

Med idealizmom in rezultati: Vrednote slovenskih vodij kot ključ do produktivnosti

Rok Črešnar

Povzetek

Raziskava pojasnjuje, kako slovenski vodje združujejo družbene in individualistične vrednote pri svojem vedenju ter kako ta kombinacija vpliva na produktivnost in uspešnost organizacij. Z izvedbo anketne študije na vzorcu slovenskih vodij (N=143) smo z izvedbo factorske analize identificirali dve višji dimenziji vrednot, ki se nanašata na individualizem in družbeno orientiranost. Nadalje smo vpliv posameznih dimenzij na organizacijsko produktivnost ovrednotili z večkratno regresijsko analizo. Čeprav vodje v svojih izjavah pogosto poudarjajo pomen družbenih vrednot, kot sta dobrohotnost in univerzalizem, empirični podatki kažejo, da so individualistične vrednote – dosežek, moč in varnost – močnejši prediktorji operativnih rezultatov in rezultatov uspeha organizacij. Študija poudarja, da uravnoteženost med inkluzivnostjo in ciljno usmerjenostjo omogoča ustvarjanje okolja, v katerem se lahko uresničijo tako dolgoročni razvoj kot kratkoročni poslovni rezultati. Ta kontrast med inkluzivnostjo in rezultatsko usmerjenostjo nakazuje, da je prava formula za trajnostno konkurenčnost prav ravnovesje med človeškim pristopom in strateško odločnostjo. V digitalni dobi, kjer tehnološki napredek hitro spreminja organizacijske strukture, sta prilagodljivost in strateško usklajevanje vrednot ključnega pomena za trajnostno konkurenčnost in dejansko uspešnost organizacije. Prispevek daje vpogled v specifičen slovenski kontekst vrednot vodij in ponuja praktične usmeritve za uravnoteženje družbenih in individualističnih prioritet v poslovnem okolju.

Ključne besede: vrednote vodij, rezultati podjetij, produktivnost, digitalizacija

1 Uvod

Dolgoletna raziskovanja uspešnosti organizacij kažejo, da se pozornost v zvezi z dobrim delovanjem organizacije posveča učinkovitosti in produktivnosti procesov (Newman, 2000; Van de Walle & Bouckaert, 2007; Zaccaro & Klimoski, 2001). Na drugi strani pa se del literature navezuje na vlogo vodij, vodenja in managementa (Lam et al., 2016; Lord et al., 1986; Yukl, 2010). Malokrat zaznamo, da bi študije povezale vlogo vodij z dejansko uspešnostjo organizacije, saj gre za dejavnika, ki se ju obravnava na različnih ravneh konceptualizacije (Grojean et al., 2004; Sosik, 2005). Ko govorimo o vodji največkrat pomislimo na posameznika, ki je zadolžen, da v skladu z vizijo in orientiranostjo podjetja poskrbi za delovanje svojega oddelka in v njem zaposlenih ljudi. Vendar je vodenje odraz skupka lastnosti posameznika, ki vodijo njegovo vedenje, to pa vodi v dejansko oprijemljiv operativni rezultat (Grooves, 2020).

Vedenje vodij torej izhaja iz globoko zasidranih lastnosti, ki se navzven izražajo skozi osebne vrednote (Ajzen, 1991; Ajzen, 2012). Osebne vrednote so temeljito raziskan pojem, ki se na ravni ekonomije in

psihologije obravnava že desetletja. Raziskovalci so ugotovili, da je pomen osebnih vrednot neposredno povezan z manifestacijo določenega vedenja, kar pa je ključno za oprijemljiv učinek vedenja. Ti oprijemljivi učinki so nenazadnje tisto, kar v kontekstu organizacije najbolj vpliva na nek rezultat. Bodisi splošno na poslovno uspešnost, izpolnitev določenega cilja, kulturo podjetja, posameznikovo motivacijo ali učinke, ki se kažejo kot produktivnost organizacije (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973; Rokeach, 1979).

Na produktivnost kot notranjo mero uspešnosti in učinkovitosti organizacije vplivajo dejavniki, ki so tehnološke narave, kakor tudi tisti, ki so netehnološki (Dabić et al., 2023). Zlasti danes v okolju, kjer je tehnologija ključnega pomena za delovanje organizacije in se nenehno spreminja s pomočjo algoritmov umetne inteligence, je pomembno obravnavati tiste netehnološke dejavnike, ki navsezadnje krojijo smisel organizacije za delovanje na trgu (Dabić et al., 2023). Na najvišji ravni managementa smisel podjetja kroji vodja, ki usmerja kulturo podjetja. Kultura in vrednote pa so medsebojno močno povezane (Hofstede et al., 1990; Westwood & Posner, 1997).

Pri oblikovanju osebne kulture posameznika, ki se nanaša na uporabo jezika, etiko, moralo, religijo, norme ipd. najbolj vplivajo prav osebne vrednote. V tem kontekstu velja uporabiti Schwartzovo (Schwartz, 2012; Schwartz, 1992;1994) in Rokeachevo (Rokeach, 1973; Rokeach, 1979) teorijo vrednot, ki sta najbolj pogosto uporabljeni podlagi za raziskovanje vpliva vrednot znotraj organizacije. Obe teoriji izluščita ključne vrednote, ki predstavljajo orientiranost posameznika k določenemu stališču. Konservativnost, moč, dosežki in varnost so med najpogostejšimi vrednotami na najvišji ravni managementa, medtem ko na nižjih ravneh hierarhične lestvice vodenja v ospredje prihajajo vrednote hedonizma, samousmerjenosti in dobrohotnosti.

V novem organizacijskem okolju, podkrepljenim z digitalnimi tehnologijami in tehnologijami pametnih naprav in strojev, še vedno ni dovolj jasno, katere vrednote so v našem primeru slovenskih vodij tiste, ki najbolj vplivajo na uspeh organizacije s področja produktivnosti (Črešnar et al., 2022; Dabić et al., 2023). Prav tako še ni opredeljeno, katere vrednote prevladujejo med slovenskimi vodji in kako se njihove vrednote razlikujejo od vrednot drugih zaposlenih. Okolje Industrije 4.0, nove paradigme organizacijskega in ekonomskega razvoja, je zastavljeno na način, da bolj spodbuja vrednote odprtosti, sodelovanja, raznolikosti, trajnosti ipd., kar je v nasprotju s tipičnimi vrednotami vodij.

