

# Razvoj komunikacijskih in vodstvenih kompetenc pri vodjih tehnične stroke

MOJCA JERMANIŠ

*Podiplomska študentka Univerze na Primorskem, Slovenija*

Organizacijski vodja zaposlenih ima v komunikacijskem procesu organizacije pomembno, celo osrednjo vlogo, saj s svojim načinom obveščanja in sporazumevanja neprestano vpliva na zaposlene, usmerja njihovo vedenje ter gradi medsebojno zaupanje. Z raziskavo smo želeli prikazati razvoj komunikacijskih in vodstvenih kompetenc pri vodjih srednjega nivoja. Vanjo smo zajeli 152 vodij tehnične stroke srednjega in nižjega nivoja vodenja, zaposlenih v slovenskem podjetju, dobavitelju v svetovni avtomobilski industriji. Vodje, vključeni v raziskavo, so pred raziskavo končali program izobraževanja vodij za komunikacijske in vodstvene kompetence. Za obdelavo podatkov smo uporabili osnovne deskriptivne statistične metode in faktorsko analizo.

*Gljučne besede:* komunikacija, vodenje, izobraževanje, kompetence, vodje.

## Uvod

Vodenje v organizacijah postaja zahtevnejše, saj so tehnološke zahteve čedalje višje, enako pa velja tudi za zahtevnost potrebne ravni znanj. Z izzivi sodobnega poslovnega sveta se bodo organizacije lahko učinkovito soočale le z zmožnostjo in pripravljenostjo na vseživljenjsko učenje, kar pa poleg pridobivanja strokovnega znanja zahteva tudi več znanja s področja vodenja, sporazumevanja, medsebojnih odnosov za učinkovito vodenje in motiviranje sodelavcev. Prihodnost se slika predvsem v človeškem kapitalu, razvoj zaposlenih pa je najbolj odvisen od učinkovite in do delavca prijazne komunikacije, zato se morajo organizacije toliko bolj zavedati pomembnosti izobraževanja na vseh ravneh, še zlasti pa zaposlenih na vodilnih delovnih mestih. Vodja, ki obvladuje komunikacijske in vodstvene kompetence, lahko spodbudi zaposlene k večji učinkovitosti in doseganju organizacijskih ciljev. Mora pa se veliko več ukvarjati z zaposlenimi kot v preteklosti, zato smo se v raziskavi osredotočili na razvoj komunikacijskih in vodstvenih kompetenc pred izvedenim programom izobraževanja za vodje in po njem. Komunikacijskih in vodstvenih kompetenc se v pretežni meri lahko naučijo, z veliko

izkušenj v vsakdanji delovni praksi pa jih tudi vedno boljje obvladujejo. Uspešno odnosno komuniciranje se ne zgodi kar tako, temveč zahteva veliko truda, izkušenj in učenja komunikacijskih spretnosti (Ule 2009, 319). V okviru programa izobraževanja za vodje so ti s teoretičnim znanjem in praktičnimi vajami osvajali komunikacijske in vodstvene kompetence, poleg pridobljenega znanja pa je bilo treba s programom izobraževanja spreminjati tudi njihovo miselnost in ustaljeno delovno prakso.

V članku smo ugotavljali komunikacijske in vodstvene kompetence tistih vodij, ki so bili udeleženi v programu izobraževanja za vodje, ter vpliv nekaterih demografskih podatkov na njih. Članek je predstavljen v dveh delih. V teoretičnem delu smo opredelili ključne kompetence vodij in njihovo pomembnost za profesionalni razvoj vodij. V empiričnem delu smo predstavili rezultate raziskave in interpretacijo rezultatov.

### **Pomembnost komunikacijskih in vodstvenih kompetenc za vodenje zaposlenih**

V učeči se organizaciji učenje prinaša konkurenčno prednost, zaposleni so zavzeti, komunikacija je boljša, prenos znanja na zaposlene je večji, problemi se rešujejo sistematično, učenje pa poteka na podlagi preteklih izkušenj in na praktičnih primerih. Zmožnosti za učenje kompetenc so ključne za soočanje s sodobnimi izzivi in spremembami v družbenem in ekonomskem okolju. Tehnološki trendi vplivajo na spremembe v zahtevah glede znanja in sposobnosti. Narasčajoča potreba po optimizaciji materialov in procesov vodi do povečane zahteve po sposobnosti interdisciplinarnega timskega dela in komunikacijskih kompetenc (Wengel, Warnke in Lindbom 2003, 22). Obvladovanje komunikacijskih kompetenc vodjem omogoča, da se lahko izpopolnjujejo tudi v vodstvenih kompetencah. Na podlagi opravljenih raziskav se je izkazalo, da je raziskovanje odnosa med komunikacijo in organizacijo najboljši kazalnik učinkovitosti organizacije, kar je predvsem posledica komunikacije z zaposlenimi. Vpliv komunikacije na organizacijsko učinkovitost se vidi tudi po številu odsotnosti z dela in zapuščanju podjetja (Grunig 1992, 559).

