

Vse korelacije v tabeli 4.15 so statistično značilne na nivoju $p < 0,001$. Korelacije faktorjev kompetenc so glede na faktorje organizacijske klime dokaj podobne. Nekoliko bolj opazno razhajanje vidimo pri dimenziji klime vodenje in medosebni odnosi, ki višje korelira s faktorjem usmerjenosti k ljudem kot pa s faktorjem usmerjenosti na delo.

4.2.3 KOMPETENCE IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU TER OCENA USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE

Tabela 4.16: Pearsonove korelacije med vodstvenimi kompetencami drugega reda ter zadovoljstvom pri delu in primerjalnimi vprašanji

Kompetence drugega reda	Zadovoljstvo pri delu	Primerjalna vprašanja
Analiziranje	0,237*	0,420***
Načelnost	0,250**	0,466***
Odločanje	0,315**	0,525***
Planiranje	0,268**	0,442***
Usmerjanje	0,226*	0,566***
Nadzor	0,297**	0,537***
Vodenje	0,240*	0,457***
Iznajdljivost	0,200*	0,363***
Prepričljivost	0,329***	0,410***
Spodbujanje sprememb	0,333***	0,420***
Doseganje rezultatov	0,259**	0,406***
Motiviranje	0,362***	0,446***
Medosebni odnosi	0,330***	0,456***
Poslušanje	0,317**	0,395***
Reševanje konfliktov	0,302**	0,397***
Sproščena komunikacija	0,357***	0,437***
Učinkovito izražanje	0,320**	0,411***
Coaching	0,352***	0,507***
Timsko delo	0,388***	0,447***
Poznavanje posla	0,280**	0,492***
Strokovno znanje	0,312**	0,425***
Lasten razvoj	0,373***	0,513***
Predanost delu	0,311***	0,351***
Prilagodljivost	0,353***	0,459***

Opombe: * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$, *** - statistično značilno na nivoju $p < 0,001$.

Korelacije v tabeli 4.16 so večinoma statistično značilne vsaj na nivoju $p < 0,01$. Le korelacije med zadovoljstvom pri delu ter kompetencami usmerjanje, vodenje ter iznajdljivost so statistično značilne po manj zahtevnem kriteriju, tj. $p < 0,05$. Hitro lahko opazimo, da so vse korelacije med kompetencami in zadovoljstvom pri delu nekoliko nižje, saj nobena ne dosega niti kriterija srednje visoke korelacije po Petzu (1981).

Korelacije s primerjalnimi vprašanji smo naredili, ker le-ta predstavljajo nekakšno subjektivno oceno zaposlenih o uspešnosti in učinkovitosti podjetja ter posloводства, s tem pa lahko predstavljajo tudi določen kriterij uspešnosti podjetja. Vsekakor pa je treba upoštevati subjektivno naravo te ocene. Primerjalna vprašanja dosegajo večinoma srednje visoke vrednosti korelacij s kompetencami. Najvišje korelacije zaznamo pri kompetencah usmerjanje, nadzor, odločanje, lasten razvoj ter coaching. Te kompetence so torej najbolj povezane s subjektivno oceno uspešnosti podjetja. Najnižje s

primerjalnimi vprašanji korelirajo kompetence predanost delu, iznajdljivost, poslušanje ter reševanje konfliktov.

Tabela 4.17: Pearsonove korelacije med vodstvenimi kompetencami prvega reda ter zadovoljstvom pri delu in primerjalnimi vprašanji

Kompetence prvega reda	Zadovoljstvo pri delu	Primerjalna vprašanja
DOLOČANJE CILJEV	0,283***	0,533***
RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI	0,282***	0,522***
UPOŠTEVANJE STRANK	0,336***	0,462***
UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI	0,346***	0,468***
DELOVNA KLIMA	0,336***	0,441***
SODELOVANJE	0,389***	0,500***
ZNANJE	0,314***	0,484***
RAZVOJ	0,396***	0,500***

Opombe: * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$, *** - statistično značilno na nivoju $p < 0,001$.

Vse korelacije v tabeli 4.17 so statistično značilne na nivoju $p < 0,001$. Ponovno se ponovi vzorec, da zadovoljstvo pri delu nekoliko nižje korelira s kompetencami. Še najvišje korelacije so opazne pri kompetencah razvoj ter sodelovanje in najnižje pri kompetencah določanje ciljev in razvijanje odgovornosti. Nasprotno pa kompetenci določanje ciljev ter razvijanje odgovornosti najvišje korelirata s primerjalnimi vprašanji. Najnižja korelacija pri primerjalnih vprašanjih, ki opisujejo uspešnost podjetja, je pri kompetenci delovna klima.

4.2.4 ANALIZA RAZLIK MED MOŠKIMI IN ŽENSKIMI VODJI

Tabela 4.18: Prikaz razlik med moškimi in ženskami pri posameznih kompetencah in faktorjih

Kompetence		M	razlika M	SD	p
DOLOČANJE CILJEV	ženske	4,03	0,10	0,29	0,145
	moški	3,93		0,35	
RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI	ženske	4,01	0,10	0,26	0,091
	moški	3,91		0,30	
UPOŠTEVANJE STRANK	ženske	4,05	0,15	0,26	0,014**
	moški	3,90		0,32	
UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI	ženske	4,05	0,11	0,32	0,105
	moški	3,94		0,34	
DELOVNA KLIMA	ženske	3,89	0,04	0,45	0,683
	moški	3,85		0,42	
SODELOVANJE	ženske	3,88	0,14	0,34	0,044*
	moški	3,73		0,35	
ZNANJE	ženske	4,14	0,12	0,31	0,102
	moški	4,02		0,39	
RAZVOJ	ženske	3,98	0,18	0,30	0,012**
	moški	3,81		0,36	
FAKTOR1	ženske	4,05	0,14	0,25	0,028*
	moški	3,92		0,34	
FAKTOR 2	ženske	3,92	0,08	0,38	0,283
	moški	3,84		0,34	

Opombe: * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

V vzorec je bilo vključenih 47 žensk in 49 moških. Trend, ki ga lahko opazimo v zgornji tabeli, je, da ženske kot vodje dosledno dosegajo višje ocene kompetenc kot moški. Pri čemer so razlike statistično značilne na nivoju $p < 0,01$ pri dimenzijah upoštevanje strank in razvoj, na nivoju $p < 0,05$ pa pri kompetenci sodelovanje. Razlika med moškimi in ženskami je najmanjša pri kompetenci delovna klima.

Tabela 4.19: Prikaz razlik med moškimi in ženskami pri posameznih kompetencah

Kompetence drugega reda		M	razlika M	SD	p																																																																																																																																																																																																												
Analiziranje	ženske	4,10	0,06	0,27	0,380																																																																																																																																																																																																												
	moški	4,04		0,35		Načelnost	ženske	3,99	0,08	0,40	0,341	moški	3,91	0,42	Odločanje	ženske	4,05	0,12	0,29	0,092	moški	3,93	0,39	Planiranje	ženske	3,99	0,12	0,33	0,084	moški	3,87	0,34	Usmerjanje	ženske	4,01	0,11	0,32	0,151	moški	3,89	0,43	Nadzor	ženske	4,00	0,07	0,29	0,236	moški	3,93	0,30	Vodenje	ženske	4,02	0,12	0,27	0,045*	moški	3,90	0,32	Iznajdljivost	ženske	4,05	0,11	0,29	0,106	moški	3,94	0,36	Prepričljivost	ženske	4,04	0,09	0,27	0,133	moški	3,95	0,29	Spodbujanje sprememb	ženske	4,07	0,26	0,34	0,004**	moški	3,81	0,48	Doseganje rezultatov	ženske	4,16	0,15	0,28	0,026*	moški	4,02	0,36	Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380	moški	3,86	0,37	Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174
Načelnost	ženske	3,99	0,08	0,40	0,341																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,91		0,42		Odločanje	ženske	4,05	0,12	0,29	0,092	moški	3,93	0,39	Planiranje	ženske	3,99	0,12	0,33	0,084	moški	3,87	0,34	Usmerjanje	ženske	4,01	0,11	0,32	0,151	moški	3,89	0,43	Nadzor	ženske	4,00	0,07	0,29	0,236	moški	3,93	0,30	Vodenje	ženske	4,02	0,12	0,27	0,045*	moški	3,90	0,32	Iznajdljivost	ženske	4,05	0,11	0,29	0,106	moški	3,94	0,36	Prepričljivost	ženske	4,04	0,09	0,27	0,133	moški	3,95	0,29	Spodbujanje sprememb	ženske	4,07	0,26	0,34	0,004**	moški	3,81	0,48	Doseganje rezultatov	ženske	4,16	0,15	0,28	0,026*	moški	4,02	0,36	Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380	moški	3,86	0,37	Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36						
Odločanje	ženske	4,05	0,12	0,29	0,092																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,93		0,39		Planiranje	ženske	3,99	0,12	0,33	0,084	moški	3,87	0,34	Usmerjanje	ženske	4,01	0,11	0,32	0,151	moški	3,89	0,43	Nadzor	ženske	4,00	0,07	0,29	0,236	moški	3,93	0,30	Vodenje	ženske	4,02	0,12	0,27	0,045*	moški	3,90	0,32	Iznajdljivost	ženske	4,05	0,11	0,29	0,106	moški	3,94	0,36	Prepričljivost	ženske	4,04	0,09	0,27	0,133	moški	3,95	0,29	Spodbujanje sprememb	ženske	4,07	0,26	0,34	0,004**	moški	3,81	0,48	Doseganje rezultatov	ženske	4,16	0,15	0,28	0,026*	moški	4,02	0,36	Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380	moški	3,86	0,37	Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36															
Planiranje	ženske	3,99	0,12	0,33	0,084																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,87		0,34		Usmerjanje	ženske	4,01	0,11	0,32	0,151	moški	3,89	0,43	Nadzor	ženske	4,00	0,07	0,29	0,236	moški	3,93	0,30	Vodenje	ženske	4,02	0,12	0,27	0,045*	moški	3,90	0,32	Iznajdljivost	ženske	4,05	0,11	0,29	0,106	moški	3,94	0,36	Prepričljivost	ženske	4,04	0,09	0,27	0,133	moški	3,95	0,29	Spodbujanje sprememb	ženske	4,07	0,26	0,34	0,004**	moški	3,81	0,48	Doseganje rezultatov	ženske	4,16	0,15	0,28	0,026*	moški	4,02	0,36	Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380	moški	3,86	0,37	Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																								
Usmerjanje	ženske	4,01	0,11	0,32	0,151																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,89		0,43		Nadzor	ženske	4,00	0,07	0,29	0,236	moški	3,93	0,30	Vodenje	ženske	4,02	0,12	0,27	0,045*	moški	3,90	0,32	Iznajdljivost	ženske	4,05	0,11	0,29	0,106	moški	3,94	0,36	Prepričljivost	ženske	4,04	0,09	0,27	0,133	moški	3,95	0,29	Spodbujanje sprememb	ženske	4,07	0,26	0,34	0,004**	moški	3,81	0,48	Doseganje rezultatov	ženske	4,16	0,15	0,28	0,026*	moški	4,02	0,36	Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380	moški	3,86	0,37	Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																	
Nadzor	ženske	4,00	0,07	0,29	0,236																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,93		0,30		Vodenje	ženske	4,02	0,12	0,27	0,045*	moški	3,90	0,32	Iznajdljivost	ženske	4,05	0,11	0,29	0,106	moški	3,94	0,36	Prepričljivost	ženske	4,04	0,09	0,27	0,133	moški	3,95	0,29	Spodbujanje sprememb	ženske	4,07	0,26	0,34	0,004**	moški	3,81	0,48	Doseganje rezultatov	ženske	4,16	0,15	0,28	0,026*	moški	4,02	0,36	Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380	moški	3,86	0,37	Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																										
Vodenje	ženske	4,02	0,12	0,27	0,045*																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,90		0,32		Iznajdljivost	ženske	4,05	0,11	0,29	0,106	moški	3,94	0,36	Prepričljivost	ženske	4,04	0,09	0,27	0,133	moški	3,95	0,29	Spodbujanje sprememb	ženske	4,07	0,26	0,34	0,004**	moški	3,81	0,48	Doseganje rezultatov	ženske	4,16	0,15	0,28	0,026*	moški	4,02	0,36	Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380	moški	3,86	0,37	Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																			
Iznajdljivost	ženske	4,05	0,11	0,29	0,106																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,94		0,36		Prepričljivost	ženske	4,04	0,09	0,27	0,133	moški	3,95	0,29	Spodbujanje sprememb	ženske	4,07	0,26	0,34	0,004**	moški	3,81	0,48	Doseganje rezultatov	ženske	4,16	0,15	0,28	0,026*	moški	4,02	0,36	Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380	moški	3,86	0,37	Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																												
Prepričljivost	ženske	4,04	0,09	0,27	0,133																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,95		0,29		Spodbujanje sprememb	ženske	4,07	0,26	0,34	0,004**	moški	3,81	0,48	Doseganje rezultatov	ženske	4,16	0,15	0,28	0,026*	moški	4,02	0,36	Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380	moški	3,86	0,37	Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																					
Spodbujanje sprememb	ženske	4,07	0,26	0,34	0,004**																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,81		0,48		Doseganje rezultatov	ženske	4,16	0,15	0,28	0,026*	moški	4,02	0,36	Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380	moški	3,86	0,37	Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																														
Doseganje rezultatov	ženske	4,16	0,15	0,28	0,026*																																																																																																																																																																																																												
	moški	4,02		0,36		Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380	moški	3,86	0,37	Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																							
Motiviranje	ženske	3,93	0,07	0,43	0,380																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,86		0,37		Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987	moški	3,89	0,44	Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																
Medosebni odnosi	ženske	3,89	0,00	0,44	0,987																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,89		0,44		Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454	moški	3,81	0,46	Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																									
Poslušanje	ženske	3,88	0,07	0,47	0,454																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,81		0,46		Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*	moški	3,74	0,33	Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																																		
Reševanje konfliktov	ženske	3,88	0,14	0,37	0,055*																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,74		0,33		Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424	moški	3,88	0,37	Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																																											
Sproščena komunikacija	ženske	3,94	0,06	0,39	0,424																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,88		0,37		Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092	moški	4,02	0,40	Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																																																				
Učinkovito izražanje	ženske	4,15	0,13	0,34	0,092																																																																																																																																																																																																												
	moški	4,02		0,40		Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**	moški	3,69	0,39	Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																																																													
Coaching	ženske	3,87	0,18	0,30	0,011**																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,69		0,39		Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184	moški	3,78	0,35	Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																																																																						
Timsko delo	ženske	3,88	0,10	0,40	0,184																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,78		0,35		Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372	moški	4,04	0,41	Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																																																																															
Poznavanje posla	ženske	4,11	0,07	0,32	0,372																																																																																																																																																																																																												
	moški	4,04		0,41		Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*	moški	4,01	0,41	Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																																																																																								
Strokovno znanje	ženske	4,18	0,17	0,34	0,030*																																																																																																																																																																																																												
	moški	4,01		0,41		Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**	moški	3,77	0,35	Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																																																																																																	
Lasten razvoj	ženske	3,97	0,20	0,32	0,005**																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,77		0,35		Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*	moški	3,78	0,52	Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																																																																																																										
Predanost delu	ženske	4,00	0,22	0,37	0,020*																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,78		0,52		Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174	moški	3,86	0,36																																																																																																																																																																																																			
Prilagodljivost	ženske	3,97	0,11	0,39	0,174																																																																																																																																																																																																												
	moški	3,86		0,36																																																																																																																																																																																																													

Opombe: * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

Tudi v tabeli 4.19 lahko opazimo, da ženske vodje dosledno dosegajo višje rezultate kot moški vodje pri vseh kompetencah. Nivo statistično značilne razlike je opazen pri kompetencah spodbujanje sprememb, lasten razvoj in coaching ($p < 0,01$) ter doseganje rezultatov, reševanje konfliktov, strokovno znanje in predanost delu ($p < 0,05$).

