

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

SABINA LOGAR

Mentor: izr. prof. dr. Vlado Miheljak

VPLIV VODIJ NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH

diplomsko delo

Ljubljana, 2004

KAZALO

1. UVOD	4
2. VODENJE	7
2.1. OPREDELITEV VODENJA	7
2.2. TEORIJE VODENJA	11
2.2.1. TEORIJA OSEBNIH ZNAČILNOSTI	12
2.2.2. TEORIJE STILOV VODENJA	12
2.2.3. KONTINGENČNE TEORIJE	14
2.2.4. TRANSFORMACIJSKO VODENJE	16
3. VODJA	20
3.1. VLOGA IN NALOGE VODJE	20
3.2. LASTNOSTI VODJE	22
3.2.1. SOCIALNE KOMPETENCE	24
3.2.2. EMOCIONALNE KOMPETENCE	25
3.3. STILI VODENJA	28
4. MOČ IN VPLIV VODJE	34
4.1. MOČ	34
4.2. VPLIV	35
4.2.1. VPLIV VODIJ NA ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO	36
5. PRIPADNOST	41
5.1. RAZVOJ TEORIJ O VZPOSTAVLJANJU VEZI MED POSAMEZNIKI	41
5.2. OPREDELITEV PRIPADNOSTI	42
5.3. TRIKOMPONENTNI MODEL ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI	46
5.4. PREDIKTORJI IN POSLEDICE PRIPADNOSTI	47
5.5. VODJA IN PRIPADNOST ZAPOSLENIH	50
6. EMPIRIČNI DEL	52
6.1. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	52
6.2. IZVEDBA RAZISKAVE	53
6.3. METODOLOGIJA RAZISKAVE	54
6.4. UGOTOVITVE ANALIZE	55
6.4.1. PODJETJE A (čistilni servis)	55
6.4.2. PODJETJE B (banka)	57
6.4.3. PODJETJE C (hotel)	59

6.4.5. PRIMERJAVA PODJETIJ	62
6.5. ANALIZA PODATKOV	65
6.5.1. OCENJEVANJE ZANESLJIVOSTI MERSKEGA INSTRUMENTA POSAMEZNIH DIMENZIJ	67
6.5.2. FAKTORSKA ANALIZA	69
6.5.2.1. IZPELJAVA FAKTORSKE ANALIZE	69
6.5.3. ŠE NEKAJ UGOTOVITEV	71
6.6. PREVERJANJE HIPOTEZ	75
7. ZAKLJUČEK.....	77
8. LITERATURA	80
9. PRILOGE	85

1. UVOD

V svoji diplomski nalogi govorim o vodenju, vedenju in lastnostih vodij ter pripadnosti zaposlenih. Predvsem želim prikazati kakšno vlogo ima vodja pri razvoju pripadnosti zaposlenih ter kakšen pomen ima pripadnost za delovanje celotne organizacije.

Na začetku naloge najprej opredelim različne definicije vodenja, ki jih lahko zasledimo v literaturi. Večina definicij poudarja tri elemente vodenja: skupino, cilj in vpliv. Lahko rečemo, da gre pri vodenju za odnos med vodjo in zaposlenimi, ki jih vodi in na katere želi vplivati. Bistvo vodenja je, da vodja z razpoložljivimi viri doseže organizacijske cilje. Na kakšen način bo dosegel cilje pa je odvisno od situacije, zaposlenih in naloge. Iz različnih definicij vidimo, da ima osrednjo vlogo pri vodenju vodja, zato v nalogi posvečam nekaj več pozornosti njegovi vlogi, vedenju, lastnostim in kompetencam, ki so na njegovem položaju zaželeni.

V naslednjem poglavju zaradi lažjega razumevanja procesa vodenja, predstavim zgodovinski pregled teorij vodenja. Podrobneje opišem teorijo osebnostnih značilnosti, teorijo stilov vodenja in kontingenčno teorijo. Nobena od teh teorij ne podaja nekega končnega odgovora ali univerzalnega obrazca za učinkovito vodenje, zato se je v zadnjih dveh desetletjih razvil transakcijsko – transformacijski model. Bolj natančno predstavim transformacijsko vodenje, ki naj bi bilo v današnjem nestabilnem organizacijskem okolju najbolj učinkovito.

V tretjem poglavju se osredotočim na vlogo, naloge, lastnosti in kompetence vodij. Poleg ostalih vlog, ki jih mora izpolnjevati vodja, posebej poudarim vlogo predstavnika skupine in vlogo zgleда oziroma vzornika zaposlenim. Vodja se mora zavedati, da je najbolj očiten vzornik in s svojim vedenjem vedno pošilja signale, ki zaposlenim sporočajo kaj je v organizaciji pomembno in zaželeno.

Nadalje opredelim lastnosti vodij, ki jih avtorji povezujejo z vodenjem. Različni avtorji opredelijo različne lastnosti, zato lahko sklepamo, da se lastnosti, ki vodijo k uspehu, razlikujejo od situacije do situacije. Ker pa so za uspešno vodenje pomembne predvsem veščine obvladovanja medosebnih odnosov, posebej izpostavim socialne in emocionalne kompetence vodij.

Nato predstavim še nekatere stile vodenja, ki so jih opredelili različni avtorji. Med njimi obstaja kar nekaj podobnosti, čeprav jih različno poimenujejo. Največje razlike obstajajo med

avtokratskim in demokratičnim vodenjem, ki se v praksi bolj redko uporabljata. Večina stilov se giblje nekje med tema dvema ekstremoma. Univerzalno učinkovitega stila ni, vsesplošna predpostavka pa pravi, da so stili, ki so bolj demokratični tudi bolj učinkoviti. Zopet lahko rečemo, da mora vodja svoj stil prilagoditi konkretni situaciji v kateri se znajde.

V četrtem poglavju opredelim različne vrste moči in tehnike vplivanja. Tudi tu velja, da mora vodja vrsto moči in vpliva prilagoditi zaposlenim in situaciji.

Nato prikažem kako lahko vodja vpliva na organizacijsko kulturo in klimo. Vodja ima zaradi svojega položaja večjo vlogo pri nastanku kulture kot ostali zaposleni. Zato se mora zavedati, da je on odgovoren za nastanek, razvoj in opustitev določene kulture, saj on določa smernice za delovanje. Prav tako pa mora paziti pri ustvarjanju klime v organizaciji, saj ta nastaja skozi vodenje. Klima močno vpliva na delovanje zaposlenih, zato mora vodja ustvariti podporno, spodbujajoče in sproščeno delovno vzdušje.

V petem poglavju opredelim pojem pripadnosti in predstavim nekaj definicij ter teorij različnih avtorjev. Med definicijami obstaja le majhen konsenz o tem, kaj pripadnost pomeni. Kljub temu pa je vsesplošno razumljena kot psihološko stanje posameznika. Poudariti želim predvsem pomen pripadnosti za organizacijo. Posledice oziroma rezultati pripadnosti govorijo o njeni pomembnosti, saj pripaden posameznik sprejme organizacijske cilje in vrednote, je popolnoma predan svojemu delu, prihaja redno na delo, želi ostati član organizacije in je pripravljen vložiti veliko truda v organizacijo. Obsežne raziskave so pokazale, da obstajajo vsaj trije tipi organizacijske pripadnosti, zato predstavim trikomponentni model Meyer in Allenove, ki vključuje emotivno, kalkulatивно in normativno pripadnost.

Teoretični del zaključim s poglavjem o vplivu vodij na pripadnost zaposlenih. Osredotočim se predvsem na emotivno pripadnost, ki ima zaradi entuziazma zaposlenih največ pozitivnih učinkov.

Diplomsko nalogo zaključim s krajšo empirično raziskavo, s katero poskušam še enkrat poudariti pomen vedenja vodij ter dobrega odnosa med zaposlenim in vodjo za razvoj pripadnosti zaposlenih. V raziskavo so zajeta tri različna slovenska storitvena podjetja. Z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa sem skušala zbrati podatke, ki sem jih nato s programskim paketom SPSS analizirala. Podatki so v nekaterih primerih prikazani ločeno, pri potrjevanju hipotez pa skupno.

Z analizo sekundarnih virov in z raziskovalnim delom želim potrditi naslednje hipoteze:

H1: Zadovoljstvo z vodjo pozitivno vpliva na pripadnost anketirancev.

H2: Trajanje zaposlitve v organizaciji vpliva na pripadnost anketirancev.

H3: Izobrazba anketiranca vpliva na njegovo pripadnost.

2. VODENJE

2.1. OPREDELITEV VODENJA

Z vodenjem se ukvarjajo številni avtorji, študije in teorije. To je tema, ki je že precej stara, saj se je zanimanje za vodenje pojavilo že ob nastanku civilizacije. Preučevanje zgodovine je preučevanje vodij, oziroma kaj so naredili in zakaj (Bass v Den Hartog in Koopman, 2002:166). Vendar vodenje še vedno ostaja zanimiva tema za številne avtorje, ki želijo raziskati, kaj loči uspešne od neuspešnih vodij. Vodenje pa ni le del različnih organizacij, temveč tudi vseh institucij, političnih in izobraževalnih sistemov ter tudi drugih skupin. Handy (1976: 87) pravi, da vsaka organizacija potrebuje posameznika, ki bo integriral skupino ter jo kot njen član predstavljal drugod v organizaciji ali širšem okolju. To pa lahko rečemo tudi za druge skupine, institucije ali sisteme.

Vodenje različnim ljudem pomeni različno. Definicije vodenja se razlikujejo glede na to, kaj želi določen avtor poudariti. Nekatere definicije poudarjajo sposobnosti vodij, druge osebnostne značilnosti, smer vpliva in podobno. Bryman (v Den Hartog in Koopman, 2002: 166) pravi, da večina definicij podarja tri elemente vodenja: skupino, vpliv in cilj. V nadaljevanju bom predstavila nekaj definicij vodenja različnih avtorjev:

- Katz & Kahn (1978): Vodenje je vpliv, ki presega rutinske direktive organizacije (v Den Hartog in Koopman, 2002: 167).
- Rauch & Behling (1984): Vodenje je proces vplivanja na aktivnosti organizirane skupine, da bi dosegli določene cilje (v Den Hartog in Koopman, 2002: 167).
- Bryman (1992): Vodenje je definirano kot proces socialnega vpliva, kjer vodja usmerja člane skupine proti ciljem (v Den Hartog in Koopman, 2002: 167).
- House & Shamir (1993): Vodenje je sposobnost posameznika, da motivira druge, da podredijo lastne interese kolektivni viziji in prostovoljno prispevajo k dosegu te vizije z odreknanji, ki presegajo njihove delovne naloge (glej Den Hartog in Koopman, 2002:167).

- Brajša (1996): »Vodenje je vplivanje na enega ali več ljudi z namenom, da bi spremenili svoja stališča in vedenje« (str. 78).
- Yukl¹ (1997): Širše gledano je vodenje mobilizacija človeških virov za doseg organizacijskih ciljev (Ashkanasy in Tse, 2000, 18).
- Možina (2002): »Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem« (str. 499).

Kot vidimo, avtorji pri definiranju vodenja poudarjajo predvsem vpliv vodij in cilje organizacije. Lahko rečemo, da gre za odnos med vodjem in zaposlenimi, ki jih vodi in na katere želi vplivati. Vodja skuša spodbuditi zaposlene za doseganje organizacijskih ciljev in vzpostaviti delovno vzdušje, ki bo delovalo pozitivno na delovno učinkovitost. To lahko doseže z ustrezno motivacijo, komunikacijo, lastnostmi in načinom vodenja (glej Rozman, 2002: 84). Kakšen način vodenja bo vodja izbral, pa je odvisno od različni dejavnikov: osebnih značilnosti vodje, okolja organizacije, od vzdušja in odnosov v njej, od kulture dela in samih zaposlenih. Vodenje je zapleten in kompleksen proces in ni enkratno dejanje, temveč je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje (glej Možina, 2002: 499). Bistvo vodenja je v tem, da z uporabo razpoložljivih virov dosežemo organizacijske cilje. »Vodenje zajema opravljanje nalog s pomočjo ljudi z vplivanjem na medsebojne odnose v organizaciji«, oziroma: »je delovanje s pomočjo ljudi, zaposlenih v podjetju za doseganje organizacijskih ciljev« (Možina, 1994: 6).

Številni avtorji (Hersey in Blanchard v Možina, 1994; Zaleznik v den Hartog in Koopman, 2002; Bennis v Brajša, 1996) razlikujejo vodenje od managementa, ali pa ga obravnavajo kot del managementa (Mintzberg v Den Hartog in Koopman, 2002). Manager se ukvarja predvsem z reševanjem problemov, ki se nanašajo na planiranje in organiziranje v skladu z organizacijskimi cilji. Je neoseben, brez empatije in čustev ter osredotočen na delovni proces. Vodja pa je bolj oseben, empatičen in čustven. Na zaposlene poskuša vplivati z navdušenjem, idejami in zaupanjem. Bolj je osredotočen na ljudi kot na delovni proces. Brajša pravi, da je v

¹ Ožje pa vodenje opredeli kot vpliv na zaposlene in njihovo interpretacijo dogodkov, izbiro ciljev za skupino ali organizacijo, organizacijo delovnih aktivnosti, motivacijo zaposlenih za doseg organizacijskih ciljev, vzdrževanje kooperativnega odnosa in pridobivanje podpore in sodelovanja zunaj organizacije (glej Yukl v Ashkanasy in Tse, 2000: 18)

slabih podjetjih preveč managementa in premalo vodenja (glej Možina, 1994: 6; Brajša, 1996: 102-103).

Po definicijah o vodenju lahko rečemo, da je vodja tisti, ki lahko in tudi mora s svojim vedenjem vplivati na zaposlene. Vpliva lahko na različne načine: s prisilo, nadzorom ali zaupanjem. Brajša (1996: 78) poudarja pomen zaupanja: »Nadzor je potreben, toda zaupanje je bistveno«. Med vodjo in skupino se mora razviti odnos zaupanja, saj je zaupanje bistvenega pomena za učinkovito vodenje. Ni dovolj, da zaposleni le dosežejo organizacijske cilje, z vodenjem jih moramo pripraviti do tega, da si to tudi želijo. Pomembno je, da zaposleni razvijejo nek skupni vrednostni sistem, da imajo nek skupni interes in da sledijo vodilni ideji. Z vodenjem lahko dosežemo, da se stališča spremenijo v prid organizaciji. Vodja mora pridobiti zvestobo in pripadnost svojih zaposlenih, kar pomeni, da mora vizijo ter poslanstvo organizacije oblikovati in posredovati tako, da jih bo navdihovala. Ali kakor pravi Kets de Vries: »Vodenje je umetnost, katere cilj je ustvariti okolje, ki ljudi spodbuja in navdušuje ter krepi vznemirjenje, ki zaposlene združuje z njihovimi nalogami, tako da dajo od sebe najboljše« (Kets de Vries, 2000: 25).

Osnovne sestavine, ki oblikujejo vodenje so vodja, skupina, člani in okolje. (Možina, 2002) Vse te sestavine so med seboj povezane, vodja pa je tisti, ki jih mora uskladiti v neko celoto. Cilji vodje, potrebe skupine in pričakovanja posameznika morajo biti nekako usklajeni, če naj bi bilo vodenje uspešno. Uspešnost vodenja lahko presojava glede na dosežene cilje, ki pa niso nujno le ekonomski uspeh podjetja. Med pomembne cilje vodenja bi morali šteti tudi zadovoljstvo, počutje in pripadnost zaposlenih v podjetju. Z vodenjem moramo pripraviti ljudi, da nam sledijo, da si želijo doseči organizacijske cilje, da zaupajo vodji, sodelujejo z njim in se v organizaciji dobro počutijo.

Teorija vodenja pa se je skozi čas kar precej spremenila, zato lahko najdemo kar nekaj razlik med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem vodenja. Možina navaja Kouzesa in Posnerja, ki sta te razlike nazorno opredelila. Razlike se kažejo predvsem v opredelitvi vlog, ki so jih v različnih obdobjih pripisovali vodjem (glej Možina, 1994: 14-15):

Tradicionalno pojmovanje vodenja:

- idealna organizacija je urejena in stabilna;
- vodje so sposobni pritegovati tiste, ki jim sledijo, z ustreznimi aktivnostmi;

- pozornost posvečajo kratkoročnim ciljem;
- vodja mora biti hladen, brez čustev, vzvišen in analitičen;
- glavna značilnost vodij je karizma;
- njihova glavna dejavnost je kontrola;
- vodja je osamljen, ker ne komunicira z zaposlenimi in z njimi nima pristnih stikov;
- druge usmerjajo in kontrolirajo z ukazovanjem;
- vodja pomeni položaj, kdor ima položaj, je vodja.

Sodobno pojmovanje vodenja:

- vodja deluje v spreminjajoči se organizaciji polni izzivov;
- zaposlene pritegne s spoštovanjem pričakovanj vsakega posameznika;
- ima dolgoročno vizijo in občutek za smer;
- nima nobenih izjemnih psiholoških sposobnosti;
- vodje niso brez čustev, temveč zbujejo navdušenje, so zavzeti ter vzneseni;
- glavna dejavnost ni kontrola, temveč usposabljanje drugih za izpolnjevanje organizacijskih ciljev;
- uspešni vodje niso osamljeni, ampak v tesnih stikih s sodelavci;
- vodenje ni položaj, ampak proces.

Glavne spremembe, ki so se dogajale v organizacijah v zadnjih desetletjih, so predvsem prehod od hierarhične k horizontalni organizaciji (Peters v Možina, 1994) in spremenjena vloga vodje. Vodja ni več usmerjen le v izpolnjevanje nalog in k doseganju organizacijskih ciljev, njegova vloga je bolj socialna in usmerjena v zagotavljanje kvalitetnih odnosov na delovnem mestu.

Kot vidimo, ima osrednjo vlogo pri vodenju vodja, ki lahko vpliva na sodelavce, da dosežejo želene cilje. Zato bom v nalogi bolj natančno opredelila njegovo vlogo v organizaciji, želene lastnosti in vedenje ter naloge, ki jih ima na tem položaju. Najprej pa bom predstavila kratek pregled zgodnjih in novejših teorij vodenja, za lažje razumevanje samega procesa vodenja in vloge vodij v tem procesu.

2.2. TEORIJE VODENJA

Preučevanje vodenja zaposluje raziskovalce in teoretike že veliko desetletij. Večina teorij in raziskav o vodenju je bilo opravljenih z vidika vodje, med njimi tudi teorije, ki so prevladovale pred letom 1980. To so: teorija osebnih značilnosti vodij, teorija stilov in kontingenčna teorija. Po letu 1980 pa so se pojavile nove teorije oz. novi pristopi vodenja. Handy pravi, da je v vsaki teoriji nekaj resnice, vendar nobena ni uspela razložiti razlik med učinkovitim in neučinkovitim vodenjem, ki bi bila splošno uporabna v vseh situacijah (glej Handy, 1976: 88). V spodnji tabeli bom predstavila zgodovinski pregled glavnih teorij na področju vodenja:

Tabela 2.1. Glavne teorije na področju vodenja

<i>Obdobje</i>	<i>Teorije</i>	<i>Značilnosti teorije</i>
Do leta 1940	osebnostne značilnosti	Potrebne karakteristike za vodenje so prirojene; vodje se rodijo
1940 - 1960	stil	Učinkovitost vodenja je odvisna od vedenja vodij (stila vodenja)
1960 - 1980	kontingenca	Na učinkovitost vodenja vplivajo različni situacijski dejavniki
Od leta 1980	Novo vodenje (transformacijsko vodenje)	Vodja potrebuje vizijo, ki spodbuja zvestobo in emocionalno povezanost

Vir: Bryman (v Den Hartog in Koopman, 2002:168)

V tabeli je predstavljen le kratek pregled značilnosti posameznega pristopa v določenem obdobju, zato bom v nadaljevanju te teorije bolj natančno predstavila. Avtorji poudarjajo, da novo obdobje in nova teorija še ne pomenita popolnega opuščanja prejšnje teorije (glej Bass, Bryman v Den Hartog in Koopman, 2002:167).

2.2.1. TEORIJA OSEBNIH ZNAČILNOSTI

Teorija osebnih značilnosti temelji na ideji, da osebnostne, telesne in socialne karakteristike lahko razložijo zakaj so nekateri učinkoviti vodje in drugi ne. Vsak uspešen vodja naj bi imel določene karakteristike, ki ga ločijo od neuspešnega vodje. Ta teorija zagovarja idejo, da so te ključne karakteristike prirojene in se jih ne moremo naučiti (Den Hartog in Koopman, 2002). Z identifikacijo karakteristik uspešnih vodij bi prišli do rešitve problema vodenja. Bryman ključne značilnosti za identifikacijo uspešnih vodij deli v tri kategorije: telesne značilnosti (višina, izgled, starost...), sposobnosti (inteligenca, znanje, spretnost govora...) in osebnostne značilnosti (dominantnost, čustvena kontrola in izražanje, introvertiranost – ekstravertiranost) (glej Bryman v Den Hartog in Koopman, 2002:167). Možina (2002: 517) pa dodaja še socialne (priljubljen, izobražen, naravnani k napredovanju...) in delovne (iniciativen, sprejema odgovornost...) značilnosti. Vendar pa razne študije in raziskave niso uspeli razložiti, kdo bo postal uspešen vodja. Različne študije so poudarjale različne karakteristike, ki naj bi jih imel uspešen vodja. Izkazalo se je, da ta pristop ne ločuje dobrih od slabih vodij. Glavne pomanjkljivosti tega pristopa se kažejo predvsem v prevelikem poudarjanju teh značilnosti, brez povezovanja z okoliščinami v katerih vodja deluje (glej Možina, 2002: 517-518).

Čeprav zgodnje raziskave niso dale konsistentne slike o ključnih značilnostih vodij, se je po dveh desetletjih ponovno pojavilo zanimanje za to področje. Stodgill je pokazal, da obstajajo določene univerzalne osebne značilnosti in veščine (vztrajnost pri doseganju ciljev, samozavest in toleranca negotovosti in frustracij), ki jih lahko povežemo z vodenjem. Številni drugi avtorji in študije so prav tako pokazali, da obstajajo določene osebne karakteristike, ki imajo pomembnejšo vlogo pri vodenju kot so dokazali z zgodnjimi raziskavami. Vendar pa se je zaradi pomanjkanja empiričnih dokazov zgodnjih teorij o obstoju univerzalnih osebnih karakteristik uspešnih vodij začela uveljavljati druga teorija, ki poudarja pomen stila oziroma vedenja vodje (glej Den Hartog in Koopman, 2002: 168).

2.2.2. TEORIJE STILOV VODENJA

Drugi glavni trend v raziskovanju vodenja, ki se je razvil zaradi neuspeha teorij osebnih značilnosti², poudarja pomen vedenja vodij. Raziskovalci so razširili svoje področje raziskovanja od tega, kaj vodja je, k temu, kaj vodja v resnici dela na svojem položaju in kako

² Handy (1976: 89) neuspeh teorij osebnih značilnosti delno pripiše tudi razvoju demokratične kulture.

to vedenje vpliva na učinkovitost vodenja. Osredotočili so se na preučevanje načina komuniciranja z zaposlenimi, na njihove odločitve in podobno. Medtem ko so teorije osebnih značilnosti osredotočene na osebne značilnosti vodij, ki naj bi bile prirojene, teorije stilov poudarjajo, da je vodenje vedenjski vzorec, ki se ga da naučiti (glej Den Hartog in Koopman, 2002: 168). Handy (1976:90) pravi, da teorija temelji na predpostavki, da bodo zaposleni bolje delali za vodjo z določenim vedenjem oziroma stilom. Najbolj pogosto primerjana dimenzija stilov sta avtorski in demokratični stil, ki jih Handy (1976) zaradi emotivne konotacije raje poimenuje strukturni in podporni stil.

Ena glavnih študij vodenja vodij, ki so jo izvedli na univerzi v Michiganu (University of Michigan), poudarja tri glavne tipe vodenja vodij: k nalogam usmerjeno vodenje, k odnosom³ usmerjeno vodenje in participativno vodenje (glej Den Hartog in Koopman, 2002: 168). Tukaj pa bi omenila dve teoriji, ki spadata med teorije stilov:

- McGregorjeva teorija X in teorija Y⁴

Teorija X obravnava zaposlene kot nezainteresirane za delo, brez delovnih navad. Zato morajo vodje zaposlene siliti k delu, saj jih lahko motivirajo le z denarjem. V skladu s to teorijo vodje uporabljajo avtoritativni način vodenja. Vodje, ki obravnavajo zaposlene kot delovne, odgovorne in motivirane, bodo uporabili participativni način vodenja. Tako vodenje opredeljuje teorija Y (glej Možina, 2002: 518,519).

- Model mrežnega vodenja

Spoznanje o dveh glavnih usmerjenosti vodij k nalogam ali k ljudem je opisovalo več študij. Eden od takih modelov je model mrežnega vodenja, ki govori o petih vrstah vodenja, ki se razlikujejo po različnem deležu usmerjenosti k nalogam ali k ljudem (glej Možina, 2002: 520, 521).

Nekateri raziskovalci trdijo, da so najučinkovitejši tisti vodje, ki so usmerjeni tako v ljudi kot v naloge (Den Hartog in Koopman, 2002: 168). Vendar vodenja vodij, ki bi bil univerzalno povezan z učinkovitostjo, niso našli. Vedenjski vzorec učinkovit v eni situaciji ni nujno učinkovit tudi v drugih okoliščinah (glej Možina, 2002: 521). Glavne kritike te teorije so nekonsistentne ugotovitve, problemi merjenja in vzročnosti, neformalnega vodenja in

³ Možina (2002) ta tip vodenja imenuje k ljudem usmerjeno vodenje.

⁴ Obstaja tudi teorija Z, ki se je razvila kot kritika teorije X in Y. Človek je dober in slab, kar je odvisno od okoliščin in medsebojnih odnosov. Razmere pogojujejo njegovo vedenje, zato ga je potrebno obravnavati kot celoto organizacije in človeka (glej Bizjak in Petrin, 1996: 135).

pomanjkanje situacijske analize. Eden največjih očitkov tej teoriji je prav neupoštevanje situacijskih faktorjev (značilnosti naloge, zaposlenih, organizacijskega okolja in organizacijske kulture), ki prav tako lahko vplivajo na stil in rezultate vodenja (glej Den Hartog in Koopman, 2002: 169).

2.2.3. KONTINGENČNE TEORIJE

Teorije stilov so bile osnova za kontingenčne teorije, ki za učinkovito vodenje povezujejo vodjo in situacijo. Domneva, da je učinkovito vodenje odvisno od situacije, v teoriji in raziskavah o vodenju prevladuje že desetletja. Te teorije hočejo pokazati, da učinkovito vodenje temelji na odnosu med situacijskimi dejavniki (osebne značilnosti vodje, zrelost in potrebe zaposlenih, odločanje v skupini, odnosi med zaposlenimi in vodjo, vir moči vodje in zapletenost dela) in karakteristikami vodje (osebnostnih in vedenjskih), ter da določeno vedenje vodje učinkovito v eni situaciji ni nujno učinkovito v drugi situaciji. Obstaja več situacijskih teorij, ki se med seboj razlikujejo, vendar pa imajo tudi nekaj skupnih točk. Vse poudarjajo, da je vodenje funkcija članov skupine, vodje in situacije (glej Možina, 2002: 521, 522). Predstavila bom dve osnovni situacijski teoriji, in sicer: Fiedlerjevo kontingenčno teorijo ter Housejevo teorijo poti in ciljev.

- Fiedlerjeva kontingenčna teorija

Je ena prvih kontingenčnih teorij. Osnovna predpostavka te teorije je, da lahko iz vodjevega opisa odnosa do najmanj zelenega delavca ugotovimo njegov stil vodenja. Poudarja pa tudi, da je učinkovitost stila odvisna od naklonjenosti situacije. Fiedler ugotavlja, da je učinkovitost vodje odvisna od treh situacijskih faktorjev: od vira položajne moči, zapletenosti in strukture delovnih nalog ter odnosa skupine do vodje. Kot najbolj pomembno determinanto poudarja odnos med skupino in vodjo. Model identificira določene situacije, kjer so nekateri vodje bolj učinkoviti kot drugi. Učinkovitost pa je odvisna tudi od usklajenosti načina dela vodje in situacijskih dejavnikov. Zato mora vodja vedeti, kakšen način vodenja ima, da bi vedel, če je usklajen s situacijo. Usklajenost lahko doseže s spremembo situacije ali pa s spremembo načina vodenja. Opredeljuje dva načina vodenja: usmerjenost k odnosom in usmerjenost delu. Ta teorija prinaša nov pogled na problematiko vodenja in ne nudi končnega odgovora. Ne moremo kar določiti, da je nekdo slab vodja nekdo pa dober, saj je to odvisno od situacije. Največji prispevek te teorije je prav v tem, da ne nudi končnega odgovora, temveč spodbuja k preučevanju stanja v organizaciji. Kljub temu pa je deležna kar močnih

kritik, predvsem zaradi modela »najmanj želenega delavca« in pomanjkanja teoretične osnove (glej Den Hartog in Koopman, 2002: 169; Možina, 2002: 522-524).

- Housejeva teorija poti in ciljev

Ta teorija, ki opisuje, kako formalni vodje vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, je najbolj vplivna in celostna kontingenčna teorija. Teorija poudarja, da vodje z jasno opredelitvijo nalog omogočijo visoke dosežke in s tem večje zadovoljstvo pri delu. House je postavil dve predpostavki: (1) vedenje vodij je sprejemljivo in zadovoljivo, če zaposleni v njem vidijo takojšno ali bodočo zadovoljitev; (2) vedenje vodij deluje motivirajoče, če je zadovoljitev potreb zaposlenih odvisna od učinkovitega dela in če zagotavlja vodenje, podporo in nagrade, potrebne za učinkovito delo. Zaposleni pa bodo učinkoviti, če bodo verjeli, da je postavljene cilje možno doseči (glej Den Hartog in Koopman, 2002:170). Teorija razlikuje med štirimi načini vodenja: izzivalni način vodenja, usmerjevalni način vodenja, svetovalni način in prijateljski način vodenja. Vodja mora način vodenja izbrati glede na razmere, lastnosti in potrebe zaposlenih ter značilnosti dela (glej Možina, 2002: 527-528).

Tudi ta teorija ne nudi nekega univerzalnega obrazca za učinkovito vodenje. Kritike te teorije se nanašajo predvsem na nekonsistentne ugotovitve, neupoštevanje neformalnih vodij, probleme vzročnosti in potencialne merske probleme (Bryman v Den Hartog in Koopman, 2002:170).

Vsak vodja se mora zavedati, da noben način ni vedno učinkovit. Vsaka organizacija se razlikuje po svojih vrednotah, ciljih, pravilih, normah, ljudeh in zunanjem okolju, zato mora vodja svoj način prilagoditi organizaciji in konkretni situaciji, v kateri se znajde. Kot pravi tudi Možina, je zelo pomembno, da vodja pozna svoj prevladujoči način vodenja ter značilnosti vsakega posebej. Tako se lahko zavestno odloči za način vodenja, za katerega verjame, da bo v določeni situaciji najuspešnejši pri doseganju ciljev in pri doseganju zadovoljstva zaposlenih (glej Možina v Lobnikar, 2003: 49). Vsi modeli so hoteli podati neko rešitev na vprašanje o učinkovitem vodenju. Teoretiki pravijo, da je odgovor v stilu vodje, v naravi naloge in situacije, ali pa v karakternih značilnostih. Kljub temu da ne dajo končne rešitve, omogočijo boljše razumevanje celotnega problema, kar lahko prispeva k boljšemu reševanju posameznih situacij (glej Handy, 1976:88).

2.2.4. TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Ker do sedaj obravnavane teorije niso dovolj natančno opredelile, koliko in kako naj vodja vpliva na zaposlene, se je v zadnjih dveh desetletjih zanimanje preusmerilo na razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem, z večjim poudarkom na slednjem (glej Možina, 1994; 2002; Den Hartog in Koopman, 2002). Bass pravi, da je transakcijsko – transformacijski model nova paradigma, ki se ga ne da razložiti z nobeno drugo teorijo ali modelom. Zato ga Bryman poimenuje »nov pristop vodenja« (v Den Hartog in Koopman, 2002: 173). Večina študij »novega vodenja« temelji na Bassovem empiričnem okvirju in teoretični osnovi Burnsa, ki razlikujeta med transakcijskim in transformacijskim vodenjem (glej Koene in drugi, 2002: 195).