Izvedba te študije izhaja iz potrebe po razumevanju, kako vrednote slovenskih vodij vplivajo na produktivnost v sodobnem digitalnem poslovnem okolju. Digitalizacija in tehnološki napredek spreminjata organizacijske strukture (Johnson et al., 2022), v katerih vodje igrajo ključno vlogo pri usmerjanju kulture in strategije podjetja (Črešnar & Nedelko, 2020). Kljub pomembnosti osebnih vrednot pri oblikovanju organizacijske uspešnosti ostaja njihov dejanski vpliv na produktivnost premalo raziskan.

Cilj raziskave je zagotoviti empirične dokaze o hierarhiji vrednot slovenskih vodij in določiti, katere vrednote imajo največji vpliv na produktivnost. Študija prispeva k boljšemu razumevanju interakcije med individualističnimi in družbenimi vrednotami ter njihovimi učinki na uspešnost organizacije. Priдобljeni rezultati lahko služijo kot osnova za razvoj novih pristopov k vodenju in strategijam za izboljšanje produktivnosti v slovenskih podjetjih.

V številnih mednarodnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da so hierarhije vrednot pri vodjih geografsko pogojene. Na primer v Skandinaviji prevladujejo altruistične vrednote, ki spodbujajo ekipno delo (Hansen et al., 2019), medtem ko v ZDA prevladujejo

individualistične vrednote, povezane z inovativnostjo in tekmovalnostjo (Groves, 2020). Kitajske študije med drugim poudarjajo kolektivne vrednote, osredotočene na družbeno harmonijo (Li et al., 2018). V slovenskem kontekstu, kjer se prepletata srednjeevropska tradicija in družbeni kapital nekdanje Jugoslavije, pričakujemo specifično sintezo teh dimenzij.

Naš prispevek pomaga razumeti vrednote slovenskih vodij ter njihov vpliv na organizacijsko uspešnost z vidika produktivnosti v novem digitalnem poslovnem okolju. Temeljne izsledke raziskave predstavljajo empirični rezultati, v katerih so vrednote slovenskih vodij uvrščene hierarhično, njihov vpliv na produktivnost pa je rezultatsko opredeljen. Oblikovan je model, ki ponazarja najpomembnejše vrednote vodij, ki vplivajo na uspešnost organizacije.

2 Osebne vrednote in vrednote vodij

Osebne vrednote lahko opredelimo kot temeljne prediktorje človeškega vedenja (Ajzen, 1991). Kažejo se kot želje, prepričanja in dojemanja posameznika o pomembnih ciljih, zanimanjih, normah in širše o kulturi (Coye, 1986; Hemingway, 2005; Schwartz, 1992).

Način, kako se osebne vrednote manifestirajo v realnosti skozi vedenje vodje, se najprej odraža v percepciji – ta je opredeljena kot zaznava slučajnega stimulant v kontekstu dogajanja, ki ga posameznik zazna (Lord et al., 1986). Percepcija se nato razvije v odnos oz. stališče, ki ga razumemo kot namen nekega dejanja, ki se še ni uresničilo (Fritzsche, 1995; Van de Walle & Bouckaert, 2007). V zadnjem koraku ta proces zaokroži teorija načrtovanega vedenja, kjer se vrednote skozi stališča izrazijo v dejanskem vedenju. V našem kontekstu to pomeni, da se vrednote odražijo v načinu vodenja, ta pa vpliva na produktivnost in učinkovitost organizacije, ki odraža uspeh (Ajzen, 1991; Ajzen, 2012; Ralston, 2014; Schwartz, 1996).

Schwartz (1994; 1996; 2012) opredeljuje 10 temeljnih osebnih vrednot, ki smo jih v tem prispevku povezali z načini vodenja.

1. **Moč:** Vodje, ki cenijo moč, si prizadevajo za pozitiven vpliv in avtoriteto, ki temelji na odgovornosti. Uporabljajo svoj položaj za spodbujanje rasti in razvoja organizacije.
2. **Dosežek:** Uspeh in odličnost sta temeljna cilja. Takšni voditelji stremijo k rezultatom, postavljajo jasne cilje in motivirajo svojo ekipo, da preseže pričakovanja.

3. **Stimulacija:** Vizionarski voditelji iščejo nove priložnosti in inovacije. Spodbujajo razmišljanje izven ustaljenih okvirjev ter ustvarjajo dinamično in navdihujoče delovno okolje.
4. **Hedonizem:** Ti voditelji razumejo pomen ravnotežja med delom in zadovoljstvom. Prepoznava jo, da zadovoljni posamezniki prispevajo k večji kreativnosti in produktivnosti.
5. **Samousmerjenost:** Samostojnost pri odločanju je ključna. Voditelji s to vrednoto omogočajo zaposlenim, da prevzamejo odgovornost in razvijajo svoje potenciale.
6. **Varnost:** Za vodje, ki cenijo varnost, je ključnega pomena stabilnost in dolgoročna trajnost organizacije. Poskrbijo za zaščito virov, varnost zaposlenih ter upravljanje tveganj.
7. **Tradicija:** Takšni voditelji spoštujejo preizkušene vrednote in običaje organizacije. Gradijo na njenem ugledu ter povezujejo ljudi skozi skupno vizijo in kulturo.
8. **Konformizem:** Voditelji, ki sledijo pravilom, zagotavljajo skladnost z zakonodajo, standardi in vrednotami organizacije. Ohranijo red in disciplino ter spodbujajo timsko sodelovanje.
9. **Dobrohotnost:** Voditelji, ki cenijo dobrohotnost, dajejo prednost blaginji in dobremu počutju svojih sodelavcev. Ustvarjajo podporno okolje, kjer vsi člani ekipe lahko uspevajo.
10. **Univerzalizem:** Ti voditelji imajo široko perspektivo in se zavzemajo za enakopravnost, raznolikost ter trajnostni razvoj. Zavezujejo se k pravičnosti in odgovornemu vodenju na globalni ravni.

