

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Robert Cmiljanič

Vpliv načina vodenja na socialni kapital v javnem zavodu

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Robert Cmiljanič

Mentorica: izr. prof. dr. Hajdeja Igljč

Vpliv načina vodenja na socialni kapital v javnem zavodu

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

ZAHVALA

Najlepše se zahvaljujem moji mentorici izr. prof. dr. Hajdeji Igljč za strokovno pomoč, svetovanje in usmerjanje na poti od začetne ideje do zaključka magistrskega dela.

Prav tako se zahvaljujem mojim sodelavcem na RTV Slovenija, ki so sodelovali pri empiričnem delu naloge. Brez njihovega sodelovanja ne bi bilo rezultatov. Posebna zahvala gre sodelavki dr. Barbari Zemljič, ki mi je s svojim bogatim znanjem statistike pomagala pri analizi raziskave, še posebej pa se zahvaljujem mag. Marku Filliju, generalnemu direktorju, ki mi je omogočil izvedbo same raziskave.

Na koncu pa zahvala tudi mojim najbližjim za spodbude, predvsem ženi Nataši in sinu Naju, ki sta v času nastajanja tega dela preživela marsikatero urico brez mene.



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Robert Cmiljanič, z vpisno številko 21081230, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: Vpliv načina vodenja na socialni kapital v javnem zavodu.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 6. januar 2012

Podpis avtorja/-ice: _____

POVZETEK

Vpliv načina vodenja na socialni kapital v javnem zavodu

Nekateri ljudje so uspešnejši od drugih, kot so tudi nekatera podjetja uspešnejša kot druga. Mnogo je dejavnikov, ki vplivajo na to, kako dobro kotiramo v nekem prostoru, bodisi kot posamezniki, bodisi kot podjetja. Poznamo in zavedamo se teh dejavnikov, vendar pa se velikokrat pozablja na, včasih skrit in prezrt dejavnik, socialni kapital. Tako posamezniki kot podjetja za doseg ciljev, z znanjem in pametjo, delujejo v nekih povezavah in uporabljajo določena (denarna in delovna) sredstva. V tem procesu je pogosto zanemarjen člen ravno socialni kapital. Za socialnim kapitalom pa, vsaj v kontekstu delovnih organizacij, največkrat stojijo vodje, ki morajo s sledilci vibrirati v sozvočju. V magistrskem delu opozorimo, da ima velik vpliv tako na socialni kapital, kot na uspešnost organizacije prav resonančno vodenje.

Magistrsko delo tako v teoretičnem diskurzu obravnava koncept socialnega kapitala, sprva v širšem družbenem in zgodovinskem kontekstu, nato se osredotočimo na okvir delovnih organizacij. V delu navedemo definicije koncepta ter pojasnimo kako nastaja socialni kapital. Razložimo kdo ima vpliv na njegovo povečanje oz. zmanjševanje ter relevantnost koncepta. Poudarimo socialni kapital kot temelj sodelovanja in ustvarjanja nove vrednosti tako na strukturni kot kulturni ravni. Pojasnimo zgodovinske vidike ter novejša akademska dognanja. Obravnavamo pa tudi temnejšo plat socialnega kapitala.

Enakovredno socialnemu kapitalu se v teoretičnem delu magistrskega dela obravnava tudi vodenje. Predstavijo se novejše teorije vodenja s poudarkom na transakcijski – transformacijski teoriji. Identificira se tiste načine vodenja, ki generirajo socialni kapital, zaupanje in boljšo kohezijo v oddelku. Brez sledilcev ni vodenja in tako magistrsko delo ponudi vpogled v lastnosti in vrste sledilcev ter pojasni, kaj jih motivira.

V empiričnem diskurzu magistrsko delo na primeru RTV Slovenija med drugim ugotovi, kako visok je ocenjeni socialni kapital, kako zadovoljni so respondenti z delom ter kako motivirani, pa tudi koliko se družijo v svojem prostem času. Nadalje ugotovimo, komu zaposleni bolj zaupajo ter kako jih vodje obravnavajo. Ugotovimo najbolj pogost način vodenja in kako se zaposleni soočajo s problemi na delu ter kako si pomagajo.

V sklepnem delu magistrskega dela ponujamo dobljene podatke ter interpretacijo le teh v diskusijo. Navedejo se ugotovitve in podajo priporočila. Magistrsko delo v svojem zaključku ponudi kar nekaj možnosti nadaljnjih raziskav, s katerimi bi npr. dolgoročno spremljali trende na področju socialnega kapitala in vodenja ali identificirali ključne zaposlene.

Ključne besede:

Socialni kapital, socialno omrežje, norme, zaupanje, vodenje, sledilci

SUMMARY

Influence of types of management on social capital in the public institution

Some people are more successful than others, as well as some companies are more successful than others. There are many factors that affect how good we are, either as individuals or as businesses. We know and understand these factors, but there is one, often forgotten, sometimes hidden and neglected factor, social capital. Both individuals and enterprises try to achieve their goals with knowledge and intelligence, acting within some networks and use certain (financial and operating) funds. In this process the social capital is often ignored factor, and for the social capital, at least in the context of work organizations, are mostly responsible leaders, who should vibrate in unison with the followers. In the master thesis we pointed out that the resonant leadership has major influence on social capital, as well as organizational performance.

Master thesis in theoretical discourse deals with the concept of social capital, at the beginning in the broader social and historical context, later on it is focusing on the enterprises. Makes a definition of the concept and explains how social capital is generated. Explains the relevance of the concept, and who has the influence to increase or reduction of it. Indicates social capital as the foundation of cooperation and the creation of new values on a structural and cultural levels. Explains historical aspects and recent academic findings. But also addresses the darker side of social capital.

Theoretical part of the master thesis equally deals with management. Presents the recent theories of management, with emphasis on the transactional - transformational theory. Identify the ones that generate social capital, trust and better cohesion in the ward. Without followers there is no leadership, so master thesis provides an insight into the characteristics and types of followers and also explains what motivates them.

Empirical discourse in the case of RTV Slovenija, among other things determines how high the estimated social capital is, how satisfied with work the respondents are and how motivated they are, as well as how often they socialize in their free time. We identified to whom the employees rely on, and how the leaders treated them. We identified the most common way of governance and how the employees are faced with the problems at work as well as how to resolve this problems.

In the conclusion part of the master thesis we provide the obtained data and the interpretation of them in discussion. Some findings and recommendations are given. Master thesis in its conclusions offer some possibilities of further research, for instance monitor long-term trends in social capital and management or identifying key employees.

Key words:

Social capital, Social network, Norms, Trust, Leadership, Follower

KAZALO

POVZETEK	3
Ključne besede:	3
SUMMARY	4
Key words:	4
KAZALO	6
KAZALO slik, tabel in grafov	8
SLIKE.....	8
TABELE.....	8
GRAFI.....	9
1 UVOD	10
1.1 NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA	13
1.2 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA	14
1.3 ZNANSTVENI PRISPEVEK MAGISTRSKEGA DELA	16
2 SOCIALNI KAPITAL	17
2.1 ZGODOVINSKI ASPEKT: NOV KONCEPT IZ STARE IDEJE	17
2.2 OPREDELITVE SOCIALNEGA KAPITALA	20
2.2.1 RAVNI SOCIALNEGA KAPITALA	26
2.2.2 DIMENZIJE SOCIALNEGA KAPITALA	27
2.2.3 TIPI SOCIALNEGA KAPITALA	28
2.3 ZAKAJ SOCIALNI KAPITAL DELUJE?	30
2.4 SOCIALNI KAPITAL KOT TEMELJ SODELOVANJA IN USTVARJANJA POZITIVNIH EKSTERNALIJ	31
2.5 VIRI IN POSLEDICE SOCIALNEGA KAPITALA	34
2.6 SOCIALNI KAPITAL V ORGANIZACIJAH	36
2.7 NEGATIVNI SOCIALNI KAPITAL	38
3 VODENJE V ORGANIZACIJAH	40
3.1 OPREDELITVE VODENJA	41
3.2 STILI VODENJA (pristopi k vodenju).....	43
3.3 SLEDILCI	47
3.3.1 LASTNOSTI IN VRSTE SLEDILCEV	48
3.3.2 KAJ MOTIVIRA SLEDILCE	50
4 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANE ORGANIZACIJE	52
5 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA, TEORETSKI MODEL in HIPOTEZE	58
5.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	58
5.2 TEORETSKI MODEL	58

5.3 HIPOTEZE.....	60
6 KONCEPT RAZISKAVE.....	62
6.1 METODOLOGIJA, PILOTNA ŠTUDIJA IN OPERACIONALIZACIJA.....	62
6.1.1 Metodologija raziskave	62
6.1.2 Pilotna študija.....	63
6.1.3 Operacionalizacija raziskave.....	63
6.2 ANALIZA OSNOVNIH KOMPONENT (PCA) IN TVORJENJE KAZALNIKOV ...	68
6.2.1 Analiza osnovnih komponent (PCA - Principal Component Analysis).....	68
6.2.2 Tvorjenje kazalnikov.....	71
6.3 IZVEDBA KVANTITATIVNE RAZISKAVE	74
6.3.1 Reprerentativnost odgovorov.....	75
6.3.2 Deskriptivna statistika	77
6.4 KVALITATIVNA RAZISKAVA.....	84
6.5 REZULTATI RAZISKAV IN TRIANGULACIJA PODATKOV	87
6.6 INTERPRETACIJA DOBLJENIH PODATKOV IN DISKUSIJA.....	94
6.7 SKLEPNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA	96
6.8 MOŽNOSTI NADALJNJIH RAZISKAV.....	98
7 ZAKLJUČEK.....	100
8 LITERATURA.....	102
Priloga A: ANKETNI VPRAŠALNIK	107
Priloga B: VPRAŠALNIK ZA STRUKTURIRANI OSEBNI INTERVJU	114

KAZALO slik, tabel in grafov

SLIKE

Slika 3.1: Lastnosti vodje	41
Slika 3.2: Proces vodenja kot interakcija med vodjo, sledilci in okoliščinami	43
Slika 3.3: Tri področja delovanja transformacijskega vodje	45
Slika 3.4: Vrste sledilcev	49
Slika 3.5: Enostaven model človeške motivacije	50
Slika 4.1: Notranja organiziranost javnega zavoda RTV Slovenija	57
Slika 5.1: Teoretsko konceptualni model s preučevanimi korelacijami	60
Slika 6.1: Osnovni model izvedbe raziskave s ključnimi fazami	62
Slika 6.2: Načrt triangulacije podatkov	63

TABELE

Tabela 2.1: Družbene ravni in dimenzije socialnega kapitala	21
Tabela 2.2: Tridimenzionalna distribucija vrednotnih virov	22
Tabela 2.3: Različne opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih	25
Tabela 6.1: Stalnost zaposlitve	75
Tabela 6.2: Starost respondentov	76
Tabela 6.3: Izobrazbena struktura	76
Tabela 6.4: Razpršenost zaposlenih po organizacijskih enotah	76
Tabela 6.5: Število odgovorov	77
Tabela 6.6: Frekvenčna razporeditev stalnost zaposlitve	77
Tabela 6.7: Frekvenčna razporeditev starost anketirancev	78
Tabela 6.8: Frekvenčna razporeditev izobrazbena struktura	79
Tabela 6.9: Frekvenčna razporeditev OE oz. PPE	80
Tabela 6.10: Deskriptivna statistika (zaupanje, organ. opora, nagrajevanje, zadovoljstvo, motiviranost, sodelovanje ter pripadnost)	81
Tabela 6.11: Prostovoljne aktivnosti	82
Tabela 6.12: Socialni stiki	82
Tabela 6.13: Vertikalni socialni kapital	83
Tabela 6.14: Način vodenja	84

Tabela 6.15: Zaupanje ter medsebojna povezanost.....	87
Tabela 6.16: Socialni stiki.....	88
Tabela 6.17: Vertikalni socialni kapital	88
Tabela 6.18: Vodenje in organizacijske enote	89
Tabela 6.19: Korelacija vodenja in socialnega kapitala.....	89
Tabela 6.20: Organizacijski dejavniki in socialni kapital	90
Tabela 6.21: Korelacija prostovoljnih aktivnosti in socialnega kapitala	91
Tabela 6.22: Korelacija socialnega kapitala in zavzetosti zaposlenih	91
Tabela 6.23: Korelacija vodenja in zavzetosti zaposlenih	92
Tabela 6.24: Korelacija organizacijskih dejavnikov in zavzetosti zaposlenih.....	93
Tabela 6.25: Korelacija prostovoljnih aktivnosti in zavzetosti zaposlenih.....	93

GRAFI

<i>Graf 6.1: Stalnost zaposlitve</i>	78
<i>Graf 6.2: Starost respondentov</i>	79
<i>Graf 6.3: Izobrazbena struktura.....</i>	80
<i>Graf 6.4: OE oz. PPE.....</i>	81



1 UVOD

Enako pomemben vzrok za razlike v življenju in družbi je poleg »kaj znaš« tudi »koga poznaš«¹.

Nan Lin

Socialni kapital spodbuja sodelovanje, znižuje transakcijske stroške, z njim pa tudi lažje rešujemo nesoglasja. Tako bi lahko na kratko opisali pozitivne lastnosti koncepta. Za izgradnjo le tega zato podajamo dva enostavna nasveta in sicer; naj ne kegljamo sami² in povečajmo število piknikov. Robert D. Putnam priporoča vstop v kegljaško zvezo, ker to razširi socialno omrežje in zviša socialni kapital. Od začetka 90-ih let prejšnjega stoletja je socialni kapital eden od opaznejših konceptov v družboslovju. Istočasno ga obravnavamo kot ekonomski, sociološki in politični koncept, ki združuje sociologijo in politično ekonomijo. Glede piknikov pa povzemimo stoletje star nasvet Henrija Warda Beecherja³; *povečajmo število piknikov, ne zato, ker bi bilo to dobro za državo, čeprav je, ampak zato, ker je to dobro za nas.*

Trdimo lahko, da je socialni kapital sociološki koncept, ki ni ostal samo v okvirih družboslovnih ved, ampak je vstopil tudi v javne razprave. Zagotovo pa socialni kapital ni samo modni tērmin, katerega se rado uporablja v diskusijah, temveč univerzalni pojem izredne deskriptivne moči.

Globalizacija prinaša spremembe v naš življenjski, kulturni in organizacijski prostor. Vstopili smo v družbo znanja in organizacije se vse bolj zavedajo pomena stalnega vseživljenjskega učenja, tako formalnega kot neformalnega, ter širitve in uporabe tega znanja med posamezniki, ki tvorijo omrežje. Posamezniki in delovne sredine niso izolirane od okolja in zunanji dejavniki narekujejo hitrost prilagajanja. Pojavljajo se nove tehnologije, nove zahteve trga, zakonske regulative ter kompleksna okolja in tu nastopi socialni kapital kot relevanten vir za dosego višje ravni kohezivnosti, organiziranosti in razvojne uspešnosti, kar navsezadnje dokazuje vrsta empiričnih raziskav.

¹ Misel iz uvoda v knjigo **Social Capital** prof. Lina, v kateri zgovorno pojasni pomembnost uporabe socialnih vezi za dosego ciljev.

² Besedna zveza »kegljati sami« (**bowling alone**) je vzeta iz naslova znamenitega dela Roberta Putnama *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*.

³ **Henry Ward Beecher** (1813 – 1878) je bil viden protestantski duhovnik, socialni reformator, abolicionist in govornik, ki je deloval v ZDA proti koncu 19. stoletja.

Celo več, trdimo lahko, da je ena ključnih ovir za doseganje večje konkurenčnosti organizacij v Sloveniji prav nezadostna raven socialnega kapitala v obliki generaliziranega zaupanja. To je še posebej opazno v okolju, kjer se zahteva intenzivna komunikacija (npr. prenos znanja).

Socialni kapital je javna dobrina znotraj strukture (omrežja) in kot taka podvržena zastojkarstvu (free ride), saj se vsak posameznik na podlagi različnih dejavnikov odloča o stopnji participacije. Coleman tako trdi, da lahko »posameznik izkorišča socialni kapital z izogibanjem odgovornosti za njegovo vzdrževanje, s čimer prelaga odgovornost za njegovo ohranjanje na druge« (Coleman 2000, 36). Tako ugotavljamo, da je ena od značilnosti socialnega kapitala tudi »*tragedija skupnih dobrin*⁴«.

S terminom »kapital« sociologi niso najbolj zadovoljni, se pa, po analogiji z drugimi oblikami kapitala uporablja, ker ga lahko štejemo za produkcijski dejavnik, saj nam omogoča doseči cilje, ki ob njegovi odsotnosti ne bi bili mogoči ali pa bi bila cena mnogo višja. Vsaka delovna organizacija namreč za svoje delovanje in dosego ciljev potrebuje nujne komponente; fizični kapital (denar, delovna sredstva), človeški kapital (znanje, inteligenca) in socialni kapital (omrežje z udeleženci, ki želijo participirati). Poudarek je na želijo, vendar pa je, kot ugotavlja Igljč: »Na številnih področjih pomanjkanje socialnega kapitala celo večja ovira pri doseganju razvojnih ciljev kot pomanjkanje virov« (Igljč 2006, 157). Nadalje avtorica ugotavlja, da »Socialni kapital govori o sinergetskih učinkih sodelovanja med posamezniki, do katerih prihaja, kadar so se posamezniki pripravljene povezovati in sodelovati prek meja močnih vezi in klik« (ibid., 158).

Kompetitivna prednost organizacij se skriva v vodenju svojih zaposlenih, v mobilizaciji njihove želje po sodelovanju ter aktiviranju njihovega eksplicitnega in tihega (tacit) znanja. Vodenje resda izhaja iz svoje osnovne zgodovinske paradigme delegiranja oz. prenosa dela na podrejene, pa vendar lahko trdimo, da se je iz nekoč enostavnega, Taylorističnega⁵ pristopa, razvil v kompleksen pojem. Marsikateri vodja se preprosto ne znajde v tej vlogi in pride do pojavnega Petrovega načela⁶, vsekakor pa je, kot trdijo mnogi avtorji (npr. Brass in Krackhardt 1999; Cohem in Prusak 2001; Adam et al. 2004) način vodenja imanentno

⁴ Garrett Hardin je 1968 leta skoval besedno zvezo »**tragedija skupnih dobrin**« s katero razlaga navzkrižje med individualnimi in kolektivnimi interesi ter racionalnostjo pri uporabi lastnine, ki je skupna. Hardin pravi, da individualno delovanje pri izkoriščanju virov »prostega dostopa« pogosto povzroči kolektivno katastrofo.

⁵ **Taylorizem** je način organizacije dela iz 19. st. Njen utemeljitelj je **Friderick Winslow Taylor**, ki je pripadnik klasične organizacijske teorije in velja za utemeljitelja teorije znanstvenega vodenja.

⁶ **Petrovo načelo** pravi, da vsak zaposleni teži k temu, da bi napredoval do stopnje svoje lastne nesposobnosti.

povezan s količino socialnega kapitala v oddelkih in iz te premise izhaja raziskava tega magistrskega dela.

Z vodenjem vplivamo na kolektivno smer doseganja ciljev. Pri tem je bistveno, da kolektiv želi priti do cilja zaradi notranje motivacije (poistovetenje s ciljem) in ne zaradi zunanje spodbude (palica ali korenček). Vodja, ki je sposoben biti za zgled in ki s svojim vedenjem spodbudi notranjo (intrinzično) željo po sleditvi, bo spodbudil sodelovanje, dvignil organizacijsko zaupanje in s tem raven socialnega kapitala. Pri tem ne smemo zanemariti sodobne rekonceptualizacije dela, za katerega Kanjuo-Mrčela pravi, da lahko zasledimo premike na treh področjih in sicer: a) v praksi (načini organizacije dela, zaposlovanja in vsebine dela), b) v percepcijah tistih, ki delajo (pričakovanja, želje in potrebe) ter c) v percepcijah tistih, ki analizirajo delo (menedžerji, politiki in akademiki). Slednji dve percepciji sta sestavini konceptualizacije dela, ki pa je povezana s spremembami v praksi (Kanjuo-Mrčela 2002, 33).

Poleg analize socialnega kapitala in analize načina vodenja v organizaciji, je pomembna predvsem sinteza obeh sklopov. *De Tocqueville*⁷ je pred 170 leti navajal vrednote in odnos ljudi do zaupanja, vzajemnosti in sodelovanja in iste komponente so še vedno predispozicije visokega socialnega kapitala. Naj v kontekstu tega magistrskega dela parafraziramo znano izjavo Johna F. Kennedyja:

Ne sprašuj, kaj lahko socialni kapital stori zate, ampak kako lahko z načinom vodenja vplivaš na socialni kapital?

1.1 NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Osnovni namen magistrskega dela je proučiti koncept socialnega kapitala ter izpostaviti dognanja relevantnih avtorjev. Teorija socialnega kapitala bo temelj za nadaljnjo empirično raziskavo, ki pa bo vključevala tudi vodenje zaposlenih in tako bomo predstavili tudi teorijo vodenja ter avtorje novejših smeri upravljanja s človeškimi viri. Nadalje je namen magistrskega dela ugotoviti, kako vpliva način vodenja na socialni kapital in kaj to

⁷ **Alexis de Tocqueville** (1805 – 1859) je v znamenitem delu *Democracy in America* navajal vrednote, zaupanje, vzajemnost in sodelovanje in s tem postal pionir na področju socialnega kapitala (ni pa uporabljal tega termina).

pomeni za zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Tako pridemo do triade socialni kapital, vodenje ter zavzetost zaposlenih in njihove medsebojne interakcije.

Predvsem pa je na aplikativni ravni namen magistrskega dela izvesti raziskavo in preveriti korelacije socialnega kapitala z načinom vodenja, socialnega kapitala in organizacijskih dejavnikov ter tudi socialnega kapitala in zavzetosti zaposlenih.

Glede na relevantnost koncepta, je intenca tega magistrskega dela identificirati vodenje in njegov potencial ter oblikovati razvojno paradigmo, katero bi vključili v (pravkar nastajajočo) interno akademijo vodenja v proučevanem javnem zavodu. Namen je oblikovati koncept razvoja vodilnih kadrov in predlagati konkretne aplikativne ukrepe.

Cilj magistrskega dela je v proučevanem javnem zavodu determinirati enote, službe in/ali oddelke, v katerih so zaposleni bolj zavzeti in zadovoljni od zaposlenih v drugih oddelkih in ugotoviti ter koncizno pojasniti, zakaj je temu tako. Nadalje je cilj, na podlagi rezultatov raziskave, ugotoviti dejansko stanje, oblikovati konkretne predloge in ukrepe za izboljšanje stanja. Eden od ciljev magistrskega dela je tudi izdelati metodologijo za preverjanje načina vodenja, kar bo omogočilo periodično preverjanje in pravočasno izobraževanje vodij. Javni zavod pa bi ta model lahko uporabil za bolj sistematični in učinkovitejši coaching svojih vodij. Magistrsko delo bo v svoji sintezi omogočilo izdelati priporočila vodjem, kateri način vodenja je primernejši in katera morebitna dodatna izobraževanja bi bila potrebna za njih. Z zavedanjem in upoštevanjem pomembnosti vodenja, zaupanja in sodelovanja bi v končni posledici izboljšali organizacijsko klimo ter učinkovitost zaposlenih.

1.2 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrsko delo v svojem uvodnem delu sestoji iz uvodnih misli, namena, cilja ter obrazložitve znanstvenega prispevka. Uvodu sledi osrednji oz. vsebinski del, ki je razdeljen na dva komplementarna dela in sicer teoretični in empirični diskurz.

V teoretičnem delu je v 2. poglavju obravnavan zgodovinski aspekt koncepta, predvsem njegov izvor. Nato sledijo definicije socialnega kapitala kjer klasificiramo ravni ter tipe socialnega kapitala in obrazložimo dimenzije le tega. Sledi razlaga, zakaj socialni kapital sploh deluje. Obrazložimo pomembnost socialnega kapitala za sodelovanje in ustvarjanje zunanjih učinkov (eksternalij) ter navedemo pogoje, ki so potrebni za krepitev socialnega

kapitala v organizaciji. Kdaj je socialni kapital vir in kdaj posledica, se sprašujemo v nadaljevanju in poskušamo razložiti slabosti ohlapne definicije pri merjenju. Temu sledi razlaga socialnega kapitala v organizacijah, saj v svojem bistvu oz. v empiričnem delu magistrsko delo partikularno raziskuje socialni kapital v podjetju in ne na splošno. Četudi nekateri avtorji primerjajo socialni kapital s *panaceo*, ima vseeno tudi svojo temnejšo stran in v zaključku drugega poglavja opišemo vidike negativnega socialnega kapitala.

V 3. poglavju, ki je zelo pomembno za raziskavo tega magistrskega dela, se osredotočimo na vodenje v organizacijah, s tem da definiramo vodenje ter klasificiramo pristope k vodenju. Razložimo pomembnost zaposlenih oz. sledilcev v organizaciji. Tako opišemo poglavitne lastnosti in vrste sledilcev ter zaključimo z ugotovitvami kaj motivira sledilce.

V 4. poglavju predstavimo obravnavno organizacijo z vso njeno kompleksnostjo ter raznolikostjo. Razložimo organizacijsko strukturo in linije odločanja ter upravljanja v raziskovani delovni sredini.

Tako pridemo do 5. poglavja, ki predstavlja uvod v empirični del. Zastavimo si raziskovalna vprašanja, orišemo teoretsko konceptualni model s preučevanimi korelacijami ter izpeljemo hipoteze. S tem smo postavili raziskovalni okvir.

V 6. poglavju predstavimo koncept raziskave, kjer je najprej opisana metodologija, pilotna študija in operacionalizacija raziskave. Razložimo analizo osnovnih komponent (PCA) in način tvorjenja kazalnikov (meril). Sledi podrobnejši opis kvantitativne in kvalitativne raziskave. Predstavimo rezultate raziskav in triangulacije podatkov. Sledi interpretacija dobljenih podatkov, sklepne ugotovitve in priporočila. Šesto poglavje se zaključuje z razmislekom o možnostih nadaljnjih raziskav na tem področju.

Poglavje ki sledi, je sklepno in predstavlja zaključek magistrskega dela. Ozremo se nazaj na dosedanja dognanja koncepta socialnega kapitala, predvsem v povezavi z načinom vodenja in podamo temeljne ugotovitve empiričnega diskurza magistrskega dela. Zaključimo z iskanjem smeri nadgradnje voditeljskih veščin v obravnavanem javnem zavodu, z namenom dviga socialnega kapitala v kontekstu zvečanja zadovoljstva ter boljše učinkovitosti zaposlenih.

1.3 ZNANSTVENI PRISPEVEK MAGISTRSKEGA DELA

Magistrsko delo bo v svoji osnovi dalo odgovor na vprašanje, kako sta v obravnavanem delovnem okolju povezana višina socialnega kapitala in način vodenja. Primarna bo ugotovitev, ali ni ravno (transformacijsko) vodenje tisti *conditio sine qua non*, ki gradi socialni kapital.

V akademskem smislu bo znanstveni prispevek tega magistrskega dela v tem, da bo teoretična spoznanja prenesel v konkretno okolje in primerjal teorijo z empirijo. Pri raziskavi bomo izhajali iz splošnega in oblikovali konkretna vprašanja. Rezultati raziskave bodo podali afirmacijo ali negacijo splošnih spoznanj.

Na aplikativni ravni bo konkretna raziskava med drugim odgovorila na naslednje; ali vodje s svojim načinom vodenja vplivajo na višino socialnega kapitala, ali so v oddelkih, ki imajo višji socialni kapital, zaposleni bolj zavzeti in zadovoljni ter ali članstvo v prostovoljnih aktivnostih vpliva na višino socialnega kapitala. Če bodo dognanja enaka teoriji, lahko iz konkretnega sklepamo na veljavnost splošnih teoretičnih spoznanj ter tako dodamo kamenček v znanstveni mozaik.

Nadalje bo raziskava prispevala k teoretskim spoznanjem socialnega kapitala na našem geografskem področju, kajti na območju nekdanjih socialističnih držav, ki so bile, ali so še vedno v prehodu v tržno gospodarstvo, še ni kritične mase empiričnih raziskav koncepta socialnega kapitala, predvsem na mikro in mezzo ravni, kar otežuje komparativno proučevanje na mednarodnem nivoju. Zanimivo observacijo podaja Adam, v kateri pravi, da je socialni kapital v Vzhodni Evropi še vedno premalo raziskan. Obstaja mnogo študij, osredotočenih na implikacije socialnega kapitala v razvitih družbah in zaradi zanimanja Svetovne banke je bilo opravljenih kar nekaj raziskav koncepta v državah tretjega sveta. Na sistematični prispevek v tranzicijskih družbah pa še vedno čakamo, četudi bi nam raziskava dala odgovor, ali ne gre morda za ključno determinanto razlik v razvojni uspešnosti med najrazvitejšimi družbami in tranzicijskimi državami (Adam et al. 2004).

Ne nazadnje pa bo znanstveni prispevek tega magistrskega dela tudi v tem, da bo razvita metodologija za preverjanje načina vodenja, kar bo omogočilo periodično preverjanje in pravočasno izobraževanje vodij. Vodstvo bo s to metodologijo pridobilo instrument za učinkovitejše upravljanje človeških virov in jim olajšalo t.i. vladovanje (ang. *governance*). Metodologijo oz. postopek preverjanja načina vodenja bo možno uporabiti tudi v drugih, primerljivih organizacijah.

2 SOCIALNI KAPITAL

»Premisa, ki stoji za pojmom socialni kapital je v svojem bistvu preprosta in se glasi: **Socialni kapital je investiranje v socialne vezi s pričakovanim donosom na trgu**« (Lin 2001, 19). Pa vendar je koncept bolj kompleksen in ne dopušča parsimonične definicije. Pojem ima svoje zgodovinsko, religiozno in geopolitično ozadje ter množstvo dejavnikov, ki različno vplivajo nanj, pa tudi sestavljen je iz dokaj neoprijemljive materije, zato zahteva poglobljen pristop.

V prvem delu teoretičnega diskurza obravnavamo socialni kapital kot sociološki koncept, ki se nanaša na norme, vrednote in zaupanje med ljudmi ter družbena omrežja. Nekateri avtorji socialnemu kapitalu hudomušno pripišejo karakteristike adolescenta »ni niti urejen niti zrel, lahko se ga izkoristi (analitično in politično), njegova prihodnost je nepredvidljiva vendar mnogo obljublja« (Baron, Field in Schuller 2000, 35). Deskriptivna moč koncepta socialnega kapitala postaja v zadnjem desetletju vse pomembnejša in tudi zato nekateri avtorji (kot npr. Portes 1998; Cohem in Prusak 2001; Adam in Makarovič 2003) socialni kapital primerjajo kar s *panaceo* »... priča smo namreč izjemnemu sprejemu, proučevanju in uporabi omenjenega koncepta. To se kaže tako v številu objavljenih del v zvezi s konceptom socialnega kapitala kot tudi v raznovrstnosti proučevanj, kjer je ta koncept uporabljen bodisi kot eksplanandum bodisi kot eksplanans« (Adam in Rončević 2003, 5). Vendarle so avtorji enotni v tem, da je jedro koncepta družbeno omrežje s povezavami, ki imajo vrednostno izraženo komponento. Poenostavljeno lahko zapišemo, da imajo povezave vrednost.

2.1 ZGODOVINSKI ASPEKT: NOV KONCEPT IZ STARE IDEJE

Pomembnost upravljanja s skupnostjo (Community Governance) so poudarjali mnogi filozofi, vse od antičnih časov do 18. stoletja, čeprav na prvi pogled deluje, kot da je koncept socialnega kapitala prisoten v konceptualni zgradbi družboslovnih ved šele od 90-tih let prejšnjega stoletja. Takrat so se namreč, predvsem zahvaljujoč Putnamovi objavi

študije o državljanski participaciji in institucionalni uspešnosti v italijanski regijah, začele intenzivne in ekstenzivne raziskave fenomena.

Ozadje koncepta ima navsezadnje mnogo daljšo zgodovino. Epistemološko gledano lahko zapišemo, da je mnogo avtorjev med raziskovanjem odnosa družbenega življenja in demokracije, podobne koncepte uporabljalo že v 19. stoletju. Vendar so se tudi oni opirali na dela prejšnjih avtorjev, predvsem Jamesa Madisona⁸ in Aleksisa de Tocqueville-a (glej opombo št. 4). Pri raziskavi socialne kohezivnosti in povezanosti s pluralnostjo pa je besedno zvezo »socialni kapital« v družboslovne razprave uvedel John Dewey⁹, vendar avtor v tistem času še ni ponudil definicije.

Prvi, ki je v svojem delu uporabil besedno zvezo socialni kapital in podal tudi definicijo je bil Lyda J. Hanifan. Avtor je raziskoval družbeno kohezijo in vložek posameznika v skupnost. V času, ko je izšel njegov esej (1916) je deloval kot državni nadzornik podeželskih šol in ko je raziskoval človekovo okolje skozi prizmo socialnega kapitala, je ugotovil odsotnost le tega. V delu, ki je izšlo med prvo svetovno vojno je objavil naslednje:

*In the use of the phrase **social capital** I make no reference to the usual acceptation of the term capital, except in a figurative sense. I do not refer to real estate, or to personal property or to cold cash, but rather to that in life which tends to make these tangible substances count for most in the daily lives of people, namely, goodwill, fellowship, mutual sympathy and social intercourse among a group of individuals and families who make up a social unit ... (Hanifan 1916, 130).*

*Pri uporabi izraza **socialni kapital** se ne sklicujem na običajno razumevanje izraza kapital, razen v prenesenem pomenu. Izraz se ne nanaša na nepremičnine, osebno lastnino ali denar, temveč na to, kar te oprijemljive stvari naredi, da veljajo več v vsakdanu ljudi in sicer dobrovoljnost, prijateljstvo, medsebojno naklonjenost in*

⁸ **James Madison** (1751 – 1836) je bil ameriški politik (4. ameriški predsednik). Velja za glavnega avtorja ameriške ustave, tako, da se ga je celo prijelo ime »oče ustave«. Je avtor dokumenta *The Federalist Papers*, ki je najbolj vpliven komentar ustave, v njem pa je raziskoval povezavo med družbenim življenjem in demokracijo.

⁹ **John Dewey** (1859 – 1951) je bil ameriški filozof, psiholog in reformator v izobraževanju, ki je s svojimi idejami pomembneje vplival na izobraževanje. Bil je eden od pionirjev filozofije pragmatizma. V svojem zagovarjanju demokracije je izpostavljala dva temeljna elementa; šolo in civilno družbo. V delu *The School and Society* iz leta 1899 je bila prvič uporabljena besedna zveza »socialni kapital«.

socialni odnos med skupino posameznikov in družin, ki tvorijo socialno enoto ... (Hanifan 1916, 130).

