

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Čimžar

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

**KAKO VODENJE VPLIVA NA DIMENZIJE KLIME IN
OPOLNOMOČENJE V PODJETJU**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2006

KAZALO

UVOD	3
1. POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME	6
1.1 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	8
1.2 VPLIV KLIME NA VEDENJE LJUDI	11
1.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME	11
1.3.1 Posameznikove percepcije	13
1.4 RAZLIKE MED KONCEPTOMA ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KULTURA	14
1.4.1 Pojem organizacijske kulture	14
1.5 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME	16
1.6 INDIKATORJI ORGANIZACIJSKE KLIME	16
2. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME	18
2.1 MOTIVIRANJE	18
2.1.1 Kako uničiti motivacijo	20
2.2 ODNOSI SODELOVANJA IN KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI	21
2.2.1 Vloga vodje pri reševanju konfliktov	23
2.3 KOMUNICIRANJE	25
2.3.1 Problemi komuniciranja	27
3. VPLIV VODENJA NA KLIMO V PODJETJU	28
3.1 OPREDELITEV VODENJA	29
3.1.1 Sodobno pojmovanje vodenja	31
3.2 MODELI VODENJA	33
3.3 NALOGE VODJE	36
3.4 LASTNOSTI VODJE	37
3.5 STILI VODENJA	39
3.5.1 Participacija pri vodenju	42
4. OPOLNOMOČENJE	44
5. EMPIRIČNA RAZISKAVA	48
5.1 CILJ RAZISKAVE IN HIPOTEZE	48
5.2 IZVEDBA RAZISKAVE	50
5.3 METODOLOGIJA RAZISKAVE	50
5.4 MODEL VPLIVOV	53
5.5 OPIS VZORCA	53
5.6 OCENJEVANJE ZANESLJIVOSTI MERSKEGA INSTRUMENTA POSAMEZNIH SPREMENLJIVK OZIROMA DIMENZIJ	56
5.7 PREVERJANJE HIPOTEZ	60
5.8 KLJUČNE UGOTOVITVE IN MOŽNE REŠITVE PROBLEMOV	67
6. SKLEP	70
7. LITERATURA IN VIRI	72
8. PRILOGE	78

KAZALO SLIK, GRAFOV IN TABEL

Slika 2.1: Stili razreševanja konfliktov	24
Slika 3.1: Organizacijska klima, zdušje, kultura kot integracijski koncept organizacije	28
Slika 3.2: Stara in nova moralna zaveza	35
Slika 5.1: Model vplivov	53
 Graf 5.1: Struktura vzorca po spolu	54
Graf 5.2: Struktura vzorca po starosti	54
Graf 5.3: Struktura vzorca po izobrazbi	55
Graf 5.4: Struktura vzorca glede na status v podjetju	55
Graf 5.5: Povprečne vrednosti po posameznih merljivih dimenzijah organizacijske klime	65
 Tabela 5.1: Aritmetična sredina, standardni odklon, mera sploščenosti, mera asimetrije, minimum in maksimum vsake od spremenljivk	57
Tabela 5.2: Korelacijska matrika štirih dimenzij organizacijske klime	58
Tabela 5.3: Faktorska analiza dimenzij organizacijske klime	59
Tabela 5.4: Faktorska analiza spremenljivke opolnomočenje	60
Tabela 5.5: Regresijski model za pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju	61
Tabela 5.6: Regresijski model za motivacijo v podjetju	61
Tabela 5.7: Regresijski model za percepcijo kakovosti reševanja konfliktov v podjetju	62
Tabela 5.8: Regresijski model za opolnomočenje	63
Tabela 5.9: Analiza variance	64
Tabela 5.10: Najslabše ocenjene trditve dimenzij organizacijske klime	66

UVOD

Zaposleni so eden izmed ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja, zato je pomembno, da se v njem dobro počutijo. Klima je vzdušje v podjetju, ki ga zaposleni različno zaznavajo in je v precejšni meri posledica prakse ravnanja z njimi, zato jo je vredno spremljati in poskušati izboljšati. Ker močno vpliva na delovanje zaposlenih mora vodja ustvariti podporno, spodbujajoče in sproščeno delovno vzdušje. Terpin (1996: 314) meni, da naj bi se vodja zavedal, da je organizacijska klima izredno močno »orodje«, ki kot notranji prisilni motivator zaposlene »potiska« v uspeh.

Tradicionalna podjetja so delovala v skladu z načelom hierarhije in reda, ki so ga vzpostavila s pomočjo vodenja, nadziranja in komuniciranja. Zaposlene so obravnavala kot ljudi, ki so se ob vstopu v podjetje odpovedali svoji zasebnosti in se v celoti podredili njegovim zahtevam. Vodje so jim odredili, kaj in kako naj delajo, s številnimi predpisi pa so določili tudi, kako naj se vedejo. V konkurenčnem poslovnem okolju, kjer morajo biti podjetja hitrejša, bolj učinkovita, kjer morajo zagotavljati boljše storitve in končno, biti bolj dobičkonosna, so aktivni in opolnomočeni zaposleni bistvenega pomena. Ključna naloga vodij tako postane ustvarjanje ustreznih razmer, v katerih lahko zaposleni čim bolje izkoristijo vse svoje zmožnosti. Uspešno vodenje ljudi je zato verjetno eden največjih izzivov, s katerim se srečujejo podjetja.

Sodobni delavec zahteva povsem drugačno obravnavo kot v preteklosti, v skladu s tem pa se spreminjajo tudi metode vodenja. V vzponu so tako participativne, timske metode, v upadanju pa vse avtoritativne metode vodenja. Povečan interes vodij za participacijo in opolnomočenje zaposlenih se je pojavil, ker globalna konkurenca in neprestane spremembe zahtevajo njihovo inovativnost, znanje in pobude, da lahko hitro odgovorijo na spremenjene razmere na trgu, to pa lahko storijo le, če dobro poznajo podjetje. Zato se od vodilnih pričakuje odprtost za nove ideje, opuščanje metod ukazovanja in sprejemanje participativnega stila vodenja ali celo opolnomočenja. Ali se bo zaposleni počutil opolnomočenega, je odvisno od mnogih dejavnikov, vključno z dejanskim vedenjem vodje.

Na odnose v podjetju precej vplivajo zaposleni na vodilnih položajih, zato je razumljivo, da ima vodenje pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske klime in na opolnomočenje

zaposlenih. Zato bom v tem diplomskem delu s pomočjo raziskave v izbranem podjetju skušala ugotoviti, kakšna je dejanska klima v podjetju. Zanimala me bo tudi dinamika znotraj dimenzij klime oziroma vprašanje, kako stil vodenja vpliva na ostale dimenzije organizacijske klime. Prav tako pa bom skušala ugotoviti, kakšna je povezava med dimenzijami organizacijske klime in opolnomočenjem.

Hipoteze, ki jih bom dokazovala v pričujočem delu, so naslednje:

- **H1:** Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju.
- **H2:** Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na motivacijo v podjetju.
- **H3:** Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na percepcijo kakovosti reševanja konfliktov v podjetju.
- **H4:** Stopnja demokratičnosti vodenja bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.
- **H5:** Pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.
- **H6:** Motivacija v podjetju bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.
- **H7:** Percepcija kakovosti reševanja konfliktov v podjetju bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.
- **H8:** Stanje organizacijske klime v podjetju ni na zadovoljivi ravni. To se bo pokazalo z nezadovoljstvom zaposlenih v okviru posameznih dimenzij klime.

V strukturi diplomskega dela bom v prvem poglavju opredelila pojem organizacijske klime. Predstavila bom nekaj dimenzij organizacijske klime ter odgovorila na vprašanja, kako klima vpliva na ljudi, zakaj jo merimo, kako jo spreminjamo in kdo jo lahko spremeni. Razmejila bom pojma organizacijska klima in organizacijska kultura, ker ju nekateri enačijo. Poglavje bom zaključila z opisom indikatorjev organizacijske klime, ki mi bodo v pomoč pri sestavi vprašalnika.

V drugem poglavju bom podrobneje opisala dimenzije organizacijske klime, in sicer: motiviranje, komuniciranje in notranje odnose oziroma reševanje konfliktov v podjetju, saj vodja ravno z njimi najbolj vpliva na klimo v podjetju.

V tretjem poglavju bom podala različne definicije vodenja, ki jih lahko zasledimo v literaturi. Predstavila bom kratek pregled modelov vodenja za lažje razumevanje samega

procesa vodenja in vloge vodij v tem procesu. Nato pa bom predstavila še nekatere stile vodenja.

V četrtem poglavju bom obrazložila pojem opolnomočenje. Opisala bom tudi Menonovo (2001) mersko lestvico, ki jo bom uporabila pri sestavi vprašalnika.

V petem poglavju bom empirično preverila zastavljena izhodišča in predpostavke vpliva vodenja na klimo in vpliva dimenzij organizacijske klime na opolnomočenje v podjetju. Najprej bom opisala metodologijo preučevanja. Z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa bom zbrala podatke, jih analizirala in interpretirala. Predstavila bom tudi predloge za izboljšanje organizacijske klime.

V zadnjem poglavju bom podala sklepe oziroma ugotovitve, do katerih sem prišla skozi celotno diplomsko delo.

Moje diplomsko delo je za analizirano podjetje lahko zelo koristno in informativno, saj bo vodstvo s pomočjo rezultatov merjenja klime pridobilo povratno informacijo, kako uspešno izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih. Rezultati zato lahko vodstvenemu kadru pomagajo izboljšati klimo in posledično odnose z zaposlenimi.

1. POJEM ORGANIZACIJSKE KLIME

Organizacije se med seboj ne razlikujejo le po fizični strukturi, pač pa tudi po tem, kakšna stališča in vedenja vzbujajo pri ljudeh. Individualne osebnosti in delovne zahteve v medsebojnem učinkovanju ustvarjajo klimo, ki je pomembna za posameznika in organizacijo. V organizaciji se od zaposlenih pričakuje določeno vedenje glede na delovno skupino, v katero so vključeni. Kljub temu pa je mogoče, da se bodo ljudje vedli drugače, kot se od njih pričakuje. Organizacija želi ustvariti takšno klimo, ki omogoča najoptimalnejšo izrabo vseh njenih zmogljivosti.

Organizacijo prežema določena klima, ki v njej ustvarja živahnost ali mrtvilo, zaupanje ali nezaupanje – ali ljudje delujejo po svojih zmožnostih in sposobnostih ter v smeri prihodnosti ali ne. Seveda pa se postavlja vprašanje, koliko je ta klima posledica zavestnega, racionalnega delovanja (Mesner, 1988: 117).

Kakšni odnosi se bodo oblikovali med zaposlenimi v organizaciji, je odvisno od mnogih dejavnikov, ki vsak po svoje prispevajo k ugodni ali neugodni socialni klimi. Ti so (Jurman, 1981: 204-207): sistem vodenja, cilji delovne organizacije, usklajenost vodenja, usmerjenost ljudi v organizaciji in socialne vloge posameznikov.

Avtorji, ki so se ukvarjali s pojmom **organizacijska klima**, podajajo različne definicije, in sicer:

Gilmer (1969: 60) definira klimo kot tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij, in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji.

Lipičnik (1998: 74) označuje klimo kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in nezanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti ter iz širšega in ožjega okolja, ki vplivata na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti.

Možina (1990: 50) definira pojem organizacijske klime kot izraz, ki opisuje psihološko strukturo organizacije. Je kakovost organizacijskega notranjega okolja in rezultat vodenja ter politike članov.

Uletova (1997: 403) meni, da je socialno vzdušje oziroma klima odvisna od objektivnih značilnosti skupine (učinkovitosti skupine, doseganja uspehov, velikosti ...), odraža pa se v doživljanju in percepciji članov skupine. Je objektivna lastnost skupine, ki jo lahko merimo. Vključuje tudi izrazito psihološki, subjektivni in doživljajski vidik, ker doživljanje vzdušja vpliva na obnašanje, aktivnost in učinkovitost posameznikov ter skupine kot celote.

Jurman (1981: 204) pravi, da je socialna klima izraz, s katerim ponazarjamo odnose med zaposlenimi v organizaciji. Če so ti odnosi pozitivni, se oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo in so zadovoljni s svojim delom. Negativni odnosi med ljudmi pa porajajo napeto vzdušje, nezadovoljstvo in konflikte.

Rus (2004: 175) trdi, da je socialna klima vzdušje, ki prevladuje v določeni skupini, in je neločljivo povezana s strukturo in procesi, predvsem pa z ljudmi in njihovimi osebnostnimi značilnostmi (sposobnostmi, temperamentom, značajem, vrednotami, stališči, motivacijo).

Indik in ostali avtorji (v Schneider, 1990: 295) pravijo, da je klima psihološki proces, ki posreduje odnos med delovnim okoljem (tega razumejo kot zbir organizacijskih politik, praks in postopkov) ter z delom povezanih stališč in vedenj.

Schneider (1990: 384), ki je eden pomembnejših raziskovalcev organizacijske klime, pa jo definira kot zaznavanje dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v združbi, ki jih lahko nagradimo. Skupek vsega omenjenega imenuje rutina, nagrajeno vedenje zaposlenih pa nagrada. Rutine in nagrade zaposlenemu povedo, kaj podjetje ceni in kaj pričakuje od njega. Ko so rutine in nagrade, ki pripomorejo k doseganju določenega cilja v podjetju, določene, lahko ocenimo njihov status in pričnemo z njihovim spreminjanjem v prid organizacije.

Če povzamemo vse navedene definicije in ugotovitve, lahko trdimo, da organizacijska klima predstavlja vse značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v neki združbi, in po katerih se te ločijo. Izhaja iz psihologije in vpliva na zadovoljstvo zaposlenih ter uspešnost poslovanja. Skratka gre za psiho-socialni sistem, sestavljen iz posameznikov in skupin v združbi ter njihovih interakcij. Vključuje individualno vedenje, motivacijo, status, vloge, skupinsko dinamiko in je pod vplivom čustev, vrednot, stališč, pričakovanj in navdiha

zaposlenih. Sem sodi tudi vpliv različnih načinov vodenja in komuniciranja v združbi (Kavčič, 1991: 95).

1.1 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Če hočemo spremeniti neustrezno in nezaželeno klimo, jo moramo najprej preučiti. Nezaželenost klime je pri tem določena z nezaželenim vedenjem ljudi. Preučiti klimo pomeni ugotoviti njene značilne dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na vedenje ljudi oziroma na njihove optimalne zmožnosti. Pri preučevanju klime se srečujemo z določenimi posebnostmi. Klime ni treba iskati, ker je vedno prisotna, prav tako kot vse dimenzije, ki jo odražajo.

Dimenzije organizacijske klime so tisti faktorji, ki oblikujejo določeno organizacijsko klimo. Da bi ugotovili dimenzijo posamezne organizacijske klime, jo moramo najprej predpostaviti in šele potem ugotavljamo, ali je ta dimenzija bistvena za klimo ali ne. Tako recimo ne moremo odkriti, ali v organizaciji obstaja ustvarjalnost, pač pa lahko predpostavimo, da ustvarjalnost obstaja, ter pri tem skušamo ugotoviti, kakšna je (Lipičnik, 1998: 75).

Najpomembnejše determinante organizacijske klime po Mesecu (1992: 38) so:

- 1) **Vrednote vodstva:** vrednote vplivajo na dejanja in odločitve. Vplivajo na to, ali je organizacija bolj formalna ali bolj neformalna, avtorska ali participativna, neosebna ali prijazna; vrednote vodstva ustvarijo klimo zaupanja in poštenosti.
- 2) **Stil vodenja:** zaupanje do podrejenih in njihovo vključevanje v sprejemanje odločitev ustvarja drugačno klimo, kot če gre za samovoljo vodilnih in pretirano kontrolo podrejenih.
- 3) **Ekonomski pogoji:** kadar so ekonomski pogoji dobri, si upajo vodilni in zaposleni več tvegati. V slabih pogojih pa so odločitve bolj konzervativne.
- 4) **Organizacijska struktura:** lahko je bolj toga ali bolj fleksibilna. Postopki v organizaciji so lahko togi, strogo določeni; v tem primeru bo klima birokratska, hladna, neosebna, vendar pa je kljub temu lahko učinkovita.

- 5) **Značilnosti članov:** klima je odvisna od tega, ali so zaposleni pretežno mlajši ali starejši, bolj ali manj izobraženi, ambiciozni ali neambiciozni.
- 6) **Sindikati:** pomemben dejavnik je lahko stopnja aktivnosti in stil dela sindikatov; odnosi med njimi in menedžmentom so lahko bolj ali manj napeti.
- 7) **Velikost organizacije:** velike organizacije so običajno bolj toge in birokratske, z bolj hladnim in neosebnim vzdušjem, majhne pa bolj neformalne. Vzdušje v njih je zato bolj prijetno in tudi bolj naklonjeno kreativnosti in inovativnosti.
- 8) **Narava dela:** kmetijstvo, bančništvo, založništvo, šola, bolnica.

Gilmer (1969: 78-84) pa našteva sledeče glavne dimenzije, ki določajo organizacijsko klimo:

- 1) **Velikost in oblika organizacije:** velikost sama zase ni nujno škodljiva, lahko pa ustvarja zmotni vtis, da je organizacija močna in mogočna samo zato, ker je velika. Večja organizacija ima lahko probleme pri ohranjanju gibčnosti in prožnosti v prilagajanju na spremenjene razmere. Velikost vpliva na organizacijo poslovanja, komunikacijske mreže in na determinante identifikacijskega procesa z organizacijo.
- 2) **Oblike vodenja:** v hierarhiji vodenja se (kot pri vsaki drugi strukturi) vloge diferencirajo. Nekatera dejstva podpirajo situacijski pristop k vodenju. V majhnih delovnih skupinah, za katere sta značilna precejšnje sodelovanje in vzajemna odvisnost, bodo imeli zaposleni verjetno bolj pozitivna stališča do demokratičnih voditeljev. V velikih delovnih skupinah, kjer so možnosti za sodelovanje omejene, pa bodo imeli zaposleni ugodnejša stališča do avtoritativnega vodenja. Vsako vodenje je kombinacija različnih stilov.
- 3) **Komunikacijska omrežja:** družbo kot komunikacijski sistem lahko opredelimo: z značilnostmi informacij, ki prihajajo v podjetje od zunaj; s predpisi, s katerimi podjetje določa, kako je te informacije treba obravnavati; s predpisi, kako obravnavati informacije, ki se porajajo v podjetju, in z značilnostmi informacij, ki iz podjetja prihajajo v javnost. Nefiltrirano komuniciranje in konstruktivno reševanje problemov pomagata ustvariti boljšo klimo za odločanje in ustvarjanje sprememb. Pomemben vidik komunikacije je njena dvosmernost. Ovire za uspešno komuniciranje so lahko statusi in organizacijski predpisi. Za uspešno komunikacijo,

ki je temelj dobrega vzdušja, je pomembno, da poznamo dejanska stališča, ki jih imajo ostali o podjetju.

4) Cilji: razkrivajo nam način, kako se podjetje loteva svojih notranjih sprememb in kako reagira na zunanje vplive. Najpomembnejše pri tem je, koliko podjetje dejansko podpira raziskovalno in razvojno delo.

5) Postopki pri odločanju: zajemajo različne koncepte vodenja oziroma sodelovanje delovnih skupin pri reševanju problemov.

Schneider in drugi (1996: 9-10) pa menijo, da so štiri ključne dimenzije klime naslednje: **narava medsebojnih odnosov** (zaupanje/nezaupanje; tekmovanje/sodelovanje ...), **narava hierarhije** (odloča vodstvo/odločajo tudi tisti, ki se jih odločitve tičejo; skupinsko delo/individualistično delo; ali imajo vodje več ugodnosti kot ostali zaposleni – svoj parkirni, jedilni prostor ...), **narava dela** (ponuja izzive/je dolgočasno; opravljanje nalog po predpisih/opravljanje nalog po svoje; ali imajo zaposleni vse vire, da lahko opravijo svoje delo – orodje, zaloge, informacije), **osredinjenost na podporo in nagrade** (ali so cilji dela znani; kaj podjetje podpira – prijaznost do stranke ali hitrost; ali se nagrajuje kvantiteta ali kakovost dela; kakšno delovanje je nagrajeno).

Različni avtorji pa naštevajo še druge dimenzije organizacijske klime: poznavanje poslanstva in vizije podjetja, zadovoljstvo z delovnim okoljem, odnos do kakovosti, organiziranost, inovativnost, iniciativnost, izobraževanje, pripadnost, kariera, nagrajevanje, zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Wildersom in drugi (v Patterson in drugi, 2004: 194) so pregledali raziskave o dimenzijah organizacijske klime in ugotovili, da so določene dimenzije povezane z delovanjem zaposlenih, pri tem pa so se pokazali kot pomembni različni vidiki klime v različnih raziskavah.

Za potrebe te naloge so pomembne predvsem naslednje dimenzije: stil vodenja, motivacija, notranji odnosi oziroma reševanje konfliktov in komuniciranje vodstva z zaposlenimi. Vodenju namenjam celo poglavje, motivacijo, notranje odnose in komuniciranje pa bom opisala v poglavju *Dimenzije organizacijske klime*.

1.2 VPLIV KLIME NA VEDENJE LJUDI

Vpliv klime na človekovo vedenje oziroma na izražanje njegovih zmožnosti ni neposreden. Klima ni vzrok za slabe rezultate v organizaciji, kjer so ljudje nesposobni ali pa ne znajo delati, pač pa sta nesposobnost in neznanje delavcev dve značilni lastnosti klime (Lipičnik, 1998: 74).

Klima je torej skupno ime za način obnašanja ljudi in zaznavanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico, v omenjenem primeru slab rezultat. Poleg tega pa njena posledica za organizacijo ni nenormalna oziroma nesprejemljiva, saj jo vsi vidijo kot nekaj običajnega, razen tistih, ki se tej klimi še niso prilagodili. To pomeni, da se ji človek hitro prilagodi. Ta lastnost je po eni strani lahko koristna, če se človek prilagaja tisti klimi, ki omogoča boljše življenje in boljšo prihodnost. Lahko pa je tudi škodljiva, če gre za klimo, ki človeku škodi. V takšnih primerih so želje po spremembi klime upravičene. Pri tem se domneva, da je mogoče spremembo klime doseči s prilagodljivostjo zaposlenih.

Schneider (1990: 292) pravi, da vodje z ustvarjanjem določenega vzdušja v organizaciji lahko vplivajo na produktivnost zaposlenih. Vzdušje je odvisno od tega, kako zaposleni interpretirajo delovno okolje. Če vodje avtoritativno odločanje zamenjajo z na primer participativnim načinom vodenja, se bo organizacijska klima spremenila na pozitivno, s tem pa se bo povečala učinkovitost zaposlenih.

Gilmer (1969: 86) razlikuje dvojni vpliv, ki ga ima klima na posameznika, in sicer: 1) *direktni vpliv*, ki deluje na skoraj vse člane podjetja ali njegove enote in 2) *interakcijski vpliv*, ki se kaže, kadar klima na vedenje nekaterih ljudi deluje na en, na vedenje drugih na drug način, na nekatere pa sploh ne. Bavelas (v Gilmer, 1969: 86) poudarja, da se sčasoma v vsaki organizaciji oblikuje nek splošen izkustveni okvir. Znotraj tega se potem razvijajo načini vodenja, dela, ravnanja, sodelovanja in odpora.