#### **KOMUNIKACIJSKE IN VODSTVENE KOMPETENCE**

Vodenje je kritični dejavnik uspešnosti učeče se sodobne organizacije. Od ravnanja vodje je odvisno, kakšna bo kultura v organizaciji. Vodja lahko sam s svojim zgledom postavi model vedenja za druge (Meško Štok 2009, 39–40). Vodenje je sposobnost vplivanja na zaposlene in njihovega usmerjanja k zelenim rezultatom. Največji izziv,

s katerim se soočajo vodje v vseh organizacijah, je, kako od zaposlenih pridobiti maksimalni učinek (Kirkpatrick in Kirkpatrick 2010, 5). Znanje, ki so ga pridobili v formalnem sistemu izobraževanja, ne zadošča več, poleg strokovnih znanj potrebujejo pri svojem delu tudi kompetence na področju ravnanja z ljudmi.

V središču stoji posamezni vodja s svojim (pred)znanjem, svojimi sposobnostmi in svojimi izkušnjami. Vodje se ukvarjajo z vodenjem, ko pojasnjujejo, kaj je treba doseči, motivirajo zaposlene za zahtevnejša dela, usmerjajo dejavnosti drugih, sporočajo potrebne informacije, sprožajo spremembe, usposabljaajo zaposlene ali rešujejo konflikte (Hunsaker 2001, 43). Zaposlene usmerjajo s pomočjo komunikacije, zato morajo to spretnost dobro obvladati. Zagotoviti morajo ustrezen pretok informacij in pri tem z zaposlenimi uporabiti pravi način. Opremljeni so z vrsto sposobnostmi (komunikacija, reševanje problemov, ravnanje z ljudmi itn.), ki se lahko uporabljajo v različnih situacijah in okoliščinah (Bolden in Gosling 2006, 156). Raziskavi, ki so ju izvedli v podjetjih Hewlett Packard in General Electric, sta potrdili visoko medsebojno soodvisnost med (ne)zavzetostjo zaposlenih in komunikacijskimi kompetencami vodij. Ugotovili so, da je zavzetost zaposlenih močno odvisna od komunikacijske kompetentnosti vodij (Gruban 2006).

V okviru profesionalnega razvoja vodje pridobivajo izkušnje in razvijajo svoje kompetence. Komunikacija drži organizacijo skupaj in vodji omogoča usklajevanje vseh dejavnosti med različnimi ljudmi za zagotovitev organizacijskih ciljev (Hunsaker 2001, 6). Uspešen vodja obvlada tako formalno kot neformalno komunikacijo (Hunsaker 2001, 6). S sposobnostjo poslušanja, prepoznavanja sporočil govornice telesa, postavljanja vprašanj, posredovanja povratne informacije in vzpostavljanja dvosmerne komunikacije lahko gradi na medsebojnem zaupanju in odnosih. Pozitivni odnosi so precej odvisni od kompetenc vodij, veliko teh spretnosti pa je zasidranih v komunikacijskih kompetencah (Mayfield in Mayfield 2002, 90). Komunikacijske kompetence vključujejo besedno in nebesedno sporazumevanje, aktivno poslušanje, prenos informacij in obvladovanje čustev. Aktivno poslušanje vključuje vedenja, kot so govorica telesa (očesni stik, primerne kretnje in izražanje), postavljanje vprašanj, prepoznavanje odzivov zaposlenega prek pogovora in povzemanje za zagotavljanje obojestranskega razumevanja (Mayfield in Mayfield 2002, 90). Poslušanje je ključni element medsebojne komunikacije. Vodje se lahko veliko naučijo od svojih zaposlenih, vendar morajo zaposleni čutiti, da so komunikacijske poti odprte. Poslušanje kaže zaposlenim, da je njihovo mnenje pomembno za vodjo, kar

povečuje njihov prispevek in obojestransko spoštovanje (Hunsaker 2001, 6).

Da so pri svojem vodenju učinkoviti, morajo natančno poznati svoje področje dela, obvladati komunikacijske kompetence, poznati svoje prednosti in slabosti, pridobivati dodatna znanja ter obvladati tehnike timskega in projektne delo. Vodstvene kompetence vključujejo tiste sposobnosti ali vedenja, ki so ključne za uspeh na vodstvenem položaju (Hunsaker 2001, 3). Pri vodstvenih kompetencah gre predvsem za gradnjo odnosov in za način, kako pridobiti iz zaposlenih najboljše, kar je v njih (Visagie, Linde in Havenga 2011, 228). Vključujejo motiviranje zaposlenih, mentoriranje, vodenje sestankov, reševanje problemov, reševanje konfliktov, ciljno vodenje in timsko delo.