Tabela 4.20: Prikaz razlik med moškimi in ženskami pri posameznih dimenzijah in faktorjih organizacijske klime

Organizacijska klima		M	razlika M	SD	p
Organiziranost	ženske	3,45	-0,05	0,41	0,546
	moški	3,50		0,40	
Strokovna usposobljenost in učenje	ženske	3,68	-0,01	0,35	0,872
	moški	3,70		0,33	
Odnos do kakovosti	ženske	3,87	0,02	0,31	0,778
	moški	3,85		0,28	
Nagrajevanje	ženske	2,97	0,02	0,39	0,837
	moški	2,95		0,43	
Notranje komuniciranje in informiranje	ženske	3,46	-0,02	0,43	0,847
	moški	3,48		0,40	
Notranji odnosi	ženske	3,60	-0,04	0,39	0,590
	moški	3,65		0,38	
Vodenje	ženske	3,51	-0,02	0,40	0,763
	moški	3,53		0,38	
Pripadnost organizaciji	ženske	3,62	0,01	0,25	0,769
	moški	3,61		0,22	
Poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev	ženske	3,45	-0,03	0,30	0,642
	moški	3,48		0,29	
Motivacija in zavzetost	ženske	3,90	0,08	0,33	0,235
	moški	3,82		0,33	
Razvoj kariere	ženske	2,87	0,05	0,40	0,595
	moški	2,83		0,43	
Inovativnost, iniciativnost	ženske	3,74	0,04	0,24	0,382
	moški	3,69		0,22	
ORGANIZACIJSKI SISTEMI					
ORGANIZACIJSKI SISTEMI	ženske	3,10	0,00	0,38	0,959
	moški	3,09		0,41	
VODENJE IN MEDOSEBNI ODNOSI	ženske	3,52	-0,03	0,39	0,723
	moški	3,55		0,37	
ODNOS DO DELA IN KVALITETE	ženske	3,84	0,05	0,28	0,401
	moški	3,79		0,26	
RAZVOJNA ORIENTACIJA	ženske	3,58	-0,01	0,29	0,879
	moški	3,59		0,26	
Primerjalna vprašanja					
Primerjalna vprašanja	ženske	3,62	0,03	0,32	0,591
	moški	3,59		0,30	
Zadovoljstvo pri delu	ženske	3,63	0,00	0,25	0,940
	moški	3,63		0,27	
ORGANIZACIJSKA KLIMA					
ORGANIZACIJSKA KLIMA	ženske	3,51	0,00	0,32	0,956
	moški	3,51		0,31	

Opombe: * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

V tabeli razlik med moškimi in ženskami glede na organizacijsko klimo v njihovih enotah opazimo, da so razlike v organizacijski klimi izredno majhne in tudi statistično neznačilne.

4.2.5 ANALIZA RAZLIK MED OCENAMI NADREJENIH TER PODREJENIH

Vodstvene kompetence smo merili z metodo 360-stopinjske povratne informacije, ki je v oceni posameznega vodje upoštevala samooceno, oceno nadrejenega, dve oceni sodelavcev ter štiri ocene podrejenih. Zaradi pogostih težav pri ocenjevanju s podobnimi vprašalniki nas je zanimalo, kako vodje ocenjujejo njihovi nadrejeni ter podrejeni, kot dve skupini, ki imata največ stika s posameznim vodjem. Tako želimo pridobiti tudi nekaj vpogleda v objektivnost ocenjevanja.

Tabela 4.21: Prikaz razlik med ocenami nadrejenih ter podrejenih pri posameznih kompetencah

Kompetence drugega reda		M	razlika M	SD	p
Analiziranje	nadrejeni	3,78	-0,40	0,59	0,000***
	podrejeni	4,18		0,43	
Načelnost	nadrejeni	3,91	-0,06	0,67	0,440
	podrejeni	3,97		0,55	
Odločanje	nadrejeni	3,77	-0,26	0,70	0,001***
	podrejeni	4,03		0,47	
Planiranje	nadrejeni	3,79	-0,16	0,60	0,017*
	podrejeni	3,96		0,50	
Usmerjanje	nadrejeni	3,80	-0,14	0,77	0,083
	podrejeni	3,95		0,52	
Nadzor	nadrejeni	3,81	-0,19	0,59	0,004**
	podrejeni	4,00		0,42	
Vodenje	nadrejeni	3,80	-0,20	0,64	0,004**
	podrejeni	4,00		0,43	
Iznajdljivost	nadrejeni	3,67	-0,42	0,66	0,000***
	podrejeni	4,09		0,46	
Prepričljivost	nadrejeni	3,83	-0,23	0,59	0,001***
	podrejeni	4,05		0,40	
Spodbujanje sprememb	nadrejeni	3,65	-0,39	0,80	0,000***
	podrejeni	4,03		0,57	
Doseganje rezultatov	nadrejeni	3,94	-0,25	0,68	0,000***
	podrejeni	4,19		0,40	
Motiviranje	nadrejeni	3,84	-0,01	0,64	0,852
	podrejeni	3,85		0,54	
Medosebni odnosi	nadrejeni	3,75	-0,19	0,71	0,008**
	podrejeni	3,93		0,54	
Poslušanje	nadrejeni	3,70	-0,20	0,70	0,009**
	podrejeni	3,90		0,58	
Reševanje konfliktov	nadrejeni	3,64	-0,22	0,70	0,013**
	podrejeni	3,85		0,50	
Sproščena komunikacija	nadrejeni	3,71	-0,18	0,74	0,014**
	podrejeni	3,90		0,53	
Učinkovito izražanje	nadrejeni	3,85	-0,35	0,79	0,000***
	podrejeni	4,20		0,48	

Coaching	nadrejeni	3,65	-0,14	0,59	0,030*
	podrejeni	3,79		0,48	
Timsko delo	nadrejeni	3,75	-0,09	0,61	0,186
	podrejeni	3,84		0,54	
Poznavanje posla	nadrejeni	3,84	-0,34	0,69	0,000***
	podrejeni	4,17		0,50	
Strokovno znanje	nadrejeni	4,00	-0,18	0,73	0,015***
	podrejeni	4,17		0,48	
Lasten razvoj	nadrejeni	3,65	-0,28	0,64	0,000***
	podrejeni	3,93		0,51	
Predanost delu	nadrejeni	3,69	-0,26	0,83	0,001***
	podrejeni	3,95		0,60	
Prilagodljivost	nadrejeni	3,76	-0,21	0,67	0,007**
	podrejeni	3,97		0,52	

Opombe: * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$, *** - statistično značilno na nivoju $p < 0,001$.

V tabeli razlik med ocenami nadrejenih in podrejenih je hitro opazno, da so nadrejeni v povprečju konsistentno dajali nižje ocene kompetenc kot podrejeni. Razlike so v veliki meri statistično značilne tudi na nivoju $p < 0,001$ ali vsaj na nivoju $p < 0,05$. Kriterija statistične značilnosti pa ne dosegajo razlike v ocenah pri kompetencah načelnost, usmerjanje ter motiviranje. Pri teh kompetencah so razlike dokaj majhne.

Tabela 4.22: Prikaz razlik med ocenami nadrejenih ter podrejenih pri posameznih kompetencah prvega reda

Kompetence prvega reda		M	razlika M	SD	p
DOLOČANJE CILJEV	nadrejeni	3,81	-0,21	0,58	0,001***
	podrejeni	4,02		0,46	
RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI	nadrejeni	3,80	-0,20	0,58	0,002**
	podrejeni	4,00		0,41	
UPOŠTEVANJE STRANK	nadrejeni	3,72	-0,34	0,60	0,000***
	podrejeni	4,06		0,42	
UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI	nadrejeni	3,89	-0,13	0,60	0,039*
	podrejeni	4,02		0,44	
DELOVNA KLIMA	nadrejeni	3,72	-0,19	0,68	0,006**
	podrejeni	3,92		0,54	
SODELOVANJE	nadrejeni	3,70	-0,11	0,57	0,063
	podrejeni	3,82		0,49	
ZNANJE	nadrejeni	3,92	-0,26	0,65	0,000***
	podrejeni	4,17		0,46	
RAZVOJ	nadrejeni	3,70	-0,25	0,63	0,000***
	podrejeni	3,95		0,48	

Opombe: * - statistično značilno na nivoju $p < 0,05$, ** - statistično značilno na nivoju $p < 0,01$, *** - statistično značilno na nivoju $p < 0,001$.

Tudi v tej tabeli razlik med ocenami nadrejenih in podrejenih je očitno, da so nadrejeni podajali nižje ocene kot podrejeni. Pri tem le razlike pri kompetenci sodelovanje niso statistično značilne. Razlike pri kompetenci upravljanje uspešnosti dosegajo blažji kriterij, tj. $p < 0,05$.

4.3 NAPOVEDOVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME S POMOČJO VODSTVENIH KOMPETENC

Tabela 4.23: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje povprečja organizacijske klime ter štirih nadrednih faktorjev klime (odvisne spremenljivke) s pomočjo vodstvenih kompetenc drugega reda (neodvisne spremenljivke)

Kompetence drugega reda	ORGANIZACIJSKA KLIMA		ORGANIZACIJSKI SISTEMI		VODENJE IN MEDOSEBNI ODNOSI		ODNOS DO DELA IN KVALITETE		RAZVOJNA ORIENTACIJA		Toler.
	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	
Analiziranje	-0,470	0,089	-0,510	0,068	-0,431	0,124	-0,528	0,053*	-0,310	0,276	0,111
Načelnost	-0,559	0,038*	-0,475	0,080	-0,582	0,034*	-0,464	0,079	-0,622	0,026*	0,117
Odločanje	-0,267	0,403	-0,246	0,447	-0,282	0,387	-0,315	0,319	-0,175	0,597	0,081
Planiranje	-0,067	0,814	-0,076	0,792	-0,102	0,725	0,059	0,834	-0,115	0,697	0,101
Usmerjanje	-0,273	0,300	-0,105	0,691	-0,389	0,147	-0,360	0,166	-0,205	0,450	0,120
Nadzor	0,546	0,056	0,505	0,080	0,650	0,026*	0,396	0,157	0,492	0,096	0,104
Vodenje	0,010	0,973	-0,115	0,687	-0,102	0,723	0,190	0,495	0,165	0,572	0,104
Iznajdljivost	-0,355	0,114	-0,299	0,187	-0,403	0,079	-0,309	0,162	-0,339	0,144	0,166
Prepričljivost	0,164	0,455	0,152	0,493	0,230	0,305	0,198	0,361	0,020*	0,929	0,172
Spodbujanje sprememb	-0,180	0,459	-0,268	0,275	-0,164	0,506	-0,139	0,562	-0,075	0,764	0,140
Doseganje rezultatov	0,216	0,434	0,144	0,607	0,303	0,282	0,237	0,385	0,131	0,647	0,108
Motiviranje	-0,017	0,954	-0,038	0,898	-0,055	0,853	0,169	0,557	-0,114	0,705	0,098
Medosebni odnosi	0,468	0,123	0,324	0,288	0,519	0,093	0,467	0,119	0,505	0,108	0,091
Poslušanje	0,068	0,792	0,090	0,729	-0,014	0,957	0,047	0,852	0,156	0,558	0,125
Reševanje konfliktov	-0,152	0,527	-0,088	0,717	-0,091	0,709	-0,208	0,381	-0,242	0,332	0,143
Sproščena komunikacija	0,079	0,746	0,005	0,984	0,131	0,601	0,014	0,953	0,161	0,525	0,138
Učinkovito izražanje	0,122	0,515	0,110	0,560	0,121	0,526	0,103	0,577	0,133	0,494	0,235
Coaching	0,124	0,716	0,258	0,453	0,105	0,763	0,021	0,951	0,032*	0,927	0,071
Timsko delo	0,088	0,770	0,075	0,807	0,122	0,693	-0,007	0,981	0,137	0,662	0,090
Poznavanje posla	0,322	0,143	0,382	0,086	0,239	0,284	0,300	0,166	0,304	0,181	0,173
Strokovno znanje	0,337	0,104	0,271	0,194	0,305	0,148	0,322	0,115	0,422	0,050*	0,196
Lasten razvoj	0,104	0,632	0,096	0,660	0,075	0,735	0,269	0,211	-0,030*	0,893	0,175
Predanost delu	0,209	0,380	0,266	0,270	0,242	0,320	0,157	0,504	0,088	0,721	0,146
Prilagodljivost	0,228	0,416	0,271	0,339	0,242	0,395	0,129	0,640	0,195	0,501	0,106

Opomba: * – statistično značilno na nivoju $p < 0,05$; ** – statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

Tabela 4.24: Prikaz pojasnjevalne moči modela za povprečje organizacijske klime ter štiri nadredne faktorje klime

	Organizacijska klima	Organizacijski sistemi	Vodenje in medosebni odnosi	Odnos do dela in kvalitete	Razvojna orientacija
R	0,66	0,651	0,644	0,671	0,628
R²	0,436	0,424	0,415	0,451	0,395
F	2,22	2,112	2,038	2,36	1,874
p	0,005**	0,008**	0,012**	0,003**	0,023*

Opomba: * – statistično značilno na nivoju $p < 0,05$; ** – statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

Iz tabele 4.24 je razvidno, da ima model napovedovanja povprečja organizacijske klime ter posameznih faktorjev klime na podlagi 24 kompetenc drugega reda dokaj veliko pojasnjevalno moč. Te kompetence namreč pojasnijo 43,6 % variance povprečja organizacijske klime ter med 39,5 % in 45,1 % variance posameznih faktorjev organizacijske klime. Model napovedovanja je tudi statistično značilen pri povprečju organizacijske klime ter vseh posameznih faktorjih, le pri razvojni orientaciji dosega blažji kriterij, tj. $p < 0,05$.

