

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Smrko

**Vpliv vodenja na psihološki kapital organizacije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Smrkolj

**Mentor: izr. prof. dr. Vlado Miheljak**

## **Vpliv vodenja na psihološki kapital organizacije**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

*Slepi smo, dokler ne uvidimo,  
da v človeškem načrtu  
ni vredno uresničiti ničesar,  
kar ne ustvarja človeka.  
Le čemu graditi veličastna mesta,  
če ne gradimo človeka?  
Svet gradimo zaman,  
če hkrati ne raste tudi graditelj.  
(Edwin Markham, ameriški pesnik)*

Zahvaljujem se svojim staršema, Majdi in Ludviku, za vse njuno odrekanje, podporo, potrpežljivost in vzpodbudo skozi celotno obdobje mojega šolanja, bratu Tomažu, ki je utiral pot pred menoj, prijateljem in sodelavcem, ki so me pri pripravi diplomskega dela spremljali in mi pomagali, ter vsem vzgojiteljem, učiteljem in profesorjem, ki so prepoznali potencial v meni in me vzpodbujali pri doseganju zastavljenih ciljev. Zahvaljujem se tudi mentorju izr. prof. dr. Vladu Miheljaku za strokovno pomoč in podporo pri pripravi diplomskega dela.

## **Vpliv vodenja na psihološki kapital organizacije**

Tradicionalni viri konkurenčne prednosti organizacij ne zadostujejo več. Upravljanje s človeškimi viri postaja ključni dejavnik, ki omogoča učinkovitost, konkurenčnost in uspešnost organizacije. Izhodišče diplomskega dela je nujnost, da organizacijsko vodstvo človeške vire v organizaciji prepozna, razvija, ceni in z njimi učinkovito upravlja. Način in pristop k vodenju zaposlenih ima pri tem pomembno vlogo, saj so ravno vodje tisti, ki nosijo največjo odgovornost za uspešnost svojih podrejenih in posledično tudi organizacije. Novejši pristopi k vodenju gradijo na človekovi potrebi po smislu, sproščajo človeški potencial in so usmerjeni k dolgoročnim ciljem, ne da bi s tem ogrozili posameznikove vrednote in načela. Takšno vodenje krepi psihološki kapital zaposlenih, ki je koncept, osredotočen na pozitivno motivacijo, ki posameznika vodi v delovanje, in ga skupaj tvorijo temeljne psihološke dimenzije samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Zaposleni z visoko stopnjo psihološkega kapitala so nagnjeni k učinkovitejšemu doseganju ciljev, večji motivaciji, zadovoljstvu pri delu, pripadnosti in zavzemanju za organizacijo. V empiričnem delu je ugotovljena pozitivna povezanost med načinom vodenja zaposlenih in njihovim psihološkim kapitalom. Binarna regresijska analiza pojasnjuje sedmino psihološkega kapitala z vodenjem. Potencial psihološkega kapitala se kaže predvsem v programih razvoja zaposlenih, orodjih upravljanja s človeškimi viri ter kot učinkovito orodje pri pridobivanju (in ohranjanju) kakovostnih kadrov.

*Ključne besede:* vodenje, psihološki kapital, konkurenčna prednost.

## **Impact of leadership on the psychological capital of organization**

Traditional sources of organization's competitive advantage no longer suffice. Human resource management is becoming a key factor in efficiency, competitiveness and performance of the organization. The basis of the thesis is the necessity for the organizational management to identify, develop, value and manage human resources effectively. Leadership methods and approaches are an important factor, since managers are usually the ones who bear the greatest responsibility for the performance. Contemporary leadership approaches build on the human need for meaning, releasing human potential and are designed for achieving long-term goals, without compromising one's values and principles. This kind of leadership reinforces psychological capital of employees, which is a concept that focuses on positive motivation, and is constructed by self-efficacy, optimism, hope and resilience. Employees with a high level of psychological capital are prone to be more effective in achieving their objectives, more motivated, satisfied, loyal and committed to the organization. Empirical research has shown a positive correlation between leadership approach and psychological capital of the employees. Binary regression analysis explains one seventh of psychological capital by leadership. The potential of psychological capital is seen primarily in staff development programmes, HRM tools, and as an effective tool in obtaining (and retaining) quality employees.

*Key words:* leadership, psychological capital, competitive advantage.

## KAZALO VSEBINE

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD</b> .....  | <b>9</b>  |
| 1.1      | Cilj in pomen diplomske naloge.....                        | 11        |
| 1.2      | Izhodiščna predpostavka in hipoteze.....                   | 11        |
| 1.3      | Metodologija.....  | 12        |
| 1.4      | Zgradba diplomske naloge.....                              | 12        |
| <b>2</b> | <b>VODENJE</b> .....                                       | <b>13</b> |
| 2.1      | Opredelitev vodenja.....                                   | 13        |
| 2.2      | Vodenje in management.....                                 | 14        |
| 2.3      | Psihološka podlaga vodenja.....                            | 17        |
| 2.3.1    | Vrste moči in vpliva.....                                  | 18        |
| 2.4      | Dimenzije vodenja.....                                     | 21        |
| 2.4.1    | Avtokračnost in demokratičnost.....                        | 21        |
| 2.4.2    | Usmerjenost k sodelavcem in usmerjenost k rezultatom.....  | 23        |
| 2.4.3    | Situacijski dejavniki vodenja.....                         | 24        |
| 2.5      | Teorije in aplikativni modeli vodenja.....                 | 25        |
| 2.5.1    | Teorije osebnostnih lastnosti.....                         | 26        |
| 2.5.2    | Behavioristična teorija.....                               | 27        |
| 2.5.3    | Participativno vodenje.....                                | 28        |
| 2.5.4    | Situacijska teorija.....                                   | 29        |
| 2.5.5    | Transformacijsko in transakcijsko vodenje.....             | 30        |
| 2.5.6    | Avtentično vodenje.....                                    | 32        |
| 2.6      | Prihodnost vodenja.....                                    | 33        |
| <b>3</b> | <b>PSIHOLOŠKI KAPITAL ORGANIZACIJE</b> .....               | <b>36</b> |
| 3.1      | Človeški viri kot vir konkurenčne prednosti.....           | 36        |
| 3.2      | Koncept psihološkega kapitala.....                         | 39        |
| 3.2.1    | Samozavest.....  | 41        |
| 3.2.2    | Optimizem.....   | 43        |
| 3.2.3    | Upanje.....  | 44        |
| 3.2.4    | Prožnost.....  | 46        |
| 3.3      | Raziskave in vpliv psihološkega kapitala na uspešnost..... | 47        |
| <b>4</b> | <b>EMPIRIČNI DEL</b> .....                                 | <b>50</b> |
| 4.1      | Metodološki pristop k raziskovanju.....                    | 51        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.1.1 Izbor vzorca ter raziskovalne metode.....                          | 51        |
| 4.1.2 Vprašalnik za zbiranje podatkov .....                              | 51        |
| 4.1.3 Izvedba anketiranja.....   | 52        |
| 4.1.4 Obdelava podatkov .....  | 52        |
| 4.2 Rezultati raziskave.....   | 53        |
| 4.2.1 Analiza strukture vzorca.....                                      | 53        |
| 4.2.2 Analiza odzivov na trditve ter oblikovanje novih spremenljivk..... | 56        |
| 4.2.3 Preverjanje hipotez in ugotovitve .....                            | 62        |
| <b>5 SKLEP.....</b>  | <b>72</b> |
| <b>6 LITERATURA .....</b>  | <b>75</b> |
| <b>Priloga A: Anketni vprašalnik .....</b>                               | <b>79</b> |

## KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

|  |    |
|--|----|
| Slika 2.1: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje.....  | 14 |
| Slika 2.2: Deset ključnih managerjevih vlog.....   | 16 |
| Slika 2.3: Premik vodje v simbolnem prostoru .....   | 18 |
| Slika 2.4: Moč vodij .....   | 19 |
| Slika 2.5: Steinerjeva formula vodenja.....  | 23 |
| Slika 2.6: Ohio vodstveni kvadrat .....  | 24 |
| Slika 2.7: Vedenjska mreža Blake – Mouton .....  | 28 |
| Slika 2.8: Stili vodenja po Tannenbaumu in Schmidt .....   | 30 |
| Slika 3.1: Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala.....  | 39 |
| Slika 3.2: Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala .....   | 40 |
|  |    |
| Tabela 2.1: Vodenje in management .....  | 15 |
| Tabela 2.2: Vrste moči in vodenje sodelavcev .....   | 20 |
| Tabela 2.3: Avtokratsko in demokratsko vodenje .....   | 22 |
| Tabela 2.4: Ključne lastnosti in spretnosti vodij po Stogdillu.....  | 26 |
| Tabela 2.5: Značilnosti posameznih sistemov vodenja po Likertu .....   | 29 |
| Tabela 2.6: Značilnosti transakcijskega in transformacijskega vodenja .....  | 31 |
| Tabela 2.7: Organizacijske in vodstvene posledice sodobnih trendov.....  | 34 |
| Tabela 3.1: Primerjava virov konkurenčne prednosti organizacije .....  | 37 |
| Tabela 3.2: Prispevek posameznih dimenzij k pozitivnemu psihološkemu kapitalu .....                                | 48 |
| Tabela 4.1: Vpliv demokratičnosti vodenja na psihološki kapital zaposlenih .....                                   | 63 |
| Tabela 4.2: Vpliv usmerjenosti k sodelavcem na psihološki kapital zaposlenih.....                                  | 64 |
| Tabela 4.3: Vpliv situacijskih dejavnikov vodenja na psihološki kapital zaposlenih .....                           | 65 |
| Tabela 4.4: Splošni vpliv vodenja na psihološki kapital .....  | 66 |
| Tabela 4.5: Vpliv vodenja na psihološki kapital glede na zaposlitveni status .....                                 | 67 |
| Tabela 4.6: Vpliv vodenja na psihološki kapital glede na vodstveni položaj zaposlenih .....                        | 68 |
| Tabela 4.7: Vpliv vodenja na psihološki kapital glede na sektor organizacije.....                                  | 69 |
| Tabela 4.8: Vpliv vodenja na psihološki kapital glede na staž v organizaciji.....                                  | 70 |
| Tabela 4.9: Povzetek modela binarne regresijske analize med spremenljivkama Vodenje<br>in Psihološki kapital ..... | 71 |
| Tabela 4.10: Statistike za oceno statistične značilnosti modela opravljene binarne<br>regresijske analize.....     | 71 |

|   |    |
|---|----|
| Tabela 4.11: Koeficienti modela opravljene regresijske analize.....                                   | 71 |
| Graf 4.1: Spolna struktura anketiranih oseb .....   | 53 |
| Graf 4.2: Izobrazbena struktura anketiranih oseb.....   | 53 |
| Graf 4.3: Zaposlitveni status anketiranih oseb .....  | 54 |
| Graf 4.4: Položaj na delovnem mestu anketiranih oseb .....  | 55 |
| Graf 4.5: Panoga/sektor delovne organizacije anketiranih oseb.....                                    | 55 |
| Graf 4.6: Staž v organizaciji anketiranih oseb.....   | 56 |
| Graf 4.7: Povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na demokratičnost vodenja.....                  | 57 |
| Graf 4.8: Povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na usmerjenost vodje k<br>sodelavcem .....      | 58 |
| Graf 4.9: Povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na situacijske dejavnike vodenja .....          | 60 |
| Graf 4.10: Povprečne vrednosti trditev, ki sestavljajo novo spremenljivko Psihološki<br>kapital ..... | 61 |



# 1 UVOD

Negotovost in hitre spremembe sodobnega organizacijskega okolja zahtevajo od organizacij nenehno večjo prilagodljivost, ustvarjalnost in kakovost storitev. Možina (2002b, 218) ugotavlja, da »ravljanje s kadrovskimi viri postaja ključni dejavnik, ki omogoča doseganje učinkovitosti, konkurenčnosti in uspešnosti poslovanja organizacije. Zaposleni in njihove sposobnosti, znanje in motivacija so namreč sestavina vsake dejavnosti v organizaciji in postajajo njena konkurenčna prednost, ki je potrebna za preživetje in njeno uspešnost.« Medčloveški odnosi pridobivajo na svoji pomembnosti, tako v organizacijah kot tudi v vsakdanjem življenju, in jih ne moremo več jemati kot nekaj samoumevnega. Še posebej podjetja si ne morejo več privoščiti, da ne razvijajo, izobrazujejo in vlagajo v svoje zaposlene, saj jim tako ostaja neizkoriščenega ogromno človeškega potenciala in ustvarjalnosti.

Zaposleni so vir vrednosti podjetja. Vse bolj pa bodo morali znati »hitreje misliti, pametneje delati, imeti bujnejšo domišljijo in se na različne načine povezovati med seboj« (Levine in Crom 2000, 9). Vprašanje, ki se kaže, je, kako vse to doseči in na kakšen način dobiti od zaposlenih največ, ali pa vsaj to, za kar vemo, da znajo, česar so sposobni in kako daleč so zmožni priti na področju osebnega razvoja. Posamezniki so danes bolj raznoliki, obveščeni, mobilni in razgledani kot kdajkoli prej, hitreje opazijo nove priložnosti in jih je zato težje obdržati v organizaciji kot včasih. Za njihovo zvestobo, pripadnost in zadovoljstvo se je treba truditi. Način vodenja zaposlenih v organizacijah ima pri tem ključno vlogo.

»Vse se dvigne ali pade zaradi voditeljstva« (Maxwell 1999, 188). V sedanjem času je vodenje na področju podjetništva in organizacijskega delovanja ena izmed najpomembnejših tem, ki se ji posveča veliko pozornosti in sredstev. Večji poudarek na vodenju je mednarodni pojav, kot je tudi veliko povečevanje vlaganj podjetij v razvoj vodij in managerjev (Fulmer v Bolden, 2004). Kljub temu pa ne obstaja splošno sprejeta definicija vodenja, prav tako tudi ni konsenza pri tem, kako najbolje razviti sposobnost vodenja pri posameznikih, zelo malo pa je tudi raziskav, ki dokazujejo vpliv vodenja na produktivnost in uspešnost podjetij. Vendar je težko trditi, da vodenje za organizacijo ni pomembno. Pojmovanja in načini vodenja so po svetu različni, prav tako so se spreminjali skozi različna obdobja in se bodo verjetno tudi v prihodnosti. »Ljudje vedno

iščejo nove oblike vplivanja na ljudi, da bi le-ti lahko bolje uveljavili svoje zmogljivosti« (Lipičnik in Možina 1993, 90). Funkcija vodenja je eden ključnih elementov celovitosti organizacije in doseganja sinergičnih učinkov skupnega delovanja posameznikov.

Tradicionalno pojmovanje opredeljuje vodenje predvsem kot »načrtovanje, usmerjanje in kontrola dejavnosti podrejenih« (Kavčič 1991, 205), nova paradigma, ki se povezuje s spremembami v organizacijski filozofiji, pa pravi, da je »vloga vodje predvsem spodbujevalna, iniciatorska, usposobljevalska, kreiranje pozitivnih čustev, itd« (Kavčič 1991, 205). Za sedanje obdobje je značilna vse večja usmerjenost na ljudi v organizacijah, njihove potrebe in interese, ki jih potem vodstvo poskuša uskladiti s potrebami organizacije, kljub temu pa je še vedno veliko poudarka na rezultatih in poslovni uspešnosti organizacije. Področje upravljanja s človeškimi viri v organizacijah se vse bolj premika s področja nadzora in kontrole v smeri podpore in razvoja. Vodilne delavce je potrebno ozavestiti, da »še tako dober vodilni delavec brez uspešnih in zadovoljnih sodelavcev sam ne more biti uspešen« (Možina 2002a, 77).

Posamezniki iščejo in si želijo dobrega vodenja in dobrih voditeljev, ker se sami v takšnih okoliščinah dobro počutijo in dosegajo tudi boljše rezultate. Zaposleni zahtevajo vodjo, ki ima jasno vizijo, sprejema vrednote organizacije ter je sposoben obvladovati odnose med zaposlenimi in uspešno reševati konflikte. Od vodij zaposleni pričakujejo »ne le da dosežejo rezultate, temveč si prav tako priborijo zaupanje in spoštovanje svojih ekip« (Blanchard in Muchnick 2007, 9), poleg tega pa morajo znati »izvleči vso nadarjenost in ustvarjalnost, ki jo premore njegova organizacija« (Levine in Crom 2000, 10). Slabo vodena in upravljana organizacija ne more biti učinkovita in uspešna, kar pomeni nazadovanje podjetja in izgubljanje v konkurenčni tekmi z drugimi podjetji.

Tradicionalni viri konkurenčne prednosti organizacij ne zadostujejo več. Ko je nekaj konkurenčna prednost podjetja, tega konkurenti ne morejo (zlahka) posnemati ter se obnavlja hitreje kot se porablja. Zgradbe, opremo in tehnologijo je mogoče posnemati, vse to pa tudi hitro zastareva. Finančni kapital je generičen, prav tako pa tudi ni obnovljiv. Pravi vir konkurenčne prednosti podjetja je v človeškem kapitalu, in sicer intelektualnem, socialnem in psihološkem. Način vodenja ljudi v organizacijah ima ključno vlogo pri odkrivanju, obnavljanju in sproščanju človeškega kapitala.

## **1.1 Cilj in pomen diplomske naloge**

Izhodišče diplomskega dela je vse večja pomembnost človeških virov za organizacijo ter nujnost, da vodstvo človeške vire v organizaciji prepozna, razvija, ceni in z njimi učinkovito upravlja. Pogostokrat ljudje o problemih vodenja neradi govorijo. Delovanje je razumljeno kot boljše od nedelovanja, in čeprav vsi pojmi in organizacijski pojavi niso enoznačno definirani, je nujno potrebno vsaj nekaj razumevanja temeljnih načel in predvidevanj o vodenju in organizacijski psihologiji, saj se brez tega lahko zgodi, da bodo odločitve in dejanja napačna. Najmanj, kar se zaradi nepoučenosti vodje lahko zgodi, je zmanjšana organizacijska učinkovitost, v najslabšem primeru pa je lahko uničeno tisto, kar je že bilo doseženo in ustvarjeno (Bolton 2004, 3).

Namen diplomskega dela je poudariti pomen vodenja za uspešnost organizacije, hkrati pa prikazati pomembnost psihološkega kapitala za organizacijo ter kako je psihološki kapital vir konkurenčne prednosti za organizacijo. Tudi za vodje v organizacijah je pomembno, da se psihološkega kapitala zavedajo, saj nosijo glavno odgovornost in so ključni akterji pri merjenju, upravljanju in razvijanju psihološkega kapitala, ki na svoj način pripomore k boljši delovni uspešnosti. Organizacija, ki je slabo vodena in upravljana, ne more imeti velikega psihološkega kapitala.

## **1.2 Izhodiščna predpostavka in hipoteze**

Temeljno delovno vprašanje je, ali in v kolikšni meri vodenje v organizaciji vpliva na psihološki kapital organizacije. Izhodiščna predpostavka diplomskega dela je, da ko sta organizacijska ideologija in vodstvo podjetja usmerjena v razvoj in upravljanje psihološkega kapitala ter ko zaposleni pridobijo zaupanje, da jih vodstvo podjetja res dojema kot največjo vrednost podjetja, potem se razvije pozitivna povratna zveza, ki omogoča merljive rezultate vlaganj v psihološki kapital, posledično pa podjetje pridobi tudi pomembno konkurenčno prednost pred tekmeci. Specifične hipoteze so naslednje:

1. Večja demokratičnost vodenja vpliva na višji psihološki kapital.
2. Vodenje, ki je bolj usmerjeno k sodelavcem, vpliva na večji psihološki kapital.
3. Percepcija zaposlenih, da njihov vodja uspešno rešuje konflikte, razume situacijo med zaposlenimi in podrejene ustrezno motivira za delo, vpliva na večji psihološki kapital.

4. Vodenje ima večji vpliv na psihološki kapital zaposlenih za nedoločen čas kot zaposlenih za določen čas.
5. Pri zaposlenih, ki tudi sami prevzemajo odgovornost vodenja in koordinirajo delo drugih zaposlenih, ima vodenje večji vpliv na njihov psihološki kapital kot pri zaposlenih brez vodstvenega položaja.
6. V gospodarstvu ima vodenje večji vpliv na psihološki kapital zaposlenih kot v negospodarstvu.
7. Vodenje ima večji vpliv na psihološki kapital zaposlenih z daljšim stažem v organizaciji.

### **1.3 Metodologija**

Teoretični del diplomskega dela temelji na komparativni analizi virov. Po tej metodi so zbrani in strnjeni v pregledno celoto pogledi številnih domačih in tujih avtorjev, ki se nanašajo na proučevano tematiko. Oblikovana je sinteza pojmovanj na področju vodenja in predstavitev koncepta psihološkega kapitala, ki je razmeroma nov in nepoznan pojem. Empirični del preverja medsebojno povezanost obeh proučevanih področij z uporabo individualne pisne ankete. Uporabljeni podatki so bili zbrani z anketiranjem zaposlenih iz različnih panog in poklicev, ki so v delovnem razmerju.

### **1.4 Zgradba diplomske naloge**

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov: teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu je najprej predstavljen koncept vodenja z organizacijskega in psihološkega vidika, kot tudi različne teorije in aplikativni modeli vodenja. S primerjavo virov bo podan pregled vodenja, njegovega pomena za organizacijo, načinov vodenja, lastnosti vodij in novih usmeritev. V nadaljevanju je predstavljena vse večja pomembnost človeških virov za doseganje konkurenčne prednosti organizacije ter predstavitev koncepta psihološkega kapitala in njegovih dimenzij. V empiričnem delu bodo analizirani rezultati izvedene ankete, na podlagi pridobljenih rezultatov preverjene postavljene specifične hipoteze in predstavljene ugotovitve.

## 2 VODENJE

Področje vodenja je zanimivo že stoletja, redko pa je bila potreba po učinkovitih vodjih tako močno izražena kot v sedanjem času. Uspešni vodje naj bi bili ključ do uspeha, ne samo posameznikov in organizacij, temveč tudi panog, regij in držav. Kljub priznavanju vse večje pomembnosti vodenja so njegove definicije še vedno številne in raznolike. »Vodenje je kompleksen konstrukt, ki je odprt subjektivni interpretaciji. Vsak ima svoje intuitivno razumevanje vodenja, ki temelji na posameznikovih izkušnjah in učenju, zato je vodenje težko zajeti v kratki in jedrnatih definiciji« (Bolden 2004, 4). V tem delu diplomskega dela bo predstavljeno področje vodenja ter raznolikost pogledov, ki ga proučujejo.

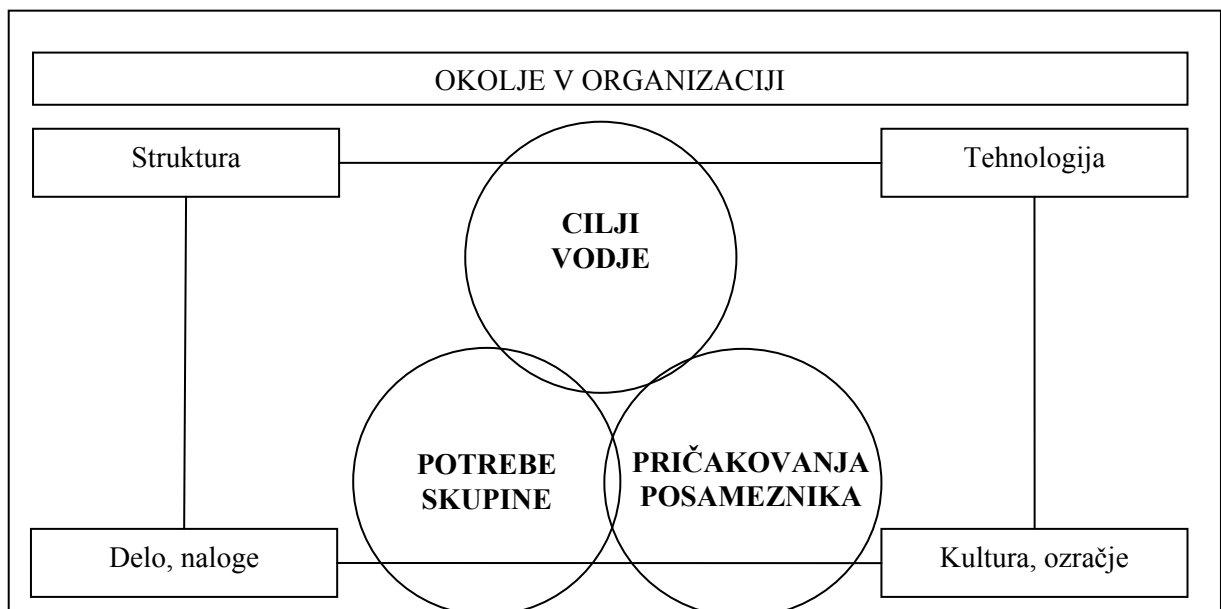
### 2.1 Opredelitev vodenja

Razumevanje vodenja je močno odvisno od posameznikovega teoretičnega izhodišča. Nekateri avtorji razumejo vodenje kot posledico osebnostnih lastnosti in značilnosti vodje, na drugi strani pa so tisti, ki vidijo vodenje kot družbeni proces, ki se oblikuje v okviru odnosov v skupini. Postavlja se vprašanje, ali je vodenje opredeljeno s formalno avtoriteto ali z neformalnim vplivom na delovanje posameznikov. Meyer vodenje opredeli kot »proces, v katerem vodja na podlagi svojih posebnih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in znanja, z zanj značilnim ravnanjem vpliva na ljudi, da bi (vzajemno) dosegli (dogovorjene) cilje« (Mayer v Kovač in drugi 2004, 11). Bolj organizacijsko opredelitev vodenja oblikuje Možina (1992, 8), ki pravi, da se vodenje »nanaša na ljudi, to se pravi, kako jih usmerjati, motivirati, vplivati na njih, da bi zadane naloge čim boljše izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in čim večjem osebnem zadovoljstvu. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih, organizacijskih ciljev. V okviru vodenja pride velikokrat v poštev tudi svetovanje, informiranje, instruiranje, ocenjevanje in razvoj sodelavcev.«

Definicij in opredelitev vodenja je bilo že samo v preteklem stoletju veliko in težko bi našli eno, ki bi zajemala vse poglede in pomisleke. Po pregledu teorij vodenja je Northouse izpostavil ključne teme, ki se pojavljajo pri razumevanju vodenja dandanes: (a) vodenje je proces; (b) vodenje vključuje vpliv; (c) vodenje se pojavlja v skupinskem kontekstu; in (č) vodenje vključuje doseganje ciljev. Združitev vseh štirih tem bi torej

zelo strnjeno opredelila vodenje kot »proces vplivanja na ljudi, da bi dosegli cilje« (Northouse v Bolden 2004, 5). Kljub temu je vodenje kompleksen pojav, ki združuje različne organizacijske, družbene in osebne procese. Temelji na procesu vplivanja, kjer so ljudje pripravljeni delati za skupne cilje, ne na podlagi prisile, temveč na podlagi svoje osebne motivacije (Barker 2001; Bolden 2004). Vplivanje je pri tem razumljeno zelo splošno in zajema različne elemente, kot na primer »poverjanje nalog, spodbujanje (motiviranje), usmerjanje, dogovarjanje, preprečevanje in reševanje konfliktov, sporazumevanje, odločanje idr« (Kovač in drugi 2004, 17). Osnovne štiri sestavine vodenja so vodja, skupina, člani in okolje. Naloga vodje je, da usklajuje navedene sestavine v smiselno produktivno celoto, kot prikazuje slika 2.1.