Opisane vrednote je mogoče za namene podrobnejših analiz združiti v dve skupini: (1) individualistične vrednote, ki zajemajo moč, dosežek, varnost, tradicijo, hedonizem in konformizem; (2) družbene vrednote, ki vključujejo samousmerjenost, univerzalizem in dobrohotnost (Dabić et al., 2023). Medtem ko Rokeach (1973; 1979) loči med terminalnimi in instrumentarnimi vrednotami, ki se osredotočajo na vrednote, ki vodijo posameznikove končne cilje in načine, kako jih doseči. Za namen naše študije smo vrednote razdelili v dve glavni skupini (Rokeach, 1979):

Individualistične vrednote: Vključujejo vrednote, kot so moč, dosežek, varnost, tradicija in konformizem, ter poudarjajo osebno uspešnost, samostojnost in rezultatsko usmerjenost. Vodje, ki spodbujajo te vrednote, so pogosto usmerjeni v doseganje konkurenčnih prednosti in učinkovito izvedbo strateških ciljev.

Družbene vrednote: Te vrednote, kot so dobrohotnost, univerzalizem in samousmerjenost, poudarjajo pomen medosebnih odnosov, etičnosti in skupinske blaginje. Vodje, ki sledijo tem vrednotam, ustvarjajo okolje, v katerem so odprtost, sodelovanje in vključevanje ključnega pomena za dolgoročno rast in razvoj.

Razumevanje teh vrednostnih sklopov ni le teoretično pomembno (Egri & Ralston, 2004; Hall, 2000; Ralston et al., 2020; Rokeach, 1979), temveč ima tudi praktične implikacije za razvoj voditeljskih strategij. Vodje, ki so sposobni uskladiti osebne vrednote z organizacijskimi cilji, lahko učinkovito motivirajo zaposlene, izboljšajo delovno vzdušje in tako prispevajo k splošni produktivnosti organizacije.

3 Sodobno organizacijsko okolje in produktivnost

Pod vplivom tehnološkega napredka – informacijskih, digitalnih, proizvodnih in tehnologij umetne inteligence (UI) – se je v zadnjih desetih letih temeljno spremenilo delovanje organizacijskega okolja. Tehnologije IoT, oblaka, UI ter kibernetično fizičnih sistemov so prodrle v vsakdanje procese, ki se izvajajo v organizacijah, ter reorganizirale in spremenile njihovo delovanje (Ivanov et al., 2021; Potočan et al., 2020; Wagire et al., 2020).

Sodobno poslovno okolje je podvrženo hitrim tehnološkim spremembam, ki bistveno vplivajo na načine delovanja organizacij. Digitalizacija, avtomatizacija in uporaba umetne inteligence so ključni dejavniki, ki preoblikujejo tradicionalne delovne procese in organizacijske strukture (Ivanov et al., 2021; Potočan et al., 2020). Te spremembe ustvarjajo novo paradigmo, kjer so prilagodljivost, hitrost odločanja in sposobnost hitrega odzivanja na spremembe ključnega pomena.

Digitalna doba prinaša številne izzive, a tudi priložnosti. S povečanjem uporabe digitalnih tehnologij se organizacije soočajo s potrebo po ponovnem ovrednotenju svojih operativnih procesov (Hagberg et al., 2016; Johnson et al., 2022). Ploske organizacijske strukture, ki omogočajo večjo agilnost in hitrejšo komunikacijo, postajajo vedno bolj zaželeni (Fragapane et al., 2020). Vodje, ki so sposobni prepoznati potencial digitalnih tehnologij, lahko bolje usmerjajo svoje ekipe, izkoriščajo nove priložnosti in zmanjšujejo operativne stroške.

Produktivnost, kot smo jo definirali v okviru raziskave, ni le mera učinkovitosti proizvodnje,

temveč tudi indikator organizacijske sposobnosti prilagajanja in inoviranja, kar je nazorno prikazano v Tabeli 1 (Črešnar et al., 2022; Dabić et al., 2023). V sodobnem kontekstu se produktivnost meri z vidika tehnološke podprtosti procesov, avtomatizacije, hitrega dostopa do informacij ter zmožnosti za kontinuirano učenje in razvoj (Črešnar, 2021). Teoretični modeli produktivnosti pogosto poudarjajo odnos med inputi in outputi, hkrati pa upoštevajo kvalitativne dejavnike, kot so zadovoljstvo zaposlenih, inovativnost in fleksibilnost organizacijskih procesov.

Skozi teoretično osredotočenost vidimo, kako osebne vrednote vodij vplivajo na produktivnost organizacije (Dabić et al., 2023). Vodje, ki usklajeno integrirajo individualistične in družbene vrednote, so sposobni ustvariti okolje, v katerem se tehnološki napredek in človeški potencial dopolnjujeta (Akers, 2018; Groves, 2020). Medtem ko individualistične vrednote prispevajo k osredotočenosti na rezultate, jasnosti ciljev in strateško odločanje, družbene vrednote ustvarjajo zaupanje, timsko kohezijo in odprtost za inovacije. Ta sinergija je ključna za doseganje trajnostne konkurenčnosti in fleksibilnosti v hitro spreminjajočem se digitalnem okolju.

Poleg tega se teoretični modeli produktivnosti osredotočajo tudi na koncept „učinkovitosti inovacij“ (de la Fuente-Mella et al., 2020), ki povezuje tehnološki napredek s kreativnim razmišljanjem in proaktivnim vodenjem. V tem kontekstu lahko vodje, ki združujejo svoje vrednote z učinkovitim digitalnim preходом, dosežejo višjo raven produktivnosti, saj so sposobni optimizirati procese in hkrati spodbujati inovativnost med zaposlenimi (Dabić et al., 2023; Lam et al., 2016).

Učinki, ki se kažejo, so predvsem povezani z učinkovitostjo delovanja procesov, ki so hitrejši in natančnejši, informacije, ki pa prihajajo iz njih, pa

toliko bolj točne (de la Fuente-Mella et al., 2020). Neposredni učinki teh sprememb so organizacije vodili k preoblikovanju organizacijske strukture v bolj plosko, k razvoju kulture, ki spodbuja večjo odprtost in sodelovanje, k avtomatizaciji ponavljajočih se nalog, k prilagoditvi poslovnih modelov z večjim mednarodnim sodelovanjem ter nenazadnje k uvedbi pametne proizvodnje zlasti v proizvodnih podjetjih (Črešnar, 2021; de la Fuente-Mella et al., 2020; Fraga-pane et al., 2020).