Pojem se je ponovno pojavil v študijah lokalnih skupnosti in sicer je Jane Jacobs¹⁰ v šestdesetih letih 20. stoletja uporabila termin socialni kapital za razlago razlik med mestnimi območji. »Težko je reči, da je pristop Jacobsove imel kaj vpliva na tri najpomembnejše kasnejše utemeljitelje socialnega kapitala – bolj verjetno je eden od njih, Putnam (1993), ponovno pokazal na vrednost dela Jacobsove in ga vrnil v strokovno refleksijo« (Bahovec 2005, 234).

V prejšnjem stoletju je med utemeljitelji sociologije (Tönnies, Durkheim, Simmel in Weber) vladalo prepričanje, da industrializacija in urbanizacija ireverzibilno spreminjata družbene odnose. Opazovali so razpadanje tradicionalnih vezi in naraščanje anomij ter povečano alienacijo družbe. Koncept upravljanja s skupnostjo sega še dlje v zgodovino in kot navaja Ferragina (2009) so o pomembnosti in moči koncepta razpravljali mnogi relevantni avtorji, od Aristotla preko Tomaža Akvinskega pa do Edmunda Burka. Raziskovali so t.i. koncept »*homo reciprocans*«, ki zagovarja tezo, da je človek primarno motiviran z željo po sodelovanju in izboljšanju okolja. Ta koncept pa je bil z razvojem ideje »*homo economicus*« in posledično z razvojem teorije racionalne izbire, proti koncu 18. stoletja deležen hude kritike.

Zagovorniki teorije racionalne izbire so trdili prav nasprotno, namreč da je človek racionalen igralec, ki je v svojem bistvu oportunist in zato ozko usmerjen v svoje sebične potrebe in kot je pred dvema stoletjema zapisal Immanuel Kant, bi celo družba hudičev v razumnih mejah medsebojno sodelovala, vse dokler bi to sodelovanje zadovoljevalo njihove sebične interese. Tako je *homo economicus* definiran s cilji in željami, ki izražajo osebne preference in jih postavijo pred javno dobro.

S pojavom modernega koncepta socialnega kapitala se je v družboslovnih razpravah »razvila nova debata, ki poudarja pomembnost skupnosti za izgradnjo generaliziranega zaupanja in istočasno pomembnost posameznikove proste izbire za ustvarjanje bolj kohezivne družbe. Zaradi tega socialni kapital vzbuja toliko zanimanja v akademskem in političnem svetu« (Rose v Ferragina, 2009).

¹⁰ **Jane Jacobs** (1916 – 2006) je bila ameriško kanadska pisateljica in urbanistka, katere znano delo *The death and life of great american cities* (1961) omenjajo med drugim tudi Putnam (1993), Nahapiet in Ghoshal (1998) in Field (2003). To delo predstavlja močno kritiko politike preнове mest v 50-tih letih prejšnjega stoletja v ZDA.

2.2 OPREDELITVE SOCIALNEGA KAPITALA

»Medtem, ko je ekonomski kapital na bančnih računih ljudi in je človeški kapital varno spravljen v njihovih glavah, pa je socialni kapital vrojen v strukturo njihovih razmerij«.

(Portes 1998, 7)

V literaturi se pojavlja preobilje definicij socialnega kapitala, kar pa niti ni tako nenavadno, saj mnogo avtorjev v svoji analizi raziskuje koncept, opozori na njegov intelektualni izvor, uporabo koncepta in raziskovalna vprašanja ter v splošnem okviru doda še svojo definicijo koncepta, kar posledično agregira definicije. Na tem mestu bomo pregledali nekaj ugotovitev in razmišljanj relevantnih avtorjev, ki so svoje delo posvetili raziskavi koncepta socialnega kapitala.

Največ akademskih razprav pri temeljni definiciji socialnega kapitala poudarja dva vidika in sicer kulturni in strukturni. Kulturni vidik upošteva norme, vrednote in zaupanje, medtem ko se strukturni vidik posveča omrežjem formalnih in neformalnih odnosov in povezav. Oba vidika sta komplementarna in kot taka imanentno povezana ter nakazujeta konvergenco definicij. Se pa v literaturi zasledi še tretji vidik socialnega kapitala - spoznavni vidik. Tako bomo v nadaljevanju predstavili vse tri dimenzije socialnega kapitala, s poudarkom na prvih dveh (strukturni in kulturni vidik). Spodnja tabela 2.1 nam predstavlja matriko družbenih ravni in dimenzij socialnega kapitala.

Poleg družbenih ravni na katerih obravnavamo socialni kapital in dimenzij le tega, je pomemben dejavnik še tip socialnega kapitala. Tipe oz. vrste socialnega kapitala nekateri raziskovalci (npr. Putnam) delijo na povezovalni (bonding) in premostitveni (bridging) socialni kapital. Woolcock (z njim se strinjajo mnogi raziskovalci) dodaja še tretji tip; presegajoči (linking) socialni kapital.

Izpostaviti je treba ugotovitve Adama, ki pravi, »da imamo opravka s številnimi fenotipskimi aplikacijami koncepta, ki je le ohlapno povezan s svojo genotipsko definicijo. Zaradi tega in zaradi močne kontekstualne specifičnosti socialnega kapitala, zahteva po enotni operativni definiciji ni realistična« (Adam 2009, 144).

Tabela 2.1: Družbene ravni in dimenzije socialnega kapitala

		Dimenzije socialnega kapitala		
		Strukturalna dimenzija	Kulturna dimenzija	Spoznavna dimenzija
Družbene ravni	Mikro	Močna povezanost znotraj sorodstvenih, družinskih ali prijateljskih vezi.	Zaupanja, norme in vrednote med člani družine in/ali med prijatelji	Nanaša se na vire socialnega kapitala, ki nudijo skupne predstave in razlage.
	Mezzo	Srednje močne povezave in omrežja na delovnem mestu, med bivšimi sošolci, ipd.	Zaupanja, norme in vrednote med sodelavci, v klubih ali drugih prostovoljnih društvih.	Opisuje nivo ujemanja in sporazumevanja (skupni strokovni jezik) znotraj organizacijske strukture. V podjetjih je pomembna zaradi prenosa in izrabe tihega znanja.
	Makro	Šibka povezanost med državljani, ki se ne poznajo. Tu je pojav potencialnih povezav ali latentnih povezav, ki se šele bodo ustvarile na podlagi generaliziranega zaupanja.	Na tej ravni socialni kapital pomembno vpliva na strpnost in sposobnost družbe za reševanje konfliktov.	Nanaša se na širši družbeni konsenz glede skupnih verovanj, spoznanj in odnosov v družbi.

Lin opozarja na pričakovane donose v investiranje v socialni kapital ter jih deli na dva tipa donosa in sicer a) donos, ki ga prinašajo instrumentalni ukrepi in b) donos, ki ga prinašajo ekspresivni ukrepi. Instrumentalni ukrepi se uporabljajo za pridobitev virov (resursov), medtem, ko se ekspresivni ukrepi uporabljajo za ohranitev le teh. Ne glede na vrsto ukrepov, pa je izrazita fluidnost ter povezanost obeh vrst ukrepov.

Pri instrumentalnih ukrepih identificiramo tri možne donose in sicer: ekonomski, politični in socialni, kjer lahko vsakega od teh donosov vidimo kot dodano vrednost. Ekonomski donos je mišljen kot bogastvo (zaslužek, sredstva ipd.). Politični donos predstavlja hierarhično pozicijo v družbi, medtem, ko je socialni donos malo bolj kompleksen pojem, kjer ni takojšnje recipročnosti. Pri socialnem donosu je transakcija lahko asimetrična in četudi alter naredi uslugo egu, v trenutku transakcije ne dobi neposrednega poplačila za to uslugo. Poplačilo je dano kot socialni kredit (zaupanje) za kasneje, ki pa mora biti javno priznan tako, da je poplačilo *per se* t.i. ugled, ki ga dobi alter (Lin 2001). V spodnji Tabeli 2.2 so predstavljene transakcije v kompleksno socialno strukturo.

Tabela 2.2: Tridimenzionalna distribucija vrednotnih virov

Dimenzija	Pozicija (položaj)	Posameznik
Socialna	Status	Ugled
Ekonomska	Razred	Bogastvo
Politična	Avtoriteta	Moč

Vir: Lin, *Social capital*, 2001. Dimenzije vrednotnih virov, ki označujejo strukturne pozicije in posameznike, str. 37, Tabela 3.1.

Zgornja tabela zahteva kratko pojasnilo. V socialni dimenziji, kjer je npr. položaj visoko ovrednoten (prestižen), ustrezno temu tudi posamezniku pripišemo ugled, ki izhaja iz tega. Ko npr. pozicija in posest vrednejših ekonomskih virov označita položaj v strukturi kot zgornji razred, posameznika, ki pripada tej strukturi označimo kot bogatega igralca. V politični dimenziji se položaj, ki je višje po hierarhični lestvici, smatra kot bolj avtoritativen in posameznik na tej poziciji dobi etiketo močnega igralca.

Pri ekspresivnih ukrepih se bolj osredotočamo na konsolidacijo virov in na zaščito teh virov pred morebitno izgubo. Praviloma to dosežemo z dostopom in mobilizacijo ostalih v omrežju, predvsem tistih, ki se zanimajo za podobne stvari in ki imajo nadzor nad podobnimi viri. S tem dosežemo agregacijo virov in njihovo nadaljnjo diseminacijo ter tako zaščitimo obstoječe vire. Tudi tu lahko specificiramo tri tipe donosov in sicer: telesno zdravje, duševno zdravje in (splošno) zadovoljstvo z življenjem (ibid.).

Tudi Lin opozarja na dejstvo, da ena vrsta ukrepov največkrat okrepi drugo vrsto ukrepov in obratno, kar v praksi pomeni, da zdravje zagotavlja delo, ki nam omogoča pridobitev ekonomskega, političnega ali socialnega statusa. In obratno nam ekonomski, politični ali socialni status navadno ponuja vire za ohranitev zdravja (ibid.).

Pri opredelitvi socialnega kapitala ne moremo mimo znamenitega dela Skupnost in družba¹¹ avtorja Ferdinanda Tönniesa, v katerem opisuje vzgibe, ki ljudi povežejo drugega z drugim, jih zadržujejo skupaj in jih pripravijo do tega, da sodelujejo. V svojem delu zapiše »*Nosce te ipsum* (spoznaj samega sebe); če hočeš razumeti druge, poglej v svoje srce. Sleherni med nami ima raznolike odnose z drugimi ljudmi, pa naj gre za neposredne ali posredne. Vsakdo med nami pozna veliko ljudi, ... « (Tönnies, 1999, 251).

¹¹ V delu Skupnost in družba (originalni naslov **Gemeinschaft und gesellschaft**) iz leta 1887 avtor razlikuje med dvema tipoma socialnih skupin in sicer a) gemeinschaft, kjer se ljudje osebno poznajo in se nanaša na skupnost, ki je povezana z medsebojnimi občutki pripadnosti in skupnih povezav. Najpogosteje so to družine ali sosedje in b) gesellschaft, ki se nanaša na družbo posameznikov, ki se največkrat med seboj ne poznajo in jih združujejo skupni individualni cilji (od zaposlenih v podjetju pa vse do ravni države).

Nadalje avtor navede štiri dihotomije, ki se nanašajo na človekovo razmerje do drugih. Te dihotomije so: 1) **znanstvo in tujost** – ali človeka poznamo ali ne, 2) **naklonjenost in nenaklonjenost** – dejstvo, da človeka poznamo, ne pomeni nujno, da nam je pri srcu, da ga imamo radi ali da nam je simpatičen, 3) **zaupanje in nezaupanje** - posameznik, ki ga poznamo, bo v nas zbudil določeno zaupanje, tujec pa bo v nas sprožil nezaupanje, 4) **medsebojna odvisnost** – odvisnost pomeni neko moralno obligacijo, moralni imperativ ali prepoved, medtem, ko neodvisnost pomeni popolno svobodo (ibid., 251 – 255).

Nadaljujemo lahko s trditvijo, da je kooperacija ključna determinanta socialnega kapitala in navedemo definicijo Fukuyame, v kateri trdi, da je socialni kapital neformalna norma, ki spodbuja sodelovanje. Ta definicija je sestavljena iz kulturnega in strukturnega vidika in »že nakazuje vpliv socialnega kapitala na oblikovanje kooperativnih organizacijskih oblik, ki temeljijo na timskem delu in projektnem menedžmentu. Vendar pa je tu potrebna določena mera previdnosti. Na temelju zgornje razprave ne moremo sklepati, da le kooperacija prispeva k razvoju« (Adam 2009, 145). Osredotočimo se na Gambettovo izjavo:

~ Mafia – the Price of Distrust ~

Na svetu obstaja kar nekaj krajev, kjer sovpadajo tri nesrečne okoliščine: kjer ljudje ne sodelujejo, čeprav bi bilo to v njihovo skupno korist; kjer njihovo medsebojno tekmovanje poteka na škodljiv način in končno, kjer se odpovejo tekmovanju tudi v tistih primerih, ko bi s tem vsi znatno pridobili.

(Gambetta 1988, 158).

»Zato je treba oblikovati kompleksen in sinergičen okvir, ki omogoča ustvarjanje prednosti in pozitivnih eksternalij tako na temelju kooperacije kot tudi tekmovanja (ali konsenza in disenza, ali konflikta in partnerstva)« (Adam 2009, 146).

Kot že omenjeno, se v literaturi pojavlja obilje sorodnih definicij socialnega kapitala in razlog, da ni neke enotne opredelitve socialnega kapitala leži tudi v tem, da ima za različne kulture in različna družbena okolja različen pomen. Vse to pa relativizira koncept, kar otežuje opredelitev in pred metodologijo merjenja postavlja težko nalogo.

Po mnenju večine avtorjev, ki se ukvarjajo s socialnim kapitalom, pa je treba izpostaviti tri osnovne smeri definicije socialnega kapitala in sicer prva smer temelji na delih marksista Bourdieuja, ki raziskuje investiranje in črpanje virov socialnega kapitala. Bourdieu definicijo socialnega kapitala zapiše kot »agregat dejanskih in potencialnih

resursov, ki so povezani s posedovanjem trajnih omrežij bolj ali manj institucionaliziranih odnosov vzajemnega poznanstva in prepoznavanja ali, z drugimi besedami, s članstvom v skupini, ki vsakemu od članov nudi podporo kolektivno posedovanega kapitala, (je) priporočilo, ki jim daje pravico do zaupanja v različnih pomenih besede« (Bourdieu 1985, 246). Bourdiejevo definicijo je nadalje razvil Portes, ki je socialni kapital definiral kot zmožnost zagotoviti si koristi skozi članstvo v omrežjih in drugih družbenih strukturah (Portes 1998, 8).

Drugo smer je oblikoval Coleman, ki je v svoji študiji izobraževalnih učinkov ugotavljal, da »... je socialni kapital definiran s svojo funkcijo. To ni ena sama entiteta, temveč niz različnih entitet, ki imajo dve skupni lastnosti: vse so sestavljene iz nekega aspekta družbenih struktur in pospešujejo določena delovanja akterjev – bodisi posameznikov ali korporativnih akterjev – znotraj strukture« (Coleman 1989, 88). Avtor še dodaja, da je tako kot druge oblike kapitalov, tudi socialni kapital produktiven, saj omogoča doseganje določenih ciljev, ki ob njegovi odsotnosti ne bi bili doseženi.

Njegova definicija je pomembna saj, kot ugotavljata (Adam in Rončević) vsebuje previden premik od individualističnih in egoističnih učinkov socialnega kapitala, ki prevladujejo v pristopu Bourdieuja, do njegovih učinkov, pomembnih za skupine, organizacije, institucije ali družbe (Adam in Rončević 2003, 8).

Za avtorja tretje smeri definiranja socialnega kapitala pa velja Putnam, ki je v svoji analizi vloge civilne tradicije in aktivnega državljanstva v regionalnem in nacionalnem kontekstu demokratizacije in razvojnih performanc vpeljal socio-centrični pogled na socialni kapital. Putnam je postavil naslednjo definicijo socialnega kapitala: »Socialni kapital se nanaša na obliko družbenih organizacij, kot so zaupanje, norme in omrežja, ki lahko izboljšajo učinkovitost družbe z olajševanjem koordiniranih delovanj ...« (Putnam 1993, 167).

Lahko zapišemo tudi, da za posameznika velja, da ima velik socialni kapital, če lahko z osebnimi povezavami doseže veliko različnih socialnih okolij ali če ima tesne povezave v okviru svojega družbenega okolja. Tak posameznik je sproti in dobro informiran ter ima lažji dostop do sredstev in vzvodov, ki jih nadzorujejo osebe, s katerimi je ustvaril odnose.

Ne glede na to, da socialni kapital nima enotne sprejete definicije, pa med avtorji obstaja konsenz o tem, da socialni kapital spodbuja sodelovanje, zmanjšuje transakcijske stroške ter verjetnost konfliktov. V spodnji Tabeli 2.3 so navedene različne opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih:

Tabela 2.3: Različne opredelitve socialnega kapitala po posameznih avtorjih

Avtorji:	Opredelitve socialnega kapitala:
Bourdieu	Socialni kapital opredeli kot pogostost in pomembnost stikov, na katere se posameznik lahko zanese z namenom izboljšanja svojega položaja (1986, 248 – 249).
Coleman	Socialni kapital opredeli s funkcijo, saj posamezniki vstopajo v medsebojne odnose zaradi zasledovanja lastnih interesov. Pomembne so horizontalne in vertikalne relacije v organizaciji ter koncept zaprtosti mreže. Kadar krog ni zaprt ni možno sankcioniranje in kršenje norm je bolj pogosto, saj je nekaznovano (2000, 27).
Portes	Socialni kapital opredeli kot sposobnost posameznikov, da dosežejo koristi s članstvom v mrežah in drugih strukturah. Skupne izkušnje in prepričanja pripomorejo k oblikovanju socialnega kapitala, saj ustvarjajo občutek solidarnosti (2000, 48 – 48).
Napahiet, Ghoshal	Socialni kapital opredelita kot relacije in sredstva, ki jih lahko mobiliziramo. Pričakovanja predstavljajo obvezo, da bomo izpeljali določena dejanja v prihodnosti. Sodelovanje ni mogoče brez skupnih ciljev in vizije v organizaciji (2000, 119 – 157).
Putnam	Socialni kapital opredeli v organizaciji kot mreže, zaupanje in norme, ki pospešujejo koordinacijo in sodelovanje zaradi obojestranskih koristi. Poudarja horizontalne relacije med posamezniki (1995, 67).
Woolcoock	Socialni kapital opredeli v povezavi z zaupanjem in normami (1998, 153).
Fukuyama	Socialni kapital opredeli v povezavi z zaupanjem (1995, 11, 16, 26 – 27).
Ingelhart	Socialni kapital opredeli kot kulturo zaupanja, ki oblikuje mreže in združenja, ki zagotavljajo pretok informacij (1997, 224).
Adam, Makarovič, Rončević, Tomšič	Socialni kapital opredelijo kot neotipljiv resurs, ki rešuje problem zaupanja in koordinacije v organizaciji in izboljšuje učinkovitost organizacije s spodbujanjem koordiniranega sodelovanja v in izven organizacije (2001, 38).
Paldam	Socialni kapital opredeli v povezavi z mrežami, ki so najbolj pomemben vir socialnega kapitala (2000, 1).
Lesser	Socialni kapital opredeli kot vrednost, ki nastaja in obstaja zaradi posameznikovih relacij v družbi in podjetju (2000, 4).
North	Socialni kapital posredno opredeli skozi institucije, kot obliko formalnih in neformalnih pravil igre (1988, 5).
Svetovna banka	Socialni kapital opredeli na treh nivojih: horizontalne relacije med posamezniki, horizontalne in vertikalne relacije med posamezniki in organizacijami ter relacije s širšim družbenim okoljem, ki oblikujejo norme in vrednote (URL: http://www.worldbank.org/powerty/scapital/).

Vir: Kešeljevič, *Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki*, str. 8, Tabela 1.

Iz zgoraj povedanega lahko povzamemo, da ni enoznačne definicije niti trdnega konsenza o sami strukturi koncepta, kar povzroča nemalo preglavic pri opredelitvi spremenljivk in merjenju količine socialnega kapitala. Tudi v tem magistrskem delu se tako pojavi dilema, kako se lotiti operacionalizacije, ki bi bila konsistentna s teoretičnimi premisami. Pojavi pa se tudi drugo vprašanje, na katerega opozori Adam in sicer »ali je mogoče – in na kakšen način – razlikovati med tremi medsebojno povezanimi, vendar različnimi problemi, ki se nanašajo na socialni kapital (viri socialnega kapitala, njegove posledice in socialni kapital kot tak), ne da bi se pri tem zatekali k tavnološkim trditvam« (Adam in Rončević 2003, 14).

2.2.1 RAVNI SOCIALNEGA KAPITALA

Združevanje posameznikov bi v preteklosti lahko opredelili na dveh nivojih in sicer jih Tönnies poimenuje skupnost in družba. »Za skupnost sta torej značilni izrazito močna kohezivnost in konsenz. Njena podlaga so krvni oz. sorodstveni odnosi (med materjo in otrokom, med zakoncema, med brati in sestrami, ...). Poleg krvne povezanosti so v skupnosti pomembne še prostorska bližina, povezanost z zemljo in delom ter psihična bližina« (Filipović 2007, 14). Za strukturo skupnosti je značilna dinamika povezovalnega (bonding) socialnega kapitala.

Tönnies proti koncu 19. stoletja sicer še ni poznal termina povezovalni socialni kapital, zato je zapisal »Zavezujoče vzajemno in skupno prepričanje kot posebna volja neke skupnosti je tisto, kar je treba tukaj pojmovati kot razumevanje (consensus). Gre za posebno socialno silo in naklonjenost, ki ljudi drži skupaj kot ude neke celote« (Tönnies 1999, 67).

Nasproti skupnosti pa stoji družba, ki ji danes lahko pripišemo attribute premostitvenega (bridging) socialnega kapitala, Tönnies pa je 1887 o njej zapisal: »Tako si lahko družbo predstavljamo, kot da bi jo sestavljali takšni ločeni posamezniki, ki vsi skupaj delajo za splošno družbo, medtem ko se zdi, da delajo zase, in ki delajo zase, medtem ko se zdi, da delajo za družbo« (Tönnies 1999, 87).

Makarovič se nagiba k razločevanju dveh nivojev socialnega kapitala (mikro in makro raven), saj socialni kapital definira kot »resurs, ki posameznikom in kolektivitetam omogoča doseganje ciljev na podlagi zaupanja in sodelovanja« (Makarovič 2003, 81 – 82). Iz česar sledi, da so posamezniki mikro raven, medtem, ko so kolektivitete makro raven. Igljč ugotavlja, da opis družbe v smislu manj ali več socialnega kapitala ni ustrezna in da je treba ločevati med tremi ravnmi. Z namenom bolj koncizne opredelitve povezav in adekvatnejše opredelitve strukture socialnega kapitala tako Igljč opozori na pomembnost še tretje ravni in sicer mezzo nivo (Igljč 2004).

»Ravni socialnega sistema definiramo z močjo socialnih vezi, ki segajo od močnih do šibkih in anonimnih socialnih vezi« (ibid., 158). Avtorica jih opiše kot:

Mikro raven. Kjer »govorimo o močnih socialnih vezeh med ljudmi, ki se že dolgo poznajo, se pogosto srečujejo, so v intimnih odnosih in vključeni v intenzivne procese socialne opore. Gre za notranji krog socialnih omrežij, ki ga oblikujejo posamezniki v skladu s svojimi medosebnimi afinitetami. Najpogosteje uporabljeni kazalec socialnega

kapitala na mikro ravni so egocentrična in oporna omrežja s poudarkom na medgeneracijski opori in vpetosti v prijateljska omrežja« (ibid., 158).

Mezzo raven. »... je določena s srednje močnimi in šibkimi vezmi med ljudmi, ki so vključeni v skupna omrežja. Čeprav gre med njimi tudi za dolgotrajnejše in pogoste socialne vezi, te niso nujno močne v osebnem in intimnem smislu. Takšne vezi se vzpostavljajo v organizacijskih kontekstih na področju dela in prostovoljnih organizacij ter v večjih neformalnih skupinah znancev in prijateljev. Kazalci socialnega kapitala na mezzo ravni so stopnja vključenosti v prostovoljne organizacije (članstvo in aktivna participacija), stopnja partikularnega zaupanja (zaupanje v sodelavce, sosede, sočlane itd.) in sociabilnostna omrežja na ravni delovnih organizacij, prostovoljnih organizacij in lokalne skupnosti (druženje v prostem času, občasna pomoč itd.)« (ibid., 158 – 159).

Makro raven. »zaznamujejo odnosi med ljudmi, ki se ne poznajo in niso člani istih socialnih omrežij. Socialni kapital na makro ravni tako ne zadeva obstoječih socialnih vezi, ampak anonimne oz. potencialne vezi. Višji, ko je socialni kapital, večja je verjetnost, da bodo ljudje razvili komunikacijo in sodelovanje v situaciji, v kateri se bo pokazala potreba po skupnem nastopu in usklajenem delovanju. Vnaprejšnje zaupanje v »druge ljudi« pripomore k hitrejšemu spreminjanju možnih v dejanske socialne vezi in k solidarnosti, ki presega meje obstoječih omrežij. Najpogosteje uporabljena kazalca socialnega kapitala na makro ravni sta generalizirano zaupanje (zaupanje v ljudi na splošno) in kolektivna identiteta (občutek pripadnosti in navezanosti na določeno kolektiviteto)« (ibid., 158).

Povzamemo lahko, da mikro raven zaznamuje povezovalni (bonding) socialni kapital, mezzo raven je za mnoge avtorje najpomembnejši izvor socialnega kapitala, ki presega primarno družinsko raven in vzpostavlja zaupanje tudi v naključne stike ter generira dobre ideje in inovacije, medtem, ko makro raven definira zaupanje v ljudi na splošno in občutek pripadnosti določeni kolektiviteti.

2.2.2 DIMENZIJE SOCIALNEGA KAPITALA

Socialni kapital delimo na notranji, kadar so odnosi samo med člani organizacije in zunanji, kadar so odnosi v strukturi med člani organizacije in zunanjimi partnerji. Da je socialni kapital integralni koncept, ki združuje več razsežnosti oz. dimenzij pa sta opozorili

Nahapiet in Ghoshal (1998) v študiji o vplivu socialnega kapitala na intelektualni kapital. predlagata nadaljnjo razčlenitev na strukturno, relacijsko in kognitivno dimenzijo.

Strukturna dimenzija socialnega kapitala se nanaša na omrežje povezav med posamezniki in skupinami znotraj organizacije. Strukturna dimenzija pomeni tudi vse vezi navzven in tako razloži, s kom je posameznik povezan in koga lahko na podlagi svojih vezi, v organizaciji ali zunaj nje doseže.

Relacijska (kulturalna) dimenzija se nanaša na odnose med člani organizacije, ki so se razvili na podlagi ponavljajočih se interakcij v preteklosti. Dejavniki, ki zaznamujejo relacijsko dimenzijo so medsebojno zaupanje, prijateljstvo in spoštovanje. Predvsem medsebojno zaupanje in zaupanje v znanje in sposobnosti sodelavcev in zunanjih partnerjev lahko pomembno vplivata na odzivnost in odločitve v negotovih razmerah.

Kognitivna (spoznavna) dimenzija opisuje vsebino odnosov, saj z njo ugotavljamo nivo ujemanja in sporazumevanja (skupni strokovni jezik) med dvema igralcema, med katerima obstaja strukturna vez, ter raven prekrivanja njunega znanja. Kognitivna dimenzija je v organizaciji pomembna predvsem z vidika prenosa in izrabe tihega (tacit) znanja (Kaše in Škerlavaj 2006, 75).

2.2.3 TIPI SOCIALNEGA KAPITALA

Klasifikacija socialnega kapitala kot jo predlaga Putnam (Putnam 2001) uvaja dva tipa socialnega kapitala in sicer povezovalni (bonding) in premostitveni (bridging). V svojem delu je med drugim ta dva tipa opisal kot »povezovalni socialni kapital je neke vrste sociološko super lepilo, medtem ko je premostitveni socialni kapital sociološki WD-40« (Putnam 2000, 22).

Putnama dopolni Woolcock (2001, 10 – 11), ki uvede še tretji tip socialnega kapitala in sicer presegajoči (linking). Ti trije tipi socialnega kapitala tako vključujejo odnose znotraj lokaliziranih omrežij, med omrežji in prek omrežij. Vpliv vsakega od njih je lahko komplementaren, medtem, ko je medsebojno razmerje med njimi nujno za reševanje nekaterih družbenih nalog (Bahovec 2005, 241).

Povezovalni (bonding) socialni kapital. Je sinonim za moč notranjih vezi ožje enote, ki je lahko družina, sosedje, tesni prijatelji, v primerih negativnega socialnega kapitala tudi določene klike, tolpe, navijaške skupine ipd. Pri povezovalnem socialnem kapitalu gre predvsem za identitete, ki so povezane s pripadnostjo določeni skupnosti oz. tesnemu omrežju. Povezave oz. omrežja, v katerih prevladuje povezovalni socialni kapital, so lahko izolirana od okolja, ker se v povezave združujejo ljudje, ki podobno mislijo, imajo podobne vrednote in tudi viri, ki jih nadzorujejo, so podobni, zato si po eni strani ljudje v takem omrežju bolj zaupajo, po drugi strani, pa taka omrežja niso generator inovacij, ker niso odprta za ideje zunaj meja omrežja. Povezovalni socialni kapital je primeren za mobilizacijo solidarnosti med člani omrežja.

Premostitveni (bridging) socialni kapital. Ta tip zajema bolj ohlapne vezi med kolegi, ne tako bližnjimi prijatelji, sodelavci v službi ali bivšimi sošolci. Gre predvsem za horizontalne vezi med ljudmi podobnih demografskih značilnosti. Ta tip socialnega kapitala vključuje šibka formalna in neformalna omrežja. Z njim se označujejo tudi vezi med različnimi skupnostmi in omrežji (Bahovec 2005, 241). Premostitveni socialni kapital omogoča nove ideje in generira inovacije, saj povezuje ljudi širšega spektra in bolj različnih znanj. Premostitveni socialni kapital je primeren za širjenje informacij in za doseganje in izrabo sredstev, ki so v nekem drugem omrežju. Premostitveni socialni kapital tudi zmanjšuje nestrpnost, saj povezuje različne ljudi z različnimi pogledi, različnih ras in veroizpovedi.

Presegajoči (linking) socialni kapital. Imenujemo ga tudi spojivni socialni kapital in z njim označujemo vertikalne vezi. Presegajoči socialni kapital poveže ljudi, ki nimajo veliko skupnega (predvsem na hierarhični lestvici) in da članom nekega omrežja vzvod, s katerim lahko dosežejo resurse, ki bi jim bili drugače nedostopni.

Tipičen primer linking socialnega kapitala je, ko nekvalificirani delavec in direktor večjega podjetja skupaj pojeta v zboru. Čeprav povsem na različnem koncu hierarhične lestvice, pa jima prostovoljno članstvo v prostočasni organizaciji omogoči vertikalno povezavo in takšen kapital presega običajne omrežne povezave.

2.3 ZAKAJ SOCIALNI KAPITAL DELUJE?

Socialni kapital je sicer res neotipljiva snov, vendar deluje. V literaturi zasledimo razlago, kako deluje ali natančneje, kakšni so učinki socialnega kapitala na posameznika in družbo, sedaj pa si pogledjmo zakaj deluje. Portes trdi, da je socialni kapital inherenten strukturi človeških odnosov, zato mora oseba, ki želi posedovati socialni kapital, biti v razmerju z drugimi in to s tistimi, ki so dejansko vir njegove oz. njene prednosti (Portes 1998, 8).

Lin navede štiri elemente, ki so relevantni pri odgovoru, zakaj na ravni delovnih organizacij socialni kapital deluje. Ti elementi so: informacije, vpliv, zaupanje (kredibilnost) in okrepitev. Avtor jih obravnava na naslednji način:

Informacije. V vsakdanjem življenju in pri delu se srečujemo z značilnosti nepopolnega trga, predvsem se pojavlja problem asimetrije informacij¹² in pod takimi pogoji »socialne vezi, ki so strateško bolje umeščene na hierarhični lestvici (in so tako bolje informirane o povpraševanju in ponudbi na trgu) zagotavljajo posamezniku priložnosti in možnosti, ki mu drugače ne bi bile dosegljive. Tovrstne informacije zmanjšujejo transakcijske stroške organizacije, ki jih ta ima pri zaposlovanju boljših posameznikov. Na drugi strani pa tudi posameznikom omogočajo najti boljšo organizacijo, ki lahko bolje izkoristi njihov socialni kapital in jim zagotovi primerno nagrado« (Lin 2001, 20).

Vpliv. Socialne povezave lahko vplivajo na agenta, ki igra ključno vlogo pri odločitvah (npr. zaposlovanje ali napredovanje). »Nekatere socialne povezave, glede na njihov strateški položaj (okoli strukturnih lukenj) zagotavljajo vrednejše vire (resurse) in imajo večjo moč pri odločitvah, ki jih sprejema agent« (ibid.).

Zaupanje (social credentials). Socialne vezi, katerim priznamo kredibilnost oz. ugled in ki reflektirajo posameznikovo dostopnost do virov skozi socialno omrežje in povezave. Predvsem pa so zaupanje v povezavi s socialnim kapitalom izpostavljali (Dasgubta 1988; Gambetta 1988; Fukuyama 1995 in 1999; Barbalet 1996; Sztompka 1999 in drugi). Nizko zaupanje v organizacijah pomeni nezadovoljivo komuniciranje, majhen input energije, odpor do sprememb, slaba pripadnost organizaciji ipd. Takšno stanje negativno vpliva na informacije in zavira inovativnost.

¹² Asimetrija informacij (ali tudi »problem principala in agenta) se pojavi, ko ima ena stran iz objektivnih razlogov več (relevantnih) informacij.

Okrepitev. Od socialnih povezav se pričakuje okrepitev identitete in prepoznavanja. Priznavanje osebi, da je vreden kot posameznik in kot član socialne skupine, ki si deli skupne interese in vire, ne samo, da zagotovijo čustveno podporo, ampak tudi javno priznavanje zahtevka posameznika do določenega vira. Te okrepitve so bistvene za ohranjanje mentalnega zdravja in upravičenosti do virov (ibid.).