**Slika 2.1:** Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje



Vir: Možina in drugi (2002, 499).

## 2.2 Vodenje in management

V zadnjih desetletjih je postalo moderno ločevanje med vodenjem in managementom, vendar nova spoznanja nakazujejo, da je lahko takšno razlikovanje zavajajoče, saj sta pojma velikokrat predstavljena kot nasprotji, čeprav sta zelo tesno povezana. »Vodenje se razlikuje od managementa, ki je osredinjen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Vodenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem« (Možina in drugi 2002, 499). Vodja naj bi bil prikazan kot

umetnik, ki s svojo ustvarjalnostjo in intuicijo utira pot skozi kaos, na drugi strani pa je prikazan manager, ki s svojo racionalnostjo in nadzorom rešuje probleme. Manager naj bi delal »stvari prav«, vodja pa naj bi delal »prave stvari«. John Kotter je najbolje predstavil temeljne razlike med obema pojmom. Pravi, da je za management značilno »upravljanje s kompleksnostjo«, na drugi strani pa je za vodenje značilno »upravljanje s spremembami« (Kotter v Bolden 2004, 6). Uspešen management v organizacijske procese in cilje prinese občutek reda in konsistentnosti, vodenje pa je potrebno za dinamične spremembe in občutek smeri. Takšno pojmovanje jasno nakazuje premik od nefleksibilnih in birokratskih procesov, razumljenih kot management, k dinamičnim in strateškim procesom, razumljenih kot vodenje. Kljub temu pa Kotter zaključuje, da sta tako vodenje kot management enako potrebna za učinkovito in uspešno delovanje organizacije v vse bolj kompleksnem in spremenljivem organizacijskem okolju (Covey 2000; Bolden 2004). Tabela 2.1 prikazuje povzetek Kotterjevih idej o vodenju in managementu.

**Tabela 2.1:** Vodenje in management

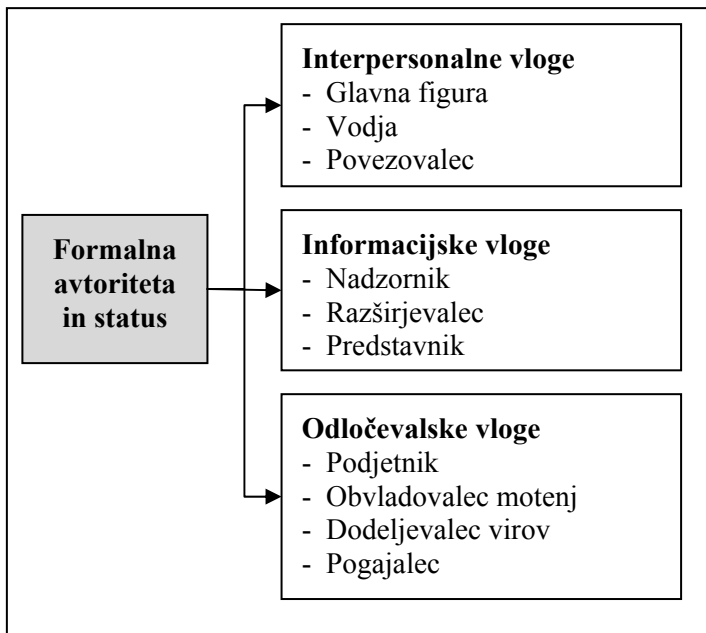
|                     | <b>Funkcije vodenja</b>  | <b>Funkcije managementa</b>  |
|---------------------|--|--|
| <i>Načrtovanje</i>  | <i>Določanje smeri:</i><br>Vizija prihodnosti, razvijanje strategij za spremembe, da bi dosegli cilje                        | <i>Načrti in viri:</i><br>Določanje nalog in časovnega poteka dela, razporejanje virov   |
| <i>Razvoj ljudi</i> | <i>Usklajevanje:</i><br>Sporočanje vizije in strategije, vplivanje na oblikovanje timov, ki sprejemajo organizacijske cilje. | <i>Organiziranje in kadrovanje:</i><br>Določanje strukture, razporejanje ljudi, oblikovanje politik, postopkov in spremljanja. |
| <i>Izvedba</i>      | <i>Motiviranje:</i><br>Spodbujanje ljudi, da premagajo ovire, zadovoljevanje potreb posameznika                              | <i>Nadzor, reševanje problemov:</i><br>Spremljanje rezultatov glede na načrt in ustrezno ukrepanje glede na cilj.              |
| <i>Rezultati</i>    | Pozitivne, včasih tudi dramatične spremembe.   | Red, konsistentnost in predvidljivost.   |

Vir: Buchanan, Huczynski v Bolden (2004, 6).

Management lahko opredelimo kot »ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov (resursov) z namenom doseganja ciljev poslanstva in vizije razvoja podjetja« (Higgins v Možina 1992, 7) oziroma kot »proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole članov organizacije ter uporaba vseh razpoložljivih resursov za doseganje postavljenih ciljev« (Dessler v Kovač in drugi 2004, 14). Obe zgornji definiciji managementa vključujeta

tudi vodenje. Tudi Mintzberg je prišel do zaključka, da vodenje nikakor ni ločeno in oddaljeno od managementa, temveč je le ena izmed ključnih managerjevih vlog, ki jih je identificiral in so prikazane na sliki 2.2.

**Slika 2.2:** Deset ključnih managerjevih vlog



Vir: Mintzberg v Bolden (2004, 7).

»Razsežnost managementa je determinirana z uporabo avtoritete, vodenje na drugi strani pa z vplivom« (Katz in Kahn v Kovač in drugi 2004, 18). »Management naj bi poudarjal sistematično-analitičen pristop, vodenje naj bi bilo sinteza in iskanje sinergijskih učinkov pri povezovanju posameznikov pri doseganju ciljev s pomočjo motiviranja in inspiracije« (Kozubska v Kovač in drugi 2004, 18). Velik del težav in zmešnjave pri razumevanju obeh pojmov izvira iz posameznikovega doživljanja obeh vlog. Vodje običajno vidimo kot karizmatične in dinamične posameznike, ki navdihujejo ostale, medtem ko so managerji velikokrat videni le kot birokrati, ki se osredotočajo na trenutno nalogo in rešitev problema. Obe vlogi sta običajno združeni, saj morajo zaposleni v organizacijah opravljati vsakodnevne delovne naloge, razmišljati dolgoročno in iskati strateške rešitve problemov, hkrati pa morajo znati tudi motivirati in usmerjati svoje sodelavce. Managerji morajo biti vodje, saj njihovi podrejeni potrebujejo vizijo in vodstvo, drugače so izgubljeni. Po drugi strani pa morajo biti vodje tudi dobri managerji virov in sredstev, ki so jim bili zaupani. Kot poudarja Krasuse (1999, 18) je »rešitev problema hitrega izboljševanja izdelkov in storitev v večjem



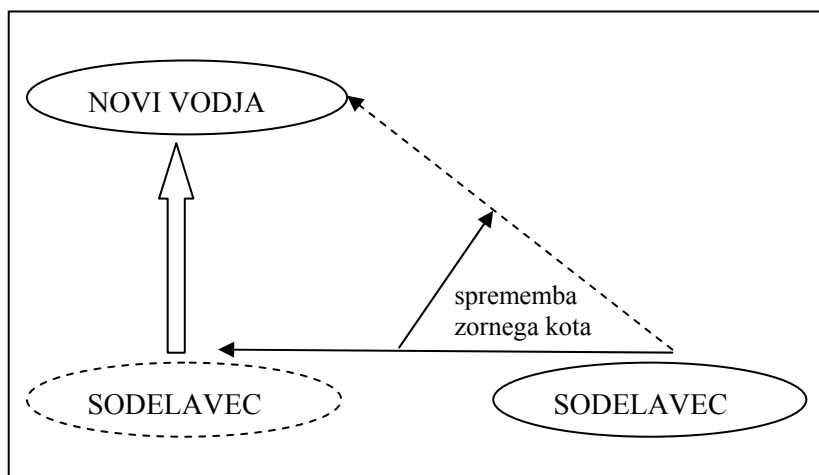
poudarku na kombiniranju moči upravljanja in vodenja.« Pravica posameznika do vodenja temelji na medsebojnem dogovoru, pričakovanjih in obveznostih. Glede na to, da upravljavsko pravico določa položaj ali lastništvo, učinkovito upravljanje ne vključuje tudi omenjenih pogojev. Upravljanje je, odvisno od primera, lahko učinkovito tudi brez sprejetja socialnega sporazuma med vodji in zaposlenimi, in brez privolitve podrejenih. Vendar je mogoče rezultate dobrih upravljaljskih postopkov še izboljšati z dopolnjevanjem upravljaljske moči z vodstveno (Krause 1999).

### **2.3 Psihološka podlaga vodenja**

Vloge posameznikov v skupini so različne. Nekateri posamezniki imajo pomembnejše vloge in večji vpliv na delovanje celotne skupine. V stanju negotovosti ljudje samodejno iščejo nekoga, ki bo prevzel odgovornost za delovanje skupine, ponudil rešitev problema in dal članom skupine občutek varnosti, samozaupanja in potrditve (Nastran Ule 2000, 384-385). »Vsaka skupina se instinktivno nagiba k iskanju člana, ki bo prevzel vodilno vlogo. Običajno je to osebek, ki je na nek način najmočnejši, najsposobnejši, najbolj vreden zaupanja, dominanten, izkušen, vpliven« (Kovač in drugi 2004, 76). Čeprav so lahko pred imenovanjem vodje člani v skupini enakovredni, se s pojavom vodje močno spremenijo odnosi v skupini, saj se pri posameznikih sprožijo odzivi na podlagi arhetipa vodje, ki vodji samodejno pripisuje avtoritarnost in zmanjša simpatijo članov skupine do novega vodje.

S pojavom vodje se »ustvari večja socialna navpična razdalja v odnosnem prostoru, ki novega vodjo dvigne ne višjo hierarhično raven. Vloge tako imenovanega simbolnega prostora, v katerega projiciramo naše predstave, se običajno ne zavedamo« (Musek v Kovač in drugi 2004, 77). Premik vodje v simbolnem prostoru prikazuje slika 2.3. Povečanje razdalje v simbolnem prostoru običajno poveča tudi dejansko razdajo v medosebnem odnosu med vodjo in člani skupine.

**Slika 2.3:** Premik vodje v simbolnem prostoru



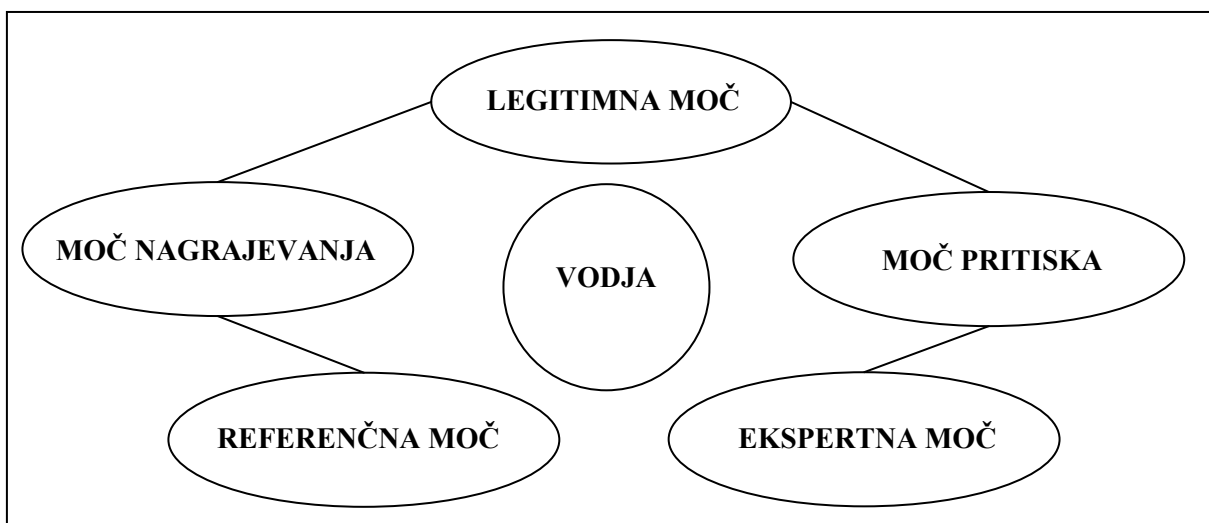
Vir: Kovač in drugi (2004, 78).

### **2.3.1 Vrste moči in vpliva**

Za uspešno vodenje niso pomembne samo sposobnosti in motivacija ter delegiranje, vodja potrebuje tudi moč in vpliv. Moč pomeni zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino, organizacijo proti želenim rezultatom. Vsak vodja ima moč in mora vedeti, kako naj jo uporablja. Osnove, viri, iz katerih vodja črpa moč, veliko povedo o tem, zakaj podrejeni sprejemajo navodila nadrejenega oziroma zakaj jih ne sprejemajo in zakaj ne sodelujejo.

Moč se izraža z vplivom. Lahko rečemo, da moč pojmuje kot potencialen vpliv in vpliv kot aktualizirano moč. Vpliv bi razložili kot proces, v katerem posameznik (vodja) povzroči spremembo stališč in ravnanja drugega posameznika (skupine). Ločimo več vrst moči oziroma vpliva. Ena izmed uporabnih oblik opredeljevanja moči vodij je prikazana na sliki 2.4.

**Slika 2.4:** Moč vodij



Vir: Možina in drugi (2002, 506).

Možina in drugi (2002) opredeljujejo legitimno moč kot moč, ki izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizacijski hierarhiji. Moč nagrajevanja je moč, ki izvira iz možnosti vodje, da sodelavce nagraduje. To pomeni, da sodelavci sprejemajo navodila vodje, ker pričakujejo, da bo njihovo delo in vedenje nagrajeno. Vodja lahko podrejene nagraduje z materialnimi in nematerialnimi nagradami, kot so: ustrežnejše delovno mesto, dopust v skladu z željami sodelavca, napredovanje, dodatki pri plači in podobno. Moč pritiska je moč, ki izhaja iz bojazni, strahu sodelavcev pred kaznijo. Ta vrsta moči je običajno manj učinkovita, kot so motivacijski dejavniki, ki izvirajo iz moči nagrajevanja. Velikokrat se zgodi, da se namesto izboljšanja pojavijo negativne oblike vedenja, sprenevedanje, opravičevanje ali celo ponarejanje poročil o storilnosti pri delu. Referenčna moč je moč, ki izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Sodelavci bi bili radi podobni vodji, ker so jim všeč njegove osebne lastnosti, zato mu sledijo in ga posnemajo. Takšni vodje so karizmatične osebnosti, imajo precejšen ugled in se odlikujejo vsaj v nekaterih želenih značilnostih vodenja. Ekspertna moč je moč, ki je ključne narave za sedanje in prihodnje delo managerjev, izvira iz specializiranega, strokovnega znanja vodij. To je lahko omejeno na ozko strokovno področje dela ali pa je široko in zajema dejavnost določenega področja ali celotne organizacije. Če vodja nima ustreznega znanja, prihaja do motenj, napak pri delu ali celo do poloma pri vodenju.

Vodje glede na okoliščine uporabljajo vse vrste moči. »Uspešnost vodje je odvisna od tega, koliko zna presoditi, kdaj naj upošteva eno ali drugo moč oziroma kombinacije moči. Uporaba različnih vrst moči lahko vodi do treh vrst vedenja članov, in sicer: ali jo uresničujejo, se z njo strinjajo ali se ji upirajo« (Možina in drugi 2002, 507-508). Sodelavci, ki predloge vodje sprejemajo, jih običajno tudi uresničujejo v praksi. Sodelavci, ki se strinjajo s predlogi oziroma zahtevami vodje, delajo pač, kolikor mislijo, da je treba. Podrejeni se upirajo, če menijo, da vodja od njih zahteva preveč ali na neprimeren način (glej tabelo 2.2).

**Tabela 2.2:** Vrste moči in vodenje sodelavcev

| MOČ              | VEDENJE       |               |               |
|------------------|---------------|---------------|---------------|
|                  | URESNIČEVANJE | STRINJANJE    | UPIRANJE      |
| legitimna moč    | možno         | zelo verjetno | možno         |
| moč nagrajevanja | možno         | zelo verjetno | možno         |
| moč pritiska     | malo verjetno | možno         | zelo verjetno |
| referenčna moč   | zelo verjetno | možno         | možno         |
| ekspertna moč    | zelo verjetno | možno         | možno         |

Vir: Možina in drugi (2002, 508).

Kot prikazuje tabela 2.2, uporabljanje ekspertne in referenčne moči zelo verjetno vodi k temu, da sodelavci naloge uresničujejo, legitimna moč in moč nagrajevanja vodita k temu, da se sodelavci z njima strinjajo, uporaba moči pritiska pa povzroča, da se sodelavci upirajo. Raziskave kažejo, da so sodelavci, ki jih spodbujata ekspertna moč in moč nagrajevanja, najboljši v delovnih dosežkih. Uspešen vodja bo torej največkrat uporabljal ekspertno in referenčno moč ter moč nagrajevanja, medtem ko bo legitimno moč in moč pritiska uporabljal le malokdaj. Legitimna moč je učinkovita, kadar vodja zahteva izvršitev naloge, ki je v skladu z delavčevimi zmožnostmi in opisom dela. V nekaterih primerih je lahko učinkovita tudi moč pritiska, npr. v težkih situacijah, kadar ni drugega izhoda kot sklicevati se na spoštovanje pravil.

Moč v organizacijah se spreminja, kadar nastajajo nove ali posebne organizacijske strukture. V tehnološko specializiranih organizacijah je skorajda nemogoče ukazovati. Praktiki so ugotovili, da »prava moč prihaja iz sposobnosti vodij, da sodelavce spodbujajo k uresničevanju nalog. Pooblaščenje za odločanje praviloma pelje k večji zavzetosti sodelavcev oziroma k obliki vedenja, ki ji pravimo samozadostnost, kjer ni prisile« (Možina in drugi 2002, 508).

## 2.4 Dimenzije vodenja

V tem delu želim predstaviti ključne dimenzije procesa vodenja, ki naj bi posamezniku omogočile lažje razumevanje širine in kompleksnosti koncepta vodenja. Te dimenzije sem uporabil tudi pri strukturiranju anketnega vprašalnika, s katerim sem pridobil podatke v empiričnem delu diplomske naloge. Za opredelitev dimenzij vodenja sem se torej oprl predvsem na zgodnje empirične raziskave o vodenju iz prve polovice prejšnjega stoletja, in sicer raziskave Kurta Lewina (Iowa študija) ter Ohio- in Michigansko študijo. Pri opisu situacijskih dejavnikov vodenja je vključenih tudi nekaj sodobnejših avtorjev.

### 2.4.1 Avtokratičnost in demokratičnost

V 30-tih letih prejšnjega stoletja si je skupina raziskovalcev pod vodstvom psihologa Kurta Lewina zadala cilj identificirati različne stile vodenja in ugotoviti vpliv stila vodenja na obnašanje posameznika in skupine. Ta raziskava je pomenila začetek razvoja sodobne teorije vodenja. Čeprav so kasnejše raziskave opredelile še več stilov vodenja, je bila ta zgodnja študija zelo vplivna, saj je utemeljila tri glavne stile vodenja, in sicer avtokratsko, demokratsko in laissez faire vodenje. Raziskava je potekala na podlagi opazovanja vedenja skupine učencev pri aktivnosti, ki jo je vodil vzgojitelj z bodisi avtokratičnim bodisi demokratičnim načinom vodenja (Barker 2001).

Za avtokratsko (avtoritativno) vodenje je značilno, da vodja sam sprejema odločitve in razdeljuje naloge med člane skupine. Jasna je ločitev med vodjem in skupino, od katere se pričakuje predvsem ubogljivost, izvajanje ukazov vodje ter visoka produktivnost. Lewin ugotavlja, da je prehod od avtokratskega k demokratičnemu vodenju precej težji kot premik v obratni smeri (Van Wagner 2009). V raziskavi se je skupina učencev odzvala na takšen način vodenja z apatijo, zmanjšano motivacijo za sodelovanje, večjo agresivnostjo ter občutki odvisnosti in nemoči. Zlorabo te oblike vodenja običajno doživljamo kot ukazovalno in diktatorsko. Ta oblika vodenja je primerna v situacijah, kjer je malo časa za skupinsko odločanje ali kjer je vodja najsposobnejši član skupine (Nastran Ule 2000, 389-390; Kovač in drugi 2004, 27-28; Van Wagner 2009).

Lewinova študija je opredelila demokratično (participativno) vodenje kot najučinkovitejši način vodenja. Tukaj vodja skupino vodi bolj s spodbujanjem k

aktivnosti in sodelovanju kot s svojimi direktivami. Končno besedo pri odločanju ima še vedno vodja, vendar je pri tem občutljiv za sugestije članov skupine, ki so tudi bolj motivirani in ustvarjalni. Čeprav je delovna intenzivnost in produktivnost manjša kot pri avtokratskem vodenju, so prispevki skupine bolj kvalitetni in originalni, ustvarja pa tudi večjo skladnost skupine in boljšo socialno klimo v skupini. Ta oblika vodenja je primerna v situacijah z izkušenim vodjem ter zrelemi in usposobljenimi člani skupine (Nastran Ule 2000, 389-390; Kovač in drugi 2004, 28; Van Wagner 2009).

Laissez faire način vodenja pomeni nekako tudi »pusti, da stvari gredo svojo pot« (Nastran Ule 2000, 389). Odkrili so ga, ko je v raziskavi izrazito demokratični vzgojitelj izgubil nadzor nad skupino, od raziskovalcev pa je dobil navodila, naj skupino prepusti samo sebi (Robbins in DeCenzo v Kovač in drugi 2004, 27). Ta stil vodenja se je izkazal kot najmanj produktiven, saj vodja popolnoma prepusti odločanje članom skupine. Ti so pri tem načinu vodenja pokazali najmanj motivacije in interesa za naloge. Ta način vodenja pogosto vodi k slabo definiranim vlogam in pomanjkanju motivacije, še vedno pa je lahko zelo učinkovit, kjer so člani skupine visoko usposobljeni strokovnjaki (Kovač in drugi 2004, 28; Van Wagner 2009). Zaključimo lahko, da je »vsak stil vodenja boljši kot nobeden« (Kovač in drugi 2004, 28). Pregled vseh treh stilov vodenja je prikazan na tabeli 2.3.

**Tabela 2.3:** Avtokratsko in demokratsko vodenje

|                    | <b>Avtokratsko vodenje</b>   | <b>Demokratsko vodenje</b>  |
|--------------------|--|---|
| <i>Značilnosti</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- vodja odloča sam</li> <li>- jasna pričakovanja in razdelitev vlog</li> <li>- enosmerna komunikacija</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sodelovanje članov skupine pri odločanju</li> <li>- usmerjanje skupine s spodbujanjem</li> <li>- dvosmerna komunikacija</li> </ul>   |
| <i>Rezultati</i>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka stopnja delovne intenzivnosti</li> <li>- napetost v skupini, agresivnost</li> <li>- apatija, občutki odvisnosti in nemoči, nizka motivacija</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- manjša produktivnost, večja ustvarjalnost, originalnost</li> <li>- sproščenost, prijateljsko vzdušje, kohezivnost skupine</li> <li>- večje zadovoljstvo in motivacija</li> </ul> |
| <i>Uporaba</i>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- malo časa za skupinsko odločanje</li> <li>- vodja je najsposobnejši član skupine</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- dovolj časa za skupinsko odločanje in debato</li> <li>- člani skupine so ustrezno usposobljeni in motivirani</li> </ul>  |

Vir: prirejeno po Nastran Ule (2000), Kovač in drugi (2004), Van Wagner (2009).

### 2.4.2 Usmerjenost k sodelavcem in usmerjenost k rezultatom

V iskanju povezanosti med stilom vodenja in organizacijsko učinkovitostjo sta v 40-ih letih prejšnjega stoletja bili izvedeni Ohio- in Michiganska študija, ki sta prišli do podobnih zaključkov in sta imeli velik vpliv na razvoj moderne teorije vodenja. Na podlagi empiričnih raziskav sta študiji razlikovali dva stila vodenja, in sicer usmerjenost k sodelavcem in usmerjenost k rezultatom. Za vodje, usmerjene k sodelavcem, naj bi bilo značilno poudarjanje pomena medosebnih odnosov med sodelavci ter skrb za pravičnost in dobro socialno klimo. Takšni vodje gledajo na svoje podrejene kot na posameznike z lastnimi cilji in osebnostnim razvojem. K nalogam usmerjeni vodje pa dajejo večji poudarek na opravljanje nalog in doseganje ciljev. Posamezniki so pri takšnem vodenju obravnavani kot sredstvo za doseganje rezultatov (Nastran Ule 2000, 387; Kovač in drugi 2004, 28-31). Steiner je rezultate obeh raziskav povzel s svojo formulo, ki je prikazana na sliki 2.5. Pravi, da »k nalogam usmerjeni vodje podpirajo potencialno produktivnost skupine. Skrbijo, da skupina mobilizira čim več izvorov produktivnosti. Odnosni vodje pa minimizirajo nerealizirano produktivnost skupine, zavirajo nastanek napetosti v skupini, konfliktov in strahov ipd« (Nastran Ule 2000: 387).