Obstoječe raziskave kažejo, da osebne vrednote vplivajo na vedenje vodij in zatorej posledično na organizacijsko uspešnost (Schwartz, 1992; Ajzen, 2012). Vodje s prevladujočimi družbenimi vrednotami (npr. samousmerjenost, univerzalizem, dobrohotnost) običajno ustvarjajo bolj sodelovalna in vključujoča delovna okolja, kar lahko prispeva k boljši organizacijski kulturi. Po drugi strani pa individualistične vrednote (moč, dosežek, varnost) bolj vplivajo na neposredno učinkovitost in produktivnost organizacije, saj spodbujajo doseganje rezultatov in konkurenčnost (Rokeach, 1979).

V raziskavi (Dabić et al., 2023) tudi potrjujejo, da je vpliv individualističnih vrednot na produktivnost organizacije lahko pomembnejši v primerjavi z družbenimi vrednotami. Pri tem so ključni dejavniki usmerjenost v rezultate, stabilnost in hierarhična struktura, ki omogočajo učinkovito izvedbo strategij.

Na podlagi zgoraj navedenega postavljamo naslednjo hipotezo:

Hipoteza: Pri vodjih v ospredje prihajajo bolj družbene vrednote, medtem ko individualistične vrednote bolj vplivajo na uspeh organizacije prek večje produktivnosti.

Tabela 1: Definicije produktivnosti iz znanstvene ontologije

Definicije produktivnosti
Produktivnost je sposobnost proizvodnje.
Produktivnost je razmerje med enotami outputov in inputov.
Produktivnost je primerjava s fizičnimi inputi v tovarni in s fizičnimi outputi v tovarni.
Produktivnost je učinkovitost, uspešnost in dodana vrednost glede na porabljen čas.
Produktivnost je razmerje med tem, kaj je proizvedeno, in tem, kar je potrebno, da se določena stvar proizvede.
Produktivnost določa smiselnost procesov. Produktivnost je učinkovitost proizvodnje.
Produktivnost je relatiiven koncept in ima smisel glede na določen kontekst, v katerem se preučuje.
Produktivnost je splošna in celovita mera konkurenčnosti organizacije.
Produktivnost je lastnost organizacije, ki ji omogoča, da deluje kot samostojna entiteta na trgu.

Povzeto po (Črešnar, 2021).

4 Metode in raziskava

Podatke za študijo smo kontinuirano zbirali med leti 2019 in 2025. Podatki so bili zbrani s pomočjo spletnih anket, ki so bile usmerjene na slovenska podjetja, specifično na vodje. V tem vzorcu je zajetih 143 odgovorov slovenskih vodij o njihovih osebnih vrednotah ter njihovi percepciji vpliva naprednih tehnologij na povečanje oz. zmanjšanje produktivnosti in uspešnosti organizacije.

V vzorcu je 68 % moških in 32 % žensk s povprečno starostjo 32,8 let. Stopnja izobrazbe je kumulativno 86 % do sedme stopnje in 14 % med osmo in deveto stopnjo. Med udeleženci je 7 % top managerjev, 56,2 % srednjih managerjev ter 36,8 % drugih managerjev in specialistov. 41 % jih je zaposlenih v proizvodnih podjetjih, preostali pa delujejo v drugih storitvenih, trgovskih in ostalih panogah.

Osebnostne vrednote smo merili na 11-stopenski intervalni lestvici od 0 (nimam te vrednote, ni mi pomembna) do 10 (imam to vrednoto, zelo mi je pomembna). Prav tako smo tudi produktivnost, ki smo jo določili kot percepcijo vodje, merili na 11-stopenski intervalni lestvici od 0 do 10, na kateri 0 pomeni ne zaznavam sprememb produktivnosti in napredka, 10 pa popolnoma zaznavam spremembe v produktivnosti.

Uporabljeni anketni vprašalnik temelji in je povzet po predhodni validaciji iz študije Črešnar et al. (2020), kjer je bila zanesljivost za posamezne skale v razponu od 0,78 do 0,85. Faktorji so bili določeni z eksplorativno faktorsko analizo (metoda glavnih komponent, rotacija varimax), pri čemer so bili ohranjeni faktorji z lastno vrednostjo > 1,0.

V analizi najprej začnemo z deskriptivno statistiko, kjer določimo srednjo vrednost posamezne vrednote in jo nato rangiramo od 1 do 10. Izračunamo tudi

srednje vrednosti za izračunane konstrukte po faktorski analizi. Analizo nadaljujemo z multiplo linearno regresijo. Najprej spremenljivke vrednot združimo po faktorski analizi v dva konstrukta; glej (Črešnar & Nedelko, 2020; Dabić et al., 2023), in sicer individualistične vrednote (moč, dosežek, konformizem, varnost, hedonizem ipd.) ($N=6$; $\alpha = 0.901$) in družbene vrednote (dobrohotnost, univerzalizem, samousmerjenost ipd.) ($N=4$; $\alpha = 0.861$). V naslednjem koraku oblikujemo konstrukt in združimo spremenljivke, ki so indikatorji produktivnosti. Produktivnost se nanaša na avtomatizacijo ponavljajočih se nalog, hitrejši dostop do informacij, tehnološko podprto učenje, doprinos zaposlenih k uspešnosti podjetja, višjo fleksibilnost, avtomatizacija proizvodne opreme ipd. ($N=12$; $\alpha = 0.964$); glej (Črešnar, 2021; Dabić et al., 2023).

Nadalje izvedemo multiplo linearno regresijo, kjer za odvisno spremenljivko uporabimo produktivnost, za neodvisni pa individualistične in družbene vrednote. Nato poročamo relevantne indikatorje notranje stabilnosti modela in predikcijske vrednosti.

5 Rezultati

V tem poglavju so predstavljeni rezultati in temeljne ugotovitve prispevka. Najprej začnemo z analizo rangiranja vrednot slovenskih vodij, nato nadaljujemo z bolj poglobljeno linearno regresijo, kjer določamo vpliv vrednot na produktivnost in uspešnost organizacije.

Tabela 2 prikazuje rangiranje osebnih vrednot slovenskih vodij glede na njihovo pomembnost oziroma pogostost. Meritve so izražene s srednjo vrednostjo (povprečjem ocen vodij) in standardnim odklonom (variabilnost ocen med vodji).