1.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Specifičnost klime ugotavljamo zato, da bi ugotovitve lahko uporabili pri njenem spreminjanju. Predpostavka, iz katere pri tem izhajamo, je, da je klima lahko neugodna in

jo je treba spremeniti. Ugodnost ali neugodnost klime vedno presojaemo glede na določene cilje, ki jih želimo doseči.

Za spreminjanje klime je treba vedno opraviti dve nalogi: spremeniti stanje določenega pojava ter pripraviti ljudi na sprejemanje sprememb in obnašanje v skladu z njimi. Proces priprave ljudi na spremenjene pogoje dela, na drugačno dojetanje pojavov in značilno obnašanje lahko imenujemo proces ustvarjanja klime.

Lipičnik (1998: 79) pravi, da spremeniti klimo pomeni spremeniti doživljanje določenih bistvenih situacij tako, da pri delavcih izzovemo želeni način odzivanja, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev. Pri tem se postavljata dve vprašanji: kako lahko spreminjamo klimo in kdo jo lahko spreminja.

V praksi podjetja spreminjajo klimo predvsem na dva načina:

- 1) Najpogosteje se klima spreminja nenamerno oziroma nekontrolirano, torej sama od sebe, kar pa ne pomeni, da se spreminja naključno. Ta klima kasneje ponavadi ovira doseganje cilja in zato narekuje spremembe. Tovrstno spreminjanje povzročajo številni vplivi iz bližnjega in daljnega okolja organizacije.
- 2) Drugi način spreminjanja klime pa je nameren oziroma diktiran, ker skuša z navodili in ukazi uravnavati vedenje posameznikov. Organizacije skušajo s pravili in predpisi vplivati oziroma regulirati obnašanje posameznikov ter tako urejati slabe medsebojne odnose. Ta način spreminjanja klime ni primeren v okolju, kjer se pogosto porajajo odnosi med zaposlenimi in odnosi vodja – delavec. Tovrstne dimenzije klime je mogoče spreminjati le z neposrednim delom, pojasnjevanjem, prepričevanjem in dokazovanjem (Lipičnik, 1998: 79).

Videti je, da večino klim ali njihovih dimenzij ustvarja neposredni stik z ljudmi in da imajo vodje pri tem največ možnosti in odgovornosti za njihovo nastajanje, ne glede na to, ali gre za formalne ali neformalne vodje. Pri tem se v ospredju vse bolj pogosto pojavlja moralna dimenzija vodij, to je integriteta vodij. Doslednost in integriteta vodij, ki resnično delajo to, kar govorijo, pa lahko sprožita zaupanje pri podrejenih, do te mere, da jim bodo verjeli in spremenili svoje delovanje. Klima se lahko spreminja relativno hitro le v pogojih takšnega poštenega in zaupnega ozračja.

1.3.1 Posameznikove percepcije

Socialno klimo lahko obravnavamo z vidika posameznika. Patterson in drugi (2004: 195) trdijo, da se percepcija klime kaže v delovanju posameznika. Dobra klima pomeni zadovoljne posameznike, ki svoje potrebe zaznavajo kot zadovoljene. Nezadovoljene potrebe pa se psihološko kažejo kot frustracije (Rus, 2004: 176).

Raziskave kažejo, da ljudje sprejmejo in ponotranjijo organizacijsko klimo, njihova zaznava klime pa ima pomemben vpliv na njihovo vedenje (Hellriegel in Slocum v Menon in Pethe, 2002: 289). Razlog, da bom preverila dejansko stanje klime v preučevanem podjetju, je prav zaradi omenjenih raziskav, katerih ugotovitve kažejo, kako pomemben vpliv ima klima na vedenje zaposlenih.

Cilji organizacije, osebni cilji vodilnih in cilji članov organizacije so si včasih lahko v navzkrižju. Novo imenovani vodja morda ne razume dobro pomena ciljev organizacije, vsaj ne toliko kot starejši delavci. Čeprav so cilji organizacije lahko predpisani in dejansko dajejo logičen vtis, lahko starejši člani gledajo nanje z različnih gledišč. Koliko kdo zaznava in razume cilje organizacije, je odvisno od njegovih lastnih izkušenj, kvalifikacij in stališč. Posameznik, ki zasleduje svoje lastne cilje, ignorira pa cilje organizacije, lahko uspe samo toliko, kolikor se njegovi cilji ujemajo s cilji organizacije. Oseba, ki teži tako k lastnim ciljem kot ciljem organizacije, se lahko znajde v konfliktni situaciji – to je odvisno od tega, kakšni so njeni osebni cilji.

Patterson in drugi (2004: 199) navajajo dva argumenta, zakaj vodje zaznavajo klimo bolje kot njihovi podrejeni. Prvič, njihova vloga jim znotraj organizacije zagotavlja boljši pregled stanja, na podlagi katerega lahko ocenijo obstoječo klimo. Ostali zaposleni pa so ponavadi omejeni na svoje področje dela. Drugič, vodje imajo glaven vpliv na klimo in delovanje organizacije, tako da so njihove percepcije bolj povezane z rezultati. Menim, da to deloma drži, saj vodje zaradi lastnega položaja težko zajamejo celotno sliko stanja v podjetju.

Gilmer (1969: 87) je ugotovil, da je posameznikovo prilagajanje odvisno od tega, kako dojema klimo. To dojemanje pa v veliki meri usmerjajo osebnostni faktorji in njihov odnos do zadovoljevanja posameznikovih potreb.

1.4 RAZLIKE MED KONCEPTOMA ORGANIZACIJSKA KLIMA IN KULTURA

Pojma kulture in klime nekateri avtorji enačijo, vendar ju moramo razlikovati. Pojem kulture se nanaša na trajnejše in globlje značilnosti vedenja in doživljanja članov organizacije, pojem klime pa na bolj minljiva in prehodna razpoloženja, ki zrcalijo globlje procese v organizaciji.

Alvesson in Berg (v Allen, 2003: 63) pravita, da se raziskave organizacijske klime osredinjajo na izkušnje, ki jih kultura ali druge organizacijske okoliščine povzročijo pri posamezniku. Klima je sorazmerno blizu izkustvu – je površinska in zlahka dostopna.

Konrad (v Lipičnik, 1998: 73), ki je preučeval pojme za označevanje klime, je ugotovil, da je po Schneiderju konstrukt kulture globlji, klima pa naj bi bila odsev kulture. Pojem kulture je bolj globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov). Pojem klime pa je bolj analitičen, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metodologij raziskovanja (vprašalniki). Stična točka pojmov kulture in klime pa je, da obe skušata razlagati določenost človekovega vedenja v organizaciji. Zanimata se za posledice vplivov organizacije na vedenje njenih članov.

1.4.1 Pojem organizacijske kulture

Fenomen kulture je že dolgo predmet antropoloških in tudi drugih preučevanj, koncept organizacijske kulture pa je novejši.

Mesnerjeva (1995: 10) opredeli organizacijsko kulturo kot določeno vrsto skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije.

Možina (1990: 142) definira kulturo podjetja kot sistem razširjenih vrednot (kaj je pomembno) in prepričanj (kako stvari delujejo), ki v povezavi z ljudmi v podjetju, organizacijsko strukturo in kontrolnimi sistemi oblikujejo vedenjske norme (način, kako se ljudem streže).

Schein (1987: 6) pa organizacijsko kulturo definira kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupni članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju.

Mesnerjeva (1995: 75) kulturi dodaja še lastnost prenosljivosti. Z osebnosti na osebnost se kultura prenaša z učenjem, od ene skupine na drugo, od enega družbenega sistema na drugega pa z difuzijo.

Organizacijska kultura izraža individualnost, ki daje organizaciji značilen pečat. Je sistem temeljnih vrednot, norm in pravil obnašanja, strokovne in poslovne etike, odnosov med zaposlenimi, vodij do sodelavcev, strank in poslovnih partnerjev ter odnosov z javnostmi (Kovač in drugi, 2004: 136).

Od kulture podjetja so odvisni načini izvrševanja dela v organizaciji. Vsebuje cilje podjetja in prevladujoče ideologije. Izraža se skozi mite, junake, zgodbe, žargon, tradicijo podjetja ter prek vrednot podjetja (kaj je dobro za organizacijo, kaj naj bi se in kaj naj se ne bi zgodilo). Izražena pa je tudi v organizacijski klimi (delovnem vzdušju, kot ga zaznavajo in doživljajo člani organizacije) in v stilu vodenja (način, kako se vodilni obnašajo in kako izvajajo oblast).

Organizacijska kultura deluje tudi kot pomemben dejavnik zmanjševanja strahu in napetosti, zato se je zaposleni oklepajo tudi takrat, ko postane nefunkcionalna glede na odnos med organizacijo in okoljem. V tej fazi se pokažejo različne oblike kulture. Ni nujno, da je močna kultura boljša od šibke ali da obstaja pravilna kultura. Uspešnost kulture je odvisna od kulturnih predpostavk in značilnosti okolja. Močna kultura je lahko uspešna v neki točki in neučinkovita v drugi. Vzrok je spreminjanje zunanjih dejstev (Schein, 1987: 315).

Pojem organizacijske kulture sem opredelila le na kratko, saj to področje ni tema mojega raziskovanja. Namen je bil le razmejiti pojma organizacijska kultura in organizacijska klima.

1.5 MERJENJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Raziskovanje organizacijske klime omogoča vodjem vpogled v mnenje oziroma prepričanje zaposlenih o njihovem delu, delovnem okolju in pogojih dela. S pomočjo merjenja klime vodstvo pridobi povratno informacijo, kako dobro organizacija izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovi, kje so potrebne spremembe, ter pripravi načrt za realizacijo sprememb.

Gilmer (1969: 76) opisuje naslednje načine merjenja organizacijske klime:

- **neformalni opisi:** vsebujejo osebne sodbe o aktivnostih organizacij in so dobljeni na osnovi opazovanja, konferenc, zapisnikov, okrožnic ...
- **sistematično izbrana opažanja ljudi v organizaciji:** vsak posameznik dojema organizacijsko klimo na svoj način, ki je odvisen od preteklih izkušenj, od okolja, iz katerega izhaja, in njegovega načina doživljanja. Pomemben je predvsem način, kako posameznik zaznava organizacijo in vlogo, ki jo igra v njej,
- **ugotavljanje klime z vprašalniki:** v njih so trditve, vprašani pa izražajo svoje doživljanje tako, da označijo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo. Dobljene rezultate je treba analizirati, s čimer lahko pridemo do ustreznih sklepov (Lipičnik, 1998: 77).

Z merjenjem klime ugotavljamo vzroke in posledice vedenja ljudi v organizaciji. Iz ugotovljene klime in ciljev, ki jih ima organizacija, je treba presoditi, ali je način doživljanja in reagiranja ljudi za njihovo doseganje ustrezen. Dobljeni rezultati so dobra osnova za razprave, v katerih se razčiščuje njihov pomen za poslovno politiko in alternative za praktično realizacijo sprememb.

1.6 INDIKATORJI ORGANIZACIJSKE KLIME

Klima je najbolj površinski in očiten izraz stanja in procesov v organizaciji, zato med njene indikatorje naštevamo tista znamenja, ki jih lahko opazimo že pri prvem stiku z organizacijo in ne šele s podrobno analizo. Za navedene indikatorje velja, da na osnovi

enega samega še ne moremo zanesljivo soditi o klimi. Več indikatorjev, ki kažejo v isto smer, pa že nakazuje, kakšno je dejansko vzdušje.

Takšni indikatorji so:

- stopnja odsotnosti z dela in fluktuacija,
- stopnja delavnosti: aktivnost, delavnost in iniciativnost,
- stopnja povezovanja in sodelovanja,
- stopnja avtonomije posameznikov in enote,
- usmerjenost vodstva,
- reševanje napetosti in konfliktov,
- občutek pripadnosti,
- lojalnost do organizacije,
- solidarnost med zaposlenimi,
- občutek kolektivne moči,
- zavzetost pri delu,
- zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo z organizacijo (Mesec, 1992: 37).

Rus (2004: 176) pa deli indikatorje na objektivne in subjektivne.

Objektivni indikatorji so:

- število in trajanje konfliktov,
- število ljudi, ki so v konflikte vpleteni,
- izostanki z dela,
- fluktuacije delovne sile,
- obstoj različnih klik (neformalne podskupine, ki skušajo uresničevati svoje interese).

Subjektivni indikatorji so:

- zadovoljstvo zaposlenih,
- motivacija,
- »občutek« skupinske moči,
- različni stereotipi in predsodki, povezani z zaznavami lastne skupine.

Ti indikatorji opozarjajo na globlje procese, ki so za organizacijo ključnega pomena (reakcija na problemsko situacijo, povezanost organizacije, odnos do okolja, skrb za zaposlene, inovativnost).

2. DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KLIME

Vodja najbolj vpliva na delovno klimo z motiviranjem, komuniciranjem in notranjimi odnosi oziroma reševanjem konfliktov, zato te dimenzije v nadaljevanju tudi bolj podrobno razložim, v pomoč pa mi bodo tudi pri sestavi vprašalnika.

2.1 MOTIVIRANJE

Motivacija je tisto, kar človek želi, hoče, namerava, kar povzroča kako ravnanje, nagib. Je sila, ki človeka pripravi k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja in jo dokonča. Motivirati zaposlenega v moderni družbi ni lahko delo. Ne gre za napisano pravilo, saj se istih motivacijskih faktorjev ne more uporabiti v katerikoli situaciji.

Vedenje ljudi marsikaj pove o delovnih razmerah ali načinu vodenja. Če so ljudje nezadovoljni, je treba ugotoviti vzrok nezadovoljstva in jih ustrezno motivirati, če želimo izboljšati položaj. Spodbujanje sodelavcev k motivaciji za delo je osnovna naloga vodje. Nemotivirani ljudje so lahko visoko sposobni, imajo odlično znanje, delovne pogoje, visoko plačo, a so kljub temu neučinkoviti pri svojem delu. Vodja, ki pozna in obvlada motivacijske mehanizme, lahko sprostí izjemen potencial svojih sodelavcev.

Obstaja veliko motivacijskih teorij, ki so vodjem pri motiviranju lahko v pomoč. Naštevam samo nekaj najbolj znanih: motivacijska teorija Maslowa, Herzbergova dvofaktorska teorija, Likertova modificirana teorija motivacije, motivacijska teorija Hackmana in Oldhama (Možina, 1994).

Osnovno motivacijsko podlago v dobri organizaciji predstavlja njena perspektivnost, ki pomeni potencial med trenutnim stanjem in skupno vizijo, ki ji verjame večina zaposlenih. Govorimo o organizacijskem vzdušju. V organizaciji vsakdo subjektivno zaznava svoje delo, delovne pogoje, odnos vodij, nagrajevanje, možnosti za ustvarjalnost in drugo. Vse to se odraža v posameznikovem (ne)zadovoljstvu z organizacijo. Na organizacijsko vzdušje lahko vodje vplivajo in ga izkoriščajo kot osnovni motivacijski vzvod (Kovač in drugi, 2004: 103).

Motiviranje je lahko tako pozitivno (stimulacije ali nagrade) kot negativno (sankcije ali kazni). Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Motivacija je odvisna od težavnosti in pomena naloge ter njenih posledic, mora pa biti privlačna za delavca. Pogosto je v podjetju odločilni dejavnik za motiviranje možnost napredovanja delavca v osebnem in strokovnem razvoju, to pa mora biti usklajeno z razvojnimi cilji podjetja.

Uspešna organizacija, v kateri vlada spodbudno vzdušje, brez dvoma pozitivno vpliva na delovno motivacijo zaposlenih. Osrednji koordinator vseh teh vplivov je vodja. Na sodelavce lahko vpliva najmočneje s svojim zgledom. Če sam opravlja delo zagnano, mu bo večina na ta način sledila. Zaposlene pa motivira tudi s kolegialnim vzdušjem, dobrimi medosebnimi odnosi ter tako, da pri poverjanju nalog upošteva interes, znanje, razpoložljivost posameznikov oziroma prioriteto nalog. Pomembno je, da vodja svoja pričakovanja in merila predstavi v zvezi z delovnim ciljem. Pričakovanje vodje vzbudi v sodelavcu motiv za določen dosežek.

Določene oblike stimulacije, ki so bile uspešne dalj časa, polagoma zgubijo svojo motivacijsko moč, zato jih je dobro nenehno preučevati in spremljati (Kovač in drugi, 2004: 205). Če ugotovimo, kateri dejavnik v okolju najmočneje določa posameznikovo vedenje, potem lahko ugotovimo tudi, s katerim dejavnikom ga je mogoče najbolj motivirati. Dejavniki, ki najmočneje vplivajo na delovno uspešnost ljudi, so: zanimivost dela, odnosi z najožjimi sodelavci, odnosi z neposrednim vodjo, možnosti kariernega razvoja, možnost napredovanja, plača in druge materialne ugodnosti, dobri delovni pogoji, dostop do strokovnih in poslovnih informacij, nagrajevanje dosežkov, perspektivnost podjetja, varnost zaposlitve, omogočanje samostojnosti zaposlenim ter pošteno ravnanje z njimi (Pfeffer, 1994: 37).

Organizacije nagrajujejo zaposlene, saj od njih pričakujejo določeno obnašanje, potrebujejo pa kompetentne zaposlene, ki se strinjajo, da bodo delali učinkovito in so ji zvesti. Zaposleni pa v zameno za svojo predanost pričakujejo določene zunanje nagrade v obliki napredovanja, višje plače, naključnih dohodkov, delnic ... Iščejo pa tudi notranje nagrade, kot so občutek sposobnosti, odgovornosti, pomembnosti, vpliva, osebne rasti in pomembnih prispevkov, kar jim lahko zagotovi vodja. Zaposleni bodo z ocenjevanjem obeh načinov nagrajevanja primerjali ustreznost njihove izmenjave z organizacijo. Vodje se premalokrat

ukvarjajo z notranjimi nagradami, in ravno te so razlog za nezadovoljstvo. Zaposleni tako velikokrat izražajo nezadovoljstvo zaradi zunanjih nagrad, čeprav so nezadovoljni z notranjim nagrajevanjem (Beer, 1984: 113).

Številne raziskave so pokazale, da zaposlenim mnogo pomenijo ter jih spodbujajo v pravem trenutku in na ustrezen način izrečeni pohvala, priznanje in nagrada za dobro opravljeno delo. So učinkovito orodje vodenja, ker z njimi nagrajimo takoj po dosežku, tako da je vez med nagrado in vedenjem zaposlenih zelo jasna (Zupan, 2001: 208). Isen in Baron (v Patterson in drugi, 2004: 197) sta na primer z raziskavo ugotovila, da se nivo razpoloženja lahko dviguje z darili, komplimenti ali drugimi prijetnimi presenečenji. Opazovala sta razlike v vedenju ljudi. Ti so se trudili pozitivno reševati spore, postali so bolj družabni ter pripravljeni pomagati. V diplomskem delu bom zato preverjala hipotezo, da demokratičnost vodenja vpliva na motivacijo.

Menim, da je motiviranje znanje, ki bi ga morali imeti vsi vodilni delavci. Sposobnost motiviranja je sestavni del osebnosti, ki ga mora vodja vedno nositi s seboj, ne le takrat, ko obstaja potreba po motiviranju.

2.1.1 Kako uničiti motivacijo

Lahko se zgodi, da bo vodja že vzpostavljeno motivacijo z nespretnim ravnanjem uničil, zato **ne sme delovati**, kot je opisano spodaj:

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva,
- sproščeno kritiziraj,
- pokaži, kaj znaš in koliko veljaš,
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti,
- obvladuj in kontroliraj situacijo,
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile,
- naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve,
- zavedaj se, da kot vodja veš že vse, kar je pomembno za tvoje delo (Lipičnik, 1998: 178).

Uničevanje motivacije je torej preprosto. Vodje se temu lahko izognejo z zavedanjem, da je motivacija nestanovitno stanje in jo je treba vzdrževati; da je reševanje motivacijskih problemov občutljivo delo, ki ga spremlja neprestana nevarnost nesporazumov in da to nevarnost lahko odpravijo, če delo poteka v medsebojnem zaupanju.

2.2 ODNOSI SODELOVANJA IN KONFLIKTOV V ORGANIZACIJI

Eden osnovnih pojavov v organizaciji so medosebni odnosi. Ti so v delovnem okolju pomembni za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje zastavljenih ciljev organizacije, za ustvarjanje in razvoj etike ter za humanizacijo človeka in njegovega dela.

Temeljni način oblikovanja odnosov je institucionalni način. Odnosi med zaposlenimi pa se vzpostavljajo tudi na spontan način. Pri tem je zelo pomembno, kako posamezniki komunicirajo med seboj, saj ni komunikacija nikoli nevtralna. Odvisna je od naše predstave o drugih, od naše pripravljenosti in želje, da bi komunicirali z določenim človekom. Odnosi med zaposlenimi v organizaciji se lahko pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali kot konfliktni odnosi (Možina, 1994: 184):

1) Odnosi sodelovanja

To so odnosi, ki se pojavljajo skladno, brez pomembnejših konfliktov med posamezniki ali skupinami posameznikov. Pomenijo podlago za nemoteno in permanentno opravljanje delovnih in drugih nalog. Kažejo se v uspešnem izpolnjevanju teh nalog, v povečanju uspešnosti dela, v pomoči med člani delovnega kolektiva, v razumevanju raznih problemov in prizadevanju, da bi jih rešili.

Kakšni bodo odnosi med zaposlenimi, je odvisno od njih samih – predvsem od tega, kako vzpostavljajo odnose in kako te odnose uresničujejo v življenju. Vloga neposrednih vodij je pri tem precejšna. Zelo pomembno je, kako vodje opozarjajo na napake v odnosih ali skušajo ugotoviti, zakaj je kak problem nastal. Potreben je odkrit pogovor in spodbujanje članov, da izrazijo svoje zamisli.

2) Konfliktni odnosi

Ni okolja brez konfliktov. Organizacijski problem je vsaka okoliščina, ki moteče vpliva na delovni proces, konflikt pa nastane, ko akcija ene strani, ki poskuša uveljaviti svoj interes, ustavi akcijo druge strani. Konfliktni odnosi vsebujejo negativne komponente, ki povzročajo težave v interakcijah in komunikacijah med člani organizacije.

Možina (1994: 184) pravi, da lahko konfliktni odnosi nastanejo iz institucionalne sestavine odnosov (nespoštovanje predpisanih norm), ali pa so posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem značaju, izobrazbi, osebni kulturi in njihovih različnih interesih.

Hubail (2002: 176) pa meni, da se posamezniki vključujejo v konflikte zato, da bi si pridobili moč nad viri, informacijami, statusom ter avtonomijo. Konflikti se lahko kot negativna sestavina medosebnih odnosov pokažejo v raznih oblikah, lahko imajo različno intenzivnost, obseg in vsebino.

