

**UNIVERZA V LJUBLJANI**

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SIMONA JEVNIKAR

**ZAUPANJE IN ORGANIZACIJSKA KULTURA**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SIMONA JEVNIKAR

Mentorica:izr. prof. dr. Aleksandra KANJUO MRČELA

**ZAUPANJE IN ORGANIZACIJSKA KULTURA**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

ZA RAZLIKO OD STROJEV SE LAHKO LJUDJE ZAVESTNO ODLOČIJO, DA IDEJE, ZNANJE IN USTVARJALNOST ZADRŽIJO ZASE. V OKOLJU, KJER SE UPOŠTEVAJO ČUSTVA IN UPANJA POSAMEZNIKOV, KJER STA DOMA ZAUPANJE IN ZAVZETOST, BODO POSAMEZNIKI PRIPRAVLJENI DELITI ZNANJA IN IDEJE, V OZRAČJU NEZAUPANJA, KJER SO ČUSTVA BLOKIRANA IN NEUPOŠTEVANA, BODO POSAMEZNIKI ZNANJE IN KREATIVNOST ZADRŽEVALI ZASE, S TEM PA JE KONEC PRIHODNOSTI PODJETJA.

(Lynda Gratton v Gruban, 2005)

## **ZAUPANJE IN ORGANIZACIJSKA KULTURA**

*Sodobno okolje, ki ga označujeta globalizacija poslovanja in čedalje hujša konkurenca, spremljajo hitre in nepredvidljive spremembe, katerim se morajo organizacije prilagajati. Le-te so brez nenehnega spreminjanja obsojena na stagnacijo in posledično na propad. Sodobne organizacije temeljijo na informacijah in izmenjavi le-teh, zato je prisotnost zaupanja ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije. Poleg zaupanja je za uspešno delovanje organizacije bistveno tudi doseganje zadovoljstva zaposlenih in spodbujanje njihovega razvoja. Nove razmere delovanja od organizacij tako zahtevajo, da večjo pozornost namenjajo zaposlenim, njihovem razvoju in sproščanju ustvarjalnih možnosti, saj je to tudi edina zanesljiva priložnost za obstoj in rast organizacije. Vloga vodenja je pri tem bistvenega pomena, saj so vodje tisti, ki s svojim načinom vodenja in vedenja precej vplivajo na zadovoljstvo in zaupanje zaposlenih ter posledično na oblikovanje kulture zaupanja in prisotnosti pozitivnih čustev in organizacijske klime. Zaupanje v sodobnih organizacijah postaja ena od strateških komponent koordinacijskega mehanizma oziroma podlag za sodelovanje organizacijskih članov v pogojih visoke negotovosti. Hkrati je zaupanje tudi predpogoj za delo nadrejenih in konkurenčni uspeh organizacije v novem poslovnem okolju.*

*Ključne besede: zaupanje, zadovoljstvo zaposlenih, vodenje, kultura zaupanja, organizacijska klima*

## **TRUST AND ORGANIZATIONAL CULTURE**

*Rapid and unpredictable changes are the main markers of the modern environment which is characterised by the globalisation of organizations and intense competition. Those changes have a strong impact on contemporary companies which in order to avoid stagnation and consequently failure have to make continuous changes and maintain a high degree of flexibility. Modern companies are therefore dependant on information and its' exchange. A high level of trust is necessary to facilitate this exchange and so forms one of the cornerstones of a company. The level of satisfaction of the employees is also of fundamental importance. These new conditions are forcing modern organisations to increase the investments in staff development and encourage staff creativity in order to ensure the adaptability and growth of an organisation. Leadership plays a significant role in the modern organization by greatly affecting the level of satisfaction and trust of the employees. Furthermore, different styles of leadership and the superiors' attitudes are enabling the formation of the so called culture of trust, a healthy emotional environment and a positive organizational climate. Trust is becoming one of the strategic components of the coordinative mechanism which allows better cooperation between the members of an organisation in highly uncertain conditions and plays an important role in the success of the modern business environment.*

*Key terms: trust, satisfaction of employees, leadership, culture of trust, organizational climate*

# KAZALO

<b>1. UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2. ZAUPANJE .....</b>	<b>10</b>
2.1    DEFINICIJE ZAUPANJA .....	10
2.2    KONCEPT ZAUPANJA V EKONOMSKI, SOCIOLOŠKI IN ORGANIZACIJSKI TEORIJI.....	13
2.2.1    Preračunljivo zaupanje .....	13
2.2.2    Normativno zaupanje .....	15
2.2.3    Kognitivno zaupanje.....	16
2.3    OPORTUNIZEM IN NEZAUPANJE .....	19
<b>3. ZAUPANJE V ORGANIZACIJSKEM KONTEKSTU.....</b>	<b>21</b>
3.1    RAVNI ZAUPANJA V ORGANIZACIJI.....	21
3.2    ORGANIZACIJSKO ZAUPANJE .....	23
3.2.1    Zaupanje zaposlenih v organizacijo .....	25
3.2.2    Zaupanje podrejenih v nadrejenega.....	26
3.3    VPLIV ZAUPANJA NA ORGANIZACIJO .....	28
<b>4. VPETOST ZAUPANJA V ORGANIZACIJSKO KULTURO .....</b>	<b>29</b>
4.1    OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME .....	29
4.1.1    Opredelitev organizacijske kulture .....	29
4.1.2    Opredelitev organizacijske klime.....	31
4.1.3    Razlike med organizacijsko kulturo in klimo .....	31
4.2    VODENJE .....	33
4.2.1    Opredelitev vodenja.....	33
4.2.2    Socialne in emocionalne kompetence vodij.....	34
4.2.3    Teorije vodenja.....	36
4.2.3.1    Modeli osebnih značilnosti.....	36
4.2.3.2    Vedenjski modeli.....	37
4.2.3.3    Situacijska teorija .....	38
4.2.4    Transformacijsko vodenje in zaupanje .....	39
4.2.4.1    Transformacijsko in transakcijsko vodenje .....	41
4.2.4.2    Transformacijsko vodenje in karizma.....	42
4.2.4.3    Transformacijsko vodenje in etika.....	44
4.2.5    Uslužno vodenje in zaupanje.....	46
4.3    VLOGA VODENJA PRI OBLIKOVANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE (ZAUPANJA) IN ORGANIZACIJSKE KLIME .....	47
4.3.1    Vloga vodenja pri oblikovanju organizacijske kulture.....	47

4.3.2	Vloga vodenja pri vzpostavljanju organizacijske klime.....	50
4.3.2.1	Zadovoljstvo zaposlenih in zaupanje .....	50
4.3.2.2	Komunikacija in zaupanje .....	53
4.3.2.3	Organizacijska pripadnost in zaupanje .....	56
<b>5.</b>	<b>ZAUPANJE, ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST NA RTV SLOVENIJA, V SLUŽBI ZA OBRAČUN RTV PRISPEVKA .....</b>	<b>58</b>
5.1	NAMEN, CILJI IN METODOLOGIJA RAZISKAVE .....	58
5.2	UGOTOVITVE RAZISKAVE .....	62
5.2.1	Opis vzorca .....	62
5.2.2	Zaupanje zaposlenih.....	64
5.2.2.1	Analiza zaupanja v neposredno nadrejenega .....	65
5.2.2.2	Analiza zaupanja v organizacijo .....	79
5.2.3	Pripadnost (emotivna) zaposlenih organizaciji.....	86
5.2.4	Splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom in nadrejenim .....	88
5.3	PREVERJANJE HIPOTEZ.....	89
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>93</b>
<b>7.</b>	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>96</b>
<b>8.</b>	<b>PRILOGE .....</b>	<b>103</b>
8.1	Priloga 1: <u>VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE</u> .....	103
8.2	Priloga 2: <u>VPRAŠALNIK ZA VODJE</u> .....	107

## 1. UVOD

Želja po uspešnosti poslovanja je bila že od nekdaj temeljno vodilo sleherne poslovne organizacije. Dobiček in donosnost sta bila dolgo najpomembnejši merili uspešnosti poslovanja, ki pa v sodobnem poslovnem okolju ne zadoščata več, saj za dolgoročno uspešnost niso ključni le zadovoljni lastniki, temveč tudi zadovoljni kupci in zaposleni ter drugi, ki so na kakršenkoli način povezani z organizacijo.

V času dokaj stabilnih razmer poslovanja, množične proizvodnje in razmeroma preprostih tehnologij so organizacije delovale v skladu z načeli avtoritete in hierarhije, ki so jih vzpostavile s pomočjo natančno predpisane organizacijske strukture ter sistemov odločanja, vodenja, nadziranja in komuniciranja. Dandanes so takšne organizacije obsojene na propad, saj niso dovolj prožne, da bi sledile izzivom sodobnega okolja, ki ga označujeta globalizacija poslovanja in čedalje hujša konkurenca. Sodobno okolje spremljajo hitre in nepredvidljive spremembe, ki se jim morajo podjetja prilagajati, saj so brez nenehnega spreminjanja obsojena na stagnacijo in posledično na propad. Sodobne organizacije temeljijo na informacijah in usposobljenosti zaposlenih, zato je pomembnost zaupanja, zadovoljstvo zaposlenih in spodbujanje njihovega razvoja v organizacijah bistvenega pomena za uspešnost organizacije. Vedno večja zahtevnost izdelkov in vedno bolj informacijsko osnovana proizvodnja zahtevata vedno več izmenjav pogosto zelo občutljivih informacij, kar vpliva na vedno večjo pomembnost zaupanja. Zaupanje prevzema eno ključnih vlog v sodobnih organizacijah, saj postaja ena od strateških komponent koordinacijskega mehanizma oziroma podlag za sodelovanje organizacijskih članov v razmerah velike negotovosti ter predpogoj za delo nadrejenih in konkurenčni uspeh v novem poslovnem okolju. Poleg zaupanja je v organizacijah zelo pomembno doseganje zadovoljstva zaposlenih. Na zadovoljstvo zaposlenih lahko organizacije vplivajo z delovnimi nalogami oziroma z značilnostmi dela, ki od posameznika zahtevajo odgovornost, omogočajo avtonomijo pri delu in pripomorejo k osebni rasti posameznika. Notranja in zunanja motivacija sta pomembna dejavnika doseganja zadovoljstva zaposlenih, pri čemer bi poudarila, da je notranja motivacija močnejša in dolgoročnejša kot zunanja, saj pri notranji motivaciji zaposleni sami začutijo željo in potrebo po izvajanju določenih dejavnosti za doseganje skupnih ciljev, kar

posledično vpliva na večje zadovoljstvo in visoko storilnost zaposlenih. Zaposlene je treba tudi pravilno nagraditi, saj nagrajevanje v finančni ali nefinančni obliki vpliva na motiviranje zaposlenih, da v svoje delo vlagajo več truda, hkrati pa tudi na večjo predanost in samoiniciativnost zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajani. Poleg motivacije in nagrajevanja je zadovoljstvo zaposlenih mogoče doseči tudi z dobro komunikacijo, ki je eden izmed ključnih načinov za doseganje podpore zaposlenih. Komunikacija v podjetju izboljšuje odnose med zaposlenimi in prenos ključnih informacij med različnimi poslovnimi enotami in ravni, kar pomeni, da je komuniciranje pomembno orodje pri prenosu vizije in poslovnih ciljev podjetja do vsakega zaposlenega. Pravočasne in točne informacije so eden od pogojev, da zaposleni dobro delajo, hkrati pa povečujejo možnost pravilnega odločanja in ne vplivajo le na delo, temveč tudi na razmišljanje zaposlenih. Pogosta, pravočasna in odkrita komunikacija je eden izmed temeljev za vzpostavitev zaupanja med nadrejenimi in podrejenimi v organizacijah, obenem pa ima uspešno komuniciranje veliko vlogo pri oblikovanju in krepitvi pripadnosti zaposlenih organizaciji in njenim ciljem. Poudarila bi, da so motivacija, nagrajevanje, komunikacija in razvoj zaupanja v organizaciji ter s tem povezano zadovoljstvo zaposlenih precej odvisni od vodje oziroma od njegovega načina vodenja in vedenja. Različni avtorji so v svojih študijah navedli različne lastnosti, ki so po njihovem mnenju značilne za uspešno vodenje. Večina avtorjev kot lastnosti uspešnih vodij izpostavlja predvsem inteligentnost, odprtost, čustveno stabilnost, poštenost, dobrohotnost, odgovornost, zanesljivost, ustvarjalnost, izraznost, empatijo, odločnost, integriteto, skrb, sposobnost ter etična načela. Ena izmed najpomembnejših lastnosti vodje je zagotovo etična neoporečnost, saj bodo zaposleni svoje najintimnejše misli, poglede in zamisli, ki so zelo občutljivo intelektualno tkivo, saj izhajajo iz posameznikove neponovljive enkratnosti, zaupali le vodji, ki je osebna in strokovna avtoriteta. Dejstvo je, da določene lastnosti povečujejo možnosti, da bo vodja učinkovit, vendar učinkovitosti ne zagotavljajo same po sebi, saj je relativna pomembnost različnih lastnosti odvisna od narave raznih situacij. Pričakovati, da bi imel vodja vse ključne lastnosti, ki so potrebne za uspešnega vodjo, je nerealno, kljub temu pa kaže poudariti, da ima vodja, ki bo izkazoval integriteto, zanesljivost, empatijo in sposobnost, vse možnosti za pridobitev zaupanja svojih podrejenih ter doseganje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.



V diplomski nalogi predstavljam koncept zaupanja in pomen organizacijske kulture in klime za organizacijo ter vlogo vodje pri graditvi kulture zaupanja v organizaciji in pri oblikovanju organizacijske klime. S predstavitvijo omenjenih konceptov sem skušala opozoriti na njihovo pomembnost, saj menim, da se nekatere organizacije, kljub nenehnemu poudarjanju, še vedno premalo zavedajo njihovega pomena za uspešnost organizacije.

Diplomska naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu najprej predstavim koncept zaupanja v širšem pomenu – opredelim zaupanje, izpostavim različne vrste zaupanja, ki jih ločijo avtorji sociološke, organizacijske in ekonomske teorije, ter na kratko predstavim še koncept nezaupanja in oportunitizma. V nadaljevanju se osredotočim na pomen zaupanja v organizaciji ter njegove učinke za organizacijo. Sledi opredelitev organizacijske kulture in organizacijske klime ter predstavitev razlik med obema konceptoma. Na koncu teoretičnega dela se podrobneje osredotočim na pomen vodenja in vlogo vodje pri oblikovanju organizacijske kulture in organizacijske klime. V empiričnem delu predstavim cilje, postopke in rezultate manjše empirične raziskave, s katero sem preverjala veljavnost naslednjih hipotez:

*H1: Med zaupanjem zaposlenih v nadrejenega in zadovoljstvom zaposlenih z delom in nadrejenim obstaja pozitivna povezanost.*

*H2: Med zaupanjem zaposlenih v organizacijo in organizacijsko pripadnostjo zaposlenih obstaja pozitivna povezanost.*

Povezanost med zaupanjem in zadovoljstvom zaposlenih z delom in nadrejenim ter povezanost med zaupanjem in organizacijsko pripadnostjo zaposlenih poudarja veliko avtorjev, zato sem skušala z lastno empirično raziskavo tudi sama preveriti njihova dognanja. Za potrebe empirične raziskave sem oblikovala anketni vprašalnik, s pomočjo katerega sem analizirala prisotnost zaupanja, pripadnosti in zadovoljstva zaposlenih z delom in nadrejenim na RTV Slovenija, v Službi za obračun RTV-prispevka, ter njihovo povezanost.

## 2. ZAUPANJE

Fox (v Lane, 1998:31) pravi, da je zaupanje družbeni fenomen, ki omogoča sodelovanje med organizacijami in olajša delo v organizacijah ter se v svetu vse večje negotovosti in kompleksnosti, sploščenih hierarhij, bolj participativnih stilov vodenja in večjega profesionalizma pojmuje kot bolj primeren nadzorni mehanizem organizacijskega delovanja kakor hierarhična moč ali neposreden nadzor.

### 2.1 DEFINICIJE ZAUPANJA

Kot uvod v definicije bi izpostavila definicijo zaupanja v Slovarju slovenskega knjižnega jezika. Zaupanje je v SSKJ (1996) definirano kot a) prepričanje, da je kdo sposoben, voljen narediti, kar se pričakuje (primer: z delom upravičiti zaupanje), b) prepričanje, da je kdo pošten, iskren (primer: zlorabiti zaupanje) ter c) prepričanje, da je kaj dobro in da bo dobro vplivalo na uresničitev določenih pričakovanj (primer: zaupanje lastni moči, zaupanje v razum). Definicija zaupanja pa za večino avtorjev ni tako preprosta, saj se avtorji, ne glede na to, da se strinjajo o pomembnosti koncepta zaupanja, nikakor ne morejo uskladiti glede njegove definicije. Mayer (v Atkinson in Bucher, 2003:283) pravi, da so razlogi za »zmešnjavo« pri obravnavi koncepta zaupanja nekateri izrazi (med njimi tudi sodelovanje, prepričanje, pričakovanje), ki se uporabljajo z istim pomenom kot zaupanje.

Lanejeva (1998) pravi, da se zaupanje v literaturi pogosto povezuje s predvidljivostjo, ki je definirana kot verjetnost, s katero prvi akter oceni, da bo drugi akter deloval na določen način (glej Luhmann, Lewis in Weigert, Zucker, Gambetta v Lane, 1998:66), ter z dobronamernostjo, ki označuje medsebojno pričakovanje recipročnosti med partnerji (glej Ring in Van de Ven v Lane, 1998:68). Avtorica poudarja, da morajo biti za zaupanje izpolnjeni pogoji predvidljivosti in dobronamernosti, hkrati pa mora biti pozornost usmerjena tudi na komunikacijsko osnovo zaupanja, saj se v komunikacijskem procesu razvijejo skupni pomeni, ki jih med seboj uporabljajo akterji za signaliziranje zaupanja in zanesljivosti ter so kot taki nujna osnova za neoportunistično obnašanje. V

povezavi s slednjim lahko zaupanje definiramo kot »komunikacijski, smiselni proces, ki združuje različne skupine« (glej Lewis in Weigert; Zucker; Sabel v Lane, 1998:69).

Kljub temu da lahko v literaturi o zaupanju najdemo številne definicije zaupanja, pa se avtorji strinjajo vsaj v nekaterih točkah, ki naj bi bile, po njihovem mnenju, skupne konceptu zaupanja. Večina avtorjev je prepričanih, da je osnova za koncept zaupanja tveganje (glej Bijlsma in Koopman, 2003:545). Eden izmed avtorjev, ki je poudaril odnos med zaupanjem in tveganjem, je bil **Luhmann** (v Baba, 1999). Po njegovem mnenju obstoj zaupanja med dvema akterjema kaže na to, da obstaja možnost, da bo eden izmed akterjev deloval na način, ki bo škodoval drugemu akterju, in prav tako obstaja možnost, da se bo akter, ki tvega, odločil, da pri dejanju ne bo sodeloval. Razlog za to, da akterji vstopijo v tvegano situacijo, je vez zaupanja, saj bi bilo brez zaupanja tveganje preveliko. Zaupanje je prepričanje v poštenost, pravičnost, odkritost in zanesljivost drugega akterja. Zaupanje ni stvar gotovosti, ampak je stvar verjetnosti, saj vedno obstaja možnost, da pričakovanja ne bodo izpolnjena. Zelo pomemben vidik na odnos med zaupanjem in tveganjem je izpostavil tudi **Giddens** (v Giddens in Pierson, 1998:100). Avtor pravi, da sta tako zaupanje kot tudi tveganje povezana s t. i. idejo prostora in časa<sup>1</sup> ter predstavljata način organiziranja prihodnosti. Po njegovem mnenju ideja tveganja izhaja iz zgodnjega modernega obdobja ter označuje poskus odklona od preteklosti in spoprijemanja s prihodnostjo. V povezavi s slednjim avtor poudarja, da tveganje pomeni aktivno oceniti prihodnje nevarnosti. Tako kot tveganje je tudi ideja zaupanja moderna, pri čemer zaupanje pomeni obvezati osebo, skupino ali sistem v prihodnosti. Avtor (v Giddens in Pierson, 1998:101) trdi, da sta zaupanje in tveganje med seboj povezana, saj zaupanje v osebo ali sistem (na primer bančni sistem) lahko predstavlja način spoprijemanja s tveganjem, medtem ko sprejem tveganja lahko predstavlja sredstvo za oblikovanje zaupanja. Giddens (v Giddens in Pierson, 1998:109) tudi meni, da pri zaupanju vedno obstaja neka preračunljiva osnova, saj prvi akter težko zaupa drugemu akterju, če nima nobenega dokaza o njegovi zanesljivosti. Povezavo med zaupanjem in tveganjem poudarjata tudi Lewicki in Bunker (v

---

<sup>1</sup> Giddens (v Giddens in Pierson, 1998:13) pravi, da vsaka zgodovinsko locirana družba kodira odnose prostora in časa v svoje institucije, navade in običaje. V predmodernih družbah sta bila prostor in čas organizirana odvisno drug od drugega, saj so bile aktivnosti, ki so se zgodile v določenem času (delo, menjava dobrin in storitev), omejene ter močno povezane s prostorskim kontekstom. V nasprotju s predmodernimi družbami pa sta v modernem svetu prostor in čas organizirana neodvisno drug od drugega, saj se dandanes ekonomske menjave lahko opravljajo prek celin in časovnih pasov le s pritiskom na gumb računalnika.

Costa, 2003:607) ter pravita, da zaupanje ne vključuje le pričakovanja o motivih in namerah drugih ljudi, ampak tudi premislek o situaciji in tveganjih, ki so povezana s temi pričakovanji. Tudi Misztalova (v Pahl, 2000:66) v povezavi z zaupanjem izpostavlja element tveganja in pravi, da »zaupanje vključuje več kot le verovanje, saj zaupanje pomeni verjeti kljub negotovosti« – zaupanje vedno vključuje tveganje, ki izhaja iz nezmožnosti nadziranja delovanja drugih oseb ter pomanjkanja znanja o motivih drugih ljudi. Rousseau in sodelavci (v Costa, 2003:607) pa dodajajo, da »tveganje ustvari možnost za zaupanje, ki nato vodi v tveganje«.

Večina avtorjev se tudi strinja, da sta zaupanje in sodelovanje močno in pozitivno povezana, pri čemer večina analitikov ugotavlja, da je za kooperativno delovanje potrebno ne samo zaupati drugim, ampak tudi verjeti, da ti drugi zaupajo<sup>2</sup> (glej Kanjuo-Mrčela, 2001:169). Sodelovanje se pojavi, ko ljudje skupaj sledijo nekemu skupnemu cilju, ki ga ni mogoče doseči posamezno oziroma brez pomoči drugih ljudi. V takšnih situacijah je uspeh vsakega posameznika odvisen od dejanj drugih posameznikov, kar spodbuja negotovost in tveganje, saj se vsak posameznik svobodno odloča in je v tem smislu nepredvidljiv. Zaupanje je v takšnih situacijah zelo pomembno, saj je, kot pravi **Sztompka** (1999:62), prvi pogoj za sodelovanje in hkrati proizvod uspešnega sodelovanja. V povezavi s tem Dasgupta (v Sztompka, 1999:62) pravi, da je »zaupanje mazivo sodelovanja«, Barbalet (v Sztompka, 1999:62) pa, da je »zaupanje emocionalna osnova sodelovanja« ter da prav prisotnost pozitivnih emocij ustvari določeno emocionalno klimo, ki bistveno vpliva na razvoj zaupanja. Eden izmed avtorjev, ki zaupanje povezujejo s sodelovanjem, je tudi **Gambetta**. Avtor zaupanje definira kot »vključitev v neko obliko sodelovanja z drugo stranjo« (glej Gambetta v Bijlsma in Koopman, 2003:545), Smith in Barclay (v Costa, 2003:607) pa poudarjata, da zaupanje, poleg »delovanja v duhu sodelovanja«, vključuje tudi zmanjšanje potrebe po nadzoru.

Po mnenju Lanejeve je eno natančnejših definicij zaupanja oblikoval Giddens, ki je zaupanje definiral kot »prepričanje v zanesljivost osebe ali sistema glede danih izidov ali dogodkov, pri čemer prepričanje izraža vero v poštenost, ljubezen drugega ali v pravilnost abstraktnih načel« (glej Giddens v Lane, 1998:35).

---

<sup>2</sup> Coleman (v Kanjuo-Mrčela, 2001:169) v tem smislu razlikuje pojma zaupanje in zanesljivost (trust in trustworthiness).

## 2.2 KONCEPT ZAUPANJA V EKONOMSKI, SOCIOLOŠKI IN ORGANIZACIJSKI TEORIJI

### 2.2.1 Preračunljivo zaupanje

Gre za pristop, ki je skupen teoriji agenta v vseh družbenih vedah (glej Axelrod; Coleman; Dasgupta v Lane, 1998:5) in ekonomiki transakcijskih stroškov. Ta vrsta zaupanja vključuje pričakovanja, ki temeljijo na tehtanju koristi in stroškov določenih dejanj upnika ali zaupnika. Pristop temelji na predpostavki o racionalnem akterju z vidika utilitarizma, kar pomeni, da se posameznik za neko dejanje odloči predvsem z namenom maksimizacije koristi. Racionalni akter zaupa le v primeru, če medsebojno zaupanje predstavlja zanj večjo korist kot možna izguba oziroma izdaja zaupanja in kadar je odnos zaupanja podkrepjen z negativnimi sankcijami<sup>3</sup>.

Ekonomski pristop k vprašanju, ali naj akter A zaupa drugemu akterju, je ta, da akter A oceni dejavnike, ki bodo akterja B spodbudili k spoštovanju njegovega zaupanja. Če akter B take spodbude ima, mu bo akter A zaupal. Takšna opredelitev odseva ekonomsko predpostavko, da se ljudje vedejo racionalno in dosledno maksimizirajo svojo koristnost<sup>4</sup>. To posredno pomeni, da so ljudje pošteni le toliko časa, dokler jim poštenost prinaša več koristi kot nepoštenost (glej Telser v Močnik, 2002:262) ter da je posamezniku mogoče zaupati le, če nima spodbud za to, da izkoristi zaupanje drugih. Na takšnem pristopu temelji **Williamsonova ekonomika transakcijskih stroškov** (v Lane, 1998:6), ki poudarja omejeno racionalnost in oportunistem. Williamson (v Močnik, 2002:266) oportunistično obnašanje imenuje »zadovoljevanje sebičnih interesov z zvijačo«, kar »zapelje, izkrivlja, potvarja, zmede in drugače zavaja«. Avtor pravi, da akter s pomočjo nadzornih mehanizmov in »večjimi stroški« oportunističnega vedenja poslovnega partnerja ter se z namenom, da prepreči

<sup>3</sup> Ločimo negativne sankcije ali kazni (odvzem katerekoli dobrine, ki jo oseba že poseduje) in pozitivne sankcije ali nagrade (podelitev dobrine, ki je oseba nima in si je želi) (glej Jambreč, 1997:161).

<sup>4</sup> Tradicionalno so ekonomisti menili, da so vsakršni družbeni odnosi ovira za menjavo in so kakršnekoli povezave med ljudmi izključili iz analize. Predpostavljali so, da so akterji popolnoma avtonomni. Klasični ekonomist Adam Smith je bil zagovornik popolne koordinacije ekonomskih dejavnosti na trgu, saj je trdil, da atomizirani asocialni ekonomski akterji bolje služijo konkurenčnemu trgu. Šele kasneje so mnogi raziskovalci, ekonomisti, sociologi,

oportunizem, pred njim zavaruje s pogodbo, ki predvideva kazni za kršitelje, in s tem posredno spodbuja zaupanje in zanesljivost.

S preračunljivim zaupanjem pa se niso ukvarjali samo v ekonomski vedi, temveč tudi v družbenih vedah. **Axelrodova teorija iger** (v Lane, 1998:5) temelji na predpostavki, da delovanje akterjev vodi (izključno) preračunljivost. Avtor (v Lane, 1998:5) pravi, da se lahko zaupanje in sodelovanje pojavita le v dveh situacijah, in sicer:

- a) kadar akterji pričakujejo ponovitev igre ali trajajoči odnos in
- b) kadar sta oba akterja v interakciji s tretjo osebo in želita ohraniti svoj ugled.

**Colemanova teorija racionalne izbire** pa pravi, da sta oba, upnik in zaupnik<sup>5</sup>, racionalna akterja, ki si s preračunavanjem pridobitev in izgub prizadevata za maksimizacijo svojih koristi (glej Sztompka, 1999:60). Po tej teoriji družbeni akterji, še preden se dejansko odločijo, preračunajo pridobitve in izgube, ki so povezane z zaupanjem ali nezaupanjem drugemu družbenemu akterju. Kritiki tej predpostavki nasprotujejo, saj trdijo, da je možne pridobitve in izgube nemogoče izmeriti z natančnostjo, ki jo predvideva teorija racionalne izbire. Eden izmed najpomembnejših argumentov te kritike pravi, da je v »igri brez zgodovine« prvi korak storjen na podlagi nepopolnih informacij o zaupniku, kar zahteva, da se upnik predobveže le na osnovi prepričanj oziroma pričakovanj o zaupniku (glej Lane, 1998:6).

Kot ne moremo predvidevati, da zaupanje vedno predpostavlja altruizem, tudi ne moremo domnevati, da se zaupanje, predvsem med poslovnimi organizacijami in v njih, oblikuje brez preračunljivosti. Zuckerjeva je še z nekaterimi avtorji (glej Zucker; Kramer; Brewer; Hanna v Lane, 1998:7) izpostavila, da je v zaupanju lahko prisoten element preračunljivosti, vendar pa se pomembnost tega elementa spreminja tako s kontekstom in predmetom zaupanja kot tudi z variiranjem med stopnjami v odnosu zaupanja. Avtorica nadaljuje z ugotovitvijo, da je kolektivna orientacija prisotna na začetku oblikovanja odnosa, sebičnost in preračunljivost pa nastopita na kasnejših stopnjah.

---

antropologi in drugi družbeni znanstveniki začeli razpravo, da prav družbena ureditev spodbuja in usmerja ekonomsko aktivnost (glej Močnik, 2002:263).

<sup>5</sup> Upnik je tisti, ki zaupa, zaupnik pa tisti, kateremu se zaupa.

## 2.2.2 Normativno zaupanje

Ideja normativnega zaupanja družbo obravnava kot solidarno kulturno skupnost, ki temelji na skupnih ciljih in občutku skupnosti, kar vpliva na razvoj zaupanja. **Parsons** (v Lane, 1998:8) zagovarja stališče, da se zaupanje ne more razviti, če si posamezniki ne delijo skupnih vrednot. Avtor v ospredje postavi koncept solidarnosti ter pravi, da zaupanje vpliva na posameznikovo odpoved sebičnemu delovanju v korist kolektivne orientacije. Zaupanje temelji na upnikovem pričakovanju, da bo zaupnik spoznal svojo družbeno obveznost in ravnal odgovorno (ta pristop izpostavlja moralni vidik zaupanja). Tako kot Parsons tudi **Fukuyama** na družbe gleda kot na kulturne skupnosti. Zaupanje je po njegovem mnenju »pričakovanje, ki se pojavi v skupnosti odkritega in kooperativnega obnašanja ter temelji na splošno sprejetih normah« (glej Fukuyama, 1996:26). Norme so vprašanja, ki obravnavajo naravo Boga in pravico, hkrati pa obravnavajo določene profesionalne standarde in kodekse obnašanja<sup>6</sup>. Fukuyama (v Lane, 1998:18) trdi, da se družbe med seboj razlikujejo glede na obseg zaupanja, ki preveva celotno družbo in ni vezano le na družino, klan ali bližnje prijatelje, ter poudarja, da je rezultat razširjenosti zaupanja v družbi socialni kapital. Socialni kapital se v družbi skozi čas lahko povečuje ali zmanjšuje, toda avtor meni, da je družbeno zaupanje težkò, če ne celo nemogoče, vzpostaviti sistematično in družbo z nizko stopnjo spremeniti v družbo z visoko stopnjo zaupanja<sup>7</sup>.

Kljub temu da so empirične raziskave pokazale, da se zaupanje lahko oblikuje tako med ljudmi različnih kulturnih ozadij kot tudi med posamezniki, ki si ne delijo nobenih vrednot razen ozkih poslovnih ciljev, pa idejo normativnega zaupanja ne smemo čisto zanemariti. Veliko avtorjev na področju ekonomije, organizacijskih in menedžerskih študij še vedno podpira to idejo ter zavrača utemeljen skepticizem sociologov o obstoju »solidarnih skupnosti« (ki temeljijo na konsenzu vrednot) v naprednih in zelo diferenciranih družbah.

---

<sup>6</sup> Kot primer naj navedem profesionalno etiko zdravnika – zdravniku zaupamo, da nas ne bo namerno poškodoval, saj pričakujemo, da živi v skladu s Hipokratovo prisego in standardi medicinskega poklica.

<sup>7</sup> Fukuyama loči med družbami z visoko stopnjo zaupanja, med katere prišteva veliko držav Daljnega vzhoda, in družbami z nizko stopnjo zaupanja, med katere prišteva nekatere države Zahoda (glej Sztompka, 1999:68).

