

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

ANDREJA ČRNIGOJ

**VPLIV SOCIALNEGA KAPITALA NA PRIPADNOST
ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

ANDREJA ČRNIGOJ

Mentorica: doc. dr. Hajdeja Iglič

**VPLIV SOCIALNEGA KAPITALA NA PRIPADNOST
ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana 2007

»Relationships matter. By making connections with one another, and keeping them going over time, people are able to work together to achieve things that they either could not only achieve by themselves, or could only achieve with great difficulty. People connect through series of networks and they only tend to share common values with other members of these networks; to the extent that these networks constitute a resource, they can be seen as forming a kind of capital« (Field 2003: 1).

Iskrena zahvala gre v prvi vrsti mentorici, doc. dr. Hajdeji Iglič, za vso spodbudo, svetovanje in strokovno usmerjanje pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi moji družini za vso podporo, ki so mi jo nudili skozi leta mojega študija.

In nenazadnje, hvala vsem prijateljicam za lepo preživeta študentska leta!

Vpliv socialnega kapitala na pripadnost zaposlenih v organizaciji

V ospredju sodobne organizacije so ljudje in njihovi odnosi na delovnem mestu. Dobri medosebni odnosi, zaupanje in sodelovanje so ključ do dobro opravljenega dela in uspešne organizacije zaradi česar vse bolj pridobiva na pomenu socialni kapital. Ob vsem drugem tudi zato, ker povečuje organizacijsko pripadnost, ko se posameznik poistoveti z vrednotami, kulturo in cilji organizacije. Tako za ohranjanje socialnega kapitala kot organizacijske pripadnosti pa je temeljnega pomena vodenje. Vloga vodje je, da daje zgled, zaposlene spodbuja in jim je na voljo, ko ga ti potrebujejo. S tem vodja pridobiva na zaupanju, zaposleni pa dobijo občutek koristi za organizacijo. Različni stili vodenja vplivajo na ustvarjanje socialnega kapitala v organizaciji. V diplomski nalogi je moje osrednje raziskovalno vprašanje, kako način vodenja na ravni delovnih skupin prispeva k izgradnji socialnega kapitala zaposlenih in s tem posredno vpliva na večjo organizacijsko pripadnost.

Ključne besede: socialni kapital, organizacijska pripadnost, vodenje, zaupanje.

Influence of social capital on employees' commitment to an organization

What modern organizations emphasise are employees and their personal relationships at workplace. Furthermore, good relationships, trust and cooperation are the key to efficient work and consequently a successful organization, which makes the role of social capital very important. Even more so, since it increases the organizational commitment as the values and aims of an individual combine with those of an organization. It is, however, leadership that is of crucial importance in relation to the maintenance of social capital as well as the organizational commitment. The leadership should set a good example to employees, encourage them and be at their disposal at any time thereby gaining trust. Employees, on the other hand, gain the feelings of usefulness and belonging. There are different ways of leadership that influence creating social capital in modern organizations. This diploma thesis focuses on the question of how a certain manner of leadership in working groups contributes to establishing social capital and implicitly influences greater organizational commitment.

Key words: social capital, organizational commitment, leadership, trust.

KAZALO

1. UVOD	7
2. TEORETSKE OPREDELITVE SOCIALNEGA KAPITALA	10
2.1 OPREDELITVE	10
2.2 RAZNOLIKOST POGLEDOV NA SOCIALNI KAPITAL	12
2.3 RAVNI SOCIALNEGA KAPITALA	13
2.4 ELEMENTI SOCIALNEGA KAPITALA	15
2.4.1 SOCIALNA OMREŽJA IN SOCIALNE VEZI	15
2.5 TIPI SOCIALNEGA KAPITALA	17
3. ZAUPANJE	19
3.1 DEFINICIJE ZAUPANJA	19
3.2 ZAUPANJE VS. SOCIALNI KAPITAL	21
4. SOCIALNI KAPITAL V ORGANIZACIJI	23
4.1 DEFINICIJE SOCIALNEGA KAPITALA V ORGANIZACIJI	23
4.2 ORGANIZACIJSKO ZAUPANJE	25
4.3 VZDRŽEVANJE SOCIALNEGA KAPITALA V ORGANIZACIJI	26
4.3.1 VODENJE	26
4.3.1 KOMUNIKACIJA	31
4.3.2 NAGRAJEVANJE IN NAPREDOVANJE	33
4.3.3 MEDSEBOJNO SODELOVANJE IN ZAUPANJE	34
4.4 POSLEDICE OZIROMA KORISTI, KI JIH PRINAŠA SOCIALNI KAPITAL	35
5. ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST	38
5.1 OPREDELITEV PRIPADNOSTI ORGANIZACIJI	38
5.2 TRI KOMPONENTNI MODEL PRIPADNOSTI V ORGANIZACIJI	39
5.3 POMEN ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH ZA ORGANIZACIJO	41
5.4 DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI	42
6. PREPLETANJE ZNAČILNOSTI SOCIALNEGA KAPITALA IN ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI	47
6.1 TEORETSKI MODEL	47
6.2 HIPOTEZE	50
7. OPIS RAZISKAVE	51
7.1 OPIS VZORCA	51
7.1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	51

7.1.2 STRUKTURA VZORCA	53
7.2 OPIS VPRAŠALNIKA	54
7.2.1 GLAVNE ZNAČILNOSTI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	54
7.2.2 GLAVNE ZNAČILNOSTI ANKETIRANJA	55
7.3 OPERACIONALIZACIJA SPREMENLJIVK	55
7.4 INDIKATORJI	56
8. REZULTATI RAZISKAVE IN UGOTOVITVE	72
8.1 UGOTAVLJANJE VZROČNE ZVEZE MED SPREMENLJIVKAMI	72
8.2 KORELACIJSKA MATRIKA	72
8.3 PRIMERJALNA ANALIZA I.	76
8.4 PRIMERJALNA ANALIZA II.	83
9. ZAKLJUČEK	88
10. LITERATURA IN VIRI	90
11. PRILOGE	99
Priloga A: ANKETNI VPRAŠALNIK	99

1. UVOD

V zadnjem stoletju je v teoriji organizacije in sami organizacijski praksi prišlo do precejšnjih sprememb. Sodobne organizacije se soočajo s številnimi spremembami v sestavi in zahtevnosti dela, z izzivi, ki jih narekujejo hitro spreminjajoča se in kompleksna okolja, nove tehnologije, nestanovitnost in zahteve trga ter globalna konkurenca. Potrebno je več prilagajanja, sodelovanja in koordinacije.

Klasične organizacije, kot sta jih pojmovala Weber in Taylor, so temeljile na načelu hierarhije z jasno verigo ukazovanja in delitvijo nalog, kjer je vsak opravljal delo, ki ga je dobro obvladal. Čas takih organizacij je že zdavnaj mimo. Prišlo je do premika od tega hierarhičnih k bolj fleksibilnim oblikam organizacij. Adhokracija, omrežja, projektni menedžment, učeče se organizacije in teami so samo nekateri koncepti, ki kažejo na drugačno strukturo organizacij (glej Makarovič 2004: 130–132). Hierarhije sicer niso popolnoma izginile, gre bolj za prilagajanje in nadgrajevanje prejšnjih načinov koordinacije organizacij (Lipnack in Stamps v Makarovič 2004: 135). Sodobne organizacije so tako manj hierarhične, manjša je tudi socialna distanca med ljudmi. Večji poudarek je na medsebojnem sodelovanju, timskem delu in odnosih med zaposlenimi. Delovna mesta naj bi bila inovativna, dinamična in odzivna na spremembe. Primer take organizacije je tudi omrežna organizacija, ki jo Rus (2003: 42–43) opredeli kot »odsotnost formalne strukture in ureditev podjetja na podlagi neformalnih odnosov«. Njena prednost naj bi bilo hitro reševanje problemov, vendar na drugi strani hkrati lahko povzroča negotovost in veliko tekmovalnost, ki zavira kroženje informacij. Značilno zanje je, da imajo vodstvo, nimajo pa klasičnih oddelkov, ki bi jih vodili formalni šefi. Delo se opravlja v projektnih skupinah, ki se oblikujejo glede na priložnosti projektov (glej Rus 2003).

Ključna konkurenčna prednost teh organizacij (kot tudi organizacij nasploh) so ljudje oziroma zaposleni s svojimi osebnostnimi značilnostmi, znanji, veščinami in zmožnostmi. So najpomembnejši nosilci znanja, vendar njihov namen ni več samo posredovati znanje, ampak predvsem medsebojno delovanje, izmenjava mnenj in izkušenj, kar posledično pripelje do uspeha organizacije, večje inovativnosti in zadovoljstva zaposlenih.

Upravljanje z odnosi na delovnem mestu je torej v ospredju sodobne organizacije, zato lahko tu izpostavim pomembnost socialnega kapitala, ki zaradi vseh teh sprememb pridobiva na pomenu.

Socialni kapital je vir, »ki posameznikom in kolektivitetam omogoča doseganje ciljev na podlagi medsebojnega zaupanja in sodelovanja« (Makarovič 2004: 135). Če hoče organizacija uspeti v tem hitro spreminjajočem se in kompleksnem okolju ter slediti zahtevam trga, ga mora vzdrževati (Makarovič 2003: 80). Socialni kapital zaposlenim pomaga, da usklajujejo svoje naloge in pospešujejo medsebojno sodelovanje. Posledica tega so uspešno dokončane naloge in rešeni kompleksni problemi, kar pripelje do učinkovite organizacije. Prisotnost socialnega kapitala v organizaciji spodbuja kreativnost, inovativnost, zadovoljstvo zaposlenih, prav tako podpira sodelovanje in odprto komunikacijo. Ključnega pomena pri ustvarjanju socialnega kapitala je zaupanje. Igljč (2004) meni, da se na podlagi vzpostavljenega zaupanja tvorijo omrežja, ki so širša in redkejša in imajo boljši dostop do raznolikih virov.

Seveda za organizacije ni pomembno samo, kako učinkovito zaposleni opravljajo svoje delo, ampak tudi kako obdržati usposobljene in dobre zaposlene. Tu stopi v ospredje pomembnost pripadnosti zaposlenih. Le-ta je v sodobnih organizacijah izrednega pomena, vendar tudi nekoliko težje vzpostavljiva, saj se zaposlene večinoma zaposluje za določen čas, kar sproža pomisleke o varnosti zaposlitve. Prav tako je povečana sama mobilnost zaposlenih, ki v določeni meri ustvarja neko negotovost zaposlenih. Zato obstaja verjetnost, da zaposleni ne pokažejo tako močne pripadnosti, ampak v organizaciji ostajajo zaradi drugih razlogov (npr. materialnih potreb).

Menim, da imata tako za ohranjanje socialnega kapitala med zaposlenimi kot za njihovo pripadnost in delovanje v skladu z interesi organizacije odločilno vlogo vodja in njegov način vodenja. Vodja je namreč tisti, ki usmerja delovni proces in zaposlene. Če vodja gradi na teamskem delu v širokem krogu motiviranih sodelavcev in razume njihovo vrednost, lahko pričakuje, da se bodo vloženi napori in trud obrestovali. Prav zato bom kot pomemben dejavnik vzpostavljanja socialnega kapitala in organizacijske pripadnosti opazovala vodenje.

V svoji diplomski nalogi bom najprej opredelila koncept socialnega kapitala. Podala bom osnovne definicije socialnega kapitala, nadalje se bom osredotočila na socialni kapital v organizaciji, ki je lahko vertikalni ali horizontalni. Zanimalo me bo, kakšen vpliv ima na delovanje organizacij, katere koristi prinaša in kaj so temeljni vidiki njegovega vzdrževanja. Nadaljevala bom z opredelitvijo organizacijske pripadnosti in iskala povezanost med tema dvema osrednjima pojmom. Pomemben del v nalogi bom posvetila vodenju, kjer se bom osredotočila zlasti na klasični in transformacijski tip vodenja. Zanimal me bo vpliv različnih oblik vodenja na socialni kapital in organizacijsko pripadnost.

Večina študij o organizacijski pripadnosti je bila opravljena na podlagi preučevanja organizacije in njenih organizacijskih značilnosti. To pomeni, da na povečanje organizacijske pripadnosti vpliva prisotnost organizacijskih značilnosti, kot so organizacijska opora, nagrajevanje in napredovanje zaposlenih. Mene pa bo v diplomski nalogi zanimala predvsem druga vzročna povezava, to je vpliv vodenja preko socialnega kapitala na ravni oddelka oziroma delovnih skupin na organizacijsko pripadnost. Osrednjega pomena bo odgovoriti na vprašanje, kako različni načini vodenja vplivajo na ustvarjanje socialnega kapitala, ki se lahko izraža kot horizontalna ali vertikalna dimenzija, in posredno naprej na organizacijsko pripadnost.

V empiričnem delu diplomske naloge bom najprej predstavila preučevano podjetje, temu bo sledila predstavitev uporabljenih postopkov, nazadnje pa bom preverila še veljavnost hipotez ter podala lastne ugotovitve.

2. TEORETSKE OPREDELITVE SOCIALNEGA KAPITALA

Koncept socialnega kapitala je v širši sociološki rabi šele od začetka 90-ih let prejšnjega stoletja. V sociologiji se je sicer pojavljal že mnogo prej, vendar se je o njem govorilo predvsem v smislu odnosov med ljudmi. Iglīčeva (2004a: 18) je mnenja, da je pomembna novost, ki jo pojem prinese vprašanje šibkih vezi¹ oziroma »povezovanje in razvijanje sodelovanja preko meja skupnosti in močnih vezi«, ki se kaže skozi generalizirano zaupanje². V klasičnih socioloških konceptih integracije in kohezije so se namreč poudarjale predvsem močne, prijateljske vezi, ki so povezovalе člane skupnosti (Iglīč *ibid.*).

Socialni kapital je zaradi svoje širine, uporabnosti in raznovrstnosti mogoče aplicirati na številna druga področja, kot so politika in državljanstvo, organizacije, gospodarstvo in celo izobraževanje. Izredno velik pomen mu pripisujejo v gospodarstvu oziroma organizacijah, saj postaja »zaradi vedno večje prepletenosti in medsebojne povezanosti v poslovnem svetu temelj pridobivanja konkurenčnih prednosti« (Kešeljevič 2003: 6) in tako pomemben dejavnik razvoja uspešnosti.

2.1 OPREDELITVE

Za začetek bom predstavila definicije treh avtorjev, ki so tudi največ prispevali k popularizaciji samega pojma, in sicer: Pierra Bourdieuja, ki ga štejemo tudi za utemeljitelja socialnega kapitala, Jamesa Colemana in Roberta Putnama. Kasneje pa se bom osredotočila predvsem na definicije socialnega kapitala v organizaciji (glej 4.).

Bourdieu (v Adam in Rončević 2003: 8) definira socialni kapital kot *»agregat dejanskih in potencialnih resursov, ki so povezani s posedovanjem trajnih omrežij bolj ali manj institucionaliziranih odnosov vzajemnega poznanstva in prepoznavanja ali, z drugimi besedami, s članstvom v skupini, ki vsakemu od članov nudi podporo kolektivno posedovanega kapitala, »priporočilo«, ki jim daje pravico do zaupanja v*

¹ Delovanje skozi šibke vezi pomeni sodelovanje brez previsokih pričakovanj o naklonjenosti drugih (Iglīč 2004: 5).

² Pri generaliziranem zaupanju gre za zaupanje v druge na splošno. Igra ključno vlogo sodelovanja in povezovanja, lahko ga razumemo tudi kot »mehanizem vzpostavljanja socialnega kapitala in omrežij na lokalni ravni« (Iglīč 2004: 19).

različnih pomenih besede«. Trajni odnosi in omrežja povezav oziroma gostota in relevantnost socialnih kontaktov so po njegovem mnenju tista, na katere se posameznik lahko zanese oziroma »jih lahko mobilizira, če želi izboljšati lastno pozicijo v tekmi na simbolnem trgu« (Adam in sodelavci 2001: 39). Portes Bourdieujevo definicijo nekoliko poenostavi. Socialni kapital definira kot »zmožnost zagotoviti si koristi skozi članstvo v omrežjih in drugih družbenih strukturah« (v Adam in Rončević 2003: 8). V ospredju te tradicije so torej koristi, ki jih ima posameznik od vključenosti v neko skupino ali omrežje medosebnih odnosov oziroma prednosti tistega, ki socialni kapital ima. Sam obseg posameznikovega socialnega kapitala pa je odvisen od velikosti omrežja poznanstev, ki pa ga posameznik ne pridobi za vedno, temveč ga mora ohranjati. Za to je potrebno »stalno delo na odnosih v obliki nenehnih izmenjav ter medsebojnih priznavanj« (Kump 2003: 154). Bourdieu dodaja še, da je za samo pridobivanje socialnega kapitala potreben tudi obstoj ekonomskega, kulturnega in političnega kapitala, saj med njimi prihaja do medsebojnih preoblikovanj in spreminjanja (v Kump 2003: 153).

Definicija **Colemana** naredi premik od individualnih učinkov socialnega kapitala, ki jih najdemo pri pristopu Bourdieuja, saj socialni kapital opredeli kot javno dobrino, ki se »z uporabo povečuje, z neuporabo pa zmanjšuje« (Kanjuo Mrčela 2001: 32). Nadalje socialni kapital definira z njegovo funkcijo, saj posamezniki vstopajo v medsebojne odnose zaradi lastnih interesov (Kešeljević 2003a). Produktivnost socialnega kapitala se kaže v tem, da ljudem skozi strukturo odnosov »omogoča doseganje ciljev, ki ob njegovi odsotnosti ne bi bili doseženi« (Coleman 1988: 98, Coleman v Adam in Rončević 2003: 8). Izraža in vzdržuje se skozi obveznosti, pričakovanja, sposobnosti zbiranja informacij in idej ter v socialnih normah, ki so povezane s sankcijami. Pri tem igra pomembno vlogo zaupanje. Tam, kjer je med ljudmi veliko zaupanja, je tudi socialni kapital velik (Kump 2003: 149–150).

Nekoliko drugačen pogled na teorijo socialnega kapitala ponuja **Putnam**, ki ima veliko zaslug tudi za samo popularnost tega koncepta. Po njegovem mnenju se socialni kapital »(se) nanaša na tiste aspekte socialne organizacije, kot so zaupanje, norme in omrežja, ki lahko izboljšajo učinkovitost družbe s spodbujanjem koordinacije« (v Adam in sodelavci 2001: 38). Putnam poudarja koristi, ki jih ima od socialnega kapitala širša skupnost, institucija ali družba v celoti. Socialni kapital

namreč pomaga pri reševanju kolektivnih problemov, saj so ljudje v boljšem položaju, če med sabo sodelujejo. Je ključna komponenta za vzpostavljanje in ohranjanje demokracije ter dejavnik družbenega razvoja (glej Internet 7, glej Tomšič 2003: 33). Socialni kapital prispeva h kolektivni akciji s pospeševanjem norm recipročnosti, olajša tok informacij, uresniči pretekle poskuse sodelovanja in je sredstvo za nadaljnjo kooperacijo (Putnam v Field 2003: 31). Njegova glavna ideja je, da imajo socialna omrežja vrednost. »Socialni kontakti vplivajo na produktivnost posameznikov in skupin« (Putnam v Field 2003: 32), iz česar sledi, da socialni kapital prinaša koristi tako posameznikom kot celotni družbi.

Kljub razlikam v definicijah so si avtorji enotni v tem, da socialni kapital pridobimo preko osebnih kontaktov oziroma skozi medosebne interakcije, ki se vzpostavljajo na podlagi določenih skupnih norm in vrednot. Vsak posameznik nosi določen obseg socialnega kapitala, ki je odvisen od širine njegove socialne mreže ter tudi od drugih kapitalov, ki jih ima na voljo. Z vlaganjem v medosebne odnose v obliki nenehnih izmenjav pa posameznik na socialnem kapitalu pridobiva. Burt (2000) dodaja, da boljše povezani ljudje uživajo večje koristi.

K razpravi o socialnem kapitalu pomembno prispeva tudi Fukuyama, ki v svoji definiciji poleg skupnih norm in vrednot, ki omogočajo sodelovanje, poudarja tudi pomen zaupanja. Pravi, da se socialni kapital vzpostavi šele, če si posamezniki v skupini med seboj zaupajo (glej Fukuyama 1999).

2.2 RAZNOLIKOST POGLEDOV NA SOCIALNI KAPITAL

Pogledi avtorjev na socialni kapital so različni, saj ga definirajo iz različnih izhodišč in obravnavajo na različnih ravneh (glej Makarovič 2003). Zaupanje, omrežja, norme, vrednote ter prepričanja pa nekateri avtorji opredelijo kot **vire**, ki omogočajo sodelovanje, drugi pa kot **sestavne dele** socialnega kapitala, kar dodatno otežuje njegovo opredelitev in merjenje. Vse to privede do tega, da socialni kapital nima splošno sprejete definicije.

Eden od pogledov na različno razumevanje socialnega kapitala razlikuje med: **normativno-funkcionalistično** opredelitvijo in **socialnim kapitalom s strani kritične teorije družbe**. Prva obravnava socialni kapital kot kolektivne norme in

odnose, ki s pomočjo zaupanja in reciprocitete povezujejo skupnosti. Človeške odnose vidi kot osnovo za generiranje človeškega in fizičnega kapitala ter koristi, ki jih ima od socialnega kapitala skupnost. Prva smer tako poudarja predvsem pozitivne strani socialnega kapitala. Druga smer pa je v bistvu kritika prve, saj v socialnem kapitalu vidi sredstvo za krepitev nepravilne družbene ureditve, medtem ko se prva o pravični razporeditvi socialnega kapitala ni spraševala. Nadalje se osredotoča na koristi, ki jih ima posameznik od vključenosti v neko omrežje. Analiza prve interpretacije je tako skupnost, druge pa posameznik (Kump 2003: 149).

Zame bo socialni kapital pomemben z vidika odnosov, ki se vzpostavljajo med zaposlenimi kot tudi med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Ker je razlaga socialnega kapitala v veliki meri odvisna od ravni preučevanja, bom le-te za lažje razumevanje na splošno predstavila, prav tako bom razložila še elemente in tipe socialnega kapitala.

2.3 RAVNI SOCIALNEGA KAPITALA

Obravnavanje socialnega kapitala poteka na različnih ravneh socialnega sistema: »od posameznika preko skupin, organizacij in institucij do celotnih družb in relacij v svetovnem (med) družbenem sistemu« (Makarovič 2003: 81). Iz tega sledi, da gre lahko za:

- a) preproste prijateljske vezi in vezi med sorodniki, kar nam predstavlja mikro ali raven posameznika;
- b) vezi, ki nastanejo na delovnem mestu med sodelavci in nam predstavljajo mezzo raven ali raven organizacije;
- c) zaupanje v sodržavljanke, ki predstavlja makro raven ali raven države (glej Iglič 2004 in Makarovič 2003).

Igličeva (2004) ravni socialnega sistema definira z močjo socialnih vezi, ki so lahko močne, šibke ali anonimne. Socialni kapital se lahko pojavlja na vseh treh ravneh enako, kar pa ni nujno, saj je na eni ravni npr. lahko zelo močan, medtem ko je na drugi šibek. Ta različnost socialnega kapitala je potrebna, saj njegova razvitost na vsaki ravni pripomore k boljšemu reševanju problemov (Iglič 2004: 3).

Mikro raven predstavlja močne socialne vezi, vzpostavljene med posamezniki, »ki se že dolgo poznajo, se pogosto srečujejo, so v intimnih odnosih in vključeni v intimne procese socialne opore« in oblikujejo notranji krog socialnih omrežij (Iglič 2004: 4). Prispeva k občutku pripadnosti, reševanju stisk v vsakdanjem življenju in sprejemanju s strani drugih (Iglič 2004: 3).

Mezzo raven kaže na raven socialnega kapitala na organizacijski ravni in s tem povezane vezi, ki nastajajo med sodelavci ter med člani raznih društev. Vključuje tudi večje prijateljske skupine. Spodbuja kolektivno akcijo v delovnem okolju in v lokalni skupnosti, ključen je za usklajevanje pri skupnih projektih in za pridobivanje informacij (Iglič 2004: 4). Prav tako »zmanjšuje tveganja in stroške ter pospešuje izmenjavo informacij, kar povečuje produktivnost« (Vilman 2003: 10). Socialni kapital na tej ravni je lahko močan in hkrati šibek. Moč je odvisna od števila dobrih prijateljev, ki jih imajo ljudje na delovnem mestu, v lokalni skupnosti in društvih, zlasti pa od neformalnih prijateljskih vezi. V tem primeru omogoča dostop do šibkih vezi, se pravi, da je vir vzpostavljanja povezovalnega socialnega kapitala, ki vodi do novih omrežij, informacij, virov. Šibkost socialnega kapitala se kaže v zaprtosti dolgotrajnih vezi, kar lahko v organizaciji privede do ustvarjanja klik, kar pomeni, da se povsod skupaj družijo tisti, ki se že tako dobro razumejo (Iglič 2004: 9–10). V službi, prostovoljnih organizacijah ali v večjih neformalnih skupinah znancev in prijateljev se lahko vzpostavijo tudi dolgotrajnejše in pogoste socialne vezi, vendar te niso nujno močne.

Makro raven »zaznamujejo odnosi med ljudmi, ki se ne poznajo in niso člani istih omrežij« (Iglič 2004: 4). Za te ljudi ni značilno pogosto druženje, ampak bolj kratkotrajni stiki oziroma potencialne vezi. Glavna kazalca socialnega kapitala na tej ravni sta generalizirano zaupanje oziroma zaupanje v ljudi na splošno in kolektivna identiteta, ki pomeni občutek pripadnosti neki kolektiviteti. Več kot imajo ljudje socialnega kapitala, več je možnosti, da se med njimi vzpostavi sodelovanje in komunikacija (Iglič 2004: 5–6). Če na makro raven gledamo z ekonomskega vidika, nam predstavlja enega od glavnih pogojev za ekonomski razvoj (Vilman 2003: 10).

Podobno opredelitev socialnega kapitala za razumevanje relacij, predvsem v povezavi z organizacijo, uporablja Svetovna banka, ki socialni kapital opredeli na treh nivojih (glej Kešeljević 2003: 9 in Internet 1):

- a) **organizacijski vidik**, kjer gre za relacije med posamezniki znotraj organizacije (horizontalne relacije);
- b) **medorganizacijski vidik**, proučevanje relacij med organizacijami (horizontalne in vertikalne relacije med posamezniki in vedenjem v organizacijah in med njimi);
- c) **institucionalni vidik** pa kaže na relacije med organizacijo in širšim institucionalnim okoljem. Vse ravni se med sabo prepletajo in dopolnjujejo; oblikovanje socialnega kapitala na eni ravni vpliva na oblikovanje le-tega na drugi ravni.

Iz teh opredelitev lahko sklepamo, da analiza socialnega kapitala lahko poteka na ravni posameznika, organizacije ali družbe. Zame bo, kot sem že omenila, pomemben nivo organizacije, kjer me bo zanimal socialni kapital zaposlenih. Ločimo lahko med vertikalnim in horizontalnim socialnim kapitalom, znotraj vsake dimenzije pa razlikujemo, ali gre za omrežja ali zaupanje.

2.4 ELEMENTI SOCIALNEGA KAPITALA

Večina avtorjev za glavni sestavini socialnega kapitala omenja socialna omrežja in zaupanje. V naslednji sekciji bom predstavila socialna omrežja, medtem ko bom zaupanju več pozornosti posvetila v samostojnem poglavju.

2.4.1 SOCIALNA OMREŽJA IN SOCIALNE VEZI

Socialna omrežja za večino avtorjev predstavljajo pomemben vir socialnega kapitala. »Socialna omrežja sestavljajo posamezniki ali skupine, ki so vpeti v kompleksno mrežo notranjih odnosov z drugimi akterji« (Brass in Krackhardt 1999: 180). Adler in Kwon (v Shu-Chi in Huang 2005) pravita, da je položaj v omrežju nujno potreben za socialni kapital, ker predstavlja priložnost dostopa in interakcije z drugimi. Omrežja se oblikujejo, ker ljudje potrebujejo drug drugega, da lahko dosežejo skupne materialne, fizične in socialne cilje. Omrežje posameznikom namreč zagotavlja dostop do informacij, moči, znanja in drugih omrežij (Cohen in Prusak 2001; Iglíč 2004; Brass in Krackhardt 1999; glej tudi Gargiulo in Benassi v Nooteboom 2001). Iz tega lahko sklepamo, da bodo tisti, katerih omrežja so gostejša, delovali bolj učinkovito.