Terpin (1996: 317) trdi, da konflikti niso nujno slabi, saj nosijo v sebi velik energetski potencial in imajo močan vpliv na dinamiko doseganja ciljev, saj »razgibavajo« klime v organizaciji in proizvajajo energijo za potrebne spremembe. Težava konfliktov je največkrat v tem, da se zelo radi množijo, da se radi prelevijo iz ustvarjalnih v razdiralne ter se izognejo nadzoru vodje. Ta se mora zavedati, da ni uspešnega uravnavanja konfliktov brez sklepanja kompromisov med »podobo« sedanjega in »podobo« želenega stanja. Konflikti so tvorni in sinergijski, kadar se ljudje učijo na razlikah med seboj. Da bi se to zgodilo, mora med ljudmi obstajati sporazumevanje in vzajemno spoštovanje.

Bedeian in drugi (1981) menijo, da je bilo velikokrat dokazano, da stopnja konfliktov vpliva na nezadovoljstvo z delom in povzroča napetost zaposlenih. Prav tako konflikti povzročajo nizko predanost organizaciji, nenaklonjene odnose med zaposlenimi, neustrezno zaznavanje vedenja vodij in nagnjenost zaposlenih k odhodu iz organizacije. V svoji raziskavi so postavili trditev, da so konflikti povezani z različnimi indikatorji organizacijske klime. Menijo, da so konflikti negativno povezani z ustreznostjo informacij, procesom odločanja in motivacijskimi dejavniki. Raziskavo so izvedli v bolnišnici, vanjo pa sta bila vključena 202 sodelujoča. V vzorcu so bili zaposleni iz vseh stopenj hierarhične lestvice ter iz vseh oddelkov. Rezultati so pokazali, da so konflikti negativno povezani s

komunikacijskim tokom ($p < .05$; $r = -.83$), procesom odločanja ($p < .05$; $r = -.31$) in motivacijskimi dejavniki ($p < .01$; $r = -.39$). Tako so zaključili, da bo prihajalo do manj konfliktov, če bodo organizacijski postopki, kot so komunikacijski tok, motivacijski dejavniki in proces odločanja jasni in dosledni. V pričujočem delu pa me bo zanimalo, kako demokratičnost vodenja vpliva na percepcijo reševanja konfliktov v podjetju.

Za reševanje konflikta je treba ustvariti ustrezno klimo. Konflikt namreč nima le negativnih lastnosti, ampak tudi pozitivne, in sicer: kaže na probleme, odpravlja stagnacijo, vodi do novih spoznanj, utrjuje skupino, izhaja iz različnih interesov ter zahteva rešitve. Konflikt je izhodišče za spremembe. Pridobiti je treba nova spoznanja, kar omogoča prav nastajanje konfliktov (Lipičnik, 1998: 264).

2.2.1 Vloga vodje pri reševanju konfliktov

Če naj bi konflikt postal posrednik za pozitivne spremembe, kreativnost in delovanje, mora vodja razumeti njegovo bistvo in tudi to, kako se pojavlja v organizaciji, menita Pettitt in Ayers (2002: 106).

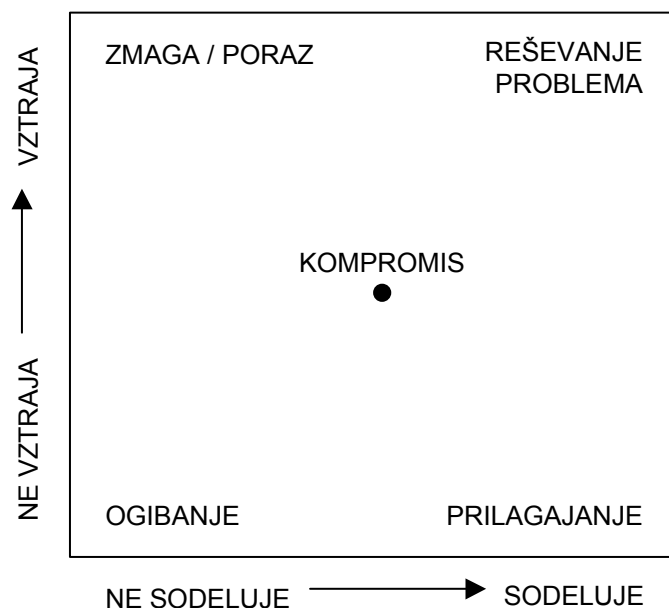
Za analizo klime je bistvenega pomena analiza konfliktov in njihovega načina razreševanja, ta pa je zelo odvisen od tistih, ki imajo v skupini največ vpliva – od vodstva. »*Conflict management*« je zato ena od najpomembnejših funkcij vodenja, način vodenja pa eden od zelo pomembnih dejavnikov socialne klime. Zato so vprašanja socialne klime vedno tudi problem vodenja (Rus, 2004: 178).

Možina (1994: 189) loči naslednje stile razreševanja konfliktov:

- ogibanje,
- prilagajanje,
- zmaga/poraz,
- kompromis,
- reševanje problemov.

Na sliki jih prikaže takole:

Slika 2.1: Stili razreševanja konfliktov



Vir: Možina, 1994: 189

Napotki za reševanje in preprečevanje slabih medsebojnih odnosov so:

- 1) Človeku je treba razložiti, kaj se od njega pričakuje, kaj je njegovo delo, katere so njegove naloge, pravice in dolžnosti.
- 2) Vsakdo naj prejme zaslužen priznanje.
- 3) Sodelavce je treba vnaprej obvestiti o spremembah, ki bodo vplivale nanje.
- 4) Kar najboljše je treba upoštevati interese in sposobnosti posameznikov.
- 5) Igrati je treba politiko odprtih kart.

Florjančič in Ferjan (2000: 91) menita, da je najcenejši način reševanja konfliktov usklajevanje različnih interesov, preden do konflikta sploh pride, saj takrat v nasprotju interesov še ni emocionalnega naboja, zato so nasprotja manjša.

Rus (1994: 322) pravi, da je razreševanje konfliktov socialna veščina, ki zahteva posebna znanja. Za uspešno kompromisno razreševanje konfliktov so potrebni tudi ustrezna socialna klima, izkušnje in kultura iskanja tako imenovane kompromisne točke.

Precej avtorjev meni, da je določena stopnja konflikta celo zaželena (Adizes, 1996; Hudson, 1999; Lee, 1998). Konflikt je lahko funkcionalen, saj nasprotje povzroča, da stvari tečejo, dokler konflikt ni prevelik. Vodja lahko na konflikt gleda kot na priložnost za učenje in razvoj in ne kot na grožnjo. Reševanje konflikta je treba voditi strpno, korektno, vljudno in dosledno, vendar vedno usmerjeno na vzrok, na problem in ne na ljudi.

2.3 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je bistvenega pomena za vodenje organizacije. Florjančič (1994: 218) pravi, da si vodenja z vsemi njegovimi elementi ne moremo zamisliti brez odprtega sistema komunikacij, v katerem krožijo navodila ter različni vplivi, povezani s procesom sprejemanja in izvajanja odločitev. Odprtost sistema komunikacijskih kanalov kot posledica učinkovitega vodenja je nedvomno eden od osnovnih pogojev za učinkovito delovanje organizacije.

Brajša (1983: 107) meni, da ima medsebojna komunikacija za proces vodenja zelo velik pomen. Kakovost vodenja določata kakovost in značilnosti komunikacije. Uspešno in neuspešno vodenje primerja z uspešnimi in neuspešnimi komunikacijami v njem. Vodenja brez komunikacij ni. Vodje dosežejo učinkovito komunikacijsko klimo z medsebojnim zaupanjem in odprtim komuniciranjem. Za vzpostavitev take klime mora vodja dajati etični vzor obnašanja (Pettitt in Ayers, 2002: 106).

Pri vodenju je izredno pomemben razvit in obsežen sistem informiranja. Za dobro informiranost zaposlenih so vzpostavljeni različni sistemi, načini in viri obveščanja. Mesnerjeva (1988: 124) meni, da ima informiranost dve zelo pomembni posledici:

- ustvarja se določena skupna realnost, ki jo definira tisti, ki oblikuje vsebine informiranja in zapolni mesta, kjer bi posamezniki lahko uporabili svojo definicijo,
- ustvarja se občutek skupnosti; občutek, da vsi aktivno sodelujejo v skupnosti.

Tehnike učinkovitega komuniciranja lahko izboljšajo prilagajanje zaposlenih na spremembe ter vzdržujejo komunikacijo med vodjem in zaposlenimi. Pomemben vpliv imajo tudi na stopnjo stresa. Sčasoma lahko neposredne, odkrite informacije povečajo

občutek moči zaposlenih ter preprečijo učinek govoric, ki v času velikega stresa lahko pridobijo veliko moč ter povzročijo neustrezen tok informacij (Hudson, 1999: 37).

Berlogar (1999: 130) pravi, da raziskave informacijske ustreznosti nedvoumno kažejo, da se presenetljivo velik odstotek zaposlenih šteje za neustrezno informirane glede mnogih pomembnih stvari, ki so z njimi neposredno povezane. Po drugi strani kažejo tudi neupravičeno samozadovoljstvo – predvsem vodstva – s svojimi komunikacijskimi sposobnostmi in aktivnostmi, kar dodatno otežuje uvajanje sprememb. Tudi Bell (v Willemyns in drugi, 2003: 126) navaja ugotovitve mnogih raziskav, ki kažejo prepričanja vodij, da dobro in pogosto komunicirajo z zaposlenimi, medtem ko zaposleni kakovost in kvantiteto komuniciranja istega vodje ocenjujejo precej nižje. Pomembno je vedeti, da raziskave največkrat potrjujejo povezanost med ustreznostjo informiranja zaposlenih in zadovoljstvom z delom, motivacijo in učinkovitostjo dela. Mene bo zanimalo predvsem, kako demokratičnost vodenja vpliva na pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju.

Komuniciranje v podjetju ni tako preprosto, predvsem zaradi števila zaposlenih, saj število komunikacijskih kanalov eksponentno narašča. Zupanova (2001: 69-75) pravi, da je neposredno komuniciranje vodstva z zaposlenimi še vedno pomembno, zato je treba sklicevati sestanke z vsemi zaposlenimi kljub negativnemu prizvoku, ki so ga zaradi vsiljenega načina komuniciranja dobili v samoupravnem sistemu. V manjših podjetjih je sestanke lažje organizirati, zato so tam takšna srečanja običajno pogostejša in lahko postanejo oblika rednih delovnih sestankov. V velikih podjetjih pa vlogo neposrednega komuniciranja z zaposlenimi prevzamejo vodje na nižjih ravneh. Poleg skupnih delovnih sestankov so za dobro delo zelo pomembni pogovori vodje s posameznim delavcem. Neposredni stik z zaposlenimi lahko vodstvo vzdržuje tudi z obhodi po proizvodnji ali organizacijskih enotah in s politiko odprtih vrat. Tudi sodobna informacijska tehnologija je v marsičem preoblikovala podobo komuniciranja v podjetju. Sporočanje informacij in komuniciranje prek notranjih spletnih strani in elektronske pošte postaja čedalje bolj uveljavljen način dvosmernega komuniciranja v podjetjih. Tam, kjer zaposleni ne uporabljajo elektronskega komuniciranja, pa se ohranjajo druge oblike pisnega komuniciranja, kot so oglasne deske, kratke pisne informacije in podjetniški časopisi.

Mumby (v Berlogar, 1996: 607) pravi, da so nekatere od simbolnih oblik, ki jih najdemo v organizacijskem komuniciranju, namenjene produciranju, vzdrževanju in reproduciranju

struktur moči kot globljih struktur organizacije. Kritični pogled poskuša prispevati k razvoju svobodnega in odprtega komuniciranja, v katerem se lahko istočasno uveljavijo družbeni, organizacijski in osebni interesi. Tako komuniciranje vključuje identifikacijo in odstranitev nelegitimnih pritiskov nanj. Realizacija take družbene spremembe ne bi smela biti vprašljiva, če ne bi spreminjala temeljnih organizacijskih razmerij in zadevala preveč interesov.

2.3.1 Problemi komuniciranja

Problemi komuniciranja so pogosto znamenja in zrcalo težav, ki obstajajo med posamezniki in skupinami v organizaciji, ter so rezultat tudi drugih dejavnikov. Zato nekateri avtorji opozarjajo na določene probleme, ki jih je treba rešiti, če želimo preseči ovire komuniciranja. Ti problemi so (Možina, 1994: 91):

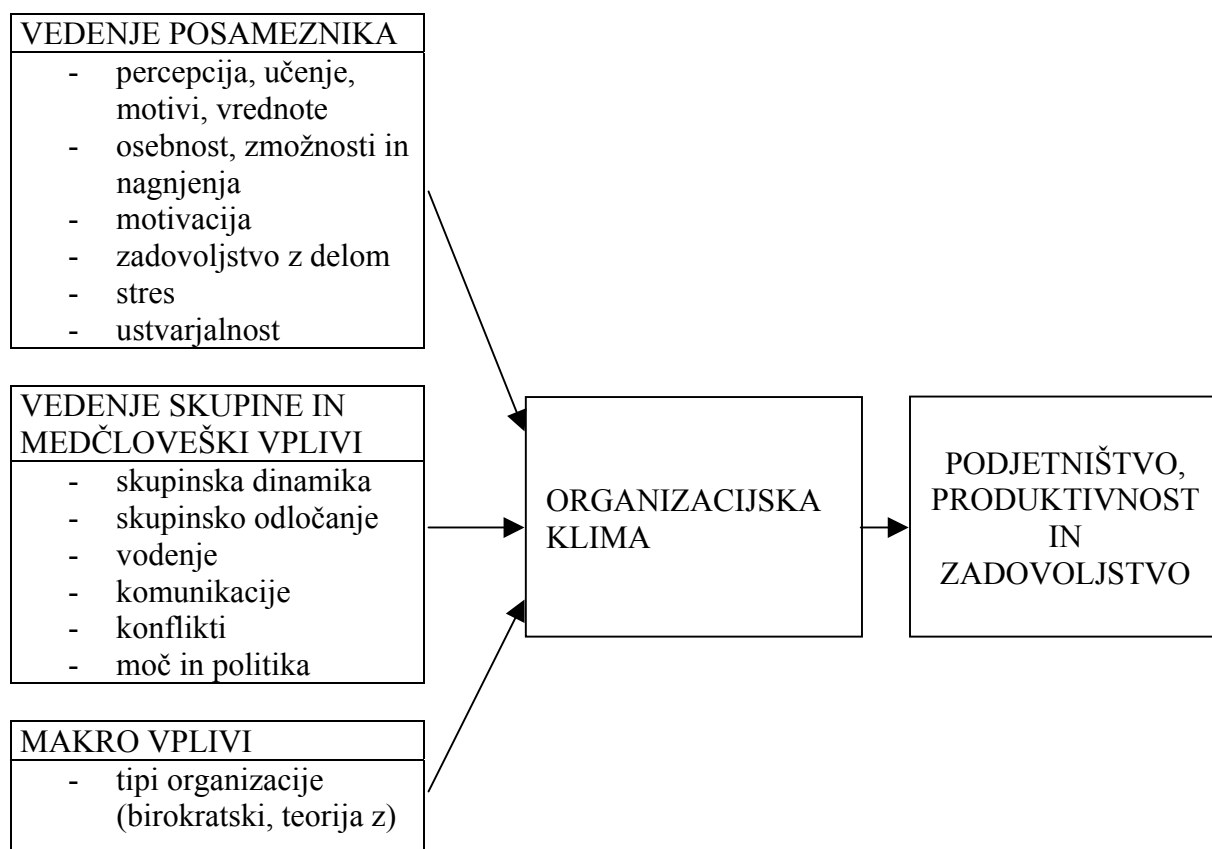
- problem zaupanja; verbalne komunikacije potekajo z ljudmi in tu ne gre brez zaupanja,
- problem medsebojne odvisnosti, skupnih ciljev in vrednot; delavec raje in lažje sprejme nalogo in nasvet od sodelavcev v skupini kakor od nadrejenega,
- problem dajanja priznanja; v komuniciranju ne obstaja nič tako omejevalnega, kot občutek, da človek ne dobi ustreznega priznanja za prispevek,
- problem soglasja v organizaciji; sproščen in točen potek komunikacij je možen in se intenzivira, če obstaja osnovno soglasje glede delovnih nalog, avtoritete, statusa in drugih odnosov v organizaciji.

Uspešne oblike komuniciranja in odločanja so odvisne od narave nalog, od obstoječih situacij, navad in sposobnosti ljudi, od notranjih in zunanjih okoliščin, od motenj in drugo. Za normalno vzdrževanje organizacijskega procesa so potrebne in značilne povratne komunikacije, v bistvu informacije, ki prihajajo nazaj od prejemnika k pošiljatelju in mu povedo, kako so bile sprejete. Zelo pogoste ovire, ki nasprotujejo vzpostavljanju povratnih informacij, so hierarhični in avtoritativni odnosi. Organizacije, v katerih sistem povratnih informacij ni razvit, niso sposobne odpravljati lastnih napak. Skupna značilnost uspešnih organizacij pa je, da je komuniciranja veliko in da je težišče na njegovi dvosmernosti.

3. VPLIV VODENJA NA KLIMO V PODJETJU

Vedenje vodilnih v organizaciji pomembno vpliva na organizacijsko klimo v podjetju, ki jo lahko pojmuje kot integracijski koncept v vedenju organizacije, kar je prikazano na spodnji sliki.

Slika 3.1: Organizacijska klima, zdušje, kultura kot integracijski koncept organizacije



Vir: Dubrin v Možina, 1990: 51

Terpin (1996: 315) opisuje štiri strukture strategij oblikovanja organizacijske klime:

- 1) **Strategija pravil in zaupanja:** moč strategije temelji na zaupanju zaposlenih v vodstvo in na njihovem prepričanju, da organizacijo vodijo na principih legalnosti, legitimnosti in odgovornosti. Značilnost strategije je vpetost med odločanje s tveganjem, ki temelji na zakonih, pravilih in normah ter med zadovoljstvom posameznika, ki temelji na delu v stabilnem okolju.

- 2) **Strategija povezovanja in sodelovanja:** moč strategije je v visoki motiviranosti zaposlenih, ki izvira iz opredeljenih organizacijskih ciljev, znanja, dinamične organiziranosti, hitrega in enostavnega odločanja ter v zagotavljanju vzdušja, ki pospešuje sodelovanje in s tem preventivno deluje na pojavljanje konfliktov. Značilnost strategije je nenehna vpetost med potrebe organizacije in norme, ki jih mora posameznik izpolnjevati.
- 3) **Strategija pritiskov in podpor:** moč strategije je v obvladovanju okolice z avtorskim vodenjem in dajanju podpore sodelavcem, ki so odgovorni za uveljavitev posameznega ukrepa. Značilnost te strategije je hitro spreminjanje navodil za delo ter vpetost med potrebo po avtorskem odločanju vodje in med njegovo željo po uresničevanju vizij in ciljev.
- 4) **Strategija avtonomije in inovacij:** moč strategije je v sposobnostih, znanju in izredno veliki motiviranosti zaposlenih. Značilnost strategije je nastanek organizacije zaradi potreb posameznikov ter vpetost med svobodo posameznika in potrebe organizacije.

Odnosi med vodjem in podrejenim naj bi temeljili na spoštovanju dela, človeka, njegovega znanja in sposobnosti ter prispevka k doseganju skupnih ciljev organizacije in družbe. To je v precejšnjem nasprotju s preteklo vlogo vodilnega delavca, ko je bilo poudarjeno predvsem nadziranje delovnega procesa in dejavnosti ljudi. Če bo organizacija dosegla zdrave medsebojne odnose, nemoten pretok informacij, primerno sodelovanje ter ustrezno kulturo dela, potem bo skupno delo potekalo veliko lažje. Dosegla bo večjo kakovost dela in življenja.

3.1 OPREDELITEV VODENJA

Strokovna literatura s področja vodenja je zelo obsežna, vendar enotna opredelitev vodenja ne obstaja. Prav tako so brezpredmetna vprašanja, ali je vodenje veščina, znanost ali funkcija. K obravnavi vodenja lahko prispevamo stališča različnih ved in vselej bomo dobili različne odgovore.

Najprej je treba razlikovati med pojmom menedžment in vodenje. Vodenje je sestavni del menedžmenta in ne njegov sinonim. Kovač in drugi (2004: 16) opredelijo menedžment kot proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole ljudi ter vseh razpoložljivih resursov za doseganje postavljenih ciljev.

Bolman in Deal (v Scott, 1999: 301) menita, da so menedžerji nagnjeni k racionalnemu mišljenju, medtem ko so vodje zmožni vizualizirati in reagirati na vse družbene dimenzije, ki obstajajo znotraj organizacije.

Hersey in Blanchard (v Možina, 1990: 10) trdita, da vodenje kot *menedžment* obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, vodenje kot *leadership* pa se pojavi vedno, ko nekdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine, ne glede na razlog, saj gre lahko tudi za cilje posameznika, ki niso nujno skladni s cilji organizacije.

Vodenje (*leadership*) je pomensko ožji pojem od menedžmenta. Vodenje je funkcija menedžmenta, ki jo lahko interpretiramo kot usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje in tudi kot interakcije v in med skupinami za doseganje in uresničitev postavljenih ciljev (Kovač in drugi, 2004: 17). Zaključimo lahko, da je vodenje sestavni del menedžmenta, ki predstavlja celoto znanja in usposobljenosti za usmerjanje posameznika, skupine in ostalih organizacijskih virov k postavljenim ciljem (Certo v Kovač in drugi, 2004: 20).

Osredotočila se bom samo na pojem vodenje, zato v nadaljevanju podajam nekaj njegovih definicij.

Vloga vodje je le ena izmed številnih vlog, ki jih vodilni delavec opravlja in sodi tudi na področje družbenih odnosov. Večina definicij vključuje proces vplivanja vodilnega na podrejene. Bass (v Možina, 1990: 11) pravi: »*Vodenje je proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije.*« Vsebina in smisel vodenja je torej delovanje skozi ljudi za doseganje organizacijskih ciljev.

Mayer (v Kovač in drugi, 2004: 11) vodenje definira kot proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje. Vplivanje se tu

razume kot splošen izraz, ki zajema številne elemente: poverjanje nalog, motiviranje, usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje in odločanje.

Adizes (1996: 20) pa pravi, da ima vodenje lahko tudi negativni predznak, saj glagol »voditi« lahko pomeni tudi »manipulirati«. Vodja kot manipulator pripravi ljudi do tega, da mu sledijo, kamorkoli že, ne glede na njihove interese. Voditi zato pomeni najti način za pridobivanje privržencev, da delujejo tako, kot želi vodja.

McGregor (v Možina, 1994: 12) vodenje definira kot kompleksen proces med štirimi skupinami variabel: 1) med karakteristikami vodje, 2) stališči, potrebami vodenih, 3) karakteristikami organizacije (namen, struktura, naloge ...) ter 4) socialnim, političnim in ekonomskim okoljem.