Vsak vodja si želi, da bi bili zaposleni motivirani za delo, predani delu in organizaciji, zadovoljni in pripadni, hkrati pa bi ga spoštovali, mu zaupali in ga občudovali. Poleg tega pa bi dosegali še dobre rezultate kot posamezniki in kot organizacija v celoti. Vodjo, ki bi lahko pri zaposlenih vse to dosegel, številni avtorji imenujejo transformacijski oziroma karizmatični vodja. Čeprav obstajajo znatne razlike med transformacijskim in karizmatičnim vodenjem, avtorji termina pogosto uporabljajo kot sinonima (glej Yukl v Ashkanasy in Tse, 2000: 223). House definira karizmatično vodenje kot fenomen, pri katerem imajo vodje nenavadno velik vpliv na zaposlene, pri čemer zaposleni sprejmejo vodjo brez ugovaranja in vprašanj (v Ashkanasy in Tse, 2000: 223). Zaradi svoje osebne vpletenosti so karizmatični vodje lahko zelo učinkoviti vzorniki, ki svoje zaposlene navdihnejo skozi vizijo. Tak vodja povzroči emocionalno vključenost zaposlenih v organizacijo, saj ti verjamejo, da lahko prispevajo k misiji organizacije. Bass pravi, da z vpletanjem čustev v delovno situacijo vodje dosežejo, da zaposleni usmerijo ves svoj napor v doseganje organizacijskih ciljev (Koene in drugi, 2002: 194). Zaposleni so močno naklonjeni vodji in z njim tudi emocionalno povezani, kar vodi v prostovoljno in brezpogojno ubogljivost. Tu pa lahko pride na dan »temna stran« karizmatičnega vodje, če postane obseden z lastno vizijo in manipulira z zaposlenimi in jih sili k dosegu le te. Taki vodje postanejo tiranski, izkoriščevalski, spremenljivi, obsesivni, samovoljni in destruktivni do sebe in drugih (glej Ashkanasy in Tse, 2000: 224). Takega vodjo Bass imenuje tudi »pseudotransformacijski«, saj pravi transformacijski vodja vodi iz srca in je zato resnično učinkovit. Zaradi vedenja vodij, ki je na zunaj enako, je med njima težko razlikovati, vendar se razlike pokažejo v organizacijski učinkovitosti (v Ashkanasy in Tse, 2000: 224).

Transformacijsko vodenje pa je mnogo več kot le karizma⁵. Karizma je le ena od štirih dimenzij tega vodenja, ki jih omenjajo različni avtorji (Bass & Avolio v Ashkanasy, 2000: 223; Den Hartog in Koopman, 2002: 176-177). Ostali elementi so: idealizirani vpliv (povzroči, da zaposleni verjamejo v vizijo vodje), inspiracijska motivacija (vodja kot vzor), upoštevanje posameznika (vodja obravnava vsakega zaposlenega posebej, kaže zanimanje zanj in upošteva njegove potrebe) in intelektualna stimulacija (spodbuja kreativno in inovativno reševanje problemov). Vse naštetе značilnosti, ki so nepogrešljive pri transformacijskem vodenju, vodijo v večje zaupanje zaposlenih v vodjo, prostovoljno sledenje vodilni ideji, večjo učinkovitost, motivacijo, pripadnost in boljšo kohezivnost skupine.

Transformacijsko vodenje pa se prav tako pomembno razlikuje od transakcijskega⁶ vodenja, ki temelji predvsem na dogovoru med vodjo in zaposlenim o različnih ugodnostih, ki jih je zaposleni deležen, če dobro opravi svoje delo. Transakcijsko vodenje je podobno klasičnemu načinu, kjer je vodja nadrejeni, ki se ravna po zapisanih pravilih. Burns transakcijsko vodenje opiše kot: » ...ko je neka oseba stopila v stik, da bi izmenjala pomembne dobrine. Ta izmenjava je lahko gospodarske, politične ali psihološke narave...« (Burns v Lang in Müller, 2000:203). Transformacijski vodje se za razliko od transakcijskih, katerih vodenje temelji predvsem na nagrajevanju in managementu z izjemami (Bass v Koene in drugi, 2002), opira predvsem na internalizirano motivacijo, ki spodbuja sledenje organizacijskim ciljem (Bass & Avolio v Ashkanasy in Tse, 2000: 223). Pri transformacijskem vodenju vodja spodbuja zaposlene k idealom, jih motivira in skuša doseči, da zaposleni svoje interese prilagodijo interesom celotne organizacije. Lahko bi rekli, da o transformacijskem vodenju govorimo takrat, »...kadar je ena ali več oseb tako medsebojno povezana, da se vodje in vodeni obojestransko dvigujejo k višjim nivojem motiviranosti in morale« (Burns v Lang in Müller, 2000: 203). Vodje dosežejo, da zaposleni organizacijske interese postavijo pred lastne in mu sledijo pri doseganju skupnih ciljev. Kot pravita Hater in Bass, dinamika transformacijskega vodenja vključuje močno osebno identifikacijo z vodjo, ki se kaže v skupni viziji prihodnosti, ali pa v prostovoljnem zapostavljanju lastnih na račun organizacijskih interesov (v Den Hartog in Koopman, 2002: 167).

Transformacijsko vodenje vključuje spremembo organizacije, ki jo vodje dosežejo tako, da prepričajo zaposlene, da se jim pridružijo pri doseganju vizije in pozitivnih ciljev

⁵ Weber karizmo opredeli kot koncept, ki vključuje izjemnega vodjo, (krizno) situacijo, vizijo vodje, ki predstavlja rešitev krize, podrejene, ki jih vodja privlači in karizmatične lastnosti vodje, ki jih ohranja z uspehom (v Den Hartog in Koopman, 2002: 174).

⁶ Primer transakcijskega vodenja je Housejeva teorija poti in ciljev (glej Den Hartog in Koopman, 2002: 176).

organizacije. Če želijo, da zaposleni sledijo viziji, ne smejo zanemarjati njihovih osebnih, človeških potreb. Bass (v Ashkanasy in Tse, 2000: 224) pravi, da je glavni interes transformacijskih vodij razvoj potenciala zaposlenih in celotne organizacije, ki ga dosežejo z upoštevanjem vsakega posameznika posebej in z zagotavljanjem povratnih informacij (feedback) svojim zaposlenim (glej Ashkanasy in Tse, 2000: 224). Ashkanasy in Tse (2000: 226-228) opredelita ključne veščine oziroma lastnosti, ki bi jih vsak transformacijski vodja moral imeti:

- komunikacijske spretnosti;
- optimizem;
- občutek za potrebe drugih (je bistvena karakteristika, vodja mora vedeti o čem razmišljajo zaposleni in v skladu s tem tudi ravnati);
- samozavest (Mone in Kelly: samozavest vključuje občutek lastne vrednosti, samospoštovanja, kompetentnosti in integritete);
- intuicija.

Dovzetnost vodje za potrebe zaposlenih, usmerjanje njihovih čustev, njegova emocionalna stabilnost in ostale naštetе lastnosti, prispevajo k socialni bližini med vodjo in zaposlenimi. Temelj kvalitetnim odnosom so zaupanje, pogosta interakcija in povečana emocionalna podpora. Kot pravita Sparowe in Liden (v Ashkanasy in Tse, 2000: 29), podobna pričakovanja zaposlenih in vodje zmanjšujejo konflikte ter vplivajo na bolj usklajeno vedenje, to pa je pozitivno povezano z učinkovitostjo pri opravljanju delovnih nalog.

Čeprav transformacijskega vodjo včasih označijo za manipulativnega, predvsem v povezavi s karizmatičnim vodenjem, večina študij kaže na njegove pozitivne vplive in rezultate. Pripisujejo jim unikatno sposobnost, da pri zaposlenih vzbudijo emocionalno pripadnost viziji in vodstvu. Avtorji in raziskovalci med glavne rezultate transformacijskega vodenja štejejo: organizacijska (predvsem emocionalna) pripadnost, zaupanje v vodjo, prostovoljna ubogljivost, visoka učinkovitost in motivacija ter visoka kohezivnost skupine (zaradi skupnih prepričanj in reduciranih konfliktov). Zaposleni vodjo vidijo kot učinkovitega in so z njim zadovoljni, to pa vodi v predanost organizacijskim ciljem (glej Burns in Stalker v Ashkanasy in Tse, 2000: 234; Den Hartog in Koopman, 2002: 177).

Kljub temu, da transformacijskemu vodenju očitajo kar nekaj pomanjkljivosti (nejasne razlike med karizmatičnim in transformacijskim vodenjem, neupoštevanje situacijskih dejavnikov...), je glede na raziskave uspešnejše od transakcijskega. Avtorji so večkrat dokazali, da je

transformacijsko vodenje, predvsem v današnjem nestabilnem organizacijskem okolju, bolj učinkovito (Dubinsky, Yammarino, Spangler & Bass v Ashkanasy in Tse, 2000: 223; Lowe v Den Hartog in Koopman, 2002: 177). Zaposleni so bolj zadovoljni, dosegajo boljše rezultate, so bolj samostojni in bolj pripravljeni na spremembe. Vendar pa transakcijsko vodenje ni nujno neučinkovito, kot pravita Lang in Müller, je osnova, na kateri temelji transformacijsko vodenje (glej Lang in Müller, 2000:204-209).

3. VODJA

3.1. VLOGA IN NALOGE VODJE

V organizaciji vodenje poteka na različnih ravneh, zato govorimo o ravneh vodenja. Te ravni oblikujejo piramido, ki je v današnjih časih bolj sploščena kot hierarhična. Zdaj je poudarek na manj hierarhičnih oblikah organizacije, kjer prihaja v ospredje skupinsko delo, nagnjenost k akciji in nenehnim spremembam. Na vrhu te piramide je najvišji management, na sredini srednji management in na dnu nižji management. Za višje ravni je bolj značilno ukvarjanje s posli, na nižjih ravneh pa je v ospredju bolj delo z ljudmi. Večja kot je organizacija, več ima zaposlenih in težje je zagotoviti nemoteno delovanje ter integracijo, zato potrebujemo več vodilnih delavcev. Na vsaki ravni pa mora biti zagotovljeno izvajanje procesnih funkcij, ker le z njimi lahko zagotovimo vodenje. Procesne funkcije delimo na:

- temeljni funkciji: odločanje in komuniciranje;
- vsebinsko usmerjene vodstvene funkcije: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, organiziranje in nadziranje;
- personalno usmerjene vodstvene funkcije: delegiranje, motiviranje in razvoj osebnosti (glej Bizjak in Petrin, 1996: 130).

Po vseh definicijah o vodenju lahko rečemo, da ima vodja osrednjo vlogo v organizaciji ali neki skupini. Ima pomembnejšo vlogo kot ostali člani in ima moč vplivanja na njihovo delovanje. Vloga vodje je dominantnega pomena, ki jo morajo ostali upoštevati, se ji prilagajati in se ravnati po njenih navodilih. Vodja mora izvajati veliko različnih dejavnosti in imeti različne lastnosti, sposobnosti in znanja, da je kos svoji nalogi. Lahko rečemo, da mora vodja koordinirati aktivnosti, planirati, odločati, delegirati, nadzirati, reševati konflikte, motivirati, spodbujati, učiti, izobraževati, posredovati informacije, itd. Zagotoviti mora in je tudi odgovoren za tekoče in uspešno delovanje skupine oziroma organizacije.

Vloge vodje, ki jih Adizes (1996: 25) opredeli kot nujne in zadostne so:

- *Proizvajalec*: imeti mora določeno znanje in vedeti kdaj so doseženi končni cilji.
- *Administrator*: vodja planira, koordinira, kontrolira izvajanje in skrbi, da sistem deluje, kot je določeno.

- *Podjetnik*: izdelati mora lasten načrt aktivnosti, biti sposoben presojudati in spreminjati cilje in načine za uresničevanje le-teh. V tej vlogi mora biti samoiniciativen, ustvarjalen in pripravljen tvegati.
- *Integrator*: to je bistvena vloga, kjer mora vodja cilje posameznika uskladiti s cilji skupine. Integracija je proces v katerem tveganje posameznika postane tveganje skupine. Če je proces integracije uspešen, lahko skupina uspešno deluje tudi brez integratorja.

Adizes (1996: 30) pravi, da morajo biti za uspešno vodenje izpolnjene vse štiri vloge, ki pa jih lahko izpolnjuje več ljudi. Opiše pa nekaj značilnosti, ki bi jih vodja moral imeti, da bi uspešno opravljal svoje delo. Te značilnosti so: sposoben je izpolnjevati vse štiri vloge, čeprav se odlikuje samo v eni; pozna svoje prednosti in slabosti; sprejema povratne informacije o sebi; je uravnotežen človek; prepozna izjemne sposobnosti drugih in sprejema njihova mnenja; rešuje konflikte in ustvarja učeče okolje.

Ena pomembnejših vlog vodje je predstavljanje skupine navzven, tako drugim skupinam v organizaciji, kot izven organizacije. Kot pravi Handy, je učinkovitost skupine v veliki meri odvisna od tega, kako vodja zastopa svojo skupino. Če vodja svojo vlogo dobro opravi, bo imel več svobode pri svojem delu (glej Handy, 1976:105). Zato je pomembno kakšen vodja je in kako ga vidijo drugi. Vodja pa ni le predstavnik skupine, temveč tudi vzornik in zgled vsem zaposlenim. S svojim zgledom vpliva na sodelavce in jim postavi model obnašanja. Velik del učenja v organizaciji vključuje posameznikovo iskanje pomembnih ljudi za vzornike. Vodja pa je najbolj očiten vzornik. Ker je vodji zaupano vzorništvo, mora premisliti kakšne oblike vedenja, vrednot in odnosov predstavlja. Ni pomembno, ali ga zaposleni zavračajo ali sprejemajo, v vsakem primeru vpliva na njihovo vedenje (glej Handy, 1976: 106). Vodja se mora zavedati, da »vodenje vedno povzroča določene simbolne posledice« (Mesner, 1988:117). S svojim vedenjem zaposlenim pošilja signale, ki sporočajo, kaj je v organizaciji zares pomembno. Najmočnejši mehanizem učenja so neformalna sporočila, ki jih zaposleni prejema med opazovanjem vodje (glej Schein, 1992: 236, 241). Zato ima vodja možnost, da spodbudi pozitivna stališča do podjetja, prepriča zaposlene, da sta dobro delo in predanost v njihovem interesu. Pomen osebnega zgleda za celotno organizacijo poudarja tudi Mesnerjeva:

Z vodenjem kolektiva na način pogoste interakcije z vsemi zaposlenimi ter intenzivna uporaba tudi metode osebnega zgleda, se dosega visoka stopnja pripadnosti in identifikacije članov kolektiva (oboje hkrati izgrajuje določen sistem moralnih obveznosti in sankcij), ki šele

omogoča, da se uresničujejo visoki standardi in kriteriji dela, tehnološke discipline, kvalitete itd., ki na koncu rezultirajo v visoki učinkovitosti celotne organizacije (Mesner, 1988: 123-124).

Vendar vse to le, če je tudi sam predan organizaciji, če verjame v njeno vizijo, če je pozitivno naravnani do vseh sodelavcev in do organizacije. Od ravnanja vodje je odvisno kakšna bo kultura v organizaciji. Če želi, da mu zaposleni sledijo in da so pripadni, jih mora znati prepričati. Ali kot pravi Kets de Vries (2000:16): »Pravo delo vodij je proces, ki obsega navdihovanje, motiviranje in posredovanje povratnih informacij zaposlenim«. To se pravi, da je njegova naloga, da določi smer in pridobi pripadnost sodelavcev. Poskrbeti mora, da se vsi zaposleni najdejo v viziji in da se jim zdi dosegljiva. Lahko rečemo, da je njegova dolžnost doseči, da so zaposleni pripravljeni » s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri prispevati k uspešnosti poslovanja podjetja« (Kovač, 1999: 99). Da bi bilo to za vodjo lažje, mora poznati interese in potrebe ljudi, ki jih vodi. Predvsem pa se mora zavedati, da so zaposleni glavni vir konkurenčne prednosti organizacije in v skladu s tem tudi ravnati. Pomembno je, da vodja skrbi za razvoj svojih zaposlenih, saj edino njihove ustvarjalnosti, pripadnosti in zmožnosti prilagajanja novim in nepredvidljivim situacijam, ni mogoče kopirati. Ni dovolj, da vodja le pozna potrebe in interese ljudi, temveč jih mora tudi upoštevati, saj zaposleni drugače zapustijo organizacijo (glej Brajša, 1996:67). Njegova vloga je kompleksna, polna nejasnosti in konfliktov, ki jim mora biti kos v različnih situacijah.

3.2. LASTNOSTI VODJE

Kot sem že omenila (poglavje 2.2.1.) se je kljub nezadostnim empiričnim dokazom zgodnjih teorij o obstoju določenih univerzalnih osebnih značilnostih vodij po dvajsetih letih ponovno pojavilo zanimanje za lastnosti vodij. Ugotavljanje in raziskovanje lastnosti, ki bi ločevale dobrega vodjo od slabega, je zaposlovalo veliko število avtorjev. Omenila jih bom le nekaj, ki so se ukvarjali s to tematiko.

Avtor, ki je opravil eno obsežnejših raziskav o ključnih lastnosti vodij, je Stodgill, ki je pokazal, da vendarle obstajajo določene univerzalne lastnosti, ki jih lahko povežemo z vodenjem (glej Bass v Den Hartog in Koopman, 2002: 168). Združil jih je v naslednje kategorije:

- *sposobnosti*: inteligentnost, pozornost, verbalna sposobnost, originalnost, dobro presojanje,

- *dosežki*: znanje, študijski uspeh, športni rezultati,
- *značilnosti*: zanesljivost, iniciativnost, vztrajnost, agresivnost, samozaupanje, želja po uspehu,
- *participacija*: aktivnost, sociabilnost, sodelovanje, prilagodljivost, humor,
- *status*: socioekonomski položaj, popularnost,
- *situacija*: mentalna raven, status, usposobljenost, potrebe in interesi vodenih, zastavljeni cilji (glej Možina, 1994: 18).

S to raziskavo je ovrigel prepričanje, da so vodje lahko le tisti, ki so za to rojeni.⁷

Tudi ostale študije so pokazale, da so osebne karakteristike vodij pomemben del vodenja. Kirkpatrick in Locke sta kot pomembne karakteristike označila željo po vodenju, poštenost, integriteto, samozavest, kognitivne sposobnosti in poslovno znanje. Yukl pa učinkovitim vodjem pripiše še veliko količino energije, toleranco do stresa, emocionalno zrelost in motivacijo (v Den Hartog in Koopman, 2002: 168).

Možina (1994: 18-19) omenja še raziskavo Kouzesa in Posnerja, ki sta raziskovala, katere lastnosti podrejeni najbolj občudujejo pri svojih nadrejenih. Najpogostejše odgovore sta strnila v kategorije: integralnost (zaupa, je vreden zaupanja, ima značaj), sposobnost (produktiven, učinkovit), vodja (inspirativen, odločen, zna usmerjati). Pri naslednji raziskavi pa poudarjata še nekatere lastnosti, ki so bile najpogosteje omenjene. Zaposleni največkrat omenjajo **verodostojnost**, kar pomeni, da morajo biti dejanja vodij skladna z besedami. Naslednja zelo pomembna lastnost je **sposobnost**, ki se nanaša predvsem na sposobnost vodenja. Ne gre toliko za tehnično oziroma strokovno znanje, čeprav mora vodja vedeti nekaj tudi o tem. Sposoben mora biti dati podjetju tisto, kar v določenem trenutku najbolj potrebuje. Na tretjem mestu najdemo lastnost **usmerjenost v prihodnost**. Vodja mora znati postaviti cilje in izbrati smer razvoja organizacije, imeti mora vizijo. Pri **sposobnosti za navduševanje** pa gre za to, da pri zaposlenih zbudi navdušenje za vizijo in vodilno idejo. Posredovati jo mora tako, da mu zaposleni sledijo pri doseganju organizacijskih ciljev.

Različni avtorji in razne študije so izpostavili kar nekaj lastnosti, ki so ključne za učinkovito vodenje, vendar pa se te lastnosti razlikujejo od študije do študije. Handy pravi, da ta različnost kaže, da učinkoviti vodje prihajajo iz različnih virov in da se lastnosti, ki vodijo k uspehu, razlikujejo od situacije do situacije (glej Handy, 1976: 89). Pričakovati, da bi imel

⁷ Glavni mejnik v tem trendu je 2. svetovna vojna, kjer se je izkazalo, da so lahko različni ljudje, različnega izvora in izobrazbe učinkoviti vodje (glej Handy, 1976: 88).

nekdo vse ključne lastnosti, je nerealno. Tudi zato, ker se zahtevane lastnosti in vedenje vodij skozi čas spreminjajo, kar smo opazili že pri razlikah med tradicionalno in sodobno organizacijo. Kljub temu pa je pomembno poznati ključne karakteristike, saj so lahko v pomoč pri izbiranju in določevanju vodij. Lahko rečemo, da mora biti vodja oseben, korekten, človeški, odločen, zanesljiv, urejen, uravnotežen in zrel, samozavesten, pripravljen tvegati, iznajdljiv, izviren, radoveden, optimističen, usmerjen v dejanja, predan svojemu delu, mora imeti rad ljudi in biti pripravljen spremeniti tudi stališče. Predvsem bi poudarila njegovo zmožnost prilagajanja, saj se mora prilagajati tako novim nalogam, izzivom zunaj in znotraj organizacije, kot različnim zaposlenim. Možina pa ugotavlja, da je lastnost, ki jo vodeni pričakujejo pri svojih vodjih prepričljivost. Zaposleni mu morajo verjeti in zaupati, da bo naredil kar govori (glej Možina, 1994:19).

3.2.1. SOCIALNE KOMPETENCE

Pri vseh lastnostih, sposobnostih in znanjih, ki bi jih vodja moral imeti bi izpostavila predvsem mehke veščine vodenja. To so veščine obvladovanja medosebnih odnosov. Medosebni odnosi oziroma socialni aspekt dela v organizacijah so postali del raziskav šele konec 1920. Eden prvih eksperimentov je bil zelo znani hawthornski eksperiment⁸, ki je dokazal, da so socialne in emocionalne potrebe delavcev prav tako pomembne za delovno motivacijo kot denarne spodbude ali grožnje (glej Cherniss, 2000: 435). Kasneje pa so medosebnim odnosom pripisovali vedno večji pomen. Različni avtorji pravijo, da je dve tretjini vodjevih kompetenc socialne ali emocionalne narave. Te kompetence so samozavest, fleksibilnost, vztrajnost, empatija in sposobnost shajanja z drugimi (Boyatzis, Lusch in Serpkeuc, McClelland, Rosier, Spencer in Spencer v Cherniss, 2000: 434).

Socialne kompetence lahko definiramo kot sposobnost delovanja z drugimi v danem socialnem kontekstu na način, ki je družbeno sprejet (Combs in Slaby v Topping in drugi, 2000: 30), oziroma kot posedovanje in uporabo sposobnosti integrativnega razmišljanja, čustvovanja in vedenja za doseg nekega rezultata, ki je zaželjen v neki kulturi (glej Topping

⁸ V tovarni so sprva preučevali vpliv razsvetljave na učinkovitost, vendar so se rezultati poskusne skupine izboljševali ne glede na razsvetljavo. Ugotovili so, da na učinkovitost vplivajo tudi čustva in počutje posameznih članov skupin in ravnanje raziskovalcev s poskusnimi delavkami. Poskuse so nadaljevali in ugotovili, da so boljši delovni rezultati posledica: majhnih skupin, sproščenega nadzora, večjega zaslužka, zanimanja za poskus in pozornosti, ki so jo posvečali tem zaposlenim. Spoznali so, da so medosebni vidiki v organizaciji prav tako pomembni kot tehnični (glej Možina, 2002: 75-76).

in drugi, 2000: 32). Socialne kompetence sestavljajo določene veščine⁹, vedenja, sposobnosti in čustva, ki so funkcionalne le v določenem kontekstu. Lahko jih opišemo kot življenjske veščine prilagajanja različnim okoljem in situacijam. Ker se vodja dnevno srečuje z različnimi situacijami in ljudmi, so te kompetence izrednega pomena za uspešno vodenje. Zavedati se mora, da se zahtevane socialne kompetence razlikujejo glede na situacijo, saj se oblikujejo v socialnih interakcijah. Za Toppinga je socialno kompetenten tisti človek, ki je sposoben izbrati primerno oziroma zatreti neprimerno vedenje v vsakem kontekstu, za doseg postavljenih ciljev. Vedeti mora, kaj lahko in česa ne sme narediti ter kakšne so posledice, če ostane pasiven. Socialno kompetentna oseba uspešno deluje z večino ljudi v večini situacij (glej Topping in drugi, 2000: 33-35). Za vodjo to ne pomeni le določeno znanje in posedovanje informacij, temveč veščine in procese, ki se jih lahko nauči (Topping in drugi, 2000). Vodja mora znati pravilno oceniti in interpretirati situacijo, predvideti posledice svojega vedenja, najti učinkovite rešitve za težave in uspešno prevesti sprejete odločitve v vedenje.

Uspešno prilagajanje različnim situacijam in različnim zaposlenim ter dobro shajanje z vsakim od njih je za vodjo bistvenega pomena. Posvečanje medosebnim odnosom pa prav tako povečuje dobro počutje v organizaciji.

3.2.2. EMOCIONALNE KOMPETENCE

Kot sem že omenila, je vodenje proces socialne interakcije, kjer vodja želi vplivati na zaposlene. Pri vsaki socialni interakciji pa sta emocionalno zavedanje in regulacija emocij pomembna faktorja, ki vplivata na kvaliteto interakcij (glej Wong in Law, 2002: 244). To pomeni, da so emocionalne kompetence vodij izrednega pomena, saj so vodje stalno vključeni v proces interakcije. Saarni (2000: 68) emocionalne kompetence definira kot demonstracijo samoučinkovitosti v socialnih transakcijah, ki izvajajo emocije. Samoučinkovitost pa se nanaša na posameznikovo zaupanje v lastne sposobnosti in veščine za doseg želenega rezultata. Vodja mora verjeti v lastne sposobnosti, simultano in strateško uporabljati emocionalno znanje in regulirati lastne emocije in emocije drugih, da doseže določene cilje.

⁹ Gesten socialne veščine definira kot: »zelo specifične obrazce verbalnega in neverbalnega vedenja, skozi katerega vplivamo na druge, z namenom, da bi zadostili našim potrebam« (v Topping in drugi, 2000: 29).

Posameznik, ki je emocionalno kompetenten in prilagodljiv, živi v skladu z lastnimi moralnimi dispozicijami, ki so vtisnjene v koncepte simpatije, samokontrole, poštenosti in občutka odgovornosti ¹⁰(Campbell v Saarni, 2000: 72). Življenje v skladu z moralnimi dispozicijami vpliva na osebno integriteto, ki pa je značilnost zrelega, emocionalno kompetentnega posameznika. Kot poudarja Bass, pa je emocionalna zrelost vodje povezana z učinkovitostjo vodenja (glej Bass v Wong in Law, 2002: 250). Emocionalno zrel vodja zaznava lastne emocije, jih je sposoben izražati in nadzirati, prav tako pa zaznava emocije svojih zaposlenih in jih upošteva.

Saarni emocionalno kompetentnemu posamezniku pripisuje naslednje veščine (2000:77):

- zavedanje lastnega emocionalnega stanja tudi v bolj kompleksnih situacijah;
- sposobnost prepoznavanja in razločevanja emocij drugih;
- sposobnost izražanja emocij v skladu s subkulturo in zmožnost povezovanja emocij z določenimi družbenimi vlogami;
- sposobnost empatičnega vživljanja v emocije drugih;
- razumevanje, da se notranje emocionalno stanje lahko razlikuje od izraženih emocij in da izražanje emocij lahko vpliva na drugega posameznika;
- prilagajanje in reguliranje lastnih emocij v stresnih situacijah;
- zavedanje, da je narava odnosov delno definirana z emocijami, delno pa z recipročnostjo;
- sposobnost emocionalne samoučinkovitosti, kar pomeni, da posameznik sprejme lastne emocionalne izkušnje, ki so v skladu z lastnimi prepričanji (osebnostna teorija emocij).

Vodja s temi veščinami je zmožen učinkovitega upravljanja lastnih emocij, ima občutek osebnega blagostanja in je odporen oz. prilagodljiv na prihodnje stresne okoliščine (glej Saarni, 2000: 78), ki v organizaciji niso redkost. Vendar pa nihče ni kompetenten v vseh situacijah. Nekompetentnost se pokaže predvsem v nepredvidljivih situacijah, po katerih drugače emocionalno kompetenten posameznik hitro okreva.

Številni avtorji poudarjajo pomen emocij v samem procesu vodenja in pomen emocionalnih kompetenc vodij. Dasborough in Ashkanasy pravita, da je vodenje predvsem emocionalni proces, kjer vodje pokažejo emocije in jih hkrati skušajo vzbuditi pri zaposlenih (Dasborough in Ashkanasy, 2002: 615). Čeprav so bile emocije kar dolgo časa izključene iz organizacije, jih avtorji sedaj vidijo kot funkcionalne. Emocije so spodbuda za akcijo, ko začnemo,

¹⁰ Kvalitete povezane z moralnimi dispozicijami niso nove, podobne so osnovnim vrlinam, ki jih je omenjal že Aristotel (pogum, pravičnost, samokontrola, modrost) (glej Saarni, 2000: 72).

spreminjamo, vzdržujemo ali končujemo nek odnos do določenih okoliščin v katerih se znajdemo (glej Campos, Mumme, Kermoian in Campos v Saarni, 2000:70).

Eden od konceptov, ki poudarjajo pomen emocij v organizaciji, je koncept emocionalne inteligence, ki sta ga leta 1990 predstavila Salovey in Mayer. Definirala sta ga kot podskupino socialne inteligence¹¹, ki vključuje sposobnost opazovanja lastnih emocij ter emocij drugih, razlikovanja med njimi in njihovo uporabo za vodenje posameznikovega razmišljanja in delovanja. Emocionalno inteligenco sta opisala kot skupek povezanih veščin, ki se nanašajo na sposobnost pravilnega zaznavanja in izražanja emocij, pridobivanja informacij, reguliranja¹² in upravljanja z lastnimi emocijami in emocijami drugih (glej Wong in Law, 2002: 246; Kellet in drugi, 2002:524).

Pomen emocionalne inteligence za učinkovito vodenje poudarja več avtorjev. Učinkovito vodenje je predvsem odvisno od sposobnosti vodje, da rešuje kompleksne socialne probleme, ki se pojavijo v organizaciji (glej Mumford v Wong in Law, 2002: 245). Če vodja razume emocije zaposlenih, pozna njihove potrebe, želje in njihov pogled na stvari. Z upoštevanjem njihovih potreb pa ji lahko še dodatno motivira za učinkovito opravljanje dela. Za vodjo pa je pomembno tudi reguliranje lastnih emocij in njihovega izražanja, saj je izkazovanje pozitivnih čustev zelo verjetno povezano z uspehom pri delu (Ashkanasy in Hooper v Wong in Law, 2002:248). Zavedati se mora, da ima glavni vpliv na celotno emocionalno vzdušje zaposlenih (Pirola-Merlo, Hartel in Mann v Humphrey, 2002: 498).

Osnova razumevanja čustev zaposlenih in njihovih potreb, je empatija, ki je ključna komponenta emocionalne inteligence in pomembna veščina emocionalno kompetentnega posameznika. Wolf, Pescosolido in Urch Druskat (2002: 518) trdijo, da je emocionalna inteligenca, predvsem empatija, potrebna za predelavo informacij, ki vodijo v socialno in emocionalno kompetentno vedenje. Sally empatijo (v Wolff in drugi, 2002: 510) definira kot aktivno poskušanje identificiranja s čustvi drugih tako, da ja lastna izkušnja podobna ali identična z izkušnjo nekoga drugega. Lahko rečemo, da empatija pomeni identificiranje z emocijami drugih in čutenja skrbi za te emocije (glej Wolff in drugi, 2002: 510). Vodja s sposobnostmi empatije poveča participacijo in povezanost zaposlenih, ker izraža občutek vključenosti, podpore in spoštovanja. Empatija povečuje možnost podobnega vedenja

¹¹ Prvi jo je leta 1920 predstavil Thorndike, ki jo je definiral kot sposobnost modrega delovanja v človeških odnosih (glej Wong in Law, 2002: 245).