Nekoliko bolj poglobljen pogled na model pojasnjevanja s tolikimi dimenzijami (tabela 4.23) nam pokaže, da le redki beta koeficienti dosegajo nivo statistične značilnosti, kljub temu da kot celota dobro pojasnjujejo tako povprečje organizacijske klime kot tudi njene posamezne faktorje. V začetku smo tudi ugotovili, da te komponente vodenja med seboj zmerno korelirajo, kar bi lahko prispevalo k težavam z multikolinearnostjo. Ne glede na to lahko v tabeli 4.23 opazimo, da pri povprečju organizacijske klime nivo statistične značilnosti dosega le beta koeficient dimenzije načelnost, ki pa ima negativni predznak, kar pomeni, da je ta dimenzija pravzaprav negativno povezana z organizacijsko klimo. Pri faktorju vodenje in medosebni odnosi dosega nivo statistične značilnosti $p < 0,05$ dimenziji načelnost in nadzor, pri čemer je beta koeficient načelnosti ponovno negativen. Pri faktorju odnos do dela in kvalitete dosega nivo statistične značilnosti $p < 0,05$ le dimenzija analiziranje, ki ima prav tako negativni predznak. Pri faktorju razvojne orientacije sta statistično značilna beta koeficienta dimenzij načelnost (negativni predznak) in strokovno znanje.

Ker smo v zgornje modele napovedovanja vključili veliko spremenljivk, smo se odločili preveriti model napovedovanja organizacijske klime s pomočjo manjšega števila prediktorjev, saj na osnovi rezultatov ne moremo potegniti jasnih zaključkov. Modele s prevelikim številom spremenljivk je običajno zelo težko interpretirati, zato smo uporabili nadredne kategorije vodenja.

Tabela 4.25: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje povprečja organizacijske klime ter štirih nadrednih faktorjev klime (odvisne spremenljivke) s pomočjo vodstvenih kompetenc prvega reda (neodvisne spremenljivke)

Kompetence prvega reda	ORGANIZACIJSKA KLIMA		ORGANIACIJSKI SISTEMI		VODENJE IN MEDOSEBNI ODNOSI		ODNOS DO DELA IN KVALITETE		RAZVOJNA ORIENTACIJA		Tolerance
	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	
DOLOČANJE CILJEV	-1,127	0,004**	-0,909	0,021*	-1,201	0,003**	-1,27	0,001***	-0,957	0,019*	0,051
RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI	0,567	0,032*	0,456	0,087	0,53	0,052*	0,638	0,015**	0,59	0,032**	0,11
UPOŠTEVANJE STRANK	-0,323	0,216	-0,355	0,178	-0,288	0,285	-0,213	0,408	-0,366	0,177	0,112
UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI	0,12	0,662	0,036	0,898	0,204	0,473	0,296	0,278	-0,074	0,795	0,099
DELOVNA KLIMA	0,391	0,011**	0,329	0,033*	0,391	0,014**	0,39	0,01**	0,4	0,012**	0,331
SODELOVANJE	0,285	0,26	0,364	0,155	0,282	0,28	0,071	0,776	0,326	0,215	0,118
ZNANJE	0,436	0,018*	0,437	0,018*	0,314	0,095	0,435	0,017*	0,514	0,007**	0,23
RAZVOJ	0,391	0,06**	0,368	0,079	0,436	0,042*	0,408	0,047*	0,261	0,223	0,178
R	0,604		0,593		0,568		0,616		0,561		
R ²	0,364		0,352		0,323		0,38		0,314		
F	6,087		5,763		5,062		6,504		4,873		
P	0,000***		0,000***		0,000***		0,000***		0,000***		

Opomba: * – statistično značilno na nivoju $p < 0,05$; ** – statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

Iz tabele je razvidno, da se je determinacijski koeficient nekoliko znižal, ter kaže na to, da kompetence prvega reda pojasnjujejo 36,4 % variance povprečja organizacijske klime ter 38 % do 31,4 % variance posameznih faktorjev organizacijske klime. Vsi modeli so statistično značilni na nivoju $p < 0,001$. Izmed kompetenc prvega reda povprečje organizacijske klime najbolj ter tudi visoko statistično značilno pojasnjuje kompetenco določanje ciljev, katere vpliv pa je negativen. Povprečje organizacijske klime dokaj dobro pojasnjujejo tudi kompetence delovna klima, znanje, sodelovanje, razvijanje odgovornosti ter v nekoliko manjši meri tudi razvoj. Pri povprečju ter vseh faktorjih najmanj pojasnjujejo kompetence upravljanje uspešnosti, upoštevanje strank ter sodelovanje. Pri faktorju organizacijski sistemi statistično značilnost dosegajo le beta koeficienti kompetenc določanje ciljev (negativni beta), delovna klima ter znanje. Dokaj visoka pa sta tudi beta koeficienta razvijanje odgovornosti ter razvoj.

K faktorju vodenje in medosebni odnosi statistično značilno prispevajo kompetence določanje ciljev (negativni beta), delovna klima, razvoj ter razvijanje odgovornosti. K faktorju odnos do dela in kvalitete statistično značilno prispevajo določanje ciljev (negativni beta), delovna klima, razvijanje odgovornosti ter znanje in razvoj. K faktorju razvojna orientacija statistično značilno prispevajo določanje ciljev (negativni beta), delovna klima, razvijanje odgovornosti ter znanje.

Tabela 4.26: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje povprečja organizacijske klime ter štirih nadrednih faktorjev klime (odvisne spremenljivke) s pomočjo dveh faktorjev vodstvenih kompetenc (neodvisni spremenljivki)

Kompetence	ORGANIZACIJSKA KLIMA		ORGANIZACIJSKI SISTEMI		VODENJE IN MEDOSEBNI ODNOSI		ODNOS DO DELA IN KVALITETE		RAZVOJNA ORIENTACIJA	
	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p
FAKTOR 1	0,238	0,091	0,258	0,067	0,138	0,340	0,322	0,023*	0,218	0,132
FAKTOR 2	0,295	0,037***	0,282	0,045*	0,342	0,019*	0,215	0,126	0,266	0,067
R	0,501		0,507		0,455		0,505		0,454	
R2	0,251		0,257		0,207		0,255		0,206	
F	15,247		15,702		11,884		15,605		11,833	
P	0,000***		0,000***		0,000***		0,000***		0,000***	

Opomba: * – statistično značilno na nivoju $p < 0,05$; ** – statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

V tabeli 4.26 smo prikazali še regresijsko analizo s pomočjo dveh identificiranih faktorjev vodstvenih kompetenc. Opazimo lahko, da je precej padla pojasnjevalna moč modela, saj sedaj pojasni le še od 20,6 % do 25,7% variance povprečja in faktorjev organizacijske klime. Beta koeficienti so statistično značilni le za odnos do dela in kvalitete pri kompetencah, usmerjenih na delo (faktor 1), ter za vodenje in medosebne odnose, organizacijske sisteme in povprečje organizacijske klime pri kompetencah, usmerjenih k ljudem (faktor 2).

Tabela 4.27: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje povprečja organizacijske klime ter štirih nadrednih faktorjev klime (odvisne spremenljivke) s pomočjo izbranih dimenzij vodstvenih kompetenc (neodvisne spremenljivke)

Kompetence prvega reda	ORGANIZACIJSKA KLIMA		ORGANIZACIJSKI SISTEMI		VODENJE IN MEDOSEBNI ODNOSI		ODNOS DO DELA IN KVALITETE		RAZVOJNA ORIENTACIJA		Toler.
	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	Beta	p	
DOLOČANJE CILJEV	-1,042	0,005**	-0,851	0,022*	-1,068	0,005**	-1,135	0,002**	-0,968	0,011**	0,058
RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI	0,628	0,01**	0,52	0,034*	0,619	0,014**	0,682	0,005**	0,611	0,016*	0,131
DELOVNA KLIMA	0,456	0,002**	0,409	0,005**	0,457	0,002**	0,413	0,004**	0,47	0,002**	0,377
ZNANJE	0,354	0,042*	0,342	0,052*	0,238	0,183	0,392	0,022*	0,422	0,02*	0,254
RAZVOJ	0,344	0,048*	0,305	0,083	0,421	0,02*	0,399	0,02*	0,162	0,366	0,254
R	0,586		0,571		0,547		0,604		0,541		
R2	0,343		0,326		0,299		0,365		0,292		
F	9,186		8,502		7,499		10,098		7,274		
p	0,000***		0,000***		0,000***		0,000***		0,000***		

Opomba: * – statistično značilno na nivoju $p < 0,05$; ** – statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

V tabeli 4.27 smo prikazali regresijsko analizo z zmanjšanim številom prediktorjev. Iz obdelave smo izločili vse tiste kompetence prvega reda, ki konsistentno niso statistično značilno pojasnjevale povprečja in posameznih faktorjev klime. Takšne dodatne analize smo se poslužili zaradi lažje interpretacije ter zmanjšanja vpliva multikolinearnosti. Kljub vsemu pri faktorjih tolerance lahko opazimo, da kompetenca določanje ciljev še vedno kaže višjo stopnjo multikolinearnosti. V obdelavo smo vključili kompetence določanje ciljev, razvijanje odgovornosti, delovna klima, znanje ter razvoj.

V tabeli lahko opazimo, da so se determinacijski koeficienti nekoliko znižali, vendar ne veliko. Modeli so še vedno statistično značilni na nivoju $p < 0,001$. Beta koeficienti so večinoma statistično značilni vsaj na nivoju $p < 0,05$. Kriterija statistične značilnosti pa ne dosegajo kompetence razvoj pri faktorju klime razvojna orientacija, delovna klima pri faktorju vodenje in medosebni odnosi ter razvoj pri faktorju organizacijski sistemi.

4.4 NAPOVEDOVANJE ZADOVOLJSTVA LJUDI IN USPEŠNOSTI PODJETJA S POMOČJO VODSTVENIH KOMPETENC VODIJ

Tabela 4.28: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje zadovoljstva pri delu ter uspešnosti in učinkovitosti podjetja (odvisne spremenljivke) s pomočjo vodstvenih kompetenc drugega reda (neodvisne spremenljivke)

Kompetence drugega reda	Zadovoljstvo pri delu		Primerjalna vprašanja	
	Beta	p	Beta	p
Analiziranje	-0,566	0,043*	-0,342	0,191
Načelnost	-0,671	0,014**	-0,101	0,688
Odločanje	-0,120	0,709	0,391	0,201
Planiranje	-0,179	0,537	-0,405	0,14
Usmerjanje	-0,634	0,019*	0,428	0,09
Nadzor	0,425	0,139	0,601	0,028*
Vodenje	-0,023	0,936	-0,038	0,886
Iznajdljivost	-0,216	0,339	-0,085	0,69
Prepričljivost	0,174	0,433	-0,108	0,604
Spodbujanje sprememb	-0,296	0,229	-0,022	0,924
Doseganje rezultatov	0,030	0,914	-0,109	0,678
Motiviranje	0,075	0,797	-0,198	0,475
Medosebni odnosi	0,260	0,393	0,184	0,521
Poslušanje	0,070	0,787	0,226	0,358
Reševanje konfliktov	-0,179	0,461	-0,055	0,809
Sproščena komunikacija	0,105	0,672	-0,226	0,334
Učinkovito izražanje	0,379	0,048*	-0,093	0,601
Coaching	0,246	0,475	-0,09	0,781
Timsko delo	0,243	0,428	0,165	0,567
Poznavanje posla	0,150	0,497	0,402	0,056
Strokovno znanje	0,440	0,037*	0,053	0,788
Lasten razvoj	-0,004	0,985	0,096	0,642
Predanost delu	0,484	0,047*	0,096	0,673
Prilagodljivost	0,458	0,108	-0,049	0,855
R	0,651		0,669	
R ²	0,424		0,488	
F	2,118		2,744	
p	0,008**		0,001***	

Opomba: * – statistično značilno na nivoju $p < 0,05$; ** – statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

Iz tabele 4.28 je razvidno, da ima model napovedovanja zadovoljstva ter ocene uspešnosti podjetja na podlagi 24 kompetenc drugega reda dokaj veliko pojasnjevalno moč. Te kompetence namreč pojasnijo 42,4 % variance zadovoljstva ter 48,8 % variance primerjalnih vprašanj, ki govorijo o uspešnosti podjetja in posloводства po oceni zaposlenih. K zadovoljstvu statistično značilno prispevajo kompetence analiziranje, načelnost ter usmerjanje, ki pa imajo negativno pojasnjevalno moč in torej znižujejo zadovoljstvo zaposlenih. K zadovoljstvu pa statistično značilno na nivoju $p < 0,05$ prispevajo še kompetence učinkovito izražanje, strokovno znanje ter predanost delu. K oceni uspešnosti podjetja in posloводства statistično značilno prispevata kompetenci

poznavanje posla ter nadzor. Vse ostale kompetence zelo slabo pojasnjujejo ti dve komponenti.

Tabela 4.29: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje zadovoljstva pri delu ter uspešnosti in učinkovitosti podjetja (odvisne spremenljivke) s pomočjo vodstvenih kompetenc prvega reda (neodvisne spremenljivke)

Kompetence prvega reda	Zadovoljstvo pri delu		Primerjalna vprašanja	
	Beta	p	Beta	p
DOLOČANJE CILJEV	-1,351	0,001***	-0,088	0,819
RAZVIJANJE ODGOVORNOSTI	0,214	0,435	0,523	0,047*
UPOŠTEVANJE STRANK	-0,173	0,526	-0,411	0,114
UPRAVLJANJE USPEŠNOSTI	0,178	0,537	-0,424	0,124
DELOVNA KLIMA	0,364	0,023*	0,257	0,089
SODELOVANJE	0,485	0,069	0,172	0,492
ZNANJE	0,463	0,016*	0,352	0,053*
RAZVOJ	0,417	0,056	0,327	0,113
R	0,550		0,609	
R ²	0,303		0,371	
F	4,612		6,277	
P	0,000***		0,000***	

Opomba: * – statistično značilno na nivoju $p < 0,05$; ** – statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

Tabela 4.29 prikazuje, da se je pojasnjevalna moč modela z združevanjem v dimenzije nekoliko zmanjšala, in sicer sedaj model pojasnjuje 30,3 % variance zadovoljstva ter 37,1 % variance ocene uspešnosti podjetja in poslovodstva. Oba modela sta statistično značilna. Zadovoljstvo pri delu statistično značilno pojasnjujejo predvsem kompetence določanje ciljev, ki je z zadovoljstvom negativno povezana, ter delovna klima in znanje. Blizu kriteriju statistične značilnosti sta tudi kompetenci sodelovanje in razvoj. Oceno uspešnosti statistično značilno pojasnjujeta le kompetenci razvijanje odgovornosti ter znanje, in sicer na nivoju $p < 0,05$. Nekoliko bližje kriteriju značilnosti je tudi kompetenca delovna klima.