### 2.2.3 Kognitivno zaupanje

Poznavanje pomeni splošna pričakovanja, ki jih imajo ljudje o družbeni ureditvi, in specifična pričakovanja o interakcijah z drugimi. Pričakovanja pomenijo skupno strukturo predvidljivega vedenja ter s tem oblikujejo osnovo za zaupanje. Kognitivno oziroma pričakovano zaupanje z manjšimi razlikami opisujejo različni teoretiki, in sicer Simmel in Blau v družbeno menjalni teoriji, Garfinkel v etnometodologiji, Zuckerjeva v fenomenologiji, Luhmann v sistemski teoriji, Giddens v strukturalni teoriji ter Barber v strukturalno-funkcionalni teoriji (glej Lane, 1998:10). Za **Simmel** (v Lane, 1998:10) družbo sestavljajo odnosi družbene menjave, ki niso možni brez zaupanja. Simmel je bil prvi, ki je izpostavil »problem časa in znanja« v družbeni menjavi ter negotovosti, ki jih le-ta povzroča. Avtor pravi, da je v družbeni interakciji prva poteza pogosto narejena brez popolnega znanja o tem, kako se bo partner v menjavi odzval, saj odziva partnerja ni mogoče takoj popolnoma predvideti, kar pomeni, da je za družbeno interakcijo potrebna stopnja zaupanja. Za Simmela zaupanje ni edini pobudnik menjave, vendar pa ga kljub vsemu šteje za eno izmed pomembnejših sil znotraj družbe. Simmlovo razumevanje zaupanja razširi in razvije **Blau**. Avtor pravi, da družbena menjava, v kateri posamezniki izpolnijo svoje obveznosti v zameno za pretekle usluge, vključuje nespecificirane obveznosti, kar pomeni, da »narava vračila ni vnaprej točno določena ter je kot taka prepuščena preudarnosti partnerja v menjavi« (glej Blau v Lane, 1998:10). Prav nemogoča zagotovitev primerne vračila pa po Blauovem mnenju zahteva zaupanje, da bo partner izpolnil svoje obveznosti. **Garfinklov** etnometodološki pristop k zaupanju kognitivno vsebino pričakovanj postavi v središče. Avtor zaupanje definira kot »pričakovanje trajanja, pravilnosti, reda in stabilnosti vsakdana in rutine moralnega sveta« (glej Garfinkel v Lane, 1998:11). Avtor loči med družbenimi in specifičnimi pričakovanji ter meni, da se omenjeni vrsti pričakovanj med seboj dopolnjujeta in da prevlada družbenih vpliva na zmanjšanje potrebe po specifičnih pričakovanjih. Garfinklova splošna sociološka razlaga zaupanja je osnova za **Zuckerjevo**, pri čemer avtorica doda elemente institucionalizma. Tako kot Garfinkel in fenomenologija tudi Zuckerjeva (v Lane, 1998:11) izpostavlja kognitivno vsebino pričakovanj s poudarkom na družbenih pravilih in skupnem razumevanju. Družbena pričakovanja vsebujejo skupno interpretacijsko strukturo, ki skupaj z družbeno zagotovljenim znanjem



določa splošni okvir za delovanje, specifična pravila, pa v nasprotju z družbenimi, določajo le vloge, pravilo in upravičeno sredstvo interakcije v danem sektorskem ali interakcijskem kontekstu. Poudarila bi tudi, da avtorica loči med osebnim in neosebnim zaupanjem, pri čemer osebno zaupanje pomeni odnos med posamezniki, ki temelji na dobrem medsebojnem poznavanju in je rezultat preteklih interakcij ali pa izhaja iz pripadnosti isti družbeni skupini (glej Lane, 1998:14). Na podlagi zgornje opredelitve avtorica izpostavi tri vrste zaupanja (pri čemer se procesno in karakteristično zaupanje nanašata na osebno zaupanje, institucionalno pa na neosebno zaupanje), ki jih na kratko predstavljam v nadaljevanju. *Procesno zaupanje* vključuje proces graditve zaupanja med postopnim zbiranjem posrednega ali neposrednega znanja (ugleda, znamk, jamstva kvalitete) o drugem partnerju v menjavi. Ta vrsta zaupanja je odvisna od dejanskih izkušenj, ki jih akterji pridobijo med menjavo (družbeno in/ali ekonomsko) ter lahko vodi v ugled<sup>8</sup>. *Karakteristično zaupanje* (zaupanje, zasnovano na lastnostih) temelji na družbeni podobnosti in kulturni skladnosti, saj predvideva, da upnik in zaupnik pripadata isti družbeni skupini ali skupnosti. Karakteristično zaupanje za razliko od procesnega ni odvisno od dejanskih izkušenj, ki so pridobljene v menjavi, saj so viri te vrste zaupanja osebne karakteristike, kot so starost, spol in etnična pripadnost. *Institucionalno zaupanje* se oddalji od predpostavke, da lahko le medsebojna poznanstva oblikujejo zaupanje, saj se morajo organizacijski akterji v primeru, ko se ne morejo več zanesiti na skupne osebne značilnosti, na preteklost ali zajamčeno prihodnost menjave, obrniti na neosebno obliko zaupanja, ki jo predstavlja institucionalno zaupanje. Zuckerjeva (v Lane, 1998:15) pravi, da gre pri institucionalnem zaupanju za »zaupanje posameznikov v zanesljivost formalnih, družbenih in legitimnih struktur« oziroma, na kratko, za zaupanje v zanesljivost institucij. Institucionalno zaupanje je povezano s formalnimi družbenimi strukturami (zavarovanje, ustavna pravila, banke ...), ki presegajo obstoječo menjavo in specifično število menjalnih partnerjev, ter je kot tako zelo primerno za odnose, ki presegajo meje skupine, kar je vse večja značilnost mednarodnega poslovanja. Zuckerjeva (v Lane, 1998:42) med omenjenimi vrstami zaupanja izpostavi prav pomembnost institucionalnega zaupanja, saj pravi, da morata biti tako procesno kot tudi karakteristično zaupanje

---

<sup>8</sup> Lanejeva (1998:43) ugled opredeli kot »sklop lastnosti, ki so pripisane določeni osebi ali sistemu, ki so rezultat preteklih dejanj in ki osebi in sistemu precej olajšajo vzpostavitev novega odnosa«.

»podprta (vsaj) z obliko zaupanja, ki je ukoreninjena v stabilnih družbenih institucijah«.

Poleg omenjenih avtorjev je kognitivno zaupanje izpostavil tudi **Luhmann**, ki je po mnenju Lanejeve (1998:12) podal najbolj razširjeno in poglobljeno teoretično analizo zaupanja. Avtor pravi, da se vsi družbeni akterji srečujejo s problemom koordinacije interakcij, zato meni, da mora obstajati mehanizem, ki zmanjšuje negotovost in kompleksnost ter tako dopušča pričakovanja o prihodnjem delovanju drugih akterjev. Luhmann kot osnovni mehanizem koordinacije izpostavi zaupanje ter poudarja, da zaupanje zmanjšuje negotovost s tem, ko omogoča določena predvidevanja o prihodnjem delovanju akterjev. Na podlagi predvidevanj se med akterji vzpostavi interakcija, ki bi bila brez zaupanja nemogoča. Kljub temu da je zaupanje osnovni mehanizem v vseh družbenih realnostih, pa ne smemo pozabiti, da je po avtorjevem mnenju zaupanje povezano s tveganjem. Zaupanje sicer zmanjšuje negotovost in kompleksnost, toda hkrati proizvaja tveganje, saj se družbeni akter za zaupanje drugemu akterju lahko odloči le na podlagi omejenih informacij o prihodnjem vedenju tega akterja. V povezavi z zaupanjem Luhmann (v Lane, 1998) izpostavi tudi svoj pogled na moč in zaupanje ter poudarja, da sta zaupanje in moč funkcionalno enakovredna, toda alternativna medija komunikacije, prek katerih lahko dominantne in podrejene skupine koordinirajo svojo družbeno interakcijo<sup>9</sup>. Tako kot Zuckerjeva tudi Luhmann (v Lane, 1998:16) loči med osebnim zaupanjem, ki temelji na medsebojnem poznanstvu in samoumevnosti, ter neosebnim oziroma sistemskim zaupanjem, ki je zaupanje v zanesljivo delovanje sistemov (javno zaupanje v avtoriteto, zanesljivost in/ali legitimnost politične moči, denarja, pravnega sistema in drugih kulturnih sistemov). Po mnenju avtorja (v Lane, 1998:16) je osnova za sistemsko zaupanje v tem, da »vsak zaupa, da drugi zaupajo«. Tudi **Giddens** loči med osebnim in sistemskim zaupanjem, pri čemer se od Luhmanna razlikuje po uporabi terminologije (glej Lane, 1998:17). Giddens (v Kanjuo-Mrčela, 2001:169) razlikuje med zaupanjem v osebe in zaupanjem v abstraktne sisteme, pri čemer kaže poudariti, da sta ti dve kategoriji zaupanja

---

<sup>9</sup> Pri tem je treba ločiti med interakcijami, ki temeljijo na moči, in interakcijami, ki temeljijo na zaupanju. Pri interakcijah, ki temeljijo na moči, gre za sodelovanje, ki je doseženo z razlikami v moči in preprečuje nekaterim akterjem vključenost v oportunistično obnašanje. V nasprotju z interakcijami, ki temeljijo na moči, pa interakcije, ki temeljijo na sodelovanju, vključujejo pripravljenost na prostovoljno odrekanje koristim, ki jih prinaša oportunistično obnašanje. Prva oblika sodelovanja lahko sicer doseže predvidljivo delovanje, vendar pa se s prednostmi, ki jih prinaša druga oblika sodelovanja, ne more primerjati (glej Lane, 1998).

pomembni pri njegovem pojasnjevanju različnih osnov zaupanja v predmodernem in modernem času. Sistemsko oziroma abstraktno zaupanje je tako za Luhmanna kot tudi za Giddensa zaupanje v družbene sisteme ali abstraktna načela, ki so značilnost sodobnih institucij. Poleg omenjenih vrst zaupanja avtor razlikuje tudi med ontološkim zaupanjem (ontološka varnost, osnova stabilne identitete) in elementarnim zaupanjem (rutina, pravila vsakdanjega življenja) ter poudarja njuno povezanost (glej Kanjuo-Mrčela, 2001:169). Za konec naj omenim še **Barberja** in njegov pogled na zaupanje. Za avtorja je zaupanje »sklop družbeno naučenih in družbeno potrjenih pričakovanj, ki jih imajo ljudje drug o drugem, o organizacijah in institucijah, kjer živijo, ter o naravnih in družbenih redih, ki so osnova za razumevanje njihovih življenj« (glej Barber v Kramer, 1999:570).

### **2.3 OPORTUNIZEM IN NEZAUPANJE**

Ne glede na to, ali je narava zaupanja racionalna ali neracionalna, sebična ali kulturna, preračunljiva ali družbena, vedno jo spremlja tveganje, saj lahko zaupnik v vsakem trenutku izkoristi ranljivost upnika, kar je v ekonomski in organizacijski literaturi definirano kot oportunizem. Poseben poudarek ideje oportunizma je mogoče zaslediti v Williamsovi teoriji transakcijskih stroškov, ki trdi, da je oportunistično tveganje v menjalnih odnosih vedno prisotno (glej Lane, 1998:22). Nekateri avtorji trdijo, da je prisotnost oportunizma manj verjetna, če sta obe strani predani prihodnjemu skupnemu sodelovanju (glej že omenjeni Axelrod v Lane, 1998:22) ali če partnerji v menjavi želijo ohraniti svoje dobro ime (glej Barney in Hansen v Lane, 1998:22).

Veliko teoretikov se je ukvarjalo tudi z izdajo zaupanja oziroma nezaupanjem, ki se lahko razvije iz oportunističnega obnašanja. Med teoretiki bi najprej izpostavila avtorje teorije ekonomske menjave, pri čemer bi omenila, da so možnost koristoljubja in oportunističnega obnašanja akterjev ter vedno prisotno tveganje negativne vzajemnosti<sup>10</sup> v kratkoročnih tržnih transakcijah večini razprav o ekonomskih transakcijah dodali pesimističen priokus (glej Sahlins; Plattner; Hosmer v Baba, 1999), ki izvira iz dejstva, da je zelo težko identificirati zaupanja vredne

akterje ali kratkoročne partnerje menjave. Kljub pesimizmu pa literatura teorije ekonomske menjave izpostavi tudi prednost nezaupanja, saj je nezaupanje v razmerah, ko je koristoljubno delovanje drugih zelo verjetno in se mu je težko izogniti, nujno potrebno sredstvo samozaščite.

Z nezaupanjem pa se niso ukvarjali samo teoretiki ekonomske menjave, temveč se je konceptu nezaupanja posvetilo tudi nekaj sociologov. Baba (1999) je nezaupanje definirala kot »pričakovanje prvega akterja, da se bo drugi akter do njega obnašal na sovražen ali škodljiv način«, Lewicki in sodelavci (v Adams, 2004) pa kot »negativna pričakovanja, ki se nanašajo na obnašanje določenega akterja«. Kljub temu da zaupanje in nezaupanje večina avtorjev obravnava kot nasprotna pola posamezne spremenljivke, pa je Lewicki s sodelavci prepričan, da sta zaupanje in nezaupanje ločeni spremenljivki (v Adams, 2004) oziroma dve dimenziji, ki sta medsebojno povezani, kar pomeni, da lahko posameznik k določeni situaciji v organizaciji pristopi hkrati z zaupanjem in nezaupanjem. Luhmann (v Baba, 1999) pa meni, da je nezaupanje družbena alternativa zaupanja ter poudarja, da ima posameznik možnost izbire med zaupanjem in nezaupanjem, pri čemer z vsako izbiro zmanjšuje družbeno kompleksnost. Po Barberju (v Baba, 1999) je nezaupanje alternativni mehanizem družbene kontrole, saj s signaliziranjem tveganja zmanjšuje negotovost. Nezaupanje pa ima kot mehanizem družbene kontrole tudi slabe strani, saj lahko ovira prilagodljivo vedenje, je velik potrošnik energije ter otežuje raziskovanje okolja (glej Hosmer v Baba, 1999).

Poleg sociologov in ekonomistov pa so konceptu nezaupanja veliko pozornosti posvetili tudi nekateri organizacijski teoretiki, ki pravijo, da je problem nezaupanja in sumničenja prisoten v večini organizacij (glej Fox; Sitkin in Roth v Kramer, 1999). Sumničenje se šteje za eno izmed glavnih sestavin nezaupanja (glej Deutsch v Kramer, 1999) in je definirano kot »psihološko stanje, v katerem posamezniki gojijo mnogovrstne, pogosto tekmovalne predpostavke o motivih ali odkritosti delovanja drugega posameznika« (glej Fein in Hilton v Kramer, 1999). Veliko nedavnih raziskav je pokazalo, da na večje nezaupanje in sumničenje posameznika vpliva več faktorjev, med drugim tudi razpoloženjski in situacijski faktorji, ki vplivajo na

---

<sup>10</sup> Pojem negativne vzajemnosti predstavlja obliko menjave, v kateri ena stran pridobi v škodo druge (glej Baba, 1999).

posameznikovo zavest in njegovo dojetanje nadzora s strani organizacij (glej Fenigstein in Vanable; Kramer; Zimbardo et al. v Kramer, 1999). Hochschildova (v Kramer, 1999) je izpostavila primer letalske družbe Delta Airlines, v kateri je strah pred nadzorom negativno vplival na organizacijsko zaupanje in samo strežbo med stevardesami. Letalska družba je potnikom omogočila pisanje pritožb o letalski strežbi, kar je povzročilo nezaupanje stevardes do potnikov, saj je bila pritožba zapisana v kartoteko stevardese, ne glede na to, kako pravična ali nepravična je bila. Kljub temu da je bil namen nadzorovanja vzpostaviti zanesljivo in prijazno storitev, pa je bil končni učinek ravno nasproten – vzpostavil je namreč sum in strah. Tudi Gialdini (v Kramer, 1999) je prepričan, da nadzorovanje izraža zaposlenim nezaupanje ter tako posledično vpliva na razvoj negotovosti in nezadovoljstva.

### **3. ZAUPANJE V ORGANIZACIJSKEM KONTEKSTU**

V zadnjem času je med avtorji mogoče zaslediti vedno večje zanimanje za koncept organizacijskega zaupanja, ki izhaja predvsem iz splošnega prepričanja, da nedavni trendi na organizacijskem področju, kot so večje okolijske in tehnološke spremembe, večja potreba po fleksibilnosti in sodelovanju, večja opora na skupine in skupinsko delo ter spremembe v zaposlitvenih odnosih in kariernih vzorcih, povečujejo pomembnost zaupanja v organizacijah.

#### **3.1 RAVNI ZAUPANJA V ORGANIZACIJI**

Različni pristopi k zaupanju v organizaciji razlikujejo različne ravni, na katerih se zaupanje pojavlja. Socialno-psihološka literatura o zaupanju v nadrejenega zagovarja stališče, da je zaupanje medosebni fenomen, ki temelji na dojetanju podrejenega o vedenju nadrejenega. Sociološka literatura pa v nasprotju s socialno-psihološko pravi, da je zaupanje v nadrejenega lastnost sistema, v katerega je vpet odnos med podrejenim in nadrejenim. Z upoštevanjem omenjenih pristopov pa sta Boas in Yael (2003) prepričana, da je zaupanje v organizaciji kombinacija sistemskih in medosebnih elementov ter da se pojavlja na treh nivojih, in sicer na sistemskem, skupinskem ter individualnem nivoju. Avtorja pravita (glej Boas in Yael, 2003):

- da zaupanje v nadrejenega odraža zaupanje podrejenega v sistem, ki ga nadrejeni predstavlja,
- da podrejeni pri ocenjevanju vrednosti zaupanja svojega nadrejenega uporabljajo kriterije, ki izvirajo iz sistemskih lastnosti, kot sta kolektivna identiteta in vrednote, ter
- da so skupinski procesi pomemben del tako pri oblikovanju zaupanja v nadrejene kot tudi pri oblikovanju kriterijev za ocenjevanje njihove zanesljivosti.

Grey in Garsten (v Boas in Yael, 2003) pravita, da sta sistemski in medosebni nivo zaupanja medsebojno povezana in vplivata drug na drugega. Avtorja sta prepričana, da popolno razumevanje sistemskega (organizacijskega) zaupanja ni mogoče brez upoštevanja posameznikov, ki so člani sistema, in prav tako popolno razumevanje osebnega zaupanja ni mogoče brez razumevanja sistemskega konteksta, v katerem se takšno osebno zaupanje (ali nezaupanje) razvije. Njuno trditev potrjujejo tudi Zaheer in sodelavci (v Boas in Yael, 2003), ki trdijo, da je zaupanje v organizacijah prisotno tako na sistemskem kot tudi na medosebnem nivoju. Pomembno področje, kjer se križata sistemski in medosebni nivo, je zaupanje v nadrejene v organizacijah. Pri zaupanju v nadrejene obstaja velika verjetnost tako vpliva sistemskega (vodje v očeh svojih podrejenih predstavljajo sistem ali organizacijo) kot tudi medosebnega nivoja (izhaja iz interakcij med vodjem in podrejenimi), kar pomeni, da lahko sistemsko zaupanje vpliva na zaupanje (ali nezaupanje) v nadrejenega, in prav tako lahko zaupanje (ali nezaupanje) v nadrejenega vpliva na sistemsko zaupanje. Večina raziskav o zaupanju v nadrejene predvideva, da vsak podrejeni samostojno oblikuje svoje mnenje o nadrejenem in o njegovi zanesljivosti, kljub temu pa je dejstvo, da so v večini organizacijskih situacij posamezniki vpeti v skupine in da so pogosto tudi dejanja nadrejenega usmerjena na celotno skupino in ne na nekega posameznika. Med sistemskim in medosebnim nivojem zaupanja zato pogosto najdemo tudi tretji nivo – nivo skupine. Skupine imajo lahko pomembno vlogo pri oblikovanju zaupanja v organizacijah, saj zaupanje, tako kot večina drugih vedenj in pričakovanj članov organizacije, ni samo fenomen na individualnem nivoju, ampak je tudi kolektivni fenomen. V skladu z dolgo sociološko in socialno-psihološko tradicijo Salancik in Pfeffer (v Boas in Yael, 2003) pravita, da na dožemanje in vedenje posameznika vplivajo informacije, ki jih posameznik pridobi

iz neposrednega družbenega okolja. Le-te mu zagotavljajo »namige«, ki jih posamezniki uporabljajo za oblikovanje in interpretacijo stvari in dogodkov, ki so povezani z delom. V povezavi s tem avtorja menita, da bodo člani določene skupine v organizaciji, ki imajo istega nadrejenega, zelo verjetno razvili skupne interpretacije o njegovi zanesljivosti (ali nezanesljivosti), kar bo posledično vplivalo tudi na zaupanje (ali nezaupanje) posameznih članov skupine v nadrejenega.

### 3.2 ORGANIZACIJSKO ZAUPANJE

Sodobno poslovno okolje, ki ga označujejo globalna ekonomija, povečana konkurenca, nove tehnologije in hiter razvoj izdelkov, prinaša nenehne spremembe in novo poudarjanje organizacijske učinkovitosti<sup>11</sup>, h kateri precej prispeva organizacijsko zaupanje. Organizacijsko zaupanje ni preprost in enoten koncept, saj zahteva upoštevanje mnogovrstnih faktorjev. Ellis, Shockley-Zalabak in Cesaria (2001) so se pri raziskavi organizacijskega zaupanja, ki so jo izvedli v 25 državah ZDA, 11 mestih Italije, Sydneyju, Singapurju, Hong Kongu, Tokiju, Bombaju in na Tajvanu, oprli na *Mishrov Model organizacijskega zaupanja*, ki vključuje štiri faktorje, in sicer a) sposobnost, b) odprtost in poštenost, c) skrb ter d) zanesljivost (glej Ellis in Shockley-Zalabak, 2001:384). Sposobnost v primeru organizacijskega zaupanja ne vključuje le učinkovitosti sodelavcev in vodij, ampak tudi organizacije kot celote. Ta faktor meri zaupanje v organizacijo oziroma v njeno sposobnost konkuriranja in preživetja na tržišču. Odprtost in poštenost sta najpogostejši besedi, ki jih uporabijo ljudje pri vprašanju, kaj prispeva k organizacijskemu zaupanju. Ta dimenzija ne vključuje le količine točnosti medsebojnih informacij, temveč tudi kako iskreno in primerno poteka komunikacija. Skrb za zaposlene vključuje sočutje, zaskrbljenost, empatijo<sup>12</sup>, strpnost in varnost. Pri tem kaže poudariti, da sočutje in skrb za drugega prispevata k visoki stopnji zaupanja v kateremkoli odnosu. Zanesljivost pomeni dosledno in zanesljivo delovanje sodelavca, skupine, dobaviteljev ali organizacije. Avtorji so v svoji raziskavi omenjenim štirim faktorjem dodali še peti faktor, ki se nanaša na identifikacijo. Le-ta meri povezanost

---

<sup>11</sup> Pojma učinkovitost in uspešnost je treba med seboj razlikovati. Danes se šteje, da je podjetje uspešno takrat, ko doseže svoje cilje, učinkovitost poslovanja pa se pokaže v porabljenih sredstvih in času, ki jih potrebujemo, da pridemo do cilja. Pri uspešnosti gre torej za to, da počnemo prave stvari, pri učinkovitosti pa za to, da jih počnemo pravilno. Če si podjetje zastavi nizke cilje in tako doseže uspešnost zelo hitro, bo dokaj hitro propadlo, saj je konkurenca danes čedalje ostrejša in ga bodo boljša podjetja hitro izrinila s trga. Podjetja si morajo zastavljati visoke in zahtevne cilje, ki nenehno povečujejo prag pričakovanj in postavljajo na preizkušnjo njihove sposobnosti (glej Zupan, 2001:13-14).

zaposlenega s sodelavci, neposredno nadrejenim in organizacijo. Številni avtorji (glej Dwivedi; Leana in Van Buren; Morley in Shockley-Zalabak; Schall v Ellis in Shockley-Zalabak, 2001:384) menijo, da identifikacija zaposlenih z organizacijo pozitivno vpliva na organizacijsko zaupanje in učinkovitost, Ellis in Shockley-Zalabak (2001:384) pa poudarjata, da zaradi splošnega dojetja identifikacije (povezanosti) z organizacijo obstaja večja verjetnost, da bodo vodje in njihovi zaposleni komunicirali z večjim zaupanjem kot brez splošne skupne osnove (glej Fukuyama; Leana in Van Buren v Ellis in Shockley-Zalabak, 2001:384).

Omenjeni faktorji (sposobnost, odprtost in poštenost, skrb, zanesljivost, identifikacija) sestavljajo *indeks organizacijskega zaupanja*, ki so ga Ellis, Shockley-Zalabak in Cesaria (2001) oblikovali z namenom, da bi ustvarili mednarodno veljavno raziskavo ter organizacijam ponudili orodje, s katerim lahko merijo in izboljšajo zaupanje. Indeks je dokazal močno povezanost med omenjenimi faktorji zaupanja ter med zaupanjem, zadovoljstvom z delom in organizacijsko učinkovitostjo. Pri tem bi omenila, da je indeks organizacijskega zaupanja osnova za oblikovanje anketnega vprašalnika, ki sem ga uporabila v empirični raziskavi za ugotavljanje zaupanja v analizirani organizaciji.

Dirks in Ferrin (2002) pravita, da se je večina raziskav, ki proučujejo organizacijsko zaupanje, osredotočila na neposredno nadrejenega (nadzornik, vodja skupine) in/ali organizacijsko vodstvo (izvršilno vodstvo). Bass (v Dirks in Ferrin, 2002) trdi, da neposredni nadrejeni izvajajo predvsem nadzorne dejavnosti, ki so povezane z upravljanjem in vsakodnevnimi dejavnostmi na delovnem mestu, medtem ko organizacijsko vodstvo izvaja bolj strateške funkcije, kot sta alokacija virov po oddelkih ter določanje ciljev organizacije. V povezavi s tem je zaupanje v neposredno nadrejene (v nadaljevanju zaupanje v nadrejene ali zaupanje v vodjo) povezano predvsem z rezultati, ki se nanašajo na delo (večji delovni učinek ter višja stopnja zadovoljstva pri delu), zaupanje v organizacijsko vodstvo (v nadaljevanju zaupanje v organizacijo) pa predvsem s koristmi, ki se nanašajo na organizacijo kot celoto (pripadnost organizaciji).

---

<sup>12</sup> Empatija pomeni sposobnost vživeti se v čustva drugega.



### 3.2.1 Zaupanje zaposlenih v organizacijo

Gambetta (v Tan in Tan, 2000) je zaupanje v organizacijo opredelil kot »*globalno oceno organizacijske zanesljivosti v očeh zaposlenega*«. Po avtorjevem mnenju zaupanje v organizacijo vključuje prepričanje zaposlenega, da bo organizacija izvajala takšna dejanja, ki bodo zanj koristna ali vsaj ne bodo nasprotovala njegovim interesom. Na tem mestu bi omenila, da Gambetta izhaja iz Robinsonove (v Kramer, 1999:570 in v Perry in Mankin, 2004:277) splošne definicije zaupanja, ki pravi, da zaupanje »*vključuje posameznikova pričakovanja, domneve in prepričanja o verjetnosti, da bodo prihodnja dejanja nekoga drugega zanj ugodna, koristna ali vsaj ne bodo poslabšala njegovih interesov*«.

Tan in Tan (2000) zaupanje v organizacijo povežeta z dojemanjem organizacijske podpore in pravičnosti. Organizacijska pravičnost označuje poštenost, ki je neposredno povezana z delovnim prostorom. Avtorji običajno navajajo dva vira organizacijske pravičnosti, in sicer *proceduralno in distribucijsko pravičnost* (glej Folger in Greenberg v Tan in Tan, 2000). Pošteni postopki vplivajo na pozitivno vedenje posameznika do skupine, nadrejenega in organizacije, kar pa nadalje vpliva na harmonijo skupine, zaupanje v nadrejenega in organizacijo ter posledično tudi na organizacijsko pripadnost (glej Lind in Tyler v Tan in Tan, 2000). Poleg poštenih postopkov pa je za razvoj zaupanja v organizacijo pomembno tudi razporejanje virov in nagrad, saj bo posameznik, ki meni, da organizacija pravično razporeja vire in nagrade, do organizacije razvil pozitiven odnos (glej Moorman v Tan in Tan, 2000). Tan in Tan (2000) zaupanje v organizacijo poleg organizacijske pravičnosti povežeta tudi z dojemanjem organizacijske podpore, ki izraža splošno predstavo zaposlenih o tem, koliko organizacija ceni njihove prispevke in blaginjo (glej Eisenberger; Huntington, Hutchinson v Tan in Tan, 2000). Dojemanje organizacijske podpore je del dogovora o vzajemni menjavi med zaposlenimi in organizacijo – poštena obravnava v zameno za delo v skladu z organizacijskimi cilji. Menedžment lahko dojemanje organizacijske podpore okrepi z nagradami (s tem dokažejo zaposlenim, da organizacija vrednoti njihove prispevke), ki so lahko materialne narave (plača) ali pa se nanašajo na samo delo zaposlenih (na primer obogatitev dela, ki vključuje povečanje avtonomnosti pri njihovem delu). Raziskave so pokazale, da visoko dojemanje organizacijske podpore vpliva na

večjo pripravljenost zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih dolžnosti ter na manjšo nagnjenost k zapuščanju organizacije.

### 3.2.2 Zaupanje podrejenih v nadrejenega

V teoriji se v povezavi z zaupanjem v nadrejenega pojavljata dva kvalitativno različna pristopa. Nekateri avtorji zaupanje v nadrejenega opisujejo na podlagi procesa družbene menjave (glej Konovsky in Pugh; Whitener; Brodt; Korsgaard in Werner v Dirks in Ferrin, 2002:613), ki poteka na osnovi zaupanja, dobrohotnosti in dojemanja vzajemnih dolžnosti (glej Blau v Dirks in Ferrin, 2002:612) – gre za to, da bo posameznik, ki meni, da nadrejeni je ali bo dokazal svojo skrb in spoštovanje, v zameno za to izvajal želene dejavnosti. Konovsky in Pugh (v Dirks in Ferrin, 2002:613) pravita, da odnosi družbene menjave spodbujajo posameznike, da se poglobijo v delovne naloge ter so pripravljeni narediti tudi več kot le tisto, kar se od njih zahteva. Drugi avtorji pa zaupanje v nadrejenega opisujejo na podlagi lastnosti nadrejenega in njegovega vpliva na ranljivost podrejenega v hierarhičnem odnosu (glej Mayer; Davis in Schoorman v Dirks in Ferrin, 2002:612). Ta pristop zagovarja stališče, da so lastnosti nadrejenega pomembne zaradi njegove avtoritete pri odločanju, ki vpliva na podrejenega in njegovo sposobnost, da doseže svoje cilje (napredovanje, plača, delovne naloge). Na podlagi slednjega pristopa so Mayer in sodelavci (v Tan in Tan, 2000) oblikovali definicijo zaupanja v nadrejenega. Po njihovem mnenju zaupanje v nadrejenega označuje *»pripravljenost podrejenega na ranljivost, ki ji je izpostavljen s strani dejanj in obnašanj nadrejenega in na katera nima nobenega vpliva«*. Avtorji menijo (in so tudi dokazali), da na razvoj zaupanja podrejenih v nadrejenega vpliva njihovo dojetje njegove sposobnosti, dobrohotnosti in integritete. Sposobnost<sup>13</sup> označuje *»primerne veščine, zmožnosti in značilnosti nadrejenega (glej Mayer et al. v Tan in Tan, 2000), ki jih je v organizacijah možno oceniti na podlagi sposobnosti nadrejenega pri izvajanju njegovega dela«*. Cook in Wall (v Tan in Tan, 2000) pravita, da je prav sposobnost najpomembnejši element zaupanja, Sonnenburg (v Tan in Tan, 2000) pa poudarja, da je zaupanje večje, če podrejeni štejejo nadrejenega za sposobnega, saj v tem primeru podrejeni vedo, da se

lahko zanesejo na njegovo pomoč. Možina (1990:57) pravi, da mora biti strokovna usposobljenost vodje vsaj enaka ali višja od povprečne ravni podrejenih. Vodilni delavci, ki nimajo ustrezne izobrazbe, verjetno ne bodo nastopali kot izredni spodbujevalci znanja v svojih okoljih in ga tudi ne bodo znali ustrezno oceniti, vrednotiti in nagraditi (glej Možina, 1990:58). Po njegovem mnenju morajo vodilni razpolagati z zelo obsežnim praktičnim in teoretičnim znanjem, pri čemer poudarja, da morajo vodilni svoje znanje tudi nenehno obnavljati. Dobrohotnost označuje »pripravljenost nadrejenega, da za svoje podrejene (brez egocentričnih motivov) naredi nekaj dobrega« (glej Mayer et al. v Tan in Tan, 2000). Veliko avtorjev (glej Larzelere in Huston; Salomon; Strickland v Tan in Tan, 2000) je prepričanih, da je prav dobrohotnost, ki jo nadrejeni izkazuje s prijaznostjo in prizadevanjem za pomoč podrejenim pri njihovem delu, osnova za oblikovanje zaupanja. Integriteta označuje »dejanja nadrejenega, ki odražajo za podrejene čim bolj sprejemljive vrednote« (glej Mayer et al. v Tan in Tan, 2000). Tan in Tan (2000) pravita, da se integriteta kaže v doslednosti, verodostojnosti in pravičnosti nadrejenega. Ta element zaupanja v nadrejene so najbolj izpostavili Gabarro, Lieberman, Butler in Cantrell (v Tan in Tan, 2000), Berscheid in Walster ter Newcomb (v Tan in Tan, 2000) pa poudarjajo, da bo podrejeni lažje vzpostavil odnos z nadrejenim, ki ima podobne vrednote kot on sam, kot pa z nadrejenim, katerega vrednote niso skladne z njegovimi. Tudi Možina (1996:92-93) poudarja, da mora biti vodja sposoben razumeti pomembna organizacijska načela in vrednote organizacije ter odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto, saj se v nasprotnem primeru zaposleni znajdejo s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani.

Z Mayerjem in sodelavci se strinjata tudi Dirks in Ferrin (2002:613) ki pravita, da bodo podrejeni lažje sodelovali v odnosu, kjer so izpostavljeni tveganju (delitev občutljivih informacij), če bodo prepričani, da njihov nadrejeni poseduje sposobnost, dobrohotnost in integriteto. Mayer in Gavin (v Dirks in Ferrin, 2002:613) pa dodajata, da bodo zaposleni v primeru, ko so prepričani, da svojemu

---

<sup>13</sup> Drugi avtorji (Butler; Butler in Cantrell; Lieberman; Rosen in Jerdee v Tan in Tan, 2000) uporabljajo podoben izraz – kompetence (»competence«). Perrenoud (v Svetlik, 2005:7) kompetence opredeli kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah.

nadrejenemu ne morejo zaupati (ker menijo, da nima integritete), svojo energijo usmerili v ščitenje samih sebe, kar bo zmanjšalo njihov delovni učinek.

Na koncu bi poudarila, da sta zaupanje v organizacijo in zaupanje v nadrejenega sicer različna, a kljub temu povezana elementa, saj je lahko zaupanje v nadrejenega pozitivno ali negativno povezano z zaupanjem v organizacijo. Strutton ter Toma in Pelton (v Tan in Tan, 2000) pravijo, da nadrejeni predstavlja formalno vez med organizacijo in podrejenimi, saj je neposredno odgovoren za sporočanje organizacijske politike in ciljev svojim podrejenim. Zaupanje v nadrejenega pozitivno vpliva na zaupanje v organizacijo, če podrejeni v nadrejenemu vidi predstavnika organizacije in svoje zaupanje razširi tudi na organizacijo. Povezava med zaupanjem v nadrejenega in zaupanjem v organizacijo pa je lahko tudi negativna, saj lahko podrejeni zaupa svojemu nadrejenemu, ki ga vidi kot prijatelja na osebni ravni, ne zaupa pa organizaciji (glej Tan in Tan, 2000).