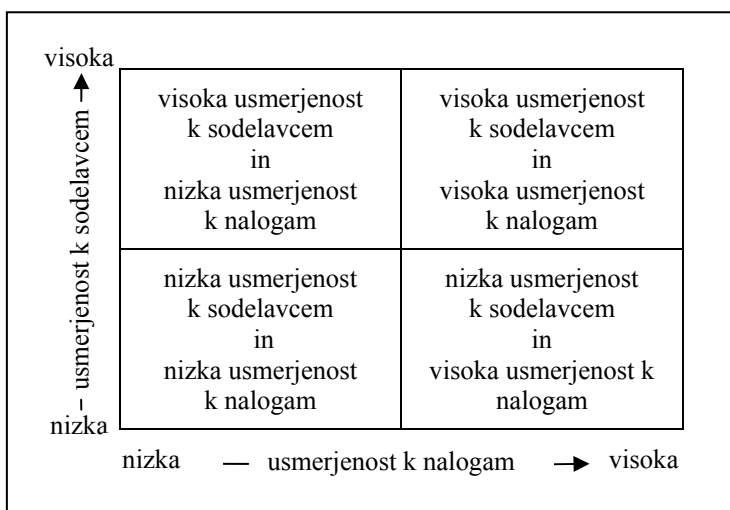
**Slika 2.5:** Steinerjeva formula vodenja

|                                      |   |                              |   |  |
|--------------------------------------|---|------------------------------|---|--|
| dejanska<br>produktivnost<br>skupine | = | potencialna<br>produktivnost | - | nerealizirana produktivnost<br>(izgube motivacije + izgube v koordinaciji) |
|--------------------------------------|---|------------------------------|---|--|

Vir: Nastran Ule (2000, 387-391).

Ohio študija je bila po zaključku poimenovana tudi »dvodimenzionalna teorija«, saj so raziskovalci prišli do sklepa, da se usmerjenost k sodelavcem in usmerjenost k rezultatom medsebojno ne izključujeta. Michiganska študija je izhajala iz tega, da sta obe usmeritvi ekstrema iste dimenzije, torej naj bi izbor ene usmeritve izključeval drugo, vendar so s kasnejšim preučevanjem prišli do enakega zaključka kot pri Ohio študiji, ki trdi da sta »obe dimenziji vodenja neodvisni in se med seboj ne izključujeta« (Kovač in drugi 2004, 31). Vodja je torej lahko močno usmerjen k rezultatom in istočasno tudi k sodelavcem. Prikaz obeh dimenzij vodenja Ohio- in Michiganske študije prikazuje Ohio vodstveni kvadrat na sliki 2.6.

**Slika 2.6:** Ohio vodstveni kvadrat



Vir: Kovač in drugi (2004, 30).

Pomanjkljivost tega pristopa je predvsem v zanemarjanju situacijskih dejavnikov, ki vplivajo na proces vodenja in na posameznike. Prav tako pa ne upošteva interakcije med vodjem, vodenimi in organizacijo ter njihovega medsebojnega vplivanja. Upoštevati je potrebno tudi različne druge dejavnike, ki imajo vpliv na proces vodenja in bodo opisani v nadaljevanju.

### 2.4.3 Situacijski dejavniki vodenja

Vodenje ni samo funkcija določenih lastnosti in ravnanj vodje, temveč je potrebno upoštevati tudi druge dejavnike, na katere vodja pogosto nima velikega vpliva in morajo biti upoštevani pri izbiri vodstvenega stila. Raziskave Rutteja in Wilkeja so pokazale, da skupina ne čuti potrebe po vodji »dokler so uspešne brez njih in dokler se znotraj njih pravično delijo dobrine in koristi skupine« (Nastran Ule 2000, 391). Potreba po vodji se pojavi z večanjem velikosti skupine in se s tem pojavi tudi večja potreba po koordinaciji članov, uspešnemu reševanju konfliktov, ohranjanju zadostne stopnje motivacije in pretoka informacij med člani. To so tudi dejavniki, ki so bili merjeni z anketnim vprašalnikom in so vključeni v empiričnem delu diplomskega dela.

Situacija in skupina sta torej pomembna dejavnika vodenja. »K nalogam usmerjeni vodja na primer skupini ni potreben, če so njeni člani zelo kompetentni, če imajo veliko potrebo po samostojnosti in občutek profesionalne identitete. Podobno ni potreben odnosni vodja, če imajo člani veliko željo po neodvisnosti, če so profesionalno



usmerjeni, če so ravnodušni do skupinskega dobička, če jih delo notranje zadovoljuje in izpolnjuje itn« (Nastran Ule 2000, 391).

Fiedler opisuje stopnjo ugodnosti vodstvene situacije s pomočjo treh dimenzij, kjer sta prvi dve določeni s organizacijsko strukturo, tretja pa z osebnostnimi lastnostmi vodje. To so: (a) stopnja realne moči voditelja, (b) strukturiranost naloge (strukturirana – nestrukturirana) in (c) kakovost povezave med vodjem in vodenim (t.j. v kakšni meri razmerje med vodjem in podrejenim pripelje do zadovoljstva ali nezadovoljstva v skupini) (Kovač in drugi 2004). Fiedlerjevo opredelitev situacije je mogoče še dodatno razširiti in bolj natančno določiti njeno vsebino, saj je za izbor najustreznjšega vodstvenega ravnanja razumevanje situacije ključnega pomena. Glede na znane značilnosti situacije vodja lažje izbere svoj način ravnanja in sprejme ustrezne odločitve. »Situacijo lahko opišemo z naslednjimi značilnostmi:

- pomen, ki jo ima kakovost odločitve,
- obseg znanja in informacij vodje za samostojni sprejem odločitve,
- obseg znanja in informacij sodelavcev za samostojni sprejem odločitve,
- stopnja strukturiranosti problema,
- stopnja sprejetosti odločitve s strani sodelavcev in velikost njihovega prispevka za učinkovito izvedbo odločitve,
- verjetnost, da bodo avtokratski način odločanja sodelavci sprejeli,
- stopnja motivacije sodelavcev za doseganje postavljenih organizacijskih ciljev,
- obseg konflikta pri alternativnih rešitvah«

(Stahle v Kovač in drugi 2004, 50).

## **2.5 Teorije in aplikativni modeli vodenja**

V tem delu diplomske naloge bodo na kratko opisane najbolj vplivne teorije vodenja, ki dajejo posamezniku vpogled v širino in kompleksnost koncepta vodenja. Prav tako pa takšen kratek pregled pojmovanj vodenja ponuja kontekst za globlje razmišljanje o pomembnih vprašanjih glede procesa vodenja v praksi, vloge vodje, razvoja vodstvenih kompetenc ter nadaljnjega razvoja teorije vodenja.

### 2.5.1 Teorije osebnostnih lastnosti

V prvi polovici dvajsetega stoletja je bilo v veljavi prepričanje, da je mogoče odkriti primerne kandidate za vodstvene položaje na podlagi določenih osebnostnih lastnosti, ki naj bi jih ti posamezniki imeli. Teorije osebnostnih lastnosti zagovarjajo tezo, da naj bi ljudje podedovali določene lastnosti in značilnosti, ki jih naredijo bolj primerne za vodenje v primerjavi s posamezniki, ki teh lastnosti nimajo. Zgodnje raziskave o vodenju so temeljile na tedanji osredotočenosti psihološke znanosti, ki je bila predvsem v podedovanih lastnostih in potezah. Pogosto je identificiran tip osebnosti ali specifične značajske lastnosti, ki so skupne različnim vodjem. Veljalo je prepričanje, da je mogoče odkriti najboljši nabor osebnostnih lastnosti, predvsem s preučevanjem vodij, s predpostavko, da so lahko tudi drugi posamezniki uspešni vodje, če posedujejo te lastnosti. Pojavilo se je veliko različnih seznamov osebnostnih lastnosti vodij, ki pa pogosto niso navajali enakih ključnih značilnosti vodij, vedno pa so se pojavljale tudi nove lastnosti (Maher 2003, Bolden 2004, Mostovicz in drugi 2009). Stogdill (1974) je opredelil enega vidnejših seznamov osebnostnih značilnosti vodij, ki je prikazan na tabeli 2.4.

**Tabela 2.4:** Ključne lastnosti in spretnosti vodij po Stogdillu

| <b>Lastnosti</b>  | <b>Spretnosti</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- prilagodljiv v različnih situacijah,</li><li>- pozoren na družbeno okolje,</li><li>- ambiciozen in usmerjen k ciljem,</li><li>- jasen,</li><li>- sodelovalen,</li><li>- odločen,</li><li>- zanesljiv,</li><li>- dominanten (želja vplivati na druge),</li><li>- energičen (visoka stopnja aktivnosti),</li><li>- vztrajen,</li><li>- samozavesten,</li><li>- dobro prenaša stres,</li><li>- pripravljen prevzeti odgovornost.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- pameten (intelligenten),</li><li>- ustvarjalen,</li><li>- diplomatski in obziren,</li><li>- dober govorec,</li><li>- pozna naloge skupine,</li><li>- organiziran (upravna sposobnost),</li><li>- prepričljiv,</li><li>- socialno kompetenten.</li></ul> |

Vir: Stogdill (1974).

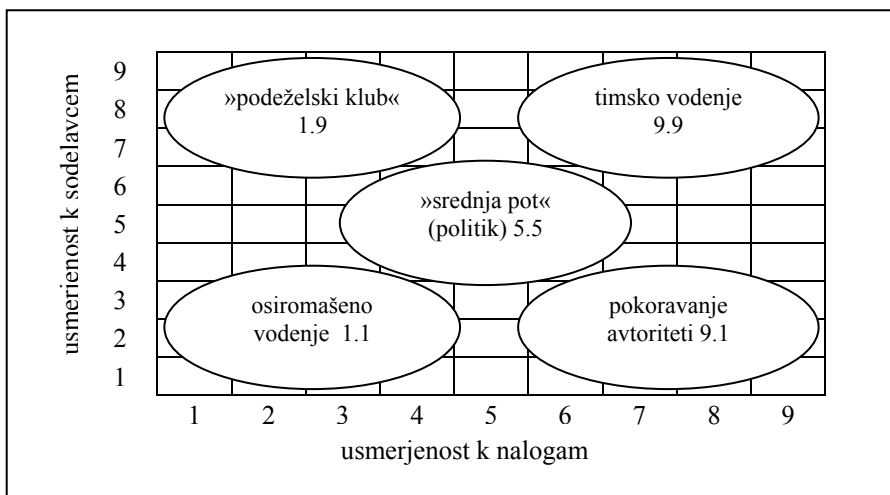
V sedanjem času je že načeloma sprejeto dejstvo, da nikoli ne bo identificiran dokončen skupek osebnostnih lastnosti vodij. Če vodenje razlagamo z osebnostnimi lastnostmi, se pojavi pomembno vprašanje, kako razložiti posameznike, ki prav tako imajo te lastnosti, pa vendar niso na vodstvenih položajih.

### 2.5.2 Behavioristična teorija

Behavioristična teorija vodenja temelji na predpostavkah, da vodje niso rojeni, ampak to postanejo, ter da uspešno vodenje temelji na točno določenem vedenju, ki se ga je mogoče priučiti. Ta paradigma pri vodjih ne raziskuje njihovih prirojenih lastnosti in zmogljivosti, temveč se osredotoča na to, kar vodje dejansko počnejo. Če je namreč uspeh opredeljen s točno določenim ravnanjem, potem naj bi bilo relativno enostavno za posameznike, da ravnajo na enak način in dosežejo uspeh. Behavioristična teorija je naredila vodstveni razvoj dostopen vsem, medtem ko so predhodno psihometrične ocene ločile med posamezniki, ki imajo potencial vodstvo, od tistih, ki nikoli ne bodo mogli voditi.

Eden od behaviorističnih modelov vodenja je tudi vedenjska mreža Blake – Mouton, ki je prikazana na sliki 2.7 in deloma izhaja iz Ohio vodstvenega kvadrata, saj vključuje dimenziji usmerjenosti k sodelavcem in k nalogam. Iz mreže izhaja pet različnih stilov vodenja: (a) (1.1) osiromašeno vodenje, kjer vodja v svoje delo vlaga minimalni napor in ne izraža skrbi za zadovoljstvo zaposlenih ali delovne cilje; (b) (1.9) vodja, ki vodi zaposlene kot v "podeželskem klubu", je pozoren na potrebe zaposlenih in je z njimi razvil globoke medosebne odnose, vendar na račun doseganja rezultatov; (c) (5.5) vodja, ki uporablja "srednjo pot" deluje kot politik, saj sklepa kompromise, želi ohraniti status quo in se izogniti kakršnim koli težavam. Želi se osredotočiti na produktivnost, vendar ne na račun morale njegove ekipe; (č) (9.1) avtoritarni vodja se osredotoča skoraj izključno na doseganje rezultatov. To je vodenje na podlagi nadzora, zahtev in moči, zaposleni pa so obravnavani kot sredstvo za doseganje delovnih ciljev; (d) (9.9) timsko vodenje dosega visoko uspešnost zaposlenih, saj zaposleni ponotranjijo organizacijske cilje. Takšno vodenje je participativno, odprto in sodelovalno. Ob tem je potrebno poudariti, da model ne izpostavlja nobenega od navedenih stilov vodenja kot najboljšega (Kovač in drugi 2004).

**Slika 2.7:** Vedenjska mreža Blake – Mouton



Vir: Kovač in drugi (2004, 41).

### 2.5.3 Participativno vodenje

Sodelovanje pri odločanju izboljša razumevanje situacije in možnih težav s strani tistih, ki morajo izvesti sprejete odločitve. Teorija participativnega vodenja temelji na predpostavkah, da so posamezniki (a) bolj predani ciljem, kjer so bili vključeni v proces odločanja; (b) manj tekmovalni in bolj sodelovalni, kadar imajo skupne cilje; (c) bolj predani drug drugemu, kadar skupaj sprejemajo odločitve in so zato tudi bolj predani odločitvi sami in (č) da več posameznikov sprejema boljše odločitve, kot en človek sam.

Psiholog Rensis Likert je opredelil štiri glavne stile vodenja, predvsem glede na značilnosti procesa odločanja in stopnjo vključenosti članov skupine v odločanju. Stili vodenja po Likertu so prikazani na tabeli 2.5 in so naslednji: (a) izkoriščevalsko avtoritarni, kjer vodja ne kaže veliko skrbi za podrejene in uporablja metode, kot so grožnje in ustrahovanje za doseganje želenega ravnanja. Komunikacija v celoti poteka od zgoraj navzdol, (b) dobronamerno avtoritarni, kjer vodja kaže določeno stopnjo skrbi za podrejene in izvaja nekakšno »dobronamerno diktaturo«, v kateri vodja uporablja nagrade za spodbujanje motivacije podrejenih in dopušča možnost diskusije o odločitvah, čeprav je odločanje o pomembnih stvareh še vedno izključno centralno, (c) podporno participativni, kjer komunikacija poteka tudi od spodaj navzgor in vodja dejansko upošteva mnenja podrejenih, čeprav še odločitve še vedno večinoma sprejema sam, (č) kooperativno participativni, ki vključuje največjo možno mero sodelovanja članov skupine pri odločanju (Kovač in drugi 2004).

**Tabela 2.5:** Značilnosti posameznih sistemov vodenja po Likertu

|                           | Avtoritarni sistem  |                             | Participativni sistem           |   |
|---------------------------|---------------------|-----------------------------|---------------------------------|---|
|                           | izkoriščevalski     | dobronamerni                | podporni                        | kooperativni  |
| <i>Motivacija</i>         | eksistenčna varnost | temeljne osebne potrebe     | osebne potrebe                  | celotna skala posameznikovih potreb                 |
| <i>Komunikacija</i>       | vertikalna          | vertikalna                  | vertikalna                      | lateralna   |
| <i>Interakcija</i>        | majhna              | majhna                      | zmerna                          | intenzivna  |
| <i>Definiranje ciljev</i> | ukazi               | ukazi z možnostjo diskusije | oblikovanje ciljev po diskusiji | oblikovanje ciljev kot rezultat skupinske diskusije |

Vir: Kovač in drugi (2004, 41).

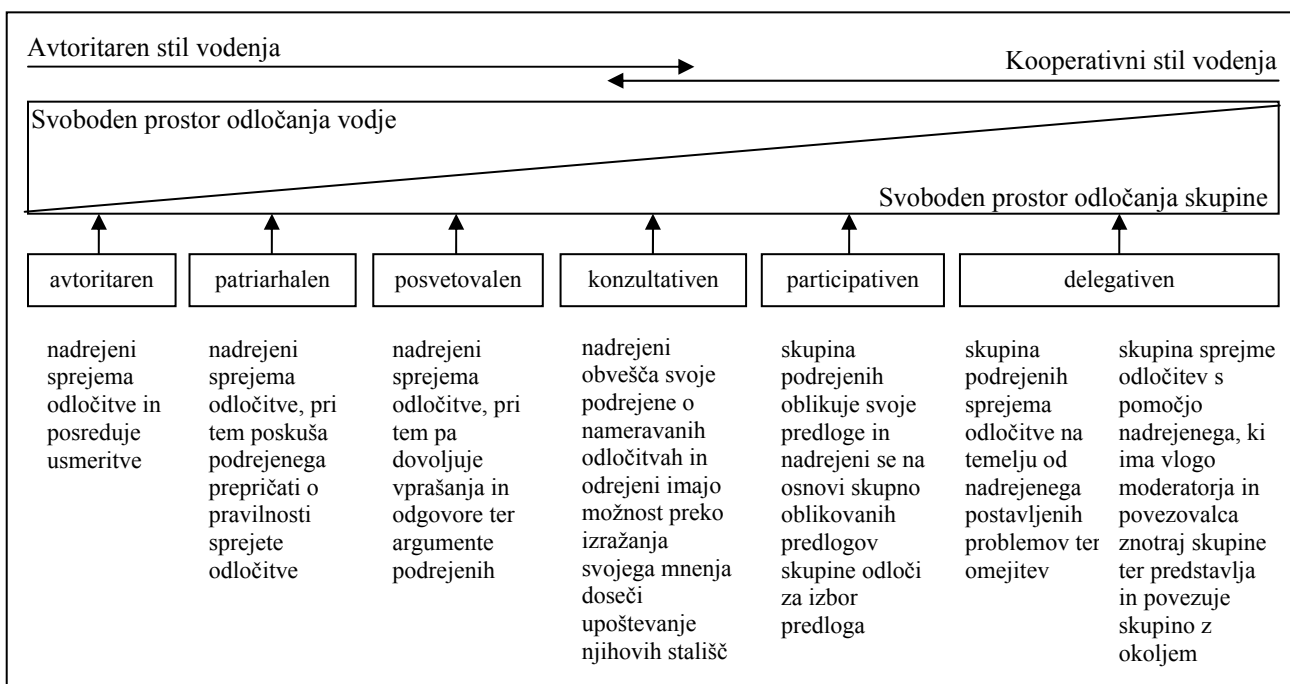
### 2.5.4 Situacijska teorija

Situacijska teorija vodenja temelji na predpostavki, da je najboljši način vodenja odvisen od različnih situacijskih dejavnikov. »Situacijski vodja stil vodenja spreminja v skladu s tem, s kom ima opravka, in v skladu s trenutno situacijo« (Blanchard in drugi 1995, 30). Učinkoviti vodja pri odločanju ne sledi le svojemu najljubšemu stilu vodenja, temveč pri svojem ravnanju upošteva specifične dejavnike določene situacije, vključno z motiviranostjo in sposobnostmi sledilcev. Zagovorniki situacijske teorije vodenja so izoblikovali šest spremenljivk, ki naj bi jih upošteval vodja pri svojem odločanju. To so motiviranost podrejenih, sposobnost podrejenih in jasnost vlog, organizacija dela in procesov, sodelovanje in kohezivnost skupine, dostopnost virov in podpora ter potreba po sodelovanju z drugimi (zunanji) skupinami. Situacijski vodje stremijo k obvladovanju zunanjih dejavnikov, pridobitvi pomembnih virov in sredstev, obvladovanju potreb skupine ter obvladovanju struktur in kulture skupine. »Tri spretnosti situacijskega vodje so fleksibilna uporaba različnih stilov vodenja, diagnosticiranje potreb ljudi, ki jih vodja nadzoruje in doseganje dogovora z njimi o določenem stilu vodenja, ki jim je s strani vodje potreben« (Blanchard in drugi 1995, 31).

Slika 2.8 prikazuje stile vodenja Tannenbaumu and Schmidtu, ki sta identificirala tri stile, ki usmerjajo ravnanje vodij: situacija, vodeni in vodja. To kaže na visoko stopnjo raznolikosti stilov vodenja, ki jih vodja lahko uporabi, od avtoritarnega, kjer nadrejeni sam sprejema odločitve in posreduje usmeritve do delegativnega, kjer odločitve sprejema skupina in ima vodja le vlogo moderatorja, ki povezuje skupino z okoljem. Za

uspešnega vodjo ni dovolj samo preceniti verjetnosti, da bodo podrejeni sprejeli njegove odločitve, temveč tudi pomembnost doseganja rezultatov. V kritičnih situacijah vodje običajno uporabljajo bolj direktiven stil vodenja predvsem zaradi velikega tveganja in posledic v primeru neuspeha.

**Slika 2.8:** Stili vodenja po Tannenbaumu in Schmidt



Vir: Kovač in drugi (2004, 25).

### 2.5.5 Transformacijsko in transakcijsko vodenje

Transakcijska teorija temelji na predpostavkah, da je mogoče posameznikovo motivacijo usmerjati z nagradami in kaznimi ter da družbeni sistemi najboljše delujejo ob prisotnosti jasne hierarhije. Teorija zagovarja trditev, da ko posameznik sprejme zaposlitev, sprejme tudi avtoriteto vodje in da je temeljni namen podrejenega, izvrševanje nalog po navodilih vodje.

Transakcijski vodja ustvarja jasne strukture, ki podrejenim sporočajo, kaj je zahtevano od njih, in nagrade za dosledno sledenja navodilom. Kazni niso vedno omenjene, vendar so dobro razumljene. Prav tako so prisotni tudi formalni sistemi discipliniranja. Posameznik najprej dobi zaposlitev, plačo in druge ugodnosti, organizacija (in posredno vodja) pa pridobi avtoriteto nad podrejenimi. Ko transakcijski vodja dodeli delo na zaposlenemu, je slednji v celoti odgovoren za rezultate, ne glede na to, ali zaposleni

razpolaga z viri in sposobnostmi, da delo tudi opravi. V primeru neuspeha, je zaposleni osebno kriv in kaznovan za njegov neuspeh (tako kot je tudi nagrajen za uspeh). Za transakcijsko vodenje je značilen management z izjemami, tj. dokler nekaj deluje z določeno zmogljivostjo in rezultati ne potrebuje pozornosti. Preseženim pričakovanjem sledi pohvala in nagrada, medtem ko rezultatom pod pričakovanji sledijo korektivni ukrepi (Bolden 2004).

Transformacijska teorija vodenja temelji na predpostavkah, da zavedanje o pomembnosti nalog motivira posameznike in da osredotočenje na skupino zagotavlja boljše rezultate. Bass (1990) je transformacijsko vodenje definiral z vidika, kako vodjo doživljajo podrejeni, ki naj bi svojemu vodji zaupali, ga spoštovali in cenili ter je opredelil tri načine, s katerimi lahko vodje preoblikujejo (transformirajo) svoje podrejene: (a) povečanje zavesti podrejenih o pomembnosti in pomenu naloge, (b) osredotočanje podrejenih najprej na skupino in organizacijske cilje, namesto na lastne interese, (c) aktiviranje potreb višjega reda. Bass ugotavlja, da transformacijsko vodenje temelji na štirih moralnih temeljih: idealizirani vpliv, navdihujoča motivacija, intelektualna stimulacija in individualna obravnava, in treh moralnih vidikih: moralni značaj vodje, vrednote vgrajene v vodjevi viziji, artikulacijo, in program (ki ga podrejeni sprejemajo ali zavrnejo) ter moralnost družbeno-etičnih odločitev in skupno delovanje vodij in podrejenih. Značilnosti in razlike med transakcijskim in transformacijskim vodenjem so prikazane na tabeli 2.6.

**Tabela 2.6:** Značilnosti transakcijskega in transformacijskega vodenja

| <b>Transakcijsko vodenje</b>   | <b>Transformacijsko vodenje</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- gradi na človekovi potrebi, da opravi svoje delo in zasluži za preživetje,</li> <li>- opira se na moč in položaj,</li> <li>- odraža se v vsakodnevnih opravilih,</li> <li>- usmerjeno je h kratkoročnosti in konkretnosti,</li> <li>- osredotoča se na taktične probleme,</li> <li>- zanaša se na medsebojne odnose, da bodo spodbudili interakcijo med ljudmi,</li> <li>- izpolnjuje pričakovanja posameznih vlog z željo po učinkovitem delu znotraj obstoječega sistema,</li> <li>- podpira strukture in sisteme, ki maksimizirajo učinkovitost in zagotavljajo kratkoročen profit.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gradi na človekovi potrebi po smislu,</li> <li>- opira se na smotre in vrednote, norme in etiko,</li> <li>- presega vsakodnevna opravila,</li> <li>- usmerjeno je k dolgoročnim ciljem, ne da bi s tem ogrozilo posameznikove vrednote in načela,</li> <li>- osredotoča se bolj na poslanstvo in strategije,</li> <li>- sprošča človeški potencial – identificiranje in razvoj novega talenta,</li> <li>- oblikuje in spreminja delovna mesta, da postanejo smiselna in predstavljajo izziv,</li> <li>- medsebojno usklajuje notranje strukture in sisteme, da se okrepijo glavne vrednote in cilji</li> </ul> |

Vir: Bolden (2004, 11).

### 2.5.6 Avtentično vodenje

Razvoj avtentičnega vodenja je na področju organizacijskega vodenja relativno novo področje, ki je začelo pritegovati pozornost po razvoju šole pozitivnega organizacijskega vodenja (Luthans in Yousseff 2004). Pojem avtentičnosti pomeni, da »posameznik deluje v skladu z resničnim jazom, izraža sebe na načine, ki so skladni z notranjimi mislimi in občutki, torej izraža lastno identiteto« (Avolio in Gardner 2005, 320). Avtentični vodje so tisti, ki se globoko zavedajo, kako mislijo in ravnajo, drugi pa jih dojemajo kot osebe, ki se zavedajo lastnih in tujih vrednot, znanja in prednosti ter tudi širšega okvira, znotraj katerega delujejo, so samozavestni, polni upanja, optimistični, prožni in imajo močno moralno zavest.

Empirične raziskave kažejo, da avtentično vodenje sestavljajo štirje elementi (Walumbwa in drugi 2008; Caza in drugi 2010): (a) samozavedanje, ki pomeni temeljito poznavanje lastnih prednosti, slabosti in drugih značilnosti, (b) transparentnost v odnosih, tj. pristno delovanje posameznika v odnosih z drugimi, (c) zbiranje in uporaba ustreznih, objektivnih informacij, zlasti tistih, ki izzivajo posameznikova predhodna prepričanja, in (č) ponotranjena moralna perspektiva, ki se nanaša na samo-regulacijo in samo-odločanje, v nasprotju z ravnanjem izključno v skladu z zahtevami situacije. Na tej podlagi je avtentično vodenje opredeljeno kot »vedenjski vzorec vodenja, ki temelji na pozitivnih psiholoških značilnostih in pozitivnem etičnem okolju z namenom spodbujanja samozavedanja, notranje-vodenega moralnega delovanja, uporabi relevantnih informacij in transparentnosti v odnosih vodje ter gradi na osebnem razvoju sledilcev« (Walumbwa in drugi 2008, 94).