Tabela 4.30: Rezultati linearne regresijske analize za napovedovanje zadovoljstva pri delu ter uspešnosti in učinkovitosti podjetja (odvisne spremenljivke) s pomočjo dveh faktorjev vodstvenih kompetenc (neodvisni spremenljivki)

	Zadovoljstvo pri delu		Primerjalna vprašanja	
	Beta	p	Beta	p
FAKTOR 1	0,122	0,417	0,347	0,012**
FAKTOR 2	0,276	0,068	0,222	0,106
R	0,377		0,536	
R ²	0,142		0,287	
F	7,523		18,337	
P	0,001***		0,000***	

Opomba: * – statistično značilno na nivoju $p < 0,05$; ** – statistično značilno na nivoju $p < 0,01$.

Iz tabele 4.30 je razvidno, da model, ki vključuje le dva identificirana faktorja kompetenc vodij, precej zmanjša pojasnjevalno vrednost, predvsem pri oceni zadovoljstva, kjer se je koeficient determinacije zmanjšal na 14,2. Lahko pa opazimo trend, da k zadovoljstvu v večji meri prispevajo kompetence, usmerjene k ljudem, k oceni uspešnosti podjetja in posloводства pa kompetence, usmerjene na delo, kjer je beta tudi statistično značilen.

5 INTERPRETACIJA

V tej nalogi smo se lotili raziskovanja povezav med dvema dejavnikoma, ki sta ključnega pomena za uspeh in razvoj vsake organizacije, vodij ter organizacijske klime. Že Stringer (2002) v svoji opredelitvi organizacijske klime, vodenje navaja kot najpomembnejši posamezni faktor vpliva na organizacijsko klimo. Tako menimo, da bi več jasnosti na tem področju lahko pripomoglo k bolj usmerjenemu razvoju ter izobraževanju vodij ter posledično k izboljšavam organizacijske klime. Iz teh razlogov smo se v naši raziskavi osredotočili na povezavo vodstvenih vedenj, ki smo jih merili z vprašalnikom vodstvenih kompetenc, ter na organizacijsko klimo kot pokazatelja subjektivnega počutja zaposlenih v organizaciji.

Še posebej danes, v času hiperkonkurence, ko mora vsako podjetje optimizirati svoje delovanje na vseh področjih, je ključnega pomena, da podjetje svoje resurse pravilno usmerja tudi na področju razvoja človeških virov, še posebej vodij. Iz tega razloga upamo, da bomo s to raziskavo lahko odgovorili na nekaj ključnih vprašanj in dilem v povezavi z vodstvenimi kompetencami ter njihovim vplivom na organizacijsko klimo.

5.1 VPRAŠALNIK VODSTVENIH KOMPETENC

V svoji raziskavi smo se najprej osredotočili na ovrednotenje vprašalnika vodstvenih kompetenc, ki smo ga uporabili kot mero prisotnosti različnih vodstvenih vedenj. Na nivoju kompetenc drugega reda ali vodstvenih veščin ter kompetenc prvega reda, ki so pravzaprav združene dimenzije vodstvenih veščin, smo izračunali zanesljivost, konstruktno veljavnost vprašalnika ter naredili faktorsko analizo.

Deskriptivne analize vprašalnika (tabeli 4.1 in 4.2) kažejo na to, da je vprašalnik vodstvenih kompetenc zanesljiv inštrument, katerega lestvice so normalno distribuirane, čeprav so vse nekoliko levo asimetrične. Vse lestvice dosegajo dokaj visoke koeficiente notranje skladnosti (Cronbach ALPHA), ki segajo večinoma od 0,75 do 0,91 (tabela 4.4) in se interpretirajo kot visoke do zmerne zanesljivosti (Bucik 1997). Dokaj nizko zanesljivost dosega le lestvica lasten razvoj ($\alpha = 0,39$). Razumljivo tudi dimenzije višjega reda dosegajo visoke stopnje zanesljivosti, in sicer od 0,81 do 0,95 (tabela 4.3). Višje stopnje zanesljivosti so bile tudi pričakovane, saj smo podatke zbirali z metodo 360-stopinjske povratne informacije, ki je že sama po sebi izbrana zato, da zagotavlja višjo stopnjo zanesljivosti pridobljenih ocen o posameznikih. Zanesljivosti na podlagi posameznih ocenjevalcev nismo izračunavali, saj je vprašalnik namenjen ravno 360-

stopinjski povratni informaciji in se uporablja izključno za tak način dela. Zanimalo nas je predvsem, ali so tako pridobljene ocene zanesljive.

Lestvice vprašalnika so bile vse levo asimetrične, načelnost ter predanost delu tudi zelo blizu kritični meri statistične značilnosti. To pomeni, da so ocenjevalci bolj izbirali ocene iz zgornje polovice ocenjevalne lestvice. Kljub vsemu se lestvice še vedno razporejajo v okviru kriterijev normalne porazdelitve. Težava nekritičnega ocenjevanja vodij po metodi absolutnih ocen od 1 do 5 je znana težava, ki jo v praksi poskušajo korigirati s pomočjo usposabljanja ocenjevalcev, normativnim ocenjevanjem, opisnimi lestvicami ter tako kot v našem primeru, tudi s pomočjo metode 360-stopinjske povratne informacije. Kljub vsemu pa vidimo, da ne glede na uporabo metode 360-stopinjske povratne informacije težava ostaja ter tako postavlja pod vprašaj uporabnost te metode.

Zaradi pogostih težav s kritičnostjo ocenjevalcev pri ocenjevanju s podobnimi vprašalniki nas je zanimalo, kako vodje ocenjujejo njihovi nadrejeni ter podrejeni, kot dve skupini, ki imata največ stika s posameznim vodjem. Na ta način smo želeli pridobiti nekoliko bolj poglobljen pogled v ocenjevanje vodij ter razjasniti nekaj težav in pomislekov, ki lahko vplivajo na dobljene rezultate.

Iz rezultatov v tabeli 4.21 in 4.22 je razvidno, da so nadrejeni v povprečju konsistentno dajali nižje ocene kompetenc kot podrejeni. Razlike so v veliki meri statistično značilne, razen pri kompetencah načelnost, usmerjanje ter motiviranje. Pri teh kompetencah so razlike dokaj majhne. Zakaj se ravno pri teh kompetencah ne pojavljajo značilne razlike, je vprašanje. Možno bi bilo, da so vedenja opisana bolj objektivno in jih je zato lažje oceniti. Še vedno pa je tudi pri teh ocenah trend enak, ocene nadrejenih so nižje. Takšen rezultat nam pove, da so nadrejeni bolj kritični ocenjevalci, kar je bilo morda tudi pričakovano, saj so pogosteje v vlogi, ko morajo nekoga oceniti, medtem ko so bili podrejeni v to vlogo pogosto postavljeni prvič. Prav tako je lahko težavna relacija ocenjevanja, saj je ocenjevanje svojega nadrejenega lahko psihološko tvegano. Še en možen razlog za razlike je preprosto drugačen pogled nadrejenih ter podrejenih na isto osebo, saj so tudi pričakovanja različna. Glede na to, da so bili v vsako oceno vključeni štiri podrejeni, imajo le-ti precejšen vpliv na skupno oceno. To lahko zaradi njihove zmanjšane kritičnosti predstavlja raziskovalni problem ter popači rezultate. Metoda 360-stopinjske povratne informacije je bila izvedena ravno zaradi zvišanja zanesljivosti rezultatov ter širšega pogleda na posameznega vodjo, vendar dobljeni rezultati lahko ponovno postavljajo pod vprašaj tudi samo metodo.

V prihodnjih raziskavah bi veljalo razmisliti ter preizkusiti različne izračune povprečij. Tako bi lahko zmanjšali vpliv nekritičnega ocenjevanja podrejenih, tako da bi v skupno

povprečje podrejene ter sodelavce vključili kot povprečje ocen vseh ocen podrejenih in ne posameznih ocenjevalcev. Ponovno pa bi se tukaj pojavil raziskovalni problem, da bi nadrejeni, ki je večinoma le ena oseba, dobil veliko moč v skupni oceni. Vsekakor je pri interpretaciji treba upoštevati zgornjo ugotovitev ter pomanjkljivost in se, kolikor je le možno, izogibati uporabi skupnega povprečja. Prav tako bi bilo, iz vidika objektivnosti rezultatov, dobro ocenjevalce informirati ter izobraziti o namenu ocenjevanja, objektivnosti ocenjevanja ter zagotoviti še večjo stopnjo anonimnosti.

V sklopu deskriptivnih statistik vprašalnika (tabela 4.1) lahko vidimo tudi, da so bile pri v obdelavo vključenih vodjih najvišje ocenjene kompetence strokovno znanje, učinkovito izražanje, doseganje rezultatov in analiziranje. Najnižje so bile ocenjene kompetence coaching, reševanje konfliktov, timsko delo ter motiviranje. Zanimivo je, da so bile najvišje ocenjene kompetence večinoma iz v nadaljevanju opredeljenega faktorja, ki vsebuje bolj na delo osredotočene veščine, razen kompetence učinkovito izražanje, ki je dokaj enakomerno korelirala z obema faktorjema. Najnižje pa so bile ocenjene veščine iz v nadaljevanju opredeljenega faktorja, ki vsebuje bolj k ljudem usmerjene veščine, razen dimenzije coaching, ki je višje korelirala s prvim faktorjem, vendar je po svoji definiciji vseeno bolj mehka veščina.

V ta vzorec je bilo vključenih 95 vodij iz podjetja X ter 58 vodij iz treh drugih podjetij, kar daje ugotovitvam nekoliko širši spekter za posplošitve. Lahko bi dejali, da so vodje v teh organizacijah bolj veščji na področjih, ki so bolj osredotočena na delo ter doseganje rezultatov, kot pa usmerjeni na ljudi.

Glede na to, da je danes v menedžerskem svetu največ govora o tem, da je najbolj pomembna vloga sodobnega vodje predvsem motivacija ljudi za doseganje ciljev, je zgornja ugotovitev nekoliko zaskrbljujoča. Daniel Pink (2010) v svoji knjigi o motivaciji govori ravno o tem, da v poslovnem svetu še vedno nismo naredili preskoka v razmišljanju in vedenju ter še vedno poskušamo motivirati ljudi s korenčkom in palico. Popolnoma spregledamo spoznanja, ki pravijo, da je pri kreativnem in kompleksnem delu pomembno predvsem prepuščanje avtonomije, strokovnost ter zavedanje namena in pomena svojega dela. Dobljeni rezultati potrjujejo, da se vodje še vedno bolj usmerjajo v delo kot pa v ljudi in njihovo dobro počutje ter tako izpostavljajo izziv sodobnega vodenja.

5.1.1 VELJAVNOST VPRAŠALNIKA

Z namenom preverjanja merskih karakteristik vprašalnika smo preverili tudi konstruktno veljavnost vprašalnika vodstvenih kompetenc ter med seboj korelirali vodstvene veščine oziroma kompetence drugega reda. Iz tabele korelacij (tabela 4.5) je razvidno, da korelacije večinoma kažejo na srednjo do visoko ali zelo visoko povezanost. Če pogledamo korelacije znotraj opredeljenih nadrednih dimenzij kompetenc lahko vidimo, da sicer nekatere veščine med seboj dejansko visoko korelirajo, vendar pa visoko korelirajo tudi z drugimi veščinami. Veščine se med seboj le redko najvišje povezujejo znotraj nadredne dimenzije. Takšen rezultat nam kaže na to, da so elementi vodenja, ki jih meri vprašalnik, medsebojno zelo povezani ter jih težko ločimo. Rezultati pa nam kažejo tudi na to, da delitev vprašalnika, kot je opredeljena, ni najbolj ustrezna, saj veščine medsebojno, znotraj nadrednih dimenzij, ne korelirajo najvišje, temveč se bolj povezujejo celo z drugimi dimenzijami. Precej najvišjih povezav med veščinami opazimo pri kompetencah odločanje in coaching. Dokaj nizke povezave s precej dimenzijami pa dosegajo veščine poslušanje, medosebni odnosi ter predanost delu, kar pomeni, da se te veščine ne povezujejo tako visoko z ostalimi veščinami ter da merijo nekoliko bolj neodvisen konstrukt.

Glede na zgornje ugotovitve bi lahko sklepali, da je struktura vprašalnika, ki smo ga uporabili, nekoliko preveč razdrobljena ter da so posamezne veščine manj ustrezno povezane v nadredne dimenzije. Iz teh razlogov smo izvedli tudi faktorsko analizo vprašalnika.

5.1.2 FAKTORSKA ANALIZA VPRAŠALNIKA

Faktorska analiza posameznih veščin (tabela 4.7) je pokazala, da lahko izločimo dva faktorja, ki skupaj pojasnita 77,69 % variance. Prvi pojasni 45 % variance, drugi faktor pa pojasni 32,6 % variance. S prvim faktorjem so nasičene naslednje veščine: vodenje, doseganje rezultatov, odločanje, poznavanje posla, predanost delu, coaching, analiziranje, prepričljivost, usmerjanje, iznajdljivost, strokovno znanje, nadzor, spodbujanje sprememb in planiranje. Lahko bi torej rekli, da je prvi faktor nasičen z elementi, ki so bolj usmerjeni na rezultate oziroma delo ter smo ga delovno poimenovali usmerjenost na delo. Z drugim faktorjem so bolj nasičene naslednje veščine: načelnost, motiviranje, prilagodljivost, sproščena komunikacija, timsko delo, reševanje konfliktov, medosebni odnosi ter poslušanje. Drugi faktor je torej bolj nasičen z elementi, ki kažejo usmerjenost v medosebne odnose in smo ga zato delovno poimenovali usmerjenost k ljudem. Najbolj jasno ločnico oziroma nasičenost z le enim faktorjem kažeta dimenziji

poslušanje ter medosebni odnosi, ki sta nasičeni z drugim faktorjem, ter dimenzije predanost delu, vodenje in doseganje rezultatov, ki so nasičene s prvim faktorjem.