### **3.3 VPLIV ZAUPANJA NA ORGANIZACIJO**

Mnenja avtorjev o vplivu zaupanja na delovanje organizacij se med seboj zelo razlikujejo, kljub temu pa večina avtorjev meni, da ima zaupanje pozitivne učinke za organizacijo. Lanejeva (1998:19-20) pravi, da avtorji kot pozitivne učinke poudarjajo predvsem zmanjšanje transakcijskih stroškov zaradi zmanjšanja potrebe po pogodbah in nadzoru, večjo natančnost, razumljivost in točnost informacij ter večjo fleksibilnost v odnosih, ki izhaja iz večje odprtosti med sodelujočimi partnerji. Splošno sprejeto mnenje večine avtorjev je, da je zaupanje neke vrste mazivo za ekonomske transakcije, saj olajša odnose med akterji in zmanjšuje transakcijske stroške, ki so povezani z nadzorom. V povezavi s tem nekateri avtorji zaupanje razumejo kot nadomestilo kontrole ter pravijo, da višja ko je stopnja zaupanja v odnosu, nižji so stroški nadzora in drugih kontrolnih mehanizmov (glej Cummings in Bromiley; Curral in Judge; Smith in Barclay v Bijlsma in Koopman, 2003:550). Obstaja pa tudi prepričanje, da večja potreba po zaupanju v sodobnih organizacijah ne pomeni nujno manjše potrebe po nadzoru, saj naj bi pri večji ranljivosti obstajala tudi večja verjetnost kršitve zaupanja (glej Moris in Modberg v Bijlsma in Koopman, 2003:550). Tudi Das in Teng (v Bijlsma in Koopman, 2003:550)

zavračata idejo, da je zaupanje nadomestilo za nadzor, ter trdita, da na zaupanje in nadzor ne smemo gledati kot na substituta, temveč na komplementarna fenomena, ki prispevata k ravni sodelovanja. Ellis in Shockley-Zabalak (2001:384) pravita, da avtorji visoko stopnjo organizacijskega zaupanja povezujejo še z bolj prilagodljivimi organizacijskimi oblikami in strukturami, strateškimi zvezami, učinkovitim kriznim menedžmentom, manjšimi stroški pravnih postopkov, inovacijo izdelkov in ekonomskim učinkom. Bijlsma in Koopman (2003:547) pa omenjenim učinkom dodajata še organizacijsko pripadnost, zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo z nadrejenimi, pripadnost skupini ter visoko raven sodelovanja.

## **4. VPETOST ZAUPANJA V ORGANIZACIJSKO KULTURO**

### **4.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE IN KLIME**

#### 4.1.1 Opredelitev organizacijske kulture

*»Organizacijska kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki 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 in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo« (glej Schein v Mesner Andolšek, 1995:21).*

Schein<sup>14</sup> (v Mesner Andolšek, 1995:21) je podal eno najnatančnejših definicij organizacijske kulture, kljub temu pa kaže poudariti, da je definiranje organizacijske kulture izredno zapleten poskus, ne le zaradi neotipljivosti in neraziskanosti, ampak tudi zaradi številnih definicij, ki obstajajo v strokovni literaturi. Eno izmed prvih definicij organizacijske kulture je izoblikoval Jaques leta 1952: *»Kultura je običajen in tradicionalen način razmišljanja in opravljanja stvari, ki si ga*

---

<sup>14</sup> Schein (v Mesner Andolšek, 1995:22-25) glede na stopnjo razumljivosti kulturnih elementov loči tri ravni kulture, in sicer a) produkte, ki predstavljajo najbolj vidno raven kulture, b) vrednote, ki jih Schein (v Mesner Andolšek, 1995:22) definira kot *»nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je«* in c) temeljne predpostavke, ki so samoumevne do te mere, da znotraj določene skupine najdemo le minimalno stopnjo njihove različnosti - postanejo nevprašljive in se tako močno vsidrajo v skupino, da člani vedenje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo.

v večji ali manjši meri delijo vsi člani (tovarne) in ki se ga morajo novi člani naučiti in vsaj delno sprejeti, da bi bili sprejeti na delo v tovarni« (glej Bate v Kržič, 2005:5). Ta definicija je izpostavila bistveno lastnost, da je organizacijska kultura deljena vsem članom organizacije ter da se ohranja in razvija v procesu učenja in socializacije (glej Kržič, 2005:5). Podobno organizacijsko kulturo definirajo tudi Možina in sodelavci (1994:145-146), in sicer kot *»način skupnega mišljenja in delovanja v skupini med člani organizacije, ki se ga morajo naučiti novi člani, če želijo preživeti in sodelovati«*. Avtorji poudarjajo, da kultura v organizaciji ne nastane kar sama od sebe, ampak jo mora oblikovati menedžment skupaj z zaposlenimi, ti pa jo potem prenašajo k novim članom. Brown (1998:11) je kulturo definiral kot *»vzorec prepričanj in pričakovanj, ki si jih delijo člani organizacije«*. Avtor pravi, da ta prepričanja in pričakovanja ustvarjajo norme, ki močno oblikujejo vedenje posameznikov in skupin v organizaciji. Davis (v Martin, 2002:57) je organizacijsko kulturo opredelil podobno kot Brown: *»Organizacijska kultura je vzorec deljenih prepričanj in vrednot, ki članom organizacije dajejo pomen in jim zagotavljajo pravila obnašanja v organizaciji«*. Za Kovača (2004:136) pa organizacijska kultura predstavlja *»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«*.

Ne glede na strinjanje o pomembnosti koncepta organizacijske kulture, pa se avtorji, tako kot pri konceptu zaupanja, ne morejo uskladiti glede njene definicije. Denison (v Tepeci, 2001) pravi, da dokajšen konsenz obstaja le o osnovnih elementih in dimenzijah organizacijske kulture ter nadaljuje, da po mnenju večine avtorjev organizacijska kultura vključuje skupne pomene, norme, vrednote in prepričanja, pri čemer večina konceptualizacij organizacijske kulture kot glavna elementa izpostavlja vrednote in prepričanja, Mesner Andolšek (1995:80) pa dodaja, da vse definicije kulture vključujejo koncept, po katerem *»člani določene skupine delijo skupen pogled na probleme in njihovo reševanje«*.

#### 4.1.2 Opredelitev organizacijske klime

Schein (v Logar, 2004:39) je klimo definiriral kot *»produkt kulture, ki je viden v fizičnem izgledu prostora, emocionalnem vzdušju zaposlenih in njihovih vrednotah«*. Avtor poudarja, da klima izhaja iz kulture ter da je nemogoče ustvariti klimo kooperativnosti in sodelovanja, če v organizaciji obstoječa kultura temelji na individualizmu in nezdravi kompetitivnosti.

Za Lipičnika (1998:74) klima predstavlja *»ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti«*.

Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah (projekt SIOK). Raziskovalci projekta SIOK so organizacijsko klimo<sup>15</sup> opredelili kot *»percepcijo vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oziroma pomembni«* (glej SIOK, 2004).

#### 4.1.3 Razlike med organizacijsko kulturo in klimo

Podrobnejše primerjave in raziskave organizacijske kulture in klime so pokazale nekatere značilnosti, po katerih lahko ločimo med posameznima pojmomoma.

Razlike se kažejo v naslednjih značilnostih (glej Možina et al., 1994:191):

- organizacijska kultura ima znanstveni izvor v kulturni antropologiji in etnologiji, organizacijska klima v psihologiji;

---

<sup>15</sup> Raziskovalci projekta SIOK organizacijsko klimo ločijo od zadovoljstva pri delu, saj pravijo, da pri zadovoljstvu govorimo o individualni afektivni reakciji na delovno okolje, pri klimi pa o skupni sliki (deskripciji) organizacijskega okolja zaposlenih. V povezavi s tem zadovoljstvo z delom definirajo kot *»želeno ali pozitivno čustveno (emocionalno) stanje, ki je rezultat posameznikove ocenitve dela ali doživljanja in izkušenj pri delu«* (glej SIOK, 2004).

- cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj in vzorcev vedenja, koncept organizacijske klime pa je bolj opisen, nezgodovinski ter usmerjen k merjenju pojavov v organizaciji;
- organizacijska kultura se ukvarja predvsem s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo, organizacijska klima pa odseva, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji.

Organizacijska klima je izraz, s katerim običajno ponazarjamo odnose med zaposlenimi v organizaciji kot tudi odnose do delovne organizacije, organizacijska kultura pa predstavlja značaj podjetja, ki se odraža v načinu njegovega delovanja in izraža sistem vrednot, navad, norm in prepričanj njenih udeležencev, nastalih v procesu razvoja podjetja. Organizacijska klima odraža predvsem zaznavanje trenutnega stanja, povezanega s socio-psihološkimi vidiki dela, jedro kulture pa so vrednote, ki naj bi usmerjale delovanje posameznikov v podjetju. Pojem kulture je bolj globalen, bolj usmerjen v preteklost, predvsem v tradicijo. Opazna razlika med organizacijsko klimo in kulturo je tudi v tem, da lahko klime v podjetjih med seboj primerjamo in ugotavljamo, ali je boljša ali slabša, kulture med podjetji pa ne moremo primerjati in tudi ne moremo reči, katera organizacijska kultura je boljša ali slabša.

Poudarila bi tudi, da ne glede na razliko med organizacijsko kulturo in klimo, med njima obstaja povezava, saj je kultura predpogoj za ustvarjanje klime – če želi organizacija spremeniti klimo, mora začeti pri njenih temeljih, se pravi pri kulturi.



## 4.2 VODENJE

### 4.2.1 Opredelitev vodenja<sup>16</sup>

Veliko znanstvenih in strokovnih ter poljudnih publikacij, ki vsako leto izidejo na temo vodenja, potrjuje veliko zanimanje za to področje, vendar kljub obsežnosti del s tega področja ni mogoče najti enotne opredelitve vodenja. Za to obstaja več razlogov, med katerimi Kovač (2004:11) izpostavi dva najpomembnejša. Prvi razlog je v tem, da vodenje preučujejo strokovnjaki različnih znanstvenih ved in disciplin, drugi razlog pa je v sami kompleksnosti fenomena vodenja.

Možina (2002:499) pravi, da je vodenje zapleten in kompleksen proces in ni enkratno dejanje, temveč je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje, ter nadaljuje (glej Možina, 1994:8), da se vodenje »nanaša na ljudi, to pomeni, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge čim bolje izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu«. Kovač (2004:11) izpostavi Mayerjevo definicijo vodenja, ki pravi, da je vodenje »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«. Kovač vplivanje razume kot splošen izraz, ki zajema elemente, kot so poverjanje nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje in odločanje. Krause (1999:7) vodenje definira »kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in kot moč, da se z uporabo znanja in spretnosti drugih ljudi opravi neko delo«. Za Florjančiča (1992:55) vodenje predstavlja »planiranje in organiziranje akcij za doseganje ciljev in poslovne politike organizacije ob odgovornosti za rezultate«. Podobno vodenje opredeli tudi Bass, in sicer kot »proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije« (glej Bass v Možina, 1990:11).

---

<sup>16</sup> Raziskovanje in opredeljevanje razsežnosti vodenja ima dolgo zgodovino, pri čemer se v navedeno preučevanje uvršča tudi iskanje sorodnosti in razlik med menedžmentom (angleško »management«) in vodenjem (angleško »leadership«). Dubrin (v Možina, 1990:10) meni, da je »vodenje (leadership) eden vitalnih vidikov procesa vodenja (management), ki vključuje tudi funkcije, kot so planiranje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje«, Hersey in Blanchard (v Možina, 1990:10) pa pravita, da »vodenje kot »management« obstaja zaradi zagotavljanja ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot »leadership« 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«.

Lz navedenih definicij lahko razberemo nekatere glavne značilnosti fenomena vodenja, in sicer (glej Northouse, 2004:3):

- vodenje je *proces* oziroma interakcija med vodjem in vodenimi;
- vodenje vključuje *vpliv*, saj brez vpliva tudi vodenje ne obstaja;
- vodenje vključuje vpliv na *skupino posameznikov*, ki sledijo skupnemu cilju; ter
- vodenje vključuje *doseganje ciljev*, saj vodenje pomeni usmerjanje skupine posameznikov k doseganju določene naloge ali cilja.

Vodja je torej tisti, ki lahko in tudi mora vplivati na svoje zaposlene, če želi, da se dosežejo določeni cilji, pri čemer ni dovolj, da zaposleni le dosežejo organizacijske cilje, vodja jih mora pripraviti do tega, da si to tudi želijo, kar pomeni, da mora vizijo in poslanstvo organizacije oblikovati in posredovati tako, da bo zaposlene navdihovala. Brajša (1996:78) pravi, da lahko vodja na zaposlene vpliva s prisilo, nadzorom ali zaupanjem ter nadaljuje, da je nadzor sicer potreben, a je zaupanje bistveno. Pomembno je tudi, da vodja zna deliti moč<sup>17</sup>, vpliv in kontrolo s sodelavci, saj jih s tem pritegne k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev ter jim vzbudi občutek pripadnosti organizaciji, občutek, da obvladujejo situacijo ter sami sebe, kar vpliva na povečanje spoštovanja samega sebe in možnosti lastnega razvoja (glej Možina, 1996:92-93).

#### 4.2.2 Socialne in emocionalne kompetence vodij

Medosebni odnosi oziroma delo z ljudmi zahteva od vodje določene socialne veščine<sup>18</sup> in socialne kompetence. Socialne kompetence je Gesten (v Topping in drugi, 2000:29) opredelil kot »ustrezno odzivanje in sodelovanje v medosebnih situacijah«. Na splošno je socialno kompetenten tisti človek, ki uspešno komunicira z večino ljudi v večini situacij (glej Topping in drugi, 2000:35), pri čemer mora vedeti, kaj lahko in česa ne sme narediti ter kakšne so posledice pasivnosti. Vodja se pri svojem delu srečuje z različnimi ljudmi in situacijami, pri tem mora pravilno oceniti in interpretirati situacijo, predvideti posledice svojega vedenja, najiti

---

<sup>17</sup> Na tem mestu bi poudarila razliko med vplivom in močjo. Možina (1994:96) vpliv opredeli kot proces, v katerem posameznik ali skupina povzroči spremembo v ravnanju ali stališčih drugega posameznika ali skupine, moč pa se izraža z uspešnim vplivom. Razlika med vplivom in močjo je tudi v tem, da moč pojmuje širše, in sicer kot potencialno možnost za izvajanje vpliva.

<sup>18</sup> Gesten (v Topping in drugi, 2000:29) je socialne veščine definiral kot »visoko specifične vzorce vedenja, tako verbalnega kot neverbalnega, s pomočjo katerega vplivamo na druge«.

učinkovite rešitve za težave ter sprejete odločitve uspešno prevesti v vedenje. Socialne kompetence so bistvenega pomena za uspešno vodenje, saj lahko vodja z uspešnim prilagajanjem različnim situacijam in zaposlenim vpliva tudi na dobro počutje v organizaciji, ki ustvarja prijetno delovno vzdušje in povečuje zadovoljstvo zaposlenih.

Kot sem že omenila, je vodenje proces interakcije med vodjem in zaposlenimi, pri čemer Wong in Law (v Logar, 2004:25) trdita, da sta pri vsaki interakciji emocionalno zavedanje in regulacija emocij pomembna faktorja, ki vplivata na kvaliteto interakcij (glej Wong in Law v Logar, 2004:25), kar pomeni, da so emocionalne kompetence vodij izrednega pomena, saj so vodje stalno vključeni v proces interakcije. V povezavi s tem Ashforth in Humphrey (v Mesner Andolšek, 2002:19) poudarjata, da vodenje spada med tiste organizacijske procese, ki so prepojeni s čustvi ter pravita, da je vodenje najbolj učinkovito takrat, ko uspe vzpostaviti emotivno povezanost s podrejenimi.

Emocionalna kompetenca pomeni demonstracijo samoučinkovitosti uporabe emocij v socialnih transakcijah (glej Saarni, 2004:25), pri čemer samoučinkovitost označuje »posameznikovo zaupanje v lastne sposobnosti in veščine za uresničitev zastavljenih ciljev«. Uporaba emocij se nanaša na emocionalni odziv posameznikov na podlagi znanja o emocijah ter na izražanje emocij v medosebnih odnosih in komunikaciji. Posameznik, ki zrelo uporablja emocionalne kompetence v svojih emocionalnih odzivih in načinu promoviranja personalne integritete, deluje na podlagi etičnih vrednot in moralne dispozicije (glej Saarni, 2000:69), ki jo spremljajo simpatija, samokontrola ter občutek za poštenost in odgovornost (glej Campbell v Saarni, 2000:72). Emocionalno »zreli« vodje so po mnenju Bassa (glej Wong in Law v Logar, 2004:26) bolj nagnjeni k podpiranju in vrednotenju svojih zaposlenih, hkrati pa tudi bolj dovzetni za lastne emocije in emocije drugih.

Humphrey (v Vrčko, 2004:46) pravi, da upoštevanje emocij drugih pomeni imeti sposobnost empatičnega vživljanja, ki vodi omogoča boljše razumevanje in identificiranje emocij in potreb zaposlenih, kar pripomore k uspešnejšemu reševanju problemov in situacij v organizaciji. Mayer (v Kovač, 2004:53) poudarja,

da je empatija naravna danost, ki se je ne da naučiti ter je še posebno pomembna v primeru, ko so stališča vodje in sodelavca popolnoma nasprotna. Ta lastnost omogoča tudi globlji pogled vase, ki je še posebno pomemben za osebno zorenje, ki je ključna postavka pri oblikovanju aдекватne samopodobe. Kovač (2004:55) pravi, da je pozitivna podoba vstopnica v krog vodilnih osebnosti, saj lahko človek uspešno vodi druge le, če zaupa vase, je s seboj pretežno zadovoljen, samokritičen in usmerjen k napredku. Goldstein in Michaels (v Kellet in drugi, 2003:525) pa trdita, da empatija prispeva k pozitivnim medosebnim odnosom, ki spodbujajo integriteto in kredibilnost vodje ter vplivajo na sodelovanje in zaupanje. Če želi vodja ustvariti odnos zaupanja, mora opustiti kritiko in prisilo ter graditi na sodelovanju in upoštevanju interesov vseh zaposlenih. Pomembno je tudi, da vodja zaupa svojim zaposlenim, saj se v okolju medsebojnega zaupanja med vodjem in zaposlenimi oblikuje prijetna delovna klima, ki ugodno vpliva na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.

### 4.2.3 Teorije vodenja

#### 4.2.3.1 *Modeli osebnih značilnosti*

Zgodnje študije o vodenju (do leta 1940) so bile naravnane na odkrivanje značilnih osebnostnih lastnosti vodje, kasneje pa so preučevanja razširili še na fizične, socialne in delovne značilnosti. Modeli osebnih značilnosti vodje so temeljili na domnevi, da so za vodjo značilne nekatere osebnostne, socialne in fizične posebnosti, ki so osnovnega pomena za razlikovanje med vodji in nevodji<sup>19</sup>. Po tej teoriji naj bi imel vsak uspešen vodja določene karakteristike, ki naj bi ga ločevale od neuspešnega vodje. Na koncu se je izkazalo, da modeli osebnih značilnosti vodje ne razlikujejo dosledno dobrih vodij od slabih, kar pa ne pomeni, da so navedene značilnosti brez veljave – pomeni le, da moramo navedene značilnosti ocenjevati povezano z okoliščinami in potrebami članov skupine (glej Možina, 1996:95).

---

<sup>19</sup> Možina (1996:95) kot ključne značilnosti za identifikacijo vodje navaja fizične (mlajši ali srednje starosti, vitalen, visok, vitek ter dopadljive zunanosti), osebnostne (prilagodljiv, čustveno stabilen, obvladovan, samozavesten, prodoren), socialne (prikupen, olikan, popularen, pripravljen sodelovati, izobražen na ustrezni šoli, naravnani k mobilnosti in napredovanju) in delovne značilnosti (usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, poln iniciativnosti, pripravljen sprejemati odgovornost).

#### 4.2.3.2 Vedenjski modeli

Ker so raziskovalci spoznali, da ni enotnih osebnostnih in drugih značilnosti za vse vodje, so pozornost usmerili k vedenjskim značilnostim. Vedenjski modeli (1940-1960) razlikujejo in poudarjajo vedenjske oziroma akcijske značilnosti pri uspešnih in neuspešnih vodjih, kar pomeni, da so se raziskovalci osredotočili na preučevanje, kaj vodje bolj ali manj uspešno počnejo, kako dajejo naloge podrejenim, kdaj in kako komunicirajo, kako delajo in podobno (glej Možina, 1996:95). Za razliko od teorije osebnih značilnosti vodje, ki temelji na predpostavki, da so značilnosti vodje prirojene in se jih ni mogoče naučiti, pa vedenjski modeli zagovarjajo stališče, da je mogoče vedenje vodje opazovati in se ga naučiti, pri tem je treba le ugotoviti pravi in zato najučinkovitejši stil vodenja. Stili vodenja, ki jih opisujejo različni avtorji, se gibljejo od avtorskega do demokratičnega stila vodenja, pri čemer se oba ekstrema le redko realizirata v čisti obliki, saj se po navadi način vodenja približuje enemu ali drugemu ekstremu (glej Nastran Ule, 2004:390). Splošna predpostavka večine avtorjev je, da so vodje z bolj demokratičnim načinom vodenja učinkovitejši oziroma uspešnejši, saj naj bi pod vplivom bolj demokratičnega načina vodenja zaposleni naredili več in bolje. Vodje z bolj demokratičnimi stili vodenja s strani svojih podrejenih običajno dosegajo večjo stopnjo zaupanja in spoštovanja, participacija in večja odgovornost pa zadovoljujeta potrebe zaposlenih po samoaktualizaciji in samozavesti. Ne glede na prednosti bolj demokratičnih stilov vodenja pa ne velja čisto zanemariti tudi stilov, ki se nagibajo k bolj avtorskemu načinu vodenja, saj je v nekaterih situacijah, kjer so potrebne hitre odločitve, tak stil vodenja celo nujen. Nastran Ule (2004:390) tudi poudarja, da je produktivnost v avtorsko vodenih skupinah običajno zelo visoka, pogosto celo večja kot v demokratično vodenih skupinah, saj so avtoritativni vodje zelo strogo usmerjeni k realizaciji zastavljenega cilja skupine. Avtorica (prav tam) tudi pravi, da sta oba ekstrema – demokratični in avtorski stil – v čisti obliki preprosto neizpolnljiva, saj mora vsak avtorski vodja pri svojih odločitvah upoštevati tudi mnenje drugih članov skupine in njihovo voljo, prav tako pa mora tudi demokratični vodja pri izvedbi nalog in ciljev skupine izvajati pritisk na člane, da se držijo svojih predpisanih vlog in discipline.

Raziskovalci vodenja so na koncu prišli do ugotovitve, da noben stil vodenja ni učinkovit vedno in v vseh situacijah. V organizacijah, ki se razlikujejo po vrednotah, normah, pravilih, ljudeh in zunanjem okolju, se vodje pri svojem delu srečujejo z različnimi situacijami in nalogami, zato je pomembno, da stil vodenja prilagodijo organizaciji, nalogi in konkretni situaciji. Prednost vodje je, da pozna svoj prevladujoči stil vodenja ter značilnosti vsakega posebej, saj se lahko tako zavestno odloči za tisti način vodenja, za katerega verjame, da bo v določeni situaciji najuspešnejši pri doseganju ciljev in pri doseganju zadovoljstva zaposlenih – ta premik v razmišljanju označuje situacijska teorija.

#### 4.2.3.3 Situacijska teorija

Situacijska teorija (1960-1980) zagovarja stališče, da vsaka situacija zahteva specifičen tip razreševanja in vodenja. Ta teorija izhaja iz predpostavke, da je uspeh vodenja odvisen od interakcije med kontekstom (situacijo), vodjem in vodenimi – *»prepričanje, da obstaja idealni stil vodenja, ki je v vseh situacijah uspešen, je bilo dokončno preseženo«* (glej Wren; Staehle; Dessler v Kovač, 2004:32). Predpostavke omenjene teorije sta dobro izrazila Cartwright in Zander (v Ule, 2000:386) v svoji definiciji vodenja. Avtorja pravita, da *»vodenje sestoji iz dejanj članov skupine, ki prispevajo k definiciji skupinskih ciljev, ki usmerjajo skupino k ciljem, ki izboljšujejo interakcije članov skupine, vzpostavljajo kohezijo v skupini ali so izvor moči za skupino«*. V okviru situacijskih teorij je posebno pozornost vzbudila kontingenčna teorija Freda Fiedlerja. Njegova teorija izhaja iz osrednje hipoteze, da je storilnost skupine funkcija stila vodenja in skupinske situacije, ki omogoča ali omejuje izvajanje izbranega stila vodenja.

Možina (1996:98) je izpostavil nekatere situacijske dejavnike, ki jih upoštevajo različni situacijski modeli vodenja, in sicer zapletenost dela in nalog, zrelost članov skupine, potrebe zaposlenih, odnose med člani in vodjo, vire moči vodje, odločanje v skupini ter osebne značilnosti vodje. Možina (1990:57) pravi, da je bilo v različnih raziskavah ugotovljeno, da lastnosti, kot so raven inteligence, občutek za situacijo, učinkovitost delovne navade, iniciativnost, tehnična in strokovna usposobljenost, zaupanje v napredek, visoki etični standardi, poštenost, prijaznost, fleksibilnost in prisotnost vizije o prihodnosti organizacije, prispevajo k učinkovitosti

vodenja. Na podlagi lastnosti, ki prispevajo k učinkovitosti vodenja, pa lahko sklepamo tudi o nekaterih lastnostih, ki ovirajo učinkovito vodenje. Možina (1990:57) kot take lastnosti omenja pretirano občutljivost, labilnost ali togost, ozkost, zaprtost, pasivnost, pretirano opreznost, oklevanje, samovoljo, trmoglavost, zaletavost, nedoslednost in nepoštenost. Kovač (2004:54) pa tem lastnostim doda še podredljivost drugim ter premočno izraženo dominantnost, pri čemer poudarja, da je slednja lahko vzrok pretiranemu uveljavljanju superiornosti in samodržstva, kar sodelavce odbija in zmanjšuje njihovo iniciativnost (glej Kovač, 2004:54). Pri tem bi omenila, da so različni avtorji in razne študije (glej Mayer v Kovač, 2004:53; Stogdill v Northouse, 2004:16-17; Mann, Lord, DeVader in Alliger, Kirkpatrick in Locke v Northouse, 2004:18) izpostavili kar nekaj lastnosti, ki so po njihovem mnenju učinkovite za uspešno vodenje, vendar pa se te lastnosti razlikujejo od študije do študije, kar po mnenju Handyja (1976:89) kaže na to, da lahko učinkoviti vodje prihajajo iz različnih virov in da se lastnosti, ki vodijo k uspehu, razlikujejo od situacije do situacije.

V zadnjih dveh desetletjih se je pozornost avtorjev preusmerila na »nove pristope vodenja«, saj so avtorji ugotovili, da omenjene teorije vodenja niso dovolj natančno opredelile, koliko in kako naj vodja vpliva na zaposlene. Med novejšimi pristopi k vodenju je največ pozornosti avtorjev pritegnilo transformacijsko vodenje, za katerega Bryman (v Northouse, 2004:169) pravi, da je del paradigme »novega vodenja«, ki pozornost namenja predvsem karizmatičnim in emocionalnim elementom vodenja.

#### 4.2.4 Transformacijsko vodenje in zaupanje

Pojem transformacijskega vodenja je prvi uporabil Downton, njegovo pomembnost pa je v svoji knjigi z naslovom *Leadership* poudaril politični sociolog James MacGregor Burns (glej Northouse, 2004:169)<sup>20</sup>. Northouse (2004:169) pravi, da je transformacijsko vodenje proces, ki spreminja in preoblikuje posameznike in kulturo organizacije. Transformacijsko vodenje je povezano s čustvi, vrednotami, etiko, standardi in dolgoročnimi cilji, pri čemer vključuje ocenitev motivov

---

<sup>20</sup> Študije transformacijskega vodenja se opirajo na Bassov empirični okvir, ki ima podlago v Burnsovem teoretičnem delu.

sodelavcev, zadovoljevanje njihovih potreb ter obravnavanje sodelavcev kot edinstvenih človeških bitij. Ta oblika vodenja vključuje izjemno obliko vpliva, na podlagi katerega zaposleni dosežejo več, kot se od njih dejansko pričakuje. Transformacijski vodje zaposlene navdihnejo za uresničitev vizije in ciljev organizacije, kar vpliva na emocionalno vključenost zaposlenih v organizacijo, saj ti verjamejo, da lahko prispevajo k poslanstvu organizacije. Transformacijski vodje ustvarjajo vizijo, ki izvira iz skupnih interesov različnih posameznikov in enot v sklopu organizacije ter spodbuja identificiranje zaposlenih z organizacijo in občutek samoučinkovitosti (glej Shamir et al. v Northouse, 2004:183). Deetz, Tracy in Simpson (v Driskill in Brenton, 2005) pravijo, da mora biti vizija dovolj realistična, da lahko ustvari jasno sliko prihodnosti, dovolj vplivna, da povzroči pripadnost ciljem, dovolj razumljiva, da zagotovi sodelovanje, ter dovolj odprta, da jo lahko drugi sprejmejo za svojo, saj lahko le taka vizija navdihne in motivira zaposlene k doseganju ciljev organizacije. Jasna in privlačna vizija, ki je usmerjena na potrebe zaposlenih, ima izredno motivacijsko moč, saj povzroči ustvarjalno motivacijsko napetost in sproži proces poistovetenja zaposlenih z organizacijo (glej Možina, 2002:13).

Transformacijski pristop tudi zahteva, da vodje postanejo »družbeni arhitekti«, kar pomeni, da jasno opredelijo vrednote in norme organizacije. Transformacijski vodje se vključijo v kulturo organizacije in pomagajo k preoblikovanju njenega pomena, pri čemer se zavedajo, da mora vsak zaposleni poznati svojo vlogo v organizaciji in razumeti, kako s svojim delovanjem prispeva k višjim ciljem organizacije. Schein (v Gottlieb in Sanziri, XXXX:1282) pravi, da je kultura, ki ima zadovoljive etične predpostavke in druge etične attribute, predispozicija za transakcijskega vodjo, ki temeljnih predpostavk ne bo spreminjal, ampak bo deloval v skladu z obstoječimi vrednotami, normami in predpostavkami organizacije (glej tudi Pfeffer v Gottlieb in Sanziri, XXXX:1282). Avtor tudi poudarja, da so v primeru disfunkcionalnosti kulture in etičnih predpostavk bolj primerni transformacijski vodje, ki težijo k preoblikovanju in spreminjanju kulture in etičnih predpostavk organizacije (glej Schein v Gottlieb in Sanziri, XXXX:1283) ter so sposobni vplivati na to, da člani organizacije sprejmejo nove ideje in metode. Transformacijski vodje člane organizacije motivirajo za ustvarjanje nove organizacijske kulture tako, da upanja, vrednote in prepričanja članov



organizacije povežejo z organizacijo ter s tem vplivajo na identifikacijo članov organizacije s cilji in vrednotami organizacije. Zaposleni transformacijske vodje dojemajo kot velike vzornike, ki imajo močno razvite moralne vrednote in etične standarde. Transformacijski vodje so prepričljivi, sposobni in izražajo močne ideale. Svoje zaposlene poslušajo z vso pozornostjo, upoštevajo njihove potrebe in želje ter so tolerantni tudi, kadar pride do nasprotja mnenj. Zaposleni takšnim vodjem zaupajo in verjamejo v ideje, ki jih le-ti predstavljajo.

#### *4.2.4.1 Transformacijsko in transakcijsko vodenje*

Transakcijski pristop k vodenju temelji na predpostavki o procesu vodenja kot o učinku in protiučinku (transakciji), kar pomeni, da vodja ponudi pristojnosti in napor (koordinacijski) pri izpolnitvi nalog skupine ter od vodenih prejme poslušnost, podporo in priznanje (glej Staehle v Kovač, 2004:38-39). Možina (v Kovač, 2004:39) pravi, da transakcijsko vodenje označuje dogovarjanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela oziroma če delo opravlja v skladu z dogovori. Transakcijski vodja se ravna po pravilih, ne navdušuje podrejenih in je posredovalec dogajanja. Avtor (prav tam) pravi, da je na drugi strani transformacijsko vodenje spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi jih navdušilo za premagovanje težav pri delu. Transformacijski vodje vodijo zaposlene z motiviranjem, lastnim zgledom, karizmo in inspiracijo ter z vpletanjem čustev v delovno situacijo dosežejo, da zaposleni ves svoj napor usmerijo v doseganje organizacijskih ciljev. Vse našteté značilnosti, ki so nepogrešljive pri transformacijskem vodenju, vodijo v večje zaupanje v vodjo, organizacijsko pripadnost<sup>21</sup>, prostovoljno ubogljivost, visoko učinkovitost in motivacijo, visoko kohezivnost skupine (zaradi skupnih prepričanj in zmanjšanja konfliktov) in zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem bi omenila, da so Podsakoff in sodelavci (v Dirks in Ferrin, 2002) dokazali, da je zaupanje neposredno povezano s transformacijskim vodenjem. Avtorji pravijo, da transformacijski vodje opravljajo takšne dejavnosti, s katerimi si pridobijo zaupanje podrejenih ter v zameno dosegajo želene rezultate. Jung in Avolio (v Dirks in Ferrin, 2002) menita, da transformacijski vodje zaupanje

---

<sup>21</sup> Vpliv transformacijskega vodenja na organizacijsko pripadnost so dokazali Arnold, Barling in Kelloway (v Laka-Mathebula, 2004).

dosežejo z dokazovanjem skrbi in spoštovanja podrejenih ter z obravnavanjem vsakega podrejenega kot posameznika s svojimi potrebami in sposobnostmi. Northouse (2004:177) poudarja, da pod vplivom transformacijskega vodenja zaposleni dosežejo več, kot se od njih pričakuje, pod vplivom transakcijskega vodenja pa le pričakovane rezultate. Lowe, Kroeck in Sivasubramaniam (v Northouse, 2004:177) so na podlagi raziskave ugotovili, da so se posamezniki, ki so izvajali transformacijsko vodenje, izkazali za bolj učinkovite vodje z boljšimi delovnimi rezultati kot posamezniki, ki so izvajali transakcijsko vodenje. Številni avtorji tudi poudarjajo, da je transformacijsko vodenje, predvsem v današnjem nestabilnem organizacijskem okolju, bolj učinkovito od transakcijskega (glej Dubinsky, Yammarino, Spangler in Bass; Lowe v Logar, 2004:19), saj so zaposleni bolj zadovoljni, samostojni, pripravljeni na spremembe ter dosegajo boljše rezultate.

#### *4.2.4.2 Transformacijsko vodenje in karizma*

Najbolj znano definicijo karizme je oblikoval Weber (v Northouse, 2004:171). Po Webru (v Northouse, 2004:171) karizma vključuje posebne osebne značilnosti, ki dajejo osebi nadčloveške ali izjemne sposobnosti. Te značilnosti so božanskega izvora in so omejene le na nekatere posameznike ter vplivajo na to, da se posameznika obravnava kot voditelja.