Avtentični vodje z osebnim identificiranjem s sodelavci in z organizacijo pri sodelavcih spodbujajo aktivnost, motivacijo, zavezanost in zadovoljstvo, kar je pogoj, da zaposleni neprestano izboljšujejo svoje delo. »Ker proces avtentičnega delovanja prehaja na vse zaposlene, ti posledično delujejo podobno, ta pa vpliva na vodjo, sodelavce, kupce in druge zainteresirane deležnike učeče se organizacije. Končni učinek avtentičnega vodenja je viden v tem, da skozi čas avtentični vodje postanejo temelj pozitivne organizacijske kulture in širše družbe« (Dimovski in drugi 2009, 107).



## 2.6 Prihodnost vodenja

Tehnološki in družbeni razvoj vplivata na spremembe v naravi dela. V tem dinamičnem in spremenljivem okolju je vodenje dojet kot ključni dejavnik uspeha. Kljub temu, da sposobnosti, orodja in značilnosti uspešnih vodij ostajajo bolj ali manj nespremenjeni, morata njihova kombinacija in način uporabe postajati vse bolj fleksibilna in usklajena s kontekstom. Sodobni vodja mora biti vse bolj prilagodljiv ter vnašati smisel v negotove in kompleksne situacije. V ospredje prihajajo kompetence, kot so odprtost, empatija, integriteta in samozavedanje, ki zahtevajo vse več participativnega vodenja v organizacijah, ki od vodje ne zahteva samo vključitev zaposlenih, temveč tudi poslušanje, sprejemanje povratnih informacij in delegiranje odgovornosti. Vse pomembnejša se kaže potreba po razvoju kulture vodenja, v kateri lahko posamezniki uspejo in se razvijajo, in v povezavi s tem zgodnje identificiranje, razvoj in podpora potencialnim vodjem v organizaciji (Bolden 2004; Wang in drugi 2011). »Organizacije, ki sistematično izbirajo, usposablajo in vzgajajo ljudi za vodstvene in upravljaljske naloge, pridobivajo s tem kritično prednost« (Krause 1999, 27).

Sodobne raziskave kažejo na vse večji poudarek na moralni, socialni in etični odgovornosti vodij. Organizacije vseh tipov bodo vse bolj primorane upoštevati potencial za vodenje vseh zaposlenih, ne le zgornjega managementa in ponovno definirati svoje razumevanje vodenja. V prihodnosti bo vodenje za organizacije zagotovo ostalo osrednjega pomena, kot je bilo to do sedaj, verjetno pa se bodo pojavile različne nove oblike in pristopi k vodenju (Bolden 2004; Martin 2009).

Na podlagi situacijskih in psiholoških pogojev v spreminjajočem se sodobnem poslovnem okolju so kadrovske strokovnjaki oblikovali seznam sposobnosti in kompetenc vodij, ki jih dojemajo kot ključne in temeljne za prihodnje srednjeročno obdobje. Kompetence vodij so bile razvrščene po pomembnosti za določeno poslovno okolje in so podrobneje opredeljene v tabeli 2.7 (O'Brien in Robertson 2009, 373).

**Tabela 2.7:** Organizacijske in vodstvene posledice sodobnih trendov

| <b>Trend</b>  | <b>Poslovne implikacije</b>  | <b>Organizacijske/vodstvene implikacije</b>   |
|---|--|---|
| Povečana digitalizacija in uporaba individualiziranih, inteligentnih, interaktivnih in integrativnih tehnologij | Skupine, ki se same vodijo; decentraliziranost odločanja; povečana participacija; manj nadzora; avtomatiziran outsourcing; virtualne skupine; večja mobilnost            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- manj osrednjega managementa,</li> <li>- potreba po opolnomočenju, ne po nadzoru,</li> <li>- potreba po povezovanju na nekonvencionalne načine</li> </ul>   |
| Družba 24/7   | Stalne motnje; neomejen dostop do informacij; potreba po stalni povezanosti; več izgorevanja in stresa; pritisk na strukture, procese in sisteme                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sposobnost ohranjanja osredotočenosti in zbranosti na trenutno nalogo,</li> <li>- pravilno in hitro odločanje,</li> <li>- potreba po upravljanju s prioritetai,</li> <li>- potreba po prilagodljivih strukturah, procesih in sistemih</li> </ul>   |
| Nenehne inovacije   | Večje soustvarjanje; integrirana vozlišča znanja; naraščanje posredniških storitev   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- potreba po ohranjanju in izkoriščanju raznolikosti, domišljije in ustvarjalnosti</li> <li>- sposobnost prepoznati in izkoristiti pojavljajoče priložnosti</li> <li>- potreba po veščinah desne možganske hemisfere</li> </ul>  |
| Hitre in moteče spremembe, večja kompleksnost in negotovost   | Preobremenjenost z informacijami; pomanjkanje pozornosti; vse bolj kompleksne zahteve deležnikov   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- duševna fleksibilnost in prilagodljivost</li> <li>- prožnost in odpornost</li> <li>- sposobnost obvladovanja kompleksnosti okolja</li> <li>- in ostati osredotočen pod velikim pritiskom</li> <li>- sprejemanje odločitev brez poznavanja vseh dejstev</li> <li>- potreba, da je delo zabavno in igrivo</li> </ul> |
| Pomanjkanje delavcev znanja in ustvarjalnega razreda  | Talent kot primarni vir konkurenčne prednosti; premik od institucionalizacije k personalizaciji; vse več težav s pridobivanjem dodane vrednosti od novih delavcev znanja | <ul style="list-style-type: none"> <li>- potreba po premiku v smeri posameznikove odgovornosti in nadzora</li> <li>- prilagojene in motivacijske osebne možnosti</li> <li>- potreba po povezovanju s posameznikovimi strastmi, vrednotami in namenom</li> </ul>   |
| Več-etnični trg dela  | Pritisk biti izbrani zaposleni; raznolikost vrednot; priznavanje raznolikih izobraževalnih in jezikovnih standardov  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- upravljanje kulturne raznolikosti na delovnem mestu</li> <li>- potreba po trans-kulturni in intra-nacionalni miselnosti</li> </ul>   |
| Povezanost  | Vse večja pomembnost inter-organizacijski in intra-  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- odnosi pomembnejši od poslov</li> </ul>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | organizacijskih mrež   | - zaupanje postane ključnega pomena   |
| Lokalizacija                             | Nove interakcije med globalnim in lokalnim; naraščajoča potreba po lokalnem talentu in sposobnostih                              | - sposobnost obvladovanja konkurence in povezovanje z njo<br>- sposobnost prilagajanja zahtevam lokalnega okolja  |
| Povečana cinizem in globalna anksioznost | Povečani paternalizem; zahteve po večjem prispevku gospodarskih družb; zahteve po pravičnosti in odgovornosti gospodarskih družb | - povečana potreba po zaupanju, preglednosti, verodostojnosti in odgovornosti<br>- velike strateške naložbe v družbeno odgovornost in družbeno sodelovanje podjetij |

Vir: O'Brien in Robertson (2009, 374-375).

### **3 PSIHOLOŠKI KAPITAL ORGANIZACIJE**

Že sredi 20. stoletja je psiholog Abraham Maslow trdil, da se psihologija osredotoča predvsem na preučevanje bolezni in vedenjskih disfunkcionalnosti, zato je predlagal večjo uravnoteženost področja s proučevanjem osebne rasti, zadovoljstva, optimizma in aktualizacije človeškega potenciala (Avey in drugi 2010a, 19). Pozitivna psihologija se torej osredotoča na gradnjo posameznikovih prednosti in vzpostavitev pozitivnega organizacijskega vedenja. Psiholog Fred Luthans (2002, 59) definira pozitivno organizacijsko vedenje kot »raziskovanje in uporabo psiholoških kapacitet in prednosti človeških virov, ki jih je mogoče meriti, razvijati in z njimi učinkovito upravljati za izboljšanje uspešnosti.« Kriteriji za konstrukte pozitivnega organizacijskega vedenja so sledeči: (1) morajo temeljiti na teoriji, raziskovanju in veljavnem merjenju; (2) morajo biti situacijski (v nasprotju z bolj trajnimi dispozicijskimi konstrukti) in s tem imeti možnost razvoja; ter (3) morajo imeti vpliv na uspešnost posameznika (Luthans 2002; Luthans in Youssef 2007; Luthans in drugi 2007). Izhajajoč iz Luthansove definicije sta ravno merljivost in možnost upravljanja človeških virov nujna pogoja za nadaljnje raziskovanje in oblikovanje orodij, ki jih je mogoče uporabiti v praksi. »Splošni cilj pozitivne psihologije je ustvariti organizirane sisteme, ki aktualizirajo človeški potencial« (Peterson in Spiker 2005, 154).

#### **3.1 Človeški viri kot vir konkurenčne prednosti**

Konkurenčna prednost organizacije izhaja iz virov, ki jih konkurenti težko posnemajo, ker presegajo njihova finančna sredstva in strateške vire ali zato, ker so specifični in močno povezani z organizacijsko zgodovino, kulturo, strukturo in procesi. Informacijska tehnologija, ki je bila še do nedavnega glavni vir konkurenčne prednosti, je sedaj množično na voljo na trgu po vse bolj nizkih cenah. Tradicionalni kapital, kot so na primer finance, zgradbe, oprema in tehnologija, je predvsem zaradi svoje kratkoročnosti, needinstvenosti in neobnovljivosti vse manj vir trajnostne konkurenčne prednosti organizacij (Luthans in Youssef 2004, 144-145). Upravljanje s človeškimi viri je v času zaostrenih finančnih razmer, zmanjšanje števila zaposlenih, »outsourcinga« in drugih gospodarskih izzivov bolj kot kdajkoli prej dojeno kot kapitalska investicija. Številne raziskave kažejo, da morajo organizacije za razvoj in trajnost konkurenčne prednosti razviti ustrezne strategije upravljanja s človeškimi viri z upoštevanjem dejavnikov, ki so edinstveni, predstavljajo vrednost za organizacijo, so kontekstualno

specifični, kumulativni, obnovljivi, nezamenljivi in jih je težko posnemati (Toor in Ofori 2010, 341). Na tabeli 3.1 je prikazan povzetek in medsebojna primerjava najbolj pogostih virov konkurenčne prednosti glede na uveljavljene kriterije, ki jo določajo.

**Tabela 3.1:** Primerjava virov konkurenčne prednosti organizacije

|                              | Dolgoročnost | Edinstvenost | Kumulativnost | Povezljivost | Obnovljivost |
|------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| <b>Tradicionalni kapital</b> |              |              |               |              |              |
| Finančni                     | ✗            | ✗            | ✓             | ✗            | ✗            |
| Strukturni/fizični           | ✓            | ✗            | ✓             | ?            | ?            |
| Tehnološki                   | ✗            | ✗            | ✗             | ?            | ✗            |
| <b>Človeški kapital</b>      |              |              |               |              |              |
| Eksplicitno znanje           | ?            | ✗            | ✓             | ✗            | ?            |
| Tacitno znanje               | ✓            | ✓            | ✓             | ✓            | ✓            |
| <b>Socialni kapital</b>      |              |              |               |              |              |
| Mreže                        | ?            | ✓            | ✓             | ✓            | ?            |
| Norme in vrednote            | ✓            | ✓            | ✓             | ✓            | ✓            |
| Zaupanje                     | ✓            | ✓            | ✓             | ✓            | ✓            |
| <b>Psihološki kapital</b>    |              |              |               |              |              |
| Samozavest                   | ✓            | ✓            | ✓             | ✓            | ✓            |
| Upanje                       | ✓            | ✓            | ✓             | ✓            | ✓            |
| Optimizem                    | ✓            | ✓            | ✓             | ✓            | ✓            |
| Prožnost                     | ✓            | ✓            | ✓             | ✓            | ✓            |

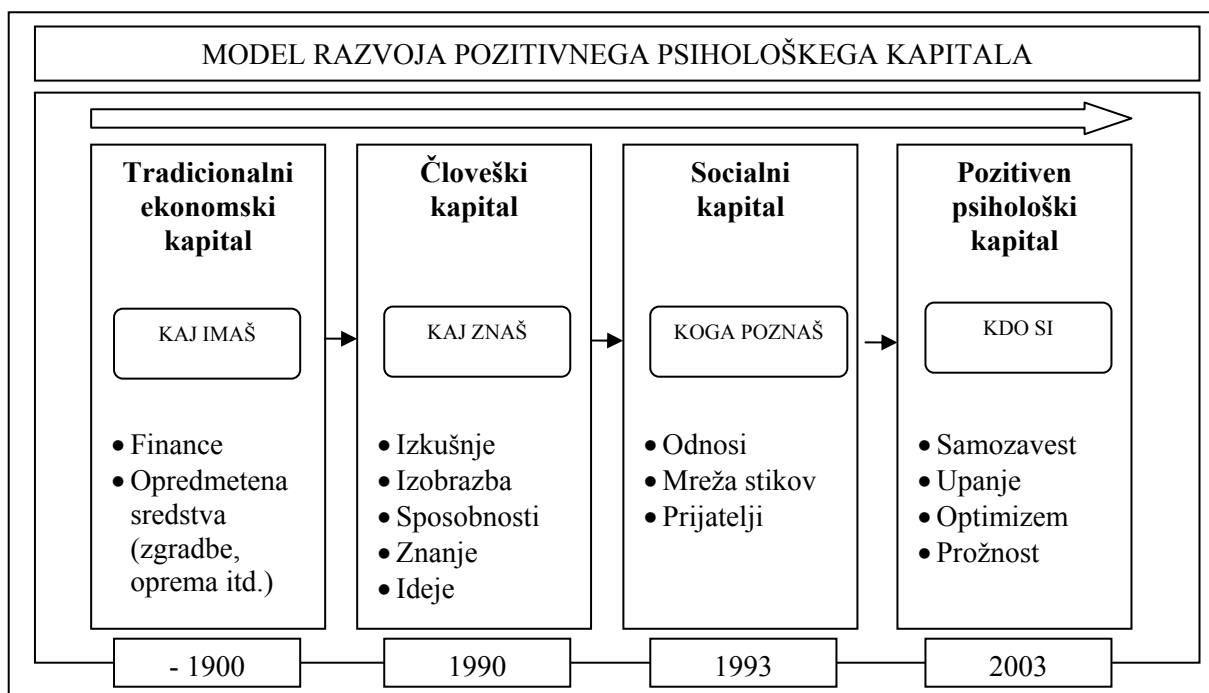
Vir: Luthans in Youssef (2004, 145).

V okviru človeškega (intelektualnega) kapitala je eksplicitno znanje dokaj enostavno kopirati, saj stroški izobrazbe niso tako izključujoči kot nekoč, številne organizacije pa tudi plačajo šolnine in si s tem zagotovijo visoko kvalificirano delovno silo. Tudi delovne izkušnje zaposlenih niso nedosegljive za konkurenčne organizacije, saj te vabijo sposoben kader drugih organizacij, da se pridružijo njim. Nenazadnje, v sodobnem, na znanju temelječem in visoko tehnološkem, okolju znanje, izkušnje in večina zelo hitro zastarajo, včasih celo preden jih posamezniki lahko uporabijo. Tacitno (tiho) znanje je, po drugi strani, dolgoročno ter zahteva veliko zavzetosti na strani organizacije, managementa in zaposlenih. Prav tako je edinstveno, kumulativno in povezljivo, vendar ga je težko meriti, njegov učinek pa se pokaže šele po nedoločenem časovnem obdobju (Luthans in Youssef 2004, 146).

Luthans in Youssef (2004, 149) definirata socialni kapital kot »vrednost odnosov med ljudmi in različnih mrež, ki jim posamezniki pripadajo in jih sčasoma razvijajo.« Ti odnosi in mreže se razvijajo preko medsebojnega povezovanja, norm in zaupanja. Ker zaposleni posredno in neposredno sodelujejo med seboj in z drugimi osebami, so odnosi in povezave med njimi zelo pomembni za uspešnost organizacije (Peterson in Spiker 2005, 160).

Psihološki kapital je podoben zgornjima dvema konceptoma, predvsem v tem, da je neoprijemljiv dejavnik in lahko predstavlja vir konkurenčne prednosti organizacije. Enako kot naravni viri, denar ali oprema, psihološki kapital lahko vpliva na organizacijsko uspešnost, saj psihološka stanja zaposlenih predstavljajo potencialni vir izboljšanja delovne uspešnosti (Luthans in drugi 2007; Caza in drugi 2010, 54). Psihološki kapital kot konstrukt gradi na že obstoječih dejavnikih ekonomskega/finančnega, človeškega in socialnega kapitala in tako doda vrednost temu, kar organizacija že ima (tj. finančni kapital), kar ve in zna (tj. človeški kapital), koga pozna (tj. socialni kapital) in se razvija od tega, kar je v sedanjosti k temu, kar lahko postane v prihodnosti. Raziskave s področja upravljanja človeških virov so pokazale, da psihološki kapital dodaja vrednost človeškemu in socialnemu kapitalu (Luthans in Youssef 2007, 335), vpliva na uspešnost zaposlenih in je trajnostni vir konkurenčne prednosti za organizacijo (Peterson in Spiker 2005, 157). Ko je enkrat ustvarjena pozitivna doprinosna vrednost psihološkega kapitala, organizacije pridobijo prednosti, kot so večja pripadnost in produktivnost zaposlenih ter manjša fluktuacija in retencija organizacijskega znanja (Peterson in Spiker 2005, 161). Tabela 3.1 prikazuje razvoj v pojmovanju človeških virov po Luthansu.

**Slika 3.1:** Luthansov model pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Dimovski in drugi (2009, 120).

### 3.2 Koncept psihološkega kapitala

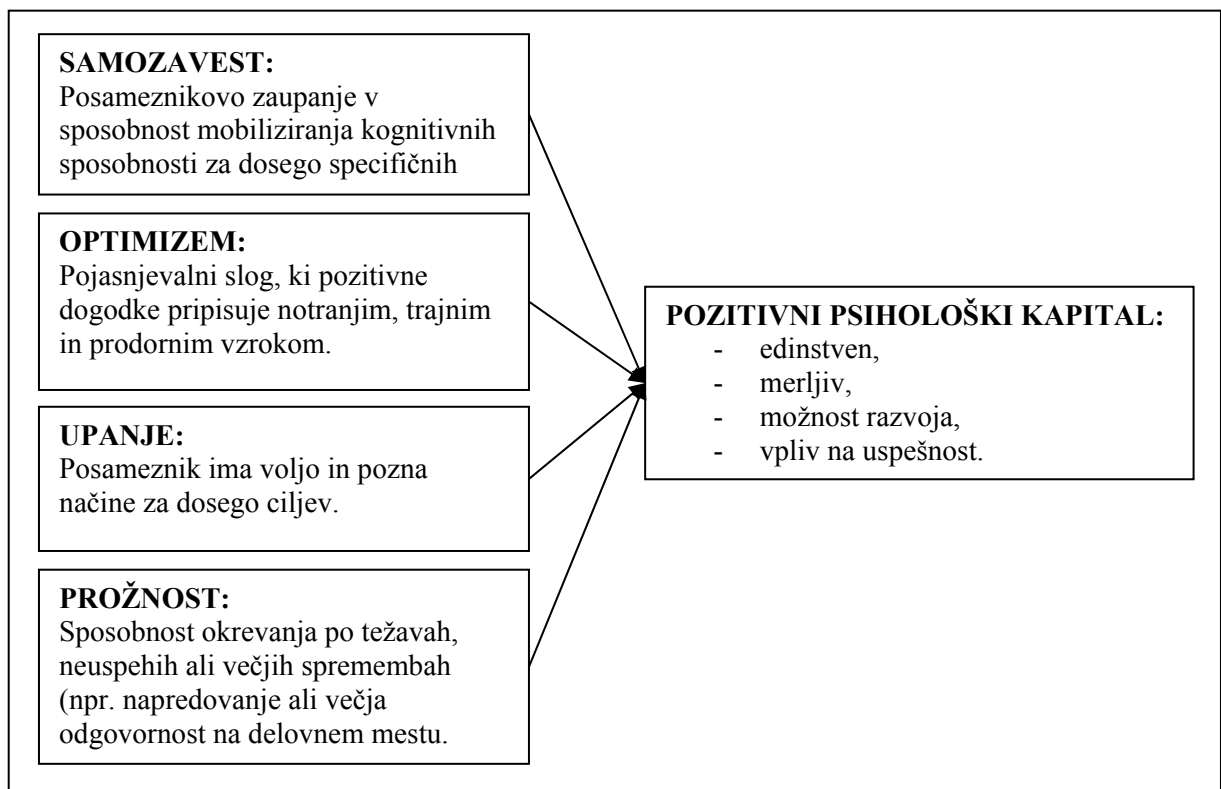
Številni teoretiki pozitivnega organizacijskega vedenja (Luthans in Youssef 2004; Luthans in drugi 2006; Luthans in Youssef 2007; Luthans in drugi 2007; Avey in drugi 2010b; Toor in Ofori 2010) zagovarjajo tezo, da psihološki kapital prispeva največji delež h konkurenčnim prednostim organizacij v primerjavi z bolj uveljavljenimi koncepti kot so fizični, finančni, socialni ali človeški (intelektualni) kapital. Psihološki kapital je definiran kot

*posameznikovo pozitivno psihološko razvojno stanje, ki je opredeljeno z: (1) imeti samozavest za soočanje z izzivi in vlaganje potrebnega truda za njihovo uspešno razrešitev; (2) pozitivna (optimistična) pričakovanja uspeha v sedanjosti in v prihodnosti; (3) vztrajanje pri doseganju ciljev in, ko je potrebno, spremeniti pot do cilja; in (4) ob problemih in težavah vzdržati in nadaljevati z enako ali celo večjo motivacijo za dosego uspeha (Luthans in drugi 2007, 3).*

Koncept psihološkega kapitala se osredotoča na pozitivno motivacijo, ki posameznika vodi v delovanje, in je konstrukt, ki ga skupaj tvorijo temeljne psihološke dimenzije samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Te so, kot to zahteva teorija pozitivnega

organizacijskega vedenja, pozitivne, merljive, edinstvene znotraj posamezne organizacije (kar kaže na težavnost kopiranja in na potencialno (trajnostno) konkurenčno prednost), jih je moč razvijati, z njimi upravljati in imajo vpliv na uspešnost posameznika (kar je dejansko pomembno v praksi in v organizacijah). Zaradi neoprijemljivosti posameznih dimenzij psihološkega kapitala jih vodilni v podjetju pogostokrat spregledajo. Kljub temu skupaj tvorijo novo in edinstveno celoto, tj. psihološki kapital, ki kaže na pozitivnost posameznikovega življenja na delovnem mestu (Avey in drugi 2010c, 386-387; Page in Donohue 2004; Dimovski in drugi 2009, 121). Slika 3.2 prikazuje temeljne psihološke dimenzije, ki tvorijo koncept pozitivnega psihološkega kapitala.

**Slika 3.2:** Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Luthans in Youssef (2004, 152).

Uveljavljanje koncepta psihološkega kapitala zahteva spremenjeno organizacijsko ideologijo, ki zaposlene dojema kot vir samozavesti, optimizma, upanja in prožnosti. Ta nova oblika kapitala ne nasprotuje obstoječim potrebam tradicionalnega, človeškega in socialnega kapitala, temveč zahteva dolgoročno in novo vizijo s spremenjeno strateško usmerjenostjo. Ključno spoznanje za doseganje konkurenčne prednosti organizacije je,



da mora organizacija prilagoditi pristope upravljanja s človeškimi viri v smeri razvoja in upravljanja psihološkega kapitala glede na situacijo. S tem psihološki kapital postane količina, ki je edinstvena in specifična za organizacijo (Luthans in Youssef 2004, 157; Dimovski in drugi 2009, 120-121).

Z organizacijskega vidika je eden najbolj pomembnih vidikov psihološkega kapitala njegova relativno trajna, pa vendarle spremenljiva, narava. Je bolj trajen kot druga spremenljiva posameznikova psihološka stanja (npr. razpoloženja, afekti) in bolj spremenljiv kot posameznikove dokaj trajne lastnosti (npr. osebnost, temperament). Psihološki kapital je dovolj trajen, da na dolgi rok vpliva na posameznikovo vedenje in uspešnost, hkrati pa ostaja dojemljiv za spreminjanje in razvoj. Lastnost relativne spremenljivosti psihološkega kapitala kot celote in podobnost s psihološkimi stanji posameznika, v nasprotju z rigidnostjo in tajnimi lastnostmi, se nanaša tudi na vse njegove temeljne dimenzije, samozavest, optimizem, upanje in prožnost (Caza in drugi 2010, 54-55; Avey in drugi 2010c, 389).

Narava posameznih dimenzij psihološkega kapitala je takšna, da razlikovanje med njimi ni vedno jasno (npr. upanje je lahko zlahka zamenjamo z optimizmom). Za večjo trdnost koncepta, bolj relevantno nadaljnje raziskovanje in jasnejšo predstavitev psihološkega kapitala bodo v nadaljevanju opredeljene tudi posamezne dimenzije, razlike med njimi in njihov edinstven prispevek k integrirani celoti.

### **3.2.1 Samozavest**

»Samozavest izhaja iz obsežnih teoretičnih in empiričnih raziskav Alberta Bandure in je opredeljena kot zaupanje človeka v lastne sposobnosti za mobiliziranje motivacije, spoznavnih virov in za izpeljavo akcij, potrebnih za izvedbo določene naloge« (Dimovski, in drugi 2009, 127). Preprostejša razlaga samozavesti je, da njena prednost za posameznika ni v kakšni spoznavni funkciji ali orodju, temveč preprosto v odprtosti za izzive in pripravljenosti vlaganja truda za doseg uspešnega rezultata (morda zaradi pričakovanja pozitivnega donosa na to vlaganje) (Page in Donohue 2004).

Koncept samozavesti ima od vseh dimenzij psihološkega kapitala najbolj uveljavljeno teoretično podlago. Močen vpliv samozavesti na različna področja delovne uspešnosti je bil potrjen v številnih empiričnih raziskavah. Pozitiven vpliv samozavesti je bil potrjen

v raziskavah odnosa do dela v različnih kulturah, učinkovitosti vodenja, moralnega in etičnega odločanja, ustvarjalnosti, sodelovanja, sprejemanja kariernih odločitev, učenja in podjetništva. Novejše raziskave kažejo na povezanost tudi med samozavestjo in drugimi želenimi rezultati, kakršni so zadovoljstvo na delovnem mestu, organizacijska zavezanost in identiteta ter zaznana organizacijska uspešnost (Luthans in Youssef 2007, 328; Dimovski in drugi 2009, 129).