¹² Regulacija emocij pomeni proces pri katerem posameznik vpliva na to, kdaj, kako in katere emocije bo izkusil in izrazil (Gross v Wong in Law, 2002: 247).

zaposlenih, na ta način pa jih med sabo povezuje. Goldstein in Michaels pravita, da empatija prispeva k pozitivnim medosebnim odnosom (glej Kellet in drugi, 2002: 525), ti visoko kvalitetni odnosi pa spodbujajo integriteto vodje, kreditibilnost in povzročajo sodelovanje ter zaupanje (glej George, Lewis v Kellet in drugi, 2002; 528). Zaupanje med zaposlenimi in vodjo pa vpliva na počutje v organizaciji. »Zaupanje pomeni, da delavci verjamejo, da vodja misli na njihove najpomembnejše interese« (Glasser, 1995: 24). Če vodja želi ustvariti odnos zaupanja, mora opustiti kritiko in prisilo ter graditi na sodelovanju in upoštevanju interesov vseh zaposlenih. Prav tako pomembno pa je, da vodja zaupa svojim zaposlenim. Če zaposleni vidijo, da se vodja opira na njihove nasvete, hkrati pa jih od njega prejemajo, so praviloma izjemno pripadni (glej Glasser, 1995: 49).

Emocionalno kompetenten vodja z regulacijo lastnih emocij in upoštevanjem emocij zaposlenih pozitivno vpliva na počutje v organizaciji. House in Podsakoff sta ugotovila, da izjemni vodje veliko bolj upoštevajo in so tudi bolj občutljivi na potrebe svojih zaposlenih kot manj učinkoviti vodje (glej Kellet in drugi, 2002: 527). Zato je pomembno, da vodja vključi emocije v svoje vodenje, saj kot pravi George (v Dasborough in Ashkanasy, 2002: 630), emocionalno inteligentni vodje lahko povečajo učinkovitost na vseh nivojih organizacije.

3.3. STILI VODENJA

Vodenje je v vsakem družbenem oziroma organizacijskem sistemu odvisno od različnih notranjih in zunanjih dejavnikov, ki sestavljajo in obkrožajo ta sistem. Med zunanje dejavnike neke organizacije štejemo značilnosti okolja, kot so vrednote družbe, kultura, ekonomska in politična ureditev, itd. Notranji dejavniki, ki vplivajo na izvajanje vodstvene funkcije, pa so značilnosti posamezne organizacije (ljudje, vrednote, pravila in norme, finančne možnosti, oblika in struktura organizacije...). Način vodenja je odvisen tudi od naloge, ki jo je treba opraviti, od situacije, od samih zaposlenih in od vodje. To se pravi, da mora vodja prilagoditi svoj stil vodenja in vedenja konkretni organizaciji in situaciji v kateri se znajde. Ali kot to pravi Vaill: » na stil vodenja vplivajo številni dejavniki: 1. zahteve okolja, 2. potrebe, pričakovanja, sposobnosti, vrednote članov organizacije, 3. tehnologija, 4. fenomen organizacije same« (Vaill v Mesner:1988, 149). Mesnerjeva (1988) pa opozarja še na pomen osebnostnih lastnosti vodij.

S stilom vodenja mislim na »konsistenten vzorec vedenja, ki ga vodilni uporablja, ko dela z ljudmi in kako ga ti ljudje sprejemajo. Odzivajo se podobno v podobnih situacijah in razmerah« (Adair v Možina: 1994, 28). Tudi Adizes stil vodenja opredeli podobno in doda, da če nekdo pokaže svoj stil, lahko predvidimo, kako bo reagiral v posamezni situaciji (glej Adizes: 1996, 26). Torej lahko stil vodenja opredelimo kot skupek znanja, osebnostnih lastnosti in vedenja oziroma načina ravnanja z ljudmi v določenih situacijah. Avtorji, ki so preučevali vodenje, različno opredeljujejo stile, vendar so si te opredelitve med seboj podobne. Najbolj skrajna načina vodenja, ki ju avtorji tudi zelo pogosto omenjajo, sta demokratični in avtorski način vodenja, ki pa se v praksi bolj redko uporabljata. Ponavadi stili vodenja vsebujejo več elementov enega ali drugega ekstrema.

Za avtorski stil vodenja je značilno, da so zaposleni in vodja v odnosu diktator - podložniki. Vodja je prepričan, da le on ve, kako voditi organizacijo, zato ne trpi ugovorov in ne dopušča konzultacij. Ima popoln nadzor nad zaposlenimi, prepričan je, da le on lahko ocenjuje njihovo delo. Sam sprejema odločitve, ne pusti se izobraževati in poučevati, komunikacija pa je le enosmerna (od zgoraj navzdol). Ne zanima ga počutje zaposlenih, njihovo zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo, zanimajo ga le opravljene naloge. To pa lahko pri zaposlenih povzroči apatičnost, pasivnost, regresivnost, povečano stopnjo konfliktnosti, zmanjšano motivacijo in k vodji usmerjeno agresivnost (glej Mesner, 1988: 131; Nastran – Ule, 2000: 389). V nasprotju z avtorskim stilom pa je demokratični stil vodenja, za katerega je značilna dvosmerna komunikacija. Vodja odločitev ne sprejema sam, temveč posluša in upošteva tudi druge zaposlene. Demokratični vodja spodbuja komunikacijo, skupne odločitve in uporablja objektivno ocenjevanje, kar poveča kreativnost in skladnost skupine. Del tega vodenja je uspešna delitev nalog, soodvisnost, spodbujanje k želenemu vedenju, spoštovanje, odprtost in zaupanje. To pa ugodno vpliva na vzdušje v skupini in na motivacijo zaposlenih za skupno delovanje (glej Brajša, 1996: 79; Nastran - Ule, 2000: 389).

Večina avtorjev, ki opisuje različne stile vodenja, razlikuje med bolj in manj učinkovitimi oziroma med bolj in manj uspešnimi stili. Predstavila bom nekaj opredelitev stilov različnih avtorjev. Njihove opredelitve stilov temeljijo na različnih osnovah, jih drugače imenujejo, vendar med njimi vseeno najdemo kar nekaj podobnosti.

Bizjak stile vodenja deli na tradicionalne in sodobne vodstvene stile. Med tradicionalne stile vodenja spadajo: patriarhalni stil vodenja (značilen je odnos oče - otroci, vodja je pravičen in

zagotavlja socialno varnost, ni vmesnih organizacijskih ravni, stil je primeren za nezahtevno delo v manjših skupinah), karizmatični stil vodenja (temelji na odnosu vodja - podaniki, vodja ima karizmatične osebnostne lastnosti, ki zahtevajo podrejenost in slepo zaupanje, uveljavlja se predvsem v političnih sistemih, pri delu pa mora njegova karizma temeljiti na znanju), avtokratski stil vodenja (ki sem ga že omenila) in birokratski stil vodenja (temelji na formalno opredeljeni moči in predpisih, ne spodbuja iniciative in samoorganizacije, delavec je le sredstvo za delo). Vendar te stili v sedanjih razmerah, zaradi družbenih sprememb in čedalje kompleksnejšega dela, niso učinkoviti. Z ugotovitvami o vplivu človeških in delovnih odnosov, predvsem sodelovanja, na delovni uspeh, so se začele razvijati sodobne metode vodenja. Bizjak omenja dva sodobna stila vodenja: kooperativni in timski vodstveni stil. Ta stila se med seboj razlikujeta, vendar pa oba poudarjata pomen povezovanja ter sodelovanja vodstva in zaposlenih. V takih razmerah se delavci lahko poistovetijo s cilji podjetja, so bolj ustvarjalni in dodatno motivirani za delo, s tem pa se povečuje tudi pripadnost organizaciji (glej Bizjak in Petrin:1996, 137-140).

Naslednja delitev stilov se navezuje na model vodenja 4D, ki sodi med situacijske teorije. Možina osem stilov deli na štiri učinkovite in na štiri manj učinkovite.

Med učinkovite stile šteje:

- Birokratski stil je uspešnejša zvrst zadržanega načina vodenja, ki označuje racionalnega, natančnega, zanesljivega in vljudnega vodjo. Vodja se drži pravil in postopkov ter je visoko discipliniran pri vodenju organizacije.
- Razvijalski stil je del zavzetega načina vodenja in predstavlja vodjo, ki spodbuja in podpira svoje zaposlene. Je komunikativen, razumevajoč, zna poslušati in dobro rešuje probleme ter konflikte. Značilno zanj je, da ustvarja prijetno ozračje medsebojnega zaupanja in sodelovanja.
- Dobrohotni avtokratski stil je učinkovitejši prizadevni način vodenja, ki opisuje vodjo, ki je bolj usmerjen k nalogam. Vodja s tem stilom je odločen, prodoren, delaven, spodbuden in temeljit pri izpolnjevanju svojih obveznosti ter usmerjen k doseganju visokih delovnih rezultatov. Takšno vedenje pa pričakuje tudi od drugih zaposlenih.
- Izvrševalski stil vodenja je učinkovitejši stil združevalnega načina vodenja, kjer je vodja visoko usmerjen tako k nalogam kot k ljudem. Značilno zanj je, da spodbuja timsko delo in dobro usklajuje delo ter dejavnosti.

Med manj učinkovite stile pa uvršča:

- Dezerterski stil je manj uspešen zadržani način vodenja. Vodja s tem stilom se izogiba svojim obveznostim in dosega minimalne rezultate. Zanj je pomembno, da upošteva predpise, zato se ne trudi za boljše delovne uspehe. Tak vodja ni ustvarjalen in pri ustvarjalnosti ovira tudi druge, je ozkosrčen in ni komunikativen.
- Misijonarski stil opisuje vodjo, ki je pasiven, neustvarjalen, ljubezniv, prisrčen in prijazen, ker se želi izogniti konfliktom v organizaciji. Bolj kot vodenje ga zanimata mir in prijateljsko ozračje med zaposlenimi. Rad ugaja drugim in je od njih odvisen. Zaposlenih ne spodbuja in tudi delovni rezultati ga ne zanimajo.
- Avtokratski stil vodenja je manj učinkovit prizadevni vodstveni način. Vodja je samovoljen, o skoraj vsem odloča sam in se ne posvetuje z ostalimi zaposlenimi. Je izredno kritičen, zahteva popolno pokorščino, duši spore in komunicira le z dajanjem navodil, zato se ga zaposleni bojijo.
- Kompromisarski stil ima vodja, ki je neučinkovit pri izvajanju združevalnega načina vodenja. Zanj je značilno, da je omahljiv, neodločen in se rad izogiba sporom. Ker je dvoličen, mu zaposleni ne zaupajo. Odnose in delovne naloge pa poudarja v nepravilnih razmerah (glej Možina: 1994, 28-30).

Ichak Adizes vodstvene stile deli na slabe stile in na stile, na osnovi izpolnjevanja določenih vlog, ki jih pripiše vodji. Značilnost vodje s slabim stilom je, da je nesposoben izpolnjevati posamezne vloge, dober vodja pa v vsaki vlogi doseže vsaj začetno raven. Določene stile, kjer najdemo podobnosti med obema opredelitvama, Možina opredeli kot učinkovite, Adizes pa jih šteje med slabe vodstvene stile.

Stili vodenja, ki jih opiše Adizes so: stil osamljenega komandosa, stil birokrata, stil zažigalca, stil super stezosledca in stil nekoristneža.

Vse naštete stile Adizes uvršča med slabe stile, ker so vsi vodje s temi stili sposobni izpolnjevati le eno vlogo, pri ostalih pa ne dosegajo niti začetne ravni izpolnjevanja. Osamljeni komandos izpolnjuje le vlogo proizvajalca, birokrat vlogo administratorja, zažigalec vlogo podjetnika, super stezosledec vlogo integratorja, nekoristnež pa v nobeni od teh vlog ne doseže niti začetne ravni izpolnjevanja. Opiše pa tudi stil idealnega managerja, ki blesti v vseh vlogah, zato ga bom bolj natančno opredelila.

Stil idealnega managerja ima vodja, ki dobro izvaja vse štiri vloge, ki so za uspešno vodenje ključnega pomena. Tak vodja je zrel, samozavesten, fleksibilen, razumevajoč in usmerjen v akcijo. Spodbuja samoiniciativo in samoorganizacijo zaposlenih, ustvarjalnost in sodelovanje

v timu. Sprememb se ne boji in jih previdno uvaja v organizacijo, konfliktom se ne izogiba, ampak jih ustvarjalno rešuje. Zaradi prijetnega ozračja in medsebojnega zaupanja, ga zaposleni obveščajo o vsem, tudi o napakah (glej Adizes:1996, 28, 41-48).

Downton pa deli vodenje na transformacijsko, transakcijsko (glej poglavje 2.1.4.) in »laissez faire« vodenje. »Laissez faire« je vodenje brez vodenja, ki povzroča slabo sodelovanje, individualizem, neiznajdljivost zaposlenih in premalo spodbude za delo in učenje (glej Brajša, 1996: 79, 82). Humphrey poudarja pomen transformacijskega vodenja, ker vključuje k odnosom in k nalogam usmerjeno vodenje. Transformacijski vodja izvaja večino funkcij k nalogam usmerjenega vodje, hkrati pa je sposoben emocionalno vključiti in pritegniti zaposlene (glej Humphrey, 2002: 496-497).

Večina stilov, ki jih opisujejo različni avtorji, se nekako gibljejo med dvema ekstremoma. Nekateri so bolj demokratični, nekateri bolj avtorski. Vsi naštetih avtorji med učinkovitejše oziroma bolj uspešne stile uvrščajo tiste, ki se bolj nagibajo k demokratičnemu načinu vodenja. Vsesplošna predpostavka pravi, da ljudje pod demokratičnimi pogoji naredijo več in bolje. Participacija in večja odgovornost zadovoljujeta potrebe po samoaktualizaciji in samozavesti posameznika, kar povzroči več vloženega truda v delo (glej Handy, 1976:91). William Glasser pravi, da bi vodje morali vzpostaviti zaupljiv odnos, če želijo, da bi delavci vložili več duševnega in fizičnega prizadevanja. Zaposlenim je treba omogočiti sodelovanje in dobro počutje na delovnem mestu, kar pomeni, da moramo delo strukturirati tako, da bo poleg preživetja nudilo še psihična zadovoljstva. Če so njihove potrebe zadovoljene, zaposleni bolj zavzeto in z veseljem delajo (glej Glasser, 1995: 19, 24, 67). Vendar pa tudi stili, ki se nagibajo bolj k avtorskemu načinu vodenja, niso nujno neučinkoviti. V nekaterih situacijah, kjer so potrebne hitre odločitve, je tak stil vodenja nujen. Handy pa opozarja na pomen odnosa med skupino in vodjo. Prav ta odnos naj bi določal stil vodenja, ki ga bo vodja uporabil (glej Handy, 1976: 94). Lahko rečemo, da ni le od stila vodenja odvisna učinkovitost vodje. Predvsem mora vodja vedeti, kakšen stil uporabiti v določeni situaciji, pri različnih zaposlenih in različnih nalogah. »Najpomembnejše pa je, da zna manager spreminjati vodenje glede na naloge in zmožnosti sodelavcev, ne pa glede na potrebe osebnih ciljev in interesov«

(Brajša, 1996:87). Za Glasserja je uspešnost vodenja odvisna od tega, kako dobro se vodja nauči izbrati najbolj primerno obliko vedenja¹³ (glej Glasser, 1995: 57).

Fiedler pravi, da imajo vodje le redko enodimenzionalen način vodenja, pač pa eden ali drug voditeljski stil dominira (glej Nastran Ule, 2000: 391). Kljub temu, da ne moremo nobenega voditeljskega stila opredeliti kot univerzalno učinkovitega, lahko rečemo, da stili, ki so bolj demokratični, pozitivno vplivajo na delovno vzdušje, moralo, zadovoljstvo zaposlenih, odnose med samimi zaposlenimi ter na odnos med vodjo in zaposlenimi. Prijetno delovno vzdušje, sodelovalna klima, timsko delo, zadovoljstvo na delovnem mestu, možnost osebne rasti in napredovanja pa so pozitivno povezani s pripadnostjo (glej Furukawa, 1987: 34).

¹³ Enako mislita tudi Hoojiberg in Hunt, ki pravita, da je vedenjska kompleksnost glavni element učinkovitosti vodenja. Vodje morajo igrati različne vloge ob različnem času. Dobri vodje so sposobni izbrati vlogo primerno situaciji (glej Wong in Law, 2002: 245).

4. MOČ IN VPLIV VODJE

4.1. MOČ

Poleg sposobnosti, določenih lastnosti in želje po vodenju, mora imeti vodja tudi moč in vpliv, če želi usmerjati delovanje zaposlenih. Možina (1994: 96) moč definira kot: »Moč je potencialen vpliv in vpliv je aktualizirana moč«. Z vplivom lahko povzročimo spremembo v ravnanju in stališčih posameznika ali skupine. Moč pa se izraža z vplivom, lahko jo opredelimo kot potencialno možnost za izvajanje vpliva. Ločimo več vrst oblik moči in od oblike, ki jo izbere vodja, je v veliki meri odvisno delovanje in zadovoljstvo zaposlenih. Možina (2002: 506) loči pet vrst moči:

- *Legitimna moč* izvira iz uradnega položaja in se izvaja z nalogami, navodili in ukazi.
- *Moč nagrajevanja* se izvaja z različnimi nagradami za uspešno delovanje, ki jih dodeljuje vodja (lahko povzroči občutek nepravilnosti).
- *Moč pritiska* ponavadi negativno vpliva na motivacijo zaposlenih in je manj učinkovita, vendar je v določenih primerih potrebna. Izhaja pa iz strahu zaposlenih pred kaznijo.
- *Referenčna moč* temelji na identifikaciji sodelavcev z vodjo, zato mu sledijo in ga posnemajo.
- *Ekspertna moč* temelji na strokovnem in specializiranem znanju vodij in je ključne narave za sedanje in prihodnje delo vodij.

Vodja ne sme uporabljati le ene oblike moči, temveč mora uporabljati vse oblike v različnem času, glede na situacijo. Vodja mora znati presoditi katero moč naj uporabi v določeni situaciji. Vse naštetje vrste moči so v določenih okoliščinah lahko učinkovite. Če vodja uporablja napačno vrsto moči, lahko pride do upiranja in nezadovoljstva zaposlenih, če pa zaposleni podpirajo vodjo, pa njegova moč raste. Možina ugotavlja, da uporabljanje ekspertne in referenčne moči vodi do uresničevanja nalog, uporaba legitimne moči in nagrajevanja do strinjanja, uporaba moči pritiska pa do upiranja (Možina, 2002:506-508).

Lahko rečemo, da je uspešnost vodje odvisna od tega, kako dobro zna presoditi, kdaj naj določeno obliko ali kombinacijo oblik moči uporabi. Ker ima vodja v organizaciji s svojim položajem pomembnejšo vlogo od ostalih, lahko izvaja prisilo nad ostalimi in zahteva od njih, da delujejo proti svoji volji. Vendar s tem povečuje nezadovoljstvo zaposlenih, kar negativno vpliva na njihovo motivacijo in izvajanje nalog. Vodja si lahko s svojimi sodelavci moč tudi krepí, če so mu sodelavci pripravljeni slediti in ga podpirajo. Večja verjetnost, da ga bodo sodelavci podpirali je, če jim omogoči večjo avtonomnost, sodelovanje, jih spodbuja in

poskrbi, da so njihova pričakovanja v skladu z organizacijskimi cilji. Ali drugače: »...prava moč prihaja iz sposobnosti vodij, da sodelavce spodbujajo k uresničevanju nalog« (Možina, 2002: 508). Da pa bi vodja lahko opravljal svoje naloge, mora imeti določeno količino avtoritete, ki jo Bizjak in Petrinova opredelita kot priznane pravice in sposobnosti za vodenje. Njegova avtoriteta je odvisna od institucionalnih danosti (obveznosti so določene z organizacijskimi in zakonskimi predpisi), osebnostnih lastnosti ter znanja in sposobnosti za določeno delo (Bizjak in Petrin, 1996: 140).

4.2. VPLIV

Večina definicij vodenja opredeljuje vpliv vodij kot pomemben del samega procesa vodenja. Yukl poudari, da je vpliv vodij na zaposlene bistvo vodenja (glej Den Hartog in Koopman, 2002:172). Vodja ima zaradi svojega položaja možnost vplivati na zaposlene in druge dejavnike v organizaciji, ki jih usmerja proti določenim organizacijskim ciljem. Vodja lahko vpliva na različne načine, ki so jih Yukl in njegovi sodelavci (glej Den Hartog in Koopman, 2002: 173) identificirali kot tehnike vplivanja:

- ko želi zaposlene usmerjati s pritiskom, vpliva na njih z grožnjami, opominjanjem in pogostim kontroliranjem;
- pri menjavi gre za ponudbo usluge ali dobrine za izpolnjeno prošnjo;
- če se vodja poslužuje koalicijske taktike, vključi nekoga tretjega, ki mu pomaga, da vpliva na zaposlene;
- pri legitimni taktiki se vodja sklicuje na avtoriteto in organizacijska pravila;
- pri racionalnem prepričevanju pa na nekoga skušamo vplivati z racionalnimi in utemeljenimi argumenti;
- z navdihovanjem želimo zbuditi zanimanje in entuziazem, hkrati pa se sklicujemo na vrednote in ideale;
- vplivamo lahko tudi s tehniko posvetovanja, kjer zaposlenega prosimo za sodelovanje;
- ko se prilizujemo, se poslužujemo prijateljskega vedenja, hvaljenja in laskanja;
- lahko pa se sklicujemo tudi na prijateljstvo in zvestobo.

Teh devet tehnik pa se uporablja v obe smeri, ne vplivajo le vodje na zaposlene, ampak tudi obratno. Raziskave kažejo, da zaposleni uporabljajo predvsem tehniko racionalnega prepričevanja, kadar želijo vplivati na vodjo (glej Den Hartog in Koopman, 2002: 173). Tehnika vplivanja, ki jo vodja uporablja, mora biti skladna z njegovo vrsto moči. Zavedati se

mora, da sta vrsta moči in metoda vplivanja odvisna tako od zaposlenih, njihove percepcije in njega (glej Handy, 1976: 128).

Moč vpliva pa ni vedno odvisna od tehnike vpliva, ki jo uporablja vodja ali od vodje samega, odvisna je tudi od nekaterih drugih dejavnikov. Odvisna je od velikosti podjetja (Koene in drugi, 2002), od odnosa med zaposlenimi in vodjo ter od osebnih značilnosti zaposlenih. Weierter (v Ashkanasy in Tse, 2000: 229) pravi, da različne karakteristike vplivajo na različne odzive zaposlenih na istega vodjo. Zaposleni se lahko na vpliv odzovejo na zelo različne načine, lahko ga zavrnejo ali ignorirajo. Če pa ga sprejmejo, se nanj lahko prilagodijo na tri različne načine (glej Handy, 1976: 130):

- privolitev: z vplivom se strinjajo, zaradi pritiska, pravil ali ker jim to koristi;
- internalizacija: zaposleni ponotranji idejo vodje in jo ima za svojo;
- identifikacija: ponotranji idejo, ker se identificira z virom vpliva.

4.2.1. VPLIV VODIJ NA ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO

Organizacijska kultura

Vsaka organizacija ima svojo kulturo, ki se kaže v njenem jeziku, običajih, ritualih, skupinskih normah, vrednotah, simbolih, idejah in njenem načinu razmišljanja. Schein kulturo razdeli na tri različne ravni: produkte (vidni vedenjski obrazci), vrednote (misija, vizija, strategija) in temeljne predpostavke (glej Mesner Andolšek, 1995: 22; Davis, 2001: 11). Produkti in vrednote so del kulture, ki so vidni tudi za opazovalca. Temeljne predpostavke pa zahtevajo globlje raziskovanje, saj so na ravni, kjer organizacija deluje nezavedno. Davisova (2001:11) pravi, da šele na tej ravni lahko vidimo, kako potekajo stvari v organizaciji. Organizacijsko kulturo bi lahko definirali kot:

Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni 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 zanesljivo¹⁴ (Schein v Mesner Andolšek, 1995: 21).

¹⁴ Vse definicije kulture vključujejo koncept, po katerem »člani določene skupine delijo skupen pogled na probleme in njihovo reševanje« (Mesner Andolšek, 1995: 80).

Peters in Waterman pravita, da je prav organizacijska kultura tista, ki loči uspešne od manj uspešnih organizacij. Uspešne organizacije pa imajo kulturo usmerjeno v ljudi (glej Wilderon in drugi, 2000: 195). Taka organizacija skrbi za dobro počutje svojih zaposlenih, za dobre medosebne odnose, jih spoštuje in verjame ter tudi deluje v skladu z načelom, da so zaposleni pomembni. Zaposleni, ki se počutijo pomembni in del organizacije, so bolj motivirani in učinkoviti pri delu. Pfeifer in Vega pravita, da obstaja močna povezava med odnosom organizacije do ljudi in ekonomskim rezultatom. Organizacije, ki so usmerjene v ljudi, so tudi ekonomsko uspešnejše (v Davis, 2001: 12).

Kot vidimo je organizacijska kultura pomemben del organizacijskega življenja, ki vpliva tudi na učinkovitost. Schein (v Mesner Andolšek, 1995: 84) trdi, da vodenja ne moremo ločevati od procesa oblikovanja kulture, ker so prav problemi okoli katerih se oblikuje kultura, funkcija vodenja. Stališča, prepričanja in vizije vodstva imajo velik vpliv na vsakdanjo prakso in sisteme pomenov v organizaciji. Vodstvo ima zaradi svoje pozicije moči pri nastanku kulture večjo vlogo kot ostali zaposleni. Zaradi vpliva na sisteme nagrajevanja in sakcioniranja ravnanja zaposlenih ima bolj odločilno vlogo (glej Mesner Andolšek, 1995:85). Zavedati se mora, da je odgovoren za nastanek, razvoj in opustitev določene kulture. Vodja mora vedeti, da s svojim vedenjem, verbalnimi in neverbalnimi sporočili in delovanjem vpliva na zaposlene. Njegovo vedenje ima vedno simbolni pomen. Vendar pa imajo tudi ostali zaposleni vpliv na nastajanje organizacijske kulture. »Kultura namreč nenehno nastaja kot proizvod medsebojnega delovanja velikega števila posameznikov, najrazličnejših dogodkov, situacij in naključij« (Mesner Andolšek, 1995: 85). Zaposleni se morajo strinjati in sprejeti stališča, prepričanja in vizije vodstva, vodstvo jim teh ne more vsiliti. Ali kot pravi Mesner Andolškova: »Kultura ni nekaj, kar bi bilo vsiljeno, temveč se razvija skozi proces družbenega delovanja« (Mesner Andolšek, 1995: 89).

Edgar Schein opredeli neposredne in posredne (oz. primarne in sekundarne) mehanizme skozi katere vodstvo vpliva na oblikovanje kulture. Bolj natančno bom opredelila le neposredne mehanizme, saj imajo večjo moč pri oblikovanju kulture. Vendar posrednih mehanizmov¹⁵ ne smemo zanemariti, saj so v primeru, da so skladni z neposrednimi mehanizmi, močni pospeševalci le-teh.

¹⁵ Med posredne mehanizme spadajo: organizacijska oblika in struktura, sistemi in rutinski postopki, oblika fizičnega prostora, zgodbe, miti, formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji (glej Mesner Andolšek, 1995: 97).

Primarni oz. neposredni mehanizmi oblikovanja kulture (glej Mesner Andolšek, 1995: 90):

- sistem posvečanja pozornosti vodstva in izvajanje nadzora;
- reakcije vodstva na kritične dogodke;
- natančno oblikovanje vloge vodje;
- kriteriji za napredovanje, kadrovanje, upokožitev in ekskomunikacijo.

Posvečanje pozornosti je najpomembnejši mehanizem s katerim vodja kaže svoja prepričanja in predpostavke. Če je vodja konsistenten v svojem vedenju, lahko sistematično vodi zaposlene v želeno smer. To kar pohvali, komentira, opazi ali nagradi so zelo močni sporočilni signali (glej Mesner Andolšek, 1995: 90).

Reakcija vodje na kritične dogodke je prav tako zelo pomemben mehanizem oblikovanja kulture, saj je v času krize emocionalna napetost zaposlenih zelo visoka (Mesner Andolšek, 1995: 91). Vodja mora biti še posebej pozoren na to, da je njegovo vedenje v kriznih situacijah skladno z njegovimi predpostavkami, saj se zaposleni v takih situacijah intenzivno učijo in pomnijo.

Za vodjo je zelo pomembno kako oblikuje svojo vlogo, saj so neformalna sporočila vodij najmočnejši mehanizmi učenja in sporočanja kulture (glej Mesner Andolšek, 1995: 91). S svojim vedenjem vodja sporoča zaposlenim kaj je res pomembno. Konsistentnost njegovega vedenja z njegovimi prepričanji pomembno vpliva na komunikacijo in zaupanje med zaposlenimi in vodjo. Če vodje delujejo v skladu s svojimi prepričanji in zahtevami, je komunikacija bolj odprta in zaupanje večje (Krueger v Davis, 2001: 59).

Pomemben mehanizem sporočanja pa je tudi sistem nagrajevanja in sankcioniranja. Sistem nagrajevanja in sankcioniranja mora biti skladen s predpostavkami, ki jih vodstvo želi oblikovati ali ohraniti. Prav tako velik pomen za utrjevanje kulture pa imajo kriteriji kadrovanja. Vodstvo izbira take kadre, ki imajo podobne lastnosti, stil in vrednote kot zaposleni (glej Mesner Andolšek, 1995: 92-93).

Kot vidimo ima vodstvo velik vpliv pri oblikovanju kulture, predvsem pri njenem nastajanju, saj lahko zaradi svoje pozicije določi smernice za delovanje. Vodstvo se mora zavedati, da je kultura izredno pomembna, saj vpliva na vedenje zaposlenih. Na njihov trud, učinkovitost, kreativnost in učenje, zato morajo paziti kakšne vrednote in prepričanja jim sporočajo. Kot sem že omenila imajo uspešnejše organizacije kulturo, ki je usmerjena v ljudi, kar pomeni, da so ljudje na prvem mestu. Take organizacije se držijo pravila, ki ga upoštevajo vsakodnevno: »Ravnaj z drugimi tako kot želiš, da bi drugi ravnali s teboj« (Carr v Davis, 2001:23). Čeprav

ima vodstvo na začetku velik vpliv na oblikovanje kulture, pa ta, ko je oblikovana in utrjena, določa tudi način vodenja (glej Mesner Andolšek, 1995: 102).

Organizacijska klima

Z vidika strukturalistov je organizacija struktura, ki ima kulturo in klimo. Denison pravi, da kultura in klima nista tako zelo različni, saj predstavljata različne interpretacije istega fenomena (glej Ashkanasy in drugi, 2000: 7). Vendar pa se definicije kulture vse prevečkrat nanašajo na počutje zaposlenih, sisteme avtoritete, stopnjo vključenosti in pripadnosti zaposlenih, ki pa so mehki dejavniki, ki bolj sodijo v področje klime. Schein definira klimo kot produkt kulture, ki je viden v fizičnem izgledu prostora, emocionalnem vzdušju zaposlenih in njihovih vrednotah (glej Schein: 2000: xxiii, xxiv). Želja večine današnjih organizacij, je ustvariti klimo, ki temelji na odprti komunikaciji in timskem delu. Vendar se morajo organizacije zavedati, da klima izhaja iz kulture. To pomeni, da lahko klimo spreminjajo le do te mere, da je še konsistentna s temeljnimi kulturnimi predpostavkami¹⁶.