2.4 SOCIALNI KAPITAL KOT TEMELJ SODELOVANJA IN USTVARJANJA POZITIVNIH EKSTERNALIJ

Socialni kapital se v nečem bistveno razlikuje glede na ostale (predvsem finančne) kapitale in sicer se z uporabo socialni kapital povečuje, z njegovo neuporabo pa se zmanjšuje. V empiričnem delu magistrskega dela bomo tako raziskovali, ali zaposleni uporabljajo socialni kapital kot medij za prehod od motivacije k dejanski kooperaciji in kot poudarja Adam, brez zajetne zaloge socialnega kapitala ne bi prišlo do udejanjanja kooperacije ali pa bi ta zahtevala znatne transakcijske stroške (Adam 2009, 146). V obravnavanem javnem zavodu, ki deluje tudi na področju kulture in umetnosti, je treba izkoristiti potencial priložnostne sociabilnosti za generiranje novih idej in praks. V nadaljevanju podajamo štiri vidike prehoda od sodelovanja k boljši institucionalni in ekonomski učinkovitosti, kot jih predlaga Adam.

Socialni kapital kot katalizator diseminacije človeškega in intelektualnega kapitala. Znati in biti kompetenten, ter imeti celo ekonomski kapital, ne zadostuje za optimalno realizacijo razvojnih ciljev. Predpogoj za širjenje znanja in inovacij so omrežja, ki delujejo na osnovi generalizirane recipročnosti, zaupanja in pripravljenosti za sodelovanje (ibid.).

Socialni kapital kot osnova za višje nivoje sinergije in koordinacije. Sinergija je povezana s komplementarnostjo in vpetostjo (embeddedness). Z višjim nivojem je mišljeno oblikovanje javno-zasebnega partnerstva in povezovanje med vlado in civilno družbo, kar lahko definiramo kot reintegracijo individualnih in kolektivnih projektov ter virov v bolj kompleksne okvire strateškega upravljanja. Ponovno prihaja v ospredje povezovalna in premostitvena funkcija socialnega kapitala. Stroški koordinacije oz. transakcijski stroški niso zanemarljivi, zato nekateri ekonomisti poudarjajo razvojno vlogo

socialnega kapitala (še posebej zaupanja) kot učinkovit instrument za reduciranje teh stroškov (ibid., 147).

Socialni kapital kot »mazivo« omrežnih oz. projektnih organizacij. Eden izmed problemov tranzicije (postsocialističnih) družb je povezan z dominacijo birokratskih organizacij in z nezadostno razvejanostjo *ad hoc* organizacijskih oblik. Organizacije, ki temeljijo na projektih so manj hierarhične in potrebujejo bolj zahtevno obliko vodenja in komunikacije. Tu je pomembna t.i. spontana sociabilnost, o kateri govori npr. Fukuyama (Fukuyama 1995), kot tudi zmožnost za empatijo in kooperacijo. V okolju, kjer je premalo socialnega kapitala (kot v primeru tranzicijskih držav), se oblike organizacij, ki temeljijo na asociacijskem načelu, razvijajo z velikimi težavami (ibid., 148).

Socialni kapital kot pospeševalec intermediarnih institucij. Predvsem je ta aspekt povezan s projektnim in asociacijskim tipom organizacije in v bistveni meri obravnava odnose in omrežja znotraj civilne družbe. Na eni strani se (vsaj na načelni ravni) pojavljajo transparentne in demokratične oblike interesnih združevanj in na drugi strani skupine, v katerih prevladujejo klanske oblike klientelističnih odnosov (v skrajnih primerih gre za organizirani kriminal). Ali se posamezniki združujejo v organizacije zaradi demokratičnih ali klientelističnih interesov, pa bistveno vpliva na razvojno dinamiko. Kot navaja Gambetta, se v drugem primeru pojavijo maligne družbene tvorbe, ki jih lahko opazujemo na področjih Latinske Amerike, Balkana, Rusije in Južne Italije z destruktivnimi učinki na zaupanje in sodelovanje (Gambetta 1988).

Zunanji učinki oz. eksternalije se pojavijo, ko se skozi aktivnost pojavljajo bodisi stroški bodisi koristi tudi za tiste vpletene, ki neposredno ne participirajo pri konkretni aktivnosti. Stopnja participacije posameznika in način delovanja v omrežju pa je odvisna od a) indogenih dejavnikov, kot so altruistični vzgibi ali sebični interesi in od b) eksogenih dejavnikov, ki pa se spreminjajo skozi čas in prostor. Z eksternalijami povezujemo »tragedijo skupnih dobrin«, zato je tudi socialni kapital kot skupna dobrina podvržen zunanjim učinkom. Ravnotežje med pozitivnimi in negativnimi učinki pa je odvisno od dejavnikov v okolju.

»Oblikovanje socialnega kapitala ne prinaša koristi samo osebi, ki sodeluje pri ustvarjanju socialnega kapitala, ampak tudi drugim, ki ne sodelujejo pri njegovem oblikovanju« (Kešeljević 2003, 10). Adler (v Adler et al. 2002) tako navaja naslednje zunanje učinke socialnega kapitala:

Razumevanje in prenos znanja. Pozitivni zunanji učinki temeljijo na boljših možnostih napredovanja, planiranja in sprejemanja odločitev v organizaciji zaradi boljšega prenosa in razumevanja znanja. Zaupanje in sodelovanje med zaposlenimi povečuje verjetnost, da bo posameznik sodeloval tudi pri prenosu in menjavi znanja (Nahapiet v Kešeljević 2003, 10).

Povečanje zaupanja in spodbujanje sodelovanja. Predvsem je relevantno, da je vzpostavljena obojestranska oz. krožna povezava med socialnim kapitalom in zaupanjem. Brez dvoma je družba, ki temelji na zaupanju in sodelovanju bolj produktivna od družbe, kjer ni zaupanja (Kešeljević 2003, 10).

Omejevanje svobode. Kot navaja Portes, je omejevanje svobode eden od najbolj negativnih učinkov socialnega kapitala, saj vpliva na znanje in procese njegovega nastajanja (Portes 1998). Kot primer naj navedemo učinke socializma na uničenje civilne družbe, saj je bilo treba družbo atomizirati zaradi lažje kontrole. Za to obdobje je bilo značilno omejevanje svobode in spodbujanje članstva v »dovoljenih« organizacijah (Kešeljević 2003, 10 – 11).

Socialni kapital kot razvojni dejavnik na narodno gospodarski ravni. Socialni kapital je po mnenju številnih avtorjev¹³ pomemben dejavnik razvoja in ima učinek na gospodarsko rast. Putnam poudarja, da je razlog, da se je sever Italije bolje razvil kot južni del prav v socialnem kapitalu, ki omogoča učinkovitejšo uporabo resursov. To potrjujeta tudi Paldam in Svendsen, ki v svoji analizi tranzicijskih držav ugotovita, da te kljub relativno velikemu obilju svojih resursov, tu mislita predvsem na človeške in naravne vire, niso stopile na pot razvoja in napredka (Paldam et al. 2000, 2). Wintrobe pa poudarja razloge za neuspeh, ki da ležijo v malverzacijah pri privatizaciji, korupciji, okoriščanju brez nadzora in v neformalnih povezavah preteklo in sedanje elite (Wintrobe 2000, 33 – 34).

Socialne posledice (odprave revščine, kriminal). V revnih državah, kjer jim primanjkuje predvsem finančnega in človeškega kapitala, lahko le tega po mnenju Collierja nadomestijo s socialnim kapitalom (Collier 1998, 25). Pri proučevanju organiziranih kriminalnih skupin, pa je Wintrobe prišel do ugotovitev, da previsoke kazni povzročajo večjo stopnjo solidarnosti s kriminalci, pa tudi sodniki navadno niso pripravljeni izrehati tako visokih kazni. Ugotovil je, da imajo ključno vlogo pri zatiranju kriminala, relacije

¹³(Knack et al. 1997, 1252 – 1286), (Paldam 2000, 18), (Klitgaard et al. 1995, 360), (Uphof et al. 2000, 1886), (Fedderke et al. 1999, 709), (Woolcock 1998, 188), (Fukuyama 1995, 6 in 29).

med stanovalci (v neki četrti) in policijo in ne toliko višina kazni (Wintrobe 2000, str. 10, 12).

Socialni kapital in učinkovitost delovanja države. Putnam poudarja, da so formalna pravila (država) učinkovitejša, kadar obstaja visok socialni kapital. Država mora oblikovati spodbude za izvajanje določenih aktivnosti in skrbeti za oblikovanje primernih oblik socialnega kapitala, saj je pogosto njena neustrezna politika glavni razlog za njegovo pomanjkanje (Kešeljević 2003, 11).

Navajamo še nekaj področij, kjer se vidijo zunanji učinki socialnega kapitala. Socialni kapital učinkuje na napredovanje, pri iskanju zaposlitve, pri oblikovanju intelektualnega kapitala, pri prenosu znanja, pri spodbujanju podjetništva, učinkuje na človeški kapital, na reševanje konfliktov, na dohodek posameznika, na mobilnost delovne sile in še bi lahko naštevali. Mnogo teh področij je relevantnih tudi v obravnavanem javnem zavodu.

2.5 VIRI IN POSLEDICE SOCIALNEGA KAPITALA

V prejšnjem poglavju smo navedli nekaj zunanjih učinkov socialnega kapitala, ki jih lahko smatramo kot posledico le tega, vendar pa pogosto ni jasno, kdaj socialni kapital nastopa kot vir za doseg cilja (večje kohezivnosti, boljšega sodelovanja med člani omrežja ipd.) in kdaj je socialni kapital posledica npr. večje kohezivnosti ali boljšega sodelovanja. Coleman je v svoji raziskavi o izobraževalnih dosežkih navajal socialne odnose kot vire socialnega kapitala. Poudarjal je pomen zaprtih socialnih omrežij, ki z uporabo kolektivnih sankcij spodbujajo nastanek učinkovitih norm. Colemanov pristop je kritiziral Portes in njegovo definicijo opredelil kot nejasno ter, da ne ločuje med imetniki (lastniki) socialnega kapitala, viri socialnega kapitala in samim socialnim kapitalom (Portes 1998, 5).

Portes pri študiji virov in posledic razlikuje med konsumatorno in instrumentalno motivacijo za človeško delovanje in tako definira štiri vire socialnega kapitala. Pri konsumatorni motivaciji navaja ponotranjenje vrednot in omejeno solidarnost, medtem ko pri instrumentalni motivaciji navaja vzajemno menjavo in izsiljujoče zaupanje. Rezultati socialnega kapitala so tako pozitivni (izpolnjevanje norm, družinska podpora, med-omrežne koristi) kot tudi negativni (omejen dostop do priložnosti, omejitve posameznikove svobode, pretirane zahteve za člane skupine in uniformizacija norm) (ibid., 8).

Nasprotno pa je Putnam pri svoji razlagi analitičnih in konceptualnih razlik med socialnim kapitalom in njegovimi viri manj jasen, saj istočasno razume omrežja kot vire in kot oblike socialnega kapitala.

Da obstaja zmeda pri opredelitvi virov socialnega kapitala sta ugotovila tudi Adler in Kwon. Prišla sta do zaključka, da so pogledi različnih avtorjev odvisni od njihovega disciplinarnega ozadja ter od problemov, h katerim pristopijo s konceptom socialnega kapitala. Pomembno pa je tudi, ali se osredotočajo na omrežja (strukturna dimenzija), norme (relacijska dimenzija) ali verovanja (spoznavna dimenzija) (Adler in Kwon 2002).

Koncizno determiniranje virov in posledic socialnega kapitala se izkaže za problem, saj različni avtorji imenujejo isti pojav ali kot vir ali kot posledico. Znan je primer participacije družbe v političnih institucijah in medtem, ko eni avtorji¹⁴ trdijo, da je to posledica socialnega kapitala, jo drugi¹⁵ vidijo kot eno od determinant socialnega kapitala.

Pri virih moramo upoštevati, da so, kot pravi Lin, lahko komu pripisani oz. so lahko tudi prirojeni in da vire lahko oseba tudi pridobi. Pripisani, včasih tudi prirojeni so tisti viri, s katerimi smo se rodili, npr. spol in rasa. Drugi viri se lahko dedujejo, npr. v katero kasto spada posameznik ali katere vere je. Dedni viri lahko vključujejo tudi vire staršev. Viri pa se lahko tudi pridobijo, kot npr. izobrazba, odlična zaposlitev ali avtoritativno delovno mesto. Ko te vire investiramo na trg z namenom pridobitve dobička, pa ti viri postanejo socialni kapital (Lin 2001, 55).

Socialni kapital je skupna dobrina, ki se nahaja v strukturi, zato lahko rečemo, da je dostop do virov in uporaba virov začasna. Lahko si predstavljamo, kot da si vire izposojamo. Nekomu je prijateljevo kolo socialni kapital. Uporabi ga, da doseže določen cilj, toda mora ga vrniti prijatelju. S tem, ko si je izposodil kolo, pa se je zavezal, da bo prijatelju uslugo recipročno povrnil ali kako drugače kompenziral uslugo (ibid., 56).

Ravno tako je tudi pojem zaupanje dihotomičen in Coleman opredeli zaupanje kot vir socialnega kapitala, medtem ko ga (Putnam, Fukuyama, Narayan in Cassidy) obravnavajo kot dimenzijo socialnega kapitala. Zaupanje pa je lahko (in pogosto tudi je) posledica socialnega kapitala. Mnogi avtorji¹⁶ se strinjajo, da je zaupanje eden ključnih dejavnikov sodelovanja, vendar pa ni edini in sodelovanje je največkrat doseženo skozi več mehanizmov. Nasprotno pa lahko trdimo, da bo dobremu sodelovanju sledilo zaupanje.

¹⁴ Narayan in Cassidy (2001), tudi Putnam (1993).

¹⁵ OECD (2001)

¹⁶ (Edwards in Foley 1999, 162), (Gambetta 1993), (Luhmann 1989), (Sztompka 1999).

2.6 SOCIALNI KAPITAL V ORGANIZACIJAH

Tako organizacijska teorija kot praktično delovanje večjega dela podjetij sta v zadnjih desetletjih doživela drastičen premik od klasične tayloristično-fordistične in veberjanske birokratsko hierarhične paradigme k poudarkom na horizontalnih omrežjih, bolj fleksibilnih načinih organiziranja, notranji kulturi ipd. V zadnjih letih se tem razpravam vse bolj pridružujejo tudi razprave o socialnem kapitalu, ki postaja vse pomembnejši interdisciplinaren koncept v raziskavah (Makarovič 2003, 80).

Za razliko od proučevanja socialnega kapitala na odnose v družbi in njegovo implikacijo na politični ravni, pa je, kot ugotavljata Cohen in Prusak, raziskava vpliva socialnega kapitala v organizacijah relativno nova (Cohen in Prusak 2001, 6). Tako kot motor za dobro delovanje potrebuje olje, tako podjetja za uspešno in učinkovito delovanje potrebujejo sodelovanje članov omrežja, torej zaposlenih. Organizacija mora tako izpolniti vsaj dva pogoja (poleg finančnih virov) za uspešno delovanje in sicer mora imeti dobro koordinacijo (volan) in željo po sodelovanju (motor). Avtorja navajata štiri prednosti, ki jih lahko socialni kapital doprinese podjetju:

- Boljša izmenjava znanja zaradi razmerij, ki temeljijo na zaupanju in skupnih ciljih;
- manjši transakcijski stroški zaradi večjega zaupanja v organizaciji in med organizacijo in zunanjimi partnerji;
- nižja stopnja fluktuacije in s tem zmanjšani stroški odpravnin, stroški usposabljanj novih zaposlenih ter ohranjanje dragocenih organizacijskih znanj;
- večja koherenca aktivnosti zaradi boljše organizacijske stabilnosti in skupnega razumevanja (Cohen in Prusak 2001, 10).

Za okrepitev socialnega kapitala v podjetjih je zahtevano organizacijsko okolje, ki je primerno za to in je še najbolj povezano z odstranjevanjem ovir, ki jih postavljajo razne stratifikacijske (hierarhične) oblike delitev znotraj organizacij. Največkrat so rešitve povezane z drugačnim pogledom na alokacijo resursov oz. nagrad kot so denar, moč ali prestiž in z ustvarjanjem pogojev za komunikacijo med člani v omrežju (Makarovič 2003, 91).

K vzdrževanju in krepitvi notranjega socialnega kapitala v organizaciji naj bi tako prispevali predvsem:

- Okrepljena komunikacija v formalni ali neformalni obliki;

- opolnomočenje (empowerment). Prenos dela moči z višjih na nižje strukture vodstva;
- slabitev statusne hierarije. V organizacijah, ki želijo krepiti socialni kapital, je priporočljivo, da ne poudarjajo statusnih simbolov, namenjenih razlikovanju med vodstvom in zaposlenimi (npr. ločene jedilnice, ločeni parkirni prostori ipd);
- zmanjševanje razlik v denarnem nagrajevanju (Makarovič 2003, 91 – 92).

Empirična raziskava v tem magistrskem delu temelji na razumevanju povezav med udeleženci formalnega organizacijskega omrežja, kar smatramo s stališča ravni analize kot organizacijsko raven. Svetovna banka je relacije med posamezniki v organizaciji, med-organizacijske relacije in relacije med organizacijo in institucionalnim okvirjem države, klasificirala kot naslednje strukturne vidike ravni:

Organizacijska raven. »... se nanaša na razumevanje relacij med posamezniki v organizaciji. Sociologi poudarjajo, da vsi odnosi ne temeljijo samo na učinkovitosti, saj so v kompleksnih odnosih med posamezniki pomembni tudi drugi dejavniki (organizacijska kultura, moč, interesne skupine, avtoriteta, zaupanje). Organizacija je s svojimi relacijami veliko bolj kompleksna, kot jo pogosto razumejo ekonomisti« (Kešeljević 2003, 9).

Medorganizacijska raven. Pri obravnavi socialnega kapitala med organizacijami prevladujeta dva pristopa:

- **Ekonomski pristop oz. pogodbeno koordinacija**, za katero velja, da poteka preko trga, ki uravnava medsebojne relacije. Za te odnose je značilno, da delujejo samo v primeru majhne specifičnosti znanja, ter pri dokaj standardiziranih, občasnih in neosebnih transakcijah.
- **Sociološki pristop oz. neformalna koordinacija.** Današnje organizacije ne temeljijo samo na ekonomski učinkovitosti, ampak so njihove relacije raznovrstnejše. Tako tehnološka kompleksnost, informacijska razvitost in večji pomen znanja ustvarjajo bolj neformalne odnose.

Le upoštevanje obeh pristopov omogoča pravilno razumevanje medorganizacijskih relacij, vendar pa, kot v svoji raziskavi ugotavljata Sobrero in Schrader (1998, 590), nobena izmed 32 študij na področju medorganizacijskih povezav ne posveča pozornosti obema vidikoma (Kešeljević 2003, 9).

Institucionalna raven. Od formalnih pravil (pogodbe in zakoni) so neformalna pravila (norme, vrednote, prepričanja in zaupanje) stabilnejša in težje spremenljiva, zato je država potrebna in celo zaželena, da s svojimi formalnimi pravili postavi institucionalni okvir za razvoj socialnega kapitala. Institucionalno okolje s svojimi pravili vpliva na generiranje socialnega kapitala in posledično na delovanje organizacij (ibid., 10).

2.7 NEGATIVNI SOCIALNI KAPITAL

Poleg pozitivne ima socialni kapital tudi svojo »temnejšo« stran. Bahovec opozarja, da »teorija in empirija socialnega kapitala potrjujeta tudi razločitve med pravimi ali pristnimi skupnostmi in enklavami življenjskega stila. Mnoga združenja tipa enklav, klik ipd. so nosilci »negativnega« socialnega kapitala, to je kapitala, od katerega ima ožja skupina korist, širša družba pa izgubo« (Bahovec 2005, 246). Tako na eksplicitno razlikovanje med pozitivnimi in negativnimi učinki socialnega kapitala opozarja tudi Portes (1998), ki navaja, da se negativne posledice odražajo v pojavu anomalije, socialni izključenosti in omejevanju svobode. Zaradi svoje »drugačnosti« je lahko posameznik popolnoma izključen iz neke družbe, katera je povezana z močnim povezovalnim kapitalom.

Dogaja se, da posameznik zaradi pripadnosti omrežju oz. neki skupini, zaradi negativnih čustev, ki jih goji skupina do druge skupine (ali drugače mislečih), začne tudi sam gojiti sovražna čustva do drugih, ki jih drugače ne bi. Zgovoren je primer navijaških skupin, ko se posamezniki, ki v bistvu nimajo nič osebnega eden proti drugemu, spopadajo zgolj zato, ker se v skupini goji kolektivno sovražno čustvo do druge skupine.

Še bolj eklatanten je primer negativnega socialnega kapitala v času med drugo svetovno vojno, ko so se posamezniki slepo podredili idejam nacizma in brez razmišljanja sprejeli paradigmo o superiornosti nemške rase. Negativni vpliv socialnega kapitala je bil tako močan, da so pripadniki nacističnega gibanja pripisali židovskemu ljudstvu inferioren pomen in tako je nestrpnost do Židov dobila nepričakovan razmah, ki je povzročila smrt nepregledne množice ljudi.

Fukuyama (1999) je za razlago negativnih posledic socialnega kapitala uporabil izraz »radij zaupanja«. Avtor razlaga, da ima vsaka skupina določen radij zaupanja in to je krog ljudi, med katerimi so norme sodelovanja učinkovite in praktične. Radij zaupanja neke skupine je lahko večji kot skupina sama, torej je taka skupina odprta navzven. Lahko pa je

radij zaupanja manjši od skupine, kar se navadno dogaja v večjih podjetjih, ker gojijo le norme poslovnega sodelovanja.

Moderno družbo, po Fukuyami, lahko razumemo kot serijo koncentričnih in prekrivajočih se radiev zaupanja, ki se lahko pojavijo med kolegi v službi, prijatelji, klikami, verskimi skupnostmi, nevladnimi organizacijami oz. kjerkoli se tvorijo omrežja povezav. Socialni kapital ima tako v tem kontekstu dualni pomen in sicer na eni strani kot javna dobrina in na drugi strani kot vir negativnih posledic za posameznika, skupino ali družbo.

Na nivoju podjetij oz. organizacij je izredno nevaren nastanek klik, v katerih se zaposleni povezujejo z namenom osebne koristi v škodo podjetja. Tovrstne skupine škodijo podjetju v ekonomskem smislu, največkrat pa povzročijo tudi padec ugleda podjetja v družbi. Nadalje ugotavljamo, da v obravnavanem javnem zavodu negativen socialni kapital ni problematičen, saj delovno okolje in način dela omogoča druženje zaposlenih, kajti, kot pravita van Deth in Zmerli, je negativni socialni kapital imanenten s povezovalnim (bonding) socialnim kapitalom zaradi homogenosti socialnega omrežja, medtem »ko premostitveni socialni kapital nastaja v bolj heterogenih socialnih omrežjih, ki nudijo svojim članom priložnost za redno socializacijo z ljudmi iz drugačnih okolij, kar ima za posledico uspešno sodelovanje, krepitev zaupanja in zmanjševanje stereotipov« (van Deth in Zmerli 2010, 633).

3 VODENJE V ORGANIZACIJAH

»Vedno, ko se zbere skupina ljudi, je nekdo vodja.«

gen. Norman Schwarzkoff (1994)

Kot je uvodoma poudarjeno, je intenca tega magistrskega dela ocenitev višine socialnega kapitala v obravnavanem javnem zavodu. Ker socialni kapital ne obdaja vakuum, ga nima pomena izolirano raziskovati kot eno samo entiteto, zato smo ga v naši raziskavi logično navezali na vodenje. Vodenje, kot bomo videli v nadaljevanju, je ena ključnih determinant, ki vpliva na socialni kapital, tako na zviševanje kot zmanjševanje le tega.

Vodenje se navadno pojavlja kot ena od štirih funkcij managementa (poleg vodenja še organiziranje, načrtovanje in kontroliranje), vendar je v zadnjem času postalo tako pomembno, da ga mnogi vidijo (in to povsem upravičeno) kot samostojno funkcijo.

Za obstoj, rast in razvoj organizacije je potrebna strategija, vendar je še pomembneje, da se ta strategija dobro izvaja. Pogoj, da strategija podjetja zaživi je, da zaposleni poznajo cilje organizacije, jih ponotranjijo in jih tako vzamejo za svoje. Pri tem je relevantna vloga vodij na vseh ravneh, saj le ti usmerjajo zaposlene, jih navdušujejo in motivirajo za doseganje ciljev, jih spodbujajo in jim pomagajo pri njihovih prizadevanjih. S tem, ko vodje pozitivno pristopajo do svojih zaposlenih, pa niso samo na dobri poti do uspešnega izvajanja strategije, ampak tudi generirajo socialni kapital v oddelku.

Da se spremembe v organizaciji tudi zares zgodijo, pa je najučinkovitejša metoda opolnomočenje (ang. empowerment), s katero vodje razdelijo nekaj svoje moči med zaposlene in tako aktivirajo sledilce. S tem, ko vodje predajo del pristojnosti zaposlenim priznajo, da kot vodje ne poznajo vseh odgovorov, bodo pa prevzeli vodenje in usmerjanje tistih, ki poznajo te odgovore.

Strategija in vodenje sta immanentno povezana ključna dejavnika organizacije, kajti vodje, še posebej tisti na višjih ravneh odločanja, so tisti, ki navadno tudi oblikujejo strategijo in določajo prihodnjo usmeritev podjetja. Tu pride do pojava povratne zanke, saj izbrana usmeritev (vrednote in cilji) deluje retroaktivno na izbor in razvoj vodij v podjetju. Vodje, v skladu s strategijo, določajo naloge in poskrbijo, da zaposleni to tudi storijo ter skozi pravila in procese, ki potekajo v delovni sredini oblikujejo organizacijsko kulturo.

Vodjo tako določajo njegove lastnosti kot so a) kdo vodja JE, b) kaj vodja VE in c) kaj vodja POČNE. Triada lastnosti vodij je prikazana na sliki 3.1.

Slika 3.1: Lastnosti vodje



Vir: Hočevar et al. 2003, *Ustvarjanje uspešnega podjetja*, str. 133, Slika 11.2.

Relevantnost vodenja za uspešno delovanje organizacije potrjujejo številne raziskave¹⁷ in večina nakaže smer, da imajo dobri vodje signifikanten vpliv na uspešnost podjetja, ne glede na to, ali uspešnost merimo skozi prodajo, dobiček, zadovoljstvo strank ali zadovoljstvo zaposlenih.

Vodje in sledilci morajo delovati usklajeno in eden od znakov t.i. resonančnega vodenja je skupina sledilcev, ki vibrirajo v sozvočju z vodjevim dobrim razpoloženjem in navdušenjem. Nekateri avtorji trdijo, da so čustva tisto lepilo, ki drži člane skupine skupaj in povzroča, da ljudje predano delajo za organizacijo (Goleman et al. 2002, 38). V empiričnem delu bomo ugotavljali, ali sozvočje vodje in sledilcev poleg predanega dela, vpliva tudi na socialni kapital.

3.1 OPREDELITVE VODENJA

Največji problem pri raziskavi vodenja in razvoju teorije vodenja je pomanjkanje konsenza o tem, katere vedenjske kategorije vodij so smiselne in relevantne. Težko je

¹⁷ V preteklih 30 letih je bilo narejenih več kot 1500 študij, ki so proučevale odvisnost med kakovostjo vodenja in uspešnostjo organizacije.

integrirati ugotovitve petdesetletnih raziskav vodenja, če nimamo parsimoničnega in smiselnega konceptualnega okvira (Yukl 2002, 15).

Kljub velikemu številu definicij vodenja, pa je GLOBE raziskava¹⁸, ki je do sedaj največja raziskava na področju medkulturnega managementa dokazala, da je mogoče priti do enotne definicije vodenja. Vodenje so definirali kot **sposobnost posameznika, da vpliva, motivira in omogoča drugim, da le ti prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, katere člani so** (Senica 2010, 6).

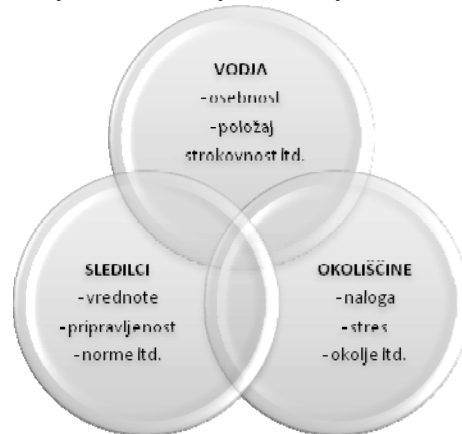
Vodenje kot novodobni fenomen je kompleksen pojem, saj v svoji osnovi skriva poleg organizacijskih znanj tudi psihološko – sociološke pristope in ravno ta kompleksnost pojma ustvarja perpleksne vodje. Od vodij se pričakuje, da imajo karizmo, strokovnost, avtoriteto in da mu sledilci želijo slediti in to vse v eni osebi, kar pa večina vodij preprosto ne zmore ali zna. Marsikdo si tako vodenje predstavlja po svoje: kot poseben talent, kot eno od funkcij managementa, kot proces spreminjanja okolice v nekaj boljšega ali da je le izmišljotina in da je uspeh posameznika ali organizacije odvisen le od okoliščin in sreče in ne od njenih voditeljev (Hočevar et al. 2003, 130).

Vodje z metodo palice in korenčka največkrat dosežejo, da zaposleni opravijo zadolžitve. Ponujene nagrade ali grožnje s sankcijami delujejo kot eksogeni dejavniki in spodbudijo zaposlene, da opravijo naloge. Ko vodja nima palice in korenčka na razpolago, pa mora aktivirati indogeni dejavnik, tako, da v sledilcu prebudi željo po izpolnitvi naloge, to pa od vodje že zahteva določene socialne in emocionalne kompetence.

Vodenje je proces v katerem naj bi enakovredno sodelovali vodja, sledilci in okoliščine. V primeru, da en dejavnik prevlada nad ostalimi, se vodenje pomika v smeri bodisi ne-vodenja, avtorskega načina vodenja ali celo stihije. Proces vodenja kot interakcija je grafično predstavljen na sliki 3.2.

¹⁸ GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness – Globalno vodenje in organizacijska učinkovitost).

Slika 3.2: Proces vodenja kot interakcija med vodjo, sledilci in okoliščinami



Vir: Hočevar et al. 2003, *Ustvarjanje uspešnega podjetja*, str. 131, Slika 11.1.

Interakcija, ki je prikazana na zgornji sliki, se lahko preučuje iz vseh treh perspektiv. Osebnost vodje, njegove vrednote in motivacija ter njegovo vedenje vplivata na proces vodenja. Podobno vrednote sledilcev, izkušnje, osebnost in obnašanje kot tudi kohezivnost in norme skupine močno vplivajo na vodenje. Izid interakcije je ne nazadnje odvisen tudi od okoliščin, v katerih se dogaja (ibid., 130 – 131).

Delovne organizacije se vse bolj zavedajo relevantnosti medsebojnih odnosov kot vira konkurenčne prednosti in vloge socialnega kapitala pri tem. Slednje razloži Kanjuro-Mrčela v svojem članku, kjer pravi, da raziskave in del organizacijske prakse vse več pozornosti namenjajo skrbi za izboljšanje kakovosti delovnega življenja zaposlenih, kar pomeni tudi upoštevanje emocij in preseganje dolgo prevladujočega diskurza organizacijske racionalnosti. K novemu dojemanju emocij so med drugim prispevale spremembe organizacijskih struktur, dvig izobrazbene ravni prebivalstva ter vse večji pomen ustvarjalnega dela (Kanjuro-Mrčela 2007, 462).

3.2 STILI VODENJA (pristopi k vodenju)

V literaturi je opisanih in razloženih mnogo stilov vodenja. Nekateri avtorji jih delijo na tradicionalne in sodobne in tako Bizjak kot tradicionalne stile navaja patriarhalni stil (odnos oče – otroci), karizmatični stil, avtorski stil in birokratski stil vodenja. Isti avtor med sodobne stile navaja kooperativni in timski stil vodenja (Bizjak in Petrin 1996, 137 – 140).

Drugi spet navajajo stile glede na model vodenja 4D, ki sodi med situacijske teorije. Adizes zanimivo poimenuje stile vodenja kot osamljeni komandos, birokrat, zažigalec, stezosledec in nekoristnež, poda pa tudi definicijo in opis »idealnega managerja«, ki bi vse prej naštete vloge odlično opravljal (Adizes 1996).

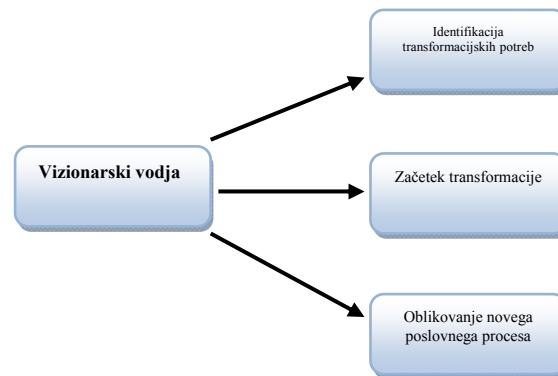
Faktografsko naštevanje vseh stilov po kronološki klasifikaciji za našo raziskavo nima pomena, zato se omejimo na sodobne stile vodenja. Ugotavljamo namreč, da lahko vodenje razvrstimo na daljico med, na eni strani avtokratičnim stilom vodenja in na drugi strani demokratičnim stilom vodenja. V praksi se največkrat pojavljajo stili vodenja med obema ekstremoma, saj je čisti avtokratični ali čisti demokratični stil redek. Večina vodij uporablja določene elemente večih stilov in se tako, odvisno od situacije, nagibajo bolj v eno ali v drugo stran. Je pa med avtorji zaznati konsenz o tem, da so učinkovitejši stili vodenja tisti, ki se nagibajo k demokratičnemu načinu vodenja. Lahko smatramo za truizem, da ljudje v demokratičnih pogojih naredijo več in delajo bolje, predvsem pa, kot pravi Kanjuo-Mrčela, lahko vodje z zagotavljanjem podpore, zbujanjem občutka pomembnosti ter spodbujanjem pozitivnega vzdušja pomembno zvišajo produktivnost svojih zaposlenih (Kanjuo-Mrčela 2007, 465).

Upoštevati je treba, da je vsak stil vodenja v določeni situaciji potreben, tako lahko trdimo, da noben stil *a priori* ni neprimeren. V okoliščinah časovne stiske in bolj rutinskih operacij je avtokratski stil povsem primeren, celo več, demokratični stil bi tukaj naredil več škode kot koristi.

Relevanten dejavnik je razlika v sposobnostih in znanju med vodjem in njegovimi sledilci. Večji kot je ta razkorak, bolj je primeren avtokratični stil vodenja. Posamezni stili so različno učinkoviti v različnih okoliščinah in pri različnih zaposlenih, kar pomeni, da mora vodja znati identificirati primeren stil vodenja. Ne glede na različne okoliščine, pa ima vodja svoj preferirani stil, ki ga uporablja pogosteje.

