

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

Goran Šušnjar

**VPLIV OSEBNOSTNIH ZNAČILNOSTI MANAGERJA ZA
INFORMACIJSKO TEHNOLOGIJO NA IZBIRO
MEHANIZMOV KONTROLE IN VZPOSTAVLJANJA
ZAUPANJA V ORGANIZACIJAH**

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2012

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Goran Šušnjar, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor doktorske disertacije z naslovom Vpliv osebnostnih značilnosti managerja za informacijsko tehnologijo na izbiro mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja v organizacijah, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. Adriano Rejc Buhovac.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh ter objavo bibliografskih podatkov z abstraktom v mednarodnih bazah disertacij. Fakulteta zadrži pravico uporabe doktorske disertacije (teksti in objavljeni rezultati) v izobraževalne namene v okviru fakultete.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- sta predloženi tiskana in elektronska verzija besedila doktorske disertacije istovetni;
- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

Datum zagovora:

Predsednik: prof. dr. Danijel Pučko
Svetovalka: izr. prof. Adriana Rejc Buhovac
Član: prof. dr. Jože Gričar

V Ljubljani, dne 25. septembra 2012

Podpis doktoranda:

Vpliv osebnostnih značilnosti managerja za informacijsko tehnologijo na izbiro mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja v organizacijah

POVZETEK

Številne študije potrjujejo vse bolj ključno vlogo in pomen informacijske tehnologije oziroma informatizacije poslovanja (IT/IP) za uspešno poslovanje organizacij. Zaradi tega je smotno, da se vrhni management aktivno vključi v management IT/IP. Vendar je v največji meri odgovornost za zagotavljanje ustreznih dosežkov organizacijske enote za informatiko prepuščena osebi z izvršnimi pooblastili na področju IT/IP to je izvršnemu direktorju za informatiko ali direktorju informatike, ki ga bom v nadaljevanju imenoval manager za IT/IP. Njegova naloga je predvsem, da z ostalimi predstavniki vrhnjega managementa uskladi cilje organizacijske enote za informatiko, opredeli pobude za doseganje ciljev in spodbudi svoje podrejene k uresničevanju omenjenih ciljev. Najtežji del te naloge je vplivati na vedenje zaposlenih. Med mehanizme, s katerimi managerji vplivajo na vedenje podrejenih, da bi delovali v smeri doseganja organizacijskih ciljev, v splošnem sodijo kontrolni mehanizmi in mehanizmi za vzpostavljanje medsebojnega zaupanja. Literatura, ki obravnava problematiko kontrole ali zaupanja, je dokaj obsežna, vendar se redko obe področji obravnavata skupaj, zlasti ne na področju informatike in v odnosu nadrejeni–podrejeni. Pomanjkanje empiričnih raziskav in konsistentnih ugotovitev, ki bi potrdile oziroma ovrgle teoretična izhodišča, kažejo na vrzel pri preučevanju navedene problematike.

Disertacija delno zapolnjuje te vrzeli in prispeva k boljšemu razumevanju vpliva osebnostnih lastnosti managerja za IT/IP na njegov odnos do svojih neposredno podrejenih sodelavcev. Poleg tega obravnava učinke izbranih mehanizmov kontrole in zaupanja na neposredno podrejene sodelavce.

Uvodni, teoretični del predstavi ključne konstrukte (kontrola, zaupanje, osebnostne lastnosti in vodenje) ter konstrukte, povezane z učinki kontrole in zaupanja (zadovoljstvo z delom, pripravljenost za izvajanje dodatnih neobveznih aktivnosti, ustvarjalnost in uspešnost organizacijske enote za informatiko). Teoretični del se zaključi s konceptualnim modelom za izvedbo raziskave, ki vsebuje podmene o medsebojnem vplivu omenjenih konstruktov. Poleg kvantitativne raziskave (anketa) disertacija vključuje tudi obravnavo nekaj študij primerov, tako da sta v metodološkem delu disertacije predstavljena raziskovalna načrta za oba pristopa. Osrednja vprašanja, zastavljena v raziskavi, so:

1. V kakšnem obsegu osebnostne značilnosti managerjev za IT/IP vplivajo na njihovo odločitev o izbiri kontrolnih mehanizmov oziroma mehanizmov vzpostavljanja zaupanja?
2. Kakšen je vpliv managerjevega poznavanja dela podrejenih in lastnosti nalog na izbor kontrolnih mehanizmov?
3. Kakšen je vpliv dejavnikov v okolju na izbiro kontrolnih mehanizmov ter mehanizmov vzpostavljanja zaupanja?
4. Kako izbrani mehanizmi kontrole in vzpostavljanja zaupanja vplivajo na podrejene in uspešnost organizacijske enote za informatiko?

Konec leta 2007 je pisno anketo izpolnilo 57 od 116 povabljenih direktorjev informatike in 129 njihovih podrejenih sodelavcev. Študije primerov so izvedene konec leta 2007 in sredi leta 2008 v 7 organizacijah: opravljenih je 45 pogovorov z direktorji informatike in njihovimi podrejenimi ter predstavniki drugih poslovnih funkcij, vključno z nekaj člani uprav.

Rezultati raziskave kažejo, da v situaciji, ko dejavniki v okolju niso izraziti, osebnostne lastnosti managerja za IT/IP vplivajo na način njegovega sodelovanja z neposredno podrejenimi sodelavci; da managerji za IT/IP uporabljajo hkrati širši nabor mehanizmov za usmerjanje podrejenih k ciljem organizacije: kontrola in vzpostavljanje zaupanja se dopolnjujeta in ne izključujeta; da imajo dejavniki iz notranjega in zunanjega okolja pomemben vpliv na izbiro določenih mehanizmov kontrole ali vzpostavljanja zaupanja – utrjujejo izbire, skladne osebnostnimi lastnostmi managerjev za IT/IP, ali terjajo izbire, ki so neskladne z njihovim osebnostnim profilom; neformalna kontrola in vzpostavljanje zaupanja s strani managerja za IT/IP pozitivno vplivata na zadovoljstvo z delom njemu neposredno podrejenih sodelavcev in posredno na njihovo pripravljenost za dodatne obremenitve, na njihovo ustvarjalnost in nenazadnje na uspešnost cele enote za informatiko.

Ključne besede: kontrola, zaupanje, uspešnost organizacijske enote za informatiko, osebnostne lastnosti managerja za informacijsko tehnologijo, vodenje, zadovoljstvo z delom podrejenih, vedenje OC, ustvarjalnost

The Impact of CIO's Personality Traits on Control and Trust Building Behavior in Organizations

SUMMARY

Numerous studies confirmed the importance and significant role of information technology and business informatization for successful operation of organizations. Based on these facts top management should actively participate in IT governance. In reality, the company's CIO (Chief Information Officer) or IT director is the only one person responsible to a great extent for the proper performance of IT department. His/her crucial tasks are to align business and IT goals, define IT initiatives to reach these goals, and motivate subordinates to achieve it. The hardest part of that work is how adequately influence subordinates' behavior. Generally, control and trust building behavior are accepted as mechanisms of direction how to achieve goals. The literature dealing with topic of control or trust is extensive, but studies about control and trust are still relatively scarce, particularly in the domain of IT and within it, around the relationship between the manager and his/her subordinates. The lack of empirical research and consistent results that support theoretical propositions makes it evident that there is a gap in research.

Dissertation attempts to fill this gap and improve the understanding of the impact of CIO's personal traits on his/her relationships with subordinates. Additionally, effects of his/her control and trusting behavior on subordinates are also discussed.

In the first part of dissertation the key theoretical constructs (control, trust, personal traits, leadership, job satisfaction, organizational citizenship behavior, creativity, and IT department effectiveness) are presented. At the end of this theoretical part, we develop a conceptual model with some propositions regarding relationships between selected constructs. Survey and multiple case studies are used as research methods. The methodology section is adequately concerned with appropriate type of research design for both of methods. The key research questions are:

1. What is the impact of CIO's personality traits on his/her control or trust building behavior?
2. Does CIO's knowledge of his/her subordinates' work tasks or task characteristics itself influence CIO's selection of specific control mechanisms?
3. What is the effect of the various factors inside and outside the organization on CIO's control and trust building behavior?
4. What is the impact of CIO's control and trust building behavior on his/her subordinates' work attitudes and the whole IT department effectiveness?

At the end of the year 2007, a package with an invitation letter and questionnaires was sent to 116 Slovenian CIO-s. Nearly half of them (57) and 129 of their nearest subordinates returned completed questionnaires. Based on survey results, participants for case studies were selected and 7 studies were carried out in next six months: in 45 interviews with CIO-s and their

subordinates, with representatives from other lines of business and also with some board members, a huge amount of data was collected.

Research findings confirm a hypothesis that personal traits of CIO have impact on relationship with his/her direct subordinates, when inside and outside the company do not exist strong factors that can otherwise influence this relationship;

CIO-s apply at the same time a broad portfolio of mechanisms for directing their subordinates to achieve organization goals: control and trust building behavior are complementary and not substitutional;

factors inside and outside the company could have strong impact on use of specific control and trust building mechanisms - they can strengthen choices that are congruent with CIO's personal traits or compel other choices, that are discordant with his personal profile;

CIO's informal control and trust building behavior have a positive impact on his subordinates' job satisfaction and, mediately, on their organizational citizenship behavior, their creativity and, at last, on the whole IT department effectiveness.

Key words: control, trust, IT department's effectiveness, CIO's personal traits, leadership, subordinate's job satisfaction, organizational citizenship behavior, creativity

KAZALO

UVOD	1
1 PREGLED LITERATURE IN OBLIKOVANJE TEORETIČNEGA.....	9
MODELA.....	9
1.1 KONTROLA	9
1.1.1 Opredelitev kontrole, njenega namena in ciljev	9
1.1.2 Vrste kontrol in lastnosti.....	11
1.1.3 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vrste kontrol.....	15
1.1.4 Prednosti in pomanjkljivosti kontrole	18
1.1.5 Empirične raziskave o kontroli na področju IT/IP	19
1.2 VZPOSTAVLJANJE ZAUPANJA KOT NAČIN VPLIVANJA NA VEDENJE.....	24
PODREJENIH	24
1.2.1 Opredelitev zaupanja in njegovega pomena.....	24
1.2.2 Vzpostavljanje zaupanja	32
1.2.3 Dejavniki, ki vplivajo na odločitev za vzpostavljanje zaupanja.....	34
1.2.4 Prednosti in pomanjkljivosti vzpostavljanja zaupanja.....	35
1.2.5 Empirične raziskave o zaupanju na področju IT/IP.....	35
1.3 USKLAJEVANJE MEHANIZMOV KONTROLE IN ZAUPANJA.....	36
1.3.1 Odnos med kontrolo in zaupanjem.....	36
1.3.2 Sožitje obeh tipov mehanizmov	39
1.3.3 Prednosti kombiniranega pristopa	41
1.4 USPEŠNOST.....	42
1.4.1 Presojanje uspešnosti.....	42
1.4.2 Uspešnost organizacijske enote za informatiko.....	44
1.4.3 Zadovoljstvo zaposlenih v organizacijski enoti za informatiko	47
1.5 VPLIV OSEBNOSTNIH LASTNOSTI NA ORGANIZACIJSKE PROCESE	51
1.5.1 Osebnost in osebnostne lastnosti	51
1.5.2 Vpliv osebnostnih lastnosti vodilnih na potek procesov v organizaciji	54
1.5.3 Osebnostne lastnosti, ki vplivajo na izbor mehanizmov kontrole ali na odločitev za vzpostavljanje zaupanja.....	58
1.6 OBLIKOVANJE MODELA IN HIPOTEZ	61
2 METODOLOGIJA RAZISKAVE	77
2.1 RAZISKOVANJE MNENJ Z ANKETO	77
2.1.1 Zbiranje podatkov	78
2.1.2 Merjenje spremenljivk.....	79
2.1.3 Anketni vprašalniki	82
2.1.4 Preizkus vprašalnika in merjenih spremenljivk.....	83
2.1.5 Pilotska raziskava	84
2.1.6 Glavna raziskava.....	85
2.2 ŠTUDIJE PRIMEROV	86
2.2.1 Izbor primerov	88
2.2.2 Zbiranje podatkov	89
2.2.3 Polstrukturirani intervjuji	89
2.2.4 Pilotski primer	90

2.2.5 Raziskava na terenu	91
3 REZULTATI RAZISKAV	93
3.1 ANALIZA PODATKOV IZ KVANTITATIVNE RAZISKAVE.....	93
3.1.1 Osnovna statistična analiza	93
3.1.2 Ocena celotnega modela SEM	99
3.1.3 Ocena merskega modela	100
3.1.4 Ocena strukturnega modela in preizkus hipotez	110
3.2 ANALIZA PODATKOV IZ ŠTUDIJ PRIMEROV	124
3.2.1 Analiza podatkov znotraj posameznega primera	124
3.2.2 Iskanje vzorcev podobnosti med podatki iz več primerov	134
3.2.3 Primerjava s hipotezami.....	144
4 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE.....	153
4.1 ANALIZA REZULTATOV IZ KVANTITATIVNEGA DELA RAZISKAVE.....	153
4.2 ANALIZA REZULTATOV IZ ŠTUDIJ PRIMEROV	160
4.3 PREGLED POMEMBNEJŠIH UGOTOVITEV RAZISKAVE	163
SKLEP	166
KLJUČNE UGOTOVITVE DOKTORSKE DISERTACIJE.....	166
PRISPEVKI DOKTORSKE DISERTACIJE K RAZVOJU ZNANOSTI	167
OMEJITVE RAZISKAVE	169
PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE.....	170
LITERATURA IN VIRI	172