»Samozavestni ljudje izbirajo izzivov polne naloge, širijo motivacijo in napore z namenom uspešnega doseganja ciljev ter so vzdržljivi in vztrajni pri soočanju z ovirami (Dimovski, Penger, Peterlin 2009, 129). Posamezniki z visoko stopnjo samozavesti za doseganje ciljev uporabljajo kognitivne kapacitete kot so simboliziranje, vnaprejšnje razmišljanje, opazovanje, samoregulacija in samorefleksijo. Simboliziranje (tj. ustvarjanje miselnih podob izdelkov, procesov in rezultatov, ki bi interesirali pomembne deležnike) omogoča pripravo na ključne in težavne izzive. Vnaprejšnje razmišljanje (tj. pričakovanje bližnjih in daljnih mejnikov, ciljev in potencialnih ovir) lahko okrepi kontingenčno načrtovanje, oblikovanje prioritet in samomotivacijo ob težavah. Opazovanje omogoča učenje od drugih in s tem prihrani čas in trud učenja preko poskusov in napak. Samoregulacija omogoča iniciativnost, proaktivnost in samodisciplino, ki je potrebna, da se samozavest pretvori v dejansko produktivno vedenje, ki vodi k uspešno doseženim ciljem, tudi ob odsotnosti zunanjih motivatorjev. Samorefleksija okrepi pozitivne učinke preteklih izkušenj v obliki pridobljenega znanja in lekcij ter omogoča njihovo uporabo pri prihodnjih priložnostih in izzivih (Luthans in Youssef 2007, 329).

Zaposleni z večjo samozavestjo bodo k izzivom bolj verjetno pristopili na inovativen in ustvarjalen način. Najbolj učinkovit način za povečanje samozavesti zaposlenih je, da izkusijo uspeh. Temu Bandura pravi izkustvo mojstrstva, ki pomeni da samozavest zaposlenih poveča dejansko opravljanje njihovega dela in nalog. Vendar, da delo zaposlenih dejansko pripomore h gradnji njihove samozavesti, morajo biti njihovi delovni cilji realni, konkretni, specifični in dosegljivi v relativno kratkem času. Učinkovito orodje za gradnjo samozavesti na delovnem mestu je nekakšno »vodeno izkustvo mojstrstva«, ki vključuje praktično delo, usposabljanje ne delovnem mestu in mentoriranje. V primerih, kjer izkušnje uspeha niso na voljo, so predrage ali je njihovo zagotavljanje preveč tvegano (npr. usposabljanje pilotov), je učinkovit pristop za

izboljšanje samozavesti tudi učenje na primerih ali modeliranje (Luthans in Youssef 2004, 154).

### 3.2.2 Optimizem

Teoretična podlaga koncepta optimizma izhaja iz teorije in raziskovanj Martina Seligmana, ki trdi, da je za optimizem značilno pričakovanje pozitivnih rezultatov, uporaba zunanjih, začasnih in specifičnih vzrokov za pojasnjevanje slabih in negativnih dogodkov ter notranjih, stabilnih in globalnih vzrokov za pojasnjevanje dobrih ali pozitivnih dogodkov. »Optimisti izkazujejo višjo raven delovne motivacije, uspešnosti, zadovoljstva z delom in vztrajnosti ob soočanju z ovirami in težavami. Osebne napake in nazadovanja zaznavajo kotčasne in doživljajo tako fizično kot psihično okrepitev. Zaradi svojih prilagoditvenih stilov ljudje, ki izkazujejo realistični optimizem, bolj verjetno ohranijo zavezanost, zadovoljstvo, zagnanost, se čutijo opolnomočene in se redkeje poslužujejo strategije umika« (Dimovski in drugi 2009, 118). Seligman je optimizem opredelil z dvema spremenljivkama: dojetje trajnosti spremenljivke, ki jo doživlja posameznik, in uporaba pozitivnega pojasnjevalnega stila. Optimizem je usmerjen v prihodnost, saj optimist pričakuje pozitiven razvoj dogodkov v prihodnosti, ne glede na stanje v sedanjosti (Page in Donohue 2004).

Med orodji za graditev optimizma, ki jih je mogoče uporabiti za tudi krepitev psihološkega kapitala Schulman izpostavlja: (a) identificiranje samouresničevalnih prepričanj, kadar se soočamo z izzivom, (b) ocenitev natančnosti prepričanj in (c) nadomeščanje disfunkcij prepričanj z bolj konstruktivnimi prepričanji. Podobno tudi Schneider za razvijanje optimizma ponuja tri pristope: (a) prizanesljivost do preteklosti, tj. sprejemanje preteklih neuspehov in napak, ki jih ni več mogoče popraviti, (b) spoštovanje sedanjosti, tj. zadovoljstvo z obstoječo situacijo, ki vključuje tako dejavnike, ki jih je mogoče kontrolirati, kot tudi tiste, ki so zunaj nadzora in volje posameznika, in (c) iskanje priložnosti v prihodnosti, tj. prihodnost in negotovost sta razumljeni kot priložnost za rast in napredovanje (Schneider 2001; Luthans in Youssef 2004, 156; Dimovski in drugi 2009, 132-133).

Idealen tip optimizma, ki naj bi ga razvijali vodje in zaposleni v organizacijah, naj bi bil realističen in fleksibilen. V nasprotju z nediskriminatornim optimizmom, ki lahko vodi v neodgovorno ravnanje, realistični optimizem ne sega v ekstreme pri eksternalizaciji in

zmanjšanju osebne odgovornosti za slabe odločitve, marveč posameznikom daje možnost uporabe različnih razlagalnih stilov, tako optimističnih kot pesimističnih, in prilagoditev stila obstoječi situaciji. Realistični optimizem lahko vpliva na delovne rezultate, saj bo pozitivna pričakovanja ohranjajo stalnost prizadevanj. Ko posameznik pričakuje, da bo uspešen, je manj verjetno, da bo odnehal in s tem prispeva k splošni delovni uspešnosti organizacije (Avey in drugi 2010c, 388; Luthans in Youssef 2004, 156).

Prav tako je pomembno omeniti, da optimizem ni vedno učinkovit pojasnjevalni stil in pesimizem ne vedno negativen. V situacijah, ki zahtevajo previdnost, kontingenčno načrtovanje in preventivne ukrepe, naj bi posamezniki izmenjaje uporabljali optimistični in pesimistični pojasnjevalni stil, tj. fleksibilni optimizem. Realistični in fleksibilni optimizem, hkrati omogoča občutek uspeha ob pozitivnih rezultatih ter sprejemanje odgovornosti za izzive in težavne situacije (Luthans in Youssef 2007, 331-332).

### **3.2.3 Upanje**

Opredelitev upanja izhaja iz dela pozitivnega psihologa C. Ricka Snyderja in pomeni pozitivno motivacijsko stanje, ki temelji na: (a) k ciljem usmerjeni energiji in delovanju in (b) načrtovanju poti za doseganje ciljev. Pravzaprav je upanje koncept, ki temelji na interakciji med tremi dejavniki; to so: cilji, delovanje in pot. Na eni strani opredelitve je torej delovanje (ang. agency), tj. volja oziroma odločenost za začetek in vzdrževanje napora, potrebnega za doseganje ciljev, in na drugi strani poti za doseganje ciljev (ang. pathways), tj. občutek smeri oziroma prepričanja v posameznikovo sposobnost za uspešno načrtovanje in iskanje alternativ v primeru ovir pri doseganju zelenih ciljev (Dimovski in drugi 2009, 114; Luthans in Jensen 2002, 306).

Upanje je veliko več kot le preprosta želja zaradi sistematičnega razmerja med cilji, delovanjem in posledicami obeh. Proces nenehnega oblikovanja alternativnih poti in načrtov za preseganje ovir je edinstvena značilnost upanja in vodi posameznika v trajnostno vlaganje napora za doseganje ciljev. Upanje vključuje tudi kakovost ciljev in določanje mehanizmov, s katerimi so vedno bolj zahtevni cilji izbrani, doseženi in spremenjeni v primeru novih okoliščin situacije (Avey in drugi 2010c, 388; Luthans in Youssef 2007, 330).

Upajoči posamezniki so bolj predani svojim ciljem, jih sprejemajo kot izziv ter cenijo napredek v smeri ciljev, kot tudi cilje same. Prav tako se bolje znajdejo v interakciji z drugimi ljudmi, prilagajanju novim odnosom in sodelovanju, so manj anksiozni, posebej v stresnih situacijah in so bolj prilagodljivi in odporni na spremembe v svojem socialnem okolju (Luthans in Jensen 2002, 319).

Novejše raziskave upanja v organizacijah so potrdile pozitivno povezanost med upanjem zaposlenih ter njihovo učinkovitostjo, delovnih odnosov in organizacijsko dobičkonosnostjo; med upanjem majhnih in srednjih podjetnikov ter njihovim zadovoljstvom z lastništvom podjetja; med upanjem vodij v organizacijah ter donosnostjo njihovih enot, zadovoljstvom in zadržanjem zaposlenih v organizaciji. Bolj splošno so raziskave pokazale tudi, da upanje vpliva na različna področja delovanja posameznikov, vključno z njihovimi akademskimi in atletskimi dosežki, telesnim in duševnim zdravjem ter uspešnostjo na delovnem mestu (Luthans in Youssef 2007, 330; Dimovski in drugi 2009, 115).

Luthans in Youssef (2004) sta opredelila različne načine, kako lahko vodje, ki so tudi sami sposobni ohranjati realistično upanje in so zaupanja vredni, pri sodelavcih spodbujajo in razvijajo upanje: (a) postavljanje (osebnih in organizacijskih) ciljev, ki so jasni, specifični, realni in merljivi so ključnega pomena, da posamezniki k njim usmerijo svoje delovanje in identificirajo načine za njihovo doseganje; (b) »postopnost«, tj. razstavljanje kompleksnih, zahtevnih ali dolgoročnih ciljev v obvladljive podcilje, omogoča zaposlenim postopen napredek in doseganje več "majhnih zmag;" (c) participativne spodbude, kot so delegiranje odgovornosti in opolnomočenje, ki zaposlenim dajejo občutek nadzora nad lastno in organizacijsko realnostjo; (č) zaupanje vodij do zaposlenih in odnos do njih, "kot da bodo uspeli" krepi občutek delovanja in voljo do dela; (d) krepitev "pripravljenosti", ki ojača načrtovanje poti za doseganje ciljev; (e) organizacije, ki uporabljajo kontigenčno načrtovanje, oblikujejo »kaj-če« scenarije in njihovo analizo s čimer raziščejo alternativne načine delovanja in doseganja ciljev ter zaposlenim dajejo občutek pripravljenosti na več možnosti razvoja dogodkov. S tem se obogati organizacijska odprtost in učinkovitost v času sprememb in negotovosti; (f) miselne vaje, v katerih vodja ali zaposleni vizualizira pomembne prihajajoče dogodke, predvideva možne ovire

in ustvari miselno sliko alternativnih poti za premagovanje ovir, s čimer se izboljšuje pripravljenost za soočanje z ovirami.

Organizacijska kultura, ki vključuje upanje, je lahko posledica strategij, sistemov nagrajevanja in vodenja, ki spodbuja in omogoča zaposlenim, da postanejo dejavni, predani in motivirani ter razvijajo načine za doseg organizacijskih in osebnih ciljev. Za organizacije z visoko razvitim upanjem je značilen enakopraven pristop do zaposlenih, ki temelji na vrednotah ter poudarja osebno integriteto posameznikov in inovativne metode za nabor in ohranitev kakovostnih kadrov (Luthans in Jensen 2002, 315).

### **3.2.4 Prožnost**

Pozitivna psihologa Masten in Reed ugotavljata, da prožnost sodi v »kategorijo pojavov, za katero so značilni vzorci pozitivnega prilagajanja ob večjih stiskah ali nevarnostih« (Masten in Reed v Clapp-Smith in drugi 2007, 116). Prožnost tvorijo prilagoditveni procesi, ki so jih razvili prožni posamezniki z učinkovito uporabo lastnih razpoložljivih virov (npr. kognitivnih, čustvenih, socialnih, finančnih, ter drugih pozitivnih lastnosti in sposobnosti) za ublažitev posledic različnih dejavnikov tveganja (npr. slabosti, pomanjkljivosti in drugih negativnih dejavnikov, ki lahko okrepijo neuspehe). Enako pomembna, kot je zmožnost oblikovanja alternativnih poti za ohranjanje upanja, je učinkovitost prilagoditvenih procesov ključnega pomena za prožnost (Avey 2010, 438).

*Prožnost definiramo in operacionaliziramo kot proces in ne končen cilj. Skupne značilnosti prožnih ljudi so: (a) trdno, neomajno sprejemanje stvarnosti; (b) globoko prepričanje, pogosto podkrepljeno z močnimi vrednotami, da je življenje smiselno; in (c) nenavadna sposobnost improvizirati in se prilagoditi občutni spremembi. Prožnost je v organizacijski psihologiji definirana kot zmožnost odskočiti, odvrniti se od negativnosti, negotovosti, neuspeha, napak ali celo pozitivnih, vendar očitno prevelikih sprememb (Dimovski in drugi 2009, 134).*

»Prožni posamezniki kažejo večjo čustveno stabilnost pri soočanju s težavami, so bolj prilagodljivi na spreminjajoče se zahteve okolja in so odprti za nove izkušnje« (Luthans in drugi 2006, 27). Raziskave so pokazale, da je razvoj prožnosti posameznikov

uporaben tudi v organizacijskem okolju. Prožni zaposleni so se ob neuspehih ne le sposobni vrniti v svoje izhodiščno stanje, temveč celo preiti na višjo raven uspešnosti na delovnem mestu. Tudi druge dimenzije psihološkega kapitala pripomorejo h gradnji prožnosti, tj. za posameznike, ki so bolj samozavestni, optimistični in upajočia, je bolj verjetno, da bodo bolj prožni ob stiskah, kot za tiste, ki niso (Luthans in drugi 2006, 29-30).

Za razvoj prožnosti v organizaciji obstajata dva pristopa v okviru upravljanja s človeškimi viri. Prvi pristop je proaktiven, ki vključuje organizacijska predvidevanja potreb po prožnosti in zavestno graditev prožnosti zaposlenih ter ponuja tri možne strategije, ki je predlagal psiholog Masten: (a) k tveganjem usmerjena strategija temelji na preprečevanju in zmanjševanju tveganj in stresa, ki povečujejo verjetnost neželenih rezultatov; (b) k virom usmerjena strategija temelji na krepitvi razpoložljivih osebnih in organizacijskih virov, s čimer organizacija povečuje verjetnost pozitivnih rezultatov kljub prisotnosti tveganj. Z razvojem človeškega, socialnega in psihološkega kapitala zaposlenih, so le-ti boljše pripravljene za soočanje z ovirami, tako na osebni, kot na organizacijski ravni. Tudi učinkovito vodenje lahko pripomore k boljšemu soočanju s težavami na delovnem mestu; (c) k procesom usmerjena strategija temelji na kognitivnih sposobnostih zaposlenih in vključuje uporabo osebnih prilagoditvenih procesov za obvladovanje nastajajočih dejavnikov tveganja. Strateško načrtovanje in organizacijsko učenje lahko okrepi organizacijsko pripravljenost za reševanje kriznih situacij z učinkovito in fleksibilno izrabo lastnih materialnih in človeških virov za hitro prilagoditev novim razmeram. Drugi pristop k razvoju prožnosti v okviru upravljanja s človeškimi viri je reaktiven in poudarja konsistentnost spodbujanja zaposlenih k pozitivnemu razmišljanju in iskanju smisla tudi ob negativnih dogodkih za posameznika ali organizacijo (Luthans in Youssef 2004, 156; Luthans in drugi 2006, 32).

### **3.3 Raziskave in vpliv psihološkega kapitala na uspešnost**

Koncept psihološkega kapitala je več kot le vsota posameznih delov. Z jasno opredeljenimi razlikami med dimenzijami psihološkega kapitala lahko bolje prepoznamo pomembnost njegovega merjenja in razvijanje le-tega za organizacijo. Kljub navidezni konceptualni podobnosti so bile dimenzije upanje, prožnost, optimizem in samozavest predmet empiričnih raziskav, katerih analize so pokazale, da vsaka od

dimenzij prispeva dodatno vrednost k veljavnosti merjenja konstrukta psihološkega kapitala (Avey 2010, 437).

**Tabela 3.2:** Prispevek posameznih dimenzij k pozitivnemu psihološkemu kapitalu

| Dimenzija  | Usmerjenost                | Prispevek   |
|------------|----------------------------|---|
| Samozavest | Iz sedanjosti v prihodnost | Odprtost za izzive in pripravljenost vlagati napor za doseganje cilja (morda zaradi pričakovane »donosnosti« takšnega vlaganja)             |
| Upanje     | Prihodnost                 | Cilji in želja po doseganju teh ciljev (povezava z motivacijo), kot tudi načrtovanje oziroma strateški odziv, ki omogoča doseganje ciljev   |
| Optimizem  | Prihodnost                 | Ščiti pred negativnimi vplivi neugodnih dogodkov kljub (pozitivnim) pričakovanjem za prihodnost in okrepi pozitivne vplive ugodnih dogodkov |
| Prožnost   | Iz preteklosti v sedanjost | Spodobnost okrevanja po preteklih ali sedanjih neugodnih (stresnih) dogodkih in omogoča vrnitev (ali celo preseže) v začetno stanje         |

Vir: Page in Donohue (2004, 6).

Tabela 3.2 prikazuje strnjen povzetek posameznih dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala in njihov prispevek k celotnemu konstrukt. Med njimi je mogoče opaziti določene podobnosti iz razlike. Na primer, dimenziji samozavest in upanje sta obe notranja vira za dosego cilja, vendar je upanje je eksplicitno usmerjeno v prihodnost in izhaja iz notranjih dejavnikov, medtem ko se samozavest nanaša na sedanje in prihodnje izzive in je lahko rezultat notranjih ali zunanjih dejavnikov. Čeprav sta dimenziji samozavest in optimizem precej podobni, je ključna razlika med njima ta, da se samozavest nanaša na pripravljenost za delovanje ob izzivih, medtem ko je optimizem osredotočen na prihodnost (»drugič bom boljši«). Dimenziji upanje in prožnost imata to skupno značilnost, da sta obe dimenziji procesno usmerjeni in je povezanost med posameznikom in zelenimi rezultati ključnega pomena za uspeh (Avey 2010, 438).

Empirične raziskave so pokazale, da je psihološki kapital močnejše povezan oziroma ima večji vpliv na posamezne organizacijske vidike kot vsaka od posameznih dimenzij, ki ga sestavljajo. Obstaja povezanost med psihološkim kapitalom in zadovoljstvom na delovnem mestu, delovno uspešnostjo in predanostjo zaposlenih, doživljanjem stresa, namero odpovedi zaposlitve, pozitivnimi čustvi, finančno uspešnostjo in ocenjeno uspešnostjo zaposlenih s strani nadrejenih (Luthans in drugi 2007; Avey in drugi 2010c).



Zaposleni z visoko stopnjo psihološkega kapitala so nagnjeni k učinkovitejšemu doseganju ciljev in je za njih bolj verjetna močnejša psihološka povezanost z delodajalcem in organizacijo, kar se izraža v večji motivaciji, zadovoljstvu pri delu, pripadnosti in zavzemanju za organizacijo in zmanjšani fluktuaciji zaposlenih. Organizacije lahko od takšnih zaposlenih pričakujejo tudi prevzemanje odgovornosti in stalno izboljševanje svojih sposobnosti in veščin. Organizacija s takšnimi značilnostmi in zaposlenimi ni samo dober kraj za delo za sedanje zaposlene, temveč ima tudi boljše možnosti, da privabi, razvije in ohrani nove sposobne kadre. Večji psihološki kapital je negativno povezan z namero po odhodu iz organizacije in organizacijskim cinizmom ter pozitivno povezan s podporo organizacijskim spremembam ter fleksibilnostjo in prilagajanjem ob spremembah. Študije so pokazale, da so zaposleni, ki so izražali višjo stopnjo psihološkega kapitala, kasneje bili tudi bolj pozitivno ocenjeni s strani njihovih nadrejenih pri ocenjevanju uspešnosti. Pomembna ugotovitev teh študij je, da večji psihološki kapital vpliva na posameznikova prizadevanja prej (v štirih do šestih tednih) in vpliva na delovno uspešnost nekoliko kasneje (v šestih mesecih) (Avey 2010, 446; Avey in drugi 2010c, 396; Toor in Ofori 2010, 343-344).

Na podlagi ugotovitev preteklih raziskav je mogoče priti do naslednjih zaključkov: (a) psihološki kapital je koristno vključiti v programe razvoja zaposlenih, saj je bilo povečanje psihološkega kapitala ugotovljeno že po dveh do treh urah sodelovanja v spletnih delavnicah. Ker je psihološki kapital povezan z uspešnostjo zaposlenih, lahko razvoj psihološkega kapitala s strani organizacije vodi v izboljšanje uspešnosti organizacije kot celote; (b) merjenje psihološkega kapitala zaposlenih lahko postane učinkovit sestavni del kazalnikov in orodij upravljanja s človeškimi viri, ki organizaciji daje informacije o vitalnosti in duševnem zdravju zaposlenih ter predvideni prihodnji uspešnosti organizacije; (c) običajno so merila za zaposlovanje povezana z individualnimi lastnostmi oziroma razmeroma trajnimi razlikami med kandidati, kot na primer splošne mentalne sposobnosti in vestnost. Psihološki kapital je lahko učinkovit pripomoček pri zaposlovalnih postopkih in orodje, s katerim organizacija najde posameznike z višjim psihološkim kapitalom v sedanjosti in pri kasnejši zaposlitvi (Avey in drugi 2010c, 398).

## 4 EMPIRIČNI DEL

Psihološki kapital se kaže kot zanesljiv vir učinkovitosti zaposlenih in njegov razvoj zanimivo novo orodje upravljanja s človeškimi viri. V empiričnem delu diplomskega dela bo tudi na podlagi pridobljenih podatkov preverjeno temeljno raziskovalno vprašanje, ali in v kolikšni meri vodenje v organizaciji vpliva na psihološki kapital zaposlenih. Zaposleni z višjo stopnjo psihološkega kapitala so namreč bolj učinkoviti pri svojem delu, so bolj motivirani, zadovoljni in se bolj zavzemajo za cilje organizacije, s čimer le-ta pridobi tudi pomembno konkurenčno prednost pred tekmeci.

Namen empiričnega dela je tudi praktično preveriti zastavljeno temeljno raziskovalno vprašanje in postavljene specifične hipoteze. Medtem ko so v teoretičnem delu bili predstavljeni temeljni koncepti vodenja in psihološkega kapitala ter predstavljene ugotovitve strokovnjakov na teh področjih, bo v empiričnem delu na podlagi izvedene ankete preverjena povezanost med obema spremenljivkama. Z analizo pridobljenih podatkov bodo podani tudi odgovori na vprašanja, kako in v kolikšni meri na povezanost med vodenjem in psihološkim kapitalom vplivajo drugi vidiki zaposlitve in organizacijskega okolja, kot so na primer vrsta zaposlitve, položaj na delovnem mestu, panoga organizacije in staž v podjetju.

Specifične hipoteze, ki bodo preverjene v empiričnem delu, so naslednje:

1. Večja demokratičnost vodenja vpliva na višji psihološki kapital.
2. Vodenje, ki je bolj usmerjeno k sodelavcem, vpliva na večji psihološki kapital.
3. Percepcija zaposlenih, da njihov vodja uspešno rešuje konflikte, razume situacijo med zaposlenimi in podrejene ustrezno motivira za delo, vpliva na večji psihološki kapital.
4. Vodenje ima večji vpliv na psihološki kapital zaposlenih za nedoločen čas kot zaposlenih za določen čas.
5. Pri zaposlenih, ki tudi sami prevzemajo odgovornost vodenja in koordinirajo delo drugih zaposlenih, ima vodenje večji vpliv na njihov psihološki kapital kot pri zaposlenih brez vodstvenega položaja.
6. V gospodarstvu ima vodenje večji vpliv na psihološki kapital zaposlenih kot v negospodarstvu.

7. Vodenje ima večji vpliv na psihološki kapital zaposlenih z daljšim stažem v organizaciji.

## **4.1 Metodološki pristop k raziskovanju**

### **4.1.1 Izbor vzorca ter raziskovalne metode**

Specifične hipoteze so bile preverjene z anketiranjem zaposlenih oseb, ki so bile v času anketiranja v delovnem razmerju, tj. so imele sklenjeno pogodbo o zaposlitvi. Osebe, ki so opravljale delo preko študentskih servisov, niso bile vključene v raziskavo, saj takšno delo ni obče dojeta kot trajnejša oblika zaposlitve. Anketiranje je bilo kot kvantitativna raziskovalna metoda diplomskega dela izbrano na osnovi velikosti raziskovalne populacije, praktičnosti in ekonomičnosti, ki jo ta raziskovalna metoda ponuja. Anketiranci so bili zaposleni v različnih organizacijah v celjski regiji. Med večjimi organizacijami, v katerih so zaposleni anketirani, so na primer Cinkarna - metalurško kemična industrija Celje, d.d., Splošna bolnišnica Celje, Policijska postaja Celje in Okrožno sodišče v Celju. V raziskavi je sodelovalo 106 anketirancev.

### **4.1.2 Vprašalnik za zbiranje podatkov**

Podatki, ki so osnova empirični raziskavi, so bili zbrani z individualno pisno anketo. Vprašalnik (Priloga A) je razdeljen na tri sklope vprašanj. Prvi sklop vprašanj se nanaša na sociodemografske podatke anketiranih oseb in na podatke o njihovi zaposlitvi, kot so spol, dosežena izobrazba, vrsta zaposlitve, položaj na delovnem mestu, panoga organizacije in staž v organizaciji. Drugi sklop anketnega vprašalnika tvori 24 trditev o načinu, s katerim so zaposleni vodeni, in so razdeljene v tri podskupine: prvih šest trditev se nanaša na demokratičnost vodenja, nadaljnjih šest na usmerjenost vodje k sodelavcem in zadnjih dvanajst na situacijske dejavnike vodenja. Tretji sklop vprašalnika tvori 24 trditev, ki pri anketirancih merijo vrednosti posameznih dimenzij psihološkega kapitala, tj. samozavest, upanje, optimizem, prožnost (za vsako šest trditev) in so povzete po Luthansu (2007).