Vsako podjetje ima vodje, vendar nimajo vsi tradicionalni vodje vizije. Vodje, ki jo imajo lahko imenujemo »vizionarski vodje«. Shiba in Walden predlagata, da mora vizionarski vodja, bolj ali manj uspešno, delovati na treh področjih, ki jih prikazuje spodnja Slika 3.3.

Slika 3.3: Tri področja delovanja transformacijskega vodje



Vir: Shiba in Walden. 2006, *Breakthrough Management*, str. 44, Slika II.

Nadalje lahko način, kako vodja deluje v smeri proti svojim zaposlenim, razložimo z naslednjimi pristopi: destruktivno vodenje, nevodenje, transakcijsko vodenje in transformacijsko vodenje. Zadnje tri pristope k vodenju obravnava transakcijsko – transformacijska paradigma vodenja, ki jo je razvil Bass. Za to paradigmo je značilno, da na eni strani transakcijski vodje nagradijo delo in kaznujejo nedelo in na drugi strani transformacijski vodje dvignejo sledilce nad njihove sebične interese in tako delajo v korist skupine, organizacije ali družbe (Bass 1997, 130). Bistvena razlika med njima je v odnosu do zaposlenih. Transformacijskemu vodji delo predstavlja smisel, pozornost pa usmerja v spodbujanje ustvarjalnosti zaposlenih, medtem, ko je transakcijski vodja le posredovalec plačilnega sredstva za opravljeno delo (Covey 2000). Transformacijski vodja uporablja integrativne prakse, s tem, da svoj odnos do zaposlenih gradi na socialni bližini in pristnosti. Ključni elementi pozitivnega delovanja vodje so: pogostost interakcij, emocionalna podpora in visoka raven zaupanja (Kanjuo-Mrčela 2007, 465).

Destruktivno vodenje temelji predvsem na formalni avtoriteti in moči. Pri destruktivnem vodenju vodje ne obvladujejo medosebnih odnosov, ne dajejo povratnih informacij, cilje pa postavljajo tako visoko, da pride do pojava anomalije. S tem odvrnejo zaposlene, da bi mu sledili. Destruktivno vodenje je aktivno vodenje in zato lahko povzroča veliko škodo organizaciji.

Nevodenje ali *laissez-faire*¹⁹ način vodenja. Vodja se izogiba sprejemanju odločitev in delegiranju nalog. Zaposlenim tudi ne pomaga pri karieri. Nevodenje je pasivno in sploh ni

¹⁹ Pojem *laissez-faire* ali politika neumešavanja se, poleg vodenja, uporablja tudi v kontekstu neoliberalne politike trga.

vodenje v pravem pomenu besede. Največkrat se pristop nevedenja pojavi zaradi prezaposlenosti z lastnimi nalogami ali pa zaradi želje po priljubljenosti.

Ni pa nevedenje vedno slabo. Obstajata vsaj nekaj primerov, ko lahko vodja uporabi tak pristop. Prvič, bolje je pustiti svobodo sledilcem, kot pa jih uničevati z destruktivnim vodenjem. Drugič, vodja s takšnim načinom vodenja (ko jih ne vodi) pomaga zaposlenim, da postanejo bolj samostojni in razmišljujoči ter jim tako omogoči osebno rast in razvoj. Če sta prva dva primera bolj opravičilo zaradi nevedenja, pa je zadnji primer bolj adekvaten. Namreč, v raziskovalnih institutih ali univerzah ipd., kjer delajo visoko kvalificirani zaposleni, je vodja res lahko le *primus inter pares*, kajti sledilci dejansko ne potrebujejo navodil za delo. Njihov vodja jih samo predstavlja navzven in nima vpliva na njihovo avtonomnost pri odločitvah. Celo več, vmešavanje je lahko prej škodljivo kot koristno.

Transakcijsko vodenje pomeni, da med vodjem in sledilci poteka vrsta izmenjav ali transakcij. Vodje nagrajujejo dosežke in kaznujejo napake. Pri tem načinu vodenja sledilci poznajo cilje, vedo pa tudi, kaj lahko pričakujejo za opravljeno delo.

Transformacijsko vodenje imenujemo tudi vizionarsko vodenje. Vodje stavijo na svojo osebnost in karizmo, da pridobijo pripadnost svojih sledilcev. S svojimi dejanji jih navdušijo ter v njih prebudijo željo po osebni rasti in napredku. Sledilci se tako želijo transformirati v vodje.

Transformacijski vodje so neredko tudi karizmatične osebnosti, vendar moramo opozoriti na razlikovanje med karizmatičnim in transformacijskim vodjem. Za prvega je značilna egocentričnost, zato je rad v središču pozornosti, drugi pa pozornost zaposlenih usmerja v cilje in tako se lahko zgodi, da ob vidnejših dosežkih stopi v ozadje in zasluge deli z vsemi člani skupine. Transformacijski vodje dosežejo, da se vsak sledilec počuti pomembnega, saj ga obravnavajo kot celovito osebnost in tako je Burns te vodje opredelil kot ljudi, ki izkoristijo motive podrejenih za doseg boljših svojih ciljev in ciljev svojih podrejenih (Burns 1978, 18). Ti vodje imajo sposobnost, da sledilcem osmislijo delo, tako jih ti pogosto vzamejo za vzor. Sledilci pa so sposobni, s pomočjo transformacijskega vodje, doseči izjemne rezultate, ki so ponovljivi in doseženi na etičen način.

Glede na opisane pristope k vodenju velja; višje, ko se vodja vzpne po ravneh vodenja, večja je njegova učinkovitost. Eklatanten primer slabega vodenja sta prvi dve ravni, saj destruktivno vodenje in nevedenje le redko pripeljeta do pozitivnih rezultatov.

Transakcijsko vodenje je lahko že dokaj učinkovito in na tej ravni najdemo mnoge dobre managerje, medtem, ko je transformacijsko vodenje najbolj učinkovito in zaradi njegovih učinkov na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih ponavadi pripelje tudi do nadpovprečnih rezultatov. Transformacijsko vodenje je vodenje v pravem pomenu besede.

Značilnost prehoda iz nižje ravni na višjo raven vodenja je v tem, da višja raven ne negira nižje, temveč jo nadgradi, saj v praksi vsak vodja uporablja elemente vseh štirih ravni. Tudi najbolj izkušenim in karizmatičnim voditeljem se zgodi, da občasno uporabijo nevedenje ali kakšen element destruktivnega vodenja, se pa večino časa zadržujejo na najvišji ravni. Bass poudarja, da transakcijski vodje delujejo v okvirih omejitev organizacije, medtem, ko transformacijski vodje spreminjajo organizacijo samo (Bass 1997, 132).

3.3 SLEDILCI



Kot smo že predhodno omenili je vodenje proces, v katerem enakovredno sodelujejo vodja, okoliščine in sledilci. Čeprav se sliši nenavadno, pa je termin **sledilec**, ki označuje ljudi, ki jih vodimo še najbolj ustrezen, saj označuje zaposlene, ki sledijo vzgledu vodje, medtem, ko ima termin **podrejeni** negativno konotacijo v smislu podrejanja, saj je to v nasprotju s sodobno filozofijo vodenja.

Ravno tako je kar nekaj pomislekov pri uporabi izraza sledilec, saj se ga drži stigma, da sledenje pomeni šibkost, pasivnost, konformnost in podobno. Ti stereotipi so povzročili, da ljudje ne marajo biti okarakterizirani kot sledilci. Večina vodij (razen tistih na najvišjih mestih v hierarhiji) je tudi sledilcev. Tako je raziskava, ki sta jo opravila Williams in Miller (2002), na vzorcu več kot 1600 vodij pokazala, da je več kot tretjina vodij, v takšni ali drugačni obliki tudi sledilcev in vendar so le redki med njimi priznali, da so sledilci. Večina se jih je videla samo v eni vlogi, v vlogi vodje.

Razlog, da je opravljenih tako malo raziskav na temo sledilcev, leži v napačni predstavi, da je vodenje bolj pomembno kot sledenje. Vedno se je izhajalo iz predpostavke, da dober sledilec naredi, kar mu je bilo naročeno in da je učinkovit zaključek naloge rezultat dobrega vodenja. Prezre se dejstvo, da vodje potrebujejo sledilce za zaključek njihovih ciljev (Bjugstad 2006, 305). Ironija je, da učinkovitost vodenja v veliki meri temelji na

dobri volji in soglasju sledilcev. Depree (1992) celo trdi, da vodje lahko zaključijo samo tiste naloge, katere jim dovolijo sledilci.

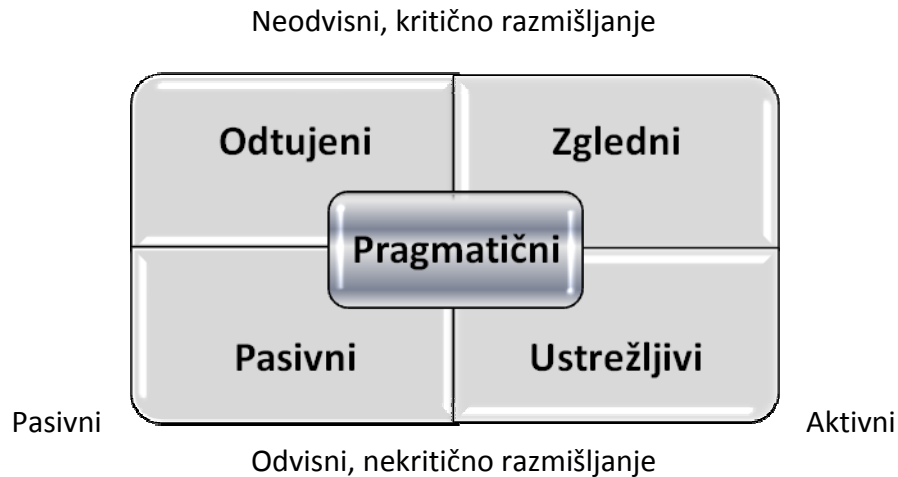
Dober vodja mora vzbuditi emocionalno raven pri svojih zaposlenih in jih tako spremeniti iz »samo zaposlenih« v zaposlene, ki mu bodo prostovoljno sledili. Za uspešno delo mora tako mobilizirati sledilce. V naslednjem poglavju je predstavljeno, katere lastnosti mora vodja upoštevati pri sledilcih, da lahko govorimo o uspešnem vodenju.

3.3.1 LASTNOSTI IN VRSTE SLEDILCEV

Sledilci se med seboj razlikujejo po sposobnostih, odnosu do dela, odnosu do vodje, znanju ipd. Pomemben je tudi dejavnik, da se večina vodij pojavlja v dvojni vlogi in sicer kot vodja in kot sledilec. Vodje, predvsem na nižjem in srednjem nivoju, imajo svoje sledilce, istočasno pa so podrejeni svojemu vodji (so sami sledilci) in tako morajo biti sposobni prehajati med dvema vlogama tudi večkrat na dan. Tako, kot pri vodjih identificiramo več stilov, tudi pri sledilcih identificiramo dve dimenziji »sledenja« (Hočevar et al. 2003, 138).

Za prikaz lastnosti in vrst sledilcev bomo uporabili Kelley-evo tipologijo iz leta 1992 in sicer prva dimenzija pokaže na **stopnjo aktivne participacije** sledilca pri delu. Aktivni so pripravljeni storiti kaj več, medtem, ko so pasivni sledilci lenobni ter potrebujejo nenehen nadzor. Druga dimenzija pa je stopnja, do katere so **pripravljeni kritično razmišljati**. Samostojni sledilci so inovativni in kreativni, medtem, ko je treba odvisnim sledilcem nenehno razlagati, kaj naj počnejo. Na tej osnovi lahko sledilce, kot prikazuje slika 3.4, razvrstimo v pet skupin: odtujeni (ang. Alienated), ustrežljivi (ang. Conformist), pragmatični (ang. Pragmatist), pasivni (ang. Passive) in zgledni oz. vzorni (ang. Exemplary) sledilci.

Slika 3.4: Vrste sledilcev



Vir: Kelley Robert (1992) v Bjurgstad (2006), *Kelley's different types of followers*, str. 310, Slika 1.

Odtujeni sledilci veljajo za sposobne, vendar cinične zaposlene, ki se ne trudijo in le godrnjaje privolijo v kakšno opravilo. Vodje jih ponavadi vidijo kot težavne, cinične, negativne ali celo sovražne. Nekoč vzorneži, ki so nekako zaradi nečesa ali nekoga izgubili voljo in motiv za delo. Vedno, ko pride vodja z novo idejo, imajo mnogo razlogov zakaj to ne bo delovalo. Pri njih ni problem v sposobnosti ampak v odnosu.

Ustrežljivi sledilci (tudi yes-people) voljno, brez nepotrebne razmišljanja, opravijo delo, kar je v stabilnih in rutinskih opravilih sicer dobro, je pa lahko v spremenjenih okoliščinah neetično. Ti ustrezljivi sledilci namreč ne razmišljajo o upravičenosti ali etičnosti svojih dejanj, ki so jim jih naložili vodje in lahko pride do pojava, na katerega je opozoril prof. Milgram v svojem eksperimentu²⁰.

Pragmatični sledilci se obračajo bolj po vetru. Nikoli niso popolnoma predani ciljem skupine, toda naučili so se ne izstopati. So povprečni delavci, ki se držijo sredine in svojih stališč javno ne izpostavljajo. Pragmatiki so sicer sposobni storiti mnogo več, kot trenutno počnejo, vendar tega ne bodo storili zaradi bojazni pred izpostavljanjem.

Pasivni sledilci (tudi sheep) so popolnoma odvisni od svojega vodje, delo, ki jim je bilo naloženo, pa opravljajo brez vsakega zanosa ali navdušenja. Primanjkuje jim samoiniciativnosti in občutka za odgovornost, zato potrebujejo konstantno usmerjanje in nadzor nad delom. Vodje jih imajo za nekompetentne, lene ali celo neumne. Pasivne sledilce je najtežje spremeniti v vzorne sledilce.

Zato pa **vzorni sledilci** veljajo za neodvisne, inovativne in kreativne. Pripravljeni so nasprotovati vodji, če mislijo, da ti nimajo prav. Čutijo pripadnost skupini, poklicu ali

²⁰ Stanley Milgram je v svojem poskusu dokazal, kako daleč gre lahko človek pri slepem uboganju avtoritete in rezultate objavil v delu *Poslušnost avtoriteti*. Več o tem najdete pod pojmom »Milgram experiment«.

organizaciji, vendar ne nujno tudi vodji. Njihov *crédo* je delovanje v dobro organizacije. Vzorni sledilci radi predlagajo konstruktivne alternative, žal pa se jih zaradi njihove prodornosti, neodvisnosti in ambicioznosti mnogi vodje bojijo.

3.3.2 KAJ MOTIVIRA SLEDILCE

Nekateri zaposleni so bolj samoiniciativni, drugi manj in če vodja želi napraviti uspešno skupino, mora motivirati tudi tiste, ki so bolj pasivni sledilci. Motiviranje je ena od osnovnih funkcij sodobnega vodje, zato se mora vodja zavedati, da imajo zaposleni različne potrebe, pričakovanja in vrednote zato jih motivirajo različne stvari. Te potrebe povzročajo določene aktivnosti za njihovo zadovoljitev in če je potreba zadovoljena, je oseba nagrajena. Enostaven model človeške motivacije je prikazan na sliki 3.5.

Slika 3.5: Enostaven model človeške motivacije



Vir: Hočevar et al. 2003, *Ustvarjanje uspešnega podjetja*, str. 143, Slika 11.5.

Pomembno je opozoriti na distinkcijo med **notranjo** (intrinzično) in **zunanjo** motivacijo zaposlenega, kajti posameznik je notranje motiviran, ko neko dejavnost opravlja zaradi dejavnosti same. Notranja motivacija je odvisna od tega, ali je zaposlenemu dodeljena naloga zanimiva in mu predstavlja izziv ter mu tako izpolni potrebo po osebni rasti ali samoaktualizaciji.

Zunanjo motivacijo pa opredelimo z dejavniki, ki spodbudijo zaposlenega od zunaj, da začne delovati. To so razne nagrade, pohvale ipd. Zunanje spodbude so zaposlenemu motivacija, ker mu izpolnjujejo nekatere potrebe, na primer po varnosti, pripadnosti ali ugledu.

Sledilce je treba motivirati in vodje to poskušajo na različne načine, od izboljševanja pogojev za delo, obljube finančnih nagrad, priznanj najboljšim delavcem do raznoraznih bonitet. Največkrat pa ti ukrepi ne dosežejo učinka, kot si ga je zamislil vodja, kajti ločiti moramo med dvema vrstama dejavnikov; med **higieniki** in **motivatorji**. Oboji dejavniki so potrebni in pomembni.

Higieniki so ustrezne delovne razmere, korekten vodja in sodelavci, učinkovite procedure ipd. Odsotnost higienikov poveča nezadovoljstvo in demotivira, medtem ko prisotnost higienikov ne povečuje motivacije. To so dejavniki, ki jih zaposleni pričakuje za normalno delo in ne glede na to, koliko povečujemo higienike, ti ne bodo povečali motivacije.

Druga skupina dejavnikov so motivatorji in ti zadovoljujejo potrebe višje ravni (dosežki, priznanja, odgovornost, potreba po osebni rasti). Če teh dejavnikov ni, bodo zaposleni do dela ravnodušni in nezavzeti, ne bodo pa nezadovoljni. Nasprotno pa bodo ob prisotnosti motivatorjev zaposleni visoko motivirani (Hočevar et al. 2003, 144).

Mnoga podjetja se odločajo za raziskavo zadovoljstva med svojimi zaposlenimi, kar pa prinese samo pogojno uporabne rezultate. Bolj relevanten podatek za vodstvo je stopnja zavzetosti zaposlenih. Kot smo videli je lahko tudi nezavzet zaposleni zadovoljen, saj ima lepo pisarno, redno plačo, dobre pogoje za delo in se razume s sodelavci. Vendar zaradi tega ne bo pripravljen narediti nič več kot prej.

4 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANE ORGANIZACIJE

RADIOTELEVIZIJA SLOVENIJA



Pisalo se je leto 1928, ko je Radio Slovenija, takrat kot Radio Ljubljana, prvič poslal v svet slovensko besedo in pesem. Na podlagi tradicije in dobrega imena, se je javni zavod v več kot 80 letih obstoja dokončno izoblikoval v samostojni Sloveniji.

Danes lahko rečemo, da je RTV Slovenija javni zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena, ki opravlja z zakonom določeno javno službo na področju radijske in televizijske dejavnosti, katere namen je zadovoljevanje demokratičnih, socialnih in kulturnih potreb državljanek in državljanov. Ustanovitelj javnega zavoda RTV Slovenija je Republika Slovenija. Še posebej pa je pomembno dejstvo, da ustanovitelj zagotovi institucionalno avtonomijo in uredniško neodvisnost RTV Slovenija in zagotovi primerno financiranje za izvajanje javne službe. RTV Slovenija tako pridobiva sredstva za izvajanje svojih dejavnosti iz:

- prispevka za RTV programe,
- tržnih dejavnosti,
- državnega proračuna (za narodnostne programe, manjšine, izseljence po svetu ter za tujo javnost),
- sponzoriranj in drugih virov skladno z zakonom in statutom.

Avtonomnost je bila RTV Slovenija podeljena tudi na področju upravnih postopkov v zvezi z obračunom in izterjavo RTV prispevka. Tako RTV Slovenija vodi upravne postopke kot organ odločanja na prvi stopnji. Avtonomnost RTV-ja se kaže v tem, da:

- je tožeča stranka v pravnem postopku iz naslova neplačanega RTV prispevka,
- odloča na prvi stopnji po davčnem in upravnem postopku v zadevah iz naslova neplačanega RTV-prispevka,
- odloča o oprostitvah plačila RTV-prispevka po davčnem in upravnem postopku,
- odloča o začasni oprostitvi plačila RTV-prispevka.

Organi, ki upravljajo in nadzorujejo RTV Slovenija so:

- Programski Svet,
- Nadzorni Svet,
- Svet delavcev,

- Programska odbora za italijanski in madžarski narodnostni program,
- Programski odbor za problematiko programskih vsebin za invalide oziroma za ljudi s posebnimi potrebami.

V nadaljevanju je predstavljeno, kako je javni zavod organiziran danes.

ENOTE RTV SLOVENIJA:

1. Programsko-produkcijska enota TELEVIZIJA SLOVENIJA
 - Organizacijska enota TV-PRODUKCIJA
2. Programsko-produkcijska enota RADIO SLOVENIJA
 - Organizacijska enota RADIJSKA PRODUKCIJA
 - Organizacijska enota GLASBENI PROGRAMI IN GLASBENA PRODUKCIJA
3. Programsko-produkcijska enota MULTIMEDIJSKI CENTER
4. Programsko-produkcijska enota Regionalni RTV-CENTER KOPER (Centro Regionale RTV Koper-Capodistria)
5. Programsko-produkcijska enota Regionalni RTV-CENTER MARIBOR
6. Organizacijska enota ODDAJNIKI IN ZVEZE

Organiziranost je podrejena zahtevam in potrebam izvajanja javne službe na področju radijske in televizijske dejavnosti ter multimedije, ki jo opravlja RTV Slovenija. Poleg javne službe RTV Slovenija izvaja tudi naslednje tržne dejavnosti:

- trženje oglaševalskega časa in trženje programov;
- tehnične in telekomunikacijske storitve, ki niso sestavni del javne službe;
- dajanje oddajne infrastrukture in drugih nepremičnin v najem;
- založniška in koncertna dejavnost;
- tržne programske storitve, vključno z interaktivnimi programskimi storitvami;
- komercialna uporaba arhivskega gradiva
- izobraževanje in strokovno usposabljanje, razen tistih dejavnosti, ki so namenjene pridobivanju funkcionalnih znanj zaposlenih

TELEVIZIJA SLOVENIJA



Programsko-produkcijska enota Televizija Slovenija ustvarja, pripravlja, oddaja in arhivira nacionalne televizijske programe. Strokovno-programске in produkcijske dejavnosti Televizije Slovenija vodi in usklajuje direktor televizije. Za strokovno-programsko delo, ki se nanaša na narodnostna programa, sta zadolžena pomočnika generalnega direktorja za oba programa. Zgoraj so grafično predstavljeni logotipi vseh treh

televizijskih programov, ki se uporabljajo v TV prenosu. Televizijo Slovenija sestavlja pet uredniško-producentskih enot (UPE), katerih vodje so odgovorni uredniki in ena organizacijska enota (OE):

- UPE Kulturni in umetniški program
- UPE Informativni program
- UPE Razvedrilni program
- UPE Športni program
- UPE, zadolžena za poseben nacionalni program, namenjen parlamentarnim vsebinam Državnega zbora Republike Slovenije in njegovih delovnih teles.

OE Televizijska produkcija

Televizijska produkcija je posebna organizacijska enota, ki zagotavlja tehnične storitve, produkcijo, po-produkcijo in predvajanje televizijskih programov, skladno s potrebami TV Slovenija.



Radio Slovenija ustvarja, pripravlja, oddaja in arhivira nacionalne radijske programe. Strokovno-programске in produkcijske dejavnosti Radia Slovenija vodi in usklajuje direktor radia. Za strokovno-programsko delo, ki se nanaša na narodnostna programa, sta zadolžena pomočnika generalnega direktorja za oba programa. Zgoraj so grafično predstavljeni logotipi vseh treh radijskih programov. Radio Slovenija sestavljajo štiri uredniško-producentske enote (UPE), katerih vodje so odgovorni uredniki ter dve organizacijski enoti:

- UPE Uredništvo Prvega programa
- UPE Uredništvo Drugega programa
- UPE Uredništvo Tretjega programa
- UPE Uredništvo informativnih in eksperimentalno-razvojnih programov

OE Radijska produkcija je posebna organizacijska enota, ki zagotavlja tehnične storitve, produkcijo, po-produkcijo in predvajanja radijskih programov, skladno s potrebami Radia Slovenija.

OE Glasbeni programi in glasbena produkcija. V sklopu te enote delujejo Simfonični orkester RTV Slovenija in Big Band RTV Slovenija, lahko kot skupna glasbena divizija,

Komorni zbor RTV Slovenija, Mladinski in otroški pevski zbor RTV Slovenija. Programske vsebine organizacijske enote Glasbeni programi in glasbena produkcija so namenjene tako radijskim kot televizijskim programom. Organizacijsko enoto Glasbeni programi in glasbena produkcija vodi vodja organizacijske enote, ki ga imenuje in razrešuje generalni direktor na predlog direktorja Radia.

Regionalni RTV-CENTER KOPER / CAPODISTRIA

Centro Regionale RTV KOPER / CAPODISTRIA



Regionalni RTV center Koper – Capodistria ustvarja, pripravlja, oddaja in arhivira televizijski in radijski program v slovenščini, televizijski in radijski program za italijansko narodno skupnost in za manjšino v Italiji ter pripravlja oddaje za nacionalne radijske programe. Organizacijske, poslovne in druge splošne zadeve vodi in usklajuje vodja regionalnega RTV centra. Regionalni RTV-center Koper – Capodistria sestavljajo štiri uredniško-producentske enote (UPE), katerih vodje so odgovorni uredniki.

- UPE Regionalni televizijski program
- UPE Regionalni radijski program
- UPE Televizijski program za italijansko narodno skupnost
- UPE Radijski program za italijansko narodno skupnost

Delo programov za narodno skupnost vodita in usklajujeta odgovorna urednika programov za italijansko narodno skupnost, ki delujeta skladno z navodili pomočnika generalnega direktorja za radio in televizijo za avtohtono italijansko narodno skupnost.

Regionalni RTV-CENTER MARIBOR s studiem za madžarski program v LENDAVI - Magyar Műsorok Stúdiója, Lendva

Regionalni RTV-center Maribor ustvarja, pripravlja, oddaja in arhivira televizijski in radijski program v slovenščini, televizijski in radijski program za madžarsko narodno skupnost in za manjšino v Avstriji in na Madžarskem ter pripravlja oddaje za nacionalne radijske programe ter radijski program za tujo javnost. Organizacijske, poslovne in druge splošne zadeve vodi in usklajuje vodja regionalnega RTV-centra. Regionalni RTV-center Maribor sestavljajo štiri uredniško-producentske enote (UPE), katerih vodje so odgovorni uredniki.

- UPE Regionalni televizijski program
- UPE Regionalni radijski program
- UPE Uredništvo radijskega programa za tujo javnost
- UPE Televizijski program za madžarsko narodno skupnost
- UPE Radijski program za madžarsko narodno skupnost

Delo programov za narodno skupnost vodita in usklajujeta odgovorna urednika programov za madžarsko narodno skupnost, ki delujeta skladno z navodili pomočnika generalnega direktorja za radio in televizijo za avtohtono madžarsko narodno skupnost. Sedež radijskega in televizijskega studia ter pomočnika generalnega direktorja za radio in televizijo za avtohtono madžarsko narodno skupnost je v Lendavi.

MULTIMEDIJSKI CENTER

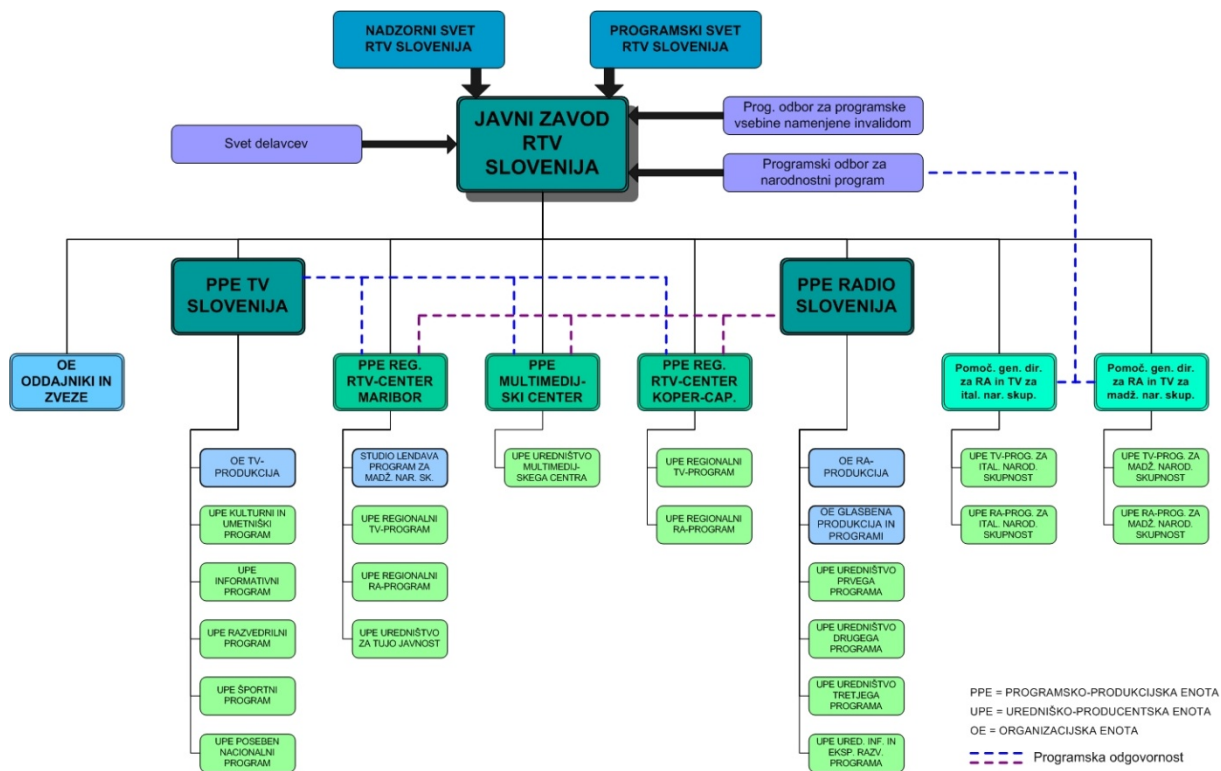
Multimedijski center ustvarja in oddaja multimedijske besedilne, slikovne, avdio in video vsebine za nove medije, podnaslavlja oddaje za ljudi z okvaro sluha, v njenem okviru pa deluje tudi uredništvo založniške dejavnosti RTV Slovenija. MMC vodi in usklajuje vodja MMC. Vse programske dejavnosti MMC vodi in usklajuje odgovorni urednik.

ODDAJNIKI IN ZVEZE

Oddajniki in zveze kot operater komunikacij in multipleksov izvaja javno službo in tržne dejavnosti z analogno in digitalno tehnologijo. Dejavnost in poslovanje vodi vodja organizacijske enote Oddajniki in zveze. Javna služba obsega oddajanje, izmenjavo in prenos televizijskih, radijskih in multimedijskih programov RTV Slovenija, zagotavljanje prostora in souporabo antenskih sistemov, če je to tehnično izvedljivo, za oddajanje televizijskih in radijskih programov posebnega pomena z njihovimi napravami na oddajnih točkah RTV Slovenija, zagotavljanje vidnosti in slišnosti programov RTV Slovenija na območjih v zamejstvu, kjer živi slovenska narodna skupnost, skladno z meddržavnimi pogodbami ter zagotavljanje prostora in souporabo antenskih sistemov, če je to tehnično izvedljivo, za oddajanje programov posebnega pomena za pokrivanje območij v zamejstvu, kjer živi slovenska narodna skupnost, skladno z meddržavnimi pogodbami, z njihovimi napravami na oddajnih točkah RTV Slovenija.

Spodnja slika 4.1 grafično prikazuje notranjo organiziranost javnega zavoda v času nastajanja tega magistrskega dela:

Slika 4.1: Notranja organiziranost javnega zavoda RTV Slovenija



Vir: Interni akti (Katalog informacij javnega značaja).

5 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA, TEORETSKI MODEL in HIPOTEZE

V prejšnjih poglavjih, ki so umeščena v teoretski del magistrskega dela smo predstavili razna teoretična izhodišča tako socialnega kapitala, kot tudi teorijo vodenja zaposlenih. Obrazložili smo medsebojno interakcijo vodenja in socialnega kapitala, v empiričnem delu, ki sledi, pa bomo ugotavljali, ali obstaja razkol med optimističnimi teorijami socialnega kapitala in dejanskimi praksami v obravnavanem javnem zavodu.

5.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Na podlagi teoretičnih spoznanj, interne raziskave in osebne observacije stanja, si postavljamo naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Ali (tako kot je podano v teoretskem delu) v obravnavanem javnem zavodu način vodenja vpliva na višino socialnega kapitala?
2. Ali organizacijski dejavniki vplivajo na socialni kapital v obravnavanem javnem zavodu?
3. Ali prostovoljna udeležba zaposlenih v raznih pristočasnih aktivnostih zvišuje socialni kapital v obravnavanem javnem zavodu?
4. Ali socialni kapital vpliva na zavzetost zaposlenih v obravnavanem javnem zavodu?

Na podlagi teh raziskovalnih vprašanj smo oblikovali teoretsko-konceptualni model, ki nam je bil v pomoč pri testiranju hipotez:

5.2 TEORETSKI MODEL

Teoretski model definira relacije raziskave. Kot je razvidno iz sheme, bomo ugotavljali način vodenja oddelka ter vpliv vodenja na socialni kapital. Del vprašalnika, s katerim

ugotavljamo stil vodenja, je povzet po metodologiji MLQ²¹ in nam bo identificiral bodisi transformacijski, transakcijski ali laissez-faire stil vodenja. Preverili bomo določene organizacijske dejavnike in sicer bomo v naši raziskavi ugotavljali, kako na socialni kapital vpliva organizacijska opora, nagrajevanje in zadovoljstvo zaposlenih. Ravno tako bomo preverili ali članstvo naših zaposlenih v prostovoljnih društvih vpliva na višino socialnega kapitala v oddelku. Del vprašalnika, s katerim ugotavljamo organizacijske dejavnike in članstvo v prostovoljnih organizacijah, je povzet po raziskavi »Kohezija in socialni kapital v Slovenski vojski«²², ki jo je izvedla Fakulteta za družbene vede. Naslednja relacija, ki jo bomo raziskovali, je vpliv socialnega kapitala (vertikalnega in horizontalnega) na zavzetosti zaposlenih. Nadalje bomo ugotavljali neposredni vpliv vodenja na zavzetost zaposlenih, neposredni vpliv organizacijskih dejavnikov na zavzetost zaposlenih ter neposredni vpliv prostovoljnih aktivnosti na zavzetost zaposlenih. Na spodnji sliki 5.1 je predstavljen teoretsko konceptualni model, ki nam prikazuje vpliv ene entitete na drugo.