Čeprav obstajajo znatne razlike med transformacijskim in karizmatičnim vodenjem, pa avtorji tērmina pogosto uporabljajo kot sinonima. House (v Vrčko, 2004:51) je karizmatično vodenje opisal kot fenomen, ki se pojavi ob nepojasnjem vplivu, ki ga imajo vodje na zaposlene. Avtor pravi, da so karizmatični vodje sposobni zaposlene pripraviti do brezpogojne sprejetosti vodij in njihovih pričakovanj kot edino pravih. Karizmatični vodje povzročijo emocionalno vpletenost zaposlenih, ki vpliva na to, da zaposleni ves svoj napor usmerijo v doseganje organizacijskih ciljev. House<sup>22</sup> (v Northouse, 2004:171) je kot osebne značilnosti karizmatičnega vodje izpostavil dominantnost, močno željo po vplivu na druge, samozavest ter močan občutek za moralne vrednote. Avtor (v Northouse, 2004:172-173) pravi, da se učinki karizmatičnega vodenja kažejo na:

- a) zaupanju zaposlenih v ideologijo vodje,
- b) podobnosti med prepričanji vodje in zaposlenih,
- c) brezpogojnem sprejemanju vodje s strani zaposlenih,
- d) izražanju navdušenosti nad vodjo,
- e) poslušnosti zaposlenih,
- f) identifikaciji zaposlenih z vodjo,
- g) čustveni vpletenosti zaposlenih,
- h) zviševanju ciljev zaposlenih, ter
- i) zaupanju zaposlenih v doseganje ciljev.

Bass in Avolio (v Northouse, 2004:174) sta oblikovala *model transakcijskega in transformacijskega vodenja*, po katerem transformacijsko vodenje poleg karizme vključuje še inspiracijsko motivacijo, intelektualno stimulacijo ter upoštevanje posameznika. Karizma ali idealizirani vpliv označuje vodje, ki so veliki vzorniki svojim zaposlenim. Zaposleni se identificirajo s svojim vodjem in mu želijo biti podobni<sup>23</sup>, hkrati pa mu tudi zaupajo in ga spoštujejo. Ti vodje imajo običajno zelo visoke standarde morale in etičnega obnašanja. Inspiracijska motivacija označuje vodje, ki svoje zaposlene navdihnejo oziroma motivirajo za uresničitev vizije organizacije, pri čemer vizija pomeni predstavljanje drugačnega, boljšega stanja ter načinov za njegovo uresničevanje (glej Možina, 1996:92-93). V okviru intelektualne stimulacije vodja stimulira zaposlene k ustvarjalnosti in inovativnosti, kar pomeni, da vodja zaposlene spodbuja k novim pristopom in razvoju inovativnih načinov reševanja organizacijskih problemov. Pri uvajanju in razvoju ustvarjalne dejavnosti v organizaciji je vloga vodje izjemno pomembna, saj lahko vodja s svojim vplivom bistveno pripomore k temu, da je izvajanje idej in njihovo uresničevanje v praksi množično, zaželeno in cenjeno (glej Možina, 2002:21). Sonnenburg in Fairholm (v Tan in Tan, 2000) sta prepričana, da visoka raven zaupanja pripomore k inovativnemu delovnemu okolju, v katerem se lahko razvijejo inovativne ideje. Posameznik se v takem okolju počuti varnega, kar ga spodbuja k raziskovanju novih načinov opravljanja dela, hkrati pa tudi ve, da se lahko zanese na podporo in pomoč svojega nadrejenega. Zadnji element transformacijskega vodenja, ki se

---

<sup>22</sup> Utemeljitelj teorije karizmatičnega vodenja (glej Northouse, 2004:171).

<sup>23</sup> Možina (1990:39) pravi, da je zelo pomembno, kakšen vodja je in kako ga vidijo drugi, saj si podrejeni praviloma prizadevajo posnemati svojega vodjo.

nanaša na upoštevanje posameznika, pa vključuje skrb vodje za spodbudno klimo, zanimanje za posameznika ter upoštevanje potreb posameznikov.

#### 4.2.4.3 Transformacijsko vodenje in etika

Etična načela so jedro ravnanja, ki usmerja človeka na poti od vrednostno indiferentnega – biološkega do vrednostno valentnega – človeškega (glej Kovač, 2004:56). Občutek za dobro/slabo, pravično/nepravično, primerno/neprimerno, pravilno/napačno ... se razvije v procesu vzgoje, kar pomeni, da je etika učljiva in da so njen ključni izvor medosebni odnosi (glej Kovač, 2004:56). Kovač (2004:56) pravi, da je najpomembnejši cilj etičnega razvoja dober človek, in poudarja, da je etično ravnanje ena izmed najpomembnejših nalog vodje, saj se bo predvsem na osnovi njegovih dejanj začela v ljudeh prebujati moralna vest kot intuitiven občutek o dobrem in slabem.

Transformacijski vodje skušajo s svojim delovanjem spodbuditi zaposlene k višjim standardom moralne odgovornosti, pri čemer ta poudarek transformacijskega vodenja jasno kaže na to, da ima vodenje tudi moralno dimenzijo (glej Bass in Steidlmeier v Northouse, 2004:308) in da je etika pomembna razsežnost transformacijskega vodenja. Northouse (2004:303) pravi, da je transakcijsko vodenje tesno povezano z etičnim egoizmom<sup>24</sup>, katerega temeljna predpostavka je, da mora posameznik delovati tako, da bo maksimiziral svojo korist. Pristno transformacijsko vodenje pa je povezano z altruizmom, ki temelji na predpostavki, da je dejanje moralno, če je njegov osnovni namen interese drugih ljudi postaviti pred svoje lastne interese. Mayer (v Kovač, 2004:53) poudarja, da sta altruizem in filantropija osnovni odnosni naravnosti vodje do sodelavcev. Vodja, ki nenehno postavlja sebe v ospredje, zapostavlja druge, le-ti pa tako polagoma izgubljajo občutek pomembnosti in potrebnosti. Kovač (2004:56) pravi, da se dober vodja drži v ozadju in se izpostavi le, če je potrebno, ter vedno najprej poskrbi za druge. Northouse (2004:303) kot vmesno obliko med etičnim egoizmom in altruizmom omenja še utilitarizem, ki zagovarja stališče, da morajo ljudje delovati na način, ki bo omogočil največjo korist največjemu številu ljudi. Po tej teoriji so moralno korektna dejanja tista dejanja, ki maksimizirajo družbene koristi in minimizirajo

družbene stroške (glej Schumann v Northouse, 2004:304). Avtor (2004:302) v povezavi z vodenjem in etiko govori o etičnem vodenju, ki označuje ravnanje in vedenje vodij in njihove reakcije v določenih situacijah. Wolfe (v Gottlieb in Sanzgiri, XXXX:1283) poudarja, da sprejemanje odločitev, ki temeljijo na tem, kaj je prav in kaj narobe, ni preprost, linearen in enodimenzionalen proces, ter nadaljuje, da morajo vodje pri tem upoštevati druge ljudi ter družbene vrednote in preference vključiti v proces sprejemanja odločitev. Northouse (2004:316) pravi, da so etični vodje pošteni, pravični in odkriti ter izražajo pristno skrb za druge, pri čemer je prav skrb za druge značilnost, ki pristne transformacijske vodje loči od psevdo-transformacijskih vodij (glej Bass in Steidlmeier v Northouse, 2004:316). Bass (v Vrčko, 2004:52) pravi, da za razliko od psevdo-transformacijskih vodij pristni transformacijski vodje vodijo iz srca. Etični vodje spoštujejo druge ljudi in jih obravnavajo kot edinstvena človeška bitja s svojimi željami in potrebami (glej Northouse, 2004:310). Spoštovanje posameznika in njegovega dela spodbuja njegovo uspešnost izvajanja nalog, kar pripomore k spodbujanju njegove samoiniciativnosti, ki v posamezniku sprošča ustvarjalno svobodo, inovativnost, samostojnost pri delu ter sproščenost, zato je bolje pripravljen na sprejemanje in spoprijemanje z izzivi pri opravljanju svojih nalog (glej Woodruffe, 1999:140-146). Etični vodje svoje podrejene poslušajo, imajo sposobnost empatije ter so strpní, kadar pride do nasprotja mnenj. Northouse (2004:20) tudi poudarja, da integriteta, ki je bistvena značilnost etičnega vodenja (glej Gottlieb in Sanzgiri, XXXX:1285), označuje odkritost in zanesljivost nadrejenega, ter nadaljuje, da so vodje, ki izražajo integriteto, lojalni ter vzbujajo zaupanje drugih.

Vodja je odgovoren za spoštovanje in uveljavljanje strokovne etike, zanj pa veljajo tudi načela poslovne etike. Poslovna etika obravnava odločanje in ravnanje vodilnih ljudi v skladu z lastnimi prepričanji, vrednotami organizacijske kulture in širšega okolja (glej Kovač, 2004:138). Etičnost poslovnega odločanja je osnova za zaupanje sodelavcev, predstojnikov, poslovnih in strokovnih partnerjev ter javnosti, etičnost poslovanja pa je pogoj za dolgoročno uspešnost in ugled organizacije. V organizaciji, ki se ravna po kodeksu poslovne in strokovne etike, ljudje čutijo močno pripadnost in lojalnost, poslovni partnerji primernost za poslovno in

---

<sup>24</sup> Etični egoizem, utilitarizem in altruizem so etični pristopi v moralnem obnašanju ljudi (glej Northouse, 2004:303).

strokovno partnerstvo, etično neoporečni lastniki pa pozitivno vplivajo tudi na zadovoljstvo zaposlenih (glej Kovač, 2004:139).

#### 4.2.5 Uslužno vodenje in zaupanje

Uslužno vodenje<sup>25</sup> je opredeljeno kot »razumevanje in ravnanje vodje, ki interese drugih postavlja pred svoje lastne interese« (glej Laub v Joseph in Winston, 2005:9). Uslužni vodja v ospredje postavlja spoštovanje in razvoj ljudi, oblikovanje skupnosti, načelo verodostojnosti ter delitev moči in statusa za skupno dobro vsakega posameznika, celotne organizacije in drugih, ki jim organizacija služi. Služenje drugim, pobuda, poslušanje, razumevanje, domišljija, sposobnost umika, sprejemanje, empatija, intuicija, predvidevanje, zavedanje, zaznavanje, sposobnost prepričevanja, sposobnost konceptualiziranja ter sposobnost oblikovanja skupnosti so za Greanleafa glavne značilnosti uslužnega vodje (v Joseph in Winston, 2005:11), med katerimi kot značilnosti, ki spodbujajo zaupanje podrejenih v uslužnega vodjo, izpostavi empatijo, popolno sprejetje drugih, zgled in zanesljivost<sup>26</sup>. Avtor pravi, da je uslužno vodenje rezultat in vir zaupanja, saj uslužni vodja spodbuja percepcijo svoje zanesljivosti in tako posledično vpliva na pridobitev zaupanja podrejenih (glej tudi Zolin v Joseph in Winston, 2005:11).

Russell in Stone (v Joseph in Winston, 2005:9) sta oblikovala praktični model uslužnega vodenja, ki vključuje 9 glavnih značilnosti uslužnega vodenja (vizija, odkritost, integriteta, zaupanje, uslužnost, zgled, iniciativnost, spoštovanje drugih, opolnomočenje) in 11 dodatnih (komunikacija, verodostojnost, kompetentnost, nadzorstvo, vidljivost, vpliv, prepričanje, poslušanje, spodbujanje, učenje, delegiranje). Russell in Stone menita, da si uslužni vodja pridobi zaupanje svojih podrejenih z izražanjem skrbi in integritete (glej tudi Bell et al.; Davis.; Korsgaard et al. in drugi v Joseph in Winston, 2005:12), nekateri avtorji pa zaupanje podrejenih v uslužnega vodjo povezujejo tudi z zgledom (Podsakoff et al.), komunikacijo (Cufaude; Ellis in Shockley-Zabalak; Fisman in Khanna; Holton in drugi), kompetencami (Daley in Vasu; McAllister in drugi) ter delegacijo, ki se kaže z

---

<sup>25</sup> Uslužno vodenje je pristop, ki ga je v začetku sedemdesetih izpostavil Greanleaf (v Joseph in Winston, 2005:9).

<sup>26</sup> Mayer (v Kovač, 2004:53) zanesljivost opredeli kot pravočasno in kakovostno izpolnjevanje obljub in dogovorov ter zagotavljanje vrnitvenih sporočil sodelavcem.

opolnomočenjem<sup>27</sup> in participativnim odločanjem (Korthuis-Smith; Nyhan in drugi) (glej Joseph in Winston, 2005:12). Makarovič (2003:92) poudarja, da opolnomočenje že samo po sebi zahteva določeno raven zaupanja (predvsem vertikalno od zgoraj navzdol, pa tudi v nasprotni smeri), hkrati pa so njegove pozitivne posledice dodatna krepitev medsebojnega zaupanja, razbremenitev višjih organizacijskih nivojev z boljšo izkoriščenostjo (predvsem človeških virov) znotraj organizacije, krepitev skupnosti znotraj organizacije ter močnejši občutki pripadnosti.

Avtorji trdijo, da uslužno vodenje poleg razvoja zaupanja, ki ima številne pozitivne učinke, med katerimi Joseph in Winston (2005:16) izpostavita zadovoljstvo z delom, organizacijsko pripadnost, prepričanje v točnost informacij in pripadnost odločitvam, lahko vpliva tudi na večje organizacijsko zadovoljstvo, produktivnost in finančne rezultate (glej Laub; Osborne; Melrose; Ruschman v Joseph in Winston, 2005:16).

#### **4.3 VLOGA VODENJA PRI OBLIKOVANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE (ZAUPANJA) IN ORGANIZACIJSKE KLIME**

##### **4.3.1 Vloga vodenja pri oblikovanju organizacijske kulture**

Schein (v Mesner Andolšek, 1995:84) pravi, da procesa vodenja ne moremo ločevati od procesa oblikovanja kulture, saj so prav problemi, okoli katerih se oblikuje kultura, funkcija vodenja. V tem smislu Schein potegne enačaj med vodenjem in oblikovanjem organizacijske kulture (glej Mesner Andolšek, prav tam), Mesner Andolškova (1995:89) pa poudarja, da je kultura zelo difuzen pojav in prežema delovanje na način, ki ni podrejen neposredni kontroli katerekoli skupine ali posameznika v organizaciji, ter da formalno vodstvo nima monopola pri oblikovanju kulture v organizaciji, saj na proces nastajanja organizacijske kulture vplivajo tudi drugi zaposleni bodisi kot neformalni voditelji bodisi tako, da delujejo v organizaciji. Kljub temu pa avtorica meni, da ima formalno vodstvo prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načina delovanja, saj mu

---

<sup>27</sup> Opolnomočenje je prenos dela moči iz višjih na nižje ravni (glej Makarovič, 2003:91).

pozicija moči omogoča, da bolj odločilno kot vsi zaposleni vpliva na sisteme nagrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih.

Povezanost med vedenjem vodij in vedenjem organizacije so dokazali številni avtorji (glej Giberson; Pillai et al.; Schnake et al., Schwartz in Bilsky; Sims in Brinkman; Townsend et al.; Williams v Joseph in Winston, 2005:8), prav tako pa tudi povezanost med vedenjem vodij in vrednotami organizacije (glej Martinez in Dorfman; Shadur et al. v Joseph in Winston, 2005:8). Mesner Andolškova (1995:88) pravi, da imajo stališča, prepričanja in vizije vodstva pomemben vpliv na vsakdanjo prakso in sisteme pomenov, ki prežemajo celotno organizacijo, in da nam prav vez med stilom vodenja in organizacijsko kulturo pogostokrat pomaga razložiti, zakaj organizacija deluje tako, kot deluje.

Najpomembnejši mehanizem, s katerim vodje sporočajo, kakšna so njihova prepričanja in predpostavke ali kaj je njihova najpomembnejša skrb, je *mehanizem njihove pozornosti*. Njihova vprašanja, pohvale, komentarji, opazke in nagrade so zelo močni sporočilni signali, ki jih podrejeni interpretirajo kot dokaz prepričanj vodij, na katere potem tudi reagirajo (glej Mesner Andolšek, 1995:90). Drug zelo pomemben mehanizem komuniciranja v organizaciji so *reakcije vodilnih na krizne dogodke*, saj je prav med krizo emocionalna napetost vseh članov v organizaciji večja (v Mesner Andolšek, 1995:91), zato je ustrezno delovanje vodij v takšnih razmerah izrednega pomena. Neformalna sporočila vodstva so najpomembnejši mehanizmi učenja in sporočanja kulture (glej Mesner Andolšek, 1995:91), zato je zelo pomembno, kako vodilni *oblikujejo svojo vlogo v organizaciji*. Ni tudi vseeno, ali vodilni kršijo disciplino, ki jo zahtevajo od svojih zaposlenih, ali ne, prav tako ni vseeno, ali vodilni komunicirajo z večjim številom članov organizacije ali samo s svojimi neposrednimi sodelavci, saj tisti vodje, ki komunicirajo z večjim številom zaposlenih, veliko bolj odločilno vplivajo na organizacijsko kulturo, kot pa tisti, ki komunicirajo samo s svojimi najožjimi sodelavci. Pomembna sporočila o vodjih in organizaciji pa nosijo tudi delovanja in vedenja, ki se v organizaciji nagrajujejo ali kaznujejo. Mesner Andolškova (1995:92) pravi: »Če vodstvo želi, da se oblikujejo in ohranijo določene predpostavke in vrednote, mora oblikovati takšne sisteme nagrajevanja in napredovanja, ki bodo konsistentni s temi predpostavkami«.



Veliko avtorjev poudarja, da lahko vodje s svojim načinom vodenja in vedenjem precej vplivajo na oblikovanje kulture zaupanja v organizaciji. Martinez in Dorfman (v Joseph in Winston, 2005:8) sta identificirala šest glavnih vlog vodje pri oblikovanju kulture zaupanja v organizaciji, med katerimi se ena izmed njih nanaša na vzpostavitev odnosov, ki temeljijo na prepričljivosti, zaupanju in pomoči. Po mnenju Cufauda (v Joseph in Winston, 2005:8) so z oblikovanjem kulture zaupanja v organizaciji povezani tudi naslednji faktorji, med katerimi je večina prav rezultat vedenja vodje:

- a) globina in kvaliteta medsebojnih odnosov,
- b) jasnost vlog in odgovornosti,
- c) dokončanje dela,
- d) jasnost skupnega namena,
- e) usmerjanje in vizija,
- f) spoštovanje obljub in obveznosti, ter
- g) pogosta, pravočasna in odkrita komunikacija.

Bartolome (1999:79-93) med ključne faktorje za vzpostavitev zaupanja v organizaciji poleg nepogrešljive komunikacije uvršča skrb za zaposlene (podpora), spoštovanje zaposlenih ter pravičnost in zanesljivost vodje. Poleg drugih avtorjev tudi Levin (v Joseph in Winston, 2005:8) poudarja vlogo vodje pri ustvarjanju kulture zaupanja v organizaciji, pri čemer pravi, da je vzdušje zaupanja v organizaciji prisotno takrat, kadar je vodja verodostojen (se drži svojih obljub) in dosleden.

Dandanes je zelo pomembno, da ljudje v organizaciji najdejo svoj smisel ter uspejo zadovoljiti svoje potrebe in želje. Covey (v Zupan, 2001:40) v povezavi s slednjim govori o načelno usmerjenem menedžmentu, pri katerem vodja zaposlenim znotraj podjetja pomaga poiskati smisel in izpolnitev. Osnova sta skupna vizija in vrednostni sistem, ki sloni na nekaj dogovorjenih temeljnih načelih in za katerega je značilna kultura visoke stopnje zaupanja, ki spodbuja ustvarjalnost in kakovost. Offerman (v Joseph in Winston, 2005:8) pa poudarja, da lahko na podlagi pomembnosti vloge vodje za oblikovanje zaupanja, ki jo poudarjajo številni avtorji, sklenemo, da je pri oblikovanju stopnje zaupanja, ki se razvije znotraj določene skupine ali organizacije, vloga vodje pomembnejša od vloge drugih članov.

### 4.3.2 Vloga vodenja pri vzpostavljanju organizacijske klime

Vodja lahko s svojim delovanjem ogromno pripomore tudi k »vzdušju« na delovnem mestu, pri čemer še enkrat poudarjam, da vodja ne more ustvariti kooperativne klime, ki temelji na zaupanju, če kultura temelji na tekmovalnosti, individualizmu in nezaupanju (glej poglavje 4.1.2.). Vodja se mora zavedati, da je prav on tisti, ki lahko navduši zaposlene za delo in z zagotavljanjem podpore, vzbujanjem občutka pomembnosti, spoštovanjem, odprto komunikacijo, pravilno motivacijo ter ustreznim nagrajevanjem zaposlenih pripomore k prisotnosti pozitivnih emocij in pozitivne klime v organizaciji.

#### 4.3.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih in zaupanje

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo kompleksen koncept, saj obstaja neskončno število kazalcev zadovoljstva, pri čemer je pomembnost posameznega kazalca odvisna od posameznika in njegove osebne definicije zadovoljstva. Locke (glej Mesner Andolšek, 2002:13) je zadovoljstvo z delom opredelil kot *»razveseljujoče ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene dela ali delovne izkušnje posameznika«*. Ocena delovne situacije je po mnenju Briefa (v Mesner Andolšek, 2002:13) vidna v čustveni, kognitivni in vedenjski kategoriji. Čustvena komponenta vključuje posameznikovo razpoloženje, čustva in aktivnost živčnega sistema, ki se pojavi v povezavi z objektom, ki ga posameznik ocenjuje (na primer nadrejenega). Kognitivna komponenta je sestavljena iz idej in prepričanj, ki jih ima posameznik glede objekta, ki ga ocenjuje, vedenjska komponenta pa iz dejanj in vedenjskih namer, ki jih posameznik izkazuje do objekta ocenjevanja.

Zupanova (2001:104) zadovoljstvo pri delu definira podobno kot Locke, in sicer kot *»prijetno oziroma pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje dela«*. Gre torej za notranje dožemanje, na katerega vplivajo številni osebni dejavniki. Predvsem je dožemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Nezadovoljen bo torej takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše (glej Zupan, 2001:104).

Na zadovoljstvo zaposlenih precej vpliva (pravilna) motivacija<sup>28</sup>. Možina (1990:18) motiviranje označuje kot »proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo z zadovoljstvom in z lastnim pristankom opravili dane naloge, pri čemer mora biti spodbujanje k delu povezano z zadovoljevanjem potreb posameznikov«. Motivatorji so lahko različne nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe posameznikov, grožnje ali kazni pa so oblike negativnega spodbujanja, ki posameznika odvrčajo od želenih ciljev, dejanj in vedenj (glej Možina, 1990:18). Zupanova (2001:58-60) poudarja, da mora vsak vodja načine motiviranja<sup>29</sup> prilagoditi sodelavcem in okolju, v katerem delajo, pri čemer je pomembno, da vodja svoje podrejene dobro pozna, saj lahko le tako prispeva k ustvarjanju notranje motivacije. Hackman in Oldham (v Možina, 1994:170) pravita, da morajo biti za visoko stopnjo notranje motivacije izpolnjeni naslednji pogoji:

- zaposleni morajo poznati rezultate svojega dela,
- zaposleni morajo verjeti, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela, in
- zaposleni morajo imeti občutek, da je njihovo delo pomembno.

Značilnosti oziroma zahteve dela, ki omogočajo ustrezno motivacijo, pa so po mnenju Hackmana in Oldhama (v Zupan, 2001:59; v Možina, 1994:171) naslednje:

- *raznolikost sposobnosti* (čim več znanja, talenta in veščin terja določeno delo, tem večji je občutek pomembnosti za posameznika),
- *poistovetenje z delom* (ljudje bolj skrbno in kvalitetno opravljajo delo, če se s svojim delom poistovetijo),
- *pomembnost dela* (občutek pomembnosti se poveča, če delavci vedo, da bo dobro opravljeno delo imelo pomemben vpliv na boljše fizično ali psihično počutje drugih ljudi),
- *samostojnost pri delu* (zaradi večje samostojnosti pri delu se poveča odgovornost zaposlenih za uspeh),

---

<sup>28</sup> Pojem motivacije se večkrat neupravičeno uporablja s pojmom stimulacije. Stimulacija ali spodbuda je dejavnik, ki sproži motivacijo ali hotenje (glej Kovač, 2004:203). Medtem ko ima spodbuda lahko izvor v človeku ali njegovem okolju (potreba, plača), pa je hotenje vedno le notranji proces v človekovi duševnosti (veselje do dela) (glej Kovač, prav tam). Motivacija je tisto, kar človek želi, hoče ali namerava oziroma tisto kar povzroča neko ravnanje. Motivacija je stanje usmerjenosti k aktivnosti za dosego cilja, je sila, ki človeka pripravi k določeni aktivnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja in jo tudi dokonča.

<sup>29</sup> V zadnjem času se v povezavi z motiviranostjo uveljavlja pojem psihološke pogodbe, ki vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal podjetju in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek (glej Zupan, 2001:60). Psihološka pogodba ni nikjer napisana, vanjo pa so vključeni materialni (plača in ugodnosti) in nematerialni dejavniki (odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve). Pri posamezniku psihološko pogodbo sestavljajo različna pričakovanja o tem, kaj mora delodajalec ponuditi v zameno za njegovo delo. Pričakovanja so odvisna od posameznikovih vrednot, potreb, želja in možnosti, zato lahko enako ponudbo delodajalca različni zaposleni povsem drugače dojemajo. Prekršena psihološka pogodba (po mnenju posameznika) vpliva na padec motiviranosti, nezadovoljstvo, večjo odsotnost z dela in podobno.

- *povratne informacije* (vsak delavec mora biti neposredno in jasno obveščen o rezultatih svojega dela).

Omenjene značilnosti oziroma zahteve dela posameznika vodijo k notranji motivaciji, zadovoljstvu in visoki storilnosti ter ga spodbujajo k še uspešnejšemu in učinkovitejšemu opravljanju delovnih nalog. Posameznik se je tako še bolj pripravljen spopadati z novimi in svežimi izzivi, ki jih prinaša njegovo delovno mesto, pri tem dosega osebne cilje in posledično tudi cilje organizacije. Posameznik je v tem primeru zadovoljen s seboj in svojim delovnim mestom oziroma delom, ki ga opravlja, kljub temu pa Hackman in Oldham (v Zupan, 2001:59) opozarjata, da vsi ljudje nimajo enakih želja glede njihovega delovnega mesta oziroma dela, ki ga opravljajo, saj so nekateri ljudje povsem zadovoljni že s preprostimi opravili in imajo nizke osebne cilje. Kovač (2004:204) pravi, da so nemotivirani ljudje lahko visoko sposobni, imajo odlično znanje, delovne pogoje in visoko plačo, a so kljub temu pri svojem delu neučinkoviti, in nadaljuje, da ima vodja, ki pozna in obvlada motivacijske mehanizme, orodje, ki lahko sprosti izjemen potencial njegovih sodelavcev<sup>30</sup>.

Zavzetost zaposlenih za opravljanje dela in za doseganje dobrih delovnih rezultatov je treba znati tudi pravilno nagraditi in jim s tem ponovno zagotoviti možnost notranje motivacije, zadovoljstva pri delu in visoke storilnosti. Sistemi nagrajevanja imajo dve pomembni vlogi. Prva vloga nagrajevanja je neposredno motiviranje zaposlenih, da v svoje delo vlagajo več truda, kar omogoča organizaciji, da prepozna sposobnosti zaposlenih, druga vloga pa naj bi posredno pripomogla k večji motiviranosti, predanosti in samoiniciativnosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoj trud pravično nagrajeni. Nagrajevanje je lahko finančno (razni bonusi, dodatki) ali v obliki napredovanja, javnega priznanja in pohvale za dobro opravljeno delo. Deal in Jenkins (v Davis, 2001) poudarjata, da vodje s preprosto pohvalo za dobro opravljeno delo na zaposlenih pustijo nepozaben pečat, hkrati pa jih nezavedno spodbudijo k še večji učinkovitosti. Podsakoff (v Možina, 1990:41) ugotavlja, da so se številne raziskave o vedenju vodilnih osredotočile na učinke, ki jih ima uporaba nagrad in kazni na podrejene. V raziskavah so ugotovili, da vodje, ki uporabljajo nagrade in kazni ustrezno (v skladu z dosežki podrejenih), dosežejo

---

<sup>30</sup> Pri tem kaže poudariti, da motivacija sodelavcev ni odvisna samo od prizadevanj vodje, saj je motivacija zelo individualna kategorija in enake spodbude zelo različno vplivajo na posameznike.

napredek pri storilnosti in zadovoljstvu podrejenih (še posebej, če so dosledni), vodje, ki uporabljajo nagrade in kazni nesistematično ali pa jih sploh ne uporabljajo, pa lahko povzročijo različne disfunkcionalne učinke, kot so padec produktivnosti, negativno vedenje in nezadovoljstvo med podrejenimi. Moorman (v Tan in Tan, 2000) poudarja, da pravično razporejanje nagrad vpliva na pozitiven odnos posameznika do organizacije, saj se posameznik v takšni organizaciji počuti cenjenega in koristnega ter v zameno za pravično obravnavanje zaupa v organizacijo (glej poglavje 3.2.1.).

Nadoh in Podnar (2004:165) zagovarjata predpostavko, da je uspešen tisti zaposleni, ki je zadovoljen, k zadovoljstvu zaposlenih pa med drugim prispevajo tudi dobri medsebojni odnosi, ki jih pogojuje dobra komunikacija<sup>31</sup>. Komunikacija je pomembna podlaga zaupanja, zato jo podrobneje izpostavljam v nadaljevanju.

#### 4.3.2.2 Komunikacija in zaupanje

Pogosta, pravočasna in odkrita komunikacija<sup>32</sup> je eden izmed temeljev za vzpostavitev zaupanja med nadrejenimi in podrejenimi. Znotraj komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi (glede na smer pretoka informacij) ločimo dve glavni skupini, in sicer komuniciranje navzdol in komuniciranje navzgor<sup>33</sup> (glej Ivancevich in Matteson v Nadoh in Podnar, 2004:159). Komuniciranje navzdol vključuje navodila za delo, daje informacije (povezane z delom), omogoča pregled nad uspešnostjo dela zaposlenih ter usmerja zaposlene k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev (glej Kreps v Berlogar, 1999:116). Osrednji problem te oblike komuniciranja je, da je pogosto enosmerna, avtorji pa to obliko komuniciranja povezujejo še s problemom pomanjkanja informacij (gre za pomanjkanje informacij, ki so pomembne zaposlenim – zadeve, ki so povezane z

---

<sup>31</sup> Na to kažejo tudi številne raziskave (glej Postmes; Tanis in de Wit; Siegal in Gardner v Nadoh in Podnar, 2004:165).

<sup>32</sup> Možina (1994:91) v povezavi s komuniciranjem opozarja na nekatere probleme, ki jih izpostavljajo avtorji, in sicer: a) problem zaupanja (verbalne komunikacije potekajo z ljudmi in tu ne gre brez zaupanja), b) problem medsebojne odvisnosti (delavec raje in lažje sprejme nalogo in nasvet od sodelavcev kot od nadrejenega), c) problem dajanja priznanja (nič ni tako restriktivno v komuniciranju kot občutek, da človek ne dobi ustreznega priznanja za prispevek) in d) problem soglasja v organizaciji (sproščen in točen potek komunikacij je možen, če obstoji osnovno soglasje glede delovnih nalog, avtoritete, statusa in drugih odnosov v organizaciji).

<sup>33</sup> Komuniciranje navzdol se nanaša na sporočila, ki potekajo od višjih do nižjih hierarhičnih nivojev znotraj organizacije (od nadrejenih k podrejenim), komuniciranje navzgor pa so sporočila, ki potekajo od nižjih k višjim hierarhičnim nivojem znotraj organizacije (od podrejenih k nadrejenim) (glej Nadoh in Podnar, 2004:160).

delom in odločitvami organizacije) ter problemom preobilice posredovanih informacij (zasičenost zaposlenih z revijami, obvestili, glasili ...). Druga oblika komuniciranja je komuniciranje navzgor. Katz in Kahn (v Nadoh in Podnar, 2004:160) sta to vrsto komuniciranja razvrstila v štiri skupine, in sicer:

- a) komuniciranje o sebi, svojih uspehih in problemih,
- b) komuniciranje o drugih in njihovih problemih,
- c) komuniciranje o delovanju in politikah organizacije, ter
- d) komuniciranje v zvezi z delovnim procesom (o tem, kaj mora biti narejeno).

Komuniciranje od spodaj navzgor je učinkovito, če uspe zagotoviti povratno informacijo o reakcijah na komuniciranje od zgoraj navzdol, če stimulira in omogoča prenašanje dobrih idej in če pospešuje sprejemanje odločitev s participacijo v procesih odločanja (glej Garder in Winder; Kreeps v Nadoh in Podnar, 2004:160). Tako kot komuniciranje navzdol je tudi ta oblika komunikacije povezana z določenimi problemi, pri čemer Gardner in Winder (v Nadoh in Podnar, 2004:160) opozarjata na filtriranje informacij (zaposleni so nagnjeni k temu, da sporočajo zgolj tiste informacije, ki so zanje ugodne) in možno izgubo interesa za tovrstno sporočanje (v primeru, če se pri posamezniku izkaže, da komuniciranje ni učinkovito oziroma opaženo). Pri komuniciranju med nadrejenimi in podrejenimi pa ni pomembna le smer pretoka informacij, temveč je zelo pomembna tudi izbira medijev, prek katerih komuniciranje poteka (sestanki, uradna obvestila, intranet, hišni časopis ali glasilo, oglasne table, sporočanje v obliki poročil, sestankov, procedur, pritožb, formalnih obrazcev in dokumentov, uporaba elektronske pošte). Martin (2002) pravi, da elektronska pošta z omogočanjem večje delitve informacij in spodbujanjem izmenjave idej ter informacij olajša horizontalno in vertikalno komuniciranje, kar posledično vpliva na povečanje zaupanja v dobronamernost<sup>34</sup> in organizacijsko pripadnost, Nandhakumar (v Martin, 2002) pa dodaja, da elektronska oblika komunikacije lahko vpliva na povečanje zaupanja v dobronamernost, vendar pa je za to večja verjetnost, če elektronska komunikacija temelji tudi na osebni interakciji. Cohen in Prusak (v Makarovič, 2003:95) poudarjata, da elektronska komunikacija, kljub temu da je pomembno dopolnilo drugim medijem komunikacije, ne more učinkovito nadomestiti neposredne komunikacije iz oči v oči. Makarovič (2003:95) pravi, da

---

<sup>34</sup> Zaupanje v dobronamernost je prepričanje, da bosta obe stranki v odnosu delovali v obojestranskem interesu in se izognili oportunističnemu (glej Martin, 2002).

so razlogi povezani predvsem s tem, da nobena do sedaj uporabljena dvosmerna elektronska komunikacija (še najmanj pa sama elektronska pošta) ne omogoča prenosa vseh relevantnih oblik človeškega verbalnega in neverbalnega sporočanja. Poleg same izgube informacij pa avtor tudi poudarja, da so z elektronsko komunikacijo povezane tudi nedvomne ovire za izgradnjo integrirane skupnosti v organizaciji, ki izhaja iz neposrednih stikov iz oči v oči, in nadaljuje, da pomanjkanje neposredne komunikacije poleg onemogočanja razvoja skupnostnih integrativnih elementov znotraj organizacije in njihovih pozitivnih socialno-kapitalskih učinkov vpliva tudi na:

- a) zmanjšanje možnosti za razvoj in produktivno izrabo potencialov članov organizacije prek omrežij, ki bi se sicer razvila,
- b) zmanjšanje možnosti za učinkovito izmenjavo izkušenj in prenosa znanja znotraj organizacije, in
- c) zmanjšanje možnosti za prenos in ponotranjanje organizacijske kulture.