Motivacija je vplivanje ali usmerjanje, kar povzroča, da se začnemo vesti na določen način (Gilley, Gilley in McMillan 2009, 81). Vodja mora dobro spoznati zaposlenega, razumeti, kako ta razmišlja in kaj je pomembno zanj. Le tako ga lahko vodi, motivira in izboljšuje. Ko spozna motiv za motivacijo zaposlenega, ve, kaj mu lahko ponuditi. Sposobnost prepričevanja in vplivanja na druge, da delajo v skupno smer, odraža vodjev talent za motiviranje zaposlenih. Sposobnost njegovega vplivanja delno temelji na njegovih kompetencah in delno na motivacijski ravni vsakega posameznika. Izkušnja, ki jo ima zaposleni z delovnim okoljem in s svojim vodjo, pozitivno ali negativno vpliva na motivacijo. Motivirati druge zahteva usposobljene vodje<sup>1</sup> za organiziranje in zagotavljanje motivacijskega okolja (Gilley, Gilley in McMillan 2009, 81). Vključuje učinkovito sporazumevanje, odgovarjanje na vprašanja zaposlenih, ustvarjanje kreativnih idej, osebni pristop, načrtovanje dejavnosti zaposlenih, usmerjanje zaposlenih k dejavnostim in zagotavljanje nadaljnjih ukrepov za odpravo motivacijskih težav. Vodje načrtujejo, organizirajo in izvajajo proces dela, posamezniku morajo znati pomagati razvijati in uporabljati njihove veščine, znanje in sposobnosti. Mentoriranje je opredeljeno kot proces izboljševanja z razvijanjem sinergije odnosov z zaposlenimi prek izobraževanja, svetovanja, primerjanja in usmerjanja (Gilley, Gilley in McMillan 2009, 79). Vodeči pa mora biti tudi sposoben zaposlenim postaviti merljive cilje, voditi sestanke in time. Vodja potrebuje sposobnost za učinkovito vodenje timov in oblikovanje skupinskega dela, da lahko spodbuja sodelovanje in dosega organizacijske cilje (Gilley, Gilley in McMillan 2009, 82). Komunikacijske in vodstvene kompetence se med seboj prepletajo, je pa obvladovanje komunikacijskih kompetenc prvi pogoj za obvladovanje vodstvenih kompetenc.

## RAZVOJ KOMPETENC VODIJ S PROGRAMOM IZOBRAŽEVANJA

Predvsem v konceptu vseživljenjskega učenja morajo vodje svoje znanje in sposobnosti nenehno razvijati. Odrasli nenehno razvijajo in posodablajo znanje in ključne kompetence, kar jim omogoča prožno prilagajanje v lokalnem in globalnem okolju (*Bela knjiga* 2011, 376). Ključnih kompetenc se lahko naučijo v okviru njim prilagojenega programa izobraževanja. Raziskave kažejo, da se komunikacijske kompetence vodij lahko izboljšajo z izobraževanjem in da imajo izboljšave pozitiven učinek na učinkovitost neposrednega sporočanja (Mayfield in Mayfield 2002, 90). Prav zato je toliko bolj pomembno izobraževanje vodij za komunikacijske in vodstvene kompetence. Cilj tovrstnega programa izobraževanja mora biti usposobitev vodečih, da bodo sposobni motivirati in voditi zaposlene za doseganje ciljev in visokokakovostnih rezultatov na podlagi medsebojnega sodelovanja. Pri ravnanju z ljudmi je veliko neznanih in nepredvidljivih situacij, zato se je pravilnega ravnanja v vsaki od njih težko naučiti vnaprej. Da v danem trenutku najde najboljšo rešitev, zahteva od vodje veliko občutka za ljudi. Prav tako je pomembno, da je program izobraževanja prilagojen posamezni skupini vodij in njihovim potrebam, vsebine izobraževanja pa morajo biti uporabne in vezane na konkretne praktične naloge.

### Metodologija dela

#### OPREDELITEV PROBLEMA, CILJEV IN HIPOTEZ RAZISKAVE

Predhodne interne empirične študije (v podjetju) na področju vodenja zaposlenih v podjetju so pokazale, da vodjem primanjkuje znanja s področja ravnanja z ljudmi in da je še vedno velik delež tistih, pri katerih prevladuje avtokratski način vodenja. Veliko preveč je prisotno tudi vedenje, ko se ne želijo soočiti s svojimi zaposlenimi. Nepripraven način vodenja lahko povzroči višjo odsotnost z delovnega mesta, nezadovoljstvo, nemotiviranost in nezavzetost zaposlenih. Tako imajo za tekoče izvajanje procesa dela in učinkovito odpravo ovir na delovnem mestu osrednjo vlogo vodje, saj so prav oni tisti, ki so neposredno vključeni v delovno okolje. Večinoma so tehnično izobraženi, primanjkuje pa jim komunikacijskih in vodstvenih kompetenc. Pri svojem delu opravljajo predvsem konkretne naloge in do nedavnega se jim z zaposlenimi niti ni bilo treba veliko ukvarjati. Za izboljšanje komunikacijskih in vodstvenih kompetenc so bili vodje nižjega in srednjega nivoja vključeni v program izobraževanja za vodje. Program izobraževanja je bil sestavljen iz naslednjih vsebin: učinkovito sporazumevanje (odprta komunikacija, besedno in nebesedno spo-

razumevanje, aktivno poslušanje, dajanje in prejemanje povratnih informacij), motiviranje zaposlenih, vloga vodje (ravnanje z ljudmi, obvladovanje časa), mentoriranje (vodenje pogovora, spodbujanje in usmerjanje zaposlenih, prenos znanja), vodenje sestankov, reševanje konfliktov, ciljno vodenje in timsko delo. Program izobraževanja je bil vsebinsko pripravljen na podlagi določenih sposobnosti, ki naj bi jih imeli v okviru komunikacijskih in vodstvenih kompetenc.

V raziskavi smo želeli ugotoviti, kako vodje ocenjujejo svoje komunikacijske in vodstvene kompetence ter katera področja morajo še nadgraditi. Zanimalo nas je, ali imajo tisti, ki so bolje izobraženi, tudi bolj razvite komunikacijske in vodstvene kompetence. Zanimalo nas je tudi, ali obstajajo razlike v razvoju vodstvenih kompetenc glede na čas, ki ga vodja nameni zaposlenim.