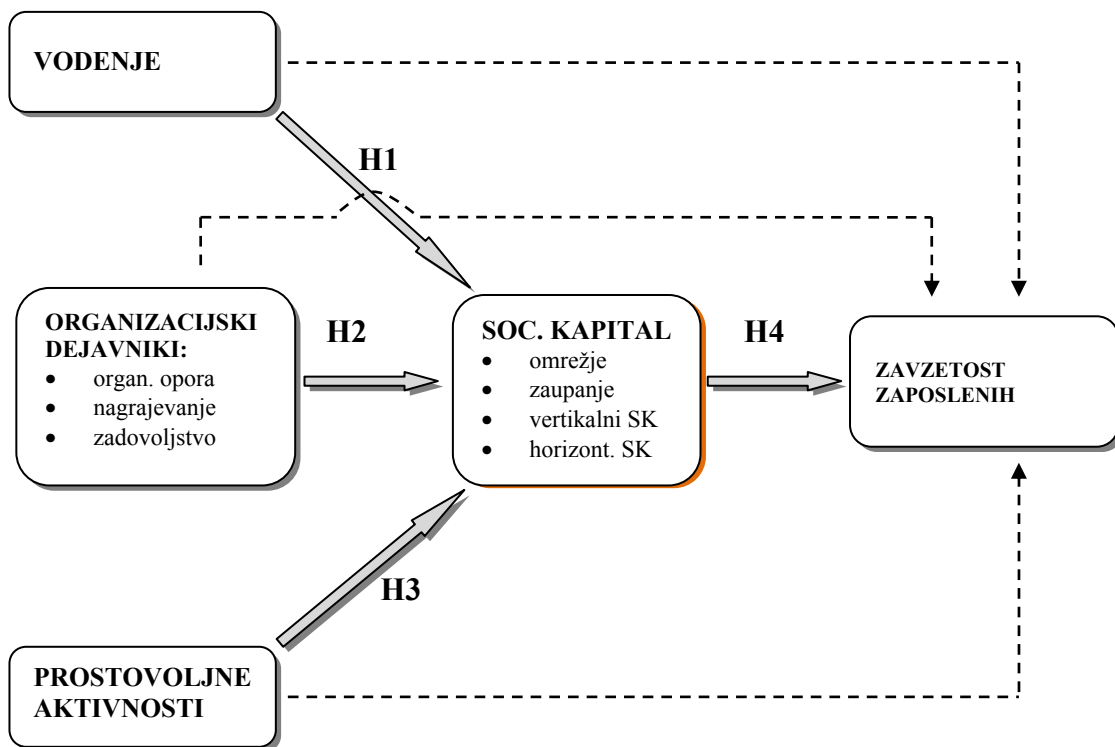
Teoretsko konceptualni model vključuje vse za raziskavo potrebne indikatorje. Sklopi vprašanj pa v raziskavi nastopajo kot odvisne, intervenirajoče ali neodvisne spremenljivke in so definirani na naslednji način:

<i>Neodvisne spremenljivke:</i>	Vodenje Organizacijski dejavniki Prostovoljne aktivnosti
<i>Intervenirajoča spremenljivka:</i>	Socialni kapital → kulturni (vrednote, zaupanje, norme) strukturni (omrežje, povezave)
<i>Odvisna spremenljivka:</i>	Zavzetost zaposlenih

²¹ **MLQ** (Multifactor Leadership Questionnaire) oz. večfaktorski vprašalnik o vodenju sta razvila ameriška psihologa Bernard Bass in Bruce Avolio in predstavlja benchmark merski instrument za transformacijsko vodenje v transakcijsko-transformacijski teoriji.

²² Fakulteta za družbene vede oz. njen Institut za družbene vede je v okviru Centra za strateške in evalvacijske študije v letu 2005 izvedel raziskavo »Kohezija in socialni kapital v Slovenski vojski«.

Slika 5.1: Teoretsko konceptualni model s preučevanimi korelacijami



Legenda povezav na sliki 5.1:

- : za relacijami, označenimi s polno puščico in črko H stojijo hipoteze
- - - - -> : relacije označene s prekinjeno puščico predstavljajo neposreden vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko

5.3 HIPOTEZE

Glede na teoretsko konceptualni model, kateri je predstavljen v prejšnjem poglavju, smo postavili naslednje hipoteze:

- **H₁: Vodje s svojim načinom vodenja vplivajo na višino socialnega kapitala v oddelku oz. službi.**

Iz teoretičnih spoznanj, predstavljenih v teoretskem delu magistrskega dela, sklepamo, da v oddelkih z višjim socialnim kapitalom vodje večinoma uporabljajo bolj demokratične načine vodenja, predvsem pa pristope do svojih zaposlenih, kjer so »vodje« in ne »šefi«. Domnevamo, da bo višji socialni kapital pozitivno koreliral s transformacijskim načinom vodenja.

- **H₂: Organizacijski dejavniki (opora, nagrajevanje in zadovoljstvo) pozitivno vplivajo na socialni kapital.**

Organizacijska opora, nagrajevanje in zadovoljstvo so dejavniki, ki, po teoriji, vplivajo na višino socialnega kapitala, in tako domnevamo, da bo raziskava potrdila vpliv organizacijskih dejavnikov na socialni kapital.

- **H₃: Članstvo v prostovoljnih aktivnostih vpliva na višino socialnega kapitala.**

Domnevamo, da prostovoljna udeležba zaposlenih v aktivnostih športnega društva, planinskega odseka ipd., povečuje splošno in specifično zaupanje med sodelavci, kar generira višji socialni kapital.

- **H₄: Socialni kapital, v obravnavanem javnem zavodu, vpliva na zavzetost.**

Glede na teoretska spoznanja postavljamo trditev, da obstaja vzročna zveza med višino socialnega kapitala na eni strani in zavzetostjo zaposlenih na drugi strani. Z empirično raziskavo bomo ugotovili, ali ta povezanost obstaja v obravnavanem primeru. Zavzetost zaposlenih je dejavnik, ki vpliva na uspešnost in tako lahko sklepamo, da so oddelki z bolj zavzetimi zaposlenimi tudi uspešnejši.

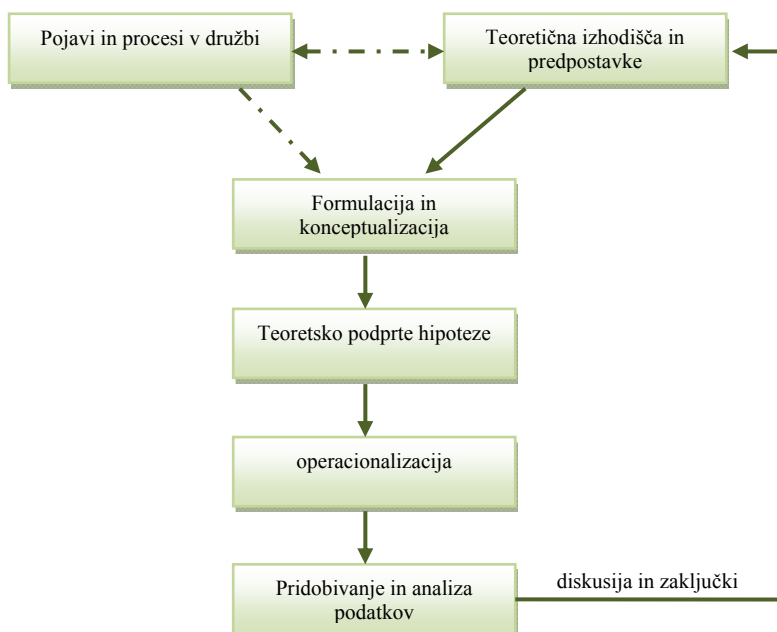
6 KONCEPT RAZISKAVE

6.1 METODOLOGIJA, PILOTNA ŠTUDIJA IN OPERACIONALIZACIJA

6.1.1 Metodologija raziskave

Metodološki okvir proučevanja je znanstvena metoda in kot taka zahteva študij relevantne literature, formuliranje hipotez, razvijanje raziskovalnega načrta, zbiranje podatkov in analiza podatkov na način, kot zahteva hipoteza (Ragin 2007, 30). Na spodnji sliki 6.1 je (povzeto po Mihalič 2006, 103) prikazan osnovni model izvedbe raziskave.

Slika 6.1: Osnovni model izvedbe raziskave s ključnimi fazami



Vir: Mihalič 2006, *Management človeškega kapitala*, str. 103, Slika 5.1.

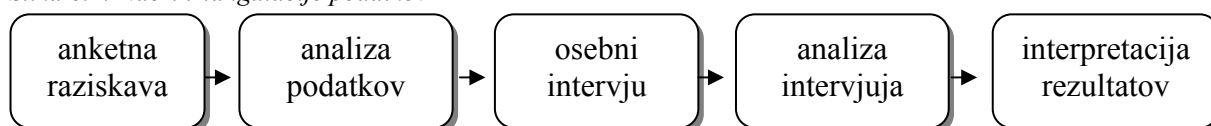
Metode, ki se v obravnavanem magistrskem delu v okviru raziskave uporabljajo, so predvsem; metoda anketnega raziskovanja, analiza primarnih virov, statistične metode deskriptivne statistike in statistične metode inferenčne statistike. Za preračun in obdelavo dobljenih podatkov smo uporabili statistični program IBM SPSS Statistics 20.0, nekatere deskriptivne statistike in grafične predstavitve podatkov pa smo obdelali s programom MS Office Excel 2007.

Zaradi kompleksnosti raziskovanega koncepta, ki zahteva holističen pristop k raziskavi obravnavane teme, smo se odločili za mešano metodo raziskave in sicer je bila v prvem

(kvantitativnem) delu raziskave uporabljena anketna metoda zbiranja podatkov. Anketa je bila izvedena s spletnim orodjem *FluidSurveys*²³ in je zagotavljala anonimnost. V drugem (kvalitativnem) delu pa smo uporabili metodo strukturiranega osebnega intervjuja.

Pri zbiranju in interpretaciji podatkov se je zaradi boljše interpretativnosti uporabila metoda triangulacije, ki je najpogosteje uporabljena metoda povezovanja kvalitativne in kvantitativne metode zbiranja podatkov (Creswell, Plano in Clark 2007). Kombinacija kvalitativnega in kvantitativnega raziskovanja nam je omogočila boljše razumevanje in globlji vpogled v raziskovano področje. Na spodnji sliki 6.2 je grafično predstavljen načrt triangulacije podatkov.

Slika 6.2: Načrt triangulacije podatkov



6.1.2 Pilotna študija

V začetku septembra 2011, torej v tednu pred začetkom raziskave je bila opravljena pilotna študija na vzorcu 10 oseb. Respondenti, ki so sodelovali v pilotni študiji so bili zaproseni, da po zaključku anketnega vprašalnika podajo svoje mnenje o razumljivosti vprašanj, delovanju aplikacije, potrebnemu času za izpolnjevanje ankete, slovnični pravilnosti ipd. S pilotno študijo smo dobili določene preliminarne rezultate, ki se pri kasnejši analizi niso upoštevali. Na podlagi pripomb, ki smo jih dobili v pilotni študiji, smo opravili rahlo korekcijo vprašalnika in tako vprašalnik pripravili za terensko fazo oz. v našem primeru za spletno objavo.

6.1.3 Operacionalizacija raziskave

Preverjanje hipotez je, kot se vidi s Slike 6.2, potekalo z analizo primarnih podatkov, ki so bili v prvem delu zbrani s spletno anketo, v drugem delu raziskave pa je bil opravljen osebni intervju s štirimi vodji. Tako smo ugotovitvam analize primarnih podatkov dodali

²³ FluidSurveys je spletno orodje za izdelavo anketne raziskave. Več informacij na <http://fluidsurveys.si/>.

še ugotovitve analize intervjuja. Oba merska instrumenta, tako anketni vprašalnik kot osebni intervju, sta strukturirana, s čimer smo dosegli večjo standardizacijo in lažjo obdelavo podatkov. Vsi odgovori na anketna vprašanja so modalitete. Vprašalnik, uporabljen pri strukturiranem osebnem intervjuju pa je sestavljen iz 32 vprašanj, ki so komplementarna spletnemu anketnem vprašalniku.

Pri merjenju spremenljivk v raziskavi uporabimo, zaradi natančnejšega merjenja in večje veljavnosti in zanesljivosti, sestavljene merske lestvice, predvsem ordinalno lestvico (interval od 1 do 7).

V okviru raziskave najdemo vse indikatorje, ki so vključeni v teoretsko konceptualni model (glej Slika 5.1). V prvem sklopu vprašalnika ugotavljamo demografijo anketirancev s štirimi enostavnimi vprašanji zaprtega tipa, kjer je treba izbrati en odgovor. Demografska vprašanja obravnavamo kot neodvisne spremenljivke. Vprašanja so dolžina zaposlitve, starost, stopnja izobrazbe ter služba oz. oddelek zaposlitve. Ostali sklopi vprašanj pa v raziskavi nastopajo kot odvisne, intervenirajoče ali neodvisne spremenljivke.

V sklopu vprašanj o **vodenju** najdemo 36 trditvev, s katerimi merimo način vodenja. Nanašajo se na oceno neposrednega vodje, respondenti so bili zaproseni, da na lestvici od 1 do 7 ocenijo, kako močno se strinjajo s trditvijo. Trditve so:

- 1 Vodja v meni zbudi ponos, da lahko sodelujem z njim/njo.
- 2 Vodja gre preko lastne koristi za dobro skupine.
- 3 Vodja ravna tako, da ga/jo spoštujem.
- 4 Vodja izžareva samozavest.
- 5 Vodja govori o svojih najpomembnejših vrednotah in prepričanjih.
- 6 Vodja poudarja pomembnost skupnega cilja oddelka/slужbe.
- 7 Vodja vedno premisli o moralnih in etičnih posledicah svojih odločitev.
- 8 Vodja poudarja pomembnost občutka skupnega poslanstva RTV-ja.
- 9 Vodja govori optimistično o prihodnosti.
- 10 Vodja z navdušenjem govori o tem, kaj je treba doseči.
- 11 Vodja ima prepričljivo vizijo prihodnosti.
- 12 Vodja izraža zaupanje, da bodo cilji doseženi.
- 13 Vodja ponovno preuči ustreznost različnih možnosti preden ukrepa.
- 14 Vodja pri reševanju problemov spodbuja k iskanju rešitev.
- 15 Vodja me spodbuja, da gledam na problem z različnih zornih kotov.
- 16 Vodja predlaga nov pogled na izvajanje delovne naloge.
- 17 Vodja si vzame čas za svetovanje in poučevanje (coaching).
- 18 Vodja me obravnava kot posameznika in ne le kot enega izmed zaposlenih v oddelku/slужbi.

- 19 Vodja upošteva, da imajo posamezniki različne potrebe, sposobnosti in želje.
- 20 Vodja ve, kje sem dober in mi pomaga pri razvijanju mojih prednosti in razvojnega potenciala.
- 21 Vodja mi nudi podporo v zameno za moj trud.
- 22 Vodja podrobno razloži, kdo je odgovoren za doseganje ciljev.
- 23 Vodja jasno pove, kaj lahko nekdo pričakuje za dosežene cilje.
- 24 Vodja izraža zadovoljstvo, ko dosežem pričakovano.
- 25 Vodja je osredotočen/a na nepravilnosti, napake, izjeme in odstopanja od standardov.
- 26 Vodja vso svojo pozornost usmeri v ukvarjanje z napakami, pritožbami in neuspehi.
- 27 Vodja spremlja in beleži vse napake.
- 28 Vodja me opozarja na napake pri doseganju standardov.
- 29 Vodja ne ukrepa, dokler problemi ne postanejo resni.
- 30 Vodja počaka, da se stvari zapletejo, preden ukrepa.
- 31 Vodja se drži načela: »Ne popravljaj, če ni pokvarjeno.«
- 32 Vodja počaka, da problemi postanejo kronični, preden ukrepa.
- 33 Vodja se izogiba reševanju pomembnih zadev, problemov.
- 34 Vodja ni dosegljiv/a, ko ga/jo potrebuješ.
- 35 Vodja se izogiba sprejemanju odločitev.
- 36 Vodja odlaša z odgovori na nujna vprašanja.

Temu sledi sklop vprašanj **organizacijski dejavniki** z indikatorji organizacijska opora, nagrajevanje in zadovoljstvo pri delu. V sklopu vprašanj o organizacijski opori najdemo 4 trditve, s katerimi zaposleni ocenjujejo, kako javni zavod skrbi za svoje zaposlene. Respondenti so bili zaproseni, da na lestvici od 1 do 7 ocenijo, kako močno se strinjajo s trditvijo. Trditve so:

- 1 Javni zavod upošteva interese zaposlenih.
- 2 Javni zavod skrbi za dobro počutje zaposlenih.
- 3 Javni zavod je ponosen na dosežke svojih zaposlenih.
- 4 Javni zavod mi je pripravljen pomagati, ko to potrebujem.

Sklop vprašanj o nagrajevanju vsebuje 4 vprašanja, s katerimi zaposleni ocenjujejo, kako javni zavod nagrajuje svoje zaposlene. Respondenti so bili zaproseni, da na lestvici od 1 do 7 ocenijo, kako močno se strinjajo z vprašanjem. Vprašanja so:

- 1 Ali ste ustrezno nagrajeni glede na odgovornost, ki jo imate pri delu?
- 2 Ali ste ustrezno nagrajeni glede na stopnjo izobrazbe in usposobljenosti?
- 3 Ali ste ustrezno nagrajeni glede na trud, ki ga vlagate pri delu?
- 4 Ali ste ustrezno nagrajeni glede na stres in obremenjenost?

Sledi vprašanje o zadovoljstvu pri delu, s katerimi zaposleni ocenjujejo, kako so zadovoljni z delom. Respondenti so bili zaproseni, da na lestvici od 1 do 7 ocenijo, kako močno se strinjajo z naslednjim vprašanjem:

- 1 V kolikšni meri ste zadovoljni s svojim delom oz. zaposlitvijo?

Nato je sklop vprašanj **prostovoljne aktivnosti** z 12 dihotojnimi vprašanji o članstvu v prostovoljnih organizacijah. Respondenti so bili zaproseni, da odgovorijo z DA ali NE na vsako posamezno vprašanje, ali so včlanjeni v katero od 12 naštetih prostovoljnih organizacij. Vprašanja so:

- 1 Ali ste včlanjeni v športni klub/društvo?
- 2 Ali ste včlanjeni v kulturna društva, glasbene, gledališke organizacije?
- 3 Ali ste včlanjeni v druge hobi organizacije (fotografski klub ipd.)?
- 4 Ali ste včlanjeni v politične stranke?
- 5 Ali ste včlanjeni v sindikat?
- 6 Ali ste včlanjeni v organizacije pod okriljem cerkve?
- 7 Ali ste včlanjeni v organizacijo za varstvo živali?
- 8 Ali ste včlanjeni v mirovne organizacije?
- 9 Ali ste včlanjeni v organizacijo za zaščito človekovih pravic?
- 10 Ali ste včlanjeni v dobrodelne organizacije?
- 11 Ali ste včlanjeni v okoljevarstvene organizacije?
- 12 Ali ste včlanjeni v druge organizacije in klube?

Naslednji sklop je **socialni kapital** z vprašanji o generaliziranem in partikularnem zaupanju, pripadnost (dve trditvi), stiki s sodelavci (šest vprašanj) ter vertikalni socialni kapital. Pri vprašanju o generaliziranem zaupanju so bili respondenti zaproseni, da na lestvici od 1 do 7 ocenijo, kako močno se strinjajo z naslednjim vprašanjem:

- 1 Zanima nas, kako na splošno gledate na druge ljudi? Ali menite, da večini ljudi lahko zaupamo?

Pri vprašanju o partikularnem zaupanju so bili respondenti zaproseni, da na lestvici od 1 do 7 ocenijo, kako močno se strinjajo z naslednjim vprašanjem:

- 1 Koliko pa zaupate svojim najbližjim sodelavcem v oddelku oz. službi?

Pri vprašanju o pripadnosti so bili respondenti zaproseni, da na lestvici od 1 do 7 ocenijo, kako močno se strinjajo z naslednjima vprašanjema:

- 1 Kako močno se čutite povezani oz. kako močna je vaša pripadnost oddelku?
- 2 Kako močno se čutite povezani oz. kako močna je vaša pripadnost javnemu zavodu?

Pri vprašanjih o stikih s sodelavci so bili respondenti zaproseni, da na lestvici od 1 do 7 ocenijo, kako močno se strinjajo z naslednjimi vprašanji:

- 1 Kako pogosto se s sodelavci pogovarjate o problemih v zvezi z delom oz. službo?
- 2 Kako pogosto se s sodelavci pogovarjate o osebnih zadevah?
- 3 Kako pogosto se s sodelavci družite v prostem času?
- 4 Kako pogosto si s sodelavci pomagata pri vsakdanjih, praktičnih stvareh?
- 5 Kako pogosto se obrnete na sodelavce po pomoč pri delu?
- 6 Kako pogosto se s sodelavci ne strinjate, ste z njimi v sporu?

Pri vprašanju o vertikalnem socialnem kapitalu so bili respondenti zaproseni, da odgovorijo z DA ali NE na naslednje dihonomno vprašanje:

- 1 Ali poznate koga v javnem zavodu, na katerega bi se lahko obrnili, da bi z njegovo pomočjo nekaj dobili, česar po normalni poti ne bi mogli dobiti?

Zadnji sklop je **zavzetost zaposlenih** z indikatorji motiviranost (štiri trditve) in medsebojno sodelovanje (šest trditve). Pri vprašanju o motiviranosti so bili respondenti zaproseni, da na lestvici od 1 do 7 ocenijo, kako močno se strinjajo z naslednjimi štirimi trditvami:

- 1 Veliko delam in svoje delo poskušam opraviti dobro.
- 2 Izvajanje dodatnih nalog mi ne predstavlja problema.
- 3 Delo mi tudi osebno veliko pomeni.
- 4 Rad hodim v službo.

Pri vprašanju o medsebojnem sodelovanju so bili respondenti zaproseni, da na lestvici od 1 do 7 ocenijo, kako močno se strinjajo z naslednjimi šestimi trditvami:

- 1 Naš oddelek je enoten pri doseganju zastavljenih ciljev.
- 2 V oddelku med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.
- 3 Oddelek mi nudi zadostne možnosti za poklicni razvoj.
- 4 Pri opravljanju nalog se lahko po pomoč vedno obrnem na kolege.
- 5 Konflikte rešujemo v skupno korist.
- 6 Vodje dobro sodelujejo med seboj.

Da bi se izognili napaki merjenja in ugotovili ali zgornji sklopi vprašanj resnično merijo enoznačni konstrukt, smo preverili zanesljivost posamezne merske lestvice s Cronbachovim α koeficientom (standardizirani koeficient). Visoka zanesljivost merskega instrumenta je »*conditio sine qua non*« za kvalitetne podatke, od katerih lahko pričakujemo relevanten rezultat in tako Devellis (1991) predlaga naslednjo lestvico, s katero ugotovimo zanesljivost vprašalnika:

<i>Konsistenca</i>	<i>Cronbach α</i>
Zgledna	Če je koeficient Cronbach alfa večji ali enak 0,80
Zelo dobra	Če je koeficient Cronbach alfa večji ali enak 0,70 in manjši od 0,80
Zmerna	Če je koeficient Cronbach alfa večji ali enak 0,60 in manjši od 0,70
Komaj sprejemljiva	Če je koeficient Cronbach alfa manjši od 0,60

Rezultati so bili naslednji: pri sklopu **vodenje** je Cronbach α koeficient 0,96, pri sklopu **organizacijski dejavniki** je koeficient še vedno zglednih 0,91, rezultat pri **prostovoljnih aktivnostih** je po pričakovanju nižji in je 0,51, kar pomeni, da je komaj sprejemljiv. Pri sklopu **socialni kapital** je koeficient 0,72, kar pomeni zelo dobro, pri zadnjem sklopu **zavzetost zaposlenih** pa se notranja konsistenca zopet dvigne na 0,87. V nadaljevanju bomo v naslednjem poglavju preverili notranjo konsistenco tudi novo kreiranim Likertovim lestvicam, ki jih bomo uporabili kot kazalnike ali indikatorje.

6.2 ANALIZA OSNOVNIH KOMPONENT (PCA) IN TVORJENJE KAZALNIKOV

6.2.1 Analiza osnovnih komponent (PCA - Principal Component Analysis)

V empiričnem delu nastopa večje število indikatorjev (ali spremenljivk), zato smo uporabili faktorsko analizo (oziroma natančneje analizo osnovnih komponent), kot metodo za redukcijo podatkov. S tem smo dobili novo (manjšo) množico spremenljivk, ki predstavlja to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. PCA metoda poenostavi kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v samo strukturo podatkov (Zemljič 2003, 14).

S PCA metodo smo pri vsakem sklopu vprašanj poiskali tiste faktorje, ki pojasnjujejo čim večji del razpršenosti podatkov, s tem, da je izguba informacij čim manjša. V nadaljnjo analizo smo vključili vse dobljene faktorje, ki imajo lastno vrednost večjo od 1 in

jim nato s pravokotno rotacijo (varimax) maksimizirali varianco kvadratov uteži ter s tem poenostavili strukturo po stolpcih.

Pri sklopu vprašanj o **vodenju** smo z metodo PCA reducirali 36 trditev na 4 komponente, s katerimi smo pojasnili 74,1 % variance. Ostali faktorji ne dosegajo lastne vrednosti 1, delež pojasnjene variance pa je zanemarljiv, zato smo jih izpustili iz analize. Pomembno je poudariti, da smo s faktorsko analizo oziroma PCA metodo izločili indikatorje laissez-faire načina vodenja, tako v nadaljevanju kvantitativne raziskave ne bomo ugotavljali tega načina vodenja.

- Prva komponenta ima visoke uteži na vprašanjih 16s, 16t, 16u in 17a s katerimi pojasni 52,7 % variance.

16s) Vodja me obravnava kot posameznika in ne le kot enega izmed zaposlenih v oddelku/slужbi.

16t) Vodja upošteva, da imajo posamezniki različne potrebe, sposobnosti in želje.

16u) Vodja ve, kje sem dober in mi pomaga pri razvijanju mojih prednosti in razvojnega potenciala.

17a) Vodja mi nudi podporo v zameno za moj trud.

- Druga komponenta ima visoke uteži na vprašanjih 16e, 16h, 16i, 16j s katerimi pojasni nadaljnjih 10 % variance.

16e) Vodja govori o svojih najpomembnejših vrednotah in prepričanjih.

16h) Vodja poudarja pomembnost občutka skupnega poslanstva RTV-ja.

16i) Vodja govori optimistično o prihodnosti.

16j) Vodja z navdušenjem govori o tem, kaj je treba doseči.

- Tretja komponenta ima visoke uteži na vprašanjih 17i, 17j, 17k, 17l s katerimi pojasni nadaljnjih 7,6 % variance.

17i) Vodja ne ukrepa, dokler problemi ne postanejo resni.

17j) Vodja počaka, da se stvari zapletejo, preden ukrepa.

17k) Vodja se drži načela: »Ne popravlja, če ni pokvarjeno.«

17l) Vodja počaka, da problemi postanejo kronični, preden ukrepa.

- Četrta komponenta iz sklopa vodenje ima visoke uteži na vprašanjih 17e, 17f, 17g, 17h s katerimi pojasnimo še nadaljnjih 3,8 % variance.

17e) Vodja je osredotočen/a na nepravilnosti, napake, izjeme in odstopanja od standardov.

17f) Vodja vso svojo pozornost usmeri v ukvarjanje z napakami, pritožbami in neuspehi.

17g) Vodja spremlja in beleži vse napake.

17h) Vodja me opozarja na napake pri doseganju standardov.

Organizacijski dejavniki - 9 trditev smo z metodo PCA reducirali na 2 komponenti. S tema dvema komponentama pojasnimo 72,4 % variance. Ostali faktorji ne dosežajo lastne vrednosti 1, delež pojasnjene variance pa je zanemarljiv, zato smo jih izpustili iz analize.

- Prva komponenta ima visoke uteži na spodnjih vprašanjih s katerimi pojasni 57,8 % variance.

8a) Ali ste ustrezno nagrajeni glede na odgovornost, ki jo imate pri delu?

8b) Ali ste ustrezno nagrajeni glede na stopnjo izobrazbe in usposobljenosti?

8c) Ali ste ustrezno nagrajeni glede na trud, ki ga vlagate pri delu?

8d) Ali ste ustrezno nagrajeni glede na stres in obremenjenost?

- Druga komponenta ima visoke uteži na spodnjih vprašanjih s katerimi pojasni nadaljnjih 14,5 % variance.

7a) Javni zavod upošteva interese zaposlenih.

7b) Javni zavod skrbi za dobro počutje zaposlenih.

7c) Javni zavod je ponosen na dosežke svojih zaposlenih.

7d) Javni zavod mi je pripravljen pomagati, ko to potrebujem.

Prostovoljne aktivnosti - 12 trditev smo z metodo PCA reducirali na 4 komponente, katerih zanesljivost smo preverili s Cronbachovim α koeficientom. Ugotovili smo, da je bolje, če teh 12 trditev ne reduciramo, zato smo iz celotnega sklopa trditev tvorili novo Likertovo lestvico.

Socialni kapital - 11 trditev smo z metodo PCA reducirali na 3 komponente. S temi tremi komponentami pojasnimo 54,9 % variance. Ostali faktorji ne dosežajo lastne vrednosti 1, zato smo jih izpustili iz analize. Delež pojasnjene variance tudi pri tem sklopu pada počasi, kar je zopet pričakovano, glede na nizek delež pojasnjene variance s prvimi tremi komponentami.

- Prva komponenta ima visoke uteži na spodnjih vprašanjih s katerimi pojasni 30,8 % variance. S to komponento ugotavljamo horizontalni socialni kapital.

14b) Kako pogosto se s sodelavci pogovarjate o osebnih zadevah?

14c) Kako pogosto se s sodelavci družite v prostem času?

14d) Kako pogosto si s sodelavci pomagata pri vsakdanjih, praktičnih stvareh?

- Druga komponenta ima visoke uteži na spodnjih vprašanjih s katerimi pojasni nadaljnjih 12,2 % variance. Tudi z drugo komponento ugotavljamo horizontalni socialni kapital.

5) Zanima nas, kako na splošno gledate na druge ljudi? Ali menite, da večini ljudi lahko zaupamo?

6) *Koliko pa zaupate svojim najbližjim sodelavcem v oddelku oz. službi?*

12a) *Kako močno se čutite povezani oz. kako močna je vaša pripadnost oddelku?*

12b) *Kako močno se čutite povezani oz. kako močna je vaša pripadnost javnemu zavodu?*

- Tretja komponenta ima visoke uteži na dveh vprašanjih s katerimi pojasni nadaljnjih 11,8 % variance, ker pa ima eden od indikatorjev negativni predznak, ga tu ne upoštevamo. S tretjo komponento, ki vsebuje samo eno vprašanje, merimo vertikalni socialni kapital.

15) *Ali poznate koga v javnem zavodu, na katerega bi se lahko obrnili, da bi z njegovo pomočjo nekaj dobili, česar po normalni poti ne bi mogli dobiti?*

Zavzetost zaposlenih - 10 trditev smo z metodo PCA reducirali na 2 komponenti. S tema dvema komponentama pojasnimo 66,5 % variance. Ostali faktorji ne dosegajo lastne vrednosti 1, delež pojasnjene variance pa je zanemarljiv, zato smo jih izpustili iz analize.

- Prva komponenta ima visoke uteži na spodnjih vprašanjih s katerimi pojasni 46,6 % variance.

11a) *Naš oddelek je enoten pri doseganju zastavljenih ciljev.*

11b) *V oddelku med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.*

11c) *Oddelek mi nudi zadostne možnosti za poklicni razvoj.*

11d) *Pri opravljanju nalog se lahko po pomoč vedno obrnem na kolege.*

11e) *Konflikte rešujemo v skupno korist.*

11f) *Vodje dobro sodelujejo med seboj.*

- Druga komponenta ima visoke uteži na spodnjih vprašanjih s katerimi pojasni nadaljnjih 20 % variance.

10a) *Veliko delam in svoje delo poskušam opraviti dobro.*

10b) *Izvajanje dodatnih nalog mi ne predstavlja problema.*

10c) *Delo mi tudi osebno veliko pomeni.*

10d) *Rad hodim v službo.*

6.2.2 Tvorjenje kazalnikov

Iz zgornjih sklopov vprašanj smo nadalje tvorili kazalnike (ali merila) na naslednji način:

Pri sklopu **vodenje** smo na podlagi informacij o prvi komponenti in štirih spremenljivkah, ki imajo najvišje lastne vrednosti na prvi komponenti tvorili kazalnik **transformacijsko vodenje (individualna skrb)**. Kazalnik na prvi komponenti je nova

Likertova lestvica s povprečjem vseh štirih spremenljivk. Pri drugi komponenti smo na podlagi informacij o štirih spremenljivkah, ki imajo najvišje lastne vrednosti na drugi komponenti tvorili kazalnik *transformacijsko vodenje (idealiziran vpliv in inspiracija)*. Kazalnik na drugi komponenti je nova Likertova lestvica s povprečjem vseh štirih spremenljivk. Pri tretji komponenti smo na podlagi informacij o štirih spremenljivkah, ki imajo najvišje lastne vrednosti na tretji komponenti tvorili kazalnik *transakcijsko vodenje (menedžment z izjemami - pasivni)*. Kazalnik na tretji komponenti je nova Likertova lestvica s povprečjem vseh štirih spremenljivk. Pri četrti komponenti smo na podlagi informacij o štirih spremenljivkah, ki imajo najvišje lastne vrednosti na četrti komponenti tvorili kazalnik *transakcijsko vodenje (menedžment z izjemami - aktivni)*. Kazalnik na četrti komponenti je nova Likertova lestvica s povprečjem vseh štirih spremenljivk.

Pri sklopu **organizacijski dejavniki** smo na podlagi informacij o prvi komponenti in štirih spremenljivkah, ki imajo najvišje lastne vrednosti na prvi komponenti tvorili kazalnik *organizacijski dejavniki (nagrajevanje)*. Kazalnik na prvi komponenti je nova Likertova lestvica s povprečjem vseh štirih spremenljivk. Pri drugi komponenti smo na podlagi informacij o štirih spremenljivkah, ki imajo najvišje lastne vrednosti na drugi komponenti tvorili kazalnik *organizacijski dejavniki (opora)*. Kazalnik na drugi komponenti je nova Likertova lestvica s povprečjem vseh štirih spremenljivk.

Pri sklopu **prostovoljne aktivnosti** smo tvorili samo en kazalnik z enakim imenom *prostovoljne aktivnosti*. Kazalnik je nova Likertova lestvica s povprečjem vseh 12 spremenljivk.

Pri sklopu **socialni kapital** smo na podlagi informacij o prvi komponenti in treh spremenljivkah, ki imajo najvišje lastne vrednosti na prvi komponenti tvorili kazalnik *socialni stiki*. Kazalnik na prvi komponenti je nova Likertova lestvica s povprečjem vseh treh spremenljivk. Pri drugi komponenti smo na podlagi informacij o štirih spremenljivkah, ki imajo najvišje lastne vrednosti na drugi komponenti tvorili kazalnik *gen_zaup, partikularno_zaup, povezanost*. Kazalnik na drugi komponenti je nova Likertova lestvica s povprečjem vseh štirih spremenljivk. Pri tretji komponenti smo ugotovili, da imata dve spremenljivki najvišje lastne vrednosti, vendar je ena z negativnim predznakom, zato je nismo upoštevali. Tretji kazalnik *poznati koga na položaju* je tako samo eno vprašanje.