Lewin, Lippit in White organizacijsko klimo opišejo kot vedenje, občutke in socialne procese, ki se odvijajo v določeni skupini (glej Ashkanasy in drugi, 2000: 3). Po njihovem mnenju se klima ustvarja skozi vodenje. Vodje lahko s svojim vedenjem in delovanjem močno vplivajo na vzdušje oziroma klimo na delovnem mestu. Pirola-Merlo, Hartel in Mann pravijo, da imajo prav vodje odločilen vpliv na vzdušje zaposlenih, ki se meri z organizacijsko klimo. Prav klima pa je tista, ki vpliva na delovanje zaposlenih (v Humphrey, 2002: 498). Podporno vedenje, odobravanje, spoštovanje in naklonjenost vodij poveča timsko participacijo in občutek povezanosti zaposlenih, to pa vodi v večje zadovoljstvo in pripadnost na delovnem mestu. Zato mora vodja znati ustvariti takšno ozračje v organizaciji, ki zaposlenim daje občutek večje pomembnosti. Če se zaposleni v organizaciji dobro počutijo, če imajo občutek koristnosti, so organizaciji bolj pripadni in zanjo pripravljeni več narediti. Vodja mora v organizaciji ustvariti prijateljsko, nehierarhično in družinsko okolje. To se pravi, da mora biti dostopen za vse zaposlene, odprt za nove ideje, spoštovati svoje sodelavce, zagotavljati odprto komunikacijo in prost pretok informacij. Pomen dobre informiranosti za zaposlene pa je predvsem v ustvarjanju skupne realnosti in občutka skupnosti, kjer vsi aktivno sodelujejo. Aktivna vključenost zaposlenih ter neposredna interakcija vodje z njimi pa se kaže v povečani pripadnosti in identifikaciji z organizacijo (glej Mesner, 1988: 120-124).

¹⁶ Ne moremo ustvariti kooperativne klime, ki temelji na timskem delu, če temeljne predpostavke kulture temeljijo na individualizmu in tekmovalnosti (glej Schein, 2000: xxix).

Vodja se mora zavedati, da je prav on tisti, ki v ljudeh lahko zbuja pozitivne ali negativne občutke, da on ustvarja vzdušje v organizaciji, zato njegovo razpoloženje in vpliv igrata pomembno vlogo. Kot pravi Glasser (1995: 32): »Delovno okolje mora biti prijazno in opogumljajoče«, saj so ljudje v sproščenem okolju veliko bolj ustvarjalni. Vodja pa je tisti, ki lahko ustvari tako delovno ozračje, ki spodbuja ustvarjalnost, sodelovanje in pripadnost. Marcus Buckingham ugotavlja, da je najpogostejši razlog, da ljudje menjajo službo, nezadovoljstvo s šefom (v Goleman in drugi, 2002: 100). Pripadnost zaposlenih in učinkovito delo, sta odvisna predvsem od odnosa med zaposlenim in njegovim neposredno nadrejenim. »Ljudje se pridružijo podjetju, zapustijo pa šefa« (Buckingham v Goleman in drugi, 2002: 100). Negativno razpoloženje oz. klima, nezaupanje, slaba komunikacija in medosebni spori na delovnem mestu povzročijo odhod nadarjenih ljudi¹⁷. Zaposleni si v delovnem okolju želijo predvsem dvosmerno komunikacijo, povratne informacije¹⁸ in vodjo, ki zna poslušati in je vreden zaupanja (glej Davis, 2001: 61).

¹⁷ Tim Walsh (direktor marketinga podjetja I.M.I.) pravi, da je osebni konflikt z vodjo najpomembnejši razlog, zaradi katerega ljudje zapustijo organizacijo (glej Davis, 2001: 61).

¹⁸ Raziskave so pokazale, da je sprejemanje povratnih informacij (feedback) neprecenljivo. Povratne informacije so povečale odstotek uspešnih učencev iz 5% na 61% (glej Kolb, Winter in Berlew v Cherniss, 2000: 447).

5. PRIPADNOST

5.1. RAZVOJ TEORIJE O VZPOSTAVLJANJU VEZI MED POSAMEZNIKI

Povezovanje med ljudmi, oblikovanje skupin in vzpostavljanje vezi med posameznikom in različnimi skupinami vzbuja zanimanje že od nekdaj, saj so ljudje socialna bitja, ki se zbirajo v skupinah. »Postati in ostati popoln človek zahteva nekakšno povezovanje z drugimi ljudmi« (Beyer in drugi, 2000: 323).

Različni znanstveniki, ki so raziskovali povezovanje posameznikov z različnimi skupinami so uporabljali različno terminologijo in teoretične perspektive, vendar ni jasno ali so opisovali iste ali različne fenomene. Med njimi najdemo tako prekrivanja kot razlike (glej Beyer in drugi, 2000: 325-326).

Z vprašanjem vzpostavljanja vezi med posameznikom in skupinami so se ukvarjali antropologi, psihologi in sociologi. Antropologi so poudarjali predvsem pomen skupnih spoznanj in simbolov pri vzpostavljanju vezi posameznika s skupino (glej Geertz, Anderson v Beyer in drugi, 2000: 328). Socialni psihologi pa so ta fenomen opisovali na dva načina. Nekateri socialne vezi med posamezniki razlagajo kot posledico socialnega vpliva (npr. Kelman), druga veja raziskovanj v psihologiji pa je osredotočena na oblikovanje medskupinskih odnosov, samokategorizacije in identifikacijskih procesov. Osnovna ideja teh raziskovanj je, da posameznik, ki pripada določeni skupini, razvije občutek, da se razlikuje od nečlanov te skupine¹⁹ (glej Beyer, 2000: 329). Sociologe pa je zanimalo predvsem, kaj ljudi vodi v oblikovanje skupnosti in kaj povzroči, da ostanejo v skupnosti.

Eno izmed najbolj znanih razlag, ki seže v devetnajsto stoletje, je podal Emil Durkheim, ki je identificiral dve osnovni za družbeno kohezijo. Imenoval ju je mehanska in organska solidarnost²⁰. Podobne ideje je izrazil tudi Ferdinand Tönnies skozi svoja koncepta gemeinschafta in gesellschafta²¹. George Homans pa je interakcijo²², skupne aktivnosti in skupna čustva identificiral kot faktorje, ki vodijo k socialni koheziji. Ti faktorji se obvezno

¹⁹ Ta občutek različnosti pa lahko vodi v etnocentrizem, ki se kaže v konfliktih in sovražnosti med skupinami (glej Sherif in Sherif, Sumner v Beyer, 2000: 329).

²⁰ Mehanska solidarnost temelji na skupnih prepričanjih, participaciji, kolektivni akciji in identiteti »zdrave pameti«, medtem ko organska solidarnost odraža materialno soodvisnost, ki jo povzroča delitev dela (glej Morrison v Beyer in drugi, 2000:327).

²¹ Gemeinschaft opisuje odnose, ki temeljijo na medsebojni privlačnosti in homogeni kulturi, gesellschaft pa odnose, ki temeljijo na menjavi in delitvi dela (v Beyer in drugi, 2000: 327).

²² Interakcija po Homansovo ne vključuje le socialne komunikacije, temveč vsako akcijo posameznika, ki kakorkoli vpliva na akcijo drugega posameznika (v Beyer in drugi, 2000: 327).

pojavnjajo v vseh družbenih skupinah in vplivajo eden na drugega (glej Beyer in drugi, 2000: 327).

To je le nekaj teorij, ki so opisovale to tematiko. Čeprav avtorji uporabljajo različne termine, obstaja znatno prekrivanje njihovih konceptov in idej, ki opisujejo procese vzpostavljanja vezi v družbenih skupinah. Teorije opisujejo različne vzroke, ki vodijo posameznike v formiranje skupin in razloge, ki povzročijo, da ostanejo v teh skupinah. Ker me zanima predvsem vzpostavljanje vezi med posameznikom in organizacijo, bom v nadaljevanju opredelila koncepte povezovanja, ki se pojavljajo v organizaciji, s posebnim poudarkom na konceptu pripadnosti.

Organizacijski teoretiki so definirali in raziskovali številne koncepte, ki opisujejo kako se posameznik zaveže in ostane povezan z organizacijo oziroma družbeno skupino. Beyer in sodelavci poudarjajo šest konceptov, ki opisujejo povezanost posameznika in organizacije. Ti koncepti so: vključenost (opisuje posameznikove vezi z organizacijo in delom), pripadnost, lojalnost (vključuje zaupanje, prostovoljno članstvo v skupini, zvesto sledenje vodstvu ali pravilom organizacije), identifikacija, psihološka pogodba²³ in organizacijsko državljanstvo²⁴ (Beyer in drugi, 2000). Med temi koncepti ni jasne meje, čeprav se termini razlikujejo, se med seboj delno prekrivajo.

Vsi zgoraj navedeni koncepti opisujejo neko povezanost med posameznikom in organizacijo. Različni koncepti pa niso razjasnili procesov povezovanja v organizacijah, temveč so v literaturo vnesli še več zmede z različnimi izrazi, ki opisujejo isti fenomen.

5.2. OPREDELITEV PRIPADNOSTI

Sledi modernega koncepta pripadnosti lahko zasledimo že v Fayolovih načelih managementa, ki jih je razvil v devetnajstem stoletju. Fayol je verjel, da morajo imeti organizacijski interesi prednost pred individualnimi in poudarjal pomen stabilne, trajne zaposlitve, ki je ena od posledic pripadnosti. Tudi pri Webbru lahko zasledimo ideje koncepta pripadnosti, čeprav tega

²³ Psihološka pogodba je koncept, ki je oblikovan okoli ideje, da zaposleni zaznavajo obojestranske obveznosti. Tako tiste, ki jih imajo oni do organizacije, kot tiste, ki jih ima organizacija do njih (glej Beyer in drugi, 2000: 334).

²⁴ Organizacijsko državljanstvo pomeni vedenje in delovanje v skladu z interesi skupine, oziroma »pomeni ravnanje in odnos do dela, ki presega izpolnjevanje zahtevanih obveznosti, ki jih določi organizacija« (Mesner Andolšek in Štebe, 2001: 139).

termina ni uporabil. Pri opisovanju birokratskih organizacij je opredelil racionalno akcijo, ki jo vodijo cilji in racionalno akcijo, ki jo vodijo vrednote. To pa je podobno današnjim pomenom pripadnosti (glej Fores v Swailes, 2002: 156).

Bolj podrobno pa so koncept pripadnosti začeli opisovati, definirati in raziskovati v šestdesetih in sedemdesetih letih 20. stoletja. Termin pripadnost se od takrat široko uporablja v sociologiji, psihologiji in organizacijskih študijah. Večina definicij in uporaba termina poudarja vrednote, norme, emocije, vezi in identifikacijo. Vendar pa vse te definicije ne zadovoljijo zahtev definicijske natančnosti, teoretične integracije in napovedne moči (glej Wiener, 1982: 418). Lahko bi rekli, da je konceptov preveč, hkrati pa se med seboj premalo razlikujejo (glej Morrow v Virtanen, 2000: 339).

Tradicionalne študije pripadnosti se delijo na vedenjski (behavioral) in stališčni (attitudinal) pristop.

- Stališčna pripadnost se osredotoča na procese, ki vodijo posameznika k razmišljanju o njegovem odnosu z organizacijo. Gre za posameznikovo prepoznavanje skladnosti med njegovimi in organizacijskimi vrednotami in cilji. Vedenjska pripadnost pa se osredotoča na procese, ki povzročijo, da se posameznik zapre v določeno organizacijo in na načine spopadanja s tem problemom (glej Mowday v Meyer in Allen, 1991: 62).

Študije stališčne pripadnosti so bile usmerjene v identifikacijo prediktorjev in vedenjskih posledic pripadnosti (npr. Steers, 1977). Medtem, ko so bili raziskovalci vedenjskega pristopa osredotočeni na identifikacijo pogojev pod katerimi neko vedenje postane ponavljajoče in na vplive takega vedenja na spremembo stališč. Cilj teh raziskav je bilo odkriti pogoje pod katerimi posameznik postane pripaden določenemu postopku (vrsti vedenj oziroma dejanj) (glej Meyer in Allen, 1997: 9-10). Čeprav so med pristopoma razlike, obstaja nekaj skupnih točk. Oba kot značilnosti pripadnega posameznika opisujeta internalizacijo organizacijskih ciljev in vrednot, vključenost v organizacijo, željo ostati v organizaciji daljše obdobje in pripravljenost vložiti veliko truda za doseg organizacijskih ciljev (glej DeCotiis in Summers, 1987: 447).

Meyer in Allen (1997) pravita, da je organizacijska pripadnost vsesplošno razumljena kot psihološko stanje posameznika, oziroma je psihološka vez posameznika z organizacijo (O'Reilly in Chatman v Virtanen, 2000: 342). To psihološko stanje pa se lahko razvije retrospektivno (kar je skladno z vedenjskim pristopom), ali pa prospektivno (stališčni pristop)

(glej Meyer in Allen, 1997: 10). Oba pristopa sta imela pomemben vpliv na kasnejše opredelitve, raziskovanja in pristope pripadnosti. Ker je pripadnost vzbudila kar nekaj zanimanja, obstaja veliko število definicij, ki opisujejo ta koncept. V nadaljevanju bom, zaradi lažjega razumevanja, nekaj teh definicij predstavila. Čeprav obstaja le majhen konsenz o tem, kaj termin pripadnost pomeni, nobena definicija ni bolj pravilna ali univerzalno sprejeta (glej Meyer in Allen, 1997: 11).

- Kanter (1968): Pripadnost pomeni povezavo posameznikovih emocij s skupino (v Meyer in Allen, 1997: 12), oziroma je želja socialnega akterja, da svojo energijo in lojalnost usmeri v družbeni sistem (v Virtanen, 2000: 340).
- Sheldon (1971): Pripadnost je odnos z organizacijo, ki poveže posameznikovo identiteto z organizacijo (v Meyer in Allen, 2000:12).
- Porter in drugi (1974): Je relativna moč posameznikove identifikacije in vpletenosti v organizacijo (Steers, 1977: 46).
- Becker (1960): Pripaden posameznik v svoje konsistentno delovanje vključi še druge lastne interese (v Virtanen, 2000: 340).
- Wiener (1982): Organizacijska pripadnost je skupek vseh internaliziranih normativnih pritiskov, ki posameznika silijo, da deluje v skladu s cilji in interesi organizacije (str. 421).
- Hrebiniak in Alutto (1972): Je strukturalni fenomen, ki se pojavi kot rezultat transakcij med posameznikom in organizacijo, ter sprememb v ugodnostih in investicijah skozi čas (str. 556).
- Salancik (1977): Je stanje, ko se posameznik identificira s svojimi dejanji in skozi njih s prepričanji, ki podpirajo ta dejanja in njegovo vključenost (str. 62).

- DeCotiis in Summers (1987): Je stopnja do katere posameznik sprejme in internalizira organizacijske cilje in vrednote ter tudi prispeva k dosegu teh ciljev, ne glede na njegove koristi (str. 448).

Skupna točka vsem tem definicijam je, da pripadnost vidijo kot psihološko stanje, ki (a) karakterizira odnos med zaposlenimi in organizacijo in (b) ima vpliv na odločitev za članstvo v organizaciji (glej Meyer in Allen, 1997: 11). Naštete definicije se med seboj razlikujejo po tem, da nekatere opisujejo pripadnost kot emocionalno povezavo posameznika z organizacijo (Kanter; Porter in drugi), druge kot prepoznavanje stroškov, ki so povezani z zapustitvijo organizacije (Becker; Hrebiniak in Alutto) in tretje kot moralno dolžnost, ki povzroči, da posameznik ostane v organizaciji (Wiener).

Kot vidimo, se termin pripadnost nanaša na povezanost posameznika z organizacijo, ki pa ima različno osnovo. Pripadnost zaposlenih je za organizacijo izrednega pomena, saj so prav zaposleni temelj učinkovitosti in vir konkurenčne prednosti organizacije. Pripadnost preprečuje visoko stopnjo fluktuacije in absentizma na delovnem mestu, ker pripaden posameznik ostane v organizaciji v dobrem in slabem, prihaja redno na delovno mesto, je zvest ciljem organizacije in popolnoma predan svojemu delu. Saj pripadnost vključuje močno prepričanje in sprejetje organizacijskih ciljev in vrednot, pripravljenost vložiti veliko truda v organizacijo in željo ostati član organizacije (glej Porter in drugi v Steers, 1977: 46). Prednosti pa ni deležna le organizacija, temveč tudi posameznik. Pripaden posameznik lahko v organizaciji opravlja pomembno delo polno izzivov, srečuje zanimive ljudi, se nauči novih veščin in osebnostno raste. Vendar pa ima pripadnost dva obraza. Randall (v Meyer in Allen, 1997: 3) pravi, da slepa pripadnost lahko povzroči manjšo sposobnost organizacije prilagajanja spremembam, saj vodi v sprejetje statusa quo. Pripaden posameznik pa postane manj pozoren in zaskrbljen ter ne razvija znanja in spretnosti, s tem pa izgublja konkurenčnost na trgu delovne sile. Ker tak posameznik večino časa in energije posveti delu, mu jo primanjkuje za druge stvari, kot so družina in hobiji (glej Meyer in Allen, 1997: 3).

Veliko avtorjev se sprašuje, če je vprašanje pripadnosti zastarelo, če je sploh še pomembno za organizacije. Zaradi hitrih sprememb v svetu, povečane globalne konkurence, hitrega razvoja informacijske tehnologije, je poudarek na sposobnosti prilagajanja tem spremembam ter zmanjševanju stroškov, ki organizaciji zagotavlja konkurenčnost. K zmanjševanju stroškov in prilagajanju novi tehnologiji, pa sodi tudi manjše število zaposlenih. V današnjih časih organizacija svojim zaposlenim ne more več zagotoviti doživljenjske zaposlitve. Zato se

avtorji sprašujejo o smislu pripadnosti, tako za zaposlene kot za organizacije. Meyer in Allenova (1997: 5) trdita, da koncept pripadnosti ni zastarel, saj organizacije ne izginjajo, postajajo le manjše. Za njih ostaja še bolj pomembno, da obdržijo svoje zaposlene, saj ti predstavljajo jedro organizacije. Vedno bolj je pomembno, da organizacija lahko zaupa zaposlenim. To zaupanje pa zagotavlja pripadnost. Prav tako pa je pripadnost za posameznika nujna in se razvija naravno. Nasprotje pripadnosti je odtujitev, ki pa je nezdrava (Kobasa, Maddi in Kahn v Meyer in Allen, 1997: 5). To pomeni, da posameznik, ki ni pripaden organizaciji, to pripadnost usmeri kam drugam (v kariero, industrijo, hobi), kar pa ima lahko negativen vpliv na odnos med tem posameznikom in organizacijo. Zato lahko rečemo, da je razumevanje pripadnosti v današnjih časih prav tako, ali še bolj pomembno kot v preteklosti.

5.3. TRIKOMPONENTNI MODEL ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI

Veliko raziskav je temeljilo na enodimenzionalni konceptualizaciji konstrukta pripadnosti, v zadnjem času pa se uveljavlja multidimenzionalni koncept. Obsežne raziskave so pokazale, da obstajajo vsaj trije tipi organizacijske pripadnosti. Kot ugotavljata Meyer in Allenova (1997), tri skupine definicij predstavljajo različno, vendar legitimno konceptualizacijo konstrukta pripadnosti, zato predlagata trikomponentni model, ki vključuje emotivno, kalkulatивно in normativno pripadnost. To pa so sestavine in ne oblike pripadnosti, saj se posameznikov odnos do organizacije lahko odraža na vseh treh dimenzijah (glej Meyer in Allen, 1997: 11). Emotivna, kalkulatívna in normativna pripadnost se med seboj razlikujejo po naravi psihološkega stanja, ki karakterizira odnos med zaposlenim in organizacijo. Na njih vplivajo različni prediktorji pripadnosti in imajo različen vpliv na absentizem, učinkovitost pri delu in organizacijsko državljanstvo posameznika (glej Reichers v Hartman, 2000: 94; Meyer in Allen, 1991).

- Emotivna pripadnost se nanaša na emocionalno vez posameznika z organizacijo, na identifikacijo z organizacijskimi cilji in vrednotami ter vpletenost zaposlenih v organizacijo. Zaposleni z močno emotivno pripadnostjo ostajajo v organizaciji, ker tako želijo (Meyer in Allen, 1991; 1997).
- Kalkulatívna pripadnost pomeni posameznikovo zaznavanje stroškov (finančnih in nefinančnih), ki so povezani z zapustitvijo določene organizacije. Odvisna je od posameznikove percepcije alternativ, ki so mu na voljo. Če ima posameznik več alternativ, bo njegova kalkulatívna pripadnost šibkejša. Zaposleni, ki so organizaciji

pripadni le na tak način, ostajajo le zaradi tega, ker morajo oziroma nimajo druge možnosti (Meyer in Allen, 1991; 1997).

- Normativna pripadnost pa se nanaša na občutek dolžnosti posameznika, da ostane v organizaciji. Zaposleni, ki so le normativno pripadni, ostajajo v organizaciji, ker se čutijo dolžne ostati (Meyer in Allen, 1991; 1997).

Vse konceptualizacije poudarjajo, da je pripadnost vez, ki poveže posameznika z organizacijo. Vendar pa trikomponentni model pripadnosti ni edini multidimenzionalni pristop. Eden od bolj znanih je pristop, ki so ga opisovali O'Reilly in njegovi kolegi (v Mesner Andolšek in Štebe, 2001; Meyer in Allen, 1997). Pripadnost prav tako vidijo kot psihološko zavezanost posameznika k organizaciji, ki ima lahko različno obliko. Te oblike so poimenovali privolitev (sprejetje prepričanj le zaradi nagrad), identifikacija (posameznik sprejme vpliv, da zadrži želeni odnos) in internalizacija (vrednote posameznika in organizacije so enake). Pri tem je moč povezanosti pri privolitvi najšibkejša, pri internalizaciji pa najmočnejša. Meyer in Allenova privolitve ne obravnavata kot pripadnosti, kar Mesner Andolškova in Štebe štejeta za pomanjkljivost njunega pristopa (Mesner Andolšek in Štebe, 2001: 138). Konsenz med različnimi teoretiki in raziskovalci je v prepoznavanju pripadnosti kot multidimenzionalnega konstrukta.

5.4. PREDIKTORJI IN POSLEDICE PRIPADNOSTI

Ker ima pripadnost pomemben vpliv na delovanje zaposlenih, je razumevanje razvoja pripadnosti izredno pomembno. Prav zaradi tega se je veliko raziskav ukvarjalo s prediktorji oziroma vprašanjem razvoja pripadnosti v organizaciji. Steers (1977) je dejavnike, ki so povezani s pripadnostjo strnil v dve kategoriji, ki jih je imenoval osebne značilnosti in situacijske spremenljivke (značilnosti dela in delovne izkušnje). Osebne značilnosti sestavljajo variable, ki se tičejo posameznika (spol, starost, izobrazba, osebne značilnosti, stališča, potreba po dosežkih...). Med situacijske spremenljivke pa spadajo tiste variable, ki se tičejo organizacije in samega dela. To so organizacijska klima, kultura in okolje (povratne informacije, vrsta naloge, možnosti za socialno interakcijo, zaupanje organizacije v posameznika, percepcija osebne pomembnosti za organizacijo...) (Steers, 1977; Mesner Andolšek in Štebe, 2001).

Različne raziskave so poudarjale pomen predvsem situacijskih spremenljivk, še posebej delovnih izkušenj (Hrebiniak in Alutto, 1972; Steers, 1977; DeCotiis in Summers, 1987;

Mottaz, 1988), medtem ko so pri osebnih značilnostih kazale le šibek vpliv (DeCotiis in Summers, 1987). Čeprav določene raziskave kažejo na povezave med osebnimi značilnostmi in pripadnostjo, te raziskave niso konsistentne (glej Ketchand in Strawser, 2001, 226). Kot pravi Buchanan (v Steers, 1977: 51) je pripadnost predvsem funkcija delovnih izkušenj. Med delovne izkušnje pa spadajo variable kot so obseg dela, avtonomija pri delu, participacija v odločanju, podpora vodilnih, zaznava pravičnosti glede postopkov, politik in nagrad v organizaciji.

Prediktorji, ki vplivajo na emotivno, kalkulatивно in normativno pripadnostjo se med seboj razlikujejo. Na emotivno pripadnost vplivajo predvsem delovne izkušnje kot so: izziv pri delu, stopnja avtonomije in različnost veščin, ki jih pri svojem delu uporablja zaposleni (Steers, 1977). Prav tako pomemben vpliv pa ima odnos vodje do zaposlenih. Raziskave dokazujejo, da je emotivna pripadnost višja pri tistih zaposlenih, ki imajo možnost participacije pri odločitvah (Jermier in Berkers, Rhodes in Steers v Meyer in Allen, 1997: 46), katere vodja upošteva (DeCotiis in Summers, 1987) in je do njih pošten ter korekten. Te raziskave kažejo, da lahko vodja s poštenim ravnanjem, podporo in spodbujanjem zaposlenih ogromno pripomore k večji pripadnosti, saj so osnova za razvoj emotivne pripadnosti zadovoljene potrebe in pričakovanja posameznika ter doseženi cilji. Spremenljivke, ki vplivajo na kalkulatívno pripadnost se razlikujejo od prediktorjev emotivne pripadnosti. Lahko so povezane z delom (npr. posamezne ugodnosti v organizaciji) ali pa tudi ne (selitev družine zaradi nove zaposlitve). Kalkulatívna pripadnost se razvije kot funkcija različnih investicij posameznika v organizacijo in zaznave razpoložljivih alternativ (Meyer in Allen, 1997: 60). To pomeni, da več kot obstaja privlačnih alternativ za posameznika, manjša je kalkulatívna pripadnost. Normativna pripadnost pa se razvije na osnovi internalizacije normativnih pritiskov, ki jih posameznik čuti med zgodnjo socializacijo in kot prišlec v organizacijo (organizacijska socializacija) (Wiener, 1982). Lahko pa se razvije tudi na podlagi določenih nagrad oziroma investicij v posameznika (plačilo stroškov izobraževanja), kar povzroči, da se posameznik zaveže organizaciji dokler njegov »dolg« ni odplačan (Scholl v Meyer in Allen, 1991: 72).

Glede na raziskave lahko rečemo, da so situacijske spremenljivke tesneje povezane s pripadnostjo kot pa osebne značilnosti in da »ne obstaja profil pripadnosti na individualni ravni« (Mesner Andolškova in Štebe, 2001: 140). Zato igra kvaliteta delovnih izkušenj izredno pomembno vlogo. Delovne izkušnje, ki povzročajo, da se posameznik v organizaciji dobro počuti, prispevajo k razvoju pripadnosti.

Razumevanje posledic pripadnosti je prav tako pomembno kot razumevanje njenih prediktorjev, zato se je mnogo raziskav ukvarjalo z njenimi posledicami. Posledice pripadnosti so izrednega pomena za organizacijo, saj ima posameznik z visoko stopnjo pripadnosti močno željo ostati v organizaciji, redno hodi na delo, prispeva k dosegu organizacijskih ciljev in je pripravljen v delo vložiti več truda kot posameznik s šibko pripadnostjo. Rezultat pripadnosti pa je tudi vzorec vedenja, ki se kaže v posameznikovem žrtvovanju za organizacijo, vztrajnosti in osebni preokupaciji z organizacijo (posameznik velik del osebnega časa nameni organizaciji) (glej Wiener in Gechman v Wiener, 1982: 421). Večina teh študij je raziskovala povezave med pripadnostjo in določenim vedenjem posameznikov. Najbolj pogosto so raziskovali vpliv pripadnosti na trajanje zaposlitve, namen zapustiti organizacijo in na dejanski odhod. Druge raziskave pa so raziskovale še vpliv pripadnosti na prisotnost na delovnem mestu, organizacijsko državljanstvo, učinkovitost²⁵... Tudi pri posledicah se pokažejo razlike med emotivno, kalkulatивно in normativno pripadnostjo. Kljub temu pa so raziskave pokazale, da sta namen zapustiti organizacijo in dejanski odhod iz organizacije negativno povezana z vsemi pripadnostmi, ne glede na njihovo naravo (DeCotiis in Summers, 1987; Ferris in Aranya, 1983; Steers, 1977). Tri komponente pripadnosti pa različno vplivajo na prisotnost, izvajanje zahtevanih nalog in pripravljenost narediti več. Emotivna in normativna pripadnost imata večinoma pozitivne učinke, medtem ko ima kalkulatívna pripadnost tudi negativne posledice. Posamezniki s kalkulatívno pripadnostjo nimajo posebne želje prispevati k organizacijskim ciljem. Zaradi občutka ujetosti, pa se lahko pojavijo frustracije, ki povzročijo neprimerno vedenje. Posameznika z normativno pripadnostjo motivira občutek dolžnosti, ki vodi v pravilno ravnanje. Ker pa občutek dolžnosti ne vključuje entuziazma, tako kot emotivna pripadnost, so povezave dokaj skromne (glej Meyer in Allen, 1997:25). Emotivna pripadnost je pozitivno povezana s prisotnostjo na delu in z organizacijskim državljanstvom, negativno pa je povezana s psihološkim, fizičnim in delovnim stresom (Begley in Czajka; Jamal; Ostroff in Kozlowski; Reilly in Orsak v Meyer in Allen, 1997). Rezultati raziskav pri normativni pripadnosti so paralelni, vendar so povezave šibkejše. Kar nekaj dokazov²⁶ kaže, da so zaposleni s kalkulatívno pripadnostjo manj učinkoviti, se ne vključujejo v organizacijsko državljanstvo in se večkrat disfunkcionalno vedejo. Meyer in Allenova (1997) ugotavljata, da je eden od

²⁵ Pogosto je bila tema raziskav tudi učinkovitost, vendar raziskovalcem ni uspelo dokazati močne pozitivne povezave med pripadnostjo in učinkovitostjo (DeCotiis in Summers, 1987; Steers, 1977).

²⁶ Raziskave so pokazale, da obstaja negativna povezanost med kalkulatívno pripadnostjo in učinkovitim izvajanjem dela (Konovsky in Cropanzano; Meyer in drugi v Meyer in Allen; 1997: 33) ter organizacijskim državljanstvom (Meyer in drugi v Meyer in Allen, 1997: 34).

razlogov občutek ujetosti v brezizhodno situacijo. Glede na raziskave pa lahko rečemo, da so zaposleni z močno emotivno pripadnostjo veliko več vredni in nenadomestljivi, kot pa posamezniki s šibko pripadnostjo. Taki zaposleni delajo več in bolje in s tem prispevajo k dosegu organizacijskih ciljev.

5.5. VODJA IN PRIPADNOST ZAPOSLENIH

Zaposleni so glavni vir konkurenčne prednosti in zato izredno pomembni za organizacijo. Njihova konkurenčnost izhaja iz njihovih veščin, znanja in medsebojnih vezi, ki se jih ne da posnemati. Pripadnost zaposlenih je zato ključnega pomena, saj organizaciji zagotavlja stabilno delovno silo. Kot sem že omenila na pripadnost vplivajo različni situacijski dejavniki, predvsem delovne izkušnje, na katere ima vodja, zaradi svojega položaja in funkcije, lahko velik vpliv. Zato je veliko raziskav namenilo pozornost prav odnosu med vedenjem vodje in organizacijsko pripadnostjo zaposlenih. Kot ugotavlja Yousef (2000), rezultati teh raziskav niso popolnoma konsistentni. Nekatere raziskave so našle pozitivno povezavo (npr. Glisson in Durick, 1988), druge nobene, tretje pa so našle negativno povezavo med vodjem in pripadnostjo zaposlenih.

Če želi vodja s svojim vodenjem vplivati na pripadnost, mora najprej razumeti različne komponente, stopnje razvoja in prediktorje pripadnosti. Šele nato se lahko zavestno odloči za vedenje, ki podpira proces pripadnosti (glej Manion, 2004: 167). Ker imata emotivna in normativna pripadnost predvsem pozitivne posledice, kalkulativna pa več negativnih, se mora vodja osredotočiti na razvoj prvih dveh. Emotivna pripadnost je zaradi svojih pozitivnih učinkov najbolj zaželena oblika pripadnosti (Meyer in Allen, 1997), zato se bom osredotočila predvsem na to kako lahko vodja vpliva na njen razvoj. Čeprav ima normativna pripadnost prav tako pozitivne posledice, te niso tako izrazite, ker ne vključujejo entuziazma. Normativno pripadne posameznike označuje predvsem vztrajnost, ki je posledica občutka dolžnosti, lastnost emotivno pripadnih posameznikov pa je entuziazem, ki je več kot le dolžnost (glej Brickman v Manion, 2004: 168).