Na podlagi teoretičnih spoznanj in predhodne empirične študije smo si postavili naslednje hipoteze:

- H1 *Obvladanje komunikacijskih in vodstvenih kompetenc se razlikuje glede na izobrazbo vodij.*
- H2 *Vodje z višjo oceno komunikacijskih kompetenc so se bolj ocenili tudi na področju vodstvenih kompetenc.*
- H3 *Vodje, ki zaposlenim dnevno namenijo več časa, imajo bolj razvite vodstvene kompetence kot vodje, ki zaposlenim dnevno namenijo manj časa.*

#### POPULACIJA RAZISKAVE

Raziskava je potekala v slovenskem podjetju, dobavitelju v svetovni avtomobilski industriji. Populacijo raziskave predstavljajo vsi vodje, ki so bili vključeni v interni program izobraževanja za vodje. Vprašalnike je izpolnilo 152 vodij tehnične stroke, od teh 90,2 % moških in 9,8 % žensk. Približno polovica anketiranih vodij (52,0 %) je v starostnem razponu od 36 do 50 let, tretjina (34,9 %) je starejših od 51 let, ostali (13,2 %) pa so v razponu od 26 do 35 let. Mlajših vodij od 26 let ni bilo. Največ (50,7 %) jih ima končano srednjo šolo, četrtnina (23,7 %) ima univerzitetno izobrazbo, približno desetina anketiranih (13,2 %) višješolsko izobrazbo in desetina (11,2 %) je končala poklicno šolo. Le dve vodji imata končan znanstveni magisterij. Na delovnem mestu so zaposleni v povprečju 6–10 let. Slaba polovica (48 %) ima v svoji skupini do 5 zaposlenih, desetina (10,3 %) 6–10, 29 % vodij vodi skupino od 11 do 20 zaposlenih in 12,7 % vodi skupino 25 zaposlenih.

#### POSTOPEK ZBIRANJA PODATKOV

Zbiranje podatkov je potekalo od marca 2009 do junija 2012, vprašalnik se je izpolnjeval na petih različnih lokacijah podjetja. Pred

začetkom prve delavnice in ob koncu zadnje delavnice izobraževanja za vodje je vsak udeleženec izpolnil vprašalnik o komunikacijskih in vodstvenih kompetencah. Vprašalnike smo jim v papirnati obliki razdelili osebno in jim ob tem pojasnili način izpolnjevanja. Med izpolnjevanjem smo se umaknili v drug prostor in se tako izognili subjektivnemu vplivu anketarja. Izpolnjen vprašalnik smo prevzeli osebno in podatke nato ročno vnesli v program SPSS.

### *Instrument*

Za raziskavo smo uporabili anketni vprašalnik kombiniranega tipa, ki smo ga za namen raziskave izdelali po pregledu strokovne in znanstvene literature s področja komuniciranja in vodenja. Uporabili smo kombiniran vprašalnik, sestavljen iz zaprtih in odprtih vprašanj ter petstopenjske ocenjevalne lestvice. Udeleženci raziskave so na ocenjevalne lestvice in lestvice stališč odgovarjali z 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz desetih ocenjevalnih lestvic in različnih vsebinskih sklopov, vezanih na vsebine programa izobraževanja za vodje. Posamezne lestvice so imele 5–8 postavk.

Z vprašalnikom smo merili naslednja področja in podpodročja komunikacijskih in vodstvenih kompetenc vodij:

1. *Odprto sporazumevanje*: odkritost, predstavitev, priprava na pogovor, cilj pogovora, način pogovora, jasnost sporočila, namen sporočila, sodelovanje udeleženi v pogovoru.
2. *Posredovanje informacij*: prenos informacij, jasnost informacij, izogibanje neumestnim pripombam, govorica telesa, izražanje kritike, odziv na kritiko, izražanje pohvale.
3. *Poslušanje*: aktivno poslušanje, povratna informacija, postavljanje vprašanj, vrednotenje sogovornika, odkrito reagiranje, stik z očmi, prepričljivost.
4. *Obvladovanje čustev*: odkritost, umirjen govor, neagresivnost, zagovarjanje lastnih stališč, potrpežljivost, prepoznavanje razpoloženja drugih.
5. *Motiviranje*: jasna pričakovanja, uporaba znanja, samostojnost, pohvala, dobri odnosi, napredovanje, spodbujanje zaposlenih.
6. *Mentoriranje*: pozdravljanje, jasna pričakovanja za zaposlene, pomoč sodelavcem, odgovornost do zaposlenih, iskanje pomoči, nagrade in graje, razvoj zaposlenih.
7. *Vodenje sestankov*: vabilo, pravi ljudje, točnost, pripravljenost, potrditev udeležbe, cilj sestanka, namen sestanka, izvajanje dogovorov.



8. *Reševanje konfliktov*: takojšnje reševanje, normalen potek dela, vzroki, pogovor z vključenimi, informacije, odpravljanje vzrokov, iskanje skupne rešitve.
9. *Ciljno vodenje*: usklajevanje različnih interesov, skupni cilji, sodelovanje, doseganje ciljev, jasni cilji, merljivi cilji, usmerjanje zaposlenih.
10. *Timsko delo*: poštenost, upoštevanje drugih, obveščanje, obzirnost, odločanje, ukrepi, pregledovanje sklepov.