Dvofaktorska struktura vodenja se sklada tudi z nekaterimi drugimi raziskovalnimi ugotovitvami, prav tako modeli vodenja. Mnogi raziskovalci (raziskovalci univerze Ohio State, raziskovalci univerze Michigan, model mrežnega vodenja in 3D teorija, Tannenbaum-Schmidtov kontinuum, situacijski model vodenja Hereya in Blancharda) so tako prišli do zelo podobnih ugotovitev. Večina raziskovalcev meni, da je enakomerna usmerjenost na obe dimenziji najbolj učinkovita. Vedno znova pa so v teh raziskavah in modelih opisani faktorji podobni tistima, ki smo ju dobili tudi v naši raziskavi. Kot smo že predhodno predvidevali in smo s to analizo potrdili, lahko ocenjevalci konstruktno ločijo le zelo omejeno število ločenih faktorjev. V našem primeru dva. Tako je zelo vprašljiva razdrobljena struktura vprašalnika, kot smo jo uporabili v naši raziskavi. Kljub vsemu pa Yukl in Van Fleet (1992) ugotavljata, da se vodstvena uspešnost boljše napoveduje s specifičnimi vedenji, ki so relevantna za vodstveno situacijo, kot pa s širokimi merili, kot sta orientacija na nalogo in orientacija na ljudi. Tako se bomo tudi mi v nadaljevanju posluževali apriori dimenzij vprašalnika, saj z dvofaktorsko strukturo izgubimo kar nekaj pojasnjevalne moči. Vsekakor pa bi v nadaljnjih oblikah vprašalnika kompetenc ter raziskavah bilo treba upoštevati ter izhajati iz omenjene dvofaktorske strukture. To je vsekakor ugotovljena pomanjkljivost naše raziskave in priložnost za izboljšavo v prihodnje.

5.2 ANALIZA POVEZAV MED ORGANIZACIJSKO KLIMO IN VODSTVENIMI KOMPETENCAMI

Potem ko smo ugotovili, da je vprašalnik vodstvenih kompetenc zanesljiv inštrument ter smo to o vprašalniku organizacijske klime povzeli iz literature, bomo v nadaljevanju izvedli analize povezav med tema dejavnikoma. Tako želimo boljše razjasniti, kateri elementi klime in vodenja so in na kakšen način so medsebojno povezani, za boljše razumevanje ter možne izboljšave v organizacijskem okolju.

Deskriptivne statistike (tabela 4.8 in 4.9) posameznikov, ki so bili zajeti v nadaljnje obdelave so pokazale, da so bile pri vodjih v podjetju X najvišje ocenjene kompetence strokovno znanje, doseganje rezultatov, učinkovito izražanje, analiziranje in poznavanje posla. Najnižje so bile ocenjene kompetence coaching, reševanje konfliktov, timsko delo ter poslušanje. Tudi tukaj, kot že pri analizi samega vprašalnika kompetenc, se je pokazalo, da so pri opredeljenih vodjih višje razvite veščine, ki se zdijo bolj usmerjene na nalogo, delo, in manj razvite, tiste, ki so bolj usmerjene na ljudi. Tako so vodje v podjetju X precej usmerjeni v pridobivanje ter izpopolnjevanje poklicnega znanja, želijo biti cenjeni

kot strokovnjaki ter imeti dostop do različnih strokovnih virov. Stremijo za rezultati in uspehom, imajo občutek za nujnost in smisel za zaključevanje ter vztrajanje, in to kljub oviram in opoziciji. Prav tako pa so večši jasnega ter dobrega govorjenja pred skupino in posamezniki, sistematičnega pridobivanja ustreznih podatkov, upoštevanja čim širšega spektra dejstev oziroma faktorjev, ter razumevanja kompleksnosti in povezav med problemi, večši so tudi pridobivanja podatkov ter uporabe ustrezne logike pri analizi problemov. Razumejo tudi organizacijo in širši vidik njenega poslovanja. Vodje v podjetju X pa so manj večši ocenjevanja kvalitet in razvojnih potreb sodelavcev, dajanja pravočasne in specifične povratne informacije, pomoči pri razvoju ter razdeljevanja zadolžitvev, ki omogočajo individualni razvoj sodelavcev. Manj večši so tudi razkrivanja bistvenih konfliktov, nesoglasij in njihovega reševanja s pomočjo sodelovanja ter iskanja konsenza. Prav tako so manj večši oblikovanja učinkovitih timov, ki so predani ciljem organizacije, spodbujanja sodelovanja med člani tima in med timi, uporabljanja timov za izvedbo ustreznih nalog, posvečanja pozornosti sogovorniku, razumevanja slišane in odzivanja na vsebino s komentarji in vprašanji, torej aktivnega poslušanja.

Ponovno lahko v opredeljenih prednostih ter slabostih vodij v podjetju X vidimo težavo sodobnega vodenja. Dilema in izziv današnjega vodje, menedžerja, je namreč motivacija posameznikov za samostojno in kvalitetno delo, pri čemer bi naj bile pomembne ravno večšine vodje, ki se usmerjajo na ljudi, kot so coaching, spodbujanje timskega dela ter poslušanje, ki so pri opredeljenih vodjih najmanj razvite. Treba je poudariti, da razlike med višje in nižje ocenjenimi kompetencami niso zelo velike, so pa statistično značilne. Na splošno relativno visoka povprečja ocen nam otežujejo enoznačne zaključke, saj težko rečemo, da so katere izmed kompetenc resnično slabo razvite, če je najnižja povprečna ocena 3,78 na petstopenjski lestvici. Tukaj se, kot je bilo že predhodno opredeljeno, lahko kažejo pomanjkljivost inštrumenta (potreba po še bolj specifično opredeljenih trditvah) ali metode ocenjevanja. Čeprav je v naš razširjeni vzorec vključenih več podjetij, so vodje iz podjetja X prevladujoči. Tako bi bilo vsekakor zanimivo rezultate razširiti ter primerjati tudi z drugimi podjetji in analizirati, koliko se ta prevladujoča usmerjenost kaže na uspešnosti oziroma rezultatih podjetja.

Deskriptivne statistike o organizacijski klimi v 95 enotah, ki jih vodijo vodje, ki so bili vključeni v to raziskavo (tabela 4.10 in 4.11), kažejo, da so bile izmed 12 dimenzij klime najboljše ocenjene dimenzije odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost ter inovativnost in iniciativnost. Najnižje ocenjeni dimenziji sta bili razvoj kariere ter nagrajevanje. To pomeni, da zaposleni menijo, da se zavedajo, da so pomemben člen v verigi doseganja kakovosti izdelkov in storitev, ter se čutijo odgovorne za kakovost svojega dela in po svoji moči prispevajo k doseganju standardov kakovosti. Menijo tudi, da so za opravljanje svojega dela zavzeti ter pripravljeni vložiti dodaten napor, kadar je to pri delu potrebno.

Prav tako pa se zavedajo nujnosti sprememb in so pripravljeni dajati predloge za izboljšave ter prevzemati tveganje za uveljavitev svojih pobud. Vendar pa zaposleni niso zadovoljni s svojim dosedanjim razvojem, saj menijo, da vodilni ne poskrbijo za svoje naslednike ter jasno postavljene cilje za napredovanje. Prav tako menijo, da se uspešnost ne vrednoti vedno po dogovorjenih ciljnih in standardih, da ne prejemajo nujno plače, ki je enakovredna ravni plač na tržišču, in menijo, da razmerja med plačami v podjetju niso najbolj ustrezna. Pri nadrednih faktorjih organizacijske klime je bil najvišje ocenjen faktor odnos do dela in kvalitete, medtem ko je bil najnižje ocenjen faktor organizacijski sistemi. Hitro lahko opazimo, da so najvišje ocenjene dimenzije, ki govorijo o doprinosu zaposlenih, ter najnižje ocenjene dimenzije, ki govorijo o sistemu ali doprinosu drugih.

Primerjava najvišje in najnižje ocenjenih kompetenc vodij ter dimenzij organizacijske klime nam torej predoči, da kljub temu, da so vodje bolj osredotočeni na delo, naloge in rezultate in manj na ljudi, poslušanje, njihov razvoj ter timsko delo, so ljudje motivirani za delo, usmerjeni v razvoj ter kvaliteto. Takšen rezultat nas je nekoliko presenetil, saj bi pričakovali, da bo zaposlenim teh elementov primanjkovalo, glede na to, da imajo vodje v tej organizaciji slabše razvite ravno na ljudi usmerjene veščine. Razlogi za takšen rezultat so lahko različni. Če pogledamo absolutne vrednosti ocen kompetenc, vidimo, da so tudi najnižje ocenjene kompetence še vedno ocenjene med 3,78 in 3,84. Nekatere na ljudi usmerjene veščine so ocenjene še višje. To so relativno visoke ocene, sploh če vrednosti primerjamo z organizacijsko klimo, kjer je bila najvišja ocena na petstopenjski lestvici 3,86. To pomeni, da so morda veščine pri vodjih še vedno dovolj visoko razvite, da vzdržujejo višjo motivacijo, trud za kakovost ter inovativnost. Drug razlog bi lahko bil v zgoraj omenjenem načinu merjenja organizacijske klime, saj dimenzije odnos do kakovosti, motivacija in zavzetost ter inovativnost in iniciativnost (celoten faktor odnos do dela in kvalitete) merijo prispevek in trud zaposlenih za organizacijo, medtem ko dimenzije razvoj kariere, nagrajevanje ter organiziranost (organizacijski sistemi) govorijo o sistemu ter doprinosu drugih (vodij) za dobro zaposlenih in organizacije. Dimenziji nagrajevanje ter razvoj kariere sta bili tudi večinoma najnižje ocenjeni dimenziji znotraj celotne raziskave SiOK ter večine posameznih merjenih podjetij. To pomeni, da zaposleni morda lažje višje ocenjujejo svoj trud za dobrobit organizacije kot pa doprinos in trud sistema in drugih udeležencev. To specifično velja vsekakor upoštevati pri interpretaciji rezultatov ter omenjene dejavnike kontrolirati v prihodnjih raziskavah.

V nadaljevanju smo za poglobljeno analizo povezav med dimenzijami organizacijske klime ter vodstvenimi kompetencami izračunali korelacijsko matriko Pearsonovih korelacij. Korelacije med klimo in kompetencami (tabela 4.12) so večinoma statistično značilne. Kažejo na nižjo do srednjo povezanost. Konsistentno nižje stopnje povezanosti opazimo

pri dimenzijah kompetenc iznajdljivost, analiziranje ter tudi predanost delu. Lahko bi torej rekli, da je vodjevo razvijanje vzajemnega sodelovanja z drugimi, usklajevanje interesov skupine z organizacijo, sistematičen pristop k razumevanju problemov ter določanje zahtevnih delovnih standardov v nekoliko manjši meri povezano z organizacijsko klimo na splošno, čeprav so povezave še vedno statistično značilne. Vendar pa je kompetenca predanost delu vodje nekoliko višje povezana z motivacijo in zavzetostjo zaposlenih, kar je razumljivo, saj se je zavzetost vodje že velikokrat pokazala kot pomemben izvor motivacije zaposlenih. Kompetenca analiziranje pa je višje povezana z oceno organiziranosti, kar je prav tako skladno s pričakovanji, saj komponenta analiziranja pomeni logično razumski pristop vodje, ki nedvoumno vpliva na boljšo organiziranost. Ne glede na to bi lahko rekli, da razvoj opredeljenih kompetenc ne bo imel posebnega vpliva na izboljšanje komponent klime, saj imajo druge kompetence večji vpliv. Srednje stopnje, vendar relativno višje glede na ostale korelacije, so bolj očitne pri kompetencah lasten razvoj, coaching, timsko delo, nadzor ter sproščena komunikacija.

V povzetku bi torej lahko dejali, da na klimo v organizaciji v največji meri vplivajo vodjeva skrb za lasten razvoj in razvoj zaposlenih, timska usmerjenost in skrb za sproščeno vzdušje ter tudi samokritičnost ter usmerjenost v koordinacijo dela in jasne cilje. Sama korelacijska povezanost seveda ne govori o smeri vpliva, vendar smo le-to povzeli po literaturi, ki večinoma govori o tem, kako vodja vpliva na organizacijsko klimo ali kulturo. Zanimivo je, da se nam močnejše povezave kažejo pri dveh dimenzijah faktorja usmerjenosti na delo, dveh dimenzijah faktorja usmerjenosti na ljudi ter eni dimenziji, ki je z obema faktorjema povezana zelo enakomerno. Tako bi ob tem pogledu le stežka trdili, da lahko govorimo o enoznačnih povezavah. Prej bil lahko rekli, da med kompetencami in dimenzijami klime obstaja precej kompleksna mreža povezav.

Korelacijska matrika nadrednih dimenzij kompetenc ter faktorjev organizacijske klime (tabela 4.14) pokaže, da organizacijska klima v povprečju najbolj korelira s kompetencama sodelovanje ter razvoj in najmanj s kompetencama znanje in delovna klima. Presenetljiv je rezultat nižje povezanosti kompetence delovna klima z organizacijsko klimo, saj ta dimenzija vključuje večšine, kot so poslušanje, medosebni odnosi, reševanje konfliktov, sproščena komunikacija ter učinkovito izražanje, za kar smo pričakovali, da bo ena izmed bolj povezanih dimenzij. Ponovno pa težko trdimo, da so te razlike enoznačne, saj so vse povezave statistično značilne in je razlika v korelacijskih koeficientih med najvišjo in najnižjo korelacijo komaj 0,072. Bolj podroben pogled po posameznih faktorjih klime razkrije malenkost več specifičnosti. Za vse faktorje ostajata zelo povezani kompetenci sodelovanje in razvoj, na faktor klime odnos do kakovosti bolj vpliva še vodjevo upravljanje uspešnosti, razvojna orientacija in vodjevo razvijanje odgovornosti. Takšne tendence se nam zdijo smiselne, saj je za razvoj vsekakor

pomembno prevzemanje odgovornosti posameznikov, njihov odnos do kakovosti in usmerjenost na rezultate ter motivacija.