Večina avtorjev se strinja, da je vodenje proces vplivanja na aktivnosti posameznika ali skupine v prizadevanjih za doseganje cilja v dani situaciji. Vodja skuša spodbuditi zaposlene za doseganje organizacijskih ciljev in vzpostaviti delovno vzdušje, ki bo delovalo pozitivno na delovno učinkovitost. To lahko doseže z ustrezno motivacijo, komunikacijo in načinom vodenja.

3.1.1 Sodobno pojmovanje vodenja

Pojmovanje dejavnosti in vlog vodilnega osebja se je zelo spremenilo. Kouzes in Posner (v Možina, 1994: 15) navajata kar nekaj razlik med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja.

Tradicionalno pojmovanje vodenja:

- idealna organizacija je urejena in stabilna,
- vodje so sposobni pritegovati tiste, ki jim sledijo, z ustreznimi aktivnostmi,
- pozornost posvečajo kratkoročnim ciljem,
- vodja mora biti hladen, brez čustev, vzvišen in analitičen,
- glavna značilnost vodij je karizma,
- njihova glavna dejavnost je kontrola,

- vodja je osamljen, ker ne komunicira z zaposlenimi in z njimi nima pristnih stikov,
- druge usmerjajo in kontrolirajo z ukazovanjem,
- vodja pomeni položaj, kdor ima položaj, je vodja.

Sodobno pojmovanje vodenja:

- uspešni vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji in jih tudi sam izzove,
- vodja tistih, ki mu sledijo, ne priteguje z namernim izzivanjem, ampak z globokim spoštovanjem njihovih pričakovanj,
- učinkoviti vodje imajo dolgoročno vizijo in občutek za smer,
- vodje niso brez čustev, zato naj bi bili tudi navdušeni, skrbni, intenzivni,
- pojmovanje vodij kot karizmatičnih osebnosti je škodljivo,
- vodenje ni kontrola, ampak usposabljanje drugih za akcijo; bolj so delavci kontrolirani, manj verjetno je, da se bodo odlikovali pri delu,
- uspešni vodje ne delujejo osamljeno, ampak so v tesnih stikih s sodelavci in skrbijo za druge,
- pomembnejša od besed so dejanja; prepričljivost dejanj je edina posamična pomembna determinanta tega, ali bodo drugi sledili vodji ali ne,
- vodenje ni položaj, ampak proces.

Peters (v Možina, 1994: 15) kot najznačilnejšo spremembo glede vlog in funkcij vodij opisuje prehod od hierarhične k horizontalni organizaciji. Gre za obrat piramidne zgradbe organizacije. Obrnjena piramida pomeni, da so najpomembnejši tisti, ki prihajajo v stik s strankami, naloga vse druge hierarhije v organizaciji pa je, da ljudem na čelni liniji omogoča čim boljše delovne pogoje.

Osrednjo vlogo pri vodenju ima vodja, ki lahko vpliva na sodelavce, da dosežejo želene cilje. V diplomskem delu bom zato bolj natančno opredelila njegovo vlogo v organizaciji in naloge, ki jih ima na tem položaju. Najprej pa bom predstavila kratek pregled modelov vodenja za lažje razumevanje samega procesa vodenja in vloge vodij v tem procesu.

3.2 MODELI VODENJA

Pri razlagi in preučevanju procesa vodenja je že od nekdaj v ospredju iskanje najbolj uspešnih in učinkovitih oblik, tistih univerzalnih načinov vodenja, ki bi bili lahko ključ do uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Različni avtorji so razvili številne modele vodenja. Nekatere od njih bom spodaj podrobneje opisala.

Možina (1996: 94-99) razvršča modele vodenja v tri skupine, in sicer:

- a) modeli osebnih značilnosti vodje,
- b) modeli vedenja vodje,
- c) situacijski modeli.

a) Modeli osebnih značilnosti vodje so modeli o vodenju, ki temeljijo na domnevah, da so za vodjo značilne nekatere osebnostne, socialne in fizične posebnosti. Ti modeli opredeljujejo idealnega vodjo glede na štiri vrste značilnosti: fizične, osebnostne, socialne in delovne.

Ljudem se zdi samoumevno, da imajo vodje posebne interese, odlike, znanje in osebnostne lastnosti. V raziskavah pa se je izkazalo, da modeli osebnih značilnosti niso dosledno razlikovali dobrih vodij od slabih (Možina, 1996: 94). To ne pomeni, da so osebne značilnosti brez veljave, ampak da jih moramo ocenjevati povezano z okoliščinami in s potrebami članov skupine.

b) Modeli vedenja vodje poudarjajo in razlikujejo vedenjske značilnosti uspešnega in neuspešnega vodje. Raziskovalci so začeli preučevati, kaj vodje bolj ali manj uspešno počno, kako dajejo naloge podrejenim, kdaj in kako komunicirajo, kako delajo in podobno. Ugotovili so, da se uspešnega vodenja da naučiti oziroma se zanj usposobiti. V to skupino sodijo *McGregorjeva teorija X in teorija Y*, *Reddinova teorija Z*, *modela dveh univerz – Ohio State in Michiganske raziskave ter koncept mrežnega vodenja*.

c) Situacijski modeli temeljijo na ugotovitvah, da so situacijski dejavniki najpomembnejši pri določanju najboljšega načina vodenja. Situacijskih dejavnikov je več, in sicer: osebne značilnosti vodje, odnosi med člani in vodjo, potrebe

zaposlenih, zrelost članov skupine, zapletenost dela, odločanje v skupini in viri moči vodje. Med situacijskimi modeli so najbolj znani *Hersey in Blanchardov situacijski model*, *normativno-odločitveni Vroomov model vodenja*, *Reddinova teorija vodenja 3-D*, *Fiedlerjev kontingenčni model*, *Likertov participativni model vodenja* in drugi (Možina, 1996: 94-99).

Opisanim modelom pa sem dodala še model *transakcijskega in transformacijskega vodenja*, ki ga Možina opiše v knjigi **Osnove vodenja** (1994).

d) Modeli transakcijskega in transformacijskega vodenja so trenutno dominantna tipologija v raziskovanju vodenja (Pearce in drugi, 2003: 274). *Transakcijsko vodenje* temelji na nekakšnem trgovanju med delavcem in vodjem. Gre za materialne, socialne ali kadrovske ugodnosti, ki jih delavec dobi, če dobro dela. Transakcijski vodja deluje na podlagi nagrajevanja, vodenja z izjemami, vodenja brez vaje (*laissez faire*). *Transformacijsko vodenje* pa vsebuje prizadevanje vodij, da bi interese zaposlenih razširili, razvili njihovo sprejemljivost za namene in poslanstvo skupine, da bi svoje interese podredili koristim skupine. Transformacijski vodja deluje na podlagi karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije, upoštevanja posameznika (Bass v Možina, 1994: 27).

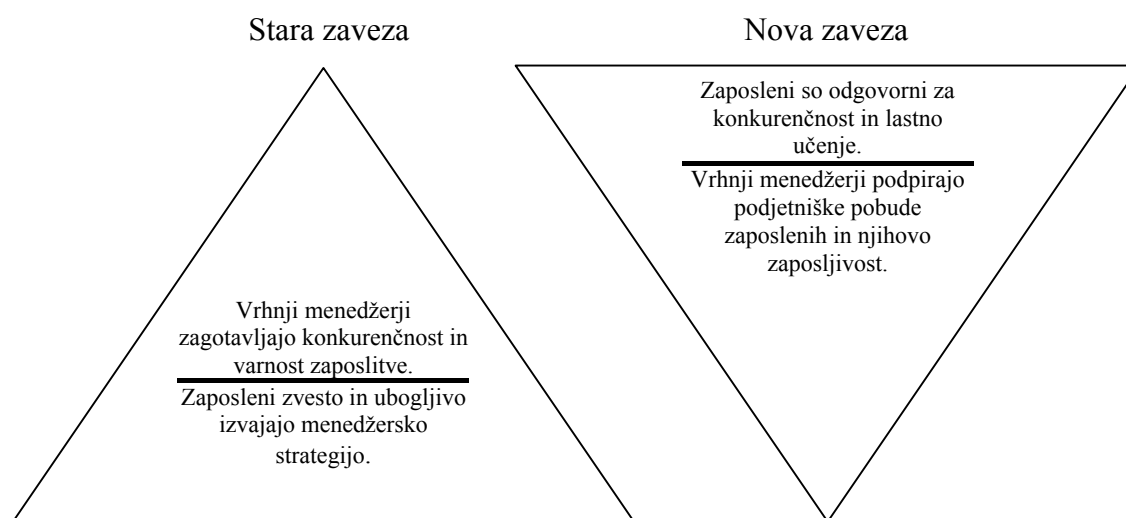
Zupanova (2001: 33) pravi, da transakcijsko vodenje temelji na pridobivanju koristi glede na vložke, pri transformacijskem vodenju pa vodje dosežejo popolno sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih in njihovo delovanje prek njihovih lastnih interesov v dobro skupine. Temu slogu vodenja morajo biti prilagojeni tudi zaposlitveni odnosi, ki ne morejo biti zgolj transakcijski (načelo menjave med delodajalcem in delojemalcem), temveč relacijski, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi.

Raziskava, ki jo je navedel Yukl, je pokazala, da je uporaba transakcijskih metod za doseganje sodelovanja zaposlenih dolgoročno manj uspešna od metod, ki dosežejo prostovoljno sodelovanje. Ključni element za prostovoljno sodelovanje pa je, da se z ustvarjanjem ugodnosti pritegne zaposlene (Mastrangelo in drugi, 2004: 438).

Transformacijsko vodenje in relacijske zaposlitvene odnose mora podpirati nova moralna zaveza med vodji in zaposlenimi. V tradicionalnih podjetjih je običajna zaveza od

zaposlenih zahtevala lojalnost v zameno za varno zaposlitev. Nova zaveza pa poudarja možnost razvoja zaposlenih v zameno za doseženo konkurenčnost. Za uresničitev nove moralne zaveze je nujno pooblaščenje zaposlenih, kar pomeni, da zaposleni dobijo od vodij splošno usmeritev, v njenem okviru pa so potem razmeroma samostojni. Seveda mora biti prenos odgovornosti umeščen v ustrezne organizacijske in poslovne okvire (Zupan, 2001: 34-35).

Slika 3.2: Stara in nova moralna zaveza



Vir: S. Ghoshal in C. A. Barlett v Zupan, 2001: 35

Na osnovi raziskav je mogoče sklepati, da so transformacijski vodje uspešnejši kakor transakcijski. Ljudje, ki delajo s transformacijskimi vodji, so bolj zadovoljni in dosegajo višje delovne rezultate. Vendar pa transakcijsko vodenje ni nujno neučinkovito. Je osnova, na kateri temelji transformacijsko vodenje (Zupan, 2001). Steyrer in Meude sta v raziskavi ugotovila pomembno povezavo med transformacijskim vodenjem in tržnim deležem. Če so vodje banke namesto transakcijskega uporabljali transformacijsko vodenje, se je njen tržni delež povečal, izboljšali pa so se tudi drugi kriteriji (Koene in drugi, 2002: 196).

Lindholm in drugi (2000: 328) menijo, da sta transformacijsko in transakcijsko vodenje različna, vendar ne medsebojno izključujoča procesa. Vodja lahko uporablja oba načina vodenja v različnih situacijah in času. To se ujema z Mintzbergovim (v Lindholm in drugi,

2000: 328) mišljenjem, da vodje delujejo intuitivno v relativno negotovem in dvoumnem okolju.

3.3 NALOGE VODJE

Ljudje so najpomembnejši dejavnik organizacije. Dve podjetji imata lahko enako tehnologijo za proizvodnjo določenega izdelka, delujeta v približno enakih pogojih, vendar je eno uspešnejše od drugega. Zato se vodje lahko vprašajo, kako naj ravnajo z ljudmi, da bodo dosegli cilje organizacije in hkrati zagotovili zadovoljstvo zaposlenih - slednji namreč tvorijo večji del delovne klime v podjetju. Namenjanje časa in sredstev njihovem osebnostnemu razvoju na različnih področjih je torej zelo pomembno. *»Konkurenčna prednost podjetja so ljudje – izobraženi, usposobljeni delavci, ki so voljni v njem razvijati svoje človeške potenciale in hkrati prispevati k rasti organizacije«* (Neisbitt in Aburdene v Jančič, 1990: 112).

Aktiviranje notranje moči, ki je akumulirana v neizkoriščenih ali samo delno izkoriščenih zmožnostih delavcev, je osnovna naloga vodstva organizacije. To je v bistvu *»umetnost vodenja«*. Organizacija lahko posluje slabo, čeprav interno razpolaga z veliko močjo in znanjem posameznikov. Vprašanje je, kako aktivirati sodelavce, kako vzbuditi njihov interes, kako ustvarjati možnosti za ustvarjalno delo in neprestano izboljševanje dela.

Vodilni delavci so pristojni, da odločajo o zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, izvedbo nalog in delovne rezultate. Od vseh sposobnosti in dejavnosti vodje je predajanje nalog delavcem eno najbolj nepogrešljivih opravil. Vodilni z načinom razdeljevanja in koordiniranja dela vplivajo na vedenje delavcev, na oblikovanje vrednot in motivacije, na ustvarjanje ustrezne socialne klime in na delovne učinke. Voditi organizacijo je zelo zapleteno, saj nikoli ne obstajajo zanesljive informacije o vseh njenih elementih. To je pri zaposlenih toliko bolj oteženo, saj ima vsak posameznik specifične vrednote in interese, znanje in motivacijo.

Če se človeku ukazuje, dela le naročeno, če pa je pri delu svoboden, če se mu le pomaga, postane ustvarjalen. Tako vodenje dejansko pomeni spodbujanje človekovih aktivnosti, preko katerih se sproščajo njegove zmogljivosti. Potrebujemo vodenje, ki sprošča in ne

ovira človekovega ustvarjalnega duha, vodenje, ki terja ustvarjalnega in inovativnega vodjo.

Zupanova (2001: 57) pravi, da bo dober vodja sodelavcu dodelil takšno mesto in vlogo, kjer bo slednji lahko uveljavljal svoje prednosti. Hkrati mu bo pomagal odpravljati slabosti in še naprej razvijati zmožnosti, ki so potrebne za dobro delo. Pozornosti pa ne bo namenjal le posamezniku, ampak tudi celotni skupini. Zato ni presenetljivo, da se v strokovni menedžerski literaturi čedalje bolj uveljavlja pojem vodje kot trenerja, ki mora iz dobrih sodelavcev narediti odlično moštvo.

3.4 LASTNOSTI VODJE

Psihološki dejavniki imajo odločilno vlogo pri oblikovanju dobrega ali slabega vodje. V razvitih gospodarstvih zato veliko pozornost posvečajo izbiri in razvoju vodilnih delavcev. Dobri vodje so sposobni v drugih prepoznati prednosti, ki jih sami nimajo. Počutijo se dovolj samozavestne, da jih nestrinjanje ne ogroža. Slišijo, poslušajo in čutijo. Kar je najpomembnejše pri dobrih vodjih, ni tisto, kar vedo, ampak tisto, kar so. Adizes (1996: 211) pravi, da so dobri vodje ljudje, ki imajo zaokrožen, prožen slog; poznajo sami sebe; se zavedajo svojega učinka na druge; imajo uravnoteženo mnenje o sebi; sprejemajo svoje slabosti; lahko prepoznajo prednosti v drugih; sprejemajo druge, ki so drugačni; lahko brzdajo navzkrižja in ustvarijo okolje, ki omogoča učenje.

Kovač in drugi (2004: 185) navajajo v Sloveniji izvedeno raziskavo o lastnostih uspešnih vodij. Njen namen je bil določiti in ovrednotiti tiste lastnosti, ki jih sodelavci najpogosteje pripisujejo uspešnim vodjem. V skupini je bilo 212 mladih strokovnjakov iz 12 večjih uspešnih slovenskih industrijskih organizacij, ki bodo ali so že vodje. Vsakdo je napisal lastnosti, ki naj bi jih imel po njegovem osebnem mnenju in izkušnjah uspešen vodja. Te lastnosti so:

- 1) MOTIVIRANJE (navdušenje za delo; ustvarjanje dobrega vzdušja; nagrajevanje uspešnosti),
- 2) POŠTENOST (ravljanje po vesti; težnja po dobrem; pravičnost; spoštovanje dogovora; iskrenost),

- 3) ORGANIZIRANJE (učinkovita izraba in koordinacija virov za optimalno doseganje delovnih ciljev),
- 4) POSLUŠANJE (zagotavljanje svobode izražanja; upoštevanje problemov, stališč, zamisli sodelavcev),
- 5) ODGOVORNOST (skrb za rezultate dela, lastno ravnanje, ravnanje sodelavcev in sankcioniranje),
- 6) ODLOČNOST (pogumno, tvegano, hitro odločanje; samozavestno, jasno izražanje volje, mnenja),
- 7) ENERGIJA (aktivnost; samoiniciativnost; vztrajanje do izpolnitve nalog; dominantnost; karizma),
- 8) RAZGLEDANOST (preraščanje ozke strokovnosti; večdisciplinarno znanje; svetovljanstvo),
- 9) SAMOKRITIČNOST (poznavanje sebe; priznavanje svojih pomanjkljivosti in napak; osebna merila),
- 10) MODERIRANJE (spodbujanje dvoma in kritike v debati; obvladovanje časa in čustev; strpnost),
- 11) IZRAZNA MOČ (lahkotnost izražanja; zanimivost; razumljivost; prepričljivost; vplivnost),
- 12) USTVARJALNOST (izvirnost; domišljija; duhovitost; uresničitev novih zamisli; nekonformnost),
- 13) SPOSOBNOST (hitrost in ustreznost razumevanja, sklepanja; uspešnost pri reševanju problemov),
- 14) DUHOVITOST (ustvarjalno izražanje; usmerjanje k pozitivnemu, k humorju, iz krize k priložnosti).

Najvišje so uvrščene lastnosti motiviranje sodelavcev, poštenost in sposobnost organiziranja. Gre za ključne lastnosti, ki naj bi jih imel vsak vodja. Izbrana populacija na prvo mesto med motivacijskimi dejavniki umešča zanimivost in izzivalnost dela, dobre odnose med sodelavci in vodjem ter možnost kariernega razvoja. Šele za tem sledi plača in druge materialne ugodnosti. Poštenost je etično ravnanje, ki je jedro odnosnega obnašanja vsakega vodje. Sodelavci cenijo njegovo odkritost in zanesljivost. Pogoji za uspešnega vodjo je dober človek. Iz tega izhaja njegova osebna in strokovna avtoriteta. Sposobnost organiziranja je zelo kompleksna lastnost, ki zajema številne sposobnosti,

osebne lastnosti in organizacijsko znanje. S pomočjo procesa organiziranja vodja zagotavlja pogoje, v katerih bo učinkovito potekal delovni proces.

Rausch (2005: 991) pa navaja raziskavo o lastnostih oziroma sposobnostih vodij, ki sta jo izvedla Whetten in Cameron. Intervjuvala sta 402 učinkovitih vodij v zasebnih in javnih sektorjih ter nato primerjala svojo raziskavo z drugimi podobnimi. Deset najpogostejše navedenih sposobnosti vodij je bilo: ustna komunikacija, upravljanje s časom in stresom, upravljanje individualnih odločitev, prepoznavanje in reševanje problemov, motiviranje in vplivanje na druge, delegiranje, postavljanje ciljev in oblikovanje vizije, samozavedanje, skupinsko delo in upravljanje konfliktov. Iz obeh raziskav lahko sklepam, da se mišljenje slovenskih in tujih vodij o lastnostih, ki so pomembne za uspešno vodenje, precej razlikuje.

Vodenje z zgledom je še vedno ključno, da vodja prepriča podrejene, zato naj bi bila njegova dejanja čim bolj skladna z besedami. Obenem pa je znano, da podrejeni cenijo vodjo toliko, kolikor on ceni njih. Z zgledom mora pokazati, da tudi sam živi v duhu vrednot, ki jih oznanja. Možina (1994: 19) zaključuje z ugotovitvijo, da podrejeni pričakujejo pri svojem vodji pravzaprav eno samo lastnost - **prepričljivost**. Vodení morajo vodji verjeti, zaupati v besede, da bo naredil, kar govori.

3.5 STILI VODENJA

Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To ravnanje predstavlja zbir specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja (Kovač in drugi, 2004: 22). Stil vodenja sodelavci zaznavajo celostno in subjektivno ter s tem o njem oblikujejo svojo vrednostno sodbo.

Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije. Vodilni se morajo soočiti z različnimi skupinami, s posamezniki, z nalogami, cilji. Temu morajo prilagoditi svoje vedenje. Ni nujno, da posameznik vedno uporablja en način vodenja, celo prav je, če ga glede na različne situacije spreminja. Če vodja v vsaki situaciji uporablja enak stil vodenja, lahko naredi veliko napako, saj je praksa pokazala, da večina napak pri vodenju izvira prav

iz šablonske uporabe enega stila vodenja. Lindholm in drugi (2000) pa so z raziskavo o stilih vodenja glavnih medicinskih sester v spreminjajočih organizacijah ugotovili, da so tiste, ki so imele jasen stil vodenja in so večinoma uporabljale transformacijski ali transakcijski stil vodenja, imele manj problemov kot tiste, ki so uporabljale mešani stil vodenja.

Avtorji zelo pogosto omenjajo dva načina vodenja, to sta avtorski in demokratični stil, ki pa se v praksi bolj redko uporabljata. Ponavadi stili vodenja vsebujejo več elementov enega ali drugega ekstrema. Handy (1976: 90) pravi, da v avtorskem stilu o vsem odloča izključno vodilni, v demokratičnem pa se vodilni odloča skupaj z zaposlenimi. Pri tem se domneva, da bodo ljudje bolj produktivni v demokratičnem stilu vodenja, saj participacija zadovolji posameznikovo potrebo po samoaktualizaciji, zaradi česar je pripravljen v delo vložiti več truda.

Lewin in njegovi sodelavci (v Schneider in drugi, 1996: 9) trdijo, da različni stili vodenja ustvarjajo organizacijske klime (motivacijska klima, inovativna klima ...), ki različno vplivajo na produktivnost. Njihova raziskava pa je pokazala, da so bili zaposleni skoraj enako produktivni pod demokratičnim in avtoritativnim stilom vodenja, vendar so pri demokratičnem stilu vodenja delali veliko bolj harmonično in bili bolj zadovoljni. Ta raziskava je pokazala, da je na kratki rok vseeno, ali je vodenje demokratično ali avtoritativno, saj so zaposleni enako produktivni. Menim, da bi vodje morali gledati na dolgi rok, saj stil vodenja vpliva na zadovoljstvo in posledično na produktivnost zaposlenih, ti pa pod avtoritativnim stilom niso zadovoljni.

Vodstvene stile Bizjak in Petrinova (1996: 137-140) delita na tradicionalne in sodobne. Med tradicionalne spadajo tisti, ki so se razvili v tradicionalnih družbenih ureditvah in na katere so vplivale vrednote določenega okolja in časa. Sem spadajo: *patriarhalni stil vodenja*, ki izhaja iz odnosa oče – otroci; *karizmatični stil vodenja*, ki izhaja iz odnosa vodja – podaniki; *avtorski stil vodenja*, ki izhaja iz odnosa diktator – podložniki; *birokratski stil vodenja*, ki se zgleduje po odnosu birokrat – uslužbenci.