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Model organizacijskega (managerskega) kontrolnega sistema</i>	10
<i>Slika 2: Kontrolni tipi in mehanizmi</i>	23
<i>Slika 3: Zaupanje kot prepričanje in zaupanje kot vedenje</i>	25
<i>Slika 4: Mayer, Davis in Schoorman: model zaupanja</i>	30
<i>Slika 5: Model kontrole nalog ter vzpostavljanja zaupanja</i>	39
<i>Slika 6: Usklajenost zaupanja in kontrol ter učinki</i>	41
<i>Slika 7: Osebnost vodje in organizacijski dosežki</i>	57
<i>Slika 8: Model vpliva osebnostnih lastnosti na organizacijsko oblikovanje</i>	58
<i>Slika 9: Konceptualni model raziskave</i>	76
<i>Slika 10: Model prvega dela raziskave</i>	117
<i>Slika 11: Model drugega dela raziskave</i>	123
<i>Slika 12: Vzpostavljanje zaupanja</i>	141
<i>Slika 13: Vzpostavljanje zaupanja v organizacijah G, H, I.....</i>	142
<i>Slika 14: Nastanek in oblike kontrole v organizacijah F, K, L.....</i>	143
<i>Slika 15: Nastanek in oblike kontrole v organizacijah G, H, I.....</i>	143
<i>Slika 16: Kontinuum stopenj znotrajorganizacijskega zaupanja.....</i>	162

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Kategorije kontrol in kontrolni mehanizmi</i>	14
<i>Tabela 2: Odvisnost izbora kontrolnega mehanizma od lastnosti naloge</i>	16
<i>Tabela 3: Odvisnost izbora kontrolnega mehanizma od informacijskih zahtev naloge</i>	17
<i>Tabela 4: Odvisnost izbora kontrolnega mehanizma od merljivosti dosežkov in poznavanja transformacijskega procesa</i>	20
<i>Tabela 5: Portfelj tipov kontrol</i>	22
<i>Tabela 6: Primeri vplivnih opredelitev zaupanja</i>	26
<i>Tabela 7: Najbolj znani modeli organizacijske uspešnosti</i>	43
<i>Tabela 8: Pregled uporabljenih konstruktov</i>	80
<i>Tabela 9: Povezava med raziskovalnimi vprašanji in vprašanji iz intervjujev</i>	90
<i>Tabela 10: Zagotavljanje kakovosti v dizajnu kvalitativne raziskave</i>	92
<i>Tabela 11: Vrednosti koeficientov rWG za nekatere konstrukte</i>	96
<i>Tabela 12: Vrednosti koeficientov ICC</i>	97
<i>Tabela 13: Ocene zanesljivosti notranje konsistentnosti – prvi del modela</i>	101
<i>Tabela 14: Korelacije med latentnimi spremenljivkami – prvi del modela</i>	102
<i>Tabela 15: Neodvisne latentne spremenljivke in pripadajoči indikatorji – prvi del modela</i> .	103
<i>Tabela 16: Odvisne latentne spremenljivke in pripadajoči indikatorji – prvi del modela</i>	104
<i>Tabela 17: Ocena zanesljivosti notranje konsistentnosti – drugi del modela</i>	106
<i>Tabela 18: Korelacije med latentnimi spremenljivkami – drugi del modela</i>	107
<i>Tabela 19: Neodvisne latentne spremenljivke in pripadajoči indikatorji – drugi del modela</i>	108
<i>Tabela 20: Odvisne latentne spremenljivke in pripadajoči indikatorji – drugi del modela</i> ...	108
<i>Tabela 21: Statistična značilnost opazovanih povezav – prvi del modela</i>	111
<i>Tabela 22: Neposredni in posredni učinki latentnih spremenljivk – prvi del modela</i>	112
<i>Tabela 23: Vrednost koeficientov determinacije – prvi del modela</i>	113
<i>Tabela 24: Vpliv osebnostnih lastnosti managerja za IT/IP na stil vodenja</i>	114
<i>Tabela 25: Vpliv stila vodenja managerja za IT/IP na izbor mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja</i>	114
<i>Tabela 26: Vpliv stila vodenja managerja za IT/IP na izbor mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja (moderacija)</i>	115
<i>Tabela 27: Komplementarnost kontrole in vzpostavljanja zaupanja</i>	115
<i>Tabela 28: Vpliv zaupanja s strani managerja za IT/IP na izbor mehanizmov organizacijskega oblikovanja</i>	115
<i>Tabela 29: Uspešnost organizacijske enote za informatiko in vrednost zaupanja podrejenih</i>	116
<i>Tabela 30: Statistična značilnost opazovanih povezav – drugi del modela</i>	118
<i>Tabela 31: Neposredni in posredni učinki latentnih spremenljivk – drugi del modela</i>	119
<i>Tabela 32: Vrednost koeficientov determinacije – drugi del modela</i>	120
<i>Tabela 33: Priprava vodstvenega kadra in oblike organizacijskega oblikovanja</i>	121
<i>Tabela 34: Vpliv poznavanja postopkov in transformacijskega postopka s strani managerja za IT/IP na kontrolo podrejenih</i>	121
<i>Tabela 35: Učinki kontrole in vzpostavljanja zaupanja</i>	121
<i>Tabela 36: Učinki zadovoljstva z delom</i>	122
<i>Tabela 37: Managerji za IT/IP iz študij primerov</i>	124
<i>Tabela 38: Zaupanje/vrednost zaupanja z vidika managerja za IT/IP in podrejenih (organizacija G)</i>	133
<i>Tabela 39: Nastanek kontrole z vidika z vidika managerja za IT/IP in podrejenih (organizacija G)</i>	134

<i>Tabela 40: Zaupanje – evidentirane kategorije s strani managerjev za IT/IP (M) in njihovih podrejenih (P)</i>	135
<i>Tabela 41: Kontrola – zaznane kategorije (število) s strani managerjev za IT/IP (M) in njihovih podrejenih (P)</i>	136
<i>Tabela 42: Zaupanje in vzpostavljanje zaupanja (skupno managerjem za IT/IP in podrejenim)</i>	136
<i>Tabela 43: Kontrola in oblike kontrole (skupno managerjem za IT/IP in podrejenim)</i>	137
<i>Tabela 44: Dejavniki vplivanja na kontrolo</i>	139
<i>Tabela 45: Dejavniki vplivanja na zaupanje</i>	140
<i>Tabela 46: Notranji dejavniki in zaupanje</i>	147
<i>Tabela 47: Značilnosti nalog in kontrola</i>	148
<i>Tabela 48: Vpliv okolja na kontrolo</i>	152

UVOD

OPREDELITEV PREDMETA PREUČEVANJA

Številne študije potrjujejo vse bolj ključno vlogo in pomen informacijske tehnologije oziroma informatizacije poslovanja (IT/IP) za uspešno poslovanje organizacij¹. Organizacije lahko z IT/IP bistveno povečajo produktivnost (Dedrick, Gurbaxani & Kraemer, 2002), izboljšajo podporo dobavnim verigam (Subramani, 2004), izkoristijo nove poslovne priložnosti na področju elektronskega poslovanja (Barua, Konana, Whinston & Yin, 2001) in podobno. Hkrati so z IT/IP povezana tveganja, ki lahko negativno vplivajo na poslovanje organizacij kot so na primer zloraba informacijskih sistemov (Straub, 1990a; Leonard & Cronan, 2001, Monaco, 2001), neuspešni IT projekti (Paper, Tingey & Mok, 2003; Pence, 2003; Tomsits, 2005), ali neustrezna integracija informacijskih sistemov ob združitvah (Mehta & Hirscheim, 2004). Vse to narekuje aktivnejše vključevanje vrhnjega managementa v upravljanje informacijske tehnologije (Jarvenpaa & Ives, 1991; Earl & Feeny, 2000; Lohmeyer, Pogreb & Robinson, 2002; Wheeler, Marakas & Brickley, 2002).

Vrhnji management mora znati uskladiti poslovne cilje in cilje organizacijske enote za informatiko (Chan & Huff, 1993; Raghunathan, 1992; Chan, 2002), razumeti, kakšno tehnologijo organizacija potrebuje za uresničevanje posameznih pobud (Weill, Subramani & Broadbent, 2002), in kako zgraditi partnerstvo med predstavniki poslovnih funkcij in organizacijske enote za informatiko (Henderson, 1990; Sambamurthy, Zmud & Boynton, 1992; Keen, 1993; Ward & Peppard, 1996). Razvoj aplikacij in njihovo uvajanje najbolje vodijo odgovorni predstavniki posameznih poslovnih funkcij, ki natančno poznajo poslovanje (Rockart, 1988; Boynton, Jacobs & Zmud, 1992; Rosser, 2003) in ki lahko vključijo zmožnosti informacijskih tehnologij v svoje strategije ter jih izkoristijo na najuspešnejši način (Rockart, Earl & Ross, 1996; Murray, 1999). Vrhnji management se mora zavedati pomembnosti konstruktivnega odnosa z osebo, odgovorno za IT/IP (Feeny, Edwards & Simpson, 1992), in praksa že kaže, da usodne napake na področju vlaganj in upravljanja IT privedejo tudi do zamenjave predsednika uprave (Earl & Feeny, 2000).

Ravnanje vrhnjega managementa je v praksi različno (Keen, 1991; Weill & Ross, 2004). Le nekateri aktivno in celovito posegajo v odločanje o IT/IP in v teh organizacijah so aktivnosti organizacijske enote za informatiko usklajene s strateškimi cilji organizacije. Drugi se vključujejo predvsem v odločanje o potrebah po poslovnih aplikacijah in drugih investicijah v IT/IP. V največji meri pa je odgovornost za zagotavljanje ustreznih dosežkov organizacijske enote za informatiko prepuščena managerju za IT/IP, to je izvršnemu direktorju za informatiko ali direktorju informatike (angl. *chief information officer – CIO*), ki je praviloma tehnično izobražen. Razlog za tako odločitev je lahko poleg mnenja, da so za vodenje organizacijske enote za informatiko potrebna predvsem tehnična znanja, tudi stališče, da se

¹ S pojmom 'organizacija', v kolikor v delu ne bo opredeljeno drugače, dosledno mislim na 'zdržba' (primerjaj z Lipovec, 1987).

informatiki razlikujejo od ostalih zaposlenih (Ferrat & Short, 1986; Campbell, 2003) in se vodenje strokovnjakov s področja IT/IP razlikuje od vodenja drugih skupin zaposlenih (Couger & Zawacki, 1980), čeprav obstajajo tudi nasprotna stališča (Ferrat & Short, 1988).

Vloga managerja za IT/IP je v literaturi pogosto obravnavana z vidika njegovega odnosa do predsednika uprave (Watson, 1990; Feeny et al., 1992) in drugih članov vodstva (Brown & Sambamurthy, 1998; Armstrong & Sambamurthy, 1999), z vidika vsebine dela, prihodnosti njegove vloge (Applegate & Elam, 1992; Ross & Feeny, 1999), celo vpliva objave novega kandidata za vlogo managerja za IT/IP na tržno vrednost organizacije (Chatterjee, Richardson & Zmud, 2001), predvsem pa z vidika njegovega prispevka in prispevka enote, ki jo vodi, na uspešnost organizacije (Earl & Feeny, 1994; Armstrong, 1995).

Prispevek informacijske tehnologije oziroma informatizacije poslovanja k uspešnosti organizacije je težko ločevati od vpliva drugih dejavnikov (Crowston & Treacy, 1986), zlasti če vpliv IT/IP merimo le s finančnimi kazalci. Primernejši so kazalci, ki odražajo vpliv IT/IP na izboljšanje posameznih poslovnih procesov, saj potem posledično nastanejo materialni in finančni učinki (Saunders & Jones, 1992; Tallon, Kraemer & Gurbaxani, 2001). Epstein in Rejc (2005) sta oblikovala model, ki poleg vzročno-posledičnih povezav med aktivnostmi organizacijske enote za informatiko in poslovnimi procesi vsebuje tudi konkretne kazalce za spremljanje teh povezav in njihovih finančnih učinkov. Kazalci uspešnosti so pogosto organizirani v skladu z uravnoveženim sistemom kazalcev na področju IT/IP (Van Grembergen & Van Bruggen, 1997; Van Der Zee & De Jong, 1999; Atkinson, 2004; Epstein & Rejc, 2005). Še pogostejši so modeli, ki so usmerjeni na merjenje uspešnosti posameznih informacijskih sestavov (DeLone & McLean, 1992, 2003; Sedera, Gable & Chan, 2003; Sabherwal, Jeyaraj & Chowa, 2004) in ocenjevanje zadovoljstva uporabnikov ter kakovosti storitev (Myers, 2003; Dawson & Watson, 2005). Hirscheim, Schwarz in Todd (2006) primerjajo nekaj teh modelov in predlagajo t. i. marketinški pristop, pri katerem se ocenjevanje / merjenje koristi prilagaja različnim tipom uporabnikov. Tudi Seddon, Staples, Patnayakuni in Bowtell (1999) omenjajo različne udeležence kot nosilce različnih vidikov za ocenjevanje / merjenje pomena IT/IP (uporabniki, partnerji, management, zaposleni) in vlogo konteksta, v katerem se ocenjevanje / merjenje izvaja. Organizacijske dejavnike pri ocenjevanju / merjenju poudarjata tudi Heo in Han (2003).

Ključni pogoj za prispevek organizacijske enote za informatiko k uspešnemu poslovanju organizacije je skladnost ciljev in strategije organizacijske enote za informatiko s cilji in strategijo organizacije kot celote (Chan & Huff, 1993; Henderson & Venkatraman, 1993; Luftman, 2000; Reich & Benbasat, 2000; Tallon et al., 2001; Chan, 2002). Naloga managerja za IT/IP je predvsem, da v sodelovanju z ostalimi predstavniki vrhnjega managementa določi cilje organizacije, iz njih izpelje cilje organizacijske enote za informatiko, opredeli iniciative za doseganje ciljev in spodbudi svoje podrejene k uresničevanju omenjenih iniciativ. Najtežji del te naloge je vplivati na vedenje zaposlenih.