Vprašalnik smo pred uporabo poskusno preverili s 16 strokovnimi delavci kadrovske službe podjetja, v katerem smo izvedli raziskavo. Na podlagi rezultatov poskusnega izpolnjevanja smo preoblikovali tiste trditve, ki niso bile jasne. Delovno verzijo vprašalnika je pregledala tudi psihologinja podjetja. Vprašalnike je izpolnjevalo 152 vodij, ki so bili vključeni v program usposabljanja. V uvodu so vsebovali nagovor in kratka navodila za izpolnjevanje. Pred začetkom in po koncu programa izobraževanja so vodje izpolnili vprašalnik o komunikacijskih in vodstvenih kompetencah. Pred izobraževanjem smo z njimi želeli ugotoviti, kakšno je njihovo predznanje in katerim vsebinam izobraževanja je treba dati večji poudarek. Z vprašalnikom po izvedenem izobraževanju pa smo želeli ugotoviti, kako vodje ocenjujejo posamezna področja in katera področja je treba še dodatno razvijati. Zbirali smo tako objektivne (starost, spol itn.) kot subjektivne podatke (mnenja, samoocene itn.). Vprašalnik je predstavljal samooceno vodij – kako ocenjujejo svoje komunikacijske in vodstvene kompetence. Pred izpolnjevanjem vprašalnika smo pojasnili tudi, kaj je namen vprašalnika in kako bomo uporabili rezultate.

### *Preverjanje merskih značilnosti instrumenta*

Preverili smo veljavnost, zanesljivost in objektivnost vprašalnika. Vsebinsko veljavnost smo preverili s pilotnim preizkusom vprašalnika glede vsebine, razumljivosti vprašanj in ustreznosti navodil. Konstruktivno veljavnost vprašalnika smo preverjali prek konfirmatorne faktorjske analize. V izpeljavi faktorjske analize brez rotacije je bilo v faktorjski model vključenih 73 trditev. Mera primernosti vzorca je ustrezna, Bartlettov preizkus sferičnosti pa nakazuje, da lahko izvedemo faktorizacijo, kar je razvidno v preglednici 1. Vrednost Kaiser-Meyer-Olkinovega preizkusa blizu vrednosti 1 nakazuje, da nam faktorjska analiza lahko poda prepoznavne in zanesljive faktorje; vrednost znaša 0,886, kar nakazuje dobro vrednost preizkusa  $\kappa_{MO}$  (Field 2011). Bartlettov preizkus sferičnosti je statistično pomemben ( $p = 0,000$ ), kar pomeni, da spremenljivke med seboj ko-



PREGLEDNICA 1 Rezultati KMO in Bartlettovega testa sferičnosti

KMO		0,886
Bartlettov test sferičnosti	$\chi^2$	10292,932
	Število prostostnih stopenj	2628
	Raven statistične pomembnosti	0,000

reilirajo v zadostni meri.

Nerotirana rešitev faktorjske analize kaže na 13 faktorjev, ki skupno pojasnjujejo kar 73,14 % variance. Na podlagi faktorjske analize smo identificirali 13 faktorjev. Pri faktorjski validaciji mora prvi faktor pojasnjevati več kot 20 % variance, kar je predpostavljena spodnja meja veljavnosti instrumenta (Cencič 2009, 49). Izdelali smo še matriko komponent, iz katere je razvidno, da se vse spremenljivke kopičijo ob prvi faktor. Tega smo preimenovali v »vodenje zaposlenih«. Zaradi prvega splošnega faktorja smo nadaljevali s poskusom rotacije faktorjskih osi. V drugem poskusu nam je faktorjski model podal 3 faktorje, s katerimi lahko pojasnimo 81,77 % variance. Prvi faktor smo poimenovali »osebno komuniciranje«, drugi »povratna informacija« in tretji »posredovanje informacij«.

Zanesljivost vprašalnika smo preverili z izračunom Cronbachovega koeficienta alfa za vsako lestvico posameznega vsebinskega sklopa posebej. Če ima vprašalnik podlestvice, je treba  $\alpha$  uporabiti ločeno za te podlestvice (Field 2011, 675). Vse lestvice vprašalnika dosegajo na osnovi Cronbachovega koeficienta alfa dobro zanesljivost (od 0,86 do 0,93), saj je za teste sposobnosti dovolj, če znaša vrednost zanesljivosti vprašalnika 0,7 (Field 2011, 675). Čim bliže je Cronbachov koeficient  $\alpha$  vrednosti števila 1, tem boljša je zanesljivost instrumenta (Cencič 2009, 47).

S korelacijsko matriko smo preverili, kako med seboj korelirajo postavke lestvic. Vrednost korelacijskega koeficienta posameznih postavk je bila nad 0,3, po čemer sklepamo, da je lestvica zanesljiva. Vse elemente je treba medsebojno preveriti. Poiskati je treba elemente, ki se ne ujemajo s skupnim rezultatom lestvice: če ima kateri od teh vrednost manj kot 0,3, ga je treba izločiti (Field 2011, 678). Vrednosti koeficienta postavk posamezne lestvice niso presegale vrednosti Cronbachovega koeficienta  $\alpha$  posamezne lestvice. Objektivnost vprašalnika smo zagotovili z večino vprašanj zaprtega tipa.