Avtor meni, da je elektronska komunikacija pomemben medij komunikacije, ki pa ga kljub vsemu ne smemo razumeti kot ustrezno kompenzacijo za siceršnji primanjkljaj neposredne komunikacije.

Ellis in Shockley-Zabalak (v Joseph in Winston, 2005:7) trdita, da količina informacij, ki jo vodja posreduje zaposlenim o njihovem delu in organizaciji, vpliva na zaupanje zaposlenih v organizacijo in vodjo, zaupanje v vodjo pa je po mnenju Tana in Tana (2000) pozitivno povezano z zadovoljstvom zaposlenih z nadrejenim<sup>35</sup> in delom. Trditev o zadovoljstvu z nadrejenim sta Tan in Tan (2000) podprla z rezultati raziskav, ki so jih izvedli Mishra in Morrissey ter Lagace. Mishra in Morrissey (v Tan in Tan, 2000) sta v anketi med menedžerji v zahodnem Michiganu ugotovila, da sta med prednostmi zaupanja boljši medosebni odnosi ter odprtost, Lagace (v Tan in Tan, 2000) pa je v svoji raziskavi o vzajemnem zaupanju med vodji prodaje in prodajalci ugotovil, da je zaupanje povezano z večjim spoštovanjem vodje ter večjim zadovoljstvom pri delu. Povezanost med zaupanjem v nadrejenega in zadovoljstvom pri delu zagovarja tudi Rich (v Dirks in Ferrin, 2002:613), ki pravi, da so nadrejeni odgovorni za veliko nalog (ocene učinkov dela, usmerjanje in pomoč pri delovnih nalogah, izobraževanje), ki imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih z delom, Dirks in Ferrin (2002) pa dodajata,

---

<sup>35</sup> Zadovoljstvo z nadrejenim je opredeljeno kot »zadovoljstvo, ki vključuje občutke zaposlenih o različnih vidikih dela nadrejenega« (glej Muchinsky v Tan in Tan, 2000).

da pomanjkanje zaupanja v nadrejenega vpliva na psihološko stisko podrejenega (saj ima nadrejeni »v oblasti« pomembne vidike dela), ki se lahko izrazi v njegovem vedenju na delovnem prostoru ter negativno vpliva na njegovo zadovoljstvo pri delu.

Makarovič (2004:140) okrepljeno komuniciranje v formalni in neformalni<sup>36</sup> obliki, poleg krepitev medsebojnega zaupanja, povezuje še z večjo možnostjo za medsebojno učenje in izmenjavo izkušenj, s krepitevijo organizacijske notranje kulture, občutkov pripadnosti in sposobnosti sodelovanja ter s preprečevanjem razvoja zaprtih kanalov, Podnar in Nadoh (2004:159) pa dodajata, da vertikalno komuniciranje močnejše vpliva na pripadnost zaposlenih kot horizontalno, in poudarjata, da prav znotraj problematike komuniciranja nadrejenih in podrejenih govorimo o vertikalnem, najpogosteje pa tudi o formalnem komuniciranju, ki je ključen za uspeh organizacijskega komuniciranja in posledično organizacije.

#### 4.3.2.3 Organizacijska pripadnost in zaupanje

Meyer in Allen (v Mesner Andolšek, 2002:14) organizacijsko pripadnost opredeljujeta kot *»psihološko stanje, ki označuje odnos posameznika do organizacije in ima posledice pri odločanju o tem, ali bo ostal v organizaciji ali ne«*. Avtorja pravita, da pripadnost pomeni emocionalno vez zaposlenega z organizacijo. Temelji na želji vzpostaviti nagrajevalni odnos z organizacijo in na skladnosti ciljev in vrednot med posameznikom in organizacijo. Podobno organizacijsko pripadnost opredelita tudi Tan in Tan (2000): *»Organizacijska pripadnost izraža strinjanje zaposlenega s cilji in vrednotami organizacije ter pripravljenost zaposlenega, da v doseganje organizacijskih ciljev vložijo maksimalen trud«*. V povezavi z omenjenima definicijama lahko rečemo, da organizacijsko pripadnost izražajo tisti zaposleni, ki v organizaciji ostanejo v dobrih in slabih časih, ki na delo prihajajo točno in redno, ki delajo polni delovni čas (ali celo dlje), ki ščitijo premoženje organizacije, se z njo identificirajo in katerih osebni cilji so enaki kot cilji organizacije.

---

<sup>36</sup> Formalno komuniciranje pomeni komuniciranje med različnimi pozicijami v organizaciji prek uradno oblikovanih kanalov sporočanja, neformalno komuniciranje pa se pojavlja nenačrtno in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo oziroma hierarhijo (govorice) (glej Berlogar, 1999:115, 121-122).



Meyer in Allen (v Mesner Andolšek, 2002:14) pravita, da je organizacijska pripadnost sestavljena iz emotivne (nanaša se na čustva pripadnosti, identifikacije in vključitve v organizacijo), temporalne ali kalkulativne (nanaša se na zavedanje glede stroškov, ki so povezani z odhodom iz organizacije) in normativne pripadnosti (nanaša se na občutenje dolžnosti, da posameznik ostane v organizaciji)<sup>37</sup>. Avtorja (v Woodruffe, 1999:66) poudarjata, da emotivna pripadnost omogoča emocionalno identifikacijo zaposlenih s celotno organizacijo, kar pomeni, da se zaposleni identificirajo s sodelavci, nadrejenimi, organizacijsko kulturo in njenim vrednostnim sistemom. V tem primeru so zaposleni ponosni, da so del organizacije, ki ji pripadajo, in so zadovoljni z vzajemnim sodelovanjem z organizacijo<sup>38</sup>. Pri tem je treba poudariti, da mora tudi organizacija prispevati svoj delež k recipročni pripadnosti z zaposlenimi, saj ljudi enostavno potrebuje, ali kot pravi Cooper (v Woodruffe, 1999:72): *»Posamezniki težko izkazujejo pripadnost organizaciji, ki jim je sama ne izkazuje«*. Gaertner in Nollen (v Woodruffe, 1999:72) poudarjata, da bo psihološka pripadnost zaposlenih večja, če bodo zaposleni prepričani, da jih organizacija obravnava kot vire razvoja in ne kot blago, ki se enostavno prodaja in kupuje. V povezavi s tem Drucker (v Woodruffe, 1999:74) pravi, da morajo organizacije pritegniti in motivirati najboljše zaposlene, jih nagraditi, prepoznati, izobraževati, usposablјati, izboljševati in obdržati ter, kar je najpomembnejše, jim služiti in jih zadovoljevati. Organizacija se mora zavedati vrednosti svojih zaposlenih in njihovih ključnih kompetenc ter svoje zavedanje udejanjati tudi v praksi. Organizacija mora z zaposlenimi graditi poštene odnose in z dobrim načrtovanjem organizirati potek njihovega dela, jim postavljati vedno nove cilje in delovne izzive, jim zagotavljati razvoj njihove kariere in jim s tem omogočiti dostop do novega znanja, novega načina dela, novih idej in razvoja lastnih potencialov ter uporabe zmožnosti pri izvajanju dodeljenih strokovnih nalog (glej Woodruffe, 1999:79; Zupan, 2001:89-101).

Tan in Tan (2000) menita, da je zaupanje v organizacijo povezano z dojetanjem organizacijske podpore in organizacijsko pravičnostjo, raziskave pa so pokazale, da visoko dojetanje organizacijske podpore vpliva na večjo pripravljenost

---

<sup>37</sup> Meyer in Allen (v Mesner Andolšek, 2002:14) poudarjata, da gre pri tem za sestavine in ne oblike pripadnosti, kajti posameznikovo razmerje od organizacije lahko odraža različno raven v vseh treh dimenzijah.

<sup>38</sup> Mesner Andolškova (2002:14) poudarja, da imata emotivna in normativna pripadnost več pozitivnih posledic (manjša verjetnost odhoda iz organizacije, zmanjšanje verjetnosti absentizma, pozitivno vzdušje v organizaciji in boljši delovni odnosi) kot negativnih, medtem ko kalkulativna pripadnost za organizacijo ni najboljša alternativa.

zaposlenih pri izpolnjevanju njihovih delovnih dolžnosti ter na manjšo nagnjenost k zapuščanju organizacije (glej poglavje 3.2.1.). Številni avtorji (glej Costigan, Ilter in Berman; Mishra in Morrissey; Sonnenburg v Tan in Tan, 2000) poudarjajo, da v organizacijah, kjer je visoka stopnja zaupanja, zaposleni zaupajo v organizacijo ter do nje čutijo zvestobo in vdanost, zato nimajo interesa, da bi iz nje izstopili. Povezavo med zaupanjem v organizacijo in pripadnostjo organizaciji so potrdili številni avtorji, med njimi tudi Cook in Wall (v Tan in Tan, 2000), ki sta dokazala, da je zaupanje v organizacijo pozitivno povezano z identifikacijo, vključenostjo in lojalnostjo zaposlenih ter Hrebiniak in Alluto (v Tan in Tan, 2000), ki sta ugotovila, da med zaupanjem v organizacijo in organizacijsko pripadnostjo obstaja pozitivna povezanost.

Teoretični del lahko sklenem z ugotovitvijo, da je vloga vodenja v organizacijah bistvenega pomena, saj so vodje tisti, ki s svojim načinom vodenja in vedenja precej vplivajo na graditev zaupanja v organizaciji ter na doseganje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih. Za konec teoretičnega dela navajam Dubrina (v Možina, 1990:23), ki pravi, da se *»uspešne organizacije razlikujejo od svojih manj uspešnih tekmič po tem, da je za uspešne organizacije značilno dinamično in uspešno vodenje«*.

## **5. ZAUPANJE, ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST NA RTV SLOVENIJA, V SLUŽBI ZA OBRAČUN RTV PRISPEVKA**

### **5.1 NAMEN, CILJI IN METODOLOGIJA RAZISKAVE**

V teoretičnem delu diplomske naloge sem zaupanje predstavila kot enega pomembnejših dejavnikov za doseganje zadovoljstva zaposlenih in krepitev organizacijske pripadnosti. Avtorji, ki so preučevali zaupanje v organizacijah, so se v svojih raziskavah osredotočili predvsem na zaupanje med zaposlenimi in neposredno nadrejenim ter med zaposlenimi in organizacijo. Njihove raziskave so pokazale, da je zaupanje zaposlenih v neposredno nadrejenega pozitivno povezano predvsem z rezultati, ki se nanašajo na samo delo (zadovoljstvo z delom), zaupanje zaposlenih v organizacijo pa je pozitivno povezano s cilji, ki se nanašajo na organizacijo kot celoto (organizacijska pripadnost). Njihove

ugotovitve sem želela preveriti z manjšo empirično raziskavo in z zbranimi podatki, ki sem jih obdelala s pomočjo statističnega programa SPSS, preizkusiti veljavnost naslednjih hipotez:

H1: *Med zaupanjem zaposlenih v nadrejenega in zadovoljstvom zaposlenih z delom in nadrejenim obstaja pozitivna povezanost.*

H2: *Med zaupanjem zaposlenih v organizacijo in organizacijsko pripadnostjo zaposlenih obstaja pozitivna povezanost.*

Raziskavo sem izvedla maja 2006 na RTV Slovenija, v Službi za obračun RTV-prispevka, v kateri je zaposlenih 45 ljudi. Služba za obračun RTV prispevka je razdeljena na štiri oddelke, in sicer na oddelek saldakontov, oddelek upravne izvršbe, oddelek sodne izterjave ter oddelek za poslovanje z zavezanci. Vodja vsakega oddelka je neposredno odgovoren vodji Službe za obračun RTV-prispevka, ki skrbi za koordinacijo oddelkov in delovanje službe kot celote. Za namen empirične raziskave sem oblikovala anketni vprašalnik, ki sem ga s pomočjo tajnice vodje Službe za obračun RTV prispevka razdelila anketirancem. Anketirancem sem v uvodnem besedilu vprašalnika pojasnila namen in potek raziskave (uporaba podatkov le v raziskovalne namene na način, ki zagotavlja popolno anonimnost podatkov), s čimer sem jih želela spodbuditi k čim bolj iskrenim odgovorom pri izpolnjevanju ankete. Rešene vprašalnike so anketiranci v roku enega tedna vrnil v tajništvo. Med zaposlene sem razdelila 44 anketnih vprašalnikov (štirje anketni vprašalniki so bili razdeljeni vodjem posameznih oddelkov, 39 pa drugim zaposlenim), od katerih sem dobila 34 vrnjenih in pravilno izpolnjenih.

Za potrebe raziskave sem oblikovala anketni vprašalnik za zaposlene in anketni vprašalnik za vodje (glej Prilogo 1 in Prilogo 2). Anketni vprašalnik za zaposlene je vseboval tri sklope trditev:

⇒ PRVI SKLOP anketnega vprašalnika vključuje 44 trditev, ki se nanašajo na odnos zaposlenih do neposredno nadrejenega, vodstva organizacije, sodelavcev in organizacije kot celote. Zaposleni so svojo stopnjo strinjanja s trditvijo izrazili z obkrožitvijo številke od 1 (trditev sploh ne drži) do 5 (trditev popolnoma drži). V tem sklopu vprašanj sem analizirala zaupanje zaposlenih v neposredno

nadrejenega in organizacijo (zaupanje v organizacijo poleg zaupanja v organizacijsko vodstvo v tem primeru vključuje tudi zaupanje v sodelavce). Pri sestavi trditve sem izhajala iz indeksa organizacijskega zaupanja, ki so ga kot orodje za merjenje zaupanja v organizacijah oblikovali Ellis, Shockley-Zalabak in Cesaria (glej poglavje 3.2.)<sup>39</sup>. Indeks organizacijskega zaupanja vključuje naslednje trditve, ki merijo pet faktorjev zaupanja:

- **ODPRTOST/POŠTENOST** - v anketnem vprašalniku to dimenzijo merijo naslednje trditve: Trditev 1: *Ko pride do težav, se lahko obrnem na svojega neposredno nadrejenega.* Trditev 4: *V naši organizaciji pridobimo vse pomembne informacije in se ničesar ne prikriva.* Trditev 7: *V naši organizaciji ljudje govorijo resnico, tudi če je le-ta neprijetna.* Trditev 9: *V naši organizaciji se lahko brez obotavljanja izrazi svoje mnenje.* Trditev 12: *Pred vsako organizacijsko dejavnostjo menedžment usmerja in pojasni dejavnost.* Trditev 15: *Organizacija spodbuja različnost mnenj.* Trditev 23: *Moj neposredno nadrejeni ne opravlja.* Trditev 33: *Lahko vplivam na odločitve, ki se tičejo mojega dela.* Trditev 37: *Lahko se ne strinjam s svojimi sodelavci.* Trditev 40: *Lahko se ne strinjam s svojim neposredno nadrejenim.*
- **SPOSOBNOST** - v anketnem vprašalniku to dimenzijo merijo naslednje trditve: Trditev 16: *V naši organizaciji so ljudje sposobni pri opravljanju svojega dela.* Trditev 18: *Zelo smo zadovoljni s sposobnostjo organizacije, da doseže svoje cilje.* Trditev 21: *Delo opravimo tako, kot je treba.* Trditev 26: *Zelo smo zadovoljni s sposobnostjo zaposlenih v organizaciji.* Trditev 29: *Za delo, ki ga opravljamo, smo visoko usposobljeni.* Trditev 32: *V naši organizaciji je vedno nekdo, ki te preverja.* Trditev 35: *Zelo smo zadovoljni s celotno kvaliteto storitev organizacije.* Trditev 39: *Zelo smo zadovoljni s celotno učinkovitostjo delovanja organizacije.* Trditev 44: *V organizaciji dosegamo zastavljene cilje.*
- **SKRB** - v anketnem vprašalniku to dimenzijo merijo naslednje trditve: Trditev 2: *Moj neposredno nadrejeni si lasti vse zasluge za dobro opravljeno delo in ne priznava zaslug drugih.* Trditev 8: *Moj neposredno nadrejeni se resno trudi v komuniciranju s člani delovne skupine.* Trditev 10: *Najvišje vodstvo organizacije drži obljube, ki jih da zaposlenim.* Trditev 17: *V naši organizaciji lahko vedno najdeš koga, ki ti je pripravljen prisluhniti.* Trditev 19: *Moj neposredno nadrejeni mi vedno prisluhne.* Trditev 22: *Moj neposredno nadrejeni je za svoj uspeh*

---

<sup>39</sup> Vprašalnik, ki meri indeks organizacijskega zaupanja, sem pridobila neposredno od avtorjev indeksa organizacijskega zaupanja.

pripravljen izrabiti druge. Trditev 24: V naši organizaciji večina ljudi gleda samo nase. Trditev 27: Vodstvo organizacije ima posluš za skrbi zaposlenih. Trditev 31: Neposredno nadrejenega skrbi za moje osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko). Trditev 34: Moj neposredno nadrejeni izkorišča podrejene. Trditev 36: Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača »milo za drago«, če zaposleni pri svojem delu naredi napako. Trditev 38: Vodstvo organizacije skrbi za osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko) svojih zaposlenih. Trditev 41: Vodstvo organizacije se resno trudi v komuniciranju z zaposlenimi.

- **ZANESLJIVOST** - v anketnem vprašalnika to dimenzijo merijo naslednje trditve: Trditev 3: Moj neposredno nadrejeni naredi tisto, kar reče, da bo naredil. Trditev 6: V naši organizaciji je potrebno pozorno nadzorovati delo vsakega zaposlenega, da bi zagotovili izpolnitev vseh obveznosti. Trditev 11: V naši organizaciji ljudje izpolnjujejo svoje obveznosti do drugih. Trditev 14: Moj neposredno nadrejeni izpolnjuje obveznosti, ki jih ima do članov delovne skupine. Trditev 25: Mojemu neposredno nadrejenemu se lahko zaupam. Trditev 30: Vodstvo organizacije izpolnjuje svoje obveznosti do zaposlenih. Trditev 42: Moj neposredno nadrejeni je vedno dosleden.
  - **IDENTIFIKACIJA** - v anketnem vprašalnika to dimenzijo merijo naslednje trditve: Trditev 5: Počutim se povezanega s svojimi sodelavci. Trditev 13: Moje vrednote so podobne vrednotam mojega neposredno nadrejenega. Trditev 20: Moje vrednote so podobne vrednotam mojih sodelavcev. Trditev 28: Počutim se povezanega s svojim neposredno nadrejenim. Trditev 43: Počutim se povezanega z organizacijo.
- ⇒ DRUGI SKLOP anketnega vprašalnika vključuje 6 trditev, ki se nanašajo na (emotivno) pripadnost zaposlenih organizaciji. Pri sestavi trditev sem se oprla na prebrano literaturo o organizacijski pripadnosti, delno pa tudi na model pripadnosti, ki sta ga oblikovala Meyer in Allenova (glej Meyer in Allen v Sitar, 2001:30). Zaposleni so pri ocenjevanju pripadnosti, tako kot v prvem sklopu trditev, svojo stopnjo strinjanja z neko trditvijo izrazili z obkrožitvijo številke od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).
- ⇒ TRETJI SKLOP anketnega vprašalnika vključuje trditvi, ki se nanašata na zadovoljstvo zaposlenih z delom in nadrejenim. Zaposleni so svojo stopnjo

zadovoljstva z delom in nadrejenim izrazili z obkrožitvijo številke od 1 (trditev sploh ne drži) do 5 (trditev popolnoma drži).

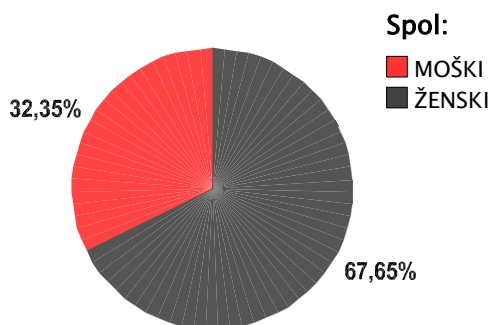
Anketni vprašalnik za vodje poleg omenjenih treh sklopov vsebuje še dodatni sklop trditev, v katerem vodje ocenjujejo samega sebe in svoje vodenje. Pri sestavi teh trditev sem izhajala iz prvega sklopa, v katerem zaposleni, poleg odnosa z vodstvom organizacije, sodelavci in organizacijo kot celoto, ocenjujejo tudi svoj odnos z neposredno nadrejenim. Trditve, ki se v prvem sklopu nanašajo na odnos zaposlenih z neposredno nadrejenim, sem preoblikovala in trditve vodjem postavila tako, da sem dobila njihovo lastno oceno samih sebe kot vodij (primer: Svojemu neposredno nadrejenemu se lahko zaupam. ⇒ Moj podrejeni se mi lahko zaupa.). Tako sem lahko primerjala ocene zaposlenih o njihovem nadrejenem z ocenami vodij o samem sebi kot nadrejenem.

V oba anketna vprašalnika sem poleg trditev, ki se nanašajo na zaupanje, pripadnost zaposlenih organizaciji in zadovoljstvo zaposlenih z delom in nadrejenim vključila še demografska vprašanja o spolu, starosti, trajanju zaposlitve in stopnji izobrazbe zaposlenih.

## 5.2 UGOTOVITVE RAZISKAVE

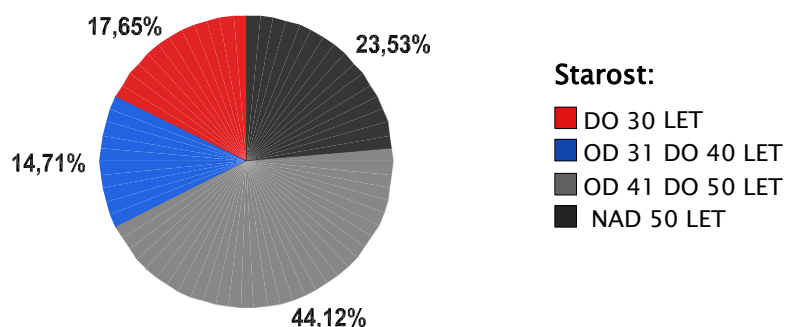
### 5.2.1 Opis vzorca

Slika 1: STRUKTURA VZORCA PO SPOLU



Na anketni vprašalnik je odgovarjalo 34 zaposlenih - 11 moških (32,4 %) in 23 žensk (67,6 %) (glej sliko 1).

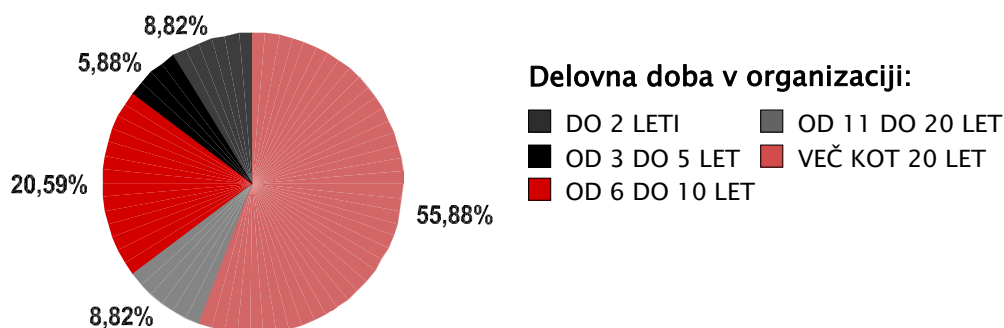
Slika 2: STRUKTURA VZORCA PO STAROSTI



Skoraj polovica anketirancev (44,1 %) je starih od 41 do 50 let, s 23 % jim sledijo anketiranci, ki so starejši od 50 let, malo manj kot 18 % anketirancev je mlajših od 30 let, najmanj, okoli 15 % anketirancev, pa je starih od 31 do 40 let (glej sliko 2).

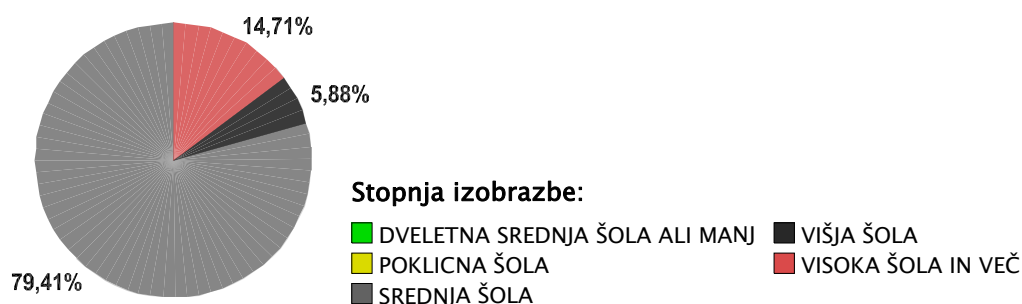
Dobra polovica anketirancev (55,9 %) je v organizaciji zaposlena več kot 20 let, z 20% jim sledijo anketiranci, ki so v organizaciji zaposleni od 6 do 10 let, 8,8 % anketirancev je v organizaciji zaposlenih od 11 do 20 let, prav takšen odstotek anketirancev je v organizaciji zaposlen manj kot 2 leti, najmanj, okoli 5 % anketirancev, pa je v organizaciji zaposlenih od 3 do 5 let (glej sliko 3).

Slika 3: STRUKTURA VZORCA PO TRAJANJU ZAPOSLOTITVE



Večina (79,41 %) anketirancev ima srednješolsko izobrazbo, s 15 % jim sledijo anketiranci z visokošolsko (ali več) izobrazbo, najmanj, le 6 % anketirancev, pa ima višješolsko izobrazbo (glej sliko 4).

Slika 4: STRUKTURA VZORCA PO STOPNJI IZOBRAZBE



V povezavi z izobrazbo anketirancev menim, da je večje število anketirancev z dokončano srednjo šolo pričakovano ter za potrebe prevladujočih delovnih mest, ki jih zasedajo referenti, zadostno za uspešno opravljanje dela. Glede na več kot 20-letno delovno dobo dobre polovice anketirancev pa lahko sklepam na zelo nizko fluktuacijo zaposlenih v Službi za obračun RTV-prispevka, pri čemer se pojavlja vprašanje, ali so anketiranci tako zadovoljni in pripadni organizaciji, da je ne želijo zapustiti, ali pa le štejejo zaposlitev v javnem sektorju za bolj varno in trajno kot v zasebnem sektorju ter zato vztrajajo v organizaciji.

### 5.2.2 Zaupanje zaposlenih

Pri oblikovanju prvega dela anketnega vprašalnika, ki se nanaša na merjenje zaupanja, sem se, kot sem že omenila, oprla na indeks organizacijskega zaupanja, ki so ga oblikovali Ellis, Shockley-Zalabak in Cesaria. Indeks organizacijskega zaupanja vključuje 44 trditvev, ki merijo 5 faktorjev zaupanja:

- ODPRTOST in POŠTENOST: ta faktor se nanaša na iskrenost in primernost komunikacije v organizaciji;
- SPOSOBNOST: ta faktor se nanaša na dojetje posameznika o sposobnosti sodelavcev, nadrejenega ter organizacije kot celote;
- SKRBNOST: ta faktor se osredotoča na izražanje sočutja, zaskrbljenosti, empatije in strpnosti neposredno nadrejenega in vodstva organizacije do zaposlenih;



- ZANESLJIVOST: ta faktor se nanaša na dožemanje zaposlenih o doslednosti in zanesljivosti sodelavcev, nadrejenega ter vodstva organizacije;
- IDENTIFIKACIJA: ta faktor se nanaša na identifikacijo zaposlenih s sodelavci, nadrejenim ter organizacijo kot celoto.

V nadaljevanju predstavljam odstotke, povprečne vrednosti ocen trditev po posameznih faktorjih zaupanja ter povprečne vrednosti posameznih faktorjev zaupanja anketirancev v neposredno nadrejenega ter zaupanja anketirancev v organizacijo. Poleg tega sem izračunala povprečno vrednost zaupanja anketirancev v neposredno nadrejenega ter povprečno vrednost zaupanja anketirancev v organizacijo, saj mi bosta v nadaljevanju služili za preverjanje postavljenih hipotez.

#### *5.2.2.1 Analiza zaupanja v neposredno nadrejenega*

Poleg odprte, pristne ter iskrene komunikacije, ki je temelj za vzpostavitev zaupanja med zaposlenimi in neposredno nadrejenim, je za zaupanje zaposlenih v neposredno nadrejenega pomembno tudi njihovo identificiranje z njegovimi vrednotami ter dožemanje zaposlenih o njegovi sposobnosti, skrbi in zanesljivosti. Stališča in prepričanja vodje pomenijo zelo močne sporočilne signale zaposlenim, zato je zelo pomembno, kakšen je vodja in kako ga vidijo drugi ter kakšne so njegove vrline in vrednote, saj bo zaposleni lažje vzpostavil odnos z nadrejenim, ki ima podobne vrednote kot on sam, kot pa z nadrejenim, čigar vrednote niso skladne z njegovimi. Ena izmed pomembnejših lastnosti, ki spodbuja zaupanje zaposlenih v nadrejenega, je tudi njegova sposobnost empatičnega vživljanja, saj prispeva k pozitivnim medosebnim odnosom, ki spodbujajo njegovo integriteto in kredibilnost ter vplivajo na sodelovanje in zaupanje. Strokovna usposobljenost nadrejenega mora biti vsaj enaka ali večja od povprečne ravni podrejenih, saj v nasprotnem primeru obstaja večja verjetnost, da nadrejeni v svojem okolju ne bodo spodbujali pridobivanja novih znanj ter znanja tudi ne bodo znali ustrezno oceniti, vrednotiti in nagraditi, hkrati pa obstaja tudi manjša verjetnost, da se bodo podrejeni k nadrejenemu obrnili po pomoč, saj bodo dvomili v njegovo usposobljenost in znanje. Pri tem bi omenila, da sposobnosti nadrejenega sicer nisem upoštevala v svoji analizi zaupanja v neposredno nadrejenega, saj so se

trditve, ki so se nanašale na faktor sposobnosti, le posredno nanašale tudi na sposobnost neposredno nadrejenega, vendar pa se mi zdi pomembno, da to lastnost izpostavim kot eno izmed lastnosti, ki tako kot komunikacija, skrb, zanesljivost ter identifikacija vplivajo na razvoj zaupanja zaposlenih v neposredno nadrejenega.

Zaupanje v neposredno nadrejenega so v anketnem vprašalniku merile naslednje trditve (predstavljene po posameznih faktorjih):

▪ **ODPRTOST/POŠTENOST:**

- *Ko pride do težav, se lahko obrnem na svojega neposredno nadrejenega.*
- *Moj neposredno nadrejeni ne opravlja.*
- *Lahko vplivam na odločitve, ki se tičejo mojega dela.*
- *Lahko se ne strinjam s svojim neposredno nadrejenim.*

- **SPOSOBNOST:** ne vključuje trditev, ki bi se neposredno nanašale na sposobnost nadrejenega (na sposobnost nadrejenega se posredno nanaša trditev »V naši organizaciji so ljudje sposobni pri opravljanju svojega dela« in trditev »Zelo smo zadovoljni s sposobnostjo zaposlenih v organizaciji« - obe trditvi sem vključila v analizo zaupanja v organizacijo, saj se trditvi ne nanašata samo na sposobnost neposredno nadrejenega temveč na sposobnost vseh zaposlenih v organizaciji)

▪ **SKRB:**

- *Moj neposredno nadrejeni si lasti vse zasluge za dobro opravljeno delo in ne priznava zaslug drugih. – REKORDIRANA SPREMENLJIVKA – Moj neposredno nadrejeni si ne lasti vseh zaslug za dobro opravljeno delo ter priznava zasluge drugih.*
- *Moj neposredno nadrejeni se resno trudi v komuniciranju s člani delovne skupine.*
- *Moj neposredno nadrejeni mi vedno prisluhne.*
- *Moj neposredno nadrejeni je za svoj uspeh pripravljen izrabiti druge. – REKORDIRANA SPREMENLJIVKA – Moj neposredno nadrejeni za svoj uspeh ni pripravljen izrabiti drugih.*
- *Neposredno nadrejenega skrbi za moje osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko).*

- Moj neposredno nadrejeni izkorišča podrejene. – REKORDIRANA SPREMENLJIVKA – *Moj neposredno nadrejeni ne izkorišča podrejenih.*
- *Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača »milo za drago«, če zaposleni pri svojem delu naredi napako.*
- **ZANESLJIVOST:**
  - Moj neposredno nadrejeni naredi tisto, kar reče, da bo naredil.
  - *Moj neposredno nadrejeni izpolnjuje obveznosti, ki jih ima do članov delovne skupine.*
  - *Mojemu neposredno nadrejenemu se lahko zaupam.*
  - *Moj neposredno nadrejeni je vedno dosleden.*
- **IDENTIFIKACIJA:**
  - *Moje vrednote so podobne vrednotam mojega neposredno nadrejenega.*
  - *Počutim se povezanega s svojim neposredno nadrejenim.*

Zaradi obdelave podatkov in lažje interpretacije sem rekordirala spremenljivke z negativno trditvijo (*»Moj neposredno nadrejeni si lasti vse zasluge za dobro opravljeno delo in ne priznava zaslug drugih«, »Moj neposredno nadrejeni je za svoj uspeh pripravljen izrabiti druge«* in *»Moj neposredno nadrejeni izkorišča podrejene«*) ter jim obrnila merske lestvice, tako da so sedaj tudi te spremenljivke pozitivne (*»Moj neposredno nadrejeni si ne lasti vseh zaslug za dobro opravljeno delo in priznava zasluge drugih«, »Moj neposredno nadrejeni za svoj uspeh ni pripravljen izrabiti drugih«* ter *»Moj neposredno nadrejeni ne izkorišča podrejenih«*).