V splošnem sodijo med mehanizme, s katerimi managerji vplivajo na vedenje podrejenih, da bi delovali v smeri doseganja organizacijskih ciljev, kontrolni mehanizmi (Flamholtz, 1979; Anthony, 1988; Simons, 1995a; Merchant & Van der Stede, 2003) in mehanizmi za vzpostavljajanje medsebojnega zaupanja (Long, 2002a; Long, Sitkin & Cardinal, 2004). Literatura, ki obravnava problematiko kontrole ali zaupanja, je dokaj obsežna, vendar se redko obe področji obravnavata skupaj, na področju IT/IP pa sploh ne.

Doseganje ciljev organizacije s hkratno uporabo kontrolnih mehanizmov in mehanizmov vzpostavljanja zaupanja, ki je nova paradigma delovanja managerjev, je zahtevna naloga, na reševanje katere poleg dejavnikov okolja vplivajo osebnostne značilnosti managerjev. Ne glede na to, da je v literaturi s področja teorije kontrole in zaupanja pomen osebnostnih značilnosti managerja zaznan in teoretično obravnavan (Hambrick & Mason, 1984; Anthony, 1988; Nadler & Tushman, 1989; Yukl, 1989; Butler, 1991; Cogliser & Schriesheim, 2000), se redke raziskave empirično ukvarjajo s preučevanjem njihovega konkretnega vpliva pri izbiri določenih mehanizmov ali načinov ravnanja s podrejenimi (Ekanayake, 2004; Bernerth & Walker, 2009; Hakimi, 2010). Prav tako so redke empirične raziskave, ki obravnavajo vpliv osebnostnih lastnosti managerjev za IT/IP (Villarreal, Ozuna & Tanguma, 2009). Posamične omembe domnevnega vpliva osebnostnih značilnosti managerja na vodenje organizacije, hkrati pa pomanjkanje empiričnih raziskav in konsistentnih ugotovitev, ki bi potrdile oziroma ovrgle teoretična izhodišča, kažejo na vrzel pri preučevanju navedene problematike.

NAMEN IN CILJI DOKTORSKE DISERTACIJE

Doseganje ciljev organizacije je nujnost vrhnjega managementa in drugih managerjev. Če bi razumeli dejavnike, ki lahko najbolj prispevajo k uresničevanju le-teh, in poznali potrebne okoliščine, v katerih so posamezni dejavniki najdejavnejši, bi pomembno prispevali k izboljšanju dela managerjev, odgovornih za IT/IP, in tudi managerjev nasploh.

Boljše razumevanje preučevanega pojava bi lahko prispevalo k oblikovanju smernic za vrhni management glede izbire ustreznih managerjev ali oblikovanja seznama sprejemljivih mehanizmov vodenja in usposabljanja za njihovo izvajanje in spremljanje, in sicer tudi na področju dela organizacijske enote za informatiko, ki je vse bolj pomembna za delovanje sodobnih organizacij.

V doktorski disertaciji bom poskusil odgovoriti na vprašanje:

»V kakšnem obsegu osebnostne značilnosti managerjev za IT/IP vplivajo na njihovo odločitev o izbiri kontrolnih mehanizmov oziroma mehanizmov vzpostavljanja zaupanja kot orodij za doseganje ciljev organizacije?«

Poleg preučevanja vpliva osebnostnih značilnosti managerja za IT/IP na izbiro mehanizmov za doseganje ciljev organizacije je cilj doktorske disertacije tudi analiza vpliva nekaterih drugih dejavnikov, ki so že bili empirično potrjeni v drugih raziskavah, na izbiro mehanizmov kontrole oziroma zaupanja v organizacijskih enotah za informatiko, in sicer:

- a) managerjevo poznavanje procesov, ki jih izvajajo podrejeni,
- b) managerjeva sposobnost merjenja oziroma ocenjevanja rezultatov podrejenega,
- c) organizacijska kultura,
- d) drugi dejavniki v okolju (regulativa, ki vpliva na delovanje organizacije, kritični dogodki, stil vodenja nadrejenih).

Prav tako bom obravnaval povezavo med naborom kontrolnih mehanizmov ter mehanizmov vzpostavljanja zaupanja in uspešnostjo organizacijske enote za informatiko.

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

V skladu z namenom in cilji disertacije sem tako poleg osnovnega vprašanja o vplivu osebnostnih značilnosti na izbiro mehanizmov vzpostavljanja zaupanja in kontrole oblikoval dodatna raziskovalna vprašanja ter z njimi povezane podmene, ki predstavljajo izhodišča za oblikovanje podrobnejših hipotez. Ta vprašanja in podmene temeljijo na analizi literature, ki je podrobneje predstavljena v točki 1. disertacije.

1. V kakšnem obsegu osebnostne značilnosti managerjev, odgovornih za informacijsko tehnologijo, vplivajo na njihovo odločitev o izbiri kontrolnih mehanizmov oziroma mehanizmov ustvarjanja zaupanja?

Podmene:

- e) Osebe z visoko stopnjo avtoritativnosti se odločajo za kontrolne mehanizme, predvsem kontrolo vedenja.
- f) Osebe z visokim zaupanjem v ljudi se odločajo za kombinacijo socialne kontrole in mehanizmov za vzpostavljanje medsebojnega zaupanja.
- g) Osebe z nizko dovzetnostjo do tveganj se odločajo za kontrolne mehanizme, predvsem kontrolo vedenja.

2. Kakšen je vpliv managerjevega poznavanja dela podrejenih in lastnosti nalog na izbor kontrolnih mehanizmov?

Podmene:

- a) Osebe z dobrim poznavanjem procesov, ki jih izvajajo podrejeni, izbirajo predvsem kontrolo vedenja.
- b) Osebe, ki lahko natančno ocenijo ustreznost rezultatov svojih podrejenih, izbirajo predvsem kontrolo rezultatov.
- c) Socialne kontrole managerji uporabljajo v situacijah, ko ni ne dobrega poznavanja rezultatov ne sposobnosti za oceno ustreznosti rezultata.

3. Kakšen je vpliv dejavnikov v okolju na izbiro kontrolnih mehanizmov in mehanizmov vzpostavljanja zaupanja?

Podmene:

- a) Na izbiro mehanizmov vzpostavljanja zaupanja in kontrolnih mehanizmov poleg lastnosti nadrejenih in podrejenih vplivajo tudi dejavniki znotraj organizacije in iz zunanjega okolja.

4. *Kako izbrani mehanizmi kontrole in vzpostavljanja zaupanja vplivajo na podrejene in uspešnost organizacijske enote za informatiko?*

Podmene:

- a) Izrazitejša prisotnost mehanizmov za vzpostavljanje medsebojnega zaupanja se odraža na večjem zadovoljstvu zaposlenih v enoti za informatiko.
- b) V najuspešnejših enotah za informatiko managerji uporabljajo obe skupini mehanizmov.

METODOLOGIJA RAZISKOVANJA IN IZDELAVE DOKTORSKE DISERTACIJE

Metodologija disertacije sloni na kombinaciji kvantitativnega in kvalitativnega pozitivističnega raziskovanja. Za kvantitativni pristop je značilna predpostavka, da se objektivna stvarnost da modelirati in transformirati v preverljive hipoteze v obliki statistične ali druge numerične analize (Straub, Boudreau & Gefen, 2004). Kvalitativni pristop pa temelji na opazovanju sveta kot socialnega konstrukta. Opazovanje in interpretacija sta bolj subjektivna, ker sta odvisna od raziskovalca (Straub et al., 2004).

Raziskavo sem izvedel kot potrdilno raziskavo, v kateri sem preveril nekatere podmene Lewina in Stephensove (1994) in njihovo napovedovalno moč primerjal s podmenami obstoječih teorij kontrole (Ouchi, 1979; Merchant, 1982; Jaworski, 1988; Jaworski & MacInnis, 1989; Snell, 1992; Jaworski, Stathakopoulos & Krishnan, 1993; Flamholtz, 1996) in zaupanja (Zand, 1972; Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).

Lewin in Stephensova (1994) sta namreč oblikovala teoretični okvir, ki vključuje tri ključne konstrukte iz raziskave: osebnostne značilnosti, mehanizme kontrole in vzpostavljanja zaupanja (v njem so sicer prisotni tudi nekateri drugi konstrukti, kar je razvidno v nadaljevanju).

Kot metodo raziskovalnega dela sem uporabil raziskovanje mnenj na populaciji (cenzus) s pomočjo ankete, ki je posredovana celotni ciljni populaciji, in dodatno študijo izbranih primerov. Ciljna populacija v anketi so managerji za IT/IP v velikih slovenskih organizacijah, v katerih so znotraj organizacijske enote za informatiko prisotne vsaj tri ravni vodenja, in njim neposredno podrejene osebe. Poleg managerjev za IT/IP in njihovih podrejenih sem v študije primerov vključil tudi člane uprav, pristojne za organizacijsko enoto za informatiko, in predstavnike uporabnikov oziroma drugih poslovnih funkcij.

Anketni vprašalniki so izdelani po že validiranih instrumentih z morebitnimi manjšimi prilagoditvami specifičnim aktivnostim. Za izvedbo študij primerov sem izdelal protokol študij primerov in vodniki za izvedbo pol strukturiranega intervjuja. Pred izvedbo glavne raziskave na ciljni populaciji organizacij so vprašalniki testirani na manjši skupini. Prav tako so preverjeni vodniki za izvedbo pol strukturiranih intervjujev.

Podatke iz pisnih anket sem obdelal z uporabo statističnih orodij, ki omogočajo hkratno analizo povezav med več odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami. Podatke študij primerov sem obdelal z ustreznim kodiranjem odgovorov iz intervjujev in dokumentacije ter s podatkovno analizo v skladu z zahtevami stroke na področju študij primerov.

ZNANSTVENI PRISPEVEK DOKTORSKE DISERTACIJE

Potencialni pozitivni prispevek raziskave v okviru doktorske disertacije lahko pričakujemo tako na področju razvoja znanosti, kakor tudi v praksi. Izsledki raziskave so lahko uporabni širšemu krogu uporabnikov: akademskim raziskovalcem s področja managementa, akademskim raziskovalcem s področja upravljanja informacijskih sistemov, vrhnjemu managementu organizacij in osebam, ki so odgovorne za organizacijske enote za informatiko.

Pozitiven prispevek na področju znanstvenega raziskovanja bo dosežen, če z raziskavo:

- a) potrdim ali ovržem domnevo o vplivu določenih osebnostnih značilnosti na izbiro kontrolnih mehanizmov ali mehanizmov vzpostavljanja zaupanja: teoretični prispevki v literaturi so še prisotni, empirični so redkejši in potrditev morebitnega vpliva bi dodatno utrdila veljavnost teorije,
- b) ugotovim morebitne značilne povezave med določeno osebnostno značilnostjo in določenim mehanizmom doseganja ciljev organizacije: teorija Lewina in Stephensove (1994) je dokaj eksplicitna v določanju povezav med nekaterimi osebnostnimi lastnostimi in mehanizmi za doseganje ciljev, vendar le pod določenimi pogoji; praktične potrditve teh povezav še ni bilo,
- c) ugotovim morebitne zakonitosti sobivanja ali nezdržljivosti določenih mehanizmov doseganja ciljev organizacije glede na osebnostne lastnosti managerjev: empirične ugotovitve o sobivanju kontrolnih mehanizmov in mehanizmov vzpostavljanja zaupanja so nasprotujoče, raziskave portfeljev kontrolnih mehanizmov so bile redke,
- d) nakažem nove/dodatne pogoje za nastanek in razvoj določenih stališč managerjev za IT/IP glede mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja,
- e) nakažem možen vpliv kombinacije določenih mehanizmov glede na osebnostne značilnosti managerjev za IT/IP na doseganje pozitivnih učinkov,
- f) potrdim nekatere domneve obstoječih teorij kontrole na populaciji managerjev za IT/IP: npr. povezavo med poznavanjem transformacijskega postopka in specifičnim mehanizmom kontrole, povezavo med značilnostmi nalog in specifičnim mehanizmom kontrole,

- g) potrdim ali ovržem domnevo o upravičenosti enakega ravnanja s podrejenimi znotraj organizacijske enote za informatiko: ali nadrejeni prilagajajo svoje ravnanje posebnostim podrejenih ali so »pravični« in se do vseh vedejo enako,
- h) z uporabo orodja za analizo podatkov na osnovi pristopa SEM izboljšam model povezav med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami: uvedba novih ali ukinitvev nepotrjenih povezav med spremenljivkami.

Praktičen prispevek raziskave se nanaša predvsem na pridobitev dodatnih informacij o vlogi osebe, odgovorne za informatiko:

- a) omogočil bom vpogled v profil slovenskega managerja za IT/IP z vidika najizrazitejših osebnostnih lastnosti: izstopajoče lastnosti, udeleženci študij primerov bodo lahko primerjali svoje rezultate z rezultati vseh udeležencev,
- b) razvidna bo praksa slovenskih managerjev za IT/IP pri uporabi mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja: katerih mehanizmov se poslužujejo; udeleženci študij primerov bodo lahko primerjali svoje rezultate z rezultati vseh udeležencev,
- c) razviden bo tudi odnos (zadovoljstvo) podrejenih s prevladujočo usmeritvijo managerjev za IT/IP glede spodbujanja k delovanju v interesu organizacije: od česa je najbolj odvisno zadovoljstvo podrejenih; kaj vpliva pozitivno, kaj pa negativno,
- d) razvidni bodo tudi morebitni drugi dejavniki, ki najbolj vplivajo na odločitve slovenskega managerja za IT/IP na izbiro mehanizmov spodbujanja podrejenih.

Pridobljene informacije bodo uporabne tudi za vrhnji management organizacij, ko bo ocenjeval uspešnost managerja za IT/IP, ali kadroval novega managerja za IT/IP, ki naj bi imel osebnostni profil, ustrezen organizaciji. Prav tako lahko vrhnji management sproži vpliv dejavnikov, ki bodo privedli do zelenega obnašanja managerja za IT/IP in njegovih podrejenih.