#### OBDELAVA PODATKOV IN UPORABLJENE STATISTIČNE METODE

Izpolnjene vprašalnike smo pregledali in podatke vnesli v statistični program SPSS 16.0 ter jih nato z njegovo pomočjo obdelali.

PREGLEDNICA 2 Samoocena vodij po kompetencah pred izvedenim izobraževanjem in po njem

Področja	Pred izobraževanjem	Po izobraževanju
Timsko delo	4,13	4,37
Usmerjenost k ciljem	4,24	4,37
Reševanje konfliktov	4,24	4,38
Vodenje sestankov	4,05	4,28
Mentoriranje	4,35	4,52
Motiviranje	4,40	4,54
Obvladovanje čustev	3,96	4,05
Aktivno poslušanje	4,19	4,33
Prenos informacij	4,09	4,21
Odprto komuniciranje	4,02	4,27

Za osnovne analize podatkov smo uporabili opisno statistiko. S Kendalllovim koeficientom smo ugotavljali povezanost izobrazbe z višino ocene komunikacijskih in vodstvenih kompetenc. S *t*-preizkusom smo ugotavljali razlike med skupino vodij, ki zaposlenim dnevno namenjajo več časa, in skupino vodij, ki zaposlenim dnevno namenjajo manj časa.

#### REZULTATI IN INTERPRETACIJA

##### *Rezultat samoocene vodij o komunikacijskih in vodstvenih kompetencah*

V raziskavi nas je zanimalo, kako vodje ocenjujejo svoje vodstvene in komunikacijske kompetence. Spremenljivke smo na podlagi vsebinskih sklopov lestvic vprašalnika združili v nove spremenljivke (področja) in nato z opisno statistiko izračunali povprečne vrednosti vsebinskih sklopov vprašanj. Preglednica 2 prikazuje samooceno vodij po področjih pred izvedenim programom izobraževanja in po njem. V vprašalniku so komunikacijske in vodstvene kompetence po izobraževanju bolje ocenili kot pred izobraževanjem. Na podlagi povprečnih vrednosti smo ugotovili, da so se vodje najbolj izboljšale na področju motiviranja (ocena 4,54) in mentoriranja (ocena 4,52). Sledijo področja reševanje konfliktov (ocena 4,38), usmerjenost k ciljem (ocena 4,37) in timsko delo (ocena 4,37), poslušanje (ocena 4,33), vodenje sestankov (ocena 4,28), odprto komuniciranje (ocena 4,27) in posredovanje informacij (ocena 4,21). Najslabše so se ocenili na področju obvladovanja čustev (ocena 4,05), pri obvladovanju čustev pa je bila tudi najnižja ocena trditve posameznega anketiranca (ocena 1). Največji odklon v odgovorih se je pokazal na področju vodenja se-

PREGLEDNICA 3 Ocena komunikacijskih in vodstvenih kompetenc

Kompetence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Komunikacijske kompetence	1,52	2,69	5,00	4,26	0,56
Vodstvene kompetence	1,52	3,19	5,00	4,50	0,49

OPOMBE Naslovi stolpcev: (1) število vseh odgovorov, (2) najvišja vrednost spremenljivke, (3) najnižja vrednost spremenljivke, (4) aritmetična sredina, (5) standardni odklon.

stankov, in sicer za 0,78 ocene. Iz rezultata samoocene udeležencev lahko sklepamo, da je bil program izobraževanja za vodje učinkovit, saj so svoje kompetence izboljšali na vseh področjih.

Zanimalo nas je tudi, pri katerih posameznih vprašanih vsebinskih sklopov so bile ocene najnižje. Mednje spadajo umirjen govor (ocena 3,87), umirjenost (ocena 3,91) in govorica telesa (ocena 3,90), kar lahko povežemo z obvladovanjem čustev in obvladovanjem samega sebe ter prepoznavanjem čustev drugih. Sposobnost vodje, da prilagodi svoj pristop potrebam zaposlenega, se odraža v dobrih medsebojnih odnosih in višji stopnji zaupanja (Tzafrir idr. 2004, 630). Z nižjo oceno so ocenili tudi trditev vabilo z dnevnim redom (ocena 3,90), kar odraža trenutno stanje, da 20 % vodij, vključenih v program izobraževanja, nima dostopa do računalnika in je tako brez svoje elektronske pošte ter koledarja za elektronsko pošiljanje vabil. Pri vodenju sestankov je bilo tudi največ neodgovornih trditev prav zaradi tega, ker ti vodje ne sklicujejo sestankov in nimajo dostopa do elektronske pošte, o morebitnem sestanku pa jih prvi nadrejeni obvesti ustno oziroma prek oglasne deske. To so vodje najnižjega nivoja oziroma zaposleni na odgovornejših delovnih mestih v tovarni, ki so hkrati neformalno odgovorni za manjšo skupino ljudi (vodje skupin, operaterji, nastavljalci).