Raziskave kažejo (Manion, 2004), da so začetni meseci v organizaciji, ključni za razvoj emotivne pripadnosti. Vodja mora na začetku novim zaposlenim jasno razložiti njihovo vlogo v organizaciji in poskrbeti za razvoj kvalitetnih medsebojnih odnosov, saj je prav on glavni vir pri zagotavljanju podpore in prilagajanja novih zaposlenih. Ker so delovne izkušnje glavna

socializacijska sila in pomembno vplivajo na moč emotivnih vezi v organizaciji, sta njihova kvaliteta in narava izredno pomembna (glej Manion, 2004: 172). Delovne izkušnje, kot je odnos z nadrejenim, pomembno vplivajo na razvoj emotivne pripadnosti. Kidd in Smewing (2001) sta v svoji raziskavi ugotovila, da na pripadnost najbolj vplivajo vodjevo zaupanje v zaposlene, avtonomija in avtoriteta pri delu, povratne informacije ter možnost soodločanja. Zato mora vodja izražati podporo, biti pošten, korekten, upoštevati potrebe zaposlenih in jim dati občutek pomembnosti. Vse to vodja doseže z iskreno in odprto komunikacijo, s spoštovanjem, zaupanjem in podporo, ki so temelj kvalitetnega odnosa. Kvalitetni odnosi pa se ne ustvarijo čez noč, zato mora vodja kontinuirano navdihovati in spodbujati zaposlene. Prav tako pa lahko vodja na pripadnost zaposlenih vpliva skozi kulturo in klimo organizacije, ki pa morata biti usklajeni (glej poglavje 4.2.1.).

Vodja se mora zavedati, da je ustvarjanje emotivne pripadnosti dolgotrajen proces, ki zahteva veliko truda in vključuje dolge pogovore, raziskovanje skupnih vrednot in smisla, odprt pretok informacij in skupen razvoj vizije. Vključevanje posameznikov v razvoj projektov in politik, zagotavlja njihovo podporo in entuziazem, saj participacija zmanjšuje nasprotovanja (Salancik, 1977). Zaposleni, ki verjamejo, da jih organizacija podpira in jim zaupa, so bolj pripadni, zato je pomembno, da vodja vpliva na posameznikovo zaznavanje klime v organizaciji (glej Meyer in Allen, 1997: 66).

Po teoretičnem delu, kjer sem predstavila teorije vodenja in pripadnosti, ter pomen obeh za organizacije, bom v zadnjem, empiričnem delu poskušala ugotoviti ali vodja lahko vpliva na pripadnost zaposlenih in kako.

6. EMPIRIČNI DEL

6.1. NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

V teoretičnem delu naloge sem s pomočjo teorij skušala prikazati pomen dobrega vodenja za razvoj pripadnosti zaposlenih. Poudarila sem predvsem vlogo, naloge, značilnosti in sposobnosti vodij, ki vplivajo na zaposlene in njihov odnos do organizacije. Vodje s svojim položajem pridobijo moč in možnost oblikovati tako organizacijsko okolje in medosebne odnose, ki pozitivno vplivajo na pripadnost zaposlenih. Cilj moje raziskave je, ugotoviti ali so zaposleni v slovenskih podjetjih pripadni in kakšno vlogo ima pri tem vodja. Zato bom ugotavljala značilnosti dimenzij vodenja in pripadnosti.

Z raziskavo želim odgovoriti na naslednje hipoteze:

H1: Zadovoljstvo z vodjo pozitivno vpliva na pripadnost anketirancev.

Če so zaposleni zadovoljni z vodenjem in z odnosom z vodjo, je njihova pripadnost večja.

H2: Trajanje zaposlitve v podjetju vpliva na pripadnost anketirancev.

Z dolžino delovne dobe v podjetju, se povečuje tudi pripadnost.

H3: Izobrazba anketiranca vpliva na njegovo pripadnost.

Anketiranci z višjo izobrazbo so manj pripadni kot anketiranci z nižjo izobrazbo.

Preverila pa bom vpliv še nekaterih drugih neodvisnih spremenljivk (spol, zakonski stan...) na dimenziji vodenja in pripadnosti.

Namen moje raziskave je podjetjem, ki so vključena v raziskavo, pokazati kako zaposleni zaznavajo svojega vodjo in ali so podjetju pripadni. Rezultati so lahko vodilnim v pomoč pri nadaljnjem vodenju in ravnanju z zaposlenimi.

6.2. IZVEDBA RAZISKAVE

Raziskavo sem izvedla med zaposlenimi v treh slovenskih storitvenih podjetjih, ki opravljajo različne dejavnosti. Ker sem podjetjem obljubila anonimnost, jih ne bom imenovala, le na kratko predstavila.

1. Prvo podjetje (v nadaljevanju podjetje A) se ukvarja z vsakodnevnimi in generalnimi čiščenji ter upravljanjem in varovanjem objektov. Je med vodilnimi ponudniki teh storitev v Sloveniji in hitro rastoče podjetje, kjer se število zaposlenih stalno povečuje. V podjetju je zaposlenih okoli 400 ljudi, vendar v svojo raziskavo nisem vključila vseh zaposlenih. V anketi je sodelovalo več oddelkov, kjer je skupaj zaposlenih 50 ljudi. Razdelila sem 50 anket, od katerih sem prejela 39 izpolnjenih, ki so vse veljavne.
2. Drugo podjetje (podjetje B) je ena izmed vodilnih bank v Sloveniji, ki uživa velik ugled tako med zaposlenimi kot med ostalim prebivalstvom. Je univerzalna banka, ki deluje na področju poslovanja s prebivalstvom, gospodarskimi družbami in investicijskega bančništva. Poseben poudarek daje na kakovostne medosebne odnose ter stalno vlaga v razvoj zaposlenih in njihovih sposobnosti, ki jim pomagajo pri srečevanju s številnimi spremembami. V anketi je sodeloval le en sektor, kjer je zaposlenih 21 ljudi. Od 21 razdeljenih anket, sem jih prejela prav toliko veljavno izpolnjenih.
3. Tretje podjetje (podjetje C) je hotelsko turistično podjetje, ki deluje predvsem kot poslovni hotel, poleg tega pa oskrbijo in nudijo prostore še za razne seminarje, poroke, prireditve... Hotel se je v zadnjih dveh letih srečal s številnimi organizacijskimi spremembami, kot so zamenjava vodstva, odpuščanje in zaposlovanje delavcev, preurejanje hotela..., kar se kaže v nezadovoljstvu nekaterih delavcev. V hotelu je bilo v času ankete zaposlenih 30 ljudi. Od 30 razdeljenih anket sem jih prejela 20, ki so vse veljavno izpolnjene.

V vseh podjetjih je raziskava potekala na enak način, junija 2004. Vodjo in zaposlene sem najprej seznanila z namenom vprašalnika, jim zagotovila anonimnost in jim povedala kam naj izpolnjeni vprašalnik vrnejo. Skupno je bilo razdeljena 101 anketa, vrnjenih pa je bilo 80

anket. Manjše število vrnjenih anket je predvsem posledica daljše odsotnosti zaposlenih (dopusti, bolniške...).

6.3. METODOLOGIJA RAZISKAVE

S pomočjo metode anketiranja sem želela dobiti informacije o pripadnosti zaposlenih in njihovem zaznavanju vodij. Vprašalnik je vseboval 25 trditvev, ki opisujejo dimenziji vodenja in pripadnosti. Zaradi lažje analize sem izbrala vprašalnik zaprtega tipa, ki anketirancem v naprej ponuja odgovore. Anketiranci so z odgovori na trditve izražali svojo stopnjo strinjanja z določeno trditvijo. Prvi del vprašalnika ponuja naslednje možne odgovore:

1 – sploh se ne strinjam

2 – ne strinjam se

3 – niti se ne strinjam niti se strinjam

4 – strinjam se

5 – popolnoma se strinjam

Anketiranci so svojo stopnjo strinjanja izrazili tako, da so obkrožili številko, ki je najbolje opisovala njihovo prepričanje.

Trditve, ki opisujejo predpostavljeno dimenzijo ODNOS Z VODJO, sem oblikovala glede na prebrano teorijo o priporočenem vedenju vodij in načinu vodenja. Ostale trditve, ki spadajo v področje dimenzije PRIPADNOSTI pa sem povzela po Meyer in Allenovi (1997), ki opisujeta trikomponentni model pripadnosti. Vendar sem se med kalkulatивно, normativno in emotivno pripadnostjo odločila le za preučevanje slednje, saj je ta komponenta pripadnosti najbolj zaželeno (glej poglavji 5.3. in 5.4.). Poleg trditvev, ki opisujejo dimenziji vodenja in pripadnosti, pa je vprašalnik vseboval še demografska vprašanja o spolu, starosti, trajanju zaposlitve, stopnji izobrazbe, zakonskem stanu in otrocih.

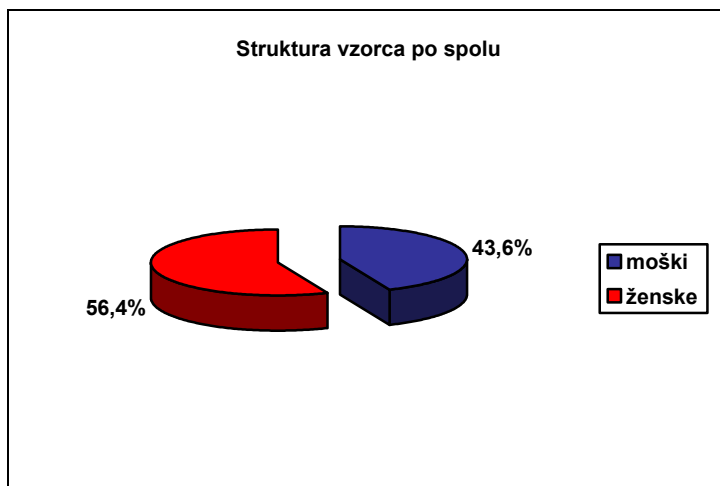
Podatke, ki sem jih pridobila z anketo, sem s pomočjo statističnega programa SPSS statistično obdelala. Pri obdelavi podatkov sem uporabila več podprogramov tega računalniškega paketa in statističnih metod (frekvenčne porazdelitve, aritmetična sredina, korelacije med spremenljivkami, faktorska analiza, regresijska analiza...). Rezultati anket se nanašajo le na preučevana tri podjetja. Rezultate sem v nekaterih primerih predstavila ločeno, za vsako podjetje posebej, drugače pa za vsa tri podjetja skupaj.

6.4. UGOTOVITVE ANALIZE

6.4.1. PODJETJE A (čistilni servis)

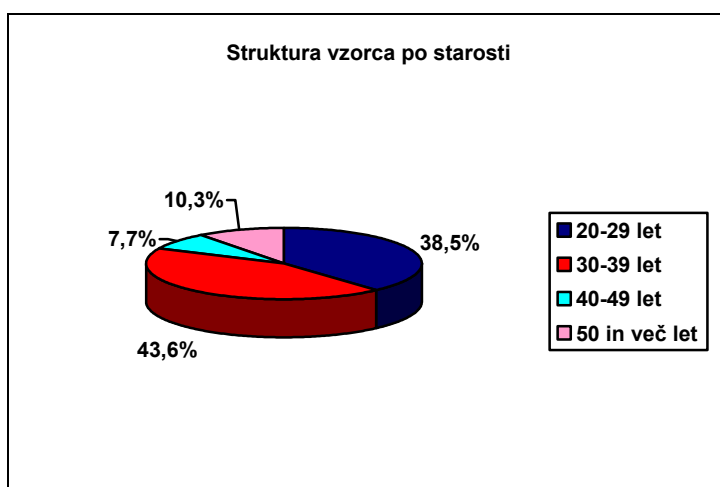
Kot sem že omenila je bilo v podjetju A razdeljenih 50 anket, od katerih sem prejela 39 izpolnjenih. Struktura vzorca je prikazana na naslednjih slikah.

Slika 6.1: Struktura vzorca po spolu v podjetju A



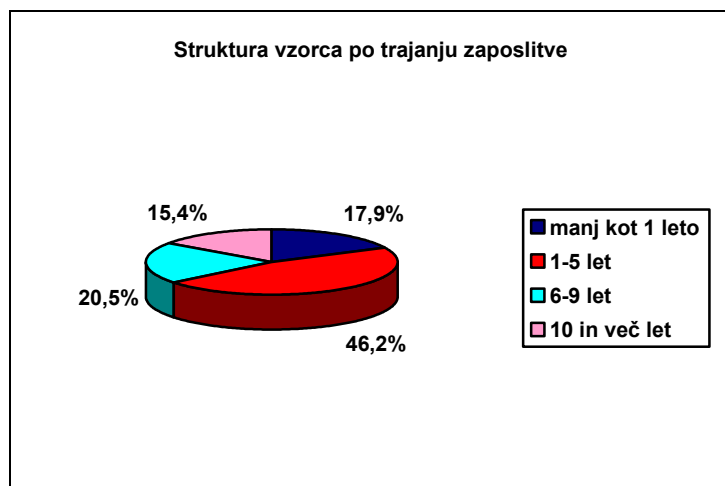
V preučevanih oddelkih je 43,6% moških in 56,4% žensk, glede na naravo dela v oddelkih, je razmerje pričakovano. V celotnem podjetju pa je zaradi dejavnosti, ki jo ta opravlja, odstotek žensk glede na moške še nekoliko višji.

Slika 6.2: Struktura vzorca po starosti v podjetju A



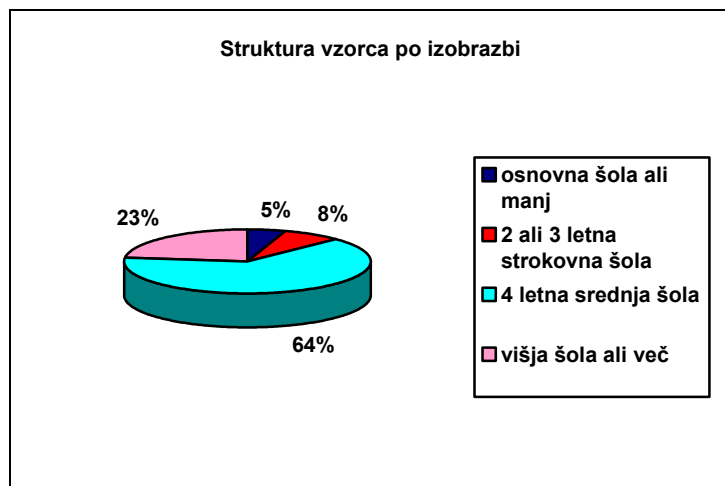
Kot je razvidno iz zgornje slike (6.2) je največ anketirancev starih od 30 do 39 let (43,6%), sledijo pa jim anketiranci stari od 20 do 29 let (38,5%). Najmlajši anketiranec je star 20 in najstarejši 58 let. Lahko rečemo, da ima podjetje relativno mlad kader, ki mu lahko veliko nudi, hkrati pa ima nekaj malo starejših zaposlenih, ki so v podjetju že dalj časa in so zaradi svojih izkušenj prav tako pomembni.

Slika 6.3: Struktura vzorca po trajanju zaposlitve v podjetju A



Med anketiranci prevladujejo tisti, ki so v podjetju od 1 do 5 let (46,2%), 20,5 odstotkov je takih, ki so v podjetju med 6 in 9 let, kar nekaj odstotkov je novincev (17,9%), približno enako pa je tudi takih, ki so v podjetju že 10 ali več let (15,4%).

Slika 6.4: Struktura vzorca po izobrazbi v podjetju A



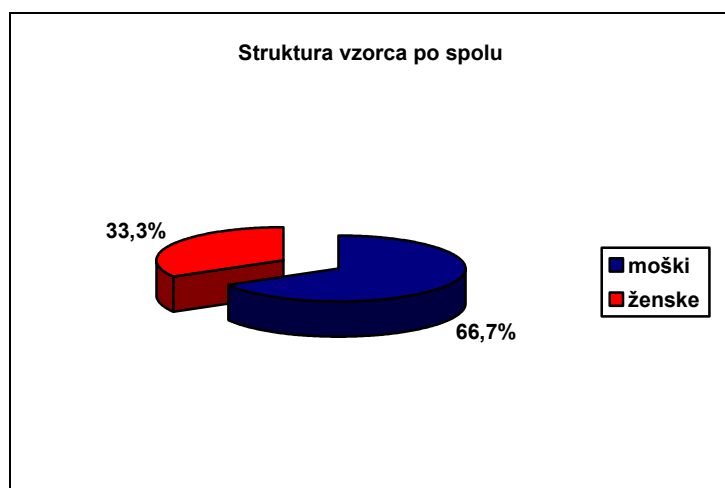
Večina anketirancev je končalo 4 letno srednjo šolo (64,1%), kar očitno zadošča zahtevam delovnih mest. Nekaj odstotkov (23,1%) je končalo višjo ali visoko šolo, fakulteto ali več. Zaposlenih z osnovno šolo ali manj (5,1%) in z 2 ali 3 letno strokovno šolo (7,7%), je v preučevanih oddelkih razmeroma malo. Če pa bi v vzorec zajeli vse zaposlene v tem podjetju, bi se odstotek zaposlenih z dokončano poklicno šolo, osnovno šolo ali manj močno povečal. Saj v podjetju približno 85% zaposlenih opravlja delo čistilke ali čistilca.

Anketa pa je vsebovala tudi vprašanje o zakonskem stanu in otrocih. Kar 69,2 odstotka anketiranih je poročenih ali pa živi v izvenzakonski skupnosti, 30,8 odstotkov pa je samskih. Pri vprašanju »Ali imate kaj otrok?« so odstotki tistih, ki so odgovorili z da zelo podobni odstotku poročenih (71,8%). Odstotki anketirancev, ki nimajo otrok, pa so zelo podobni odstotku samskih (28,2%).

6.4.2. PODJETJE B (banka)

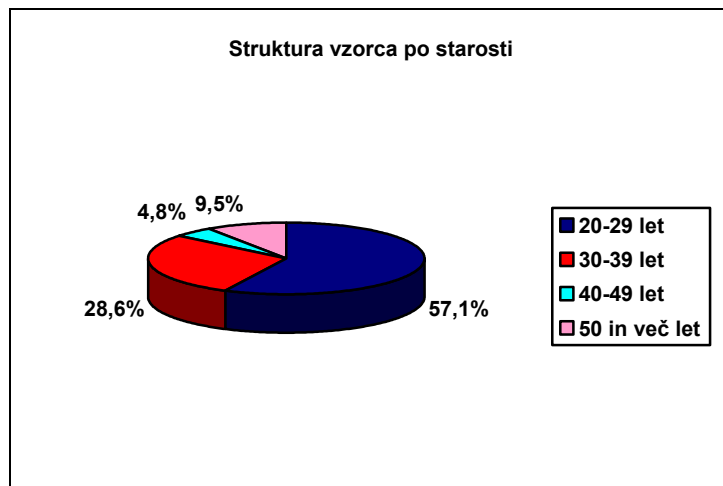
V sektorju, kjer je bila opravljena anketa, je bilo takrat 21 zaposlenih. Dostavljeno je bilo 21 anket, ki so jih vsi zaposleni izpolnili. Med njimi ni bilo neveljavnih. Na naslednjih slikah je predstavljena struktura vzorca podjetja B.

Slika 6.5: Struktura vzorca po spolu v podjetju B



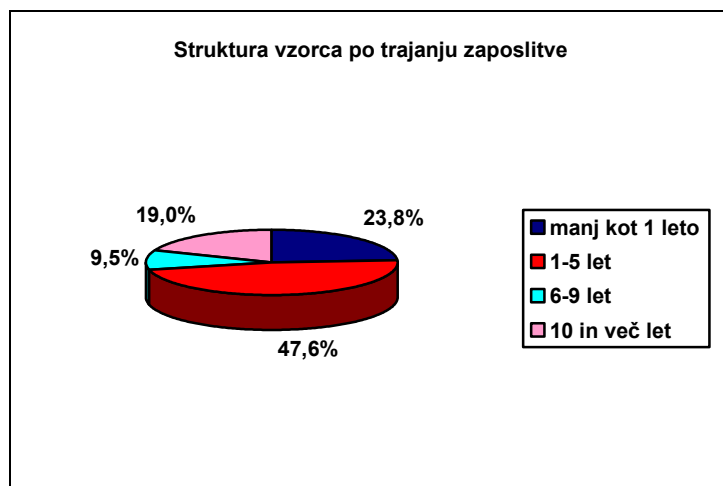
V podjetju B prevladujejo moški s 66,7 odstotki, žensk pa je le 33,3 odstotkov. Glede na naravo dela v sektorju, lahko rečemo, da je ta struktura pričakovana.

Slika 6.6: Struktura vzorca po starosti v podjetju B



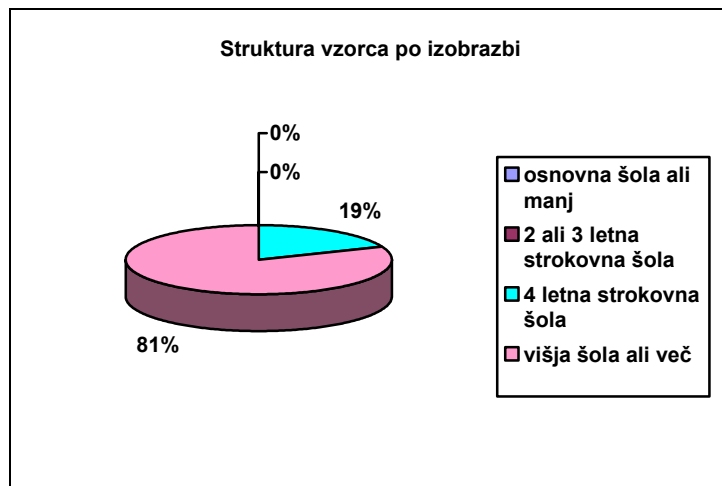
Starostna struktura preučevanega sektorja v podjetju B kaže na dokaj mlad kader, saj je kar 57,1% anketirancev starih od 20 do 29 let, sledijo jim anketiranci stari od 30 do 39 let z 28,6%. Gre za ljudi, ki so v svojem ustvarjalnem obdobju in lahko veliko nudijo podjetju. Nekaj odstotkov pa je tudi starejših od 40 in 50 let (skupaj 14,3%).

Slika 6.7: Struktura vzorca po trajanju zaposlitve v podjetju B



Po zgornji sliki lahko vidimo, da je kar 47,6 odstotkov anketirancev v podjetju zaposlenih od 1 do 5 let, sledijo pa jim tisti, ki so v podjetju manj kot 1 leto (23,8%). Glede na dokaj mlad kader, so rezultati trajanja zaposlitve pričakovani. Visok odstotek (skupno kar 71,4%) anketirancev z relativno kratko delovno dobo, lahko kaže na širjenje sektorja ali pa visoko fluktuacijo. Vendarle pa je tudi nekaj anketirancev, ki so v podjetju od 6 do 9 let (9,5%) in še več takih, ki so tu zaposleni že 10 ali več let (19%).

Slika 6.8: Struktura vzorca po izobrazbi v podjetju B



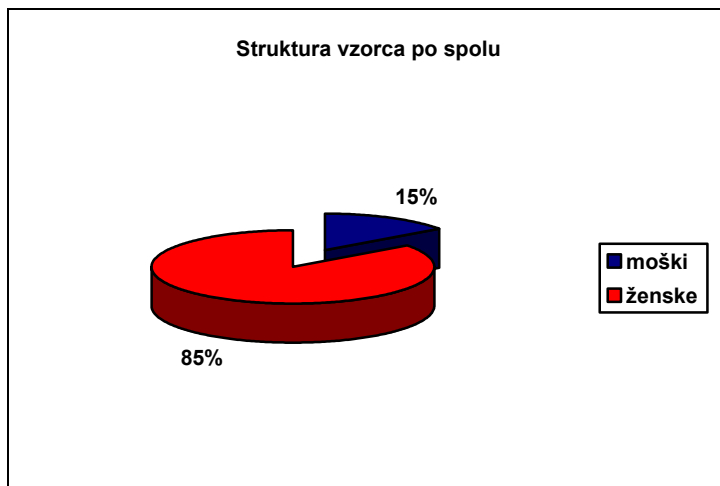
Kot vidimo v sektorju za potrebe dela potrebujejo visoko stopnjo izobrazbe, saj ima kar 81 odstotkov anketirancev višjo ali visoko šolo, fakulteto ali več. Nekaj odstotkov (19%) jih ima končano 4 letno srednjo šolo (ti anketiranci po vsej verjetnosti opravljajo manj zahtevna dela), nihče pa manj (2 ali 3 letno šolo, osnovno šolo ali manj).

Tudi v tem podjetju so anketiranci odgovarjali na vprašanji o zakonskem stanu in otrocih. Odstotek vezanih je v tem podjetju (poročen ali izvenzakonska skupnost) nekoliko manjši kot v podjetju A in znaša 42,9%, samskih pa je 57,1%, kar lahko pojasnimo tudi s starostno in izobrazbeno strukturo. Prav tako pa so odstotki tistih, ki že imajo otroke (38,1%) podobni odstotkom tistih, ki so vezani. Brez otrok pa je v tem sektorju kar 61,9 odstotkov anketirancev.

6.4.3. PODJETJE C (hotel)

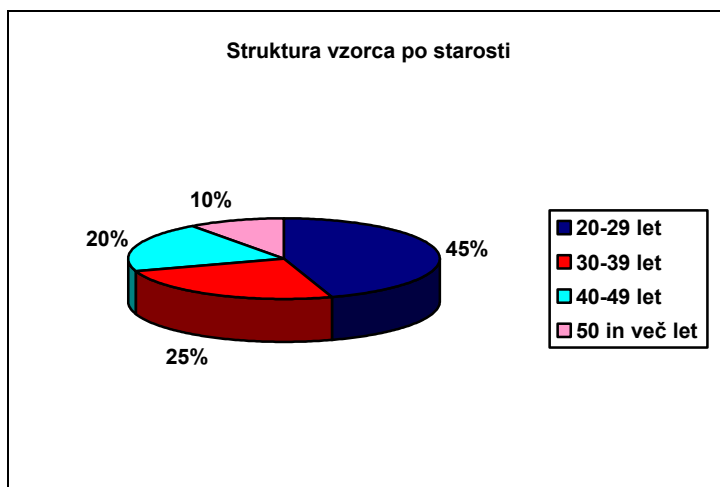
V podjetju C sem razdelila 30 anket (toliko je tudi zaposlenih), vendar sem izpolnjenih dobila le 20. Dokaj majhno število izpolnjenih anket, je rezultat odsotnosti zaposlenih, saj je bila anketa izvedena v poletnem mesecu, ko je bilo kar nekaj zaposlenih že na dopustu. Naslednje slike predstavljajo strukturo vzorca v podjetju C.

Slika 6.9: Struktura vzorca po spolu v podjetju C



Če pogledamo zgornjo sliko, lahko ugotovimo, da ženske prevladujejo kar s 85 odstotki, moških pa je le 15 odstotkov. Če bi v raziskavo zajeli vse zaposlene, se struktura zaposlenih po spolu ne bi bistveno spremenila.

Slika 6.10: Struktura vzorca po starosti v podjetju C



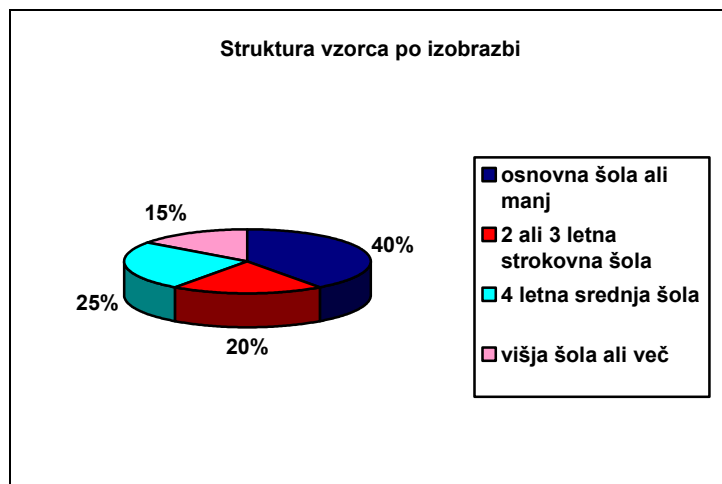
Tudi v tem podjetju prevladuje mlad kader, saj je kar 45% anketirancev starih od 20 do 29 let, s 25% jim sledijo anketiranci stari od 30 do 39 let, 20% je starih od 40 do 49 let in 10% 50 ali več let. Mlad kader je po vsej verjetnosti rezultat večjih sprememb v podjetju, med katerim je tudi zaposlovanje novih delavcev.

Slika 6.11: Struktura vzorca po trajanju zaposlitve v podjetju C



V podjetju je kar velik odstotek zaposlenih, ki so v podjetju manj kot eno leto (30%) ali pa od 1 do 5 let (15%), skupaj 45%, kar je zopet posledica sprememb, s katerimi se je srečalo podjetje. Vendar pa je 40% takih anketirancev, ki so v podjetju 10 ali več let, 15% pa jih je v podjetju od 6 do 9 let.

Slika 6.12: Struktura vzorca po izobrazbi v podjetju C



Med anketiranci prevladujejo zaposleni, ki imajo končano osnovno šolo ali manj (40%), sledijo jim anketiranci s končano 4 letno srednjo šolo (25%). Anketirancev s končano 2 ali 3 letno strokovno šolo je 20%, najmanj pa je zaposlenih z višjo ali visoko šolo, fakulteto ali več (15%), kar lahko glede na dejavnost podjetja tudi pričakujemo, saj je v hotelu največ razpoložljivih delovnih mest, kjer ne potrebujejo prav visoke izobrazbe (sobarice, čistilke, gostinski delavci...).

Na vprašanje o zakonskem stanu je 50% zaposlenih odgovorilo, da so poročeni ali pa živijo v izvenzakonski skupnosti, ravno tak odstotek pa je samskih. 55% anketirancev ima otroke, 45% odstotkov pa je brez otrok, kar je glede na delež vezanih in samskih pričakovati.

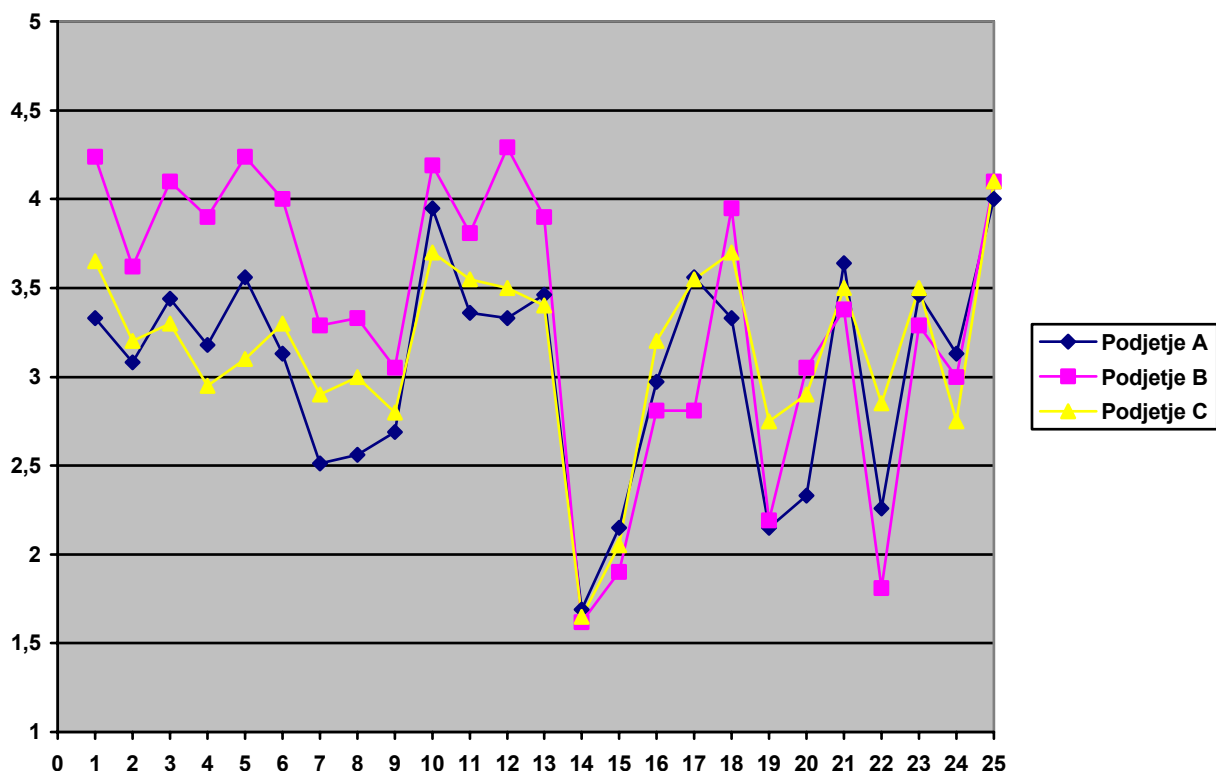
6.4.5. PRIMERJAVA PODJETIJ

Po analizi strukture vzorca za vsako podjetje posebej, lahko ugotovim, da med njimi obstajajo določene razlike. Najbolj se od ostalih dveh razlikuje podjetje B, predvsem po izobrazbeni strukturi, saj je delež (81%) zaposlenih s končano višjo šolo ali več mnogo višji kot v podjetjih A in C, hkrati pa v sektorju ni nikogar, ki ne bi imel končane vsaj 4 letne srednje šole. Razlikuje pa se tudi po spolni strukturi, saj je le v tem podjetju moških več kot žensk.