Pri sklopu **zavzetost zaposlenih** smo na podlagi informacij o prvi komponenti in šestih spremenljivkah, ki imajo najvišje lastne vrednosti na prvi komponenti tvorili kazalnik **medsebojno sodelovanje**. Kazalnik na prvi komponenti je nova Likertova lestvica s povprečjem vseh šestih spremenljivk. Pri drugi komponenti smo na podlagi informacij o štirih spremenljivkah, ki imajo najvišje lastne vrednosti na drugi komponenti tvorili kazalnik **motiviranost**. Kazalnik na drugi komponenti je nova Likertova lestvica s povprečjem vseh štirih spremenljivk.

V spodnji razpredelnici so zbrani kazalniki in njihovi osnovni parametri.

kazalniki	vprašanja	metoda tvorjenja	max vr.	Cronb. α
<i>VODENJE</i>				
transformacijsko vodenje (individualna skrb)	16s, 16t, 16u, 17a	najprej PCA metoda	7	0,93
transformacijsko v. (idealiziran vpliv in inspir.)	16e, 16h, 16i, 16j	nato tvorjena	7	0,90
transakcijsko v. (menedž. z izjemami pasivni)	17i, 17j, 17k, 17l	Likertova lestvica	4	0,88
transakcijsko v. (menedž. z izjemami aktivni)	17e, 17f, 17g, 17h		4	0,86
<i>ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI</i>				
organizacijski dejavniki – nagrajevanje	8a, 8b, 8c, 8d	najprej PCA metoda	7	0,92
organizacijski dejavniki – opora	7a, 7b, 7c, 7d	nato tvorjena Likertova lestvica	7	0,88
<i>PROSTOVOLJNE AKTIVNOSTI</i>				
prostovoljne aktivnosti	od 13a do 13l	tvorjena nova Likertova lestvica iz vseh 12 vprašanj	1	0,51
<i>SOCIALNI KAPITAL</i>				
socialni stiki	14b, 14c, 14d	najprej PCA metoda	4	0,62
gen_zaup, partikularno_zaup, povezanost	5, 6, 12a, 12b	nato tvorjena	7	0,65
poznati koga na položaju	15	Likertova lestvica	1	
<i>ZAVZETOST ZAPOSLENIH</i>				
medsebojno sodelovanje	11a, 11b, 11c, 11d, 11e, 11f	najprej PCA metoda	7	0,91
motiviranost	10a, 10b, 10c, 10d	nato tvorjena Likertova lestvica	7	0,80

Zanesljivost merjenja novo kreiranih indikatorjev smo preverili z izračunom Cronbach α koeficienta in v večini primerov dobili primerljive rezultate kot pri izračunu celotnih sklopov vprašanj.

S faktorško analizo (oziroma metodo PCA) nismo samo reducirali večjega števila indikatorjev v manjše število le teh, ampak nam je omogočila, da smo z likertovo lestvico tvorili nove spremenljivke, ki smo jih potrebovali v nadaljnji analizi. Pogostost slednjega trdita tudi Kim in Mueller, ki pravita da glavni motiv za uporabo faktorške analize največkrat ni ugotavljanje faktorške strukture sklopa spremenljivk, ampak reducirati

podatke in tvoriti nove spremenljivke, ki se lahko uporabijo v novi analizi (Kim in Mueller 1986, 50).

6.3 IZVEDBA KVANTITATIVNE RAZISKAVE

Osrednji empirični del je bil izveden s kvantitativno metodo raziskave. Enota raziskave so bile polnoletne osebe, ki so redno in/ali honorarno zaposlene v javnem zavodu RTV Slovenija. Anketni vprašalnik (*priloga A magistrskega dela*) je bil poslan na približno 2200 elektronskih naslovov sodelavcev, vendar ocenjujemo, da je vprašalnik realno dosegel približno 2000 potencialnih respondentov, kajti v bazi elektronskih naslovov je tudi nekaj e-naslovov ljudi, ki so se že upokojili, e-naslovov oddaj (npr. Val 202, Tednik, Prvi in drugi, ipd), e-naslovov prostorov (npr. studio 1 ali režija 2) in e-naslovov raznih projektov, bodisi končanih ali še aktualnih (npr. Stopimo skupaj).

Izvedla se je anonimna (spletna) anketa, kjer je bila primarno enota raziskave zaposleni. Zaradi identifikacije oddelka je bila tako druga enota raziskave oddelek oz. služba. Vprašalnik, ki smo ga uporabili pri anketni raziskavi, vsebuje 82 indikatorjev, ki so smiselno urejeni v pet sklopov vprašanj: demografija, zaupanje, organizacijski dejavniki, socialni stiki in vodenje.

Ocenjene statistike so pri sklepanju iz vzorca na populacijo podvržene določenim anketnim napakam, ki izhajajo iz: nepokritja, neodgovorov, vzorčenja in merjenja (Groves 1989, 11). Pri spletnih anketah je tako pogost pojav napake nepokritja (Clayton in Werking 1998; Smith 1999), ki je problem tudi pri naši raziskavi, kajti nekaj redno zaposlenih sodelavcev nima službenega e-naslova, ravno tako pa tudi večje število honorarnih sodelavcev uporablja svoj zasebni e-naslov (katerega ne poznamo) za službene potrebe. Vsi ti v naši raziskavi povzročijo napako nepokritja.

Anketiranje se je izvajalo med 13. in 26. septembrom in v tem času smo dobili 292 odgovorov. Od tega jih je 164 popolnih anketnih vprašalnikov in 128 nepopolnih oz. nedokončanih anketnih vprašalnikov. Po prvem povabilu k raziskavi je bila stopnja odziva (tako popolnih 8,2 %, kot nedokončanih 6,4 % vprašalnikov) 14,6 %.

Z namenom povečanja stopnje odziva smo, v skladu s TDM²⁴ načeli anketiranja, ponovno povabili zaposlene k anketi dne 27. septembra in tokrat je bila anketa odprta do 7. oktobra. Prejeli smo še dodatnih 85 popolnih vprašalnikov in 60 nepopolnih oz. nedokončanih vprašalnikov. Po drugem povabilu k raziskavi je bila stopnja odziva (tako popolnih 4,25 %, kot nedokončanih 3 % vprašalnikov) 7,25 %. Po ureditvi in prečiščenju baze je tako ostalo **314** popolnoma in delno izpolnjenih vprašalnikov, ki pa so še primerni za analizo. V celoti smo dosegli **15,7 %** stopnjo odziva.

6.3.1 Reprezentativnost odgovorov

Reprezentativnost odgovorov smo preverjali z več vidikov in sicer tako, da smo z uradno evidenco iz kadrovskih podatkov primerjali a) odgovore o stalnosti zaposlitve respondentov, b) odgovore o starosti respondentov, c) dobljene podatke o izobrazbi ter d) preverili, koliko je bilo odgovorov po organizacijskih enotah glede na število zaposlenih v teh enotah.

Reprezentativnost odgovorov se potrди v vseh zgoraj naštetih vidikih, le pri izobrazbeni strukturi se pojavi problem majhnega števila odgovorov s strani najnižje izobraženih zaposlenih. Kot prvi vidik nam tabela 6.1 prikazuje razpršenost odgovorov glede na stalnost zaposlitve.

Tabela 6.1: Stalnost zaposlitve

odgovor	skupno št. zaposlenih - kadrovski podatki		št. odgovorov v anketi	št. odgovorov v %
		št. zaposlenih v %		
manj kot 5 let	225	11,7 %	38	12,1 %
med 6 in 20 let	783	40,5 %	138	43,9 %
med 21 in 30 let	514	26,6 %	78	24,8 %
več kot 30 let	409	21,2 %	58	18,5 %
brez odgovora			2	0,6 %
Skupaj:	1931	100 %	314	100 %

Naslednji vidik reprezentativnosti je starost respondentov. Spodnja tabela 6.2 nam prikazuje razpršenost odgovorov glede na starost zaposlenih.

²⁴ TDM (Total Design Method) – celovit pristop k anketiranju po spletu. Več o tem v Clayton in Werking, 1998.

Tabela 6.2: Starost respondentov

odgovor	skupno št. zaposlenih - kadrovske podatki	št. zaposlenih v %	št. odgovorov v anketi	št. odgovorov v %
manj ali enako 28 let	47	2,4 %	22	7,0 %
med 29 in 40 let	532	27,6 %	108	34,4 %
med 41 in 52 let	801	41,6 %	112	35,7 %
nad 53 let	546	28,3 %	71	22,6 %
brez odgovora			1	0,3 %
skupaj:	1926	100 %	314	100 %

Naslednji vidik reprezentativnosti je izobrazbena struktura. V tabeli 6.3 je prikazana razpršenost odgovorov glede na izobrazbo respondentov.

Tabela 6.3: Izobrazbena struktura

odgovor	skup. št. zaposl. - kadrovske podatki	št. zaposlenih v %	št. odgovorov v anketi	št. odgovorov v %
Osnovna š. ali dokončana 2 oz. 3 letna srednja šola	251	13,0 %	7	2,2 %
dokončana 4 letna srednja šola	743	38,6 %	94	29,9 %
dokončana višja šola	216	11,2 %	41	13,1 %
dokončana visoka šola oz. fakulteta	654	34,0 %	145	46,2 %
magisterij ali doktorat	62	3,2 %	22	7,0 %
brez odgovora			5	1,6 %
skupaj:	1926	100 %	314	100 %

Zadnji vidik, s katerim smo ugotavljali reprezentativnost odgovorov so organizacijske enote, kjer osebe delajo. V tabeli 6.4 je prikazana razpršenost odgovorov glede na delovno mesto.

Tabela 6.4: Razpršenost zaposlenih po organizacijskih enotah

odgovor	skupno št. zaposl. - kadrovske podatki	št. zaposlenih v %	št. odgovorov v anketi	št. odgovorov v %
TV	678	35,1 %	87	27,7 %
RA	410	21,2 %	56	17,8 %
SD	297	15,4 %	91	29,0 %
OZ	107	5,5 %	8	2,5 %
KP	254	13,2 %	22	7,0 %
MB	151	7,8 %	15	4,8 %
MMC	34	1,8 %	13	4,1 %
brez odgovora			22	7,0 %
skupaj:	1931	100 %	314	100 %

Analiza zgornjih štirih vidikov potrjuje reprezentativnost odgovorov.

6.3.2 Deskriptivna statistika

V sklopu raziskave je bil, kot je že omenjeno v poglavju 6.4, anketni vprašalnik poslan na približno 2000 elektronskih naslovov sodelavcev. Vprašalnikov, ki so primerni za nadaljnjo statistično obdelavo je po prečiščenju podatkov in pripravi baze ostalo 314 (15,7 %).

Pri štirih neodvisnih spremenljivkah, ki nastopajo kot prvi indikatorji v merskem instrumentu: **stalnost zaposlitve**, **starost**, **stopnja izobrazbe** in **oddelek** je v spodnji tabeli 6.5 prikazano število veljavnih in manjkajočih odgovorov.

Tabela 6.5: Število odgovorov

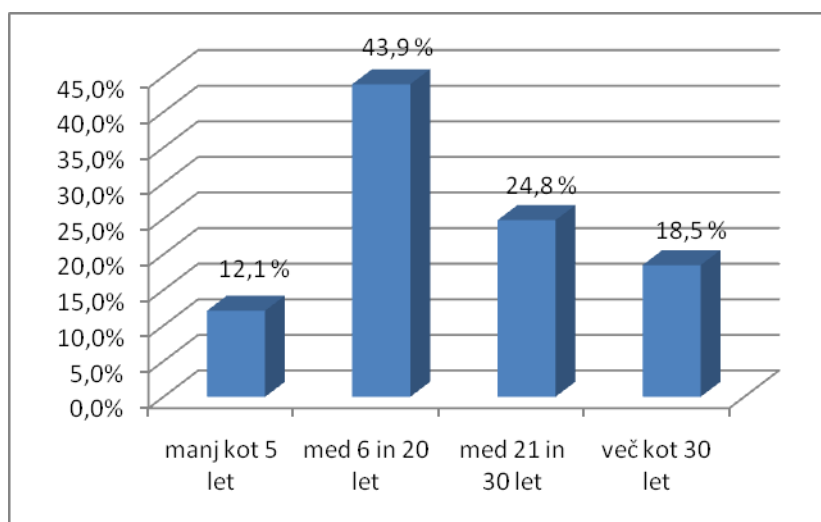
	Stalnost zapos.	Starost	Stopnja izobrazbe	Izbor PPE ali OE
N valid	312	313	308	291
N missing	2	1	6	23

Pri prvi neodvisni spremenljivki **stalnost zaposlitve** je uporabljena ordinalna merska lestvica, z naslednjimi možnimi odgovori: pod 5 let, med 6 in 20 let, med 21 in 30 let in več kot 30 let dela na RTV-ju. Frekvenčna porazdelitev odgovorov je prikazana na spodnji tabeli 6.6, grafično pa so odgovori predstavljeni v grafu 6.1. Spremenljivka stalnost zaposlitve nakaže na to, da so naši zaposleni zvesti javnemu zavodu, saj je fluktuacija relativno majhna.

Tabela 6.6: Frekvenčna razporeditev stalnost zaposlitve

	frekvenca	odstotek
Valid manj kot 5 let	38	12,1 %
med 6 in 20 let	138	43,9 %
med 21 in 30 let	78	24,8 %
več kot 30 let	58	18,5 %
Total	312	99,4 %
Missing system	2	,6 %
Total	314	100,0 %

Graf 6.1: Stalnost zaposlitve

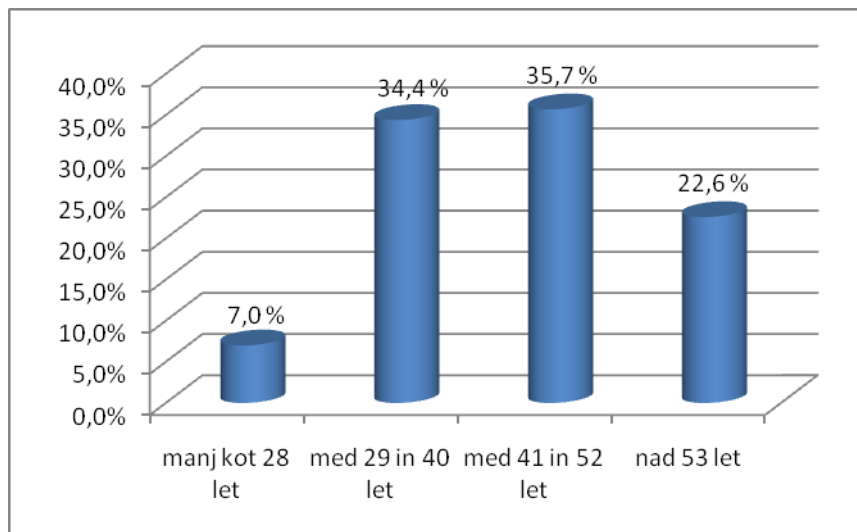


Pri drugi neodvisni spremenljivki **starost** je ravno tako uporabljena ordinalna merska lestvica, ki ima naslednje možne odgovore: pod 28 let, med 29 in 40 let, med 41 in 52 let in starejši od 53 let. Odgovori so razporejeni, kot je prikazano na spodnji tabeli 6.7, grafično pa so predstavljeni v grafu 6.2. Spremenljivka **starost** pokaže na dejstvo, da je naš kolektiv star. Po internih podatkih je povprečna starost zaposlenega na RTV Slovenija nad 46 let, spodnji podatki pa nakazujejo konvergenco dobljenih podatkov z uradno statistiko kadrovske službe.

Tabela 6.7: Frekvenčna razporeditev starost anketirancev

	frekvenca	odstotek
Valid manj kot 28 let	22	7,0 %
med 29 in 40 let	108	34,4 %
med 41 in 52 let	112	35,7 %
nad 53 let	71	22,6 %
total	313	99,7 %
Missing system	1	,3 %
Total	314	100,0 %

Graf 6.2: Starost respondentov

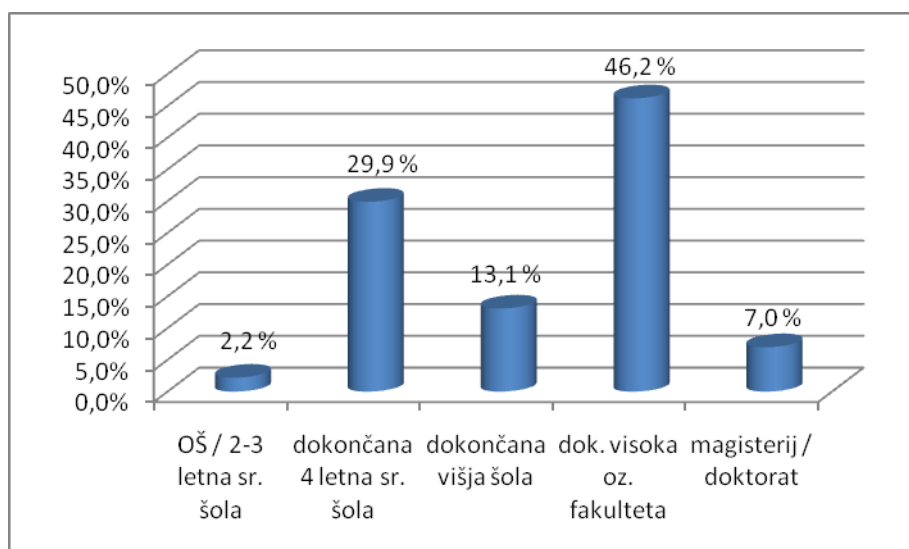


Pri tretji neodvisni spremenljivki **stopnja izobrazbe** je zopet uporabljena ordinalna merska lestvica, z naslednjimi možnimi odgovori: osnovna šola ali dokončana 2 oz.3 letna srednja šola, dokončana 4 letna srednja šola, dokončana višja šola, dokončana visoka šola oz. fakulteta in magisterij oz. doktorat. Odgovori pokažejo na dovolj dobro izobrazbeno strukturo respondentov. Odstotki pa so prikazani v spodnji tabeli 6.8 in na grafu 6.3.

Tabela 6.8: Frekvenčna razporeditev izobrazbena struktura

	frekvenca	Odstot.
Valid osnovna šola ali 2-3 letna srednja š.	7	2,2 %
dokončana 4 letna srednja šola	94	29,9 %
dokončana višja šola	41	13,1 %
dokončana visoka šola oz. fakulteta	145	46,2 %
Magisterij in doktorat	22	7,0 %
total	309	98,4 %
Missing system	5	1,6 %
total	314	100,0 %

Graf 6.3: Izobrazbena struktura

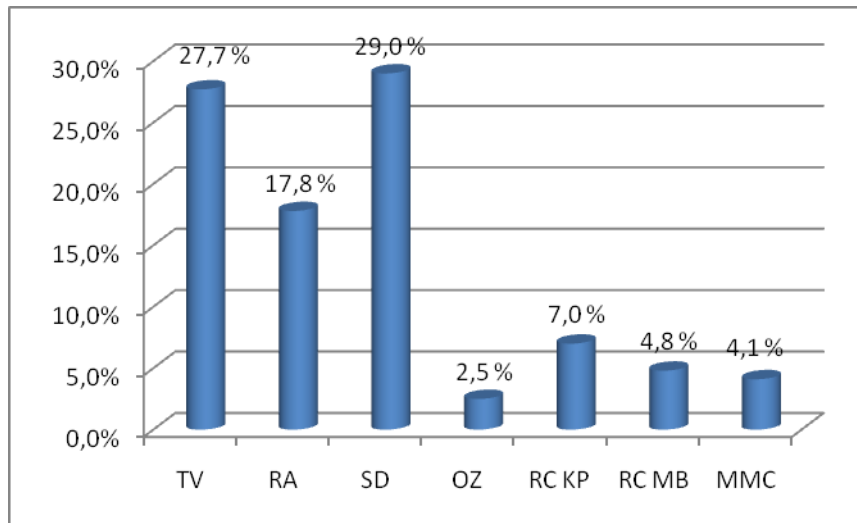


Pri četrti neodvisni spremenljivki **oddelek** je uporabljena nominalna merska lestvica, z naslednjimi možnimi odgovori: TV Slo, RA Slo, SD, OZ, RC KP, RC MB in MMC (skupaj z ZKP). Spodnja tabela 6.9 prikazuje odstotke, ki ponazarjajo, kateri organizacijski enoti zaposleni pripada. Grafično so ti odstotki prikazani v grafu 6.4.

Tabela 6.9: Frekvenčna razporeditev OE oz. PPE

	frekven.	odstot.
Valid TV SLO	87	27,7 %
RA SLO	56	17,8 %
SD (skupne dejavn.)	91	29,0 %
OZ	8	2,5 %
RC KP	22	7,0 %
RC MB	15	4,8 %
MMC	13	4,1 %
Total	292	93,0 %
Missing System	22	7,0 %
Total	314	100,0 %

Graf 6.4: OE oz. PPE



Pri odgovorih ki sledijo, pa nam rezultati pokažejo, da zaposleni zelo zaupajo svojim sodelavcem, da je organizacijska opora nizka, da zaposleni menijo, da so preslabo nagrajani glede na input. Anketiranci pa so zelo zadovoljni z delom, prav tako so anketiranci zelo motivirani, medsebojno sodelovanje so ocenili kot zgledno, še posebej pa so anketiranci pripadni svojemu oddelku. Povprečja in standardne odklone prikazuje spodnja tabela 6.10.

Tabela 6.10: Deskriptivna statistika (zaupanje, organ. opora, nagrajevanje, zadovoljstvo, motiviranost, sodelovanje ter pripadnost)

indikator	N	min	max	povpr.	st. odkl.
V5. generalizirano zaupanje	312	1	7	4,30	1,202
V6. zaupanje v sodelavce	314	1	7	4,98	1,447
V7a. JZ upošteva interese zaposlenih	275	1	7	3,36	1,447
V7b. JZ skrbi za dobro počutje	278	1	7	3,25	1,465
V7c. JZ je ponosen na svoje zaposlene	275	1	7	3,76	1,712
V7d. JZ mi je pripravljen pomagati	257	1	7	3,54	1,723
V8a. ustrezna nagrada glede na odgovornost	279	1	7	3,42	1,684
V8b. ustrezna nagrada glede na izobrazbo	280	1	7	3,70	1,777
V8c. ustrezna nagrada glede na trud	279	1	7	3,27	1,733
V8d. ustrezna nagrada glede na obremenjenost	279	1	7	3,20	1,749
V9. zadovoljstvo z delom	281	1	7	4,90	1,428
V10a. veliko delam	281	1	7	5,93	1,171
V10b. dodatne naloge mi ne predstavlja problem	281	1	7	5,95	1,131
V10c. delo mi osebno veliko pomeni	281	1	7	5,90	1,260
V10d. rad hodim v službo	282	1	7	5,43	1,408
V11a. enotnost oddelka pri doseganju ciljev	281	1	7	4,23	1,751
V11b. v oddelku bolj sodelujemo kot tekmujemo	280	1	7	4,60	1,850
V11c. oddelk mi nudi možnost poklicnega razvoja	278	1	7	4,00	1,812
V11d. po pomoč pri delu se lahko vedno obrnem na kolege	279	1	7	5,31	1,500
V11e. konflikte rešujemo v skupno korist	279	1	7	4,51	1,846
V11f. vodje dobro sodelujejo med seboj	272	1	7	3,84	1,786
V12a. pripadnost oddelku	279	1	7	5,32	1,494
V12b. pripadnost javnemu zavodu	276	1	7	4,96	1,606

S 13 vprašanjem ugotavljamo, koliko se zaposleni udeležujejo v prostovoljnih aktivnostih. Našteti je 12 dihonomnih vprašanj, kjer se zahteva samo odgovor DA oz. NE. Pri vprašanju o članstvu v sindikalnih organizacijah je 52 % anketirancev odgovorilo, da so člani. Temu sledi športno društvo, za katerega je 35 % anketirancev odgovorilo, da so njegovi člani. Ni zanemarljivo omeniti, da je vsak 5 anketiranec tudi član kulturnega društva, glasbene ali gledališke organizacije. V povprečju se zaposleni na obravnavanem javnem zavodu udeležujejo dveh prostovoljnih aktivnosti. Tabela 6.11 nam prikazuje pogostost članstva v prostovoljnih organizacijah.

Tabela 6.11: Prostovoljne aktivnosti

indikator	N	min	max	povpr.	st. odkl.
V13a. športni klub	267	0	1	,35	,479
V13b. kulturna društva	267	0	1	,21	,405
V13c. hobi organizacije	267	0	1	,16	,365
V13d. politične stranke	267	0	1	,03	,181
V13e. sindikati	267	0	1	,52	,501
V13f. cerkvene organ.	267	0	1	,03	,171
V13g. org. za varstvo živali	267	0	1	,07	,251
V13h. mirovne organ.	267	0	1	,04	,199
V13i. človekove pravice	267	0	1	,09	,292
V13j. dobrotelne organ.	267	0	1	,13	,334
V13k. okoljevarstvene org.	267	0	1	,06	,245
V13l. druge organ. in klubi	267	0	1	,28	,448
Skupaj:		0	12	1,97	,322

S 14 vprašanjem ugotavljamo višino socialnega kapitala skozi stike s sodelavci. Merska lestvica je na intervalu od 1 do 4. Našteti je 6 vprašanj, ki merijo pogostost stikov. Najpogosteje se anketiranci pogovarjajo s sodelavci o problemih z delom. Temu sledi pogostost pomoči pri delu. Najslabše povprečje je pri indikatorju druženje v prostem času. Za vsa zgornja povprečja velja, da so dobljena na intervalu od 1 do 4. Spodnja tabela 6.12 nam prikaže opisno statistiko za to vprašanje.

Tabela 6.12: Socialni stiki

indikator	N	min	max	povpr.	st. odkl.
kako pogosto se s sodelavci pogovarjate o problemih z delom	267	1	4	3,66	,593
kako pogosto se pogovarjate o osebnih zadevah	267	1	4	2,87	,754
kako pogosto se družite v prostem času	267	1	4	2,18	,839
kako pogosto si pomagate pri vsakdanjih stvareh	266	1	4	2,94	,801
kako pogosto se nanje obrnete po pomoč pri delu	266	1	4	3,12	,692
kako pogosto ste z njimi v sporu	263	1	4	3,05	,691

S 15 vprašanjem ugotavljamo prisotnost vertikalnega socialnega kapitala skozi stike s sodelavci po različnih hierarhičnih nivojih. Vprašanje »Ali poznate koga v JZ na katerega bi se lahko obrnili, da bi kaj dobili, česar po normalni poti ne bi mogli?« je dihotomija, ki zahteva preprost odgovor DA oz. NE. Med anketiranci, ki so odgovorili na to vprašanje, jih je 46 % odgovorilo pritrdilno. Tabela 6.13 nam prikazuje opisno statistiko za to vprašanje.

Tabela 6.13: Vertikalni socialni kapital

indikator	N	min	max	povpr.	st. odkl.
poznati koga na položaju - vertikalni SK	218	0	1	,46	,500

Z vprašanjema 16 in 17 ugotavljamo način vodenja. Obe vprašanji skupaj vsebujeta 36 trditev, ki so po metodologiji MLQ razdeljene na transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in laissez-faire vodenje. Nadalje se transformacijsko vodenje deli na naslednje podzvrsti: idealiziran vpliv (8 indikatorjev), inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija ter individualna skrb pa imajo vsak po 4 indikatorje. Transakcijsko vodenje je nadalje razdeljeno na tri podzvrsti: pogojno nagrajevanje, menedžment z izjemami (aktivni) in menedžment z izjemami (pasivni), kjer ima vsaka zvrst 4 indikatorje. Zadnji način vodenja je laissez-faire vodenje, ki ravno tako vsebuje 4 indikatorje. Spomnimo, v poglavju 6.2.1, ki govori o analizi s PCA metodo smo izločili laissez-faire način vodenja iz nadaljnje analize.

Tabela 6.14 nam prikazuje opisno statistiko za teh 36 trditev. Zadnjih 12 trditev ima obrnjeno mersko lestvico, zato je treba dobljene rezultate interpretirati kot obratno vrednost.

Ugotavljamo, da imata odgovora: »vodja me obravnava kot posameznika« in »vodja upošteva, da imajo posamezniki različne potrebe in sposobnosti« visoko povprečje, kar nakazuje transformacijski stil vodenja. Odgovor »vodja ni dosegljiv, ko ga potrebuješ« pa nam nakazuje na odsotnost laissez-faire načina vodenja (pozor merska lestvica je obrnjena in povprečje 4,88 interpretiramo kot 2,12).

Tabela 6.14: Način vodenja

indikator	N	min	max	povpr.	st. odkl.
vodja mi zbudi ponos	234	1	7	3,90	1,889
vodja gre preko lastne koristi	228	1	7	3,91	1,941
vodja ravna tako, da ga spoštujem	240	1	7	4,30	1,893
vodja izžareva samozavest	240	1	7	4,59	1,877
vodja govori o svojih najpomembnejših vrednotah	233	1	7	4,01	1,844
vodja poudarja pomembnost skupnega cilja oddelka	240	1	7	4,57	1,867
vodja premisli o moralnih in etičnih posledicah	230	1	7	4,02	1,917
vodja poudarja skupno poslanstvo RTV-ja	232	1	7	4,15	1,904
vodja govori optimistično o prihodnosti	239	1	7	4,18	1,754
vodja z navdušenjem govori, kaj je treba doseči	241	1	7	4,29	1,870
vodja ima prepričljivo vizijo prihodnosti	234	1	7	3,89	1,925
vodja izraža zaupanje, da bodo cilji doseženi	238	1	7	4,16	1,907
vodja ponovno preuči ustreznost preden ukrepa	235	1	7	4,17	1,840
vodja me spodbuja k iskanju rešitev	243	1	7	4,51	1,859
vodja me spodbuja, da gledam na problem z več kotov	242	1	7	4,28	1,954
vodja predlaga nov pogled na delovno nalogo	239	1	7	4,18	1,896
vodja si vzame čas za coaching	239	1	7	3,94	2,008
vodja me obravnava kot posameznika	242	1	7	4,67	2,021
vodja upošteva, da imajo posamezniki različne potrebe in sposobn.	242	1	7	4,62	1,868
vodja ve, kje sem dober in mi pomaga razvijati moj potencial	238	1	7	4,13	2,001
vodja mi nudi podporo za moj trud	241	1	7	4,30	1,826
vodja podrobno razloži odgovornost za dosego ciljev	236	1	7	4,01	1,779
vodja jasno pove, kaj lahko pričakujem za dosežen cilj	235	1	7	3,77	1,862
vodja izraža zadovoljstvo, ko dosežem pričakovano	243	1	7	4,52	1,927
vodja je osredotočen na nepravilnosti in napake	228	1	7	3,76	1,810
vodja vso pozornost usmerja na napake	234	1	7	4,53	1,758
vodja spremlja in beleži vse napake	229	1	7	4,46	1,726
vodja me opozarja na napake	234	1	7	3,93	1,704
vodja ne ukrepa, dokler ne postane resno	232	1	7	3,82	1,864
vodja počaka, da se stvari zapletejo, preden ukrepa	227	1	7	4,18	1,920
vodja se drži načela "ne popravljalj, če ni pokvarjeno"	206	1	7	3,80	1,765
vodja čaka, da problemi postanejo kronični, preden ukrepa	223	1	7	4,38	1,996
vodja se izogiba reševanju pomembnih zadev ali problemov	234	1	7	4,29	2,057
vodja ni dosegljiv, ko ga potrebuješ	238	1	7	4,88	1,899
vodja se izogiba sprejemanju odločitev	232	1	7	4,65	1,940
vodja odlaša z odgovori na nujna vprašanja	234	1	7	4,46	2,015

6.4 KVALITATIVNA RAZISKAVA

Pri kvalitativnem raziskovanju so bili kot enota raziskave vodje in sicer na nivoju organizacijskih enot in služb. Vodje, katere smo poprosili za intervju, so bili izbrani iz organizacijskih enot, kjer je bil odstotek vrnjenih anketnih vprašalnikov dovolj velik za relevantno analizo. Vzorec ni bil reprezentativen, saj je bila osnovna ideja, da se opravi intervju z vsaj dvema vodjema iz iste organizacijske enote, vendar na različnih nivojih vodenja (eden je drugemu vodja), tako bi lahko analizirali morebitne razlike v pristopu

vodenja med II. in III. nivojem vodenja. Žal zaradi obveznosti eden od vodij na II. nivoju ni našel prostega termina za intervju.

Namen kvalitativne raziskave je izboljšati interpretativno vrednost same kvantitativne raziskave. Z intervjujem smo predvsem hoteli ugotoviti način vodenja intervjuvanca. Opravljen je bil strukturirani osebni intervju (priloga B magistrskega dela) s štirimi vodji. Eden od teh vodij je na II. nivoju odločanja in trije na III. nivoju odločanja. Vsak od izbranih vodij je bil osebno nagovorjen in zaprosen za intervju. V osebni nagovoru mu je bil predstavljen izvajalec razgovora (jaz), vprašalnik ter namen raziskave. Intervjuji (face to face) so se izvajali med 4. in 21. novembrom in sicer glede na proste termine vodij. Tako smo ugotovitvam analize primarnih podatkov dodali še ugotovitve analize intervjuja.