Matrica korelacij med dobljenima faktorjema vodstvenih kompetenc ter faktorji organizacijske klime (tabela 4.15) pokaže zanimiv rezultat. Korelacije faktorjev kompetenc se le malo razlikujejo glede na posamezen faktor organizacijske klime. Korelacijska koeficienta med povprečjem organizacijske klime ter faktorjema kompetenc se razlikujeta le za 0,013, iz česar bi lahko zaključili, da sta oba faktorja kompetenc vodij enako pomembna za organizacijsko klimo. Takšen rezultat je dokaj razumljiv, če upoštevamo, da je v povprečju zajeto veliko komponent klime, ki zajemajo tako oceno medosebnih odnosov, motivacije in drugih motivacijskih elementov kot tudi nagrajevanje, razvoj kariere, organizacijo in druge bolj ciljno usmerjene elemente. Pričakovano pa nekoliko večje razlike v korelacijah pokažeta le faktorja klime vodenje in medosebni odnosi, ki višje korelira z usmerjenostjo k ljudem, ter odnos do dela in kvalitete, ki nekoliko višje korelira s faktorjem kompetence usmerjenost na delo. Vendar pa tako faktor 1, usmerjenost na delo, kot tudi faktor 2, usmerjenost k ljudem, najvišje korelirata z odnosom do dela in kvalitete ter organizacijskimi sistemi.

Iz predstavljenih korelacij bi lahko povzeli, da lahko zaznamo nekaj vzorcev, ki se zdijo smiselni, čeprav bi težko govorili o velikih razlikah v korelacijah. Dejstvo je torej, da sta vodenje ter organizacijska klima zelo kompleksna pojava, kjer zelo težko najdemo enoznačne povezave. Vsekakor se nam zaradi dobljenih rezultatov postavlja vprašanje o ustreznosti merskih inštrumentov ter koliko bi lahko na večjo jasnost povezav vplivali s prilagoditvijo le-teh ter izbiro večjega in bolj raznolikega vzorca. Tudi to so lahko naše usmeritve za raziskave v prihodnje.

5.2.1 VODSTVENE KOMPETENCE IN ZADOVOLJSTVO PRI DELU TER OCENA USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE

V nadaljevanju smo se osredotočili tudi na analizo povezav med vodstvenimi kompetencami ter oceno zadovoljstva pri delu in oceno uspešnosti organizacije, ki so jo znotraj vprašalnika o organizacijski klimi podali zaposleni.

Zanimivo je, da so korelacije med zadovoljstvom pri delu ter kompetencami nekoliko nižje (tabela 4.16), čeprav statistično značilne. Nekoliko višje korelacije zadovoljstva opazimo s kompetencami timsko delo, lasten razvoj, motiviranje, sproščena komunikacija, prilagodljivost, coaching. Najnižje zadovoljstvo korelira s kompetencami iznajdljivost, usmerjanje, analiziranje, vodenje, načelnost. Vzorec je pričakovan in podoben kot pri

korelacijah z organizacijsko klimo, vendar so povezave manj močne. Takšna ugotovitev je zanimiva, saj je več raziskav ugotovilo, da je organizacijska klima močno preplavljena s splošnim zadovoljstvom z organizacijo, zato smo pričakovali višjo povezanost. Izgleda, da vodje vseeno v nekoliko večji meri vplivajo na poglede zaposlenih o organizaciji kot pa na zadovoljstvo s temi elementi organizacije.

Primerjalna vprašanja predstavljajo oceno uspešnosti organizacije in njenega posloводства v relativnem ter absolutnem smislu, ki so jo podali zaposleni znotraj vprašalnika o organizacijski klimi. Kot je razvidno iz tabele 4.16, so korelacije med vodstvenimi veščinami ter to oceno uspešnosti organizacije višje (še vedno v okviru srednje visokih korelacij, tj. r je med 0,40 in 0,70), celo v povprečju nekoliko višje kot s povprečjem organizacijske klime. Najvišje korelacije zaznamo pri kompetencah usmerjanje, nadzor, odločanje, lasten razvoj ter coaching. Omenjene kompetence so torej najbolj povezane s subjektivno oceno uspešnosti podjetja ter večinoma pripadajo faktorju usmerjenosti na delo (le lasten razvoj z obema korelira podobno visoko). Lahko bi rekli, da se vodjevo usmerjanje na delo v večji meri povezuje z zaznavami zaposlenih o tem, koliko sta organizacija in njeno vodstvo uspešna in učinkovita. Takšen rezultat se zdi dokaj smiseln in bi morda lahko kazal tudi na to, da se v razmišljanju zaposlenih še vedno na delo usmerjena vodstvena vedenja bolj povezujejo z uspehom kot pa na ljudi usmerjena. Ne glede na to, da novejša paradigma ravno na ljudi usmerjena vodstvena vedenja izpostavlja kot gonilo motivacije ter posledično uspeha organizacije. Najnižje s primerjalnimi vprašanji korelirajo kompetence predanost delu, iznajdljivost, poslušanje ter reševanje konfliktov. Te kompetence deloma pripadajo enemu ali drugemu faktorju in so manj povezane s tem, kako zaposleni ocenjujejo uspešnost organizacije.

Iz tabele nadrednih dimenzij kompetenc z zadovoljstvom in primerjalnimi vprašanji (tabela 4.17) je razvidno, da zadovoljstvo še najvišje korelira s kompetencama razvoj ter sodelovanje in najnižje s kompetencama določanjem ciljev in razvijanjem odgovornosti. Nasprotno pa kompetenci določanje ciljev ter razvijanje odgovornost najvišje korelirata s primerjalnimi vprašanji. Najnižja korelacija pri primerjalnih vprašanjih, ki opisujejo uspešnost podjetja, je pri kompetenci delovna klima.

Zaključili bi lahko, da je ocena uspešnosti podjetja precej povezana s kompetencami vodij, ki jo vodijo, ter da nanjo najbolj vplivata kompetenci določanja ciljev in razvijanje odgovornosti, kar je bilo pričakovano. Najmanj na oceno uspešnosti vpliva kompetenca delovna klima, kar pa je bil prav tako pričakovan rezultat. Zanimivo je, da je zadovoljstvo relativno nizko povezano s kompetencami vodij, vodje pa na zadovoljstvo lahko v največji meri vplivajo z razvijanjem kompetenc sodelovanje ter razvoj. Izgleda pa, da poudarjanje

kompetenc določanje ciljev ter razvijanje odgovornosti sicer dviguje oceno uspešnosti podjetja, ne pa tudi zadovoljstva zaposlenih.

5.2.2 PRIMERJAVA MED MOŠKIMI IN ŽENSKIMI VODJI

Naš vzorec vodij je zajemal 47 žensk in 49 moških, tako smo lahko naredili tudi primerjavo med spoloma v tem, kako so bili ocenjeni z vidika kompetenc ter klime v njihovih enotah.

Primerjava moških in žensk (tabela 4.19) glede na njihove vodstvene kompetence je pokazala zanimiv trend, da ženske kot vodje dosledno dosegajo višje ocene kompetenc kot moški. Nivo statistično značilne razlike je opazen pri veščinah spodbujanje sprememb, lasten razvoj, coaching, doseganje rezultatov, reševanje konfliktov, strokovno znanje in predanost delu. Najmanjše razlike opazimo pri veščinah medosebni odnosi, poslušanje, sproščena komunikacija, motiviranje in analiziranje. Pri nadrednih dimenzijah kompetenc (tabela 4.18) so razlike statistično značilne pri dimenzijah upoštevanje strank in razvoj ter sodelovanje. Razlika med moškimi in ženskami je najmanjša pri kompetenci delovna klima. Med faktorjema kompetenc so ženske statistično značilno bolje ocenjene pri faktorju usmerjenosti na delo, medtem ko pri faktorju usmerjenosti na ljudi ni bilo statistično pomembnih razlik.

Avtorji raziskav so že velikokrat iskali razlike med moškimi in ženskami v stilih vodenja ter razloge za takšne razlike. Appelbaum (2002) navaja, da so raziskave izvor razlik pripisovale biološkim razlikam v spolu, razlikam v naučenih spolnih vlogah, vplivom okolja ter naravnosti. Študije dokazujejo, da bi bila ženska bolj uspešna v vlogi menedžerja kot moški (Kanjuo Mrčela 1996). Takšna ugotovitev je bila na nek način potrjena tudi z našimi rezultati, kjer ženske dosledno dosegajo višje rezultate kot moški.

Nekateri avtorji (Mazi 1998, Konte 1990, Helgesen 1990, Claes 1999, Kabacoff 1998) so kot prednosti, ki jih lahko ženske vnašajo v delovno okolje, izpostavljali predvsem vodstvene veščine, ki so bolj usmerjene v ljudi, medtem ko so moški ocenjeni višje na poslovno orientiranih veščinah. Naši rezultati te ugotovitve potrjujejo le delno, saj so bile ženske pomembno bolj ocenjene na veščinah, ki so nekoliko bolj usmerjene v ljudi ter tudi na rezultate usmerjenih veščinah. Zanimivo pa je, da so bili moški, zelo podobno kot ženske, ocenjeni na tradicionalno bolj ženskih veščinah medosebnih odnosov, poslušanja in sproščene komunikacije, motiviranja. Lahko bi torej trdili, da klasičen vzorec stereotipnih razlik med moškimi in ženskami izgineva, vsaj v podjetju X.

Nadaljnje smo v tabeli 4.20 primerjali še organizacijsko klimo v enotah, ki jih vodijo moški, in tistih, ki jih vodijo ženske. Rezultati so zanimivo pokazali, da sta skupini vodij med seboj zelo podobni, saj ni bila nobena izmed razlik statistično značilna. Zanimivo je, da se razlike v ocenah kompetenc prav nič ne poznajo na organizacijski klimi. Možno bi bilo, da razlike v praksi vseeno niso toliko očitne, saj so sama povprečja ocen kompetenc razmeroma visoka ali pa niso na tako ključnih področjih.

5.3 NAPOVEDOVANJE ORGANIZACIJSKE KLIME S POMOČJO VODSTVENIH KOMPETENC

V nadaljevanju smo želeli pogledati, kako bi lahko napovedali organizacijsko klimo oziroma nekatere njene faktorje s pomočjo dimenzij vodstvenih kompetenc. Kot prvo smo za pojasnjevanje uporabili 24 kompetenc drugega reda. Iz tabele 4.24 je razvidno, da imajo ti modeli napovedovanja dokaj visoko pojasnjevalno moč, saj omenjene kompetence pojasnijo od 39,5 % do 45,1 % faktorjev organizacijske klime. Model napovedovanja je tudi statistično značilen.

Tabela 4.23 nam predoči, da le redki beta koeficienti dosegajo nivo statistične značilnosti, kljub temu da kot celota dobro pojasnjujejo tako povprečje organizacijske klime kot tudi njene posamezne faktorje. To pri tolikih dimenzijah kompetenc niti ni presenetljivo, vsekakor pa kaže na preveliko razdrobljenost vprašalnika. Na začetku smo tudi ugotovili, da te komponente vodenja med seboj zmerno korelirajo, kar bi lahko prispevalo k težavam z multikolinearnostjo. Zaradi boljše preglednosti ter razumljivosti smo poskušali preveriti še model napovedovanja organizacijske klime ter njenih faktorjev s pomočjo manjšega števila prediktorjev.

Modeli z manjšim številom sumarnih prediktorjev imajo manjšo pojasnjevalno moč, saj so se determinacijski koeficienti znižali (tabela 4.25). Tako kompetence prvega reda pojasnjujejo 36,4 % variance povprečja organizacijske klime ter 38 % do 31,4 % variance posameznih faktorjev organizacijske klime. Vsi modeli so statistično značilni.

Statistično značilnost beta koeficientov pri povprečju organizacijske klime dosegajo kompetence določanje ciljev, ki je negativno povezan s klimo, razvijanje odgovornosti, delovna klima, znanje ter v nekoliko manjši meri tudi razvoj. Pri povprečju ter vseh faktorjih najmanj pojasnjujejo kompetence upravljanje uspešnosti, upoštevanje strank ter sodelovanje. Pri faktorju organizacijski sistemi statistično značilnost dosegajo le beta koeficienti kompetenc določanje ciljev (negativni beta), delovna klima ter znanje. K faktorju vodenje in medosebni odnosi statistično značilno prispevajo kompetence

določanje ciljev (negativni beta), delovna klima, razvoj ter razvijanje odgovornosti. K faktorju odnos do dela in kvalitete statistično značilno prispevajo kompetence določanje ciljev (negativni beta), delovna klima, razvijanje odgovornosti, znanje in razvoj. K faktorju razvojna orientacija statistično značilno prispevajo kompetence določanje ciljev (negativni beta), delovna klima, razvijanje odgovornosti ter znanje.

Takšnih rezultatov nismo pričakovali, saj smo predvidevali nekoliko bolj očitne vzorce vpliva. Kot smo zapisali v hipotezi 4, smo pričakovali, da bomo razkrili specifičen vzorec povezav med komponentami organizacijske klime in vodstvenih kompetenc ter da bomo na ta način lahko jasneje napovedali, s poudarki na katerih kompetencah bomo lahko vplivali na zaznave o določenih faktorjih organizacijske klime. Med posameznimi faktorji klime sicer obstaja nekaj razlik, pri čemer pa ostaja enako, da kompetenca določanje ciljev pomembno negativno pojasnjuje vse faktorje klime, vendar pa koeficient tolerance pri tej dimenziji kaže na multikolinearnost. Konsistentno statistično značilno prispeva še kompetenca delovna klima, ki ima pozitiven beta in z naraščanjem te kompetence se dvigujejo tudi vsi faktorji organizacijske klime. Lahko bi torej rekli, da so na ljudi usmerjene vodstvene kompetence, ki jih dimenzija delovne klime vsekakor združuje, pozitivno povezane z vsemi komponentami organizacijske klime. Nasprotno pa je kompetenca določanja ciljev, ki je subjektivno gledano kompetenca, ki daje vodenju strukturo, negativno povezana z vsemi komponentami organizacijske klime. Pričakovali bi, da bi se kompetenca določanje ciljev pozitivno povezovala z bolj na rezultate usmerjenimi elementi organizacijske klime ter kompetenca delovna klima z veščinami, ki so bolj usmerjene na ljudi in motivacijo. Kompetenca znanje je pozitivno povezana s faktorji organizacijski sistemi, odnos do kvalitete ter razvojna orientacija. Lahko bi rekli, da se vodjevo poznavanje posla ter strokovno znanje pomembno povezuje s tem, kako zaposleni zaznavajo in ocenjujejo sisteme v svojem organizacijskem okolju, kako so inovativni, motivirani in usmerjeni v kakovost, ter tudi s tem, kako ocenjujejo strokovno usposobljenost, pripadnost ter postavljanje vizije in ciljev v podjetju. Kompetenca razvoj je pozitivno povezana s faktorjema klime vodenje in medosebni odnosi ter odnos do dela in kvalitete. Lahko bi rekli, da vodjeva usmerjenost v lasten razvoj, njegova predanost delu ter prilagodljivost pozitivno vplivajo na zaznavo zaposlenih o notranjih odnosih, komunikaciji in vodenju ter na to, kako so inovativni, motivirani in usmerjeni v kakovost. Ne vpliva pa statistično značilno na oceno strokovne usposobljenosti, pripadnosti in poznavanja poslanstva ter na oceno organizacijskih sistemov. Kompetenca razvijanja odgovornosti pozitivno vpliva na faktorje klime vodenje in medosebni odnosi, odnos do dela in kvalitete ter razvojna orientacija. Tako bi lahko rekli, da vodjev nadzor ter vodenje vplivata na zaznavo zaposlenih o notranjih odnosih, komunikaciji ter vodenju, o tem, kako so inovativni, motivirani in usmerjeni v kakovost, ter tudi o tem, kako ocenjujejo strokovno usposobljenost, pripadnost ter postavljanje vizije in ciljev v podjetju. Zanimivo

pa vodjeva prizadevanja na področju upoštevanja strank, upravljanja uspešnosti ter sodelovanja statistično značilno ne prispevajo k modelu pojasnjevanja faktorjev organizacijske klime.