Anketiranci so odgovarjali na vprašanja drugega in tretjega sklopa tako, da so pri vsaki trditvi izbrali vrednost na petstopenjski lestvici, ki najbolje izraža njihovo strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvijo, kjer vrednost 1 pomeni sploh ne drži in vrednost 5 popolnoma drži (petstopenjska Likertova lestvica).

Za trditve drugega in tretjega sklopa vprašalnika je bil izračunan tudi Cronbach's Alpha koeficient, ki meri stopnjo notranje konsistentnosti vprašalnika oziroma zanesljivosti merjenja. Za zagotovitev večje zanesljivosti merjenja je bilo v vprašalniku tudi nekaj obratnih trditvev, ki skušajo zagotoviti, da anketiranci odgovarjajo v skladu s lestvico odgovorov. Obratne trditve so v analizi rezultatov tudi posebej izpostavljene. Vrednost koeficienta zanesljivosti za 24 trditvev, ki se nanašajo na način vodenja zaposlenih, znaša 0,726, kar pomeni sprejemljivo zanesljivost merjenja v večini družboslovnih raziskovanjih. Za trditve, ki se nanašajo na psihološki kapital anketirancev, je vrednost Cronbach's Alpha koeficienta 0,878, ki pomeni visoko zanesljivost vprašalnika.

#### **4.1.3 Izvedba anketiranja**

Anketiranje je potekalo z individualno pisno anketo v različnih organizacijah v obdobju 1. 2. 2008 do 1. 6. 2008. Anketarji so ankete razdelili med zaposlene v organizaciji in jih nato izpolnjene zbrali. Anonimnost in prostovoljnost izpolnjevanja ankete je bila zagotovljena. Od 270 razdeljenih anketnih vprašalnikov je bilo izpolnjenih in vrnjenih 106 (39,3 %), kar je zadovoljiv odziv.

#### **4.1.4 Obdelava podatkov**

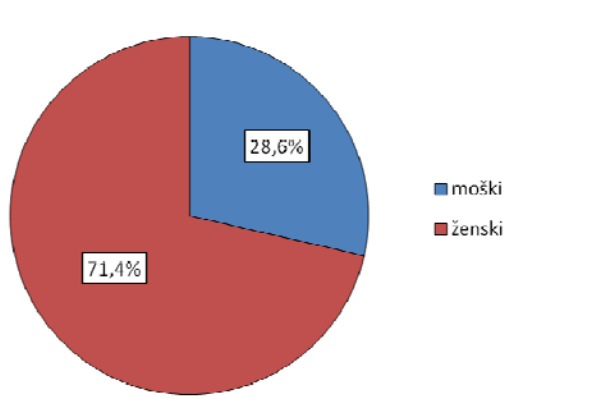
Pridobljeni podatki so bili obdelani z računalniškim programom SPSS Statistics 17.0. Funkcije, ki so bile uporabljene so: Reliability Analysis, Descriptives, Frequencies, Recode, Compute, Crosstabs in Bivariate Linear Regression. S funkcijo Crosstabs, ki preučuje povezanost med dvema ordinalnima spremenljivkama, so bile pridobljene dvorazsežne kontingenčne tabele, vrednosti Spearmanovega koeficienta (mera linearne povezanosti med dvema ordinalnima normalno porazdeljenima spremenljivkama) in vrednost  $\chi^2$  testa, ki kaže na možnost posplošitve rezultatov na celotno populacijo. Bivariatna linearna regresija preverja vzročno povezanost med eno odvisno in eno neodvisno spremenljivko. Tabele v analizi podatkov so bile prav tako izrisane s programom SPSS Statistics 17.0, medtem ko je za grafične prikaze bil uporabljen program Microsoft Office Excel 2007.

## 4.2 Rezultati raziskave

### 4.2.1 Analiza strukture vzorca

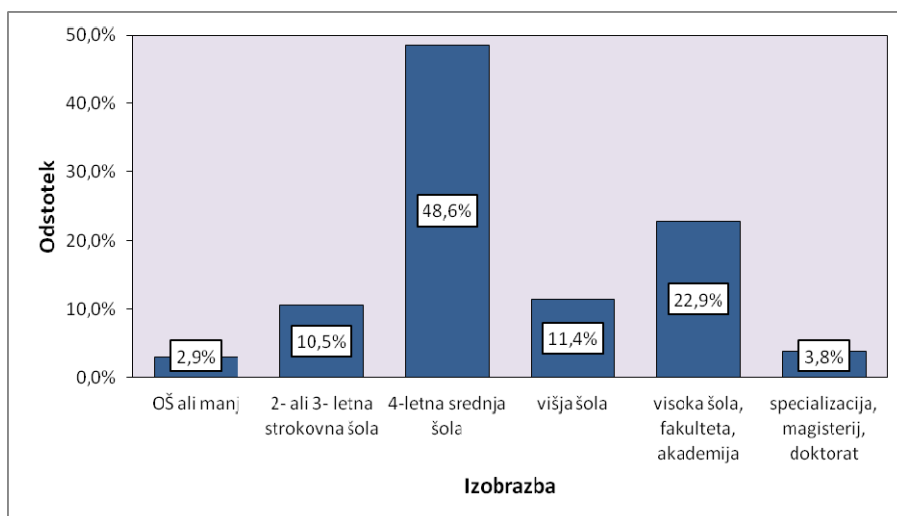
V podpoglavju, ki sledi, bo predstavljena struktura vzorca anketiranih zaposlenih oseb. Analiza vzorca vključuje grafične prikaze deležev zaposlenih, vključenih v raziskavo, po posameznih sociodemografskih kategorijah. Tovrstni podatki ponujajo vpogled v raziskovalni okvir empiričnega dela in so v nadaljevanju tudi osnova pri preverjanju hipotez ter oblikovanju posameznih ugotovitev.

**Graf 4.1:** Spolna struktura anketiranih oseb



Med anketiranimi osebami, ki so vključene v raziskavo, je 28,6% moških in 71,4% žensk. Večina anketiranih oseb je zaposlenih v javni upravi, zdravstvu in na področju administracije, zato je spolna struktura anketiranih oseb na grafu 4.1 pričakovana.

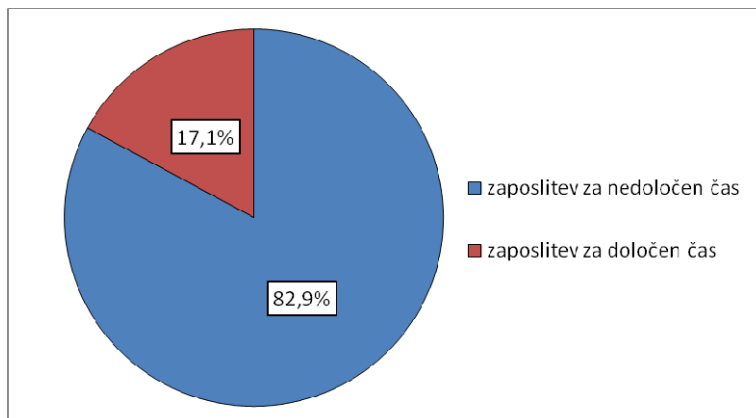
**Graf 4.2:** Izobrazbena struktura anketiranih oseb



Izobrazbena struktura anketiranih oseb, ki je prikazana na grafu 4.2, kaže, da ima skoraj polovica anketiranih oseb dokončano štiriletno srednješolsko izobrazbo (48,6%

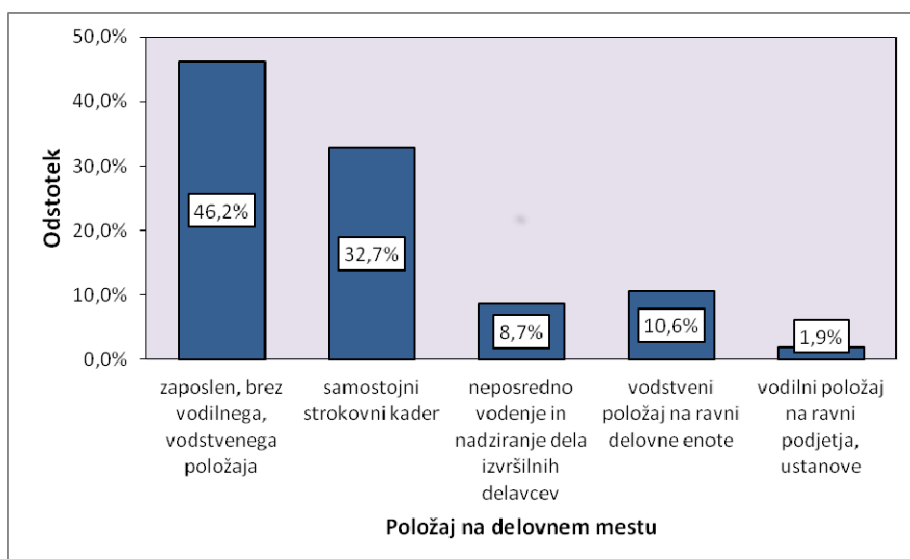
anketiranih). Slaba četrtina anketiranih ima visokošolsko izobrazbo oziroma so zaključili študij na fakulteti ali akademiji (22,9% anketiranih). Približno v enakih deležih sta v proučevanem vzorcu zastopani skupini oseb z dokončano višjo šolo (11,4% anketiranih) in oseb z dokončano z dvo- ali triletno srednjo strokovno šolo (10,5% anketiranih). Specializacijo, magisterij ali doktorat znanosti ima 3,8% anketiranih oseb, najmanj anketirancev ima dokončano le osnovnošolsko izobrazbo ali manj (2,9% anketiranih). Po podatkih Statističnega urada RS o socioekonomskih značilnostih prebivalstva (Statistični urad Republike Slovenije 2010) ima med delovno aktivnim prebivalstvom, rojenim v Sloveniji, največ oseb srednješolsko izobrazbo (skoraj 60% oseb), po številčnosti sledijo višješolsko in visokošolsko izobraženi (skoraj 26%). Izobrazbena struktura anketiranih oseb, prikazana na grafu 4.2, je zelo podobna značilnostim celotne populacije po podatkih Statističnega urada RS.

**Graf 4.3:** Zaposlitveni status anketiranih oseb



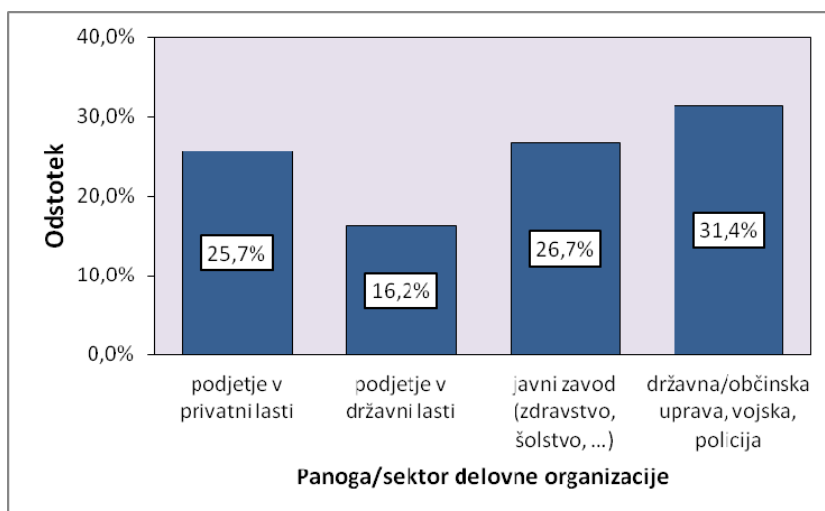
Kot prikazuje graf 4.3, ima 82,9 % anketirancev sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas. 17,1 % anketirancev je zaposlenih za določen čas. Po podatkih Statističnega urada RS je bilo leta 2010 v Sloveniji za določen čas zaposlenih 17,3 %, kar Slovenijo uvršča med države z »velikim deležem zaposlitev za določen čas« (Lah in Svetlin 2011). Temu podatku se je zelo približal tudi vzorec anketirancev vključenih v raziskavo. Velika večina anketirancev, tj. 82,9 % ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

**Graf 4.4:** Položaj na delovnem mestu anketiranih oseb



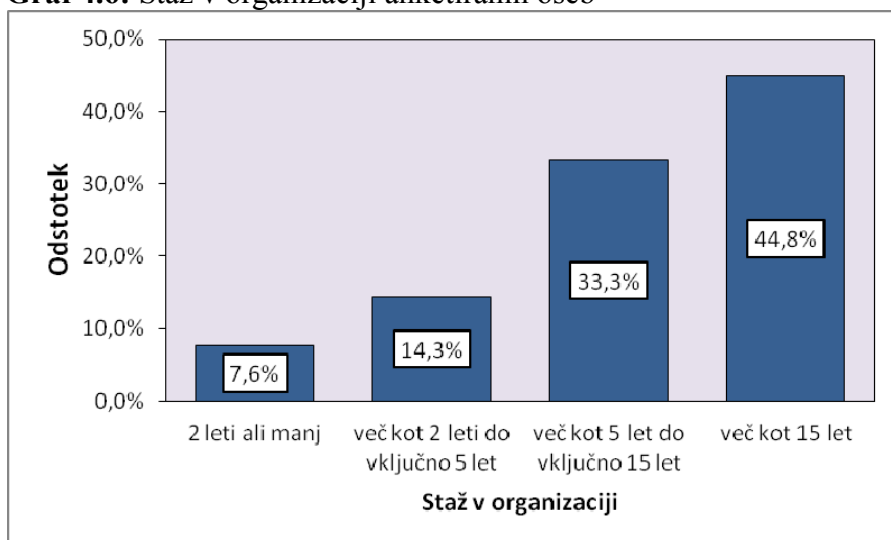
Graf 4.4 prikazuje položaj anketirancev na delovnem mestu. Nekoliko manj kot polovica anketirancev je zaposlenih na delovnih mestih brez vodilnega ali vodstvenega položaja (46,2 % anketirancev). Približno tretjina anketirancev se je uvrstila v samostojni strokovni kader, torej kot zaposlene, ki niso vezani na naposredna navodila nadrejenih (32,7 % anketirancev). Nekoliko manj kot 9 % anketirancev opravlja delo napresednega vodenja in nadziranja dela izvršilnih delavcev (8,7 % anketirancev). Dobra destina vprašanih zaseda vodstveni položaj na ravni delovne enote ali oddelka (10,6 % anketirancev). Skoraj 2 % anketirancev zaseda vodilni položaj na ravni podjetja oziroma ustanove (1,9 % anketirancev).

**Graf 4.5:** Panoga/sector delovne organizacije anketiranih oseb



Graf 4.5 prikazuje področje oziroma sektor organizacije, v katerih so zaposleni anketiranci. Približno četrtna anketirancev je zaposlenih v podjetjih v zasebni lasti (25,7 %) in le nekoliko več kot toliko jih je zaposlenih v javnih zavodih, tj. zdravstvu, šolstvu ipd. (26,7 %). Skoraj tretjina zaposlenih, vključenih v raziskavo, je zaposlenih v državni ali občinski upravi, vojski ali policiji (31,4 %). Najmanjša je skupina anketirancev, ki so zaposleni v podjetjih v državni lasti in predstavlja 16,2 % vseh anketirancev.

**Graf 4.6:** Staž v organizaciji anketiranih oseb



Graf 4.6 prikazuje podatke o delovni dobi (stažu) zaposlenih v organizaciji, v kateri so bili zaposleni v času anketiranja. 7,6 % anketirancev je bilo zaposlenih v organizaciji 2 leti ali manj in 14,3 % anketirancev več kot dve do vključno pet let. Tretjina vprašanih (33,3 %) je bila zaposlenih v organizaciji več kot pet do vključno petnajst let. Največ, 44,8 % anketirancev ima več kot 15 let delovnega staža v organizaciji, kjer so bili zaposleni v času anketiranja.

#### **4.2.2 Analiza odzivov na trditve ter oblikovanje novih spremenljivk**

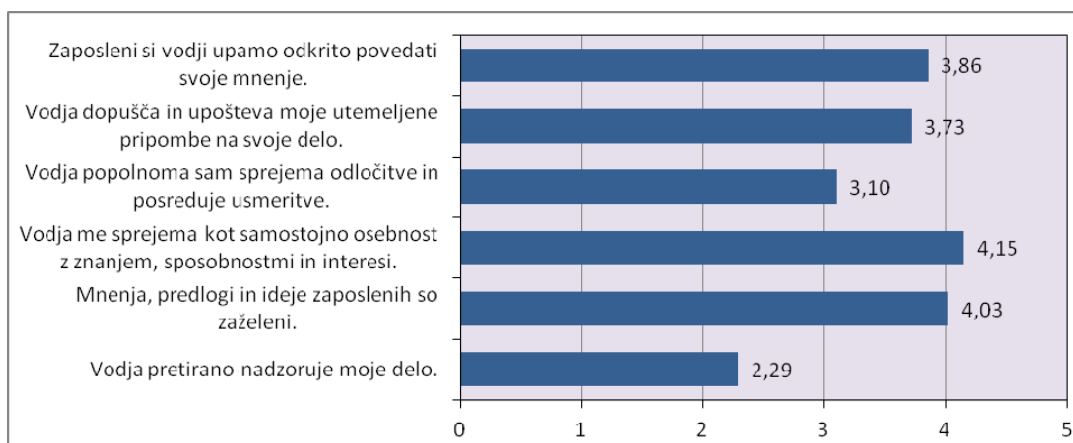
Na podlagi empiričnih podatkov, pridobljenih z odzivi anketirancev na postavljene trditve, so bile oblikovane nove spremenljivke, ki so osnova za preverjanje specifičnih hipotez. Trditve se nanašajo na področje vodenja, psihološki kapital in njune dimenzije. Ključno vprašanje je, ali način, s katerim so zaposleni vodeni, vpliva na njihov psihološki kapital. Pri tem bodo upoštevane tudi druge okoliščine oziroma značilnosti



zaposlenih, kot so na primer dosežena stopnja izobrazbe, zaposlitveni status in staž v organizaciji.

Spremenljivka Demokratičnost vodenja je oblikovana na osnovi šestih trditev, ki merijo sodelovanje zaposlenih pri odločanju in dvosmerno komunikacijo med vodjem in zaposlenimi. Vrednost nove spremenljivke je seštevek vrednosti odgovorov na trditve, ki jo tvorijo. Seštevek je nato razdeljen v pet razredov, ki izražajo stopnjo demokratičnosti vodenja zaposlenih, pri čemer 1 pomeni zelo nizko demokratičnost vodenja in 5 zelo visoko demokratičnost vodenja. Razredi so oblikovani z delitvijo seštevka vrednosti trditev v pet enako velikih skupin vrednosti na intervalu od najmanjšega do največjega možnega seštevka vrednosti trditev (6-10, 11-15, 16-20, 21-25, 26-30). Povprečne vrednosti trditev, ki tvorijo spremenljivko Demokratičnost vodenja, so predstavljene na grafu 4.7. Trditvi *Vodja popolnoma sam sprejema odločitve in posreduje usmeritve* in *Vodja pretirano nadzoruje moje delo* sta obratni trditvi in sta bili za nadaljnje izračune in ugotavljanje povezanosti med spremenljivkami ustrezno prilagojeni z obrnitvijo vrednosti na lestvici.

**Graf 4.7:** Povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na demokratičnost vodenja

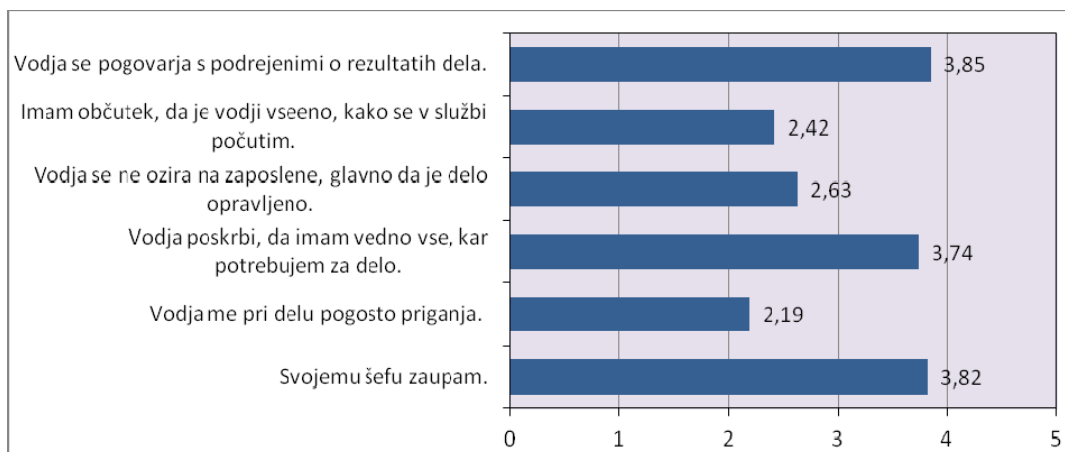


Najvišje ocenjena trditev, ki se nanaša na demokratičnost vodenja, je *Vodja me sprejema kot samostojno osebnost z znanjem, sposobnostmi in interesi* (povprečna vrednost 4,15), medtem ko najnižjo vrednost dosega trditev *Vodja pretirano nadzoruje moje delo* (povprečna vrednost 2,29). Slednja je bila poleg trditve *Vodja popolnoma sam sprejema odločitve in posreduje usmeritve* (povprečna vrednost 3,10) dodana kot kontrolna trditev zanesljivosti merjenja, kar pojasnjuje relativno nizki povprečni

vrednosti obeh trditev. Po prilagoditvi obratnih trditev, seštevek vrednosti trditev in razdelitvi v razrede je povprečna vrednost nove spremenljivke Demokratičnost vodenja 3,83, kar kaže na relativno zadovoljstvo anketirancev z ravno demokratičnosti na delovnem mestu.

Na grafu 4.8 so predstavljene povprečne vrednosti trditev, ki merijo, v kolikšni meri vodje poudarjajo pomen medosebnih odnosov med sodelavci in skrbijo dobro socialno klimo. Z združitvijo vrednosti trditev je bila oblikovana nova spremenljivka Usmerjenost k sodelavcem. Vrednost nove spremenljivke je seštevka vrednosti odgovorov na trditve, ki je razdeljen v pet razredov in izražajo mero usmerjenosti vodje k sodelavcem, pri čemer 1 pomeni zelo nizko usmerjenost k sodelavcem in 5 zelo visoko usmerjenost k sodelavcem. Razredi so oblikovani z delitvijo seštevka vrednosti trditev v pet enako velikih skupin vrednosti na intervalu od najmanjšega do največjega možnega seštevka vrednosti trditev (6-10, 11-15, 16-20, 21-25, 26-30). Trditve *Imam občutek, da je vodji vseeno, kako se v službi počutim*, *Vodja se ne ozira na zaposlene, glavno da je delo opravljeno* in *Vodja me pri delu pogosto priganja* so obratne trditve, kar je na grafu 4.8 tudi jasno razvidno. Trditve so bile pri nadaljnjem raziskovanju ustrezno prilagojene.

**Graf 4.8:** Povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na usmerjenost vodje k sodelavcem

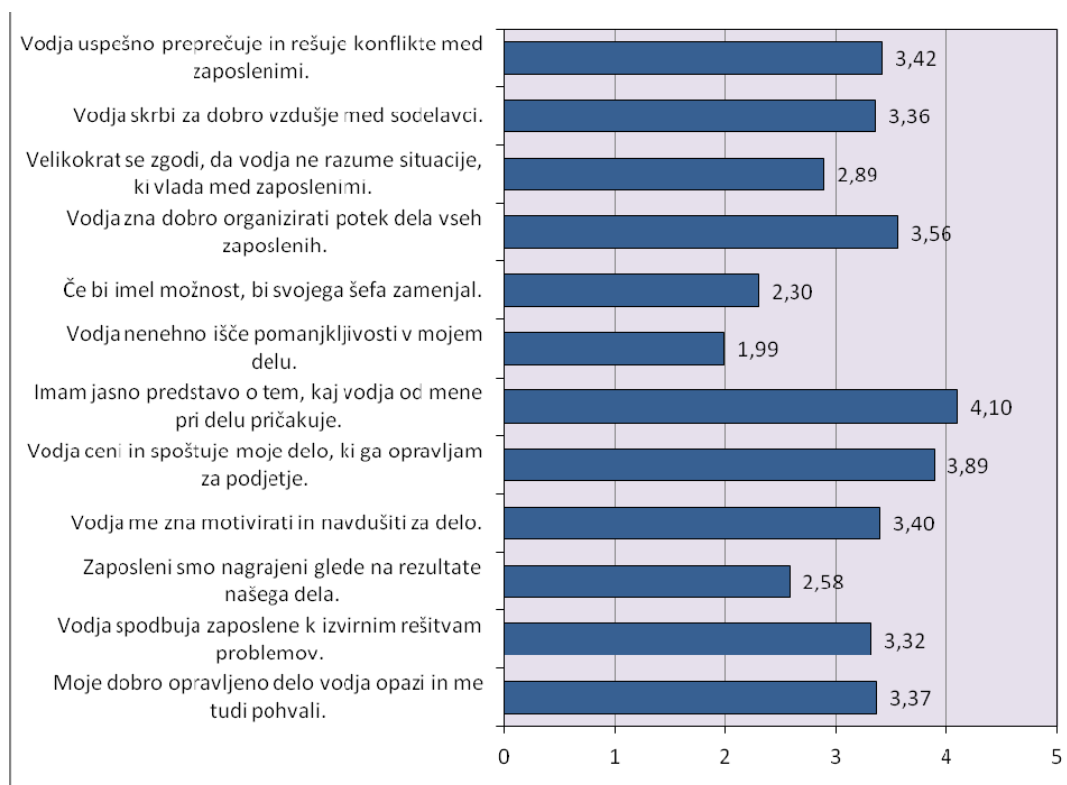


Povprečna vrednost nove spremenljivke Usmerjenost k sodelavcem je 3,81, kar kaže na to, da anketiranci ocenjujejo, da njihovi vodje dajejo relativno veliko poudarka na odnose med zaposlenimi in socialno klimo na delovnem mestu. Najvišje ocenjena

trditve, ki se nanaša na usmerjenost k sodelavcem je *Vodja se pogovarja s podrejenimi o rezultatih dela* (povprečna vrednost 3,85). Najnižjo vrednost dosega obratna trditev *Vodja me pri delu pogosto priganja* (povprečna vrednost 2,19).