V nadaljevanju bom predstavila povprečne vrednosti odgovorov na trditve, kjer med podjetji pričakujem razlike. Te razlike so lahko odraz vedenja vodij, vzdušja v organizaciji, njenega okolja v katerem deluje in tudi karakteristik zaposlenih.

Na spodnji sliki (6.13) so prikazani povprečni odgovori za vsako od petindvajsetih trditev, za vsako podjetje posebej. Prvih petnajst trditev se nanaša na vedenje vodij in odnos med vodjo in anketirancem, naslednjih deset pa na pripadnost zaposlenih.

Slika 6.13: Povprečne vrednosti odgovorov po podjetjih



- | | |
|--|---|
| 1. Komunikacija med menoj in vodjo je pristna in iskrena. | 16. Zadovoljen/a bi bil/a, če bi v tej organizaciji delal/a do upokojitve. |
| 2. Vodja spodbuja mojo kreativnost. | 17. Čutim, kot da so težave organizacije tudi moje težave. |
| 3. Vodja ceni moje delo. | 18. Mislim, da bi prav tako lahko delal/a za drugo organizacijo, če bi bilo delo enako. |
| 4. Kaže zanimanje zame in upošteva moje potrebe. | 19. Ne počutim se kot del organizacije. |
| 5. Vodja mi zaupa in me spoštuje. | 20. Ne čutim se emocionalno vezanega na to organizacijo. |
| 6. Pri mojem delu mi pomaga in mi svetuje. | 21. Ta organizacija mi veliko pomeni. |
| 7. Pogosto me obvešča o mojih dosežkih. | 22. Sprejel/a bi skoraj vsako delo, da bi lahko ostal/a v tej organizaciji. |
| 8. Redno me obvešča o dogajanju v organizaciji. | 23. Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v tej organizaciji. |
| 9. Želi, da sodelujem pri pomembnih odločitvah za organizacijo in zaposlene. | 24. Uživam, ko razpravljam o svoji organizaciji z ljudmi zunaj nje. |
| 10. Vodjo spoštujem in mu zaupam. | 25. Pripravljen/a sem vložiti veliko truda v organizacijo, da bi pripomogel/a k njeni uspešnosti. |
| 11. Kadar ga potrebujem, je vedno na voljo. | |
| 12. Vodja je iskren, pošten in korekten. | |
| 13. Zadovoljen/a sem z odnosom, ki ga imam z vodjo. | |
| 14. Večkrat sem v sporu z vodjo. | |
| 15. Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/a. | |

Kot vidimo iz grafa 6.13, pri trditvah, ki se nanašajo na odnos z vodjo najbolj izstopa podjetje B, ki ima nekoliko višje vrednosti kot podjetji A in C. Največje razlike se kažejo pri vprašanih kot so: »Komunikacija med menoj in vodjo je pristna in iskrena.« (podjetje A: 3,33; B: 4,24; C: 3,65), »Vodja ceni moje delo.« (podjetje A: 3,44; B: 4,10; C: 3,30). Razlike so podobne pri skoraj vseh trditvah v tem sklopu, kjer podjetje B dosega višje povprečne vrednosti. Zanimivo je vprašanje o iskrenosti in korektnosti vodje (vprašanje št.12), kjer je povprečna vrednost za podjetje A 3,33, za podjetje B 4,29 in za podjetje C 3,50. V podjetju B se s trditvijo, da je vodja iskren, pošten in korekten strinja kar 90,5 odstotkov anketirancev, medtem ko je v podjetju A takih le 46,2% in v podjetju C 60%. Prav tako je zadovoljstvo z odnosom (vprašanje št. 13), ki ga ima anketirani z vodjo, v podjetju B nekoliko večje (podjetje A: 3,46; B: 3,90; C: 3,40), kar je glede na ostale odgovore v tem sklopu vprašanj tudi pričakovati. V podjetju B je z odnosom z vodjo zadovoljnih kar 76,2 odstotkov anketirancev, 23,8% se jih niti ne strinja niti strinja s to trditvijo, nihče pa ni tak, ki ne bi bil zadovoljen z odnosom z vodjo oziroma se ne bi strinjal s to trditvijo. V podjetju A pa se s to trditvijo strinja 56,4%, 20,5% pa se jih ne strinja, v podjetju C je situacija podobna, kjer se s trditvijo strinja 60% anketirancev, 20% pa se jih ne strinja. Pri zadnji trditvi (št. 15) v tem sklopu »Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/a.« sem pričakovala večje razlike. Vendar pa je glede na vsebino trditve, pričakovati večjo neiskrenost med anketiranci, ali pa je kljub kritiziranju vodij res le malo takih, ki bi vodjo zamenjali. V podjetju A je povprečna vrednost 2,15, v podjetju B 1,90, v podjetju C pa 2,05. Če povem drugače, v podjetju B ni nikogar, ki bi se s to trditvijo strinjal, kar 71,4% pa se jih ne strinja s to trditvijo. V podjetju A je prav tako velik odstotek tistih, ki vodje ne bi zamenjali (66,7%), vendar pa je 12,8 odstotkov takih, ki se s to trditvijo strinja. Tudi pri tem vprašanju so odgovori v podjetju C podobni odgovorom v podjetju A. 65 odstotkov anketirancev svojega vodjo ne bi zamenjalo, 10 odstotkov pa se s to trditvijo strinja.

Zadnjih deset trditev se nanaša na pripadnost zaposlenih. Pri teh vprašanih razlike niso tako velike. Zanimivo je, da podjetje B pri tem sklopu trditev največkrat dosega najnižjo povprečno vrednost in ne najvišjo tako kot pri sklopu vprašanj o vodenju. Lahko rečemo, da so anketiranci podjetja B najmanj pripadni, kljub dobrim odnosom z nadrejenim. Če pogledamo trditev 16 »Zadovoljen/a bi bil/a, če bi v tej organizaciji delal/a do upokojitve.«, vidimo, da je povprečna vrednost pri podjetju A 2,97. To pomeni, da se 41 odstotkov anketirancev strinja s to trditvijo,

35,9% pa ne. Pri podjetju B (povprečna vrednost 2,81) pa se s to trditvijo strinja le 19,1% anketirancev, pri podjetju C (povprečna vrednost 3,20) pa kar 45 odstotkov. Eno izmed bolj zanimivih vprašanj, je vprašanje 18 »Mislim, da bi prav tako lahko delal/a za drugo organizacijo, če bi bilo delo enako.«, povprečna vrednost za podjetje A je 3,33, za podjetje B 3,95 in za C 3,70. Pri vseh treh podjetjih so vrednosti dokaj visoke, kar kaže na to, da je kar nekaj anketirancev, ki se s to trditvijo strinja. Pri podjetju A se s to trditvijo strinja 56,4 odstotkov anketirancev, pri podjetju B kar 76,2% in pri podjetju C 50 odstotkov. Večje razlike se pokažejo tudi pri vprašanju številka 22 (»Sprejel/a bi skoraj vsako delo, da bi lahko ostal/a v organizaciji.«), kjer ima zopet podjetje B najnižjo povprečno vrednost (1,81), podjetje A 2,26 in podjetje C 2,85. v podjetju B je le 4,8% takih, ki bi sprejeli skoraj vsako delo in kar 81% takih, ki se s to trditvijo ne strinjajo. V podjetju A se s to trditvijo ne strinja 61,5 odstotkov, 15,4% pa se jih strinja. V podjetju C so rezultati nekoliko drugačni, s trditvijo se strinja kar 35% anketirancev, medtem ko se jih ne strinja 45%.

Manjšo pripadnost v podjetju B lahko pripišemo višji izobrazbi in starosti anketirancev. Mladi anketiranci z visoko izobrazbo se zavedajo svojih sposobnosti in zmožnosti ter s tem povezanih alternativ, ki so jim na izbiro. Poleg tega pa v podjetju še niso dovolj časa, da bi se emocionalno navezali nanj.

Razlike, ki se kažejo med podjetji so lahko odraz strukturnih značilnosti ali pa načina vodenja, vzdušja oziroma klime v organizaciji. Ali je vodja tisti, ki lahko poveča pripadnost zaposlenih, ali pa na pripadnost bolj vplivajo drugi dejavniki, bom skušala prikazati v naslednjih poglavjih.

6.5. ANALIZA PODATKOV

Kot sem že omenila je vprašalnik, poleg demografskih vprašanj, sestavljalo petindvajset trditev, ki opisujejo dve dimenziji. Prvih petnajst trditev sestavlja dimenzijo ODNOS Z VODJO, ostalih deset pa dimenzijo PRIPADNOST.

Najprej sem hotela preveriti, če spremenljivke merijo predpostavljeno dimenzijo, zato sem med spremenljivkami posameznega sklopa uporabila Pearsonov koeficient korelacije. Ker pa je predpogoj za ta koeficient normalno porazdeljevanje spremenljivk, sem iz nadaljnje obravnave

izključila vse spremenljivke, ki tega predpogoja ne izpolnjujejo. Pri dimenziji ODNOS Z VODJO izključimo spremenljivki 10 in 14 (»Vodjo spoštujem in mu zaupam.«, »Večkrat se sem v sporu z vodjo«.), pri dimenziji PRIPADNOST pa spremenljivko 25 (»Pripravljen/a sem vložiti veliko truda v organizacijo, da bi pripomogel/a k njeni uspešnosti.«). Za nadaljnjo obravnavo nam ostane naslednjih 22 spremenljivk, 13 v sklopu vodenja in 9 v sklopu pripadnosti.

Dimenzija ODNOS Z VODJO:

1. Komunikacija med menoj in vodjo je pristna in iskrena.
2. Vodja spodbuja mojo kreativnost.
3. Vodja ceni moje delo.
4. Kaže zanimanje zame in upošteva moje potrebe.
5. Vodja mi zaupa in me spoštuje.
6. Pri mojem delu mi pomaga in mi svetuje.
7. Pogosto me obvešča o mojih dosežkih.
8. Redno me obvešča o dogajanju v organizaciji.
9. Želi, da sodelujem pri pomembnih odločitvah za organizacijo in zaposlene.
11. Kadar ga potrebujem je vedno na voljo.
12. Vodja je iskren, pošten in korekten.
13. Zadovoljen/a sem z odnosom, ki ga imam z vodjo.
15. Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/a.

Dimenzija PRIPADNOST:

16. Zadovoljen/a bi bila, če bi v tej organizaciji delal/a do upokojitve.
17. Čutim, kot da so težave organizacije tudi moje težave.
18. Mislim, da bi prav tako lahko delal/a za drugo organizacijo, če bi bilo delo enako.
19. Ne počutim se kot del organizacije.
20. Ne čutim se emocionalno vezanega na to organizacijo.
21. Ta organizacija mi veliko pomeni.
22. Sprejel/a bi skoraj vsako delo, da bi lahko ostal/a v organizaciji.
23. Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v tej organizaciji.
24. Uživam, ko razpravljam o svoji organizaciji z ljudmi zunaj nje.

Zaradi lažje interpretacije sem rekodirala spremenljivki z negativno trditvijo (spremenljivki 19 in 20) in jima obrnila merske lestvice. Tako sta sedaj tudi ti dve spremenljivki pozitivni. Spremenljivka 19 se sedaj glasi »Počutim se kot del organizacije.«, spremenljivka 20 pa »Čutim se emocionalno vezanega na to organizacijo.«.

6.5.1. OCENJEVANJE ZANESLJIVOSTI MERSKEGA INSTRUMENTA POSAMEZNIH DIMENZIJ

Z uporabo Pearsonovega koeficienta korelacije sem preverila, če spremenljivke opisujejo predpostavljeno dimenzijo. Če bodo spremenljivke, ki merijo posamezno dimenzijo, med seboj statistično značilno korelirale, to pomeni, da je posamezna dimenzija zanesljivo izmerjena. Koeficient korelacije lahko zavzame vrednosti v intervalu od -1 do 1 . Če je vrednost koeficienta pozitivna in blizu 1 , gre za pozitivno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti ene spremenljivke večajo vrednosti tudi druge spremenljivke. Če pa je koeficient negativen in blizu -1 , gre za negativno povezanost, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti ene spremenljivke, vrednosti druge manjšajo. Če pa koeficient zavzema vrednosti blizu 0 , pa spremenljivki med seboj nista povezani (glej Ferligoj, 1995: 177).

Spodnja tabela (tabela 6.14) nam prikazuje koeficiente korelacije med spremenljivkami sklopa odnos z vodjo. Kot lahko vidimo so vse spremenljivke statistično značilno povezane, z visokim koeficientom korelacije, zato lahko rečemo, da je dimenzija vodenja dovolj dobro izmerjena.

Naslednja tabela (6.15) nam kaže koeficiente korelacije med spremenljivkami sklopa pripadnost. Kot vidimo je tudi med temi spremenljivkami povezanost statistično značilna z visokimi koeficienti korelacije. Zato lahko tudi za to dimenzijo rečemo, da je dovolj dobro izmerjena. V nadaljevanju bo sledila še podrobnejša analiza s postopkom faktorjska analiza.

Tabela 6.14: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami sklopa ODNOS Z VODJO

Correlations

		1.Ko munik	2.spod buj	3. ceni	4.zani ma	5. zaupa	6. pomaga	7. obvesca	8. dogajana	9.sode luj	11.nav oljo	12.isk ren	13. Zadovol	15. zamen ja
1.Komu nik	P C	1.000	.753**	.669**	.598**	.727**	.689**	.607**	.612**	.514**	.594**	.797**	.811**	-.703**
2. spodbuj	P C	.753**	1.000	.692**	.645**	.633**	.659**	.656**	.523**	.547**	.549**	.631**	.704**	-.660**
3. ceni	P C	.669**	.692**	1.000	.619**	.718**	.536**	.544**	.578**	.479**	.597**	.612**	.627**	-.585**
4.zanim a	P C	.598**	.645**	.619**	1.000	.690**	.593**	.454**	.534**	.356**	.622**	.641**	.654**	-.604**
5. zaupa	P C	.727**	.633**	.718**	.690**	1.000	.619**	.497**	.623**	.438**	.543**	.716**	.646**	-.555**
6. pomaga	P C	.689**	.659**	.536**	.593**	.619**	1.000	.681**	.429**	.473**	.599**	.649**	.676**	-.649**
7. obvesca	P C	.607**	.656**	.544**	.454**	.497**	.681**	1.000	.474**	.525**	.545**	.538**	.467**	-.493**
8. dogajan	P C	.612**	.523**	.578**	.534**	.623**	.429**	.474**	1.000	.599**	.408**	.608**	.551**	-.562**
9.sodelu j	P C	.514**	.547**	.479**	.356**	.438**	.473**	.525**	.599**	1.000	.375**	.428**	.431**	-.461**
11.navol jo	P C	.594**	.549**	.597**	.622**	.543**	.599**	.545**	.408**	.375**	1.000	.708**	.664**	-.659**
12. iskren	P C	.797**	.631**	.612**	.641**	.716**	.649**	.538**	.608**	.428**	.708**	1.000	.820**	-.680**
13.Zado vol	P C	.811**	.704**	.627**	.654**	.646**	.676**	.467**	.551**	.431**	.664**	.820**	1.000	-.778**
15.zame nja	P C	-.703**	-.660**	-.585**	-.604**	-.555**	-.649**	-.493**	-.562**	-.461**	-.659**	-.680**	-.778**	1.000

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

**0,01 ≤ p ≤ 0,05

Tabela 6.15: Pearsonov koeficient korelacije med spremenljivkami sklopa PRIPADNOST

Correlations

		16.upo koi	17. tezave	18.dru gaor	21.. pomen i	22. delo	23. Ponos	24.Uzi vam	20. emoc	19. del
16.upokoi	PC	1.000	.414**	-.335**	.645**	.567**	.626**	.354**	.441**	.338**
17. tezave	PC	.414**	1.000	-.183	.674**	.307**	.539**	.423**	.454**	.444**
18.drugaor	PC	-.335**	-.183	1.000	-.164	-.264*	-.343**	-.211	-.309**	-.305**
21. pomen	PC	.645**	.674**	-.164	1.000	.464**	.777**	.571**	.588**	.620**
22.delo	PC	.567**	.307**	-.264*	.464**	1.000	.509**	.210	.347**	.183
23. Ponos	PC	.626**	.539**	-.343**	.777**	.509**	1.000	.619**	.487**	.490**
24.Uzivam	PC	.354**	.423**	-.211	.571**	.210	.619**	1.000	.432**	.433**
20.emoc	PC	.441**	.454**	-.309**	.588**	.347**	.487**	.432**	1.000	.543**
19.del	PC	.338**	.444**	-.305**	.620**	.183	.490**	.433**	.543**	1.000

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**0,01 ≤ p ≤ 0,05

6.5.2. FAKTORSKA ANALIZA

Faktorska analiza sodi med multivariatne metode raziskovanja in služi za bolj podrobno analizo empiričnih podatkov in testiranje hipotez. S faktorsko analizo skušamo opazovanim spremenljivkam najti manjše število temeljnih spremenljivk, ki pojasnjujejo njihovo medsebojno povezanost. Te nove, temeljne spremenljivke imenujemo faktorji. Glavni cilj te metode je ugotoviti, ali lahko z manjšim številom novih spremenljivk oziroma faktorjev pojasnimo zveze med opazovanimi spremenljivkami.

6.5.2.1. IZPELJAVA FAKTORSKE ANALIZE

Tabela 6.16: Odstotki pojasnjene variance

Total Variance Explained							
Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums
	Total	%of Variance	Cumulative %	Total	%of Variance	Cumulative %	Total
1	9.323	42.377	42.377	8.944	40.652	40.652	8.530
2	3.860	17.546	59.923	3.429	15.585	56.237	4.897
3	1.147	5.214	65.137				
4	1.125	5.115	70.252				
5	.876	3.981	74.234				
6	.699	3.176	77.410				
7	.649	2.951	80.361				
8	.575	2.614	82.975				
9	.507	2.307	85.281				
10	.497	2.261	87.543				
11	.428	1.947	89.490				
12	.384	1.746	91.236				
13	.364	1.657	92.892				
14	.295	1.340	94.232				
15	.231	1.048	95.281				
16	.227	1.033	96.314				
17	.205	.930	97.244				
18	.158	.717	97.961				
19	.148	.673	98.634				
20	.125	.567	99.201				
21	9.277E-02	.422	99.623				
22	8.296E-02	.377	100.000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

^a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

V primeru opazovanih spremenljivk vidimo, da prvi skupni faktor pojasni kar 40,65% skupne variance merjenih spremenljivk, drugi faktor pa nadaljnjih 15,59%. Dva faktorja skupaj pojasnujeta 56,24% celotne variabilnosti merjenih spremenljivk.

Tabela 6.17: Matrika faktorskih uteži z dvema faktorjema

SPREMENLJIVKA	Faktor 1	Faktor 2
1. Komunikacija med menoj in vodjo je pristna in iskrena.	.897	
5. Vodja mi zaupa in me spoštuje.	.870	-.207
12. Vodja je iskren, pošten in korekten.	.864	
13. Zadovoljen/a sem z odnosom, ki ga imam z vodjo.	.824	.105
3. Vodja ceni moje delo.	.820	-.119
2. Vodja spodbuja mojo kreativnost.	.786	.154
6. Pri mojem delu mi pomaga in mi svetuje.	.780	
15. Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/a.	-.746	-.194
8. Redno me obvešča o dogajanju v organizaciji.	.723	-.101
4. Kaže zanimanje zame in upošteva moje potrebe.	.719	.139
11. Kadar ga potrebujem je vedno na voljo.	.700	.140
7. Pogosto me obvešča o mojih dosežkih.	.679	
9. Želi, da sodelujem pri pomembnih odločitvah za organizacijo in zaposlene.	.585	
21. Ta organizacija mi veliko pomeni.		.893
23. Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v tej organizaciji.		.834
16. Zadovoljen/a bi bil/a, če bi v tej organizaciji ostal/a do upokojitve.		.738
17. Čutim, kot da so težave organizacije tudi moje težave.		.672
22. Sprejel/a bi skoraj vsako delo, da bi lahko ostal/a v tej organizaciji.	-.191	.619
20. Čutim se emocionalno vezanega na to organizacijo.	.239	.596
19. Počutim se kot del organizacije.	.276	.539
24. Uživam, ko razpravljam o svoji organizaciji z ljudmi zunaj nje.	.262	.525
18. Mislim, da bi prav tako lahko delal/a za drugo organizacijo, če bi bilo delo enako.		-.382

Rezultati faktorjske analize pokažejo strukturo spremenljivk po faktorjih kot sem pričakovala. Število faktorjev ostaja enako, prav tako pa ni sprememb pri spremenljivkah. Dimenzija ODNOS Z VODJO ostaja enaka, vse spremenljivke, ki sem jih določila imajo visoko vrednost na faktorju. Prav tako pa ostaja enaka dimenzija PRIPADNOST, saj vse spremenljivke ostanejo v tej dimenziji, z visoko vrednostjo na faktorju. Po redukciji ostane 22 spremenljivk, ki opisujejo

posameznikov odnos do organizacije, v ozadju katerih sta dva faktorja, ki izstopata. Posameznikov odnos do organizacije najbolj določata *odnos z vodjo* in *pripadnost*.

6.5.3. ŠE NEKAJ UGOTOVITEV

Po končani faktorski analizi sem preverila še nekaj povezav med faktorjema in nekaterimi drugimi spremenljivkami ter karakteristikami anketirancev. Vplive med različnimi spremenljivkami in faktorjema sem preverjala z regresijsko analizo in Pearsonovim koeficientom korelacije.

Tabela 6.18: Pearsonov koeficient korelacije med demografskimi spremenljivkami in faktorjem 1 – ODNOS Z VODJO

		FAC1_1
Trajanje zaposlitve	PC	-.210
	Sig. (2-tailed)	.061
Izobrazba	PC	.353**
	Sig. (2-tailed)	.001
Starost	PC	-.124
	Sig. (2-tailed)	.274
Spol	PC	.060
	Sig. (2-tailed)	.600
Zakonski stan	PC	-.131
	Sig. (2-tailed)	.247
Otroci	PC	-.141
	Sig. (2-tailed)	.212

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

** $0,01 \leq p \leq 0,05$

Če pogledamo zgornjo tabelo (tabela 6.18) vidimo, da s faktorjem ODNOS Z VODJO statistično značilno korelira le spremenljivka IZOBRAZBA. Povezava med faktorjem in spremenljivko je pozitivna, kar pomeni, da se z večanjem vrednosti ene spremenljivke večajo vrednosti tudi druge spremenljivke. Torej lahko rečem, da višjo kot ima anketiranec izobrazbo, boljši je tudi njegov odnos z vodjo. Po vsej verjetnosti imajo anketiranci z višjo izobrazbo tudi višje delovno mesto, kar pomeni, da imajo bolj pogosto stike z vodjo. Njihovi stiki pa so bolj pristni, komunikacija

bolj odprta, hkrati pa imajo več možnosti za sodelovanje pri pomembnih vprašanjih za organizacijo. Zato je njihov odnos bolj kvaliteten in so z vodjo bolj zadovoljni kot anketiranci z nižjo izobrazbo.

Enak rezultat dobimo z regresijsko analizo, v katere končni model so vključene samo neodvisne spremenljivke, ki statistično značilno vplivajo na odvisno spremenljivko (faktor 1 – ODNOS Z VODJO). Analiza mi pokaže, da je le spremenljivka IZOBRAZBA linearno povezana z odvisno spremenljivko. Z njo pojasnimo 12,4% variabilnosti odvisne spremenljivke. Ostale spremenljivke (starost, trajanje zaposlitve, spol, zakonski stan, otroci) so bile izključene iz regresijskega modela.

Tabela 6.19: Pearsonov koeficient korelacije med demografskimi spremenljivkami in faktorjem 2 – PRIPADNOST

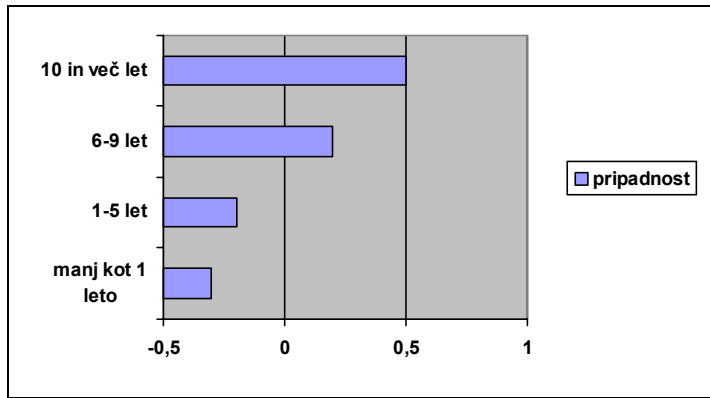
		FAC2_1
Trajanje zaposlitve	PC	.327**
	Sig. (2-tailed)	.003
Izobrazba	PC	-.187
	Sig. (2-tailed)	.096
Starost	PC	.323**
	Sig. (2-tailed)	.004
Spol	PC	-.089
	Sig. (2-tailed)	.431
Zakonski stan	PC	.299**
	Sig. (2-tailed)	.007
Otroci	PC	.385**
	Sig. (2-tailed)	.000

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

**0,01 ≤ p ≤ 0,05

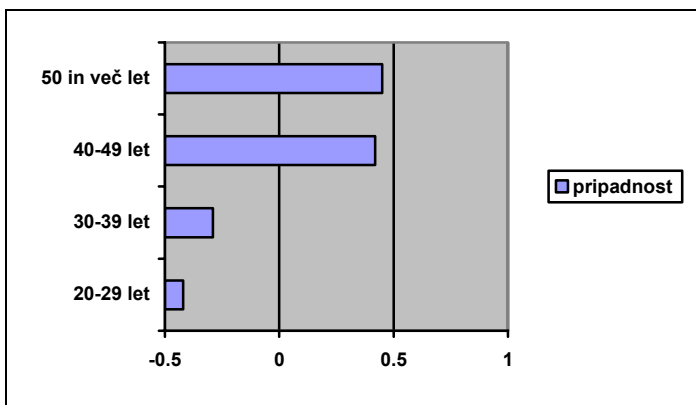
V tabeli 6.19 vidimo, da faktor 2 – PRIPADNOST statistično značilno pozitivno korelira s spremenljivkami TRAJANJE ZAPOSLOTITVE, STAROST, ZAKONSKI STAN in OTROCI, pri kateri je korelacija najmočnejša. Z dolžino delovne dobe se povečuje tudi pripadnost, saj so zaposleni, ki so v organizaciji dalj časa bolj emocionalno navežejo na sodelavce in na samo organizacijo ter se z njo identificirajo. Prav tako je s starostjo anketirancev, starejši so, bolj so pripadni, kar pa je po vsej verjetnosti povezano z delovno dobo anketiranca v organizaciji.

Slika 6.20: Trajanje zaposlitve anketirancev in njihova pripadnost



Zgornji graf (graf 6.20) prikazuje povprečne vrednosti na faktorju, glede na trajanje zaposlitve v organizaciji. Iz grafa je jasno razvidno, da se pripadnost povečuje z dolžino delovne dobe.

Slika 6.21: Starost anketirancev in njihova pripadnost



Tudi ta graf (6.21) nazorno kaže, da se pripadnost povečuje s starostjo anketirancev. Starejši kot so anketiranci večja je njihova pripadnost. Najmanj pripadni so anketiranci stari od 20 do 29 let, kar lahko pripišemo tudi kratki delovni dobi, v kateri se še niso identificirali z organizacijo in vzpostavili močnejših vezi z ostalimi zaposlenimi, ali pa zaznavanju alternativ, ki so jim še na voljo.

Kot sem že omenila pa pripadnost statistično pozitivno korelira še s spremenljivkama ZAKONSKI STAN in OTROCI. Rezultati kažejo, da so poročeni bolj pripadni kot samski in da so anketiranci z otroci bolj pripadni kot tisti brez otrok. Zaposleni z otroci so bolj odvisni od zaposlitve, saj morajo preživljati družino, zato so tudi bolj pripadni. Večina poročenih ima tudi

otroke, zato je koeficient korelacije med tema dvema spremenljivkama visok (PC: 0.769, Sig.: 0.000).

Tabela 6.22: Pearsonov koeficient korelacije med posameznimi spremenljivkami in faktorjem 2 – PRIPADNOST

		FAC2_1
2. Vodja spodbuja mojo kreativnost.	PC Sig. (2-tailed)	.373** .001
4. Kaže zanimanje zame in upošteva moje potrebe.	PC Sig. (2-tailed)	.340** .002
11. Kadar ga potrebujem je vedno na voljo.	PC Sig. (2-tailed)	.335** .002
13. Zadovoljen/a sem z odnosom, ki ga imam z vodjo.	PC Sig. (2-tailed)	.333** .003
15. Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/a.	PC Sig. (2-tailed)	-.404** .000

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

**0,01 ≤ p ≤ 0,05

V zgornji tabeli (6.22) so posamezne spremenljivke, ki sem jih uvrstila v dimenzijo ODNOS Z VODJO in statistično značilno korelirajo s pripadnostjo²⁷. Kot vidimo iz tabele, so anketiranci, ki jih vodja spodbuja, kaže zanimanje zanje, upošteva njihove potrebe, jim je vedno na voljo in so zadovoljni z odnosom, ki ga imajo z njim, bolj pripadni kot ostali. Prav tako vidimo, da spremenljivka »Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/a.« negativno korelira s pripadnostjo. Lahko rečemo, da so tisti zaposleni, ki bi svojega vodjo zamenjali, tudi manj pripadni organizaciji.

Z regresijsko analizo sem preverjala statistično povezanost med posameznimi spremenljivkami, ki tvorijo dimenzijo ODNOS Z VODJO in faktorjem 2 – PRIPADNOST. Rezultati se nekoliko razlikujejo kot pri koeficientu korelacije. V končni model so vključene le spremenljivke, ki statistično značilno vplivajo na odvisno spremenljivko. V prvem koraku je v model vključena spremenljivka »Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/a.«, ki je nabolj linearno povezana z

²⁷ Za celotno tabelo Pearsonov koeficient korelacije med posameznimi spremenljivkami in FAC2_1 glej prilogo D.

odvisno spremenljivko (najmočnejšo povezanost nam pokaže tudi koeficient korelacije). Nato je vključena naslednja spremenljivka, ki je najmočnejše povezana z odvisno spremenljivko »Vodja mi zaupa in me spoštuje.«. V tretjem koraku je vključena še spremenljivka »Kaže zanimanje zame in upošteva moje potrebe.«, nato pa še spremenljivka »Vodja spodbuja mojo kreativnost.«. S spremenljivkami skupno pojasnimo 35,3% variabilnosti odvisne spremenljivke. Ostale spremenljivke, ki tvorijo dimenzijo ODNOS Z VODJO, so bile izključene iz regresijskega modela.