Glede na spol so bili vodje zastopani v razmerju 1 moški in 3 ženske. Vsi intervjuvani vodje so visoko izobraženi (vsi imajo univerzitetno izobrazbo). Trije od štirih anketiranih vodij so bili že pred to funkcijo v vlogi vodje. Prišli smo do naslednjih ugotovitev:

Vsi vodje izkazujejo visoko stopnjo zaupanja, tako generaliziranega kot specifičnega. Vsi so izrazili dobro sodelovanje z ostalimi vodji, ravno tako so vsi intervjuvanci poudarili, da nudijo dovolj organizacijske opore svojim sledilcem, kot tudi da jim, v mejah zmožnosti in pristojnosti, zagotavljajo čim boljše nagrajevanje. Z nagrajevanjem je največkrat mišljeno denarno nagrajevanje v obliki izplačila za povečan obseg dela. Nedenarno nagrajevanje kot možnost strokovnega izobraževanja ali obiska specializiranega sejma, vsaj na nižjih nivojih ne pride v poštev, saj zaposleni to smatrajo kot delovno obvezo in ne kot nagrado. Vsi vodje so odgovorili, da so pri kom od svojih sledilcev že identificirali potencial in mu tudi pomagali pri osebni razvoju. Vsi so tudi mnenja, da v sklopu njihove službe izvajajo coaching zaposlenih. Pričakovano, glede na analizo kvantitativne raziskave, je odgovor vseh štirih intervjuvancev, da se v prostem času ne družijo s podrejenimi. Vsi intervjuvanci so odgovorili, da menijo, da jih podrejeni spoštujejo. Na podvprašanje zaradi česa menijo, da jih spoštujejo, so odgovorili da:

- a) Zaradi strokovnega dela, znanja in izkušenj (izvedena avtoriteta); *(vsi odgovorili)*
- b) odnosa do dela samega in do podrejenih (izvedena avtoriteta); *(vsi odgovorili)*
- c) ter tudi zaradi položaja vodje (izvorna avtoriteta). *(odgovorila dva od štirih)*

Z analizo odgovorov osebnega intervjuja, smo pri vprašanjih o vodenju ugotovili, da vodja na TV Slo (**III. nivo** vodenja) večino časa prehaja med transformacijskim načinom vodenja (inspiracijska motivacija in individualna skrb) ter med transakcijskim načinom vodenja (pogojno nagrajevanje). Slednje je močnejše izraženo. Pri tem vodji ni zaznati

laissez-faire načina vodenja. Intervjuvani vodja na tem nivoju deluje v smeri timskega duha, pokaže navdušenje in optimizem. Občasno deluje kot mentor ali coach, ki spoštuje osebne potrebe in želje. Dvosmerna komunikacija mu je blizu in lahko ga označimo kot vodjo, ki zna poslušati. Je vodja, ki nagradi svoje sledilce za dosežen cilj.

Vodja v skupnih dejavnostih (**II. nivo** vodenja) večino časa prehaja med transakcijskim načinom vodenja (pogojno nagrajevanje) in transakcijskim načinom vodenja (menedžment z izjemami - aktivni). Tudi pri tem vodji je močan vpliv transformacijskega načina vodenja (inspiracijska motivacija in individualna skrb). Pri tem vodji ni zaznati laissez-faire načina vodenja. Intervjuvani vodja na tem nivoju nudi oporo svojim podrejenim ter jih nagradi za dosežen cilj, istočasno pa je osredotočen na nepravilnosti, na katere tudi opozarja svoje podrejene. Opozarjamo na specifično dela obravnavanega vodje, kjer je poudarek na zakonih in računovodskih standardih.

Za vodjo v skupnih dejavnostih (**III. nivo** vodenja) ugotavljamo, da enakovredno uporablja tri načine vodenja in sicer; transformacijski način vodenja (inspiracijska motivacija in individualna skrb), transakcijski način vodenja (pogojno nagrajevanje) in transakcijski način vodenja (menedžment z izjemami - aktivni). Tudi pri tem vodji ni zaznati laissez-faire načina vodenja. Intervjuvani vodja na tem nivoju deluje v smislu timskega duha, pokaže navdušenje in optimizem. Občasno je v vlogi mentorja ali coacha, ki spoštuje osebne potrebe in želje. Uporablja dvosmerno komunikacijo in je vodja, ki prisluhne podrejenemu. Intervjuvani vodja na tem nivoju nudi oporo svojim podrejenim ter jih nagradi za dosežen cilj, istočasno pa je osredotočen na nepravilnosti, na katere tudi opozarja svoje podrejene. Tudi pri tem vodji je poudarek na specifični dela, kjer je treba spoštovati zakone in računovodske standarde.

Za četrtega intervjuvanega vodjo, ki je ravno tako v skupnih dejavnostih (**III. nivo** vodenja) ugotavljamo identične značilnosti vodenja kot za predhodnjega vodjo in sicer, da enakovredno uporablja tri načine vodenja; transformacijski način vodenja (inspiracijska motivacija in individualna skrb), transakcijski način vodenja (pogojno nagrajevanje) in transakcijski način vodenja (menedžment z izjemami - aktivni). Tudi pri tem vodji skozi intervju ni bilo zaznati laissez-faire načina vodenja. Intervjuvani vodja na tem nivoju deluje v smislu timskega duha, pokaže navdušenje in optimizem. Občasno je v vlogi mentorja ali coacha, ki spoštuje osebne potrebe in želje. Uporablja dvosmerno komunikacijo in je vodja, ki prisluhne podrejenemu. Intervjuvani vodja nudi oporo svojim

podrejenim ter jih nagradi za dosežen cilj, istočasno pa je osredotočen na nepravilnosti, na katere tudi opozarja svoje podrejene. Zopet je vodja podrejen specifični dela, saj mora v veliki meri upoštevati zakone in računovodske standarde.

Izpolnjeni vprašalniki niso v prilogi tega magistrskega dela, ampak so arhivirani pri nosilcu raziskave.

6.5 REZULTATI RAZISKAV IN TRIANGULACIJA PODATKOV

V programu SPSS smo, glede na teoretski model in postavljene hipoteze, izvedli korelacije proučevanih faktorjev (s Pearsonovim koeficientom) in primerjavo povprečij. Interpretacija moči korelacijskih koeficientov je odvisna od namena raziskave in konteksta *per se*, je pa v tem magistrskem delu uporabljena lestvica, katero je za behavioristične vede definirala Cohen (Cohen 1988, 83). Avtor je običajno moč oz. velikost učinka ES (effect size) označil kot šibko ($r = ,10$), srednje močno ($r = ,30$) in močno ($r = ,50$). Prišli smo do naslednjih rezultatov, ki jih navajamo v nadaljevanju:

Višina socialnega kapitala.

1) Povprečje pri socialnem kapitalu (zaupanje ter medsebojna povezanost) je na lestvici od 1 do 7 prikazano na spodnji tabeli 6.15. Ugotavljamo, da glede na število zaposlenih, manjše organizacijske enote izkazujejo več zaupanja in medsebojne povezanosti, z izjemo uredniške enote MMC, kjer je situacija ravno obratna, saj se zaposleni že nekaj časa pritožujejo nad delovnimi pogoji in vodenjem in to se tudi izkaže v rezultatih ankete.

Tabela 6.15: Zaupanje ter medsebojna povezanost

izbor PPE ali OE	povprečje	št. odgovorov	st. odklon
TV SLO	4,97	79	,999
RA SLO	4,73	45	1,106
SD (skupne dejavnosti)	4,96	81	,917
OZ	5,34	8	1,035
RC KP	5,19	20	1,112
RC MB	5,08	12	,694
MMC	4,42	12	,793
Total	4,96	257	

2) Povprečje pri socialnem kapitalu (socialni stiki) je na lestvici od 1 do 4 prikazano na spodnji tabeli 6.16. Zopet ugotavljamo, da manjše enote izkazujejo več socialnih stikov med zaposlenimi.

Tabela 6.16: Socialni stiki

izbor PPE ali OE	povprečje	št. odgovorov	st. odklon
TV SLO	2,74	76	,621
RA SLO	2,55	45	,574
SD (skupne dejavnosti)	2,63	74	,516
OZ	2,75	8	,556
RC KP	2,75	19	,736
RC MB	2,87	13	,462
MMC	2,76	11	,732
Total	2,72	246	

3) Povprečje pri socialnem kapitalu (vertikalni socialni kapital) je na lestvici od 1 do 2 prikazano na spodnji tabeli 6.17.

Tabela 6.17: Vertikalni socialni kapital

izbor PPE ali OE	povprečje	št. odgovorov	st. odklon
TV SLO	1,78	67	,391
RA SLO	1,71	35	,389
SD (skupne dejavnosti)	1,73	55	,383
OZ	1,71	7	,267
RC KP	1,57	14	,432
RC MB	1,75	10	,264
MMC	1,85	10	,474
Total	1,73	198	

Nadaljnje ugotavljanje višine socialnega kapitala po uredništvih in oddelkih ne bi bilo smotno, ker se število odgovorov zmanjša na samo nekaj odgovorov na uredništvo ali oddelek.

Vodenje in organizacijske enote.

Povezava vodenja z organizacijsko enoto oz. programsko produkcijsko enoto je prikazana v spodnji tabeli 6.18. Čeprav je kar v štirih od sedmih enot najbolj prisotno

transakcijsko vodenje (menedžment z izjemami – aktivni), pa so razlike tako majhne, da je v povprečju na javnem zavodu RTV najbolj prisotno transformacijsko vodenje.

Tabela 6.18: Vodenje in organizacijske enote

izbor PPE ali OE		transformacijsko v. (individualna skrb)	transformacijsko v. (ideal. vpliv in inspiracija)	transakcijsko v. (men. z izjemami - pasivni)	transakcijsko v. (men. z izjemami - aktivni)
TV SLO	povprečje	4,36	4,07	3,94	4,50
	N	66	69	59	65
	st. odklon	1,749	1,678	1,551	1,332
RA SLO	povprečje	4,43	4,00	4,48	3,93
	N	41	39	31	38
	st. odklon	1,699	1,531	1,621	1,501
SD	povprečje	4,33	4,53	4,11	3,65
	N	65	62	58	59
	st. odklon	1,754	1,460	1,436	1,334
OZ	povprečje	5,46	4,75	3,75	3,86
	N	7	7	7	7
	st. odklon	2,104	1,866	2,087	1,265
RC KP	povprečje	3,92	3,46	3,23	4,16
	N	16	14	13	14
	st. odklon	2,032	1,888	1,827	2,058
RC MB	povprečje	4,80	4,25	4,25	4,89
	N	11	11	8	9
	st. odklon	1,592	1,419	1,982	,772
MMC	povprečje	3,95	3,68	3,93	4,73
	N	11	10	10	10
	st. odklon	1,999	1,736	1,467	1,175
Total	povprečje	4,37	4,17	4,04	4,13
	N	217	212	186	202
	st. odklon	1,775	1,610	1,587	1,437

Korelacija vodenja in socialnega kapitala.

Iz korelacijske matrike v tabeli 6.19 je razvidno, da je zveza med indikatorjema *transformacijsko vodenje (individualna skrb)* in *zaupanje s povezanostjo* **0,441**. Zveza med indikatorjema je statistično značilna. Med indikatorjema *transformacijsko vodenje (idealiziran vpliv in inspiracija)* in *zaupanje s povezanostjo* je zveza **0,505**. Zveza med indikatorjema je statistično značilna. Obe zvezi sta interpretirani kot močni.

Tabela 6.19: Korelacija vodenja in socialnega kapitala

indikator		gen. zaup, partikularno zaup, povezanost povprečje	socialni stiki povprečje	poznati koga na položaju
transformacijsko v. (individualna skrb) povprečje	Pearson C. Sig.	,441** 0	,139* ,035	,222** ,002
transformacijsko v. (ideal. vpliv in inspiracija) povprečje	Pearson C. Sig.	,505** 0	,149* ,025	,123 ,091
transakcijsko v. (men. z izjemami - pasivni) povprečje	Pearson C. Sig.	,149* ,037	,071 ,316	-,118 ,127
transakcijsko v. (men. z izjemami - aktivni) povprečje	Pearson C. Sig.	-,197** ,004	-,128 ,062	-,053 ,486

Medtem, ko pri obeh načinih transakcijskega vodenja, tako aktivnem kot pasivnem, ni korelacije s socialnim kapitalom. Povezava transakcijskega načina vodenja s socialnim kapitalom ni statistično značilna. Iz zgornjih ugotovitev lahko naredimo naslednji zaključek:

- Prvo hipotezo (H_1 : *Vodje s svojim načinom vodenja vplivajo na višino socialnega kapitala v oddelku oz. službi*) **potrdimo**. Kot smo videli iz zgornjih rezultatov, način vodenja res vpliva na socialni kapital.

Korelacija organizacijskih dejavnikov in socialnega kapitala.

Tabela 6.20: Organizacijski dejavniki in socialni kapital

indikator		gen_zaup, partikularno_zaup, povezanost povprečje	socialni stiki povprečje	poznati koga na položaju
organizacijski dejavniki opora	Pearson C. Sig.	,497** 0	,044 0,5	,116 ,107
Organizac. dejavniki nagrajevanje	Pearson C. Sig.	,409** 0	,046 ,461	,019 ,779
zadovoljstvo z delom	Pearson C. Sig.	,538** 0	,148* ,016	,141* ,037

Iz korelacijske matrike v tabeli 6.20 je razvidno, da je zveza med indikatorjema *organizacijska opora* in *zaupanje s povezanostjo* **0,497**. Zveza med indikatorjema je statistično značilna. Med indikatorjema *nagrajevanje* in *zaupanje s povezanostjo* je zveza **0,409**. Zveza med indikatorjema je statistično značilna. Med indikatorjema *zadovoljstvo z delom* in *zaupanje s povezanostjo* je zveza celo **0,538**. Zveza med indikatorjema je statistično značilna. Vse tri zveze interpretiramo kot močne. Med indikatorjema *zadovoljstvo z delom* in *poznati koga na položaju* je zveza 0,141. Zveza med indikatorjema je interpretirana kot šibka, vseeno pa je statistično značilna. Zgornje ugotovitve nedvoumno dokazujejo, da lahko:

- Tudi drugo hipotezo (H_2 : *Organizacijski dejavniki (opora, nagrajevanje in zadovoljstvo) pozitivno vplivajo na socialni kapital*) **potrdimo**. Glede na rezultate lahko trdimo, da organizacijski dejavniki močno vplivajo na socialni kapital.

Korelacija prostovoljnih aktivnosti in socialnega kapitala.

Tabela 6.21: Korelacija prostovoljnih aktivnosti in socialnega kapitala

indikator		gen_zaup, partikularno_zaup, povezanost povprečje	socialni stiki povprečje	poznati koga na položaju - vertikalni SK
prostovoljne aktivnosti	Pearson C.	,052	,151*	,110
	Sig.	,405	,014	,106

Iz korelacijske matrike v tabeli 6.21 je razvidno, da prostovoljne aktivnosti ne korelirajo s socialnim kapitalom, tako tudi ni statistične značilnosti. Tudi drugače nekateri avtorji (npr. Putnam 1995; Stromsness in Selle 2001) opozarjajo pred prevelikimi pričakovanji glede članstva v prostočasnih aktivnostih. Glede na rezultate empirične raziskave:

- Tretjo hipotezo (**H₃**: *Članstvo v prostovoljnih aktivnostih vpliva na višino socialnega kapitala*) **zavrnamo**. Po ugotovitvah raziskave, članstvo zaposlenih v mirovnih organizacijah, org. za zaščito človekovih pravic, dobrodelnih org., okoljevarstvenih organizacijah ipd., ne zvišuje socialnega kapitala v proučevanem javnem zavodu.

Korelacija socialnega kapitala in zavzetosti zaposlenih.

Tabela 6.22: Korelacija socialnega kapitala in zavzetosti zaposlenih

indikator		Motiviranost	Medsebojno sodelovanje
gen_zaup, partikularno_zaup, povezanost povprečje	Pearson C.	,609**	,332**
	Sig.	0	0
socialni stiki povprečje	Pearson C.	,214**	,212**
	Sig.	,001	,001
poznati koga na položaju	Pearson C.	-,049	,113
	Sig.	,487	,106

Iz korelacijske matrike v tabeli 6.22 je razvidno, da je zveza med indikatorjema **zaupanje s povezanostjo** in **motiviranost 0,609** in jo interpretiramo kot izredno močno. Zveza med indikatorjema je statistično značilna. Med indikatorjema **zaupanje s povezanostjo** in **medsebojno sodelovanje** je zveza **0,332** in jo interpretiramo kot srednje močno. Zveza med indikatorjema je statistično značilna. Med indikatorjema **socialni stiki** in **motiviranost** je zveza **0,214** in je ravno tako srednje močna. Zveza med indikatorjema je statistično značilna. Med indikatorjema **socialni stiki** in **medsebojno sodelovanje** je zveza **0,212**. Tudi ta zveza med indikatorjema je srednje močna in statistično značilna.

Ugotavljamo, da na motiviranost zaposlenih najbolj vpliva zaupanje in medsebojna povezanost, kjer je koeficient korelacije celo **0,609**. Glede na rezultate empirične raziskave:

- Četrto hipotezo (**H₄**: *Socialni kapital, v obravnavanem javnem zavodu, vpliva na zavzetost*) **sprejmemo**. Po ugotovitvah raziskave lahko z veliko gotovostjo potrdimo, da obstaja vzročna zveza med višino socialnega kapitala in zavzetostjo zaposlenih.

Glede na teoretsko konceptualni model preučevanih korelacij nadalje ugotavljamo neposreden vpliv neodvisnih spremenljivk vodenje, organizacijski dejavniki in prostovoljne aktivnosti na odvisno spremenljivko zavzetost zaposlenih.

Neposreden vpliv vodenja na zavzetost zaposlenih.

Tabela 6.23: Korelacija vodenja in zavzetosti zaposlenih

indikator		Motiviranost	Medsebojno sodelovanje
transformacijsko v. (individualna skrb) povprečje	Pearson C. Sig.	,575** 0	,165* ,014
transformacijsko v. (ideal. vpliv in inspiracija) povprečje	Pearson C. Sig.	,576** 0	,161* ,017
transakcijsko v. (men. z izjemami - pasivni) povprečje	Pearson C. Sig.	,231** ,001	,009 ,907
transakcijsko v. (men. z izjemami - aktivni) povprečje	Pearson C. Sig.	-,292** 0	-,006 ,933

Iz korelacijske matrike v tabeli 6.23 je razvidno, da ima predvsem transformacijsko vodenje poleg vpliva na socialni kapital tudi neposreden vpliv na zavzetost zaposlenih, saj je zveza med indikatorjema *transformacijsko vodenje (individualna skrb)* in *motiviranost* **0,575** in jo interpretiramo kot močno. Zveza med indikatorjema je statistično značilna. Med indikatorjema *transformacijsko vodenje (idealiziran vpliv in inspiracija)* in *motiviranost* je zveza **0,576** in jo ravno tako interpretiramo kot močno. Medtem, ko je med indikatorjema *transakcijsko vodenje – pasivni* in *motiviranost* zveza **0,231** in velja za srednje močno, ter med indikatorjema *transakcijsko vodenje – aktivni* in *motiviranost* zveza **-0,292** in je ravno tako srednje močna. Obe zvezi sta statistično značilni.

Neposreden vpliv organizacijskih dejavnikov na zavzetost zaposlenih.

Podobno kot vodenje imajo tudi organizacijski dejavniki neposreden vpliv na zavzetost zaposlenih. Slednje nam prikazuje korelacijska matrika v tabeli 6.24.

Tabela 6.24: Korelacija organizacijskih dejavnikov in zavzetosti zaposlenih

indikator		Motiviranost	Medsebojno sodelovanje
organizacijski dejavniki opora	Pearson C. Sig.	,490** 0	,146* ,022
organizacijski dejavniki nagrajevanje	Pearson C. Sig.	,427** 0	,137* ,027
zadovoljstvo z delom	Pearson C. Sig.	,473** 0	,386** 0

Iz korelacijske matrike v tabeli 6.24 je razvidno, da je zveza med indikatorjem *motiviranost* in vsemi tremi indikatorji organizacijskih dejavnikov statistično značilna in jo interpretiramo kot močno. Ravno tako je med indikatorjema *zadovoljstvo z delom* in *medsebojno sodelovanje* zveza **0,386**, kar pomeni, da je statistično značilna in interpretirana kot srednje močna.

Neposreden vpliv prostovoljnih aktivnosti na zavzetost zaposlenih.

Medtem, ko med indikatorji *prostovoljne aktivnosti* in *zavzetost zaposlenih* nismo ugotovili statistične značilnosti. Iz tega sklepamo, da prostovoljne aktivnosti med zaposlenimi v obravnavanem javnem zavodu nimajo neposrednega vpliva na zavzetost zaposlenih. Izračuni korelacij so prikazani v spodnji tabeli 6.25.

Tabela 6.25: Korelacija prostovoljnih aktivnosti in zavzetosti zaposlenih

indikator		Motiviranost	Medsebojno sodelovanje
prostovoljne aktivnosti	Pearson C. Sig.	-,088 ,163	,111 ,080

Triangulacija podatkov.

Po triangulaciji podatkov, dobljenih tako s spletno anketno raziskavo kot z metodo osebnega vprašalnika, ugotavljamo, da je ocenjeni socialni kapital v obravnavanem javnem zavodu visok (glej tabele 6.15, 6.16 in 6.17). Temu, kot kažejo rezultati empiričnega dela, v veliki meri pripomorejo vodje, ki v večini uporabljajo primerne metode vodenja (glej tabelo 6.18). Kvantitativna raziskava je statistično dokazala visok socialni kapital in ustrezno vodenje zaposlenih. Kvalitativna raziskava pa je izsledke le te še dodatno potrdila.

6.6 INTERPRETACIJA DOBLJENIH PODATKOV IN DISKUSIJA

Kvalitetni podatki so predpogoj za relevantno raziskavo in tako smo ugotovili, da so odgovori reprezentativni in da vprašanja merijo zastavljen koncept. Večina respondentov dela na javnem zavodu od 6 do 20 let in večina respondentov je stara od 41 do 52 let. Največji delež tistih, ki so odgovorili na anketno vprašanje ima končano visoko šolo ali univerzitetno izobrazbo.

Pri interpretaciji podatkov pa moramo upoštevati nekatere dejavnike, ki vplivajo na same odgovore. Zgolj transformacija dobljenih števil v zgodbo nikakor ne zadošča za realno sliko. Upoštevati moramo, da so zaposleni v prvih dneh raziskave pokazali neodzivnost in nepripravljenost na sodelovanje. Šele po osebni angažiranju raziskovalca in večkratnem povabilu k raziskavi, so se zaposleni začeli odzivati na anketo. Zaposleni so izjavili, da sploh niso vedeli, da poteka raziskava, ker ponavadi ne berejo obvestil, ki pridejo iz e-naslova »Med nami«. Iz tega sklepamo, da zaposleni niso tako zavzeti, kot so pokazale dobljene številke.

Nadalje lahko trdimo, da so sodelovali v raziskavi proaktivni zaposleni, zaradi česar smo dobili boljše rezultate, kot bi jih, če bi v anketi sodelovala celotna populacija. Predpostavljamo, da najbolj nezadovoljni v raziskavi sploh niso sodelovali.

Naslednji dejavnik, ki vpliva na odgovore, je pojav kognitivne disonance. Zaposleni so tako odgovarjali na vprašanja na družbeno pričakovan način. Pri tem sklepamo, da je kakšen respondent »olepšal« določeno situacijo. Sem prištevamo tudi pomisleke nekaterih, kdo bo videl oz. dobil rezultate ocenjevanja vodij. Sklepamo, da tisti, ki so ocenjevali svoje vodje s strahom, so jih ocenili bolje.

Empirična raziskava nam je odkrila, da zaposleni zelo zaupajo svojim sodelavcem, ne verjamejo (zaupajo) pa javnemu zavodu. Zaposleni ravno tako menijo, da jih javni zavod premalo podpira, da premalo skrbi za njih ter da so za svoje delo in vložek premalo nagrajani. Pomembna je ugotovitev, da so tisti, ki so odgovarjali na vprašanja, zelo zadovoljni z delom in tudi visoko motivirani. Anketiranci so ocenili medsebojno sodelovanje kot zgledno, še posebej pa so pripadni svojemu oddelku.

Ugotovili smo, da je več kot polovica respondentov včlanjenih v enega od treh sindikatov, ter da je vsak tretji zaposleni član športnega društva. Vendar je pri ugotavljanju višine socialnega kapitala treba biti pazljiv, ko se upošteva pomembnost članstev v določenih prostovoljnih organizacijah. V nekaterih organizacijah, še posebej v internetnih skupnostih, ali v okoljskih organizacijah, kjer ni osebnega stika med člani skupine, se ne

generira socialni kapital. Tako Putnam trdi, da: »je za večino članov edino dejanje članstva v tem, da plačajo članarino in morda občasno preberejo glasilo društva (organizacije). Redko kdo med njimi se sploh kdaj udeleži srečanja društva in večina med njimi nikoli ne spozna kakšnega drugega člana ... Iz stališča družbene povezanosti, okoljske organizacije in kegljaška liga²⁵ preprosto nista v isti kategoriji« (Putnam 1995, 70).

Tisto, kar resnično zvišuje socialni kapital, je prostovoljstvo v smislu »da ljudje dajo svoj čas za pomoč drugim, zato ker čutijo moralno dolžnost to storiti. Prostovoljci zavračajo materialne vrednosti v prid idealom, kot so svetovni mir, notranja harmonija in resnično prijateljstvo« (Mahoney in Pechura 1980, 1010). Preprosto ne pričakujejo, da bi jim kdo poplačal njihovo dobroto (Gerard 1985, 237). Rezultati empirične raziskave so pokazali, da je partikularno zaupanje zaposlenih na visoki ravni in, kot trdijo nekateri avtorji (Uslaner 2000, Yamagishi in Yamagishi 1994), se tu lahko osredotočimo na njihove aktivnosti, še posebej prostovoljstvo znotraj manjših krogov zaposlenih.

Zaposleni se pogosto pogovarjajo o problemih pri delu ter si tudi pomagajo pri težavah v zvezi z delom, se pa v prostem času prav pogosto ne družijo. Nadalje ugotavljamo, da je skoraj polovica zaposlenih mnenja, da bi lahko kaj dosegli s pomočjo nekoga na višjem hierarhičnem položaju. Pri tej ugotovitvi je treba vzeti v ozir osebno percepcijo respondentov, kjer se pogosto izkaže, da ljudje menijo, da so v močnejših vezeh z nekom na višjem položaju, kot so v resnici (kar izhaja iz želje po »biti pomemben«). Pri merjenju vertikalnega socialnega kapitala si zaposleni na nižjih nivojih pogosto pripišejo več močnih vezi z npr. direktorjem, ker ga pač vsi poznajo po imenu in funkciji in ga včasih tudi pozdravijo na hodniku. V isti situaciji ponavadi direktor (ker ne pozna vseh ljudi po imenu in funkciji) podceni svoj vertikalni socialni kapital. Izpostavljamo ugotovitev, da imajo zaposleni, ki so odgovorili, da poznajo nekoga na višjem položaju, manj sporov oziroma konfliktov s sodelavci.

Pri interpretaciji podatkov o višini socialnega kapitala je treba poudariti, da je socialni kapital kot neotipljiva zmes in ga zato težko natančno merimo.

Na področju vodenja lahko na podlagi rezultatov raziskave ugotovimo, da večina tistih, ki so odgovorili na anketo, meni, da jih vodja obravnava kot posameznike ter da upošteva različne potrebe in sposobnosti zaposlenih. Respondenti so mnenja, da je njihov vodja dosegljiv, če oz. ko ga potrebujejo. Niso pa najbolj zadovoljni s tem, da jim njihov vodja ne pove dovolj jasno, kaj lahko pričakujejo ob doseženih ciljih.

²⁵ Bowling league. Putnam daje kot primer generiranja socialnega kapitala združevanje klubov v ligo.

Najbolj prisotno vodenje na TV Slo je transakcijsko vodenje (menedžment z izjemami - aktivni) z močnim vplivom transformacijskega načina vodenja. Na RA Slo je najbolj prisotno transakcijsko vodenje (menedžment z izjemami - pasivni), tudi z močnim vplivom transformacijskega načina vodenja. V skupnih dejavnostih je najbolj prisotno transformacijsko vodenje. Na oddajnikih in zvezah (OZ) je najbolj prisotno transformacijsko vodenje, v RC KP, RC MB in tudi v MMC je najbolj prisoten način vodenja transakcijsko vodenje (menedžment z izjemami - aktivni). Pregled čez vse enote v proučevanem javnem zavodu pa nam razkrije, da je glede na statistično povprečje, najbolj prisotno transformacijsko vodenje (glej tabelo 6.18).

6.7 SKLEPNE UGOTOVITVE IN PRIPOROČILA

Sklepne ugotovitve so:

- Fluktuacija je majhna, kolektiv je star in zaposleni so dobro izobraženi. To razlagamo z relativno varnostjo zaposlitve in z organizacijsko strukturo, ki zahteva izobražen kader.
- Raziskava je, glede na izobrazbeno stratifikacijo, pokazala na veliko neodzivnost sodelovanja v anketi pri nižje izobraženih in izredno proaktivnost visoko izobraženih zaposlenih (glej tabelo 6.3), kar je eden ključnih razlogov za v raziskavi ugotovljeno zadovoljstvo tako z delom, visoko motiviranostjo, kot z vodji.
- Glede na starostno stratifikacijo je raziskava pokazala na izrazitejšo odzivnost mlajše populacije, saj je skoraj 47 % zaposlenih, mlajših od 28 let, sodelovalo v raziskavi.
- Respondenti so v povprečju zelo zadovoljni z delom in tudi visoko motivirani, ne glede na to, da so, po njihovem mnenju, premalo nagrajeni glede na vložek v delo.
- Zaposleni zelo zaupajo svojim sodelavcem, ne verjamejo pa preveč obravnavanemu javnemu zavodu, saj menijo, da RTV posveča premalo skrbi in premalo podpira svoje zaposlene.
- Ocenjeni socialni kapital je dokaj visok. To potrjuje tudi visoko zaupanje med sodelavci. Žal lahko interpretiramo višino socialnega kapitala samo na nivoju programsko produkcijskih enot in organizacijskih enot, ker so na nižjih nivojih odgovori preveč razpršeni (premajhen N) za relevantno analizo.
- V povprečju je v javnem zavodu najbolj prisotno transformacijsko vodenje, kar pomeni, da naši vodje večino časa uporabljajo zaželeni način vodenja. Zaposlene

obravnavajo kot posameznike z različnimi potrebami in sposobnostmi ter jim pomagajo razvijati potencial. Vodje tudi poudarjajo skupno poslanstvo RTV-ja ter so v pogledu v prihodnost optimisti. Glede na raziskavo lahko rečemo, da imajo vodje nekaj karizme, poskušajo motivirati z inspiracijo ter občasno delujejo kot mentorji. V javnem zavodu nismo identificirali laissez-faire načina vodenja.

- Zaposleni se pogosto pogovarjajo o problemih, ki jih imajo na delovnem mestu in si tudi pomagajo, se pa v prostem času redkokdaj družijo.
- Skoraj polovica zaposlenih je mnenja, da bi lahko kaj dobili (po bližnjici) zato, ker poznajo koga na pravem položaju. Zadnja trditev je po našem mnenju bolj želja kot realnost, je pa raziskava odkrila, da so tisti zaposleni, ki imajo višji vertikalni socialni kapital, manjkrat v sporu oziroma konfliktu na delovnem mestu.

Kot priporočila predlagamo:

- Uvedbo projektne oblike organiziranosti dela in uvajanje timskega načina dela, kjer je to možno. Timsko delo in projektna organiziranost dela krepi medsebojno zaupanje in povečuje socialni kapital. Projektna oblika organizacije dela potrebuje učinkovitejše vodenje in komunikacijo, saj se od zaposlenih pričakuje spontana sociabilnost, specifičen know-how ter zmožnost za sodelovanje.
- Izboljšanje izobrazbene strukture, ker je to (glede na raziskavo) očiten ključ do zavzetosti.
- Postopno pomlajevanje kadra, ker se je izkazalo, da so mlajši bolj proaktivni.
- Uvedbo ocenjevanja vodij po metodi MLQ z namenom poklicnega razvoja vodij. Sama metodologija merjenja oz. ocene vodij reflektira razkorak med samopodobo vodje in podobo, ki jo imajo zaposleni o njem. Metodologija MLQ izrabi kritično analizo drugih, da zagotovi specifične informacije, ki vodji pomagajo pri osebnem razvoju in rasti. Metodologija temelji na raziskavi vodij pred in po končanem dodatnem izobraževanju (za vodje) in ocenitvi napredka v razvoju vodje.

6.8 MOŽNOSTI NADALJNJIH RAZISKAV

Glede na temo magistrskega dela in dobljene rezultate raziskave predlagamo naslednje možnosti nadaljnjih raziskav:

Prvi predlog; Za ugotavljanje trenda, je smiselno in potrebno raziskavo zastaviti kot longitudinalno ter jo ponoviti čez 1 leto, nato pa jo periodično (letno) ponavljati. Tako bi spremljali nihanje socialnega kapitala ter ugotavljali spremembe v načinu vodenja.

Drugi predlog; Kot naslednjo možnost nadaljnjih raziskav predlagamo **analizo organizacijskega omrežja**. Kajti »Če lahko manager podjetja, kjer je zaposlenih do 50 ljudi, še trdi da ve, kdo s kom sodeluje in kako, se ta pregled z naraščanjem kompleksnosti porazgubi. Istočasno se porazgubi tudi možnost vplivanja na strukturo omrežij učenja, znanja in inoviranja. S tem managerji izgubijo pomembno orodje v svojem arzenalu – t.j. izgradnjo konkurenčne prednosti na socialnem kapitalu« (Škerlavaj 2009, 44).

Predvsem v kontekstu prenosa znanja je analiza organizacijskega omrežja pomembna zato, ker da odgovore na naslednja vprašanja: kako dobro zaposleni komunicirajo v oddelku ter med oddelki, kako se različno znanje prenaša z osebe na osebo, ali imajo novi zaposleni dostop do znanja in izkušenj starejših zaposlenih, kako zaposleni komunicirajo med seboj v vertikalnem pogledu, kateri oddelki so strukturne luknje, kakšne vrste posredništvo²⁶ se odvija pri prenosu znanja ter kako lahko organizacija izboljša komunikacijo in prenos znanja (Liebowitz 2007, 39).

Z analizo organizacijskega omrežja bi omogočili vrhnjemu vodstvu vpogled v celoto podjetja, identifikacijo komunikacijskih lukenj in predvsem ključnih ljudi. Ključni zaposleni so tisti, brez katerih bi bilo resneje ogroženo poslovanje organizacije, saj se v praksi pogosto dogaja, da po odhodu ključnega zaposlenega nato odidejo tudi njegovi tesni sodelavci. Nadalje bi z analizo organizacijskega omrežja prepoznali ozka grla (angl. *Bottlenecks*)²⁷ v podjetju in se tako osredotočili na odpravo le teh. Z analizo organizacijskega omrežja bi tako identificirali tistih 20 odstotkov ključnih zaposlenih, v katere moramo vložiti 80 odstotkov energije.

²⁶ Pojem posredništva (ang. **Brokerage**) se uporablja za povezavo dveh ali več socialnih omrežij in ravno te šibke vezi med omrežji so generator novih idej. S konceptom strukturnih lukenj in posredništva se veliko ukvarja Burt.

²⁷ Nekaj, kar otežuje, zavira delo (iz SSKJ).

Problem, ki se pojavi pri tovrstnih analizah je predvsem v nezaupanju (včasih je prisoten strah pred izgubo službe) in zato nesodelovanju zaposlenih z notranjim raziskovalcem. Rešitev je v tem, da tovrstno analizo organizacijskega omrežja opravi zunanja, neodvisna institucija (npr. kateri od fakultetnih institutov ali nek raziskovalni institut, ki deluje neodvisno, ipd.), kateri bi zaposleni zaupali svoje podatke. Operacionalizacija tovrstne raziskave je dokaj draga in lahko traja več mesecev, zato se le redka podjetja odločijo za analizo organizacijskega omrežja.