Zaradi lažjega izračuna komunikacijskih in vodstvenih kompetenc smo vsebinske sklope lestvic vprašalnika združili v kompetence in izračunali njihove povprečne vrednosti. Kompetence so opredeljene z vidika opisa določenih osebnih lastnosti, vedenja, sposobnost in vrednot (Jokinen 2005, 201; Buiskool in dr. 2010, 8) ter kot kombinacija znanja, spretnosti in odnosov, prilagojenih posameznim okoliščinam (Hozjan 2009, 201–202; Dimovski, Penger in Peterlin 2009, 22). Zanimalo nas je, kako so se vodje ocenili glede komunikacijskih in vodstvenih kompetenc, zato smo izračunali povprečne vrednosti ocen. Bolje so ocenili vodstvene (ocena 4,50) kot komunikacijske kompetence (ocena 4,26). Sicer pa so oboje ocenili zelo dobro, kajti povprečna ocena obeh znese nad 4. Oceno kompetenc prikazuje preglednica 3.

PREGLEDNICA 4 Korelacija med vodstvenimi in komunikacijskimi kompetencami ter izobrazbo

Komunikacijske kompetence	Kendallov koeficient	0,091
	Stopnja značilnosti	0,074
Vodstvene kompetence	Kendallov koeficient	0,121
	Stopnja značilnosti	0,027

PREGLEDNICA 5 Korelacija med vodstvenimi in komunikacijskimi kompetencami

Komunikacijske kompetence	Spearmanov koeficient	0,817
	Stopnja značilnosti	0,000

### *Povezanost izobrazbe in komunikacijskih ter vodstvenih kompetenc*

Zaradi naraščajočih zahtev dela smo menili, da morajo imeti vodje za to delovno mesto najmanj višješolsko izobrazbo. Tisti, ki imajo višjo ali visoko izobrazbo, se bolje sporazumevajo, razumejo potrebe zaposlenih in učinkoviteje organizirajo delo (Gorman, Hanlon in King 1997, 63–64). Povprečje višješolsko in visokošolsko izobraženih vodij se povečuje, čeprav jih ima večina (61,9 %) končano poklicno ali srednjo šolo.

Z izračunom korelacije s Kendallovim koeficientom smo ugotovljali, kakšna je povezanost med doseženo stopnjo izobrazbe vodij in obvladovanjem komunikacijskih in vodstvenih kompetenc. Preglednica 4 kaže, da med komunikacijskimi ( $t = 0,118$ ;  $p = 0,150$ ) in vodstvenimi ( $t = 0,158$ ;  $p = 0,52$ ) kompetencami ter doseženo stopnjo izobrazbe ni statistično pomembnih razlik. Na podlagi dobljenih podatkov lahko hipotezo 1, ki pravi, da se obvladanje komunikacijskih in vodstvenih kompetenc razlikuje glede na izobrazbo vodij, zavrnamo. Višina izobrazbe in ocena komunikacijskih ter vodstvenih kompetenc nista povezani.

### *Povezanost komunikacijskih kompetenc in vodstvenih kompetenc*

Predpostavili smo, da vodje, ki zelo dobro obvladujejo komunikacijske kompetence, zelo dobro obvladujejo tudi vodstvene kompetence. Preglednica 5 kaže, da obstaja povezava med obvladovanjem komunikacijskih in vodstvenih kompetenc ( $\rho = 0,817$ ;  $p = 0,00$ ). Vodje, ki bolje obvladujejo komunikacijske kompetence, posledično bolje obvladujejo tudi vodstvene kompetence.

Hipotezo 2, ki pravi, da so se vodje z višjo oceno komunikacijskih kompetenc bolje ocenili tudi na področju vodstvenih kompetenc, lahko potrdimo.

PREGLEDNICA 6 Rezultat *t*-preizkusa neodvisnih vzorcev

Vodstvene kompetence	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Predpostavka enakosti varianc	8,787	0,004	-1,449	49	0,049
Predpostavka neenakosti varianc			-2,339	20,470	0,030

OPOMBE Levenov preizkus enakosti varianc: (1) *F*, (2) raven statistične pomembnosti; *t*-preizkus enakosti povprečij: (3) *t*, (4) *sp*, (5) raven statistične pomembnosti (2-delni).

### *Pomembnost časa, namenjenega zaposlenim*

Zanimalo nas je, ali obstajajo razlike v oceni kompetenc med vodji, ki dnevno namenijo več časa zaposlenim, in tistimi, ki dnevno zaposlenim namenijo manj časa. Predpostavljali smo, da imajo vodje, ki dnevno namenijo več časa zaposlenim, bolj razvite vodstvene veščine kot tisti, ki zaposlenim dnevno namenijo manj časa. Hipotezo smo preverili s *t*-testom za neodvisne vzorce. Vodje, ki dnevno namenijo zaposlenim več časa, so ocenili svoje vodstvene kompetence višje (ocena 4,61) kot tisti, ki zaposlenim dnevno namenijo manj kot 15 minut (ocena 4,40). Ugotovili smo (preglednica 6), da med skupinama obstajajo statistično pomembne razlike ( $p = 0,03$ ). Na podlagi Levenovega preizkusa enakosti variance lahko sprejmemo hipotezo pri 5-odstotni stopnji značilnosti, saj je *p*-vrednost enaka  $0,04 < 0,05$ . Hipotezo 3, ki pravi, da imajo vodje, ki zaposlenim dnevno namenijo več časa, bolj razvite vodstvene kompetence kot tisti, ki namenijo zaposlenim dnevno manj časa, lahko potrdimo. Vodje, ki se več ukvarjajo z zaposlenimi, tudi veliko bolj praktično preizkušajo svoje sposobnosti in se tako učijo na podlagi vsakodnevnih izkušenj s svojimi zaposlenimi.