Tabela 2: Rangiranje vrednot slovenskih vodij

Osebna vrednota	Rang	Srednja vrednost	Standardni odklon
Varnost	1.	9.35	.946
Dobrohotnost	2.	9.25	.782
Samousmerjenost	3.	9.22	.768
Univerzalizem	4.	9.01	.856
Hedonizem	5.	8.62	.936
Dosežek	6.	8.52	.883
Stimulacija	7.	8.22	1.013
Konformizem	8.	8.03	1.016
Tradicija	9.	6.57	1.191
Moč	10.	4.84	1.151

Vir: Lasten.

Ključne ugotovitve:

- Najbolj cenjena vrednota je varnost (9,35), kar kaže na to, da slovenski vodje dajejo velik pomen stabilnosti in dolgoročnemu načrtovanju organizacije.
- Dobrohotnost (9,25) in samousmerjenost (9,22) sta prav tako visoko rangirani, kar nakazuje, da vodje vrednotijo dobro počutje zaposlenih in osebno avtonomijo pri odločanju.
- Univerzalizem (9,01), ki se nanaša na pravičnost, raznolikost in trajnost, je prav tako med pomembnejšimi vrednotami.
- Hedonizem (8,62) in dosežek (8,52) sta srednje visoko rangirani, kar pomeni, da vodje prepoznava-jo pomen zadovoljstva pri delu in doseganja ciljev.
- Najnižja vrednost je pripisana moči (4,84), kar nam pove, da slovenski vodje relativno manj cenijo vpliv in avtoriteto kot ključni faktor pri vodenju.

Srednje vrednosti izračunanih konstruktov po faktorski analizi so nakazale na višji pomen družbenih vrednot (9,01) v nasprotju z individualističnimi vrednotami (7,03) slovenskih vodji. V Tabeli 3 pa je predstavljen vpliv obeh skupin vrednot na produktivnost.

Tabela 3 prikazuje rezultate regresijske analize, ki ocenjuje vpliv **družbenih in individualističnih** vrednot na produktivnost organizacije. Individualistične vrednote imajo močnejši vpliv na produktivnost ($\beta = 0,334$, $t = 6,976$, $p < 0,001$). To pomeni, da vodje z vrednotami, kot so moč, dosežek in varnost, pomembno prispevajo k povečani produktivnosti organizacije.

Družbene vrednote imajo šibkejši vpliv ($\beta = 0,089$, $t = 1,692$, $p < 0,05$), kar pomeni, da so sicer povezane s produktivnostjo, vendar manj izrazito kot individualistične vrednote. Omenjeno razmerje bolj

nazorno prikazuje Slika 1, kjer je vpliv vrednot vizualno jasno izražen, prav tako pa je razvidno odstopanje v moči vpliva individualističnih in družbenih vrednot na produktivnost.

Podatki podpirajo hipotezo, da so družbene vrednote (dobrohotnost, univerzalizem, samousmerjenost) pri slovenskih vodjih bolj izražene kot individualistične (moč, dosežek). Vendar analiza vpliva na produktivnost nakazuje, da prav individualistične vrednote bolj prispevajo k organizacijski uspešnosti. Rezultati podpirajo hipotezo, da čeprav pri vodjih prevladujejo družbene vrednote, individualistične vrednote bolj vplivajo na organizacijsko uspešnost prek produktivnosti. To pomeni, da vodje, ki poudarjajo dosežke, moč in varnost, ustvarjajo bolj produktivne organizacije kot tiste, ki dajejo prednost univerzalizmu in dobrohotnosti.

6 Razprava

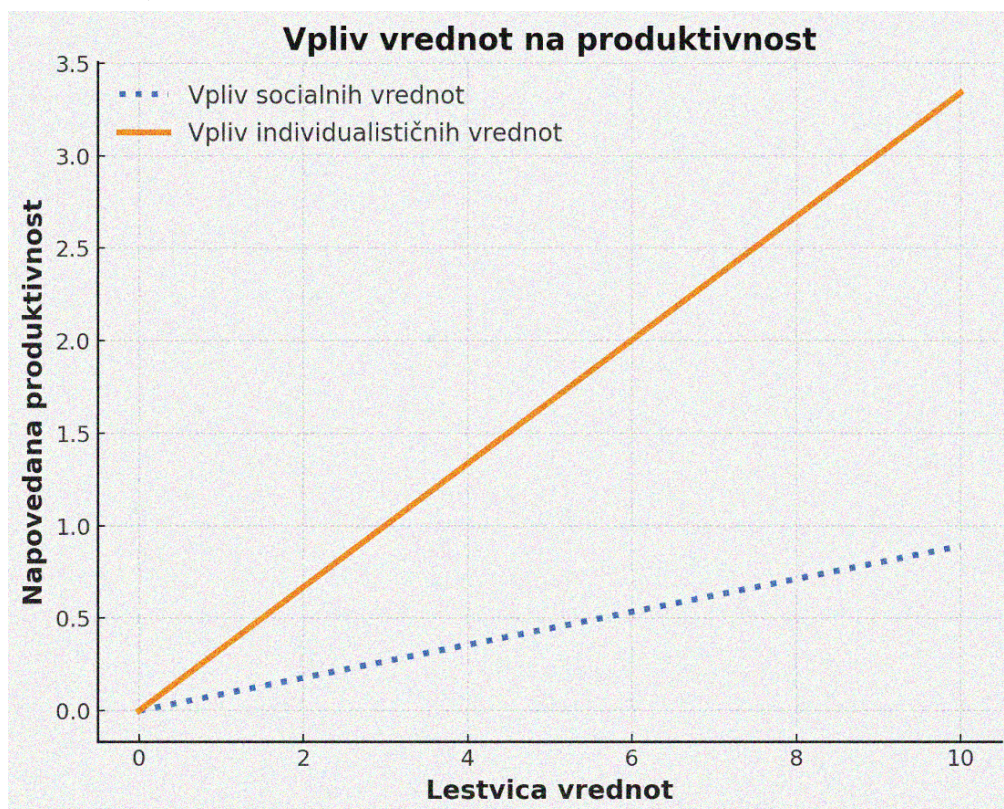
Rezultati te raziskave izzivajo tradicionalne predpostavke o vodenju in produktivnosti. Čeprav so družbene vrednote med vodji močno izražene, podatki kažejo, da organizacijska uspešnost v veliki meri temelji na individualističnih vrednotah, kot so dosežek, moč in varnost. To nakazuje, da mora sodobno voditeljstvo poiskati ravnovesje med empatijo in pragmatično usmerjenostjo v cilje (Beatty, 1999; George et al., 1999; McCann & Holt, 2009; Sosik, 2005; Yammarino et al., 2005; Yukl, 2010). Nadalje je treba kritično preučiti, ali se družbene vrednote vodij resnično udeležujejo v praksi in izboljšujejo produktivnost, ali pa so zgolj idealizirane norme brez konkretnega vpliva (Ahn & Ettner, 2014). Obstaja možnost,