Po predstavitvi rezultatov različnih analiz, pa bom preverila še, če postavljene tri hipoteze držijo.

6.6. PREVERJANJE HIPOTEZ

H1: Zadovoljstvo z vodjo pozitivno vpliva na pripadnost anketirancev.

To je glavna hipoteza moje diplomske naloge, saj sem čez celo nalogo skušala prikazati pomen vodenja in odnosa med zaposlenim in vodjo za razvoj pripadnosti zaposlenih.

Po različnih analizah to hipotezo lahko sprejemem, saj analize kažejo statistično značilno pozitivno povezanost med pripadnostjo in nekaterimi spremenljivkami (Vodja spodbuja mojo kreativnost., Kaže zanimanje zame in upošteva moje potrebe., Kadar ga potrebujem je vedno na voljo., Vodja mi zaupa in me spoštuje.), ki opisujejo vedenje vodij. Čeprav Pearsonov koeficient korelacije ni zelo visok, pokaže statistično značilno pozitivno povezanost med spremenljivko »Zadovoljen/a sem z odnosom, ki ga imam z vodjo.« in pripadnostjo, kar spet potrjuje to hipotezo. Saj kaže, da so zaposleni, ki so bolj zadovoljni z odnosom, ki ga imajo z vodjo, tudi bolj pripadni. Poleg tega pa sem ugotovila še obratnosorazmerno povezanost med spremenljivko »Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/a.« in pripadnostjo (regresijska analiza pokaže, da je ta spremenljivka najbolj linearno povezana z odvisno spremenljivko). Zato lahko sklepam, da je pri anketirancih, ki niso zadovoljni z vodjem in ga želijo zamenjati, tudi pripadnost nižja kot pri anketirancih, ki so zadovoljni z vodjem.

H2: Trajanje zaposlitve v podjetju vpliva na pripadnost anketirancev.

S to hipotezo sem želela preveriti, če se z dolžino delovne dobe povečuje tudi pripadnost. Tudi to hipotezo lahko sprejemem, saj mi Pearsonov koeficient korelacije pokaže statistično značilno

pozitivno povezanost. Hkrati pa mi povprečne vrednosti na faktorju pripadnost glede na trajanje zaposlitve (glej graf 6.20) jasno kažejo razlike. Najbolj pripadni so anketiranci, ki so v podjetju 10 in več let, najmanj pa tisti, ki so v podjetju manj kot 1 leto.

H3: Izobrazba anketiranca vpliva na njegovo pripadnost.

Pričakovala sem, da bodo anketiranci z visoko izobrazbo manj pripadni kot anketiranci z nižjo izobrazbo, vendar mi rezultati tega ne pokažejo. To hipotezo moram zavriniti, saj koeficient korelacije med izobrazbo in pripadnostjo ne pokaže statistično značilne povezanosti. To pa nam potrdi še regresijska analiza, ki spremenljivko izobrazba prav tako izključi iz končnega modela.

7. ZAKLJUČEK

V današnjem času hitrih sprememb, globalne konkurence in razvoja informacijske tehnologije je uspešna lahko le organizacija, ki se je sposobna prilagajati. Zaradi prilagajanja spremembam pa organizacija svojim zaposlenim ne more več dajati dolgoročnih obljub. Zaposleni so razočarani, počutijo se izdane, zato delajo le toliko kot je nujno. Vendar pa se mora vsaka organizacija zavedati, da so ljudje vir konkurenčne prednosti, saj le njih ni mogoče kopirati. Zato mora doseči, da so zaposleni pripravljeni s svojim znanjem in sposobnostmi čim bolj prispevati k njeni uspešnosti. Prav zaradi vseh teh sprememb in naraščajočega pritiska okolja zaposleni predstavljajo bistvo organizacije, zato je zelo pomembno, da jim ta lahko zaupa. Vredni zaupanja pa so zaposleni, ki so predani delu, želijo prispevati k dosegu ciljev in se žrtvujejo za organizacijo. Vse to pa so značilnosti zaposlenih, ki so pripadni. Lahko rečemo, da je v tem času negotovosti za organizacijo zelo pomembna pripadnost njenih zaposlenih. Kako doseči pripadnost pa za organizacije predstavlja izziv. Zaradi svojega položaja pa ima tu zelo pomembno vlogo vodja, ki se mora ukvarjati z različnimi vprašanji. Kako pripraviti zaposlene, da bodo dali največ od sebe? Kaj lahko on naredi, da bo delo za zaposlene imelo pomen in jim predstavljalo izziv? Kako ustvariti pripadnost zaposlenih?

Skozi diplomsko nalogo sem ugotovila, da kljub povečani negotovosti v organizacijah pripadnost zaposlenih ostaja pomemben in skoraj nujen del organizacijskega življenja. Teorija in različne raziskave kažejo, da na pripadnost najbolj vplivajo narava in kvaliteta delovnih izkušenj, med katere spadata tudi vedenje vodij in medosebni odnosi. Vodja mora vedeti, da pripadnost organizaciji prinaša koristi, zato jo mora spodbujati. Pomembno je, da razume proces razvijanja pripadnosti, pozna različne oblike, prediktorje in njene posledice. Vedeti mora, da imata emotivna in normativna pripadnost pozitivne učinke, medtem ko ima kalkulativna pripadnost tudi negativne posledice. Tako se lahko zavestno odloči za vedenje, ki podpira predvsem emotivno in normativno pripadnost. Prav tako pa lahko zaradi svojega položaja določi smernice za oblikovanje kulture in klime v organizaciji. Zavedati se mora, da današnji zaposleni zahtevajo drugačno ravnanje kot v preteklosti, zato mora temu prilagoditi svoj način vodenja. V vzponu so predvsem demokratične in timske metode. Vodja mora zaposlenim dati možnost, da se ustvarjalno izražajo in jim pokazati, da je njihov prispevek v organizaciji pomemben. Ključno je,

da ustvari razmere za razvoj zdravih medosebnih odnosov, ki temeljijo na zaupanju, medsebojnem spoštovanju, podpori, sodelovanju in odprti komunikaciji.

Kako pomembna je vloga vodje pri ustvarjanju razmer za razvoj pripadnosti zaposlenih, pa mi potrди tudi moja raziskava. Na osnovi rezultatov moje ankete lahko potrđim dve hipotezi, ki sem jih postavila na začetku raziskave.

- **Zadovoljstvo z vodjo pozitivno vpliva na pripadnost anketirancev.**
- **Trajanje zaposlitve v podjetju vpliva na pripadnost anketirancev.**

Prva hipoteza je tudi glavna hipoteza, ki jo potrjuje tako teoretični kot empirični del moje naloge. Z njo potrđim, da so delovne izkušnje, predvsem vedenje vodij in odnos med zaposlenim in vodjo izrednega pomena. Če vodja spodbuja zaposlene, jim je na voljo, kaže zanimanje za njih, upošteva njihove potrebe in jim zaupa, ustvarja primerno klimo za razvoj pripadnosti. Zaposleni, ki so bolj zadovoljni z odnosom, ki ga imajo s svojim vodjo, so tudi bolj pripadni.

Potrđim lahko tudi drugo hipotezo, saj nam rezultati pokažejo, da se z delovno dobo povečuje tudi pripadnost. Dalj časa so ljudje v podjetju bolj so pripadni, saj razvijejo močnejše emotivne vezi z organizacijo.

Na osnovi rezultatov analiz pa ne moremo sprejeti tretje hipoteze.

- **Izobrazba anketiranca vpliva na njegovo pripadnost.**

Raziskave na področju pripadnosti, predvsem vpliva vodij na pripadnost, so precej nekonsistentne. Nekatere raziskave kažejo pozitivno povezanost, nekatere negativno in spet druge nobene povezanosti. Ker je moja raziskava že vnaprej omejena (velikost vzorca, čas, metodološki pristopi), rezultatov ne moremo posploševati. Vendar lahko vseeno trđim, na podlagi literature in tudi moje raziskave, da je vloga vodje v ustvarjanju ugodnih pogojev za razvoj pripadnosti zelo pomembna.

Rezultati moje ankete, ki je bila opravljena v treh slovenskih podjetjih, pokaže določene razlike med njimi, tako pri vprašanih o odnosu z vodjo kot pri vprašanih o pripadnosti. Po analizi

vprašalnika o pripadnosti lahko rečemo, da so zaposleni v teh treh podjetjih bolj ali manj pripadni. Razlike niso tako velike, v podjetjih A in C so nekoliko bolj pripadni kot v podjetju B. Kar lahko razložim predvsem z visoko izobrazbo in starostjo zaposlenih v tem podjetju, saj imajo mladi izobraženi ljudje na trgu delovne sile več možnosti in jim ni potrebno ostati v organizaciji pod vsakimi pogoji. Vendar pa pripadnost zaposlenih v teh podjetjih ni tako visoka, da ne bi mogla biti višja. Del vprašalnika o odnosu z vodjo pa kaže večje razlike. Le v podjetju B ni nikogar, ki bi bil nezadovoljen z odnosom z vodjo in nikogar, ki bi ga želel zamenjati. Nezadovoljne anketirance, ki bi želeli zamenjati vodjo, pa najdemo tako v podjetju A kot v podjetju C. To je lahko koristen podatek za organizacije in vodje, ki so bili vključeni v to raziskavo.

Vodje v teh podjetjih bodo morali v prihodnosti še več pozornosti nameniti človeškemu dejavniku, če bodo hoteli ostati konkurenčni. Saj dobrega, predanega, ustvarjalnega in nadarjenega delavca ni tako lahko nadomestiti. Zaposleni so vir konkurenčne prednosti, zato so njihove potrebe pomembne. Tisti, ki bodo lahko na delovnem mestu uporabljali svoje sposobnosti, vodje pa bodo spodbujali njihovo kreativnost, bodo delu in organizaciji bolj predani. Odprta komunikacija, obveščanje o dosežkih in dogajanju v organizaciji, pomoč, iskrenost in zaupanje povzročijo, da so zaposleni bolj zadovoljni z odnosom, ki ga imajo z vodjo in ga ne želijo zamenjati. To pa je zelo pomembno, saj ravno želja zamenjati vodjo, najbolj negativno vpliva na pripadnost.

Ker je pomembno, kako zaposleni zaznavajo vodjo, bi bilo v organizaciji potrebno vsaj letno preverjanje njihovega zadovoljstva z nadrejenim. Rezultati takih preverjanj pa so vodji lahko v pomoč pri izboljševanju oziroma spreminjanju odnosov med njim in zaposlenimi.

Skozi teoretični in empirični del naloge sem pokazala, kako pomembna je vloga vodje pri ustvarjanju pripadnosti zaposlenih in kako pomembno je postavljanje potreb zaposlenih na prvo mesto v organizaciji. Naj na koncu še enkrat poudarim pomen pripadnosti: Samo pripadni zaposleni bodo kos kompleksnim spremembam v organizaciji ter njenem okolju in tako prispevali k njeni uspešnosti.

8. LITERATURA

1. Adizes, Ichak (1996): »Življenjska pot podjetja«. V: Stane, Možina (ur): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Pantha Rei – Sineza, Ljubljana.
2. Ashkanasy, Neal, Barry Tse (2000): »Transformational Leadership as Management of Emotions: A Conceptual Review«. V: Ashkanasy, Neal; E.J. Charmine in Zerbe, J. Wilfred (ur): Emotions in the Workplace; Research, Theory and Practice. Westport, CT: Quorum Books, str. 221-236.
3. Beyer, Janice M., David R. Hannah, Laurie P. Milton (2000): »Ties That Bind: Culture and Attachments in Organizations«. V: Ashkanasy, Neal; Wilderom, C.P.M. in Peterson F. Mark (ur) The Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, str. 323-338.
4. Bizjak, Franc, Tea Petrin (1996): Uspešno vodenje podjetja. Gospodarski vestnik. Zbirka Manager, Ljubljana.
5. Brajša, Pavao (1996): Sedem skrivnosti uspešnega managementa. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
6. Cherniss, Cary (2000): »Social and Emotional Competence in the Workplace«. V: Bar-on, Rouven (ur): The Handbook of Emotional intelligence, str. 433-454.
7. Dasborough, T. Marie in Ashkanasy, Neal (2002): »Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationship«. The Leadership Quarterly, 13, str. 615-634.
8. Davis, L. Carl (2001): Leaders opinions of elements in establishing a high-performing, people-centred culture. Master of Science Degree. University of Wisconsin-Stout.
9. DeCotiis, Thomas A., Timothy P. Summers (1987): »A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of organizational Commitment«. Human Relations, 40, 7, str. 445-470.
10. Ferligoj, Anuška (1995): Osnove statistike na prosojnicah. Zenel Batagelj, Ljubljana.
11. Ferris, Kenneth R., Nissim Aranya (1983): »Comparison of two organizational commitment scales«. Personnel Psychology, 36, str. 87-98.
12. Furukawa, Hisataka (1987): »Motivation to work«. V: Bass, Bernard M., Pieter J.D. (ur): Advances in organizational Psychology: An internal Review. Sage Publications, California, str. 34-43.

13. Glasser, William (1994). Kontrolna teorija za managerje. Radovljica. Regionalni izobraževalni center.
14. Glisson, Charles, Mark Durick (1988): »Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations«. Administrative Quarterly, 33, str. 61-81. <http://weblinks2.epnet.com>
15. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, Annie McKee (2002): Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence. Gospodarski vestnik. Zbirka Manager, Ljubljana.
16. Handy, B. Charles (1976): Understanding organizations. Great Britain Penguin Books Ltd., England.
17. Hartman, Linely C. (2000): »Organizational commitment: a multi method scale analysis and test of effects«. International Journal of Organizational Analysis, 8, 1, str. 89-108. <http://weblinks2.epnet.com>
18. Hrebiniak, Lawrence G., Joseph A. Alutto (1972): »Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment«. Administrative Science Quarterly, 17, str. 555-573. <http://weblinks2.epnet.com>
19. Humphrey, R. Ronald (2002): »The many faces of emotional leadership«. The Leadership Quarterly, 13, str. 493-504.
20. Kellet, B. Janet; Humphrey, H. Ronald in Sleeth, G. Randall (2002): »Empathy and complex task performance: performance: two routes of leadership«. The Leadership Quarterly, 13, str. 523-544.
21. Kets de Vries, Manfred F.R. (2000): Veliki vodje: Richard Branson, Percy Barnevik in David Simon. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
22. Ketchand, Alice A., Jerry R. Strawser (2001): »Multiple Dimensions of Organizational Commitment: Implications for Future Research«. Behavioral Research in Accounting, 13, str. 221-251. <http://weblinks2.epnet.com>
23. Kidd, Jennifer M., Chris Smewing (2001): »The role of the supervisor in career and organizational commitment«. European journal of work and organizational psychology, 10(1), str. 25-40. <http://weblinks2.epnet.com>
24. Koene, A.S. Bas, Vogelaar, W.L. Ad in Soeters, L. Joseph (2002): »Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations«. The Leadership Quarterly, 13, str. 193-215.

25. Koopman L. Paul, Deanne N. Den Hartog (2002, 1996): »Leadership in Organizations«. V: Anderson Neil, Ones Z. Denis, Sinangil Kepir, Viswesvarah Chockalingam (ur): Industrial Work and Organizational Psychology. Volume 2: Organizational Psychology. Sage Publications. London. Thousand Oaks. New Delhi.
26. Kovač, Jure (1999): Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Založba Moderna organizacija v okviru FOV, Kranj.
27. Lang, Rainhart, Sven Müller (2000): »Transformacijsko vodenje v vzhodnonemškem procesu transformacije. V: Lang, Rainhart, Jure Kovač, Mojca Bernik (ur): Management v tranzicijskih procesih. Moderna organizacija, Kranj, str. 203-228.
28. Manion, Jo (2004): »Strengthening Organizational Commitment: Understanding the Concept as a Basis for Creating Effective Workforce Retention Strategies«. The Health Care Manager, 32, 2, str. 167-176. <http://weblinks2.epnet.com>
29. Mesner, Dana (1988): »Organizacijska kultura in stil vodenja«. V: Kavčič, Bogdan, Andreja Čibron, Darko Deškovič, Dana Mesner (ur): Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij. Delavska enotnost in Gospodarski vestnik. Zbirka Knjižnica Sindikati št.95, Ljubljana, str. 107-136.
30. Mesner Andolšek, Dana (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik. Zbirka Manager, Ljubljana.
31. Mesner Andolšek, Dana, Janez Štebe (2001): »Strah, vrednote in pripadnost«. V: Stanojevič, Miroslav (ur): Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna proizvodnja v Sloveniji. FDV. Knjižna zbirka Pravo in gospodarstvo, Ljubljana, str. 137-161.
32. Meyer, John P., Natalie J. Allen (1991): »A three – component conceptualization of organizational commitment«. Human Resource Management Review, 1, 1, str. 61-89. <http://weblinks2.epnet.com>
33. Meyer, John P., Natalie J. Allen (1997): Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application. Sage Publications, London.
34. Mottaz, Clifford J. (1988): »Determinants of Organizational Commitment«. Human Relations, 41, 6, str. 467-482.
35. Možina, Stane (1994): Osnove vodenja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

36. Možina, Stane (2002): »Vodja in vodenje«. V: Stane Možina (ur): Management: nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, str. 499-538.
37. Nastran Ule, Mirjana (2000, 1994): Temelji socialne psihologije. Znanstveno in publicistično središče. Zbirka Alfa, Ljubljana.
38. Rozman, Rudi (2002): »Pojmovanje in razvoj managementa«. V: Stane Možina (ur): Management: nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, str. 47-83.
39. Saarni, Carolyn (2000): »Emotional Competence: A Developmental Perspective«. V: Baron, Rouven (ur): The Handbook of Emotional Intelligence, str. 68-83.
40. Salancik, Gerald R. (1977): »Commitment is too easy!«. Organizational Dynamics, 6, str. 62-80. . <http://weblinks2.epnet.com>
41. Schein, Edgar H. (1992): Organizational culture and leadership. Yossey – Bass Publishers, San Francisco.
42. Schein, Edgar H. (2000): »Sense and Nonsense About Culture and Climate«. V: Ashkanasy, Neal M., Celeste P.M. Wilderom, Mark F. Peterson (ur): The Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks, CA, Sage Publications, str. xxiii-xxx.
43. Steers, Richard M. (1977): »Antecedents and outcomes of Organizational Commitment«. Administrative Science Quarterly, 22, str. 46-56. <http://weblinks2.epnet.com>
44. Swailes, Stephen (2002): »Organizational Commitment: a critique of the construct and measures«. International Journal of Management Reviews, 4, 2, str. 155-178. <http://weblinks2.epnet.com>
45. Topping, Keith; William, Bremner in Holmes, A. Elizabeth (2000): »Social Competence: The Social Construction of The Concept«. V: Bar-On, Rouven (ur): The Handbook of Emotional Intelligence, str. 28-39.
46. Virtanen, Turo (2000): »Commitment and The Study of Organizational Climate and Culture«. V: Ashkanasy, Neal; Wilderom, C.P.M. in Peterson F. Mark (ur) The Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, str. 339-355.
47. Wilderom, Celeste P.M., Ursula Glunk, Ralf Maslowski (2000): »Organizational Culture as a Predictor of Organizational Performance«. V: Ashkanasy, Neal; Wilderom, C.P.M. in

- Peterson F. Mark (ur) The Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, str. 193-210.
48. Wiener, Yoash (1982): »Commitment in Organizations: A Normative View«. Academy of Management Review, 7, 3, str. 418-428. . <http://weblinks2.epnet.com>
49. Wolf, B. Steven; Pescolido, T. Anthony in Druskat, Vanessa Urch (2002): »Emotional Intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams«. The Leadership Quarterly, 13, str. 505-522.
50. Wong, Chi-Sum; Law, S. Kenneth (2002): »The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study«. The Leadership Quarterly, 13, str. 243-274.
51. Yousef, Darwish A. (2000): »Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country«. Journal of Managerial Psychology, 15, 1-2, str. 6-28. <http://weblinks2.epnet.com>

9. PRILOGE

Priloga A: Vprašalnik

	<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>ne strinjam se</i>	<i>ni se ne strinjam ni se strinjam</i>	<i>strinjam se</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>
Komunikacija med menoj in vodjo je pristna in iskrena.	1	2	3	4	5
Vodja spodbuja mojo kreativnost.	1	2	3	4	5
Vodja ceni moje delo.	1	2	3	4	5
Kaže zanimanje zame in upošteva moje potrebe.	1	2	3	4	5
Vodja mi zaupa in me spoštuje.	1	2	3	4	5
Pri mojem delu mi pomaga in mi svetuje.	1	2	3	4	5
Pogosto me obvešča o mojih dosežkih.	1	2	3	4	5
Redno me obvešča o dogajanju v organizaciji.	1	2	3	4	5
Želi, da sodelujem pri pomembnih odločitvah za organizacijo in zaposlene.	1	2	3	4	5
Vodjo spoštujem in mu zaupam.	1	2	3	4	5
Kadar ga potrebujem, je vedno na voljo.	1	2	3	4	5
Vodja je iskren, pošten in korekten.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/a sem z odnosom, ki ga imam z vodjo.	1	2	3	4	5
Večkrat sem v sporu z vodjo.	1	2	3	4	5
Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/a.	1	2	3	4	5

	<i>sploh se ne strinjam</i>	<i>ne strinjam se</i>	<i>ni se ne strinjam niti se strinjam</i>	<i>strinjam se</i>	<i>popolnoma se strinjam</i>
Zadovoljen/a bi bil/a, če bi v tej organizaciji delal/a do upokojitve.	1	2	3	4	5
Čutim, kot da so težave organizacije tudi moje težave.	1	2	3	4	5
Mislím, da bi prav tako lahko delal/a za drugo organizacijo, če bi bilo delo enako.	1	2	3	4	5
Ne počutim se kot del organizacije.	1	2	3	4	5
Ne čutim se emocionalno vezanega na to organizacijo.	1	2	3	4	5
Ta organizacija mi veliko pomeni.	1	2	3	4	5
Sprejel/a bi skoraj vsako delo, da bi lahko ostal/a v organizaciji.	1	2	3	4	5
Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v tej organizaciji.	1	2	3	4	5
Uživam, ko razpravljám o svoji organizaciji z ljudmi zunaj nje.	1	2	3	4	5
Pripravljen/a sem vložiti veliko truda v organizacijo, da bi pripomogel/a k njeni uspešnosti.	1	2	3	4	5

Prosim obkrožite ali izpolnite!

- Spol: M / Ž Starost: Trajanje zaposlitve v tej organizaciji:

- Izobrazba: 1. dokončana osnovna šola ali manj
2. dokončana 2 ali 3 letna strokovna šola
3. dokončana 4 letna srednja šola
4. dokončana višja ali visoka šola, fakulteta ali več

- Zakonski stan: 1. poročen/a ali izvenzakonska skupnost
2. Samski/a
3. Razvezan/a
4. Vdova/vdovec

- Ali imate kaj otrok? DA / NE

PRILOGA B: Podjetja A, B in C

SPOL Spol respondenta.

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 moski	17	43.6	43.6	43.6
	2 zenski	22	56.4	56.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 manj kot 1 leto	7	17.9	17.9	17.9
	2 1 - 5 let	18	46.2	46.2	64.1
	3 6 - 9 let	8	20.5	20.5	84.6
	4 10 in vec let	6	15.4	15.4	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

IZOBRAZB izobrazba

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 dokoncana osnovna sola ali manj	2	5.1	5.1	5.1
	2 dokoncana 2 ali 3 letna strokovna sola	3	7.7	7.7	12.8
	3 dokoncana 4 letna srednja sola	25	64.1	64.1	76.9
	4 dokoncana visja ali visoka sola, fakulteta ali vec	9	23.1	23.1	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

ZAKONSTA zakonski stan

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 porocen ali izvenzakonskaskupnost	27	69.2	69.2	69.2
	2 samski	12	30.8	30.8	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

OTROK Imate kaj otrok?

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 da	28	71.8	71.8	71.8
	2 ne	11	28.2	28.2	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

RSTAROST Starost respondenta

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 20 - 29	15	38.5	38.5	38.5
	2 30 - 39	17	43.6	43.6	82.1
	3 40 - 49	3	7.7	7.7	89.7
	4 50 in vec	4	10.3	10.3	100.0
	Total	39	100.0	100.0	

Podjetje B

SPOL Spol respondenta.

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 moski	14	66.7	66.7	66.7
	2 zenski	7	33.3	33.3	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 manj kot 1 leto	5	23.8	23.8	23.8
	2 1 - 5 let	10	47.6	47.6	71.4
	3 6 - 9 let	2	9.5	9.5	81.0
	4 10 in vec let	4	19.0	19.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

IZOBRAZB izobrazba

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 dokoncana 4 letna srednja sola	4	19.0	19.0	19.0
	4 dokoncana visja ali visoka sola, fakulteta ali vec	17	81.0	81.0	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

ZAKONSTA zakonski stan

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 porocen ali izvenzakonskaskupnost	9	42.9	42.9	42.9
	2 samski	12	57.1	57.1	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

OTROK Imate kaj otrok?

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 da	8	38.1	38.1	38.1
	2 ne	13	61.9	61.9	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

RSTAROST Starost respondenta

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 20 - 29	12	57.1	57.1	57.1
	2 30 - 39	6	28.6	28.6	85.7
	3 40 - 49	1	4.8	4.8	90.5
	4 50 in vec	2	9.5	9.5	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Podjetje C

SPOL Spol respondenta.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 moski	3	15.0	15.0	15.0
	2 zenski	17	85.0	85.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 manj kot 1 leto	6	30.0	30.0	30.0
	2 1 - 5 let	3	15.0	15.0	45.0
	3 6 - 9 let	3	15.0	15.0	60.0
	4 10 in vec let	8	40.0	40.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

IZOBRAZB izobrazba

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 dokoncana osnovna sola ali manj	8	40.0	40.0	40.0
	2 dokoncana 2 ali 3 letna strokovna sola	4	20.0	20.0	60.0
	3 dokoncana 4 letna srednja sola	5	25.0	25.0	85.0
	4 dokoncana visja ali visoka sola, fakulteta ali vec	3	15.0	15.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

ZAKONSTA zakonski stan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 porocen ali izvenzakonskaskupnost	10	50.0	50.0	50.0
	2 samski	10	50.0	50.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

OTROK Imate kaj otrok?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 da	11	55.0	55.0	55.0
	2 ne	9	45.0	45.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

RSTAROST Starost respondenta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 20 - 29	9	45.0	45.0	45.0
	2 30 - 39	5	25.0	25.0	70.0
	3 40 - 49	4	20.0	20.0	90.0
	4 50 in vec	2	10.0	10.0	100.0
	Total	20	100.0	100.0	

Povprečne vrednosti za posamezno podjetje

Podjetje A

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KOMUNIKA Komunikacija med menoj in vodjo je pristna in iskrena.	39	1	5	3.33	.90
SPODBUJA Vodja spodbuja mojo kreativnost.	39	1	5	3.08	1.06
CENI Vodja ceni moje delo.	39	1	5	3.44	.91
ZANIMA Kaze zanimanje zame in ceni moje delo.	39	1	5	3.18	1.07
ZAUPA Vodja mi zaupa in me spodbuja.	39	2	5	3.56	.82
POMAGA Pri mojem delu mi pomaga in svetuje.	39	1	5	3.13	1.13
OBVESCA Pogosto me obvesca o mojih dosezkih.	39	1	5	2.51	1.07
DOGAJANJ Redno me obvesca o dogajanju v organizaciji.	39	1	5	2.56	1.10
SODELUJE Zeli, da sodelujem pri pomembnih odločitvah za organizacijo in za zaposlene.	39	1	5	2.69	1.28
SPOSTUJE Vodjo spodbujam in mu zaupam.	39	2	5	3.95	.89
NAVOLJO Kadar ga potrebujem je vedno na voljo.	39	1	5	3.36	1.22
ISKREN Vodja je iskren, posten in korekten.	39	1	5	3.33	.98
ZADOVOLJ Zadovoljen sem z odnosom, ki ga imam z vodjo.	39	1	5	3.46	1.10
SPOR Veckrat sem v sporu z vodjo.	39	1	4	1.69	.83
ZAMENJAL Ce bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/a.	39	1	5	2.15	1.16
UPOKOJIT Zadovoljen bi bil, ce bi v tej organizaciji delal do upokojitve.	39	1	5	2.97	1.35
TEZAVE Cutim, kot da so tezave organizacije tudi moje tezave.	39	1	5	3.56	1.12
DRUGAORG Mislím, da bi prav tako lahko delal za drugo organizacijo, ce bi bilo delo enako.	39	1	5	3.33	1.36
DELORGAN Ne pocutim se kot del organizacije.	39	1	5	2.15	1.14
EMOCIONA Ne cutim se emocionalno vezanega na to organizacijo.	39	1	5	2.33	1.11
POMENI Ta organizacija mi veliko pomeni.	39	1	5	3.64	1.06
DELO Sprejel bi skoraj vsako delo, da bi lahko ostal v organizaciji.	39	1	5	2.26	1.12
PONOS Ponosen sem, da sem zaposlen v tej organizaciji.	39	1	5	3.46	1.10
UZIVAM Uzivam, ko razpravljam o svoji organizaciji z ljudmi zunaj nje.	39	1	5	3.13	1.08
TRUD Pripravljen sem vložiti veliko truda v organizacijo, da bi pripomogel k njihni uspesnosti.	39	1	5	4.00	.86
Valid N (listwise)	39				

Podjetje B

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KOMUNIKA Komunikacija med menoj in vodjo je pristna in iskrena.	21	3	5	4.24	.62
SPODBUJA Vodja spodbuja mojo kreativnost.	21	2	5	3.62	.92
CENI Vodja ceni moje delo.	21	3	5	4.10	.70
ZANIMA Kaze zanimanje zame in ceni moje delo.	21	3	5	3.90	.77
ZAUPA Vodja mi zaupa in me spoustuje.	21	3	5	4.24	.62
POMAGA Pri mojem delu mi pomaga in svetuje.	21	2	5	4.00	.84
OBVESCA Pogosto me obvesca o mojih dosezkih.	21	2	5	3.29	.64
DOGAJANJ Redno me obvesca o dogajanju v organizaciji.	21	1	5	3.33	1.06
SODELUJE Zeli, da sodelujem pri pomembnih odlocitvah za organizacijo in za zaposlene.	21	1	5	3.05	1.16
SPOSTUJE Vodjo spoustujem in mu zaupam.	21	3	5	4.19	.68
NAVOLJO Kadar ga potrebujem je vedno na voljo.	21	2	5	3.81	.98
ISKREN Vodja je iskren, posten in korekten.	21	3	5	4.29	.64
ZADOVOLJ Zadovoljen sem z odnosom, ki ga imam z vodjo.	21	3	5	3.90	.62
SPOR Veckrat sem v sporu z vodjo.	21	1	4	1.62	.80
ZAMENJAL Ce bi bilo mozno, bi svojega vodjo zamenjal/a.	21	1	3	1.90	.83
UPOKOJIT Zadovoljen bi bil, ce bi v tej organizaciji delal do upokojitve.	21	1	5	2.81	1.03
TEZAVE Cutim, kot da so tezave organizacije tudi moje tezave.	21	1	5	2.81	.98
DRUGAORG Mislim, da bi prav tako lahko delal za drugo organizacijo, ce bi bilo delo enako.	21	2	5	3.95	.80
DELOORGAN Ne pocutim se kot del organizacije.	21	1	5	2.19	1.03
EMOCIONA Ne cutim se emocionalno vezanega na to organizacijo.	21	1	5	3.05	1.20
POMENI Ta organizacija mi veliko pomeni.	21	1	5	3.38	.92
DELO Sprejel bi skoraj vsako delo, da bi lahko ostal v organizaciji.	21	1	4	1.81	.87
PONOS Ponosen sem, da sem zaposlen v tej organizaciji.	21	1	5	3.29	.90
UZIVAM Uzivam, ko razpravljam o svoji organizaciji z ljudmi zunaj nje.	21	1	5	3.00	.89
TRUD Pripravljen sem vložiti veliko truda v organizacijo, da bi pripomogel k njeni uspesnosti.	21	2	5	4.10	1.00
Valid N (listwise)	21				