Tabela 1: Odstotki in povprečne vrednosti ocen trditev po posameznih faktorjih zaupanja v neposredno nadrejenega

	1	2	3	4	5	
	Trditev sploh ne drži	Trditev ne drži	Trditev niti ne drži niti drži	Trditev drži	Trditev popolnoma drži	POVPREČNA VREDNOST
<b>ODPRTOST/POŠTENOST</b>						
Ko pride do težav, se lahko obrnem na svojega neposredno nadrejenega.		2,90%	2,90%	47,10%	47,10%	<b>4,38</b>
Moj neposredno nadrejeni ne opravlja.	14,70%	11,80%	35,30%	23,50%	14,70%	<b>3,12</b>
Lahko vplivam na odločitve, ki se tičejo mojega dela.		5,90%	35,30%	55,90%	2,90%	<b>3,56</b>
Lahko se ne strinjam s svojim neposredno nadrejenim.		2,90%	20,60%	61,80%	14,70%	<b>3,88</b>
<b>SKRB</b>						
Moj neposredno nadrejeni si ne lasti vseh zaslug za dobro opravljeno delo in priznava zasluge drugih.			17,60%	47,10%	35,30%	<b>4,18</b>
Moj neposredno nadrejeni se resno trudi v komuniciranju s člani delovne skupine.		2,90%	20,60%	47,10%	29,40%	<b>4,03</b>
Moj neposredno nadrejeni mi vedno prisluhne.			11,80%	64,70%	23,50%	<b>4,12</b>
Moj neposredno nadrejeni za svoj uspeh ni pripravljen izrabiti drugih.			20,60%	50,00%	29,40%	<b>4,09</b>
Neposredno nadrejenega skrbi za moje osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko).	5,90%	23,50%	26,50%	38,20%	5,90%	<b>3,15</b>
Moj neposredno nadrejeni ne izkorišča podrejenih.			5,90%	52,90%	41,20%	<b>4,35</b>
Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača "milo za drago", če zaposleni pri svojem delu naredi napako.	8,80%	8,80%	14,70%	47,10%	20,60%	<b>3,62</b>
<b>ZANESLJIVOST</b>						
Moj neposredno nadrejeni naredi tisto, kar reče, da bo naredil.		2,90%	14,80%	58,80%	23,50%	<b>4,03</b>
Moj neposredno nadrejeni izpolnjuje obveznosti, ki jih ima do članov delovne skupine.		2,90%	11,80%	64,70%	20,60%	<b>4,03</b>
Mojemu neposredno nadrejenemu se lahko zaupam.		5,90%	26,50%	41,10%	26,50%	<b>3,88</b>
Moj neposredno nadrejeni je vedno dosleden.		2,90%	29,40%	47,10%	20,60%	<b>3,85</b>
<b>IDENTIFIKACIJA</b>						
Moje vrednote so podobne vrednotam mojega neposredno nadrejenega.		11,80%	35,30%	38,20%	14,70%	<b>3,56</b>
Počutim se povezanega s svojim neposredno nadrejenim.		14,70%	26,50%	44,10%	14,70%	<b>3,59</b>

Iz tabele (glej tabelo 1) so razvidni odstotki ter povprečne vrednosti ocen trditev po posameznih faktorjih zaupanja anketirancev v neposredno nadrejenega. Na odprtost in poštenost neposredno nadrejenega se nanašajo 4 trditve, od katerih je z najvišjo povprečno vrednostjo (4,38) ocenjena trditev »Ko pride do težav, se lahko obrnem na svojega neposredno nadrejenega«. S to trditvijo se strinja večina anketirancev, le manjši odstotek anketirancev se s trditvijo ne strinja in niti ne strinja niti strinja. Z nekoliko nižjo povprečno vrednostjo (3,88) je ocenjena trditev »Lahko

se ne strinjam s svojim neposredno nadrejenim«, s katero se zopet strinja večina anketirancev, 20 % anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, le 2,90 % anketirancev pa se s trditvijo ne strinja. Trditev »Lahko vplivam na odločitve, ki se tičejo mojega dela« je ocenjena s povprečno vrednostjo 3,56. S trditvijo se strinja skoraj 60 % anketirancev, manj kot 6 % anketirancev se s trditvijo ne strinja, 35 % anketirancev pa se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Med trditvami, ki se nanašajo na odprtost in poštenost neposredno nadrejenega, je z najnižjo povprečno vrednostjo (3,12) ocenjena trditev »Moj neposredno nadrejeni ne opravlja«. S slednjo trditvijo se strinja dobrih 38 % anketirancev, nekoliko nižji odstotek anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, nekaj več kot 25 % anketirancev pa se s trditvijo ne strinja. Na skrb neposredno nadrejenega se nanaša 7 trditev, od katerih je z najvišjo povprečno vrednostjo (4,35) ocenjena trditev »Moj neposredno nadrejeni ne izkorišča podrejenih«. S to trditvijo se strinja večina anketirancev, le slabih 6 % anketirancev pa se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Z nekoliko nižjimi, vendar še vedno visokimi povprečnimi vrednostmi so ocenjene trditve »Moj neposredno nadrejeni si ne lasti vseh zaslug za dobro opravljeno delo in priznava zasluge drugih« (4,18), »Moj neposredno nadrejeni mi vedno prisluhne« (4,12), »Moj neposredno nadrejeni za svoj uspeh ni pripravljen izrabiti drugih« (4,09) in »Moj neposredno nadrejeni se resno trudi v komuniciranju s člani delovne skupine« (4,03). V primerjavi s slednjimi trditvami je z nekoliko nižjo povprečno vrednostjo (3,62) ocenjena trditev »Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača »milo za drago«, če zaposleni pri svojem delu naredi napako«. S to trditvijo se sicer strinja skoraj 70 % anketirancev, vendar pa se dobrih 17 % anketirancev s to trditvijo ne strinja, nekaj več kot 14 % anketirancev pa se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Med trditvami, ki se nanašajo na skrb neposredno nadrejenega, je z najnižjo povprečno vrednostjo (3,15) ocenjena trditev »Neposredno nadrejenega skrbi za moje osebno blagostanje (materialno, socialno, psihološko)«. Slaba polovica anketirancev se s to trditvijo sicer strinja, vendar pa se tretjina anketirancev s to trditvijo ne strinja, skoraj tretjina anketirancev pa se niti ne strinja niti strinja. Na zanesljivost neposredno nadrejenega se nanašajo 4 trditve, od katerih sta z najvišjo povprečno vrednostjo (4,03) ocenjeni dve trditvi, in sicer »Moj neposredno nadrejeni naredi tisto, kar reče, da bo naredil« ter »Moj neposredno nadrejeni izpolnjuje obveznosti, ki jih ima do članov delovne skupine«. S trditvama se strinja večina anketirancev, nekaj več kot 10 % anketirancev se s trditvama niti ne strinja

niti strinja, le slabi 3 % anketirancev pa se s trditvama ne strinjajo. Drugi dve trditvi, ki se nanašata na zanesljivost nadrejenega, sta ocenjeni z nekoliko nižjo, vendar še vedno dokaj visoko povprečno vrednostjo, saj je trditev »Mojemu neposredno nadrejenemu se lahko zaupam« ocenjena s povprečno vrednostjo 3,88, trditev »Moj neposredno nadrejeni je vedno dosleden« pa s povprečno vrednostjo 3,85. Na identifikacijo zaposlenih z neposredno nadrejenim se nanašata le dve trditvi, in sicer »Moje vrednote so podobne vrednotam mojega neposredno nadrejenega« ter »Počutim se povezanega s svojim neposredno nadrejenim«, ki sta ocenjeni s povprečno vrednostjo 3,56 ter 3,59. S trditvijo »Moje vrednote so podobne vrednotam mojega neposredno nadrejenega« se strinja dobra polovica anketirancev, nekaj manj kot 12 % anketirancev se s trditvijo ne strinja, slabih 40 % anketirancev pa se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Skoraj 60 % anketirancev se tudi strinja s trditvijo »Počutim se povezanega s svojim neposredno nadrejenim«, slabih 15 % anketirancev se s trditvijo ne strinja, nekaj manj kot 27 % anketirancev pa se s trditvijo niti ne strinja niti strinja.

Slika 5: ZAUPANJE ANKETIRANCEV V NEPOSREDNO NADREJENEGA PO POSAMEZNIH FAKTORJIH

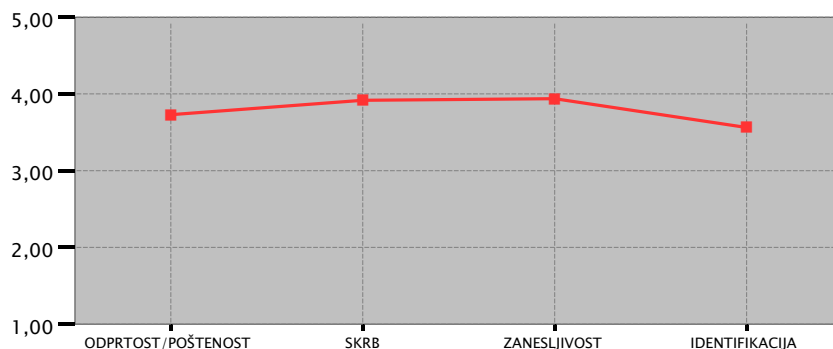


Tabela 2: POVPREČNE VREDNOSTI POSAMEZNIH FAKTORJEV ZAUPANJA V NEPOSREDNO NADREJENEGA TER POVPREČNA VREDNOST ZAUPANJA V NEPOSREDNO NADREJENEGA

Faktorji zaupanja v neposredno nadrejenega	Povprečna vrednost
ODPRTOST/POSTENOST	3,74
SKRB	3,93
ZANESLJIVOST	3,95
IDENTIFIKACIJA	3,57
<b>ZAUPANJE V NEPOSREDNO NADREJENEGA</b>	<b>3,80</b>

Tabela 2 prikazuje povprečne vrednosti posameznih faktorjev (glej tudi sliko 5) ter povprečno vrednost zaupanja anketirancev v neposredno nadrejenega. Odprtost in poštenost neposredno nadrejenega je ocenjena s povprečno vrednostjo 3,74, kar pomeni, da med anketiranci in neposredno nadrejenim lahko govorimo o dokaj odprti ter pristni in iskreni komunikaciji, pri čemer bi poudarila, da je poleg pogoste, pravočasne in odkrite komunikacije, ki je eden izmed temeljev za razvoj zaupanja, pomembna tudi količina informacij, ki jih zaposleni dobijo o svojem delu in organizaciji. Pravočasne in točne informacije so tudi eden izmed pogojev, da zaposleni dobro delajo, hkrati pa povečujejo možnost pravilnega odločanja in ne vplivajo le na delo, temveč tudi na razmišljanje zaposlenih. Izražanje skrbi neposredno nadrejenega je ocenjeno s povprečno vrednostjo 3,93, kar pomeni, da je neposredno nadrejeni, po mnenju anketirancev, večinoma sočuten, strpen, upošteva njihove potrebe ter ima sposobnost empatije. Prav sposobnost empatičnega življenja je ena izmed pomembnejših lastnosti neposredno nadrejenega, saj mu omogoča boljše razumevanje in prepoznavanje emocij in potreb podrejenih, kar pripomore k uspešnejšemu reševanju problemov v organizaciji ter prispeva k pozitivnim medosebnim odnosom, ki spodbujajo integriteto in kredibilnost nadrejenega ter vplivajo na sodelovanje in zaupanje. Z nekoliko višjo povprečno vrednostjo (3,95) kot skrb je ocenjena zanesljivost neposredno nadrejenega, kar pomeni, da anketiranci neposredno nadrejenega večinoma dojemajo tudi kot zanesljivega, doslednega ter vrednega zaupanja. V primerjavi s povprečnimi vrednostmi odprtosti in poštenosti, skrbi ter zanesljivosti neposredno nadrejenega pa je z dokaj nizko povprečno vrednostjo (3,57) ocenjena identifikacija zaposlenih z neposredno nadrejenim. Dokaj nizka povprečna vrednost identifikacije zaposlenih z neposredno nadrejenim kaže na to, da se anketiranci ne počutijo močno povezane z neposredno nadrejenim ter se le deloma identificirajo z njegovimi vrednotami. Ne glede na nekoliko nižjo povprečno vrednost identifikacije zaposlenih z neposredno nadrejenim, pa lahko vseeno govorimo o dokaj visokem zaupanju anketirancev v neposredno nadrejenega, saj je, kot lahko vidimo iz tabele, zaupanje v neposredno nadrejenega ocenjeno s povprečno vrednostjo 3,80.

V nadaljevanju predstavljam zaupanje v neposredno nadrejenega po izobrazbi, starosti ter delovni dobi anketirancev oziroma povezanost med stopnjo izobrazbe,

starostjo in delovno dobo anketirancev ter njihovim zaupanjem v neposredno nadrejenega. Pri ugotavljanju povezanosti med spremenljivkami sem si pomagala z analizo variance, s katero preverjamo značilnost razlik med povprečji na populaciji v večjih skupinah.

Tabela 3: ANALIZA VARIANCE – Zaupanje v neposredno nadrejenega ter starost, delovna doba in izobrazba anketirancev

		STAROST	DELOVNA DOBA	IZOBRAZBA
ZAUPANJE V NEPOSREDNO NADREJENEGA	F	2,644	1,261	1,330
	Sig.	0,067	0,308	0,279

V tabeli 3 lahko vidimo, da je signifikanca pri vseh treh spremenljivkah večja od 0,05, kar pomeni, da spremenljivke niso statistično značilno povezane z zaupanjem anketirancev v neposredno nadrejenega oziroma da med anketiranci različne starosti, delovne dobe ter izobrazbe ni bistvene razlike v njihovi stopnji zaupanja v neposredno nadrejenega.

Kot sem že omenila, sem za potrebe raziskave oblikovala dve vrsti anketnih vprašalnikov – anketni vprašalnik za zaposlene in anketni vprašalnik za vodje. Anketni vprašalnik za vodje je poleg treh sklopov trditvev (zaupanje, organizacijska pripadnost, zadovoljstvo z delom in nadrejenim) vseboval še dodatni sklop, v katerem so vodje ocenjevali samega sebe in svoje vodenje. Pri sestavi teh trditvev sem izhajala iz prvega sklopa trditvev, v katerem so zaposleni v Službi za obračun RTV-prispevka poleg odnosa z organizacijskim vodstvom ocenjevali tudi svoj odnos z neposredno nadrejenim. Trditve, ki so se v prvem sklopu nanašale na odnos zaposlenih z neposredno nadrejenim, sem preoblikovala in jih vodjem postavila tako, da sem dobila njihovo lastno oceno samih sebe kot vodij (zaradi nesmiselnosti nisem preoblikovala dveh trditvev, in sicer »*Počutim se povezanega s svojim neposredno nadrejenim*« ter »*Moje vrednote so podobne vrednotam mojega neposredno nadrejenega*«), kar mi je omogočilo možnost primerjave dveh pogledov na vodenje – vidik zaposlenega ter vidik vodje. Primerjavo, ki jo



predstavljam v nadaljevanju, sem izvedla med štirimi vodji oddelkov Službe za obračun RTV prispevka ter njihovimi neposredno podrejenimi.

Anketni vprašalnik za vodje je vseboval 15 trditev (predstavljene po posameznih faktorjih zaupanja):

▪ **ODPRTOST/POŠTENOST:**

- *Ko pride do težav, se lahko podrejeni obrnejo name.*
- *Ne opravljam.*
- *Podrejeni lahko vplivajo na odločitve, ki se tičejo njihovega dela.*
- *Podrejeni se lahko ne strinjajo z menoj.*

▪ **SPOSOBNOST:** ne vključuje trditev

▪ **SKRB:**

- *Za dobro opravljeno delo si lastnim vse zasluge in ne priznavam zaslug drugih. – REKORDIRANA SPREMENLJIVKA – Za dobro opravljeno delo si ne lastnim vseh zaslug in priznavam zasluge drugih.*
- *Zelo se trudim v komuniciranju s člani delovne skupine.*
- *Podrejenim vedno prisluhnem.*
- *Za svoj uspeh sem pripravljen izrabiti druge. – REKORDIRANA SPREMENLJIVKA – Za svoj uspeh nisem pripravljen izrabiti drugih.*
- *Skrbi me za osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko) podrejenih.*
- *Svoje podrejene izkoriščam. – REKORDIRANA SPREMENLJIVKA – Svojih podrejenih ne izkoriščam.*
- *Podrejenim ne očitam in ne vračam »milo za drago«, če pri svojem delu naredijo napako.*

▪ **ZANESLJIVOST:**

- *Vedno naredim tisto, kar rečem, da bom naredil.*
- *Izpolnjujem obveznosti, ki jih imam do članov skupine.*
- *Podrejeni se mi lahko zaupajo.*
- *Sem dosleden.*

▪ **IDENTIFIKACIJA:** ne vključuje trditev, saj jih, kot sem že omenila, zaradi nesmiselnosti nisem preoblikovala

Zaradi obdelave podatkov in lažje interpretacije sem rekordirala spremenljivke z negativno trditvijo (»Za dobro opravljeno delo si lastnim vse zasluge in ne priznavam zaslug drugih«, »Za svoj uspeh sem pripravljen izrabiti druge« ter »Svoje podrejene izkoriščam«) in jim obrnila merske lestvice, tako da so sedaj tudi te spremenljivke pozitivne (»Za dobro opravljeno delo si ne lastnim vseh zaslug in priznavam zasluge drugih«, »Za svoj uspeh nisem pripravljen izrabiti drugih« ter »Svojih podrejenih ne izkoriščam«).

Tabela 4: POVPREČNE VREDNOSTI POSAMEZNIH TRDITEV PO FAKTORJIH ZAUPANJA – Vodje in zaposleni (primerjava)

	ZAPOSLENI	VODJE
<b>ODPRTOST/POŠTENOST</b>	<b>3,64</b>	<b>4,19</b>
Ko pride do težav, se lahko obrnem na svojega neposredno narejenega./ Ko pride do težav, se lahko podrejeni obrnejo name.	4,31	4,50
Moj neposredno nadrejeni ne opravlja./ Ne opravljam.	2,93	4,00
Lahko vplivam na odločitve, ki se tičejo mojega dela./ Podrejeni lahko vplivajo na odločitve, ki se tičejo njihovega dela.	3,48	4,00
Lahko se ne strinjam s svojim neposredno nadrejenim./ Podrejeni se lahko ne strinjajo z menoj.	3,83	4,25
<b>SKRB</b>	<b>3,85</b>	<b>3,93</b>
Moj neposredno nadrejeni si ne lasti vseh zaslug za dobro opravljeno delo in priznava zasluge drugih./ Za dobro opravljeno delo si ne lastim vseh zaslug in priznavam zasluge drugih.	4,10	4,50
Moj neposredno nadrejeni se resno trudi v komuniciranju s člani delovne skupine./ Zelo se trudim v komuniciranju s člani delovne skupine.	3,93	4,00
Moj neposredno nadrejeni mi vedno prisluhne./ Podrejenim vedno prisluhnem.	4,03	4,25
Moj neposredno nadrejeni za svoj uspeh ni pripravljen izrabiti drugih./ Za svoj uspeh nisem pripravljen/a izrabiti drugih.	4,03	4,50
Neposredno nadrejenega skrbi za moje osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko)./ Skrbi me za osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko) podrejenih.	2,97	3,75
Moj neposredno nadrejeni ne izkorišča podrejenih./ Svojih podrejenih ne izkoriščam.	4,31	4,50
Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača "milo za drago", če zaposleni pri svojem delu naredi napako./ Podrejenim ne očitam in ne vračam "milo za drago", če pri svojem delu naredijo napako.	3,59	2,00
<b>ZANESLJIVOST</b>	<b>3,85</b>	<b>4,31</b>
Moj neposredno nadrejeni naredi tisto, kar reče, da bo naredil./ Vedno naredim tisto, kar rečem, da bom naredil/a.	3,93	4,25
Moj neposredno nadrejeni izpolnjuje obveznosti, ki jih ima do članov delovne skupine./ Izpolnjujem obveznosti, ki jih imam do članov skupine.	3,93	4,25
Mojemu neposredno nadrejenemu se lahko zaupam./ Podrejeni se mi lahko zaupajo.	3,76	4,50
Moj neposredno nadrejeni je vedno dosleden./ Sem dosleden/na.	3,79	4,25

Iz tabele 4 lahko vidimo, da so vodje svojo odprtost in poštenost, skrb za zaposlene ter zanesljivost ocenili z nekoliko višjimi povprečnimi vrednostmi, kot so te lastnosti vodij ocenili zaposleni. Večje razlike v povprečnih vrednostih med vodji in zaposlenimi se pojavljajo predvsem pri trditvah, ki se nanašajo na odprtost in poštenost vodje, ter pri trditvah, ki se nanašajo na njegovo zanesljivost. Vodje so svojo odprtost in poštenost ocenili s povprečno vrednostjo 4,19, zaposleni pa le s povprečno vrednostjo 3,64, kar pomeni, da vodje svoje komuniciranje z zaposlenimi vidijo veliko bolj odprto, pristno in iskreno, kot ga občutijo zaposleni. Kot lahko vidimo, se največje razlike med vodji in zaposlenimi pojavljajo pri trditvi »Moj neposredno nadrejeni ne opravlja« oziroma »Ne opravljam«, saj so zaposleni trditev ocenili s povprečno vrednostjo 2,93, vodje pa s povprečno vrednostjo 4,00, kar pomeni, da po mnenju vodij opravljanje ni njihova lastnost, po mnenju zaposlenih pa opravljanje bolj je kot ni lastnost vodij. Vodje in zaposleni so si dokaj enotni le pri trditvi »Ko pride do težav, se lahko obrnem na svojega neposredno nadrejenega« oziroma »Ko pride do težav, se lahko podrejeni obrnejo name«, saj so zaposleni to trditev ocenili s povprečno vrednostjo 4,31, vodje pa s povprečno vrednostjo 4,50. Glede skrbi za zaposlene so si vodje in zaposleni dokaj enotni, saj so vodje svojo skrb za zaposlene ocenili s povprečno vrednostjo 3,93, zaposleni pa s povprečno vrednostjo 3,85. Nekoliko večje razlike med zaposlenimi in vodji se v tem primeru pojavljajo le pri dveh od sedmih trditvah, in sicer pri trditvi »Neposredno nadrejenega skrbi za moje osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko)« oziroma »Skrbi me za osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko) mojih zaposlenih«, (zaposleni: 2,97, vodje: 3,75) ter pri trditvi »Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača« oziroma »Podrejenim ne očitam in ne vračam« oziroma »Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača« oziroma »Podrejenim ne očitam in ne vračam« oziroma »Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača« oziroma »Podrejenim ne očitam in ne vračam« oziroma »Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača« oziroma »Podrejenim ne očitam in ne vračam« oziroma »Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača« oziroma »Podrejenim ne očitam in ne vračam« (zaposleni: 3,59, vodje: 2,00). Pri prvi od slednjih dveh trditvah je povprečna vrednost vodij v primerjavi s povprečno vrednostjo zaposlenih dokaj visoka, vendar v primerjavi z drugimi povprečnimi vrednostmi trditvah, ki se nanašajo na skrb za zaposlene, dokaj nizko ocenjena, kar kaže na to, da vodje svojo skrb za osebno blagostanje zaposlenih postavljajo nekoliko v ozadje in ji ne pripisujejo velikega pomena, kar je po mojem mnenju nekoliko skrb vzbujajoče, saj bi morale biti osebno blagostanje zaposlenih osrednja skrb vodij. Zelo zanimivi in presenetljivi pa sta predvsem povprečni vrednosti druge trditve, ki se nanaša na očitanje napak zaposlenim, saj so v tem primeru vodje

trditev ocenili z nižjo povprečno vrednostjo (2,00), kot so trditev ocenili zaposleni (3,59), kar pomeni, da vodje menijo, da zaposlenim očitajo napake ter jih nanje nenehno opozarjajo, zaposleni pa menijo, da vodje zaposlenim v glavnem ne očitajo napak ter jih nanje ne opominjajo. Glede na to, da sem pričakovala nekoliko višje povprečne vrednosti vodij pri vseh trditvah, saj menim, da so do sebe in svojega vodenja zagotovo bolj pristranski, sem bila ob tem rezultatu nekoliko presenečena, zato do tega rezultata izražam nekatere pomisleke in zadržke ter možnost, da je pri vodjih prišlo do napačne interpretacije trditve. Nekoliko večje razlike v povprečnih vrednostih med vodji in zaposlenimi pa se pojavljajo glede zanesljivosti vodje, saj so vodje svojo zanesljivost ocenili s povprečno vrednostjo 4,31, zaposleni pa s povprečno vrednostjo 3,85. Večje razlike med povprečnimi vrednostmi vodij in zaposlenih se tukaj pojavljajo predvsem pri dveh trditvah, in sicer pri trditvi »*Mojemu neposredno nadrejenemu se lahko zaupam*« oziroma »*Podrejeni se mi lahko zaupajo*« ter pri trditvi »*Moj neposredno nadrejeni je vedno dosleden*« oziroma »*Sem dosleden*«, saj so vodje obe trditvi ocenili dokaj visoko, in sicer s povprečno vrednostjo 4,50 in 4,25, zaposleni pa le s povprečno vrednostjo 3,76 ter 3,79.

V dosedanji analizi sem predstavila skupno zaupanje anketirancev petim vodjem Službe za obračun RTV-prispevka, v nadaljevanju pa predstavljam zaupanje anketirancev v vodjo Službe za obračun RTV-prispevka ter v vodje posameznih oddelkov. S tem namenom sem anketne vprašalnike razdelila na 5 skupin in jih glede na neposredno nadrejenega, ki ga anketiranec ocenjuje, razdelila zaposlenim. Kot sem že omenila je Služba za obračun RTV-prispevka pod vodstvom vodje Službe za obračun RTV-prispevka razdeljena na štiri oddelke, ki jih vodijo vodje posameznih oddelkov. Zaposleni so v anketnem vprašalniku torej ocenjevali pet neposredno nadrejenih, in sicer:

- 1. skupina: 4 vodje posameznih oddelkov ter tajnica vodje Službe za obračun RTV-prispevka (neposredno nadrejeni: vodja Službe za obračun RTV-prispevka),
- 2. skupina: oddelek za poslovanje z zavezanci – 22 zaposlenih (neposredno nadrejeni: vodja Oddelka za poslovanje z zavezanci),
- 3. skupina: oddelek upravne izvršbe – 7 zaposlenih (neposredno nadrejeni: vodja Oddelka upravne izvršbe),

- 4. skupina: oddelek sodne izterjave – 6 zaposlenih (neposredno nadrejeni: vodja Oddelka sodne izterjave) ter
- 5. skupina: oddelek saldakontov – 4 zaposleni (neposredno nadrejeni: vodja Oddelka saldakontov).

Poudarila bi, da sem od 5 anketnih vprašalnikov, ki sem jih razdelila prvi skupini zaposlenih, dobila vrnjenih vseh 5, kar pomeni, da so v anketi sodelovali vsi zaposleni, ki so neposredno podrejeni vodji Službe za obračun RTV-prispevka. Drugi skupini zaposlenih, ki so ocenjevali vodjo Oddelka za poslovanje z zavezanci sem razdelila 22 anketnih vprašalnikov, od katerih sem dobila vrnjenih 17, kar pomeni, da je anketni vprašalnik izpolnilo več kot tri četrtine vseh zaposlenih v oddelku. Skupini zaposlenih, ki so ocenjevali vodjo Oddelka upravne izvršbe, sem razdelila 7 vprašalnikov, od katerih sem dobila vrnjenih 6. Četrta skupini zaposlenih, ki so ocenjevali vodjo Oddelka sodne izterjave, sem razdelila 6 anketnih vprašalnikov, od katerih sem dobila 4 vrnjene, peti skupini zaposlenih, ki so ocenjevali vodjo Oddelka saldakontov, pa sem razdelila 5 anketnih vprašalnikov, od katerih sem dobila le 2 vrnjena, kar pomeni, da je v tem primeru anketni vprašalnik izpolnila manj kot polovica vseh zaposlenih v oddelku.

Tabela 5 prikazuje povprečne vrednosti faktorjev zaupanja (glej tudi sliko 6) in povprečne vrednosti zaupanja v vodjo Službe za obračun RTV-prispevka ter v vodje posameznih oddelkov. Kot lahko vidimo, je zaupanje anketirancev, ki so ocenjevali vodjo Službe za obračun RTV-prispevka v primerjavi z zaupanjem anketirancev, ki so ocenjevali vodje posameznih oddelkov, najvišje, saj je ocenjeno s povprečno vrednostjo 4,45. Povprečne vrednosti faktorjev zaupanja v vodjo Službe za obračun RTV-prispevka so v primerjavi s povprečnimi vrednostmi faktorjev zaupanja v vodje posameznih oddelkov zelo visoko ocenjene, saj je odprtost in poštenost vodje ocenjena s povprečno vrednostjo 4,30, skrb in zanesljivost vodje sta ocenjeni s povprečno vrednostjo 4,40 in 4,50, z zelo visoko povprečno vrednostjo (4,60) pa so anketiranci ocenili tudi svojo identifikacijo z vodjo. Z nekoliko nižjo, vendar še vedno visoko povprečno vrednostjo (4,10) so anketiranci ocenili svoje zaupanje v vodjo Oddelka saldakontov. Povprečne vrednosti skrbi in zanesljivosti vodje ter identifikacije anketirancev z vodjo so dokaj visoko ocenjene, nekoliko skrb vzbujajoča je le dokaj nizka povprečna vrednost

odprtosti in poštenosti vodje, saj povprečna vrednost 3,50 kaže le na dokaj odprto, pristno in iskreno komunikacijo med anketiranci in vodjo. Zaupanje anketirancev v vodjo Oddelka upravne izvršbe je ocenjeno s povprečno vrednostjo 3,94, pri čemer sta skrb in zanesljivost vodje ocenjeni z dokaj visoko povprečno vrednostjo (4,14 in 4,13), nekoliko nižje je ocenjena odprtost in poštenost vodje (3,83), z najnižjo povprečno vrednostjo (3,67) pa so anketiranci ocenili svojo identifikacijo s vodjo. Zaupanje anketirancev, ki so ocenjevali vodjo Oddelka za poslovanje z zavezanci, je ocenjeno s povprečno vrednostjo 3,61, kar kaže na dokaj nizko zaupanje anketirancev v vodjo. Skrb in zanesljivost vodje so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo 3,79 in 3,80, z nekoliko nižjo povprečno vrednostjo (3,60) je ocenjena odprtost in poštenost vodje, nekoliko skrb vzbujajoča pa je dokaj nizka povprečna vrednost identifikacije anketirancev z vodjo, saj povprečna vrednost 3,24 kaže na zelo šibko povezanost in identifikacijo anketirancev z vodjo ter njegovimi vrednotami. Zaupanje v vodjo Oddelka sodne izterjave je ocenjeno s povprečno vrednostjo 3,41, kar pomeni, da lahko v tem primeru govorimo o zelo nizkem zaupanju anketirancev v vodjo, saj so povprečne vrednosti odprtosti in poštenosti ter skrbi in zanesljivosti ocenjene z dokaj nizkimi povprečnimi vrednostmi (njihova povprečna vrednost ni v nobenem primeru višja od 3,56), hkrati pa je z zelo nizko povprečno vrednostjo (3,13) ocenjena tudi identifikacija anketirancev z vodjo.

Slika 6: ZAUPANJE V VODJO SLUŽBE ZA OBRAČUN RTV-PRISPEVKA IN V VODJE POSAMEZNIH ODDELKOV

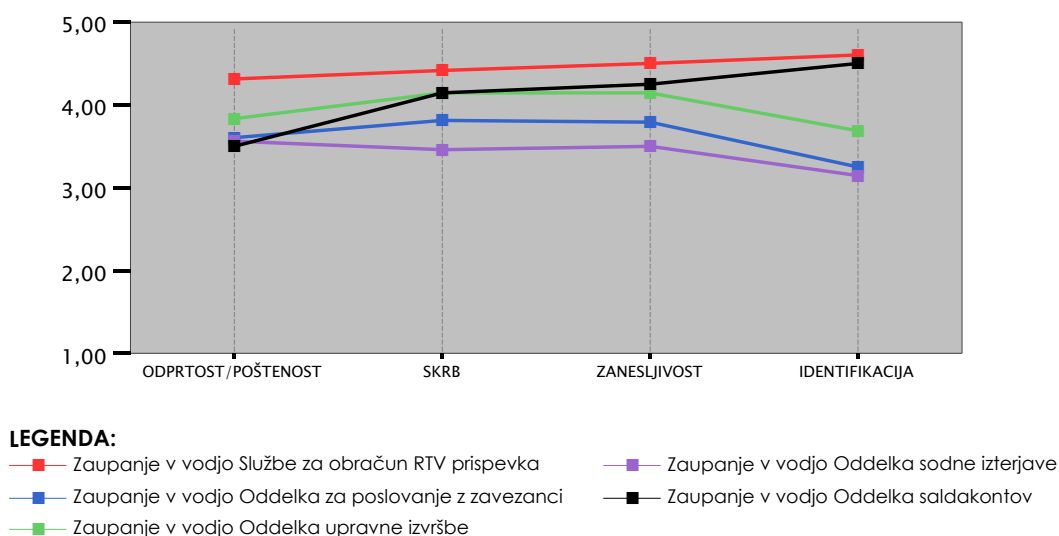


Tabela 5: POVPREČNE VREDNOSTI FAKTORJEV ZAUPANJA TER POVPREČNE VREDNOSTI ZAUPANJA V VODJO SLUŽBE ZA OBRAČUN-RTV PRISPEVKA TER V VODJE POSAMEZNIH ODDELKOV

	ODPRTOST/ POŠTENOST	SKRB	ZANESLJIVOST	IDENTIFIKACIJA	<b>ZAUPANJE</b>
Zaupanje v vodjo Službe za obračun RTV prispevka	4,30	4,40	4,50	4,60	<b>4,45</b>
Zaupanje v vodjo Oddelka za poslovanje z zavezanci	3,60	3,81	3,79	3,24	<b>3,61</b>
Zaupanje v vodjo Oddelka upravne izvršbe	3,83	4,14	4,13	3,67	<b>3,94</b>
Zaupanje v vodjo Oddelka sodne izterjave	3,56	3,46	3,50	3,13	<b>3,41</b>
Zaupanje v vodjo Oddelka saldakontov	3,50	4,14	4,25	4,50	<b>4,10</b>

#### 5.2.2.2 Analiza zaupanja v organizacijo

Zaupanje zaposlenih v organizacijo je precej odvisno od njihovega dojemanja organizacijske podpore in pravičnosti, kar pomeni, da zaposleni zaupajo v organizacijo, če menijo, da organizacija izvaja poštene postopke, pravično razporeja vire in nagrade ter ceni njihove prispevke in blaginjo. Vse to pa ni dovolj, saj je za razvoj zaupanja zaposlenih v organizacijo pomembno tudi odprto, pristno in iskreno komuniciranje med samimi zaposlenimi ter med zaposlenimi in organizacijskim vodstvom. V povezavi s slednjim bi poudarila, da je komuniciranje pomembno orodje prenosa vizije in poslovnih ciljev do vsakega zaposlenega. Kadar vsi v podjetju poznajo poslovne rezultate in značilnosti poslovnega okolja, bolje dojemajo poslovno stvarnost in se zato zavedajo, kako določene dejavnosti prispevajo k dolgoročnemu uspehu organizacije. Čeprav organizacije svojo vizijo, cilje in poslovne rezultate pogosto objavijo v pisni obliki, morajo zagotoviti učinkovito dvosmerno komunikacijo, saj se lahko le tako prepričajo, da so zaposleni informacijo pravilno razumeli.