### **Sklep**

Področje komuniciranja in vodenja se neprestano spreminja, zato je razvijanje komunikacijskih in vodstvenih kompetenc toliko bolj nujno za stalen profesionalni razvoj vodij. Znanje posameznega vodje zagotovo je osnova za ravnanje z zaposlenimi. Lahko razvijajo in dopolnjujejo svoje komunikacijske in vodstvene kompetence s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem, ki mora biti vključeno v vsakodnevno delovno prakso vodij. Nosilec znanja je človek, in ne več tehnologija. Ključno je, kako bodo vodje znali učinkovito uporabiti komunikacijsko tehnologijo, ki jim je na voljo, in jo čim hitreje prenesti do najnižjih proizvodnih ravni. Rezultat raziskave je pokazal, da vodje v povprečju zelo dobro ocenjujejo svoje komunikacijske in vodstvene kompetence. Od tukaj naprej bi se morali dodatno samoizobraževati na tistih področjih, kjer jim znanja še primanjkuje.

Splošni rezultat raziskave je pokazal, da bi morali v svojem izpopolnjevanju individualizirati njim lastne vrzeli na področju komuniciranja in vodenja ter jih izpopolnjevati. Raziskava nam je pokazala tudi, da imajo tisti, ki se več ukvarjajo s svojimi zaposlenimi, tudi bolj razvite vodstvene kompetence. Največ znanja o ravnanju z ljudmi lahko pridobijo na podlagi konkretnih primerov in na podlagi reševanja problemov v praksi.

Vodje morajo znati svoje znanje prenesti tudi na svoje zaposlene in jih primerno usposobiti za medsebojno sporazumevanje. Sodobna informacijska tehnologija omogoča vrsto novih učnih metod in tudi učenje na daljavo, ki se v izbranih tovarnah ne koristi oziroma ga za zdaj še premalo izkoriščajo. V vsakem proizvodnem okolju bi morale organizacije urediti učne centre z izobraževalnimi moduli, dostopne vsem zaposlenim, predvsem pa tistim, ki v svojem delovnem okolju nimajo dostopa do računalnika.

### Opombe

1. V raziskavi, ki je zajela visoko kreativne tehnične strokovnjake, so ugotovili, da je pomemben motivacijski faktor, kako so ti zaposleni vodeni; 25 % udeležencev v raziskavi je visoko ocenilo čas, ki ga vodja nameni podrejenim (Gilley, Gilley, McMillan 2009, 81).

### Literatura

- Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji. 2011. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Bolden, R., in J. Gosling. 2006. »Leadership Competencies: Time to Change the Tune?« *Leadership 2* (2): 147–163.
- Buiskool, B. J., S. D. Broek, J. A. van Lakerveld, G. K. Zarifis in M. Osborne. 2010. *Key Competences for Adult Learning Professionals*. Zoetermeer: Research voor Beleid.
- Cencič, M. 2009. *Kako poteka pedagoško raziskovanje: primer kvantitativne empirične neeksperimentalne raziskave*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Dimovski, V., S. Penger in J. Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet gv.
- Field, A. 2011. *Discovering Statistics Using SPSS*. 4. izd. London: Sage.
- Gilley, A., W. Gilley, J. McMillan in S. Heather 2009. »Organizational Change: Motivation, Communication, and Leadership Effectiveness, Performance.« *Performance Improvement Quarterly* 21 (4): 75–94.
- Gorman, G., D. Hanlon in W. King. 1997. »Some Research Perspectives on Entrepreneurship Education, Enterprise Education and Education for Small Business Management: A Ten-Year Literature Review.« *International Small Business Journal* 15 (3): 56–78.

- Gruban, B. 2006. *Ocenjevanje in upravljanje delovne uspešnosti vodij*. Ljubljana: Dialogos.
- Grunig, E. J. 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. London: Erlbaum.
- Hozjan, D. 2009. »Key Competences for the Development of Lifelong Learning in the European Union.« *European Journal of Vocational Training* 46 (1): 196–207.
- Hunsaker, L. P. 2001. *Training in Management Skills*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Jokinen, T. 2005. »Global Leadership Competencies: A Review and Discussion.« *Journal of European Industrial Training* 29 (3): 199–216.
- Kirkpatrick, D. J., in W. K. Kirkpatrick. 2010. *Training on Trial*. New York: Amacom.
- Mayfield, J., in M. Mayfiel 2002. »Leader Communication Strategies Critical Paths to Improving Employee Commitment.« *American Business Review*, junij. <http://www.uthscsa.edu/gme/documents/LeaderCommunicationStrategies.pdf>
- Meško Štok, Z. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Tzafirir, S. S., G. H. Harel, Y. Baruch in S. L. Dolan. 2003. »The Consequences of Emerging HRM Practices for Employees' Trust in Their Managers.« *Personnel Review* 33 (6): 628–647.
- Ule, M. 2009. *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Maribor: Založba Pivec.
- Visagie, J., L. Herman in W. Havenga. 2011. »Leadership Competencies for Managing Diversity.« *Managing Global Transitions* 9 (3): 225–247.
- Wengel, J., P. Warnke in J. Lindbom. 2003. *Case Study Automotive Industry: Personal Cars*. Karlsruhe: Institut Systemtechnik und Innovationsforschung.