Socialna omrežja sestavljajo socialne vezi. »Socialno omrežje vključuje relativno stabilne vezi, ki jih posameznik vzdržuje s svojim socialnim okoljem. Te vezi so lahko realizirane v smislu, da posamezniku v trenutku merjenja omogočajo dostop do različnih resursov, ga povezujejo v organizacijske kontekste ali zadovoljujejo njegove potrebe po intimnosti in sociabilnosti« (Iglič 2001: 170).

Hackbert pravi, da so učinkovita omrežja tista, ki so sestavljena iz velikega števila kontaktov in različnih tipov odnosov (2006: 16). Cohen in Prusak (2001) za glavne značilnosti omrežij navajata: vrednote³, članstvo, norme, širjenje informacij, znanje in sodelovanje. Za njihovo proučevanje je pomembna prisotnost, moč in vsebina odnosov znotraj vezi (Harland in Knight 2001: 158).

Močne vezi se od šibkih vezi ločijo po pogostosti, recipročnosti, pomembnosti in pozitivnem učinku (Granovetter v Brass in Krackhardt 1999: 183). Močne vezi so običajno med tesnimi prijatelji, ki drug drugemu nudijo oporo. Poleg tega so v odnose močnih vezi vpeti akterji, ki so bolj verodostojni, zaupni viri informacij ali drugih virov, bolj motivirani za zagotavljanje virov. Brass in Krackhardt (1999: 184) menita, da se na podlagi močnih vezi gradi zvestoba, zaupanje in vzajemno spoštovanje. Tako izpostavita pomembnost močnih vezi za odnos med vodjem in zaposlenimi. Avtorji Coleman, Cohen in Prusak ter Lipnack in Stamps, ki tudi spadajo med zagovornike teorije močnih vezi (v Makarovič 2003: 84), poudarjajo, da je povezovanje zaposlenih in horizontalna komunikacija tisto, kar poveča učinkovitost organizacije.

Na drugi strani pomembnost **šibkih vezi** zagovarjata Granovetter in Burt s svojo teorijo strukturnih lukenj⁴. Za šibke vezi je značilno, da se vzpostavljajo med kolegi ali sodelavci. Šibke vezi so tiste, ki premoščajo meje med skupinami in odpirajo pot k drugim skupinam. Omogočajo posredovanje med različnimi skupinami in dostop do različnih resursov, ki se lahko med seboj dopolnjujejo (glej Makarovič 2003; Granovetter v Brass in Krackhardt 1999). Lahko so bolj priložnostne narave in namenjene predvsem kroženju informacij.

³ »Vrednota je prepričanje, da je nekaj dobro in zaželeno« (Haralambos in Holborn v Svetlik 2004).

⁴ Strukturne luknje so priložnost posredovanja toka informacij med posamezniki in imajo pregled nad projekti, ki povezujejo ljudi iz nasprotni strani strukturne luknje (glej Burt 2000).

Glede na teorijo močnih in šibkih vezi sklepam, da so za uspešno delovanje potrebne močne vezi med zaposlenimi, vendar do te mere, da ne postanejo škodljive za celotno organizacijo (npr. klike). Hkrati pa je za pridobivanje koristnih in novih informacij potrebno ohranjanje šibkih vezi z drugimi zunaj organizacije ali zunaj delovnega tima.

2.5 TIPI SOCIALNEGA KAPITALA

Večina avtorjev se strinja, da socialni kapital ni le neka stvar⁵, ki jo posamezniki imajo ali nimajo, temveč obstaja v vsaj treh dimenzijah (Putnam in Woolcock v Lennox Terrion 2002).

Putnam ločuje med povezovalnim⁶ in premostitvenim⁷ socialnim kapitalom (Putnam v Woolcock 2001).

Povezovalni socialni kapital je po svojih značilnostih zelo podoben ideji močnih vezi. Nastaja med homogenimi skupinami, med tistimi, ki se nahajajo v podobnem družbenem okolju in imajo podoben status (Woolcock v Lennox Terrion 2002: 4). Znotraj določene skupine krepi posameznikovo identiteto in služi kot »vrsta sociološkega superlepila« za vzdrževanje močne lojalnosti in sodelovanja (Putnam v Field 2003: 32–33). Izpolnjuje potrebo posameznika po povezanosti, emocionalni podpori in solidarnosti (Woolcock v Lennox Terrion ibid; Adam 2001). Med posamezniki tako prevladujejo močne oziroma trdne vezi, kar včasih lahko privede do izključenosti tistih, ki v skupino ne spadajo. To pomeni, da v primeru, če ga je preveč, lahko privede do klanovstva (Makarovič v Svetlik in Ilič 2004: 138).

Makarovič povezovalni socialni kapital imenuje »notranji« socialni kapital, »ki ga poseduje tista kolektiviteta, ki je na podlagi dobro razvitih notranjih socialnih omrežij in notranje kulture, ki spodbuja zaupanje in sodelovanje med člani, superiorno notranje organizirana in s tem v prednosti pred drugimi kolektivitetami« (2003: 82). Določena kolektiviteta ima neko prednost pred drugimi prav zaradi povezav znotraj nje.

⁵ ang. entity

⁶ ang. bonding social capital

⁷ ang. bridging social capital

Premostitveni socialni kapital je usmerjen k združevanju ljudi iz različnih socialnih razredov in skupin (Field 2003: 32). Navezuje se na odnose zunaj neposrednega omrežja, na heterogene odnose z bolj oddaljenimi prijatelji, sorodniki, kolegi, znanci (Woolcock v Lennox Terrion ibid). Vezi, ki se med posamezniki vzpostavljajo, so šibkejše. Makarovič (2003: 82) premostitveni socialni kapital imenuje »zunanjki« socialni kapital. Pravi, da ga »poseduje tista enota, ki poseduje veliko takšnih vezi z drugimi enotami, ki ji omogočajo čimboljše doseganje njenih ciljev«. Dodaja, da zunanji socialni kapital temelji na izkoriščanju strukturnih lukenj, saj povečuje verjetnost, da se med seboj povežejo heterogeni posamezniki in skupine, kar ima lahko pozitivne učinke na medsebojno sodelovanje (v Svetlik in Ilič 2004: 138). Putnam pravi, da ta tip vodi h kohezivni in dobro delujoči družbi, saj poudarja koristi, ki jih ima širša skupnost, institucija ali družba v celoti (v Sobel 2002: 151).

Woolcock k temu dvema tipoma doda še »**presegajoči**« **socialni kapital**⁸, ki predstavlja vertikalno značilnost oziroma odnose med različnimi razredi v hierarhiji, ko posamezniki ustvarjajo kontakte z drugimi na položajih moči, » da bi vplivali na resurse, ideje in informacije« (Woolcock v Lennox Terrion 2002: 4).

V literaturi je mogoče zaslediti še ločevanje med horizontalno in vertikalno dimenzijo socialnega kapitala. Medtem ko se premostitveni in povezovalni socialni kapital vzpostavlja na horizontalni ravni, pa »presegajoči« socialni kapital zadeva vertikalno raven. Horizontalni socialni kapital se tako nanaša na »lateralne vezi med posamezniki, ki so podobno situirani znotraj neke strukture moči v okviru skupnosti« (Internet 1). Horizontalne vezi so potrebne, da dajo skupnosti občutek identitete in skupnega cilja. »Povečujejo možnosti za skupinsko sodelovanje za doseganje skupnih ciljev, ustvarjajo močne norme recipročnosti, olajšujejo komunikacijo in izboljšujejo informacijski tok o zaupanju vrednih posameznikov« (Šega 2004: 20). Na drugi strani imamo vertikalni socialni kapital, kjer gre za vezi, ki povezujejo posameznike z voditelji neke skupnosti oziroma s tistimi, ki sprejemajo odločitve. »Je povezanost, ki skozi zakone in politično inovativnost ustvarja priložnost za socialno spremembo« (Internet 2).

⁸ ang. linking social capital

3. ZAUPANJE

Zaupanje se pomika v samo središče menedžerskih izzivov in problemov, saj pogosto pomeni bistveno razliko med uspešno in neuspešno organizacijo. Kot pravi Drucker (v Merkač Skok 2005: 61). »Organizacije nič več ne temeljijo na moči, ampak vse bolj na zaupanju«. »Zaupanje je lepilo, ki omogoča, da ljudje lahko delajo skupaj« (Cohen in Prusak 2001: 28). Podobnega mnenja je Locke, ki pravi, da »občutek zaupanja omogoča, da posamezniki sami odločajo o stvareh ali kot člani neke skupnosti delujejo v skladu z drugimi« (v Cohen in Prusak 2001: 29). Zaupanje je pomemben povezovalni element sodobnih organizacij, saj spodbuja sodelovanje, produktivnost, inovativnost in pozitivno lojalnost ter omogoča uvajanje učinkovitejših organizacijskih struktur (Bavec 2004). Zmanjšuje transakcijske stroške⁹, potrebo po nadzorovanju, kot tudi ponuja intrinzične nagrade, kot so povečanje zadovoljstva zaposlenih in spoštovanja (Cohen in Prusak 2001: 29).

3.1 DEFINICIJE ZAUPANJA

Avtorji ne dvomijo v pomembnost zaupanja za organizacije, ne morejo pa se zediniti glede enotne definicije. Zaupanje so poskušali razložiti na različne načine. Na splošno se strinjajo v tem, da zaupanje zahteva »pripravljenost na ranljivost« (Rousseau v Leana in van Buren 1999: 543) ter da vedno vsebuje neko tveganje (Kanjuo Mrčela 2001). Če ne bi nikoli tvegali, ne bi nikoli potrebovali zaupanja, kar pa je v moderni družbi nemogoče (Matthews 2003). Hosmer pravi, da je »zaupanje optimistično pričakovanje posameznika glede posledic nekega dejanja« (Tan in Tan 2000). Racionalni vidik zaupanja se tako kaže v računici interesov, ko zaupanje pomeni pozitivno pričakovanje, da bo partner v tveganih razmerah deloval v skupno korist. S sociološkega vidika zaupanja pa zaupanje sloni na moralni dolžnosti in spoštovanju skupnih vrednot (Bavec 2004: 595). Bradach in Eccles (v Vilman 2003: 24) sta podobnega mišljenja: »Zaupanje je vrsta pričakovanja, ki zmanjšuje strah, da se bo nasprotna oseba vedla oportunistično oziroma povečuje ranljivost osebe, ki ne nadzoruje ravnanja z nasprotne strani«. Podobno tudi Cohen in Prusak pravita, da je

⁹ »V ekonomski teoriji predstavljajo transakcijski stroški tiste vrste dodatnih stroškov, ki jih je ob poslu potrebno obračunati, če je stopnja zaupanja nizka: npr. poizvedovanje o strankah in ponudnikih in zbiranje drugih potrebnih informacij« (Iglič 2001: 187).

»zaupanje pričakovanje, da nekdo ne bo namerno poškodoval interesov drugega« (2001: 9).

Če zaupanje postavimo v organizacijo, ga lahko opredelimo kot » dodatek ali nadomestilo pogodbenim ali birokratskim vezem« (Misztal v Kanjuo Mrčela 2001: 168). Zaupanje »opredeljuje kakovost odnosov sodelovanja« in je hkrati osnova učinkovitega sodelovanja, pri čemer je temeljnega pomena »ne samo zaupati drugim, ampak tudi verjeti, da ti drugi zaupajo« (Kanjuo Mrčela 2001: 169).

Cohen in Prusak (2001: 35) ločita med **redkim** (thin) in **gostim** (thick) zaupanjem. Prvi tip zaupanja se nanaša na široko razširjeno zaupanje oziroma na kratkotrajnejše in šibke vezi, drugi tip pa na dolgotrajnejše, močnejše vezi zaupanja znotraj lokalnih skupin. Ti vrsti zaupanja merita razširjenost zaupanja med posamezniki znotraj definirane strukture. Pomembno opredelitev zaupanja za organizacijo podata Leana in van Buren (1999: 543), ki zaupanje delita na **šibko** (fragile) vs. **močno** (resilient) ter na **diadično** ali **vzajemno** vs. **generalizirano** ali **splošno zaupanje**. Šibko zaupanje temelji na percepciji možnih nagrad. Tyler in DeGoey ga imenujeta instrumentalno, Rousseau pa transakcijsko zaupanje (ibid). Transakcije, ki so vezane na šibko zaupanje, potekajo po formalnih predpisih oziroma pogodbah, pri čemer morajo biti stroški in koristi v ravnovesju. Na drugi strani močno zaupanje temelji na močnih in številnih vezeh, ki so vzpostavljene med organizacijo in njenimi člani. Ne gre za preračunljivo zaupanje, ampak za zaupanje, ki nastane na podlagi izkušenj, ki jih imajo akterji med seboj ter na podlagi prepričanja o njihovi moralni integriteti. Norme in vrednote pa so tiste, ki vzpostavijo te vrste zaupanje v skupnosti (ibid.). Pri vzajemnem zaupanju gre za zaupanje med dvema akterjema, ki si neposredno izmenjujeta izkušnje. Splošno zaupanje pa Putman (ibid.) opredeli kot neosebno zaupanje, ki ni odvisno od izkušenj z določenimi posamezniki, ampak temelji na normah in delovanju celotne družbe. Značilno je za sisteme z močnim socialnim kapitalom.

Zaupanje med posamezniki in skupino je zelo pomembna sestavina za dolgoročno stabilnost organizacije in dobro počutje njenih članov (Cook in Wall v Tan in Tan 2000). Na prvo mesto med ključnimi faktorji vzpostavljanja zaupanja v organizaciji Bartolome postavi odprto komunikacijo, temu sledi skrb za zaposlene (organizacijska

opora), spoštovanje zaposlenih ter pravičnost in zanesljivost vodje (v Jevnikar 2006: 49).

Zaupanje se v organizaciji vzpostavlja podobno kot med posamezniki in je pogosto odvisno od situacije. Nekomu lahko določeno stvar zaupamo, da jo naredi namesto nas, medtem ko nas drugi v to ne bo prepričal. Pri zaupanju je pomemben odnos, saj zaupanje ni nespremenljiva kvaliteta, ki jo nekdo ima, drugi pa jo še mora odkriti (Cohen in Prusak 2001). Zaupamo lahko na podlagi izgleda, načina opravljanja dela, slovesa, ki ga neka oseba ima, glede na vedenje ali celo položaj delovnega mesta. Ljudje do neke mere zaupajo tudi na podlagi priporočil¹⁰ ljudi, ki jih osebno poznajo. Velik vpliv imajo na zaupanje določene izkušnje (ibid). Za oblikovanje in gradnjo zaupanje je potreben čas, saj težko zaupamo nekomu, ki ga ne poznamo.

Zaupanje se v današnjem času še vedno največ vzpostavlja preko osebnih stikov, čeprav jih informacijska tehnologija vedno bolj nadomeščajo. Pridobivanje zaupanja v ljudi, s katerimi nismo v neposrednem stiku se gradi na vrednotah, ki so pripisane celotni organizaciji. »S tem, ko prevzamejo skupne vrednote, se povečuje verjetnost, da bodo delovali v dobro organizacije in njenih posameznih članov. S tem se avtomatično poveča zaupanje« (Bavec 2004: 596).

3.2 ZAUPANJE VS. SOCIALNI KAPITAL

Zaupanje in socialni kapital sta med seboj tesno povezana. Med avtorji obstaja nesoglasje o tem, kakšen je njun odnos. V množici definicij se pogosto srečujemo z enačenjem teh dveh pojmov. Nekateri avtorji postavljajo zaupanje kot predpogoj za vzpostavitev socialnega kapitala, drugi pa vidijo zaupanje kot produkt oziroma korist, ki jo socialni kapital prinaša. Spet tretji, kot npr. Coleman in Putnam (v Fu 2004), postavijo zaupanje za ključno dimenzijo socialnega kapitala. Za Coleman (ibid.) je vzajemno zaupanje pomembna oblika socialnega kapitala, od katere so odvisna prihodnje obveznosti in pričakovanja. Podobnega mnenja je Fukuyama, ki pravi, da je zaupanje osnovna značilnost socialnega kapitala, saj je »socialni kapital zmožnost, ki nastane na podlagi zaupanja v družbi ali določenih delih družbe« (v Fu 2004: 19).

¹⁰ V tem primeru gre za »**cascading zaupanje**«, ki je hkrati vir organizacijskega zaupanja in na nek način tudi most med osebnim in institucionalnim zaupanjem (Cohen in Prusak 2001: 35).

Takega mnenja sta tudi Cohen in Prusak, saj menita, da je socialni kapital odvisen od zaupanja. Odnosi, skupnosti, kooperacija in niti vzajemna pripadnost, ki odražajo socialni kapital, ne bi mogli obstajati brez nekega zaupanja (2001: 29). Na drugi strani je Woolcock mnenja, da je zaupanje posledica socialnega kapitala, razumljenega kot socialno omrežje. »Zaupanje, norme recipročnosti, poštenost in kooperacija so koristi, ki se vzpostavijo v določenih kombinacijah socialnih odnosov in z njimi. Neodvisno od socialnih odnosov ne obstajajo« (v Fu 2004: 21).

Leana in van Buren (1999) trdita, da je zaupanje, tako kot tudi večina drugih elementov socialnega kapitala, tako vzrok kot posledica kolektivne akcije. Zaupanje je nujno, da ljudje lahko delajo na skupnih projektih, četudi samo z razlogom, da bodo za to bogato poplačani. Prav tako drži, da bo delovna skupina, ki uspešno zaključi nek projekt, najverjetneje tudi pokazala večje zaupanje (Leanna in van Buren 1999: 542).

Če povzamemo definicije, pridemo do sklepa, da obstaja med zaupanjem in socialnim kapitalom neka krožna povezava. Zaupanje ustvarja zaupanje, socialni kapital ga potrebuje, da se ustvarijo pogoji za večanje zaupanja (Cohen in Prusak 2001: 29), ki še dodajata, da visok nivo zaupanja kaže na visoko stopnjo socialnega kapitala.

4. SOCIALNI KAPITAL V ORGANIZACIJI

»Odlični posamezniki, ustvarjajo odlične organizacije. Realnost je, da naši zaposleni niso nič pametnejši ali bolj delavni od naših konkurentov. Je samo način, kako kombiniramo in povezujemo ljudi med sabo, kar nam da konkurenčno prednost« (Snell 1999).

Na delu se vsakodnevno srečujemo s potrebo po povezovanju in kooperaciji, podpori in zaupanju, deležni hočemo biti občutka pripadnosti in priznanja s strani nadrejenih. Velikokrat so prav medosebni odnosi na delovnem mestu tisti, zaradi katerih ostajamo ali zapustimo organizacijo. Tako se gotovo vsi strinjamo s trditvijo avtorjev Cohena in Prusaka (2001), da: »svojo energijo, trud, usposobljenost in pripadnost organizaciji raje delimo s tistimi, ki so ustrezljivi in pošteni, kot s tistimi, ki niso pripravljeni sodelovati«. V teh značilnostih prepoznamo pojem socialnega kapitala, ki ga pravkar omenjena avtorja opišeta kot »zalogo aktivnih povezav med ljudmi, to so zaupanje, vzajemno razumevanje, skupne vrednote in vedenje, ki veže člane človeških omrežij in skupnosti, ter ustvarja verjetnost, da se kooperativna akcija lahko uresniči« (2001: 4).

Organizacije današnjega časa so del kompleksnega okolja, kjer so prisotne stalne spremembe in zato se znova in znova soočajo z »visoko stopnjo nezaupanja, kompetitivnosti in individualističnega delovanja, zaradi česar prihaja do problema kooperacije in koordinacije« (Adam 2001: 38), ki sta ključna za uspeh organizacije. Socialni kapital oziroma dobri medosebni odnosi na delovnem mestu se poudarjajo prav z namenom, da bi bilo takih problemov čim manj. Ključni vidiki socialnega kapitala v organizaciji so tako zaupanje, omrežja, skupnosti, socialni prostor in čas ter komunikacija (Cohen in Prusak 2001: 25).

4.1 DEFINICIJE SOCIALNEGA KAPITALA V ORGANIZACIJI

Socialni kapital se lahko nahaja znotraj organizacij in med njimi. »Organizacije so akterji, vpeti v socialno strukturo, ki uživajo koristi in se spopadajo z ovirami, ki jih socialna struktura prinaša« (Lenders in Gabbay 2001: 8). Socialni kapital je ravno toliko pomemben med organizacijami kot znotraj njih, saj sodelovanje med podjetji

poveča stabilnost in tehnološko znanje (Leanna in van Buren 2001: 541). Po definiciji Lendersa in Gabbaya je organizacijski socialni kapital, ki ga imenujeta tudi korporativni socialni kapital, »skupek vidnih ali nevidnih virov, ki nastanejo v socialnih odnosih med akterji, ki poskušajo doseči cilje« (ibid.). Trije glavni elementi socialnega kapitala so po tej definiciji: **viri** (zaupanje, ugled, status, kredibilnost, informacija, podpora, nasvet, znanje in avtoriteta), **socialna struktura** in **doseganje ciljev** (Harland in Knight 2001: 156). Ko ima socialna struktura koristi od svojih akterjev pri doseganju ciljev, socialna struktura prinaša korporativni socialni kapital. Če je doseganje ciljev ovirano oziroma virov ni, se sooča z družbenimi dolžnostmi¹¹.

Podobno organizacijski socialni kapital definirata **Leana in van Buren** (1999: 538), ki pravita, da gre za »vir, ki odraža značilnosti socialnih odnosov znotraj organizacije. Uresničuje se skozi usmerjenost članov k skupnim ciljem in vzajemnemu zaupanju, kar pripomore k uspešni kolektivni akciji«. Model organizacijskega kapitala torej sestavljajo posamezniki, ki so v zaposlitvenem razmerju z organizacijo in odnosi, ki se vzpostavljajo med njimi ter organizacijo. Socialni kapital vključuje tako interese organizacije kot posameznika, koristi pa prinaša obema, zato je tudi skupna last obeh. Na eni strani namreč povečuje ustvarjanje vrednosti organizaciji, na drugi pa izboljšuje zmožnosti posameznika (Leana in van Buren 1999: 541).

Leana in van Buren (1999: 541-543) podata dve osnovni **komponenti** organizacijskega socialnega kapitala. To sta združljivost¹² in zaupanje.

a) »**Združljivost/skupinsko delo** pomeni pripravljenost in zmožnost zaposlenih, da podredijo svoje cilje in s tem povezana dejanja skupnim ciljem in dejanjem« (Leana in van Buren 1999). Združljivost vključuje elemente povezanosti, se pravi zmožnost socialnega druženja z drugimi, in pripravljenost podrediti svoje želje ciljem skupine. S tega vidika lahko združljivost primerjamo s kolektivismom, ki karakterizira sodelovanje in je lahko lastnost posameznika ali organizacije, skupin ali kultur. Pomembno je tudi, da se delo med člani deli in koordinira na način, ki zagotavlja skupno doseganje.

b) Ključno komponento organizacijskega socialnega kapitala predstavlja tudi **zaupanje**, ki je potrebno, da do kolektivne akcije sploh pride, po drugi strani pa je

¹¹ ang. social liability

¹² ang. associability

lahko tudi njen rezultat. Zaupanje je nujno, da ljudje lahko delajo na nekem skupnem projektu.

Za vzpostavljanje in vzdrževanje socialnega kapitala v organizaciji sta potrebna oba. Združljivost predstavlja tisti element, brez katerega tudi najbolj zaupanja polni zaposleni ne bi bili sposobni uresničiti koristi, ki jih prinaša socialni kapital (Leana in van Buren 1999: 542).

4.2 ORGANIZACIJSKO ZAUPANJE

Fox (v Fu 2004: 23) pravi, da tudi zaupanje v organizaciji obstaja na več ravneh. Loči med **horizontalnim zaupanjem** in **vertikalnim zaupanjem**. Horizontalno zaupanje je zaupanje med sodelavci, ki si delijo podobno delovno mesto¹³, pri vertikalnem zaupanju pa gre za odnose med posamezniki in njihovimi neposredno nadrejenimi, med podrejenimi in top menedžmentom. Tan in Tan (2000) sta zaupanje v organizaciji preučevala na treh ravneh: medosebno zaupanje, zaupanje v neposredno nadrejene in zaupanje v top menedžment. Zgodi se, da zaposleni lahko zaupa svojemu nadrejenemu ali vodji, vendar ne organizaciji. Zaposleni in vodja sta lahko v zelo dobrem delovnem odnosu, zaradi česar mu zaposleni lahko zaupa kot prijatelju. Zaupanje v organizacijo lahko spremeni dejstvo, da organizacija pošteno nagraduje ali priznava prispevke svojih zaposlenih. Seveda si vsaka organizacija želi, in to je tudi mogoče, da ima zaposleni zaupanje tako v delovanje organizacije kot celote kot v svojega vodjo. Zaposleni lahko v svojem vodji vidi predstavnika organizacije in tako se zaupanje vanj razširi na celotno organizacijo (ibid.). Nadrejeni so dejansko formalna vez med organizacijo in zaposlenim. Zaupanje v organizacijo avtorji, kot sem že deloma omenila, povezujejo s pravičnostjo in podporo organizacije, na drugi strani je zaupanje v vodjo povezano s sposobnostjo, dobrohotnostjo in poštenostjo nadrejenega (Tan in Tan 2000).

¹³ ang. work situation

4.3 VZDRŽEVANJE SOCIALNEGA KAPITALA V ORGANIZACIJI

Socialni kapital organizacije najpogosteje ustvarjajo **trdni in stabilni odnosi**, ki nastajajo med zaposlenimi. Leana in van Buren poleg tega dejavnika poudarjata še pomen **organizacijskih norm recipročnosti**¹⁴ ter **birokracije** in **jasno določenih oziroma specifičnih vlog**¹⁵ (1999: 544). Zadnja dva dejavnika sicer v današnjem času nista več najbolj primerna, saj je v ospredju bolj timsko delo, kjer je potrebna fleksibilnost in široko znanje. Zaposlene k večanju zaupanja in sodelovanja vodijo tudi prakse zaposlovanja¹⁶, ki jim nudijo stabilnost in fleksibilnost. Tako so plače, nagrajevanje, napredovanje, sistem izbire kadra, sam način vodenja ter neposredna in odprta komunikacija glavni dejavniki spodbujanja in ohranjanja socialnega kapitala. Zavedati se je treba, da »ustvarjanje socialnega kapitala traja nekaj časa, vendar se ga hitro lahko poruši« (Leana in van Buren *ibid*). Makarovič (2004: 140) kot bistvene elemente vzdrževanja in krepitve organizacijskega socialnega kapitala izpostavi: krepitev formalne in neformalne komunikacije, opolnomočenje¹⁷, slabitev statusne hierarhije¹⁸ in zmanjševanje razlik v denarnem nagrajevanju.

4.3.1 VODENJE

Ustvarjanje in vzdrževanje socialnega kapitala znotraj organizacije sta eni izmed glavnih odgovornosti vodij. Razvijanje produktivnih odnosov, biti del pozitivnih omrežij, spodbujanje in skrb za učinkovite odnose med člani omrežij, zaupanje in recipročnost so znak kakovosti strateškega vodenja v 21. stoletju (Internet 6). To pomeni, da ima vodja s svojim načinom vodenja precejšnji vpliv na vzdrževanje, povečanje ali celo zmanjšanje socialnega kapitala. Dejansko skoraj vsaka njegova

¹⁴ Leana in van Buren imata v tem primeru v mislih pomen organizacijske kulture in njene filozofije, ki poudarja skupinsko delo, skupno učenje in skupno »high-performance« delo (1999).

¹⁵ Razvoj pravil in postopkov, ki definirajo socialno strukturo delovnih mest in ne posameznikov, predstavljajo način, ki preprečuje potrebo po trdnih odnosih med posamezniki. Ta način je zaradi nestanovitnosti okolja, v katerem danes organizacije delujejo, nekoliko manj učinkovit kot takrat, ko je bila glavna značilnost delovnih mest jasno definirano opravljanje dela (Leana in van Buren 1999).

¹⁶ ang. employment practices

¹⁷ ang. **empowerment**: gre za prenos dela moči z višjih na nižje, za kar je potrebna določena mera medsebojnega zaupanja (glej Makarovič 2004). Z opolnomočenjem se poveča tudi občutek pripadnosti in odgovornosti med člani organizacije.