Zgoraj omenjene povezave nam dajo nekaj vpogleda v modele vpliva na faktorje klime, vendar te povezave niso zelo enoznačne in jasne, zato nas je dodatno zanimalo, ali bi lahko z dvema statistično dobljenima faktorjema vodstvenih kompetenc pridobili nekoliko več jasnosti. Tako smo naredili še regresijsko analizo, v katero smo kot prediktorja vključili statistično pridobljena faktorja kompetenc. V tem primeru (tabela 4.26) je precej padla pojasnjevalna moč modela, saj opredeljena faktorja pojasnita le še 20,6 % do 25,7 % variance povprečja in faktorjev organizacijske klime. Beta koeficienti so statistično značilni le za odnos do dela in kvalitete pri kompetencah, usmerjenih na delo, ter za vodenje in medosebne odnose, organizacijske sisteme in povprečje organizacijske klime pri kompetencah, usmerjenih k ljudem. Pričakovana je bila povezava med usmerjenostjo na delo ter odnosom do dela in kvalitete ter usmerjenostjo k ljudem in vodenjem in medosebnimi odnosi ter povprečjem klime. Zanimivo pa je, da bolj na ljudi usmerjene komponente vodenja statistično značilno ($p < 0.05$) prispevajo tudi k organizacijskim sistemom, ne pa tudi k odnosu do dela in kvalitete. Tako bi lahko sklepali, da ima faktor usmerjenosti k ljudem, ki vsebuje veliko komponent nadredne kompetence delovne klime, precejšen vpliv na širok razpon dejavnikov organizacijske klime.

Ne glede na vse smo pričakovali nekoliko bolj enoznačne vzorce povezav med dimenzijami kompetenc ter organizacijsko klimo. Možna razlaga za to bi lahko deloma bila tudi v specifikih merjenja organizacijske klime. Raziskovalci so namreč ugotovili (SiOK 2006), da primarna factorska analiza poda en sam skupni faktor. To pomeni, da opis razmer v organizaciji prvenstveno izraža skupno zadovoljstvo z organizacijo. Podobna pojasnitev enofactorske strukture višjega reda je v strokovni literaturi poznana že več kot dvajset let (SiOK 2006). Šele konfirmatorna factorska analiza na matriki parcialnih korelacij dimenzij klime je podala štirifactorsko strukturo, katero smo uporabili v naših izračunih. Če je torej mera organizacijske klime »okužena« s skupnim zadovoljstvom z organizacijo, to vsekakor vpliva tudi na vzorec povezav med dimenzijami klime in kompetenc.

Zaradi lažje interpretacije ter zmanjšanja vpliva multikolinearnosti smo izvedli tudi regresijsko analizo z zmanjšanim številom prediktorjev (tabela 4.27). Iz obdelave smo izločili vse tiste kompetence prvega reda, katerih beta koeficienti konsistentno niso dosegali nivoja statistične značilnosti. Kljub vsemu kompetenca določanje ciljev še vedno kaže višjo stopnjo multikolinearnosti. Opazimo lahko, da se determinacijski koeficienti

niso zelo znižali. Modeli so še vedno statistično značilni na nivoju $p < 0,01$. Beta koeficienti so večinoma statistično značilni vsaj na nivoju $p < 0,05$. Kriterija statistične značilnosti pa ne dosegajo kompetence razvoj pri faktorju klime razvojna orientacija, delovna klima pri faktorju vodenje in medosebni odnosi ter razvoj pri faktorju organizacijski sistemi. Na splošno bi torej lahko dejali, da z izločitvijo kompetenc upoštevanje strank, upravljanje uspešnosti ter sodelovanje ne izgubimo veliko, ter bi jih pri uporabi vprašalnika za namene izboljšav organizacijske klime lahko tudi izključili. Zgleda, da ostale vključene kompetence v veliki meri pojasnijo že vse elemente, ki jih merijo tudi izločene kompetence.

5.4 NAPOVEDOVANJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU TER USPEŠNOSTI PODJETJA S POMOČJO VODSTVENIH KOMPETENC

S pomočjo regresijske analize smo poskušali nekoliko bolj razjasniti tudi povezavo med kompetencami vodij ter zadovoljstvom zaposlenih pri delu ter določenimi pokazatelji uspešnosti podjetja (tabela 4.28). Iz tabele je razvidno, da ima model napovedovanja zadovoljstva ter ocene uspešnosti podjetja na podlagi 24 kompetenc drugega reda dokaj veliko pojasnjevalno moč. Te kompetence namreč pojasnijo 42,4 % variance zadovoljstva ter 48,8 % variance primerjalnih vprašanj, ki govorijo o uspešnosti podjetja in posloводства po oceni zaposlenih. Tudi tukaj opazimo, da so le redko beta koeficienti statistično značilni. Ponovno se pokaže, da s pomočjo tako velikega števila kompetenc zelo težko dobimo statistično značilne povezave, saj je model preveč razdrobljen. Vsekakor pa nam lahko dajo misliti determinacijski koeficienti, tako pri organizacijski klimi kot pri zadovoljstvu ter oceni uspešnosti, ki nam razkrijejo izredno močno povezavo med najrazličnejšimi vodstvenimi vedenji ter med tem, kako se ljudje v organizaciji počutijo in kako ocenjujejo njeno uspešnost. Oceno uspešnosti podjetja vodje s svojimi vedenji skoraj 50-odstotno določajo, kar pa je izjemno zanimiva ugotovitev. Stringer (2002) celo navaja, da lahko kar 67 % variance rezultatov organizacijske klime pripišemo relativno majhnemu številu vedenj vodij. Avtor navaja, da je lahko posredni vpliv vodij še večji. V naši raziskavi lahko zmanjšuje ta procent dejstvo, da smo raziskavo izvedli zgolj znotraj enega podjetja, ki deluje znotraj svoje specifične organizacijske kulture, kar lahko zmanjšuje variabilnost vodstvenih vedenj ter posledično tudi korelacije. Prav tako pa se je Stringer osredotočal predvsem na neposredne vodje, ki imajo v tem smislu največji vpliv, medtem ko so bili v naši raziskavi vključeni vsi vodje v organizaciji. Žal tega podatka v naši raziskavi ne moremo kontrolirati, lahko pa predpostavljamo, da bi bil procent pojasnjevanja celo še večji. Tudi to bi bila možna izboljšava naše raziskave ter dobra usmeritev za raziskovalno delo v prihodnje.

V primeru združevanja dimenzij kompetenc lahko v tabeli 4.29 vidimo, da se je pojasnjevalna moč modela nekoliko zmanjšala. Model pojasnjuje 30,3 % variance zadovoljstva ter 37,1 % variance ocene uspešnosti podjetja in posloводства. Oba modela sta statistično značilna. Zadovoljstvo pri delu statistično značilno pojasnjujejo predvsem kompetence določanje ciljev, ki je z zadovoljstvom negativno povezana, ter delovna klima in znanje. Oceno uspešnosti statistično značilno pojasnjujeta le kompetenci razvijanje odgovornosti ter znanje. Povzeli bi torej lahko, da na oceno uspešnosti podjetja vplivajo predvsem vedenja vodje, ki spodbujajo prevzemanje odgovornosti zaposlenih, ter vedenja, ki kažejo na to, da je vodja strokovnjak na svojem področju. Na zadovoljstvo zaposlenih najbolj pozitivno vpliva spodbujanje delovne klime ter pozitivnih medosebnih odnosov. Zanimivo, na zadovoljstvo vpliva tudi strokovnost vodje, medtem ko določanje ciljev zmanjšuje zadovoljstvo zaposlenih.

Do zelo podobnega zaključka lahko pridemo tudi ob pogledu na tabelo 35, ki prikazuje povezavo med dobljenima faktorjema kompetenc ter zadovoljstvom in oceno uspešnosti. Kot je bilo za pričakovati, se zadovoljstvo bolj povezuje s faktorjem usmerjenosti na ljudi, čeprav ne dosega nivoja statistične značilnosti, medtem ko na oceno uspešnosti podjetja statistično značilno vpliva usmerjenost na delo. Takšen vzorec povezav je bil tudi pričakovan. Vendar pa tako zmanjšano število faktorjev seveda precej zmanjša pojasnjevalno moč, predvsem pri oceni zadovoljstva, kjer se je koeficient determinacije zmanjšal na 14,2.

6 SKLEP IN IZHODIŠČA ZA NAPREJ

V naši raziskavi smo se lotili ene izmed zelo zanimivih povezav v organizacijskem svetu, tj. vodenja ter počutja zaposlenih. Naš namen je bil pridobiti bolj podroben vpogled v omenjeno povezavo ter prek tega tudi bolje razumeti vzvode za spremembe in možnosti za razvoj vodij v organizacijah. Pri tem naše ugotovitve kažejo, da smo nekatere od naših hipotez potrdili, medtem ko smo morali druge zavrniti.

Naša prva hipoteza je bila, da je vprašalnik vodstvenih kompetenc zanesljiv inštrument, s katerim lahko ustrezno merimo kompetence po metodi 360-stopinjske povratne informacije. Ugotovili smo, da lestvice vprašalnika dosegajo visoko stopnjo interne konsistentnosti oziroma zanesljivosti (razen lastnega razvoja) in bi zato lahko rekli, da smo našo hipotezo potrdili. Poglobljen pogled v rezultate pa je razkril nekaj pomislekov, ki se lahko vežejo tako na objektivnost vprašalnika kot tudi na samo metodo ocenjevanja 360-stopinjske povratne informacije. Izkazalo se je namreč, da prihaja do statistično značilnih razlik med nivoji ocenjevanja ter da so lestvice dokaj levo asimetrične, čeprav ne statistično značilno. So pa ocene kompetenc na splošno precej visoke, na kar lahko vpliva tudi manjša kritičnost podrejenih kot ocenjevalcev. Prav tako pa smo razkrili nekaj pomislekov glede veljavnosti delitve samega vprašalnika na nadredne kompetence. V prihodnjih raziskavah bi uravnavanju teh dejavnikov veljalo posvetiti nekoliko več pozornosti. Predlagamo, da se za oceno vodstvenih kompetenc uporabi empirično bolj dovršen inštrument ali da se na obstoječem poskuša narediti še faktorska analiza na posameznih postavkah, ki bi lahko razkrila bolj ustrezno delitev veččin in kompetenc z večjo interno veljavnostjo dimenzij. Veljavnost vprašalnika bi torej lahko preverili še s faktorsko analizo posameznih postavk ali s pomočjo primerjave s kakšnim uveljavljenim instrumentom. Pri razporejanju kompetenc bi morali izhajati iz naših ekstrahiranih faktorjev. Predlagamo tudi, da se zaradi težav s kritičnostjo ocenjevalcev v prihodnjih raziskavah usmeri v osveščanje ocenjevalcev o razvojnem namenu ocenjevanja, izobraževanje ocenjevalcev o opazovanju in ocenjevanju, zagotavljanje večje anonimnosti ocenjevalcev, lahko tudi z vključitvijo vseh podrejenih in sodelavcev v ocenjevanje vodje, lahko pa pri ocenjevanju uporabimo tudi prisilno distribucijo ocen. Predvidevamo, da bi z vsemi temi vzvodi lahko prišli do bolj objektivnih ocen.

Naša druga hipoteza je bila, da bomo lahko zasledili pomembne povezave med vodstvenimi kompetencami ter organizacijsko klimo. Iz rezultatov lahko nedvoumno zaključimo, da smo to povezavo potrdili, saj so povezave med posameznimi elementi klime ter vodstvenimi kompetencami v veliki meri visoko statistično značilne in lahko bi rekli, da so v družboslovju takšne povezave med tako kompleksnimi pojavi precej visoke. Tudi regresijska analiza nam pokaže, da imajo vodstvene kompetence precejšen vpliv na

oceno organizacijske klime ter vseh njenih komponent. Enako se je pokazalo tudi pri povezavah med vodstvenimi kompetencami ter zadovoljstvom zaposlenih in oceni uspešnosti ter učinkovitosti podjetja in posloводства. Takšno povezavo med zadovoljstvom zaposlenih, oceno uspešnosti in učinkovitosti podjetja in posloводства ter vodstvenimi kompetencami vodij, smo predvidevali v tretji hipotezi. Hipotezo dva in tri smo torej lahko potrdili.

Četrta hipoteza naše raziskave je predvidevala specifičen vzorec povezav med organizacijsko klimo ter vodstvenimi kompetencami. Iz naših ugotovitev bi lahko povzeli, da regresijska analiza na dveh ekstrahiranih faktorjih vodstvenih kompetenc nakazuje tendenco, da faktor 2, ki izpostavlja usmerjenost vodij na ljudi, bolj pojasnjuje faktorja klime vodenje in medosebni odnosi ter razvojna orientacija, ter da faktor 1, ki izpostavlja usmerjenost na delo, bolj pojasnjuje faktor klime odnos do dela in kvalitete. Toda ostali izračuni ne kažejo bolj jasnih in specifičnih vzorcev povezav. Tako bi lahko rekli, da hipoteze štiri ne moremo niti potrditi niti v celoti zavrniti, pričakovali smo namreč bolj jasno opazne vzorce. Temu rezultatu lahko botrujejo tudi pomisleki o inštrumentu, ki smo jih že navedli pri prvi hipotezi, ter tudi dokaj homogen vzorec vodij in klime iz enega podjetja, kjer vlada določena specifična kultura. V nadaljnjih raziskavah bi veljalo te pomanjkljivosti odpraviti z zgoraj omenjenimi izboljšavami na področju merskih inštrumentov ter vsekakor tudi s pomočjo razširitve vzorca v smislu števila vključenih vodij, kot tudi heterogenosti vzorca, in sicer v smislu vključitve raznolikih podjetij in panog dela.