Podjetje C

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KOMUNIKA Komunikacija med menoj in vodjo je pristna in iskrena.	20	1	5	3.65	1.60
SPODBUJA Vodja spodbuja mojo kreativnost.	20	1	5	3.20	1.24
CENI Vodja ceni moje delo.	20	1	5	3.30	1.26
ZANIMA Kaze zanimanje zame in ceni moje delo.	20	1	5	2.95	1.43
ZAUPA Vodja mi zaupa in me spostuje.	20	1	5	3.10	1.37
POMAGA Pri mojem delu mi pomaga in svetuje.	20	1	5	3.30	1.59
OBVESCA Pogosto me obvesca o mojih dosezkih.	20	1	5	2.90	1.29
DOGAJANJ Redno me obvesca o dogajanju v organizaciji.	20	1	5	3.00	1.45
SODELUJE Zeli, da sodelujem pri pomembnih odlocitvah za organizacijo in za zaposlene.	20	1	5	2.80	1.32
SPOSTUJE Vodjo spostujem in mu zaupam.	20	1	5	3.70	1.38
NAVOLJO Kadar ga potrebujem je vedno na voljo.	20	1	5	3.55	1.28
ISKREN Vodja je iskren, posten in korekten.	20	1	5	3.50	1.47
ZADOVOLJ Zadovoljen sem z odnosom, ki ga imam z vodjo.	20	1	5	3.40	1.39
SPOR Veckrat sem v sporu z vodjo.	20	1	5	1.65	1.04
ZAMENJAL Ce bi bilo mozno, bi svojega vodjo zamenjal/a.	20	1	5	2.05	1.32
UPOKOJIT Zadovoljen bi bil, ce bi v tej organizaciji delal do upokojitve.	20	1	5	3.20	1.47
TEZAVE Cutim, kot da so tezave organizacije tudi moje tezave.	20	1	5	3.55	1.10
DRUGAORG Mislim, da bi prav tako lahko delal za drugo organizacijo, ce bi bilo delo enako.	20	2	5	3.70	1.03
DELORGAN Ne pocutim se kot del organizacije.	20	1	5	2.75	1.33
EMOCIONA Ne cutim se emocionalno vezanega na to organizacijo.	20	1	5	2.90	1.17
POMENI Ta organizacija mi veliko pomeni.	20	1	5	3.50	1.24
DELO Sprejel bi skoraj vsako delo, da bi lahko ostal v organizaciji.	20	1	5	2.85	1.60
PONOS Ponosen sem, da sem zaposlen v tej organizaciji.	20	1	5	3.50	.95
UZIVAM Uzivam, ko razpravljam o svoji organizaciji z ljudmi zunaj nje.	20	1	4	2.75	1.02
TRUD Pripravljen sem vloziti veliko truda v organizacijo, da bi pripomogel k njeni uspesnosti.	20	1	5	4.10	1.02
Valid N (listwise)	20				

Priloga C: Obdelava Vprašalnika

Korelacije

Correlations

		KOMUNIKACIJA Komunikacija med menoj in vodjo je pristna in iskrena.	PODBUJAJ Vodja spodbuja mojo kreativnost.	CENI Vodja cenimo moje delo.	ZANIMA Kaze za zanimanje in certifikate.	ZAUPA Vodja mi pomaga in me spodbuja.	POMAGA Pri mojem delu mi pomaga in svetuje.	OBVESCA Pogosto obvesca o mojih dosežkih.	DOGAJANJE Redno me obvesca o dogajanjih v organizaciji.	SODELUJE Zeli, da sodelujem pri odločitvah za organizacijo in za zaposlene.	NAVOLJOST Kadar ga potrebujem je vedno na voljo.	ISKREN Vodja je iskren, postopen in korekten.	ZADOVOLJEN Zadovoljen sem z odnosom, ki imam z vodjo.	ZAMENJAL Ce bi bilo mogoče, bi zvojegega zamenjal/a.
KOMUNIKACIJA Komunikacija med menoj in vodjo je pristna in iskrena.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 80	.753* .000 80	.669* .000 80	.598* .000 80	.727* .000 80	.689* .000 80	.607* .000 80	.612* .000 80	.514* .000 80	.594* .000 80	.797* .000 80	.811* .000 80	-.703* .000 80
PODBUJAJ Vodja spodbuja mojo kreativnost.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.753* .000 80	1.000 .000 80	.692* .000 80	.645* .000 80	.633* .000 80	.659* .000 80	.656* .000 80	.523* .000 80	.547* .000 80	.549* .000 80	.631* .000 80	.704* .000 80	-.660* .000 80
CENI Vodja cenimo moje delo.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.669* .000 80	.692* .000 80	1.000 .000 80	.619* .000 80	.718* .000 80	.536* .000 80	.544* .000 80	.578* .000 80	.479* .000 80	.597* .000 80	.612* .000 80	.627* .000 80	-.585* .000 80
ZANIMA Kaze za zanimanje in certifikate.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.598* .000 80	.645* .000 80	.619* .000 80	1.000 .000 80	.690* .000 80	.593* .000 80	.454* .000 80	.534* .000 80	.356* .001 80	.622* .000 80	.641* .000 80	.654* .000 80	-.604* .000 80
ZAUPA Vodja mi pomaga in me spodbuja.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.727* .000 80	.633* .000 80	.718* .000 80	.690* .000 80	1.000 .000 80	.619* .000 80	.497* .000 80	.623* .000 80	.438* .000 80	.543* .000 80	.716* .000 80	.646* .000 80	-.555* .000 80
POMAGA Pri mojem delu mi pomaga in svetuje.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.689* .000 80	.659* .000 80	.536* .000 80	.593* .000 80	.619* .000 80	1.000 .000 80	.681* .000 80	.429* .000 80	.473* .000 80	.599* .000 80	.649* .000 80	.676* .000 80	-.649* .000 80
OBVESCA Pogosto obvesca o mojih dosežkih.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.607* .000 80	.656* .000 80	.544* .000 80	.454* .000 80	.497* .000 80	.681* .000 80	1.000 .000 80	.474* .000 80	.525* .000 80	.545* .000 80	.538* .000 80	.467* .000 80	-.493* .000 80
DOGAJANJE Redno me obvesca o dogajanjih v organizaciji.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.612* .000 80	.523* .000 80	.578* .000 80	.534* .000 80	.623* .000 80	.429* .000 80	.474* .000 80	1.000 .000 80	.599* .000 80	.408* .000 80	.608* .000 80	.551* .000 80	-.562* .000 80
SODELUJE Zeli, da sodelujem pri odločitvah za organizacijo in za zaposlene.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.514* .000 80	.547* .000 80	.479* .000 80	.356* .001 80	.438* .000 80	.473* .000 80	.525* .000 80	.599* .000 80	1.000 .001 80	.375* .000 80	.428* .000 80	.431* .000 80	-.461* .000 80
NAVOLJOST Kadar ga potrebujem je vedno na voljo.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.594* .000 80	.549* .000 80	.597* .000 80	.622* .000 80	.543* .000 80	.599* .000 80	.545* .000 80	.408* .000 80	.375* .001 80	1.000 .000 80	.708* .000 80	.664* .000 80	-.659* .000 80
ISKREN Vodja je iskren, postopen in korekten.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.797* .000 80	.631* .000 80	.612* .000 80	.641* .000 80	.716* .000 80	.649* .000 80	.538* .000 80	.608* .000 80	.428* .000 80	.708* .000 80	1.000 .000 80	.820* .000 80	-.680* .000 80
ZADOVOLJEN Zadovoljen sem z odnosom, ki imam z vodjo.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.811* .000 80	.704* .000 80	.627* .000 80	.654* .000 80	.646* .000 80	.676* .000 80	.467* .000 80	.551* .000 80	.431* .000 80	.664* .000 80	.820* .000 80	1.000 .000 80	-.778* .000 80
ZAMENJAL Ce bi bilo mogoče, bi zvojegega zamenjal/a.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.703* .000 80	-.660* .000 80	-.585* .000 80	-.604* .000 80	-.555* .000 80	-.649* .000 80	-.493* .000 80	-.562* .000 80	-.461* .000 80	-.659* .000 80	-.680* .000 80	-.778* .000 80	1.000 .000 80

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

Correlations

	UPOKOJIT Zadovoljen bi bil, ce bi v tej organizaciji delal do upokojitve.	TEZAVE Cutim, kot da so tezave organizacije tudi moje tezave.	DRUGAORG Mislim, da bi prav tako lahko delal drugo organizacijo, ce bi bilo delo enako.	DELOGAN Ne pocutim se kot del organizacije.	POMENI Ta organizacija mi veliko pomeni.	PONOS Ponosen sem, da sem zaposlen v tej organizaciji.	UZIVAM Uzivam, ko razpravljam o svoji organizaciji z ljudmi zunaj nje.	REMOCC Cutim se emocionalno vezanega na to organizacijo.	RDEL Pocutim se kot del organizacije.
UPOKOJIT Zadovolj bil, ce bi v tej organizaciji delal do upokojitve. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1.000 .000 80	.414** .000 80	-.335** .002 80	-.338** .002 80	.645** .000 80	.626** .000 80	.354** .001 80	.441** .000 80	.338** .002 80
TEZAVE Cutim, kot da so tezave organizacij tudi moje tezave. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.414** .000 80	1.000 .000 80	-.183 .103 80	-.444** .000 80	.674** .000 80	.539** .000 80	.423** .000 80	.454** .000 80	.444** .000 80
DRUGAORG Mislim, da bi prav tako lahko delal drugo organizacijo, ce bi bilo delo enako. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.335** .002 80	-.183 .103 80	1.000 .000 80	.305** .006 80	-.164 .146 80	-.343** .002 80	-.211 .060 80	-.309** .005 80	-.305** .006 80
DELOGAN Ne pocutim se kot del organizacij Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.338** .002 80	-.444** .000 80	.305** .006 80	1.000 .000 80	-.620** .000 80	-.490** .000 80	-.433** .000 80	-.543** .000 80	-1.000** .000 80
POMENI Ta organizacija mi veliko pomeni. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.645** .000 80	.674** .000 80	-.164 .146 80	-.620** .000 80	1.000 .000 80	.777** .000 80	.571** .000 80	.588** .000 80	.620** .000 80
PONOS Ponosen sem, da sem zaposlen v tej organizaciji. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.626** .000 80	.539** .000 80	-.343** .002 80	-.490** .000 80	.777** .000 80	1.000 .000 80	.619** .000 80	.487** .000 80	.490** .000 80
UZIVAM Uzivam, ko razpravljam o svoji organizaciji z ljudmi z nje. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.354** .001 80	.423** .000 80	-.211 .060 80	-.433** .000 80	.571** .000 80	.619** .000 80	1.000 .000 80	.432** .000 80	.433** .000 80
REMOCC Cutim se emocionalno vezanega na to organizacijo. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.441** .000 80	.454** .000 80	-.309** .005 80	-.543** .000 80	.588** .000 80	.487** .000 80	.432** .000 80	1.000 .000 80	.543** .000 80
RDEL Pocutim se kot del organizacije. Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.338** .002 80	.444** .000 80	-.305** .006 80	-1.000** .000 80	.620** .000 80	.490** .000 80	.433** .000 80	.543** .000 80	1.000 .000 80

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

Faktorska analiza

Communalities

	Initial	Extraction
ZKOMUNIK Zscore: Komunikacija med menoj in vodjo	.807	.783
ZSPODBUJ Zscore: Vodja spodbuja mojo kreativnost	.763	.704
ZCENI Zscore: Vodja ceni moje delo.	.708	.635
ZZANIMA Zscore: Kaze zanimanje zame in uposteva	.714	.589
ZZAUPA Zscore: Vodja mi zaupa in me spostuje.	.755	.706
ZPOMAGA Zscore: Pri mojem delu mi pomaga in sve	.731	.594
ZOBVESCA Zscore: Pogosto me obvesca o mojih dose	.653	.467
ZDOGAJAN Zscore: Redno me obvesca o dogajanju v	.647	.494
ZSODELUIJ Zscore: Zeli, da sodelujem pri pomembni	.623	.355
ZNAVOLJO Zscore: Kadar ga potrebujem je vedno na	.741	.560
ZISKREN Zscore: Vodja je iskren, posten in kore	.839	.733
ZZADOVOL Zscore: Zadovoljen sem z odnosom, ki ga	.856	.735
ZZAMENJA Zscore: Ce bi bilo mozno, bi svojega vo	.717	.670
ZUPOKOJI Zscore: Zadovoljen bi bil, ce bi v tej	.639	.521
ZTEZAVE Zscore: Cutim, kot da so tezave organiz	.631	.439
ZDRUGAOR Zscore: Mislim, da bi prav tako lahko d	.407	.142
ZPOMENI Zscore: Ta organizacija mi veliko pomen	.850	.810
ZDELO Zscore: Sprejel bi skoraj vsako delo, d	.514	.357
ZPONOS Zscore: Ponosen sem, da sem zaposlen v	.775	.728
ZUZIVAM Zscore: Uzivam, ko razpravljam o svoji	.503	.416
ZREMOC Zscore: Cutim se emocionalno vezanega n	.606	.487
ZRDEL Zscore: Pocutim se kot del organizacije	.624	.444

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation
	Total	%of Variance	Cumulative %	Total	%of Variance	Cumulative %	Total
1	9.323	42.377	42.377	8.944	40.652	40.652	8.530
2	3.860	17.546	59.923	3.429	15.585	56.237	4.897
3	1.147	5.214	65.137				
4	1.125	5.115	70.252				
5	.876	3.981	74.234				
6	.699	3.176	77.410				
7	.649	2.951	80.361				
8	.575	2.614	82.975				
9	.507	2.307	85.281				
10	.497	2.261	87.543				
11	.428	1.947	89.490				
12	.384	1.746	91.236				
13	.364	1.657	92.892				
14	.295	1.340	94.232				
15	.231	1.048	95.281				
16	.227	1.033	96.314				
17	.205	.930	97.244				
18	.158	.717	97.961				
19	.148	.673	98.634				
20	.125	.567	99.201				
21	9.277E-02	.422	99.623				
22	8.296E-02	.377	100.000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

- a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Factor Matrix ^a

	Factor	
	1	2
ZZADOVOL Zscore: Zadovoljen sem z odnosom, ki ga	.847	-.135
ZSPODBUJ Zscore: Vodja spodbuja mojo kreativnost	.835	-8,3E-02
ZKOMUNIK Zscore: Komunikacija med menoj in vodjo	.835	-.293
ZZAMENJA Zscore: Ce bi bilo mozno, bi svojega vo	-.818	3,79E-02
ZISKREN Zscore: Vodja je iskren, posten in kore	.813	-.266
ZZANIMA Zscore: Kaze zanimanje zame in uposteva	.764	-7,8E-02
ZNAVOLJO Zscore: Kadar ga potrebujem je vedno na	.745	-7,2E-02
ZPOMAGA Zscore: Pri mojem delu mi pomaga in sve	.731	-.245
ZZAUPA Zscore: Vodja mi zaupa in me spostuje.	.731	-.415
ZCENI Zscore: Vodja ceni moje delo.	.727	-.326
ZOBVESCA Zscore: Pogosto me obvesca o mojih dose	.661	-.171
ZDOGAJAN Zscore: Redno me obvesca o dogajanju v	.643	-.285
ZSODELUJ Zscore: Zeli, da sodelujem pri pomembni	.581	-.130
ZRDEL Zscore: Pocutim se kot del organizacije	.543	.386
ZREMOC Zscore: Cutim se emocionalno vezanega n	.537	.445
ZUZIVAM Zscore: Uzivam, ko razpravljam o svoji	.523	.378
ZPOMENI Zscore: Ta organizacija mi veliko pomen	.485	.758
ZPONOS Zscore: Ponosen sem, da sem zaposlen v	.493	.696
ZUPOKOJI Zscore: Zadovoljen bi bil, ce bi v tej	.310	.652
ZTEZAVE Zscore: Cutim, kot da so tezave organiz	.311	.585
ZDELO Zscore: Sprejel bi skoraj vsako delo, d	.135	.582
ZDRUGAOR Zscore: Mislim, da bi prav tako lahko d	-.178	-.332

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. 2 factors extracted. 5 iterations required.

Pattern Matrix ^a

	Factor	
	1	2
ZKOMUNIK Zscore: Komunikacija med menoj in vodjo	.897	-5,5E-02
ZZAUPA Zscore: Vodja mi zaupa in me spostuje.	.870	-.207
ZISKREN Zscore: Vodja je iskren, posten in kore	.864	-3,5E-02
ZZADOVOL Zscore: Zadovoljen sem z odnosom, ki ga	.824	.105
ZCENI Zscore: Vodja ceni moje delo.	.820	-.119
ZSPODBUJ Zscore: Vodja spodbuja mojo kreativnost	.786	.154
ZPOMAGA Zscore: Pri mojem delu mi pomaga in sve	.780	-3,7E-02
ZZAMENJA Zscore: Ce bi bilo mozno, bi svojega vo	-.746	-.194
ZDOGAJAN Zscore: Redno me obvesca o dogajanju v	.723	-.101
ZZANIMA Zscore: Kaze zanimanje zame in uposteva	.719	.139
ZNAVOLJO Zscore: Kadar ga potrebujem je vedno na	.700	.140
ZOBVESCA Zscore: Pogosto me obvesca o mojih dose	.679	1,69E-02
ZSODELUJ Zscore: Zeli, da sodelujem pri pomembni	.585	3,57E-02
ZPOMENI Zscore: Ta organizacija mi veliko pomen	2,51E-02	.893
ZPONOS Zscore: Ponosen sem, da sem zaposlen v	6,57E-02	.834
ZUPOKOJI Zscore: Zadovoljen bi bil, ce bi v tej	-7,3E-02	.738
ZTEZAVE Zscore: Cutim, kot da so tezave organiz	-3,6E-02	.672
ZDELO Zscore: Sprejel bi skoraj vsako delo, d	-.191	.619
ZREMOC Zscore: Cutim se emocionalno vezanega n	.239	.596
ZRDEL Zscore: Pocutim se kot del organizacije	.276	.539
ZUZIVAM Zscore: Uzivam, ko razpravljam o svoji	.262	.525
ZDRUGAOR Zscore: Mislim, da bi prav tako lahko d	1,97E-02	-.382

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Structure Matrix

	Factor	
	1	2
ZKOMUNIK Zscore: Komunikacija med menoj in vodjo	.883	.180
ZISKREN Zscore: Vodja je iskren, posten in kore	.855	.191
ZZADOVOL Zscore: Zadovoljen sem z odnosom, ki ga	.851	.321
ZSPODBUJ Zscore: Vodja spodbuja mojo kreativnost	.826	.360
ZZAUPA Zscore: Vodja mi zaupa in me spostuje.	.816	2,11E-02
ZZAMENJA Zscore: Ce bi bilo mozno, bi svojega vo	-.797	-.389
ZCENI Zscore: Vodja ceni moje delo.	.788	9,54E-02
ZPOMAGA Zscore: Pri mojem delu mi pomaga in sve	.770	.167
ZZANIMA Zscore: Kaze zanimanje zame in uposteva	.756	.328
ZNAVOLJO Zscore: Kadar ga potrebujem je vedno na	.736	.323
ZDOGAJAN Zscore: Redno me obvesca o dogajanju v	.696	8,78E-02
ZOBVESCA Zscore: Pogosto me obvesca o mojih dose	.683	.194
ZSODELUJ Zscore: Zeli, da sodelujem pri pomembni	.595	.189
ZPOMENI Zscore: Ta organizacija mi veliko pomen	.259	.900
ZPONOS Zscore: Ponosen sem, da sem zaposlen v	.284	.851
ZUPOKOJI Zscore: Zadovoljen bi bil, ce bi v tej	.119	.718
ZTEZAVE Zscore: Cutim, kot da so tezave organiz	.139	.662
ZREMOC Zscore: Cutim se emocionalno vezanega n	.395	.658
ZRDEL Zscore: Pocutim se kot del organizacije	.417	.611
ZUZIVAM Zscore: Uzivam, ko razpravljam o svoji	.399	.594
ZDELO Zscore: Sprejel bi skoraj vsako delo, d	-2,9E-02	.569
ZDRUGAOR Zscore: Mislim, da bi prav tako lahko d	-8,0E-02	-.377

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Factor Correlation Matrix

Facto	1	2
1	1.000	.262
2	.262	1.000

Extraction Method: Principal Axis Factoring.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Priloga D: Regresijska analiza in korelacije

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1	-3,4E-17	.9798217	80
STAROST Starost respondenta.	32.41	8.74	80
TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.	2.39	1.07	80
IZOBRAZB izobrazba	3.03	.98	80
RSPOL	.43	.50	80
RZAKONS	.57	.50	80
ROTRK	.59	.50	80

Correlations

	FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1	STAROST Starost respondenta.	TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.	IZOBRAZB izobrazba	RSPOL	RZAKONS	ROTRK	
Pearson Correlation	FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1	1.000	-.124	-.210	.353	.060	-.131	-.141
	STAROST Starost respondenta.	-.124	1.000	.563	-.319	-.151	.294	.522
	TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.	-.210	.563	1.000	-.563	-.123	.431	.495
	IZOBRAZB izobrazba	.353	-.319	-.563	1.000	.056	-.108	-.239
	RSPOL	.060	-.151	-.123	.056	1.000	-.182	-.256
	RZAKONS	-.131	.294	.431	-.108	-.182	1.000	.769
	ROTRK	-.141	.522	.495	-.239	-.256	.769	1.000
Sig. (1-tailed)	FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1	.	.137	.031	.001	.300	.123	.106
	STAROST Starost respondenta.	.137	.	.000	.002	.090	.004	.000
	TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.	.031	.000	.	.000	.139	.000	.000
	IZOBRAZB izobrazba	.001	.002	.000	.	.312	.171	.016
	RSPOL	.300	.090	.139	.312	.	.053	.011
	RZAKONS	.123	.004	.000	.171	.053	.	.000
	ROTRK	.106	.000	.000	.016	.011	.000	.
N	FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1	80	80	80	80	80	80	80
	STAROST Starost respondenta.	80	80	80	80	80	80	80
	TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.	80	80	80	80	80	80	80
	IZOBRAZB izobrazba	80	80	80	80	80	80	80
	RSPOL	80	80	80	80	80	80	80
	RZAKONS	80	80	80	80	80	80	80
	ROTRK	80	80	80	80	80	80	80

Variables Entered/Removed ^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	IZOBRAZB izobrazba		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= .050, Probability-of-F-to-remove >= .100).

a. Dependent Variable: FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.353 ^a	.124	.113	.9226978	.124	11.085	1	78	.001

a. Predictors: (Constant), IZOBRAZB izobrazba

ANOVA ^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9.437	1	9.437	11.085	.001 ^a
	Residual	66.407	78	.851		
	Total	75.844	79			

a. Predictors: (Constant), IZOBRAZB izobrazba

b. Dependent Variable: FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1

Coefficients ^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-1.066	.336		-3.169	.002			
	IZOBRAZB izobrazba	.352	.106	.353	3.329	.001	.353	.353	.353

Excluded Variables ^b

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	STAROST Starost respondentna.	-.013 ^a	-.113	.910	-.013	.898
	TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.	-.017 ^a	-.135	.893	-.015	.683
	RSPOL	.040 ^a	.375	.709	.043	.997
	RZAKONS	-.094 ^a	-.882	.380	-.100	.988
	ROTROK	-.060 ^a	-.549	.584	-.062	.943

a. Predictors in the Model: (Constant), IZOBRAZB izobrazba

b. Dependent Variable: FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1

Correlations

		TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.	IZOBRAZB izobrazba	STAROST Starost respondenta.	RSPOL	RZAKON S	ROTROK	FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1
TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.	Pearson Correlation	1.000	-.563**	.563**	-.123	.431**	.495**	-.210
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.278	.000	.000	.061
	N	80	80	80	80	80	80	80
IZOBRAZB izobrazba	Pearson Correlation	-.563**	1.000	-.319**	.056	-.108	-.239*	.353**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.004	.623	.342	.033	.001
	N	80	80	80	80	80	80	80
STAROST Starost respondenta.	Pearson Correlation	.563**	-.319**	1.000	-.151	.294**	.522**	-.124
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.	.180	.008	.000	.274
	N	80	80	80	80	80	80	80
RSPOL	Pearson Correlation	-.123	.056	-.151	1.000	-.182	-.256*	.060
	Sig. (2-tailed)	.278	.623	.180	.	.107	.022	.600
	N	80	80	80	80	80	80	80
RZAKONS	Pearson Correlation	.431**	-.108	.294**	-.182	1.000	.769**	-.131
	Sig. (2-tailed)	.000	.342	.008	.107	.	.000	.247
	N	80	80	80	80	80	80	80
ROTROK	Pearson Correlation	.495**	-.239*	.522**	-.256*	.769**	1.000	-.141
	Sig. (2-tailed)	.000	.033	.000	.022	.000	.	.212
	N	80	80	80	80	80	80	80
FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1	Pearson Correlation	-.210	.353**	-.124	.060	-.131	-.141	1.000
	Sig. (2-tailed)	.061	.001	.274	.600	.247	.212	.
	N	80	80	80	80	80	80	80

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.	IZOBRAZB izobrazba	STAROST Starost respondenta.	RSPOL	RZAKON S	ROTROK	FAC2_1 REGR factor score 2 for analysis 1
TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.	Pearson Correlation	1.000	-.563**	.563**	-.123	.431**	.495**	.327**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.278	.000	.000	.003
	N	80	80	80	80	80	80	80
IZOBRAZB izobrazba	Pearson Correlation	-.563**	1.000	-.319**	.056	-.108	-.239*	-.187
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.004	.623	.342	.033	.096
	N	80	80	80	80	80	80	80
STAROST Starost respondenta.	Pearson Correlation	.563**	-.319**	1.000	-.151	.294**	.522**	.323**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.	.180	.008	.000	.004
	N	80	80	80	80	80	80	80
RSPOL	Pearson Correlation	-.123	.056	-.151	1.000	-.182	-.256*	-.089
	Sig. (2-tailed)	.278	.623	.180	.	.107	.022	.431
	N	80	80	80	80	80	80	80
RZAKONS	Pearson Correlation	.431**	-.108	.294**	-.182	1.000	.769**	.299**
	Sig. (2-tailed)	.000	.342	.008	.107	.	.000	.007
	N	80	80	80	80	80	80	80
ROTROK	Pearson Correlation	.495**	-.239*	.522**	-.256*	.769**	1.000	.385**
	Sig. (2-tailed)	.000	.033	.000	.022	.000	.	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80
FAC2_1 REGR factor score 2 for analysis 1	Pearson Correlation	.327**	-.187	.323**	-.089	.299**	.385**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.003	.096	.004	.431	.007	.000	.
	N	80	80	80	80	80	80	80

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	FAC2_1 REGR score 2 for analysis	KOMUNIKACIJA med menoj vodjo je pristna in iskrena.	PODBUJAJA Vodja spodbuja mojo kreativnost.	CENI Vodja cenodajce delo.	ZANIMA Kaze zanimanje zame in upostevanje moje potrebe..	ZAUPA Vodja mi pomaga in me spodbuja.	POMAGA Pri mojem delu mi pomaga in svetuje.	OBVESCA Pogosto mi obvesca o mojih dosegkih.	DOGAJANJE Redno me obvesca o dogajanjih v organizaciji.	SODELUJE Zeli, da sodelujem pri odločitvah za organizacijo in za zaposlene.	NAVOLJOKadar ga potrebujem je vedno na voljo.	ISKREN Vodja je iskren, postavlja jasne in korektno vodje.	ZADOVOLJ Zadovoljen sem z odnosom, imam z vodjo.	ZAMENJAL Ce bi bilo mozno, bi svojega vodjo zamenjal/a.
FAC2_1 REGR score 2 for analysis	1.000	.187	.373*	.099	.340*	.022	.173	.202	.091	.196	.335*	.199	.333*	-.404*
	Sig. (2-tailed)	.097	.001	.382	.002	.847	.124	.073	.421	.081	.002	.077	.003	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
KOMUNIKACIJA med menoj vodjo je pristna in iskrena.	.187	1.000	.753*	.669*	.598*	.727*	.689*	.607*	.612*	.514*	.594*	.797*	.811*	-.703*
	Sig. (2-tailed)	.097	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
PODBUJAJA Vodja spodbuja mojo kreativnost.	.373*	.753*	1.000	.692*	.645*	.633*	.659*	.656*	.523*	.547*	.549*	.631*	.704*	-.660*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
CENI Vodja cenodajce delo.	.099	.669*	.692*	1.000	.619*	.718*	.536*	.544*	.578*	.479*	.597*	.612*	.627*	-.585*
	Sig. (2-tailed)	.382	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
ZANIMA Kaze zanimanje zame in upostevanje moje potrebe..	.340*	.598*	.645*	.619*	1.000	.690*	.593*	.454*	.534*	.356*	.622*	.641*	.654*	-.604*
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
ZAUPA Vodja mi pomaga in me spodbuja.	.022	.727*	.633*	.718*	.690*	1.000	.619*	.497*	.623*	.438*	.543*	.716*	.646*	-.555*
	Sig. (2-tailed)	.847	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
POMAGA Pri mojem delu mi pomaga in svetuje.	.173	.689*	.659*	.536*	.593*	.619*	1.000	.681*	.429*	.473*	.599*	.649*	.676*	-.649*
	Sig. (2-tailed)	.124	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
OBVESCA Pogosto mi obvesca o mojih dosegkih.	.202	.607*	.656*	.544*	.454*	.497*	.681*	1.000	.474*	.525*	.545*	.538*	.467*	-.493*
	Sig. (2-tailed)	.073	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
DOGAJANJE Redno me obvesca o dogajanjih v organizaciji.	.091	.612*	.523*	.578*	.534*	.623*	.429*	.474*	1.000	.599*	.408*	.608*	.551*	-.562*
	Sig. (2-tailed)	.421	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
SODELUJE Zeli, da sodelujem pri odločitvah za organizacijo in za zaposlene.	.196	.514*	.547*	.479*	.356*	.438*	.473*	.525*	.599*	1.000	.375*	.428*	.431*	-.461*
	Sig. (2-tailed)	.081	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
NAVOLJOKadar ga potrebujem je vedno na voljo.	.335*	.594*	.549*	.597*	.622*	.543*	.599*	.545*	.408*	.375*	1.000	.708*	.664*	-.659*
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
ISKREN Vodja je iskren, postavlja jasne in korektno vodje.	.199	.797*	.631*	.612*	.641*	.716*	.649*	.538*	.608*	.428*	.708*	1.000	.820*	-.680*
	Sig. (2-tailed)	.077	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
ZADOVOLJ Zadovoljen sem z odnosom, imam z vodjo.	.333*	.811*	.704*	.627*	.654*	.646*	.676*	.467*	.551*	.431*	.664*	.820*	1.000	-.778*
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
ZAMENJAL Ce bi bilo mozno, bi svojega vodjo zamenjal/a.	-.404*	-.703*	-.660*	-.585*	-.604*	-.555*	-.649*	-.493*	-.562*	-.461*	-.659*	-.680*	-.778*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80

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

FAC2_1 REGR factor score 2 for analysis 1 *
RSTAROST Starost respondenta

FAC2_1 REGR factor score 2 for analysis 1

RSTAROST Starost respondenta	Mean	N	Std. Deviation
1 20 - 29	-.4261449	36	.9783623
2 30 - 39	.2972309	28	.8185292
3 40 - 49	.4250639	8	.6378044
4 50 in vec	.4522801	8	.9823173
Total	6,94E-18	80	.9631622

FAC2_1 REGR factor score 2 for analysis 1 *
TRAJANJE Trajanje zaposlitve v tej organizaciji.

FAC2_1 REGR factor score 2 for analysis 1

TRAJANJE Trajanje zaposlitve	Mean	N	Std. Deviation
1 manj kot 1 leto	-.3078744	18	.9920940
2 1 - 5 let	-.2089788	31	.9700908
3 6 - 9 let	.2191096	13	.9641906
4 10 in vec let	.5095365	18	.7198417
Total	6,94E-18	80	.9631622