¹⁸ Poudarjanje statusnih simbolov, ki kažejo na razlikovanje med člani organizacije na višjih in nižjih organizacijskih ravneh (npr. prostorsko ločevanje podrejenih in nadrejenih), je treba zbrisati, saj le-to negativno vpliva na razvoj zaupanja in socialnega kapitala (glej Makarovič 2004; Cohen in Prusak 2001).

odločitev, kot so npr. najemanje zaposlenih, odpuščanje, napredovanje, uveljavljanje nove tehnologije, sprejemanje novih ciljev, urejanje poslovnih prostorov, vpliva na količino socialnega kapitala (Cohen in Prusak 2001: 23). Hkrati pa je vodja, ki ma veliko socialnega kapitala zaradi svojega poštenega, doslednega in razumnega vedenja, deležen tudi zaupanja.

Kakorkoli, vodenje organizacije pri izvrševanju nalog nujno potrebuje tudi druge, ne le samega vodjo, zato je ocena socialnega kapitala vodje nujna. Kajti, če socialni kapital ni prisoten, imata tudi človeški in finančni kapital manjše učinke kot ob pogojih visokega socialnega kapitala (Brass in Krackhardt 1999).

4.3.1.1 Definicija vodenja

Preden bom izpostavila vplive vodenja na socialni kapital, je potrebno opredeliti vodenje. Vodenje je bilo vedno v središču zanimanja avtorjev, kar je tudi razloga za obsežno število definicij. Ulrichova definicija (v Merkač-Skok 2005: 54) zajema vodenje v zelo širokem pogledu. Avtor pravi, da je »vodenje kompleksno in preprosto. Kompleksnost vodenja zajema spremembe in stabilnost, temelji na osebnih značilnostih in se nanaša na medosebne odnose, postavlja vizije in ima rezultat v akcijah, hvali preteklost in obstaja za prihodnost, vodi (manage) stvari in vodi (lead) ljudi, je transakcijsko in transformacijsko, koristi sodelavcem in strankam, temelji na vrednotah in se izraža v vedenju«. Hersey in Blanchard njun širši in ožji pomen vodenja združita v splošno definicijo, ki pravi, da je »vodenje proces vplivanja na delovanje posameznika ali skupine zaradi doseganja cilja v dani situaciji« (v Možina 1990: 11). Vodja se mora truditi tako za doseganje ciljev kot za odnose. Možina pravi, da je »vodenje sposobnost vplivati, motivirati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem« (1994: 525). Vodja mora z zaposlenimi sodelovati, ne jim ukazovati. Mora jih znati motivirati, si pridobiti njihovo zaupanje in interes za realizacijo skupnih ciljev. Vodji prav nič ne pomagajo tehnična znanja, če mu zaposleni nočejo slediti in opravljati dela po svojih najboljših močeh (Barbarovič v Merkač-Skok 2005: 21).

Mayer (2004: 118) za uspešnega vodjo pravi, da je praviloma nadpovprečno inteligenten, osebnostno dominanten, čustveno stabilen, zanesljiv, strokovno in splošno široko razgledan, je tudi dober organizator in motivator. V raziskavi, ki so jo

izvajali med slovenskimi direktorji, so kot lastnosti uspešnega vodje navedli: fleksibilnost, sposobnost hitrega mišljenja in pravočasnega reagiranja, odločnost, požrtvovalnost, nepopustljivost, razvitost intuicije, sposobnost zaznavanja in predvidevanja sprememb, pravičnost ter pretekle izkušnje (Deškovič v Kavčič 1988: 79).

Dober vodja je komunikativen, dostopen, usmerjen k spraševanju in prepričevanju, ne ukazovanju, občutljiv do potreb podrejenega in pripravljen posredovati informacije, kot jim tudi pripravljen razlagati, zakaj so določeni ukrepi in naloge potrebni (Redding, Manz in Sims v Nadoh in Podnar 2004: 161). Dober vodja nikoli ne sme dvomiti vase, saj na tak način ne bo spodbudil svojih zaposlenih, niti izvabil najboljšega iz njih. Zaposleni raje delajo na delovnem mestu, ki je visoko produktivno, zato je postavljanje jasnih in specifičnih ciljev temeljnega pomena. S tem se namreč poveča tudi prizadevanje posameznika za delo (Baker Internet 3).

Štiri pomembne naloge vsakega vodje, ki pospešujejo generiranje socialnega kapitala, so: graditev omrežij, razvijanje zaupanja, ustvarjanje stičnih točk ter uveljavljanje skupnih vrednot in kulture. Vodje lahko skozi svoje delovanje, vizije in prepričljive zmožnosti razvijejo socialni kapital in tako prispevajo k razvoju organizacije (Internet 6). Vodja prispeva k socialnemu kapitalu tudi kot pravičen mediator v primeru konfliktov in nesoglasij.

Cohen in Prusak (2001: 45-51) menita, da je najpomembnejša naložba v socialni kapital ustvarjanje in vzdrževanje organizacijskega zaupanja, na kar imajo največji vpliv prav vodje. Zaupanja ni mogoče vsiliti, lahko se ga le spodbudi. Vodja to lahko doseže, če daje vtis človeka, ki je vreden zaupanja¹⁹, če je odprt in spodbuja odprtost, če zaposlenim zaupa in jih tudi nagradi, in če njegovo delovanje temelji na zaupanju. Dobrohotnost, sposobnost in poštenost²⁰ pa so značilnosti, ki jih za specifične vzroke za zaupanje v nadrejene postavi Mayer (v Tan in Tan 2000).

¹⁹ ang. by being trustworthy

²⁰ **Sposobnost nadrejenega** pomeni njegove primerne veščine, kompetence in značilnosti. **Dobrohotnost** se nanaša na pripravljenost nadrejenega, da naredi nekaj dobrega za svoje podrejene brez egocentričnih motivov. **Poštenost ali integriteto** pa sestavljajo dejanja nadrejenega, ki odražajo za zaposlenega sprejemljive vrednote (Mayer v Tan in Tan 2000).

Zaupanje je temelj socialnega kapitala, povezovanja in pripadnosti. Če ga je premalo ali je le-to bilo izdano, ga je težko spet vzpostaviti (glej Cohen in Prusak 2001).

O vlogi vodje pri razvoju socialnega kapitala je smiselno govoriti le, če lahko rečem, da vertikalni socialni kapital prispeva k izgradnji horizontalnega socialnega kapitala. Moje mnenje je, da so zaupanje v vodjo in dobri odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi oziroma vodjo bistvenega pomena za ustvarjanje kot tudi za samo vzdrževanje socialnega kapitala med zaposlenimi in v celotni organizaciji. Skrb vodje mora biti usmerjena v vzpostavitev dobrih medsebojnih odnosov med zaposlenimi, saj bo tako zagotovil dobro in odprto komuniciranje. Vodja lahko že samo s pohvalo ali priznanjem nekega dosežka pred kolektivom doseže zadovoljstvo in večje spoštovanje med zaposlenimi. Prav tako morajo zaposleni od vodje dobiti občutek, da so pomemben faktor organizacije. Tako se bodo skupaj še bolj povezali in ustvarjali v korist organizacije. Vodja bo sodelovanje in dobro razumevanje med zaposlenimi dosegel tudi z določenimi stimulacijami in pravično razporeditvijo nagrad.

4.3.1.2 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Študije, ki so se v preteklosti ukvarjale s teorijami vodenja, so v ospredje postavljale predvsem osebne značilnosti vodij, vedenjske in situacijske vidike vodenja, medtem ko se je struktura interpersonalnih odnosov precej zapostavljala (glej Brass in Krackhardt 1999). Današnji trendi v menedžmentu gredo v smeri intenzivnega dela z ljudmi s poudarkom prav na vodenju, komunikaciji, odnosih, medsebojnem sodelovanju, spodbujanju in koriščenju sposobnosti posameznika. Nenehno poudarjanje pomembnosti spodbujanja in usmerjanja zaposlenih je v sodobni teoriji vodenja razvilo dva nova tipa, ki ju bom poleg klasičnega tipa vodenja posebej izpostavila, to sta transformacijsko in transakcijsko vodenje.

»**Transformacijsko vodenje** temelji na karizmi z jasnimi predstavami in vizijami, na navdihu s pomočjo simbolov in podobo ciljev, na duhovnem spodbujanju z novimi idejami in predstavami« (Dawnton v Brajša 1996: 82). Možina ga opredeli kot »spodbujanje zaposlenih k idealom in moralnim vrednotam, ki naj bi zaposlene navduševale za reševanje problemov pri delu« (Možina 1994: 548). Transformacijski vodja torej vodi podrejene s prizadevanjem in motiviranjem, lastnim zgledom,

inspiracijo ter poskuša upoštevati in razumeti njihove razvojne potrebe in želje (glej Kovač 2004 in Robbins 2001). Na drugi strani pa imamo **transakcijsko vodenje**, kjer gre za »sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi o materialnih, kadrovskih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če opravlja delo v skladu z dogovori« (Možina 1994: 548). Transakcijski vodja ravna po pravilih, usmerja k jasno postavljenim ciljem, si prizadeva vplivati na pričakovanja sodelavcev in nagrajuje za dosežene cilje (Gerken v Brajša 1996: 81).

Bistvena razlika med njima je v odnosu do zaposlenih. Medtem ko transformacijski vodja vso pozornost usmerja v zaposlene in spodbujanje njihove ustvarjalnosti ter mu delo predstavlja smisel, je transakcijski vodja le posredovalec dogajanja, kjer je delo sredstvo za plačilo (glej Covey 2000). Transakcijskemu vodji ni pomembno, koliko truda posameznik v delo vloži, pomembno je, da je delo opravljeno.

Raziskave so pokazale, da so transformacijski vodje uspešnejši, njihovi podrejeni so z njimi bolj zadovoljni in dosegajo boljše rezultate kot zaposleni, ki jih vodijo transakcijski vodje (glej Bass in Avolio v Robbins 2001). Menim, da je transformacijsko vodenje tudi primernejše za današnji čas hitrih sprememb, ko so ustvarjalnost, hitra odzivnost, spodbujanje in motiviranje zaposlenih nujne. Takšno vodenje tudi od vodje zahteva usmerjenost h spremembam, kar se kaže kot priznavanje potreb po spremembah. Stiles je mnenja da gre pri transformacijskemu tipu vodenja v osnovi za miselnost, »da je treba od vseh ljudi v podjetju dobiti čim več« ter »da moč in nadzor ne smeta biti več v rokah posameznika, ampak je potrebno voditeljske veščine razvijati na več ravneh in da organizacija ne sme biti odvisna le od dveh ljudi. Če ti zapustijo organizacijo, nastanejo težave« (Internet 5).

Obe obliki vodenja se razlikujeta od **klasičnega tipa vodenja**, ki ga bom prav tako uporabila v empiričnem delu diplomske naloge. Pri klasičnem vodenju gre za delegiranje delovnih nalog, saj zaposleni dobijo jasna navodila za izvajanje nalog, ki se jih je potrebno držati. Zaposleni nima nobene samostojnosti pri opravljanju dela.

4.3.1 KOMUNIKACIJA

Odprta komunikacija je za ohranjanje socialnega kapitala bistvena. Nadoh in Podnar slednje potrdita s tem, ko pravita, da je »komuniciranje vez, ki drži organizacijo skupaj« (2004: 169). Komuniciranje je nujno za uspešno delovanje, saj vsaka komunikacija vsebuje prenos informacije, slednja pa je ključen in neprecenljiv vir v tej tehnološki turbulenci.

V organizaciji komunikacija poteka na različnih ravneh. Ločimo med **formalnim** in **neformalnim komuniciranjem**, v organizaciji sta vedno prisotna oba (Gruban 1997). Sam pretok informacij pa lahko poteka **vertikalno ali horizontalno** (Nadoh in Podnar 2004: 159). Ko imamo v mislih komuniciranje med zaposlenimi in nadrejenimi, gre za vertikalno, najpogosteje tudi formalno komuniciranje. Ko pa govorimo o komunikaciji med zaposlenimi na isti hierarhični ravni, gre za horizontalno komunikacijo. S komuniciranjem navzgor oziroma komuniciranjem navzdol pa mislimo na smer pretoka informacij (ibid).

Pri **komuniciranju navzdol** potekajo sporočila od višjih do nižjih hierarhičnih nivojev znotraj organizacije, torej od nadrejenih k podrejenim. Običajno gre za navodila za delo, nudenje informacij, postavljanje skupnih ciljev organizacije, informacije o postopkih in praksah (Katz in Kahn v Nadoh in Podnar 2004: 160). Osnovni problem tega komuniciranja je pogosto njegova enosmernost, saj so zaposleni deležni premalo zanje relevantnih informacij, zlasti glede zadev, povezanih z delom in odločitvami organizacije. To seveda ni dobro, saj raziskave kažejo, da ravno vertikalno komuniciranje močno vpliva na pripadnost zaposlenih organizaciji in posledično na njeno uspešnost (glej ibid.).

Na drugi strani imamo **komuniciranje navzgor**, ki poteka v obratni smeri, se pravi od nižjih h višjim hierarhičnim nivojem znotraj organizacije, od podrejenih k nadrejenim. Katz in Kahn (ibid.) ta tip komuniciranja opredelita nekoliko širše. Pravita, da gre za komuniciranje o sebi, o svojih uspehih ter problemih, o problemih in uspehih drugih, o tem, kako je treba nekaj narediti, o delovanju in politikah organizacije. Problema, ki se pogosto pojavljata pri temu načinu komuniciranja, sta: filtriranje informacij (ko posameznik sporoča le tiste informacije, ki so zanj ugodne) in v primeru, če

komuniciranje ni učinkovito in posameznik izgubi interes zanj (Gardner in Winder v Nadoh in Podnar 2004).

Zaposleni morajo imeti informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje svojega dela. Zato je odprta komunikacija še toliko bolj pomembna, saj da zaposlenim vedeti, da se jih upošteva in da jim vodja zaupa. Zaposleni, ki so informirani, so tudi bolj pripravljeni sprejeti odgovornost za delo (Merkač Skok 2005), kajti »če vodja zaposlenim pokaže zaupanje in vero vanje, da informacij ne bodo zlorabili, potem bodo tudi zaposleni bolj pripravljeni ponuditi svoje znanje. In prav prost pretok komunikacij v vse smeri in dostopnost do informacij daje zaposlenim občutek, da so seznanjeni z dogajanjem v združbi (organizaciji)« (Sitar 2004: 352). Zagotavljanje dobre komunikacije je tudi ena od poti, s katero organizacija zagotavlja koordinacijo.

Komuniciranje posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupini in tako spozna tisto, česar sam ne bi mogel. Preko komunikacije skupina analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj skupine. S komunikacijo se bolje rešujejo težave.

Čeprav imamo na voljo različne medije komunikacije²¹, se organizacije vseeno soočajo s pomanjkanjem komunikacije kot posledice nizke stopnje socialnega kapitala. Uporaba elektronske pošte je gotovo tista, ki je olajšala marsikatero nalogo in postala pomembno dopolnilo drugim medijem komunikacije. Kljub temu da razni komunikacijski mediji sicer omogočajo stalni kontakt, nam vseeno ne morejo nadomestiti komunikacije iz oči v oči. Cohen in Prusak (2001: 107) trdita, da je prav osebna konverzacija tista, ki povezuje skupnost in gradi socialni kapital. Ob tem Zeldin (ibid) dodaja, da gre več kot le za sprejemanje in oddajanje informacij²², zato mora vodja zaposlene spodbujati k razgovoru, zlasti k neformalnemu pogovarjanju²³. Za čim bolj pogoste in neposredne stike med zaposlenimi morata biti po Makaroviču izpolnjena dva pogoja: razpoložljivi čas in fizično prostorska urejenost organizacije (2004: 140). Primer tega so odprte pisarne pregrajene le z nizkimi

²¹ Z mediji komunikacij mislimo na: telefone, telefakse, »pagerje«, videokonference, internet, elektronsko pošto (Cohen in Prusak 2001).

²² »**Konverzacija**« vključuje klepetanje, zgodbe, vzajemno odkrivanje pomenov, pogajanja o normah in ciljih, izražanje naklonjenosti in neodobravanja, zmede in razumevanje; kaže na vzajemnost in odnos. Pri tem igra pomembno tudi neverbalno izražanje (Cohen in Prusak 2001).

²³ Poskrbeti mora za prostor, kjer se zaposleni pogosto srečujejo (npr. skupna kuhinja, prostor za kavo), dovoliti čas za pogovor, poleg koristnega pogovora, vključiti še kramljanje in povečati možnost komunikacije iz oči v oči (Cohen in Prusak 2001: 108).

stenami prav z namenom, da bi se zaposleni lažje srečevali in izmenjavali izkušnje (glej Rus 2003).

Seveda je za nemoteno komunikacijo potrebno tudi zaupanje med zaposlenimi (Lipičnik 1999). Spontano pogovarjanje in predvsem izkušnje interakcij postopoma gradijo zaupanje in povezovanje za kooperativno delo, iz česar sledi, da so pomembna priložnost za krepitev socialnega kapitala lahko tudi razni poslovni dogodki, konference, posveti, seminarji, ko se ljudje več dni zadržujejo na istem mestu in imajo tako več priložnosti za sklepanje novih poznanstev (Internet 6). Druga možnost je tudi organiziranje družabnih srečanj s strani organizacije (npr. piknika), ki združi zaposlene iz vseh oddelkov in ravni odločanja ter nudi priložnost za »medsebojno komunikacijo in javno imenovanje hierarhije kot instrument koordinacije, ki naj ne prizadene kakovosti medsebojne komunikacije v podjetju« (Rus 2003: 46). Tega se že poslužujejo nekatera večja podjetja v Sloveniji.

Čeprav se prednosti odprte komunikacije, kot so ustvarjanje pozitivnih odnosov, podpore zaposlenih in usmerjanje zaposlenih k boljšim delovnim rezultatom, pogosto poudarjajo, je žal realnost še vedno drugačna. Menim, da je komunikacija v mnogih organizacijah še vedno preveč enosmerna. Zaposleni so deležni premalo pohval in sprotnega informiranja, vodje pa premalo prisluhnejo njihovim predlogom in problemom. Včasih se zdi, da je pomembno le, da je delo opravljeno. Poleg tega se vodje še premalo zavedajo pomembnosti neformalnega druženja, saj je ravno to odličen način povezovanja zaposlenih kot tudi širjenja in vzpostavljanja organizacijskih vrednot. Menim, da se ravno na ta način zaradi sproščenega vzdušja lahko reši marsikateri problem oziroma izmenjajo določena mnenja, za kar med delovnim časom mogoče ni dovolj časa. Komunikacija v organizaciji je lahko tudi tista po kateri hitro ocenimo, kakšno je dejansko stanje organizacije in kakšni so odnosi v njej.

4.3.2 NAGRAJEVANJE IN NAPREDOVANJE

Tako nagrajevanje kot napredovanje zaposlenih pripomoreta k ohranjanju socialnega kapitala. Predstavljata pomembni sestavini zaposlitvenega odnosa, saj sta način spodbujanja zaposlenih k določenemu zelenemu načinu vedenja in dela. Jasno in

dosledno napredovanje in plačilna politika zmanjšata dvome zaposlenih. Če je nagrajevanje učinkovito, ni le »sredstvo za razdeljevanje denarja med zaposlene, ampak odraža tudi prispevke posameznikov in gradi privrženost podjetju« (Zupan 2001: 118). S tem se gradi zaupanje ne le med zaposlenimi, ampak v sistemu celotne organizacije.

Plače in nagrajevanje so pomemben motivacijski dejavnik, ki spodbuja k boljšemu delu (Zupan 2001). Vendar pri nagrajevanju zaposlenih ne sme biti izrazitih razlik med njimi, saj to lahko sproži tekmovalnost in uniči njihovo pripravljenost in sposobnost za sodelovanje (Makarovič 2003: 100).

Nagrajevanje ni nujno vedno v materialni obliki. Raziskave so namreč potrdile, da zaposlenim mnogo pomenijo v pravem trenutku in na pravi način izrečene pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo (Zupan 2001: 208). To za zaposlenega pomeni dodatno spodbudo, poveča se občutek koristi posameznika za organizacijo kot tudi zaupanje v nadrejene.

Na drugi strani napredovanje pomeni »prehod delavca z delovnega mesta z določeno stopnjo zahtevnosti na drugo zahtevnejše mesto« (Možina in ostali 1998: 494). Ločimo med vertikalnim in horizontalnim napredovanjem. Pri prvem gre za napredovanje na zahtevnejše delovno mesto, horizontalno napredovanje pa pomeni napredovanje na hierarhično enakovredno delovno mesto, le da je zaposleni deležen dodatnih ugodnosti, npr. višje plače.

4.3.3 MEDSEBOJNO SODELOVANJE IN ZAUPANJE

Sodelovanje je še ena aktualna tema v sodobni teoriji organizacij. Poudarek namreč ni več toliko na tem, kdo in kako bo vodil organizacijo, temveč kako bodo zaposleni med seboj sodelovali (Kanjuo Mrčela 2001: 169). Menim, da si vsaka organizacija želi zaposlenih, ki se med seboj razumejo in skupaj sodelujejo, saj to olajša sam potek dela in hkrati vodi do hitrejšega uresničevanja ciljev. Organizaciji na ta način ustvarja konkurenčno prednost (glej Makarovič 2004).

Argyle (v Vilman 2003: 26) sodelovanje definira kot »skupno delovanje pri delu, v prostem času ali v socialnih odnosih ...«. Blau pa pravi, da se »sodelovanje (se) razvije tudi kot rezultat ponavljajočih se medosebnih stikov, v katerih se postopoma oblikujejo norme vzajemnosti in zaupanja« (v Iglič 2004: 2).

Rezultat dobrega sodelovanja je povečana storilnost, kakovost delovanja, zaposleni so zadovoljni z delom in s strani organizacije čutijo neko oporo. Pomembna značilnost dobrega sodelovanja in povezovanja med zaposlenimi je tudi poistovetenje zaposlenih s podjetjem in posledično večja pripadnost (Gorišek in Tratnik 2003). Uspešno sodelovanje običajno pripomore tudi k višji plači, celo napredovanju.

Sodelovanje zahteva določeno mero zaupanja, hkrati pa prizadevanje za uspešno sodelovanje gradi povezovanje in zaupanje (Harrington 2001). Iz tega sledi povezanost socialnega kapitala in sodelovanja. Igličeva pravi, da je »socialni kapital (je) eden ključnih elementov za ustvarjanje sodelovanja« (2004: 1). Putnam (Internet 8) zagotavlja, da bolj kot se ljudje med sabo povezujejo, več možnosti je, da se med njimi razvijejo socialni odnosi, ki pospešijo razvoj zaupanja ali celo nezaupanja. Produktivnost socialnega kapitala namreč temelji na »učenju prisluhniti drug drugemu, reševanju konfliktov in premagovanju ovir pred strahom in nezaupanjem« (Lean v Wilson 1997: 747). Putnam nadalje poudarja, da tam, kjer je zaupanje visoko, so tudi ljudje bolj pripravljeni sodelovati (ibid.). Zmožnost sodelovanja s kolegi torej prinaša koristne informacije o tem, kako se spopadati z določenimi nalogami ali problemi.

4.4 POSLEDICE OZIROMA KORISTI, KI JIH PRINAŠA SOCIALNI KAPITAL

Socialni kapital je v različnih količinah prisoten v vsaki organizaciji. Včasih si lahko že z vstopom v neko organizacijo ustvarimo občutek o tem, koliko z njim razpolagajo. Socialni kapital lahko povečamo, zmanjšamo, vanj vlagamo ali ga celo uničimo.

Za organizacijo je, kot sem že večkrat poudarila, ključnega pomena oziroma ima več koristi, kot negativnih posledic. Koristi je deležna tako organizacija kot organizacijski člani. Mateja Rek (2005: 217) v svoji raziskavi ugotavlja, »da lahko socialni kapital, ki se kaže v strukturi družbenih odnosov v organizaciji v oblikah generaliziranega

zaupanja, norm recipročnosti, kooperacije in samoorganizacije, odigra ključno vlogo pri upravljanju organizacijskega znanja in prilagodljivosti le-tega pri odzivanju na zahteve in priložnosti zunanjega okolja organizacije«. Uspešna kooperacija poveča zaupanje in pripravljenost za nadaljno sodelovanje.

Večina avtorjev je mnenja, da socialni kapital spodbuja sodelovanje, preprečuje oportunistem, zmanjšuje transakcijske stroške ter verjetnost konfliktov, spodbuja kroženje informacije, inovativnost ter odnose zaupanja (glej Triglia 2001; Adam 2001; Kešeljevič 2003). Predvsem ekonomisti ga vidijo kot razvojni dejavnik na narodno gospodarski ravni, učinek ima tudi na socialne posledice in učinkovitost delovanja države (Kešeljevič 2003).

Socialni kapital omogoča dostop do informacij, ki so ključnega pomena za doseg nekega cilja. Včasih sicer lahko pride tudi do zlorabe socialnega kapitala, saj je možno stike in zveze uporabiti tudi za egocentrične in škodljive namene. Na drugi strani je kooperativno obnašanje ključnega značaja za kroženje in prenos znanja ter za oblikovanje prožnih organizacijskih oblik (Adam Internet 6). Cohen in Prusak (2001: 10) poudarjata, da organizacije brez njega ne morejo funkcionirati. Nadalje menita, da medosebni odnosi, ki temeljijo na zaupanju, privedejo do delitve znanja, nižjih transakcijskih stroškov, zmanjša se fluktuacija²⁴ zaposlenih, kar posledično vpliva na zmanjševanje stroškov najemanja in izobraževanja, kot tudi na nepotrebne motnje, ki nastanejo pri uvajanju novega osebja. Poleg tega organizacijska stabilnost in skupno razumevanje ustvarja večjo koherenco delovanja. Prav tako se koristi, ki jih prinaša socialni kapital dopolnjujejo z osebnim zadovoljstvom zaposlenih kot tudi z organizacijskim in osebnim slovesom. Zaposleni se za svoje delo bolj zavzemajo, bolj sodelujejo, poveča se njihova pripadnost organizaciji, vztrajnost in celo vdanost. Baker pravi, da posamezniki, ki ustvarjajo socialni kapital dobijo boljše službe, boljše plače, hitreje napredujejo, so učinkovitejši in bolj vplivni kot njihovi kolegi, ki jim socialnega kapitala primanjkuje (Internet 3).

Posledice socialnega kapitala, kot sem že omenila, niso vedno pozitivne. »Vezi, ki preveč povezujejo, lahko tudi slepijo«, pravita Cohen in Prusak (2001: 14). Prav

²⁴ ang. turnover

onadva opozarjata na **nevarnost klanov**²⁵. Preveč socialnega kapitala tako lahko povzroči izolacijo, ozkomiselnost, dvom v zunanje akterje, lahko celo privede do zapiranja oči pred resnico. Preveč podobno skupinsko mišljenje²⁶ zaustavlja kreativnost zaposlenih. Previsoka kohezija skupine z visokim nivojem socialnega kapitala ni v korist celotni organizaciji, ampak bo ostale prej izločila (glej Cohen in prusak 2001; Nooteboom 2001).

²⁵ Klan lahko razložimo tudi s pomočjo klike. »Klika je neformalna skupina, ki deluje v interesu svojih članov in praviloma v nasprotju s cilji organizacije« (glej Možina 1998).

²⁶ ang. group thinking

5. ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST

Organizacijska pripadnost nastopa v moji empirični raziskavi kot odvisna spremenljivka, ki jo želim pojasniti s socialnim kapitalom, zato bom tej tematiki posvetila nekaj naslednjih strani. Nekateri avtorji menijo, da ima socialni kapital celo vrsto pozitivnih učinkov na organizacijo prav zato, ker povečuje organizacijsko pripadnost.

Pripadnost zaposlenih do organizacije postaja v managementu predmet številnih raziskav, saj ima na učinkovitost in uspešnost organizacij velik vpliv. Brez pripadnih zaposlenih, ki radi prihajajo v službo, se v njej dobro počutijo in se ob delu še osebno razvijajo, ni učinkovito opravljenega dela. Seveda pa ni pomembno le, kako je delo opravljeno, ampak tudi, če ima zaposleni namen ostati v organizaciji (Meyer in Allen 1990: 15). Razna dodatna izobraževanja zaposlenih ter razvijanje (za organizacijo) specifičnih kompetenc se tako obrestujejo, medtem ko odhod zaposlenega ne pomeni le izgube usposobljenega kadra, ampak tudi dodatne stroške.