STRUKTURA DOKTORSKE DISERTACIJE

Disertacijo v nadaljevanju sestavlja še pet poglavij.

Prvo poglavje vsebuje pregled literature o ključnih konstruktih, ki so predmet raziskave (kontrola, zaupanje, uspešnost in osebnostne lastnosti vodij), in z njimi sorodnih ali povezanih konstruktih. Ključni konstrukti so opredeljeni, opisane so njihove pomembne lastnosti, predstavljene so ugotovitve prejšnjih raziskav in nakazane povezave med njimi. Poglavje se zaključuje z oblikovanjem modela povezav med za raziskavo bistvenimi konstrukti in opredelitvijo raziskovalnih hipotez.

Drugo poglavje opisuje metodološke postopke za oblikovanje raziskave, njeno izvedbo in analizo pridobljenih podatkov, ločeno za kvantitativni in kvalitativni del raziskave, ker le-ta kombinira uporabo ankete in študije primera.

V tretjem poglavju so predstavljeni rezultati statistične analize podatkov iz kvantitativne raziskave in ugotovitve iz študij primerov.

V četrtem poglavju je podana poglobljena analiza rezultatov obdelav pridobljenih podatkov in primerjava z ugotovitvami drugih raziskovalcev, ločeno za kvantitativni in kvalitativni del raziskave, ter predstavljene ključne ugotovitve raziskave, ki predstavljajo sintezo kvantitativnega in kvalitativnega dela raziskave.

Zaključno, peto poglavje ovrednoti celotno delo in vsebuje sklepne ugotovitve o odgovorih na zastavljena raziskovalna vprašanja ter oceno dejanskega prispevka disertacije znanosti in praksi. Na koncu poglavja so predstavljene še omejitve raziskave in predlogi za nadaljnje raziskovanje.

1 PREGLED LITERATURE IN OBLIKOVANJE TEORETIČNEGA MODELA

1.1 KONTROLA

1.1.1 Opredelitev kontrole, njenega namena in ciljev

Kontrola (angl. *control*) je ena od osnovnih managerskih funkcij. Konkretno oblike kontrole – kontrolni mehanizmi – sodijo med vzvode, s katerimi managerji vplivajo na vedenje podrejenih, da bi delovali v smeri doseganja organizacijskih ciljev (Flamholtz, 1979, 1996; Anthony, 1988; Simons, 1995a; Merchant & Van der Stede, 2003).

Vzrokov za uvedbo kontrolnih mehanizmov je več: prvič, osebni cilji podrejenih se (lahko) razlikujejo od ciljev, ki jih predstavljajo nadrejeni managerji; drugič, podrejeni imajo lahko drugačne predstave o tem, kako naj potekajo delovni procesi; tretjič, vrednote in norme podrejenih se razlikujejo od vrednot in norm drugih prisotnih v organizaciji (tudi nadrejenega); četrtič, usklajevanje med različnimi organizacijskimi enotami je nujno; petič, povratne informacije so nujne zaradi pravočasne identifikacije morebitnih težav; in nenazadnje, v organizacijah je vedno možno neetično obnašanje podrejenih (Jones & Kavanagh, 1996; Giacalone & Kouse, 1990; Straub, 1990a, 1990b). Zaradi tega je lahko ogroženo doseganje ciljev organizacije, organizacija je lahko izpostavljena velikim tveganjem ali celo propadu (Merchant & Van der Stede, 2003).

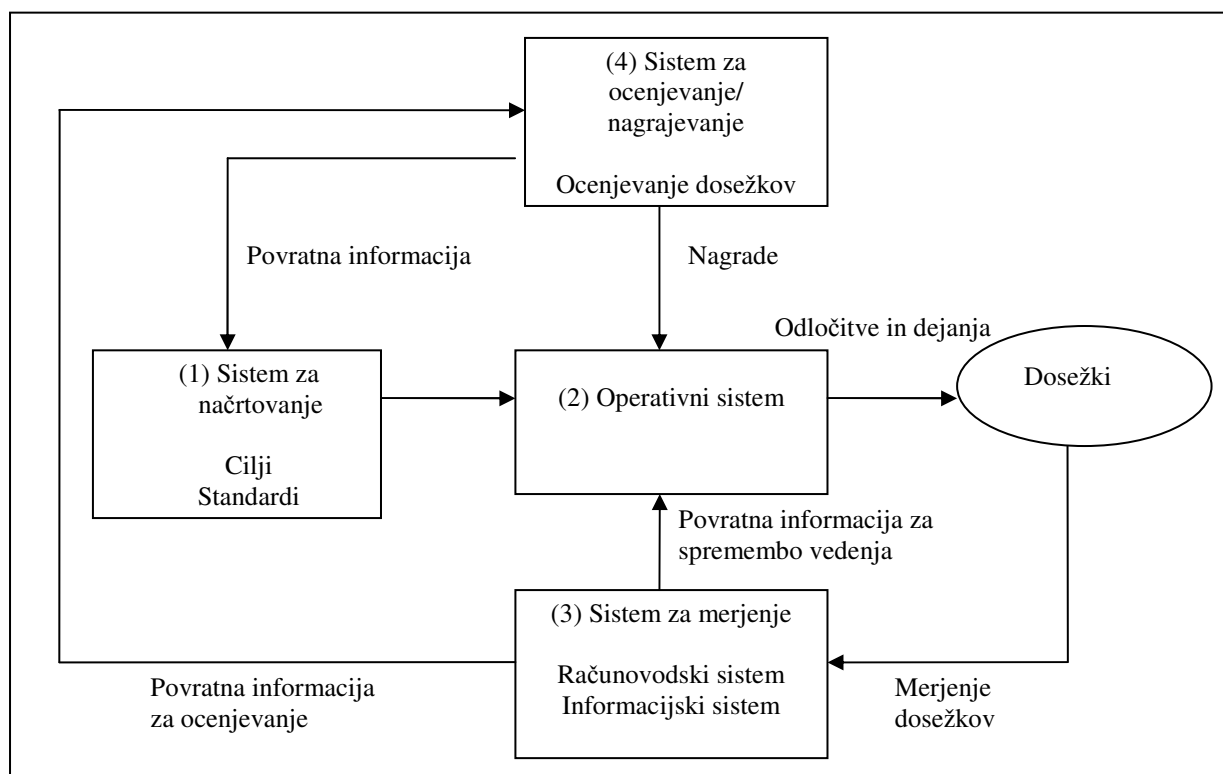
Kontrolni mehanizmi so lahko oblikovani tako, da vplivajo na vedenje posameznikov, manjših skupin ali kar na vse člane organizacije. Z uvedbo kontrolnih mehanizmov managerji zagotavljajo večjo verjetnost, da bo organizacija uspešno delovala, čeprav je možnost negativnega izida še prisotna. Uvedba idealnih kontrol, ki bi izključile možnost odklonov od pričakovanih rezultatov, je lahko povezana s stroški, ki presegajo morebitne negativne posledice neprimerne delovanja. Zaradi tega je sprejemljiva že uvedba t. i. optimalnih kontrol, pri katerih je zagotovilo uspešnega delovanja še precej visoko, stroški uvedbe pa nižji od morebitnih negativnih posledic. Za celoten nabor uporabljenih kontrolnih mehanizmov se v literaturi s področja računovodstva in managementa uporablja izraz managerski kontrolni sistem (angl. *management control system*).

Veliko prispevkov o managerskih kontrolnih sistemih, objavljenih v obdobju od začetka 20. stoletja do zgodnjih 70-ih let, je temeljilo na t. i. kibernetični paradigmi (namen kontrole je, znotraj zaprtega sistema zmanjšati odstopanja od doseganja želenega cilja, in sicer z uporabo povratne informacije o rezultatu opazovanega procesa, ki je pridobljen z nekim merjenjem, po analogiji z delovanjem termostata). Flamholtz (1979) navaja kot sestavne dele takega sistema: specifične cilje za konkretno funkcijo/aktivnost, pričakovano raven dosežkov za konkretno funkcijo/aktivnost, način merjenja dosežkov ter metodo za nagrajevanje glede na dosežke.

Model iz leta 1996 (Flamholtz, 1996) se od navedenega nekoliko razlikuje z vidika povezav med posameznimi podsistemi in podrobnejših opredelitev podsistemov.

Slika 1 predstavlja jedro kontrolnega sistema (usmerjeno je k merjenju rezultatov), ki ga poleg jedra sestavljata še organizacijska struktura in organizacijska kultura. Organizacijska struktura določa pravila delovanja v smislu vlog, pristojnosti in razmerij medsebojnega poročanja; organizacijska kultura pa se nanaša na množico vrednot, prepričanj in družbenih norm, ki jih delijo člani organizacije in ki vplivajo na njihovo razmišljanje in delovanje.

Slika 1: Model organizacijskega (managerskega) kontrolnega sistema



Vir: E. Flamholtz, *Effective Organizational Control: A Framework, Applications and Implications*, 1996, str. 56.

Drugi avtorji so dopolnili osnovni kibernetični model negativne povratne zanke z možnostjo napovedovalne logike in s tem utemeljili izhodišče za uporabo oziroma pojasnilo preventivnih kontrolnih mehanizmov. Kibernetični pristop je del splošne teorije sistemov, ki se ukvarja tudi s kompleksnejšimi sistemi, v katerih cilji in logika odločanja niso tako preprosti, in z njihovimi medsebojnimi odnosi (Berry, Broadbent & Otley, 2005).

Anthony (1988) razlikuje v organizacijah tri tipe kontrolnih procesov: strateško načrtovanje in kontrolo, managersko kontrolo in kontrolo nalog. Prvi se nanaša na oblikovanje dolgoročnih ciljev in je bolj usmerjen navzven, tretji se ukvarja predvsem s tem, da vsakodnevne operativne naloge potekajo uspešno in učinkovito, managerska kontrola se pojavlja med njima in skrbi, da se strateške usmeritve odražajo v vsakodnevni aktivnostih. Največji poudarek

Anthony daje finančnim oziroma računovodskim kontrolnim mehanizmom, ki temeljijo na pristojnosti in odgovornosti managerja.

Ouchi (1979) in Merchant (1982) sta managerski kontrolni sistem razširila s socialno dimenzijo: poleg merjenja dosežkov in spremljanja vedenja, vrednot in prepričanj, ki so značilna za organizacijo in ki jih zaposleni sprejme in jih ponotranji, postanejo kontrolni mehanizmi učinkoviti v negotovih situacijah, ko je merjenje nemogoče ali predrago; rekrutiranje novih delavcev, njihovo interno usposabljanje in seznanitev z organizacijskimi obredi so mehanizmi, s katerimi se izvaja ta prenos vrednot in prepričanj.

Čeprav že Ouchi (1979) in Merchant (1982) omenjata, da je izbor nekega kontrolnega mehanizma odvisen od možnosti merjenja dosežkov in poznavanja procesa s strani managerja, kontingenčna kontrolna teorija (angl. *contingent control theory*) (Fisher, 1998) zagovarja stališče, da sta dizajn in uporaba kontrolnih mehanizmov odvisna od organizacijskega okolja, v katerem kontrolni sistem deluje. Kot dejavniki, ki vplivajo na oblikovanje in uporabo kontrolnega sistema, se tako navajajo npr. negotovost naloge in okolja, tehnologija dela in medsebojna odvisnost nalog, dejavnost organizacije in oblika organizacijske strukture, strategija ter nazadnje opaznost vedenja in dosežkov.

Kontrolni sistem je lahko preprostejši in vključuje manj mehanizmov v manjših, bolj homogenih okoljih; večje organizacije potrebujejo širši nabor kontrolnih mehanizmov, ki se medsebojno dopolnjujejo ali dodatno podpirajo pri delovanju.

Preučevanje več tipov kontrolnih mehanizmov hkrati spodbuja več avtorjev (Leifer & Mills, 1996; Cardinal, 2001). Long, Burton in Cardinal (2002b) so z uporabo računalniškega modela pokazali, da je hkratna uporaba več različnih tipov kontrolnih mehanizmov učinkovitejša kot uporaba le enega tipa. Pri uporabi več različnih kontrolnih mehanizmov je treba zagotoviti ustrezno ravnotežje med samimi kontrolnimi mehanizmi, kakor tudi med kontrolnimi mehanizmi in okoljem (Cardinal, Sitkin & Long, 2004).

Zanimiv je predlog (Jaworski, Stathakopoulos & Krishnan, 1993) o preučevanju kombinacij kontrolnih mehanizmov in njihovem vplivu na določene organizacijske spremenljivke. V svoji raziskavi so pokazali, da je zadovoljstvo pri delu največje ob hkratni prisotnosti formalnih in neformalnih kontrolnih mehanizmov.

1.1.2 Vrste kontrol in lastnosti

Z vidika oblike, v kateri so izraženi v organizacijskem okolju, so kontrolni mehanizmi lahko formalni (npr. organizacijska struktura, predpisani postopki in procedure, sistemi za merjenje uspešnosti, neposredno spremljanje izvajanja aktivnosti na formalnih sestankih, kadrovanje, izobraževanje, usposabljanje in drugo) ali neformalni (nenapisane norme v skupini, prepričanja in vrednote, organizacijski rituali) (Jaworski, 1988).

Pogosteje omenjene tipologije razvrščajo kontrolne mehanizme glede na predmet kontrole (Ouchi, 1979; Merchant, 1982; Merchant & Van der Stede, 2003), fazo v procesu, v kateri se kontrola pojavlja (Jaworski, 1988; Snell, 1992), število oseb, v katere so usmerjeni (Jaworski, 1988), ali namen uporabe (Simons, 1995a). Kljub temu da so posamezne kategorije različno poimenovane, se vsebinsko prekrivajo v veliki meri.

Ouchi (1979) omenja tri kontrolne mehanizme: trg, birokracija in klan.