Omenjeni stili vodenja v sedanjih družbenih odnosih, ko se je spremenila izobrazba delavcev, ko delo postaja čedalje zahtevnejše in kompleksnejše, niso učinkoviti. Z raziskavami so ugotovili, da človeški in delovni odnosi, ki omogočajo sodelovanje,

odločilno vplivajo na delovne uspehe (Bizjak in Petrinova, 1996: 139). Zato se razvijajo sodobne metode vodenja in humanizacije dela, med katerimi sta najbolj znana **kooperativni** in **timski vodstveni stil**. Njuna učinkovitost pa je močno odvisna od vodstvenih sposobnosti vodje. Ta mora imeti posluš za podrejene, saj mora povezati njihove zasebne želje s cilji organizacije, hkrati pa mora uskladiti njihova prizadevanja z njihovimi sposobnostmi. Dobro mora poznati podrejene, sicer je njegov uspeh vodenja majhen ali celo negativen. Podrejeni so namreč lahko zelo prizadeti, če z njimi ne zna delati pravilno.

- a) *Kooperativni vodstveni stil* ima še vedno hierarhične organizacijske strukture, a uveljavlja metode povezovanja vodstva in sodelavcev, na primer delegiranje (prenos pooblastil in odgovornosti na sodelavce), participacijo (soudeležba sodelavcev pri rezultatih dela) in delo v delovnih skupinah (boljša izraba človekovih sposobnosti). Take razmere omogočajo vzajemno delovanje, pri katerem se lahko cilji podjetja istovetijo s cilji delavcev, to pa zaposlene dodatno motivira za uspeh.
- b) *Timski vodstveni stil* se zgleduje po načelu »*prvi med enakimi*«, s čimer se poudarja vzajemno delovanje za doseg skupnega cilja. Najpogosteje se uveljavlja pri ustvarjalnih, zahtevnih nalogah, kjer je izobrazbena struktura delavcev visoka, delavci pa sposobni ustvarjalnega sodelovanja. Vodja je predvsem predstavnik skupine navzven in koordinator dela.

Možina (1994: 28-30) pa deli stile vodenja na uspešne in manj uspešne. Med uspešne stile šteje birokratski stil, razvijalski stil, dobrohotni avtokratski stil, izvrševalski stil. Za manj uspešne stile pa šteje dezerterski stil, misijonarski stil, avtokratski stil in kompromisarski stil.

Večina stilov, ki jih opisujejo različni avtorji, se giblje med dvema ekstremoma. Nekateri so bolj avtokratski, drugi bolj demokratični. Vsi naštetih avtorji med bolj uspešne stile vodenja uvrščajo demokratične. Vsesplošna predpostavka pravi, da ljudje pod demokratičnimi pogoji delajo več in bolje.

3.5.1 Participacija pri vodenju

Handy (1976: 311) meni, da s participacijo zaposlenih pri odločanju vodilni dosežejo, da so ti bolj zainteresirani za uspeh. Ljudem je pomembno, da imajo nadzor nad dejavniki, ki vplivajo na njihovo usodo. Če vodilni zaposlenim ne dovolijo sodelovati pri odločanju, ima to lahko svojo ceno, vendar pa to še ne pomeni, da je participacija vedno dobra.

Altova (2000: 55) poimenuje vodje, usmerjene k participaciji, družbeno usmerjeni vodje. Ti se na temelju prevladujoče podobe o človeku po teoriji Y usmerjajo k decentralizaciji, individualni odgovornosti posameznikov in samokontroli. Fleksibilne stike znotraj organizacije imajo za zelo smotrne. Družbeno usmerjeni nadrejeni pod vodenjem v prvi vrsti razumejo svetovanje in podporo svojih sodelavcev pri realizaciji lastnih pobud za doseganje ciljev podjetja. Hočejo spodbujati, delegirati odgovornost in delovati socialno-integrativno. Prizadevajo si, da upoštevajo interese sodelavcev. Ti se morajo počasi počutiti odgovorni za uspeh podjetja in ukrepati samostojno. Izobraževanje in motivacija sta za družbeno usmerjene vodje zelo pomembna. Odprti so tudi za legitimne stvarne kritike sodelavcev ter za nasprotno predloge in spremembe. Na svojo vlogo gledajo bolj kot na vlogo terapevta, vzgojitelja ali trenerja.

Everett in Flynn (v Mogaji, 2000: 466) sta v raziskavi, v katero je bilo vključenih 387 sodelujočih, ugotovila, da vodje, ki so inovativni, pošteni in ki zaposlene spodbujajo, da dobro opravijo svoje delo, igrajo pomembno vlogo pri razvijanju klime, ki podpira participacijo zaposlenih.

T. J. Peters in R. H. Waterman sta naredila študijo v okviru dela McKinsey and Co. svetovalne organizacije. Zanimalo ju je, ali se lahko kaj naučimo iz poslovanja najboljših ameriških podjetij. V razpravo sta zajela vzorec 62 podjetij, ki ni bil mišljen kot reprezentativni vzorec celotne ekonomije ZDA, čeprav je bil v raziskavo vključen širok spekter dejavnosti. Vsa podjetja so relativno velika in uspešna. Zanimalo ju je, kako takšna podjetja lahko preživijo, uspejo in ostanejo inovativna (Možina, 1990: 185). Iz te raziskave povzemam samo tiste ugotovitve, ki so pomembne za mojo temo.

Upoštevanje in spoštovanje posameznika je osnova filozofije vseh teh podjetij brez izjeme. Vodilne strukture v nekaterih podjetjih so se »preselile« iz pisarn. Neformalni način upravljanja z neposrednimi vsakdanjimi stiki imenujejo »vidno upravljanje« ali

»upravljanje s sprehajanjem naokrog«. Bogato neformalno komuniciranje vodi v akcijo, stalno preizkušanje novih idej, prispeva k učenju in hkrati zagotavlja stalno zvezo med vodstvom, delavci in trgi. Sistem neformalnega komuniciranja se kaže v najrazličnejših izraznih oblikah, od tako imenovanega sistema odprtih vrat do klicanja sodelavcev z imeni, kar omogoča neposreden stik na vseh ravneh podjetja. Vsakomur je dovoljen prost pristop do laboratorijev in uporaba opreme za učenje in razvijanje novih idej. Nekateri so odpravili uro za kontrolo prisotnosti na delu. Velik poudarek je namenjen tudi pretoku informacij. Segati morajo do vseh struktur in potekati v vseh smereh, saj se le od dobro in pravilno obveščenega zaposlenega lahko pričakuje pravilno in produktivno odzivanje. V teh podjetjih je fluktuacija relativno nizka, kajti usmerjenost k zaposlenim pomeni veliko socialno varnost (Možina, 1990: 188-192).

Participacija pri odločanju se velikokrat enači z opolnomočenjem, vendar pa je dovoljenje participacije v organizaciji zelo različno od dajanja moči podrejenim. Participacija ne pomeni, da podrejeni dobi stoddostno moč in neposredno odgovornost (Lee in Koh, 2001: 692).

4. OPOLNOMOČENJE

Ali ima organizacijska klima vpliv na opolnomočenje? To sta ugotavljala Menon in Pethe (2002), ki sta izvedla raziskavo, v katero je bilo vključenih 357 sodelujočih, zaposlenih v različnih podjetjih v Indiji. Postavila sta hipotezo, da je klima pozitivno povezana s psihološkim opolnomočenjem in nanj vpliva. Rezultati so to hipotezo potrdili, saj je bil koeficient korelacije 0,36. Tudi v svoji hipotezi trdim, da je klima oziroma da so dimenzije klime pozitivno povezane z opolnomočenjem in da vplivajo nanj. V nadaljevanju bom pojem opolnomočenja podrobneje razložila.

Opolnomočenje se v literaturi kot različen koncept ni pojavilo vse do leta 1990, čeprav so vodje obliko tega vodenja uporabljali že prej. Tako je opolnomočenje primer, kako praksa včasih prehiti teorijo (Pearce in drugi, 2003: 296). Medtem ko je beseda opolnomočenje relativno nova, pa ideja dati zaposlenim avtoriteto za odločanje pri delu v literaturi menedžmenta ni povsem nova (Menon, 2001: 154).

Postavlja se vprašanje, kaj opolnomočenje sploh je. Čeprav obstaja splošno strinjanje, da se pojem nanaša na povišanje položaja zaposlenih, da lahko sprejemajo odločitve, obstaja veliko nestrinjanje o tem, na kaj se ta položaj nanaša, na kakšen način je zaposleni povišan, in na katere odločitve in zaposlene se nanaša. Največkrat podjetja opolnomočijo tiste uslužbenke, ki se srečujejo s strankami, da lahko zadovoljijo njihove nepredvidene zahteve (Hales, 2000: 503).

Matthews, Diaz in Cole (2003: 299-302) naštevajo tri organizacijske dejavnike, ki so konceptualno povezani z olajšanjem opolnomočenja:

- 1) *Dinamični strukturni okvir*: podjetje postavi jasen zbir smernic, ki zaposlenim pomagajo pri odločanju v razvijajočem delovnem okolju. Primeri, ki prikazujejo dinamično nestrukturirano okolje, vključujejo nerealno postavljanje ciljev podjetja, avtoritativni vodstveni stil, prevelik poudarek na napakah namesto na učenju iz napak ter nedostopnost vodij.
- 2) *Nadzor nad odločitvami na delovnem mestu*: zgodi se, ko se zaposlenim dovoli vnos v vse vidike njihove kariere. Dejavniki, ki so nasprotni nadzoru nad odločitvami, so

pomanjkanje pomembnih ciljev, ki se jih postavi zaposlenim, ter pomanjkanje odgovornosti, ki naj bi jo imeli zaposleni. Posamezniki naj bi imeli nadzor nad različnimi odgovornostmi, kot je načrtovanje, razvoj zaposlenih in postavljanje ciljev.

- 3) *Pretočnost informacij*: pojavi se, ko so vse informacije, ki zadevajo organizacijo, dostopne vsem posameznikom v njej. Primeri, ki ovirajo pretočnost informacij, so slaba komunikacijska struktura, pomanjkanje znanja potrebnih virov, pomanjkanje razumevanja glede podeljevanja nagrad ...

Opolnomočenje je usmerjeno v razvoj podrejenih. Sčasoma se ti oblikujejo v učinkovite samovodje, ki so sposobni dati iniciativo, so kreativni in sami sprejemajo odločitve. Deljenje avtoritete je osnova opolnomočenja (Mastrangelo in drugi, 2004: 440). Z opolnomočenjem zaposleni pridobijo več moči in samostojnosti, ki jim pomagata, da postanejo bolj zainteresirani in notranje motivirani za delo.

Raziskovalci opolnomočenja iz sociološke tradicije se osredičajo na podeljevanje, prenos in deljenje moči. Raziskovalci opolnomočenja iz psihološke tradicije pa se osredičajo na kognicije posameznika, ki je bil opolnomočen, oziroma na njegovo psihološko stanje (Lee in Koh, 2001; Matthews in drugi, 2003; Greasley in drugi, 2005). Obstaja malo natančnih raziskav o opolnomočenju zaposlenih. Thorlakson in Murray sta raziskovala učinke opolnomočenja s primerjanjem opolnomočene skupine in kontrolne skupine, vendar pa nista merila psihološkega opolnomočenja. Thomas in Tymon sta povezovala kognicije opolnomočenja z zadovoljstvom pri delu, stresom in delovno učinkovitostjo, Spreitzer pa je povezal psihološko opolnomočenje s participativno klimo (Menon, 2001: 154).

Menon (2001: 155-157) predlaga uporabo psihološkega pristopa opolnomočenja, ki se osrediča na zaposlene. Razvil je integrativno psihološko perspektivo opolnomočenja zaposlenih. Dejanja opolnomočenja zaposlene napeljujejo do drugačnega zaznavanja delovnega mesta.

Greasley in drugi (2005) so izvedli raziskavo, kakšno percepcijo opolnomočenja imajo zaposleni pri gradbenih projektih. Za ugotavljanje percepcije opolnomočenja so uporabili globinske intervjuje. Ugotovili so, da je eden ključnih dejavnikov, ki vpliva na raven

opolnomočenja, stil vodenja, ki ga uporablja njihov neposredni vodja. Zaposleni so našli dva načina opolnomočenja: zaupanje in dovoljenje, da sami sprejemajo odločitve glede svojega dela. Povedali so, da občutijo veliko zadovoljstvo, kadar imajo vpliv na delo, ker menijo, da je njihov prispevek pomemben za projekt. Poleg tega po njihovem mnenju opolnomočenje najbolj ovirajo delovni predpisi in zaviraen vpliv vodij.

Menon (2001: 159-161) je sestavil mersko lestvico, ki se nanaša na tri glavne dimenzije izkustva moči, ki so osnova procesa opolnomočenja, in sicer:

- moč kot zaznan nadzor (občutek zaznanega nadzora je bistven za občutek moči; zaposleni se počutijo samozavestne in imajo občutek, da nadzorujejo svoje okolje; nanaša se na prepričanja o avtonomiji pri načrtovanju in delovanju, dostopnosti virov, avtoriteti in svobodi pri odločanju),
- moč kot zaznana sposobnost (ljudje se ponavadi izogibajo situacijam, ki bi presegale njihove sposobnosti, po drugi strani pa se udeležujejo aktivnosti, ki jih obvladajo; posameznik je prepričan, da lahko uspešno opravlja rutinsko delo in tudi vse izzive, ki se lahko pojavijo pri delu),
- ponotranjenje ciljev (naloge vodij oziroma njihovega stila vodenja je, da zaposleni ponotranjijo organizacijske cilje; vodje izoblikujejo idealizirane cilje in opolnomočijo zaposlene do te mere, da te cilje ponotranjijo; posameznik verjame v cilje organizacije in jih je pripravljen uresničiti).

Iz perspektive zaposlenega je opolnomočen zaposleni tisti, ki lahko reče, da ima nadzor nad svojim delom, osebne sposobnosti za opravljanje dela in da ga cilji organizacije motivirajo. Nykodym (v Greasley in drugi, 2005: 358) je ugotovil, da zaposleni, ki se imajo za opolnomočene, zmanjšajo konfliktnost in nejasnost svoje vloge, saj lahko do določene mere nadzirajo svoje okolje.

Proces opolnomočenja pa lahko naleti tudi na ovire. Pogosto se pojavi odpor do sprememb, tako iz vrst vodij kot zaposlenih. Slednji se bojijo večje stopnje odgovornosti. Lahko pa se zgodi, da opolnomočenje vidijo le kot prazno besedičenje in še en poskus izkoriščanja vodij, zaradi česar so sumničavi do njihovih namer. Vodje pa čutijo odpor do opolnomočenja, ker ga vidijo kot grožnjo zmanjšanja njihove moči, izgube statusa ali celo

izgube službe, saj organizacijska struktura postaja vedno bolj sploščena (Greasley in drugi, 2005: 358). Področni vodje tako lahko razvijejo svojo interpretacijo opolnomočenja, da bi ohranili svojo vlogo, zato podrejenim postavljajo omejitve glede njihove večje avtonomnosti. To lahko naredijo z zavlačevanjem sprememb v praksi, ali s povečevanjem odgovornosti zaposlenih, ne pa tudi s povečevanjem njihove moči izbire (Hales, 2000: 514).

5. EMPIRIČNA RAZISKAVA

5.1 CILJ RAZISKAVE IN HIPOTEZE

V teoretičnem delu sem s pomočjo teorije skušala prikazati vpliv vodenja na klimo in opolnomočenje v podjetju. Vodje s svojim položajem pridobijo moč in možnost oblikovati medosebne odnose, ki pozitivno vplivajo na klimo ter na opolnomočenje v podjetju. V empiričnem delu me bo predvsem zanimalo, kako stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na ostale dimenzije organizacijske klime. Zanimalo me bo tudi, kako posamezne dimenzije organizacijske klime vplivajo na opolnomočenje, ter kakšno je trenutno stanje klime v podjetju.

Z raziskavo želim preveriti naslednje hipoteze:

H1: Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju. Po trditvah Bella (v Willemyns in drugi, 2003: 126) je mnogo raziskav pokazalo, da vodje svoje komuniciranje z zaposlenimi ocenjujejo kot dobro in pogosto, medtem ko zaposleni kakovost in kvantiteto komuniciranja istega vodje ocenjujejo precej nižje. Pomembno je vedeti, da raziskave največkrat potrjujejo povezanost med ustreznostjo informiranja zaposlenih in zadovoljstvom z delom, motivacijo in učinkovitostjo dela, zato bom v svoji hipotezi preverila vpliv demokratičnega vodenja na percepcijo komuniciranja v podjetju.

H2: Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na motivacijo v podjetju. Isen in Baron (v Patterson in drugi, 2004: 197) sta na primer z raziskavo ugotovila, da se nivo razpoloženja lahko dviguje z darili, komplimenti ali drugimi prijetnimi presenečenji. Opazovala sta razlike v vedenju ljudi. Ti so se trudili pozitivno reševati spore, postali so bolj družabni ter pripravljeni pomagati. V pričujočem delu bom preverila hipotezo, ali demokratičnost vodenja vpliva na motivacijo.

H3: Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na percepcijo kakovosti reševanja konfliktov v podjetju. Bedeian in drugi (1981) trdijo, da so konflikti negativno povezani z ustreznostjo informacij, procesom odločanja in motivacijskimi dejavniki. Raziskavo so izvedli v bolnišnici, vanjo pa sta bila vključena 202 sodelujoča. Rezultati so pokazali, da so

konflikti negativno povezani s komunikacijskim tokom, procesom odločanja in motivacijskimi dejavniki. Mene pa bo v delu zanimalo, kako demokratičnost vodenja vpliva na percepcijo reševanja konfliktov v podjetju.

H4: Stopnja demokratičnosti vodenja bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.

Menon in Pethe (2002) sta izvedla raziskavo, v kateri je sodelovalo 357 sodelujočih, zaposlenih v različnih podjetjih v Indiji. Postavila sta hipotezo, da je klima pozitivno povezana s psihološkim opolnomočenjem in vpliva nanj. Rezultati so to hipotezo potrdili. Tudi v svojih hipotezah (**H4, H5, H6, H7**) trdim, da je klima oziroma da so dimenzije klime, ki sem jih vključila v hipoteze, pozitivno povezane z opolnomočenjem in vplivajo nanj.

H5: Pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.

H6: Motivacija bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.

H7: Percepcija kakovosti reševanja konfliktov bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.

H8: Stanje organizacijske klime v podjetju ni na zadovoljivi ravni. To se bo pokazalo z nezadovoljstvom zaposlenih v okviru posameznih dimenzij klime. Menim, da bodo imele slednje povprečno oceno 2 na merski lestvici. Razlog, da bom preverila to hipotezo, pa je, da sem pri obisku analiziranega podjetja dobila vtis, da zaposleni s trenutno situacijo v podjetju niso najbolj zadovoljni.

Namen moje raziskave je ugotoviti, kakšna je trenutna klima v izbranem podjetju. Predvsem pa me bo zanimala dinamika znotraj 4-dimenzionalne spremenljivke *organizacijska klima* (kakšne so korelacije med stopnjo demokratičnosti vodenja in ostalimi tremi dimenzijami organizacijske klime) ter povezanost posameznih dimenzij klime z opolnomočenjem. Rezultati so lahko vodilnim v pomoč pri nadaljnjem ravnanju z zaposlenimi, za nadaljnje analize in izboljšavo trenutne situacije.

5.2 IZVEDBA RAZISKAVE

Raziskavo sem izvedla v storitvenem in svetovalno-razvojnem podjetju. Ker sem podjetju obljubila anonimnost, ga ne bom imenovala, ampak le na kratko predstavila.

Podjetje X je bilo ustanovljeno leta 1992. Usmerjeno je v razvoj sistemov in rešitev za upravljanje in arhiviranje dokumentov. Naročnikom poleg obdelave dokumentov ponuja še organizacijske rešitve ter postavitev celotnih sistemov in specifičnih rešitev pri končnih uporabnikih. Podjetje ima sledečo sestavo: direktor družbe, pomočnik direktorja, izvršni direktor, direktor komercialne, vodje služb, vodje skupin, strokovnjaki, strokovni in nekvalificirani delavci. V zadnjem letu se je podjetje soočilo s številnimi organizacijskimi spremembami, kot so zamenjava področnih vodij, zaposlovanje novih delavcev, kar se kaže v nezadovoljstvu nekaterih zaposlenih. V podjetju je trenutno zaposlenih 69 ljudi.

5.3 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Klima se najpogosteje meri s pomočjo vprašalnikov ali lestvic, ki jih sestavlja veliko število trditev na Likertovi lestvici. Te opisujejo različne vidike situacij v organizaciji. Pri tem je naloga v raziskavo vključenih oseb, da na danih lestvicah ocenijo, v kolikšni meri posamezen opis ustrezno označuje njihovo socialno okolje oziroma organizacijo, v kateri delajo.

S pomočjo metode anketiranja sem želela dobiti informacije o trenutnem stanju klime v podjetju ter o vplivu stopnje demokratičnosti vodenja na ostale dimenzije organizacijske klime. Poleg tega me je zanimalo tudi, kako so povezane dimenzije klime in opolnomočenje. Vprašalnik je zato sestavljen iz dveh delov. Prvi del se nanaša na merjenje klime v podjetju, drugi del pa na opolnomočenje zaposlenih.

Zaradi lažje analize sem izbrala vprašalnik zaprtega tipa, ki anketirancu ponudi odgovore vnaprej. V obeh delih vprašalnika so anketiranci izražali svojo stopnjo strinjanja z določeno trditvijo na 6-stopenjski lestvici, in sicer: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – deloma se ne strinjam, 4 – deloma se strinjam, 5 – v glavnem se strinjam, 6 – popolnoma se strinjam.

To lestvico sem izbrala zato, ker 5-stopenjska lestvica omogoča nevtralno mišljenje, za katerega se ponavadi sodelujoči odloči pri bolj občutljivih vprašanjih. 6-stopenjska lestvica pa ga po drugi strani prisili, da se odloči vsaj za šibko trditev (Menon, 2001: 162).

Prvi del vprašalnika je sestavljen iz 54 trditev in je razdeljen na štiri tematske sklope, ki opisujejo štiri dimenzije organizacijske klime, in sicer: stil vodenja, komuniciranje, motivacijo in reševanje konfliktov. Za dimenzijo *stil vodenja* so vprašanja v vprašalniku označena od A1 do A18, za dimenzijo *komuniciranje* od B19 do B30, za dimenzijo *motivacija* od C31 do C44 ter za dimenzijo *reševanje konfliktov* od D45 do D54. Indikatorji teh dimenzij so opisani v prilogi diplomskega dela (glej prilogo A). Trditve sem oblikovala glede na prebrano teorijo. Pomagala sem si z vprašalnikom Vida Pogačnika (1997) iz knjige **Lestvice delovne motivacije** in s tabelo dejavnikov klime po Edvardu Konradu (2000: 625). Anketiranci so morali v prvem delu vprašalnika svojo stopnjo strinjanja izraziti tako, da so obkrožili številko, ki je najbolj ustrezala njihovemu prepričanju.