5.1 OPREDELITEV PRIPADNOSTI ORGANIZACIJI

Številne definicije kažejo na to, da pripadnost predstavlja kompleksen pojem. Na začetku konceptualizacije so organizacijsko pripadnost definirali »kot prepričanje posameznika, ki v organizacijske cilje in vrednote verjame in jih sprejema; kot prizadevanje za uresničitev organizacijskih ciljev ter kot močna želja po članstvu v organizaciji« (Porter in sodelavci v Hunt in Morgan 1994: 1568). Zaradi obširne definicije so avtorji (Becker, O'Reilly in Chatman, Reichers) kasneje pripadnost opredelili kot večstopenjsko navezanost, ki temelji na: **privolitvi**²⁷ **zaposlenega** (določen način obnašanja lahko zaposlenemu prinese nagrado ali ga kaznuje), **identifikaciji** (želja po izpopolnitvi zaposlenega, da deluje v skladu z vrednotami in cilji organizacije) in **internalizaciji** (vrednote posameznika so v skladu s cilji in vrednotami organizacije) (ibid).

²⁷ ang. compliance

Po Porterju (v Allen in Meyer 1990: 2) se organizacijska pripadnost nanaša na relativno moč posameznikove identifikacije in njegovo vpletenost v organizacijo. Mesner-Andolškova in Štebe pripadnost organizaciji definirata kot usmerjenost zaposlenega k organizaciji, kar vpliva na njegovo vpletenost v tekoče in prihodnje delovanje (2004: 182).

Mathieu in Zajac (v Testa 2001: 228) organizacijsko pripadnost definirata kot čustveni odziv na pozitivno delovanje delovnega okolja. Podobno jo opredeli Testa, in sicer kot navezanost, kar pomeni »emocionalni odziv, zlasti ko posameznik močno verjame v cilje in vrednote organizacije in izraža močno željo po članstvu v organizaciji« (ibid.).

Vsem tem definicijam je skupno, da se pripadni zaposleni poistovetijo s cilji, vrednotami in kulturo organizacije. Širše je organizacijska pripadnost definirana kot »psihološka vez, ki zaveže posameznika k organizaciji« (Mesner Andolšek, 2002: 14).

Sama bom v diplomski sledila definiciji Johna P. Meyerja in Natalie J. Allen, ki sta se z organizacijsko pripadnostjo veliko ukvarjala in o tem izvedla tudi številne raziskave. Organizacijsko pripadnost opredelita kot »psihološko stanje, ki označuje odnos posameznika do organizacije in vpliva pri odločanju o tem, ali bo ostal v organizaciji ali ne« (Meyer in Allen v Mesner Andolšek 2002: 14). Nadalje menita, da je »pripadnost emocionalna vez z organizacijo, ki temelji na želji vzpostaviti nagrajevalen odnos z organizacijo in na skladnost ciljev in vrednot med posameznikom in organizacijo« (ibid.). Organizacijsko pripadnost vidita kot multidimenzionalni konstrukt, ki ga sestavljajo tri komponente: emocionalna, temporalna ali kalkulatívna in normativna pripadnost (v Allen 2003: 237–253).

5.2 TRI KOMPONENTNI MODEL PRIPADNOSTI V ORGANIZACIJI

Emocionalna pripadnost odraža emocionalno navezanost posameznika na organizacijo, identifikacijo posameznika z organizacijskimi cilji in vpletenost posameznika v organizacijo. Zaposleni z močno emocionalno pripadnostjo ostajajo v organizaciji, ker tako želijo. Razlog za to niso le ekstrinzične nagrade (npr. plača), ampak predvsem to, da jim je organizacija in delo v njej zares všeč (Allen 2003: 241).

Tako bodo tudi nadalje skrbeli za to, da ostanejo del organizacije. Posledično je za zaposlene, ki gojijo močna čustva do organizacije, značilno, da obstaja najmanj možnosti, da zapustijo organizacijo (Allen in Meyer 1990: 1). Zaposleni, ki se v službi dobro počutijo v svoji vlogi in se čutijo kompetentne za svoje delo, izražajo večjo emocionalno pripadnost organizaciji.

Kalkulativna pripadnost je povezana s potencialnimi stroški, ki nastanejo, ko posameznik organizacijo zapušča. Zavedanje stroškov je odvisno od različnih dogodkov oziroma samega dojemanja posameznika (Allen 2003: 241–242). Kanter je mnenja, da se kalkulativna pripadnost vzpostavi, ko ima posameznik več koristi od tega, da v organizaciji ostane, saj bi mu morebitni odhod prinesel stroške (v Allen in Meyer 1990: 3). Moč kalkulativne pripadnosti je odvisna od vlaganj v posameznike in pomanjkanja zaposlitvenih alternativ na trgu delovne sile. Posameznik bo pretehtal, koliko je njegova usposobljenost in izobrazba prenosljiva v neko drugo okolje. Manj kot je drugih možnosti za zaposlitev, močnejša bo kalkulativna pripadnost (Allen in Meyer 1990: 4).

Pri **normativni pripadnosti** so zaposleni prepričani, da morajo ostati v organizaciji, saj do organizacije čutijo odgovornost (Allen in Meyer 1990: 1). Wiener poskuša normativno pripadnost razložiti s ponotranjenimi normami posameznika, ki deluje v skladu z organizacijskimi cilji in interesi, ker verjame, da je tako prav in moralno. Na normativno pripadnost vplivajo izkušnje posameznika, ki jih je imel pred prihodom v organizacijo (socializacija v okviru družine in kulture) in po prihodu vanjo (organizacijska socializacija). Normativna pripadnost posameznika bo tako močnejša, če so npr. že njegovi starši poudarjali pomembnost organizacijske zvestobe in bili zaposleni za nedoločen čas v neki organizaciji. Posameznik je mnenja, da enako pričakuje njegova organizacija od njega (v Allen in Meyer 1990: 3–4).

Vsaka izmed komponent odraža različno psihološko stanje posameznika, ki kaže, kakšen odnos goji do organizacije. Vsak zaposleni v določeni meri nosi v sebi lastnosti vseh treh komponent, kar lahko skupno vpliva tudi na obnašanje do ostalih v organizaciji (Allen 2003: 244). Ta skupna vez med posameznikom in organizacijo zmanjša možnosti zapuščanja organizacije. Zaposleni z močno emocionalno pripadnostjo ostanejo, ker tako želijo, tisti z močno kalkulativno pripadnostjo ostanejo, ker morajo, tiste, ki veže močna normativna pripadnost, pa ostanejo, ker se čutijo

dolžne ostati (npr. zaradi izobraževanja, ki jim ga je podjetje nudilo). Zaposleni lahko do neke mere izkusijo vse tri vrste psiholoških stanj hkrati. Nekateri lahko čutijo močno potrebo in hkrati dolžnost, da v organizaciji ostanejo, nimajo pa želje po tem; medtem ko imajo drugi lahko le željo, da ostanejo, ker preprosto radi delajo, četudi bi bili mogoče drugje deležni boljših ugodnosti (Allen in Meyer 1990: 3–4).

5.3 POMEN ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI ZAPOSLENIH ZA ORGANIZACIJO

Ugotovitve različnih avtorjev in množica raziskav opravljenih na temo organizacijske pripadnosti so potrdile koristi, ki jih ima od tega organizacija, kot tudi posledice v primeru, če pripadnosti ni. Vse več vodilnih vidi pripadnost kot ključno in zelo zaželeno sestavino vsake organizacije, željo po tem pa imajo na drugi strani tudi zaposleni.

Tan in Tan (2000) v organizaciji ločita med **specifično** in **splošno pripadnostjo**. Specifična pripadnost je povezana s pripadnostjo vodji, sodelavcem ali oddelku, medtem ko se splošna pripadnost navezuje na organizacijo kot celoto. Pripadnost je torej lahko usmerjena na različne ravni; posameznik lahko pripada celotni organizaciji, nadrejenemu, vodji ali le svojemu oddelku (Mesner Andolšek 2002; glej tudi Friedkin 2004). Avtorji Reichers, Hunt in Morgan ter Becker so ugotovili pozitivno povezanost med pripadnostjo organizaciji in tako pripadnostjo nadrejenemu kot pripadnostjo posameznemu oddelku (v Tan in Tan 2000).

S strani organizacije sta zlasti pomembna emotivna in normativna pripadnost, ki ji prinašata več pozitivnih kot negativnih posledic. »Zaposleni, ki so emotivno privrženi organizaciji, so zanjo tudi največ vredni«, trdita Mayer in Allen, saj je emotivna pripadnost pozitivno povezana z želenim obnašanjem zaposlenih, kot je opravljanje dela ali pa prisotnost na delu (Meyer in Smith 2000: 320). Na drugi strani so zaposleni z močno temporalno ali kalkulatивно pripadnostjo manj učinkoviti, manj pripravljeni na organizacijsko državljansko obnašanje²⁸ in izkazujejo več za

²⁸ **Državlansko vedenje v organizaciji** (ang. organizational citizenship behaviour) »se nanaša na prispevek posameznika k širšemu delovnemu kontekstu, ki omogoča višjo delovno učinkovitost skupine, organizacije kot celote (npr. nudenje pomoči sodelavcu, dajanje

organizacijo škodljivega vedenja (Mesener Andolšek 2002: 15; Meyer in Smith 2000: 320). Pomembnost pripadnosti za organizacijo se poveča, ko učinkovitost organizacije upada in je stopnja zaupanja manjša (Barbalet v Mesner Andolšek in Štebe 2004: 183). Občutek pripadnosti je tisti, ki vzdržuje odnose tudi takrat, ko bi se sicer zrušili.

Raziskave so večinoma, kot sem že omenila, raziskovale emotivno in normativno pripadnost, ker sta ti dve za organizacijo bolj ugodne. Za zaposlene, ki organizaciji močno pripadajo, je manj verjetnosti, da bodo izrazili željo po odhodu iz organizacije v primerjavi s tistimi, ki imajo šibko pripadnost. Najbolj uveljavljen kazalec organizacijske pripadnosti je prav namen ostati ali oditi iz organizacije. Nadalje močna pripadnost zmanjšuje verjetnost absentizma²⁹, poveča možnosti, da se razvije organizacijsko državljansko vedenje, odnosi med zaposlenimi so boljši, večja je njihova inovativnost in delo je bolje opravljeno (Yoon in Thye 2002; Hunt in Morgan 1994). Če delovno mesto ponuja zaposlenim še več odgovornosti pri odločanju in upravljanju z vsakodnevnimi dejavnostmi, bo pripadnost postala še bolj pomembna za vzdrževanje pozitivnega stanja v organizaciji (Walton v Pittinsky in Shih 2004: 792). Zaradi vseh teh značilnosti je tudi ena izmed najbolj raziskanih tem v literaturi.

Na drugi strani zaradi odsotnosti ali šibke pripadnosti zaposlenih prihaja do pogoste odsotnosti z dela, bolezni, stroškov zaradi zmanjšane produktivnosti in drugih problemov.

5.4 DEJAVNIKI ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI

Pripadnost ima na delovanje in vedenje zaposlenih močan vpliv, zato so raziskave največ pozornosti posvečale prav iskanju dejavnikov, ki vplivajo na njeno prisotnost.

Na razvoj emocionalne pripadnosti po Mowdayu (Allen in Meyer 1990: 4) vplivajo:

- **osebne lastnosti posameznika,**
- **značilnosti delovnega mesta/slужbe,**

predlogov, širjenje dobre volje). Gre za dejanja, ki jih organizacija ne zahteva od posameznika in jih posameznik opravi prostovoljno in v splošnem prispevajo k celotni uspešnosti organizacije« (v Mesner Andolšek 2002: 13).

²⁹ **Absentizem** je odsotnost iz dela oziroma izostajanje delavcev z delovnega mesta med delovnim časom, običajno zaradi nezadovoljstva z delom (Florjančič v Merkač Skok 2005: 86).

- **delovne izkušnje** in
- **organizacijske značilnosti** (mednje spadajo napredovanje, nagrajevanje in organizacijska opora, ki bodo osrednja tema mojega empiričnega dela diplomske naloge).

Podobno je dejavnike pripadnosti opredelil tudi Steers (v Mesner Andolšek in Štebe 2004: 183-184), ki meni, da na pripadnost vplivajo **osebne značilnosti** (npr. spol, starost, rasa) na eni strani in **situacijski dejavniki** (vzdušje v organizaciji, kultura in okolje) na drugi. Slednji so na pripadnost pokazali večji vpliv kot pa lastnosti posameznika. Na pripadnost lahko vplivajo tudi kulturne razlike, ekonomske okoliščine, vpliv institucionalnih dogovorov na oblikovanje politik in postopkov upravljanja s človeškimi viri; ti lahko pospešijo ali ovirajo razvoj pripadnosti.

Mayer in Allen (1990: 9) menita, da imajo najmočnejši vpliv tiste **delovne izkušnje**, ki vplivajo na to, da je psihološka potreba posameznika zadovoljena, se pravi, da se znotraj organizacije počuti udobno in kompetenten za svojo delovno vlogo. Na dobro počutje oziroma na zadovoljstvo z delom vplivajo pravice, ki jih ima na delovnem mestu, kohezija med sodelavci, jasnost vlog in ciljev organizacije. Na drugi strani na njegovo kompetentnost vplivajo: izziv dela, težavnost ciljev, osebna pomembnost, povratne informacije in participacija.

Ključni dejavnik, da zaposleni v organizaciji ostanejo, je glede na raziskave **zadovoljstvo z delom**³⁰, ki je tudi najpogostejši predmet raziskav v zvezi s pripadnostjo. Ugotavljanja povezanosti med zadovoljstvom z delom in pripadnostjo so se lotile mnoge študije, rezultat je bila seveda močna povezanost, čeprav so raziskave pokazale tudi nasprotujoče si ugotovitve. V večini raziskav je zadovoljstvo tisto, ki pripomore k večji pripadnosti, včasih se lahko zgodi tudi obratno, se pravi, da je pripadnost pogoj za zadovoljstvo, nekateri pa zagovarjajo njuno recipročnost (glej Testa 2001; Sikorska-Simmons 2005). Z višjo stopnjo zadovoljstva in posledično

³⁰ »Zadovoljstvo z delom je prijetno ali pozitivno emocionalno stanje, ki izvira iz opravljanja nekega dela ali delovnih izkušenj« (Locke v Yoon in Thye 2002: 98).

večjo pripadnostjo organizaciji je povezana tudi organizacijska kultura³¹, ki spodbuja opolnomočenje³² in zaupanje v menedžment (Sikorska-Simmons 2005).

Poročilo za leto 2005, ki ga je delal Conference Board, žal kaže na naraščajoče število nezadovoljnih z delom ne glede na starost ali dohodek. Prav tako se nezadovoljstvo kaže v povezavi s koristmi, napredovanji in dodatnimi plačilnimi politikami. Štirje od desetih se čutijo nepovezani s sodelavci, dve tretjini pa nista motivirani (Kimball in Kink 2006). Poleg zadovoljstva z delom je pomembna tudi **plača**. Zaposleni se pogosto pridružijo podjetju zaradi dobre plače in drugih ugodnosti, toda njihova prisotnost v podjetju in zlasti učinkovitost sta v veliki meri odvisna od kvalitete odnosa med zaposlenim in nadrejenim. Dobri medsebojni odnosi so veliko več vredni kot dobra plača (Kimball in Kink 2006: 67).

Prav tako so različne **osebne lastnosti** (starost, spol, izobrazba, delovna doba) tudi sestavni del raziskav oziroma se uporabljajo kot kazalci pripadnosti. Starejši in tisti, ki so v organizaciji že dalj časa, kažejo večjo pripadnost kot pa mlajši ali tisti s krajšim delovnim časom. Starejši so si že nabrali ugodnosti, mogoče čutijo tudi več dolžnosti in hvaležnosti do same organizacije. Prav tako kažejo ženske več pripadnosti organizaciji kot moški. Bolj izobraženi so manj pripadni, ker imajo višja pričakovanja ali mogoče celo boljše zaposlitvene možnosti (glej Sikorska-Simmons 2005; Yoon in Thye 2002).

Številne študije so v svoje raziskave poleg že omenjenih vključevale tudi **obseg dela, sodelovanje pri odločanju in organizacijsko oporo**. Na pomenu pridobiva predvsem sama **kvaliteta dela**³³, se pravi različne naloge, posameznikova samoiniciativa, stopnja participacije na delu in možnost dela za osebni razvoj posameznika. V zadnjem času se poudarjajo tudi **možnosti kariernega razvoja**, kot sta izobraževanje ter napredovanje in tudi varnost zaposlitve (Mesner Andolšek in Štebe 2004: 185).

³¹ Pri **organizacijski kulturi** gre za »temeljne vrednote in prepričanja članov organizacije, v skladu s katerimi določajo tudi vedenjske norme oziroma vedenje posameznikov« (Možina 1998).

³² Glej opombe na strani 25.

³³ **Kvaliteto dela** (po Gallie) sestavljajo tri dimenzije: **materialistična** (visok dohodek, možnosti za napredovanje), **individualna** (zanimivost dela) in **postmaterialistična dimenzija** (delo služi kot pomoč drugim, delo je družbeno koristno). Braun doda še četrto dimenzijo, ki zajema negativne vidike dela, kot so težko delo, izčrpanost in nevarnost dela (Mesner Andolšek 2004).

Z raziskavo sta Gaertner in Nollen (v Meyer in Smith 2000: 329) ugotovila, da bodo organizacije, ki pomagajo pri graditvi kariere svojih zaposlenih, se pravi, da nudijo notranje napredovanje, izobraževanje, osebni razvoj in poleg tega še zaposlitveno varnost, na ta način dosegle tudi večjo pripadnost zaposlenih do organizacije. Izobraževanje vpliva na povečanje pripadnosti, predvsem v primeru, ko je pogoj za napredovanje zaposlenega v organizaciji (ibid). Na drugi strani se pomen varnosti zaposlitve kaže kot pomemben, ker so bolj pripadni tisti zaposleni, ki v organizaciji vidijo neko prihodnost (glej Kanjuo Mrčela 1999). Osebni razvoj zaposlenih se prav tako vse bolj poudarja pri pomenu pripadnosti, saj bo zaposleni razvijal svojo pripadnost organizaciji v skladu z možnostmi, ki mu jih za to organizacija ponuja. Ostal bo tako dolgo, dokler se bo čutil, da pridobiva nova znanja, uživa v svojem delu in se razume s sodelavci.

Organizacijske značilnosti oziroma način upravljanja s človeškimi viri v organizaciji³⁴ imajo poleg ostalih dejavnikov prav tako precejšen vpliv na organizacijsko pripadnost. Pripadnost je seveda močnejša, če zaposleni te prakse dobro sprejemajo. Če bodo verjeli, da je organizaciji na prvem mestu skrb in poštenost do zaposlenih, bo emocionalna pripadnost zaposlenih večja (Kinicki in Koys v Meyer in Smith 2004: 321), saj to kaže na močno prisotnost organizacijske opore³⁵ in pravičnosti³⁶. To potrjujejo tudi Eisenberger in sodelavci, ki poudarjajo, da postanejo zaposleni toliko bolj predani organizaciji, kot verjamejo, da jim je organizacija predana (Meyer in Smith 2000: 321).

Iz tega sledi, da v kolikor so zaposleni deležni raznih privlačnih nagrad in koristi, bodo verjeli, da organizacija skrbi in podpira zaposlene, zato bodo razvili močnejšo emocionalno pripadnost (ibid.). Med značilnostmi organizacije, v katerih prepoznajo zaposleni neko oporo, so pravični plačilni sistemi, poštenost napredovanj, notranja

³⁴ ang. human resource management practices

³⁵ **Organizacijska opora** se nanaša na »splošno prepričanje posameznika o tem, v kolikšni meri organizacija ceni njegovo delo in skrbi za njegovo dobro počutje« (Eisenberger in sodelavci v Yoon in Thye 2002: 98).

³⁶ **Organizacijsko pravičnost** sestavljata **proceduralna** in **distributivna pravičnost**. Prva se navezuje na poštenost posledic delovanja, druga pa na poštenost postopkov delovanja. Obe sta enako pomembni pri razlaganju stališč dela in vedenja. Zadnje študije sicer kažejo, da je proceduralna pravičnost boljši kazalec predanosti zaposlenih organizaciji, kot pa distributivna, kar pomeni, da imajo organizacije več nadzora nad procesom odločanja kot nad samimi rezultati odločanja (Allen in Meyer 2001: 321).

napredovanja, možnosti izobraževanja in varnost službe tisti dejavniki, ki lahko povečajo ali zmanjšajo organizacijsko pripadnost (Meyer in Smith 2000: 322).

Raziskava, ki sta jo izvedla zgoraj omenjena avtorja je tudi potrdila povezanost med vsemi merili vrednotenja HRM praks, organizacijsko oporo in pravičnostjo ter normativno in emocionalno pripadnostjo organizaciji, medtem ko kalkulativna pripadnost korelira le z demografskimi spremenljivkami (glej Meyer in Smith 2000). Razlago za to najdemo v tem, da na kalkulativno pripadnost vplivajo bolj specifične prakse, tiste, ki povečajo stroške z odhodom. Namreč ne glede na to ali so zaposleni zadovoljni z ugodnostmi, ki jih ponuja delodajalec, bodo tisti, ki dobivajo še neke dodatne ugodnosti (npr. razne subvencije), občutili večjo kalkulativno pripadnost, kot tisti, ki jih nimajo (ibid.).

V empiričnem delu diplomske naloge se bom nanašala predvsem na emocionalno pripadnost organizaciji.

6. PREPLETANJE ZNAČILNOSTI SOCIALNEGA KAPITALA IN ORGANIZACIJSKE PRIPADNOSTI

Socialni kapital in organizacijska pripadnost imata po mojem mnenju mnogo skupnih značilnosti, saj oba koncepta kažeta na pozitivno vpetost posameznika v organizacijo. Študije, ki uporabljajo en ali drug koncept, se ponavadi izvajajo neodvisno druga od druge. Njuno prepletanje bom v diplomski razložila s pomočjo teoretskega modela (glej sliko 6.1), ki sem ga pripravila na osnovi prebranega in je tudi sestavni del empiričnega dela naloge, ki ga bom predstavila v naslednjem poglavju. V tem modelu nastopa socialni kapital kot intervenirajoča spremenljivka, ki posreduje med organizacijskimi značilnostmi, kot sta vodenje in organizacijska pripadnost.

6.1 TEORETSKI MODEL

Na splošno v literaturi o organizacijski pripadnosti prevladujeta dve liniji razmišljanja: na eni strani imamo študije, ki pripadnost organizaciji preučujejo z **makro vidika** oziroma na ravni organizacije, na drugi strani pa študije usmerjajo svojo pozornost na preučevanje organizacijske pripadnosti z **mikro vidika** oziroma na ravni delovnih skupin.

Običajna opredelitev organizacijske pripadnosti poteka na ravni organizacije in je vezana na **organizacijske značilnosti**, kot so: organizacijska opora, nagrajevanje in napredovanje. Glede na raziskave je pogosta značilnost tudi zadovoljstvo z delom. V kolikor so te značilnosti prisotne, obstaja velika verjetnost, da bodo zaposleni z večjim veseljem hodili na delo in učinkovito opravljali svoje naloge. Pravkar omenjene lastnosti so tudi tri bistvene preučevane spremenljivke moje empirične naloge.

Moje zanimanje je bolj pritegnilo preučevanje organizacijske pripadnosti na ravni delovnih skupin oziroma oddelkov, kjer sta osrednjega pomena socialni kapital in način vodenja. Predpostavljam, da socialni kapital, ki je lahko vertikalni ali horizontalni, vpliva na pripadnost organizaciji.

Vertikalni socialni kapital nam predstavljajo odnosi in komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi. Gre za to, kako se v organizaciji sprejemajo odločitve, če se zaposlene obvešča o dogajanju v podjetju in tudi če so zaposleni deležni pohvale in spodbude. Medtem ko **horizontalni socialni kapital** pomeni medosebne odnose med zaposlenimi na isti ravni, se pravi med sodelavci na ravni oddelka. Pri tem gre za medsebojno sodelovanje in pomoč, reševanje konfliktov v skupno korist, skupno komunikacijo, pogovarjanje s sodelavci o osebnih zadevah in lahko celo druženje izven delovnega časa. Oba tipa socialnega kapitala sta »zelo pomemben dejavnik za dolgoročno stabilnost organizacije in dobro počutje oziroma blaginjo njenih zaposlenih« (Cook in Wall v Fu 2004: 26).

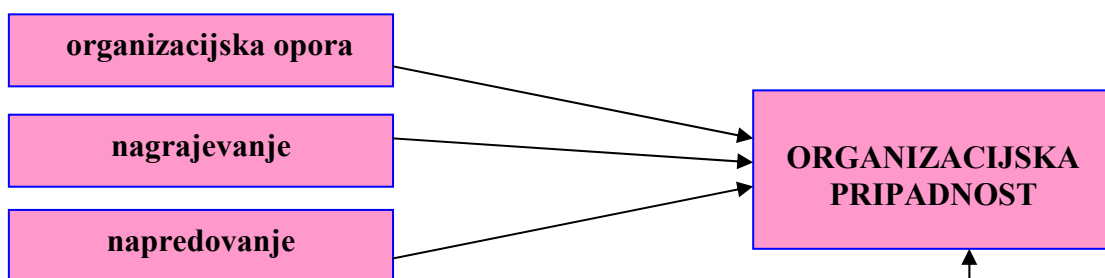
Kot dejavnik vplivanja na socialni kapital bom izpostavila **način vodenja**. V množici načinov vodenja sem za nadaljno analizo v empiričnem delu izbrala klasični, transformacijski in transakcijski tip vodenja, ki sem jih skozi teorijo že predstavila (glej 4.3.1.2).

Menim, da ima lahko vodja s svojim načinom vodenja posredno preko socialnega kapitala precejšen vpliv na izgradnjo organizacijske pripadnosti, saj predstavlja glavni stik med zaposlenim in organizacijo. Nadalje sklepam, da vodja, ki sam v sebi nosi veliko socialnega kapitala, lahko veliko prispeva k izgradnji dobrih odnosov, saj se ta potem prenese na zaposlene, kar že samo po sebi ustvarja dobro vzdušje na delovnem mestu. Vodja mora pokazati iskren občutek in skrb za zaposlene. Lahko trdimo, da bo vodja, ki si vzame čas za zaposlene, jih občasno pohvali ali celo da vedeti, da »so nenadomestljiv člen« (Rengeo 2006: 42) prej dosegel pripadnost zaposlenih organizaciji kot pa vodja, ki bo zaposlenim samo nalagal nove odgovornosti in zadolžitve ter na drugi strani še zahteval hitro in natančno opravljeno delo. Slabo vodenje je žal pogosto prisotno. Kljub temu menim, da lahko organizacija pod določenimi pogoji, tudi na ta način dobro deluje. Tudi to področje me bo nadalje zanimalo. Sklepam, da so zaposleni na oddelku, ki ima slabega vodjo, lahko vseeno zadovoljni in po najboljših močeh opravljajo svoje delo, v kolikor se med seboj dobro razumejo. V takem primeru se med seboj bolj povežejo in skupaj gradijo dobre odnose, vendar pa imajo o vodji negativno mnenje, kar posledično vodi k slabi organizacijski pripadnosti.

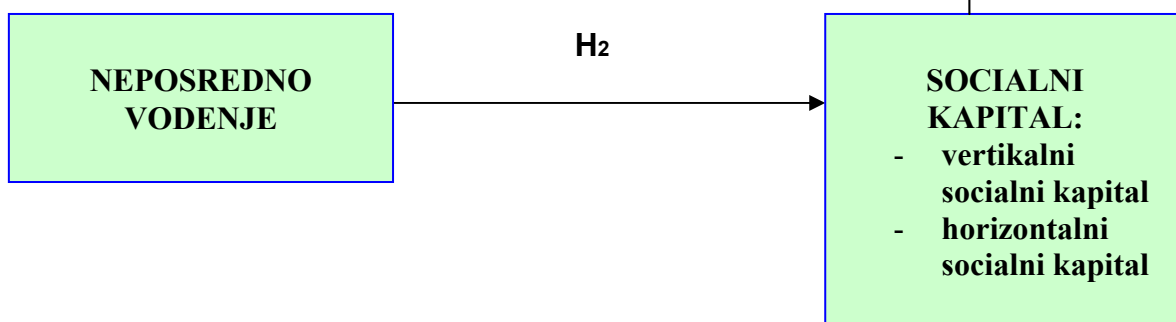
Tako vodja s svojim načinom vodenja in ravnanja z zaposlenimi veliko prispeva k skupnemu zadovoljstvu in tudi k organizacijski pripadnosti.