- a) »Trg« se izraža v obliki oziroma možnosti natančnega merjenja dosežkov posameznika in primerne nagajevanja ali skozi t. i. kontrole dosežkov. Temelji na predpostavki recipročnosti: za uspešno opravljeno delo posameznik prejme ustrezno nagrado.
- b) »Birokracija« je povezana s pravili za delovanje, tesnim spremljanjem aktivnosti posameznika in ocenjevanjem ustreznosti postopkov, ki jih izvaja posameznik, ali s t. i. kontrolami vedenja. Poleg recipročnosti (za delovanje v skladu s pravili je posameznik nagradjen) temelji na sprejemanju avtoritete nadrejenih v situacijah, ko pravila niso jasno zapisana.
- c) »Klan« pa označuje mehanizme socializacije, ki odpravljajo neskladnost ciljev med posamezniki in organizacijo, in ki poleg recipročnosti in sprejemanja avtoritete nadrejenih temelji na skupnih vrednotah in prepričanjih.

Merchant (1982) prav tako navaja tri skupine kontrolnih mehanizmov: kontrolo aktivnosti, kontrolo dosežkov in kontrolo osebja.

- a) S kontrolo aktivnosti poskušajo preprečiti neželene postopke ali spodbuditi tiste, ki so za organizacijo sprejemljivi. Preprečitev se lahko izvaja kot omejitev fizičnega dostopa do določenih virov, kot organizacijska omejitev v smislu nezdržljivosti določenih funkcij, kot zahteve po avtorizaciji določenih postopkov, kot redni pregledi porabe sredstev ali kot neposredno spremljanje izvajanja aktivnosti s strani nadrejenega. Z uveljavljanjem internih kodeksov delovanja, sprejetih politik in delovnih postopkov zaposlene usmerjamo in spodbujamo k sprejemljivemu ravnanju; spremljanje njihovega delovanja in ustrezno nagajevanje (ali po potrebi tudi kaznovanje) naj bi v prihodnje prispevali k sprejemljivemu delovanju zaposlenih.
- b) Kontrola dosežkov pomeni, da je posamezniku določena odgovornost za doseganje konkretnega rezultata: opredeljeni so cilji in konkretni vidiki spremljanja, raven pričakovanih dosežkov za vsak vidik spremljanja in kazen/nagrada za (ne)doseganje ciljev.
- c) Kontrola osebja je učinkovitejša tam, kjer je potreba po kontroli manjša (skladnost ciljev je izrazitejša, omejitve posameznikov niso izrazite), kot na primer v manjših organizacijah ali organizacijah s specializiranimi kadri. Ne glede na okolje je možno zmanjšati potencialna odstopanja od ciljev organizacije skozi ustrezno kadrovanje, dodatno usposabljanje, intenzivnejše obveščanje zaposlenih o pričakovanih nadrejenih, nudenje informacij, potrebnih za usklajevanje aktivnosti med različnimi organizacijskimi enotami, ter spodbujanje kontrol na ravni delovnih skupin.

Jaworski (1988) v poskusu oblikovanja kontrolne teorije na področju marketinga najprej razdeli kontrolne mehanizme na formalne in neformalne. Formalne deli naprej glede na trenutek, ko nastopi poseg managerja, na vhodne kontrole, procesne kontrole in kontrole dosežkov.

- a) Vhodne kontrole predstavljajo mehanizme, ki jih organizacija izvaja, preden so posamezniki zadolženi za določene aktivnosti. Mednje sodijo kriteriji za izbor novega sodelavca, postopki izbire, usposabljanje novozaposlenega, dodelitev osebja, strateški načrti in druge oblike dodeljevanja virov. Kadrovanje in usposabljanje imata tukaj nekoliko drugačno funkcijo kot pri Ouchiju, kjer je poudarek na doseganju skladnosti vrednot in prepričanj; tukaj gre predvsem za zagotavljanje kompetentnih ljudi.
- b) S procesnimi kontrolami organizacija vpliva predvsem na način, kako izvajati določene aktivnosti: zaposleni je dolžan izvajati predpisane postopke, končni rezultat v tem primeru nima ključnega pomena.
- c) Kontrola dosežkov je opredeljena podobno kot pri Merchantu (1982): določeni so cilji in konkretni vidiki spremljanja, raven pričakovanih dosežkov za vsak vidik spremljanja in kazen/nagrada za (ne)doseganje ciljev.

Neformalne kontrolne mehanizme Jaworski (1988) deli glede na to, kako široko so usmerjeni: na samokontrolo, socialno kontrolo in kulturno kontrolo.

- a) Za samokontrolo je značilno, da si posameznik sam postavlja cilje, spremlja njihovo uresničevanje in prilagaja aktivnosti, ko zazna odstopanje.
- b) Socialna kontrola, profesionalna kontrola ali kontrola skupine/klana se izvaja tako, da si skupina postavi določene standarde ali norme in spremlja, kako jih člani skupine upoštevajo. V primeru odstopanja sama skupina pritiska na kršitelja skozi humor ali celo z osamitvijo. Norme so odraz ponotranjenih vrednot in vzajemne zavezanosti skupnem cilju.
- c) Kulturna kontrola deluje na ravni cele organizacije, tako da skozi splošno sprejete vrednote in vedenjske vzorce usmerja vedenje zaposlenih. Vrednote se počasi akumulirajo skozi značilne organizacijske zgodbe, rituale in ustaljene norme medsebojnih stikov.

Snell (1992) obravnava formalne kontrolne mehanizme na področju ravnanja z ljudmi in jih deli na kontrole vedenja, kontrole dosežkov in vhodne kontrole.

- a) Kontrole vedenja urejajo potek aktivnosti posameznika pri izvajanju delovnih nalog. Izhajajoč iz obstoječe hierarhije nadrejeni na višji ravni oblikuje delovne postopke, ki jih je podrejeni dolžan izvajati. Da bi zagotovil dosledno izvajanje predpisanih postopkov, nadrejeni osebno spremlja delo podrejenega in občasno ocenjuje, v kakšni meri podrejeni upošteva delovne postopke.
- b) Kontrole dosežkov temeljijo na odločitvi nadrejenega, da ne bo sproti spremljal aktivnosti podrejenega, ampak mu bo postavil določen cilj in potem preveril, ali je cilj dosežen. S tem dopušča podrejenemu, da sam izbere način izvedbe. Motivacija za

doseganje cilja izhaja iz nagrade, ki jo podrejeni prejme, ko doseže cilj. Kontrola dosežkov je reaktivna, ker zaznava morebitna odstopanja šele po opravljeni aktivnosti.

- c) Vhodne kontrole obravnava Snell (1992) podobno kot Jaworski (1988): to so mehanizmi, ki jih organizacija izvaja, preden so posamezniki zadolženi za določene aktivnosti.

V Tabeli 1 so povzeti zaznani kontrolni mehanizmi, razvrščeni v šest kategorij; evidentiranih kategorij je več, vendar so nekatere vsebinsko enake ali zelo podobne in so zaradi boljše preglednosti izpuščene.

Tabela 1: Kategorije kontrol in kontrolni mehanizmi

Kategorija kontrol	Vir	Kontrolni mehanizmi
1. Kontrola osebja/vhodne kontrole	Merchant (1982); Jaworski (1988); Snell (1992)	Ustrezno kadrovanje; dodatno usposabljanje; intenzivnejše obveščanje zaposlenih o pričakovanih nadrejenih; nudenje informacij, potrebnih za usklajevanje aktivnosti med različnimi organizacijskimi enotami; spodbujanje kontrol na nivoju delovnih skupin; kriteriji za izbor novega sodelavca; postopki izbire; usposabljanje novozaposlenega; dodelitev osebja; strateški načrti in druge oblike dodeljevanja virov.
2. Kontrola vedenja/aktivnosti procesov	Ouchi (1979); Merchant (1982), Jaworski (1988); Snell (1992); Flamholtz (1996)	Pravila za delovanje; tesno spremljanje aktivnosti posameznika; ocenjevanje ustreznosti postopkov; omejitve fizičnega dostopa do določenih virov; nezdržljivost določenih funkcij; zahteve po avtorizaciji določenih postopkov; redni pregledi porabe sredstev; neposredno spremljanje izvajanja aktivnosti s strani nadrejenega; interni kodeksi delovanja, politike delovanja; opisi delovnih postopkov; spremljanje delovanja; nagrajevanje/kaznovanje; organizacijska struktura.
3. Kontrola dosežkov	Ouchi (1979); Merchant (1982); Jaworski (1988); Snell (1992); Flamholtz (1996)	Postavljanje standardov; merjenje dosežkov posameznika; nagrajevanje; postavljanje ciljev.
4. Samokontrola	Jaworski (1988)	Posameznik sam postavlja cilj, spremlja njegovo uresničevanje in prilagaja aktivnosti, ko zazna odstopanje.
5. Kontrola skupine/klana	Ouchi (1979); Jaworski (1988)	Mehanizmi socializacije/indoktrinacije; pridobivanje skupnih vrednot in prepričanj; rituali; ceremonije; izbor sodelavcev; skupina postavi določene standarde ali norme in spremlja, kako jih člani skupine upoštevajo; norme so odraz ponotrjenih vrednot.
6. Kulturna kontrola	Jaworski (1988); Flamholtz (1996)	Splošno sprejete vrednote in vedenjski vzorci na nivoju organizacije; organizacijske zgodbe, rituali in ustaljene norme medsebojnih stikov.

Simons (1994, 1995a, 1995b) omenja štiri vzode kontrole ali štiri kontrolne sisteme, vendar so ti namenjeni kontroli uresničevanja strategije (primerjaj z Anthony (1988)). Tako sistem prepričanj (angl. *beliefs control system*) skrbi, da so vrednote organizacije, izražene v obliki vizije vodstva, poznane vsem zaposlenim in prisotne v njihovih dejanjih. Sistem meja (angl. *boundary control system*) sporoča predvsem, kakšna dejanja niso sprejemljiva pri iskanju novih poslovnih priložnosti ali pri izvajanju rednih aktivnosti ter določa pravila, kako naj potekajo pomembnejše aktivnosti. Diagnostični sistem (angl. *diagnostic control system*) posreduje informacije o tem, kakšni so rezultati pri uresničevanju strateških pobud oziroma

kakšna so odstopanja od zastavljenih ciljev. Interaktivni sistem (angl. *interactive control system*) v resnici ni poseben sistem, ampak pomeni predvsem drugačen način uporabe katerega od omenjenih sistemov v smislu, da managerji v neposrednem sodelovanju s podrejenimi obravnavajo negotovost v okolju, kjer se izvajajo strateške iniciative, na temelju podatkov iz izbranega sistema.

Navedeni štiri kontrolni sistemi so sicer podobni sistemom za kontrolo dosežkov, kontrolo vedenja ali t. i. klan kontroli, vendar gre za različno raven aktivnosti. Podlaga za delovanje omenjenih vzvodov kontrole je sistem notranjih kontrol (Simons, 1995b), ki ga sestavljajo kontrolni mehanizmi, ki so bili omenjeni že prej.

1.1.3 Dejavniki, ki vplivajo na izbiro vrste kontrol

Uvedba posameznih vrst kontrolnih mehanizmov je odvisna predvsem od narave aktivnosti (nalog) (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985; Kirsch, 1997; Abernethy & Brownell, 1997; Fisher, 1998); vpliva zunanjega okolja na delovanje organizacije: negotovost, dinamičnost, močna konkurenca (Jaworski, 1988; Fisher, 1998; Nicolaou, 1999); vpliva dejavnikov notranjega okolja: velikost organizacije, finančna uspešnost, odvisnost od drugih (Jaworski, 1988; Fisher, 1998), organizacijska kultura in vzdušje v organizaciji (Simons, 1995b; Scheytt & Soin, 2005), stopnja diverzifikacije dejavnosti organizacije (Kerr, 1988; Fisher, 1998); in osebnostnih lastnosti managerja (Anthony, 1988; Berry et al., 2005).

Ouchi (1979) navaja dva dejavnika, ki vplivata na optimalni izbor kontrolnih mehanizmov: eden je poznavanje transformacijskega procesa (ali, kot navaja Eisenhardtova (1985), programabilnost naloge, določljivost poteka posameznih delov naloge, ali poznavanje vzročno-posledičnih odnosov med dejanji podrejenega in njegovimi dosežki Snell (1992)), drugi pa merljivost oziroma možnost merjenja rezultata.

V tem oziru so možni trije kontrolni pristopi: kontrola vedenja, kontrola dosežkov (ki temeljita na ocenjevanju) in socialno usmerjena »klan« kontrola (glej Tabela 2).

Če je rezultat naloge lahko merljiv, je kontrola dosežkov uporabna ne glede na poznavanje transformacijskega procesa, npr. dela podrejenega sodelavca; če je merljivost nizka, potem je kontrola vedenja možna v primeru dobrega poznavanja transformacijskega procesa, sicer preostane le opcija klan kontrole, ki je uporabna s predpostavko, da je socializacija v smislu prevzema skupnih vrednot, prepričanj in norm že opravljena.

Tabela 2: Odvisnost izbora kontrolnega mehanizma od lastnosti naloge

		Poznavanje transformacijskega procesa	
		<i>Popolno</i>	<i>Nepopolno</i>
Merljivost rezultata	<i>Visoka</i>	Kontrola vedenja ali kontrola dosežkov	Kontrola dosežkov
	<i>Nizka</i>	Kontrola vedenja	»Klan« kontrola

Vir: W. G. Ouchi, *A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, 1979, str. 843.

Jaworski (1988) predpostavlja, da bo v negotovem (nepredvidljivem) zunanem okolju ali v okolju, v katerem so spremembe zelo hitre, manj formalnih pravil, predpisanih postopkov in urejene dokumentacije in večji poudarek na neformalnih kontrolnih mehanizmih. Večji tržni delež, velikost organizacije ali slabša finančna situacija v organizaciji pa so povezani z večjim poudarkom na formalnih mehanizmih.

Abernethy in Brownell (1997) sta ugotovila, da v okolju, kjer prevladuje raziskovalno in razvojno delo in je izvajanje nalog precej negotovo (v smislu, da postopki niso zelo strukturirani ter da je število izjem dokaj veliko) prevladuje klan kontrola; kontrola dosežkov je značilna le tam, kjer je negotovost nizka; kontrola vedenja v takšnih okoljih ni značilna; število izjem najbolj odraža negotovost nalog.

Saxberg in Slocum (1968) zagovarjata, da je raziskovalce potrebno obravnavati drugače, brez formalnih mehanizmov usmerjanja in kontrole, ampak s pogostejšimi kontakti s strani nadrejenega in z njegovim prizadevanjem, da podrejeni integrirajo vrednote in cilje organizacije med svoje osebne in jim potem nadrejeni prepusti, da skozi samokontrolo sami skrbijo za doseganje rezultatov.

Cardinal (2001) je pri preučevanju vpliva kontrol na inovativno delo v farmaciji ugotovila, da vhodna kontrola, kontrola vedenja in kontrola dosežkov pozitivno vplivajo na doseganje radikalnih inovacij, vhodna kontrola in kontrola dosežkov pa tudi na doseganje izboljšav.

Leifer in Mills (1996) podobno kot Ouchi (1979) navajata dva dejavnika, ki določata izbor kontrolnih mehanizmov: eden je negotovost, ki odraža stanje nevednosti ali pomanjkanja znanja, drugi pa dvoumnost, ki se izraža kot nejasnost in dvomljivost. Kontrolni pristopi izhajajo iz načela, da izbrana kontrola po svojih informacijskih zmožnostih ustreza informacijskim potrebam naloge, ki jih določata nejasnost in dvoumnost, glede na naravo naloge, okolje in medsebojne odvisnosti tistih, ki sodelujejo pri izvajanju naloge. V nasprotju z Ouchijem kontrolni pristopi predstavlja nabor več tipov kontrolnih mehanizmov:

- a) Za naloge, ki so rutinske in jasne, pri katerih je okolje stabilno in je potreba po koordinaciji nizka, je lahko določiti, kako naj potekajo aktivnosti ter kakšen bo rezultat: pravila, postopki, neposredno spremljanje dela podrejenega, določanje merljivih ciljev in rezultatov zadoščajo zahtevam po obdelovanju informacij. V primeru morebitnega konflikta ali situacije, ki ni predvidena v zapisanih postopkih, nastopita klan kontrola in samokontrola.
- b) Pri nalogah, ki so negotove in pri katerih je prisotna visoka dvoumnost, se je nemogoče nasloniti na prej zapisana pravila in postopke, ampak je potrebno sproti analizirati veliko različnih alternativ, ki so si včasih tudi nasprotujoče. Dovoljena uporaba samokontrol omogoča sprejemanje odločitev v skladu z lastno oceno, klan kontrole pa zagotavljajo okvirno usmeritev oziroma določajo meje sprejemljivega. Zaradi tega ima izrazita kultura skupine ali organizacijske enote lahko velik pomen, ker so interni cilji in hkrati omejitve dobro poznani vsem članom skupine/enote.
- c) Bolj ko sta si nadrejeni in podrejeni blizu, pogosteje prihaja do večje izmenjave informacij, podrejenemu so cilji in usmeritve bolj znani in si zato lažje prizadeva za njihovo uresničitev. Prav z ustreznim informiranjem nadrejenega in poročanjem o doseženih rezultatih si podrejeni ustvarja pogoje, da mu nadrejeni dopušča večjo samostojnost pri postavljanju ciljev in načinov za njihovo realizacijo, kar ne pomeni drugega kot možnost samokontrole (glej Tabela 3).

Tabela 3: Odvisnost izbora kontrolnega mehanizma od informacijskih zahtev naloge

		Zmožnosti kontrolnih mehanizmov, da obdelajo informacije	
		Nizka dvoumnost	Visoka dvoumnost
Zahteve kontrolnih mehanizmov po obdelovanju informacij	Visoka negotovost	IV. Srednje zahteve Poudarek na samokontrolah, s podporo kontrole vedenja in dosežkov ter klan kontrole.	III. Visoke zahteve Poudarek hkrati na klan kontrolah in samokontrolah, s podporo kontrole vedenja in dosežkov.
	Nizka negotovost	I. Nizke zahteve Poudarek na kontrolah vedenja in dosežkov, s podporo na klan kontrolah in samokontrolah.	II. Srednje zahteve Poudarek na klan kontrolah, s podporo kontrole vedenja in dosežkov ter samokontrol.

Vir: R. Leifer in P. K. Mills, *An Information Processing Approach for Deciding Upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations*, 1979, str. 122.

Govindarajan in Fisher (1990) sta nekoliko spremenila model Eisenhardtove oziroma Ouchija: izbor kontrolnih mehanizmov je tako določen s programabilnostjo naloge (poznavanjem transformacijskega procesa), merljivostjo rezultata in dodatno z možnostjo opazovanja vedenja. Pri opazovanju vedenja ne gre le za možnost neposrednega fizičnega spremljanja ali neposrednega poizvedovanja pri podrejenem, ampak tudi za pridobivanje

informacij o vedenju iz npr. informacijskega sistema ali iz drugih poročil. Spremljanje delovanja (angl. *monitoring*) je tukaj izločeno iz kontrolnega sistema in pomeni le zbiranje informacij, ocenjevanje dosežkov in nagrajevanje pa sta dela kontrolnega sistema.

Fisher (1998) omenja negotovost okolja kot dejavnik, ki vpliva na oblikovanje kontrolnega sistema in ki se nanaša npr. na odnose s kupci, dobavitelji, na trg delovne sile ali na vpliv državnih inštitucij. Pritiski iz okolja (regulatorji, profesionalna združenja, interesna združenja) lahko vplivajo na oblikovanje kontrolnih mehanizmov v organizaciji, npr. v procesu razvoja informacijskih sistemov (Nicolaou, 1999). Simons (1995b) v sistemu prepričanj neposredno izraža vrednote in norme organizacije, ki po definiciji sodijo v kulturo organizacije.

Scheytt in Soin (2005) omenjata tudi vpliv nacionalne ali regionalne kulture na oblikovanje kontrolnih sistemov. Kerr (1988) ugotavlja potrebo po drugačnih kontrolnih mehanizmih v bolj ali manj diverzificiranih organizacijah: v bolj diverzificiranih bo poudarek na kontrolah dosežkov, v manj diverzificiranih pa na kontrolah vedenja.

1.1.4 Prednosti in pomanjkljivosti kontrole

Izhajajoč iz definicije kontrole/kontrolnega sistema lahko govorimo o njeni/njegovi uspešnosti takrat, ko je zaradi njene/njegove uvedbe povečana verjetnost, da bo posameznik deloval v skladu s cilji organizacije.

Flamholtz (1996) navaja tri kriterije, s katerimi lahko ocenimo uspešnost kontrolnega sistema:

- a) relevantnost: kontrolni sistem mora zajeti vse najpomembnejše vidike izvajanja aktivnosti;
- b) veljavnost: kontrolni sistem prispeva k namenu, zaradi katerega je vzpostavljen;
- c) zanesljivost: v podobnih pogojih kontrolni sistem deluje enako in vodi do enakih dosežkov.

Uspešen kontrolni sistem izpolnjuje vse tri kriterije hkrati. Če pa kateri od kriterijev ni dosežen, prihaja do t. i. disfunkcionalnega vedenja: npr. suboptimizacije (prednost je dana lokalnim ciljem na račun celote), selektivne obravnave aktivnosti (izvajalci se usmerijo le v tiste aktivnosti, ki se spremljajo/merijo), zamenjave sredstev in ciljev (določenim aktivnostim se daje prednost zaradi doseganja lastnih ciljev in nagrad, končni namen/cilj je pozabljen), »likanje« oziroma kozmetični popravki poročil in celo potvarjanje podatkov, da bi bila podoba posameznika ali organizacijske enote videti pozitivna.

Z vidika podrejenih kontrolni mehanizmi predstavljajo neke vrste neposredni pritisk s strani nadrejenih, da se usmerijo v aktivnosti, ki jih ti pričakujejo (Cammann & Nadler, 1976), in ki ga podrejeni doživljajo kot nezaupanje (Das & Teng, 1998). Kontrolni mehanizmi lahko povzročijo neposredne stroške ob uvedbi, zamudo v izvajanju aktivnosti (pridobivanje dodatne avtorizacije nadrejenega ali omejitve fizičnega dostopanja) ali negativno držo podrejenega (Merchant & Van der Stede, 2003), povzročijo nasprotovanje podrejenih

(McGregor, 1967), zmanjšajo motivacijo (Bartlett & Ghoshal, 1995; Spreitzer, 1996), negativno vplivajo na pripravljenost podrejenega za delo, ki ne sodi med njegove naloge (Niehoff & Moorman, 1993), spodbudijo odtujenost od dela in obrambno držo (Winter, Sarros & Tanewski, 1997) ali povzročijo disfunkcionalno vedenje (McGregor, 1967; Otley & Pierce, 1996; Ramaswami, 1996).

Po drugi strani lahko nekateri kontrolni mehanizmi zmanjšajo disfunkcionalno vedenje (Jaworski & MacInnis, 1989; Choi, Dixon & Jung, 2004), zmanjšajo informacijsko asimetrijo (Jaworski & MacInnis, 1989), dvigujejo moralo podrejenim v primeru tesne povezanosti nadrejenega in podrejenih (McKnight, Ahmad & Schroeder, 2001) in posredno vplivajo na večjo učinkovitost (Henderson, 1992). Ob preučevanju mehanizma kontrole skupine sta Loughry in Tosi (2008) ugotovila, da kontrola skupine pozitivno vpliva na dosežke skupine še posebej takrat, ko nadrejeni ne izvaja neposrednega spremljanja aktivnosti (kontrole vedenja) in ko je medsebojna odvisnost nalog članov skupine velika.

Camman & Nadler (1976, str. 67–69) opozarjata, da je zelo pomembno, kako se kontrolni mehanizmi uvajajo. Tako navajata dve bipolarni strategiji uvedbe, ki ju imenujeta »zunanja kontrola« in »interna motivacija«. Mehanizme zunanje kontrole pripravlja nadrejeni v obliki zelo zahtevnih ciljev, zanesljivega merjenja (ki ne dopušča možnosti zlorab) in nagrad, ki so tesno povezane z doseganjem ciljev. Pri interni motivaciji podrejeni sodelujejo pri določanju ciljev, merjenje se izvaja le za identifikacijo in reševanje problemov (spremljanje izjem), nagrajevanje se nanaša na doseganje bolj splošnih ciljev in ne specifičnih kazalnikov. Izbor strategije je odvisen od stila vodenja nadrejenega, strukture zaposlenih oziroma razlik med zaposlenimi ter organizacijske kulture. Obe strategiji imata prednosti in pomanjkljivosti: »zunanja kontrola« prinaša veliko vložene energije v področje kontrole in visoko stopnjo kontrole vedenja, hkrati pa tveganje že omenjenih negativnih učinkov oziroma disfunkcionalnega vedenja. »Notranja motivacija« pa je povezana z boljšo zavezanostjo k doseganju ciljev, z večjo motivacijo in večjim zadovoljstvom, z boljšim pretokom informacij; hkrati je stopnja kontrole nižja, zastavljeni cilji so lahko manj zahtevni, nekateri posamezniki pa ne izpolnjujejo pričakovanj.

1.1.5 Empirične raziskave o kontroli na področju IT/IP

Raziskave na področju IT/IP so se lotevale problematike kontrolnih mehanizmov v kontekstu procesa razvoja programske opreme (Lee, 1989; Henderson, 1992; Kirsch, 1996; Kirsch, Sambamurthy, Ko & Purvis, 2002; Nidumolu & Subramani, 2003; Ayres, 2003; Choudhury & Sabherval, 2003), vodenja projektov (Kirsch, 1997), zunanjega izvajanja storitev IT/IP (Rustagi, King & Kirsch, 2008), implementacije globalnih informacijskih sistemov (Kirsch, 2004), uporabe informacijske tehnologije za kontrolo določene skupine uporabnikov (Kohli & Kettinger, 2004), zlorab na področju IT/IP (Straub, 1990a, 1990b), kontrole delovanja organizacijske enote za informatiko na makro in mikro ravni (Ahituv, 1999), preučevanja

vedenja managerjev za IT/IP (Ferrat, Short & Agarwal, 1993), zaščite zasebnosti (Straub, 1990b) in zaščite intelektualne lastnine (Straub, 1990b).

Celovit seznam kontrolnih mehanizmov, ki pokriva vsa področja informatike, je predstavljen v priročniku s področja revizije informacijskih sistemov COBIT 4.1 (ITGI, 2007). Omenjene smernice so specifične, vendar je v njih navedene kontrolne mehanizme mogoče obravnavati kot del že navedenih kategorij v Tabeli 1. Ferrat (1988) je ugotovil, da se zaposleni v organizacijskih enotah za informatiko ne razlikuje od drugega osebja na isti ravni in da niso potrebno drugačne obravnave. Iz teh razlogov ter zaradi možnosti primerjave z ugotovitvami na drugih področjih je v nadaljevanju uporabljena kategorizacija iz Tabele 1, ki so jo v veliki meri uporabili tudi drugi raziskovalci kontrolnih mehanizmov na področju informacijske tehnologije.

Kirschova (1996) je nekoliko modificirala model Govindarajana in Fisherja (1990). Namesto programabilnosti naloge (Eisenhardt, 1985) kot spremenljivke, ki določa tip kontrolnega mehanizma, se je vrnila k Ouchijevem pojmu poznavanja transformacijskega procesa; izhajajoč iz procesa razvoja informacijskih sistemov je spremenila tipe kontrolnih mehanizmov v posameznih celicah matrike v omenjenem modelu (glej Tabelo 4).

Tabela 4: Odvisnost izbora kontrolnega mehanizma od merljivosti dosežkov in poznavanja transformacijskega procesa

		Poznavanje transformacijskega procesa	
		<i>Popolno</i>	<i>Nepopolno</i>
Visoka merljivost dosežkov	<i>Visoka možnost opazovanja vedenja</i>	1. Kontrola vedenja	5. Kontrola dosežkov
	<i>Nizka možnost opazovanja vedenja</i>	2. Kontrola dosežkov	6. Kontrola dosežkov
Nizka merljivost dosežkov	<i>Visoka možnost opazovanja vedenja</i>	3. Kontrola vedenja	7. Kontrola skupine/klana
	<i>Nizka možnost opazovanja vedenja</i>	4. Samokontrola	8. Samokontrola

Vir: L. J. Kirsch, The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process, 1996, str. 5.

Njena empirična raziskava je potrdila hipotezo, da interaktivni učinek možnosti opazovanja vedenja in poznavanja transformacijskega postopka pozitivno vpliva na izbor kontrole vedenja. Pokazalo se je tudi, da imata oba dejavnika tudi neposredni pozitivni učinek na izbor kontrole vedenja. Delno je potrdila hipotezo, da bo visoka merljivost dosežkov vplivala na izbor kontrole dosežkov, razen v primeru, ko obstaja visoka možnost opazovanja vedenja in popolno poznavanje transformacijskega procesa (prvi del potrjen, drugi pa ne). Potrdila je tudi hipotezo, da visoka merljivost dosežkov negativno vpliva na izbor samokontrole. Kot statistično značilni, čeprav ne pričakovani, sta ugotovljeni pozitivni povezavi med poznavanjem transformacijskega procesa in samokontrolo ter možnostjo opazovanja vedenja in kontrolo dosežkov.

V študiji primera iste avtorice (Kirsch, 1997) je ugotovljeno, da je preučevanje enega tipa kontrole v odvisnosti od nekaterih dejavnikov preozko, ker se v organizacijah hkrati pojavlja nabor več kontrolnih mehanizmov in več tipov kontrol – portfelj tipov kontrol (Tabela 5).

Nekateri mehanizmi se lahko pojavljajo hkrati v več tipih kontrol. Portfelj kontrol nastaja na podlagi lastnosti nalog, pričakovanj posameznikov v določenih organizacijskih vlogah ter znanja in veščin oseb, ki izvajajo kontrolo (kontrolorji). Kontrolne mehanizme uporabljajo za koordinacijo aktivnosti med različnimi izvajalci ter za utrjevanje odnosov, ki bodo prispevali k večjim dosežkom posameznika in boljšem medsebojnem sodelovanju. Z vidika dinamike oblikovanja portfelja kontrol se kontrolorji najprej poslužujejo že obstoječih formalnih mehanizmov, ki jim po potrebi dodajo nove formalne ali neformalne mehanizme.

Raziskava iste avtorice in soavtorjev (Kirsch et al., 2002) je preučevala, katere kontrolne mehanizme uporabljajo predstavniki uporabnikov pri projektih razvoja informacijskih sistemov. Ugotovitve se nekoliko razlikujejo od tistih v prejšnji raziskavi (Kirsch, 1996), kar je delno rezultat drugačne sestave udeležencev v raziskavi (v letu 1996 so kontrolo izvajale osebe iz informatike), delno pa tudi nekoliko spremenjenih instrumentov za merjenje (vprašalnikov).

Podobno kot v prej omenjeni raziskavi je ugotovljeno, da večja merljivost rezultatov pozitivno vpliva na uporabo kontrole dosežkov, večja možnost opazovanja vedenja pozitivno vpliva na kontrolo vedenja, večje poznavanje procesa razvoja (transformacijskega postopka) pa pozitivno vpliva na kontrolo vedenja. Delno je podprta hipoteza, da bosta višja stopnja možnosti opazovanja vedenja in merljivosti dosežka negativno vplivali na uporabo samokontrole (to sicer velja le za možnost opazovanja vedenja, merljivost dosežkov vpliva pozitivno). Ni potrjena hipoteza o interaktivnem učinku možnosti opazovanja vedenja in poznavanja procesa razvoja na izbor kontrole vedenja, ampak ta dva dejavnika interaktivno (negativno) učinkujeta na izbor kontrole skupine/klana.

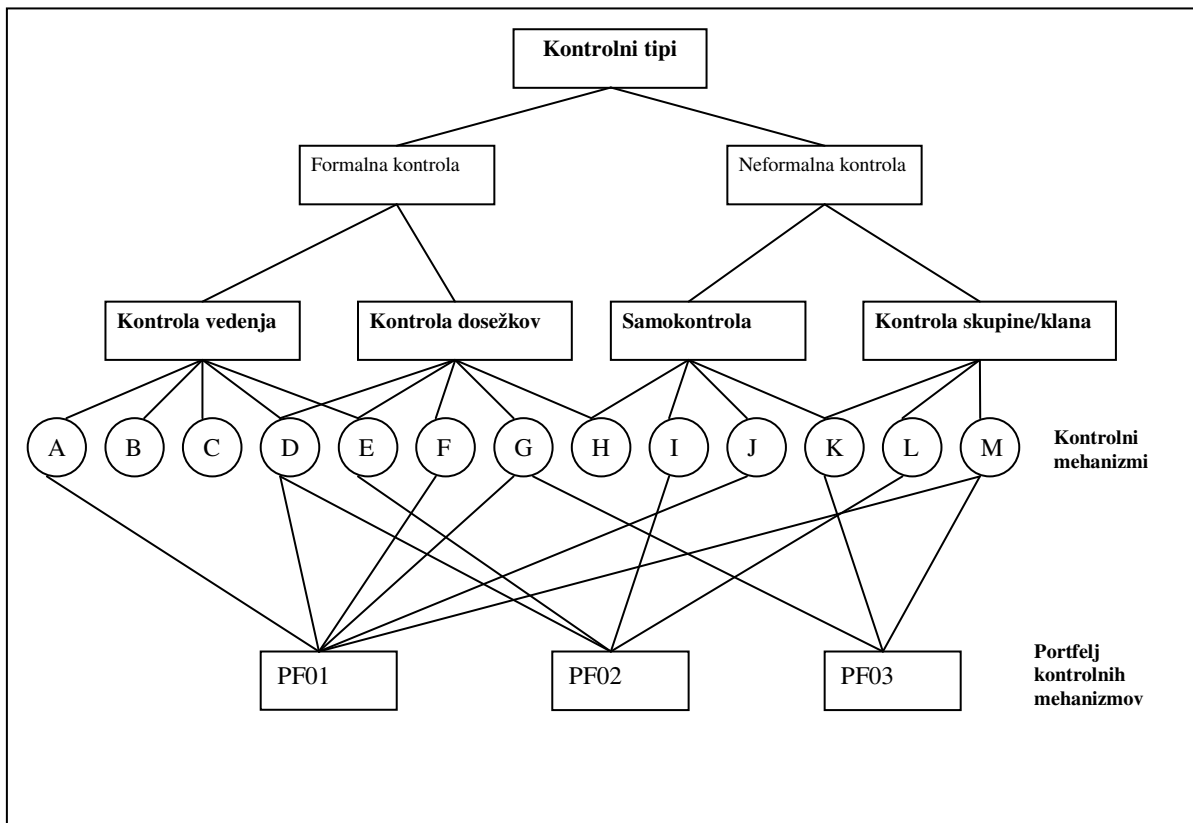
Tabela 5: Portfelj tipov kontrol

Kategorija kontrol	Lastnosti nalog	Predhodnik	Kontrolni mehanizmi	Primeri – razvoj programske opreme
1. Kontrola vedenja/ aktivnosti/ procesov	Oblikovana pravila in postopki; nagrajevanje temelji na upoštevanju pravil in postopkov.	Poznavanje ustreznih postopkov; možnost opazovanja vedenja.	Metodologija razvoja; opis del in nalog; relacija nadrejeni–podrejeni; dodelitev nalog; pravila in postopki.	Projektni načrt; sestanki; poročila o napredku; pregledi dokumentacije; organizacijske vloge; ogledi; konferenčni klici; obiski na drugih lokacijah; redstavitve delovanja.
2. Kontrola dosežkov	Dosežki in cilji oblikovani; nagrajevanje temelji na dosežkih in uresničevanju ciljev.	Merljivost dosežkov.	Definiran ciljni datum implementacije in/ali proračun; določena zahtevana stopnja dosežkov; definirani mejniki projekta.	Projektni načrt; funkcionalne zahteve; standardi; organizac. vloge; predstavitve za uporabnike; sistemsko testiranje; ogledi.
3. Samo-kontrola	Posameznik določa cilje naloge ali postopke za izvedbo; posameznik spremlja izvajanje in se sam nagrajuje/kaznuje; nagrada temelji delno na zmožnostih posameznika, da izvaja samokontrolo.	Kompleksne ali nerutinske naloge; dvomljivo ocenjevanje dosežkov; neobstoj pravil in postopkov; želja za samokontrolo; zmožnost izvajanja samokontrole.	Pooblaščenje posameznika; samoupravljanje; samostojnost glede vsebine dela; samostojnost glede načina izvajanja; samostojnost pri postavljanju ciljev, spremljanju in nagrajevanju.	Organizacijske vloge; kultura v informatiki; projektne cilji in postopki.
4. Kontrola skupine/ klana		Ustrezni postopki niso znani; dosežki so nemerljivi.	Zveze posameznikov, ki delijo enako ideologijo; socializacija; postopek zaposlovanja in uvajanja; organizacijski rituali in ceremonije.	Kultura in obstoječe norme v organizaciji; kultura in norme v informatiki; vpliv članov skupine; izmenjava fotografij; obiski članov skupine na drugih lokacijah; konferenčni klici.

Vir: L. J. Kirsch, *Portfolios of Control Modes and IS Project Management*, 1997, str. 219 in str. 228.

Okvir preučevanja portfelja tipov kontrol Kirscheve (1997) sta uporabila Choudhury in Sabherwal (2003) v kontekstu preučevanja razvoja informacijskih sistemov (IS) z zunanjim izvajalcem. Poleg tega sta razširila vedenje o dinamiki nastanka določenega nabora kontrolnih mehanizmov. V kontekstu razvoja informacijskih sistemov z zunanjim izvajalcem je začetni nabor mehanizmov sestavljen predvsem iz mehanizmov, ki sodijo v kontrolo dosežkov ter, v manjši meri, samokontrolo. Glede na potek sodelovanja in dogodke, ki bistveno zaznamujejo potek (npr. negativna ocena dosežkov, zamude pri dobavi, neustrezna kakovost programske opreme), se nabor kontrolnih mehanizmov širi tako s formalnimi kot tudi z neformalnimi mehanizmi (Slika 2).

Slika 2: Kontrolni tipi in mehanizmi



Vir: V. Choudhury & R. Sabherwal, *Portfolios of Control in Outsourced Software Development Projects*, 2003, str. 295.

Dinamika nastanka in spreminjanja nabora kontrolnih mehanizmov na primeru implementacije globalnih informacijskih sistemov je bila predmet raziskave Kirscheve (2004). Tokrat je avtorica opustila uporabo kontrolnih tipov v ožjem smislu (kontrola vedenja, kontrola dosežkov, samokontrola, kontrola skupine/klana) in se omejila le na razliko med formalnimi in neformalnimi mehanizmi. Celo konstrukt kontrole obravnava drugače, v duhu Eisenhardtove, bolj podobno kibernetičnemu oziroma računovodskemu pristopu: kontrola je konceptualno sestavljena iz merjenja, ocenjevanja in nagrajevanja, h katerim je avtorica dodala še dimenzijo vlog in relacij (strukturni vidik, kot pri Nidumolu in Subramani (2003)). Dinamiko je spremljala po fazah implementacije in je, v nasprotju s prejšnjimi raziskavami, v začetni fazi zaznala prevlado neformalnih kontrolnih mehanizmov. V naslednjih fazah se izraziteje pojavljajo formalni mehanizmi ter dodatni neformalni mehanizmi. Do spremembe nabora je prišlo zaradi dejavnikov, povezanih s projektom (lastnosti nalog, medsebojna odvisnost nalog, neustrezni dosežki), z udeleženci na projektu (spremembe v znanju in veščinah, spremembe v odnosih, spremenjena pričakovanja posameznih organizacijskih vlog, neobstoj skupnih ciljev) ter dejavnikov v okolju (geografska oddaljenost, časovne cone, kulturne razlike).

Rustagi et al. (2008) so se pri preučevanju vpliva lastnosti nalog in poznavanja transformacijskega postopka na izbor določenega tipa mehanizmov usmerili bolj v

raziskovanje, kako omenjena dva dejavnika vplivata na količino formalne kontrole, ki jo oseba (kontroler) uporablja za zagotavljanje ciljev organizacije. Potrjene so hipoteze, da negotovost naloge pozitivno vpliva na količino formalne kontrole, poznavanje transformacijskega postopka (znanje in veščine kontrolorja) in zaupanje pa negativno vplivata na količino kontrole.

1.2 VZPOSTAVLJANJE ZAUPANJA KOT NAČIN VPLIVANJA NA VEDENJE PODREJENIH

1.2.1 Opredelitev zaupanja in njegovega pomena

Zaupanje (angl. *trust*) se v zadnjem času zelo pogosto obravnava na različnih znanstvenih področjih, kot so psihologija, antropologija, organizacijsko vedenje, politične vede, marketing, sociologija, etika, ekonomija in management (Kramer & Tyler, 1996; Kramer, 1999; Lewicki, McAllister & Bies, 1998; Watson, 2005; Colquitt, Scott & LePine, 2007).