Nova spremenljivka Situacijski dejavniki vodenja je oblikovana na osnovi odzivov anketirancev na dvanajst trditve, ki so predstavljene na grafu 4.9. Trditve merijo dožemanje uspešnosti vodje pri koordinaciji dela zaposlenih, reševanju konfliktov in razumevanju situacije med zaposlenimi ter sposobnost vodje, da podrejene ustrezno motivira za delo. Vrednost nove spremenljivke Situacijski dejavniki vodenja je seštevek vrednosti odgovorov na trditve, ki je nato razdeljen v pet razredov, ki izražajo stopnjo uspešnosti situacijskega vodenja, pri čemer 1 pomeni zelo nizko uspešnost situacijskega vodenja in 5 zelo visoko uspešnost situacijskega vodenja. Razredi so oblikovani z delitvijo seštevka vrednosti trditve v pet približno enako velikih skupin vrednosti na intervalu od najmanjšega do največjega možnega seštevka vrednosti trditve (12-20, 21-30, 31-40, 41-50, 51-60). Trditve *Velikokrat se zgodi, da vodja ne razume situacije, ki vlada med zaposlenimi*, *Če bi imel možnost, bi svojega šefa zamenjal* in *Vodja nenahno išče pomanjkljivosti v mojem delu* so obratne trditve, ki so bile pred nadaljnjimi izračuni prilagojene merski lestvici.

**Graf 4.9: Povprečne vrednosti trditev, ki se nanašajo na situacijske dejavnike vodenja**

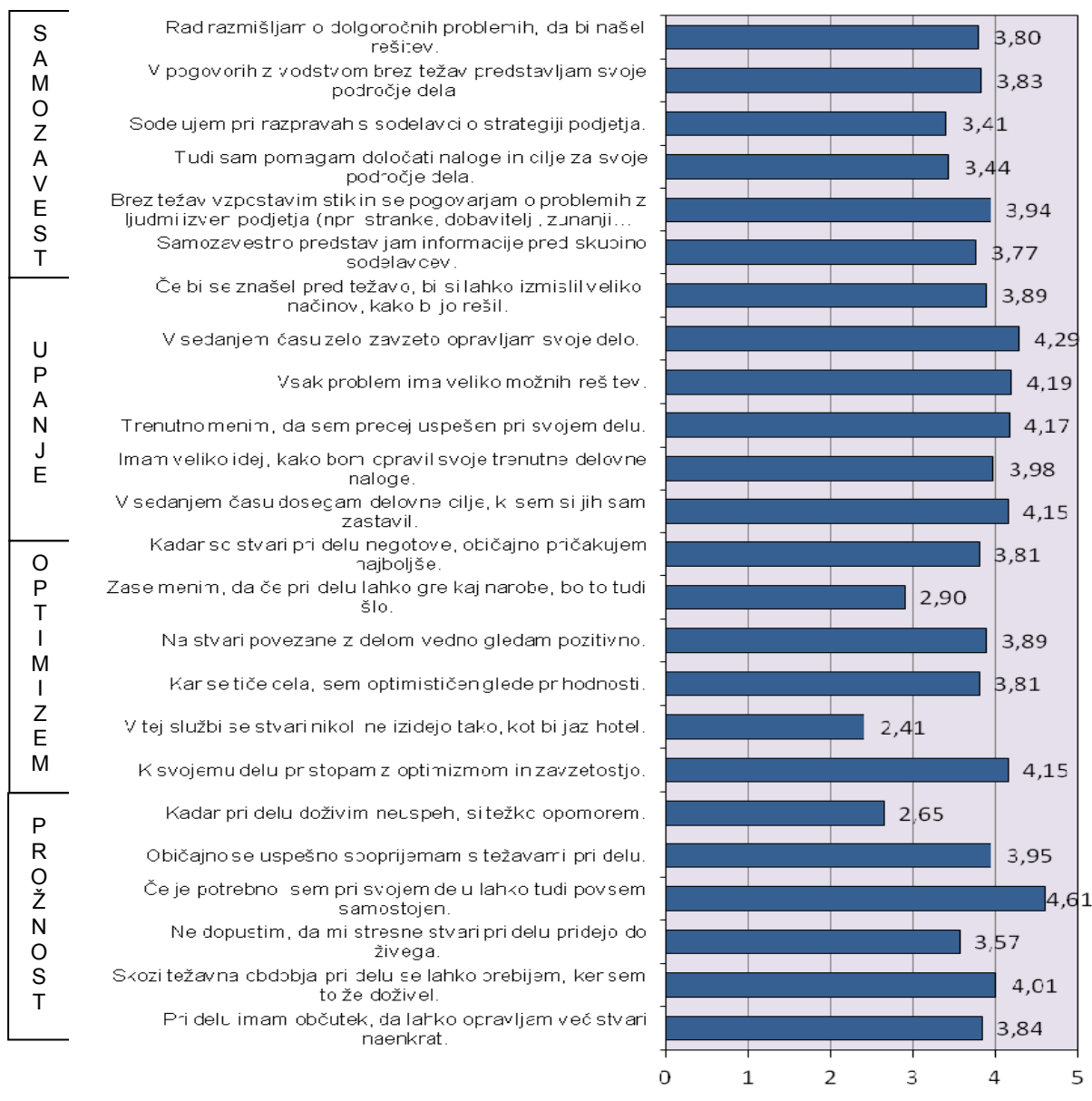


Najvišje ocenjena med trditvami o situacijskih dejavnikih vodenja je trditev *Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu pričakuje* (povprečna vrednost 4,10), medtem ko najnižjo vrednost dosega trditev *Vodja nenehno išče pomanjkljivosti v mojem delu* (povprečna vrednost 1,99), ki je obratna trditev. Povprečna vrednost nove spremenljivke Situacijski dejavniki vodenja je 3,28, kar je precej blizu srednji vrednosti na lestvici in ne daje močnega signala o uspešnosti situacijskega vodenja anketirancev.

Skupna spremenljivka Vodenje je oblikovana na osnovi zgornjih štiriindvajsetih trditev, ki merijo stopnjo demokratičnosti vodenja, usmerjenost vodje k sodelavcem ter situacijske dejavnike vodenja. Vrednost nove spremenljivke Vodenje je seštevek vrednosti odgovorov na zgornje trditve, ki je nato razdeljen v pet razredov, ki izražajo skupno oceno uspešnosti vodenja, pri čemer 1 pomeni zelo nizko uspešnost vodenja in 5 zelo visoko uspešnost vodenja. Razredi so oblikovani z delitvijo seštevka vrednosti trditev v pet približno enako velikih skupin vrednosti na intervalu od najmanjšega do največjega možnega seštevka vrednosti trditev (24-40, 41-60, 61-80, 81-100, 101-120). Povprečna vrednost spremenljivke Vodenje je 3,62, kar je nekoliko več v primerjavi z

ugotovitvami Projekta SiOK 2010 (Racio Razvoj d.o.o. 2011), kjer je bila kategorija Vodenje ocenjena s povprečjem 3,28.

**Graf 4.10:** Povprečne vrednosti trditev, ki sestavljajo novo spremenljivko Psihološki kapital



Na grafu 4.10 so predstavljene povprečne vrednosti trditev, ki skupaj tvorijo novo spremenljivko Psihološki kapital. Vrednost nove spremenljivke je seštevek vrednosti odgovorov na trditve, ki je razdeljen v pet razredov in izražajo psihološki kapital anketirancev, pri čemer 1 pomeni zelo nizek psihološki kapital in 5 zelo visok psihološki kapital. Razredi so oblikovani z delitvijo seštevka vrednosti trditev v pet

približno enako velikih skupin vrednosti na intervalu od najmanjšega do največjega možnega seštevka vrednosti trditve (24-40, 41-60, 61-80, 81-100, 101-120).

Trditve *Zase menim, da če pri delu lahko gre kaj narobe, bo to tudi šlo* (povprečna vrednost 2,90), *V tej službi se stvari nikoli ne izidejo tako, kot bi jaz hotel* (povprečna vrednost 2,41) in *Kadar pri delu doživim neuspeh, si težko opomore* (povprečna vrednost 2,65) so obratne trditve. To je na grafu 4.10 tudi razvidno, saj trditve dosegajo najnižje vrednosti in so namenjene preverjanju zanesljivosti odgovorov. Pred nadaljnjo uporabo in računanjem povezanosti med spremenljivkami so bile obratne trditve ustrezno prilagojene merski lestivci. Najvišje ocenjeni med trditvami, ki merijo psihološki kapital anketirancev sta *Če je potrebno, sem pri svojem delu lahko tudi povsem samostojen* (povprečna vrednost 4,61) in *V sedanjem času zelo zavzeto opravljam svoje delo* (povprečna vrednost 4,29). Povprečna vrednost spremenljivke Psihološki kapital je 4,10, kar kaže na to, da anketiranci izkazujejo precej visok psihološki kapital.

#### 4.2.3 Preverjanje hipotez in ugotovitve

Na podlagi kategorij analize vzorca, pridobljenih odzivov anketirancev na trditve anketnega vprašalnika in oblikovanih novih spremenljivk bodo v nadaljevanju preverjene specifične hipoteze, ki so bile izpeljane iz glavnega raziskovalnega vprašanja in predmeta raziskovanja. Postavljene hipoteze so bile temelj komparativni analizi teoretičnih virov v predhodnih poglavjih in osnova za zbiranje podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika. Hipoteze bodo preverjene z izračunom korelacijskih koeficientov med posameznimi spremenljivkami. Ob interpretaciji izračunanih koeficientov bodo predstavljene tudi ugotovitve na podlagi povezanosti med posameznimi spremenljivkami z možnostmi uporabe spoznanj v praksi.

**Hipoteza 1:** Večja demokratičnost vodenja vpliva na višji psihološki kapital.

Hipoteza je bila preverjena z izračunom povezanosti med ordinalnima spremenljivkama Demokratičnost in Psihološki kapital. Vrednost Spearmanovega koeficienta je 0,446 (tabela 4.1), kar kaže na močno pozitivno povezanost med spremenljivkama. Vrednost signifikance izračuna na tabeli 4.1 je manjša od 0,01, kar pomeni, da je povezanost

statistično značilna in jo lahko z manj kot 1 % tveganjem posplošimo na celotno populacijo.

**Tabela 4.1:** Vpliv demokratičnosti vodenja na psihološki kapital zaposlenih

|                      |                      | Value | Asymp. Std. Error <sup>a</sup> | Approx. T <sup>b</sup> | Approx. Sig.      |
|----------------------|----------------------|-------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| Interval by Interval | Pearson's R          | ,435  | ,078                           | 4,802                  | ,000 <sup>c</sup> |
| Ordinal by Ordinal   | Spearman Correlation | ,446  | ,076                           | 4,964                  | ,000 <sup>c</sup> |
| N of Valid Cases     |                      | 101   |                                |                        |                   |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Na osnovi zgoraj predstavljenih podatkov lahko hipotezo 1 potrdimo. Anketiranci, ki so vodeni na bolj demokratičen način, izražajo višji psihološki kapital. Ugotovimo lahko, da so zaposleni, ki so aktivno vključeni v proces odločanja, so spodbujeni k podajanju svojih predlogov in mnenj ter so na svojem delovnem mestu upoštevani kot osebe z znanjem in strokovno avtoriteto, pri svojem delu bolj samozavestni, motivirani in zadovoljni z delom ter se lažje spoprijemajo z izzivi in neuspehi. Razvoj teh lastnosti pri zaposlenih bi moral biti v interesu delodajalca, saj je na podlagi teoretičnih izhodišč delovni učinek takšnih zaposlenih večji. Boljše delovne rezultate in izboljšano organizacijsko klimo je torej mogoče doseči z večjo demokratičnostjo vodenja v organizaciji.

**Hipoteza 2:** Vodenje, ki je bolj usmerjeno k sodelavcem, vpliva na večji psihološki kapital.

Hipoteza je bila preverjena z izračunom povezanosti med ordinalnima spremenljivkama Usmerjenost k sodelavcem in Psihološki kapital. Vrednost Spearmanovega koeficienta je 0,360 (tabela 4.2), kar kaže na močno pozitivno povezanost med spremenljivkama. Vrednost signifikance izračuna na tabeli 4.2 je manjša od 0,01, kar pomeni, da je povezanost statistično značilna in jo lahko z manj kot 1 % tveganjem posplošimo na celotno populacijo.

**Tabela 4.2:** Vpliv usmerjenosti k sodelavcem na psihološki kapital zaposlenih

|                      |                      | Value | Asymp. Std. Error <sup>a</sup> | Approx. T <sup>b</sup> | Approx. Sig.      |
|----------------------|----------------------|-------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| Interval by Interval | Pearson's R          | ,354  | ,081                           | 3,824                  | ,000 <sup>c</sup> |
| Ordinal by Ordinal   | Spearman Correlation | ,360  | ,084                           | 3,900                  | ,000 <sup>c</sup> |
| N of Valid Cases     |                      | 104   |                                |                        |                   |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Na podlagi izračunanega Spearmanovega koeficienta lahko hipotezo 2 potrdimo. Zaposleni, katerih vodje so bolj usmerjeni k sodelavcem, izražajo višji psihološki kapital. Vodje lahko s skrbjo za dobro socialno klimo ter preprečevanjem napetosti in konfliktov med zaposlenimi vplivajo na to, da so zaposleni bolj zavzeti za delo, optimistični glede prihodnosti in bolj pogosto razmišljajo o dolgoročnih rešitvah pri delu, saj so razumljeni kot posamezniki z lastnimi cilji in osebnostnim razvojem. Vodje z učinkovito usmerjenostjo k sodelavcem lahko minimizirajo nerealizirano produktivnost skupine, hkrati pa z razvojem psihološkega kapitala zaposlenih lahko posredno dosežejo tudi boljše delovne rezultate. Usmerjenost k sodelavcem se z razvojem psihološkega kapitala zaposlenih torej lahko uspešno dopolnjuje z usmerjenostjo k rezultatom, saj se kategoriji ne izključujeta. Rezultat uspešne usmerjenosti k sodelavcem je torej lahko minimalizirana nerealizirana produktivnost in povečana potencialna produktivnost skupine.

**Hipoteza 3:** Percepcija zaposlenih, da njihov vodja uspešno rešuje konflikte, razume situacijo med zaposlenimi in podrejene ustrezno motivira za delo, vpliva na večji psihološki kapital.

Hipoteza je bila preverjena z izračunom povezanosti med ordinalnima spremenljivkama Situacijski dejavniki vodenja in Psihološki kapital. Vrednost Spearmanovega koeficienta je 0,324 (tabela 4.3), kar kaže na močno pozitivno povezanost med spremenljivkama. Vrednost signifikance izračuna na tabeli 4.3 je manjša od 0,01, kar pomeni, da je povezanost statistično značilna in jo lahko z manj kot 1 % tveganjem splošimo na celotno populacijo.



**Tabela 4.3:** Vpliv situacijskih dejavnikov vodenja na psihološki kapital zaposlenih

|                      |                      | Value | Asymp. Std. Error <sup>a</sup> | Approx. T <sup>b</sup> | Approx. Sig.      |
|----------------------|----------------------|-------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| Interval by Interval | Pearson's R          | ,324  | ,093                           | 3,431                  | ,001 <sup>c</sup> |
| Ordinal by Ordinal   | Spearman Correlation | ,324  | ,094                           | 3,429                  | ,001 <sup>c</sup> |
| N of Valid Cases     |                      | 102   |                                |                        |                   |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Na osnovi podatkov iz tabele 4.3 lahko potrdimo tudi hipotezo 3. Zaposleni, ki dojemajo svojega vodjo kot uspešnega pri reševanju konfliktov, razumevanju situacije med zaposlenimi in podrejene ustrezno motivira za delo, izražajo višji psihološki kapital. Ugotovimo lahko, da ima vodjeva uspešna koordinacija zaposlenih, reševanje konfliktov, ohranjanje zadostne stopnje motivacije in zagotavljanje pretoka informacij med zaposlenimi, poleg neposrednih in takojšnjih učinkov na situacijo med zaposlenimi tudi posreden učinek na samozavest, upanje, optimizem in prožnost zaposlenih. Obvladovanje situacije med zaposlenimi je ena od nalog vodij, ne glede na to, ali zavestno želi vplivati na psihološki kapital zaposlenih ali ne. Zagotovo je pomembno tudi obratno spoznanje, da lahko ima neuspešno situacijsko vodenje negativen učinek na psihološki kapital zaposlenih, kar potem postane opazno pri slabših delovnih rezultatih. Ugotovitve po preverjanju hipoteze 3 kažejo na pomembnost izbora vodij v organizacijah ter njihove usposobljenosti in sposobnosti za obvladovanje in upravljanje s situacijo v delovnem okolju.

Na podlagi potrjenih zgornjih treh hipotez lahko sklepamo na splošno pozitivno povezanost med vodenjem in psihološkim kapitalom zaposlenih. Ta povezanost je bila preverjena z izračunom Spearmanovega koeficienta med ordinalnima spremenljivkama Vodenje in Psihološki kapital. Izračunana vrednost Spearmanovega koeficienta je 0,398 (tabela 4.4), kar kaže na močno pozitivno povezanost med spremenljivkama. Vrednost signifikance izračuna na tabeli 4.4 je manjša od 0,01, kar pomeni, da je povezanost statistično značilna in jo lahko z manj kot 1 % tveganjem posplošimo na celotno populacijo.

**Tabela 4.4:** Splošni vpliv vodenja na psihološki kapital

|                      |                      | Value | Asymp. Std. Error <sup>a</sup> | Approx. T <sup>b</sup> | Approx. Sig.      |
|----------------------|----------------------|-------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| Interval by Interval | Pearson's R          | ,394  | ,090                           | 4,225                  | ,000 <sup>c</sup> |
| Ordinal by Ordinal   | Spearman Correlation | ,398  | ,088                           | 4,273                  | ,000 <sup>c</sup> |
| N of Valid Cases     |                      | 99    |                                |                        |                   |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Na podlagi podatkov iz tabele 4.4 in pozitivne povezanosti med vodenjem in psihološkim kapitalom bodo v nadaljevanju preverjene hipoteze, ki poleg osnovne predpostavke o vplivu vodenja na psihološki kapital zaposlenih vključujejo preverjanje te povezanosti glede na različne specifičnosti zaposlenih, organizacij in lastnosti delovnih razmerij. Ugotovitve in povezanost med obema spremenljivkama potrjujejo tudi druge raziskave, katerih rezultati so pokazali na močno pozitivno povezanost med psihološkim kapitalom ter avtentičnim in transformacijskim vodenjem. Raziskave so pokazale, da transformacijsko vodenje, preko vplivanja na psihološki kapital zaposlenih, vpliva na učinkovitost, dodaten vložen napor zaposlenih in zadovoljstvo na delovnem mestu (Toor in Ofori 2010, 341).

**Hipoteza 4:** Vodenje ima večji vpliv na psihološki kapital zaposlenih za nedoločen čas kot zaposlenih za določen čas.

Spearmanov koeficient korelacije med spremenljivkama Vodenje in Psihološki kapital glede na vrsto zaposlitve anketirancev kaže na njuno močno medsebojno povezanost, kar je prikazano na tabeli 4.5. Vrednost koeficienta korelacije je pri skupini zaposlenih za nedoločen čas 0,382, pri anketiranih, zaposlenih za določen čas, pa 0,322. Poudariti je potrebno, da lahko podatke posplošimo na celotno populacijo samo za skupino zaposlenih za nedoločen čas, kjer je tveganje manjše od 1 %, medtem ko tega ne moremo reči za skupino zaposlenih za določen čas, saj je tveganje posplošitve na celotno populacijo preveliko (19 %).

**Tabela 4.5:** Vpliv vodenja na psihološki kapital glede na zaposlitveni status

| Zaposlitev                  |                      |                      | Value | Asymp. Std. Error <sup>a</sup> | Approx. T <sup>b</sup> | Approx. Sig.      |
|-----------------------------|----------------------|----------------------|-------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| zaposlitev za nedoločen čas | Interval by Interval | Pearson's R          | ,386  | ,100                           | 3,721                  | ,000 <sup>c</sup> |
|                             | Ordinal by Ordinal   | Spearman Correlation | ,382  | ,098                           | 3,679                  | ,000 <sup>c</sup> |
|                             | N of Valid Cases     |                      | 81    |                                |                        |                   |
| zaposlitev za določen čas   | Interval by Interval | Pearson's R          | ,379  | ,240                           | 1,636                  | ,121 <sup>c</sup> |
|                             | Ordinal by Ordinal   | Spearman Correlation | ,322  | ,234                           | 1,359                  | ,193 <sup>c</sup> |
|                             | N of Valid Cases     |                      | 18    |                                |                        |                   |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Na podlagi ugotovitev lahko hipotezo 4 potrdimo. Vpliv vodenja na psihološki kapital zaposlenih je večji pri zaposlenih za nedoločen čas. Čeprav je razlika med stopnjo povezanosti spremenljivk med obema skupinama zaposlenih razmeroma majhna, lahko sklepamo, da ima vodja in njegov način vodenja zaposlenih večji vpliv na psihološki kapital zaposlenih predvsem zaradi dolgotrajnejšega sodelovanja zaposlenih v skupini sodelavcev in dojete dolgoročnosti zaposlitve. Razmeroma varna in dolgoročna zaposlitev daje torej vodenju večji pomen in težo pri razvoju psihološkega kapitala, saj mora vodja koordinirati delo zaposlenih, jih motivirati za delo in dosežati rezultate v daljšem časovnem okviru.

**Hipoteza 5:** Pri zaposlenih, ki tudi sami prevzemajo odgovornost vodenja in koordinirajo delo drugih zaposlenih, ima vodenje večji vpliv na njihov psihološki kapital kot pri zaposlenih brez vodstvenega položaja.

Hipoteza je bila preverjena z izračunom Spearmanovega koeficienta korelacije med spremenljivkama Vodenje in Psihološki kapital glede na položaj anketirancev na delovnem mestu. Podatki so prikazani na tabeli 4.6. Omenjeni koeficient kaže na srednje močno povezanost med spremenljivkama za skupino zaposlenih brez vodilnega položaja (zaposlen, brez vodilnega, vodstvenega položaja (izvršilni delavec); samostojni strokovni kader (uslužbenec, nevezan na neposredna navodila)) z doseženo vrednostjo 0,280. Spearmanov koeficient pri skupini anketirancev, ki tudi sami prevzemajo naloge vodenja drugih zaposlenih (neposredno vodenje in nadziranje dela izvršilnih delavcev (mojster, delovodja, ipd.); vodstveni položaj na ravni delovne enote (vodja službe, sektorja, oddelka, ipd.); vodilni položaj na ravni podjetja, ustanove), kaže na izrazito

močno pozitivno povezanost med vodenjem in psihološkim kapitalom, saj je njegova vrednost kar 0,601. Tveganje posplošitve povezanosti na celotno populacijo je sprejemljivo. Pri skupini anketirancev brez vodilnega položaja na delovnem mestu je tveganje 1,3 %, pri skupini anketirancev na vodilnih položajih pa 0,5 %, kot je prikazano na tabeli 4.6.

**Tabela 4.6:** Vpliv vodenja na psihološki kapital glede na vodstveni položaj zaposlenih

| Delovno mesto           |   | Value | Asymp. Std. Error <sup>a</sup> | Approx. T <sup>b</sup> | Approx. Sig.      |
|-------------------------|---|-------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| brez vodilnega položaja | Interval by Interval Pearson's R        | ,286  | ,114                           | 2,601                  | ,011 <sup>c</sup> |
|                         | N of Valid Cases                        | 78    |                                |                        |                   |
|                         | Ordinal by Ordinal Spearman Correlation | ,280  | ,110                           | 2,542                  | ,013 <sup>c</sup> |
| vodilni položaj         | Interval by Interval Pearson's R        | ,629  | ,123                           | 3,433                  | ,003 <sup>c</sup> |
|                         | N of Valid Cases                        | 20    |                                |                        |                   |
|                         | Ordinal by Ordinal Spearman Correlation | ,601  | ,142                           | 3,189                  | ,005 <sup>c</sup> |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Z upoštevanjem ugotovitev o povezanosti spremenljivk glede na položaj zaposlenih na delovnem mestu lahko hipotezo 5 potrdimo. Vpliv vodenja na psihološki kapital je izrazito večji pri zaposlenih, ki tudi sami prevzemajo odgovornost vodenja drugih zaposlenih kot pri zaposlenih brez vodilnega položaja. Sklepamo lahko, da so zaposleni, ki prevzemajo odgovornost vodenja, bolj ozavešeni in dovzetni za različne oblike vodenja, saj so tudi sami večkrat v položaju, ko morajo motivirati podrejene. Vodenje zaposlenih, ki imajo tudi sami izkušnjo vodenja, ima večji vpliv na njihov psihološki kapital, kot vodenje zaposlenih brez vodstvenih vlog.

**Hipoteza 6:** V gospodarstvu ima vodenje večji vpliv na psihološki kapital zaposlenih kot v negospodarstvu.

Za preverjanje hipoteze 6 je bil Spearmanov koeficient korelacije med spremenljivkama Vodenje in Psihološki kapital izračunan glede na sektor organizacije, v katerih so anketiranci zaposleni. Izračuni v tabeli 4.7 kažejo na zelo močno povezanost med spremenljivkama za skupino zaposlenih v gospodarstvu, kjer je koeficient korelacije 0,513, statistične ugotovitve pa lahko poslošimo na celotno populacijo z manj kot 1 % tveganjem. Skupina vključuje zaposlene v podjetjih v državni in privatni lasti ter javnih

podjetjih. Spearmanov koeficient korelacije za skupino zaposlenih v negospodarstvu, ki združuje zaposlene v javnih zavodih, državni in občinski upravi, vojski ali policiji, dosega vrednost 0,297 in kaže na srednje močno povezanost med vodenjem in psihološkim kapitalom zaposlenih. Statistično povezanost lahko posplošimo na celotno populacijo z 2,4 % tveganjem, kar je sprejemljivo tveganje.

**Tabela 4.7:** Vpliv vodenja na psihološki kapital glede na sektor organizacije

| Sektor         |   | Value | Asymp. Std. Error <sup>a</sup> | Approx. T <sup>b</sup> | Approx. Sig.      |
|----------------|---|-------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| gospodarstvo   | Interval by Interval Pearson's R        | ,488  | ,097                           | 3,496                  | ,001 <sup>c</sup> |
|                | Ordinal by Ordinal Spearman Correlation | ,513  | ,103                           | 3,735                  | ,001 <sup>c</sup> |
|                | N of Valid Cases                        | 41    |                                |                        |                   |
| negospodarstvo | Interval by Interval Pearson's R        | ,311  | ,133                           | 2,446                  | ,018 <sup>c</sup> |
|                | Ordinal by Ordinal Spearman Correlation | ,297  | ,131                           | 2,326                  | ,024 <sup>c</sup> |
|                | N of Valid Cases                        | 58    |                                |                        |                   |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Na podlagi predstavljenih ugotovitev lahko hipotezo 6 potrdimo. Pri zaposlenih v gospodarstvu ima vodenje večji vpliv na psihološki kapital zaposlenih, kot v negospodarstvu. Organizacijsko okolje podjetij, ki delujejo v gospodarstvu, je bolj dinamično in spremenljivo. Sklepamo lahko, da bodo v takšnih podjetjih bolj učinkovite strategije, katerih namen je blažiti vpliv sprememb na prožnost njihovih zaposlenih, kot v podjetjih, ki delujejo v stabilnih panogah, kot je na primer negospodarstvo (javna uprava, šolstvo itd.).