Tabela 3: Vpliv individualističnih in družbenih vrednot na produktivnost organizacije

Spremenljivka	Model	
	β	t
1. Družbene vrednote	0.089***	1.692
2. Individualistične vrednote	0.334***	6.976
N		143
F		59.553***
ANOVA		646.102***
df		621
R ²		0.161

Odvisna spremenljivka je produktivnost, prikazani so standardizirani regresijski koeficienti. * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

Slika 1: Vpliv vrednot na produktivnost



Vir: Lasten.

da vodje v teoriji izražajo naklonjenost družbenim vrednotam, v praksi pa so ključni dejavniki uspeha osredotočenost na cilje, hierarhična struktura in strateško vodenje.

Poleg tega raziskava odpira vprašanja o dolgoročnih posledicah premočnega osredotočanja na individualistične vrednote (Grijalva et al., 2015). Čeprav vodijo k večji produktivnosti, lahko oslabijo kolektivno pripadnost in inovativnost v organizaciji. Nadaljnje raziskave bi morale preučiti, kako lahko organizacije oblikujejo modele vodenja, ki združujejo najboljše iz obeh sklopov vrednot. Tudi, čeprav individualistične vrednote spodbujajo osebno iniciativo, lahko prekomerno osredotočanje nanje vodi do izgorelosti, zmanjšanja ekipnega duha in kratkoročnega konflikta med sodelavci (Grijalva et al., 2015).

Zanimivo je, da se individualistične in družbene vrednote ne pojavljajo kot strogo ločeni sklopi, temveč se med seboj prepletajo. Na primer, vrednota varnosti je tradicionalno umeščena med individualistične vrednote, vendar lahko njeno izvajanje vključuje elemente dobrohotnosti in univerzalizma, saj varnost vpliva tudi na dobrobit zaposlenih. Podobno lahko dosežek, čeprav pogosto kategoriziran kot individualistična vrednota, služi širšemu kolektivu,

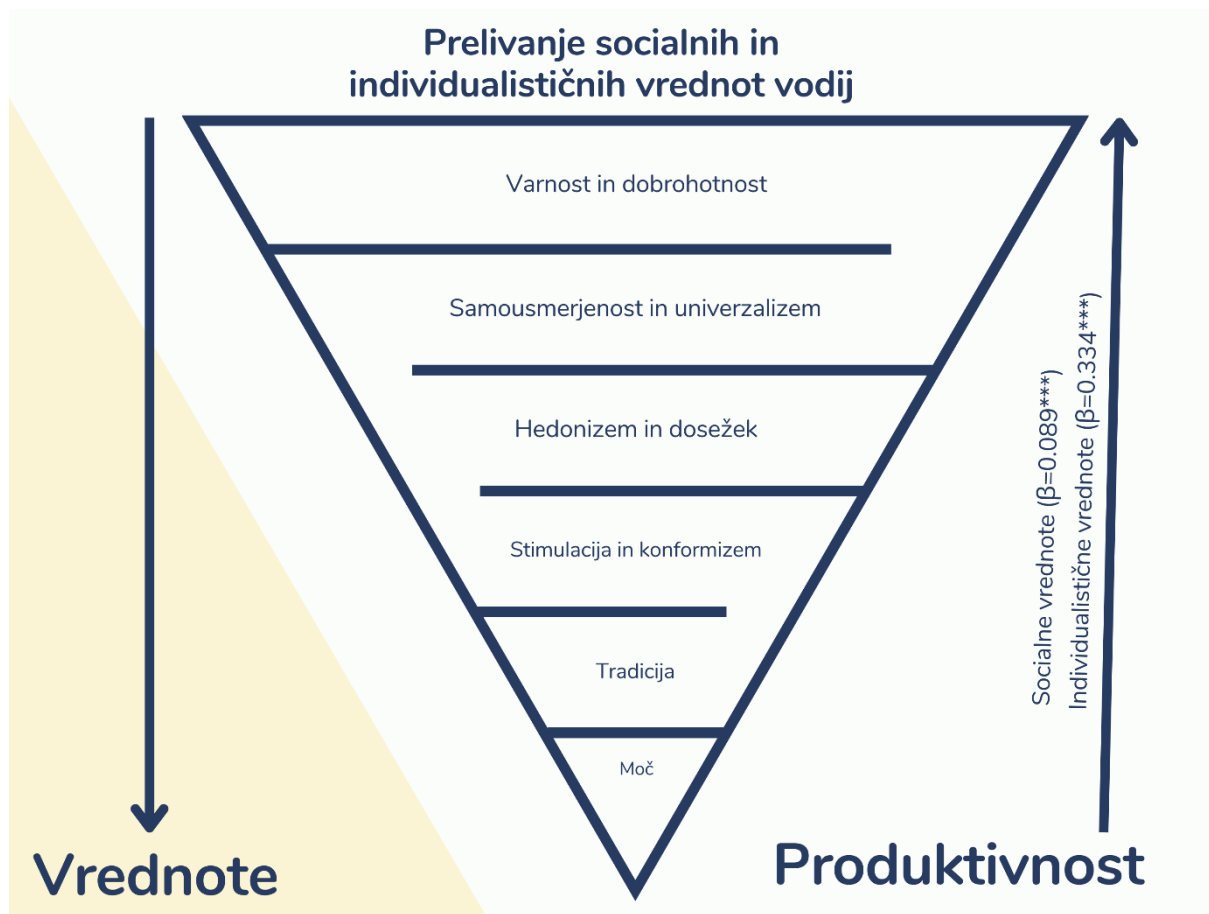
kadar je usmerjen v trajnostni razvoj in rast organizacije (Liu & Lin, 2018).