Pri hipotezah pet in šest smo se ukvarjali predvsem s primerjavo med spoloma ter predvidevali, da obstajajo statistično pomembne razlike v vodstvenih kompetencah med spoloma ter da pa povezava med klimo in kompetencami ni spolno določena. Dobljeni rezultati kažejo na to, da bi lahko hipotezo pet potrdili, saj so razlike med moškimi in ženskami statistično značilne pri osmih veščinah drugega reda ter treh kompetencah prvega reda. Zanimivo pa je, da so pri vseh kompetencah bolje ocenjene ženske. Pričakovali smo namreč, da bodo na nekaterih področjih (maskulinih) bolje ocenjeni moški in na nekaterih (femininih) bolj ženske. Izkazalo se je, da so bile ženske statistično značilno bolj ocenjene na veščinah, ki so nekoliko bolj usmerjene v ljudi, ter tudi na rezultate usmerjenih veščinah. Medtem ko so bili moški zelo podobno kot ženske ocenjeni na veščinah medosebnih odnosov, poslušanja in sproščene komunikacije, motiviranja, ki so bolj na ljudi usmerjene veščine. Lahko bi torej trdili, da klasičen vzorec stereotipnih razlik v podjetju X med moškimi in ženskami zgineva. Tako smo hipotezo pet sicer potrdili, vendar rezultati kažejo nekoliko presenetljiv vzorec podobnosti in razlik. Primerjava organizacijske klime med moškimi in ženskami nam pokaže, da so razlike

izredno majhne in v nobenem primeru statistično značilne. Tako smo potrdili hipotezo šest.

Vidimo torej lahko, da so pojavi, ki smo jih raziskovali, zelo kompleksni. Nekatere ugotovitve so potrdile naša predvidevanja, medtem ko so nekatere le razjasnile, da je potrebno še več pazljivosti pri izbiri inštrumenta ter vzorca. Tako bi, kot smo predhodno že opredelili, v nadaljnjih raziskavah lahko ugotovili, ali je s pomočjo faktorske analize na posameznih postavkah možno bolje strukturirati obstoječi inštrument ali bi celo uporabiti drugega, bolj empirično preizkušenega. Ne glede na inštrument bi bilo treba zagotoviti večjo objektivnost pridobljenih rezultatov z osveščanjem, izobraževanjem ter zagotavljanjem večje anonimnosti ocenjevalcev. K bolj jasnim odgovorom bi prispeval tudi večji ter bolj heterogen vzorec.

7 LITERATURA

1. Ansari, A. Mahfooz in M. Rub. 1982. Executive Success as a Function of Leadership Style-Organizational Climate Fit. *Managerial Psychology* 3 (1): 56-68.
2. Ansari, A. Mahfooz, Howard Baumgartel in George Sullivan. 1982. The Personal Orientation – Organizational Climate Fit and Managerial Success. *Human Relations* 35 (12): 1159-1178.
3. Ansari, A. Mahfooz. 1990. Leader behaviour and organizational effectiveness: Moderating effect of organizational climate. V *Organizational research in India perspective*, ur. Arif Hassan in Arvind K. Singh, 9-35. New Delhi: Northern.
4. Appelbaum, H. Steven, Lynda Audet in Joanne C. Miller. 2003. Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. *Leadership and Organization Development Journal* 24 (1):43-51.
5. Armstrong, Michael. 1996. *Personnel management practice*. London: Kogan Page.
6. Ashkanasy, Neal M., Celeste P. M. Wilderom in Mark F. Peterson. 2000. *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks: Sage Publications.
7. Avolio, J. Bruce in Bernard M. Bass. 1992. *Organizational Description Questionnaire. Sampler Set*. Menlo Park: Mind Garden.
8. Bass, M. Bernard in Ruth Bass. 2008. *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications, 4th Edition*. New York: Free Press.
9. Bass, M. Bernard in Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
10. Bramming, Pia in Henrik Holt Larsen. 2000. Making sense of the drive for competence. V *Human resource management in Northern Europe: Trends, dilemmas and strategy*, ur. Chris Brevster in Henrik Holt Larsen. UK: Blackwell publishers.
11. Boyatzis, E. Richard. 1982. *The competent manager*. New York: John Wiley and sons.

12. Burton, M. Richard, Jorgen Lauridsen in Borge Obel. 1999. Tension and Resistance to Change in Organizational Climate: Managerial Implications for a Fast Paced World. OS99-1213. Durham: Duke University.
13. Callieri, Carlo. 2001. The knowledge economy: A business perspective. V *Defining and selecting key competencies*, ur. Dominique Simone Richen in Laura H. Salganik, 228-231. Goettingen: Hogrefe & Huber Publishers.
14. Civelli, F. Franco. 1997. New competencies, new organizations in a developing world. *Industrial and Commercial Training* 29 (7): 226-229.
15. Claes, Marie-Therese. 1999. Women, men and management styles. *International Labour Review* 138 (4): 431-436.
16. Černigoj-Sadar, Nevenka. 2002. Načrtovanje kariere in poklicno usmerjanje. študijsko gradivo, neobjavljeno.
17. Černigoj-Sadar, Nevenka. 1991. Moški in ženske v prostem času: Socialne in psihološke dimenzije preživljanja prostega časa. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
18. Day, V. David in Arthur G. Bedeian. 1991. Predicting Job Performance Across Organizations: The Interaction of Work Orientation and Psychological Climate. *Journal of Management* 17 (3): 589-600.
19. Denison, R. Daniel. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's point of view on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review* 21 (3): 619-65.
20. Derganc, Miha in Bojan Erjavšek. 1998. Vprašalnik vodstvenih kompetenc. Neobjavljeno gradivo. Ljubljana.
21. Downey, H. Kirk, Don Hellriegel in John W. Slocum. 1975. Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal* 18 (1): 149-155.
22. Dubois, D. David. 1998. The competency case book: Twelve studies in competency-based performance improvement. Amherst: HRD Press.

23. Gebelin, H. Susan, Kristie J. Nelson-Neuhaus, Carol J. Skube, David G. Lee, Lisa A. Stevens, Lowell W. Hellervik in Brian L. Davis. 1996. *Successful Manager's Handbook*. Minnesota: Personnel Decisions International Corporation.
24. Green, C. Paul. 1999. *Building robust competencies, linking human resource system to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
25. Guion, M. Robert. 1973. A Note on Organizational Climate. *Organizational Behaviour and Human Performance* 9: 120-125.
26. SiOK. 2003. Organizacijska klima v Sloveniji. *Poročilo za leto 2002*. Ljubljana: GZS.
27. SiOK. 2006. Pregled spreminjanja organizacijske klime in zadovoljstva v Sloveniji: Skupno petletno poročilo 2001-2005. Ljubljana: GZS.
28. Hellriegel, Don in John W. Slocum. 1974. Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal* 17 (2), 255-280.
29. Helgesen, Sally. 1990. *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. Doubleday. New York: NY.
30. Hersey, Paul in Kenneth H. Blanchard. 1988. *Management and Organizational Behaviour*. New York: Prentice-Hall.
31. House, J. Robert, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman in Vipin Gupta. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage.
32. Jackofsky, F. Ellen in John W. Slocum. 1988. A longitudinal study of climates. *Journal of organizational behaviour* 9: 319-334.
33. James, R. Lawrence in Allan P. Jones. 1974. Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin* 81 (12): 1096-1112.
34. Jogan, Maca. 2000. *Tranzicija in neenakost med spoloma. Družboslovne razprave*. Ljubljana: Univerza Ljubljana.
35. Kabacoff, I. Robert. 1998. *Gender differences in organizational leadership: a large sample study*. Management Research Group.

36. Kangis, Peter in D. Gordon S. Williams. 2000. Organisational climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision* 38 (8): 531-540.
37. Kline, J. Theresa in J. Edwin Boyd. 1991. Organizational Structure, Context, and Climate: Their Relationships to Job Satisfaction at Three Managerial Levels. *The Journal of General Psychology* 118 (4): 305–316.
38. Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc, 49-73. Ljubljana: GV Izobraževanje.
39. Kolb, Judith. 1999. The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: implications for leadership development. *Human Resource Development Quarterly* 10 (4): 305-20.
40. Konrad, Edvard. 1987. Vodenje in motivacija za delo. Pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. V *XV posvetovanje psihologov Slovenije*, 102–108. Radenci: Gospodarski vestnik.
41. Konte, Breda. 1990. Ženske spreminjajo organizacije. Ljubljana: revija za razvoj.
42. Koys, J. Daniel in Thomas A. DeCotiis. 1991. Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations* 44 (3): 265-285.
43. Kuei, Chu-Hua, Chinho Lin, Min H. Lu in Christian N. Madu. 1997. An empirical investigation of the association between quality management practices and organizational. *International Journal of Quality Science* 2 (2):121-137.
44. Lafollette, William in Henry P. Sims. 1975. An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire. *Personnel Psychology* 28: 19-38.
45. Leahal, Ritu. 1998. A study of Organizational Climate in Relation to Job Satisfaction and Managerial Effectiveness in Electronics Industry in Punjab. *Business Analyst* 21 (2): 15-30.
46. Lewin, Kurt. 1951. *Field Theory in social Science*. New York: Harper & Row.
47. Lewin, Kurt, Ronald Lippitt in Ralph K. White. 1939. Patterns of aggressive behaviour in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology* 10: 271-299.

48. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Litwin, H. George in Robert Stringer. 1968. *Motivatin and Organizational Climate*. Harvard University.
50. Lucia, D. Anntoinette in Richard Lepsinger. 1999. *The art and science of competency models*. San Francisco: Jossey - Bass Pfeiffer.
51. Mazi, Nina. 1998. *Kako stlačiti kvadrat v krog*. Ljubljana: Manager.
52. McDougall, Marilyn in Rona S. Beattie. 1998. The missing link? Understanding the relationship between individual and organisational learning. *International Journal of Training Development* 2 (4): 288-299.
53. McKenna, Eugene. 2000. *Business psychology and organizational behaviour*. New York: Psychological press.
54. Mikkelsen, Aslaug in Kjell Gronhaug. 1999. Measuring Organizational Learning Climate. *Review of Public Personnel Administration* 19 (4): 31-45.
55. Mikkelsen, Aslaug, Per Oystein Saksvik in Holger Ursin. 1998. Job Stress and Organizational Learning Climare. *International Journal of Stress Management* 5 (4): 197-209.
56. Moran, E. Thomas in J. Frederichs Volkwein. 1992. The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations* 45 (1): 19-47.
57. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
58. Neal, Andrew, Michael West in Malcolm Patterson. 2000. An examination of interactions between organizational climate and human resource management practices in manufacturing organizations. *Aston Business School Research Institute*, Aston University Dostopno 2005 preko: <http://www.abs.aston.ac.uk/rp0003>.
59. Orel, Martina. 2006. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih: primer projekta SiOK*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

60. Rogers, D. Evan, Wilford G. Miles in William D. Biggs. 1980. The Factor Replicability of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: An Inter-and Intra-Organizational Assessment. *Journal of Management* 6 (1): 65-78.
61. Robertson, Ed. 2003. Using leadership to improve the communication climate. *SCM*, 7(1): 24-27.
62. Schake, E. Mel. 1983. An empirical assessment of the effect of Affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*, 36: 791-804.
63. Schein, H. Edgar. 2000. Sense and Nonsense About Culture and Climate. V *Handbook of Organizational Culture and Climate (komentar)*, ur. Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom in Mark F. Peterson. Thousand Oaks: Sage Publications.
64. Schein, H. Edgar. 2004. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
65. Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
66. Schneider, Benjamin. 2000. The Psychological Life in Organizations. V *Handbook of Organizational Culture and Climate (komentar)*, ur. Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom in Mark F. Peterson. Thousand Oaks: Sage Publications.
67. Schneider, Benjamin in Reichers, E. Amon. 1983. *On The Etiology of Climates*. *Personnel Psychology* 36: 19-39.
68. Schneider, Benjamin, Arthur P. Brief in Richard A. Guzzo. 1996. Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics*, Pomlad, 7-19.
69. Schneider, Benjamin, David E. Bowen, Mark G. Ehrhart in Karen M. Holcombe. 2000. The Climate for Service: Evolution of a Construct. V *Handbook of Organizational Culture and Climate (komentar)*, ur. Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom in Mark F. Peterson, 21-36. Thousand Oaks: Sage Publications.
70. Schneider, Benjamin in C.J. Bartlet. 1968. Individual differences and organizational climate 1: The research plan and questionnaire development. *Personnel Psychology* 21: 323-333.

71. Shimanoff, B. Susan and Mercilee M. Jenkins. 1991. Leadership and gender: challenging assumptions and recognizing resources. V *Small Group Communication: A Reader*, 6th ed., ur. Robert S. Cathcart in Larry A. Samovar, 504-522. Dubuque, IA: W. C. Brown.
72. Sims, P. Henry in William LaFollette. 1975. An assessment of the Litwin and Stringer organizational climate Questionnaire. *Personnel Psychology* 28 (1): 19-38.
73. Smith, Peter A.C. 1999. The learning organization ten years on: a case study. *The Learning Organization* 6 (5): 217-223.
74. Spencer, M. Lyle in Signe M. Spencer. 1993. Competence at work: Models of superior performance. New York: John Wiley & Sons.
75. Suliman, M.T. Abubakr. 2002. Is it really a mediating construct?. *Journal of Management Development* 21 (3): 170-183.
76. Sušanj, Zoran. 2005. Organizacijska klima i kultura. Jastrebarsko: Naklada Slap.
77. Svetlik, Ivan. 2005. O kompetencah. V *Kompetence v kadrovski praksi*, ur. Marija Sonja Pezdirc. Ljubljana: GV Izobraževanje.
78. Tagiuri, Renato in George H. Litwin, G.H. 1968. *Organizational climate: Explorations of a concept*. Cambridge: Harvard University Press.
79. Thompson, P. David, James F. McNamara in John R. Hoyle. 1997. Job Satisfaction in Educational Organizations: A Synthesis of Research Findings. *Educational Administration Quarterly* 33 (1): 7-37.
80. Tierney, Pamela. 1999. Work relations as a precursor to a psychological climate for chang. *Journal of Organizational Change Management* 12 (2): 120-133.
81. Tomažin, Egon. 2003. *Kompetence*. Merkur: interno gradivo.
82. Zammuto, F. Raymond in Jack Krakower. 1991. Quantitative and Qualitative Studies in Organizational culture. *Research in Organizational Change and Development* 5: 83-114.

83. Yukl, Gary. 1998. *Leadership in Organizations, 4th Edition*. London: Prentice Hall.