**Hipoteza 7:** Vodenje ima večji vpliv na psihološki kapital zaposlenih z daljšim stažem v organizaciji.

Izračun Spearmanovega koeficienta korelacije med spremenljivkama Vodenje in Psihološki kapital glede staž zaposlenih v organizaciji je prikazan v tabeli 4.8. Vrednost omenjenega koeficienta korelacije je pri skupini zaposlenih z delovnim stažem v organizaciji 5 let ali manj 0,430 in izraža močno povezanost med spremenljivkama. Ugotovitev je statistično značilna s 4,6 % tveganjem. Nekoliko manjšo vrednost dosega Spearmanov koeficient pri skupini zaposlenih z delovnim stažem v organizaciji več kot

5 let, ker ta znaša 0,374. Tveganje pri posplošitvi na celotno populacijo je manjša od 1 %.

**Tabela 4.8:** Vpliv vodenja na psihološki kapital glede na staž v organizaciji

| Stož v organizaciji |   | Value | Asymp. Std. Error <sup>a</sup> | Approx. T <sup>b</sup> | Approx. Sig.      |
|---------------------|---|-------|--------------------------------|------------------------|-------------------|
| 5 let ali manj      | Interval by Interval Pearson's R        | ,432  | ,163                           | 2,144                  | ,044 <sup>c</sup> |
|                     | Ordinal by Ordinal Spearman Correlation | ,430  | ,166                           | 2,131                  | ,046 <sup>c</sup> |
|                     | N of Valid Cases                        | 22    |                                |                        |                   |
| več kot 5 let       | Interval by Interval Pearson's R        | ,375  | ,106                           | 3,504                  | ,001 <sup>c</sup> |
|                     | Ordinal by Ordinal Spearman Correlation | ,374  | ,103                           | 3,492                  | ,001 <sup>c</sup> |
|                     | N of Valid Cases                        | 77    |                                |                        |                   |

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

Na podlagi zgornjih ugotovitev moramo hipotezo 7 zavrniti. Vpliv vodenja na psihološki kapital zaposlenih je večji pri anketiranih, ki so zaposleni v organizaciji 5 let ali manj. Nekoliko manjši vpliv lahko ugotovimo pri anketiranih, ki so zaposleni v organizaciji več kot 5 let. Na podlagi ugotovljenega lahko sklepamo, da obstaja možnost, da so starejši delavci demoralizirani zaradi preteklih negativnih dogodkov na delovnem mestu (npr. stereotipiziranje, pomanjkanje priložnosti) (Peterson in Spiker 2005) in zaradi tega niso več toliko dovzetni, da bi način vodenja vplival na njihov psihološki kapital. Kljub temu lahko organizacija naredi nekaj za to in zaposlenim z daljšim stažem v organizaciji nameni več pozornosti pri razvoju njihovega psihološkega kapitala.

Po potrditvi ali zavrnitvi postavljenih specifičnih hipotez je v nadaljevanju raziskana še linearna vzročna povezanost med spremenljivkama Vodenje (neodvisna spremenljivka) in Psihološki kapital (odvisna spremenljivka) na podlagi binarne regresijske analize. S tabele 4.9 lahko razberemo, da lahko 14,7 % variabilnosti spremenljivke Psihološki kapital pojasnimo s spremenljivko Vodenje. Ob signifikanci manjši kot 1 %, kar je mogoče razbrati s tabele 4.10 lahko ugotovimo, da med spremenljivkama obstaja statistično značilna povezanost. Spremenljivki sta po analizi močno pozitivno povezani, na kar kaže vrednost Beta koeficienta v tabeli 4.11, ki dosega vrednost 0,394.

**Tabela 4.9:** Povzetek modela binarne regresijske analize med spremenljivkama Vodenje in Psihološki kapital

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | ,394 <sup>a</sup> | ,155     | ,147              | ,620                       |

a. Predictors: (Constant), VODENJE

**Tabela 4.10:** Statistike za oceno statistične značilnosti modela opravljene binarne regresijske analize

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 6,868          | 1  | 6,868       | 17,854 | ,000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 37,314         | 97 | ,385        |        |                   |
|       | Total      | 44,182         | 98 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), VODENJE

b. Dependent Variable: PSIHOLOŠKI\_KAPITAL

**Tabela 4.11:** Koeficienti modela opravljene regresijske analize

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 2,985                       | ,269       |                           | 11,093 | ,000 |
|       | VODENJE    | ,306                        | ,072       | ,394                      | 4,225  | ,000 |

a. Dependent Variable: PSIHOLOŠKI\_KAPITAL

Ugotovitev, da je skoraj 15 % psihološkega kapitala zaposlenih odvisnega od vodje in njegovega načina vodenja je pomembna za vsakogar, ki je odgovoren za koordinacijo dela skupine zaposlenih ali vodilne v organizacijah, ki so odgovorni za zaposlovanje vodij in njihovo izobraževanje. Če se organizacije zavedajo, da imajo moč vpliva na dimenzije psihološkega kapitala svojih zaposlenih in da lahko s tem posredno na učinkovit način povečajo svojo uspešnost, bodo zagotovo dajale več poudarka na kakovost vodenja svojih zaposlenih. Oddelki izobraževanja in upravljanja s človeškimi viri imajo pri tem ključno vlogo.

## 5 SKLEP

Spoznanje, da tradicionalni viri ne zadostujejo več za pridobitev in ohranitev organizacijske konkurenčne prednosti pred tekmeci, vse bolj postavlja v ospredje upravljanje s človeškimi viri kot ključni dejavnik, ki omogoča učinkovitost, konkurenčnost in uspešnost organizacij. Organizacija je pridobi trajno konkurenčno prednost, ko »implementira strategijo ustvarjanja vrednosti, ki je sočasno ne implementira noben sedanji ali potencialni konkurent, in ko so ta podjetja nezmožna posnemati koristi te strategije« (Barney v Dimovski in drugi 2009, 110). Organizacije vse bolj spoznavajo, da zaposleni niso le strošek njenega delovanja, temveč so človeški viri neprecenljiva vrednost in investicija, ki jo organizacija z njenim učinkovitim upravljanjem pridobi povrnjeno v obliki trajne konkurenčne prednosti.

V središču diplomskega dela je bil predvsem odnos med vodenjem v organizaciji in človeškimi viri, natančneje psihološkim kapitalom zaposlenih, ki je dovolj trajen, da dolgoročno vpliva na posameznikovo delovanje in uspešnost, hkrati pa ostaja dojemljiv za spreminjanje in razvoj. Način in pristop k vodenju zaposlenih ima pri tem pomembno vlogo, saj so ravno vodje tisti, ki nosijo največjo odgovornost za uspešnost svojih podrejenih in posledično tudi organizacije. Hitre in nenehne tehnološke in družbene spremembe zahtevajo od vodij fleksibilno in situacijsko usklajeno uporabo orodij in mehanizmov vodenja, ki jih imajo na voljo. Sodoben vodja mora biti vse bolj prilagodljiv ter vnašati smisel v negotove in kompleksne situacije. V ospredje prihajajo kompetence, kot so odprtost, empatija, integriteta in samozavedanje, ki zahtevajo vse več participativnega vodenja v organizacijah, ki od vodje ne zahteva samo vključitev zaposlenih, temveč tudi poslušanje, sprejemanje povratnih informacij in delegiranje odgovornosti.

Novejši pristopi k vodenju gradijo na človekovi potrebi po smislu, sproščajo človeški potencial in so usmerjeni k dolgoročnim ciljem, ne da bi s tem ogrozili posameznikove vrednote in načela. Takšno vodenje krepi psihološki kapital zaposlenih, ki je koncept, osredotočen na pozitivno motivacijo, ki posameznika vodi v delovanje, in ga skupaj tvorijo temeljne psihološke dimenzije samozavest, optimizem, upanje in prožnost. Te dimenzije so, kot to zahteva teorija pozitivnega organizacijskega vedenja, pozitivne, merljive, edinstvene znotraj posamezne organizacije, jih je moč razvijati, z njimi



upravljati in imajo vpliv na uspešnost posameznika, kar je v praksi tudi najpomembnejše.

Uveljavljanje koncepta psihološkega kapitala zahteva spremenjeno organizacijsko ideologijo, ki zaposlene dojema kot vir samozavesti, optimizma, upanja in prožnosti. Ta nova oblika kapitala ne nasprotuje obstoječim potrebam tradicionalnega, človeškega in socialnega kapitala, temveč zahteva dolgoročno in novo vizijo s spremenjeno strateško usmerjenostjo. Ključno spoznanje za doseganje konkurenčne prednosti organizacije je, da mora organizacija prilagoditi pristope upravljanja s človeškimi viri v smeri razvoja in upravljanja psihološkega kapitala glede na situacijo. S tem psihološki kapital postane količina, ki je edinstvena in specifična za organizacijo. Zaposleni z visoko stopnjo psihološkega kapitala so nagnjeni k učinkovitejšemu doseganju ciljev, večji motivaciji, zadovoljstvu pri delu, pripadnosti in zavzemanju za organizacijo.

V empiričnem delu diplomskega dela je bila z izvedeno anketo preverjena povezanost med načinom vodenja zaposlenih in njihovim psihološkim kapitalom. Ugotovitve na podlagi preverjenih specifičnih hipotez kažejo na pozitivno povezanost med obema spremenljivkama. Binarna regresijska analiza pojasnjuje sedmino psihološkega kapitala z vodenjem. Uspešnost vodenja v organizacijah ima poleg neposrednih in takojšnjih učinkov na situacijo tudi posreden učinek na samozavest, upanje, optimizem in prožnost zaposlenih. Na proučevanem vzorcu je bilo ugotovljeno, da so zaposleni, ki so aktivno vključeni v proces odločanja, so spodbujeni k podajanju svojih predlogov in mnenj ter so na svojem delovnem mestu upoštevani kot osebe z znanjem in strokovno avtoriteto, pri svojem delu bolj samozavestni, motivirani in zadovoljni z delom ter se lažje spoprijemajo z izzivi in neuspehi. Prav tako je bilo v empiričnem delu prikazano, da vodje lahko s skrbjo za dobro socialno klimo, preprečevanjem napetosti in konfliktov na delovnem mestu, uspešno koordinacijo dela in zagotavljanjem zadostnega pretoka informacij med zaposlenimi vplivajo, da so zaposleni bolj zavzeti za delo, optimistični glede prihodnosti in bolj pogosto razmišljajo o dolgoročnih rešitvah pri delu, saj so razumljeni kot posamezniki z lastnimi cilji in osebno razvojem.

Ugotovitve in povezanost med obema temeljnima spremenljivkama potrjujejo tudi druge raziskave, katerih rezultati so pokazali na močno pozitivno povezanost med psihološkim kapitalom ter avtentičnim in transformacijskim vodenjem. Potencial

psihološkega kapitala se kaže predvsem v programih razvoja zaposlenih, orodjih upravljanja s človeškimi viri ter kot učinkovito orodje pri pridobivanju (in ohranjanju) kakovostnih kadrov.

## 6 LITERATURA

1. Avey, James B., Fred Luthans, Ronda M. Smith in Noel F. Palmer. 2010a. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology* 15 (1): 17-28.
2. Avey, James B., Fred Luthans in Carolyn M. Youssef. 2010b. The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviours. *Journal of Management* 36 (2): 430-452.
3. Avey, James B., James L. Nimnicht in Nancy Graber Pigeon. 2010c. Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal* 31 (5): 384-401.
4. Avolio, Bruce J. in William L. Gardner. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* (16): 315-338.
5. Barker, Richard A. 2001. The nature of leadership. *Human Relations* 54 (4): 469-494.
6. Bass, Bernard M. 1990. *Bass & Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Implications*. 3. izdaja. New York: Free Press.
7. Blanchard, Ken in Marc Muchnick. 2007. *Recept za uspešno vodenje: manjkajoča sestavina pri vodenju ljudi dandanes*. Varaždin: Katarina Zrinski.
8. Blanchard, Kenneth, Patricia Zigarmi in Drea Zigarmi. 1995. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
9. Bolden, Richard. 2004. *What is Leadership*. Dostopno prek: [http://centres.exeter.ac.uk/cls/documents/what\\_is\\_leadership.pdf](http://centres.exeter.ac.uk/cls/documents/what_is_leadership.pdf) (7. maj 2008).
10. Caza, Arran, Richard P. Bagozzi, Lydia Wolley, Levy Lester in Brianna Barker Caza. 2010. Psychological capital and authentic leadership: measurement, gender, and cultural extension. *Asia-Pacific Journal of Business Administration* 2 (1): 53-70.
11. Clapp-Smith, Rachel, Fred Luthans in Bruce J. Avolio. 2007. The role of psychological capital in global mindset development. *The Global Mindset (Advances in International Management)* 19: 105-130.
12. Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
13. Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Judita Peterlin. 2009. *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet.

14. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS.
15. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Krause, Donald G. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
17. Lah Lenart in Irena Svetlin. 2011. *Kako prožen in varen je trg dela v Sloveniji?* Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=4375](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4375) (4. januar 2012).
18. Levine, Stuart R. in Michael A. Crom. 2000. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
19. Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
20. Luthans, Fred. 2002. Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive* 16 (1): 57-72.
21. --- in Susan M. Jensen. 2002. Hope: a new positive strength for human resource development. *Human Resource Development Review* 1 (3): 304-322.
22. Luthans, Fred in Carolyn M. Youssef. 2004. Human, social, and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics* 33 (2): 143-160.
23. Luthans, Fred, Getchen R. Vogelgesang in Paul B. Lester. 2006. Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review* 5 (1): 25-44.
24. Luthans, Fred in Carolyn M. Youssef. 2007. Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management* 33 (3): 321-349.
25. --- in Bruce J. Avolio. 2007. *Psychological capital: developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
26. Martin André. 2009. The future of leadership: where do we go from here? *Industrial and Commercial Training* 39 (1): 3-8.
27. Maxwell, John C. 1999. *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amalietti.
28. Mayer, Janez. 2003. Lastnosti uspešnih vodij. *Organizacija* 36 (6): 368-375.
29. Mostovicz, Isaac E., Nada K. Kakabadse in Andrew P. Kakabadse. 2009. A dynamic theory of leadership development. *Leadership & Organization Development Journal* 30 (6): 563-576.

30. Možina, Stane. 1992. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. --- 2002a. Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 43-98. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
32. --- 2002b. Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 205-248. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. ---, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
34. Nastran Ule, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
35. O'Brien, Emma in Phillipa Robertson. 2009. Future leadership competencies: from foresight to current practice. *Journal of European Industrial Training* 33 (4): 371-380.
36. Page, Liam F. in Ross Donohue. 2004. *Positive psychological capital: a preliminary exploration of the construct*. Dostopno prek: <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/2004/wp51-04.pdf> (12. april 2011).
37. Peterson, Suzanne J. in Barry K. Spiker. 2005. Establishing the positive contributory value of older workers: a positive psychology perspective. *Organizational Dynamics* 34 (2): 153-167.
38. Racio razvoj, d.o.o. 2011. *Organizacijska klima v Sloveniji. Poročilo za leto 2010*. Dostopno prek <http://www.racio-razvoj.si/consulting/organizacijska-kultura-klima-in-zadovoljstvo-zaposlenih/> (3. november 2011).
39. Schneider, Sandra L. 2001. In search of realistic optimism: Meaning, knowledge and warm fuzziness. *American Psychologist* (56): 250-263.
40. Stogdill, Ralph Melvin (1974). *Handbook of leadership; a survey of theory and research*. New York: The Free Press.
41. Statistični urad Republike Slovenije. 2010. *Socioekonomske značilnosti prebivalstva*, 23. december. Dostopno prek: [http://www.eurydice.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3495:surs-socioekonomske-znailnosti-prebivalstva&catid=96:zadnje-novice&Itemid=342](http://www.eurydice.si/index.php?option=com_content&view=article&id=3495:surs-socioekonomske-znailnosti-prebivalstva&catid=96:zadnje-novice&Itemid=342) (7. november 2011).
42. Toor, Shamas-ur-Rehman in George Ofori. 2010. Positive psychological capital as a source of competitive advantage for organizations. *Journal of Construction Engineering and Management* 136 (3): 341-352.

43. Van Wagner, Kendra. 2009. *Lewin's Leadership Styles*. Dostopno prek: <http://psychology.about.com/od/leadership/a/leadstyles.htm> (13 . februar 2009).
44. Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing in Suzanne J. Peterson. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management* (34): 89-126.
45. Wang Ying, Ming Li in William H. Mobley. 2011. Conclusion: A Continuous Quest for Responsive and Responsible Global Leaders. *Advances in Global Leadership* (6): 333–345.

## 7 Priloga A: Anketni vprašalnik

### ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Marko Smrkoelj in sem absolvent sociologije – kadrovske menedžerske smeri na Fakulteti za družbene vede. Pišem diplomsko delo z naslovom Vpliv vodenja na psihološki kapital organizacije. Vanjo želim vključiti tudi rezultate te ankete, ki jo rešujejo zaposleni iz različnih podjetij in poklicev. Zanima me medsebojna povezanost odgovorov večjega števila ljudi in ne vsebina odgovorov posameznika.

Vaši odgovori so anonimni in bodo uporabljeni izključno za namen mojega diplomskega dela.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov. Najprej Vas prosim, če odgovorite na nekaj splošnih vprašanj o Vas in Vašem delovnem mestu. V drugem delu se trditve nanašajo na Vašega neposredno predpostavljenega (Vašega vodjo oziroma šefa), njegovo/njeno vodenje oziroma komuniciranje, motiviranje in reševanje konfliktov na delovnem mestu, Vi pa izrazite stopnjo resničnosti teh trditev. V zadnjem delu se trditve nanašajo na Vaše počutje in doživljanje na delovnem mestu ter na Vaš odnos do dela.

Vsako trditev pazljivo preberite in nato glede na lestvico obkrožite odgovor, ki je najbližje Vaši oceni. Vedno obkrožite le en odgovor.

Hvala za Vaše iskrene odgovore in sodelovanje!

Marko Smrkoelj

## 1. DEMOGRAFIJA

D1 Spol

- 1 - moški
- 2 - ženski

D2 Zadnja šola, ki ste jo končali (redno ali izredno).

- 1 - osnovna šola ali manj
- 2 - 2 ali 3 letna strokovna šola
- 3 - 4 letna srednja šola
- 4 - višja šola
- 5 - visoka šola, fakulteta, akademija
- 6 - specializacija, magisterij, doktorat

D3 Vrsta zaposlitve.

- 1 - zaposlitev za nedoločen čas
- 2 - zaposlitev za določen čas

D4 Položaj na delovnem mestu.

- 1 - zaposlen, brez vodilnega, vodstvenega položaja (izvršilni delavec)
- 2 - samostojni strokovni kader (uslužbenec, nevezan na neposredna navodila)
- 3 - neposredno vodenje in nadziranje dela izvršilnih delavcev (mojster, delovodja, ipd.)
- 4 - vodstveni položaj na ravni delovne enote (vodja službe, sektorja, oddelka, ipd.)
- 5 - vodilni položaj na ravni podjetja, ustanove

D5 Ali ste zaposleni v zasebnem ali javnem sektorju?

- 1 - v podjetju v privatni lasti
- 2 - v podjetju v državni lasti
- 3 - v javnem podjetju (energetika, promet, komunala, ipd.)
- 4 - v javnem zavodu (zdravstvo, šolstvo, ipd.)
- 5 - v državni / občinski upravi, vojski, policiji

D6 Kako dolgo ste že zaposleni v tem podjetju oziroma organizaciji, ne glede na to ali ste medtem napredovali ali zamenjali delovno mesto znotraj organizacije? (staž v podjetju)

- 1 - 2 leti ali manj
- 2 - več kot 2 leti do vključno 5 let
- 3 - več kot 5 let do vključno 15 let
- 4 - več kot 15 let



## 2. VODENJE

V kolikšni meri spodnje trditve veljajo za Vašega neposredno nadrejenega (vašega šefa).

Ocenite vsako posamezno trditev s pomočjo navedene lestvice.

| 1             | 2                 | 3                 | 4              | 5              |
|---------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Sploh ne drži | V glavnem ne drži | Niti da, niti ne. | V glavnem drži | Popolnoma drži |

|      |  |           |
|------|--|-----------|
| 01/A | Zaposleni si vodji upamo odkrito povedati svoje mnenje.                        | 1 2 3 4 5 |
| 02/A | Vodja dopušča in upošteva moje utemeljene pripombe na svoje delo.              | 1 2 3 4 5 |
| 03/A | Vodja popolnoma sam sprejema odločitve in posreduje usmeritve.                 | 1 2 3 4 5 |
| 04/A | Vodja me sprejema kot samostojno osebnost z znanjem, sposobnostmi in interesi. | 1 2 3 4 5 |
| 05/A | Mnenja, predlogi in ideje zaposlenih so zaželeni.                              | 1 2 3 4 5 |
| 06/A | Vodja pretirano nadzoruje moje delo.   | 1 2 3 4 5 |
| 07/B | Vodja se pogovarja s podrejenimi o rezultatih dela.                            | 1 2 3 4 5 |
| 08/B | Imam občutek, da je vodji vseeno, kako se v službi počutim.                    | 1 2 3 4 5 |
| 09/B | Vodja se ne ozira na zaposlene, glavno da je delo opravljeno.                  | 1 2 3 4 5 |
| 10/B | Vodja poskrbi, da imam vedno vse, kar potrebujem za delo.                      | 1 2 3 4 5 |
| 11/B | Vodja me pri delu pogosto priganja.  | 1 2 3 4 5 |
| 12/B | Svojemu šefu zaupam.   | 1 2 3 4 5 |
| 13/C | Vodja uspešno preprečuje in rešuje konflikte med zaposlenimi.                  | 1 2 3 4 5 |
| 14/C | Vodja skrbi za dobro vzdušje med sodelavci.                                    | 1 2 3 4 5 |
| 15/C | Velikokrat se zgodi, da vodja ne razume situacije, ki vlada med zaposlenimi    | 1 2 3 4 5 |
| 16/C | Vodja zna dobro organizirati potek dela vseh zaposlenih.                       | 1 2 3 4 5 |
| 17/C | Če bi imel možnost, bi svojega šefa zamenjal.                                  | 1 2 3 4 5 |
| 18/C | Vodja nenehno išče pomanjkljivosti v mojem delu.                               | 1 2 3 4 5 |
| 19/D | Imam jasno predstavo o tem, kaj vodja od mene pri delu pričakuje.              | 1 2 3 4 5 |
| 20/D | Vodja ceni in spoštuje moje delo, ki ga opravljam za podjetje.                 | 1 2 3 4 5 |
| 21/D | Vodja me zna motivirati in navdušiti za delo.                                  | 1 2 3 4 5 |
| 22/D | Zaposleni smo nagrajeni glede na rezultate našega dela.                        | 1 2 3 4 5 |
| 23/D | Vodja spodbuja zaposlene k izvirnim rešitvam problemov.                        | 1 2 3 4 5 |
| 24/D | Moje dobro opravljeno delo vodja opazi in me tudi pohvali.                     | 1 2 3 4 5 |

### 3. PSIHOLOŠKI KAPITAL

Spodaj so navedene trditve, kako Vi morda doživljate svoje delo v sedanjem obdobju.

Ocenite vsako posamezno trditev s pomočjo navedene lestvice.

| 1             | 2                 | 3                 | 4              | 5              |
|---------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|
| Sploh ne drži | V glavnem ne drži | Niti da, niti ne. | V glavnem drži | Popolnoma drži |

|      |   |           |
|------|---|-----------|
| 25/E | Rad razmišljam o dolgoročnih problemih, da bi našel rešitev.  | 1 2 3 4 5 |
| 26/E | V pogovorih z vodstvom brez težav predstavljam svoje področje dela.   | 1 2 3 4 5 |
| 27/E | Sodelujem pri razpravah s sodelavci o strategiji podjetja.  | 1 2 3 4 5 |
| 28/E | Tudi sam pomagam določati naloge in cilje za svoje področje dela.   | 1 2 3 4 5 |
| 29/E | Brez težav vzpostavim stik in se pogovarjam o problemih z ljudmi izven podjetja (npr. stranke, dobavitelji, zunanji sodelavci). | 1 2 3 4 5 |
| 30/E | Samozavestno predstavljam informacije pred skupino sodelavcev.  | 1 2 3 4 5 |
| 31/F | Če bi se znašel pred težavo, bi si lahko izmislil veliko načinov, kako bi jo rešil.   | 1 2 3 4 5 |
| 32/F | V sedanjem času zelo zavzeto opravljam svoje delo.  | 1 2 3 4 5 |
| 33/F | Vsak problem ima veliko možnih rešitev.   | 1 2 3 4 5 |
| 34/F | Trenutno menim, da sem precej uspešen pri svojem delu.  | 1 2 3 4 5 |
| 35/F | Imam veliko idej, kako bom opravil svoje trenutne delovne naloge.   | 1 2 3 4 5 |
| 36/F | V sedanjem času dosegam delovne cilje, ki sem si jih sam zastavil.  | 1 2 3 4 5 |
| 37/G | Kadar so stvari pri delu negotove, običajno pričakujem najboljše.   | 1 2 3 4 5 |
| 38/G | Zase menim, da če pri delu lahko gre kaj narobe, bo to tudi šlo.  | 1 2 3 4 5 |
| 29/G | Na stvari povezane z delom vedno gledam pozitivno.  | 1 2 3 4 5 |
| 40/G | Kar se tiče dela, sem optimističen glede prihodnosti.   | 1 2 3 4 5 |
| 41/G | V tej službi se stvari nikoli ne izidejo tako, kot bi jaz hotel.  | 1 2 3 4 5 |
| 42/G | K svojemu delu pristopam z optimizmom in zavzetostjo.   | 1 2 3 4 5 |
| 43/H | Kadar pri delu doživim neuspeh, si težko opomorem.  | 1 2 3 4 5 |
| 44/H | Običajno se uspešno spoprijemam s težavami pri delu.  | 1 2 3 4 5 |
| 45/H | Če je potrebno, sem pri svojem delu lahko tudi povsem samostojen.   | 1 2 3 4 5 |
| 46/H | Ne dopustim, da mi stresne stvari pri delu pridejo do živega.   | 1 2 3 4 5 |
| 47/H | Skozi težavna obdobja pri delu se lahko prebijem, ker sem to že doživel.  | 1 2 3 4 5 |
| 48/H | Pri delu imam občutek, da lahko opravljam več stvari naenkrat.  | 1 2 3 4 5 |