Tretji predlog; Zanimivo observacijo bi dobili s komparativno analizo enake raziskave, ki bi bila izvedena v zasebnem sektorju ali gospodarski družbi primerljive velikosti. Ugotovitve bi razkrile glavne razlike (ali morda podobnosti) v vodenju in sami percepciji vodje in njegovih sledilcev.

Četrti predlog; V kontekstu analize evropske socialne politike bi bila zanimiva primerjava enakih raziskav, ki bi jih opravili v primerljivih javnih ustanovah po Evropi. Predvsem nas zanimajo razlike in podobnosti med različnimi sistemi blaginje. S komparativno analizo bi ugotavljali, kako različni sistemi blaginje vplivajo na socialni kapital. Tako bi dobili tudi odgovor na vprašanje, ali bivši komunistični režimi in večinska rimskokatoliška vera res generirajo manj socialnega kapitala (zaradi manjšega generaliziranega zaupanja) kot skandinavski ali liberalni tip držav blaginje v kombinaciji s protestantsko vero, kar v svojih raziskavah trdijo Growiec in Growiec (2010) ter Kaminska (2010).

7 ZAKLJUČEK

Socialni kapital kot besedna zveza ali pojem se je že dodobra prijel med ljudmi, samo pomen, kot ugotavljamo, jim še ni čisto jasen. Tako je eden od namenov tega magistrskega dela tudi diseminacija pojma v najširši prostor delovnega okolja. Z udeležbo v spletni raziskavi je tako marsikdo vsaj približno spoznal, kaj opredeljuje socialni kapital in kako se ga ustvarja.

V teoretskem delu ugotovljamo, da je pogoj za boljše sodelovanje, večjo kohezivnost, manjše transakcijske stroške, s tem pa večjo konkurenčnost na trgu in uspešnost podjetij prav investiranje v socialne povezave s pričakovanim donosom ali drugače povedano, investiranje v socialni kapital.

Javni zavod, v katerem je bil opravljen empirični del magistrske naloge, se je izkazal za zelo kompleksno okolje. Nekateri oddelki so dislocirani in s svojo specifik²⁸, kar otežkoča že tako ohlapno metodologijo merjenja socialnega kapitala. V celotnem javnem zavodu je celo pet nivojev vodenja, kar nam je preprečilo izpeljati raziskavo v predvidenem in načrtovanem raziskovalnem okviru. Višino socialnega kapitala lahko interpretiramo samo na prvem in drugem organizacijskem nivoju, ker so na nižjih nivojih odgovori preveč razpršeni (premajhen N) za relevantno analizo. Za ugotovitev načina vodenja in višine socialnega kapitala bi morala sodelovati v raziskavi večina zaposlenih. Ne glede na vse, pa lahko zapišemo dve glavni ugotovitvi in sicer:

- a) Na nivoju celotnega javnega zavoda je socialni kapital dokaj visok, kar potrjuje predvsem visoko zaupanje med sodelavci in
- b) v povprečju je v javnem zavodu najbolj prisotno transformacijsko vodenje, kar pomeni, da naši vodje dokaj dobro opravljajo svoje poslanstvo vodenja. Laissez-faire načina vodenja nismo zaznali.

Oboje nas vodi k razlagi, zakaj so respondenti v raziskavi v povprečju zelo zadovoljni z delom in tudi visoko motivirani, kar je v nasprotju z ugotovitvami zadnjega merjenja delovne klime v javnem zavodu. Ugotavljamo, da je v javnem zavodu osnova za razvoj kohezivnosti dobra, vendar ne sme ostati pri *statusu quo*. Potrebna je nadgradnja odnosov

²⁸ Npr. nekateri oddelki na oddajnikih so dislocirani in oddajniške postojanke se menjajo na vsaka dva tedna. Te postojanke štejejo 3 ljudi, ki živijo in delajo 24 ur na dan skupaj in odmaknjeni od ostalih ljudi. Na teh oddajniških točkah prav gotovo veljajo posebne norme, vrednote in pravila pa tudi socialno omrežje je malo drugačno.

v smeri nenasilne komunikacije in še večjega zaupanja med zaposlenimi. Za ostalo bo poskrbel socialni kapital.

8 LITERATURA

- 1) Adam, Frane in Matej Makarovič, ur. 2003. *Socialni kapital v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia, 2003. – Zbirka Sodobna družba; 2003, 1.
- 2) Adam, Frane. 2009. *Sociološke refleksije in marginalije*. Ljubljana: IRSA – Inštitut za razvojne in strateške analize.
- 3) Adam, Frane, Brane Rončević in Matej Tomšič, ur. 2004. Socialni kapital – za SRS. Urad za makroekonomske analize in razvoj vlade RS. Dostopno prek: <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/sockap.pdf> (9. december 2010).
- 4) Adizes, Ichak. 1996. Življenska pot podjetja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina. Ljubljana: Phanta Rei – Sineza.
- 5) Adler, S. Paul in Seok-Woo Kwon. 2002. *Social Capital: Prospects for a new concept*. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40. Dostopno prek: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=979087 (2. december 2010).
- 6) Bahovec, Igor. 2005. *Skupnosti: teorije, oblike, pomeni*. Ljubljana: Sophia, 2005. - Zbirka Razgledi; 2005, 3.
- 7) Barbalet, M. Jack. 1996. Social emotions: Confidence, trust and loyalty. V *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 16, No. 9/10, pp. 75-96.
- 8) Baron, Stephen, John Field in Tom Schuller. 2000. Social Capital: A Review and Critique. V *Social Capital: Critical Perspectives*, ur. Stephen Baron, John Field in Tom Schuller. Oxford: University Press.
- 9) Bass, M. Bernard. 1997. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? V *The American psychologist* Leto:1997, Letnik:52 Št.:2, str.130 – 139. dostopno prek: <http://sfx.uni-lj.si/nukweb.nuk.uni-lj.si/sfxlcl3> (12. september 2011).
- 10) Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: gospodarski vestnik -zbirka Manager.
- 11) Bjugstat, Kent. 2006. *A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles*. Institute of Behavioral and Applied Management. dostopno prek: http://www.ibam.com/pubs/jbam/articles/vol7/no3/JBAM_7_3_5_Followership.pdf (22. september 2011).
- 12) Bourdieu, Pierre. 1985. The Forms of Capital. V *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, ur. John G. Richardson. New York: Greenwood Press, 241 – 258.
- 13) Bourdieu, Pierre in Loïc Wacquant. 1992. *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University Press (str. 119).

- 14) Brass, Dan in David Krackhardt. 1999. The social capital of twenty-first century leaders. Dostopno prek:
<http://www.andrew.cmu.edu/user/krack/documents/pubs/1999/1999%20The%20Social%20Capital%20of%20Twenty%20First%20Century%20Leaders.pdf> (9. december 2010).
- 15) Burns, M. James. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
- 16) Burt, S. Ronald. 2003. *Structural Holes and Good Ideas*. The American Journal of Sociology, vol. 110, No. 2, pp. 349-399. Dostopno prek:
<http://faculty.chicagobooth.edu/ronald.burt/research/SHGI.pdf> (22. september 2010).
- 17) Clayton, L. Richard in George S. Working. 1998. Business Surveys of the Future: The World Wide Web as a Data Collection Methodology. V *Computer Assisted Survey Information Collection*, ur. Couper et al. New York: John Wiley & Sons, str. 543 – 562.
- 18) Cohen, Don in Laurence Prusak. 2001. *In good company: how social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School.
- 19) Cohen, Jacob. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- 20) Coleman, S. James. 2000. Social Capital in the Creation of Human Capital. V *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, ur. Eric Lesser. Boston: Butterworth, 17 – 41.
- 21) Coleman, S. James. 1989. *Social Capital in the Creation of Human Capital*. American Journal of Sociology, 94.
- 22) Collier, Paul. 1998. *Social capital and poverty*. Social capital initiative, World bank working paper no. 4. Washington: World Bank, str. 1 – 28.
- 23) Covey, R. Steven. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 24) Creswell, W. John in Vicki L. Plano Clark. 2007. *Designing and conducting mixed methods research*. London: Sage Publications.
- 25) Dasgubta, Partha. 1988. Trust as a commodity. V *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, ur. Diego Gambetta. Oxford: Basil Blackwell, pp. 49-71.
- 26) Depree, Max. 1992. *Leadership jazz*. New York: Doubleday Publishing.
- 27) DeVellis, F. Robert. 1991. *Scale Development: Theory and Applications*. University of North Carolina, Sage Publications.
- 28) Ferragina, Emanuele. 2009. *Social Capital and Equality: Tocqueville's Legacy*. Luxembourg Income Study Working Paper Series, No. 515.
- 29) Field, John. 2003. *Social Capital*. London: Routledge.
- 30) Filipović, Maša. 2007. *Družbena kohezija in soseska v pozni moderni*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 31) Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Simon & Schuster.

- 32) Fukuyama, Francis. 1999. *The great disruption: Human nature and the reconstitution of social order*. London: Profile Books Ltd.
- 33) Gambetta, Diego. 1988a. *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- 34) --- 1988b. Can we trust trust? V *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, ur. Diego Gambetta. Oxford: Basil Blackwell, pp. 213-237.
- 35) --- 1988c. Mafia: The price of distrust. V *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, ur. Diego Gambetta. Oxford: Basil Blackwell, pp. 154-175.
- 36) Gerard, David. 1985. *What makes a volunteer?* New Society, 236 – 238.
- 37) Goleman, Daniel, Richard Boyatzis in Annie Mckee. 2002. Prvinsko vodenje: Spoznajmo moč čustvene inteligence. Ljubljana: GV Založba.
- 38) Groves, M. Robert. 1989. *Survey Errors and Survey Costs*. New York: Wiley.
- 39) Growiec, Katarzyna in Jakub Growiec. 2010. *Trusting Only Whom You Know, Knowing Only Whom You Trust: The Joint Impact of Social Capital and Trust on Individuals' Economic Performance and Well-Being in CEE Countries*. Dostopno prek: <http://mpr.a.ub.uni-muenchen.de/23350/> (22. september 2010).
- 40) Hanifan, J. Lyda. 1916. The rural school community center. V *Annals of the American Academy of Political and Social Science* 67. Boston: Silver Burdett, pp. 130.
- 41) Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: Akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
- 42) Iglíč, Hajdeja. 2004. Tri ravni socialnega kapitala v Sloveniji. V *S Slovenkami in Slovenci na štiri oči: ob 70-letnici sociologa Nika Toša*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 43) Iglíč, Hajdeja. 2006. Socialni kapital kot razvojni izziv slovenske družbe. V *Pogledi na reforme: družboslovne refleksije na predlog reform: Slovenija 2005- 2006*, ur. Niko Toš. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 44) Kaminska, M. Ewa. 2010. *Bonding Social Capital in a Postcommunist Region*. Dostopno prek: <http://abs.sagepub.com/content/53/5/758> (15. november 2010).
- 45) Kanjuo, M. Aleksandra. 2002. Sodobna rekonceptualizacija dela: Delo med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa* 39, 1 / 2002. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021Mrcela.PDF> (10. december 2011).
- 46) Kanjuo, M. Aleksandra in Tanja Vrčko. 2007. Emocije in integrativni proces vodenja. *Teorija in praksa* 44, 3 – 4 / 2007. Dostopno prek: http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip20073-4_Kanjuo-Mrcela_Vrcko.pdf (16. december 2011).
- 47) Kaše, Robert in Miha Škerlavaj. 2006. *Socialni kapital v slovenskih organizacijah*. HRM, 4 (14), 74 – 78.
- 48) Kešeljević, Aleksandar. 2003. *Opredelitev socialnega kapitala na organizacijski ravni in njegovi zunanji učinki*. Kranj: Moderna organizacija. 36 /1 (str. 6 – 12).

- 49) Kim, Jae-on in Charles W. Mueller. 1986. *Introduction to Factor Analysis: What it is and how to do it*. Beverly Hills, London: Sage Publications.
- 50) Liebowitz, Jay. 2007. *Social Networking: the Essence of Innovation*. Maryland: Scarecrow Press.
- 51) Lin, Nan. 2001. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. New York: Cambridge University Press.
- 52) Mahoney, John in Constance M. Pechura. 1980. *Values and volunteers: axiology of altruism in a crisis center*. *Psychological Reports* 47,1007 – 1012.
- 53) Makarovič, Matej. et al. (ur.). 2003. *Socialni kapital v Sloveniji*. Ljubljana: Sophia.
- 54) Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- 55) Nahapiet, Janine in Sumantra Ghoshal. 1998. *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. *The Academy of Management Review* (23:2), pp 242-266.
- 56) Paldam, Martin in Gert T. Snedden. 2000. *Missing social capital and the transition in Eastern Europe*. IV. Mednarodna konferenca Institucije v tranziciji. Portorož: ZMAR, str. 1 – 17.
- 57) Portes, Alejandro. 1998. *Social Capital: Its origins and applications in modern sociology*. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24. Dostopno prek: <http://links.jstor.org/sici?sici=0360-0572%281998%2924%3C1%3ASOCIOAA%3E2.0.CO%3B2-D> (6. December 2010).
- 58) Putnam, Robert. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- 59) Putnam, Robert. 1995. *Bowling alone: America`s declining social capital*. *Journal of Democracy*, 65 – 78.
- 60) Putnam, Robert. 2000. *Bowling alone: The collapse and revival of american community*. New York: Simon & Schuster.
- 61) Ragin, Charles. 2007. *Družboslovno raziskovanje – enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 62) Selle, Per in Kristin Stromsness. 2001. *Membership and democracy*. V *Social Capital and Participation in Everyday Life*, ur. Paul Dekker in Eric M. Uslaner, 134 – 147. London, New York: Routledge.
- 63) Senica, Katja. 2010. *Stili vodenja in organizacijska kultura*. *Gib letnik* 19, 11-12/2010. Dostopno prek: http://www.gorenjegroup.com/si/filelib/gorenje_group/corporate/professional_contrituions/2011/senica-mag.pdf (6. julij 2011).
- 64) Shiba, Shoji in David Walden. 2006. *Breakthrough Management: Principles, Skills and Patterns for Transformational Leadership*. New Delhi: Confederation of Indian Industry.

- 65) Smith, A. Brian. 1999. *Validating Online Research: Comparing Data from Telephone and Web-based Surveys*. Prispèvek na ARF's Week of Workshops, Online Research Workshop, New York City, oktober 1999.
- 66) Sobrero, Maurizio in Stephan Schrader. 1998. *Structuring Inter-firm Relations: A Meta-analytic Approach*. *Organization Studies*, 19(1998), 4, str. 585 – 615.
- 67) Sztompka, Piotr. 1999. *A Sociological Theory*. Cambridge: University Press.
- 68) Škerlavaj, Miha. 2009. Uporabite socialni kapital vaše organizacije. *Združenje manager 10/2009*. Dostopno prek: http://www.zdruzenje-manager.si/storage/5187/13_Uporabite-socialni_kapital_vase_organizacije.pdf (3. september 2010).
- 69) Tönnies, Ferdinand. 1999. *Skupnost in družba*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 70) Uslaner, M. Eric. 2000. The moral foundations of trust. Neobjavljen rokopis. Maryland: College park.
- 71) Van Deth, W. Jan, ur. 2002. *Social capital and European democracy*. New York: Routledge.
- 72) Van Deth, W. Jan in Sonja Zmerli. 2010. *Introduction: Civicness, Equality, and Democracy - A "Dark Side" of Social Capital?* *American Behavioral Scientist* 2010 53: 631. Dostopno prek: <http://abs.sagepub.com/content/53/5/631>.
- 73) Williams, A. Gary in Robert B. Miller. 2002. *Change the way you persuade*. *Harvard Business Review*, 80, 65 – 73.
- 74) Wintrobe, Ronald. 2000. *Notes on Economics of Social Interactions*. IV. Mednarodna konferenca Institucije v tranziciji. Portorož: ZMAR, str. 1 – 41.
- 75) Woolcock, Michael. 2001. *The place of social capital in Understanding Social and Economic Outcomes*. *ISUMA Canadian Journal of Policy Research* 2 (1) 10 – 11. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/dataoecd/5/13/1824913.pdf> (23. maj 2011).
- 76) Yamagishi, Toshio in Midori Yamagishi. 1994. *Trust and commitment in the United States and Japan*, *Motivation and Emotion* 18: 129 – 166.
- 77) Yukl, Gary, Angela Gordon in Tom Taber. 2002. A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior: Integrating a Half Century of Behavior Research. V *Journal of leadership & organizational studies*. Leto:2002 Letnik:9, Št.1, str. 15 – 32. dostopno prek: <http://sfx.uni-lj.si.nukweb.nuk.uni-lj.si/sfxlcl3> (12. september 2011).
- 78) Zemljič, Barbara. 2003. *Faktorska in diskriminantna analiza*. Seminarska naloga pri predmetu Multivariatna analiza. Ljubljana: Univerza v Ljubljani.

Priloga A: ANKETNI VPRAŠALNIK

SOCIALNI KAPITAL IN VODENJE V JAVNEM ZAVODU RTV

Vpliv načina vodenja na socialni kapital.

Spoštovane sodelavke in sodelavci.

Moje ime je Robert Cmiljanič in končujem podiplomski (magistrski) študij na Fakulteti za družbene vede, smer sociologija, zato vas prosim za sodelovanje v raziskavi, s katero želim ugotoviti, kako ocenjujete svoje delo ter medsebojne odnose s kolegi in neposrednim vodjem. Namen raziskave je ugotoviti, kako način vodenja zaposlenih vpliva na socialni kapital v javnem zavodu, s ciljem izboljšanja organizacijske klime.

Sodelovanje v raziskavi je prostovoljno, vzelo vam bo približno 10 minut. Kot nosilec raziskave jamčim anonimnost anketiranih in zaupnost zbranih podatkov. Podatki v anketi bodo statistično obdelani in predstavljeni v obliki povprečnih odgovorov.

Prosim vas, da vsa vprašanja skrbno preberete, jih izpolnite ter na njih iskreno odgovorite. Samo tako bodo lahko dobljeni rezultati tudi koristno uporabljeni. Če na katerega od vprašanj ne želite odgovoriti ali ne veste odgovora, vas prosim, da izberete odgovor "ne vem" ali "brez odgovora". V primeru nejasnosti me lahko pokličete na mojo interno tel. številko 2907.

Za vaše sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Prvi sklop vprašanj - DEMOGRAFIJA

V1. Zanima nas, kako dolgo ste že zaposleni (redno in/ali honorarno) v javnem zavodu? Izberite eno od ponujenih možnosti.

- manj kot 5 let
- med 6 in 20 let
- med 21 in 30 let
- več kot 30 let
- brez odgovora

V2. Vaša starost je? Izberite eno od ponujenih možnosti.

- manj kot 28 let
- med 29 in 40 let
- med 41 in 52 let
- nad 53 let
- brez odgovora

V3. Katero stopnjo izobrazbe ste dosegli? Izberite eno od ponujenih možnosti.

- osnovna šola ali dokončana 2. oz. 3. letna srednja šola

- dokončana 4 letna srednja šola
- dokončana višja šola
- dokončana visoka šola oz. fakulteta
- magisterij oz. doktorat
- brez odgovora

V4. Z naslednjim vprašanjem ugotavljamo višino socialnega kapitala po enotah, zato vas prosimo, da iz spustnega menija izberete vašo PPE (programsko-produkcijsko enoto) ali OE (organizacijsko enoto), nato izberite izmed ponujenih odgovorov še uredništvo oz. službo, v kateri delate. Če ne želite odgovoriti na to vprašanje, izberite brez odgovora.

- TV SLO
- RA SLO
- SD (skupne dejavnosti)
- OZ (oddajniki in zveze)
- RC KP (Regionalni RTV center Koper Capodistria)
- RC MB (Regionalni RTV center Maribor)
- MMC (Multimedijski center) in/ali ZKP (Založniška dejavnost)
- brez odgovora

V4_1. Izbrali ste TV SLO - Izberite uredništvo oziroma službo, v kateri delate.

- UPE kulturni in umetniški program
- UPE informativni program
- UPE razvedrilni program
- UPE športni program
- UPE poseben nacionalni program – parlamentarni
- TV ateljeji
- Predvajanje programa
- OE TV produkcija
- Vizualno oblikovanje in promocija TV programov

V4_2. Izbrali ste RA SLO - Izberite uredništvo oziroma službo, v kateri delate.

- UPE uredništvo 1. programa
- UPE uredništvo 2. programa
- UPE uredništvo 3. programa
- UPE uredništvo infor. in razved. – eksperiment. programa
- Izvedba radijskih programov
- OE RA produkcija

- OE glasbena produkcija in programi

V4_3. Izbrali ste SD - Izberite službo oz. področje, kjer delate.

- Vodstvo JZ RTV Slovenija
- Poslovno in splošno področje
- Organizacija, kadri in izobraževanje
- Ekonomika poslovanja
- Področje za trženje in odnose
- Tehnika, investicije, inženiring
- Mednarodno sodelovanje

V4_4. Izbrali ste OZ - Izberite službo oz. področje, kjer delate.

- Digitalni sistemi
- Oddajni centri
- Področni centri

V4_5. Izbrali ste RC KP - Izberite uredništvo oziroma službo, v kateri delate.

- UPE TV program za italijansko narodno skupnost
- UPE regionalni TV program
- UPE RA program za italijansko narodno skupnost
- UPE regionalni RA program
- Tehnična produkcija RC KP

V4_6. Izbrali ste RC MB - Izberite uredništvo oziroma službo, v kateri delate.

- UPE regionalni RA program
- UPE uredništvo RA programa za tujo javnost
- UPE regionalni TV program
- UPE TV program za madžarsko narodno skupnost
- UPE RA program za madžarsko narodno skupnost
- Tehnična produkcija RC MB

V4_7. Izbrali ste MMC - Izberite uredništvo oziroma službo, v kateri delate.

- UPE uredništvo multimedijskega centra
- Multimedijski center (tehnična podpora)
- Založniška dejavnost (ZKP)

Drugi sklop vprašanj - ZAUPANJE

V5. Zanima nas, kako na splošno gledate na druge ljudi. Ali menite, da večini ljudi lahko zaupamo, ali pa je treba biti z ljudmi zelo previden? Ocenite na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni, da ljudem na splošno nikakor ne moremo zaupati, 7 pa, da jim lahko popolnoma zaupamo.

1 2 3 4 5 6 7 ne vem

V6. Koliko pa zaupate svojim najožjim sodelavcem v oddelku oz. službi? Ocenite na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni, da večini sodelavcev nikakor ne moremo zaupati, 7 pa, da jim lahko popolnoma zaupamo.

1 2 3 4 5 6 7 ne vem

Tretji sklop vprašanj - ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI

V7. Ali menite, da javni zavod dovolj podpira in skrbi za svoje zaposlene? Ocenite na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo nikakor ne strinjate, 7 pa, da se popolnoma strinjate.

	1	2	3	4	5	6	7	ne vem
a) Javni zavod upošteva interese zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Javni zavod skrbi za dobro počutje zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Javni zavod je ponosen na dosežke svojih zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Javni zavod mi je pripravljen pomagati, ko to potrebujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V8. Ali menite, da ste za svoje delo ustrezno nagrajeni? Ocenite na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni, da nikakor niste ustrezno nagrajeni, 7 pa, da ste v celoti nagrajeni za svoje delo.

Ali ste ustrezno nagrajeni glede na ...

	1	2	3	4	5	6	7	ne vem
a) odgovornost, ki jo imate pri delu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) stopnjo izobrazbe in usposobljenosti?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) trud, ki ga vlagate pri delu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) stres in obremenjenost?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V9. V kolikšni meri ste zadovoljni s svojim delom oz. zaposlitvijo? Kam bi se vi uvrstili na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 7 pa, da ste zelo zadovoljni.

1 2 3 4 5 6 7 ne vem

V10. Kako močno ste motivirani za delo? Ocenite za vsako trditev posebej, na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni, da se nikakor ne strinjate s trditvijo, 7 pa, da se popolnoma strinjate.

	1	2	3	4	5	6	7	ne vem
a) Veliko delam in svoje delo poskušam opraviti dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Izvajanje dodatnih nalog mi ne predstavlja problema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Delo mi tudi osebno veliko pomeni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Rad hodim v službo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V11. Kako ocenjujete medsebojno sodelovanje v vašem oddelku/slужbi? Ocenite za vsako trditev posebej, na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni, da se nikakor ne strinjate s trditvijo, 7 pa, da se popolnoma strinjate.

	1	2	3	4	5	6	7	ne vem
a) Naš oddelek je enoten pri doseganju zastavljenih ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) V oddelku med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Oddelek mi nudi zadostne možnosti za poklicni razvoj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Pri opravljanju nalog se lahko po pomoč vedno obrnem na kolege.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Konflikte rešujemo v skupno korist.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Vodje dobro sodelujejo med seboj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V12. Kako močno se čutite povezani oz. kako močna je vaša pripadnost? Ocenite za vsako trditev posebej, na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni, da se nikakor ne čutite pripadni, 7 pa, da čutite močno pripadnost.

	1	2	3	4	5	6	7	ne vem
a) Oddelku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Javnem zavodu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Četrti sklop vprašanj - SOCIALNI STIKI

V13. Ali ste včlanjeni v katero od naslednjih prostovoljnih organizacij?

	DA	NE
a) športni klub/društvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) kulturna društva, glasbene, gledališke organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) druge hobi organizacije (fotografski klub ipd.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) politične stranke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) sindikati	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) organizacije pod okriljem cerkve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) organizacije za varstvo živali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) mirovne organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- i) organizacije za zaščito človekovih pravic
- j) dobrotelne organizacije
- k) okoljevarstvene organizacije
- l) druge organizacije in klubi

**V14. Nekateri ljudje imajo več in drugi manj stikov s kolegi pri delu. Kaj pa vi?
Kako pogosto se s sodelavci ...**

	pogosto	včasih	redko	nikoli	ne vem
a) pogovarjate o probl. v zvezi z delom oz. službo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) pogovarjate o osebnih zadevah?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) družite v prostem času?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) si pomagata pri vsakdanjih, praktičnih stvareh?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) se nanje obrnete po pomoč pri delu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) ne strinjate, ste z njimi v sporu?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

V15. Ali poznate koga v javnem zavodu, na katerega bi se lahko obrnili, da bi z njegovo pomočjo nekaj dobili, česar po normalni poti ne bi mogli dobiti?

- DA
- NE
- brez odgovora

Peti (zadnji) sklop vprašanj - VODENJE

V16. V mislih imejte svojega neposrednega vodjo in ocenite posamezno trditev na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni, da se nikakor ne strinjate s trditvijo, 7 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

Vodja ...	1	2	3	4	5	6	7	brez odg.
a) v meni zbudi ponos, da lahko sodelujem z njim/njo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) gre preko lastne koristi za dobro skupine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) ravna tako, da ga/jo spoštujem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) izžareva samozavest.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) govori o svojih najpomemb. vrednotah in prepričanjih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) poudarja pomembnost skupnega cilja oddelka/službe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) vedno premisli o moral. in etič. posledicah svojih odloč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) poudarja pomemb. občutka skupn. poslanstva RTV-ja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) govori optimistično o prihodnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) z navdušenjem govori o tem, kaj je treba doseči.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
k) ima prepričljivo vizijo prihodnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- | | | | | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| l) izraža zaupanje, da bodo cilji doseženi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| m) ponovno preuči ustr. različnih možnosti preden ukrepa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| n) pri reševanju problemov spodbuja k iskanju rešitev. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| o) me spodbuja, da gledam na prob. z različ. zornih kotov. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| p) predlaga nov pogled na izvajanje delovne naloge. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| r) si vzame čas za svetovanje in poučevanje (coaching). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| s) me obravnava kot posameznika in ne le kot enega izmed zaposlenih v oddelku/sluzbi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| t) upošteva, da imajo posamezniki različne potrebe, sposobnosti in želje. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| u) ve, kje sem dober in mi pomaga pri razvijanju mojih prednosti in razvojnega potenciala. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

V17. "Nadaljevanje prejšnjega 16. vprašanja" V mislih imejte svojega neposrednega vodjo in ocenite posamezno trditev na lestvici od 1 do 7, kjer 1 pomeni, da se nikakor ne strinjate s trditvijo, 7 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

Vodja ...

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | brez
odg. |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| a) mi nudi podporo v zameno za moj trud. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| b) podrobno razloži, kdo je odgovoren za doseganje ciljev. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| c) jasno pove, kaj lahko nekdo pričakuje za dosežene cilje. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| d) izraža zadovoljstvo, ko dosežem pričakovano. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| e) je osredotočen/a na nepravilnosti, napake, izjeme in odstopanja od standardov. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| f) vso svojo pozornost usmeri v ukvarjanje z napakami, pritožbami in neuspehi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| g) spremlja in beleži vse napake. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| h) me opozarja na napake pri doseganju standardov. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| i) ne ukrepa, dokler problemi ne postanejo resni. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| j) počaka, da se stvari zapletejo, preden ukrepa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| k) se drži načela: »Ne popravljam, če ni pokvarjeno.« | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| l) počaka, da probl. postanejo kronični, preden ukrepa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| m) se izogiba reševanju pomembnih zadev, problemov. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| n) ni dosegljiv/a, ko ga/jo potrebuješ. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| o) se izogiba sprejemanju odločitev. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| p) odlaša z odgovori na nujna vprašanja. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Prišli ste do konca ankete.
Za vašo udeležbo se vam še enkrat zahvaljujem.

Priloga B: VPRAŠALNIK ZA STRUKTURIRANI OSEBNI INTERVJU

SOCIALNI KAPITAL IN VODENJE V JAVNEM ZAVODU RTV

Vpliv načina vodenja na socialni kapital

Moje ime je Robert Cmiljanič in končujem magistrski študij na Fakulteti za družbene vede, smer sociologija. Za intervju sem vas zaprosil z namenom, da podatkom iz anketne raziskave dodam višjo interpretativno raven in tako sprejemem ali ovržem hipoteze, ki sem jih postavil. Raziskujem namreč kako vpliva vodenje na višino socialnega kapitala v posameznem oddelku.

Najprej vas moram seznaniti, da bodo morda nekatera vprašanja bolj osebna, vendar lahko kadarkoli odklonite odgovor na katerokoli vprašanje.

- Intervjuvanec:
- Datum opravljanja intervjuja:
- Začetek ob: konec ob:
- Prostor:
- Morebitni disonantni dejavniki:

STRUKTURIRANI OSEBNI INTERVJU

V1. Vaša starost je?

V2. Kakšna je vaša stopnja izobrazbe?

V3. Zanima me, kako dolgo ste že zaposleni v javnem zavodu?

V4. Kako dolgo opravljate funkcijo vodje na tem delovnem mestu?

V5. Ali ste bili v preteklosti na kakšnem drugem delovnem mestu tudi v funkciji vodje?

V6. Koliko zaposlenih trenutno vodite?

V7. Zanima me, kako na splošno gledate na druge ljudi. Ali menite, da večini ljudi lahko zaupamo? Pomoč – nikakor ne / bolj malo / tako tako / še kar / jim lahko popolnoma zaupamo.

V8. Koliko pa vi zaupate svojim sodelavcem oz. podrejenim v oddelku ali službi?
Pomoč – nikakor jim ne / bolj malo / tako tako / še kar / jim lahko popolnoma zaupam.

V9. Kako ocenjujete sebe pri podpori in skrbi za svoje podrejene? Pomoč – zavedam se, da jim nudim malo podpore / podporo nudim tistemu, ki si jo s svojim delom zasluži / nudim jim vso podporo, ki mi jo dopušča funkcija vodje in še kaj zraven.

V10. Kako ocenjujete medsebojno sodelovanje v oddelku oz. službi?

V11. Ali, po vašem mnenju, nudite svojim podrejenim zadostne možnosti za poklicni razvoj?

V12. Kako sodelujete z drugimi vodji? (dobro, slabo)

V13. Ali ste včlanjeni v katero od prostovoljnih organizacij (društva, klubi, stranke, sindikati)?

V14. Ali se s podrejenimi družite v prostem času?

V15. Kako pogosto se s podrejenimi pogovarjate o problemih v zvezi z delom oz. službo?

V16. Kako pogosto se s podrejenimi pogovarjate o osebnih zadevah?

V17. Kako pogosto se s podrejenimi ne strinjate oz. ste z njimi v sporu?

V18. Ali vas, po vašem mnenju, zaposleni spoštujejo?

Če je odgovor na prejšnje vprašanje DA

V19. Ali menite, da vas spoštujejo zaradi: (možnih je več odgovorov)

- a) vašega strokovnega dela, znanja in izkušenj?
- b) vašega odnosa do dela samega in do podrejenih?
- c) zaradi položaja vodje?
- d) drugo, navedite kaj:

Če je odgovor na prejšnje vprašanje NE

V20. Ali menite, da vas ne spoštujejo zaradi: (možnih je več odgovorov)

- a) pomanjkanja izkušenj na strokovnem področju?
- b) pomanjkanja izkušenj na področju vodenja zaposlenih?
- c) vašega zahtevanja in pričakovanja rezultatov dela in delovne discipline?
- d) drugo, navedite kaj:

V21. Ko se pogovarjate s podrejenimi o prihodnosti je vaše stališče bolj optimistično ali bolj pesimistično?

V22. Ali imate občutek, da vaši podrejeni poznajo cilje in vizijo vašega oddelka oz. službe?

V23. Ali vam ob vašem strokovnem delu ostane še kaj časa in energije za svetovanje in poučevanje (coaching) vaših podrejenih?

V24. Ali na zaposlene v vašem oddelku gledate bolj kot ekipo ali bolj kot posameznike?
(Ali obravnava podrejenega kot posameznika ali kot samo še enega izmed zaposlenih?)

V25. Ali ste (do sedaj) pri komu od svojih podrejenih ugotovili potencial in mu pomagali pri osebnem razvoju?

V26. Ali menite, da je prav, da se podrejene nagradi za njihov trud?

V27. Ali je vašim podrejenim jasna odgovornost za dosego ciljev?

V28. Ali vaši podrejeni vedo, kaj lahko pričakujejo ob doseženih ciljih?

V29. Ali ste mnenja, da je treba pri podrejenih biti pozoren na napake in razna odstopanja od standardov?

V30. Ali vaše podrejene opozorite na napake in ostale nepravilnosti pri delu?

V31. Ali ste mnenja, da če ni težav v delovnem procesu, ni treba nič spreminjati?

V32. Ali se vam kdaj zgodi, da ne morete takoj sprejeti odločitve oz. imate težave pri sprejemanju odločitev?

**Končala sva z intervjujem.
Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.**

Dodatne opombe in zabeležke anketarja: