

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Oset

**Vpliv vodenja na uspešnost organizacije: primer neprofitne
organizacije Zveze študentskih klubov Slovenije (Zveza ŠKIS)**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Oset

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

**Vpliv vodenja na uspešnost organizacije: primer neprofitne
organizacije Zveze študentskih klubov Slovenije (Zveza ŠKIS)**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Zahvaljujem se svojemu mentorju

izr. prof. dr. Andreju Rusu

za strokovno pomoč in nasvete.

Hvala doc. dr. Heleni Kovačič

za usmerjanje in

spodbujanje pri nastajanju dela.

Hvala, mami, ati, Tina in Simona,

da vedno zaupate mojim

odločitvam in me podpirate

pri doseganju mojih ciljev.

Hvala moji ekipi na Zvezi ŠKIS,

da sem lahko skupaj z njo

rastla, se učila in pridobila

ogromno izkušenj.

Hvala, Zveza ŠKIS,

za nepozabne spomine.

Vpliv vodenja na uspešnost organizacije: primer neprofitne organizacije Zveze študentskih klubov Slovenije (Zveza ŠKIS)

Osnova za uresničevanje vizije in poslanstva vsake neprofitne organizacije je njeno uspešno delovanje, ki se kaže v doseganju zastavljenih ciljev. Za uspešnost organizacije je potrebna uspešnost ljudi, ki v njej delujejo, ključnega pomena za uspešnost ljudi na posameznem delovnem mestu pa je njihova motivacija. Največjo vlogo pri tem procesu ima vodja, ki s svojim vodenjem vpliva na to, ali bo organizacija uspešno sledila svoji viziji in poslanstvu ali ne. Vodenje, motivacija in uspešnost so trije ključni dejavniki organizacije, ki so medsebojno povezani in vplivajo drug na drugega. V magistrski nalogi sem na primeru študentske neprofitne organizacije Zveze ŠKIS preučila, kakšne značilnosti in stil vodenja vplivajo na uspešnost organizacije in motivacijo aktivistov na Zvezi ter kako ta vpliva na uspešnost Zveze. Na podlagi dobljenih rezultatov sem pripravila priporočilo, kakšne značilnosti in stil vodenja so primerni za ohranjanje motivacije aktivistov in zagotavljanje uspešnosti neprofitne organizacije, kot je Zveza ŠKIS. Ugotovitve, podkrepjene z obstajajočo teoretično podlago na področju vodenja, motivacije in uspešnosti, so hkrati prispevek k literaturi učinkovitega vodenja neprofitnih organizacij.

Ključne besede: vodenje, uspešnost organizacije, motivacija, neprofitna organizacija.

The impact of leadership on the organizational performance: the case of nonprofit organization Student Clubs Association of Slovenia

The basis to realize each nonprofit organization's visions and missions is the organization's success in operating, which can be seen by achieving set goals. In order to have a successful organization one needs employees that perform successfully. The key factor for that is their motivation in a working place. The quintessential role in this process belongs to the leader, who with his leadership influences whether the organization successfully follows its visions and missions or not. Leadership, motivation and success which are correlated and intertwined, are the three key factors of an organization. In my master's thesis I used a nonprofit student organization Zveza ŠKIS as an example to study which characteristics and what style of leadership affect the success of an organization. In my study I also observed the motivation of activists in Zveza ŠKIS and how it influences the success of the organization. On the basis of gathered results I prepared a recommendation; which characteristics and what leading style is suitable for maintaining the activists' motivation and ensuring the success of a nonprofit organization such as Zveza ŠKIS. The findings, reinforced by the existing theoretical basis in the fields of leadership, motivation and success, are an addition to literature regarding the successful leading of nonprofit organizations at the same time.

Key words: leadership, organizational performance, motivation, nonprofit organization.

KAZALO

1 UVOD	9
1.1 Hipoteze	10
1.2 (Neprofitna) organizacija	11
1.3 Odnos med organizacijo in zaposlenimi	12
2 VODENJE.....	13
2.1 TEORIJE VODENJA	14
2.1.1 Karizmatično vodenje	14
2.1.2 Transformacijsko vodenje.....	15
2.1.3 Transakcijsko vodenje	17
2.2 VODENJE V NEPROFITNEM SEKTORJU.....	18
3 MOTIVACIJA	20
3.1 Notranja in zunanja motivacija	21
3.2 Teorije motivacije	22
3.3 Vsebinske teorije motivacije.....	22
3.4 Procesne teorije motivacije	25
4 USPEŠNOST ORGANIZACIJE	30
5 ZVEZA ŠTUDENTSKIH KLUBOV SLOVENIJE (Zveza ŠKIS)	34
5.1 Poslanstvo, vizija in vrednote	35
5.2 Namen, cilji in naloge	36
5.3 Struktura.....	37
6 METODOLOGIJA	40
6.1 Meta-analiza.....	40
6.2 Metode raziskovanja	41
6.3 Hipoteze	42
6.4 Opis spremenljivk	43
6.5 Zanesljivost merskega instrumenta (anketnega vprašalnika)	44
6.6 Opis vzorca raziskave	44
7 REZULTATI.....	47

7.1 Opisne statistike	47
7.2 Redukcijska (faktorska) analiza	55
7.3 Preverjanje hipotez.....	58
8 UGOTOVITVE IN ZAKLJUČEK	64
9 LITERATURA	67
PRILOGA A Anketni vprašalnik.....	71
PRILOGA B – SPSS analiza	75

KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Opis spremenljivk	43
Tabela 6.2: Opisne statistike spremenljivke starosti.....	45
Tabela 6.3: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "zadovoljevanje osebnih potreb"	48
Tabela 6.4: Opisne statistike spremenljivk sklopa "zadovoljevanje osebnih potreb" ..	48
Tabela 6.5: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "identificiranje s cilji organizacije"	49
Tabela 6.6: Opisne statistike spremenljivk sklopa "identificiranje s cilji organizacije"	49
Tabela 6.7: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "občutek cenjenosti lastnega dela"	50
Tabela 6.8: Opisne statistike spremenljivk sklopa "občutek cenjenosti lastnega dela"	50
Tabela 6.9: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje"	51
Tabela 6.10: Opisne statistike spremenljivk sklopa "občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje"	51
Tabela 6.11: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "upoštevanje mnenj in predlogov"	52
Tabela 6.12: Opisne statistike spremenljivk "upoštevanje mnenj in predlogov"	52
Tabela 6.13: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami"	53

Tabela 6.14: Opisne statistike spremenljivk sklopa "seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami"	53
Tabela 6.15: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah, ki se nanašajo na uspešnost in motivacijo	54
Tabela 6.16: Opisne statistike spremenljivk, ki se nanašajo na uspešnost in motivacijo	54
Tabela 6.17: Rotirana komponentna matrika (pravokotna rotacija)	55
Tabela 6.18: Tabela Cronbachovega α za nove spremenljivke	56
Tabela 6.19: Opisne statistike novih spremenljivk	58
Tabela 6.20: Povzetek linearnega regresijskega modela: zadovoljevanje osebnih potreb -> uspešnost opravljanja nalog	59
Tabela 6.21: Linearni regresijski model: zadovoljevanje osebnih potreb -> uspešnost opravljanja nalog.....	59
Tabela 6.22: Povzetek linearnega regresijskega modela: identificiranje s cilji organizacije -> uspešnost organizacije	60
Tabela 6.23: Linearni regresijski model: identificiranje s cilji organizacije -> uspešnost organizacije	60
Tabela 6.24: Povzetek linearnega regresijskega modela: občutek cenjenosti lastnega dela -> motivacija za delo	61
Tabela 6.25: Linearni regresijski model: občutek cenjenosti lastnega dela -> motivacija za delo	61
Tabela 6.26: Povzetek linearnega regresijskega modela: občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje -> motivacija za delo.....	61
Tabela 6.27: Linearni regresijski model: občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje -> motivacija za delo	62
Tabela 6.28: Povzetek linearnega regresijskega modela: upoštevanje mnenj in predlogov -> uspešnost odborov	62
Tabela 6.29: Linearni regresijski model: upoštevanje mnenj in predlogov -> uspešnost odborov	63
Tabela 6.30: Povzetek linearnega regresijskega modela: seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami -> uspešnost odborov	63
Tabela 6.31: Linearni regresijski model: seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami -> uspešnost odborov	63

KAZALO SLIK

Slika 6.1: Struktura vzorca po spolu (n = 59)	45
Slika 6.2: Struktura vzorca po starosti (n = 59)	45
Slika 6.3: Struktura vzorca po fakulteti, ki jo anketiranci obiskujejo (n = 59).....	46
Slika 6.4: Struktura vzorca po odboru/organu/ekipi delovanja na Zvezi ŠKIS (n = 59)	47

1 UVOD

Obstaja mnogo definicij in teorij vodenja, vendar so si vse toliko podobne, da lahko vodenje opredelimo kot prizadevanje vpliva in moči za vzpostavitev skladnosti (Wren v Stone in Patterson 2005, 1). Je sposobnost zaupanja in podpore med ljudmi, ki so potrebni za doseg organizacijskega cilja. Vodenja ne najdemo samo pri ljudeh na visokih položajih, ampak na vseh nivojih organizacije. Do neke mere ga lahko izvaja tudi oseba, ki uradno ni na vodilnem položaju (Dubrin 2007, 2–3).

Vodenje v kontekstu organizacije razumemo kot način vpliva, oblikovanja politike in sprejemanja odločitev. Osrednji problem vodenja je v znanju, kako in kdaj delegirati ter kako vključiti podrejene na različne ravni procesa odločanja (Katz in drugi 1980, 358–359). Strateška funkcija vodenja je povečati psihološko stanje, ki vodi k večji motivaciji. Funkcija je uspešno opravljena s sledečimi dejavniki:

1. vzbujanje potreb podrejenih, ki jih vodja lahko nadzira;
2. povečanje izplačil podrejenim za doseganje ciljev;
3. učenje in usmerjanje pri izbiri poti za lažjo doseganje ciljev;
4. pomoč pri razjasnitvi pričakovanj podrejenih;
5. zmanjšanje neprijetnih ovir;
6. povečanje možnosti osebnega zadovoljstva za uspešno delovanje (Katz in drugi 1980, 360).

Tradicionalno gledano je vodja oseba, ki z načrtovanjem, usmerjanjem in nadzorom delavcev opravi svoje delo, medtem ko danes vodje svoje vodenje vidijo kot skupno načrtovanje in proces odločanja v posvetovanju z delavci (Bass in Barret 1975, 144). Obstajajo štirje načini, s katerimi lahko poskusimo doseči cilj, da bodo delavci odgovorni, motivirani in uspešni: previdna postavitve delovnega mesta, visoki standardi uspešnosti, zagotovitev dostopa do informacij, ki jih delavci potrebujejo, in možnost sodelovanja, ki delavcem pokaže vizijo vodenja. Potreben je sistematičen, resen in kontinuiran trud, da postavimo ljudi na pravo mesto (Drucker 1995, 298). Vodenje, motivacija in uspešnost so medsebojno povezani ključni dejavniki organizacije. Če eden izmed teh dejavnikov ni usmerjen v doseganje tistega, ki je od njega odvisen (primer: če vodenje ni usmerjeno v motivacijo zaposlenih), organizacija ne more doseči svojih ciljev in posledično ni zagotovljena njena uspešnost. Težava

zagotavljanja uspešnosti organizacije torej nastane ob pomanjkanju motivacije zaposlenih, oboje pa je odvisno od vodje in njegovega stila vodenja.

V magistrski nalogi sem na primeru neprofitne organizacije Zveze študentskih klubov Slovenije (v nadaljevanju: Zveza ŠKIS) preučila, ali vodenje vpliva na uspešnost organizacije in motivacijo aktivistov na Zvezi ŠKIS ter ali in kako slednja vpliva na njeno uspešnost. Zvezo ŠKIS kot primer neprofitne organizacije sem izbrala, ker v njej delujem že šest let, zadnji dve leti kot predsednica in tako tudi vodja organizacije, zato me zanima, kako vodenje vpliva na motivacijo aktivistov in posledično njihovo uspešnost ter s kakšnim načinom vodenja to izboljšati. Na podlagi dobljenih rezultatov sem pripravila usmeritve in priporočilo, kakšne značilnosti in stil vodenja so primerni za ohranjanje motivacije aktivistov in zagotavljanje uspešnosti neprofitne organizacije, kot je Zveza ŠKIS. Ugotovitve in rezultati raziskave, podkrepljeni s teoretično podlago na področju vodenja, motivacije in uspešnosti, so hkrati prispevek oziroma doprinos k literaturi učinkovitega vodenja neprofitnih organizacij.

1.1 Hipoteze

1. Aktivist, ki pri svojem delu zadovolji svoje osebne potrebe, je uspešnejši pri opravljanju delovnih nalog.
2. Uspešnost organizacije je odvisna od identifikacije ciljev aktivistov s cilji organizacije.
3. Aktivist, ki meni, da vodja odbora ceni njegovo delo, je bolj motiviran pri svojem delu.
4. Aktivist, ki ima občutek, da mu vodja odbora zaupa in verjame v njegove sposobnosti, je bolj motiviran pri svojem delu.
5. Uspešnost odborov je odvisna od upoštevanja predlogov in mnenj članov posameznih odborov s strani vodij odborov.

6. Uspešnost odborov je odvisna od seznanjenosti aktivistov in vodij odborov s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami s strani vodij odborov.

1.2 (Neprofitna) organizacija

Organizacije obstajajo z različnimi nameni. Vse morajo dosegati cilje, zagotavljati uspešnost in zadovoljstvo svojih članov. Organizacijo lahko opišemo kot skupino različnih vlog, razporejenih v strukturi, ki predstavlja okvir, znotraj katerega organizacija izvaja dejavnosti za doseg svojih ciljev (Palmer 1998, 16).

Neprofitne organizacije so pionirji v motivaciji in produktivnosti delavcev, o čemer profitne organizacije zgolj govorijo, osnova učinkovitosti nepridobitnih prizadevanj pa je predanost upravljanju organizacije. Neprofitne organizacije praviloma porabijo denar bolj namensko kot profitne, saj ga je težko dobiti in zbrati, zato morajo imeti nenehno skrb. Prav tako svoje strategije ne gradijo na denarju in ta ni osrednjega pomena v njihovih načrtih, medtem ko pri vodstvu v profitnih podjetjih je. Središče načrtov neprofitne organizacije je uresničevanje njenega poslanstva in usmerjenost v cilje z jasnimi posledicami za delo, ki ga opravlja (Drucker 2004, 144–145).

Neprofitne organizacije obstajajo zaradi svojega poslanstva, skozi katerega ustvarjajo spremembe pri posamezniku in v družbi. Prva naloga vodje takšne organizacije je zagotovitev, da so vsi, ki delujejo v organizaciji, seznanjeni z njenim poslanstvom (Drucker 2005, 45). Tudi uspešnost neprofitne organizacije mora biti vnaprej načrtovana in se začne s poslanstvom, ki opredeljuje želene rezultate organizacije (Drucker 2005, 109).

Neprofitne organizacije se morajo samo odločiti, kaj bo njihova dejavnost, kako jo bodo opredelile in izvajale. Prepoznavne so po:

- dvoumnosti svojih meril uspešnosti in kompleksnosti vrednot, vezanih na njihovo upravljanje;
- pravnih in finančnih omejitvah, po katerih delujejo;
- pridobljenih finančnih virih za svoje preživetje;
- osebah, ki jih zaposlujejo;

- organizacijski strukturi (O'Neill in Young 1988, 3).

Po slovenski pravni ureditvi deluje Zveza študentskih klubov Slovenije, katere organizacijska struktura, vizija, poslanstvo, vrednote bodo predstavljeni kasneje, kot nevladna in neprofitna organizacija po Zakonu o društvih.

Društvo je samostojno in nepridobitno združenje, ki ga ustanoviteljice oziroma ustanovitelji (v nadaljnjem besedilu: ustanovitelji), skladno s tem zakonom, ustanovijo zaradi uresničevanja skupnih interesov. Društvo si samo določi namen in cilje, dejavnost oziroma naloge ter način delovanja, odločitve o upravljanju društva pa neposredno ali posredno sprejemajo članice oziroma člani društva (v nadaljnjem besedilu: člani društva). Namen ustanovitve in delovanja društva ni pridobivanje dobička. Presežke prihodkov nad odhodki iz vseh dejavnosti in drugih virov društvo trajno namenja za uresničevanje svojega namena in ciljev in jih ne deli med člane (Zakon o društvih, 1. čl.).

1.3 Odnos med organizacijo in zaposlenimi

Posamezna zaposlena oseba in organizacija sta v razmerju in sodelujeta, ker imata medsebojna pričakovanja v zameno za sodelovanje. Tako zaposlena oseba kot organizacija predstavljata svoj sistem z določenimi potrebami. Ta dva sistema stopita v skupen odnos sodelovanja le, če imata možnost izpolnjevanja svojih potreb. Organizacija zaposli posameznika, ker so njegove storitve bistvene za dosego njenih ciljev. Podobno posameznik prispeva k delovanju s svojimi storitvami takrat, ko to vodi v izpolnjevanje njegovih osebnih potreb. Osnova vzajemnega odnosa je psihološki vidik, ki je lahko definiran kot medsebojna pričakovanja med posameznikom in organizacijo, ki jih artikulira vodja. Definicija tega odnosa je psihološka, ker je marsikaj pogosto nenapisano ali neizrečeno. Nekateri razlogi za to so:

1. tako organizacija kot posameznik nimata popolnoma razčiščeno, kaj so njuna pričakovanja in kako želita, da so izpolnjena;
2. zaposleni in zastopnik organizacije se morda ne zavedata svojih pričakovanj;
3. nekatera pričakovanja so dojeta kot naravna in osnovna, zato se jih jemlje za samoumevna in ostanejo izvzeta;
4. kulturne norme lahko zavirajo verbalno komunikacijo (Thomas 1990, 31–32).

Zgodnji pionirji preučevanja osebnosti, motivacije, ravni aspiracije in karierne psihologije so raziskali, da motivacija in vrednote igrajo pomembno vlogo pri postavljanju ciljev, iskanju in izbiri zaposlitve ter zmogljivosti, poleg tega pa je motivacija povezana z delovno uspešnostjo, produktivnostjo in dosego ciljev (Locke in ostali v Brady 2008, 1). Delovni motivi so pomembni dejavniki za posameznikova dejanja in vrednote so podlaga za njegove kognitivne izbire (McClelland v Brady 2008, 1). Delovna motivacija in vrednote prispevajo k izbiri procesa dela (Vroom v Brady 2008, 1). Medtem ko so motivi videti hierarhični, spremenljivi in pridobljeni, so človekove vrednote stabilne in trajne, izražajo človekove potrebe, zagotavljajo smernice za sprejemanje odločitev in pomagajo pri naši izbiri odločitev (Rocheach v Brady 2008, 1).

2 VODENJE

Vodenje je proces vplivanja na druge o razumevanju in strinjanju, kaj mora biti narejeno in kako je mogoče nekaj narediti učinkovito, ter proces olajšanja individualnega in kolektivnega napora za doseganje skupnih ciljev in pripravljenost na nove izzive (Yukl 2002, 7).

Raziskovalci običajno opredeljujejo vodenje glede na svojo individualno perspektivo in pojave, ki so zanimivi in v njihovem interesu. Vodenje je v večini definicij opredeljeno glede na lastnosti, vedenje, vpliv, vzorce interakcije, vloge odnosov in dejavnosti položaja. Večina definicij vodenja odraža predpostavko, da gre za proces, v katerem se namerno izvaja vpliv ene osebe na druge ljudi pri usmerjanju, strukturi, pospeševanju dejavnosti in odnosih v organizaciji. Hkrati se definicije razlikujejo v mnogih pogledih glede na to, kdo izvaja vpliv, namen vpliva, način izvajanja vpliva in rezultat vpliva (Yukl 2002, 2).

Vodenje kot koncept prežema teorijo in prakso upravljanja. Zadeva osebnost kot določeno vedenje, stvar naključja, moč v razmerju, žarišče skupinskih procesov in kombinacijo teh spremenljivk. Večina definicij vodenja odraža predpostavko, da gre za proces, v katerem posameznik v organizacijskem kontekstu vpliva na delovanje drugih (Bratton 2011, 360). Kljub množici različnih načinov opredelitve vodenja so osrednjega pomena sledeče komponente:

1. vodenje je proces;
2. vodenje vključuje vpliv;
3. vodenje se pojavlja v skupinah;
4. vodenje vključuje skupne cilje (Northouse 2016, 6).

2.1 TEORIJE VODENJA

Na področju vodenja obstaja veliko literature o tem, kaj bi vodje morali delati in kaj vodje dejansko delajo. Nekdanje študije vključujejo **teorije za vodje**, medtem ko sedanje vključujejo **teorije vodenja**. Teorije za vodje so primarno normativne, usmerjene v zagotavljanje izboljšanja učinkovitosti vodenja. Teorije vodenja, na drugi strani, so primarno analitične, usmerjene v boljše razumevanje procesov vodenja in razlago, zakaj se spreminjajo skozi čas in prostor (Bratton 2011, 362).

2.1.1 Karizmatično vodenje

Pomemben element karizmatičnega vodenja so atributi in želeni rezultati, ki jih vodjem pripisujejo člani skupine. Če člani skupine zaznajo, da ima vodja določene karakteristike, kot je na primer vizionarstvo, bo vodja zaznan kot karizmatičen, kar prinese vedenjske rezultate, kot so zavezanost vodji in visoko uspešnost. Karizma velja za ključno sestavino razmerja med vodjo in člani skupine, v katerem ima vodja izjemen dar za inspiracijo (Dubrin 2007, 69).

Karizmatičen vodja si v primerjavi z nekarizmatičnim bolj prizadeva in ceni medsebojno povezanost, skozi katero daje vtis, da je vreden zaupanja, kredibilen, moralen, inovativen, cenjen in zmogljiv. Njegova karizmatična podoba je odvisna od vzdrževanja te medsebojne povezanosti. Uporablja trdno strategijo ponazarjanja in promocije za zagotavljanje in ohranjanje želene predstave o sebi, viziji in organizaciji. Resnično karizmatičen vodja bo trdo delal, da bo ustvaril pozitivno vizijo za člane skupine. Takšen način vodenja je možen pod določenimi pogoji. Člani skupine morajo deliti prepričanje vodje, mu biti naklonjeni, ga brezpogojno sprejemati, poslušati, biti čustveno vpleteni v njegovo poslanstvo in zastavljene cilje ter imeti močno željo, da se z njim poistovetijo (Dubrin 2007, 69–70).

Karizma je prav tako pomembna za transformacijsko vodenje, zato mnogo značilnosti karizmatičnega vodenja velja tudi za transformacijsko, ki prinaša pozitivne in večje spremembe v organizaciji. Vendar karizmatičen vodja ni nujno transformacijski, saj kljub temu da daje članom skupine navdih, ne prinese nujno večjih organizacijskih sprememb. Mnogo značilnosti karizmatičnega vodje na splošno velja za vse stile vodenja (Dubrin 2007, 72).

2.1.2 Transformacijsko vodenje

Transformacijsko vodenje se za razliko od karizmatičnega osredotoča na to, kaj vodja doseže, in ne na njegove osebne značilnosti in odnos s člani skupine. Kot že omenjeno, transformacijsko vodenje prinese večje, pozitivne spremembe tako, da člani skupine delujejo skozi osebne interese, za dobro skupine, organizacije ali družbe. Bistvo je razvoj in preoblikovanje ljudi (Dubrin 2007, 83–84).

V poznih 70. so teoretične raziskave vodenja presegle poudarjanje različnih vrst situacijskega nadzora kot načina za postopno izboljšanje organizacijske uspešnosti (Behling in drugi v Stone in Patterson 2005, 6). Raziskave so pokazale, da se je mnogo vodij usmerilo na teorijo transakcijskega vodenja, najbolj razširjeno metodo vodenja, ki jo še danes opazimo v organizacijah (Avolio in drugi v Stone in Patterson 2005, 6). Transakcijsko vodenje se izvaja s posebnimi spodbudami in motivacijo izmenjave ene stvari za drugo (Bass v Stone in Patterson 2005, 6).

Večina teorij transformacijskega vodenja je osnovana na idejah Jamesa McGregorja Burnsa, večino empiričnih raziskav o tej teoriji pa je oblikoval Bernard M. Bass. Bistvo teorije je razlikovanje med transformacijskim in transakcijskim vodenjem. Ti dve vrsti vodenja sta opredeljeni v smislu komponent vedenja, vpliva in učinka vodje na zaposlene (Yukl 2002, 253).

Transformacijsko vodenje je proces spreminjanja in preoblikovanja ljudi. Ukvarja se s čustvi, vrednotami, etiko, standardi in dolgoročnimi cilji. Vključuje ocenjevanje motivov in zadovoljevanje potreb. Gre za izjemno obliko vpliva, zaradi katerega zaposleni dosežejo več, kot se od njih pričakuje. Je proces, ki pogosto vključuje karizmatično in vizionarsko vodenje. Transformacijsko vodenje se lahko uporablja za

opisovanje širokega spektra vodenja, od zelo specifičnega poskusa vpliva zaposlenih na en ravni do širokega poskusa vpliva na celotno organizacijo ali celo celotno kulturo (Northouse 2016, 162).

Pri transformacijskem vodenju zaposleni čutijo zaupanje, občudovanje, pripadnost, spoštovanje s strani vodje in motivacijo, da naredijo več, kot je prvotno pričakovano. Bernard Bass pravi, da vodje preoblikujejo in motivirajo zaposlene tako, da:

1. jim dajo zavedanje pomembnosti rezultatov zadolžitev in nalog;
2. jih prepričajo, da presežejo svoj lastni interes za dobro organizacije ali skupine;
3. aktivirajo njihove potrebe na višji ravni (Yukl 2002, 253).

Transformacijsko vodenje vključuje motivacijo zaposlenih za izpolnjevanje poslanstva in doseganja ciljev organizacije. Transformacijski vodja navdihuje zaposlene, da za dobro organizacije postavijo na stran osebne interese in zaupajo v svoje sposobnosti za doseganje ciljev (Anheier 2010, 163). Zaupanje med vodjo in zaposlenimi je temelj transformacijskega vodenja, saj ustvarja moralno podlago za učinkovito vodstvo, ki prinaša donosno in uspešno organizacijo (Ford v Stone in Patterson 2005, 10).

Transformacijski vodja je karizmatičen. Ključna osebnostna dejavnika, ki povečujeta njegovo karizmo, sta prijetnost in odprtost, njuna kombinacija pa prispeva k izboljšanju medosebnih odnosov. Karizmatičen, transformacijski vodja s komuniciranjem vizije posreduje sklop vrednosti, ki usmerjajo in motivirajo zaposlene. Čeprav ga pogosto skrbi preživetje organizacije, spodbuja osebni razvoj članov skupine, s čimer se veča tudi uspešnost organizacije. S pozitivno povratno informacijo in prepoznavanjem individualnih dosežkov je podpora organizaciji in članom skupine. Z vključevanjem članov v proces odločanja skrbi za krepitev njihove vloge. Inovativno razmišljanje oziroma spodbujanje članov skupine k inovativnemu razmišljanju in dajanje zahtevnih nalog pomaga vodji pri doseganju ciljev (Dubrin 2007, 86–87). Transformacijsko vodenje vpliva na delovanje posameznikov, ker vodje vzpostavijo jasne in zahtevne cilje glede na postavljeno nalogo in tako motivirajo posameznike, ki močno verjamejo v poslanstvo uspešnega delovanja (Bass

in Riggio v Caillier 2014, 231). Ta ugotovitev je skladna z motivacijsko teorijo postavljanja ciljev (Locke in Latham v Caillier 2014, 231).

2.1.3 Transakcijsko vodenje

Nasprotno, transakcijsko vodenje vključuje proces izmenjave, katerega rezultat je lahko skladnost z vodjevo zahtevo, vendar ni nujno, da bo ta proces ustvaril navdušenje in predanost ciljem naloge. Bass meni, da sta transformacijsko in transakcijsko vodenje različni, vendar ni nujno, da se medsebojno izključujeta. Transformacijsko vodenje bolj poveča motivacijo in uspešnost zaposlenih kot transakcijsko, vendar učinkoviti vodje uporabljajo kombinacijo obeh vrst vodenja (Yukl 253–254).

Pri transakcijskem vodenju gre za vzdrževanje ravnovesja med poslanstvom in cilji organizacije ter motivacijo in interesi zaposlenih za doseganje zastavljenih ciljev (Anheier 2010, 163). Transakcijski vodja se zaveda potreb zaposlenih, zato je proces izmenjave obljubljenih nagrad, ugodnosti zaposlenih in skladnosti z vodjevim zahtevami usmerjen v zadovoljevanje potreb. Tako imata vodja in zaposleni korist tega procesa (Daft v Stone in Patterson 2005, 9). Vodja se osredotoča na to, da zaposleni opravijo naloge, potrebne za doseg želenih ciljev organizacije. Pri tem vodja zagotovi pot za doseg cilja, ki je jasno razumljena, odstrani možne ovire na tej poti in motivira zaposlene za doseg vnaprej določenih ciljev. Vodja in zaposleni se dogovorita, kaj bo slednji prejel za doseg ciljev in uspešnosti (House v Boehnke 2003, 5–6).

Medtem ko lahko transakcijsko vodenje opišemo kot niz izmenjav in dogovorov med vodjo in zaposlenimi, transformacijsko vodenje presega izmenjavo spodbud za želeno zmogljivost z razvojem, intelektualno spodbudo in navdihom zaposlenih, da presežejo svoje lastne interese za skupne višje cilje (Boehnke in drugi 2003, 5). Transformacijski vodja obravnava zaposlene kot posameznike z lastnimi potrebami in zmožnostmi ter jih usmerja v osredotočanje pozornosti na izboljšanje svojih sposobnosti. Obratno, transakcijski vodja določa, da so nagrade pogojene z dosežki, in zaposlene razvršča glede na njihovo uspešnost (Hamstra in drugi 2014, 415).

Za ocenjevanje vodenja je najbolj poznan in uporabljen Bassov multifaktorski koncept oziroma model transformacijskega in transakcijskega vodenja, ki je bil prvotno sestavljen iz sedmih dejavnikov: karizme, inspiracije, intelektualne stimulacije, individualne obravnave, pogojne nagrade, upravljanja z izjemo in »laissez-faire« vodenja (vodenje brez avtoritete). Kasneje je Bass ugotovil, da čeprav sta karizmatično in inspiracijsko vodenje edinstvena konstrukta, se empirično pogosto nista razlikovala, zato ju je združil in zmanjšal svoj multifaktorski model na šest dejavnikov (Bass in drugi v Avolio in drugi 1999, 441). Bassov Vprašalnik multifaktorskega vodenja (Multifactor Leadership Questionnaire) je v magistrski nalogi bil izhodišče za pripravo anketnega vprašalnika oziroma trditev, vezanih na vodenje.

2.2 VODENJE V NEPROFITNEM SEKTORJU

Prostovoljne, dobrodelne in neprofitne organizacije pri svojem delovanju poudarjajo vizijo, vrednote in poslanstvo, ki se razlikujejo od tistih v zasebnem in javnem sektorju. Posledično to pomeni potrebo po različnih vodjevitih lastnostih in kompetencah. Profitne organizacije merijo uspeh s finančnega vidika glede na dobiček in vrednost delnic. Dobrodelne in neprofitne organizacije dajo večji poudarek drugim merilom uspeha, ki so povezana s poslanstvom in namenom organizacije ter kakovostjo in učinkovitostjo storitev, ki jih izvajajo (Gill 2013, 55). Zgodnje teorije pojasnjujejo obstoj neprofitnih organizacij s posamezniki, ki so motivirani zaradi poslanstva in narave dela, ki ga ponuja organizacija, in ne želje po finančni nagradi. Dodatne raziskave so pokazale, da se vodje odločijo za vodenje neprofitnih organizacij na podlagi osebnih ciljev, ki so blizu poslanstvu in tipu osebnosti (Park in Word 2012, 712).

Tako v profitnem kot neprofitnem sektorju obstaja mnogo identičnih zahtev za izvajanje učinkovitosti, vendar obstajajo tudi nekatere zahteve, povezane z vodenjem, ki so še posebej pomembne za neprofitne organizacije:

- veliko zavzemanje za poslanstvo organizacije;
- razumevanje in komuniciranje edinstvene tradicije in vloge organizacije;
- zavzemanje za skupno dobro;
- grajenje organizacije, ki skrbi za ljudi in ciljno populacijo, ki ji služi;

- zagotavljanje psiholoških, in ne finančnih priznanj in nagrad (Gill 2013, 56).

Neprofitne organizacije si običajno ne morejo privoščiti visokih plač in bonusov, prav tako so mnoge premajhne za zagotavljanje pomembnih možnosti poklicnega razvoja vodij. Psihološka priznanja in nagrade so tukaj torej še pomembnejši kot v profitnih organizacijah. Te zahteve opredeljujejo vrsto vodenja, ki ga potrebujejo neprofitne organizacije – **transformacijsko vodenje**. Študije raznovrstnih neprofitnih organizacij dosledno kažejo primerljivo prednost transformacijskega vodenja pred transakcijskim, ker poudarja poslanstvo in naravo zahtev za uspeh neprofitnih organizacij (Gill 2013, 56). Transformacijski vodja bo povečal uspešnost zaposlenih, če jih bo pritegnilo poslanstvo organizacije (Caillier 2014, 231) in s postavitvijo jasnih in zahtevnih ciljev, ki bodo predstavljali izziv (Bass in Riggio v Caillier 2014, 232). Vodja mora redno govoriti s svojimi zaposlenimi o njihovih ciljih, ustvarjanju novih možnosti in spremljanju napredka. Biti mora vzornik zaposlenim na način, da sprejema odgovornost za svoja dejanja, pri čemer upošteva cilje organizacije (Bass in Packard v Fisher 2009, 362). Ta stil vodenja priznava organizacije kot sisteme in razume, da vodje ne morejo biti obravnavani neodvisno od organizacij, prav tako morajo biti zaposleni v organizaciji del procesa proučevanja in razumevanja stila vodenja (Fisher 2009, 363). Organizacijsko vodenje je več kot le odziv na krizo in izpolnjevanje osnovnih potreb. Odvisno je od posameznikovega načina opravljanja nalog in dejavnosti, ki prispevajo k splošnim ciljem organizacije. V tem kontekstu je vodenje razumljeno kot transformacijski proces, ki se osredotoča na medsebojne potrebe, želje in vrednost za doseg pozitivnih organizacijskih sprememb in rezultatov, ki presegajo pričakovanja (Boehnke in drugi 2003, 6). Na Zvezi ŠKIS delujejo aktivisti, ki so po večini študenti in vrstniki, zato je verjetno lažje opaziti in prepoznati njihove potrebe in želje ter jih nato, skladno s tem, tudi spodbujati in voditi.

Zaradi razlik med posamezniki ne obstaja samo en pravi način za motiviranje zaposlenih, temveč mora vsak vodja način prilagoditi sodelavcem in delovnemu okolju. Pri tem mora vodja zelo dobro poznati sodelavce in vedeti, kaj je njim pri delu pomembno. Tako bo lahko prispeval k ustvarjanju notranje motivacije (Zupan 2001, 58–59). Upoštevanje potreb in počutja podrejenih s strani nadrejenih ima pozitivne učinke na njihovo motivacijo za uspešno opravljanje dela. Bolj je nadrejeni usmerjen

v podrejene, jih vzame v obzir in podpira, v večjem obsegu si bodo podrejeni prizadevali, da dobro opravijo svoje delo (Vroom 1967, 212). Če bo posameznik zaznal, da ga vodja ne samo nadzira in koordinira, ampak mu tudi nudi svojo pomoč, bo delo verjetno opravil bolje, kot če bi ga samo opominjal, kaj je že naredil in kaj še mora narediti. Oseba namreč tako ve, da pri svojem delu ni sama.

Vsak dober vodja ima svoj stil vodenja, vsi dobri vodje pa si delijo isti cilj: pretvoriti nadarjenost posameznika v uspešnost (Buckingham in Coffman 2005, 233). Izberi osebo, postavi pričakovanja, motiviraj in razvijaj osebo so štiri glavne dejavnosti pospeševanja uspešnosti, imenovane Štirje ključi (Buckingham in Coffman 2005, 56). Pri izbiri osebe ne gledamo samo na izkušnje, sposobnost in odločnost, ampak upoštevamo tudi nadarjenost. Pri postavljanju pričakovanj ne izberemo samo korakov za njihovo doseganje, temveč določimo rezultate. Ko motiviramo osebo, se moramo osredotočiti na njene prednosti, in ne slabosti. Ko razvijamo osebo, ji pomagamo najti pravo usmeritev, in ne zgolj stopnice višje na lestvici napredovanja (Buckingham in Coffman 2005, 63). Vodja je spodbujevalec. Lahko pospeši reakcijo med nadarjenostjo osebe in potrebami organizacije. Osebi pomaga najti pot najmanjšega odpora za doseg njenih ciljev in načrtovati njeno kariero, vendar pri tem potrebuje veliko truda tudi od osebe kot take (Buckingham in Coffman 2005, 252).

3 MOTIVACIJA

Beseda motivacija izhaja iz latinskega izraza *movere*, premikati se, zato se je psihologija dela tradicionalno osredotočila na identifikacijo dejavnikov, ki premikajo delavce k izpolnjevanju ciljev organizacije. S psihološkega vidika je motivacija definirana kot proces kognitivnega odločanja, ki vpliva na trud, vztrajanje in smer prostovoljnega ciljno usmerjenega obnašanja (Bratton 2011, 192). Je relativno stanje od visoke do nizke ravni kontinuuma. Stanje visoke motivacije je najbolj v interesu vodjam, saj je mogoče izmeriti njen učinek neposredno v trajni ravni kvantitete in kvalitete dela organizacije (Caldwell 1978, 66).

Vlaganje različne količine truda ljudi v opravljanje identičnega dela odraža razlike v individualnem znanju, spretnostih in zmožnostih ali pa odraža razlike v tem, v kakšnem obsegu so ljudje pripravljeni vložiti svojo energijo v specifično delo. Trud,

vložen v delo, je odvisen od dveh različnih vrst spremenljivk: sposobnosti in individualne spretnosti ter individualne motivacije v določenem družbenem kontekstu (Bratton 2011, 191). Težava motivacije ljudi mora biti razumljena v smislu zapletenega procesa oziroma poskusa pospešitve želenih motivacijskih vzorcev. Z drugimi besedami, ne obstaja čarobni motivacijski gumb, ki ga uporabimo zato, da bi se ljudje želeli učiti, trdo delati in delovati na odgovoren način. Nihče ne more biti neposredno prisiljen, da ga skrbi za nekaj, občuti določeno čustvo ali verjame v možnosti za uspeh. Poskus motivirati nekoga ne sme biti obravnavan kot boj za oblast ali priložnost za uveljavljanje lastne avtoritete. Ne nadzor, facilitacija mora biti vodilna ideja pri poskusu motiviranja ljudi. Prizadevanja za motiviranje ljudi bodo uspešnejša, če bomo na njih gledali kot na sodelovanje med ljudmi, ki lahko delijo enake občutke, pričakovanja in osebne cilje (Ford 1992, 202). Ljudje morajo verjeti, da imajo možnost in priložnost za dosego svojih ciljev (Ford 1992, 124). Ko so cilji med ljudmi usklajeni, je motivacija močnejša in produktivnost visoka (Ford 1992, 255).

3.1 Notranja in zunanja motivacija

Teoretiki razlikujejo med notranjo in zunanjo motivacijo. Notranja motivacija izvira iz posameznikove notranje želje, da nekaj naredi. Primer notranje motivacije na delovnem mestu je osebni interes za projekt, občutek profesionalnega dosežka ali pozitivno prepoznanje s strani naših sodelavcev. Noben pojav ne odraža bolje pozitivnega posameznikovega potenciala kot notranja motivacija. Notranje motivirani ljudje stremijo k iskanju novih izzivov in raziskujejo nove načine delovanja in učenja. Zunanji motivatorji na drugi strani izvirajo izven posameznika in jih običajno uporabljajo posamezniki na višjem položaju v hierarhiji organizacije. Zunanji motivatorji vključujejo zaslužene nagrade, kot so plačilo, bonusi ali napredovanje (Bratton 2011, 193).

Notranja motivacija predstavlja proaktivnost v učenje in razvoj usmerjenega posameznika. Notranje motivirani zaposleni bodo sledili užitku, zadovoljstvu, radovednosti, samoizražanju, osebnim izzivom pri delu, medtem ko zunanje motivirani zaposleni skušajo doseči cilj zato, da bodo pridobili nekaj zase (Park in Word 2012, 708).

3.2 Teorije motivacije

Motivacijske teorije lahko razdelimo v dve kategoriji: vsebinske in procesne. Vsebinske teorije predvidevajo, da imajo vsi posamezniki enake osnovne potrebe. Bistvo zgodnjih vsebinskih teorij je bilo razvito iz Freudove ideje, da naše vedenje spodbuja nagona sila, sestavljena iz biogenetike in evolucije. Eden zgodnjih vsebinskih teoretikov motivacije, Henry Murray, je postavil 27 osnovnih potreb, ki motivirajo naše vedenje. Pomembne za razumevanje vedenja na delovnem mestu so potreba po dominantnosti, kompetence, izogibanje bolečini, pripadnost, avtonomija in dosežki. Potrebe so videti kot konstrukt, ki lahko pomaga razumeti različne površinske pojave oziroma vedenje na globlji ravni. Ker vsebinske teorije predpostavljajo, da imajo ljudje podobne potrebe, so predvidene tudi podobne značilnosti, ki morajo biti prisotne na delovnem mestu. Procesne teorije na drugi strani poudarjajo razlike v potrebah ljudi in se osredotočajo na kognitivne procese, ki ustvarjajo te razlike (Fincham in Rhodes 2005, 192–193).

3.3 Vsebinske teorije motivacije

Maslowa hierarhija potreb

Abraham Maslow predpostavlja, da imamo ljudje v sebi sklop petih osnovnih potreb, ki so hierarhično razporejene od nižje do višje ravni: fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in samospoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Potrebe na nižji ravni (fiziološke potrebe in potrebe po varnosti) so prevladujoče. Vedenje ljudi je usmerjeno v zadovoljevanje teh potreb, dokler niso izpolnjene. Takrat se ljudje usmerijo v zadovoljitev potreb na višji ravni, kot so potrebe za druženje, ljubezen, pozitivne družbene vezi. Napredovanje v končni fazi vodi do vedenjskih sprememb, motiviranih s potrebo, da ljudje izpolnijo svoj polni potencial, ki ga Maslow označi kot potrebo po samouresničevanju oziroma samoizpolnjevanju. Potreba po samouresničevanju, pri kateri je vedenje ljudi usmerjeno v delovno učeče priložnosti, je končni motivator, saj je za razliko od drugih potreb nenasitna. Drugi ključni vidik Maslowe teorije je, da zadovoljena ali nasitna potreba ni motivator vedenja. Ko je potreba na neki ravni hierarhije zadovoljena, preneha biti motivacija. Samo potreba na višji ravni hierarhije bo motivirala posameznika in vplivala na njegovo vedenje (Bratton 2011, 194–195).

Glavni problem Maslowe hierarhije potreb je njena veljavnost za teorijo motivacije dela. Zelo težko je ugotoviti, katera potreba prevladuje v danem trenutku. Brez te informacije menedžerji ne morejo zavestno preoblikovati delovnega mesta ali poudarjati učenja na delovnem mestu zaradi potrebe po spoštovanju ali samouresničevanju, saj mogoče ta potreba v resnici sploh ni glavni motivator. Je pa Maslowa teorija vseeno vredna pregleda zaradi njenega vpliva na naknadne alternativne teorije motivacije, ki so jih razvili McGregor, McClelland in Alderfer (Bratton 2011, 195–196).

McGregorjeva teorija X in teorija Y

McGregor trdi, da mora vodstvo nameniti več pozornosti potrebam zaposlenih in jih bolje razumeti. Razlikuje med dvema nasprotnima teorijama zaposlenih in upravljanja: teorijo X in teorijo Y. Vodstvo lahko razvrstimo glede na njihovo mišljenje, kako se zaposleni vedejo do plačanega dela in kako vodstvo pristopa k problemu delovne motivacije glede na predpostavlanje o vplivu človeške narave. Za teorijo X velja prepričanje, da je povprečni delavec neprizadeven, brez večjih ambicij, ne mara odgovornosti, je sam po sebi usmerjen vase. Te osnovne predpostavke oblikujejo in postanejo del organizacijske strukture, kulture in prakse. Teorija Y ponuja niz alternativnih predpostavk o bistvu človeške narave in delovne motivacije. Težava motivacije ni v zaposlenih oziroma podrejenih, temveč v prepričanju in rezultatih vedenja vodstva. Teorija Y podpira Maslowe potrebe na višji ravni z zavzemanjem za jasen premik v smeri izpolnjevanja samokontrole, samospoštovanja in samouresničevanja. Kljub dejstvu, da javno veliko vodstev podpira teorijo Y, obstaja velik razkorak med besedami in dejanji oziroma prakso, še posebej v času ekonomske krize (Bratton 2011, 196–197).

McClellandova teorija potreb

Po McClellandovi teoriji potreb so zaposleni motivirani s potrebo po zadovoljitvi šestih osnovnih človekovih potreb: dosežek, moč, pripadnost, neodvisnost, samospoštovanje in varnost. Zaposleni izpolnijo največ, ko imajo visoko potrebo po dosežku. Zaposleni z visoko potrebo po doseganju se nagibajo k ciljem, ki so srednje zahtevni, iščejo povratno informacijo o svoji uspešnosti in so na splošno obremenjeni z dosežki. McClelland trdi, da se zaposleni razlikujejo po obsegu pojavitve potreb po dosežku, pripadnosti in moči. McClelland and Burnham opredeljujeta vprašanje moči

kot velike motivacije. Menita, da je vodstvo s potrebo po moči verjetno učinkovitejši motivator kot vodstvo s potrebo po dosežku. Presojanje moči naučenih potreb je lahko koristno za identifikacijo zaposlenih glede na pozitiven odziv na različne vrste delovnega konteksta. Vodstvo bi moralo razmisliti o obsegu, v katerem imajo zaposleni omenjene potrebe, in oblikovati motivacijsko strategijo, ki dovoli zaposlenim zadovoljitev tistih potreb, ki so za vsakega posameznika najmočnejše (Bratton 2011, 197).

Alderferjeva ERG teorija

Teorija temelji na alternativnih predpostavkah in potrebe zaposlenih deli na tri osnovne kategorije: obstoj (existence – E), povezanost (relatedness – R) in rast (growth – G). Potreba po obstoju vključuje prehranske, varnostne in materialne zahteve. Potreba po povezanosti vključuje odnos z družino, prijatelji in sodelavci. Potreba po rasti odraža željo po osebni psihološki rasti in razvoju. Vse tri kategorije potreb so lahko istočasno pomembne in lahko o njih razmišljamo kot o kontinuiteti od potrebe obstoja do potrebe rasti, po kateri se zaposleni gibljejo v obe smeri. Če potreba po rasti ni zadovoljena, se pojavi notranja frustracija, ki povzroči usmeritev v zadovoljitev potrebe po povezanosti. Na primer, zaposleni ne more zadovoljiti svoje potrebe po rasti s sprejetjem večje odgovornosti, lahko pa se odzove z zahtevo po večji plači in tako zadovolji svojo potrebo po obstoju. Nezadovoljene potrebe postanejo tako manj pomembne, in ne pomembnejše. ERG teorija poudarja pomembnost zadovoljenih potreb zaposlenih. Alderfer poudarja, da potreba po rasti postane pomembnejša, ko je zadovoljena, medtem ko po Maslowi teoriji postane zadovoljena potreba manj pomembna. Oblike dela, ki izpolnjujejo potrebo po povezanosti, lahko še naprej motivirajo delavce in niso nujno nadomeščene s potrebo po rasti. Če je ta teorija pravilna, potem bi bilo vodjam lažje motivirati zaposlene (Bratton 2011, 197).

Kljub temu da so zgoraj omenjene teorije precej priljubljene v literaturi organizacij in upravljanja, imajo določene pomembne konceptualne pomanjkljivosti. Vodstvu ne zagotavljajo jasne in nedvoumno podlage za predvidevanje določenega vedenja zaposlenih za zadovoljitev določenih potreb. Nedavne kritike so prav tako izpostavile, da se teorije potreb močno navezujejo na angloameriško kulturno paradigmo

individualizma, medtem ko lahko imajo druge družbene kulture različne hierarhije potreb. Teorije odražajo vrednote hierarhičnega družbenega reda (Bratton 2011, 199).

Herzbergova dvofaktorska teorija

Zaposleni imajo dve vrsti potreb: potrebe, ki izhajajo iz človeške narave izogniti se bolečini iz okolja, in miselne potrebe, ki izvirajo iz edinstvene značilnosti psihološke rasti. Herzberg je delal raziskavo na vzorcu zaposlenih, ki so bili pozvani k opisu dogodkov, ki so znatno povečali ali zmanjšali zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Po analizi podatkov je Herzberg odkril, da se dejavniki, opredeljeni kot viri zadovoljstva na delovnem mestu (motivatorji), razlikujejo od dejavnikov, enačenih kot viri nezadovoljstva na delovnem mestu (higieniki). Močni motivatorji so dosežek, prepoznavanje, delo, odgovornost in napredovanje. Močni higieniki, ki povzročajo nezadovoljstvo pri delu, so politika in upravljanje v organizaciji, nadzor oziroma odnos z nadrejenimi, plača, delovne razmere, odnos s sodelavci. Herzbergov model predvideva, da vodstvo lahko motivira podrejene, če se zavedajo in vključijo motivatorje v oblike dela. Njegova teorija ima jasne vzporednice z drugimi vsebinskimi teorijami motivacije. Na primer, Herzbergovi motivatorji so podobni Maslowim potrebam na višji ravni in Alderferjevim potrebam po rasti, medtem ko higieniki spominjajo na Maslowe potrebe na nižji ravni in na Alderferjeve potrebe po obstoju in povezanosti. Empirične študije o tej teoriji imajo mešane rezultate, vendar nakazano spodbudo o raziskovanju povezave med obliko dela in delovno učinkovitostjo (Bratton 2011, 199–200).

3.4 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije motivacije so osredotočene na to, kako zaposleni sprejmejo zavestno odločitev, ki vodi v določeno vedenje na delovnem mestu. Poudarjajo vlogo posameznikovih kognitivnih procesov pri določanju njegove stopnje motivacije za delo. Vodje organizacij uporabljajo procesne teorije za motivacijo zaposlenih za obrazložitev povezave med trdom in nagrado. Predstavljene procesne teorije motivacije so: teorija pravičnosti, teorija pričakovanj in teorija postavljanja ciljev (Bratton 2011, 200).

Teorija pravičnosti

Teorija pravičnosti je ena izmed najvplivnejših procesnih teorij in je poznana skozi študije Stacey Adams in njegovih kolegov. Njena temeljna predpostavka je, da obstaja pomemben kognitiven proces, ki primerja trud zaposlenih in nagrado, ki jo dobijo za opravljeno delo. Ta proces se kaže v občutkih pravičnosti in nepravičnosti ter usmerja zaposlene k oblikovanju sodbe o vrednotenju nagrajevanja in rezultatu dela. Zaposleni po tej teoriji zaznavajo napor in nagrajevanje v relativnem smislu. Ko zaposleni dojemajo druge zaposlene, ki vlagajo podobno količino truda (število opravljenih ur, čas učenja za kvalifikacije, ustrezne delovne izkušnje) za dosego rezultata (plačilo, napredovanje), enako kot sebe, doživljajo pravičnost in obratno. Ko zaposleni zaznavajo razmerje med vloženim trudom in rezultatom na način, da se daje v organizaciji določenim zaposlenim večjo prednost in pomembnost, doživljajo nepravičnost, in to je lahko dovolj neprijetna izkušnja za motiviranje sprememb v vedenju. Narava notranje nepravičnosti lahko ustvari negativna čustva, kot je jeza, ki posledično zmanjša zavzetost zaposlenih ali celo sabotžo na delovnem mestu (Bratton 2011, 200–201).

Vroomova teorija pričakovanja

Vloga percepcije zaposlenih v povezavi med ravno napora ali uspešnosti in zaželeno nagrade je opredeljena v teoriji pričakovanja motivacije za delo. Teorija predvideva racionalni model odločanja, pri katerem zaposleni ocenijo stroške oziroma trud in koristi alternativnega vložka in izida oziroma rezultata (Bratton 2011, 201).

Teorija je postala splošno znana z Vroomovim delom in kasneje razvita z Porterjevim in Lawlejevim delom. Psiholog Victor Vroom pravi, da je motivacija za delo odvisna od dojetja povezave med ravno truda in nagrajevanja. Dojetje te povezave je kognitivni proces, pri katerem zaposleni ocenijo:

- ali obstaja povezava med trudom in njihovo uspešnostjo, kar označuje **pričakovanja**;
- zaznavanje verjetnosti, da bo uspešnost (kot je večja produktivnost) prinesla vreden izid (kot je večja plača), kar označuje **instrumentalnost**;
- pričakovano vrednost izidov, ki izhajajo iz prizadevanj, kar označuje **valenco** (Bratton 2011, 202).

Teorija pričakovanja ima tako tri osnovne dele:

1. **Trud – pričakovana uspešnost.**
2. **Uspešnost – pričakovan izid.**
3. **Privlačnost ali vrednost izidov/rezultatov.**

Glede na teorijo pričakovanja se lahko motivacija za delo izračuna, če poznamo pričakovanja, instrumentalnost in valenco. Formula za izračun: **Effort = E Σ I x V**. **Effort (trud)** je motivacija zaposlenih za vložen trud v plačano delo, **E** je pričakovanje, **I** je instrumentalnost delovne uspešnosti in **V** je vrednost rezultatov. **Σ (sigma oziroma vsota)** kaže, da na trud vpliva razpon možnih delovnih in nedelovnih rezultatov, ki lahko izhajajo iz delovne uspešnosti. Pri uporabi teorije pričakovanja za poskus povečanja delovnega truda vsakega zaposlenega se mora vodja osredotočiti na vsak element v teoriji. Na primer, vodja lahko cilja k povečanju percepcije zaposlenega, da bo rezultat njegovega vloženega truda uspešno končana naloga. Poleg tega lahko vodja pomaga delavcu, da ponovno oceni uspešnost oziroma pričakovan rezultat. Namreč, možnosti za napredovanje so lahko višje, kot jih pričakuje zaposlena oseba, in tako lahko vodja poveča privlačnost rezultata (Bratton 2011, 202–203).

Razvoj teorije pričakovanja vedenja zaposlenih je mogoče najti v Porterjevih in Lawlejevih raziskavah. V njunem modelu procesa motivacije za delo so determinante vsakega elementa vključene v zagotavljanje celovitejše razlage, **kaj** in **kako**. Pričakovanje uspešnosti truda je, na primer, usmerjeno s preteklimi izkušnjami podobnih situacij in pogovora z drugimi zaposlenimi. Predpostavka je, da kar se zaposleni naučijo iz preteklih izkušenj, pomembno prispeva k njihovim pričakovanjem uspešnosti truda. Če imajo zaposleni vrsto preteklih uspehov pri podobnih delovnih nalogah, bodo imeli okrepljeno zaupanje v svoje sposobnosti za opravljanje teh nalog in bodo v tem obsegu njihova pričakovanja uspešnosti truda visoka. Neformalnemu učenju – učenje v delovnih aktivnostih – ni treba izhajati samo iz osebnih preteklih izkušenj. Zaposleni se lahko in se učijo z opazovanjem drugih zaposlenih v podobnih situacijah ali skozi pogovor z vrstniki o njihovih preteklih izkušnjah. Takšno neformalno učenje deluje na individualni in skupinski ravni kot tudi v obratni smeri. Pričakovanje uspešnosti truda je torej pogojeno s preteklimi

izkušnjami, pogovori z ostalimi in privlačnostjo izida. Privlačnost oziroma vrednost izida je usmerjena z zaznano instrumentalnostjo za zadovoljitev potreb in dojemanja pravičnosti rezultatov. Izid, ki je bistvenega pomena za zadovoljevanje ključnih potreb, bo imel večjo privlačnost. Model omogoča vodjam boljše razumevanje kompleksnosti upravljanja človeških virov in predvsem, kako se elementi motivacije za delo nanašajo drug na drugega v procesu motivacije (Bratton 2011, 203–205).

Teorija pričakovanj ima za vodenje mnogo implikacij v zvezi z motiviranjem zaposlenih:

1. **ugotoviti, kakšna raven in vrsta uspešnosti sta potrebni za dosego organizacijskih ciljev:** motiviranje drugih poteka najbolje, ko člani skupine jasno razumejo, kaj mora biti doseženo, hkrati pa mora vodja zagotoviti, da je želeno raven uspešnosti možno doseči;
2. **raven uspešnosti je dosežena s tem, da so posamezniki motivirani:** če člani skupine mislijo, da se od njih zahteva izvedba izredno težke naloge, bodo imeli manjšo raven motivacije;
3. **usposabljanje in spodbujati člane skupine:** vodja mora zagotoviti potrebno usposabljanje in spodbudo za prepričanje članov, da lahko opravijo zahtevano nalogo;
4. **imeti eksplicitno povezavo med nagrado in uspešnostjo:** člani morajo vedeti, da bodo za delo, opravljeno po določenih standardih, prejeli obljubljeno nagrado;
5. **poskrbeti, da so nagrade dovolj velike:** nagrade, ki niso sorazmerne z opravljenim delom, ne motivirajo članov skupine;
6. **analizirati dejavnike, ki delujejo nasprotno od učinkovite nagrade:** nasprotje med nagrado, ki jo zastavi vodja, in drugimi vplivi na delo lahko privede do zahteve po spremembi nagrade;
7. **razložiti pomen in posledice rezultatov:** koristno je, da člani skupine razumejo vrednost nekaterih rezultatov, kot je na primer pozitivna ocena uspešnosti;
8. **razumeti individualne razlike in njihovo vrednost:** vodja mora prepoznati individualne razlike za določitev nagrade, pri čemer mora ponuditi nagrado, ki ima visoko vrednost za posameznika;

- 9. prepoznati dobro razpoloženje članov skupine, saj bodo takrat pričakovanja bolj verjetno vodila do dobrih rezultatov:** eksperiment s študenti je pokazal, da so dobro razpoloženi udeleženci bolje opravili svoje delo, bili vztrajnejši, se bolj trudili in imeli višjo raven motivacije kot tisti z nevtralnimi razpoloženjem (Dubrin 2007 294–295).

Kljub uporabnosti teorije pričakovanj morajo vodje uporabljati tudi druge pristope za motiviranje članov skupine, kot je teorija postavljanja ciljev (Dubrin 2007, 296). Tudi usposobljeni zaposleni, ki so opremljeni in imajo dostop do informacij, ne bodo doprinesli k uspešnosti organizacije, če ne bodo motivirani za delovanje v interesu organizacije ali ne bodo imeli svobode za dajanje pobude, sprejemanje odločitev in ukrepov (Kaplan 2008, 136). Eden izmed načinov, ki se pogosto uporablja za merjenje motivacije zaposlenih, je število predlogov na zaposlenega in zajema stalno sodelovanje zaposlenih pri izboljšanju uspešnosti organizacije. Ta ukrep se lahko dopolni s številom predlogov, ki se nato izvajajo in kažejo svojo kakovost, pri čemer zaposleni zaznajo, da so bili njihovi predlogi vrednoteni in se jih jemlje resno (Kaplan 2008, 136).

Teorija postavljanja ciljev

Postavljanje ciljev je osnovni postopek, ki je posredno in neposredno del vseh glavnih teorij delovne motivacije. Vodje sprejemajo postavljanje ciljev kot sredstvo za ohranjanje in izboljšanje učinkovitosti. Vizija, na primer, je višji cilj. Glavna ugotovitev teorije postavljanja ciljev je, da so posamezniki, ki imajo točno zastavljene, specifične cilje, uspešnejši od tistih z enostavnimi, splošnimi cilji ali tistih brez ciljev. Hkrati morajo posamezniki biti sposobni sprejeti cilje in prejeti povratno informacijo, vezano na njihovo nalogo (Dubrin 2007, 297).

Za dobro razumevanje koncepta cilja je najprej treba preučiti podroben opis koncepta potreb in vrednot. Potrebe so prirojene; njihov temelj je v naravi, glavna cilja pa sta preživetje in dobro počutje. Poleg fizičnih potreb imamo tudi psihološke, kot so samopodoba, osebna rast ipd. Pomanjkanje zadovoljenih potreb samodejno ne ustvari motivacije za ciljno usmerjeno vedenje, saj mora posameznik spoznati, kakšne so njegove možnosti delovanja. Teorija potreb kot takšna ne upošteva individualnih razlik, so pa te obravnavane v konceptu vrednot, ki se nanaša na to, kaj želi

posameznik ohraniti ali doseči. Vrednote odražajo, kaj posameznik obravnava kot dobro ali slabo, in vključujejo tako moralna prepričanja kot kratkoročne cilje. Pomen cilja se odraža v vrednoti, vendar je veliko bolj specifičen. Je način, s katerim posamezniki postavijo svoje vrednote v prakso in dejanja za doseg ciljev (Thierry 1998, 265).

Teorija postavljanja ciljev predvideva, da sta nastavitev participativnega cilja in posredovanje natančnih informacij o delovni uspešnosti lahko pozitivna motivatorja za zaposlene. Močna motivacija za doseganje uspešnosti se bo vzpostavila, ko:

1. bodo zahtevni cilji prinesli večjo uspešnost kot manj zahtevni;
2. bodo posebno zahtevni cilji prinesli večjo uspešnost kot nejasni, splošni cilji, kot so »daj vse od sebe«;
3. bo postavljanje cilja s povratno informacijo o dosegu cilja prinesel večje uspehe kot cilj brez povratne informacije.

Raziskava, izvedena v več državah v preteklih letih, je dokazala, da imajo tehnike postavljanja ciljev pozitiven vpliv na motivacijo za delo. Tehnika vodenja in upravljanja s cilji je ena izmed najbolj znanih v teoriji postavljanja ciljev in jo v veliki meri uporabljajo v angloameriških organizacijah. V okviru upravljanja s cilji vodja postavi določene zahtevne cilje za opredeljeno časovno obdobje, redno preverja napredek doseganja zastavljenih ciljev in daje povratno informacijo o dosegu cilja pred postavitvijo ciljev za naslednje časovno obdobje (Bratton 2011, 205–206).

4 USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Posameznikova uspešnost je pogoj za uspešnost podjetja, ta pa nazaj spodbuja posameznikovo uspešnost, ki se meri s tem, kako zaposleni dosegajo cilje. Osnova uspešnosti je torej posameznik, ki v odnosu z drugimi prispeva k uresničevanju vizije in ciljev. Za uspešnost je treba razviti dvosmeren učinkovit pretok uspešnosti in prenesti cilje podjetja na posameznika, vendar mora tudi posameznik pri oblikovanju vizije in ciljev sodelovati s svojimi pobudami, da bo cilje sprejel za svoje in se zavzel za njihov doseg. Posameznikova uspešnost se bo tako kazala v doseganju ciljev in

razvoju podjetja, slednje pa mora prav tako pridobiti korist, ki se kaže v večji možnosti za doseganje nadaljnje uspešnosti (Zupan 2001, 14).

Merjenje uspešnosti je namenjeno zagotavljanju objektivnih, relevantnih informacij o uspešnosti organizacije, ki se lahko uporablja za krepitev upravljanja, podlag za odločanje, doseganja rezultatov, izboljšanja splošne učinkovitosti in večanje odgovornosti (Poister 2003, 4).

Po navadi najbolj smiselno merjenje uspešnosti izhaja iz poslanstva, vizije, ciljev in včasih standardnih storitev določene organizacije. Cilji in v manjši meri poslanstvo ter standardne storitve opredeljujejo želene rezultate organizacije. Čeprav je pogosto koristno razviti model za popolno razumevanje vseh razsežnosti neprofitne organizacije, odvisen od namena merilnega sistema, je včasih za spremljanje uspešnosti dovolj, da najprej jasno razložimo cilje in nato določimo učinkovite ukrepe za doseg teh ciljev (Poister 2003, 58).

Vsak vodja potrebuje način za ocenjevanje uspešnosti zaposlenih. Oceniti uspešnost pomeni ovrednotiti trenutno ali preteklo uspešnost zaposlenih glede na njihove standarde uspešnosti. Vključuje določanje delovnih standardov, ocenjevanje dejanske uspešnosti zaposlenih glede na delovne standarde in podajanje povratne informacije zaposlenim z namenom odpravljanja nezadostne uspešnosti ali ohranjanja uspešnosti (Dessler 2011, 306).

Upravljanje uspešnosti vključuje razmišljanje o različnih vidikih uspešnosti, prepoznavanje kritičnih dimenzij uspešnosti, načrtovanje, pregled, razvoj, večanje uspešnosti in z njo povezane kompetence. Je komunikacijski proces, ki vključuje vodjo in zaposlenega pri:

- prepoznavanju in opisovanju bistvenih delovnih nalog glede na poslanstvo in cilje organizacije;
- razvijanju realističnih in ustreznih standardov;
- dajanju in prejemanju povratne informacije o uspešnosti;
- pisanju in sporočanju konstruktivne ocene uspešnosti;

- načrtovanju izobraževalnih in razvojnih priložnosti za ohranjanje, izboljšanje ali grajenje uspešnosti zaposlenega (Bhattacharyya 2014, 309).

Opredelitev ciljev in delovnih standardov zaposlenih

Zaposleni morajo vnaprej poznati osnove, na podlagi katerih se jih ocenjuje. Mnogo vodij enostavno uporablja ocenjevalni obrazec s splošnimi merili o kakovosti dela in tako ti splošni kriteriji dejansko postanejo standardi, po katerih ocenjujejo zaposlene. Drugi temeljni pristop je ocenjevanje glede na specifične standarde, za katere se pričakuje, da jih zaposleni dosežejo, kot na primer »pridobiti 10 novih kupcev v naslednjem letu«. Sliši se enostavno, vendar je v praksi zapleteno pojasniti, kaj točno pričakujemo od zaposlenih. Opis delovnega mesta je redko odgovor. Delodajalci običajno ne opišejo specifičnega delovnega mesta, ampak skupine delovnih mest, kjer so redko vključeni konkretni cilji. Najbolj neposreden način je določiti merljive cilje ali standardne za posameznika (Dessler 2011, 307).

Cilj moralno in splošno zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu se v organizacijah šteje za zelo pomembnega. Zadovoljni zaposleni so namreč predpogoj za povečanje produktivnosti, odzivnosti, kvalitete storitev. Elementi v raziskavi o zadovoljstvu zaposlenih lahko vključujejo: sodelovanje pri sprejemanju odločitev, priznanje za dobro opravljeno delo, dostop do informacij, aktivno spodbudo in podporo, splošno zadovoljstvo z družbo (Kaplan 2008, 130).

Zakaj ocenjevati uspešnost

1. Iz praktičnega vidika večina delodajalcev določa plačo in napredovanje na podlagi uspešnosti zaposlenih;
2. ocenjevanje omogoča vodji in zaposlenim razviti načrt za odpravo pomankljivosti in okrepitev stvari, ki jih zaposleni delajo prav;
3. ocenjevanje služi za namen načrtovanje kariere in zagotavlja priložnost za pregled kariernega načrta zaposlenega glede na njegove prednosti in slabosti;
4. ocenjevanje igra integralno vlogo v procesu vodje pri upravljanju uspešnosti, ki je kontinuiran proces ugotavljanja, merjenja in razvoja uspešnosti posameznikov in skupine ter doseganje njihove uspešnosti s cilji organizacije (Dessler 2011, 308).

Koraki ocenjevanja uspešnosti

Učinkovito ocenjevanje se začne precej pred dejanskim ocenjevanjem. Najprej je treba opredeliti delovno mesto in kriterije uspešnosti. Opredelitev dela oziroma delovnega mesta pomeni, da se vodja in podrejeni dogovorijo in strinjajo, kaj so dolžnosti in standardi dela ter katera metoda se bo uporabljala za ocenjevanje uspešnosti. Kasneje ocenjevanje uspešnosti pomeni primerjati dejansko uspešnost podrejenega z določenimi standardi, kar običajno vključuje ocenjevalni obrazec. Na koncu učinkovito ocenjevanje zahteva povratno informacijo, kar pomeni, da vodja in podrejeni razpravljajo o njihovi uspešnosti in napredku ter naredijo načrt za zahtevan razvoj. Vodja vnaprej določi ocenjevanje z uporabo formalne metode. Dve osnovni vprašanji pri oblikovanju metode ocenjevanja sta »Kaj meriti?« in »Kako meriti?«. Pri vprašanju »Kaj meriti?« merimo uspešnost zaposlenih glede na generične dimenzije, kot so kakovost in pravočasnost dela ali doseganje specifičnih ciljev. Pri vprašanju »Kako meriti?« obstajajo različne metode (Dessler 2011, 309). Ko vodja izbira metodo ocenjevanja uspešnosti, mora pri tem upoštevati več dejavnikov: strukturo in dejavnost organizacije, vizijo in poslanstvo, število ljudi, ki v organizaciji delujejo, možnost dostopnosti konkretnega materiala (primer: internet) za preverjanje uspešnosti ipd.

Najpogosteje uporabljene tehnike ocenjevanja so: ocenjevalna lestvica, seznam (»checklist«), metoda prisilne izbire (»forced choice method«), metoda kritičnih dejanj (»critical incident method«), metoda primerjalne evalvacije (»comparative evaluation method«), ocenjevalna lestvica zasidranega vedenja (»behaviorally anchored rating scale«), metoda pregleda področja (»field review method«), preizkus uspešnosti in opazovanje (»performance test and observation«) (Levison 1986, 290).

Ocenjevalna lestvica

Verjetno najstarejši in najbolj razširjen način ocenjevanja uspešnosti je ocenjevalna lestvica, ki zahteva, da ocenjevalec zagotovi subjektivno vrednotenje posameznikove uspešnosti delovanja po lestvici od nizke do visoke ocene. Vrednotenje temelji izključno na mnenju ocenjevalcev. V mnogih primerih merila niso neposredno povezana z delovno uspešnostjo (Levison 1986, 290). V magistrski nalogi sem v anketnem vprašalniku uporabila ocenjevalno lestvico, na kateri so morali člani

posameznih odborov, organov ovrednotiti uspešnost organizacije in svojo motivacijo ter oceniti vodenje svojih vodij.

Ocenjevanje in upravljanje uspešnosti

Med upravljanjem in ocenjevanjem uspešnosti je razlika v kontrastu med zaključno obliko ocenjevanja ob koncu leta in procesom, ki začne leto z načrtovanjem uspešnosti in je sestavni del upravljanja skozi vse leto. Tri glavne zadeve razlikujejo upravljanje in ocenjevanje uspešnosti:

1. upravljanje uspešnosti nikoli ne pomeni opraviti samo dvakrat letno razgovor z zaposlenimi o pregledu njihove uspešnosti, temveč pomeni kontinuirano, dnevno ali tedensko interakcijo in povratno informacijo za zagotovitev stalnega napredka in izboljšave;
2. upravljanje uspešnosti je vedno ciljno usmerjeno, kar pomeni, da nadaljnji pregled uspešnosti vedno vključuje primerjavo uspešnosti zaposlenih ali skupine s cilji, ki specifično izhajajo iz strateških ciljev podjetja;
3. upravljanje uspešnosti pomeni konstantno prevrednotenje in (če je treba) preoblikovanje dela zaposlenih ali skupine, kar glede na težavo pomeni dodatna usposabljanja, spremembo delovnih postopkov ali uvedbo novih spodbudnih načrtov (Dessler 2011, 331–332).

5 ZVEZA ŠTUDENTSKIH KLUBOV SLOVENIJE (Zveza ŠKIS)

»Zveza študentskih klubov Slovenije (Zveza ŠKIS) je samostojno, neprofitno, nepolitično združenje študentskih društev, ki jim je priznan status študentske organizacije lokalne skupnosti (v nadaljevanju: status ŠOLS) po Zakonu o skupnosti študentov, in drugih, v tem aktu opredeljenih lokalnih študentskih društev po Zakonu o društvih« (Temeljni akt Zveze študentskih klubov Slovenije, 5. čl.). »Pri svojem delu Zveza sodeluje z organi Študentske organizacije Slovenije (v nadaljevanju: ŠOS) in drugimi študentskimi organizacijami, državnimi organi ter z ostalimi pravnimi in fizičnimi osebami. Zveza sodeluje tudi s tujimi pravnimi osebami enakega ali podobnega značaja« (Temeljni akt Zveze študentskih klubov Slovenije, 7. čl.).

Zveza ŠKIS je krovna organizacija študentskih klubov Slovenije, znotraj katere deluje 51 rednih članic oziroma klubov, ki imajo status ŠOLS, in 5 pridruženih članic brez statusa ŠOLS. Najvišji organ Zveze ŠKIS je Svet Zveze ŠKIS, ki ga sestavljajo svetniki rednih članic Zveze (članice s statusom ŠOLS) in predstavlja ter zastopa interese študentskih klubov Slovenije. Posamezni študentski klubi delujejo v okviru 02 regije, 03 regije, gorenjske regije, dolenske regije, primorske regije in osrednje regije (Zveza študentskih klubov Slovenije).

5.1 Poslanstvo, vizija in vrednote

Poslanstvo

»S povezovanjem in podporo pri prenosu znanja spodbujamo delovanje in razvoj študentskih klubov Slovenije ter Zveze na nacionalni, lokalni in osebni ravni« (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Vizija

Postali bomo zveza s frekvenčnim učenjem, konstantno napredujočim kadrom in dobrim sistemom prenosa znanja, ki bo študentske klube avtonomno spodbujal h generiranju in izvedbi idej. Z neprestanim napredkom in odločnim nastopom bomo povečali občutek pripadnosti Zvezi ter na ta način postali najpomembnejša organizacija za študentske klube (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Vrednote

Povezovanje in sodelovanje:

»Z organizacijo skupnih projektov, udeležbo aktivistov Zveze na klubskih projektih ter kakovostno komunikacijo z Zvezo, pri kateri bodo imeli pomembno vlogo člani Varnostnega sveta, bomo vzpostavili večji in bolj pristnejši stik s klubi ter hkrati večjo povezanost in zavedanje o pomembnosti medsebojnega sodelovanja« (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Zaupanje in podpora: »Klubi bodo Zvezo dojemali kot zaupnico in podporo pri svojem delovanju« (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Pridnostni sklad in namenska poraba sredstev:

Z ažurno in učinkovito komunikacijo, jasno strukturo delovanja, urejenimi administrativnimi postopki, kakovostnim informacijskim sistemom, upoštevanjem dogovorov, individualnimi obiski klubov, neposredno in pravočasno pomočjo ter podporo pristojnih organov Zveze bodo klubi lahko

izpolnjevali Pridnostni sklad in namensko porabo sredstev (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Prenos znanja: »S Škisovimi akademijami, prilagojenimi potrebam ter interesom klubov in aktivistov Zveze, bomo na podlagi vnaprej pripravljene analize potreb, želja in pričakovanj skrbeli za kontinuiran prenos znanja na mlajše in nove kadre ter nadgrajevali sistemizacijo dela in pridobljenih kompetenc tako na Zvezi kot na klubih« (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Študentska problematika: »Z upoštevanjem postavljenih vrednot in regulacije delovanja odborov ter sprejemanjem odgovornosti za dejanja bo Zveza postala pomemben in enakovreden deležnik pri pogajanjih z vlado o aktualni študentski problematiki« (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Škisova tržnica:

Ker Škisova tržnica brez klubov ne more obstajati, se bo tudi v njeno organizacijsko ekipo vključilo čim več klubskih aktivistov, ki bodo primarnemu namenu tega največjega projekta Zveze – na enem mestu združiti in povezati klube iz celotne Slovenije – z inovativnimi, ustvarjalnimi idejami in predlogi prinesli dodano vrednost (Zveza študentskih klubov Slovenije).

5.2 Namen, cilji in naloge

Namen in cilji Zveze ŠKIS so:

- *predstavljanje interesov članic Zveze navzven, pred organi ŠOS, drugimi študentskimi organizacijami, ostalimi organizacijami, državnimi in ostalimi organi ter institucijami,*
- *spodbujanje vzajemnega razumevanja, izmenjave izkušenj, pripravljenosti za medsebojno sodelovanje in regionalnega povezovanja članic Zveze,*
- *prizadevanje za demokratično organiziranost in za delovanje članic Zveze v skladu z veljavnimi predpisi v Republiki Sloveniji,*
- *varovanje temeljnih pravic dijakov in študentov, ki so včlanjeni v članicah Zveze,*
- *sooblikovanje študentske politike in prizadevanje za normativno urejanje študentske problematike,*

- *spodbujanje in organiziranje skupnih kulturnih ter športnih prireditev članic Zveze, obštudijskega izobraževanja študentov in mednarodne izmenjave študentov,*
- *spodbujanje in razvijanje sodelovanja Zveze s sorodnimi organizacijami doma in po svetu,*
- *spodbujanje svobodnega združevanja študentov in dijakov (Temeljni akt Zveze študentskih klubov Slovenije, 12. čl.).*

Naloge Zveze so:

- *pomoč članicam Zveze pri njihovem delovanju,*
- *povezovanje članic Zveze med seboj ter z Zvezo,*
- *organizacija in izvedba izobraževalnih aktivnosti, športnih in kulturnih dejavnosti ter strokovnih izletov in ekskurzij,*
- *reševanje konkretnih študentskih problemov,*
- *pomoč mladim pri zdravstvenem in socialnem varstvu,*
- *sodelovanje s študentskimi organizacijami in s sorodnimi interesnimi skupinami,*
- *pomoč članicam Zveze pri realizaciji različnih študentskih in mladinskih projektov,*
- *sodelovanje v javnem življenju na področju, na katerem deluje (Temeljni akt Zveze študentskih klubov Slovenije, 13. čl.).*

5.3 Struktura

Organiziranost Zveze ŠKIS se deli na politični in operativni del, pri čemer se politični del ukvarja z mladinsko politiko sociale, kulture, športa, visokega šolstva, izobraževanjem aktivistov in notranjimi ter zunanji razmerji. V politični del Zveze spadajo štirje organi: Svet Zveze ŠKIS, Glavni odbor, Nadzorna komisija in Varnostni svet. Operativni del predstavlja Upravni odbor, ki se ukvarja z izvedbo projektov in informiranjem, podporo ter pomočjo organom in članom Zveze (Zveza študentskih klubov Slovenije). Na Zvezi ŠKIS deluje skupaj s predsednico 60 aktivistov, ki so študenti in prihajajo iz različnih študentskih klubov iz vse Slovenije.

Glavni odbor

Glavni odbor je izvršni organ Zveze ŠKIS, ki ga sestavljajo predsednik, podpredsednik, predsednik Upravnega odbora operativnega dela, blagajnik, administrator in vodje vsebinskih odborov, ki delujejo na področju sociale in zdravstva, visokega šolstva, mednarodnega sodelovanja, dijaškega organiziranja in izobraževanja. Za svoje delo odgovarja najvišjemu organu, Svetu Zveze ŠKIS (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Varnostni svet

Članice Zveze ŠKIS oziroma študentski klubi se združujejo v šest regij, oblikovanih na podlagi zgodovinskega združevanja ŠOLS s posameznih geografsko zaokroženih delov Slovenije. Šest članov Varnostnega sveta, vsak je vodja ene izmed regij, predstavlja vez med študenti s posameznega območja Slovenije in Zvezo ŠKIS. Klubom svetuje pri njihovem delovanju in skrbi za pretok informacij do Zveze ŠKIS in obratno (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Upravni odbor operativnega dela

Operativni del Zveze ŠKIS se ukvarja z informiranjem, podporo in pomočjo organom in članom Zveze ŠKIS ter izvedbo samostojnih projektov. Organ operativnega dela je sestavljen iz predsednika in štirih članov, ki opravljajo naloge na področju razpisov, odnosov z javnostmi, marketinga, trženja in projektnega menedžmenta (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Odbor za izobraževanje

Vizija Odbora za izobraževanje je: »Vse lokalne skupine Zveze ŠKIS usposobiti za kakovostno in v razvoj lokalnih skupnosti usmerjeno delovanje. Zavzemamo se za neformalno izobraževanje in beleženje znanja ter zaposljivost mladih v lokalnih skupnostih« (Zveza študentskih klubov Slovenije). Odbor s svojimi projekti in izobraževanju daje podporo in pomaga aktivistom študentskih klubov pri uspešnem in kakovostnem delovanju kluba, spodbuja prenašanje znanja starejših aktivistov na nove, podpira in tvori neformalno izobraževanje med študenti. Poseben del odbora je Bazen trenerjev Zveze ŠKIS, ki združuje usposobljene trenerje za izvajanje različnih izobraževanj z uporabnimi znanji, ki so v prvi vrsti namenjena aktivistom Zveze ŠKIS in klubov (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Odbor za visoko šolstvo

Namen odbora je prenos informacij o aktualnem dogajanju s področja visokega šolstva z nacionalne na lokalno raven in obratno. Odbor spremlja spremembe zakonodaje, podaja predloge in konstruktivne kritike, pri čemer zagovarja stališča ter interese študentov in študentskih klubov na ravni Študentske organizacije Slovenije in države. Pri delovanju si prizadeva za ohranitev dosedanjih pravic študentov v visokem šolstvu ter kakovosten in mednarodno primerljiv študij (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Odbor za socialo in zdravstvo

Odbor spremlja socialno dogajanje na klubih, jim nudi informacije s področja sociale in zdravstva, v sodelovanju z njimi pripravlja projekte in jih spodbuja k čim širšemu socialnemu delovanju, kot so subvencioniranje prevozov, informiranje o pravicah študentov, osveščanje na področju zdravja in podobno (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Mednarodni odbor

Mednarodni odbor Zveze ŠKIS si prizadeva za vzpostavitev in ohranitev vezi s sorodnimi mladinskimi organizacijami po Evropi. Promovira mobilnost med študentskimi klubi na lokalnih ravneh in jim pomaga pri udejstvovanju v mednarodnih aktivnostih (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Odbor za dijake

Člani Odbora za dijake spremljajo in spodbujajo člane dijaških sekcij študentskih klubov k čim večji aktivnosti, organizaciji projektov že v srednji šoli in nudijo pomoč pri njihovem delovanju (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Nadzorna komisija

Nadzorna komisija Zveze ŠKIS s petimi člani spremlja delo organov Zveze ŠKIS in opravlja funkcije razsodnega in disciplinskega organa. Skrbi za smotrno in transparentno delovanje Zveze ŠKIS ter njenih organov, sodeluje pri potrjevanju projektov in ocenjuje namensko in gospodarno rabo sredstev Zveze ŠKIS (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Skupina za pravno pomoč

Ločeno od političnega in operativnega dela Zveze ŠKIS obstaja še Skupina za pravno pomoč Zveze ŠKIS, ki je namenjena nudenju pravne pomoči in podpore Zvezi ŠKIS ter njenim članicam (Zveza študentskih klubov Slovenije).

Škisovala tržnica

V sodelovanju s študentskimi klubi Zveza ŠKIS vsako leto organizira največjo kulturno-zabavno prireditve za mlade v Sloveniji. V začetku meseca maja vseh 56 študentskih klubov združi svoje izkušnje, ideje in zagnanost na Škisovali tržnici, na kateri se predstavijo z izvirnimi stojnicami in domačo kulinariko ter poskrbijo za pravi sejem slovenske kulture. V večernem delu prireditve vsako leto gosti uveljavljena imena slovenske in tuje glasbene scene, priložnost pa dobijo tudi še neuveljavljene, perspektivne glasbene skupine. Za organizacijo prireditve poskrbi 20-članska organizacijska ekipa, sestavljena iz perspektivnih aktivistov študentskih klubov (Zveza študentskih klubov Slovenije).

6 METODOLOGIJA

6.1 Meta-analiza

Meta-analiza je povezovanje podatkov, nabranih skozi mnogo različnih študij. Zagotavlja edinstveno močno informacijo, ker nadzira merjenje in vzorčenje napak ter drugih posebnosti, ki izkrivljajo rezultate posameznih študij. Meta-analiza odpravlja pristranskost in daje oceno resnične veljavnosti ali razmerja med dvema ali več spremenljivkami. Statistike, izračunane med meta-analizo, omogočajo raziskati prisotnost ali pomanjkanje razmerja med spremenljivkami. Več kot 1000 meta-analiz je bilo izvedenih na psiholoških, izobraževalnih, vedenjskih, zdravstvenih in osebnih področjih. Meta-analiza prav tako določa način, s katerim lahko raziskovalci ugotovijo, ali se veljavnost in razmerja splošijo na različne situacije (Buckingham in Coffman 2005, 284–285).

V zadnjih 25 letih so raziskovalci inštituta Gallup (American research-based, global performance-management consulting company) kvalitativno in kvantitativno ocenili najpomembnejša dojemanja zaposlenih glede praks upravljanja. Poleg oblikovanja prilagojene raziskave za vsako organizacijo, s katero Gallup sodeluje, so raziskovalci skušali opredeliti temeljne izjave, ki merije pomembne zaznave širokega spektra organizacije. To so se trudili storiti na način, ki ni preveč zapleten in okoren za organizacije, ki so obremenjene z drugimi obveznostmi, vezanimi na upravljanje.

Metodologija raziskave je bila osredotočena na proučevanje uspeha. Jedro sledečih 13 izjav za meta-analizo se je razvilo iz številnih kvalitativnih in kvantitativnih študij:

1. Splošno zadovoljstvo z organizacijo kot prostorom za delo označiti na petstopenjski lestvici, kjer 5 pomeni »zelo zadovoljen«, 1 pa »zelo nezadovoljen«.
2. Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.
3. Imam material in opremo, da ustrezno opravim svoje delo.
4. Na delovnem mestu imam priložnost, da vsak dan delam to, kar počnem najbolje.
5. V zadnjih sedmih dneh sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.
6. Zdi se mi, da mojega nadzornika ali nekoga na delovnem mestu skrbi zame kot osebo.
7. Na delovnem mestu je nekdo, ki spodbuja moj razvoj.
8. Moje mnenje na delovnem mestu šteje.
9. Poslanstvo/namen moje organizacije mi daje občutek, da je moje delo pomembno.
10. Moji/-e sodelavci/-ke so predani/-e, da kakovostno opravijo svoje delo.
11. Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.
12. V zadnjih šestih mesecih je nekdo na delovnem mestu govoril z menoj o mojem napredku.
13. Preteklo leto sem na delovnem mestu imel/-a priložnost za učenje in rast (Buckingham in Coffman 2005, 283–294).

6.2 Metode raziskovanja

V magistrski nalogi sta bili moji metodi raziskovanja kvalitativna in kvalitativna analiza. Kvalitativna analiza je obsegala teoretski pregled obstoječih sekundarnih virov in znanstvenih člankov o teorijah vodenja, motivacije in uspešnosti organizacije in mi je hkrati služila za postavitev hipotez magistrske naloge. Kvantitativno analizo sem naredila na podatkih, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnili vsi aktivisti Zveze ŠKIS, ki delujejo v mandatu 2015/16. Pred izvedbo analize sta vprašalnik rešila dva aktivista, da sem preverila razumevanje postavljenih trditvev. Trditve v anketi so vezane na ocenjevanje vodenja, motivacijo aktivistov in

oceno uspešnosti organizacije. Oblikovala sem jih na podlagi Bassovega vprašalnika vodenja (MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire), ki ni javno dostopen, zato ga v magistrski nalogi tudi nisem navedla, in izjav meta-analize inštituta Gallup, ki merijo zaznavanje zaposlenih glede upravljanja organizacije. Anketni vprašalnik je dopolnilo trenutni metodi merjenja uspešnosti na Zvezi ŠKIS, tj. intervju z aktivisti, v katerem se jim postavijo vprašanja, sestavljena in dogovorjena med predsednikom Zveze in vodjo Odbora za izobraževanje. Glede na pridobljene rezultate analize sem potrdila postavljene hipoteze in pripravila smernice, kakšne značilnosti in stil vodenja so primerni za uspešnost neprofitne organizacije, kot je Zveza ŠKIS.

6.3 Hipoteze

Hipotezi 1 in 2 predstavljata povezanost motivacije in uspešnosti, pri čemer je motivacija neodvisna spremenljivka, uspešnost pa odvisna spremenljivka.

Hipoteza 1 (H1): Aktivist, ki pri svojem delu zadovolji svoje osebne potrebe, je uspešnejši pri opravljanju delovnih nalog.

Hipoteza 2 (H2): Uspešnost organizacije je odvisna od identifikacije ciljev aktivistov s cilji organizacije.

Hipotezi 3 in 4 predstavljata povezanost vodenja in motivacije, pri čemer je vodenje neodvisna spremenljivka, motivacija pa odvisna spremenljivka.

Hipoteza 3 (H3): Aktivist, ki meni, da vodja odbora ceni njegovo delo, je bolj motiviran pri svojem delu.

Hipoteza 4 (H4): Aktivist, ki ima občutek, da mu vodja odbora zaupa in verjame v njegove sposobnosti, je bolj motiviran pri svojem delu.

Hipotezi 5 in 6 predstavljata povezanost vodenja in uspešnosti, pri čemer je vodenje neodvisna spremenljivka, uspešnost pa neodvisna spremenljivka.

Hipoteza 5 (H5): Uspešnost odborov je odvisna od upoštevanja predlogov in mnenj članov posameznih odborov s strani vodij odborov.

Hipoteza 6 (H6): Uspešnost odborov je odvisna od seznanjenosti aktivistov in vodij odborov s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami s strani vodij odborov.

6.4 Opis spremenljivk

Tabela 6.1: Opis spremenljivk

Zap. št.	Oznaka	Trditev
1	Z1	Na Zvezi ŠKIS imam priložnost, da delam to, kar počnem najboljše.
2	Z2	Na Zvezi ŠKIS imam priložnost za učenje in rast.
3	Z3	Moje delo na Zvezi ŠKIS je tako raznoliko, da ohranja moje zanimanje.
4	Z4	Za svoje delo sem primerno plačan/-a.
5	Z5	Na Zvezi ŠKIS imam prijatelja.
6	I1	Poslanstvo in namen Zveze ŠKIS mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.
7	I2	Imam možnost delovanja na lastno pobudo za ustvarjanje inovacij in doseganje ciljev.
8	I3	Čutim se predanega/-o, da kakovostno opravim svoje delo.
9	I4	Zadovoljen/-a sem z Zvezo ŠKIS kot organizacijo, v kateri delam.
10	C1	Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.
11	C2	Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.
12	C3	Vodja odbora spodbuja moj razvoj.
13	C4	Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.
14	ZS1	Vodja odbora me obravnava kot posameznika, in ne le kot člana odbora.
15	ZS2	Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.
16	ZS3	Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.
17	ZS4	Vodja mi daje proste roke pri izbiri načina dela.
18	MP1	Moje mnenje v odboru šteje.
19	MP2	Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko odprto povem svoje mnenje glede dela.
20	MP3	Vodja odbora si pri reševanju problemov prizadeva upoštevati različne vidike.
21	MP4	Vodja odbora se za dobro skupine odreče lastnim interesom.
22	MP5	Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.
23	S1	Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.
24	S2	Vodja odbora navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.
25	S3	Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.
26	S4	Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.
27	U1	Naloge, ki mi jih dodeli vodja odbora, opravim v dogovorjenem roku in v skladu z delovnimi standardi, opredeljenimi v sistematizaciji dela Zveze ŠKIS.
28	U2	Zveza ŠKIS s svojim delovanjem izpolnjuje svojo vizijo in poslanstvo.
29	U3	Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu oziroma pravilniku ali projektnem načrtu.
30	M	Za delo, ki ga opravljam na Zvezi ŠKIS, sem motiviran/-a.

Vse spremenljivke so bile merjene s petstopenjsko Likertovo mersko lestvico stališč, kjer ocene pomenijo:

1 – sploh se ne strinjam

2 – se ne strinjam

3 – niti se ne strinjam niti se strinjam

4 – se strinjam

5 – se popolnoma strinjam

S spremenljivkami sem merila različne konstrukte:

- pri spremenljivkah, ki imajo oznako Z, sem merila zadovoljevanje osebnih potreb,
- pri spremenljivkah z oznako I sem merila identificiranje s cilji organizacije,
- pri spremenljivkah z oznako C sem merila občutek cenjenosti lastnega dela,
- pri spremenljivkah z oznako ZS sem merila občutek zaupanja v sposobnosti s strani vodje,
- pri spremenljivkah z oznako MP sem merila upoštevanje mnenj in predlogov,
- pri spremenljivkah z oznako S sem merila seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami,
- pri spremenljivkah z oznako U sem merila uspešnost organizacije/odborov/posameznika in
- pri spremenljivki z oznako M sem merila motivacijo za delo.

6.5 Zanesljivost merskega instrumenta (anketnega vprašalnika)

Zanesljivost merskega instrumenta sem statistično preverila na naboru 30 spremenljivk, s katerimi sem operacionalizirala osnovne teoretične konstrukte magistrske naloge.

V sklopu faktorske analize po metodi glavnih komponent sem s Kaiser-Meyer-Olkin mero, ki znaša 0,857, potrdila ustreznost vzorčenja in zanesljivost vzorca. Z Bartlettovim testom sferičnosti ($\chi^2 = 1046,451$; $df = 325$; $p < 0,001$) sem ugotovila, da obstaja zadovoljivo visoka povezanost med proučevanimi spremenljivkami.

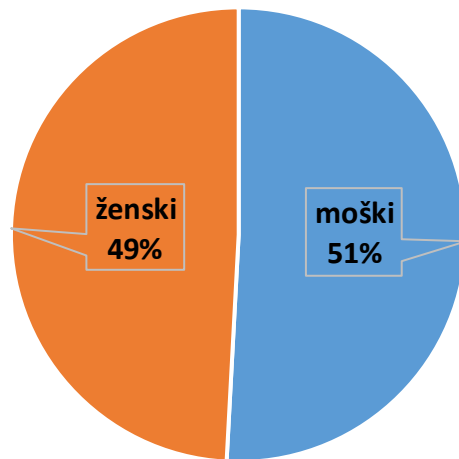
Cronbachov α , ki znaša 0,951, kaže na visoko zanesljivost merjenja.

6.6 Opis vzorca raziskave

Na Zvezi ŠKIS skupaj s predsednico deluje 60 aktivistov. V raziskavi je sodelovalo 59 anketirancev, ki so aktivisti Zveze in delujejo kot vodje ali člani v določenem odboru, organu ali organizacijski ekipi. Predsednica Zveze ŠKIS v anketi ni sodelovala.

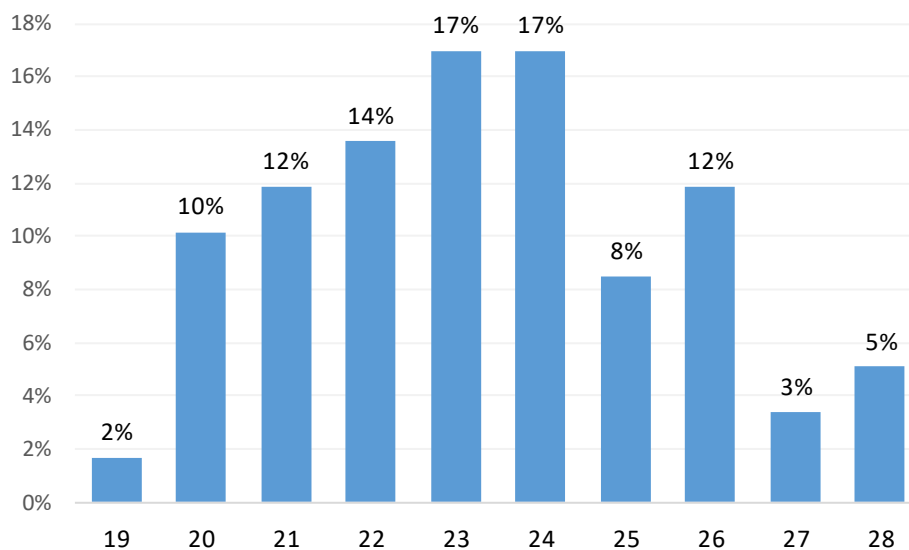
V vzorec je zajetih 51 % anketirancev moškega spola in 49 % anketirank ženskega spola (slika 6.1).

Slika 6.1: Struktura vzorca po spolu ($n = 59$)



V raziskavi so sodelovali anketiranci, stari med 19 in 28 let (slika 6.2). Največ anketirancev je starih 23 oziroma 24 let (oboje v 17 % deležu) oziroma med 20 in 24 let.

Slika 6.2: Struktura vzorca po starosti ($n = 59$)



Anketiranci so stari med 19 in 28 let, v povprečju pa 23,3 leta (tabela 6.2).

Tabela 6.2: Opisne statistike spremenljivke starosti

	N	Min	Max	M	SD
Starost	59	19	28	23,34	2,271

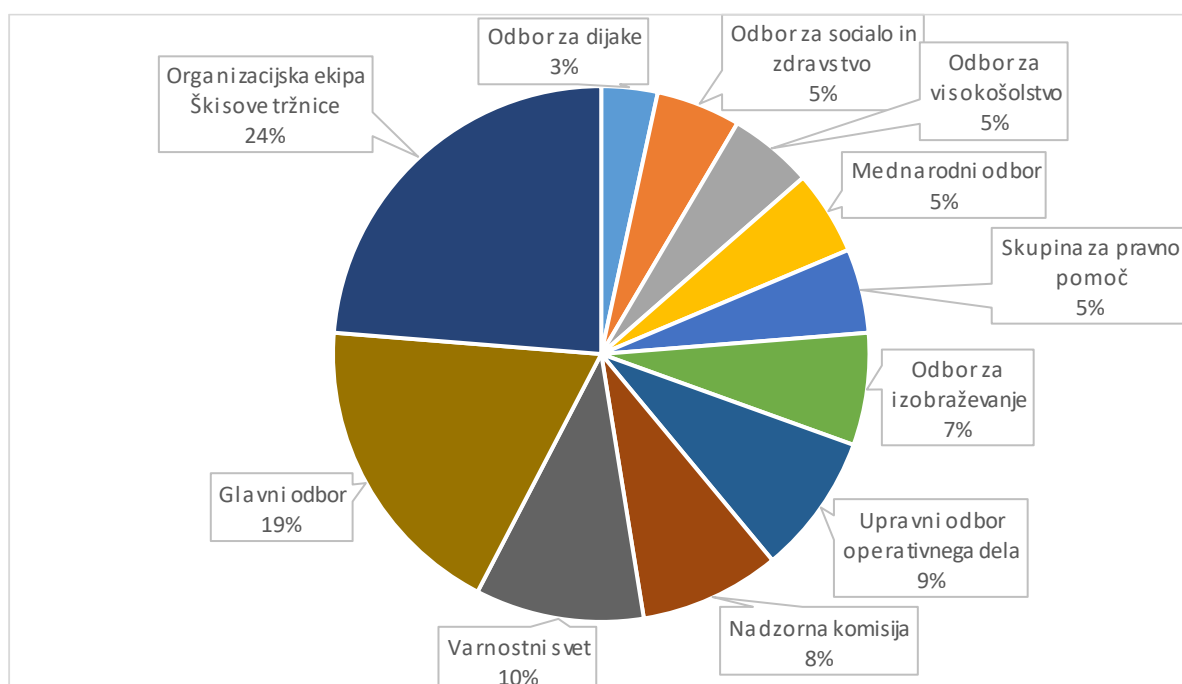
Največ anketirancev obiskuje družboslovne fakultete, in sicer Fakulteto za družbene vede (28,8 %), sledijo jim študenti Filozofske in Ekonomske fakultete (oboji v 8,5 % deležu), nato Pravne fakultete (6,8 %), preostali anketiranci pa obiskujejo naravoslovne fakultete.

Slika 6.3: Struktura vzorca po fakulteti, ki jo anketiranci obiskujejo (n = 59)



Največ, skoraj četrtina anketiranih (24 %) deluje v organizacijski ekipi Škisove tržnice, sledijo jim anketiranci, ki delujejo v Glavnem odboru (19 %), Varnostnem svetu (10 %), Upravnem odboru operativnega dela (9 %) in Nadzorni komisiji (8 %). Preostali odbori/organi so zastopani v manj kot 8 % deležu.

Slika 6.4: Struktura vzorca po odboru/organu/ekipi delovanja na Zvezi ŠKIS (n = 59)



7 REZULTATI

7.1 Opisne statistike

V nadaljevanju so predstavljene osnovne opisne statistike za spremenljivke, merjene na petstopenjski Likertovi lestvici strinjanja. Za vsako spremenljivko je najprej predstavljena frekvenčna porazdelitev odgovorov, nato pa še opisne statistike, kot so numerus odgovorov (»N«), najmanjša (»min«) in največja (»max«) vrednost, aritmetična sredina (»M«) in standardni odklon (»SD«) ter koeficienta asimetrije in sploščenosti, pri čemer negativne vrednosti koeficienta asimetrije kažejo na levo asimetričnost porazdelitve spremenljivk in pozitivne vrednosti desno asimetričnost, medtem ko negativne vrednosti koeficienta sploščenosti kažejo na sploščenost porazdelitve in pozitivne vrednosti koničastost porazdelitve.

Opisne statistike sklopa spremenljivk »zadovoljevanje osebnih potreb«

V tabeli 6.3 je predstavljena frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah, ki se nanašajo na zadovoljevanje osebnih potreb v organizaciji Zveze ŠKIS. Iz odgovorov aktivistov Zveze ŠKIS je razvidno, da so se s trditvami v kontekstu zadovoljevanja svojih osebnih potreb v glavnem strinjali ali popolnoma strinjali.

Tabela 6.3: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "zadovoljevanje osebnih potreb"

		Sploh se ne strinjam	Se strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Z1	Na Zvezi ŠKIS imam priložnost, da delam to, kar počnem najboljše.	0,0 %	1,7 %	11,9 %	62,7 %	23,7 %
Z2	Na Zvezi ŠKIS imam priložnost za učenje in rast.	0,0 %	3,4 %	3,4 %	27,1 %	66,1 %
Z3	Moje delo na Zvezi ŠKIS je tako raznoliko, da ohranja moje zanimanje.	0,0 %	8,5 %	16,9 %	47,5 %	27,1 %
Z4	Za svoje delo sem primerno plačan/-a.	1,7 %	8,5 %	15,3 %	49,2 %	25,4 %
Z5	Na Zvezi ŠKIS imam prijatelja.	0,0 %	0,0 %	8,5 %	35,6 %	55,9 %

V tabeli 6.4 so predstavljene opisne statistike spremenljivk, ki se nanašajo na zadovoljevanje osebnih potreb. Razvidno je, da vse spremenljivke ne zavzemajo vseh veljavnih vrednosti, saj se anketiranci le izjemoma niso v celoti strinjali s trditvami tega sklopa. Povprečne vrednosti spremenljivk so relativno visoke, standardni odkloni pa nizki, kar kaže na to, da se odgovori anketirancev zgoščajo okoli posameznih vrednosti. Negativni koeficienti asimetrije kažejo na levo asimetričnost odgovorov, z drugimi besedami – anketiranci so se s trditvami v glavnem strinjali ali popolnoma strinjali.

Tabela 6.4: Opisne statistike spremenljivk sklopa "zadovoljevanje osebnih potreb"

		N	min	max	M	SD	KA	KS
Z1	Na Zvezi ŠKIS imam priložnost, da delam to, kar počnem najboljše.	59	2	5	4,08	0,651	-0,471	0,929
Z2	Na Zvezi ŠKIS imam priložnost za učenje in rast.	59	2	5	4,56	0,726	-1,895	3,780
Z3	Moje delo na Zvezi ŠKIS je tako raznoliko, da ohranja moje zanimanje.	59	2	5	3,93	0,888	-0,629	-0,146
Z4	Za svoje delo sem primerno plačan/-a.	59	1	5	3,88	0,948	-0,886	0,631
Z5	Na Zvezi ŠKIS imam prijatelja.	59	3	5	4,47	0,653	-0,866	-0,295

Opisne statistike sklopa spremenljivk »identificiranje s cilji organizacije«

V tabeli 6.5 je predstavljena frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah, ki se nanašajo na posameznikovo identificiranje s cilji organizacije. Iz odgovorov aktivistov Zveze ŠKIS je razvidno, da so se s trditvami v kontekstu identifikacije s cilji organizacije v glavnem strinjali ali popolnoma strinjali.

Tabela 6.5: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "identificiranje s cilji organizacije"

		Sploh ne strinjam	Se strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
I1	Poslanstvo in namen Zveze ŠKIS mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	0,0 %	11,9 %	15,3 %	40,7 %	32,2 %
I2	Imam možnost delovanja na lastno pobudo za ustvarjanje inovacij in doseganje ciljev.	0,0 %	1,7 %	23,7 %	35,6 %	39,0 %
I3	Čutim se predanega/-o, da kakovostno opravi svoje delo.	1,7 %	3,4 %	3,4 %	47,5 %	44,1 %
I4	Zadovoljen/-a sem z Zvezo ŠKIS kot organizacijo, v kateri delam.	0,0 %	3,4 %	13,6 %	37,3 %	45,8 %

V tabeli 6.6 so predstavljene opisne statistike spremenljivk, ki se nanašajo na posameznikovo identificiranje s cilji organizacije. Razvidno je, da štiri spremenljivke ne zavzemajo vseh veljavnih vrednosti, saj se anketiranci le pri eni spremenljivki v celoti niso strinjali s trditvijo tega sklopa. Povprečne vrednosti spremenljivk so relativno visoke, standardni odkloni so nizki in tudi pri tem sklopu kaže na to, da se odgovori anketirancev zgoščajo okoli posameznih vrednosti. Negativni koeficienti asimetrije kažejo na levo asimetričnost odgovorov, kar pomeni, da so se anketiranci s trditvami v glavnem strinjali.

Tabela 6.6: Opisne statistike spremenljivk sklopa "identificiranje s cilji organizacije"

		N	min	max	M	SD	KA	KS
I1	Poslanstvo in namen Zveze ŠKIS mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	59	2	5	3,93	0,980	-0,657	-0,489
I2	Imam možnost delovanja na lastno pobudo za ustvarjanje inovacij in doseganje ciljev.	59	2	5	4,12	0,832	-0,415	-0,931
I3	Čutim se predanega/-o, da kakovostno opravi svoje delo.	59	1	5	4,29	0,832	-1,710	4,202
I4	Zadovoljen/-a sem z Zvezo ŠKIS kot organizacijo, v kateri delam.	59	2	5	4,25	0,822	-0,895	0,185

Opisne statistike sklopa spremenljivk »občutek cenjenosti lastnega dela«

V tabeli 6.7 je predstavljena frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah, ki se nanašajo na občutek cenjenosti lastnega dela. Iz odgovorov aktivistov Zveze ŠKIS je razvidno, da so se s trditvami v kontekstu občutka cenjenosti lastnega dela v glavnem strinjali ali popolnoma strinjali.

Tabela 6.7: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "občutek cenjenosti lastnega dela"

		Sploh se ne strinjam	Se strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
C1	Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	0,0 %	1,5 %	13,6 %	45,5 %	39,4 %
C2	Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.	4,5 %	12,1 %	31,8 %	31,8 %	19,7 %
C3	Vodja odbora spodbuja moj razvoj.	0,0 %	10,6 %	18,2 %	39,4 %	31,8 %
C4	Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.	3,0 %	3,0 %	28,8 %	28,8 %	36,4 %

V tabeli 6.8 so predstavljene opisne statistike spremenljivk, ki se nanašajo na občutek cenjenosti lastnega dela na Zvezi ŠKIS. Tudi tukaj je razvidno, da dve spremenljivki ne zavzemata vseh veljavnih vrednosti, pri drugih dveh pa se anketiranci niso v celoti strinjali s trditvama tega sklopa. Povprečne vrednosti spremenljivk so ponovno relativno visoke, standardni odkloni pa dokaj nizki, kar kaže, da se odgovori anketirancev zgoščajo okoli posameznih vrednosti. Negativni koeficienti asimetrije kažejo na levo asimetričnost odgovorov, torej so se anketiranci s trditvami v glavnem strinjali.

Tabela 6.8: Opisne statistike spremenljivk sklopa "občutek cenjenosti lastnega dela"

		N	min	max	M	SD	KA	KS
C1	Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	66	2	5	4,23	0,740	-0,628	-0,083
C2	Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.	66	1	5	3,50	1,085	-0,373	-0,389
C3	Vodja odbora spodbuja moj razvoj.	66	2	5	3,92	0,966	-0,585	-0,567
C4	Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.	66	1	5	3,92	1,027	-0,722	0,182

Opisne statistike sklopa spremenljivk »občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje«

V tabeli 6.9 je predstavljena frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah, ki se nanašajo na občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje odbora/organa/ekipe. Iz odgovorov aktivistov Zveze ŠKIS je razvidno, da so se s trditvami v kontekstu občutka zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje v glavnem strinjali ali popolnoma strinjali.

Tabela 6.9: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje"

		Sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
ZS1	Vodja odbora me obravnava kot posameznika, in ne le kot člana odbora.	0,0 %	1,5 %	4,5 %	47,0 %	47,0 %
ZS2	Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.	0,0 %	1,5 %	13,6 %	51,5 %	33,3 %
ZS3	Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.	0,0 %	7,6 %	25,8 %	45,5 %	21,2 %
ZS4	Vodja mi daje proste roke pri izbiri načina dela.	1,5 %	4,5 %	9,1 %	42,4 %	42,4 %

V tabeli 6.10 so predstavljene opisne statistike spremenljivk, ki se nanašajo na občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje odbora/organa/ekipe. Razvidno je, da tri spremenljivke ne zavzemajo vseh veljavnih vrednosti, le pri eni spremenljivki pa se anketiranci niso v celoti strinjali s trditvijo tega sklopa. Povprečne vrednosti spremenljivk so visoke, standardni odkloni pa nizki, kar kaže na to, da se odgovori anketirancev zgoščajo okoli posameznih vrednosti. Negativni koeficienti asimetrije kažejo na levo asimetričnost odgovorov, z drugimi besedami – anketiranci so se s trditvami v glavnem strinjali ali popolnoma strinjali.

Tabela 6.10: Opisne statistike spremenljivk sklopa "občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje"

		N	min	max	M	SD	KA	KS
ZS1	Vodja odbora me obravnava kot posameznika, in ne le kot člana odbora.	66	2	5	4,39	0,653	-0,957	1,399
ZS2	Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.	66	2	5	4,17	0,714	-0,517	0,054
ZS3	Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.	66	2	5	3,80	0,863	-0,342	-0,449
ZS4	Vodja mi daje proste roke pri izbiri načina dela.	66	1	5	4,20	0,898	-1,324	1,998

Opisne statistike sklopa spremenljivk »upoštevanje mnenj in predlogov«

V tabeli 6.11 je predstavljena frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah, ki se nanašajo na upoštevanje posameznikovih mnenj in predlogov. Iz odgovorov aktivistov Zveze ŠKIS je razvidno, da so se s trditvami v kontekstu upoštevanja mnenj in predlogov v glavnem strinjali ali popolnoma strinjali.

Tabela 6.11: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "upoštevanje mnenj in predlogov"

		Sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
MP1	Moje mnenje v odboru šteje.	1,5 %	3,0 %	9,1 %	40,9 %	45,5 %
MP2	Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko odprto povem svoje mnenje glede dela.	0,0 %	6,1 %	3,0 %	39,4 %	51,5 %
MP3	Vodja odbora si pri reševanju problemov prizadeva upoštevati različne vidike.	0,0 %	3,0 %	15,2 %	43,9 %	37,9 %
MP4	Vodja odbora se za dobro skupine odreče lastnim interesom.	0,0 %	1,5 %	21,2 %	43,9 %	33,3 %
MP5	Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.	40,9 %	36,4 %	15,2 %	6,1 %	1,5 %

V tabeli 6.12 so predstavljene opisne statistike spremenljivk, ki se nanašajo na upoštevanje mnenj in predlogov. Razvidno je, da vse spremenljivke ne zavzemajo vseh veljavnih vrednosti. Anketiranci se pri dveh spremenljivkah niso v celoti strinjali s trditvami tega sklopa. Povprečne vrednosti spremenljivk so pri večini relativno visoke, standardni odkloni pa nizki, kar kaže na to, da se odgovori anketirancev zgoščajo okoli posameznih vrednosti. Pri spremenljivki z negativno trditvijo je povprečna vrednost nizka. Negativni koeficienti asimetrije kažejo na levo asimetričnost odgovorov, kar pomeni, da so se anketiranci s trditvami v glavnem strinjali ali popolnoma strinjali. Le pri spremenljivki z reverznim (negativnim) vrednotenjem (Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.) je pozitiven koeficient asimetrije, kar pomeni, da se anketiranci s trditvijo v glavnem niso strinjali.

Tabela 6.12: Opisne statistike spremenljivk "upoštevanje mnenj in predlogov"

		N	min	max	M	SD	KA	KS
MP1	Moje mnenje v odboru šteje.	66	1	5	4,26	0,865	-1,415	2,550
MP2	Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko odprto povem svoje mnenje glede dela.	66	2	5	4,36	0,816	-1,471	2,102
MP3	Vodja odbora si pri reševanju problemov prizadeva upoštevati različne vidike.	66	2	5	4,17	0,796	-0,689	-0,002
MP4	Vodja odbora se za dobro skupine odreče lastnim interesom.	66	2	5	4,09	0,779	-0,363	-0,672
MP5	Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.	66	1	5	1,91	0,972	1,015	0,638

Opisne statistike sklopa spremenljivk »seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami«

V tabeli 6.13 je predstavljena frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah, ki se nanašajo na seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami. Iz odgovorov aktivistov Zveze ŠKIS je razvidno, da so se s trditvami v kontekstu seznanjenosti s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami v glavnem strinjali ali popolnoma strinjali.

Tabela 6.13: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah sklopa "seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami"

		Sploh se ne strinjam	Se strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
S1	Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	0,0 %	3,0 %	6,1 %	56,1 %	34,8 %
S2	Vodja odbora navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.	0,0 %	4,5 %	13,6 %	45,5 %	36,4 %
S3	Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.	0,0 %	0,0 %	7,6 %	45,5 %	47,0 %
S4	Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.	0,0 %	6,1 %	22,7 %	42,4 %	28,8 %

V tabeli 6.14 so predstavljene opisne statistike spremenljivk, ki se nanašajo na seznanjenost aktivistov s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami. Razvidno je, da nobena spremenljivka ne zavzema vseh veljavnih vrednosti, kar pomeni, da se noben anketiranec ni popolnoma ne strinjal s trditvami tega sklopa. Povprečne vrednosti spremenljivk so relativno visoke, standardni odkloni pa nizki, kar kaže, da se odgovori anketirancev zgoščajo okoli posameznih vrednosti. Negativni koeficienti asimetrije kažejo na levo asimetričnost odgovorov, torej so se anketiranci s trditvami v glavnem strinjali.

Tabela 6.14: Opisne statistike spremenljivk sklopa "seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami"

		N	min	max	M	SD	KA	KS
S1	Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	66	2	5	4,23	0,697	-0,904	1,613
S2	Vodja odbora navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.	66	2	5	4,14	0,821	-0,777	0,237
S3	Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.	66	3	5	4,39	0,630	-0,539	-0,588
S4	Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.	66	2	5	3,94	0,875	-0,449	-0,486

Opisne statistike spremenljivk, ki se nanašajo na uspešnost in motivacijo

V tabeli 6.15 je predstavljena frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah, ki se nanašajo na uspešnost in motivacijo v organizaciji Zveze ŠKIS. Iz odgovorov aktivistov Zveze ŠKIS je razvidno, da so se s trditvami v kontekstu uspešnosti in motivacije v večini strinjali ali popolnoma strinjali.

Tabela 6.15: Frekvenčna porazdelitev odgovorov pri spremenljivkah, ki se nanašajo na uspešnost in motivacijo

		Sploh se ne strinjam	Se strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
U1	Naloge, ki mi jih dodeli vodja odbora, opravi v dogovorjenem roku in v skladu z delovnimi standardi, opredeljenimi v sistematizaciji dela Zveze ŠKIS.	0,0 %	3,4 %	6,8 %	57,6 %	32,2 %
U2	Zveza ŠKIS s svojim delovanjem izpolnjuje svojo vizijo in poslanstvo.	0,0 %	6,8 %	6,8 %	61,0 %	25,4 %
U3	Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu oziroma pravilniku ali projektnem načrtu.	0,0 %	3,0 %	0,0 %	54,5 %	42,4 %
M	Za delo, ki ga opravljam na Zvezi ŠKIS, sem motiviran/-a.	1,5 %	1,5 %	10,6 %	40,9 %	45,5 %

V tabeli 6.16 so predstavljene opisne statistike spremenljivk, ki se nanašajo na uspešnost in motivacijo za delo na Zvezi ŠKIS. Razvidno je, da vse spremenljivke ne zavzemajo vseh veljavnih vrednosti, saj se anketiranci le izjemoma niso v celoti strinjali le z eno trditvijo tega sklopa. Povprečne vrednosti spremenljivk so relativno visoke, standardni odkloni pa ponovno nizki, kar kaže, da se odgovori anketirancev zgoščajo okoli posameznih vrednosti. Negativni koeficienti asimetrije kažejo na levo asimetričnost odgovorov, kar nam pove, da so se anketiranci s trditvami v glavnem strinjali.

Tabela 6.16: Opisne statistike spremenljivk, ki se nanašajo na uspešnost in motivacijo

		N	min	max	M	SD	KA	KS
U1	Naloge, ki mi jih dodeli vodja odbora, opravi v dogovorjenem roku in v skladu z delovnimi standardi, opredeljenimi v sistematizaciji dela Zveze ŠKIS.	59	2	5	4,19	0,706	-0,889	1,597
U2	Zveza ŠKIS s svojim delovanjem izpolnjuje svojo vizijo in poslanstvo.	59	2	5	4,05	0,775	-1,009	1,490
U3	Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu oziroma pravilniku ali	66	2	5	4,36	0,648	-1,222	3,340

	projektne načrtu.							
M	Za delo, ki ga opravljam na Zvezi ŠKIS, sem motiviran/-a.	66	1	5	4,27	0,833	-1,379	2,758

7.2 Redukcijska (faktorska) analiza

V nadaljevanju sem izvedla faktorsko analizo po metodi glavnih komponent (angl. principal component analysis) in pravokotno rotacijo (Varimax), da sem obsežen nabor spremenljivk omejila na manjše število faktorjev, na katerih temeljijo nadaljnje analize.

V tabeli 6.17 je predstavljena rotirana komponentna matrika na sklopih spremenljivk, ki sem jih želela omejiti na manjše število faktorjev. Na proučevanih spremenljivkah se kot najustreznejša izkaže šestfaktorska rešitev, pri čemer prva komponenta pojasnjuje 19,3 % variance, druga in tretja 14,4 % oziroma 14,1 % variance, četrta 10,7 %, peta 7,2 % in šesta 5,9 % variance.

Tabela 6.17: Rotirana komponentna matrika (pravokotna rotacija)

		1	2	3	4	5	6
Z1	Na Zvezi ŠKIS imam priložnost, da delam to, kar počnem najbolje.	0,013	0,042	0,209	0,716	0,174	0,207
Z2	Na Zvezi ŠKIS imam priložnost za učenje in rast.	0,163	0,453	0,062	0,211	0,688	0,017
Z3	Moje delo na Zvezi ŠKIS je tako raznoliko, da ohranja moje zanimanje.	0,189	0,663	0,163	0,458	0,044	0,087
Z4	Za svoje delo sem primerno plačan/a.	0,052	-0,020	0,532	0,251	0,612	-0,107
Z5	Na Zvezi ŠKIS imam prijatelja.	0,388	0,029	0,176	-0,062	0,421	0,553
I1	Poslanstvo in namen Zveze ŠKIS mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	0,278	0,315	0,287	0,615	0,352	-0,094
I2	Imam možnost delovanja na lastno pobudo za ustvarjanje inovacij in doseganje ciljev.	0,247	0,158	0,062	0,794	-0,007	-0,009
I3	Čutim se predanega/-o, da kakovostno opravim svoje delo.	0,287	0,648	0,136	0,496	0,159	-0,066
I4	Zadovoljen-na sem z Zvezo ŠKIS kot organizacijo, v kateri delam.	0,135	0,463	0,144	0,468	0,476	0,116
C1	Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	0,541	0,316	0,215	0,339	-0,103	0,251
C2	Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.	0,781	0,307	0,177	0,148	0,156	0,013
C3	Vodja odbora spodbuja moj razvoj.	0,741	0,447	0,188	0,157	0,113	0,030
C4	Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.	0,699	0,410	0,337	0,158	0,082	-0,071
ZS1	Vodja odbora me obravnava kot posameznika, in ne le kot člana odbora.	0,381	0,284	0,484	-0,046	0,290	0,305
ZS2	Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.	0,808	-0,049	-0,007	0,059	0,284	0,122
ZS3	Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.	0,709	0,128	0,157	0,145	-0,067	0,172
ZS4	Vodja mi daje proste roke pri izbiri načina dela.	0,198	0,258	0,676	0,163	0,199	-0,065
MP1	Moje mnenje v odboru šteje.	0,246	0,748	0,347	0,131	0,206	0,042
MP2	Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko	0,257	0,761	0,374	-0,021	0,136	0,140

		1	2	3	4	5	6
	odprto povem svoje mnenje glede dela.						
MP3	Vodja odbora si pri reševanju problemov prizadeva upoštevati različne vidike.	0,558	0,176	0,485	0,144	0,190	-0,223
MP4	Vodja odbora se za dobro skupine odreče lastnim interesom.	0,402	0,174	0,535	0,292	0,187	0,280
MP5	Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.	-0,026	-0,063	0,101	-0,157	0,091	-0,872
S1	Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	0,338	0,248	0,570	0,023	0,172	0,113
S2	Vodja odbora navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.	0,484	0,511	0,363	0,124	-0,014	-0,021
S3	Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.	0,568	0,212	0,567	0,168	0,020	-0,007
S4	Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.	0,040	0,223	0,801	0,207	-0,057	-0,047
Delež pojasnjene variance (%)		19,3	14,4	14,1	10,7	7,2	5,9

Spremenljivke, katerih vrednosti faktorskih uteži so nižje od 0,4 ali močno nasičujejo tudi druge faktorje, sem izločila iz nadaljnje analize.

Na podlagi vrednosti uteži posameznih spremenljivk na posamezni komponenti sem tvorila nove spremenljivke, s Cronbachovim α koeficientom pa sem izračunala tudi njihovo notranjo konsistentnost oziroma zanesljivost združevanja. Vrednosti Cronbachovega α koeficienta morajo biti višje od 0,7, da bi lahko govorili o zanesljivosti združevanja merjenih spremenljivk v nove, sestavljene spremenljivke. V tabeli 6.18 je predstavljeno, katere izmed merjenih spremenljivk tvorijo nove spremenljivke in kolikšna je vrednost Cronbachovega α koeficienta.

Prav tako sem izračunala vrednost Cronbachovega α koeficienta za konstrukt uspešnosti, sestavljenega iz treh merjenih spremenljivk, ki ga sicer v redukcijsko analizo nisem vključevala, saj v nadaljnjih analizah ne nastopa kot samostojen konstrukt, temveč so posamezne dimenzije uspešnosti obravnavane ločeno.

Tabela 6.18: Tabela Cronbachovega α za nove spremenljivke

Merjena spremenljivka	Tvorjena spremenljivka	Cronbachov α
Z2 Na Zvezi ŠKIS imam priložnost za učenje in rast.	Zadovoljevanje osebnih potreb	0,605
Z4 Za svoje delo sem primerno plačan/-a.		
I1 Poslanstvo in namen Zveze ŠKIS mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	Identificiranje s cilji organizacije	0,748
I2 Imam možnost delovanja na lastno pobudo za ustvarjanje inovacij in doseganje ciljev.		
C1 Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	Občutek cenjenosti lastnega dela	0,890
C2 Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.		
C3 Vodja odbora spodbuja moj razvoj.		

C4	Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.		
ZS2	Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.	Občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje	0,704
ZS3	Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.		
MP1	Moje mnenje v odboru šteje.	Upoštevanje mnenj in predlogov	0,916
MP2	Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko odprto povem svoje mnenje glede dela.		
S1	Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	Seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami	0,729
S3	Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.		
S4	Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.		
U1	Naloge, ki mi jih dodeli vodja odbora, opravi v dogovorjenem roku in v skladu z delovnimi standardi, opredeljenimi v sistematizaciji dela Zveze ŠKIS.	Uspešnost	0,726
U2	Zveza ŠKIS s svojim delovanjem izpolnjuje svojo vizijo in poslanstvo.		
U3	Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu oziroma pravilniku ali projektnem načrtu.		

Spremenljivki Z2 in Z4, s katerima sem merila zadovoljevanje osebnih potreb, nasičujeta peto komponento, in sicer srednje močno. Zanesljivost njunega združevanja oziroma njuna notranja konsistentnost je sicer šibka ($\alpha = 0,605$), ampak ocenjujem, da ne gre za kritično nizke vrednosti Cronbachovega α .

Spremenljivki I1 in I2 se nanašata na identificiranje s cilji organizacije in srednje do močno nasičujeta četrto dimenzijo, njuna notranja konsistentnost je zadovoljivo visoka ($\alpha = 0,748$).

Vse spremenljivke, s katerimi sem merila občutek cenjenosti lastnega dela, najmočneje nasičujejo prvo komponento, zanesljivost njihovega združevanja pa je ustrezna ($\alpha = 0,890$).

Prvo komponento pa prav tako najmočneje nasičujeta spremenljivki sklopa »občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje« (ZS2 in ZS3), vendar ju bom v nadaljnjih analizah ohranila ločeno, saj ju, gledano z vsebinskega vidika, ne bi bilo ustrezno združevati z drugimi spremenljivkami, ki nasičujejo to komponento. Cronbachov α kaže na zanesljivost združevanja ($\alpha = 0,704$).

Spremenljivki MP1 in MP2, ki se nanašata na upoštevanje mnenj in predlogov, nasičujeta drugo komponento. Njuno združevanje v novo tvorjeno spremenljivko se kaže kot visoko zanesljivo ($\alpha = 0,916$).

Spremenljivke S1, S3 in S4 jasno nasičujejo tretjo komponento. Cronbachov α kaže na zanesljivost njihovega združevanja ($\alpha = 0,729$) v tvorjeno spremenljivko seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami.

Zanesljivost združevanja spremenljivk U1, U2 in U3 v tvorjeno spremenljivko »uspešnost« je zadovoljivo visoka ($\alpha = 0,726$).

Iz omenjenih merjenih spremenljivk sem tvorila nove spremenljivke, faktorje, s katerimi sem izvedla nadaljnje analize (razen konstrukta »uspešnost«, ki kot samostojen konstrukt ne nastopa v nobeni nadaljnji analizi), njihove opisne statistike pa so predstavljene v tabeli 19.

V tabeli 6.19 so predstavljene nove opisne statistike spremenljivk, s katerimi sem v nadaljnji analizi preverjala hipoteze (z izjemo konstrukta »uspešnost«, ki kot samostojen konstrukt ne nastopa v nobeni nadaljnji analizi). Razvidno je, da nobena spremenljivka ne zavzema vseh veljavnih vrednosti, saj se anketiranci z nobeno trditvijo niso popolnoma ne strinjali. Povprečne vrednosti spremenljivk so relativno visoke, standardni odkloni pa nizki, kar kaže na to, da se odgovori anketirancev zgoščajo okoli posameznih vrednosti. Negativni koeficienti asimetrije kažejo na levo asimetričnost odgovorov, z drugimi besedami – anketiranci so se s trditvami v glavnem strinjali.

Tabela 6.19: Opisne statistike novih spremenljivk

	N	min	max	M	SD	KA	KS
Zadovoljevanje osebnih potreb	59	2	5	4,22	0,715	-1,342	1,970
Identificiranje s cilji organizacije	59	3	5	4,03	0,812	-0,435	-0,970
Občutek cenjenosti lastnega dela	66	2	5	3,89	0,836	-0,716	-0,095
Občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje	66	3	5	3,98	0,696	-0,262	-0,393
Upoštevanje mnenj in predlogov	66	2	5	4,31	0,807	-1,525	2,557
Seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami	66	3	5	4,19	0,597	-0,484	0,081
Uspešnost	66	2	5	4,23	0,579	-1,116	2,842

7.3 Preverjanje hipotez

Pri preverjanju hipotez sem izvedla enostavne linearne regresijske analize. Pri interpretaciji sem odčitala vrednost korigiranega R^2 , s katerim sem dobila podatek o deležu pojasnjene variance odvisne spremenljivke. Uporabila sem korigirani R^2 (angl. adjusted R square), saj ta korigira vpliv velikosti vzorca, zato se v primeru majhnih vzorcev kaže kot ustrežnejša mera.

Predstavljena je tudi statistična značilnost predpostavljenega modela, in sicer je pri interpretaciji uporabljena vrednost F statistike in stopnja njene statistične značilnosti. Slednji nakazujeta, da predpostavljen linearni odnos odvisnosti med neodvisno in odvisno spremenljivko tudi dejansko obstaja.

Pri interpretaciji sem uporabila tudi standardizirani β koeficient, pri čemer sta me zanimali moč in smer vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno. Vrednosti β koeficienta se nahajajo na intervalu $[-1,1]$, pri čemer velja, da tem višja je absolutna vrednost koeficienta, tem močnejša je povezanost med neodvisno in odvisno spremenljivko. Pri smeri povezanosti lahko gre za negativno ali pozitivno povezanost. Pri negativni povezanosti je med spremenljivkama predviden obratno sorazmeren odnos, pri pozitivni povezanosti pa je odnos odvisnosti premo sorazmeren.

Vpliv zadovoljevanja osebnih potreb na uspešnost opravljanja nalog

V kontekstu hipoteze 1, ki se glasi »Aktivist, ki pri svojem delu zadovolji svoje osebne potrebe, je uspešnejši pri opravljanju delovnih nalog.«, sem izvedla enostavno linearno regresijsko analizo, pri čemer sem preverila vpliv zadovoljevanja osebnih potreb na uspešnost opravljanja nalog.

Kot je razvidno iz tabele 6.20, z zadovoljevanjem osebnih potreb pojasnimo 21,7 % variabilnosti v uspešnosti opravljanja nalog. Model je statistično značilen ($F = 17,118$; $p < 0,001$).

Tabela 6.20: Povzetek linearnega regresijskega modela: zadovoljevanje osebnih potreb -> uspešnost opravljanja nalog

R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
0,481	0,231	0,217	0,625	17,118	< 0,001

Iz tabele 6.21 je razvidno, da standardizirani β koeficient znaša 0,481, kar kaže na srednje močno pozitivno povezanost oziroma vpliv zadovoljevanja osebnih potreb na uspešnost opravljanja nalog. Vrednost t statistike je statistično značilna na nivoju $p < 0,001$.

Tabela 6.21: Linearni regresijski model: zadovoljevanje osebnih potreb -> uspešnost opravljanja nalog

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	Std. napaka	β		
	2,182	0,491		4,441	< 0,001
Zadovoljevanje osebnih potreb	0,475	0,115	0,481	4,137	< 0,001

Ugotovila sem, da so tisti aktivisti, ki pri svojem delu zadovoljujejo svoje osebne potrebe, statistično značilno uspešnejši pri opravljanju svojih delovnih nalog.

Vpliv identificiranja s cilji organizacije na uspešnost organizacije

V kontekstu hipoteze 2, ki se glasi »Uspešnost organizacije je odvisna od identifikacije ciljev aktivistov s cilji organizacije.«, sem izvedla enostavno linearno regresijsko analizo, pri čemer sem preverila vpliv identificiranja s cilji organizacije na uspešnost organizacije.

Kot je razvidno iz tabele 6.22, z identificiranjem s cilji organizacije pojasnimo 30,1 % variabilnosti v uspešnosti organizacije. Model je statistično značilen ($F = 26,000$; $p < 0,001$).

Tabela 6.22: Povzetek linearne regresijskega modela: identificiranje s cilji organizacije -> uspešnost organizacije

R	R2	Korigirani R2	Std. napaka ocene	F	p
0,560	0,313	0,301	0,648	26,000	< 0,001

Iz tabele 6.23 je razvidno, da standardizirani β koeficient znaša 0,560, kar kaže na srednje močno pozitivno povezanost oziroma vpliv identifikacije s cilji organizacije na uspešnost organizacije. Vrednost t statistike je statistično značilna na nivoju $p < 0,001$.

Tabela 6.23: Linearni regresijski model: identificiranje s cilji organizacije -> uspešnost organizacije

			Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
			B	Std. napaka	β		
			1,899	0,430		4,414	< 0,001
Identificiranje organizacije	s	cilji	0,534	0,105	0,560	5,099	< 0,001

Ugotovila sem, da je uspešnost organizacije statistično značilno odvisna od identifikacije ciljev aktivistov s cilji organizacije.

Vpliv občutka cenjenosti lastnega dela na motivacijo za opravljanje dela

V kontekstu hipoteze 3, ki se glasi »Aktivist, ki meni, da vodja odbora ceni njegovo delo, je bolj motiviran pri svojem delu.«, sem izvedla enostavno linearno regresijsko analizo in preverila, pri čemer sem preverila vpliv občutka cenjenosti lastnega dela na motivacijo za opravljanje dela.

Kot je razvidno iz tabele 6.24, z občutkom cenjenosti lastnega dela pojasnimo 50,6 % variabilnosti v motivaciji za opravljanje dela. Model je statistično značilen ($F = 67,493$; $p < 0,001$).

Tabela 6.24: Povzetek linearnega regresijskega modela: občutek cenjenosti lastnega dela -> motivacija za delo

R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
0,716	0,513	0,506	0,586	67,493	< 0,001

Iz tabele 6.25 je razvidno, da standardizirani β koeficient znaša 0,716, kar kaže na močno pozitivno povezanost oziroma vpliv občutka cenjenosti lastnega dela na motivacijo za delo. Vrednost t statistike je statistično značilna na nivoju $p < 0,001$.

Tabela 6.25: Linearni regresijski model: občutek cenjenosti lastnega dela -> motivacija za delo

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	Std. napaka	β		
	1,492	0,346		4,311	< 0,001
Občutek cenjenosti lastnega dela	0,714	0,087	0,716	8,215	< 0,001

Ugotovila sem, da so tisti aktivisti, ki menijo, da vodja odbora ceni njihovo delo, statistično značilno bolj motivirani pri svojem delu.

Vpliv občutka zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje na motivacijo za delo

V kontekstu hipoteze 4, ki se glasi »Aktivist, ki ima občutek, da mu vodja odbora zaupa in verjame v njegove sposobnosti, je bolj motiviran pri svojem delu.«, sem izvedla enostavno linearno regresijsko analizo, pri čemer sem preverila vpliv občutka zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje na motivacijo za delo.

Kot je razvidno iz tabele 6.26, z občutkom zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje pojasnimo 21,0 % variabilnosti v motivaciji za delo. Model je statistično značilen ($F = 18,314$; $p < 0,001$).

Tabela 6.26: Povzetek linearnega regresijskega modela: občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje -> motivacija za delo

R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
0,472	0,222	0,210	0,740	18,314	< 0,001

Iz tabele 6.27 je razvidno, da standardizirani β koeficient znaša 0,472, kar kaže na srednje močno pozitivno povezanost oziroma vpliv občutka zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje na motivacijo za delo. Vrednost t statistike je statistično značilna na nivoju $p < 0,001$.

Tabela 6.27: Linearni regresijski model: občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje -> motivacija za delo

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	Std. napaka	β		
	2,023	0,533		3,793	< 0,001
Občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje	0,564	0,132	0,472	4,280	< 0,001

Ugotovila sem, da so tisti aktivisti, ki imajo občutek, da jim vodja odbora zaupa in verjame v njihove sposobnosti, statistično značilno bolj motivirani pri svojem delu.

Vpliv upoštevanja predlogov in mnenj članov na uspešnost odborov

V kontekstu hipoteze 5, ki se glasi »Uspešnost odborov je odvisna od upoštevanja predlogov in mnenj članov posameznih odborov s strani vodij odborov.«, sem izvedla enostavno linearno regresijsko analizo, pri čemer sem preverila vpliv upoštevanja predlogov in mnenj članov odborov na uspešnost odborov.

Kot je razvidno iz tabele 6.28, z upoštevanjem predlogov in mnenj članov pojasnimo 22,5 % variabilnosti v uspešnosti odborov. Model je statistično značilen ($F = 19,861$; $p < 0,001$).

Tabela 6.28: Povzetek linearnega regresijskega modela: upoštevanje mnenj in predlogov -> uspešnost odborov

R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
0,487	0,237	0,225	0,570	19,861	< 0,001

Iz tabele 6.29 je razvidno, da standardizirani β koeficient znaša 0,487, kar kaže na srednje močno pozitivno povezanost oziroma vpliv upoštevanja predlogov in mnenj članov na uspešnost organizacije. Vrednost t statistike je statistično značilna na nivoju $p < 0,001$.

Tabela 6.29: Linearni regresijski model: upoštevanje mnenj in predlogov -> uspešnost odborov

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	Std. napaka	β		
	2,681	0,384		6,980	< 0,001
Upoštevanje mnenj in predlogov	0,390	0,088	0,487	4,457	< 0,001

Ugotovila sem, da je uspešnost odborov statistično značilno odvisna od upoštevanja predlogov in mnenj članov posameznih odborov s strani vodij odborov.

Vpliv seznanjenosti s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami na uspešnost odborov

V kontekstu hipoteze 6, ki se glasi »Uspešnost odborov je odvisna od seznanjenosti aktivistov in vodij odborov s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami s strani vodij odborov.«, sem izvedla enostavno linearno regresijsko analizo in preverila vpliv seznanjenosti s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami na uspešnost odborov.

Kot je razvidno iz tabele 6.30, s seznanjenostjo s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami pojasnimo 44,1 % variabilnosti v uspešnosti odborov. Model je statistično značilen ($F = 52,325$; $p < 0,001$).

Tabela 6.30: Povzetek linearnega regresijskega modela: seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami -> uspešnost odborov

R	R ²	Korigirani R ²	Std. napaka ocene	F	p
0,671	0,450	0,441	0,484	52,325	< 0,001

Iz tabele 6.31 je razvidno, da standardizirani β koeficient znaša 0,671, kar kaže na močno pozitivno povezanost oziroma vpliv seznanjenosti s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami na uspešnost odborov. Vrednost t statistike je statistično značilna na nivoju $p < 0,001$.

Tabela 6.31: Linearni regresijski model: seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami -> uspešnost odborov

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	Std. napaka	β		
	1,315	0,426		3,090	< 0,01
Seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami	0,728	0,101	0,671	7,234	< 0,001

Ugotovila sem, da je uspešnost odborov statistično značilno odvisna od seznanjenosti aktivistov in vodij odborov s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami s strani vodij odborov.

8 UGOTOVITVE IN ZAKLJUČEK

Ključen vpliv za uspešnost organizacije sta vodenje in motivacija zaposlenih. Stil vodenja v veliki meri vpliva na zavzetost in predanost zaposlenih (Gopal in Chowdhury 2014, 1), prav tako pa ima vodja pomembno vlogo pri oblikovanju in doseganju ciljev organizacije (Bass in drugi v Hamstra in drugi 2014, 414). Na podlagi kvalitativne in kvantitativne analize sem v magistrski nalogi potrdila vseh šest zastavljenih hipotez o vplivu vodenja na motivacijo in uspešnost organizacije ter vplivu motivacije na uspešnost organizacije na primeru Zveze študentskih klubov Slovenije. Če vodja odbora ceni delo članov odbora, jim zaupa in verjame, da so sami sposobni opraviti dodeljene delovne naloge, bodo aktivisti za delo bolj motivirani. Če bo vodja aktiviste jasno seznanil z delovnimi nalogami in standardi ter upošteval njihove predloge in mnenja pri sprejemanju odločitev, bodo uspešni pri doseganju zastavljenih ciljev. Z analizo sem podkrepila teorijo vodenja v neprofitnih organizacijah, pri čemer sem prišla do ugotovitve, da mora vodja za motiviranje aktivistov in uspešno upravljanje organizacije upoštevati značilnosti ne samo enega specifičnega stila vodenja, temveč kombinacijo dveh, in sicer transakcijskega in transformacijskega. Značilnosti transakcijskega vodenja so lahko osnova za dvig ravni transformacijskega vodenja, pri čemer bodo cilji organizacije doseženi ne samo zaradi tega, ker je posameznik imel zgolj neko osebno korist pri opravljenem delu, temveč zato, ker bo verjel, da je del sistema in je tako, skupaj z ostalimi, pripomogel k uspehu organizacije in razvoju samega sebe. Hkrati bo vedel, da ga vodja ceni, spoštuje, mu zaupa in se zaveda njegovega doprinosa k uspešnosti organizacije.

Eden najpomembnejših dejavnikov, ki usmerjajo ljudi v dosego njihovih ciljev, je motivacija. Ta omogoča, da ljudje ostanejo osredotočeni na pot do uspeha dosega tako osebnih kot poklicnih ciljev, ne glede na izzive, ki se pojavijo (Baumeister in Voh v Afful-Broni 2012, 309). Izboljša uspešnost zaposlenih, vodi k doseganju ciljev organizacije, gradi prijateljske odnose (Afful-Broni 2012, 309). Vsaka oseba ima drugačne cilje in je lahko motivirana, če meni, da obstaja pozitivna soodvisnost med

njenimi prizadevanji in uspešnostjo, ki bo prinesla nagrado, ta pa bo zadovoljila posameznikovo potrebo (Quick v Gopal in Chowdhury 2014, 4). Tudi analiza v magistrski nalogi je pokazala, da aktiviste na Zvezi ŠKIS za uspešno delovanje motivira zadovoljitev njihovih osebnih potreb (npr. če imajo na Zvezi prijatelja) in identifikacija njihovih ciljev s cilji organizacije.

Obstajata dva primarna načina, kako povečati motivacijo zaposlenih:

- **Spretnosti vodje oziroma način vodenja**, kako se dodeli delo, zagotovi smernice, rešuje probleme, evalvira uspešnost. Primarna naloga vodje je ohranjanje okolja, v katerem raste motivacija.
- **Filozofija in usmeritve vodenja**, ki na zaposlene vplivajo s postavljanjem ciljev, pravil, regulativ, informacijskega sistema (posredovanje informacij), in storitve ter prednosti, ki jih vodja lahko zagotovi (Caldwell 1978, 68).

Empirične raziskave in meta-analize kažejo, da imajo posamezni stili vodenja različne učinke na posameznika. Več kot 35 študij je pokazalo pozitiven odnos med transformacijskim vodenjem in uspešnostjo (Kirkpatrick in Locke v Boehnke in drugi 2003, 6). Večina raziskav je prav tako pokazala pozitiven odnos med transakcijskim vodenjem in uspešnostjo, vendar se je v določenih primerih pokazala tudi negativna soodvisnost (Howell in Avolio v Boehnke in drugi 2003, 6). Zelo malo verjetno je, da bo enodimenzionalna teorija ali seznam lastnosti dobrega vodje pripomogel, da bo nekdo izboljšal ali pridobil sposobnosti vodenja. Uporaba več pristopov lahko zagotovi spodbudo za razmišljanje in nadaljnji razvoj (Vroom v Winfield in drugi 2004, 114). Organizacijam lahko ta proces pomaga zavedati se dejstva, da se vodstvo ne bo razvilo čez noč, ampak je lahko potreben dolgoročni razvojni proces. Kakor koli si interpretiramo vodenje, vodja mora vedno pripraviti oziroma spodbujati zaposlene k opravljanju dodatnega dela, ne samo vsakdanjih zadolžitev. To lahko doseže z določitvijo parametrov, po katerih zaposleni delujejo na lastno pobudo, in tako, da ob narejenih delovnih napakah ne obtoži zaposlenega, temveč ga spodbudi k izboljšanju dela (Winfield in drugi 2004, 114).

Zgodnje empirične študije so pokazale, da se transformacijsko in transakcijsko vodenje lahko pojavita neodvisno drug od drugega, vendar imajo najboljši vodje običajno značilnosti tako transformacijskega kot transakcijskega vodenja, kar je razvidno iz pozitivne soodvisnosti med ocenami teh dveh stilov vodenja (Avolio in drugi 1999, 457). Vodje, ki so sposobni prilagodljivo in dinamično uporabljati tako transformacijski kot transakcijski način vodenja, bodo lažje dosegli cilje, ki bodo prinesli uspešnost organizacije (Hamstra in drugi 2014, 420). Transformacijsko vodenje je treba upoštevati na vseh ravneh organizacije, saj transakcijski model vodenja preprosto ne gre dovolj daleč pri gradnji zaupanja in razvoju motivacije za doseganje celotnega potenciala zaposlenih, lahko pa zagotavlja podlago za višjo stopnjo transformacijskega vodenja, ki ima pozitiven vpliv na motivacijo in zmogljivost. Na podlagi kumulativnih dokazov bo vodenje, ki vsebuje več različnih stilov, povzročilo višjo stopnjo kohezije, predanosti, zaupanja, motivacije in uspešnosti (Bass v Avolio in drugi 1999, 460). Vodja neprofitne organizacije mora za zagotovitev njene uspešnosti v proces upravljanja proaktivno in sistemsko vključiti aktiviste že na začetku mandata in to stopnjo aktivnosti s pravimi vodstvenimi metodami držati do konca. Prav tako mora v začetni fazi vse aktiviste seznaniti z delovnimi nalogami in zadolžitvami, ki so zapisane v sistematizaciji dela, preveriti pričakovanja posameznikov in njihove potrebe ter skupaj z njimi poiskati in določiti način dela, s čimer bodo usklajena njihova pričakovanja, želje in potrebe s cilji in vizijo organizacije. Tako bo zagotovljeno uspešno delovanje organizacije.

Izredno pomembno je, da vodja nenehno sporoča vizijo organizacije in zagotovi, da ni dvoma, v kateri smeri mora organizacija delovati (Blanchard v Gopal in Chowdhury 2014, 8). Jasno usmerjena, predana organizacija z močnim in vidnim vodstvom lahko doseže tisto, kar se zdi, da je nemogoče. Z učinkovitim vodenjem je lahko organizacija izjemno zmogljiva (Boehnke in drugi 2003, 14). Primarni cilj vsakega vodje neprofitne organizacije mora biti doseganje njene uspešnosti, zato je nujno potrebno, da svoje vodenje prilagodi viziji in poslanstvu organizacije, uskladi tako svoja pričakovanja kot pričakovanja aktivistov z vnaprej postavljenimi cilji organizacije ter usmerja in motivira aktiviste pri njihovem delu, katerega rezultat bodo doseženi cilji. S sloganom, ki se je v zadnjih dveh letih uveljavil na Zvezi ŠKIS, bom zaključila magistrsko delo, saj menim, da ta odraža osnovo na poti zagotovitve uspešnosti: »Mnogo stvari je izgubljenih, ker nihče ne vpraša« (neznani avtor).

9 LITERATURA

Afful-Broni, Anthony. 2012. Relationship between Motivation and Job Performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Creative Education* 3 (3): 309–314.

Anheier, Helmut K. 2010. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. London: Routledge.

Avolio, Bruce J., Bernard M. Bass in Dong I. Jung. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 72: 441–462.

Bass, Bernard M. in Gerald V. Barret. 1975. *Man, work and organizations: an introduction to industrial and organizational psychology*. Boston: Allyn and Bacon.

Bhattacharyya, Dipak Kumar. 2014. *Human resource research methods*. New Delhi: Oxford University Press.

Boehnke, Karen, Nick Bontis, Joseph J. DiStefano in Andrea C. DiStefano. 2003. Transformational leadership: an examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organization Development Journal* 24 (1): 5–15.

Brady, P. Robert. 2008. *Work Motivation Scale*. Indianapolis: JIST Publishing.

Bratton, John. 2011. *Work and organizational behaviour*. New York: Palgrave Macmillan.

Buckingham, Marcus in Curt Coffman. 2005. *First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently*. London: Pocket Books.

Caillier, Gerard James. 2014. Toward a Better Understanding of the Relationship Between Transformational Leadership, Public Service Motivation, Mission Valence,

and Employee Performance: A Preliminary Study. *Public Personnel Management* 43 (2): 218–239.

Caldwell, David. 1978. Employee motivation under merit system. *Public Personnel Management* 7 (1): 65–71.

Dessler, Gary. 2011. *Human resource management*. Boston: Prentice Hall.

Drucker, Peter Ferdinand. 1995. *The practice of management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- - - 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.

- - - 2005. *Managing the non-profit organization: practices and principles*. New York: Harper.

Dubrin, J. Andrew. 2007. *Leadership: research findings, practice, and skills*. Boston: Houghton Mifflin.

Fincham, Robin in Peter S. Rhodes. 2005. *Principles of Organizational Behaviour: Fourth edition*. New York: Oxford University Press Inc.

Fisher, Elizabeth A. 2009. Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies. *Administration in Social Work* 33: 347–367.

Ford, Martin E. 1992. *Motivating humans: goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park: Sage.

Gill, Roger. 2013. *Theory and practice of leadership*. London: Sage.

Gopal, Raman in Rima Ghose Chowdhury. 2014. Leadership Styles and Employee Motivation: An Investigation in a Leading Oil Company in India. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management* 2 (5): 1–10.

Hamstra, R. W. Melvyn, Nico W. Van Yperen, Barbara Wisse, Kai Sassenberg. 2014. Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *J Bus Psychol* 29: 413–425.

Kaplan, Robert S. 2008. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

Katz, Daniel, Robert L. Kahn in J. Stacy Adams. 1980. *The Study of Organizations*. London: Jossey-Bass.

Levison, Harry. 1986. Performance Appraisal V *Personnel management and human resources*, ur. William B. Werther in Keith Davis, 281–311. New York: McGraw–Hill.

Muogbo, Uju S. 2013. The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State. *Affrev Ijah* 2 (3): 134–151.

Northouse, Peter G. 2016. *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: Sage.

O'Neill, Michael in Dennis R. Young. 1988. Educating Managers of Nonprofit Organizations V *Educating Managers of Nonprofit Organizations*, ur. Michael O'Neill in Dennis R. Young, 1–22. London: Praeger.

Palmer, Sally. 1998. *People and Self Management*. Oxford: Butterworth/Heinemann.

Park, Min Sung in Jessica Word. 2012. Driven to Service: Intrinsic and Extrinsic Motivation for Public and Nonprofit Managers. *Public Personnel Management* 41 (4): 705–734.

Poister, Theodore H. 2003. *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Svet Zveze študentskih klubov Slovenije. 2015. *Temeljni akt Zveze študentskih klubov Slovenije*, sprejet 30. junija 2015. Dostopno prek: <http://www.skis-zveza.si/akti-in-dokumenti/akti-zveze-skis> (15. maj 2016).

Stone, Gregory A. in Kathleen Patterson. 2005. *The History of Leadership Focus*. Dostopno prek: https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2005/stone_history.pdf (22. februar 2016).

Vroom, Victor H. 1967. *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Thierry, Henk. 1998. Motivation and Satisfaction V *Organizational psychology*, ur. Pieter J. D. Drenth, Henk Thierry in Charles J. de Wolff, 253–290. Hove (East Sussex): Psychology.

Thomas, Roosevelt R. 1990. Harvard Business School Note: Managing the Psychological Contract V *Manage people, not personnel: motivation and performance appraisal*, ur. Victor Vroom, 31–48. Boston: Harvard Business School Press.

Yukl, Gary. 2002. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.

Winfield, Peter, Ray Bishop in Keith Porter. 2004. *Core Management for HR Students and Practitioners: Second editions*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Zakon o društvih (ZDru-1-UPB2). Ur. l. RS 39/11. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=201164&stevilka=2969> (6. julij 2016).

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.

Zveza študentskih klubov Slovenije. Dostopno prek: <http://www.skis-zveza.si/> (15. maj 2016).

PRILOGA A Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni, aktivistke in aktivisti Zveze ŠKIS,

v okviru podiplomskega študija na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani pišem magistrsko delo o vplivu vodenja na uspešnost organizacije na primeru Zveze ŠKIS. Empirični del magistrskega dela sestavlja tudi analiza spodnje ankete, ki bo predstavljala podlago za potrditev ali zavrnitev zastavljenih hipotez, Zveza ŠKIS pa bo lahko rezultate uporabila kot priporočilo, kakšno vodenje je primerno za njeno uspešno delovanje.

Da bodo rezultati čim relevantnejši, vas prosim, da anketo izpolnujete iskreno. Anketa je anonimna, vaši podatki pa so zaupne narave. Izpolnjevanje vprašalnika vam bo vzelo 5 minut.

Za sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Špela Oset

Vprašalnik

1. Spol (obkroži):

- a) ženski
- b) moški

2. Starost (napiši s številko): _____

3. Fakulteta: _____

4. Študijski program: _____

5. V katerem odboru/organu/ekipi deluješ na Zvezi ŠKIS (če deluješ v več skupinah, označi primarni odbor/organ/ekipo, za katero si bil izvoljen/-a/imenovan-a):

- a) Glavni odbor
- b) Varnostni svet
- c) Upravni odbor operativnega dela
- d) Nadzorna komisija
- e) Odbor za socialo in zdravstvo
- f) Odbor za izobraževanje
- g) Odbor za visoko šolstvo
- h) Odbor za dijake
- i) Mednarodni odbor
- j) Skupina za pravno pomoč
- k) Organizacijska ekipa Škisove tržnice

6. Sledeče trditve se nanašajo na zadovoljevanje tvojih osebnih potreb v organizaciji Zveze ŠKIS, opravljanje delovnih nalog in skladnost tvojih ciljev s cilji Zveze ŠKIS.

Natančno preberi spodnje trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 – se sploh ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam, zase oceni, v kolikšni meri se strinjaš s posamezno trditvijo.

Lestvica:

- 1 – se sploh ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – se niti ne strinjam niti se strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – se popolnoma strinjam

1	Na Zvezi ŠKIS imam priložnost, da delam to, kar počnem najbolje.	1	2	3	4	5
2	Na Zvezi ŠKIS imam priložnost za učenje in rast.	1	2	3	4	5
3	Moje delo na Zvezi ŠKIS je tako raznoliko, da ohranja moje zanimanje.	1	2	3	4	5
4	Za svoje delo sem primerno plačan/-a.	1	2	3	4	5
5	Na Zvezi ŠKIS imam prijatelja.	1	2	3	4	5
6	Naloge, ki mi jih dodeli vodja odbora, opravi v dogovorjenem roku in v skladu z delovnimi standardi, opredeljenimi v sistematizaciji dela Zveze ŠKIS.	1	2	3	4	5
7	Poslanstvo in namen Zveze ŠKIS mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	1	2	3	4	5
8	Imam možnost delovanja na lastno pobudo za ustvarjanje inovacij in doseganje ciljev.	1	2	3	4	5
9	Čutim se predanega/-o, da kakovostno opravi svoje delo.	1	2	3	4	5
10	Zadovoljen/-a sem z Zvezo ŠKIS kot organizacijo, v kateri delam.	1	2	3	4	5
11	Zveza ŠKIS s svojim delovanjem izpolnjuje svojo vizijo in poslanstvo.	1	2	3	4	5

7. Naslednje trditve so vezane na vodjo odbora/organa/ekipe, v katerem primarno deluješ, pri čemer boš ocenjeval/-a, kako vodja ceni tvoje delo, ti zaupa, verjame v tvoje sposobnosti, upošteva tvoje predloge in mnenje, te seznanja z delovni standardi in nalogami.

Natančno preberi spodnje trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 – se sploh ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam, oceni, v kolikšni meri se strinjaš s posamezno trditvijo, ki se nanaša na tvojega vodjo.

Opomba: Vodje Nadzorne komisije, Skupine za pravno pomoč in Škisove tržnice ocenjujejo vodjo organizacije oziroma vodjo Glavnega odbora.

Lestvica:

- 1 – se sploh ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – se niti ne strinjam niti se strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – se popolnoma strinjam

12	Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
13	Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.	1	2	3	4	5
14	Vodja odbora spodbuja moj razvoj.	1	2	3	4	5
15	Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.	1	2	3	4	5
16	Vodja odbora me obravnava kot posameznika, in ne le kot člana odbora.	1	2	3	4	5
17	Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.	1	2	3	4	5
18	Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.	1	2	3	4	5
19	Za delo, ki ga opravljam na Zvezi ŠKIS, sem motiviran/-a.	1	2	3	4	5
20	Vodja mi daje proste roke pri izbiri načina dela.	1	2	3	4	5
21	Moje mnenje v odboru šteje.	1	2	3	4	5
22	Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko odprto povem svoje mnenje glede dela.	1	2	3	4	5
23	Vodja odbora si pri reševanju problemov prizadeva upoštevati različne vidike.	1	2	3	4	5
24	Vodja odbora se za dobro skupine odreče lastnim interesom.	1	2	3	4	5
25	Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
26	Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
27	Vodja odbora navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.	1	2	3	4	5
28	Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.	1	2	3	4	5
29	Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.	1	2	3	4	5
30	Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu oziroma pravilniku ali projektnem načrtu.	1	2	3	4	5

Opomba: Zadnji sklop vprašalnika je namenjen aktivistom, ki poleg delovanja v odboru/organu na Zvezi ŠKIS hkrati delujejo v organizacijski ekipi Škisove tržnice.

Aktivisti, ki morajo dodatno rešiti zadnji del vprašalnika: Matevž Skrbiš, Jasna Kofol, Tina Šoln, Miha Zupančič, Eva Remic, Sandra Križanec, Nika Gerbec.

- 8. Naslednje trditve so vezane na vodjo ekipe Škisove tržnice, v kateri sekundarno deluješ, pri čemer boš ocenjeval/-a, kako vodja Škisove tržnice ceni tvoje delo, ti zaupa, verjame v tvoje sposobnosti, upošteva tvoje predloge in mnenje, te seznanja z delovni standardi in nalogami.**

Natančno preberi spodnje trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5, pri čemer je 1 – se sploh ne strinjam in 5 – se popolnoma strinjam, oceni, v kolikšni meri se strinjaš s posamezno trditvijo, ki se nanaša na vodjo Škisove tržnice.

Lestvica:

- 1 – se sploh ne strinjam
- 2 – se ne strinjam
- 3 – se niti ne strinjam niti se strinjam
- 4 – se strinjam
- 5 – se popolnoma strinjam

31	Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
32	Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.	1	2	3	4	5
33	Vodja odbora spodbuja moj razvoj.	1	2	3	4	5
34	Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.	1	2	3	4	5
35	Vodja odbora me obravnava kot posameznika, in ne le kot člana odbora.	1	2	3	4	5
36	Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.	1	2	3	4	5
37	Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.	1	2	3	4	5
38	Za delo, ki ga opravljam na Zvezi ŠKIS, sem motiviran/-a.	1	2	3	4	5
39	Vodja mi daje proste roke pri izbiri načina dela.	1	2	3	4	5
40	Moje mnenje v odboru šteje.	1	2	3	4	5
41	Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko odprto povem svoje mnenje glede dela.	1	2	3	4	5
42	Vodja odbora si pri reševanju problemov prizadeva upoštevati različne vidike.	1	2	3	4	5
43	Vodja odbora se za dobro skupine odreče lastnim interesom.	1	2	3	4	5
44	Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.	1	2	3	4	5
45	Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
46	Vodja odbora navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.	1	2	3	4	5
47	Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.	1	2	3	4	5
48	Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.	1	2	3	4	5
49	Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu oziroma pravilniku ali projektnem načrtu.	1	2	3	4	5

PRILOGA B – SPSS analiza

Frequency Table

Spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moški	30	50,8	50,8	50,8
	ženski	29	49,2	49,2	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Starost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	19	1	1,7	1,7	1,7
	20	6	10,2	10,2	11,9
	21	7	11,9	11,9	23,7
	22	8	13,6	13,6	37,3
	23	10	16,9	16,9	54,2
	24	10	16,9	16,9	71,2
	25	5	8,5	8,5	79,7
	26	7	11,9	11,9	91,5
	27	2	3,4	3,4	94,9
	28	3	5,1	5,1	100,0
	Total	59	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Starost	59	19	28	23,34	2,271
Valid N (listwise)	59				

Fakulteta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	B2	1	1,7	1,7	1,7
	Biotehniška fakulteta	1	1,7	1,7	3,4
	Ekonomska fakulteta	5	8,5	8,5	11,9
	Fakulteta za arhitekturo	2	3,4	3,4	15,3
	Fakulteta za družbene vede	17	28,8	28,8	44,1
	Fakulteta za elektrotehniko	4	6,8	6,8	50,8
	Fakulteta za farmacijo	2	3,4	3,4	54,2
	Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo	4	6,8	6,8	61,0
	Fakulteta za kemijo in kemijsko tehnologijo	1	1,7	1,7	62,7
	Fakulteta za management	1	1,7	1,7	64,4

Fakulteta za matematiko in fiziko	1	1,7	1,7	66,1
Fakulteta za matematiko, naravoslovje in informacijske tehnologije	1	1,7	1,7	67,8
Fakulteta za računalništvo in informatiko	1	1,7	1,7	69,5
Fakulteta za socialno delo	1	1,7	1,7	71,2
Fakulteta za strojništvo	3	5,1	5,1	76,3
Filozofska fakulteta	5	8,5	8,5	84,7
Inštitut in akademija za multimedije	1	1,7	1,7	86,4
Naravoslovnotehniška fakulteta	1	1,7	1,7	88,1
Pravna fakulteta	4	6,8	6,8	94,9
Višja strokovna šola Ptuj	1	1,7	1,7	96,6
Zdravstvena fakulteta	2	3,4	3,4	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Študijski program

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Andragogika	1	1,7	1,7	1,7
Aplikativna elektrotehnika	1	1,7	1,7	3,4
Aplikativna kineziologija	1	1,7	1,7	5,1
Arhitektura	2	3,4	3,4	8,5
Bančni in finančni management	1	1,7	1,7	10,2
Družboslovna informatika	1	1,7	1,7	11,9
Ekonomija	2	3,4	3,4	15,3
Elektrotehnika	2	3,4	3,4	18,6
Evropske študije - družboslovni vidiki	1	1,7	1,7	20,3
Farmacija	1	1,7	1,7	22,0
Finančna matematika	1	1,7	1,7	23,7
Fizioterapija	1	1,7	1,7	25,4
Geodezija in geoinformatika	2	3,4	3,4	28,8
Gradbeništvo	1	1,7	1,7	30,5
Grafične in interaktivne komunikacije	1	1,7	1,7	32,2
Grafični dizajn	1	1,7	1,7	33,9
Industrijska farmacija	1	1,7	1,7	35,6
Kemija	1	1,7	1,7	37,3
Komunikologija - Tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi	4	6,8	6,8	44,1
Kulturologija	1	1,7	1,7	45,8
Management	2	3,4	3,4	49,2
Mednarodni odnosi	3	5,1	5,1	54,2
Mikrobiologija	1	1,7	1,7	55,9
Multimedija	1	1,7	1,7	57,6
Novinarstvo	2	3,4	3,4	61,0
Obramboslovje	1	1,7	1,7	62,7
Ortotika in protetika	1	1,7	1,7	64,4
Pedagogika in andragogika	1	1,7	1,7	66,1

Politična teorija	1	1,7	1,7	67,8
Politologija - obramboslovje	1	1,7	1,7	69,5
Pravo	4	6,8	6,8	76,3
Psihologija	2	3,4	3,4	79,7
Računalništvo in matematika	1	1,7	1,7	81,4
Razvojno raziskovalni program	2	3,4	3,4	84,7
Socialno delo	1	1,7	1,7	86,4
Sociologija	1	1,7	1,7	88,1
Sociologija kulture	1	1,7	1,7	89,8
Stavbarstvo	1	1,7	1,7	91,5
Strojništvo	1	1,7	1,7	93,2
Trženje	1	1,7	1,7	94,9
Tržno komuniciranje in odnosi z javnostmi	1	1,7	1,7	96,6
Turizem	1	1,7	1,7	98,3
Wellness	1	1,7	1,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

V katerem odboru/organu/ekipi deluješ na Zvezi ŠKIS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Glavni odbor	11	18,6	18,6	18,6
Varnostni svet	6	10,2	10,2	28,8
Upravni odbor operativnega dela	5	8,5	8,5	37,3
Nadzorna komisija	5	8,5	8,5	45,8
Odbor za socialo in zdravstvo	3	5,1	5,1	50,8
Odbor za izobraževanje	4	6,8	6,8	57,6
Odbor za visokošolstvo	3	5,1	5,1	62,7
Odbor za dijake	2	3,4	3,4	66,1
Mednarodni odbor	3	5,1	5,1	71,2
Skupina za pravno pomoč	3	5,1	5,1	76,3
Organizacijska ekipa Škisove tržnice	14	23,7	23,7	100,0
Total	59	100,0	100,0	

Na Zvezi ŠKIS imam priložnost, da delam to, kar počnem najbolje.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	1	1,5	1,7	1,7
Niti se ne strinjam niti se strinjam	7	10,6	11,9	13,6
Se strinjam	37	56,1	62,7	76,3
Popolnoma se strinjam	14	21,2	23,7	100,0
Total	59	89,4	100,0	

Na Zvezi ŠKIS imam priložnost za učenje in rast.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	2	3,0	3,4	3,4
Niti se ne strinjam niti se strinjam	2	3,0	3,4	6,8

Se strinjam	16	24,2	27,1	33,9
Popolnoma se strinjam	39	59,1	66,1	100,0
Total	59	89,4	100,0	

Moje delo na Zvezi ŠKIS je tako raznoliko, da ohranja moje zanimanje.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	5	7,6	8,5	8,5
Niti se ne strinjam niti se strinjam	10	15,2	16,9	25,4
Se strinjam	28	42,4	47,5	72,9
Popolnoma se strinjam	16	24,2	27,1	100,0
Total	59	89,4	100,0	

Za svoje delo sem primerno plačan/-a.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	1	1,5	1,7	1,7
Se ne strinjam	5	7,6	8,5	10,2
Niti se ne strinjam niti se strinjam	9	13,6	15,3	25,4
Se strinjam	29	43,9	49,2	74,6
Popolnoma se strinjam	15	22,7	25,4	100,0
Total	59	89,4	100,0	

Na Zvezi ŠKIS imam prijatelja.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Niti se ne strinjam niti se strinjam	5	7,6	8,5	8,5
Se strinjam	21	31,8	35,6	44,1
Popolnoma se strinjam	33	50,0	55,9	100,0
Total	59	89,4	100,0	

Naloge, ki mi jih dodeli vodja odbora, opravi v dogovorjenem roku in v skladu z delovnimi standardi, opredeljenimi v sistematizaciji dela Zveze ŠKIS.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	2	3,0	3,4	3,4
Niti se ne strinjam niti se strinjam	4	6,1	6,8	10,2
Se strinjam	34	51,5	57,6	67,8
Popolnoma se strinjam	19	28,8	32,2	100,0
Total	59	89,4	100,0	

Poslanstvo in namen Zveze ŠKIS mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	7	10,6	11,9	11,9
Niti se ne strinjam niti se strinjam	9	13,6	15,3	27,1
Se strinjam	24	36,4	40,7	67,8
Popolnoma se strinjam	19	28,8	32,2	100,0
Total	59	89,4	100,0	

Imam možnost delovanja na lastno pobudo za ustvarjanje inovacij in doseganje ciljev.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	1	1,5	1,7	1,7
Niti se ne strinjam niti se strinjam	14	21,2	23,7	25,4
Se strinjam	21	31,8	35,6	61,0
Popolnoma se strinjam	23	34,8	39,0	100,0
Total	59	89,4	100,0	