Drugi del vprašalnika za merjenje psihološkega opolnomočenja pa sem povzela po Menonu (2001), ki ga opisuje s tremi dimenzijami izkustva moči:

- moč kot zaznan nadzor (nanaša se na prepričanja o avtonomiji pri načrtovanju in delovanju, dostopnosti virov, avtoriteti in svobodi pri odločanju),
- moč kot zaznana sposobnost (posameznik je prepričan, da lahko uspešno opravlja rutinsko delo in tudi vse izzive, ki se lahko pojavijo pri delu) in
- moč, ki je usmerjena v doseganje ciljev (ponotranjenje ciljev – posameznik verjame v cilje organizacije in jih je pripravljen uresničiti).

Te dimenzije imajo določene indikatorje.

Zaznan nadzor opredeljujejo:

- ZN1: Lahko vplivam na način izvajanja dela v mojem oddelku.
- ZN2: Lahko vplivam na odločitve, ki se sprejemajo v mojem oddelku.
- ZN3: Imam moč, da lahko na delu sprejemam odločitve.
- ZN4: Imam moč, da lahko delujem učinkovito.
- ZN5: Pri svojem delu imam pomembno odgovornost.

Zaznana sposobnost ima naslednje indikatorje:

- ZS6: Imam sposobnosti, ki so potrebne za dobro opravljanje dela.

- ZS7: Imam veščine in zmožnosti, potrebne za dobro opravljanje dela.
- ZS8: Imam spretnosti, potrebne za učinkovito delovanje.
- ZS9: Lahko se spopadam z izzivi, s katerimi se soočam pri delu.
- ZS10: Delo lahko opravljam učinkovito.

Ponotranjenje ciljev pa ima naslednje indikatorje:

- PC11: Navdihuje me tisto, kar želi doseči organizacija.
- PC12: Navdihujejo me cilji organizacije.
- PC13: Navdušen sem, da delam za dosego organizacijskih ciljev.
- PC14: Navdušen sem nad prispevkom, ki ga moje delo daje organizaciji.
- PC15: Navdušen sem, da je organizacija uspešna.

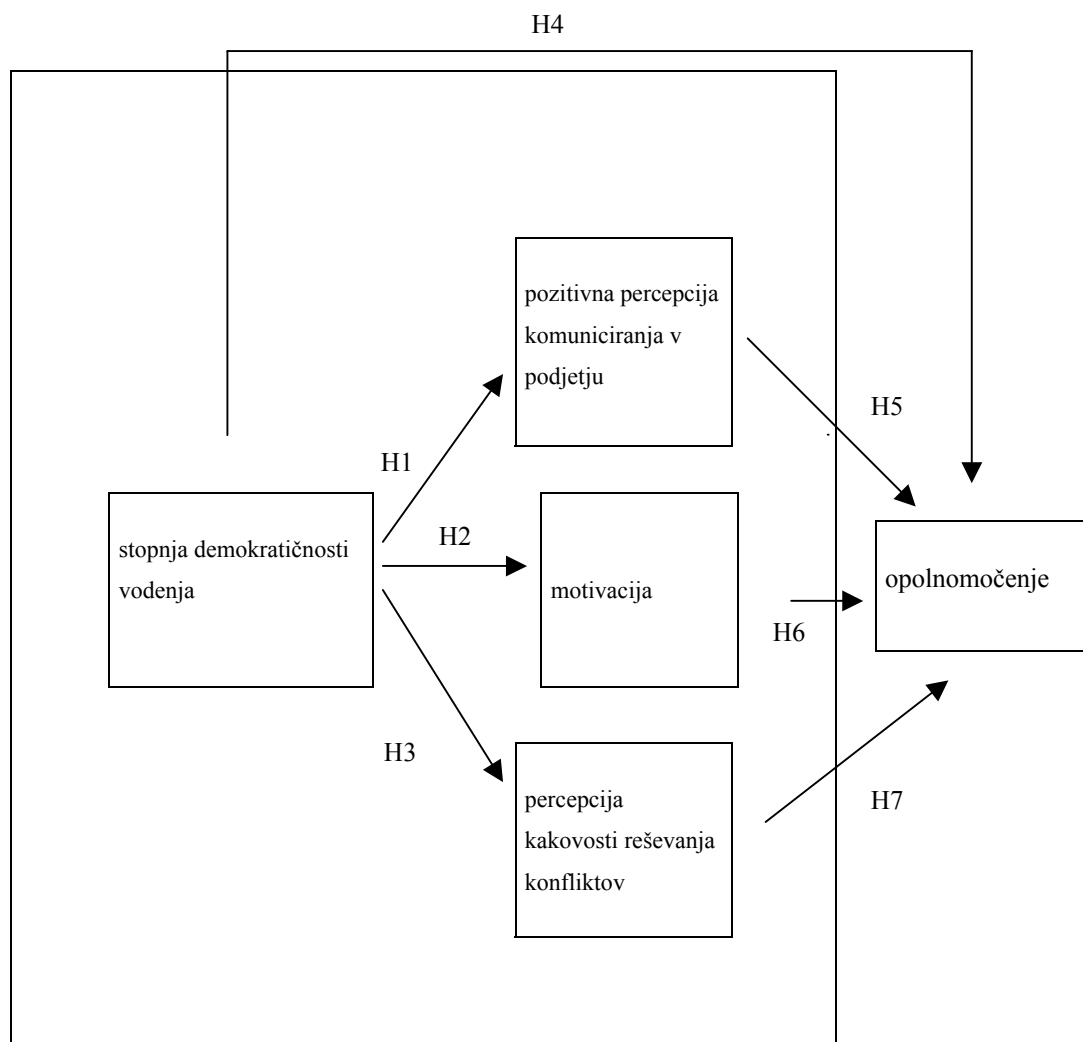
Drugi del vprašalnika je sestavljen iz 15 trditev. Anketiranci so v tem delu vprašalnika mero svojega strinjanja oziroma nestrinjanja z vsako izjavo pokazali tako, da so napisali številko (1—6) na črto pred izjavo.

Vprašalnik vsebuje še demografska vprašanja o spolu, starosti, stopnji izobrazbe, stažu v podjetju, statusu zaposlitve ter o predhodni zaposlitvi.

Podatke, ki jih bom pridobila z anketo, bom obdelala s pomočjo statističnega programa SPSS.

5.4 MODEL VPLIVOV

Slika 5.1: Model vplivov

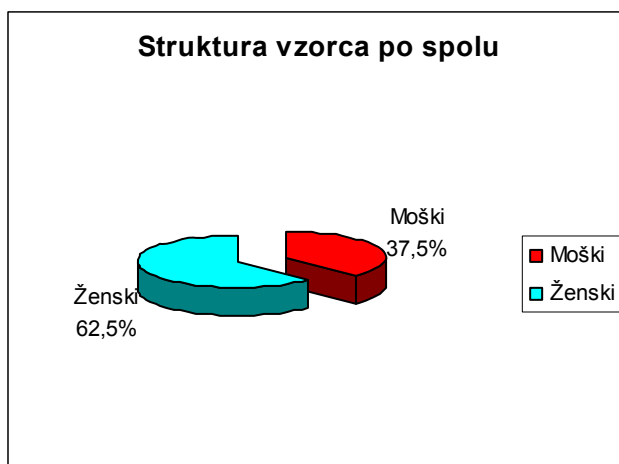


5.5 OPIS VZORCA

Raziskava je v podjetju potekala februarja 2006. Razdeljenih je bilo 69 anket, od katerih sem prejela 64 izpolnjenih. Struktura vzorca je prikazana na naslednjih slikah.

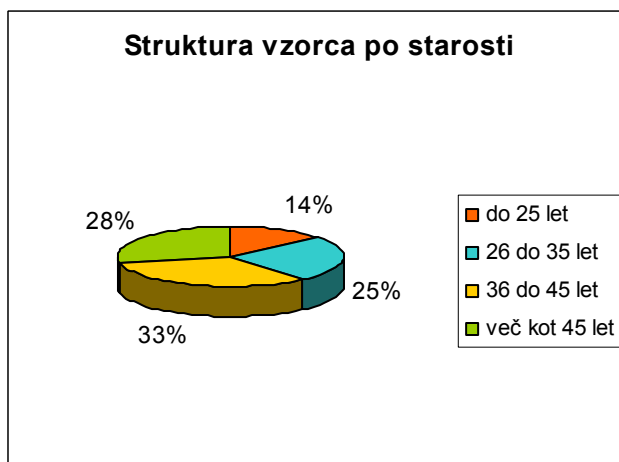
Anketo je izpolnilo 24 moških in 40 žensk.

Graf 5.1: Struktura vzorca po spolu



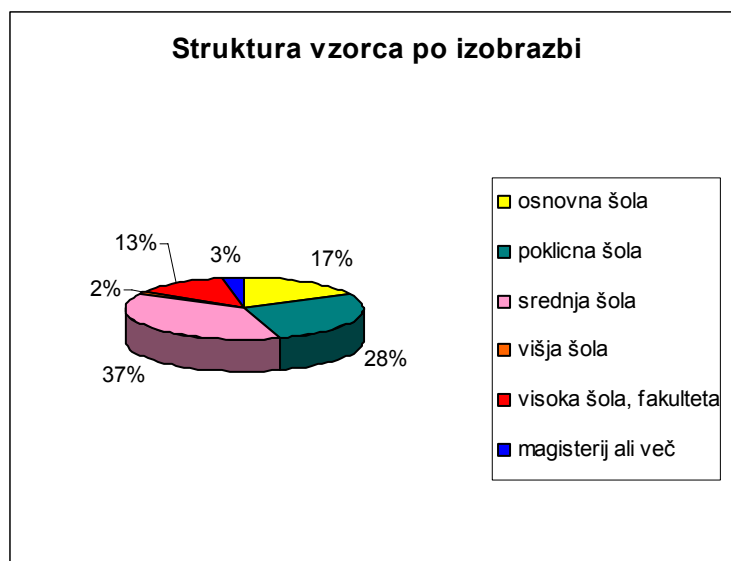
Med anketiranimi je bilo precej več žensk (62,5 odstotkov) kot moških (37,5 odstotkov), kar kaže tudi realno sliko vseh zaposlenih v tem podjetju.

Graf 5.2: Struktura vzorca po starosti



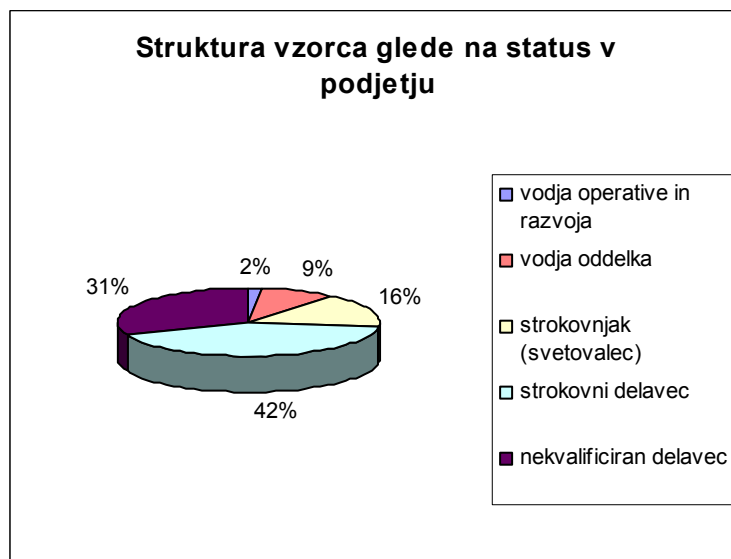
Kot je razvidno iz zgornje slike, je največ (33 odstotkov) anketiranih v starostni dobi od 36 do 45 let. Sledi skupina (28 odstotkov) v starostnem obdobju več kot 45 let. V starostni skupini od 26 do 35 let je 25 odstotkov anketiranih, v skupini do 25 let pa 14 odstotkov. Podjetje ima relativno mlad kader.

Graf 5.3: Struktura vzorca po izobrazbi



Največ anketirancev ima srednješolsko izobrazbo (37 odstotkov), 28 odstotkov pa ima dokončano poklicno šolo. Sledijo jim tisti z osnovnošolsko izobrazbo (17 odstotkov) ter tisti s končano visoko šolo oziroma fakulteto (13 odstotkov). Najmanj je tistih z višjo šolo (2 odstotka) in z magisterijem ali več (3 odstotke). Iz podatkov je razvidno, da je izobrazbena raven v podjetju precej nizka.

Graf 5.4: Struktura vzorca glede na status v podjetju



Največ anketiranih je zaposlenih na položaju strokovnega delavca (42 odstotkov), nekvalificiranih delavcev je v podjetju 31 odstotkov, sledijo jim svetovalci (16 odstotkov).

Vodij oddelkov je v podjetju šest (9 odstotkov), kot vodja operative in razvoja pa je zaposlen samo en delavec (2 odstotka). Ankete ni izpolnil nihče od članov vodstva podjetja.

Omenim lahko še, da je v podjetju kar 91 odstotkov delavcev zaposlenih za nedoločen čas, ter, da je bilo 89 odstotkov delavcev pred tem zaposlenih že kje drugje.

5.6 OCENJEVANJE ZANESLJIVOSTI MERSKEGA INSTRUMENTA POSAMEZNIH SPREMENLJIVK OZIROMA DIMENZIJ

a) Cronbachov koeficient α

Ker sem vprašalnik delno sestavila sama, sem izdelala test vprašalnika α ter izključila vse trditve, ki so imele nizko vrednost. Indikatorji od A1 do A18 so merili dimenzijo stopnja demokratičnosti vodenja. Najprej sem negativno postavljene trditve A12, A14, A15, A18 obrnila v pozitivne. Indikator A14 je imel z ostalimi indikatorji negativno korelacijo, zato sem ga izključila iz nadaljnje analize. Indikator je bil morda nerodno postavljen in dejansko ni meril iste spremenljivke kot ostali indikatorji, ki so medsebojno prikazovali visoke korelacijske koeficiente. Nato sem izračunala Cronbachov α , ki je zelo visok, kar 0,9023.

Indikatorji od B19 do B30 so merili pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju. Najprej sem negativno postavljene trditve B20, B21, B23 obrnila v pozitivne. Zabeležila sem visoko stopnjo α , ki je 0,8144. Ker nobeden od indikatorjev ni kazal večjih negativnih korelacij, sem za merjenje spremenljivke pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju ohranila vse indikatorje.

Indikatorji od C31 do C44 so merili motivacijo. Najprej sem negativno postavljeni trditvi C33 in C41 obrnila v pozitivni. Pri izračunu koeficienta α sta imeli z drugimi trditvami negativne korelacije, vendar ju iz analize nisem izključila, ker se mi zdita pomembna indikatorja motivacije. Menim, da zaposleni v tem podjetju nimajo interesa in ambicij za bolj raznoliko delo, kjer bi pokazali vse znanje. Morda je to posledica rutinskega dela ali nizke izobrazbene strukture v podjetju. Kljub temu, da sem v nadaljnji analizi upoštevala tudi ti dve trditvi, je standardiziran koeficient α še vedno visok, to je 0,8154.

Indikatorji od D45 do D54 so merili percepcijo kakovosti reševanja konfliktov v podjetju. Najprej sem negativno postavljene trditve D46, D47, D52 obrnila v pozitivne. Zabeležila sem visoko stopnjo standardiziranega koeficienta α , ki je 0,8224. Tu sem zaradi visokega koeficienta obdržala vse trditve.

Tudi za opolnomočenje sem izračunala visoko stopnjo standardiziranega koeficienta $\alpha = 0,9498$.

Nato sem indikatorje, ki odražajo določeno dimenzijo klime združila v novo spremenljivko, ki predstavlja vse indikatorje za določeno dimenzijo.

b) Univariatna analiza

Pri vseh spremenljivkah, razen pri opolnomočenju, je standardni odklon manj kot ena, kar pomeni, da so spremenljivke približno normalno porazdeljene. Natančneje je to z ostalimi statistikami prikazano v tabeli 5.1. Vse spremenljivke so asimetrične v levo, vendar je koeficient še vedno manjši od 1. Glede mer sploščenosti pa so vse spremenljivke, razen motivacije, koničaste. Izstopata predvsem pozitivna percepcija komuniciranja in percepcija kakovosti reševanja konfliktov v podjetju, ki sta zelo koničasti, medtem ko je motivacija rahlo sploščena. Glede na mere asimetričnosti in sploščenosti lahko trdim, da so vse spremenljivke približno normalno porazdeljene.

Tabela 5.1: Aritmetična sredina, standardni odklon, mera sploščenosti, mera asimetrije, minimum in maksimum vsake od spremenljivk

	Stopnja demokratičnosti vodenja	Pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju	Motivacija	Percepcija kakovosti reševanja konfliktov v podjetju	Opolnomočenje
N veljavno	64	64	64	64	64
manjka	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina	4,23	4,08	3,67	3,98	4,36
Std. odklon	,798	,750	,799	,783	1,03
Asimetrija	-,572	-,676	-,109	-,703	-,847
Sploščenost	,975	1,59	-,309	2,38	,383
Minimum	1,59	1,60	2,07	1,00	1,53
Maksimum	5,82	5,60	5,57	5,60	5,80

c) Bivariatna analiza

Ker so spremenljivke številske, bom v korelacijski matriki testirala linearno povezanost posameznih parov spremenljivk. Pearsonov koeficient bo za vsak par pokazal, če med njima obstaja povezanost. Pearsonov koeficient lahko zavzame vrednosti v intervalu od -1 do 1. Če je vrednost koeficienta pozitivna in blizu 1, gre za pozitivno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti ene spremenljivke večajo vrednosti tudi druge spremenljivke. Če pa je koeficient negativen in blizu -1, gre za negativno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti ene spremenljivke vrednosti druge manjšajo. Če pa koeficient zavzema vrednosti blizu 0, pa spremenljivki med seboj nista povezani (Ferligoj, 1995: 177).

Tabela 5.2 prikazuje koeficient korelacije med dimenzijami organizacijske klime. Te imajo medsebojno visoke koeficiente korelacije. Med stopnjo demokratičnosti vodenja in pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju se kaže visoka povezanost, saj je Pearsonov koeficient 0,839 pri signifikanci manjši od odstotka. Korelacijska matrika kaže tudi na srednje visoko stopnjo povezanosti pri drugih dveh dimenzijah. Kot zanimivost sem ugotovila tudi visoko povezanost (Pearsonov koeficient je 0,679) med pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju in motivacijo ter med pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju in percepcijo kakovosti reševanja konfliktov v podjetju (Pearsonov koeficient je 0,658).

Tabela 5.2: Korelacijska matrika štirih dimenzij organizacijske klime

		Stopnja demokrat. vodenja	Pozitivna percepcija kom. v podjetju	Motivacija	Percepcija kakovosti reš. konfliktov
Stopnja demokrat. vodenja	Pearson Correlation	1	,839**	,628**	,591**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000
Pozitivna percepcija kom. v podjetju	Pearson Correlation	,839**	1	,679**	,658**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,000
Motivacija	Pearson Correlation	,628**	,679**	1	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,000
Percepcija kakovosti reš. konfliktov	Pearson Correlation	,591**	,658**	,551**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,

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

d) Faktorska analiza

Izračunala sem tudi faktorsko analizo za dimenzije organizacijske klime ter opolnomočenje. Faktorska analiza poskuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Cilj metode je ugotoviti, ali lahko zveze med opazovanimi spremenljivkami pojasnimo z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev.

Ko sem izračunala faktorsko analizo za štiri dimenzije klime (glej tabelo 5.3), se je izkazalo, da ne gre za štiri dimenzije klime, ampak za eno. Nekatere trditve so bile najbrž nerodno postavljene. Ker pa me bo zanimala predvsem dinamika znotraj 4-dimenzionalne spremenljivke *organizacijska klima*, jih bom umetno ločila.

Tabela 5.3: Faktorska analiza dimenzij organizacijske klime

	Component 1
Stopnja demokratičnosti vodenja	,893
Pozitivna percepcija kom. v podjetju	,927
Motivacija	,824
Percepcija kakovosti reševanja konfliktov	,803

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Pri faktorski analizi opolnomočenja (glej tabelo 5.4) se je tudi pokazalo, da je indikatorje te spremenljivke bolje obravnavati kot indikatorje ene spremenljivke brez dimenzij. Faktorji v drugi in tretji dimenziji so zelo nizki. Vedno so nižji od faktorjev, če upoštevamo samo eno dimenzijo.

Tabela 5.4: Faktorska analiza spremenljivke opolnomočenje

	Component		
	1	2	3
Lahko vplivam na način izvajanja dela v mojem oddelku.	,682	,345	,509
Lahko vplivam na odločitve, ki se sprejemajo v mojem oddelku.	,748	,468	,343
Imam moč, da lahko na delu sprejemam odločitve.	,686	,510	,354
Imam moč, da lahko delujem učinkovito.	,852	,144	,188
Pri svojem delu imam pomembno odgovornost.	,825	7,409E-02	-8,375E-02
Imam sposobnosti, ki so potrebne za dobro opravljanje dela.	,808	3,451E-02	-,504
Imam veščine in zmožnosti, potrebne za dobro opravljanje dela.	,765	,321	-,373
Imam spretnosti, potrebne za učinkovito delovanje.	,723	,315	-,481
Lahko se spopadam z izzivi, s katerimi se soočam pri delu.	,731	,264	-,176
Delo lahko opravljam učinkovito.	,800	-4,491E-02	-,163
Navdihuje me tisto, kar želi doseči organizacija.	,786	-,489	5,236E-02
Navdihujejo me cilji organizacije.	,781	-,523	9,925E-02
Navdušen sem, da delam za dosego organizacijskih ciljev.	,789	-,507	,105
Navdušen sem nad prispevkom, ki ga moje delo daje organizaciji.	,722	-,360	,198
Navdušen sem, da je organizacija uspešna.	,797	-,409	2,183E-02

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

5.7 PREVERJANJE HIPOTEZ

Pri preverjanju hipotez sem uporabila linearno regresijsko analizo.

Hipoteza H1 se glasi: **Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju.** Postavim ničelno hipotezo, ki jo bom skušala ovreči, H_{10} : Stopnja demokratičnosti vodenja ne bo vplivala na pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju. Ničelno hipotezo lahko zavrnem pri stopnji tveganja, manjši od odstotka, in hkrati trdim, da stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju.

Tabela 5.5: Regresijski model za pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	,745	,280		2,663
	Stopnja demokratičnosti vodenja	,788	,065	,839	12,130

a. Dependent Variable: Pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,839 ^a	,704	,699	,4114

a. Predictors: (Constant), Stopnja demokratičnosti vodenja

Regresijska analiza nam pokaže (glej tabelo 5.5), da spremenljivka *stopnja demokratičnosti vodenja* uspe pojasniti kar 70 odstotkov variabilnosti spremenljivke *pozitivne percepcije komuniciranja v podjetju* (adj. $R^2 = 0,699$). To pomeni, da sem z izbrano teoretsko spremenljivko pojasnila velik del variabilnosti odvisne spremenljivke.