Raziskava tako razkriva kompleksno dinamiko vrednot, ki se ne manifestirajo linearno, temveč so odvisne od specifičnih okoliščin vodenja. Ključna ugotovitev je, da so najbolj uspešni vodje tisti, ki znajo strateško kombinirati individualistične in družbene vrednote v skladu s potrebami organizacije in zaposlenih. Nadaljnje raziskave bi morale preučiti, kako lahko organizacije bolje integrirajo to prilagodljivost v voditeljske modele in prakse.

Skozi kritično analizo ugotovitev je razvidno, da vodje, ki uspešno uravnotežajo doseganje rezultatov in spodbujanje vključujoče kulture, ustvarjajo najmočnejše organizacije. Razumevanje dinamike med vrednotami in uspešnostjo organizacije je ključno za nadaljnji razvoj učinkovitih voditeljskih strategij v hitro spreminjajočem se poslovnem okolju (Dabic et al., 2016; Marcus et al., 2015; Ralston et al., 2011).

Na podlagi ugotovitev lahko vidimo, kako Slika 2 prikazuje sintezo spoznanj iz raziskave in predstavi, kako se vrednote vodij v obrnjeni piramidi rangirajo in prepletajo. Hkrati prikazuje tudi vpliv individualističnih in družbenih vrednot na produktivnost in uspešnost organizacije.

Slika 2: Piramida rangiranih vrednot slovenskih vodij in njihov vpliv na produktivnost organizacije



Vir: Lasten.

7 Priporočila za prakso

Najprej je pri vodjih ključnega pomena ustvariti ravnovesje med individualističnimi in družbenim vrednotami. Vodje bi morali razvijati strategije, ki združujejo osredotočenost na dosežke in učinkovitost z vključujočo kulturo, ki spodbuja sodelovanje in dobrobit zaposlenih. Drugič, potrebno je prilagajanje vodenja specifičnim organizacijskim potrebam. Glede na ugotovitve raziskave naj vodje fleksibilno prilagajajo svoj stil vodenja, pri čemer upoštevajo kontekst in organizacijsko kulturo. Pri tem bi pomagale kvartalne ali polletne samoocene vodij, s katerimi bi vodje izvajali samorefleksijo in primerjali svojo usmerjenost k dosežkom ter skrbi za dobrobit sodelavcev. Rezultati bi se dokumentirali, pri čemer bi bili vključeni specifični KPI-ji za obe področji. Prav tako bi bilo priporočljivo vzpostaviti strukturiran sistem mentorstva izkušenih in novih vodij, kjer izkušeni mentorji prek rednih delavnic in supervizij prenašajo znanja o usklajevanju družbenih in individualnih vrednot.

Tretjič, investirati je potrebno v izobraževanje in razvoj vodij. Organizacije bi morale vlagati v programe za razvoj vodstvenih veščin, ki poudarjajo pomen vrednot in njihov vpliv na produktivnost. Četrto, pomembna je podpora trajnostnim in etičnim vodstvenim praksam. Vodje bi morali razvijati politike, ki uravnotežajo potrebo po konkurenčnosti s trajnostnim razvojem in dolgoročnim uspehom. Kot zadnje je zaželeno spodbujanje transparentnosti in vključevanja zaposlenih. Vrednote, kot sta dobrohotnost in univerzalizem, lahko prispevajo k večji zvestobi zaposlenih in zmanjšanju fluktuacije kadra. S tem pristopom lahko organizacije dosežejo optimalno kombinacijo uspešnosti, trajnostnega razvoja in zadovoljstva zaposlenih.

8 Zaključek

Izsledki raziskave potrjujejo kompleksno dinamiko med individualističnimi in družbenimi vrednotami, ki se medsebojno prepletajo in vplivajo na pro-

duktivnost organizacije. Namesto da bi te vrednote obravnavali kot dva nasprotujoča si pola, jih je potrebno razumeti kot komplementarna dejavnika uspešnega voditeljstva. Najuspešnejši vodje so tisti, ki znajo prepoznati situacijski kontekst in prilagoditi svoje vrednote glede na potrebe organizacije in zaposlenih.

V hitro spreminjajočem se digitalnem poslovnem okolju bo ključno razviti voditeljske modele, ki omogočajo fleksibilnost pri uporabi različnih vrednot glede na organizacijske cilje in kontekst. Organizacije bodo morale vlagati v razvoj vodij, ki bodo sposobni učinkovito usklajevati individualistične in družbene vrednote ter jih prilagajati za dolgoročno konkurenčnost in trajnostni uspeh. Nadaljnje raziskave bi se morale osredotočiti na konkretne strategije, ki bi organizacijam omogočile optimalno izkoriščanje tega ravnovesja za povečanje produktivnosti in izboljšanje delovnega okolja.

Literatura in viri

- Ahn, M. J., & Ettner, L. W. (2014). Are leadership values different across generations?: A comparative leadership analysis of CEOs v. MBAs. *Journal of Management Development*, 33(10), 977-990.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I. (2012). Values, Attitudes, and Behavior. In S. Salzborn, E. Davidov, & J. Reinecke (Eds.), *Methods, Theories, and Empirical Applications in the Social Sciences* (pp. 33-38). Weisbaden: Springer VS.
- Akers, K. L. (2018). Leading after the boom: developing future leaders from a future leader's perspective. *Journal of Management Development*, 37(1), 2-5.
- Beatty, B. R. (1999). *Feeling Like a Leader: The Emotions of Leadership*. Retrieved from Ipswich, MA:
- Coye, R. (1986). Individual Values and Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, 5(1), 45-49. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.lib.ukm.si/stable/25071550>
- Črešnar, R. (2021). *Razvoj modela za oceno pripravljenosti proizvodnih podjetij na Industrijo 4.0*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
- Črešnar, R., Dabić, M., Stojčić, N., & Nedelko, Z. (2022). It takes two to tango: technological and non-technological factors of Industry 4.0 implementation in manufacturing firms. *Review of Managerial Science*. doi:10.1007/s11846-022-00543-7
- Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding Future Leaders: How Are Personal Values of Generations Y and Z Tailored to Leadership in Industry 4.0? , 12(11), 4417. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4417>
- Dabic, M., Potocan, V., & Nedelko, Z. (2016). Personal values supporting enterprises' innovations in the creative economy. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(4), 1241-1261.
- Dabić, M., Maley, J. F., Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2023). Unappreciated channel of manufacturing productivity under industry 4.0: Leadership values and capabilities. *Journal of Business Research*, 162, 113900. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113900>
- Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual Agility and Innovation in Micro and Small Businesses: The Mediating Role of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Business Research*, 123, 683-695. doi:10.1016/j.jbusres.2020.10.013
- de la Fuente-Mella, H., Rojas Fuentes, J. L., & Leiva, V. (2020). Econometric Modeling of Productivity and Technical Efficiency in the Chilean Manufacturing Industry. *Computers & Industrial Engineering*, 139, 105793. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.04.006>
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220. Retrieved from www.jstor.org/stable/30034725
- Fragapane, G., Ivanov, D., Peron, M., Sgarbossa, F., & Strandhagen, J. O. (2020). Increasing flexibility and productivity in Industry 4.0 production networks with autonomous mobile robots and smart intralogistics. *Annals of Operations Research*. doi:10.1007/s10479-020-03526-7
- Fritzsche, D. J. (1995). Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 14(11), 909-922.
- George, G., Sleeth, R. G., & Siders, M. A. (1999). Organizing Culture: Leader Roles, Behaviors, and Reinforcement Mechanisms. *Journal of Business and Psychology*, 13(4), 545-560. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxy.lib.ukm.si/stable/25092658>
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A metaanalytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68, 1-47.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, and Organi-

- zational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55, 223-241.
- Grooves, K. S. (2020). Testing a Moderated Mediation Model of Transformational Leadership, Values, and Organization Change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), 35-48.
- Groves, K. S. (2020). Testing a Moderated Mediation Model of Transformational Leadership, Values, and Organization Change. 27(1), 35-48. doi:10.1177/1548051816662614
- Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: an exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712. doi:10.1108/ijrdm-09-2015-0140
- Hall, M. L. W. (2000). Systems thinking and human values. In F. Parra-Luna (Ed.), *The Performance of Social Systems: Perspectives and Problems* (pp. 15-24). Boston, MA: Springer US.
- Hemingway, C. A. (2005). Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233-249. doi:10.1007/s10551-005-0132-5
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. doi:10.2307/2393392
- Ivanov, D., Tang, C. S., Dolgui, A., Battini, D., & Das, A. (2021). Researchers' perspectives on Industry 4.0: multi-disciplinary analysis and opportunities for operations management. *International Journal of Production Research*, 59(7), 2055-2078. doi:10.1080/00207543.2020.1798035
- Johnson, P. C., Laurell, C., Ots, M., & Sandström, C. (2022). Digital innovation and the effects of artificial intelligence on firms' research and development – Automation or augmentation, exploration or exploitation? *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121636. doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121636
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientations in the theory of action. In T. Parsons & E. A. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp. 388-433). New York: Harper.
- Lam, W., Lee, C., Taylor, M. S., & Zhao, H. H. (2016). Does Proactive Personality Matter in Leadership Transitions? Effects of Proactive Personality on New Leader Identification and Responses to New Leaders and their Change Agendas. *Academy of Management Journal*, 64(1), 245-263.
- Liu, C.-M., & Lin, C.-P. (2018). Assessing the effects of responsible leadership and ethical conflict on behavioral intention. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1003-1024. doi:10.1007/s11846-017-0236-1
- Lord, R. G., de Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 402-410.
- Marcus, J., MacDonald, H. A., & Sulsky, L. M. (2015). Do Personal Values Influence the Propensity for Sustainability Actions? A Policy-Capturing Study. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 459-478. doi:10.1007/s10551-013-2032-4
- McCann, J., & Holt, R. (2009). Ethical Leadership and Organizations: An Analysis of Leadership in the Manufacturing Industry Based on the Perceived Leadership Integrity Scale. *Journal of Business Ethics*, 87, 211-220.
- Newman, K. L. (2000). Organizational transformation during institutional upheaval. *Academy of Management Review*, 25(3), 602-619.
- Potočan, V., Mulej, M., & Nedelko, Z. (2020). *Society 5.0: balancing of Industry 4.0, economic advancement and social problems*.
- Ralston, D. A., Egri, C. P., Naoumova, I., Treviño, L. J., Shimizu, K., & Li, Y. (2020). An empirical test of the trichotomy of values crossvergence theory. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(1), 65-90. doi:10.1007/s10490-018-9572-1
- Ralston, D. A., Egri, C. P., Reynaud, E., Srinivasan, N., Furrer, O., Brock, D., . . . Wallace, A. (2011). A Twenty-First Century Assessment of Values Across the Global Workforce. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 1-31. doi:10.1007/s10551-011-0835-8
- Ralston, D. A. e. a. (2014). Societal-Level Versus Individual-Level Predictions of Ethical Behavior: A 48-Society Study of Collectivism and Individualism. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 283-306.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1979). *Understanding Human Values: Individual and Societal*. New York: The Free Press.
- Schwartz, S. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values - theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human-values? *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.

- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value. In C. Seligman, J. M. Olson, & M. P. Zanna (Eds.), *The psychology of values: The Ontario Symposium* (pp. 1-24). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sosik, J. J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 221-244. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.002>
- Van de Walle, S., & Bouckaert, G. (2007). Perceptions of Productivity and Performance in Europe and The United States. *International Journal of Public Administration*, 30(11), 1123-1140. doi:[10.1080/01900690701225309](https://doi.org/10.1080/01900690701225309)
- Wagire, A. A., Joshi, R., Rathore, A. P. S., & Jain, R. (2020). Development of maturity model for assessing the implementation of Industry 4.0: learning from theory and practice. *Production Planning & Control*, 1-20. doi:[10.1080/09537287.2020.1744763](https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1744763)
- Westwood, R. I., & Posner, B. Z. (1997). Managerial values across cultures: Australia, Hong Kong and the United States. *Asia Pacific Journal of Management*, 14, 33-66.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J., & Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, 16(6), 879-919. doi:<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.002>
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The Nature of Organizational Leadership: An Introduction. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders* (pp. 3-41). San Francisco: Jossey-Bass.

Rok Črešnar je doktoriral na Univerzi v Mariboru, Ekonomsko-poslovni fakulteti v Sloveniji. Zanimajo ga vplivi tehnološkega napredka na delovanje organizacij in človeško vedenje. Na tem področju je objavil številne znanstvene članke v uglednih znanstvenih revijah. Trenutno dela v srednje velikem podjetju kot izvršni direktor.