V anketnem vprašalniku je zaupanje v organizacijo merilo 27 trditev (predstavljene po posameznih faktorjih zaupanja), pri čemer še enkrat poudarjam, da se zaupanje v organizacijo v tem primeru ne nanaša le na zaupanje zaposlenih v organizacijsko vodstvo, temveč tudi na zaupanje zaposlenih v sodelavce:

▪ **ODPRTOST/POŠTENOST:**

- *V naši organizaciji pridobimo vse pomembne informacije in se ničesar ne prikriva.*
- *V naši organizaciji ljudje govorijo resnico, tudi če je le-ta neprijetna.*
- *V naši organizaciji se lahko brez obotavljanja izrazi svoje mnenje.*
- *Pred vsako organizacijsko dejavnostjo menedžment usmerja in pojasni dejavnost.*
- *Organizacija spodbuja različnost mnenj.*
- *Lahko se ne strinjam s svojimi sodelavci.*

▪ **SPOSOBNOST:**

- *V naši organizaciji so ljudje sposobni pri opravljanju svojega dela.*
- *Zelo smo zadovoljni s sposobnostjo organizacije, da doseže svoje cilje.*
- *Delo opravimo tako, kot je treba.*
- *Zelo smo zadovoljni s sposobnostjo zaposlenih v organizaciji.*
- *Za delo, ki ga opravljamo, smo visoko usposobljeni.*
- *V naši organizaciji je vedno nekdo, ki te preverja. – REKORDIRANA SPREMENLJIVKA – V naši organizaciji te nihče ne preverja.*
- *Zelo smo zadovoljni s celotno kvaliteto storitev organizacije.*
- *Zelo smo zadovoljni s celotno učinkovitostjo delovanja organizacije.*
- *V organizaciji dosegamo zastavljene cilje.*

▪ **SKRB:**

- *Najvišje vodstvo organizacije drži obljube, ki jih da zaposlenim.*
- *V naši organizaciji lahko vedno najdeš koga, ki ti je pripravljen prisluhniti.*
- *V naši organizaciji večina ljudi gleda samo nase. – REKORDIRANA SPREMENLJIVKA – V naši organizaciji večina ljudi ne gleda samo nase.*
- *Vodstvo organizacije ima posluš za skrbi zaposlenih.*
- *Vodstvo organizacije skrbi za osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko) svojih zaposlenih.*
- *Vodstvo organizacije se resno trudi v komuniciranju z zaposlenimi.*

▪ **ZANESLJIVOST:**

- *V naši organizaciji je potrebno pozorno nadzorovati delo vsakega zaposlenega, da bi zagotovili izpolnitev vseh obveznosti. – REKORDIRANA SPREMENLJIVKA – V naši organizaciji ni potrebno pozorno nadzorovati delo vsakega zaposlenega, da bi zagotovili izpolnitev vseh obveznosti.*



- V naši organizaciji ljudje izpolnjujejo svoje obveznosti do drugih.
- Vodstvo organizacije izpolnjuje svoje obveznosti do zaposlenih.
- **IDENTIFIKACIJA:**
- Počutim se povezanega s sodelavci.
- Moje vrednote so podobne vrednotam mojih sodelavcev.
- Počutim se povezanega z organizacijo.

Zaradi obdelave podatkov in lažje interpretacije sem rekordirala spremenljivke z negativno trditvijo (*»V naši organizaciji je vedno nekdo, ki te preverja«, »V naši organizaciji večina ljudi gleda samo nase«* ter *»V naši organizaciji je potrebno pozorno nadzorovati delo vsakega zaposlenega, da bi zagotovili izpolnitev vseh obveznosti«*) in jim obrnila merske lestvice, tako da so sedaj tudi te spremenljivke pozitivne (*»V naši organizaciji te nihče ne preverja«, »V naši organizaciji večina ljudi ne gleda samo nase«* ter *»V naši organizaciji ni potrebno pozorno nadzorovati delo vsakega zaposlenega, da bi zagotovili izpolnitev vseh obveznosti«*).

Iz spodnje tabele (glej tabelo 6) so razvidni odstotki in povprečne vrednosti ocen trditvev po posameznih faktorjih zaupanja anketirancev v organizacijo. Na odprtost in poštenost se nanaša 6 trditvev, od katerih je z najvišjo povprečno vrednostjo (4,00) ocenjena trditev *»Lahko se ne strinjam s svojimi sodelavci«*. S to trditvijo se strinja večina anketirancev, le slabih 6 % anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, le malo manj kot 3 % anketirancev pa se s trditvijo ne strinjajo. Z nekoliko nižjo povprečno vrednostjo (3,59) je ocenjena trditev *»V naši organizaciji se lahko brez obotavljanja izrazi svoje mnenje«*, s katero se strinja dobra polovica anketirancev, dobrih 23 % anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, slabe 3 % anketirancev pa se s trditvijo ne strinjajo. Druge trditve, ki se nanašajo na odprtost in poštenost organizacije, so dokaj slabe ocenjene, saj je njihova povprečna vrednost nižja od 3,30. Na sposobnost se nanaša 9 trditvev, od katerih je z najvišjo povprečno vrednostjo (4,12) ocenjena trditev *»Delo opravimo tako, kot je treba«*, saj se s trditvijo strinja več kot 90 % zaposlenih. Z nekoliko nižjo, vendar še vedno dokaj visoko povprečno vrednostjo sta ocenjeni trditvi *»V naši organizaciji so ljudje sposobni pri opravljanju svojega dela«* (3,76) in *»V organizaciji dosegamo zastavljene cilje«* (3,62), saj se s trditvama strinja večina anketirancev. Anketiranci so med trditvami, ki se nanašajo na sposobnost organizacije in zaposlenih, z nizko

povprečno vrednostjo ocenili predvsem tri trditve, in sicer trditev, ki se nanaša na celotno učinkovitost delovanja organizacije (2,74), trditev, ki se nanaša na zadovoljstvo s sposobnostjo zaposlenih v organizaciji (2,94), ter trditev, ki se nanaša na zadovoljstvo s celotno kvaliteto storitev organizacije (3,09). Na skrb se nanaša 6 trditev, od katerih so anketiranci z najvišjo povprečno vrednostjo ocenili trditev »V naši organizaciji lahko vedno najdeš koga, ki ti je pripravljen prisluhniti« (4,00), saj se s trditvijo strinja več kot 80 % anketirancev, le slabih 24 % anketirancev pa se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Glede drugih trditev, ki se nanašajo na skrb za zaposlene, pa lahko rečemo, da so razen ene izjeme (*»V naši organizaciji večina ljudi ne gleda samo nase«*) povprečne vrednosti drugih trditev zelo nizko ocenjene. Kot lahko vidimo, so anketiranci z zelo nizko povprečno vrednostjo ocenili trditve, ki se neposredno nanašajo na vodstvo organizacije, in sicer na njihov posluh za skrbi zaposlenih (2,82), na njihovo skrb za osebno blagostanje zaposlenih (2,79) ter na njihov trud v komuniciranju z zaposlenimi (2,76). Med tremi trditvami, ki se nanašajo na zanesljivost vodstva in zaposlenih, so anketiranci z najvišjo, vendar le dokaj visoko povprečno vrednostjo (3,56) ocenili trditev *»V naši organizaciji ni potrebno pozorno nadzorovati delo vsakega posameznika, da bi zagotovili izpolnitev vseh obveznosti«*, z nekoliko nižjo povprečno vrednostjo (3,18) pa trditvi *»V naši organizaciji ljudje izpolnjujejo svoje obveznosti do drugih«* ter *»Vodstvo organizacije izpolnjuje svoje obveznosti do zaposlenih«*. S prvo od slednjih dveh trditev se strinja nekaj več kot 40 % anketirancev, malo manj kot 30 % anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, dobrih 26 % anketirancev pa se s trditvijo ne strinja. S trditvijo, ki se nanaša na izpolnjevanje obveznosti vodstva organizacije do zaposlenih, se strinja nekaj več kot 36 % anketirancev, dobrih 40 % anketirancev se s trditvijo niti ne strinja niti strinja, slabih 18 % anketirancev pa se s trditvijo ne strinja. Na identifikacijo anketirancev z organizacijo in sodelavci so se nanašale tri trditve, od katerih so anketiranci z najvišjo povprečno vrednostjo ocenili trditev, ki se nanaša na njihovo povezanost s sodelavci (4,09), s povprečno vrednostjo 3,65 so ocenili svojo povezanost z organizacijo, le z nekoliko nižjo povprečno vrednostjo (3,59) pa so anketiranci ocenili trditev *»Moje vrednote so podobne vrednotam mojih sodelavcev«*.

Tabela 6: Odstotki in povprečne vrednosti ocen trditev po posameznih faktorjih zaupanja v organizacijo

	1	2	3	4	5	
	Trditev sploh ne drži	Trditev ne drži	Trditev niti ne drži niti drži	Trditev drži	Trditev popolnoma drži	POVPREČNA VREDNOST
<b>ODPRTOST/POŠTENOST</b>						
V naši organizaciji pridobimo vse pomembne informacije in se ničesar ne prikriva.	2,90%	14,70%	41,20%	32,40%	8,80%	3,29
V naši organizaciji ljudje govorijo resnico, tudi če je le-ta neprijetna.	8,80%	11,80%	38,20%	38,20%	2,90%	3,15
V naši organizaciji se lahko brez obotavljanja izrazi svoje mnenje.		20,60%	23,50%	32,40%	23,50%	3,59
Pred vsako organizacijsko dejavnostjo menedžment usmerja in pojasni dejavnost.	2,90%	17,60%	35,30%	38,20%	5,90%	3,26
Organizacija spodbuja različnost mnenj.	2,90%	20,60%	38,20%	32,40%	5,90%	3,18
Lahko se ne strinjam s svojimi sodelavci.		2,90%	5,90%	79,40%	11,80%	4,00
<b>SPOSOBNOST</b>						
V naši organizaciji so ljudje sposobni pri opravljanju svojega dela.		5,90%	20,60%	64,70%	8,80%	3,76
Zelo smo zadovoljni s sposobnostjo organizacije, da doseže svoje cilje.	2,90%	8,80%	55,90%	29,50%	2,90%	3,21
Delo opravimo tako, kot je treba.			8,80%	70,60%	20,60%	4,12
Zelo smo zadovoljni s sposobnostjo zaposlenih v organizaciji.	2,90%	20,60%	55,90%	20,60%		2,94
Za delo, ki ga opravljamo, smo visoko usposobljeni.		8,80%	52,90%	38,20%		3,29
V naši organizaciji te nihče ne preverja.			47,10%	47,10%	5,90%	3,59
Zelo smo zadovoljni s celotno kvaliteto storitev organizacije.		17,60%	55,90%	26,50%		3,09
Zelo smo zadovoljni s celotno učinkovitostjo delovanja organizacije.		41,20%	44,10%	14,70%		2,74
V organizaciji dosegamo zastavljene cilje.		5,90%	32,40%	55,90%	5,90%	3,62
<b>SKRBI</b>						
Najvišje vodstvo organizacije drži obljube, ki jih da zaposlenim.	2,90%	20,60%	38,30%	35,30%	2,90%	3,15
V naši organizaciji lahko vedno najdeš koga, ki ti je pripravljen prisluhniti.			23,50%	52,90%	23,50%	4,00
V naši organizaciji večina ljudi ne gleda samo nase.			47,10%	44,10%	8,80%	3,62
Vodstvo organizacije ima posluš za skrbi zaposlenih.	2,90%	35,30%	41,20%	17,60%	2,90%	2,82
Vodstvo organizacije skrbi za osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko) svojih zaposlenih.		41,20%	38,20%	20,60%		2,79
Vodstvo organizacije se resno trudi v komuniciranju z zaposlenimi.	2,90%	38,20%	38,20%	20,60%		2,76
<b>ZANESLJIVOST</b>						
V naši organizaciji ni potrebno pozorno nadzorovati delo vsakega zaposlenega, da bi zagotovili izpolnitev vseh obveznosti.			58,80%	26,50%	14,70%	3,56
V naši organizaciji ljudje izpolnjujejo svoje obveznosti do drugih.		26,50%	29,40%	44,10%		3,18
Vodstvo organizacije izpolnjuje svoje obveznosti do zaposlenih.	2,90%	17,60%	41,20%	35,30%	2,90%	3,18
<b>IDENTIFIKACIJA</b>						
Počutim se povezanega s sodelavci.		2,90%	14,70%	52,90%	29,40%	4,09
Moje vrednote so podobne vrednotam mojih sodelavcev.		5,90%	32,40%	58,80%	2,90%	3,59
Počutim se povezanega z organizacijo.		5,90%	29,40%	58,80%	5,90%	3,65

Slika 7: ZAUPANJE ANKETIRANCEV V ORGANIZACIJO PO POSAMEZNIH FAKTORJIH

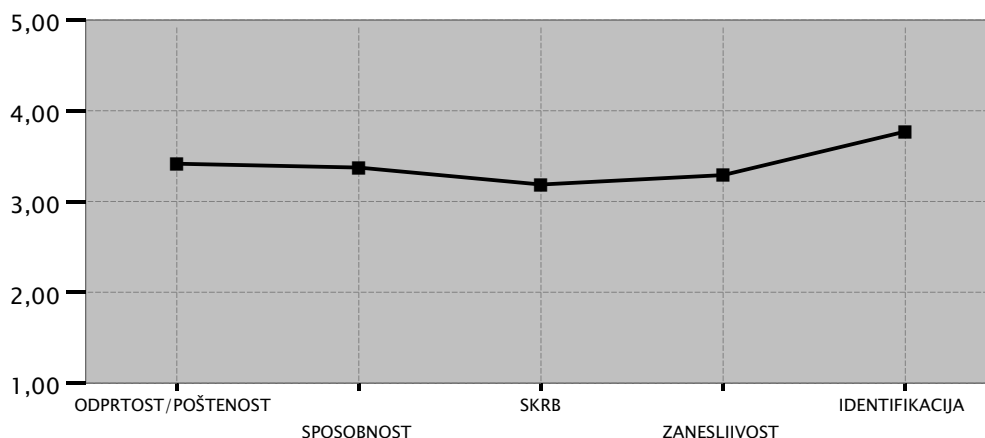


Tabela 7: POVPREČNE VREDNOSTI POSAMEZNIH FAKTORJEV ZAUPANJA V ORGANIZACIJO TER POVPREČNA VREDNOST ZAUPANJA V ORGANIZACIJO

Faktorji zaupanja v organizacijo	Povprečna vrednost
ODPRTOST/POSTENOST	3,41
SPOSOBNOST	3,37
SKRB	3,19
ZANESLJIVOST	3,30
IDENTIFIKACIJA	3,77
<b>ZAUPANJE V ORGANIZACIJO</b>	<b>3,41</b>

Tabela 7 prikazuje povprečne vrednosti posameznih faktorjev (glej tudi sliko 7) in povprečno vrednost zaupanja anketirancev v organizacijo. Odprtost in poštenost organizacije so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo 3,41, kar pomeni, da lahko na ravni organizacije govorimo o dokaj odprti ter pristni in iskreni komunikaciji. Če pogledamo tudi tabelo 6, lahko rečemo, da organizacijsko vodstvo zaposlene le delno seznanja z načrti in cilji organizacije ter jih le delno informira o dogajanju v organizaciji. Vse to kaže na dokaj zaprto in enosmerno komunikacijo organizacijskega vodstva z zaposlenimi, kar je po mojem mnenju, v organizaciji, kot je RTV Slovenija, pričakovano (ni pa dopustno), saj zaradi velikega števila zaposlenih prihaja le do redkih stikov med zaposlenimi in organizacijskim vodstvom oziroma so ti stiki omejeni na določene instance. Nekoliko bolj odprta je komunikacija med samimi zaposlenimi, zato je tudi povprečna vrednost tega faktorja zaupanja nekoliko višja, kot bi bila v primeru, če bi anketiranci ocenjevali

le komunikacijo z vodstvom organizacije. Sposobnost, ki se nanaša na dojetanje posameznika o sposobnosti sodelavcev, nadrejenega ter organizacije kot celote, je ocenjena s povprečno vrednostjo 3,37, pri čemer bi poudarila, da sposobnost na ravni posameznika predstavlja tiste lastnosti, ki najbolj bistveno vplivajo na dosežke in uspešnost posameznika pri reševanju različnih nalog in problemov ter določajo razlike v tem, kar kdo more ali zmore (glej Musek in Pečjak v Kohont, 2005:35), na ravni organizacije pa označujejo njeno sposobnost konkuriranja in preživetja na tržišču. Če zopet pogledamo tabelo 6, lahko vidimo, da so anketiranci manj zadovoljni s celotno učinkovitostjo delovanja organizacije in samo kvaliteto storitev organizacije, nekoliko bolj pa s sposobnostjo in usposobljenostjo sodelavcev. Skrb organizacije so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo 3,19, kar pomeni, da ima vodstvo organizacije po mnenju zaposlenih zelo malo posluha za njihove potrebe in osebno blagostanje, hkrati pa se tudi ne trudi v spodbujanju bolj odprte in iskrene komunikacije z zaposlenimi. Zanesljivost sodelavcev ter vodstva organizacije so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo 3,30, kar kaže na to, da vodstvo organizacije ter sodelavci po mnenju anketirancev ne izpolnjujejo korektno svojih obveznosti. V primerjavi z drugimi faktorji pa so anketiranci z dokaj visoko povprečno vrednostjo ocenili faktor identifikacije, in sicer s povprečno vrednostjo 3,77. Če pogledamo tudi tabelo 5 lahko vidimo, da se anketiranci sicer počutijo povezane z organizacijo, vendar pa se veliko bolj kot z organizacijo počutijo povezane s sodelavci. Ne glede na dokaj visoko povprečno vrednost identifikacije anketirancev, pa povprečna vrednost zaupanja anketirancev v organizacijo zaradi nizkih vrednosti drugih faktorjev znaša le 3,41, kar kaže na zelo šibko zaupanje anketirancev v organizacijo.

V nadaljevanju predstavljam zaupanje v organizacijo po izobrazbi, starosti ter delovni dobi anketirancev oziroma povezanost med stopnjo izobrazbe, starostjo ter delovno dobo anketirancev ter njihovim zaupanjem v organizacijo. Pri ugotavljanju povezanosti sem si tako kot pri zaupanju anketirancev v neposredno nadrejenega pomagala z analizo variance.

Tabela 8: ANALIZA VARIANCE – Zaupanje v organizacijo ter starost, delovna doba in izobrazba anketirancev

		STAROST	DELOVNA DOBA	IZOBRAZBA
ZAUPANJE V ORGANIZACIJO	F	1,216	0,401	0,319
	Sig.	0,321	0,806	0,730

Iz tabele 8 lahko vidimo, da je signifikanca pri vseh treh spremenljivkah večja od 0.05, kar pomeni, da spremenljivke niso statistično značilno povezane z zaupanjem anketirancev v organizacijo oziroma, da med anketiranci različne starosti, delovne dobe ter izobrazbe ni bistvene razlike v njihovi stopnji zaupanja v organizacijo.

### 5.2.3 Pripadnost (emotivna) zaposlenih organizaciji

Pripadnost predstavlja psihološko vez zaposlenega z organizacijo, ki temelji na želji zaposlenega, da z organizacijo vzpostavi nagrajevalen odnos ter da svoje vrednote in cilje uskladi z vrednotami in cilji organizacije. Trikomponentni model organizacijske pripadnosti, ki sem ga omenila v teoretičnem delu, vključuje tri sestavine organizacijske pripadnosti (glej poglavje 4.3.2.2.), vendar pa sem se za potrebe raziskave osredotočila le na emotivno sestavino, saj se mi zdi z vidika zaupanja zaposlenih v organizacijo najpomembnejša. Emotivna pripadnost se nanaša na čustveno vez zaposlenega s celotno organizacijo, kar pomeni, da se zaposleni identificira s sodelavci, nadrejenimi, organizacijsko kulturo ter njenimi vrednotami in cilji. Emotivna pripadnost preprečuje visoko stopnjo fluktuacije in absentizma na delovnem mestu, pozitivno vpliva na vzdušje v organizaciji ter izboljšuje odnose na delovnem mestu, hkrati pa je, v primerjavi z normativno pripadnostjo, povezana z željo in ne z dolžnostjo zaposlenih, da ostanejo v organizaciji.

V anketnem vprašalniku je emotivno pripadnost merilo šest trditev, ki so jih anketiranci ocenili z lestvico od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam):

- Čutim, da so težave organizacije tudi moje težave.
- Ta organizacija mi veliko pomeni.
- Ponosen sem, da sem zaposlen v organizaciji.
- Pripravljen sem vložiti veliko truda v organizacijo, da bi pripomogel k njeni uspešnosti.
- Popolnoma bi bil zadovoljen, če bi v tej organizaciji delal do upokojitve
- Organizacije ne bi zapustil, če bi se znižala plača.

Tabela 9: ODSOTKI, POVPREČNE VREDNOSTI POSAMEZNIH TRDITEV TER POVPREČNA VREDNOST EMOTIVNE PRIPADNOSTI

	1	2	3	4	5	
	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	POVPREČNA VREDNOST
Pripravljen sem vložiti veliko truda v organizacijo, da bi pripomogel k njeni uspešnosti.			17,60%	58,80%	23,50%	<b>4,06</b>
Popolnoma bi bil zadovoljen, če bi v tej organizaciji delal do upokojitve.		11,80%	14,70%	44,10%	29,40%	<b>3,91</b>
Ta organizacija mi veliko pomeni.		2,90%	29,40%	52,90%	14,70%	<b>3,79</b>
Ponosen sem, da sem zaposlen v organizaciji.		5,90%	32,40%	47,10%	14,70%	<b>3,71</b>
Čutim, da so težave organizacije tudi moje težave.		23,50%	17,60%	52,90%	5,90%	<b>3,41</b>
Organizacije ne bi zapustil, če bi se znižala plača.		17,60%	38,20%	35,30%	8,80%	<b>3,36</b>
<b>EMOTIVNA PRIPADNOST</b>						<b>3,71</b>

Iz tabele 9, ki poleg odstotkov prikazuje tudi povprečne vrednosti posameznih trditev, lahko vidimo, da so anketiranci z najvišjo povprečno oceno (4,06) ocenili trditev »Pripravljen sem vložiti veliko truda v organizacijo, da bi pripomogel k njeni uspešnosti«, saj se s to trditvijo strinja večina anketirancev, le nekaj manj kot 18 % anketirancev pa se s trditvijo niti ne strinja niti strinja. Trditev »Popolnoma bi bil zadovoljen, če bi v tej organizaciji delal do upokojitve« so anketiranci ocenili s povprečno vrednostjo 3,91. Večina anketirancev bi bila torej zadovoljna, če bi v organizaciji delala do upokojitve, le nekaj manj kot 15 % jih o tem ni čisto prepričanih, dobrih 11 % anketirancev pa s tem, da bi v organizaciji delali do upokojitve, niso zadovoljni. Z nekoliko nižjo povprečno vrednostjo so anketiranci ocenili trditvi »Ta organizacija mi veliko pomeni« (3,79) in »Ponosen sem, da sem

zaposlen v organizaciji» (3,71). Organizacija veliko pomeni nekaj manj kot 70 % anketirancem, dobrih 29 % anketirancev o tem ni prepričanih, le slabim 3 % anketirancev pa organizacija ne pomeni veliko. Podobna situacija se pojavlja pri naslednji trditvi, saj je dobrih 60 % anketirancev ponosnih, da so zaposleni v organizaciji, slabih 33 % o tem ni čisto prepričanih, le nekaj manj kot 6 % anketirancev pa na to, da so zaposleni v organizaciji, ni ponosnih. Svojo identifikacijo s težavami organizacije so zaposleni ocenili s povprečno vrednostjo 3,41. Dobrih 60 % anketirancev se identificira s težavami organizacije, nekaj manj kot 18 % anketirancev se s težavami organizacije niti ne identificira niti identificira, le malo manj kot 24 % anketirancev pa se s težavami organizacije ne identificira. Trditev »Organizacije ne bi zapustil, če bi se znižala plača« so anketiranci ocenili s povprečno oceno 3,36, kar je dokaj nizko. Iz tabele lahko vidimo, da bi organizacijo v primeru znižanja plače zapustilo dobrih 17 % anketirancev, nekaj manj kot 45 % anketirancev organizacije ne bi zapustilo, nekoliko manj kot 39 % anketirancev pa je o tem še nekoliko neodločnih, kar pomeni, da bi v primeru znižanja plače mogoče zapustili organizacijo, vendar pa bi bila njihova odločitev verjetno precej pogojena z »mikavnostjo« ponudbe druge organizacije. Ne glede na dokaj nizko povprečno vrednost slednje trditve, pa lahko glede na povprečno vrednost 3,71 govorimo o dokaj visoki emotivni pripadnosti anketirancev organizaciji.

#### 5.2.4 Splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom in nadrejenim

Zadovoljstvo zaposlenih je zelo kompleksen koncept, saj obstaja neskončno število kazalcev zadovoljstva (dobra plača, možnost napredovanja, dobri odnosi na delovnem mestu, možnost za učenje in razvoj, ...). Njihova pomembnost je precej odvisna od posameznika in njegove osebne definicije zadovoljstva. Ne glede na to, da obstajajo različni kazalci zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, pa sem se v raziskavi osredotočila le na dva, in sicer na zadovoljstvo zaposlenih z delom ter na zadovoljstvo zaposlenih z odnosom, ki ga imajo z neposredno nadrejenim. Tabela 10 prikazuje odstotke ter povprečne vrednosti zadovoljstva anketirancev z delom in z odnosom, ki ga imajo z neposredno nadrejenim. Kot lahko vidimo, so anketiranci v glavnem zelo zadovoljni s svojim nadrejenim (4,44), le nekoliko manj pa z delom, ki ga opravljajo (4,21). Le malo manj kot 3 %



anketirancev z nadrejenim niso niti zadovoljni niti nezadovoljni, nekaj manj kot 6 % anketirancev ni zadovoljnih z delom, ki ga opravljajo, dobrih 8 % anketirancev pa z delom, ki ga opravljajo ni niti zadovoljnih niti nezadovoljnih.

Tabela 10: Odstotki ter povprečne vrednosti zadovoljstvo zaposlenih z delom in neposredno nadrejenim

	1	2	3	4	5	
	Trditev sploh ne drži	Trditev ne drži	Trditev niti ne drži niti drži	Trditev drži	Trditev popolnoma drži	POVPREČNA VREDNOST
Zadovoljen sem z odnosom, ki ga imam s svojim nadrejenim.			2,90%	50,00%	47,10%	<b>4,44</b>
Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.		5,90%	8,80%	44,10%	41,20%	<b>4,21</b>

### 5.3 PREVERJANJE HIPOTEZ

Postavljene hipoteze sem preverjala s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije, ki pomeni mero povezanosti med dvema ali več spremenljivkami. Koeficient zahteva najmanj intervalno raven merjenja spremenljivk in linearno zvezo in je definiran na intervalu od  $-1$  do  $1$ , pri čemer  $-1$  pomeni največjo možno linearno obratnosorazmerno povezanost,  $0$  pomeni, da linearne povezanosti ni,  $+1$  pa pomeni največjo možno linearno povezanost (večja je različnost od  $0$ , močnejša je linearna povezanost) (glej Kropivnik in Trampuž, 2000:42). Če je vrednost koeficienta pozitivna, gre za pozitivno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti ene spremenljivke večajo tudi vrednosti druge spremenljivke, če pa je koeficient negativen, gre za negativno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti ene spremenljivke vrednosti druge spremenljivke manjšajo (glej Ferligoj, 1995:177).

**H1:** Med zaupanjem zaposlenih v nadrejenega in zadovoljstvom zaposlenih z delom in nadrejenim obstaja pozitivna povezanost.

		ZADOVOLJSTVO Z NADREJENIM	ZADOVOLJSTVO Z DELOM
ZAUPANJE V NEPOSREDNO NADREJENEGA	Pearson Correlation	0,622 **	0,677 **
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000

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

Pearsonov koeficient korelacije je v primeru postavljene hipoteze precej visok, saj pri tveganju, manjšem od 5 %, znaša od 0,622 do 0,677, kar pomeni, da lahko s 95-odstotno gotovostjo potrdimo postavljeno hipotezo – višja ko je stopnja zaupanja zaposlenih v nadrejenega, večje je njihovo zadovoljstvo z delom in nadrejenim.

**H2:** Med zaupanjem zaposlenih v organizacijo in organizacijsko pripadnostjo zaposlenih obstaja pozitivna povezanost.

		PRIPADNOST
ZAUPANJE V ORGANIZACIJO	Pearson Correlation	0,578 **
	Sig. (2-tailed)	0,000

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

Tudi v primeru te hipoteze je Pearsonov koeficient korelacije dokaj visok, saj pri tveganju, manjšem od 5 %, znaša 0,578, kar pomeni, da lahko s 95-odstotno gotovostjo potrdimo tudi to hipotezo – višja ko je stopnja zaupanja zaposlenih v organizacijo, večja je njihova pripadnost organizaciji.

Rezultati so torej pokazali, da je zaupanje zaposlenih v neposredno nadrejenega pozitivno povezano z njihovim zadovoljstvom z delom in neposredno nadrejenim. Zaupanje zaposlenih v neposredno nadrejenega sem analizirala na podlagi odprtosti, pristnosti ter iskrenosti komunikacije med zaposlenimi in neposredno nadrejenim, na podlagi identifikacije zaposlenih z vrednotami nadrejenega ter na podlagi dojetanja zaposlenih o zanesljivosti in skrbi neposredno nadrejenega. Identifikacija zaposlenih z neposredno nadrejenim se kaže predvsem v dojetanju skladnosti njihovih vrednot z vrednotami neposredno nadrejenega, pri čemer bi

poudarila, da se zaposleni, ki so sodelovali v anketi, le v manjši meri identificirajo z neposredno nadrejenim oziroma z njegovimi vrednotami, kar pomeni, da prihaja do manjše neskladnosti med njihovimi vrednotami in vrednotami njihovega neposredno nadrejenega. V povezavi s tem bi omenila, da je etična neoporečnost nadrejenega, ki vključuje tudi vrednote, ki jih neposredno nadrejeni izkazuje s svojim vedenjem, ena izmed najpomembnejših lastnosti, ki vplivajo na razvoj zaupanja zaposlenih v neposredno nadrejenega, saj bodo zaposleni svoje najintimnejše misli in poglede zaupali le vodji, ki je dober človek ter osebno in strokovna avtoriteta. Poleg identifikacije sem v svoji analizi zaupanja v neposredno nadrejenega ugotavljala tudi, kaj zaposleni menijo o zanesljivosti nadrejenega ter o skrbi, ki jo neposredno nadrejeni izkazuje svojim zaposlenim. Neposredno nadrejeni zaposlenim kaže skrb s spoštovanjem, pri čemer je pomembno, da se pri tem zaveda, da je vsak zaposleni posameznik s svojimi potrebami in željami. Nadrejeni mora poleg spoštovanja zaposlenih spoštovati tudi njihovo delo, kar pomeni, da mora ne le kritizirati zaposlene in jih opominjati na njihove napake, temveč jih mora znati tudi pohvaliti ter jih za dobro opravljeno delo tudi ustrezno nagraditi. Poleg izražanja skrbi je pomembno, da je neposredno nadrejeni zanesljiv, kar pomeni, da drži svoje obljube, ki jih da svojim zaposlenim. Po mnenju zaposlenih, ki so sodelovali v anketi, neposredno nadrejeni spoštuje zaposlene in njihovo delo, hkrati pa se zaposleni lahko zanesejo na njegovo besedo, saj korektno izpolnjuje obljube, ki jih da zaposlenim. Poleg teh lastnosti sem v analizi zaupanja v neposredno nadrejenega ugotavljala tudi odprtost, pristnost in iskrenost komunikacije med neposredno nadrejenim in zaposlenimi, pri čemer sem ugotovila, da med zaposlenimi in neposredno nadrejenim ter med samimi zaposlenimi poteka dokaj odprta, iskrena in pristna komunikacija. V povezavi s komunikacijo bi poudarila, da dvosmerna komunikacija, ki temelji na iskrenosti in odprtosti, spodbuja prenos znanja ter omogoča skupno načrtovanje dela in reševanje problemov ter s tem vpliva na sodelovanje in zaupanje zaposlenih v neposredno nadrejenega, hkrati pa tudi na samo zadovoljstvo zaposlenih. Nadrejeni lahko poleg spodbujanja dvosmerne komunikacije na večje zadovoljstvo vpliva tudi s pravilno motivacijo ter ustreznim nagrajevanjem zaposlenih. Nadrejeni lahko zaposlenega motivira s tem, da mu dodeli takšno delo, ki bo od njega zahtevalo uporabo različnih sposobnosti, z vzbujanjem občutka o pomembnosti dela, ki ga zaposleni opravlja, in z omogočanjem večje

samostojnosti pri njegovem delu. Nadrejeni, ki zaposlenim omogoči večjo samostojnost pri delu ter se s tem odreče nenehnemu nadzoru svojih zaposlenih, zaposlenim s tem signalizira, da jim zaupa ter verjame v njihove sposobnosti, hkrati pa s tem vpliva na to, da mu tudi zaposleni v zameno za izkazano zaupanje povrnejo z zaupanjem. Z ustrezno motivacijo nadrejeni vpliva na doseganje zadovoljstva in storilnosti zaposlenih ter jih s tem spodbudi k še uspešnejšemu in učinkovitejšemu opravljanju dela, vendar pa le motiviranje zaposlenih ni dovolj, saj je zavzetost zaposlenih za opravljanje dela in doseganje dobrih delovnih rezultatov treba znati tudi pravilno nagraditi ter zaposlenim s tem ponovno zagotoviti možnost motivacije, zadovoljstva in visoke storilnosti.