Čutim se predanega/-o, da kakovostno opravi svoje delo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	1	1,5	1,7	1,7
Se ne strinjam	2	3,0	3,4	5,1
Niti se ne strinjam niti se strinjam	2	3,0	3,4	8,5
Se strinjam	28	42,4	47,5	55,9
Popolnoma se strinjam	26	39,4	44,1	100,0
Total	59	89,4	100,0	

Zadovoljen/-a sem z Zvezo ŠKIS kot organizacijo, v kateri delam.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	2	3,0	3,4	3,4
Niti se ne strinjam niti se strinjam	8	12,1	13,6	16,9
Se strinjam	22	33,3	37,3	54,2
Popolnoma se strinjam	27	40,9	45,8	100,0
Total	59	89,4	100,0	

Zveza ŠKIS s svojim delovanjem izpolnjuje svojo vizijo in poslanstvo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	4	6,1	6,8	6,8
Niti se ne strinjam niti se strinjam	4	6,1	6,8	13,6
Se strinjam	36	54,5	61,0	74,6
Popolnoma se strinjam	15	22,7	25,4	100,0
Total	59	89,4	100,0	

Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	1	1,5	1,5	1,5
Niti se ne strinjam niti se strinjam	9	13,6	13,6	15,2
Se strinjam	30	45,5	45,5	60,6
Popolnoma se strinjam	26	39,4	39,4	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	3	4,5	4,5	4,5

Se ne strinjam	8	12,1	12,1	16,7
Niti se ne strinjam niti se strinjam	21	31,8	31,8	48,5
Se strinjam	21	31,8	31,8	80,3
Popolnoma se strinjam	13	19,7	19,7	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja odbora spodbuja moj razvoj.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	7	10,6	10,6	10,6
Niti se ne strinjam niti se strinjam	12	18,2	18,2	28,8
Se strinjam	26	39,4	39,4	68,2
Popolnoma se strinjam	21	31,8	31,8	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	2	3,0	3,0	3,0
Se ne strinjam	2	3,0	3,0	6,1
Niti se ne strinjam niti se strinjam	19	28,8	28,8	34,8
Se strinjam	19	28,8	28,8	63,6
Popolnoma se strinjam	24	36,4	36,4	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja odbora me obravnava kot posameznika- in ne le kot člana odbora.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	1	1,5	1,5	1,5
Niti se ne strinjam niti se strinjam	3	4,5	4,5	6,1
Se strinjam	31	47,0	47,0	53,0
Popolnoma se strinjam	31	47,0	47,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	1	1,5	1,5	1,5
Niti se ne strinjam niti se strinjam	9	13,6	13,6	15,2
Se strinjam	34	51,5	51,5	66,7
Popolnoma se strinjam	22	33,3	33,3	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	5	7,6	7,6	7,6
Niti se ne strinjam niti se strinjam	17	25,8	25,8	33,3

Se strinjam	30	45,5	45,5	78,8
Popolnoma se strinjam	14	21,2	21,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Za delo, ki ga opravljam na Zvezi ŠKIS, sem motiviran/-a.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	1	1,5	1,5	1,5
Se ne strinjam	1	1,5	1,5	3,0
Niti se ne strinjam niti se strinjam	7	10,6	10,6	13,6
Se strinjam	27	40,9	40,9	54,5
Popolnoma se strinjam	30	45,5	45,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja mi daje proste roke pri izbiri načina dela.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	1	1,5	1,5	1,5
Se ne strinjam	3	4,5	4,5	6,1
Niti se ne strinjam niti se strinjam	6	9,1	9,1	15,2
Se strinjam	28	42,4	42,4	57,6
Popolnoma se strinjam	28	42,4	42,4	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Moje mnenje v odboru šteje.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	1	1,5	1,5	1,5
Se ne strinjam	2	3,0	3,0	4,5
Niti se ne strinjam niti se strinjam	6	9,1	9,1	13,6
Se strinjam	27	40,9	40,9	54,5
Popolnoma se strinjam	30	45,5	45,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko odprto povem svoje mnenje glede dela.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	4	6,1	6,1	6,1
Niti se ne strinjam niti se strinjam	2	3,0	3,0	9,1
Se strinjam	26	39,4	39,4	48,5
Popolnoma se strinjam	34	51,5	51,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja odbora si pri reševanju problemov prizadeva upoštevati različne vidike.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	2	3,0	3,0	3,0
Niti se ne strinjam niti se strinjam	10	15,2	15,2	18,2

Se strinjam	29	43,9	43,9	62,1
Popolnoma se strinjam	25	37,9	37,9	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja odbora se za dobro skupine odreče lastnim interesom.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	1	1,5	1,5	1,5
Niti se ne strinjam niti se strinjam	14	21,2	21,2	22,7
Se strinjam	29	43,9	43,9	66,7
Popolnoma se strinjam	22	33,3	33,3	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sploh se ne strinjam	27	40,9	40,9	40,9
Se ne strinjam	24	36,4	36,4	77,3
Niti se ne strinjam niti se strinjam	10	15,2	15,2	92,4
Se strinjam	4	6,1	6,1	98,5
Popolnoma se strinjam	1	1,5	1,5	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	2	3,0	3,0	3,0
Niti se ne strinjam niti se strinjam	4	6,1	6,1	9,1
Se strinjam	37	56,1	56,1	65,2
Popolnoma se strinjam	23	34,8	34,8	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja odbora navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	3	4,5	4,5	4,5
Niti se ne strinjam niti se strinjam	9	13,6	13,6	18,2
Se strinjam	30	45,5	45,5	63,6
Popolnoma se strinjam	24	36,4	36,4	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Niti se ne strinjam niti se strinjam	5	7,6	7,6	7,6
Se strinjam	30	45,5	45,5	53,0
Popolnoma se strinjam	31	47,0	47,0	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	4	6,1	6,1	6,1
Niti se ne strinjam niti se strinjam	15	22,7	22,7	28,8
Se strinjam	28	42,4	42,4	71,2
Popolnoma se strinjam	19	28,8	28,8	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu oziroma pravilniku ali projektnem načrtu.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Se ne strinjam	2	3,0	3,0	3,0
Se strinjam	36	54,5	54,5	57,6
Popolnoma se strinjam	28	42,4	42,4	100,0
Total	66	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Na Zvezi ŠKIS imam priložnost, da delam to, kar počnem najbolje.	59	2	5	4,08	,651	-,471	,311	,929	,613
Na Zvezi ŠKIS imam priložnost za učenje in rast.	59	2	5	4,56	,726	-,189	,311	3,780	,613
Moje delo na Zvezi ŠKIS je tako raznoliko, da ohranja moje zanimanje.	59	2	5	3,93	,888	-,629	,311	-,146	,613
Za svoje delo sem primerno plačan/-a.	59	1	5	3,88	,948	-,886	,311	,631	,613
Na Zvezi ŠKIS imam prijatelja.	59	3	5	4,47	,653	-,866	,311	-,295	,613
Naloge, ki mi jih dodeli vodja odbora, opravi v dogovorjenem roku in v skladu z delovnimi standardi, opredeljenimi v sistematizaciji dela Zveze ŠKIS.	59	2	5	4,19	,706	-,889	,311	1,597	,613
Poslanstvo in namen Zveze ŠKIS mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	59	2	5	3,93	,980	-,657	,311	-,489	,613
Imam možnost delovanja na lastno pobudo za ustvarjanje inovacij in doseganje ciljev.	59	2	5	4,12	,832	-,415	,311	,931	,613
Čutim se predanega/-o, da kakovostno opravi svoje delo.	59	1	5	4,29	,832	-,710	,311	4,202	,613

Zadovoljen/-a sem z Zvezo ŠKIS kot organizacijo, v kateri delam.	59	2	5	4,25	,822	- ,895	,311	,185	,613
Zveza ŠKIS s svojim delovanjem izpolnjuje svojo vizijo in poslanstvo.	59	2	5	4,05	,775	- 1,009	,311	1,490	,613
Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	66	2	5	4,23	,740	- ,628	,295	- ,083	,582
Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.	66	1	5	3,50	1,085	- ,373	,295	- ,389	,582
Vodja odbora spodbuja moj razvoj.	66	2	5	3,92	,966	- ,585	,295	- ,567	,582
Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.	66	1	5	3,92	1,027	- ,722	,295	,182	,582
Vodja odbora me obravnava kot posameznika, in ne le kot člana odbora.	66	2	5	4,39	,653	- ,957	,295	1,399	,582
Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.	66	2	5	4,17	,714	- ,517	,295	,054	,582
Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.	66	2	5	3,80	,863	- ,342	,295	- ,449	,582
Za delo, ki ga opravljam na Zvezi ŠKIS, sem motiviran/-a.	66	1	5	4,27	,833	- 1,379	,295	2,758	,582
Vodja mi daje proste roke pri izbiri načina dela.	66	1	5	4,20	,898	- 1,324	,295	1,998	,582
Moje mnenje v odboru šteje.	66	1	5	4,26	,865	- 1,415	,295	2,550	,582
Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko odprto povem svoje mnenje glede dela.	66	2	5	4,36	,816	- 1,471	,295	2,102	,582
Vodja odbora si pri reševanju problemov prizadeva upoštevati različne vidike.	66	2	5	4,17	,796	- ,689	,295	- ,002	,582
Vodja odbora se za dobro skupine odreče lastnim interesom.	66	2	5	4,09	,779	- ,363	,295	- ,672	,582
Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.	66	1	5	1,91	,972	- 1,015	,295	,638	,582
Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	66	2	5	4,23	,697	- ,904	,295	1,613	,582
Vodja odbora navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.	66	2	5	4,14	,821	- ,777	,295	,237	,582
Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.	66	3	5	4,39	,630	- ,539	,295	- ,588	,582
Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.	66	2	5	3,94	,875	- ,449	,295	,486	,582
Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu	66	2	5	4,36	,648	- 1,1	,295	3,34	,582

oziroma pravilniku ali projektne načrtu.						22 2		0	
Valid N (listwise)	59								

Descriptive Statistics

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
		Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Zadovoljevanje osebnih potreb	59	2,00	5,00	4,2203	,71481	-1,342	,311	1,970	,613
Identificiranje s cilji organizacije	59	2,50	5,00	4,0254	,81168	-,435	,311	-,970	,613
Občutek cenjenosti lastnega dela	66	1,75	5,00	3,8939	,83558	-,716	,295	-,095	,582
Občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje	66	2,50	5,00	3,9848	,69598	-,262	,295	-,393	,582
Upoštevanje mnenj in predlogov	66	1,50	5,00	4,3106	,80749	1,525	,295	2,557	,582
Seznanjenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami	66	2,67	5,00	4,1869	,59665	-,484	,295	-,081	,582
Valid N (listwise)	59								

Factor Analysis

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,857
Bartlett's Test of Sphericity	Approx	1046
	Chi-Square	,451
	df	325
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Na Zvezi ŠKIS imam priložnost, da delam to, kar počnem najbolje.	1,000	,632
Na Zvezi ŠKIS imam priložnost za učenje in rast.	1,000	,754
Moje delo na Zvezi ŠKIS je tako raznoliko, da ohranja moje zanimanje.	1,000	,722
Za svoje delo sem primerno	1,000	,734

plačan/-a.		
Na Zvezi ŠKIS imam prijatelja.	1,000	,669
Poslanstvo in namen Zveze ŠKIS mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	1,000	,769
Imam možnost delovanja na lastno pobudo za ustvarjanje inovacij in doseganje ciljev.	1,000	,721
Čutim se predanega/-o, da kakovostno opravi svoje delo.	1,000	,796
Zadovoljen/-a sem z Zvezo ŠKIS kot organizacijo, v kateri delam.	1,000	,713
Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	1,000	,627
Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.	1,000	,782
Vodja odbora spodbuja moj razvoj.	1,000	,823
Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.	1,000	,808
Vodja odbora me obravnava kot posameznika, in ne le kot člana odbora.	1,000	,640
Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.	1,000	,755
Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.	1,000	,599
Vodja mi daje proste roke pri izbiri načina dela.	1,000	,634
Moje mnenje v odboru šteje.	1,000	,802
Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko odprto povem svoje mnenje glede dela.	1,000	,823
Vodja odbora si pri reševanju problemov prizadeva upoštevati različne vidike.	1,000	,683
Vodja odbora se za dobro skupine odreče lastnim interesom.	1,000	,676
Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.	1,000	,809
Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	1,000	,543
Vodja odbora navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.	1,000	,642
Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.	1,000	,718
Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.	1,000	,740

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,504	44,245	44,245	11,504	44,245	44,245	5,009	19,266	19,266

2	1,973	7,587	51,832	1,973	7,587	51,832	3,754	14,439	33,706
3	1,650	6,348	58,180	1,650	6,348	58,180	3,666	14,099	47,805
4	1,311	5,043	63,223	1,311	5,043	63,223	2,782	10,701	58,506
5	1,146	4,409	67,633	1,146	4,409	67,633	1,870	7,191	65,697
6	1,029	3,956	71,589	1,029	3,956	71,589	1,532	5,892	71,589
7	1,013	3,895	75,484						
8	,830	3,193	78,677						
9	,784	3,015	81,691						
10	,588	2,260	83,952						
11	,556	2,138	86,090						
12	,488	1,875	87,965						
13	,454	1,746	89,711						
14	,406	1,562	91,273						
15	,387	1,489	92,762						
16	,311	1,198	93,960						
17	,289	1,111	95,070						
18	,231	,889	95,960						
19	,222	,855	96,815						
20	,189	,729	97,544						
21	,152	,586	98,130						
22	,127	,490	98,620						
23	,120	,460	99,080						
24	,098	,377	99,458						
25	,078	,300	99,757						
26	,063	,243	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
--	-----------

	1	2	3	4	5	6
Na Zvezi ŠKIS imam priložnost, da delam to, kar počnem najboljše.	,442	,429	-,322	,1 60	,278	-,216
Na Zvezi ŠKIS imam priložnost za učenje in rast.	,602	,283	-,091	,1 49	-,066	,526
Moje delo na Zvezi ŠKIS je tako raznoliko, da ohranja moje zanimanje.	,694	,300	-,212	- 22	-,227	-,064
Za svoje delo sem primerno plačan/-a.	,508	,320	,298	,4 09	,294	,178
Na Zvezi ŠKIS imam prijatelja.	,462	-,312	-,235	,5 26	-,040	,154
Poslanstvo in namen Zveze ŠKIS mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	,749	,369	-,077	- 47	,244	,071
Imam možnost delovanja na lastno pobudo za ustvarjanje inovacij in doseganje ciljev.	,524	,332	-,350	- 32	,343	-,202
Čutim se predanega/-o, da kakovostno opravi svoje delo.	,758	,309	-,158	- 92	-,096	,076
Zadovoljen/-a sem z Zvezo ŠKIS kot organizacijo, v kateri delam.	,674	,388	-,220	,0 92	-,028	,225
Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	,685	-,168	-,250	- 17	,000	-,230
Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.	,779	-,336	-,058	,1 67	,114	,131
Vodja odbora spodbuja moj razvoj.	,825	-,282	-,070	- 17	-,009	,104
Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.	,836	-,232	,092	- 13	,034	,028
Vodja odbora me obravnava kot posameznika, in ne le kot člana odbora.	,678	-,183	,089	,3 35	-,161	,014
Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.	,545	-,504	-,182	,0 31	,325	,254
Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.	,596	-,422	-,156	- 10	,129	-,111
Vodja mi daje proste roke pri izbiri načina dela.	,664	,140	,363	,1 58	,010	-,129
Moje mnenje v odboru šteje.	,780	,155	,074	- 87	-,383	,099
Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko odprto povem svoje mnenje glede dela.	,743	,026	,096	- 35	-,507	,051
Vodja odbora si pri reševanju problemov prizadeva upoštevati različne vidike.	,716	-,125	,315	- 70	,223	,031
Vodja odbora se za dobro skupine odreče lastnim interesom.	,748	-,043	-,016	,2 66	,080	-,193
Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.	-,114	,143	,684	- 89	,269	,292
Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	,651	-,098	,234	,2 04	-,070	-,095
Vodja odbora navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.	,741	-,109	,108	- 01	-,156	-,070

Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.	,764	-,193	,214	-,015	,111	-,197
Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.	,564	,213	,422	,130	-,043	-,424

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component										
	1	2	3	4	5	6					
Na Zvezi ŠKIS imam priložnost, da delam to, kar počnem najbolje.	,013	,042	,209	,716	,174	,207	Reliability Statistics <table><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,605</td><td>2</td></tr></table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,605	2
Cronbach's Alpha	N of Items										
,605	2										
Na Zvezi ŠKIS imam priložnost za učenje in rast.	,163	,453	,062	,211	,688	,017					
Moje delo na Zvezi ŠKIS je tako raznoliko, da ohranja moje zanimanje.	,189	,663	,163	,458	,044	,087					
Za svoje delo sem primerno plačan/-a.	,052	-,020	,532	,251	,612	-,107					
Na Zvezi ŠKIS imam prijatelja.	,388	,029	,176	,062	,421	,553					
Poslanstvo in namen Zveze ŠKIS mi dajeta občutek, da je moje delo pomembno.	,278	,315	,287	,615	,352	-,094	Reliability Statistics <table><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,748</td><td>2</td></tr></table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,748	2
Cronbach's Alpha	N of Items										
,748	2										
Imam možnost delovanja na lastno pobudo za ustvarjanje inovacij in doseganje ciljev.	,247	,158	,062	,794	-,007	-,009					
Čutim se predanega/-o, da kakovostno opravi svoje delo.	,287	,648	,136	,496	,159	-,066					
Zadovoljen/-a sem z Zvezo ŠKIS kot organizacijo, v kateri delam.	,135	,463	,144	,468	,476	,116					
Od vodje sem prejel/-a priznanje ali pohvalo za dobro opravljeno delo.	,541	,316	,215	,339	-,103	,251	Reliability Statistics <table><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,890</td><td>4</td></tr></table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,890	4
Cronbach's Alpha	N of Items										
,890	4										
Vodja odbora govori z mano o mojem napredku.	,781	,307	,177	,148	,156	,013					
Vodja odbora spodbuja moj razvoj.	,741	,447	,188	,157	,113	,030					
Vodja odbora povečuje mojo željo, da se bolj potrudim pri svojem delu.	,699	,410	,337	,158	,082	-,071					
Vodja odbora me obravnava kot posameznika, in ne le kot člana odbora.	,381	,284	,484	-,046	,290	,305	Reliability Statistics <table><tr><td>Cronbach's Alpha</td><td>N of Items</td></tr><tr><td>,704</td><td>2</td></tr></table>	Cronbach's Alpha	N of Items	,704	2
Cronbach's Alpha	N of Items										
,704	2										
Vodja odbora mi v zameno za moj trud nudi pomoč pri delu.	,808	-,049	-,007	,059	,284	,122					
Vem, kaj vodja odbora meni o moji uspešnosti.	,709	,128	,157	,145	-,067	,172					
Vodja mi daje proste roke pri izbiri načina dela.	,198	,258	,676	,163	,199	-,065					
Moje mnenje v odboru šteje.	,246	,748	,347	,131	,206	,042	Reliability Statistics				

Moj odnos z vodjo odbora mi omogoča, da lahko odprto povem svoje mnenje glede dela.	,257	,761	,374	-,021	,136	,140	Cronbach's Alpha	N of Items
Vodja odbora si pri reševanju problemov prizadeva upoštevati različne vidike.	,558	,176	,485	,144	,190	-,223		
Vodja odbora se za dobro skupine odreče lastnim interesom.	,402	,174	,535	,292	,187	,280		
Vodja odbora se izogiba sprejemanju odločitev.	-,026	-,063	,101	-,157	,091	-,872		
Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	,338	,248	,570	,023	,172	,113	Cronbach's Alpha	N of Items
Vodja odbora navdušeno govori o tem, kaj je treba doseči.	,484	,511	,363	,124	-,014	-,021		
Vodja odbora je učinkovit pri doseganju organizacijskih zahtev.	,568	,212	,567	,168	,020	-,007		
Vodja odbora me obvešča o tem, kaj se dogaja v organizaciji.	,040	,223	,801	,207	-,057	-,047		

Reliability Statistics

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 9 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4	5	6
1	,577	,495	,473	,349	,260	,096
2	-,698	,243	,087	,580	,237	-,230
3	-,104	-,051	,629	-,454	,024	-,620
4	-,240	-,364	,390	-,164	,513	,607
5	,312	-,730	,003	,479	,172	-,333
6	,115	,167	-,471	,282	,764	-,274

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,481 ^a	,231	,217	,625

a. Predictors: (Constant), Zadovoljevanje osebnih potreb

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,686	1	6,686	17,118	,000 ^b
Residual	22,263	57	,391		
Total	28,949	58			

- a. Dependent Variable: Naloge, ki mi jih dodeli vodja odbora, opravi v dogovorjenem roku in v skladu z delovnimi standardi, opredeljenimi v sistematizaciji dela Zveze ŠKIS.
b. Predictors: (Constant), Zadovoljevanje osebnih potreb

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,182	,491		4,441	,000
Zadovoljevanje osebnih potreb	,475	,115	,481	4,137	,000

- a. Dependent Variable: Naloge, ki mi jih dodeli vodja odbora, opravi v dogovorjenem roku in v skladu z delovnimi standardi, opredeljenimi v sistematizaciji dela Zveze ŠKIS.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,560 ^a	,313	,301	,648

- a. Predictors: (Constant), Identificiranje s cilji organizacije

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,916	1	10,916	26,000	,000 ^b
Residual	23,931	57	,420		
Total	34,847	58			

- a. Dependent Variable: Zveza ŠKIS s svojim delovanjem izpolnjuje svojo vizijo in poslanstvo.

- b. Predictors: (Constant), Identificiranje s cilji organizacije

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,899	,430		4,414	,000
Identificiranje s cilji organizacije	,534	,105	,560	5,099	,000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716 ^a	,513	,506	,586

- a. Predictors: (Constant), Občutek cenjenosti lastnega dela

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	23,144	1	23,144	67,493	,000 ^b
Residual	21,947	64	,343		
Total	45,091	65			

a. Dependent Variable: Za delo, ki ga opravljam na Zvezi ŠKIS, sem motiviran/-a.

b. Predictors: (Constant), Občutek cenjenosti lastnega dela

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,492	,346		4,311	,000
Občutek cenjenosti lastnega dela	,714	,087	,716	8,215	,000

a. Dependent Variable: Za delo, ki ga opravljam na Zvezi ŠKIS, sem motiviran/-a.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,472 ^a	,222	,210	,740

a. Predictors: (Constant), Občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	10,032	1	10,032	18,314	,000 ^b
Residual	35,058	64	,548		
Total	45,091	65			

a. Dependent Variable: Za delo, ki ga opravljam na Zvezi ŠKIS, sem motiviran/-a.

b. Predictors: (Constant), Občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,023	,533		3,793	,000
Občutek zaupanja v sposobnosti aktivistov s strani vodje	,564	,132	,472	4,280	,000

a. Dependent Variable: Za delo, ki ga opravljam na Zvezi ŠKIS, sem motiviran/-a.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,487 ^a	,237	,225	,570

a. Predictors: (Constant), Upoštevanje mnenj in predlogov

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,459	1	6,459	19,861	,000 ^b
Residual	20,814	64	,325		
Total	27,273	65			

- a. Dependent Variable: Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu oziroma pravilniku ali projektnem načrtu.
b. Predictors: (Constant), Upoštevanje mnenj in predlogov

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,681	,384		6,980	,000
Upoštevanje mnenj in predlogov	,390	,088	,487	4,457	,000

- a. Dependent Variable: Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu oziroma pravilniku ali projektnem načrtu.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,671 ^a	,450	,441	,484

- a. Predictors: (Constant), Seznajenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	12,268	1	12,268	52,325	,000 ^b
Residual	15,005	64	,234		
Total	27,273	65			

- a. Dependent Variable: Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu oziroma pravilniku ali projektnem načrtu.
b. Predictors: (Constant), Seznajenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,315	,426		3,090	,003
Seznajenost s specifičnimi delovnimi standardi in nalogami	,728	,101	,671	7,234	,000

- a. Dependent Variable: Moj odbor deluje v skladu z zastavljenimi cilji in nalogami, opredeljenimi v relevantnem aktu oziroma pravilniku ali projektnem načrtu.