Slika 6.1: Teoretski model vpliva vodenja preko socialnega kapitala na organizacijsko pripadnost

Raven organizacije: organizacijske značilnosti



Raven oddelka: značilnosti vodenja v oddelku



6.2 HIPOTEZE

Prvo, osrednje vprašanje moje raziskave, ki izhaja iz teoretskega modela, je ugotoviti povezanost med socialnim kapitalom in organizacijsko pripadnostjo. Zanimal me bo vpliv, ki ga ima socialni kapital na organizacijsko pripadnost.

H1: Oba vidika socialnega kapitala v organizaciji, se pravi tako horizontalni kot vertikalni socialni kapital, prispevata k povečanju organizacijske pripadnosti.

Nadalje želim preveriti hipotezo o pomenu vodenja na ravni oddelka v organizaciji.

H2: Vodenje delovnih skupin (tima, oddelkov) oziroma stil vodenja neposredno nadrejenega lahko prispeva k izgradnji socialnega kapitala njegovih podrejenih in posredno k organizacijski pripadnosti.

V modelu so prikazane tudi spremenljivke, ki imajo neposreden učinek oziroma direkten vpliv na organizacijsko pripadnost, kot to predvideva literatura: organizacijska opora, nagrajevanje in napredovanje. Z njihovo vključitvijo me zanima, ali socialni kapital še kaj dodatno prispeva k pojasnjevanju organizacijske pripadnosti, česar ni mogoče predvideti že z naštetimi organizacijskimi značilnostmi.

7. OPIS RAZISKAVE

V teoretičnem delu diplomske naloge sem podala definicije preučevanih konceptov (vodenje, socialni kapital in organizacijska pripadnost) in poskušala predstaviti ugotovitve različnih avtorjev kot tudi nekaterih raziskav. V empiričnem delu diplomske naloge sem želela te teoretske ugotovitve, ki sem jih pridobila z branjem predvsem tuje literature na temo socialnega kapitala v organizaciji, vodenja in pripadnosti zaposlenih, še preveriti z manjšo empirično raziskavo.

7.1 OPIS VZORCA

7.1.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Empirični del raziskave sem v manjšem podjetju X opravila v oktobru 2006³⁷. Podjetje X se ukvarja z izdajo plačilnih kartic in kreditov, tako za fizične kot pravne osebe. Podjetje X je del mreže X Global Network Services. Vpetost podjetja v svetovno mrežo zagotavlja vsem uporabnikom kartice enako kakovostno raven storitev po vsem svetu. Leta 1972 je bilo podjetje X prvi ponudnik plačilnih kartic uporabnikom v Sloveniji.

Plačilna kartica podjetja velja za eno izmed najbolj razširjenih in prestižnih kartic v svetu. Trenutno lahko izbiramo med 4 tipi plačilnih kartic: osnovna plačilna kartica, prestižna kartica (namenjena osebam z višjim prihodkom, osredotočenim na potovanja, kulturne in zabavne aktivnosti) ter še dve kartici, ki sta nastali v sodelovanju z dvema slovenskima podjetjema. Kartice omogočajo enostavno plačevanje na več milijonov prodajnih mest doma in v svetu. Prav tako je s plačilno kartico do določene vsote možen dvig gotovine na bankomatu.

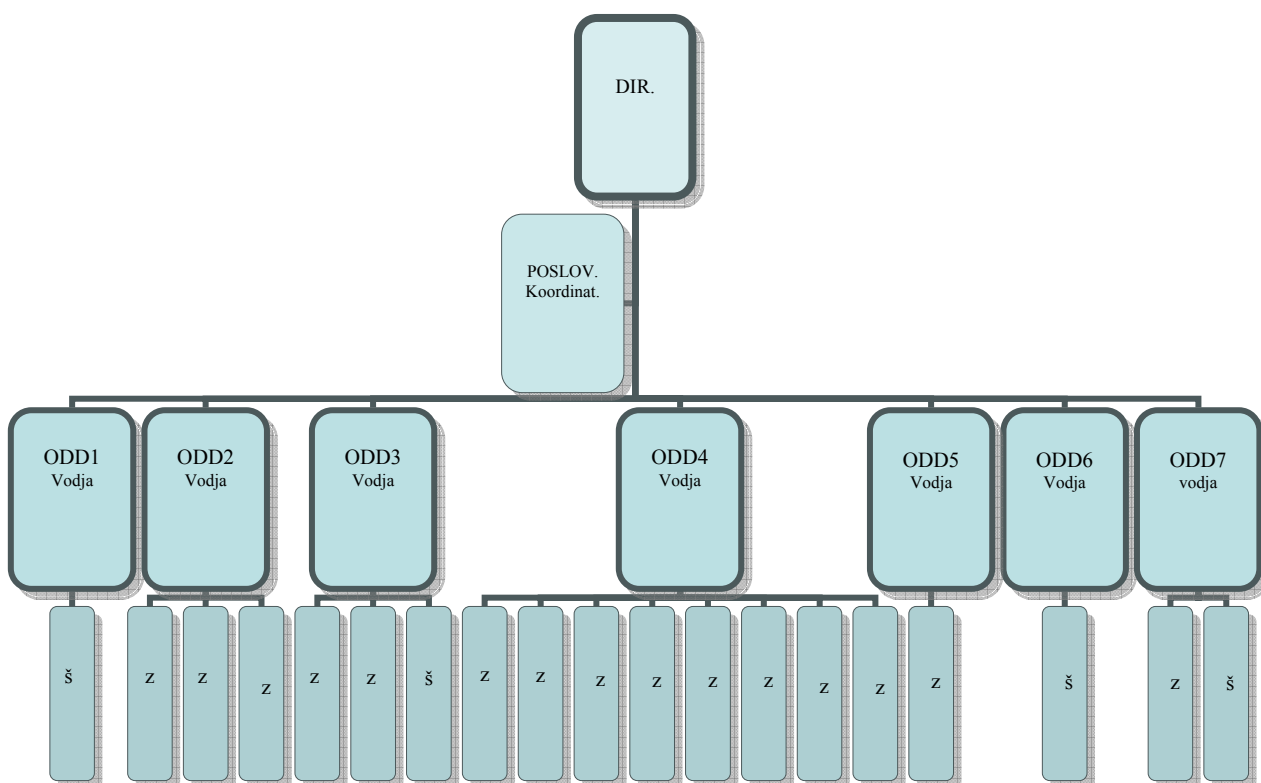
Kljub temu da je podjetje na slovenskem tržišču že preko trideset let, gre za majhno podjetje, ki ima zaposlenih le 25 ljudi³⁸ (glej sliko 7.1). Podjetje redno sodeluje še s tremi prodajnimi komercialisti na terenu, v pomoč pa so jim tudi štirje študenti, od katerih sem tri prav tako vključila v raziskavo, saj so v podjetju že več kot leto dni.

³⁷ Po dogovoru podjetja ne bom imenovala, ampak ga bom označevala kot podjetje X.

³⁸ Po podatkih na dan anketiranja.

Podjetje je razdeljeno na sedem oddelkov: oddelek novega članstva (ODD1), oddelek za stranke (ODD2), oddelek servisiranja prodajnih mest (ODD3), oddelek kreditne kontrole (ODD4), oddelek s krediti (ODD5), marketing (ODD6) in računovodstvo (ODD7). Vsak oddelek ima svojega vodjo, ki je odgovoren osebi, v podjetju imenovan »poslovni koordinator«³⁹. Njegova naloga je, da skrbi za koordinacijo oddelkov, da so naloge pravilno opravljene, in s tem tudi za delovanje službe kot celote.

Slika 7.1: Organizacijska struktura zaposlenih v podjetju X



*z =zaposleni

**š =študent

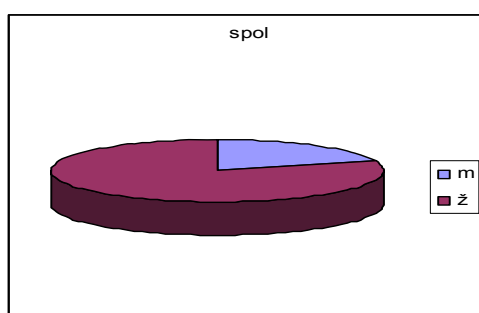
³⁹ ang. business coordination department

7.1.2 STRUKTURA VZORCA

7.1.2.1 Po spolu

V podjetju X je zaposlenih 25 ljudi. V raziskavi je sodelovalo 22 anketiranih, od tega 4 moški (18,2 %) in 18 žensk, kar predstavlja 81,8 % zaposlenih. V podjetju prevladujejo ženske.

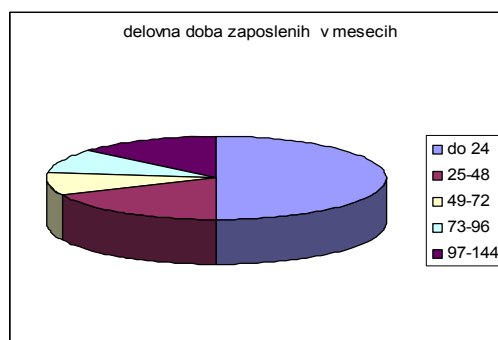
Slika 7.2: Razporeditev zaposlenih glede na spol



7.1.2.2 Po delovni dobi v organizaciji

V podjetju X prevladuje zaposlovanje za določen čas. Trenutno so v podjetju zaradi porodniških dopustov zaposlili nekaj novih ljudi, ti so del podjetja malo več kot leto dni. Le trije izmed vseh zaposlenih imajo daljši staž v podjetju, to je več kot deset let. Ravno polovica (50 %) je zaposlenih v podjetju do dve leti. Povprečno trajanje delovne dobe v tem podjetju je 4.36 leta, z najdaljšim delovnim stažem v tej organizaciji pa se ponaša nekdo, ki je v podjetju celih 12 let. Podjetje X raste, kar kaže na možnost zaposlovanja novih ljudi.

Slika 7.3: Delovna doba zaposlenih v mesecih



7.2 OPIS VPRAŠALNIKA

7.2.1 GLAVNE ZNAČILNOSTI ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Za raziskavo sem kot merski inštrument oblikovala samo en strukturirani anketni vprašalnik tako za vodje kot zaposlene (glej Prilogo 1). Anketni vprašalnik sem poimenovala Socialni kapital v organizaciji, sestavlja pa ga 17 vprašanj. Zaradi lažje analize so prevladovala vprašanja zaprtega tipa (anketirani so izbirali med že ponujenimi odgovori), zadnje vprašanje pa sestavljajo tri podvprašanja odprtega tipa, ki mi bodo služila kot komentarji pri pojasnjevanju določenih podatkov. Vprašanja so postavljena v obliki trditev. Strinjanje (»10« popolnoma se strinjam) oziroma ne-strinjanje (»0« sploh se ne strinjam) s trditvami so anketiranci izražali na 11-stopenjski merski lestvici. Imeli so tudi možnost izbrati odgovor »ne vem«.

Anketni vprašalnik sem pripravila na podlagi vprašalnika, ki je bil oblikovan za projekt »Raziskava o socialnem kapitalu v slovenski vojski«, ki ga je izvajal Inštitut za družbene vede v Ljubljani v letu 2005⁴⁰. Uporabila oziroma preoblikovala sem nekatere trditve iz posameznih sklopov tako, da so ustrezale mojemu proučevanju.

⁴⁰ Po referenci doc. dr. Hajdeje Iglič.

7.2.2 GLAVNE ZNAČILNOSTI ANKETIRANJA

Anketni vprašalnik sem osebno razdelila med zaposlene na vseh oddelkih. V uvodnem delu ankete sem pojasnila preučevani pojem moje diplomske naloge in sam namen anketnega vprašalnika. Poudarila sem, da bodo podatki, zbrani s pomočjo ankete, uporabljeni izključno v raziskovalne namene, kar tudi zagotavlja anonimnost podatkov. Kljub poudarjanju le-tega je bilo že med samim razdeljevanjem anket med nekaterimi zaposlenimi na določenih oddelkih čutiti rahlo nezaupanje, mogoče celo strah pred morebitnimi sankcijami. Že takoj na začetku so imeli pripombe glede odgovarjanja na vprašanja odprtega tipa, kjer naj bi se prepoznala pisava zaposlenih. Čutiti je bilo strah pred tem, da bodo podatki oziroma mnenja zaposlenih o določeni vodji posredovana nadrejenim, kar bi po njihovem mnenju lahko nanje negativno vplivalo. Nekdo izmed zaposlenih si je celo dovolil izjaviti, da bo odgovarjal pod pogojem, če pokažem izpolnjen vprašalnik enega izmed glavnih vodij. Nekaj zaposlenih mi je na anketo odgovorilo takoj in mi jih tako še isti dan izročilo, nekateri so mi jih predali čez teden dni, ko sem se v podjetju spet oglasila. Tisti, ki pa so na ankete zaradi obilice dela že skoraj pozabili, so mi izpolnjene poslali po pošti. Razdelila sem 24 anketnih vprašalnikov, od katerih sem dobila 23 vrnjenih, vendar sem morala enega zaradi nepravilnega izpolnjevanja izključiti iz nadaljnje obdelave podatkov, ostali pa so bili izpolnjeni pravilno.

Pri interpretaciji rezultatov bom uporabila tudi lastno poznavanje obravnavane organizacije, saj sem tudi sama (občasno) preko študentskega servisa delala v podjetju X, tako da nekoliko poznam delovanje in predvsem zaposlene v tej organizaciji.

7.3 OPERACIONALIZACIJA SPREMENLJIVK

Prvi dve vprašanji anketnega vprašalnika sta demografskega tipa; prvo sprašuje po spolu, drugo vprašanje se nanaša na delovno dobo zaposlenih v podjetju. Predstavila sem ju že v poglavju 7.1.2.

Nadalje se bom osredotočila na spremenljivke, ki so ključnega pomena za moje preučevanje. **Organizacijsko oporo oz. skrb za zaposlene (V4.)** sem merila z

vprašanjem: »Ali menite, da vaše podjetje dovolj podpira in skrbi za vaše zaposlene?«. Na organizacijsko pravičnost se vežeta vprašanji o **nagrajevanju** (V5.), ki sem ga merila z vprašanjem: »Ali menite, da ste za svoje delo ustrezno nagrajeni?« in **napredovanju** (V6.) z vprašanjem: »Kakšne so vaše možnosti za napredovanje?«. Vse tri spremenljivke merijo organizacijske značilnosti.

Naslednjo, eno izmed pomembnejših spremenljivk empirične analize mi predstavlja **vodenje** (V8.), ki sem ga merila z vprašanjem: »Kako bi ocenili vlogo vodje (vodje vašega oddelka) pri usposabljanju vašega oddelka in izvrševanju delovnih nalog?«. Zaposleni so v tem primeru ocenjevali svojega vodjo, vodje oddelkov pa tistega, ki je neposredno nad njimi.

Sledijo spremenljivke, ki merijo socialni kapital. **Odnos z nadrejenimi** (V9.) meri vprašanje: »Kako bi ocenili vaš odnos z nadrejenimi?«. Vprašanje: »Kako ocenjujete medsebojno sodelovanje na vašem oddelku pri opravljanju delovnih nalog?« meri **medsebojno sodelovanje zaposlenih na oddelku** (V10.). **Stike zaposlenih med delovnim časom in izven** (V16) pa sem merila z vprašanjem: »Nekateri ljudje imajo več in drugi manj stikov s kolegi pri delu. Kaj pa vi?«. **Zaupanje v vodjo oddelka** pa z vprašanjem: »V kolikšni meri imate zaupanje v vodjo oddelka?«.

Zadnjo pomembno spremenljivko, **pripadnost organizaciji** (V12.) meri vprašanje: »Kako močno se na splošno čutite povezani z organizacijo oziroma podjetjem, v katerem delate?«.

7.4 INDIKATORJI

Indikatorje sem iz vprašanj tvorila s pomočjo faktorске analize. **Faktorska analiza** je ena od metod za redukcijo podatkov, saj nam pomaga poenostaviti kompleksnost povezav v množici spremenljivk, ki jih opazujemo. S faktorško analizo oziroma z **metodo glavnih komponent** (v nekaterih primerih tudi z **metodo glavnih osi**) sem pri analizi podatkov preizkušala, če skupina spremenljivk meri določeno dimenzijo oziroma tisto, kar sem želela. Rezultat faktorške analize so **neodvisni faktorji ali dimenzije**, ki predstavljajo tisto, kar je skupnega vsem opazovanim spremenljivkam. Uporaba faktorške analize je zlasti primerna, ko imamo veliko število indikatorjev za

neko spremenljivko, saj združi množico trditev v neke teoretične spremenljivke. Pri faktorjski analizi sem uporabila pravokotno projekcijo »**varimax**«, ki olajša interpretacijo skupnih faktorjev. Poveča namreč razlike med utežmi⁴¹ in vsak faktor je tako jasneje povezan z merjenimi spremenljivkami (glej Internet 9).

Pri večini spremenljivk sem s faktorjsko analizo potrdila določene faktorje, kar pomeni, da je mogoče vse trditve, ki sestavljajo določeno vprašanje, pojasniti z eno samo reprezentativno spremenljivko.

Pred nadaljno razlago indikatorjev naj še enkrat opozorim, da gre v mojem primeru za zelo majhno število enot (N=22), kar se smatra v statistiki za zelo majhen vzorec. Uporaba klasičnih statističnih metod je v tem primeru zelo omejena in služi le za poenostavitev v diplomskem delu.

❖ **Organizacijska opora**

Indikatorji organizacijske opore merijo odnos, ki ga ima podjetje do zaposlenih: kako upošteva njihove interese, kako skrbi za zaposlene, če je na dosežke svojih zaposlenih ponosno in če so ti pohvale tudi deležni. Prav tako meri, če je posameznik deležen pomoči, ko jo rabi, pa naj gre za osebne zadeve ali stvari, povezane z opravljanjem dela.

V tabeli (glej Tabelo 7.2) sem predstavila dve opisni statistiki za indikatorje, ki pojasnjujejo organizacijsko oporo. Z opravljeno faktorjsko analizo oziroma metodo glavnih komponent sem nadalje potrdila, da ti indikatorji merijo samo to dimenzijo. Faktor organizacijska opora pojasnjuje 77,4 % variance⁴². Poleg tega so pri vseh štirih indikatorjih spremenljivke prisotne močne faktorjske uteži, s čimer lahko potrdim izbiro enega faktorja (glej Tabelo 7.1).

⁴¹ **Uteži** so korelacijski koeficienti med skupnimi faktorji in merjenimi spremenljivkami. Faktorjska utež pokaže, koliko močen vpliv ima skupni faktor na posamezno spremenljivko (glej Internet 10).

⁴² Delež variance, ki je pojasnjena s skupnimi faktorji, imenujemo **komunaliteta** (glej Internet 11).

Tabela 7.1: Matrika faktorskih uteži (organizacijska opora)

	FAKTOR 1
Podjetje upošteva interese zaposlenih.	,844
Podjetje skrbi za dobro počutje zaposlenih.	,931
Podjetje je ponosno na dosežke svojih zaposlenih.	,862
Podjetje mi je pripravljeno pomagati, ko to potrebujem.	,879
% variance merjenih spremenljivk	77,408

V povprečju se odgovori zaposlenih gostijo okrog vrednosti 4,9, kar predstavlja precej nizko oceno na lestvici od 0 do 10 (glej Tabelo 7.2). Glede na mnenje zaposlenih bi rekla, da organizacijske opore v podjetju nekoliko primanjkuje. Vse kaže na to, da podjetje premalo upošteva zaposlene. Na tako oceno ima verjetno velik vpliv tudi prisotnost nagrajevanja in napredovanja, ki sta v podjetju premalo prisotna.

Tabela 7.2: Indikatorji organizacijske opore

Indikatorji	Povprečje	St.odklon
Podjetje upošteva interese zaposlenih.	4,33	2,556
Podjetje skrbi za dobro počutje zaposlenih.	4,64	2,237
Podjetje je ponosno na dosežke svojih zaposlenih.	4,95	2,085
Podjetje mi je pripravljeno pomagati, ko to potrebujem.	5,56	2,640
N=18	4,87	2,38

❖ Ocena nagrajevanja

Druga pomembna organizacijska značilnost, za katero literatura meni, da vpliva na pripadnost zaposlenih, je nagrajevanje. Indikatorji nagrajevanja merijo, kakšen je sistem nagrajevanja v podjetju. Zanimalo me je, če so zaposleni ustrezno nagrajeni glede na odgovornost, ki jo imajo pri delu, glede na njihovo usposobljenost in stopnjo izobrazbe, glede na vložen trud pri opravljanju dela in tudi glede na stresnost dela (glej Tabelo 7.3).

Tabela 7.3: Indikatorji ocene nagrajevanja

Indikatorji	Povprečje	Stand.odkl.
Nagrajenost glede na odgovornost, ki jo ima zaposleni pri delu.	5,05	2.438
Nagrajenost glede na stopnjo izobrazbe in usposobljenosti.	5,19	3.172
Nagrajenost glede na trud, ki ga vlagate pri delu.	3,64	2.172
Nagrajenost glede na stres in obremenjenost, povezano z delom.	3,50	2.133
N=20	4.35	2.48

V podjetju zaposleni s plačnim sistemom niso zadovoljni (povprečna ocena je 4,35). Podjetje X nima nekega rednega sistema nagrajevanja, razen stimulacije, ki jo zaposleni dobijo enkrat letno. Višina stimulacije se oceni na podlagi celoletnega dosežka zaposlenega. Letos so zaposleni prvič prejeli tudi božičnico, kar je bila po mojem mnenju dobra spodbuda za nadaljnje delo. K nagrajevanju lahko po drugi strani štejemo tudi novoletni oziroma velikonočni paket raznih dobrot, ki ju vsi zaposleni vključno s študenti prejemajo zadnji dve leti. Po mnenju zaposlenih, ki so že dalj časa zaposleni v podjetju, se plače v desetih letih niso veliko spreminjale, od tod verjetno tudi tako nizka ocena nagrajevanja. Potrebo po višjih plačah so zaposleni izrazili tudi, ko sem spraševala, kaj bi bilo treba v podjetju izboljšati.

Po rezultatih na višino plače prav tako nima velikega vpliva stopnja izobrazbe. Kot zanimivo se pokaže tudi razmišljanje o nagrajevanju glede na odgovornost in stopnjo usposobljenosti na eni strani (5,05; 5,19) in glede na vloženi trud in stres ter obremenjenost zaradi dela na drugi strani (3,64; 3,50). Pričakovala bi podobno oceno, saj gre za povezane pojme, vendar je med njimi kar precejšnja razlika. Razlago za slednje bi mogoče povezala s telefonskimi klici, ki so stalnica delovnega dne in gotovo lahko človeka izčrpajo, zlasti v primeru oddelka izterjave in oddelka za uporabnike. Zaposleni so ocenili, da so zaradi dela obremenjeni in vanj vložijo veliko truda, za kar so premalo nagrajeni. Gre za njihovo prepričanje, kar je po eni strani razumljivo, da zaposleni svoje delo oceni kot bolj naporno in stresno, kot v resnici je. Nagrajenost za odgovornost, usposobljenost pri delu in stopnjo izobrazbe je nekoliko višje ocenjena, kar lahko pojasnim s tem, da je le-ta za določeno delovno mesto v naprej določena in nanjo ne morejo vplivati, ampak se z njo lahko le ne strinjajo.

Faktorske uteži vseh štirih indikatorjev spremenljivke so tudi v tem primeru močno prisotne, kar mi spet potrjuje izbiro enega faktorja, ki ga imenujemo ocena nagrajevanja (glej Tabelo 7.4).

Tabela 7.4: Matrika faktorskih uteži (ocena nagrajevanja)

	FAKTOR 1
Nagrajenost glede na odgovornost, ki jo ima zaposleni pri delu.	,878
Nagrajenost glede na stopnjo izobrazbe in usposobljenosti.	,784
Nagrajenost glede na trud, ki ga vlagate pri delu.	,919
Nagrajenost glede na stres in obremenjenost, povezano z delom.	,965
% variance merjenih spremenljivk	79,025

❖ **Karierne možnosti**

Kažejo na možnosti napredovanja zaposlenih. Metoda glavnih komponent je pokazala dvodimenzionalnost, se pravi, da druga komponenta meri drugo dimenzijo (glej Tabelo 7.5). Na eni strani sem dobila faktor, ki meri pravično napredovanje. Napredovanje je v tem primeru odvisno od posameznika, njegovega uspeha ter prizadevnosti in truda, izkušenj. Na drugi strani imamo faktor, ki meri napredovanje v odvisnosti zvez. Slednjega sem iz nadaljnje analize izpustila in upoštevala le prvi, najmočnejši faktor.

Tabela 7.5: Matrika faktorskih uteži (ocena napredovanja)

	FAKTOR 1	FAKTOR 2
Imam dobre možnosti za napredovanje.	,745	,385
Moje napredovanje je odvisno od uspeha pri delu.	,967	-2,90E-02
Napredovanje je odvisno od prizadevnosti in truda.	,972	,101
Napredovanje je pravično.	,947	6,198E-02
Napredovanje je odvisno od zvez.	-4,92E-02	,968
Napredovanje je odvisno od izkušenj.	,584	,582
% variance merjenih spremenljivk	64,652	20,567

Tudi ocena kariernih možnosti je precej nizko ocenjena (glej Tabelo 7.6). Povprečne vrednosti se gibljejo okrog vrednosti 4.03. Po mojem mnenju je možnosti napredovanja zaradi majhnosti podjetja oziroma same narave dela zelo malo, česar se zavedajo tudi zaposleni. Zdi se, da bodo vodje oddelkov ostali na svojem položaju, dokler bodo v podjetju prisotni. Menim tudi, da je ocena napredovanja zaradi izkušenj nekoliko višja oziroma se zaposleni z njo bolj strinjajo, ker so imeli v mislih napredovanje na splošno.

Tabela 7.6: Indikatorji kariernih možnosti

Indikatorji	Povprečje	Stand. odklon
Imam dobre možnosti za napredovanje.	3,85	3,216
Moje napredovanje je odvisno od uspeha pri delu.	3,81	2,839
Napredovanje je odvisno od prizadevnosti in truda.	3,95	2,924
Napredovanje je pravično.	3,35	2,601
Napredovanje je odvisno od izkušenj.	5,19	2,874
N=17	4,03	2,89

❖ Tipi vodenja

Pri tej spremenljivki sem imela največje število indikatorjev. Z metodo glavnih komponent sem dobila tri dimenzije vodenja. Prva dva faktorja predstavljata klasični (birokratski) in transformacijski tip vodje. Tretjo dimenzijo pa sem označila kot tip vodenja, ki je nekje vmes in še najbolj ustreza transakcijskemu vodenju.

Prvi faktor ima visoke uteži pri trditvah: zaposleni poročajo o opravljenem delu, priznajo svoje napake, za izvajanje nalog dobijo jasna navodila, poudarek oddelka je na tem, da se naloge izvedejo pravilno, predano in ne površno. Te trditve označujejo klasični (birokratski) način vodenja, ki temelji na navodilih. Drugi faktor ima visoke uteži na naslednjih trditvah: vodje pogosto poudarjajo pomen sodelovanja pri opravljanju dela, cenijo posameznikovo inovativnost, spodbujajo posameznikov profesionalni razvoj. Skupni imenovalec teh trditev je, kot sem že omenila, transformacijski tip vodenja, ki temelji na razvoju zaposlenega. Tretji tip vodenja pa

nakazujejo trditve, ki se vežejo na odgovornost in usposobljenost zaposlenega za delo ter vzpodbujanje zaposlenega za opravljanje dela. Slednji tip vodenja bom pogojno imenovala transakcijski tip vodenja, poudarek pa ima na delovnih nalogah (glej Tabela 7.7).

Tabela 7.7: Matrika faktorskih uteži (način vodenja)

	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3
<i>KLASIČEN TIP VODENJA</i>			
Zaposleni poročajo o tem, kako so opravili delo.	,916	,255	3,058E-02
Zaposleni priznajo svoje napake, pomaga se jim, da se iz njih nekaj naučijo.	,842	,313	,297
Za izvajanje novih nalog zaposleni dobijo jasna navodila.	,607	,635	,262
Poudarek v našem oddelku je, da se naloge izvede pravilno, predano in ne površno.	,756	,-1,93E-02	,192
<i>TRANSFORMACIJSKI TIP VODENJA</i>			
Vodje pogosto poudarjajo pomen sodelovanja pri opravljanju dela.	-,147	,682	,494
Vodje cenijo posameznikovo inovativnost.	,478	,834	,132
Vodje spodbujajo posameznikov profesionalni razvoj.	,225	,876	,290
<i>3 TIP VODENJA –TRANSAKCIJSKI TIP VODENJA</i>			
Zaposlene se vzpodbuja, da izvedejo nalogo po svojih močeh, četudi kdaj pri tem naredijo napako.	,214	,132	,854
Zaposlenim je pri njihovem delu zaupana velika mera odgovornosti.	,232	,211	,836
Zaposleni opravljajo tiste dolžnosti, za katere so usposobljeni.	,130	,362	,748
% variance merjenih spremenljivk	54,687	16,314	10,211

V povprečju se odgovori gibljejo okrog vrednosti 6,26 (glej Tabela 7.8). Povprečje ocen po posameznih tipih vodenja kaže, da v podjetju prevladuje klasični tip vodenja (6,65), čeprav le-ta ni strogo klasični, ampak vključuje tudi nekaj elementov transformacijskega vodenja. Transakcijski tip vodenja je namreč le malo slabše ocenjen (6,53). Največjo povprečno oceno (7.45) je dosegla trditev, da je glavno vodilo organizacije pravilna in predana izvedba nalog. To se mi zdi tudi najbolj relevantno, saj gre za organizacijo, ki se ukvarja s finančnimi storitvami, kjer je potrebno biti natančen. Zaradi tega je tudi nekoliko višja ocena pri poročanju o opravljenem delu kot tudi priznavanju napak, saj oboje lahko prispeva k boljšemu

opravljanju dela. Hkrati pa se pokaže tudi premalo spodbujanja s strani vodij, kar je bilo tudi najslabše ocenjeno. Najnižjo oceno (5.00) so zaposleni dodelili spodbujanju profesionalnega razvoja, kjer se, kot zgloda, niso znali opredeliti, če je prisotno. Sama predpostavljam, da se vodje trudijo in zaposlene spodbujajo pri delu, saj želijo, da njihovi podrejeni svoje delo dobro opravijo.

Tabela 7.8: Indikatorji tipov vodenja

Indikatorji		Povprečje	Stand.odklon
KLASIČNI TIP VODENJA	Zaposleni poročajo o tem, kako so opravili delo.	6,82	2,905
	Zaposleni priznajo svoje napake, pomaga se jim, da se iz njih nekaj naučijo.	6,82	2,196
	Za izvajanje novih nalog zaposleni dobijo jasna navodila.	5,52	3,043
	Poudarek v našem oddelku je, da se naloge izvede pravilno, predano in ne površno.	7,45	2,176
		6,65	2,58
TRANSFORMACIJSKI TIP VODENJA	Vodje pogosto poudarjajo pomen sodelovanja pri opravljanju dela.	6,19	2,542
	Vodje cenijo posameznikovo inovativnost.	5,65	2,700
	Vodje spodbujajo posameznikov profesionalni razvoj.	5,00	2,728
		5,61	2,66
3 TIP VODENJA – TRANSAKCIJSKI TIP VODENJA	Zaposlene se vzpodbuja, da izvedejo nalogo po svojih močeh, četudi kdaj pri tem naredijo napako.	6,55	2,558
	Zaposlenim je pri njihovem delu zaupana velika mera odgovornosti.	6,52	2,159
	Zaposleni opravljajo tiste dolžnosti, za katere so usposobljeni.	6,52	2,182
N=19		6,53	2,30

❖ Odnos zaposlenega z nadrejenim

Trditve, ki se vežejo na odnos zaposlenega z nadrejenim, prav tako kažejo na en faktor, ki pojasni 69 % variance (glej Tabelo 7.9). Sestavljajo ga trditve o zadovoljstvu nadrejenega z delom zaposlenega, kako nadrejeni razume potrebe in probleme zaposlenega, ali pozna sposobnosti zaposlenih in jim nudi pomoč pri opravljanju nalog. Odnos zaposlenega z nadrejenim nam predstavlja tudi vidik vertikalnega socialnega kapitala v organizaciji.

Tabela 7.9: Matrika faktorskih uteži (odnos med zaposlenim in nadrejenim)

	FAKTOR 1
Dobro vem, kdaj so nadrejeni z mojim delom zadovoljni in kdaj ne.	,649
Nadrejeni razumejo moje probleme in potrebe.	,943
Nadrejeni poznajo moje sposobnosti.	,767
Nadrejeni mi nudijo pomoč pri opravljanju nalog.	,858
Z nadrejenimi sem v dobrem delovnem odnosu.	,895
% variance merjenih spremenljivk	68,722

Vrednosti odgovorov se v povprečju gibljejo okrog 6,18. Najvišja ocena (čeprav ne ravno visoka) se pokaže pri dobrem delovnem odnosu med zaposlenimi in vodjo (6,91), kar je za dobro sodelovanje nujno. Predpostavljam, da so razmeroma dobri odnosi prisotni zaradi majhnega števila zaposlenih, saj se med seboj vsi poznajo, zaradi česar je tudi večja možnost sodelovanja. Najslabše zaposleni ocenijo razumevanje njihovih problemov in potreb (4,70), kar me nekoliko preseneča. Po mojem mnenju so namreč vodje precej prilagodljivi, prisluhnejo problemom in so tudi pripravljeni na dogovore. Gotovo pa ta ocena variira glede na oddelek in tudi število zaposlenih na oddelkih (glej Tabelo 7.10).

Tabela 7.10: Indikatorji odnosa med zaposlenim in nadrejenim

Indikatorji	Povprečje	Stand. odklon
Dobro vem, kdaj so nadrejeni z mojim delom zadovoljni in kdaj ne.	6,61	2,615
Nadrejeni razumejo moje probleme in potrebe.	4,70	2,886
Nadrejeni poznajo moje sposobnosti.	6,10	2,150
Nadrejeni mi nudijo pomoč pri opravljanju nalog.	6,57	2,293
Z nadrejenimi sem v dobrem delovnem odnosu.	6,91	2,266
N=17	6,18	2,44

❖ Medsebojno sodelovanje

Medsebojno sodelovanje predstavlja vidik horizontalnega socialnega kapitala v organizaciji. Veže se na sodelovanje med zaposlenimi na ravni oddelka. Metoda glavnih komponent mi je pri medsebojnem sodelovanju pokazala na dva faktorja. Prvi faktor ima visoke uteži na indikatorjih: oddelek je enoten pri doseganju zastavljenih ciljev; oddelek med sabo bolj sodeluje kot tekmuje; pri opravljanju nalog se na oddelku lahko po pomoč obrneš na kolege. V tem primeru gre za **oceno medsebojnega sodelovanja oziroma odnosov med zaposlenimi**. Druga dimenzija pa obsega indikatorje, kot so: oddelek nudi možnosti za profesionalni razvoj, konflikti se rešujejo v skupno korist in vodje med seboj dobro sodelujejo. Drugo dimenzijo meri odnose oddelka bolj na splošno. Obe dimenziji pojasnita 73,5 % variance (glej Tabela 7.11).

Tabela 7.11: Matrika faktorskih uteži (medsebojno sodelovanje)

	FAKTOR 1	FAKTOR 2
Naš oddelek je enoten pri doseganju zastavljenih ciljev.	,830	,437
Na oddelku med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	,794	,428
Pri opravljanju delovnih nalog se lahko vedno obrnem po pomoč na kolege.	,853	4,827E-02
Oddelek mi nudi zadostne možnosti za profesionalni razvoj.	,395	,638
Konflikte rešujemo v skupno korist	,228	,721
Vodje dobro sodelujejo med seboj.	,118	,934
% variance merjenih spremenljivk	58,219	15,219

Povprečna ocena se giblje okrog vrednosti 7,33 (glej Tabela 7.12). Nekoliko me preseneča ocena pomoči kolegov, ki je najnižja (5,14). Glede na moje izkušnje, bi rekla, da je sodelovanje med zaposlenimi zelo prisotno, saj si, v kolikor je mogoče, hitro priskočijo na pomoč, ko pride do kakšnih težav. Ta ocena se tudi ne sklada z oceno, da zaposleni med seboj bolj sodelujejo, kot tekmujejo, ki je precej dobro ocenjena (7,36). Sklepam, da je do tega prišlo zaradi razlik v odnosih na oddelkih.

Tabela 7.12: Indikatorji ocene medsebojnega sodelovanja

Indikatorji		Povprečje	Stand.odklon
SODELOVANJE MED ZAPOSLENIMI	Naš oddelek je enoten pri doseganju zastavljenih ciljev.	7,24	2,468
	Na oddelku med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	7,36	2,718
	Pri opravljanju delovnih nalog se lahko vedno obrnem po pomoč na kolege.	5,14	2,744
ODNOSI NA ODDELKU	Oddelek mi nudi zadostne možnosti za profesionalni razvoj.	7,81	2,136
	Konflikte rešujemo v skupno korist	8,05	1,538
	Vodje dobro sodelujejo med seboj.	8,40	1,957
N=19		7,33	2,26

❖ Stiki med zaposlenimi

Pri spremenljivki, ki meri **stike**, se lepo pokažejo trije faktorji (glej Tabela 7.13). Prva dimenzija meri **stike, ki se odvijajo skozi delovni čas** (šibke poslovne vezi). Gre za pogovarjanje s sodelavci iz oddelka o problemih v zvezi z delom oz. službo, sodelovanje pri opravljanju nalog, pomoč zaposlenega svojemu sodelavcu, čeprav to ni nujno. Druga dimenzija (močne osebne vezi) se veže na **stike izven delovnega časa**. Zajema pomoč sodelavcem pri vsakdanjih rečeh, pogovarjanje o osebnih zadevah in druženje v prostem času. Tretja dimenzija pa kaže **konflikt** oziroma spor ter nestrinjanje med sodelavci.

Stiki med zaposlenimi predstavljajo še eno dimenzijo horizontalnega socialnega kapitala, ki pomembno prispeva k večanju organizacijske pripadnosti.

Tabela 7.13: Matrika faktorskih uteži (stiki med zaposlenimi)

	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3
<i>ŠIBKE POSLOVNE VEZI</i>			
S sodelavci se pogovarjam o problemih v zvezi z delom oziroma službo.	,617	,102	9.311E-02
Sodelujem s sodelavci pri opravljanju delovnih nalog.	,539	7,055E-02	,193
Pri delu se na sodelavce obrnem po pomoč.	,198	,132	-,222
Sam pomagam sodelavcu, čeprav to ni nujno.	,770	,221	-,327
<i>MOČNE OSEBNE VEZI</i>			
S sodelavci si pomagamo pri vsakdanjih, praktičnih stvareh.	,378	,557	-9,06E-02
Se pogovarjamo o osebnih zadevah.	-1,07E-02	,668	-5,73E-02
Se družimo v prostem času.	,134	,468	9,229E-02
<i>SPOR</i>			
Se s sodelavci ne strinjam, sem v sporu.	,173	9,320E-02	,729
% variance merjenih spremenljivk	30,351	16,224	15,437

Najprej moram opozoriti, da je v tem primeru merska lestvica v primerjavi s prejšnjimi vprašanji nekoliko drugačna. Ne gre več za 11-stopenjsko mersko lestvico, ampak so zaposleni imeli možnost izbire na 4-stopenjski merski lestvici (1 - pogosto, 2 - včasih, 3 - redko, 4 - nikoli).

Če nadaljujem z razlago rezultatov (glej Tabelo 7.14), ugotovimo, da si zaposleni pri opravljanju nalog med seboj pogosto pomagajo. Še pogosteje se med seboj pogovarjajo o problemih, povezanih z delom (1,18). Med delom se po pomoč obrnejo na sodelavce, poleg tega pa sodelavcem tudi sami pomagajo, če je potrebno. Pomoč je včasih prisotna tudi pri stvareh, ki se ne vežejo na vsakdanje delo (1,55). Nekateri si zaupajo tudi osebne stvari in svoj prosti čas občasno preživljajo skupaj. Spor oziroma nestrinjanje je v podjetju glede na rezultate sicer redko prisoten, vendar se pokaže. Po mojem mnenju gre za nestrinjanje oziroma konflikt, do katerega pride zaradi morebitnega neopravljenega dela ali napake, ki jo zaposleni pri tem stori. Poleg tega lahko konflikt v organizaciji potrdim tudi z izjavo enega izmed zaposlenih, ki pravi, »da se določeni zaposleni poslužujejo pogostih izhodov iz svojega delovnega mesta, četudi za to niso upravičeni«. To seveda vzbudi nejevoljo pri

ostalih zaposlenih. Nekateri zaposleni so izrazili nestrinjanje zaradi kadrovskega primanjkljaja in posledično preobilice dela.

Tabela 7.14: Indikatorji stikov med sodelavci

		Povprečje	Stand.odklon
Šibke poslovne vezi	S sodelavci se pogovarjam o problemih v zvezi z delom oziroma službo.	1,18	,395
	Sodelujem s sodelavci pri opravljanju delovnih nalog.	1,27	,550
	Pri delu se na sodelavce obrnem po pomoč.	1,36	,492
	Sam pomagam sodelavcu, čeprav to ni nujno.	1,59	,666
	N=22	1,35	0,53
Močne osebne vezi	S sodelavci si pomagamo pri vsakdanjih, praktičnih stvareh.	1,55	,671
	Se pogovarjamo o osebnih zadevah.	1,86	,710
	Se družimo v prostem času.	2,95	1,133
	N=22	2,12	0,84
Spor/konflikt	Se s sodelavci ne strinjam, sem v sporu.	3,59	,503
	N=22	2,35	0,62

❖ Organizacijska pripadnost

Organizacijska pripadnost predstavlja odvisno spremenljivko moje raziskave. V skladu z literaturo sem (spet) s pomočjo metode glavnih komponent ugotovila, da so trditve, ki se nanašajo na organizacijsko pripadnost, sestavljene iz treh dimenzij: a) emotivne, b) kalkulativne ali temporalne in c) normativne pripadnosti (glej Tabelo 7.15)

Prvi faktor ali **emotivna pripadnost** zajema naslednje trditve: delo v podjetju mi veliko pomeni in do podjetja čutim močno pripadnost. Drugi faktor ali **kalkulativna pripadnost** se veže na naslednje indikatorje: trenutno bi težko zapustil podjetje,

preveč stvari bi se spremenilo v mojem življenju, če bi podjetje zapustil čutim se dolžnega ostati v podjetju, saj je podjetje veliko storilo zame. Tretji faktor ali **normativno pripadnost** pa izražajo trditve: preveč stvari bi se spremenilo, če bi podjetje zapustil ter podjetje si zasluži mojo predanost in zvestobo glede na svoje poslanstvo.

Tabela 7.15: Matrika faktorskih uteži (organizacijska pripadnost)

	FAKTOR 1	FAKTOR 2	FAKTOR 3
<i>EMOTIVNA PRIPADNOST</i>			
Delo v podjetju mi veliko pomeni.	,125	-,659	,564
Do podjetja čutim močno pripadnost.	-8,77E-03	6,232E-02	,921
<i>KALKULATIVNA PRIPADNOST</i>			
Trenutno bi težko zapustil podjetje, četudi bi si to želel, ker nimam alternative.	-3,53E-02	,804	8,035E-02
<i>NORMATIVNA PRIPADNOST</i>			
Preveč stvari bi se spremenilo v mojem življenju, če bi podjetje zapustil.	,804	-,113	-,134
Glede na to, kaj je podjetje naredilo zame, se čutim dolžnega ostati v podjetju.	,653	,474	,121
Glede na svoje poslanstvo si podjetje zasluži mojo predanost in zvestobo.	,878	-,105	,128
% variance merjenih spremenljivk	31,572	24,396	17,654

Pripadnost organizaciji je osrednje vprašanje empirične naloge. Že preko teoretskega modela sem razložila, da nanjo vplivajo organizacijske značilnosti, način vodenja in socialni kapital v smislu medsebojnega sodelovanja in odnosov med nadrejenimi in podrejenimi, česar zaposleni na splošno niso dobro ocenili. Zato tudi ni presenetljivo, da je povprečje ocen zaposlenih glede pripadnosti precej nizko ocenjeno (4,96) (glej Tabela 7.16). Največje strinjanje je s strani zaposlenih dosegla trditev, da zaposlenim delo v podjetju veliko pomeni (6,95), kar je seveda spodbudno. Vendar se ob tem lahko pojavi vprašanje, če ni tak rezultat morebiti samo posledica tega, da zaposlitev sploh imajo, saj je v današnjem času težko priti do nje. Najmanj se zaposleni strinjajo s trditvijo glede dolžnosti ostati v podjetju (2,41) kot tudi z ostalima trditvama, ki se nanašata na normativno pripadnost (3,48; 3,77). Iz tega lahko sklepam tudi, da v kolikor bi se jim ponudila možnost boljše zaposlitve, bi to organizacijo zapustili.

Tabela 7.16: Indikatorji organizacijske pripadnosti

	INDIKATORJI	Povprečje	Stand.odklon
EMOTIVNA PRIPADNOST	Delo v podjetju mi veliko pomeni.	6,95	1,431
	Do podjetja čutim močno pripadnost.	6,18	1,736
KALKULATIVNA PRIPADNOST	Trenutno bi težko zapustil podjetje, četudi bi si to želel, ker nimam alternative.	5,10	3,059
NORMATIVNA PRIPADNOST	Preveč stvari bi se spremenilo v mojem življenju, če bi podjetje zapustil.	3,77	3,131
	Glede na to, kaj je podjetje naredilo zame, se čutim dolžnega ostati v podjetju.	2,41	2,649
	Glede na svoje poslanstvo, si podjetje zasluži mojo predanost in zvestobo.	3,48	2,804
	N=20	4,96	2,47

8. REZULTATI RAZISKAVE IN UGOTOVITVE

8.1 UGOTAVLJANJE VZROČNE ZVEZE MED SPREMENLJIVKAMI

Kot sem že omenila, je moje osrednje zanimanje usmerjeno k organizacijski pripadnosti. Zanima me zlasti raven oddelka. Poskušala bom prikazati, kako organizacijske značilnosti na eni strani in način vodenja na ravni oddelka na drugi strani vplivajo na pripadnost. Vpliv slednjega se kaže preko socialnega kapitala.

Vzročne zveze med spremenljivkami bom ugotavljala na dva načina. Prvi način se nanaša na **korelacijsko matriko**, pri drugem načinu pa gre za **primerjalno analizo**.

Najprej bom pregledala korelacijsko matriko in ugotavljala povezanosti spremenljivk glede na teoretski model, ki sem ga predstavila na začetku (glej Sliko 6.1). Korelacije med spremenljivkami sem ugotavljala pri vseh zaposlenih. Z metodološkega vidika sem tu naletela na problem oziroma na velike omejitve, saj imam majhno število enot ($N=22$). Vzorci, ki štejejo manj kot 30 enot, se smatrajo za majhne vzorce in zanje klasične statistične metode niso priporočljive. Korelacijsko matriko sem kljub danim omejitvam uporabila, saj sem na ta način dobila prvo informacijo o tem, kaj se dogaja v mojem podatkovju. V naslednjem koraku bom prav zaradi majhnega števila enot namesto statistične analize, ki temelji na korelaciji, uporabila primerjalno metodo, kjer bom med seboj primerjala oddelke oziroma povprečne vrednosti spremenljivk po oddelkih.

8.2 KORELACIJSKA MATRIKA

Povezanost med faktorji sem ugotavljala s pomočjo korelacijskega koeficienta. **Pearsonov koeficient korelacije** meri linearno korelacijsko povezanost med dvema spremenljivkama. Če med dvema spremenljivkama obstaja pozitivna povezanost, pomeni, da z večanjem ene spremenljivke narašča tudi vrednost druge spremenljivke. Če je povezanost negativna, z naraščanjem ene spremenljivke druga pada (glej Kropivnik in Kogovšek 2004).

Tabela 8.1: Korelacijska matrika faktorjev

FAKTORJI	EMOTIVNA PRIPADNOST	KALKULATIV. PRIPADNOST	NORMATIVNA PRIPADNOST	ORGANIZACIJSKA OPORA	NAGRAJEVANJE	NAPREDOVANJE	KLASIČNI VODJA	TRANSFORMACIJSKI VODJA	TRANSAKCIJSKO VODENJE (3. TIP)	ODNOS Z NADREJENIM	ŠIBKE POSLOVNE VEZI	MOČNE OSEBNE VEZI	SPOR
EMOTIVNA PRIPADNOST	1												
KALKULATIVNA PRIPADNOST	,000	1											
NORMATIVNA PRIPADNOST	,000	,000	1										
ORGANIZACIJSKA OPORA	,126	,093	-,076	1									
NAGRAJEVANJE	,066	,052	,087	,531*	1								
NAPREDOVANJE	,505	,048	,008	,560*	,518*	1							
KLASIČNI VODJA	,355	-,142	-,366	,547*	-,105	,484	1						
TRANSFORMACIJSKI VODJA	,326	-,044	,181	,147	,213	,680**	,000	1					
TRANSAKCIJSKO VODENJE - pogojno (3. TIP vodenja)	,151	,109	-,167	,188	,488*	,133	,000	,000	1				
ODNOS Z NADREJENIM	,347	-,340	-,063	,644**	,318	,659**	,468	,456	,194	1			
ŠIBKE POSLOVNE VEZI	,109	,267	-,175	,025	,420	-,008	-,256	-,208	,300	-,069	1		
MOČNE OSEBNE VEZI	,099	-,207	-,283	-,235	,040	,116	-,131	-,026	-,073	-,234	,161	1	
SPOR	,299	,359	,102	-,071	-,270	-,344	,076	-,208	-,112	,012	-,055	-,018	1

(*) Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.05 .

(**) Koeficient korelacije je statistično značilen pri stopnji tveganja 0.01.

Povezanost med spremenljivkami sem iskala na podlagi vseh zaposlenih, vključno z vodji. Iz korelacijske matrike (glej Tabelo 8.1) je razvidno, da sem med proučevanimi faktorji dobila večinoma pozitivne korelacije. Med odvisno spremenljivko emotivna organizacijska pripadnost in neodvisno spremenljivko organizacijska opora obstaja sicer šibka, vendar pozitivna povezanost ($r=0,126$). Prav tako je precej šibka povezanost med emotivno pripadnostjo in oceno nagrajevanja ($r=0,066$). Pri povezanosti ocene napredovanja oziroma kariernih možnosti in emotivne pripadnosti pa dobimo močno korelacijo ($r=0,505$), ki tudi nekoliko izstopa med spremenljivkami, ki se vežejo na povezanost s pripadnostjo. V tem primeru lahko dodam, da bodo v primeru, ko organizacija zaposlenim omogoča napredovanje in jih poleg tega tudi nagradi z stimulacijami ali drugimi ugodnostmi, zaposleni organizaciji izkazovali večjo pripadnost. Z veseljem bodo opravljali naloge, saj se bodo zavedali, da jim bo dobro opravljeno delo prineslo nagrado.

Po pojasnjevanju povezanosti faktorjev na makro ravni oziroma na ravni organizacije in emotivne organizacijske pripadnosti bom enako storila še za faktorje na mikro ravni oziroma ravni oddelka. Začela bom z razlago korelacij, ki zajemajo načine vodenja in mi hkrati predstavljajo tudi sestavni del vertikalnega socialnega kapitala. Ugotovim, da sta z emotivno organizacijsko pripadnostjo povezana klasičen tip vodenja, kjer se njuna korelacija kaže kot srednje močna ($r=0,355$) in transformacijski tip vodenja ($r=0,326$). Šibko povezanost pa najdemo s tretjim tipom vodenja, ki sem ga pogojno imenovala transakcijsko vodenje ($r=0,151$). V organizaciji je prisoten pretežno klasičen tip vodenja. Zaposleni predvidoma najraje vidijo, da se jim določi, kaj je treba opraviti, in da se te naloge izvede po nekih pravilih, kjer ni potrebna nobena inovativnost ali odgovornost. Iz tega sklepam, da so zaposleni zadovoljni in bodo posledično izkazovali večjo pripadnost organizaciji, če jih vodja vodi na klasičen način. Naslednjo obliko vertikalnega socialnega kapitala predstavlja tudi odnos z nadrejenim, ki je z emotivno pripadnostjo srednje močno povezan ($r=0,347$).

Za nadaljno interpretacijo je ključnega pomena še horizontalna dimenzija socialnega kapitala, o kateri govori faktor stiki med zaposlenimi. Pri spremenljivkah šibke poslovne vezi in močne osebne vezi najdemo precej šibke povezanosti z emotivno organizacijsko pripadnostjo ($r=0,109$; $r=0,099$), srednje močna je povezanost med sporom in emotivno organizacijsko pripadnostjo ($r=0,299$). Vendar je pri tem potrebno

upoštevati lestvico, kjer se je 1 nanašala na pogoste stike oziroma veliko prisotnost socialnega kapitala, višje vrednosti pa so se nanašale na majhno prisotnost socialnega kapitala. Iz tega sledi, da boljši kot so medosebni odnosi na delovnem mestu, večja bo pripadnost zaposlenih.

Če med seboj primerjam povezanosti, ki zadevajo značilnosti makro ravni in organizacijsko pripadnost, na drugi strani pa povezanost med značilnostmi mikro ravni in organizacijske pripadnosti, ugotovim, da značilnosti na mikro ravni v povprečju kažejo na večjo povezanost z emotivno organizacijsko pripadnostjo kot tiste na makro ravni. Tako pridem do sklepa, da v kolikor je vodenje organizacije učinkovito in na oddelku vlada medsebojno sodelovanje ter razumevanje kot tudi urejeni odnosi z nadrejenim, je v organizaciji prisotno veliko socialnega kapitala, kar posledično pripelje do večje pripadnosti zaposlenih.

Nadalje bom predstavila še povezanosti med obema ravnema. Zelo močna statistično značilna je povezanost odnosa z nadrejenim z organizacijsko oporo ($r=0,644$) kot tudi z napredovanjem ($r=0,659$). Iz tega sledi, da boljši kot je odnos zaposlenega z nadrejenim, več je možnosti za napredovanje. Prav tako je močna povezanost med napredovanjem in transformacijskim tipom vodenja ($r=0,680$), medtem ko se srednje močna povezanost pokaže v odnosu z nadrejenim in nagrajevanjem ($r=0,318$).

Kot sem predvidevala, rezultati korelacij kažejo na povezanost organizacijskih značilnosti, načinov vodenja in horizontalnega kot tudi vertikalnega socialnega kapitala na emocionalno pripadnost organizaciji. Bolj kot so ti dejavniki v organizaciji prisotni, večjo pripadnost bodo zaposleni izkazovali. Hipotezi torej lahko potrdimo, saj oba vidika socialnega kapitala kot tudi stil vodenja prispevata k večji organizacijski pripadnosti.

8.3 PRIMERJALNA ANALIZA I.

Korelacijska matrika mi zaradi majhnega vzorca ni omogočila zanesljive razlage rezultatov, zato sem ta problem rešila tako, da sem izračunala povprečja in jih opisno predstavila po metodi primerjalne analize. Le-ta temelji na analizi podobnosti in razlik v povprečnih vrednostih indikatorjev za različne oddelke znotraj organizacije.

Za računanje povprečij sem uporabila statistični podprogram »**Compare means – means**«, s katerim sem po oddelkih izračunala povprečja. V analizo sem posebej vključila zaposlene, za primerjavo pa sem enako storila še za vodje oddelkov, ki so v bistvu ocenjevali svojega nadrejenega, se pravi direktorja podjetja X.

Tabela 8.2 : Povprečne vrednosti faktorjev po oddelkih; vključeni le zaposleni, brez vodij

-- → +						
ODDELEK	ODD2	ODD4	ODD5	ODD3	ODD6	ODD1
EMOTIVNA PRIPADNOST	-1.24	-.60	-.39	-.17	.15	.53
N=13	2	6	1	2	1	1
ORGANIZACIJSKA OPORA	-.22	-.60	-.39	-.55	1.06	1.4
N=11	1	6	1	1	1	1
NAGRAJEVANJE	-.69	-.40	-1.44	.87	.44	.20
N=11	1	6	1	1	1	1
NAPREDOVANJE	-.75	-.36	-1.29	-.86	1.17	1.09
N=9	2	3	1	1	1	1
KLASIČNI VODJA	-1.27	.32	.86	-.32	-.09	1.76
N=11	2	5	1	1	1	1
TRANSFORMACIJSKI VODJA	-.53	.17	-2.22	-2.24	.56	-.36
N=11	2	5	1	1	1	1
TRANSAKCIJSKI VODJA (pogojno)	.09	-.27	-.78	.30	1.24	-.93
N=11	2	5	1	1	1	1
ODNOS Z NADREJENIMI	.03	-.49	-.61	-1.40	.85	1.12
N=10	2	4	1	1	1	1
MEDSEBOJNO SODELOVANJE 1.	.52	.07	-3.15	.16	.19	.42
N=11	2	5	1	1	1	1
MEDSEBOJNO SODELOVANJE 2.	-.83	.49	-.61	-1.40	.85	1.12
N=11	2	5	1	1	1	1
ŠIBKI STIKI	-.10	-.01	-.47	.35	2.19	-.86
N=13	2	6	1	2	1	1
MOČNE VEZI	.41	.11	1.16	-.12	-.25	1.27
N=13	2	6	1	2	1	1
SPOR/KONFLIKT	-.17	-.19	.70	.12	.33	.76
N=13	2	6	1	2	1	1

V analizo sem vključila **samo zaposlene vseh oddelkov**, analizirala pa bom vsak oddelek posebej (glej Tabela 8.2). Oddelke sem razvrstila od tistega, ki kaže najmanj

pripadnosti organizaciji, pa do oddelka, kjer je emotivna pripadnost najbolj izrazita. Poskušala bom razložiti, zakaj je temu tako in kje lahko iščemo vzroke za nastalo situacijo. Pri interpretaciji pripadnosti sem se osredotočila na emocionalno pripadnost.

Na **ODD2** se v primerjavi z ostalimi oddelki v skoraj vseh pogledih kaže najnižja emocionalna pripadnost (-1.24). Indikatorji organizacijska opora (-.22), nagrajevanje (-0.69) in napredovanje (-0.75) so na ODD2 zelo nizko ocenjeni, saj so ocenjeni kot zelo slabo razviti oziroma sploh niso prisotni. Slednje je v skladu s teorijo, da organizacijske značilnosti vplivajo na organizacijsko pripadnost. Zaposleni na ODD2 stil vodenja svojega vodje ocenijo kot transakcijski tip vodenja (0.09), ki je usmerjen predvsem k nalogam, kaj bo kdo naredil, in ne toliko k zaposlenim. Skleпам, da vodja pri določenih nalogah zaposlenim pusti prosto pot. Poleg tega so dani rezultati vodenja mogoče tudi posledica izredne natančnosti vodje, kar lahko včasih daje občutek nezaupanja zaposlenim. Po indikatorju odnosi z nadrejenimi je ocena na ODD2 povprečno ocenjena (0.03). Po oceni indikatorja medsebojnega sodelovanja 1 (0.52) sklepam, da se na ODD2 med seboj dobro razumejo, celo najbolj v organizaciji, to pomeni, da med seboj sodelujejo in si pomagajo, medtem ko je indikator medsebojnega sodelovanja 2, ki se nanaša na profesionalni razvoj zaposlenih, zelo slabo ocenjen (-0.83), saj je spet v veliki meri odvisen od vodje. Na ODD2 te možnosti kot kaže ni. Po ocenah dimenzije stikov sklepam, da gre za šibke poslovne vezi (-0.10)⁴³, kar kaže na prisotnost horizontalnega socialnega kapitala na tem oddelku. Sodelavci se med seboj dobro razumejo, med seboj sodelujejo in se o problemih, povezanih z delom, tudi pogovarjajo. Če je potrebno, eden drugemu priskočijo na pomoč. Pokaže se tudi manjša prisotnost konflikta (-0.17). Predvidevam, da gre le za občasno izražanje nestrinjanja z določenimi stvarmi pri opravljanju dela. To ugotovitev lahko podprem tudi z izjavo enega izmed zaposlenih na oddelku, ki pravi, da je: »delovna klima na splošno dobra, vendar zaradi kadrovskega primanjkljaja in neorganiziranosti prihaja pogosto do prevelikega obsega dela in večjega pritiska na opravljanje obveznosti«. Nezadovoljstvo je tako vezano na preobremenjenost z delom.

⁴³ Pri interpretaciji stikov je potrebno upoštevati drugačno mersko lestvico (glej stran 66).

Slaba oziroma zelo nizka emocionalna pripadnost organizaciji (-.60) se nadaljuje na **ODD4**. Ta oddelek sestavlja največje število zaposlenih v podjetju. Na ODD4 prav tako namenijo nizko oceno organizacijski opori, nagrajevanju in kariernim možnostim (-0.60, -0.40, -0.36), kar nam spet potrjuje teorijo, da so organizacijske značilnosti zelo pomembne za organizacijsko pripadnost. Vodenje ocenjujejo boljše kot v ODD2, kar očitno tudi nekoliko vpliva na večjo oceno same pripadnosti. Tip vodenja ocenijo kot klasični (0.32), sicer z nekaj elementi transformacijskega vodenja (0.17). Vodja zaposlene običajno sproti obvešča, kaj je treba še postoriti in kje je potrebno biti bolj previden, saj ima sproten nadzor nad opravljenim delom. Indikator odnos z nadrejenimi na ODD4 zaposleni nizko ocenijo (-0.49).

Slab odnos z vodji potrjuje tudi odgovor nekoga iz tega oddelka: »Zaposleni v isti hierarhični lestvici v podjetju smo dobro povezani med sabo, slabši vidik delovne klime pa je, da vodstvo večkrat niti ne ve, kaj se na posameznih oddelkih dogaja«. Nekdo drug s tega oddelka pa dodaja, da »manjka večja povezanost med nadrejenimi in podrejenimi, potrebno je več zaupanja do podrejenih s strani vodij in tudi upoštevanje njihovih želja ter mnenj«. Nizka ocena me nekoliko preseneti, saj se po mojem mnenju vodja pogosto zavzame za svoje podrejene in jih tudi pohvali. Po indikatorjih medsebojnega sodelovanja so zaposleni namenili višjo oceno drugemu faktorju (0.49). Menijo, da jim oddelek nudi več možnosti za profesionalni razvoj, nekoliko manj pa je med njimi sodelovanja (0.07). Na slednje se veže tudi nizka ocena indikatorja šibki stiki (-0.01). Sodelavci se med seboj sicer pogovarjajo o problemih vezanih na delo, prisotno je tudi sodelovanje med njimi, vendar kot kaže rezultat, samo toliko, kot je res potrebno. Prav tako se zaposleni zelo malo med sabo pogovarjajo o osebnih, vsakdanjih rečeh, saj je tudi indikator močne vezi slabše ocenjen (0.11). Prisotnost konflikta pa je na ODD4 celo za malenkost višja kot na ODD (-0.19). Tudi v tem primeru gre gotovo samo za nestrinjanje.

Na **ODD5** se še vedno izraža nizka emocionalna pripadnost (-0.39). Organizacijska opora je na tem oddelku nekoliko višje ocenjena, kot je bila na ODD4, še vedno pa ostaja negativna (-0.39). Nagrajevanje (-1.44) in napredovanje (-1.29) na ODD5 ocenijo še z nižjo oceno kot na ODD2 in ODD4. Sodeč po rezultatih so organizacijske značilnosti v podjetju X zelo slabo razvite, kar vpliva na slabo oceno pripadnosti. Po oceni zaposlenih je vodenje na ODD5 klasično (0.86), se pravi opravljanje nalog po

nekih vnaprej določenih pravilih. Zelo nizko oceno, celo nižjo kot imata prejšnja oddelka, ima na ODD5 indikator odnosi z nadrejenimi (-0.61). Zaposlena na tem oddelku celo pravi, da »odnosi niso preveč dobri, ni sodelovanja, ampak je značaj »metanja polen pod noge«, kot se sama izrazi. Pravi tudi, da bi bilo »potrebno izboljšati komunikacijo od direktorja prek vodij do samega delavca in tudi večkrat pohvaliti zaposlene«. Posledično je na ODD5 najnižje ocenjen (glede na vse oddelke) indikator medsebojnega sodelovanja 1 (-3.15). Treba je sicer upoštevati, da je na tem oddelku zaposlena samo ena. Med njima z vodjo pa glede na rezultat ni sodelovanja, ampak le opravljanje nalog. Negativni odnosi seveda prispevajo k slabi organizacijski pripadnosti. Nekoliko me preseneti indikator šibki stiki (-0.47), ki kaže ravno obratno sliko. Sklepam, da je do takega rezultata prišlo zato, ker je zaposlena odvisna tudi od pomoči sodelavcev z ostalih oddelkov. Menim, da takšen rezultat izhaja iz vzajemnega sodelovanja in pomoči pri opravljanju dela med njo in ostalimi sodelavci, in ne toliko z vodjo. Posledica slabega sodelovanja z vodjo je tudi odsotnost močnih vezi (1.16). Če je sodelovanje slabo že pri stvareh, ki se tičejo opravljanja dela, se še manj med seboj pogovarjata o osebnih zadevah oziroma vsakdanjih stvareh. Zadnja dimenzija stikov, to je spor, se v tem primeru, kljub vsemu, ne pokaže (0.70). Vsi ti nizko ocenjeni indikatorji kot tudi visoko ocenjeni spor zelo vplivajo na slabo oceno pripadnosti organizaciji. Menim, da če ni neke komunikacije med vodjem in zaposlenimi in niti drugih dejavnikov, v katerih bi zaposleni sicer našli oporo, tudi pripadnosti organizaciji zaposleni ne bodo izkazovali.

Na **ODD3** se emotivna pripadnost spet nekoliko izboljša (-0.17), vendar še vedno ostaja povprečna. Zaradi slabih odnosov, bolj slabe komunikacije med zaposlenimi tega oddelka ter pogostega kritiziranja ostalih, sem sicer pričakovala, da bo njihova pripadnost še slabša. Indikator organizacijska opora (-0.55) ter možnost kariere (-0.86) sta na ODD3 negativno ocenjena, medtem ko je ocena nagrajevanja pozitivna (0.87), kar verjetno pripomore k nekoliko boljši oceni pripadnosti. Nagrajevanje v kakršnikoli obliki je vedno veljalo za dobrega motivatorja. Sama ne vem, kako so si ti zaposleni samo nagrajevanje razlagali, saj je v denarni obliki v podjetju prisotna le letna stimulacija, pa tudi pohvale (sploh na tem oddelku) so bolj redke.

Vodenje so na ODD3 ocenili kot transakcijsko (0.30), kar je najverjetneje tudi dvignilo samo oceno pripadnosti. Po pričakovanjih so zaposleni na ODD3 zelo nizko in tudi najslabše izmed vseh oddelkov ocenili odnos z nadrejenimi (-1.40). Zaposlena na

ODD3 poudari, da je dober vodja tisti, ki je »dosegljiv za delavce«, kar pa njen, kot kaže, ni. Po mojem mnenju se tudi rezultati stikov na oddelku nekoliko vežejo na vodjo in njegov način vodenja. Vodja, po besedah zaposlenih na tem oddelku, namreč premalo skrbi za svoje podrejene, včasih niti ne sledi dogajanju na oddelku, hkrati pa zahteva hitro in natančno opravljeno delo. Nekoliko boljše, čeprav še vedno precej nizko, je na ODD3 ocenjeno medsebojno sodelovanje 1 (0.16). Zaposleni si pri delu po svojih močeh med seboj pomagajo. Ocena šibkih vezi (0.35) sicer kaže na malo sodelovanja. Predvidevam, da se obrnejo na medsebojno pomoč samo v primeru, ko je to res nujno potrebno, sicer pa delo opravljajo bolj vsak zase. Preseneča me, da se na ODD3 prisotnost konflikta ne pokaže oziroma je le-ta, po rezultatih sodeč, redko prisoten (0.12).

Z **ODD6** emotivna pripadnost končno postane nekoliko višja oziroma višja od povprečne ocene (0.15). K dobri oceni organizacijske pripadnosti gotovo pripomore visoka ocena organizacijskih značilnosti, kot so organizacijska opora, nagrajevanje in karijerne možnosti (1.06; 0.44; 1.17). Zelo visoko oceno doseže napredovanje, za kar je po mojem mnenju bolj malo možnosti. Kljub temu lahko to visoko oceno razložim v smislu napredovanja kot prve zaposlitve, saj na tem oddelku že nekaj let preko študentskega servisa dela nekdo, ki se mu/ji po končanem študiju verjetno obeta redna zaposlitev.

Z zelo visoko oceno je vodenje tudi na ODD6 ocenjeno kot transakcijsko (1.24). Kot kaže večina vodij v tem podjetju vodi po klasičnem vzorcu z določenimi elementi transformacijskega vodenja. ODD6 se lahko pohvali z dobro in visoko oceno indikatorja odnos z nadrejenimi (0.85). Zaposleni in njena vodja med seboj lepo sodelujeta, si pomagata in zaposleni je deležen tudi spodbujanja. Mogoče k takemu rezultatu pripomore tudi to, da oba tako vodja kot njegov podrejeni v tem delu uživata in ga tako z veseljem opravljata. Prav tako sta na ODD6 pozitivno ocenjena oba indikatorja medsebojnega sodelovanja (0.19; 0.85). Predvsem indikator medsebojno sodelovanje 2 ima zelo visoko in pozitivno oceno, kar spet lahko povežem z izkušnjami, ki si jih bo ta oseba pridobila z delom preko študentskega servisa. Sodelovanja in pomoči na oddelku, presenetljivo, ne potrjuje ocena šibkih stikov (2.19). Mogoče bi slednje razložila s tem, da študentka že precej samostojno opravlja svoje delo in se na pomoč res obrne le v primeru, ko ima težave. Po mojem mnenju se zaposlena, kljub slabši oceni šibkih stikov, v tem primeru lahko vedno nanj

zanese. Na drugi strani se pokaže prisotnost močnih osebnih vezi (-0.25), kar pomeni, da se med seboj veliko pogovarjata tudi o vsakdanjih in osebnih zadevah. Zaradi na splošno dobrega odnosa na ODD6 je tudi konflikt odsoten (0.33).

Visoko emotivno pripadnost bi v primerjavi z ostalimi oddelki lahko razložila tudi s tem, da sta tako vodja kot zaposlena zelo mladi in ambiciozni. Njuno delo se vedno sooča z novimi izzivi, temelji tudi na kreativnosti. Obe sta s svojim delom zadovoljni, in ker v svojem delu uživata, z drugimi nadrejenimi pa ostajata v dobrem odnosu, je tudi pripadnost organizaciji večja. Poleg tega so na ODD6 visoko in pozitivno ocenjene organizacijske značilnosti, vodenje, odnos z nadrejenimi ter tudi medsebojno sodelovanje, kar so bistveni dejavniki za to, da se pripadnost organizaciji lahko ustvari. Upoštevati je sicer potrebno, da sta na tem oddelku samo dve zaposleni (vključno z vodjo) in bi bila mogoče slika v primeru več zaposlenih drugačna.

Najvišja emocionalna pripadnost se pokaže na **ODD1** (0.53). Organizacijska opora, nagrajevanje in možnost kariere ostajajo pozitivno ocenjeni (1.4; 0.20; 1.09). Kot pozitivni oziroma visoko ocenjeni se kažejo še indikatorji medsebojnega sodelovanja 1 in 2 (0.42, 1.12) ter odnos z nadrejenim (1.12), ki so močni dejavniki pripadnosti. Vrednosti so podobne kot v primeru ODD6. Ta dva oddelka sta med seboj tesno povezana tako s poslovnega kot tudi osebnega vidika. Vodji se med seboj zelo dobro razumeta in med seboj gojita tudi prijateljske vezi. Med njima prihaja le do razlike v tipu vodenja, na ODD1 se namreč močno izraža klasičen tip vodenja (1.76), ki je očitno tudi učinkovit. V primerjavi z ODD6 pride pri dimenziji stikov do preobrata med šibkimi in močnimi vezmi. Močne vezi so namreč pozitivno ocenjene (1.27), medtem ko so šibki stiki negativni (-.86). Na ODD6 je glede na rezultate bolj razvit odnos, ki se tiče opravljanja samega dela, kot pa osebnih oziroma vsakdanjih zadev. Predvsem šibki stiki so zelo pogosti, kar kaže na dobro sodelovanje in pomoč pri opravljanju dela. Zaposlena se glede tega na vodjo vedno zanese. Vodja tudi pogosto sproti opozarja na morebitne napake, kar vpliva na uspešno opravljeno delo, ki je običajno za vse najbolj pomembno. Dobro opravljanje dela potrди tudi odsotnost konflikta (0.76).

Splošna slika pripadnosti organizaciji je razmeroma slaba. Visoko pripadnost organizaciji glede na rezultate kažeta samo dva oddelka. Očitno je, da v organizaciji

primanjkuje tako vertikalnega kot horizontalnega socialnega kapitala, ki bi pripomogel k večji organizacijski pripadnosti. Večjega zadovoljstva zaposlenih glede samega dela, organizacijske opore ali napredovanja v organizacije, kot kažejo rezultati, ni. V kolikor zaposleni tega niso deležni, tudi sami ne bodo toliko pripravljeni vlagati v opravljanje svojih nalog. V bistvu se lahko zgodi, da hodijo v službo samo zato, ker morajo oziroma tisti z dolgoletnimi izkušnjami so se organizacije že navadili. Potrdim pa lahko tudi to, da predvsem mladi na zaposlitev v podjetju X gledajo bolj kot na nabiranje delovnih izkušenj, medtem ko se dolgoročno (tudi zaradi nizkih plač) v podjetju ne vidijo. To je lahko tudi eden izmed razlogov za slabo pripadnost organizaciji.

Moje hipoteze dejansko potrjujejo obratno stanje, kot sem predpostavljala. Med zaposlenimi primanjkuje zadovoljstva, premalo je medsebojnega sodelovanja in tudi odnosi z vodjo se ne kažejo kot zelo pozitivni. Za vse to vidim razlog v očitno še preveč prisotnem klasičnem tipu vodenja, z izjemo nekaterih vodij, ki se poslužujejo posameznih elementov transformacijskega vodenja. Prav tako sklepam, da se organizacija premalo zaveda same vrednosti zaposlenih ali pa jim tega ne pokaže dovolj. Včasih bi zadostovalo že, če bi vodja zaposlenega pohvalil, saj zaposleni s tem pridobiva zaupanje v vodjo in hkrati ne dvomi v svoje sposobnosti. Zaposlene bi bilo mogoče potrebno motivirati z dodatnimi ugodnostmi ali nagradami. Z nagradami zaposleni povezujejo tudi organizacijsko oporo, ki se spet pokaže v rezultatih kot slabo prisotna. Sklepam, da bo posameznik svojo pripadnost bolj izkazoval in z večjim veseljem hodil v službo, če bo vedel, da je njegovo delo cenjeno.

8.4 PRIMERJALNA ANALIZA II.

Majhno število preučevanih enot otežuje interpretacijo rezultatov, zato bom poskusila rezultate interpretirati še na en način. Zaposlene bom razdelila v dve skupini: v tiste, ki imajo vrednost emocionalne pripadnosti nižje od 0 oziroma slabo ocenjeno pripadnost in tiste, ki imajo emocionalno pripadnost višjo od 0 oziroma dobro ocenjeno pripadnost organizaciji (glej Tabela 8.3).

Tabela 8.3: Povprečne vrednosti skupine zaposlenih, ki imajo dobro ocenjeno pripadnost vs. skupina zaposlenih s slabo ocenjeno pripadnostjo

	SKUPINA 1 (EMOC. PRIPADNOST < 0)	SKUPINA 2 (EMOC. PRIPADNOST ≥ 0)
EMOTIVNA PRIPADNOST N=19	- 0.90 7	0.75 11
ORGANIZACIJSKA OPORA N=18	- 0.22 7	- 0.09 11
NAGRAJEVANJE N=20	- 0.36 7	0.44 13
NAPREDOVANJE N=17	- 0.87 6	0.13 11
KLASIČNI VODJA N=19	- 0.43 8	0.20 11
TRANSFORMACIJSKI VODJA N=18	- 0.77 7	0.17 11
TRANSAKCIJSKI VODJA (pogojno) N=18	0.15 7	-0.19 11
ODNOS Z NADREJENIMI N=16	- 0.66 6	0.23 10
MEDSEBOJNO SODELOVANJE I. N=18	0.77 7	0.08 11
MEDSEBOJNO SODELOVANJE II. N=18	- 0.32 7	0.52 11
ŠIBKI STIKI N=22	- 0.29 9	- 0.04 13
MOČNE VEZI N=22	- 0.20 9	0.23 13
SPOR/KONFLIKT N=22	- 0.15 9	0.32 13

V primerjavi s prejšnjo primerjalno analizo je pripadnost zaposlenih nekoliko višje oziroma bolj ocenjena. K temu verjetno pripomore dejstvo, da sem v drugo analizo vključila vse zaposlene, vključno z vodji, ki so organizaciji gotovo bolj naklonjeni kot večina zaposlenih. Pomembno je, da še enkrat poudarim problem majhnega vzorca, kjer lahko že ena oseba, ki izkazuje močno ali zelo šibko pripadnost zelo vpliva na celotno interpretacijo rezultatov.

V prvi skupini imamo 7 zaposlenih, ki so organizaciji manj pripadni. Drugo skupino pa sestavlja 11 zaposlenih, ki so organizaciji bolj naklonjeni, kar je ravno polovica anketiranih. Prva skupina je emocionalno pripadnost organizaciji zelo slabo ocenila (-0.90), medtem ko jo je druga skupina ocenila precej dobro (0.75). Obe skupini

zaposlenih slabo ocenita organizacijsko oporo, medtem ko se pri ostalih dveh organizacijskih značilnostih med seboj razlikujeta. Po mnenju skupine, ki je slabo ocenila emocionalno pripadnost, so organizacijska opora (-0.22), nagrajevanje (-0.36) in napredovanje (-0.87) zelo slabo prisotni. Razlog za nekoliko boljšo oceno prvih dveh indikatorjev kot pa napredovanja je mogoče v enkrat letni stimulaciji oziroma božičnem paketu.

Druga skupina je vse tri indikatorje boljše ocenila. Najvišjo oceno so zaposleni druge skupine dodelili nagrajevanju (0.44), sledi ji pozitivna ocena napredovanja (0.13) in nekoliko slabše ocenjena organizacijska opora (-0.09). Rezultati kažejo, da na splošno organizacija ne upošteva interesa zaposlenih in premalo skrbi za njihovo počutje oziroma ceni njihov trud za opravljeno delo. Po mojem mnenju so zaposleni deležni premalo pohval, ki so lahko odlično sredstvo za dvig motivacije in delovne storilnosti.

Dobro oceno nagrajevanja, bi podobno kot v prvi skupini, povezala z ostalimi ugodnostmi, ki so jih zaposleni sicer zelo redko deležni, medtem ko bi na splošno dobro ocenjeno napredovanje povezala s prerazporeditvijo delovnih mest. Predvidevam, da bi si nekateri to lahko razlagali v smislu napredovanja.

Skupini vodenje v organizaciji različno določita. Prva skupina ocenjuje, da v organizaciji prevladuje transakcijski tip vodenja (0.15), medtem ko ga druga skupina oceni kot klasični tip (0.20). Prva skupina, po rezultatih sodeč, meni, da jim je pri opravljanju dela dovoljena neka mera samostojnosti in da opravljajo naloge, za katere so usposobljeni.

V oceni odnosa z nadrejenimi med skupinama zaposlenih spet prihaja do razlik. Prva skupina mu dodeli precej nizko oceno (-0.66), kar pomeni, da odnos z vodji nasplošno ni dober. Zaposleni so mnenja, da ne vedo, kdaj je delo dobro opravljeno in kdaj ne. Tu se lahko navežem na že prej omenjeno dejstvo, da je v organizaciji premalo pohval s strani vodij. Kljub slabi oceni prve skupine, druga skupina odnos zaposlenih z nadrejenimi precej dobro oceni (0.23). Nekateri zaposleni so očitno deležni več pohval in tudi razumevanja pri problemih, ki se vežejo na opravljanje dela.

Pri indikatorjih medsebojnega sodelovanja 1 in 2 se skupini med seboj spet bistveno razlikujeta. Prva skupina (0.77) kaže na dobre odnose med sodelavci, saj med seboj sodelujejo in si pomagajo pri opravljanju dela. Takšna ocena je tudi v skladu s slabše ocenjenimi odnosi z nadrejenimi. Posledično slabše ocenijo drugi indikator, medsebojno sodelovanje 2 (-0.32), kar pomeni, da ta skupina zaposlenih meni, da jim organizacija oziroma oddelek na katerem delajo, ne nudi zadostne možnosti za profesionalni razvoj. Pri drugi skupini pa je situacija obratna: boljšo oceno zaposleni te skupine namreč namenijo indikatorju medsebojno sodelovanje 2 (0.52). Po njihovem mnenju jim oddelek nudi dovolj možnosti za profesionalni razvoj. Indikator medsebojno sodelovanje 1 je v drugi skupini sicer nekoliko slabše, a še vedno pozitivno ocenjen (0.08). To pomeni, da je tudi v tej skupini prisotna medsebojna pomoč in da zaposleni med seboj bolj sodelujejo kot pa tekmujejo.

Nadalje so v prvi skupini zaposleni podobno ocenili prisotnost tako šibkih stikov (-0.29) kot tudi močnih vezi (-0.20). Zaposleni se med seboj pogovarjajo o problemih, ki se vežejo na delo, prav tako pa tudi o vsakdanjih, praktičnih stvareh. Med nekaterimi mogoče celo prihaja do druženja v prostem času. Občasno je v prvi skupini zaposlenih prisoten tudi konflikt (-0.15), kjer spet predpostavljam, da gre na splošno za nestrinjanje z določenimi stvarmi. Mogoče je to vezano na opravljeno delo, saj ima večina zaposlenih dnevne telefonske stike s strankami in včasih je to precej naporno, kar lahko pripelje do izbruha jeze. Nekoliko drugačna je ocena stikov v drugi skupini. Le-ta je mnenja, da so bolj prisotni šibke poslovne vezi (-0.04), se pravi sodelovanje pri opravljanju delovnih nalog. Nekoliko manj pa se po njihovem mnenju med seboj pogovarjajo o osebnih zadevah, saj so močne osebne vezi nekoliko slabše ocenili (0.23)⁴⁴. Zadnja dimenzija stikov, prisotnost konflikta, se bolj pokaže v prvi skupini zaposlenih (-0.15), kot pa v skupini, ki ima višje ocenjeno emocionalno pripadnost (0.32).

Tudi druga primerjalna analiza mi je pokazala, da tako horizontalni kot vertikalni socialni kapital prispevata k povečanju pripadnosti. V preučevani organizaciji je oboje slabo ocenjeno, zato je tudi organizacijska pripadnost na splošno slaba. S tem potrjujem prvo zastavljeno hipotezo.

⁴⁴ Spet opozarjam, da je pri interpretaciji stikov potrebno upoštevati drugačno mersko lestvico (glej stran 66).

Potrdim lahko tudi drugo hipotezo. Vodenje delovnih skupin oziroma stil vodenja prispeva k izgradnji socialnega kapitala zaposlenih in posredno k organizacijski pripadnosti. V preučevani organizaciji je vodenje klasično oziroma transakcijsko, kar pomeni, da gre bolj ali manj za opravljanje delovnih nalog, kjer zaposleni nimajo dosti svobode, premalo se upoštevajo njihovi predlogi in rešitve, niti se jih dodatno ne spodbuja. Pomembno je le, da je delo opravljeno. Menim, da bi stil vodenja, ki bi bil bolj naklonjen zaposlenim, tudi izboljšal in vplival na organizacijsko pripadnost.

9. ZAKLJUČEK

Dinamičnost sprememb v okolju organizacij je spodbudila razvoj novih teorij ravnanja z ljudmi, ki temeljijo na spoznanju, da so ključna konkurenčna prednost današnjih organizacij ljudje, njihovi medosebni odnosi in to, da najboljši kadri v organizaciji ostanejo.

V ospredje organizacij tako stopa socialni kapital, saj »odnosi zaznamujejo vse pomembne interakcije organizacije z relevantnimi okolji, spodbujajo timsko delo, avtonomno reševanje problemov in sodelovanje. Povezanost med ljudmi spodbudi ne le pretok informacij, temveč utrdi zaupanje in pripomore k njihovi pripravljenosti za sodelovanje« (Rus 2003: 42–46). Hkrati z dobrimi odnosi in zadovoljstvom zaposlenih se povečuje organizacijska pripadnost.