Rezultati so poleg povezanosti med zaupanjem zaposlenih v neposredno nadrejenega in njihovim zadovoljstvom z delom ter nadrejenim pokazali tudi pozitivno povezanost med zaupanjem zaposlenih v organizacijo ter njihovo pripadnostjo organizaciji. Zaupanje zaposlenih v organizacijo sem v raziskavi analizirala na podlagi odprtosti ter pristnosti in iskrenosti komunikacije med samimi zaposlenimi ter med zaposlenimi in vodstvom organizacije, na podlagi dojetanja zaposlenih o podpori, pravičnosti in zanesljivosti vodstva organizacije ter sodelavcev, na podlagi dojetanja zaposlenih o sposobnosti sodelavcev, nadrejenega ter organizacije kot celote ter na podlagi identifikacije zaposlenih s sodelavci in organizacijo. Zaposleni, ki so sodelovali v anketi, komunikacijo z vodstvom organizacije dojemajo kot dokaj zaprto in enosmerno, nekoliko bolj odprto, pristno in iskreno pa dojemajo komunikacijo s sodelavci. V povezavi s komunikacijo bi poudarila, da vodstvo, ki v organizaciji omogoča kanale dvosmernega komuniciranja, ceni vsak prispevek, idejo ter predlog posameznika, hkrati pa odprta in dvosmerna komunikacija izboljšuje odnose med zaposlenimi ter prenos ključnih informacij med različnimi poslovnimi enotami in ravni, kar pomeni, da je komuniciranje pomembno orodje pri prenosu vizije in poslovnih ciljev organizacije do vsakega zaposlenega. Pri tem bi poudarila, da se mora vsaka organizacija zavedati, da je osnovna celica njene uspešnosti posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju skupne vizije in ciljev. Organizacija mora zato razviti dvosmerno učinkovit prenos ciljev in vizije do ravni zaposlenih, obenem pa je pomembno, da tudi zaposleni s svojimi pobudami sodelujejo pri oblikovanju skupne vizije in ciljev organizacije, saj je skupno sožitje med

organizacijo in posamezniki temeljni pogoj za dolgoročno uspešnost obeh. Možnost dvosmernega komuniciranja posamezniku omogoča več osebnega stika z vodstvom organizacije, kar ne nazadnje ustvarja prijetnejšo delovno klimo ter vpliva na njegovo pripadnost organizaciji, sporoča pa tudi o medsebojnem spoštovanju in zaupanju. Poleg komunikacije so anketiranci tudi druge faktorje, ki sem jih upoštevala v analizi zaupanja v organizacijo (z izjemo faktorja identifikacije), ocenili dokaj slabo, pri čemer so bile med najslabše ocenjenimi predvsem tiste trditve, ki so se v okviru posameznih faktorjev nanašale neposredno na vodstvo organizacije. V raziskavi se je izkazalo, da vodstvo organizacije nima veliko posluha za skrbi zaposlenih in njihovo osebno blagostanje, hkrati pa tudi ne izpolnjuje korektno svojih obveznosti, ki jih ima do zaposlenih. V povezavi s tem je zanimivo, da se zaposleni kljub temu dokaj močno identificirajo z organizacijo, kar je verjetno nekoliko povezano z njihovo pripadnostjo organizaciji, saj se je v raziskavi pokazalo, da je zaupanje zaposlenih v organizacijo, pa čeprav zelo nizko, pozitivno povezano s pripadnostjo zaposlenih organizaciji, kar pomeni, da so zaposleni, ki izražajo določeno stopnjo zaupanja v organizacijo, manj nagnjeni k zapuščanju organizacije, saj do organizacije čutijo vdanost in zvestobo ter zato nimajo interesa, da bi iz nje izstopili.

## **6. ZAKLJUČEK**

Zaupanje je osnova medsebojnega sodelovanja med organizacijskimi člani, obenem pa je tudi eden izmed ključnih koordinacijskih mehanizmov v sodobnih organizacijah. Organizacija lahko zaupanje zaposlenih spodbudi z izražanjem poštenosti in pravičnosti pri organizacijskih postopkih ter razporejanju virov in nagrad. S tem vpliva na pozitivno vedenje posameznika do skupine, vodje in organizacije, harmonijo skupine, graditev medsebojnega zaupanja ter posledično tudi na organizacijsko pripadnost. Poleg pravičnosti in poštenosti je za vzpostavitev zaupanja med zaposlenimi in organizacijo pomembno tudi dožemanje zaposlenih o tem, koliko organizacija ceni njihove prispevke in osebno blaginjo. Organizacija, ki spoštuje zaposlene in njihovo delo ter skrbi za osebno blaginjo svojih zaposlenih, bo s strani zaposlenih dosegla večjo pripravljenost izpolnjevanja delovnih dolžnosti ter manjšo nagnjenost k zapuščanju organizacije. Poleg zaupanja zaposlenih v organizacijo je pomembno tudi zaupanje zaposlenih

v neposredno nadrejenega, ki je odvisno predvsem od njihovega dojetja njegovega vedenja in načina vodenja. Vodja mora biti vsem zaposlenim v vsestransko, a nevsiljivo oporo in pomoč. Prav je, da vodja kakršnekoli skupine ve in zna o splošnih nalogah organizacijske skupine več kot katerikoli član skupine, saj mu to omogočajo tudi posebne vrste znanj, ki jih ima. Na eni strani to vodji sicer omogoča ohranjanje njegovega položaja, po drugi strani pa mora s pomočjo svoje širše razgledanosti usmerjati sodelavce. Dober vodja podrejenemu dodeli takšno mesto in vlogo, da lahko le-ta uveljavi svoje prednosti, hkrati pa mu pomaga, da odpravlja slabosti in še najprej razvija zmožnosti, ki so potrebne za dobro opravljeno delo. Pri motiviranju se mora vodja zavedati, da ni zgolj enega, pravega oziroma najboljšega načina, s katerim bi lahko motiviral vse zaposlene. Vsak vodja mora načine motiviranja prilagoditi sodelavcem in okolju, v katerem delajo, kar pa pomeni, da mora svoje sodelavce zelo dobro poznati in vedeti, kaj je zanje pri delu pomembno. Običajno pa zaposleni niso zadovoljni, če je njihov vodja samo dober strokovnjak in široko razgledan, ampak mora biti tudi zanesljiv in pošten. Stališča in prepričanja vodje so močni sporočilni signali za zaposlene, zato je zelo pomembno, kakšen je vodja in kako ga vidijo drugi ter kakšne so njegove vrline in vrednote, saj zaposleni praviloma težijo k temu, da ga posnemajo. Svoje vrline in vrednote, ki naj bi bile prevladujoče družbene norme okolja, mora vodja nenehno dokazovati z delom, rezultati ter s svojo objektivnostjo in nepristranskostjo.

Empatija je po mnenju nekaterih avtorjev ena izmed pomembnejših lastnosti vodje, saj prispeva k pozitivnim medosebnim odnosom, ki spodbujajo integriteto in kredibilnost vodje ter vplivajo na sodelovanje in zaupanje. Pri tem kaže poudariti, da ni pomembno le to, da zaposleni zaupajo vodji, temveč tudi, da vodja zaupa svojim zaposlenim, saj se v okolju medsebojnega zaupanja med vodjem in zaposlenimi oblikuje prijetna delovna klima, ki ugodno vpliva na zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih. Ena izmed pomembnejših osnov za medsebojno zaupanje med nadrejenimi in podrejenimi pa je tudi dvosmerna, točna in odkrita komunikacija. Avtorji poudarjajo, da v primeru, ko podrejeni komuniciranje z nadrejenim dojemajo kot odprto, to vodi do njihovega zadovoljstva z delom in nadrejenim. V številnih raziskavah je bilo ugotovljeno, da se med komuniciranjem in zadovoljstvom zaposlenih kaže pozitivna povezanost, da je kakovost komuniciranja empirično preverjeno povezana z zadovoljstvom in produktivnostjo

zaposlenih, potrjena je tudi pomembna vloga organizacijskega komuniciranja pri uvajanju sprememb v organizaciji ter ne nazadnje, da ima organizacijsko komuniciranje velik pomen pri utrjevanju zavezanosti in pripadnosti zaposlenih v organizaciji. Prav pripadnost organizaciji pa je tista spremenljivka, ki se povezuje z različnimi dejavniki uspeha organizacije – od finančne uspešnosti organizacije do zmanjševanja izostankov od dela in produktivnosti zaposlenih.

Vloga vodenja je pri ustrezni uporabi virov življenjskega pomena za obstoj organizacije. Najpogosteje uporabljena mera za učinkovitost vodenja je stopnja, do katere skupina ali organizacija uspešno uresniči svoje naloge in zadovolji svoje cilje. Zavedati pa se moramo, da je uresničevanje ciljev najbolj odvisno od ljudi, ki jih s svojih znanjem, ustvarjalnostjo in zavzetostjo pretvorijo v rezultate, zato je pomembno, da v podjetjih poleg usmerjenosti k ciljem zagotovijo tudi usmerjenost k ljudem. V povezavi s tem avtorji pravijo, da bi vodje morali težiti k ravnotežju med ukvarjanjem z zaposlenimi in nalogami, saj bi s tem dosegli najboljše delovne učinke, predvsem pa razvijali in izrabljali sposobnosti zaposlenih. Tako kot ni priporočljiva pretirana usmerjenost v naloge tudi ni priporočljiva izključna usmerjenost v zaposlene, saj samo z dobrimi odnosi in vzdušjem v delovnih skupinah ni mogoče pričakovati rezultatov.

Nove razmere delovanja od organizacij zahtevajo, da večjo pozornost namenjajo človeku, naložbam vanj, njegovemu razvoju in sproščanju ustvarjalnih možnosti, saj je to tudi edina zanesljiva priložnost za njihov obstoj in rast. Ker številne raziskave potrjujejo ugotovitev, da uspešnost posameznika pri opravljanju svojega dela vodi v njegovo zadovoljstvo in ne obratno, je pomembno, da organizacija omogoča posamezniku, da uveljavlja svoje sposobnosti in znanja ter s tem dosega uspešnost in zadovoljstvo. Zanimivo je, da veliko menedžerjev, kljub očitnim posledicam nezadovoljstva in nezaupanja na delovnem mestu, ki precej vplivata na uspeh organizacije, še vedno zanemarjajo pomembnost obeh dejavnikov ter doseganje finančnih rezultatov postavljajo v ospredje. Vzpostavljanje kulture zaupanja, spoštovanja vsakega posameznika in njegovega dela ter zadovoljstvo zaposlenih bi morali postati osrednja skrb vsakega menedžerja, saj bo šele, ko se bodo menedžerji zavedali, da so omenjeni dejavniki temelj uspešnih organizacij, slika postala drugačna, ljudje pa bolje vrednoteni.

## 7. LITERATURA IN VIRI

- (1) Adams, Samuel H. (2004): »The Relationship among adult Attachment, general Self-disclosure, and perceived Organizational Trust«. Dostopno na spletnem naslovu: <http://scolar.lib.vt.edu/theses/available/etd-03252004-150617/>
- (2) Atkinson, Sally; Butcher, David (2003): »Trust in managerial relationships«, V: Journal of Managerial Psychology, št. 18/4, str. 282-303.
- (3) Baba, Marietta L. (1999): »Trust, distrust and information technology in American work organizations«, V: Human Organizations\*, št. 58/3, str. 331-346.
- (4) Bartolome, Fernando (1999): »Nobody Trust the Boss Completely – Now what«. Harvard Business Review on Effective Communication. Harvard Business School Publishing, str. 79-101.
- (5) Berlogar, Janko (1999): Organizacijsko komuniciranje: Od konfliktov do skupnega pomena. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- (6) Bijlsma, Katinka; Koopman, Paul (2003): »Introduction – trust within organisations«, V: Personnel Review, št. 32/5, str. 543-555.
- (7) Boas, Shamir in Yael, Lapidot (2003): »Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations«. Dostopno na spletnem naslovu: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4339/is\\_3\\_24/ai\\_99699580](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_3_24/ai_99699580)
- (8) Brajša, Pavao (1996): Sedem skrivnosti uspešnega menedžmenta. Gospodarski vestnik. Zbirka Menedžer, Ljubljana.
- (9) Brown, Andrew (1998): Organizational Culture. Financial Times Pitman Publishing, London.



- (10) Davis, L. Carl (2001): Leaders opinions of elements in establishing a high-performing people-centered culture. Master of Science Degree. University of Wisconsin-Stout.
- (11) Dirks, Kurt T.; Ferrin, Donald L. (2002): »Trust in Leadership Meta-Analysis«, V: Journal of Applied Psychology, št. 87, str. 611-628.
- (12) Driskill, W. Gerald in Brenton, L. Angela (2005): Organizational Culture in Action: A cultural Analysis Workbook. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks California.
- (13) Ellis, Kathleen; Shockley-Zabalak, Pamela (2001): »The Relationship to Satisfaction, Perceived Organizational Effectiveness and Information Receiving«. V: Communication Quarterly, št. 49/4, str. 382-398.
- (14) Ferligoj, Anuška (1995): Osnove statistike na prosojnicah. Zenel Batagelj, Ljubljana.
- (15) Florjančič, Jože (1992): Kadrovska funkcija – Menedžment. Moderna organizacija, Kranj.
- (16) Fukuyama, Francis (1996): Trust – the Social Virtues and the Creation of Prosperity. Free Press Paperback, New York.
- (17) Giddens, Anthony in Pierson, Christopher (1998): Conversations with Anthony Giddens. Polity Press, UK.
- (18) Gottlieb, Z. Jonathan in Sanzgiri, Jyotsna (XXXX): »Towards an ethical dimension of decision making in organizations«, V: Journal of Business Ethics, št. 15/12, str. 1275-1285.
- (19) Gruban, Bojan (2005): »HRM je mrtev. Živel HRM. 6. konferenca o ravnanju z ljudmi pri delu«. Dostopno na spletnem naslovu:  
<http://www.dialogos.si/slo/predavanja/hrm/gradiva/power-point/hrm.ppt>

- (20) Hackman, J. R.; Oldman, G. R. (1976): »Motivation through the Design of Work«, V: Organizational Behaviour and Human Performance, št. 16/2, str. 250-279.
- (21) Handy, B. Charles (1976): Understanding organizations. Great Britain Penguin Books Ltd., England.
- (22) Jambreč, Peter (1997): Uvod v sociologijo. DZS, Ljubljana.
- (23) Joseph, E. Errol in Winston, E. Bruce: »A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust«. V: Leadership & Organization Development Journal, št. 26/1, str. 6-22.
- (24) Kanjuo-Mrčela, Aleksandra (2001): Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih. V: Stanojevič, M. (2001): Uspešna nedozorelost. Ljubljana, FDV, str.162-189.
- (25) Kovač, Jure (2004): Opredelitev vodenja. V: Kovač, J.; Mayer, J.; Jesenko, M.: Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj, Založba Moderna organizacija v okviru FOV, str. 11-21.
- (26) Kovač, Jure (2004): Teorije in stili vodenja. V: Kovač, J.; Mayer, J.; Jesenko, M.: Stili in značilnosti uspešnega vodenja. Kranj, Založba Moderna organizacija v okviru FOV, str. 22-51.
- (27) Kramer, Roderick M. (1999): »Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Question«. V: Annual Review of Psychology, št. 50, str. 569-598.
- (28) Krause, Donald G. (1999): Zgled vodje. Založba Taxus, Ljubljana.
- (29) Kropivnik, S. in Trampuž, C. (2000): Analize podatkov s SPSS-om (predavanja in vaje). FDV, Ljubljana.

- (30) Kržič, Anja (2005): Organizacijska kultura v podjetju KZ Krka z.o.o. Novo mesto. Diplomsko delo, FDV.
- (31) Lane, Christel (1998): Trust within and between organizations, Oxford University Press.
- (32) Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- (33) Logar, Sabina (2004): Vpliv vodij na pripadnost zaposlenih. Diplomsko delo, FDV.
- (34) Makarovič, Matej (2003): »Socialni kapital v organizacijah«. V: Adam, Frane et al.; Makarovič, Matej (ur.): Socialni kapital v Sloveniji. Narodna in univerzitetna knjižnica. Ljubljana, Sophia, str. 80-105.
- (35) Makarovič Matej (2004): Socialni kapital kot neizkoriščeni vir. V: Svetlik, I. in Ilič, B. (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Ljubljana, Sophia, str.130-152.
- (36) Martin, Joanne (2002): Organizational culture: Mapping the Terrain. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- (37) Martin, Rod (2002): »Trust and Technology – the limits of technological control«. Dostopno na spletnem naslovu:  
<http://www.ifsam.org/2002/RodMartin.pdf>
- (38) Mesner Andolšek, Dana (2002): »Make me whole again.« Čustva v organizaciji, V: Teorija in praksa, št. 39/1, str. 10-29.
- (39) Mesner Andolšek, Dana (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- (40) Močnik, Dijana (2002): »Zaupanje, Nashevo ravnovesje in zapornikova dilema«. V: Naše Gospodarstvo, št. 3-4, str. 261-271.

- (41) Možina, Stane (1990): Vodenje podjetja. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- (42) Možina, Stane (1994): Osnove vodenja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- (43) Možina, Stane (1996): »Teamsko vodenje podjetja«. V: Adizes, Ichak et al.; Možina, Stane (ur.): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Panta rhei – sineza d.o.o. Ljubljana, str. 73-121.
- (44) Možina, Stane (ur.) (1998): Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
- (45) Možina, Stane (2002): »Vodja in vodenje«. V: Možina, Stane (ur.): Management: nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, str. 499-538.
- (46) Nadoh, Jana in Podnar, Klement (2004): Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi - slovenski problem. V: Svetlik, I. in Ilič, B. (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu. Ljubljana, Sophia, str.153-173.
- (47) Nastran Ule, Mirjana (2000): Temelji socialne psihologije. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- (48) Northouse, G. Peter (2004): Leadership: Theory and practice. New Delhi Sage cop., London.
- (49) Pahl, Ray (2000): On friendship. Blackwell Publishers Inc., Malden, USA.
- (50) Perry, Ronald W.; Mankin, Lawrence D. (2004): »Understanding Employee Trust in Management: Conceptual Clarification and Correlates«, V: Public Personnel Management, št. 33/3, str. 277-290.
- (51) Saarni, Carolyn (2000): »Emotional Competence: A Developmental Perspective«. V: Baron, R. (ur.): The Handbook of Emotional Intelligence, str. 68-83.

- (52) SIOK - Projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v Sloveniji. Poročilo za leto 2004, GZS. Dostopno na spletnem naslovu: <http://www.rmplus.si/siok>
- (53) Sitar, Ksenija (2001): Pripadnost organizaciji. Diplomsko delo, FDV.
- (54) Slovar slovenskega knjižnega jezika (1996), DZS, Ljubljana.
- (55) Svetlik, Ivan (2005): O kompetencah. V. Pezdirc, S. Marija (2005) Kompetence v kadrovski praksi. Ljubljana, GV Izobraževanje.
- (56) Sztompka, Piotr (1999): Trust: a sociological theory. Cambridge University Press.
- (57) Tan, H. H.; Tan, C. (2000): »Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization«. V: Genetic, Social and General Psychology Monographs., št. 126/2, str. 241-261.
- (58) Tepeci, Mustafa (2001): »The Effect of Personal Values, Organizational Culture, and Person-organizational Fit on Individual Outcomes in the Restaurant Industry«. Dostopno na spletnem naslovu: [http://etda.libraries.psu.edu/theses/approved/worldwidefiles/ETD-64/Tepeci\\_dissertation.pdf](http://etda.libraries.psu.edu/theses/approved/worldwidefiles/ETD-64/Tepeci_dissertation.pdf)
- (59) Topping, Keith; William, Bremner in Holmes, A. Elizabeth (2000): »Social Competence: The Social Construction of the Concept«. V: Bar-On, R. (ur.): The Handbook of Emotional Intelligence, str. 28-39.
- (60) Vrčko, Tanja (2004): Emocije z vidika integrativnega procesa vodenja in kritično ovrednotenje emocionalne inteligence. Diplomsko delo, FDV.
- (61) Woodruffe, Charles (1999): Winning the Talent War. A Strategic Approach to Attracting, Developing and Retaining the Best People. John Wiley & Sons Ltd, England.

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

## 8. PRILOGE

### 8.1 Priloga 1: VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE

#### 1. Podatki o anketirancu

##### SPOL

- 1) moški
- 2) ženski

##### STAROST

- 1) do 30
- 2) od 31 do 40
- 3) od 41 do 50
- 4) nad 50

##### DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI

- 1) do 2 leti
- 2) od 3 do 5 let
- 3) od 6 do 10 let
- 4) od 11 do 20 let
- 5) več kot 20 let

##### STOPNJA IZOBRAZBE

- 1) dveletna srednja šola ali manj
- 2) poklicna šola
- 3) srednja šola
- 4) višja šola
- 5) visoka šola in več

## 2. Ocenite naslednje trditve!

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki najbolj opisuje **vaš odnos z nadrejenim, vodstvom organizacije ali organizacijo**. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4	5
Trditev sploh ne drži.	Trditev ne drži.	Trditev niti ne drži niti drži.	Trditev drži.	Trditev popolnoma drži.

(1) Ko pride do težav, se lahko obrnem na svojega neposredno nadrejenega.	1	2	3	4	5
(2) Moj neposredno nadrejeni si lasti vse zasluge za dobro opravljeno delo in ne priznava zaslug drugih.	1	2	3	4	5
(3) Moj neposredno nadrejeni naredi tisto, kar reče, da bo naredil.	1	2	3	4	5
(4) V naši organizaciji pridobimo vse pomembne informacije in se ničesar ne prikriva.	1	2	3	4	5
(5) Počutim se povezanega s svojimi sodelavci.	1	2	3	4	5
(6) V naši organizaciji je potrebno pozorno nadzorovati delo vsakega zaposlenega, da bi zagotovili izpolnitev vseh obveznosti.	1	2	3	4	5
(7) V naši organizaciji ljudje govorijo resnico, tudi če je le-ta neprijetna.	1	2	3	4	5
(8) Moj neposredno nadrejeni se resno trudi v komuniciranju s člani delovne skupine.	1	2	3	4	5
(9) V naši organizaciji se lahko brez obotavljanja izrazi svoje mnenje.	1	2	3	4	5
(10) Najvišje vodstvo organizacije drži obljube, ki jih da zaposlenim.	1	2	3	4	5
(11) V naši organizaciji ljudje izpolnjujejo svoje obveznosti do drugih.	1	2	3	4	5
(12) Pred vsako organizacijsko dejavnostjo menedžment usmerja in pojasni dejavnost.	1	2	3	4	5
(13) Moje vrednote so podobne vrednotam mojega neposredno nadrejenega.	1	2	3	4	5
(14) Moj neposredno nadrejeni izpolnjuje obveznosti, ki jih ima do članov delovne skupine.	1	2	3	4	5
(15) Organizacija spodbuja različnost mnenj.	1	2	3	4	5
(16) V naši organizaciji so ljudje sposobni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5



(17) V naši organizaciji lahko vedno najdeš koga, ki ti je pripravljen prisluhniti.	1	2	3	4	5
(18) Zelo smo zadovoljni s sposobnostjo organizacije, da doseže svoje cilje.	1	2	3	4	5
(19) Moj neposredno nadrejeni mi vedno prisluhne.	1	2	3	4	5
(20) Moje vrednote so podobne vrednotam mojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
(21) Delo opravimo tako, kot je treba.	1	2	3	4	5
(22) Moj neposredno nadrejeni je za svoj uspeh pripravljen izrabiti druge.	1	2	3	4	5
(23) Moj neposredno nadrejeni ne opravlja.	1	2	3	4	5
(24) V naši organizaciji večina ljudi gleda samo nase.	1	2	3	4	5
(25) Mojemu neposredno nadrejenemu se lahko zaupam.	1	2	3	4	5
(26) Zelo smo zadovoljni s sposobnostjo zaposlenih v organizaciji.	1	2	3	4	5
(27) Vodstvo organizacije ima posluh za skrbi zaposlenih.	1	2	3	4	5
(28) Počutim se povezanega s svojim neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
(29) Za delo, ki ga opravljamo, smo visoko usposobljeni.	1	2	3	4	5
(30) Vodstvo organizacije izpolnjuje svoje obveznosti do zaposlenih.	1	2	3	4	5
(31) Neposredno nadrejenega skrbi za moje osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko).	1	2	3	4	5
(32) V naši organizaciji je vedno nekdo, ki te preverja.	1	2	3	4	5
(33) Lahko vplivam na odločitve, ki se tičejo mojega dela.	1	2	3	4	5
(34) Moj neposredno nadrejeni izkorišča podrejene.	1	2	3	4	5
(35) Zelo smo zadovoljni s celotno kvaliteto storitev/proizvodov organizacije.	1	2	3	4	5
(36) Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača »milo za drago«, če zaposleni pri svojem delu naredi napako.	1	2	3	4	5
(37) Lahko se ne strinjam s svojimi sodelavci.	1	2	3	4	5
(38) Vodstvo organizacije skrbi za osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko) svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5
(39) Zelo smo zadovoljni s celotno učinkovitostjo delovanja organizacije.	1	2	3	4	5
(40) Lahko se ne strinjam s svojim neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
(41) Vodstvo organizacije se resno trudi v komuniciranju z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
(42) Moj neposredno nadrejeni je vedno dosleden.	1	2	3	4	5
(43) Počutim se povezanega z organizacijo.	1	2	3	4	5
(44) V organizaciji dosegamo zastavljene cilje.	1	2	3	4	5

### 3. Ocenite naslednje trditve!

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki Vam glede na vrednostno lestvico najbolj ustreza. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti se ne strinjam niti se strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.

(1) Čutim, da so težave organizacije tudi moje težave.	1	2	3	4	5
(2) Ta organizacija mi veliko pomeni.	1	2	3	4	5
(3) Ponosen sem, da sem zaposlen v organizaciji.	1	2	3	4	5
(4) Pripravljen sem vložiti veliko truda v organizacijo, da bi pripomogel k njeni uspešnosti.	1	2	3	4	5
(5) Popolnoma bi bil zadovoljen, če bi v tej organizaciji delal do upokojitve.	1	2	3	4	5
(6) Organizacije ne bi zapustil, če bi se znižala plača.	1	2	3	4	5

### 4. Ocenite naslednji trditvi!

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki Vam glede na vrednostno lestvico najbolj ustreza. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4	5
Trditev sploh ne drži.	Trditev ne drži.	Trditev niti ne drži niti drži.	Trditev drži.	Trditev popolnoma drži.

a) zadovoljen sem z odnosom, ki ga

imam s svojim nadrejenim

1 2 3 4 5

b) zadovoljen sem z delom, ki ga

opravljam

1 2 3 4 5

## 8.2 Priloga 2: VPRAŠALNIK ZA VODJE

### 1. Podatki o anketirancu

#### SPOL

- 3) moški
- 4) ženski

#### STAROST

- 5) do 30
- 6) od 31 do 40
- 7) od 41 do 50
- 8) nad 50

#### DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI

- 6) do 2 leti
- 7) od 3 do 5 let
- 8) od 6 do 10 let
- 9) od 11 do 20 let
- 10) več kot 20 let

#### STOPNJA IZOBRAZBE

- 6) dveletna srednja šola ali manj
- 7) poklicna šola
- 8) srednja šola
- 9) višja šola
- 10) visoka šola in več

## 2. Ocenite naslednje trditve!

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki najbolj opisuje **vaš odnos z nadrejenim, vodstvom organizacije ali organizacijo**. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4	5
Trditev sploh ne drži.	Trditev ne drži.	Trditev niti ne drži niti drži.	Trditev drži.	Trditev popolnoma drži.

(1) Ko pride do težav, se lahko obrnem na svojega neposredno nadrejenega.	1	2	3	4	5
(2) Moj neposredno nadrejeni si lasti vse zasluge za dobro opravljeno delo in ne priznava zaslug drugih.	1	2	3	4	5
(3) Moj neposredno nadrejeni naredi tisto, kar reče, da bo naredil.	1	2	3	4	5
(4) V naši organizaciji pridobimo vse pomembne informacije in se ničesar ne prikriva.	1	2	3	4	5
(5) Počutim se povezanega s svojimi sodelavci.	1	2	3	4	5
(6) V naši organizaciji je potrebno pozorno nadzorovati delo vsakega zaposlenega, da bi zagotovili izpolnitev vseh obveznosti.	1	2	3	4	5
(7) V naši organizaciji ljudje govorijo resnico, tudi če je le-ta neprijetna.	1	2	3	4	5
(8) Moj neposredno nadrejeni se resno trudi v komuniciranju s člani delovne skupine.	1	2	3	4	5
(9) V naši organizaciji se lahko brez obotavljanja izrazi svoje mnenje.	1	2	3	4	5
(10) Najvišje vodstvo organizacije drži obljube, ki jih da zaposlenim.	1	2	3	4	5
(11) V naši organizaciji ljudje izpolnjujejo svoje obveznosti do drugih.	1	2	3	4	5
(12) Pred vsako organizacijsko dejavnostjo menedžment usmerja in pojasni dejavnost.	1	2	3	4	5
(13) Moje vrednote so podobne vrednotam mojega neposredno nadrejenega.	1	2	3	4	5
(14) Moj neposredno nadrejeni izpolnjuje obveznosti, ki jih ima do članov delovne skupine.	1	2	3	4	5
(15) Organizacija spodbuja različnost mnenj.	1	2	3	4	5
(16) V naši organizaciji so ljudje sposobni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4	5

(17) V naši organizaciji lahko vedno najdeš koga, ki ti je pripravljen prisluhniti.	1	2	3	4	5
(18) Zelo smo zadovoljni s sposobnostjo organizacije, da doseže svoje cilje.	1	2	3	4	5
(19) Moj neposredno nadrejeni mi vedno prisluhne.	1	2	3	4	5
(20) Moje vrednote so podobne vrednotam mojih sodelavcev.	1	2	3	4	5
(21) Delo opravimo tako, kot je treba.	1	2	3	4	5
(22) Moj neposredno nadrejeni je za svoj uspeh pripravljen izrabiti druge.	1	2	3	4	5
(23) Moj neposredno nadrejeni ne opravlja.	1	2	3	4	5
(24) V naši organizaciji večina ljudi gleda samo nase.	1	2	3	4	5
(25) Mojemu neposredno nadrejenemu se lahko zaupam.	1	2	3	4	5
(26) Zelo smo zadovoljni s sposobnostjo zaposlenih v organizaciji.	1	2	3	4	5
(27) Vodstvo organizacije ima posluh za skrbi zaposlenih.	1	2	3	4	5
(28) Počutim se povezanega s svojim neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
(29) Za delo, ki ga opravljamo, smo visoko usposobljeni.	1	2	3	4	5
(30) Vodstvo organizacije izpolnjuje svoje obveznosti do zaposlenih.	1	2	3	4	5
(31) Neposredno nadrejenega skrbi za moje osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko).	1	2	3	4	5
(32) V naši organizaciji je vedno nekdo, ki te preverja.	1	2	3	4	5
(33) Lahko vplivam na odločitve, ki se tičejo mojega dela.	1	2	3	4	5
(34) Moj neposredno nadrejeni izkorišča podrejene.	1	2	3	4	5
(35) Zelo smo zadovoljni s celotno kvaliteto storitev/proizvodov organizacije.	1	2	3	4	5
(36) Moj neposredno nadrejeni ne očita in ne vrača »milo za drago«, če zaposleni pri svojem delu naredi napako.	1	2	3	4	5
(37) Lahko se ne strinjam s svojimi sodelavci.	1	2	3	4	5
(38) Vodstvo organizacije skrbi za osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko) svojih zaposlenih.	1	2	3	4	5
(39) Zelo smo zadovoljni s celotno učinkovitostjo delovanja organizacije.	1	2	3	4	5
(40) Lahko se ne strinjam s svojim neposredno nadrejenim.	1	2	3	4	5
(41) Vodstvo organizacije se resno trudi v komuniciranju z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
(42) Moj neposredno nadrejeni je vedno dosleden.	1	2	3	4	5
(43) Počutim se povezanega z organizacijo.	1	2	3	4	5
(44) V organizaciji dosegamo zastavljene cilje.	1	2	3	4	5

### 3. Ocenite naslednje trditve!

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki najbolj opisuje **vaše mnenje o sebi kot nadrejenem**. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4	5
Trditev sploh ne drži.	Trditev ne drži.	Trditev niti ne drži niti drži.	Trditev drži.	Trditev popolnoma drži.

(1) Sem dosleden/na.	1	2	3	4	5
(2) Vedno naredim tisto, kar rečem, da bom naredil/a.	1	2	3	4	5
(3) Za dobro opravljeno delo si lastim vse zasluge in ne priznavam zaslug drugih.	1	2	3	4	5
(4) Za svoj uspeh sem pripravljen/a izrabiti druge.	1	2	3	4	5
(5) Podrejeni se mi lahko zaupajo.	1	2	3	4	5
(6) Svoje podrejene izkoriščam.	1	2	3	4	5
(7) Podrejenim ne očitam in ne vračam »milo za drago«, če pri svojem delu naredijo napako.	1	2	3	4	5
(8) Skrbi me za osebno blagostanje (materialno, socialno in psihološko) podrejenih.	1	2	3	4	5
(9) Izpolnjujem obveznosti, ki jih imam do članov skupine.	1	2	3	4	5
(10) Zelo se trudim v komuniciranju s člani delovne skupine.	1	2	3	4	5
(11) Podrejenim vedno prisluhnem.	1	2	3	4	5
(12) Ne opravljam.	1	2	3	4	5
(13) Podrejeni lahko vplivajo na odločitve, ki se tičejo njihovega dela.	1	2	3	4	5
(14) Podrejeni se lahko ne strinjajo z menoj.	1	2	3	4	5
(15) Ko pride do težav, se lahko podrejeni obrnejo name.	1	2	3	4	5

#### 4. Ocenite naslednje trditve!

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki Vam glede na vrednostno lestvico najbolj ustreza. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam.	Se ne strinjam.	Niti se ne strinjam niti se strinjam.	Strinjam se.	Popolnoma se strinjam.

(1) Čutim, da so težave organizacije tudi moje težave.	1	2	3	4	5
(2) Ta organizacija mi veliko pomeni.	1	2	3	4	5
(3) Ponosen sem, da sem zaposlen v organizaciji.	1	2	3	4	5
(4) Pripravljen sem vložiti veliko truda v organizacijo, da bi pripomogel k njeni uspešnosti.	1	2	3	4	5
(5) Popolnoma bi bil zadovoljen, če bi v tej organizaciji delal do upokojitve.	1	2	3	4	5
(6) Organizacije ne bi zapustil, če bi se znižala plača.	1	2	3	4	5

#### 5. Ocenite naslednji trditvi!

Navodila za izpolnjevanje: Pri vsaki trditvi obkrožite številko, ki Vam glede na vrednostno lestvico najbolj ustreza. Lestvica ima naslednji pomen:

1	2	3	4	5
Trditev sploh ne drži.	Trditev ne drži.	Trditev niti ne drži niti drži.	Trditev drži.	Trditev popolnoma drži.

a) zadovoljen sem z odnosom, ki ga

imam s svojim nadrejenim

1 2 3 4 5

b) zadovoljen sem z delom, ki ga

opravljam

1 2 3 4 5