Hipoteza H2 se glasi: **Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na motivacijo v podjetju.** Postavim ničelno hipotezo, ki jo bom skušala ovreči, H₂₀: Stopnja demokratičnosti vodenja ne bo vplivala na motivacijo v podjetju. Ničelno hipotezo lahko zavrnem pri stopnji tveganja, manjši od odstotka, in hkrati trdim, da stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na motivacijo v podjetju.

Tabela 5.6: Regresijski model za motivacijo v podjetju

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1,007	,426		2,362
	Stopnja demokratičnosti vodenja	,629	,099	,628	6,354

a. Dependent Variable: Motivacija

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,628 ^a	,394	,385	,62716

a. Predictors: (Constant), Stopnja demokratičnosti vodenja

Regresijska analiza nam pokaže (glej tabelo 5.6), da spremenljivka *stopnja demokratičnosti vodenja* uspe pojasniti 39 odstotkov variabilnosti spremenljivke *motivacija v podjetju* (adj. $R^2 = 0,385$). To pomeni, da sem z izbrano teoretsko spremenljivko pojasnila vsaj del variabilnosti odvisne spremenljivke.

Hipoteza H3 se glasi: **Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na percepcijo kakovosti reševanja konfliktov v podjetju.** Postavim ničelno hipotezo, ki jo bom skušala ovreči, H_{30} : Stopnja demokratičnosti vodenja ne bo vplivala na percepcijo kakovosti reševanja konfliktov v podjetju. Ničelno hipotezo lahko zavrnem pri stopnji tveganja, manjši od odstotka, in hkrati trdim, da stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na percepcijo kakovosti reševanja konfliktov v podjetju.

Tabela 5.7: Regresijski model za percepcijo kakovosti reševanja konfliktov v podjetju

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,525	,433		3,525	,001
Stopnja demokratičnosti vodenja	,580	,101	,591	5,766	,000

a. Dependent Variable: Percepcija kakovosti reševanja konfliktov

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,591 ^a	,349	,339	,63685

a. Predictors: (Constant), Stopnja demokratičnosti vodenja

Regresijska analiza nam pokaže (glej tabelo 5.7), da spremenljivka *stopnja demokratičnosti vodenja* uspe pojasniti 34 odstotkov variabilnosti spremenljivke *percepcija kakovosti*

reševanja konfliktov v podjetju (adj. $R^2 = 0,339$). To pomeni, da sem z izbrano teoretsko spremenljivko pojasnila vsaj del variabilnosti odvisne spremenljivke.

Hipoteza H4 se glasi: **Stopnja demokratičnosti vodenja bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.** Postavim ničelno hipotezo, ki jo bom skušala ovreči, H_{40} : Stopnja demokratičnosti vodenja ne bo pozitivno povezana z opolnomočenjem. S tveganjem sedem (7) odstotkov lahko zavrnem ničelno hipotezo (glej tabelo 5.8).

Peto hipotezo (H5) o pozitivni povezanosti pozitivne percepcije komuniciranja v podjetju z opolnomočenjem zavračam zaradi prevelikega tveganja, saj ima signifikanca vrednost kar 0,358 (glej tabelo 5.8).

Hipoteza H6 se glasi: **Motivacija bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.** Postavim ničelno hipotezo, ki jo bom skušala ovreči, H_{60} : Motivacija ne bo pozitivno povezana z opolnomočenjem. Ničelno hipotezo lahko zavrnem pri stopnji tveganja, manjši od odstotka, in hkrati trdim, da je motivacija pozitivno povezana z opolnomočenjem (glej tabelo 5.8).

Sedmo hipotezo (H7) o pozitivni povezanosti percepcije kakovosti reševanja konfliktov z opolnomočenjem zavračam, ker je tveganje večje od desetih (10) odstotkov (glej tabelo 5.8).

Tabela 5.8: Regresijski model za opolnomočenje

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,196	,552		2,168	,034
	Stopnja demokratičnosti vodenja	,391	,213	,304	1,835	,072
	Pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju	-,233	,252	-,170	-,926	,358
	Motivacija	,928	,160	,724	5,803	,000
	Percepcija kakovosti reševanja konfliktov	-,239	,158	-,182	-1,508	,137

a. Dependent Variable: OPOLNOMO

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,729 ^a	,531	,499	,726

a. Predictors: (Constant), Percepcija kakovosti reševanja konfliktov, Motivacija, Stopnja demokratičnosti vodenja, Pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju

b. Dependent Variable: OPOLNOMO

Tabela 5.9 pove, kako dobro je variabilnost originalnih podatkov OPOLNOMO (odvisne spremenljivke) opisana z regresijskim modelom. V mojem primeru je $F = 16,708$, kar pomeni, da je regresijski model relativno dober.

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	35,183	4	8,796	16,708	,000 ^a
	Residual	31,060	59	,526		
	Total	66,243	63			

a. Predictors: (Constant), Percepcija kakovosti reševanja konfliktov, Motivacija, Stopnja demokratičnosti vodenja, Pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju

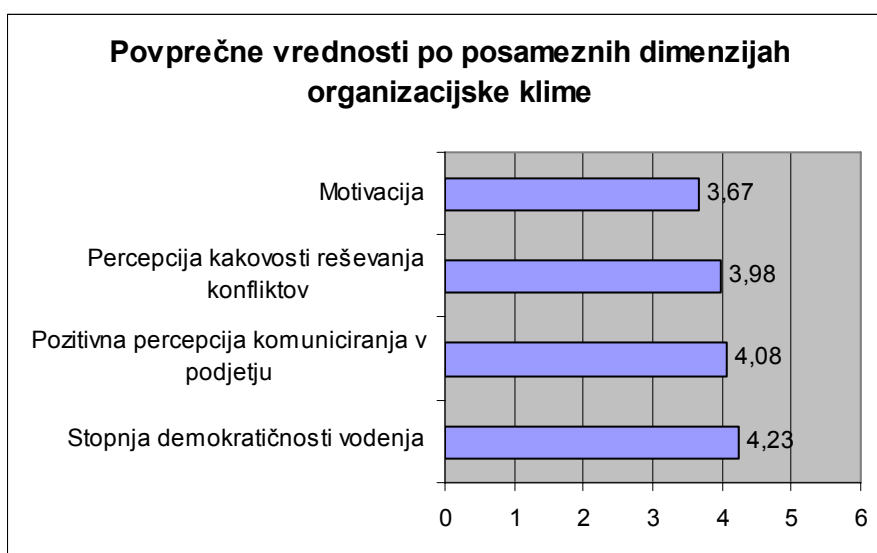
b. Dependent Variable: OPOLNOMO

*Tabela 5.9:
Analiza
varian-
ce*

H8: Stanje organizacijske klime v podjetju ni na zadovoljivi ravni. S to hipotezo sem domnevala, da v izbranem podjetju zaposleni ne bodo zadovoljni s klimo v podjetju. Posamezne dimenzije klime bodo imele povprečno oceno 2 na merski lestvici. V spodnjem grafu 5.5 prikazujem pregled aritmetičnih sredin po posameznih dimenzijah organizacijske klime v preučevanem podjetju.

Iz grafa je razvidno, da so zaposleni najboljše ocenili dimenzijo *stopnja demokratičnosti vodenja* ($\mu = 4,23$). Druga najboljše ocenjena dimenzija je bila *pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju* ($\mu = 4,08$). Najslabše pa so ocenili dimenziji *percepcija kakovosti reševanja konfliktov* ($\mu = 3,98$) in *motivacija* ($\mu = 3,67$). Tako osme hipoteze ne morem potrditi, saj imajo vse dimenzije klime višjo povprečno vrednost od 2, vendar pa iz ocen dimenzij klime sklepam, da je zadovoljstvo zaposlenih z njimi nizko.

Graf 5.5: Povprečne vrednosti po posameznih merljivih dimenzijah organizacijske klime



V spodnji tabeli pa sem predstavila samo tiste trditve posameznih dimenzij klime, ki so bile najslabše ocenjene. Povprečne vrednosti za vse trditve so v prilogi diplomskega dela (glej prilogo C).

Kot je razvidno iz tabele 5.10 so anketiranci pri dimenziji *pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju* najmanj zadovoljni s trditvijo »Imam dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju«. Nižje povprečne vrednosti izmed vseh trditev pa so imele tudi trditve o pravočasnosti informacij, povezanosti med različnimi oddelki in rednosti sestankov z vodjo.

Pri dimenziji *motivacija* so anketiranci najmanj zadovoljni z možnostmi za napredovanje, izobraževanje in z naravo dela. Prav tako pa sta bili slabše ocenjeni trditvi o nagrajevanju in načrtovanju ter razvoju delavčeve kariere.

Najslabše ocenjena trditev pri dimenziji *percepcija kakovosti reševanja konfliktov* je bila »Vodja ima vedno zadnjo besedo«. Nižje povprečne vrednosti izmed vseh trditev pa sta imeli tudi trditvi o tem, da je v podjetju veliko konfliktov in da se ti ne rešujejo sproti.

Tabela 5.10: Najslabše ocenjene trditve dimenzij organizacijske klime

Pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju:	Povprečna vrednost:
- Imam dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju.	2,72
- Informacije, ki jih dobim, so pravočasne.	3,61
- Med različnimi oddelki v podjetju so vzpostavljeni stiki tako, da je možna izmenjava informacij.	3,31
- Delovni sestanki z vodjo so redni.	3,39
Motivacija:	
- V organizaciji imam dovolj možnosti za izobraževanje.	2,81
- V organizaciji imam dobre možnosti za napredovanje.	2,81
- Vodja podpira načrtovanje in razvoj moje kariere.	3,08
- Za svoje dosežke sem primerno nagrajen.	3,25
- Bolj bi mi odgovarjalo zahtevnejše in raznoliko delo.	2,92
Percepcija kakovosti reševanja konfliktov:	
- V podjetju je veliko konfliktov.	3,20
- Konflikti se ne rešujejo sproti.	3,48
- Vodja ima vedno zadnjo besedo.	2,53

5.8 KLJUČNE UGOTOVITVE IN MOŽNE REŠITVE PROBLEMOV

Na osnovi rezultatov ankete lahko potrdim tri hipoteze, ki sem jih postavila na začetku raziskave.

- **H1: Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na pozitivno percepcijo komuniciranja v podjetju.**
- **H2: Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na motivacijo v podjetju.**
- **H3: Stopnja demokratičnosti vodenja vpliva na percepcijo kakovosti reševanja konfliktov v podjetju.**

V raziskavi se je pokazalo, da ima stopnja demokratičnosti vodenja izredno visok vpliv na ostale tri dimenzije organizacijske klime. Torej lahko izpostavim pomembnost vodenja pri oblikovanju in spreminjanju organizacijske klime in zaključim, da vodenje vpliva na klimo v izbranem podjetju.

V nadaljevanju raziskave, kjer sem preverila povezanost posameznih dimenzij organizacijske klime z opolnomočenjem, pa se je pokazalo, da ne morem potrditi vseh hipotez. Potrdim lahko hipotezi:

- **H4: Stopnja demokratičnosti vodenja bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.**
- **H6: Motivacija bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.**

Zanimivo je, da je stopnja demokratičnosti vodenja zelo šibko povezana z opolnomočenjem, medtem ko ima motivacija z opolnomočenjem zelo visoko povezavo. Pričakovala sem ravno obratno situacijo, ker se mi zdi vodenje bolj pomembno za opolnomočenje kot pa motivacija. Matthews in drugi (2003) trdijo, da demokratični stil vodenja olajša opolnomočenje, Greasley in drugi (2005) pa so v raziskavi ugotovili, da je stil vodenja ključni dejavnik, ki vpliva na opolnomočenje, kar se ne ujema z ugotovitvami v moji raziskavi.

Ne morem pa potrditi naslednjih hipotez:

- **H5: Pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.**
- **H7: Percepcija kakovosti reševanja konfliktov bo pozitivno povezana z opolnomočenjem.**
- **H8: Stanje organizacijske klime v podjetju ni na zadovoljivi ravni.**

Raziskava je pokazala, da pozitivna percepcija komuniciranja v podjetju in percepcija kakovosti reševanja konfliktov nimata pozitivnega vpliva na opolnomočenje. Za obe se je pokazal celo negativen vpliv, vendar je tveganje previsoko, da bi ta vpliv lahko potrdila. Tudi ta rezultat je nepričakovan in ga povezujem z nizko izobrazbeno strukturo ali preveč rutinskim delom v podjetju. Morda zaradi teh dveh dejavnikov zaposlenim komuniciranje in dobri odnosi niso toliko pomembni kot motivacija.

Osme hipoteze prav tako ne morem potrditi, vendar pa so ocene dimenzij klime še vedno tako nizke, da sklepam, da je zadovoljstvo zaposlenih z organizacijsko klimo v podjetju nizko. Najbolje je bila ocenjena dimenzija *stopnja demokratičnosti vodenja*, najslabše pa je bila ocenjena *motivacija*. Glede na to, da stil vodenja vpliva na ostale tri dimenzije in da je bil v raziskavi najbolje ocenjen, imajo vodje priložnost, da izboljšajo ostale tri dimenzije klime.

Pri pozitivni percepciji komuniciranja v podjetju so bile najslabše ocenjene trditve glede zadostne količine informacij, pravočasnosti informacij, rednih sestankov z vodjo in vzpostavljenosti stikov med različnimi oddelki. Menim, da bi vodje morali poskrbeti za sprotno obveščanje o vseh stvareh, ki se v podjetju dogajajo. Ustvariti je treba ozračje, v katerem je zaposlenim omogočeno odkrito razpravljanje o pomanjkljivostih in težavah, ki se pojavljajo v podjetju. Prav tako bi bilo smotrno uvesti redne sestanke z zaposlenimi. Sestanki pripomorejo k hitrejšemu in kakovostnejšemu reševanju problemov, večji preglednosti nalog, prenosu izkušenj, jasnejši odgovornosti ter manj govoricam. Za boljšo povezanost oddelkov pa bi vodje lahko vsak mesec pripravili poročilo o rezultatih svojega oddelka, ki bi ga lahko predstavili na sestankih z drugimi enotami, ali pa ga objavili na oglasnih deskah oziroma v okviru elektronske komunikacije.

Pri motivaciji so bile najslabše ocenjene možnosti za izobraževanje, razvoj in načrtovanje kariere zaposlenih, nagrajevanje in napredovanje. Zaposlenim pa bi bolj odgovarjalo tudi zahtevnejše in raznoliko delo. Tiste delavce, ki dobro opravljajo svoje delo, bi bilo treba nagraditi. Poleg fiksnega dela osebnega dohodka bi lahko uvedli tudi variabilen del. Ta bi ustrezno stimuliral tiste, ki so bolj obremenjeni z delom. Kriteriji za ugotavljanje delovne uspešnosti morajo biti jasni in dostopni vsakomur. Problematiko razvoja kariere oziroma sistema napredovanja bi bilo treba opredeliti v strateških načrtih. Razvoj kariere mora biti zasnovan tako, da poleg interesov podjetja zadovoljuje tudi interese zaposlenih. Morda bi bilo dobro uvesti redne letne sestanke med vodjo in podrejenim delavcem o delavčevi karierni poti. Uvedli bi lahko tudi jasen sistem napredovanja, po katerem ima vsak zaposleni možnost napredovanja. Glede možnosti za izobraževanje pa bi v podjetju lahko izvedli interno anketo o željah in predlogih za dodatna šolanja. Tako bi pridobili povratne informacije, kje se zaposleni sami čutijo premalo usposobljene za kakovostnejše opravljanje nalog.

Pri percepciji kakovosti reševanja konfliktov pa so zaposleni trdili, da je v podjetju veliko konfliktov, ki se ne rešujejo sproti. Menijo tudi, da ima vodja vedno zadnjo besedo. Slednji lahko problem reši tako, da si vzame čas za spoznavanje ljudi, da jim prisluhne, pravočasno nudi pomoč ter poskrbi za zaupanje in pravičnost. Lahko bi uvedli tudi problemske delavnice, na katerih bi vodje in zaposleni skupaj reševali probleme.

6. SKLEP

Organizacijska klima je prisotna v vsaki organizaciji, a je zaradi svoje nevidnosti in kompleksnosti težko preverljiva. Ravno zaradi njene nevidnosti se pogosto pozablja, kako močan vpliv ima na počutje posameznika. Danes, ko organizacijska kompleksnost narašča, in ko so znanje in sposobnosti zaposlenih ključna prednost podjetij, je vedno bolj pomembno tudi pravilno ravnanje z njimi. Zaposleni potrebujejo občutek, da nekaj prispevajo k razvoju podjetja. Pri tem je ravno opolnomočenje ena izmed možnosti, kako jim zagotoviti tak občutek. In tu pride v ospredje vloga vodje in njegovega stila vodenja.

Skozi diplomsko delo sem ugotovila, da ima vodenje res pomemben vpliv na klimo v podjetju. Teorija in različne raziskave kažejo, da zaposlenim veliko pomeni v pravem trenutku izrečena pohvala in priznanje vodje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo; da stopnja konfliktov vpliva na nezadovoljstvo z delom in povzroča napetost v podjetju, vpliva pa tudi na neustrezno zaznavanje vedenja vodje; da je za zaposlene izredno pomembno dvosmerno komuniciranje in informiranost. Zato je ključno, da vodja ustvari razmere za razvoj zdravih medosebnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju, podpori, medsebojnem spoštovanju, odprti komunikaciji in sodelovanju.

V diplomskem delu me je tako zanimalo, kako vodenje vpliva na organizacijsko klimo oziroma njene dimenzije, te pa na opolnomočenje. Vpliv stila vodenja sem izpostavila samo na tri dimenzije organizacijske klime, in sicer: na pozitivno percepcijo komuniciranja, motivacijo in percepcijo kakovosti reševanja konfliktov v podjetju. Pri opolnomočenju pa sem ugotavljala povezanost posameznih dimenzij klime z njim. Zanimalo me je tudi, kakšno je trenutno stanje klime v analiziranem podjetju.

Kako pomembno je vodenje za ustvarjanje dobre klime v podjetju, je potrdila tudi moja raziskava. Na osnovi rezultatov ankete lahko potrdim prve tri hipoteze o vplivu vodenja na klimo v podjetju. Če vodja ustrezno komunicira z zaposlenimi, dosledno rešuje konflikte in zna motivirati zaposlene, ustvarja pozitivno klimo v podjetju. Prav tako sta se potrdili hipotezi o povezanosti motivacije in demokratičnosti vodenja z opolnomočenjem. Če bodo zaposleni dovolj motivirani, se bodo počutili tudi opolnomočene. Ne morem pa potrditi hipotez o povezanosti pozitivne percepcije komuniciranja in percepcije kakovosti reševanja

konfliktov z opolnomočenjem, ter hipoteze, da klima v podjetju ni na zadovoljivi ravni. Najslabše ocenjena dimenzija klime je bila motivacija. Glede na to, da ima pozitiven vpliv na opolnomočenje, bi ji moral vodstveni kader v prihodnosti nameniti več pozornosti.

Na koncu bi opozorila še na pomanjkljivosti pri raziskavi. Ker me je zanimalo, kako vodenje vpliva na ostale dimenzije organizacijske klime, sem obravnavala tri modele regresije. S tremi ločenimi modeli sem ugotavljala stopnjo vpliva demokratičnosti vodenja na ostale tri dimenzije. Pomanjkljivost te analize je, da imam tri ločene modele in ne skupnega. Pojavi se tudi problem, ker imam pri tej analizi eno neodvisno in tri odvisne spremenljivke. Kot pomanjkljivost anketnega vprašalnika lahko omenim, da ta ni vseboval pol pozitivnih in pol negativnih trditev. To lahko povzroči, da sodelujoči v raziskavi obkrožujejo vedno iste številke. Še enkrat bi omenila, da nihče od članov vodstva podjetja ni izpolnil ankete. Rezultatov raziskave ne morem posplošiti, saj ima vsako podjetje specifično strukturo, zato bi bile zagotovo potrebne nadaljnje raziskave.

Glavni problem po mojem mnenju je, da vodje klime ponavadi zaznavajo bolj pozitivno kot podrejeni in posledično ne razmišljajo o spremembah. Zato se mi ob koncu porajajo še mnoga vprašanja, ki bi jih lahko preverila, med njimi tudi, kako višina položaja v podjetju vpliva na percepcijo klime in opolnomočenje v podjetju. Pri nadaljnji analizi bi lahko tudi preverila, katera dimenzija klime je na prvem mestu oziroma katera ima najmočnejši vpliv na druge dimenzije.

Dobro vzdušje in sodelovanje v organizaciji med drugim omogočata tudi uvajanje sprememb, ki so nujne, če se želi sodobno podjetje ustrezno prilagajati tržnim zahtevam. Zaposleni bolje razumejo odločitve vodij, in jih hitreje ter dosledneje izvajajo, če pri njih sodelujejo tudi sami.

7. LITERATURA IN VIRI

Adizes, Ichak (1996): *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebnem in družinskem življenju, poslovanju in družbi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Allen, D. K (2003): Organizational climate and strategic change in higher education: Organisational insecurity. V: *Higher Education*, 46, 1, str. 61-91.

Alt, Ramona (2000): Gospodarstveniki, zakladniki, voditelji: pojmovanja vodenja in organizacije managerjev v vzhodno nemškem procesu transformacije. V: *Organizacija*, 33, 1, str. 51-57.

Bedeian, Arthur G., Armenakis, Achilles A. in Curran, Shirely M (1981): The relationship between role stress and job-related, interpersonal and organizational climate factors. V: *The Journal of Social Psychology*, 113, str. 247-260.

Beer, Michael (1984): *Managing human assets*. New York: The Free Press.

Berlogar, Janko (1996): Organizacijsko komuniciranje: moč in nemoč kritičnega pristopa. V: *Teorija in praksa*, 33, 4, str. 604-614.

Berlogar, Janko (1999): *Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Bizjak, Franc in Petrin, Tea (1996): *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Brajša, Pavao (1983): *Vodenje kot medosebni proces: odnosna psihodinamika vodenja*. Ljubljana: Univerzum.

Ferligoj, Anuška (1995): *Osnove statistike na prosojnicah*. Zenel Batagelj, Ljubljana.

Florjančič, Jože in Ferjan, Marko (2000): *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.

Gilmer, B. von Haller (1969): *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Greasley, Kay, King, Nicola, Bryman, Alan, Dainty, Andrew, Price, Andrew in Soetanto Robby (2005): Employee perceptions of empowerment. V: *Employee Relations*, 27, 4, str. 354-368.

Hales, Colin (2000): Management and empowerment programmes. V: *Work, Employment & Society*, 14, 3, str. 501-519.

Handy, Charles Brian (1976): *Understanding organizations*. Harmondsworth (etc.): Penguin Books.

Hubail, Adel (2002): Empowerment within the context of organisational politics and approaches to power. V: Abraham Sagie in Makary Stasiak (ur.): *Work values and Behaviour in an Era of Transformation. The 8th Bi-annual Conference of the International Society for the study of work and organizational values*. 24th-27th June, Warshaw, str. 174-180.

Hudson, Pelzer Mary (1999): Conflict and stress in times of change. V: *Library Management*, 20, 1, str. 35-38.

Jančič, Zlatko (1990): *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Studio marketing.