Pri spodbujanju socialnega kapitala in organizacijske pripadnosti ima velik vpliv vodja. Vodja lahko s svojim načinom vodenja in odprto komunikacijo na vseh nivojih in v vse smeri vpliva na odnose med zaposlenimi. Pristnost, odkritost in poštenost so vrline, na katerih je mogoče graditi zaupanje in sodelovanje ob izmenjavi idej, spodbuda in motivacija pa na drugi strani zaposlenim povečata občutek njihove lastne vrednosti. Če komunikacije med zaposlenimi in vodji ni, lahko privede do blokade odnosov, kar se čuti v sami uspešnosti organizacije. Prav tako je naloga vodje, da v zaposlene verjame in jih vključuje v sprejemanje odločitev. Vsi ti dejavniki namreč spodbudijo zadovoljstvo zaposlenih, kar bodo ti organizaciji vračali z uspešnim delom in idejami. Zaloga socialnega kapitala bo na ta način večja, posledično bo večja tudi organizacijska pripadnost, saj zaposleni na delovnem mestu, ki nudi zadovoljstvo in kjer vlada pozitivno vzdušje, ne bodo razmišljali o odhodu.

S pomočjo iskanja povezanosti med vodenjem ter socialnim kapitalom in organizacijske pripadnosti sem ugotovila, da organizacijska pripadnost organizacije X ni taka, kot bi si jo organizacija želela, saj zaposleni na splošno kažejo na zelo nizko pripadnost organizaciji.

Menim, da anketni vprašalnik le v grobem pokaže dejansko stanje v organizaciji. Četudi se vodje in zaposleni nanj ne odzovejo z navdušenjem, so jim vprašanja gotovo v razmislek. Mogoče bi bilo celo koristno, če bi občasno s pomočjo ankete soočili tako vodje kot podrejene in rezultate tudi skupaj analizirali ter utemeljili. Na ta

način bi oboji spoznali svoje pomanjkljivosti in tudi poiskali primerne rešitve. Žal se hkrati pojavlja vprašanje, če bi bili zaposleni pripravljene spregovoriti ali bi stvari preprosto olepšali.

Rezultati, ki kažejo na izjemno nizko pripadnost organizaciji, so seveda zaskrbljujoči in sprožajo tudi marsikatero vprašanje. Sprašujem se, če mogoče odnosi na ravni oddelka, ki vplivajo na organizacijsko pripadnost, niso pogojeni z dejstvom, da sem preučevala majhno organizacijo in bi bilo stanje v veliki organizaciji morda drugačno. Morda zaposleni v preučevani organizaciji v določenih situacijah preveč držijo eden z drugim, se med seboj dobro razumejo in si pomagajo, medtem ko niso zadovoljni s samim delom in niti niso naklonjeni svojim vodjem, kar se potem odraža v negativni pripadnosti. Zaradi majhnega števila enot lahko pravzaprav samo ena oseba spremeni celotno sliko. Prav zato bi bila situacija v primeru velike organizacije gotovo drugačna. Menim, da v večjih organizacijah medsebojni odnosi med zaposlenimi zaradi velikega števila zaposlenih ne pridejo toliko do izraza kot v majhni organizaciji, kjer se med seboj vsi poznajo. So pa zato v ospredju večjih organizacij organizacijske značilnosti, kot so napredovanje in nagrajevanje. Če zaposleni vidijo, da so uspešni in jim je zato omogočeno napredovanje, bo to zanje dodatna motivacija in tudi naklonjenost do organizacije se bo avtomatsko povečala. Vzporedno s tem na večjo organizacijsko pripadnost vplivajo še druge oblike nagrajevanja, ki jih je v večjih organizacijah več in po mojem mnenju v današnjem času zelo vplivajo na pripadnost.

Za konec bi dodala, da bi se preučevana organizacija morala bolj zavedati pomena socialnega kapitala za dobro delovanje tako organizacije in zaposlenih. Izboljšati bi bilo potrebno komunikacijo med zaposlenimi in nadrejenimi. Prav tako bi zaposlene gotovo motivirala tudi neka dodatna denarna stimulacija, saj bi to potrdilo njihovo prizadevnost za opravljeno delo. Ves čas je potrebno graditi na odnosih, le tako sčasoma dosežemo tudi boljšo organizacijsko pripadnost. Slednje mi potrjuje tudi naslednji citat, s katerim bom tudi zaključila: *»You may have the greatest bunch of individual stars in the world, but if they don't play together, the club won't be worth a dime«* (Babe Ruth Internet 12).

10. LITERATURA IN VIRI

1. Adam, Frane, Matej Makarovič, Borut Rončević in Matevž Tomšič (2001): *Socio-kulturni dejavniki razvojne uspešnosti*. Ljubljana: Alternative.
2. Adam, Frane in Borut Rončević (2003): Socialni kapital: opredelitve in raziskovalne strategije. V Matej Makarovič (ur.): *Socialni kapital v Sloveniji*, 5–32. Ljubljana: Sophia.
3. Allen J., Nattalie in John P. Meyer (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology* 63, 1–18.
4. Allen J., Natalie (2003): Organizational commitment in the military: A discussion of theory in practice. *Military psychology* 15(3), 237–253.
5. Bavec, Cene (2004): Zaupanje – temelj virtualne organiziranosti. *Organizacija* 37(10), 594-597.
6. Brajša, Pavao (1996): *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Brass, Daniel in David Krackhardt (1999): *The social capital of twenty-first century leaders*. Dostopno na <http://www.andrew.cmu.edu/user/krack/documents/pubs/1999/1999%20The%20Social%20Capital%20of%20Twenty%20First%20Century%20Leaders.pdf> (2. julij 2006).
8. Burt, Ronald S. (2000): *The network structure of social capital*. Dostopno na <http://faculty.chicagogsb.edu/ronald.burt/research/NSSC.pdf> (2. julij 2006).
9. Cohen, Don in Laurence Prusak (2001): *In good company: How social capital makes organization work*. Boston: Harward Business School Press.

10. Coleman, James (1988): Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94, 95–120.
11. Covey, Stephen R. (2000): *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
12. Field, John (2003): *Social capital*. London in New York: Routledge.
13. Friedkin, Noah E. (2004): Social cohesion. *Annual Review of sociology* 30, 409–425.
14. Fu, Qianhong (2004): *Trust, social capital and organizational effectiveness*. Dostopno na <http://www.ipg.vt.edu/papers/qhfumajorpaper.pdf> (9. december 2006).
15. Fukuyama, Francis (1999): *The great disruption*. London: Profile books.
16. Gabbay, Shaul M. in Roger Th. A.J. Leenders (2001): *Social capital of organizations*. New York: Elsevier Science Ltd.
17. Glaeser L., Edward (2001): *The formation of social capital*. Dostopno na http://www.isuma.net/v02n01/glaeser/glaeser_e.shtml (9. december 2006).
18. Gorišek, Karmen in Gorazd Tratnik (2003): *Sprostitev moči zaposlenih – Priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
19. Gruban, Brane, Dejan Verčič in Franci Zavrl (1997): *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
20. Hackbert H., Peter (2006): How exercise to raise social capital: An experimental exercise. *Journal of Business Case Studies – Second Quarter* 2(2). Dostopno na

<http://www.business.uiuc.edu/ael/pdfs/faa/networking2/FAA.Networking%20II.3.15.07.Handouts.pdf> (9. december 2006).

21. Harrington, Brooke (2001): Organizational performance and corporate social capital: a contingency model. V Shaul M. Gabbay in Roger Th. A.J. Leenders (ur.): *Social capital of organizations*, 83–106. New York: Elsevier Science Ltd.
22. Harland, Christine in Louise Knight (2001): Supply strategy: A corporate social capital perspective. V Shaul M. Gabbay in Roger Th. A.J. Leenders (ur.): *Social capital of organization*, 162–186. New York: Elsevier Science Ltd.
23. Hunt D., Shelby in Robert M. Morgan (1994): Organizational commitment: one of many commitments or key mediating construct?. *Academy of management journal* 37(6), 1568–1587.
24. Iglič, Hajdeja (2004): Tri ravni socialnega kapitala v Sloveniji. V Brina Malnar in Ivan Bernik (ur.): *S slovenkami in slovinci na štiri oči*, 155–174. Ljubljana: FDV.
25. Iglič, Hajdeja (2004a): Dejavniki nizke stopnje zaupanja v Sloveniji. *Družboslovne razprave* 20(46), 1–26.
26. Iglič, Hajdeja (2001): Socialni kapital, socialna omrežja in politično vedenje. *Družboslovne razprave* XVII(37-38), 167–190.
27. Jevnikar, Simona (2006): *Zaupanje in organizacijska kultura*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
28. Kanjuo Mrčela, Aleksandra (2001): Socialni kapital in lastniške strategije v slovenskih podjetjih. V Miroslav Stanojević: *Uspešna nedozorelost: socialne institucije in kakovostna podjetja v Sloveniji*, 162–189. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

29. Kanjuo Mrčela, Aleksandra (1999): Lastništvo in sodobna organizacija. V Ivanko Štefan: *Sodobna razlaga organizacije*, 81–110. Kranj: Moderna organizacija.
30. Kavčič, Bogdan, Andreja Čibron, Darko Deškovič in Dana Mesner (1988): *Direktorji uspešnih slovenskih gospodarskih organizacij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
31. Kešeljevič, Aleksandar (2003): Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki. *Organizacija* 36(1), 6–13.
32. Kešeljevič, Aleksandar (2003a): *Sodobna opredelitev in merjenje socialnega kapitala*. Dostopno na http://www.drustvo-dmrs.si/e_zbornik_prvi/Prispevki/14_Keseljevic_Aleksandar.pdf (17. november 2006).
33. Kimball L., Scott in Carl E. Nink (2006): *How to improve employee motivation, commitment, productivity, well-being and safety*. Dostopno na http://www.mtctrains.com/institute/publications/ACT_CT_Employee_Engagement.pdf (12. april 2007).
34. Kovač, Jure (2004): Teorije in stili vodenja. V Jure Kovač (ur.), Janez Mayer in Manca Jesenko: *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 10-28. Kranj: Moderna organizacija.
35. Kropivnik, Samo in Tina Kogovšek (2004): *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. Kump, Sonja (2003): Socialni kapital in izobraževanje odraslih. V Matej Makarovič (ur.): *Socialni kapital v Sloveniji*, 148–169. Ljubljana: Sophia.
37. Leana R., Carrie in Harry J. van Buren (1999): *Organizational social capital and employment practices*. Dostopno na <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni->

lj.si/pqdlink?index=2&did=43313921&SrchMode=1&sid=14&Fmt=6&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1176215879&clientId=16601 (10. april 2007).

38. Lennox Terrion, Jenepher (2002): *The development of social capital through a leadership training program*. Dostopno na <http://mountainrise.wcu.edu/html/lennoxterrion.pdf> (17. november 2006).
39. Lipičnik, Bogdan (1999): *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Makarovič, Matej (2003): *Socialni kapital v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
41. Makarovič, Matej (2004): Socialni kapital kot neizkoriščeni vir. V Ivan Svetlik in Branko Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 130–152. Ljubljana: Sophia.
42. Matthews, Ralph (2003): *Using a social capital perspective to understand social and economic development*. Dostopno na <http://www.earlylearning.ubc.ca/documents/2007/SC2workshop/usingasocialcapitalperspective.pdf> (9. december 2006).
43. Mayer, Janez (2004): Potencial za vodenje. V Jure Kovač, Janez Mayer in Manca Jesenko: *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, 52–64. Kranj: Moderna organizacija.
44. Merkač Skok, Marjana (2005): *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Management.
45. Mesner Andolšek, Dana (2002): »Make me whole again.« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39(1), 10–29.
46. Mesner Andolšek, Dana in Janez Štebe (2004): Multinational perspectives on work values and commitment. *International journal of cross cultural management* 4(2), 181–209.

47. Meyer P., John in Catherine A. Smith (2000): HRM practices and organizational commitment-Test of a mediation model. *Canadian journal of administrative sciences* 17(4), 319–331.
48. Možina, Stane (1990): *Vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Pučko Danijel in ostali sodelavci (1994): *Management*. Radovljica: Didakta.
50. Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik in ostali sodelavci (1998): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Nadoh, Jana, Klemen Podnar (2004): Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi-slovenski problem. V Ivan Svetlik in Branko Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 153–173. Ljubljana: Sophia.
52. Nootboom, Bart (2001): The management of corporate social capital. V Shaul M. Gabbay in Roger Th. A.J Leenders (ur.): *Social capital of organizations*, 185–207. New York: Elsevier Science Ltd.
53. Pittinsky L., Todd in Margaret J. Shih (2004): Knowledge nomads: Organizational commitment and worker mobility in positive perspective. *American behavioral scientist* 47, 791–804.
54. Rek, Mateja (2005): Vpliv socialnega kapitala na znanje organizacije. *Organizacija* 38(5) 217–224.
55. Rengeo, Aleksandra (2006): Socialni kapital – »lepilo« organizacij. *HRM* 4(13), 42–43.
56. Robinson, P. Stephen (2001): *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.

57. Rus, Andrej (2003): Pasti in priložnosti omrežne organizacije. *Manager* 2(3), 42–47.
58. Shu-Chi, Lin in Huang Yin-Mei (2005): The role of social capital in the relationship between human capital and career mobility: Moderator or mediator?. *Journal of Intellectual Capital* 6(2), 191–205. Dostopno na <http://nukweb.nuk.uni-lj.si:2053/pqdweb?did=858858261&sid=5&Fmt=4&clientId=16601&RQT=309&VName=PQD> (4. marec 2007).
59. Sikorska-Simmons, Elzbieta (2005): Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The gerontologist*, 45(2), 196–204.
60. Sitar, Aleša Saša (2004): Pomen zaupanja pri učenju v združbah. *Organizacija* 37(6), 349–353.
61. Snell S., A (1999): Social Capital and Strategic HRM: It's Who You Know. *Human Resource Planning* 22, 62–65.
62. Sobel, Joel (2002): Can we trust social capital?. Dostopno na <http://econ.ucsd.edu/~jsobel/Papers/soccap.pdf> (9. december 2006).
63. Svetlik, Ivan (2004): Vrednote v organizacijah. V Brina Malnar in Ivan Bernik (ur.): *S slovenkami in slovinci na štiri oči*, 321–333. Ljubljana: FDV.
64. Šega, Anja (2004): *Socialni kapital v slovenskih organizacijah*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. Tan, H. in C. Tan (2000): *Toward the differentiation of trust in supervisor in organization*. Dostopno na http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-27964610_ITM (20. februar 2007).
66. Testa R., Mark (2001): Organizational commitment, job satisfaction and effort in the service environment. *The journal of psychology* 135(2), 226–229.

67. Triglia, Carlo (2001): Social capital and local development. *European Journal of Social Theory* 4(4). Dostopno na <http://www.huss.ex.ac.uk/politics/research/socialcapital/papers/triglia.pdf> (9. december 2006).
68. Vilman, Lea (2003): *Socialni kapital kot konkurenčna prednost podjetniške organizacije*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
69. Zupan, Nada (2001): *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
70. Yoon, Jeonjgkoo in Shane R. Thye (2002): A dual process model of organizational commitment: Job Satisfaction and Organizational Support. *Work and occupations* 29(1), 97–124. Dostopno na <http://wox.sagepub.com/cgi/content/abstract/29/1/97> (9. december 2006).
71. Wilson A., Patricia (1997): Building social capital: A learning agenda for the twenty-first century. *Urban studies* 34(5–6), 745–760.
72. Woolcock, Michael (2001): *The place of social capital in understanding social and economic outcomes*. Dostopno na http://www.isuma.net/v02n01/woolcock/woolcock_e.pdf (9. december 2006).

INTERNETNI VIRI:

INTERNET 1: Knight foundation (2007): *Horizontal Social Capital*. Dostopno na http://www.knightfdn.org/default.asp?story=/research/civic/social_capital/sc_horizontal.html (2. maj 2007).

INTERNET 2: Knight foundation (2007): *Vertical Social Capital*. Dostopno na http://www.knightfdn.org/default.asp?story=/research/civic/social_capital/sc_vertical.html (2. maj 2007).

INTERNET 3: Humax corporation (2000): *What is social capital and why should we care about it?*. Dostopno na <http://www.humaxnetworks.com/BakerChap1.pdf> (9. december 2006).

INTERNET 4: Organizacija Svetovna banka (2007): *What is social capital*. Dostopno na <http://www.worldbank.org>. (28. junij 2007)

INTERNET 5 : *Spletna revija Manager (2004): Nov pristop: transformacijsko vodenje*. Dostopno na <http://www.manager-on.net/show.php?id=117649> (16. marec 2007).

INTERNET 6: Adam Frane, Borut Rončević in Matej Tomšič (2004): *Socialni kapital – za SRS*. Urad za makroekonomske analize in razvoj vlade RS. Dostopno na <http://www.slovenijajutri.gov.si/-fileadmin/urednik/dokumenti/sockap.pdf> (9. december 2006).

INTERNET 7: Wikipedia - prosta enciklopedija (2006): *Social capital*. Dostopno na http://en.wikipedia.org/wiki/Social_capital (9. december 2006).

INTERNET 8: Robert Putnam (2001): *Social Capital Measurement and Consequences*. Canadian Journal of policy research. Dostopno na http://www.isuma.net/v02n01/putnam/putnam_e.shtml (2. maj 2006).

INTERNET 9: Organizacija Ljudmila (1994): *Faktorska analiza*. Dostopno na <http://www.ljudmila.org/matej/zasebnost/zasebnost99/4.htm> (2. februar 2007).

INTERNET 10: Krevs, Marko (2003): *Metoda glavnih komponent, faktorska analiza*. Filozofska fakulteta. Dostopno na http://www.ff.uni-lj.si/oddelki/geo/gradiva/studijska_gradiva/kvantitativne_metode_2/files/gradiva_pred_avanja/d_metoda%20glavnih%20komponent.pdf (2. februar 2007).

INTERNET 11: Vladimir Batagelj (2003): *Faktorska analiza*. Fakulteta za matematiko in fiziko. Dostopno na <http://vlado.fmf.uni-lj.si/vlado/podstat/Mva/FA.pdf> (2. februar 2007).

INTERNET 12: Teambuilding, Inc. (2006): *The teambuilding supersite*. Dostopno na <http://www.teambuildinginc.com/> (9.december 2006).

11. PRILOGE

Priloga A: ANKETNI VPRAŠALNIK

1. Zanima me, kako dolgo ste že zaposleni v podjetju?

_____ let _____ mesecev

2. V kolikšni meri ste zadovoljni s svojim delom oziroma zaposlitvijo?

Kam bi se vi uvrstili na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 10 pa, da ste zelo zadovoljni.

Zelo nezadovoljen Zelo zadovoljen Ne vem
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 99

3. Spodaj so navedeni različni vidiki dela oziroma zaposlitve, ki jih ljudje ocenjujejo kot pomembne. Izberite prosim pet vidikov ali lastnosti dela, ki so za vas posebej pomembni in pri njih obkrožite številko.

	5 pomembnih lastnosti
a. dobra plača	1
b. redna plača	2
c. prijetni ljudje s katerimi delaš	3
d. ne prevelik pritisk	4
e. zanesljivost zaposlitve	5
f. dobre možnosti za napredovanje	6
g. delo, ki ga drugi spoštujejo	7
h. možnost lastne pobude, iniciative	8
i. da je delo koristno za našo domovino	9
j. veliko dopusta	10
k. odgovorno delo	11
l. da delaš z ljudmi	12
m. zanimivo delo	13
n. da pri delu lahko nekaj dosežeš	14
o. da delo ustreza mojim sposobnostim	15

4. ALI MENITE, DA PODJETJE DOVOLJ PODPIRA IN SKRBI ZA SVOJE ZAPOSLENE?

Ocenite za vsako trditev posebej, na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da se sploh ne strinjate, 10 pa, da se popolnoma strinjate, v primeru, da ne veste izberete 99.

	Sploh se ne strinjam							Popolnoma se strinjam			Ne vem	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
a) Podjetje upošteva interese zaposlenih.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
b) Podjetje skrbi za dobro počutje zaposlenih.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
c) Podjetje je ponosno na dosežke svojih zaposlenih.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
d) Podjetje mi je pripravljeno pomagati, ko to potrebujem.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

5. ALI MENITE, DA STE ZA SVOJE DELO USTREZNO NAGRAJENI? Ocenite na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da se sploh ne strinjate, 10 pa, da se popolnoma strinjate, v primeru, da ne veste izberete 99.
Ali ste ustrezno nagrajeni glede na....

	Sploh ne							V celoti			Ne vem	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
a) odgovornost, ki jo imate pri delu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
b) glede na stopnjo izobrazbe in usposobljenosti	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
c) glede na trud, ki ga vlagate pri delu	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
d) glede na stres in obremenjenost, povezano z vašim delom	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

6. KAKŠNE SO VAŠE MOŽNOSTI ZA NAPREDOVANJE? Ocenite na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da se sploh ne strinjate, 10 pa, da se popolnoma strinjate, v primeru, da ne veste izberete 99.

	Sploh se ne strinjam							Popolnoma se strinjam			Ne vem	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
a) Imam dobre možnosti za napredovanje.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
b) Moje napredovanje je odvisno od uspeha pri delu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
c) Napredovanje je odvisno od prizadevnosti in truda.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
d) Napredovanje je pravično.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
e) Napredovanje je odvisno od zvez.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
f) Napredovanje je odvisno od izkušenj.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

7. ZANIMA ME, KAKO SE V PODJETJU SPREJEMAJO ODLOČITVE?

Ocenite za vsako trditev posebej, na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da se sploh ne strinjate, 10 pa, da se popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam										Popolnoma se strinjam			Ne vem
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
a. Vodje sprejemajo odločitve na nepristranski način.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
b. Pri odločanju se upošteva mnenja in predloge zaposlenih.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
c. Vodje vedno zberejo prave in relevantne informacije.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
d. Na željo zaposlenih, vodje obrazložijo sprejete odločitve.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
e. Zaposleni ima možnost, da dvomi v sprejete odločitve.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
f. Kadar se odločitve vežejo na moje delo, vodje upoštevajo moje potrebe.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
g. Vodje mi vedno pojasnijo odločitve povezane z mojim delom.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		

8. KAKO BI OCENILI VLOGO VODJE (vodje vašega oddelka) PRI USPOSABLJANJU VAŠEGA ODDELKA IN IZVRŠEVANJU DELOVNIH NALOG?

Ocenite za vsako trditev posebej, na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da se sploh ne strinjate, 10 pa, da se popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam										Popolnoma se strinjam			Ne vem
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
a. Zaposlenim je pri njihovem delu zaupana velika mera odgovornosti.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
b. Zaposleni opravljajo tiste dolžnosti, za katere so usposobljeni.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
c. Zaposlene se vzpodbuja, da izvedejo nalogo po svojih močeh, četudi kdaj pri tem naredijo napako.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
d. Zaposleni poročajo o tem, kako so opravili delo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
e. Zaposleni priznajo svoje napake, pomaga se jim, da se iz njih nekaj naučijo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
f. Za izvajanje novih nalog zaposleni dobijo jasna navodila.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
g. Poudarek v našem oddelku je, da se naloge izvede pravilno, predano in ne površno.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
h. Vodje pogosto poudarjajo pomen sodelovanja pri opravljanju dela.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
i. Vodje cenijo posameznikovo inovativnost.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
j. Vodje spodbujajo posameznikov profesionalni razvoj.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		

9. KAKO BI OCENILI VAŠ ODNOS Z NADREJENIMI?

Ocenite za vsako trditev posebej, na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da se sploh ne strinjate, 10 pa, da se popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam										Popolnoma se strinjam			Ne vem
a. Dobro vem, kdaj so nadrejeni z mojim delom zadovoljni in kdaj ne.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
b. Nadrejeni razumejo moje probleme in potrebe.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
c. Nadrejeni poznajo moje sposobnosti.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
d. Nadrejeni mi nudijo pomoč pri opravljanju nalog.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
e. Z nadrejenimi sem v dobrem delovnem odnosu.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		

10. KAKO OCENJUJETE MEDSEBOJNO SODELOVANJE NA VAŠEM ODDELKU PRI OPRAVLJANJU DELOVNIH NALOG?

Odgovorite, prosim, na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da se s spodnjimi trditvami sploh ne strinjate, 10 pa, da se popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam										Popolnoma se strinjam			Ne vem
a. Naš oddelek je enoten pri doseganju zastavljenih ciljev.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
b. Na oddelku med seboj mnogo bolj sodelujemo kot tekmujemo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
c. Oddelek mi nudi zadostne možnosti za profesionalni razvoj.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
d. Pri opravljanju delovnih nalog se lahko vedno obrnem po pomoč na kolege.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
e. Konflikte rešujemo v skupno korist.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
f. Vodje dobro sodelujejo med seboj.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		

11. V KOLIKŠNI MERI SE OSEBNO ČUTITE POVEZANI Z VAŠIM ODDELKOM?

Ocenite za vsako trditev posebej, na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da se sploh ne strinjate, 10 pa, da se popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam										Popolnoma se strinjam			Ne vem	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
a. Ta oddelek je del mene.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
b. Vrednote oddelka so tudi moje vrednote.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
c. Želel/a bi si biti član drugega oddelka.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
d. Mislim, da sem zelo drugačen/na od ostalih kolegov na oddelku.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99

12. KAKO MOČNO SE NA SPLOŠNO POČUTITE POVEZANI Z ORGANIZACIJO OZ. PODJETJEM V KATEREM DELATE? Odgovorite, prosim, na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da se s spodnjimi trditvami sploh ne strinjate in 10, da se z njimi popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam										Popolnoma se strinjam			Ne vem	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
a. Delo v podjetju mi veliko pomeni.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
b. Do podjetja čutim močno pripadnost.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
c. Trenutno bi težko zapustil podjetje, četudi bi si to želel, ker nimam alternative.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
d. Preveč stvari bi se spremenilo v mojem življenju, če bi podjetje zapustil.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
e. Glede na to, kaj je podjetje naredilo zame, se čutim dolžnega ostati v podjetju.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
f. Glede na svoje poslanstvo, si podjetje zasluži mojo predanost in zvestobo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99

13. KAKO MOČNO SE ČUTITE POVEZANI oz. kako močna je vaša pripadnost....

	Sploh ne čutim posebne pripadnosti										Čutim močno pripadnost			Ne vem	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
a. oddelku	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99
b. podjetju	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	8	9	10	99

14. KAKO MOČNO STE MOTIVIRANI ZA DELO?

Ocenite za vsako trditev posebej, na lestvici od 0 do 10, kjer 0 pomeni, da se sploh ne strinjate, 10 pa, da se popolnoma strinjate.

	Sploh se ne strinjam										Popolnoma se strinjam			Ne vem
a. Veliko delam in svoje delo poskušam opraviti dobro.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
b. Izvajanje dodatnih nalog mi ne predstavlja problema.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
c. Delo mi tudi osebno veliko pomeni.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		
d. Rad hodim v službo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99		

15. V KOLIKŠNI MERI IMATE ZAUPANJE V (mu zaupate).....

	Sploh zaupam							Popolnoma zaupam			Ne vem	
a) direktorja	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
b) vodjo (poslovni koordinator)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99
c) vodjo vašega oddelka	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	99

16. NEKATERI LJUDJE IMAJO VEČ IN DRUGI MANJ STIKOV S KOLEGI PRI DELU. KAJ PA VI?

Kako pogoste (se) s sodelavci iz vašega oddelka ...

	pogosto	včasih	redko	nikoli	Ne vem
a. pogovarjate o problemih v zvezi z delom oziroma službo?	1	2	3	4	99
b. sodelujete pri opravljanju delovnih nalog?	1	2	3	4	99
c. se nanje obrnete po pomoč pri delu?	1	2	3	4	99
d. sami pomagate sodelavcu, čeprav to ni nujno?	1	2	3	4	99
e. si pomagate pri vsakdanjih, praktičnih stvareh?	1	2	3	4	99
f. pogovarjate o osebnih zadevah?	1	2	3	4	99
g. družite v prostem času?	1	2	3	4	99
h. se z njimi ne strinjate, ste v sporu?	1	2	3	4	99

17. Ker verjamem, da skozi do sedaj postavljena niste mogli izraziti vseh svojih mnenj in stališč, Vam postavljam še nekaj **odprtih vprašanj**:

A) Kaj menite so posebej dobri in slabi vidiki delovne klime v vaši organizaciji?

B) Kaj predlagate, da bi bilo dobro v tem pogledu spremeniti ali izboljšati?

C) Kakšen je po Vašem mnenju zares dober vodja? Kakšne lastnosti mora imeti, kako mora delovati?