Jurman, Benjamin (1981): *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kavčič, Bogdan, Čibron, Andreja, Deškovič, Darko in Mesner-Andolšek Dana (1988): *Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik: Delavska enotnost.

Kavčič, Bogdan (1991): *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Koene, Bas A. S., Vogelaar, Ad L. W. in Soeters, Joseph L (2002): Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. V: *The Leadership Quarterly*, 13, 3, str. 193-215.

Konrad, Edvard (2000): Changes in work motivation during transition: a case from Slovenia. V: *Applied Psychology: An international Review*, 49, 4, str. 619-635.

Kovač, Jure, Mayer, Janez in Jesenko, Manca (2004): *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.

Lee, Monica (1998): Understandings of conflict: a cross-cultural investigation. V: *Personnel Review*, 27, 3, str. 227-242.

Lee, Mushin in Koh, Joon (2001): Is empowerment really a new concept?. V: *International Journal of Human Resource Management*, 12, 4, str. 684-695.

Lindholm, M., Sivberg, B. in Uden, G (2000): Leadership styles among nurse managers in changing organizations. V: *Journal of Nursing Management*, 8, str. 327-335.

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

Mastrangelo, Angelo, Eddy, Erik R. in Lorenzet, Steven J (2004): The importance of personal and professional leadership. V: *The Leadership & Organization Development Journal*, 25, 5, str. 435-451.

Matthews, Russell A., Diaz, Wendy Michelle in Cole, Steven G (2003): The organizational empowerment scale. V: *Personnel Review*, 32, 3, str. 297-318.

Menon, Sanjay T (2001): Employee empowerment: an integrative psychological approach. V: *Applied Psychology: an international review*, 50, 1, str. 153-180.

Menon, Sanjay T. in Pethe, Sanjyot (2002): Organizational antecedents and outcomes of empowerment: evidence from India. V: Abraham Sagie in Makary Stasiak (ur.): *Work values and Behaviour in an Era of Transformation. The 8th Bi-annual Conference of the International Society for the study of work and organizational values*. 24th-27th June, Warshaw, str. 289-293.

Mesec, Blaž (1992): *Menedžment in organizacija v socialnem delu: v okviru programa TEMPUS*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

Mesner-Andolšek, Dana (1995): *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mesner-Andolšek, Dana (1995): *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Mogaji, Andrew A (2000): Job involvement and organizational climate. V: Koslowsky Meni in Stashevsky Shmuel (ur.): *Work Values and Organizational Behaviour toward the New Millenium. Seventh Bi-annual Conference of the International Society for the Study of Work and Organizational Values (ISSWOV)*. 25th-28th June, Jerusalem, str. 465-474.

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

Možina, Stane (1994): *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Možina, Stane, ur. (1996): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.

Patterson, Malcolm, Warr, Peter in West, Michael (2004): Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. V: *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 2, str. 193-216.

Pearce, Craig L., Sims, Henry P., Cox, Jonathan F., Ball, Gail, Schnell, Eugene, Smith, Ken A. in Trevino, Linda (2003): Transactors, transformers and beyond: a multi – method development of a theoretical typology of leadership. V: *Journal of Management Development*, 22, 4, str. 273-307.

Pettitt, John M. in Ayers, David F (2002): Understanding conflict and climate in a community college. V: *Community College Journal of Research & Practice*, 26, 2, str. 105-120.

Pfeffer, Jeffrey (1994): *Competitive advantage through people: understanding the power of the work force*. Boston (Mass.): Harward Business School Press.

Pogačnik, Vid (1997): *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.

Rausch, Erwin (2005): A practical focus on leadership in management – for research, education and management development. V: *Management Decission*, 43, 7/8, str. 988-1000.

Rus, Velko S (1994): *Socialna psihologija. Teorija, empirija, eksperiment, uporaba*. Ljubljana: Davean.

Rus, Velko S (2004): *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.

Schein, Edgar H (1987): *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco: Jossey – Bass.

Schneider, Benjamin (1990): *Organizational climate and culture*. San Francisco (etc.): Jossey – Bass.

Schneider, Benjamin, Brief, Arthur P. in Guzzo, Richard A (1996): Creating a climate and culture for sustainable organizational change. V: *Organizational Dynamics*, 24, 4, str. 7-19.

Scott, David K (1999): A multiframe perspective of leadership and organizational climate in intercollegiate athletics. V: *Journal of Sport Management*, 13, 4, str. 298-316.

Terpin, Milan (1996): Scenariji zmagovalnega managerja. V: Možina Stane (ur.): *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.

Ule, Nastran Mirjana (1997): *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

Willemyns, Michael, Gallois, Cynthia in Callan, Victor J (2003): Trust me, I'm your boss: trust and power in supervisor – supervisee communication. V: *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 1, str. 117-127.

8. PRILOGE

Priloga A: Indikatorji dimenzij organizacijske klime

Indikatorji stila vodenja so naslednji:

- A1. Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu pričakuje.
- A2. Vodilni opravlja svoje delo vestno in je dober zgled vsem v podjetju.
- A3. Svoje napačne odločitve vodilni javno prizna.
- A4. Vodja vsak dan preverja moje delo.
- A5. Vodja zahteva, da prevzamem odgovornost za svoje delo.
- A6. Kadar imam težave pri delu, mi vodja vedno pomaga.
- A7. Vodja dopušča in upošteva utemeljene pripombe na svoje delo.
- A8. Če imam probleme pri delu, jih z vodjo skupaj analizirava in rešiva.
- A9. S svojim vodjo se dobro razumem.
- A10. Vodja vzpodbuja mojo samostojnost pri delu.
- A11. Vodju zaupam.
- A12. Podjetje je strogo hierarhično urejeno. Točno se ve, kdo daje navodila in kdo jih mora izpolnjevati.
- A13. Vodja jasno pokaže, koliko ceni moje delo.
- A14. Vodja ima več ugodnosti kot ostali zaposleni (svoj parkirni, jedilni prostor).
- A15. Vodja nikoli ne pokaže svojih čustev. Je hladen, nepopustljiv in strog.
- A16. Dejanja vodje so skladna z besedami.
- A17. Vodja ponavlja naredi, kar obljubi.
- A18. Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal(a).

Indikatorji komuniciranja v podjetju so:

- B19. Imam dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju.
- B20. Pogosto dobim neresnične informacije.
- B21. Vodja z mano ne komunicira, ne izmenjuje mnenj in informacij.
- B22. Vodja je do mene prijazen in odprt.
- B23. Vodilni komunicira z mano le toliko, da mi ukaže, kaj naj delam.
- B24. Vodja mi da dovolj informacij za dobro opravljanje dela.
- B25. V naši organizaciji je ton komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.

- B26. Informacije, ki jih dobim, so pravočasne.
- B27. Vodja je vedno na razpolago za pogovor.
- B28. Informacije dobim tudi prek interneta, e-pošte ali oglasnih desk.
- B29. Med različnimi oddelki v podjetju so vzpostavljeni stiki tako, da je možna izmenjava informacij.
- B30. Delovni sestanki z vodjo so redni.

Indikatorji motivacije so:

- C31. Za svoje delo dobim primerno plačo.
- C32. V organizaciji imam dovolj možnosti za izobraževanje.
- C33. Moje znanje in sposobnosti so premalo izkoriščene.
- C34. V organizaciji imam dobre možnosti za napredovanje.
- C35. Vodja podpira načrtovanje in razvoj moje kariere.
- C36. Za dobro opravljeno delo me vodja pohvali.
- C37. Za svoje dosežke sem primerno nagrajen.
- C38. Moja zaposlitev je varna.
- C39. Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.
- C40. Pogoji za delo so ustrezni.
- C41. Bolj bi mi odgovarjalo zahtevnejše in raznoliko delo.
- C42. Pripravljen sem se dodatno izobraževati in strokovno usposablјati.
- C43. Delovni čas mi ustreza.
- C44. Pri usposabljanju se upoštevajo moje želje.

Indikatorji reševanja konfliktov v podjetju so:

- D45. Vodja se izogiba prepiru z mano.
- D46. V podjetju je veliko konfliktov.
- D47. Konflikti se ne rešujejo sproti.
- D48. Med sodelavci prevladujejo prijateljski odnosi.
- D49. Vodja se z mano o problemih pogovarja odkrito.
- D50. Vodja je pripravljen sklepati kompromise.
- D51. Konflikte vodja rešuje konstruktivno.
- D52. Vodja ima vedno zadnjo besedo.
- D53. Ko se konflikt razreši, se stvari obrnejo na bolje.
- D54. Konflikt spodbudi iskanje novih rešitev.

Priloga B: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Moje ime je Petra Čimžar in sem absolventka Komunikologije na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Raziskava poteka v okviru dodiplomskega študija. Vanjo so vključeni vsi zaposleni v podjetju. Zagotavljam Vam, da bodo Vaši odgovori ostali anonimni.

Vprašalnik je razdeljen na dva dela. V prvem delu pri vprašanjih podate svojo oceno tistega, ki vam je neposredno nadrejen (vašega vodja). Vprašanja se nanašajo na stil vodenja, komuniciranje, motiviranje in reševanje konfliktov v vašem podjetju. Vprašanje oziroma trditev pazljivo preberite, nato pa obkrožite odgovor, ki je po vašem mnenju najbolj ustrezen. Vedno obkrožite le en odgovor oziroma trditev. V drugem delu pa ocenite svoje zaznavanje opolnomočenja. Opolnomočenje je usmerjeno v razvoj zaposlenih. Z njim pridobijo več moči in samostojnosti za opravljanje svojega dela.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem!

1. del vprašalnika

V vprašalniku, ki je pred vami, so navedene določene trditve. Pri vsaki postavljeni trditvi je možnih šest stopenj strinjanja oziroma nestrinjanja. Izrazite svojo stopnjo strinjanja tako, da obkrožite le eno številko, ki najbolj ustreza vašemu prepričanju (1 – sploh se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – deloma se ne strinjam, 4 – deloma se strinjam, 5 – v glavnem se strinjam, 6 – popolnoma se strinjam).

1	2	3	4	5	6	
Sploh se ne strinjam	V glavnem se ne strinjam	Deloma se ne strinjam	Deloma se strinjam	V glavnem se strinjam	Popolnoma se strinjam	
A1. Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu pričakuje.	1	2	3	4	5	6
A2. Vodilni opravlja svoje delo vestno in je dober zgled vsem v podjetju.	1	2	3	4	5	6
A3. Svoje napačne odločitve vodilni javno prizna.	1	2	3	4	5	6
A4. Vodja vsak dan preverja moje delo.	1	2	3	4	5	6
A5. Vodja zahteva, da prevzamem odgovornost za svoje delo.	1	2	3	4	5	6
A6. Kadar imam težave pri delu, mi vodja vedno pomaga.	1	2	3	4	5	6
A7. Vodja dopušča in upošteva utemeljene pripombe na svoje delo.	1	2	3	4	5	6
A8. Če imam probleme pri delu, jih z vodjo skupaj analizirava in rešiva.	1	2	3	4	5	6
A9. S svojim vodjo se dobro razumem.	1	2	3	4	5	6
A10. Vodja vzpodbuja mojo samostojnost pri delu.	1	2	3	4	5	6
A11. Vodju zaupam.	1	2	3	4	5	6
A12. Podjetje je strogo hierarhično urejeno. Točno se ve, kdo daje navodila in kdo jih mora izpolnjevati.	1	2	3	4	5	6
A13. Vodja jasno pokaže, koliko ceni moje delo.	1	2	3	4	5	6
A14. Vodja ima več ugodnosti kot ostali zaposleni (svoj parkirni, jedilni prostor).	1	2	3	4	5	6
A15. Vodja nikoli ne pokaže svojih čustev. Je hladen, nepopustljiv in strog.	1	2	3	4	5	6
A16. Dejanja vodje so skladna z besedami.	1	2	3	4	5	6
A17. Vodja ponavadi naredi, kar obljubi.	1	2	3	4	5	6
A18. Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal(a).	1	2	3	4	5	6
B19. Imam dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju.	1	2	3	4	5	6
B20. Pogosto dobim neresnične informacije.	1	2	3	4	5	6
B21. Vodja z mano ne komunicira, ne izmenjuje mnenj in informacij.	1	2	3	4	5	6
B22. Vodja je do mene prijazen in odprt.	1	2	3	4	5	6
B23. Vodilni komunicira z mano le toliko, da mi ukaže, kaj naj delam.	1	2	3	4	5	6
B24. Vodja mi da dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	1	2	3	4	5	6
B25. V naši organizaciji je ton komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.	1	2	3	4	5	6

1 Sploh se ne strinjam	2 V glavnem se ne strinjam	3 Deloma se ne strinjam	4 Deloma se strinjam	5 V glavnem se strinjam	6 Popolnoma se strinjam		
B26. Informacije, ki jih dobim, so pravočasne.	1	2	3	4	5	6	
B27. Vodja je vedno na razpolago za pogovor.	1	2	3	4	5	6	
B28. Informacije dobim tudi prek interneta, e-pošte ali oglasnih desk.	1	2	3	4	5	6	
B29. Med različnimi oddelki v podjetju so vzpostavljeni stiki tako, da je možna izmenjava informacij.	1	2	3	4	5	6	
B30. Delovni sestanki z vodjo so redni.	1	2	3	4	5	6	
C31. Za svoje delo dobim primerno plačo.	1	2	3	4	5	6	
C32. V organizaciji imam dovolj možnosti za izobraževanje.	1	2	3	4	5	6	
C33. Moje znanje in sposobnosti so premalo izkoriščene.	1	2	3	4	5	6	
C34. V organizaciji imam dobre možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5	6	
C35. Vodja podpira načrtovanje in razvoj moje kariere.	1	2	3	4	5	6	
C36. Za dobro opravljeno delo me vodja pohvali.	1	2	3	4	5	6	
C37. Za svoje dosežke sem primerno nagrajen.	1	2	3	4	5	6	
C38. Moja zaposlitev je varna.	1	2	3	4	5	6	
C39. Delo, ki ga opravljam, je zanimivo.	1	2	3	4	5	6	
C40. Pogoji za delo so ustrezni.	1	2	3	4	5	6	
C41. Bolj bi mi odgovarjalo zahtevnejše in raznoliko delo.	1	2	3	4	5	6	
C42. Pripravljen sem se dodatno izobraževati in strokovno usposablјati.	1	2	3	4	5	6	
C43. Delovni čas mi ustreza.	1	2	3	4	5	6	
C44. Pri usposabljanju se upoštevajo moje želje.	1	2	3	4	5	6	
D45. Vodja se izogiba prepiru z mano.	1	2	3	4	5	6	
D46. V podjetju je veliko konfliktov.	1	2	3	4	5	6	
D47. Konflikti se ne rešujejo sproti.	1	2	3	4	5	6	
D48. Med sodelavci prevladujejo prijateljski odnosi.	1	2	3	4	5	6	
D49. Vodja se z mano o problemih pogovarja odkrito.	1	2	3	4	5	6	
D50. Vodja je pripravljen sklepati kompromise.	1	2	3	4	5	6	
D51. Konflikte vodja rešuje konstruktivno.	1	2	3	4	5	6	
D52. Vodja ima vedno zadnjo besedo.	1	2	3	4	5	6	
D53. Ko se konflikt razreši, se stvari obrnejo na bolje.	1	2	3	4	5	6	
D54. Konflikt spodbudi iskanje novih rešitev.	1	2	3	4	5	6	

2. del vprašalnika

Naslednje trditve se ukvarjajo z različnimi vidiki dela v organizacijah. Prosim, da pazljivo preberete vsako izjavo v kontekstu svojega dela in pokažite mero svojega strinjanja oziroma nestrinjanja z vsako izjavo tako, da napišete številko (1–6) na črto pred izjavo (1 – sploh se ne strinjam, 2 – v glavnem se ne strinjam, 3 – deloma se ne strinjam, 4 – deloma se strinjam, 5 – v glavnem se strinjam, 6 – popolnoma se strinjam).

- _____ ZN1. Lahko vplivam na način izvajanja dela v mojem oddelku.
- _____ ZN2. Lahko vplivam na odločitve, ki se sprejemajo v mojem oddelku.
- _____ ZN3. Imam moč, da lahko na delu sprejemam odločitve.
- _____ ZN4. Imam moč, da lahko delujem učinkovito.
- _____ ZN5. Pri svojem delu imam pomembno odgovornost.
- _____ ZS6. Imam sposobnosti, ki so potrebne za dobro opravljanje dela.
- _____ ZS7. Imam veščine in zmožnosti, potrebne za dobro opravljanje dela.
- _____ ZS8. Imam spretnosti, potrebne za učinkovito delovanje.
- _____ ZS9. Lahko se spopadam z izzivi, s katerimi se soočam pri delu.
- _____ ZS10. Delo lahko opravljam učinkovito.
- _____ PC11. Navdihuje me tisto, kar želi doseči organizacija.
- _____ PC12. Navdihujejo me cilji organizacije.
- _____ PC13. Navdušen sem, da delam za dosego organizacijskih ciljev.
- _____ PC14. Navdušen sem nad prispevkom, ki ga moje delo daje organizaciji.
- _____ PC15. Navdušen sem, da je organizacija uspešna.

Demografski podatki

Za konec mi prosim povejte še nekaj demografskih podatkov:

SPOL:

1 – moški

2 – ženski

STAROST:

- 1 – do 25 let
- 2 – od 26 do 35 let
- 3 – od 36 do 45 let
- 4 – več kot 45 let

IZOBRAZBA:

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

STATUS V PODJETJU:

- 1 – član vodstva podjetja
- 2 – vodja operative in razvoja
- 3 – vodja oddelka
- 4 – strokovnjak (svetovalec)
- 5 – strokovni delavec
- 6 – nekvalificiran delavec

STATUS ZAPOSLOTITVE:

- 1 – za nedoločen čas
- 2 – za določen čas
- 3 – po pogodbi
- 4 – pripravnik

STE BILI PRED TEM ZAPOSLENI ŠE KJE DRUGJE?

- 1 – da
- 2 – ne

Priloga C: Povprečne vrednosti za posamezne dimenzije klime

- za stil vodenja

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu pričakuje.	64	1	6	4,23	1,540
Vodilni opravlja svoje delo vestno in je dober zgled vsem v podjetju.	64	1	6	4,33	1,261
Svoje napačne odločitve vodilni javno prizna.	64	1	6	3,73	1,461
Vodja vsak dan preverja moje delo.	64	1	6	3,44	1,511
Vodja zahteva, da prevzamem odgovornost za svoje delo.	64	1	6	5,09	,988
Kadar imam težave pri delu mi vodja vedno pomaga.	64	1	6	4,64	1,060
Vodja dopušča in upošteva utemeljene pripombe na svoje delo.	64	1	6	3,94	1,344
Če imam probleme pri delu jih z vodjo skupaj analizirava in rešiva.	64	1	6	4,58	1,257
S svojim vodjo se dobro razumem.	64	1	6	4,86	1,021
Vodja vzpodbuja mojo samostojnost pri delu.	64	1	6	4,73	1,225
Vodju zaupam.	64	1	6	4,42	1,295
Vodja jasno pokaže koliko ceni moje delo.	64	1	6	4,17	1,062
Dejanja vodje so skladna z besedami.	64	1	6	3,95	1,253
Vodja ponavadi naredi, kar obljubi.	64	1	6	3,98	1,241
Podjetje je strogo hierarhično urejeno.	64	1	6	2,84	1,625
Točno se ve kdo daje navodila in kdo jih mora izpolnjevati.	64	1	6	4,12	1,517
Vodja nikoli ne pokaže svojih čustev. Je hladen, nepopustljiv in strog.	64	1	6	4,84	1,371
Če bi bilo možno bi svojega vodjo zamenjal(a).	64	1	6		
Valid N (listwise)	64				

- za percepcijo komuniciranja v podjetju

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Imam dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v podjetju.	64	1	6	2,72	1,578
Vodja je do mene prijazen in odprt.	64	1	6	4,42	1,110
Vodja mi da dovolj informacij za dobro opravljanje dela.	64	1	6	4,17	1,047
V naši organizaciji je ton komuniciranja sproščen, prijateljski in humoren.	64	1	6	4,16	1,130
Informacije, ki jih dobim so pravočasne.	64	1	6	3,61	1,190
Vodja je vedno na razpolago za pogovor.	64	1	6	4,34	1,116
Informacije dobim tudi prek interneta, e-pošte ali oglasnih desk.	64	1	6	4,23	1,716
Med različnimi oddelki v podjetju so vzpostavljeni stiki tako, da je možna izmenjava informacij.	64	1	6	3,31	1,602
Delovni sestanki z vodjo so redni.	64	1	6	3,39	1,518
Pogosto dobim neresnične informacije.	64	1	6	4,05	1,588
Vodja z mano ne komunicira, ne izmenjuje mnenj in informacij.	64	1	6	4,50	1,425
Vodilni komunicira z mano le toliko, da mi ukaže kaj naj delam.	64	1	6	4,67	1,183
Valid N (listwise)	64				

- za motivacijo

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Za svoje delo dobim primerno plačo.	64	1	6	3,52	1,436
V organizaciji imam dovolj možnosti za izobraževanje.	64	1	6	2,81	1,479
V organizaciji imam dobre možnosti za napredovanje.	64	1	6	2,81	1,542
Vodja podpira načrtovanje in razvoj moje kariere.	64	1	6	3,08	1,473
Za dobro opravljeno delo me vodja pohvali.	64	1	6	3,73	1,483
Za svoje dosežke sem primerno nagrajen.	64	1	6	3,25	1,380
Moja zaposlitev je varna.	64	1	6	3,36	1,505
Delo, ki ga opravljam je zanimivo.	64	1	6	4,19	1,413
Pogoji za delo so ustrezni.	64	1	6	4,69	1,180
Pripravljen sem se dodatno izobraževati in strokovno usposablјati.	64	1	6	4,92	1,440
Delovni čas mi ustreza.	64	1	6	5,34	1,101
Pri usposablјanju se upoštevajo moje želje.	64	1	6	3,44	1,754
Moje znanje in sposobnosti so premalo izkoriščene.	64	1	6	3,30	1,477
Bolj bi mi odgovarјalo zahtevnejše in raznoliko delo.	64	1	6	2,92	1,313
Valid N (listwise)	64				

- za percepcijo reševanja konfliktov

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Vodja se izogiba prepiru z mano.	64	1	6	4,62	1,351
Med sodelavci prevladujejo prijateljski odnosi.	64	1	6	4,17	1,121
Vodja se z mano o problemih pogovarja odkrito.	64	1	6	4,38	1,076
Vodja je pripravljen sklepati kompromise.	64	1	6	4,34	1,158
Konflikte vodja rešuje konstruktivno.	64	1	6	4,42	1,020
Ko se konflikt razreši se stvari obrnejo na bolje.	64	1	6	4,13	1,315
Konflikt spodbudi iskanje novih rešitev.	64	1	6	4,50	1,392
V podjetju je veliko konfliktov.	64	1	6	3,20	1,438
Konflikti se ne rešujejo sproti.	64	1	6	3,48	1,603
Vodja ima vedno zadnjo besedo.	64	1	6	2,53	1,181
Valid N (listwise)	64				