Hosmer (1995) pomen zaupanja v medčloveških odnosih utemeljuje tako, da navaja nekaj relevantnih virov: »... zaupanje je bistveno za stabilne družbene odnose ...« (Blau, 1964, str. 99); »... splošno pričakovanje zaupanja ali nezaupanja lahko pomembno določa vedenje ...« (Rotter et al., 1972, str. 40); »... ni spremenljivke, ki bi tako korenito vplivala na medosebno in skupinsko vedenje, kot je zaupanje ...« (Golembiewski et al., 1975, str. 131); »... zaupanje je javno dobro, nujno za uspešnost ekonomskih transakcij ...« (Hirsch, 1978, str. 78); »... ko je zaupanje uničeno, družbe omahujejo in se sesedajo ...« (Bok, 1978, str. 26); »... zaupanje je nujno potrebno v družbenih odnosih ...« (Lewis et al., 1985, str. 968); »... zaupanje je nujno za ohranitev sodelovanja v družbi in je potrebno tudi za najbolj rutinsko, vsakodnevno sodelovanje ...« (Zucker, 1986, str. 56).

Podobno avtorji Mayer, Davis in Schoorman (1995) izpostavljajo pomen zaupanja na naslednjih področjih: komuniciranje, vodenje, pogajanja, teorije iger, ocenjevanje dosežkov, odnosi med delavci in vodjami ter uvajanje samovodenih delovnih skupin.

McEvelly, Perrone in Zaheer (2003) omenjajo ugotovitev Dirksa (2000), da je zaupanje pomembno tam, kjer obstajajo različni pogledi glede uresničevanja dosežkov ali kjer vedenja posameznikov ni možno opazovati. Zaupanje v odnosih je kritično za uspešno sodelovanje med posamezniki, skupinami in organizacijami (Ring & Van de Ven; 1994; McAllister, 1995; Jones & George, 1998). Kramer in Tyler (1996, str. 4) tako ugotavljata: »Če zaupanja ni, so ljudje vse manj pripravljeni tvegati, skrbijo za večjo zaščito proti možnostim za izdajstvo in vse bolj vztrajajo na mehanizmih sankcioniranja, da bi zaščitili svoje interese.«

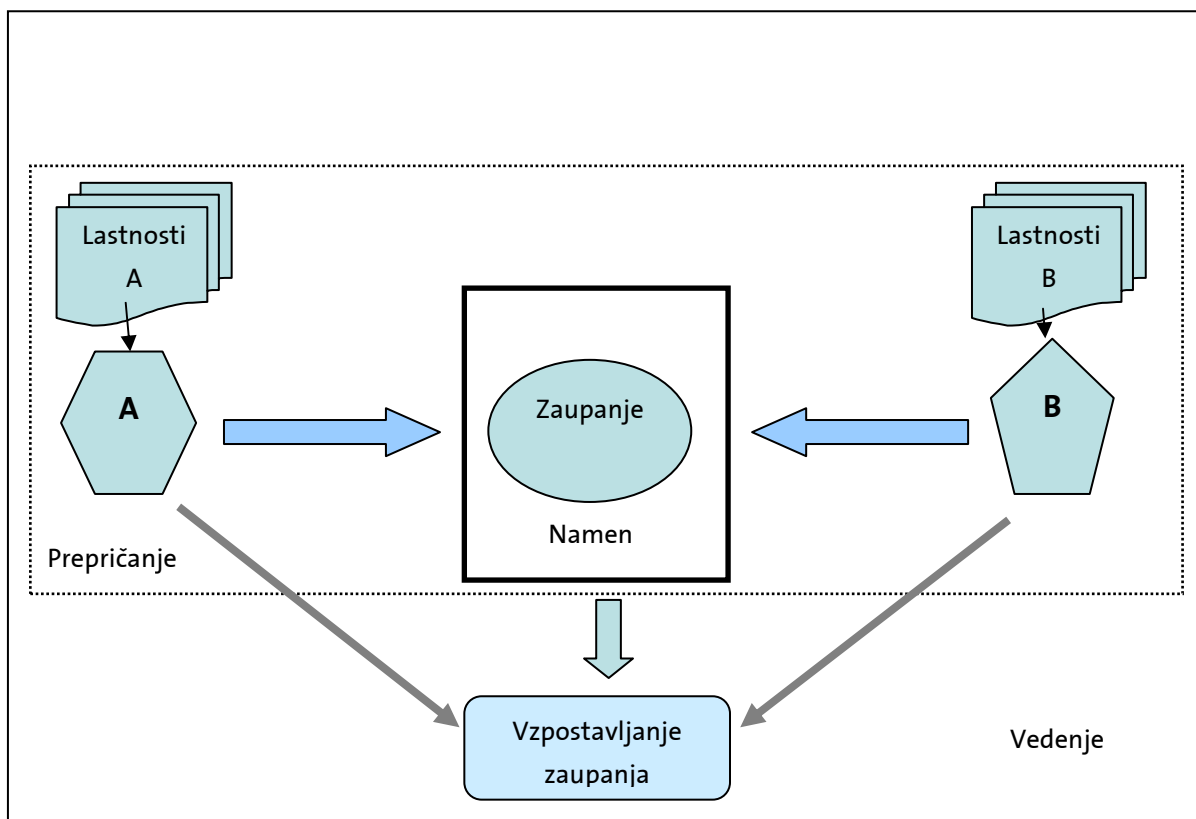
Zelo neposredno pomen zaupanja izražata tudi Tschannen-Moran in Hoy (2000, str. 549): »Zaupanje je temeljno za delovanje v naši kompleksni in medsebojno odvisni družbi.«

Pomen mehanizmov za vzpostavljanje medsebojnega zaupanja izhaja iz predpostavke, da je vzdušje zaupanja med dvema sodelujočima (npr. nadrejeni, podrejeni) zagotovilo, da se bo

med njima vzpostavi neke vrste moralna zaveza, ki izključuje možnost sebičnega ravnanja v škodo nasprotne strani.

Ebertova (2007) je v meta analizi 808 znanstvenih člankov na temo zaupanja iz obdobja 1966–2006 statistično potrdila izrazito večdisciplinarno obravnavo zaupanja, kjer poleg organizacijskega vedenja, marketinga in psihologije prevladuje še področje strateškega managementa. Izjemno povečanje števila člankov po letu 1993 odraža vse večji pomen (ne)zaupanja v družbi. Avtorji so tako preučevali, npr. kaj pomeni, da subjekt A zaupa B (B je lahko dogodek, druga oseba, skupina oseb, organizacija); kako do zaupanja pride; čigave lastnosti (A ali/in B) vplivajo na to; ali je zaupanje vezano le na konkretno zadevo ali velja splošno; kakšen je vpliv dejavnikov v okolju; kako se zaupanje izraža v konkretnih dejanjih; kakšne so posledice vzpostavljanja zaupanja? Slika 3 ponazarja nekaj odnosov med gradniki zaupanja.

Slika 3: Zaupanje kot prepričanje in zaupanje kot vedenje



Kljub zaznanemu pomenu zaupanja in velikem številu znanstvenih prispevkov na to temo še vedno ne obstaja širše sprejeta definicija zaupanja. Koncept zaupanja je obravnavan na različne načine (Hosmer, 1995; Kramer, 1999; Colquitt et al.; 2007), literatura o zaupanju je konglomerat različnih idej in definicij brez enotnega okvirja (Beccerra & Gupta, 1999), manjka sistematičen teoretičen pristop, s katerim bi opisali nastanek in delovanje zaupanja (McAllister, 1995), premalo je bilo prizadevanj, da bi integrirali vse te različne perspektive

(Lewicki & Bunker, 1996), in izraz »zaupanje« se uporablja na različne, pogosto nezdržljive načine (Kramer, 1999). Različnost definicij zaupanja je razvidna iz Tabele 6.

Tabela 6: Primeri vplivnih opredelitev zaupanja

Avtor(ji)	Opredelitev zaupanja
Deutsch (1958, str. 266)	»Zaupanje je pričakovanje nekega dogodka, pričakovanje, ki vodi k vedenju, za katerega posameznik zaznava, da bo imelo hujše negativne posledice, če se ne uresniči, kot pozitivne posledice, če se uresniči.«
Rotter (1967, str. 651)	»Medosebno zaupanje je pričakovanje s strani posameznika ali skupine, da se je možno zanesti na besedo, obljubo, izrečeno ali zapisano izjavo drugega posameznika ali skupine.«
Zand (1972, str. 230)	»Zaupanje je sestavljeno iz dejanj, ki: a) povečujejo ranljivost ene strani, b) so v odnosu do druge strani, čigar vedenje ni pod nadzorom prve, c) v situaciji, v kateri je škoda, ki jo pretrpi prva stran v primeru, da druga stran zlorabi njeno zaupanje, večja od koristi prve strani, če do zlorabe ne pride.«
Gambetta (1988, str. 217)	»Zaupanje [...] je stopnja subjektivno ocenjene verjetnosti, s katero prvi agent ocenjuje, ali bo drugi agent ali skupina agentov izvedla posamezno dejanje. [...] Ko rečemo, da zaupamo nekomu ali da je nekdo vreden zaupanja, implicitno predpostavljamo, da je verjetnost, da bo izvedel aktivnost, ki je za nas koristna ali vsaj neškodljiva, dovolj visoka, da začnemo z njim neko obliko sodelovanja.«
Hosmer (1995, str. 399)	»Zaupanje je pričakovanje osebe, skupine ali podjetja po etično upravičenem vedenju (moralno korektne odločitve in dejanja na temelju etičnih načel analize) s strani druge osebe, skupine ali podjetja, pri skupnem prizadevanju ali ekonomski izmenjavi.«
Mayer, Davis & Schoorman (1995, str. 712)	»Zaupanje je pripravljenost prve strani, da svojo ranljivost izpostavi dejanjem druge strani, v pričakovanju, da bo druga stran izvedla posamezno dejanje, pomembno za prvo stran, čeprav le-ta nima možnosti, da bi jo spremljala ali kontrolirala.«
Cummings & Bromily (1996, str. 4)	»Zaupanje je prepričanje posameznika ali skupno prepričanje skupine posameznikov, da drugi posameznik ali skupina: a) se v dobri veri prizadeva v skladu z implicitnimi ali eksplicitnimi obvezami, b) je bil pošten(a) v pogajanjih pred sprejetjem obvez, c) pretirano ne izkorišča prednosti pred drugimi, tudi če za to obstaja priložnost.«
Mishra (1996, str. 265)	»Zaupanje je pripravljenost prve strani, da je ranljiva v odnosu do druge strani, ker je prepričana, da je druga stran: a) kompetentna, b) zanesljiva, c) odkrita, d) zavzeta.«
Rousseau, Sitkin, Burt & Kameron (1998, str. 395)	»Zaupanje je duševno stanje, ki vključuje namen za sprejemanje ranljivosti na temelju pozitivnega pričakovanja namenov ali vedenja drugih.«

Vir: M. Tschannen–Moran & W.K. Hoy, *A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust*, 2000, str. 552–555.

Različni pristopi so vidni tudi pri pregledih konceptov in definicij iz preteklih obdobj.

Sitkin in Roth (1993) razlikujeta štiri kategorije zaupanja:

- a) Zaupanje kot individualna lastnost: pričakovanja so usmerjena v (pozitivne) motive druge strani ter lastnosti, ki naj bi prispevale k temu, da bi jo dojemali kot zaupanja vredno (Rotter, 1967); ocena lastnosti temelji na osebnih izkušnjah ali splošnih informacijah.

- b) Zaupanje kot vedenje: sodelovanje obravnava kot izraz visokega zaupanja, tekmovanje kot izraz nezaupanja; izhaja iz simulacijskih iger ali spremljanja medsebojnih interakcij (Deutsch, 1958; Zand, 1972); recipročni pozitivni odzivi dvigujejo stopnjo zaupanja, negativni pa jo znižujejo.
- c) Zaupanje kot situacijska značilnost: zaupanje je nujno le v situaciji, ki izraža negotovost in odvisnost od dejanja druge strani (Deutsch, 1958);
- d) Zaupanje kot institucionalni sporazum: odraža uporabo pogodb, kazenskih sankcij, pravnih postopkov kot nadomestkov za pomanjkanje medosebnega zaupanja, ker ne obstaja možnost pridobivanja informacij v medsebojnih stikih.

Hosmer (1995) je svoj pregled sestavil iz petih kategorij: zaupanje kot pričakovanje posameznika; zaupanje kot medosebni odnos; zaupanje kot del ekonomskih transakcij; zaupanje kot del družbenih struktur; zaupanje kot odsev etičnih načel.

Bigley in Pearce (1998) sta svoj poskus oblikovanja okvirja za preučevanje zaupanja utemeljila na problemu, ki predstavlja kontekst, znotraj katerega je obravnavano (ne)zaupanje. V nastali tipologiji so tri kategorije, ki sta jih poimenovala: a) medsebojno vplivanje med neznanimi udeleženci, b) medsebojno vplivanje med znanimi udeleženci, c) organizacija ekonomskih transakcij.

Za prvo kategorijo (a) je značilno, da imajo udeleženci drug o drugem zelo malo informacij ter da ni posebnih vezi med njimi. Ta kategorija je potem obravnavana s treh različnih vidikov:

- a) Dispozicijske teorije zaupanja predpostavljajo, da v posamezniku obstajajo dejavniki, ki določajo, kakšno (ne)zaupanje bo izražal do druge osebe, ki je ne pozna. Dovzetnost do zaupanja (Rotter, 1967) je relativno stabilno prepričanje, ki je utemeljeno v izkušnjah iz zgodnjega otroštva in ki se najbolj izraža v izrazito novih, posamezniku neznanih, okoliščinah.
- b) Teorije vedenjskega odločanja so usmerjene v situacijske dejavnike v kontekstu simulacijskih iger in predpostavljajo, da je zaupanje funkcija procesa racionalnega sprejemanja odločitev (Deutsch, 1958) in ne osebnostnih lastnosti. Zaupanje se izraža kot sodelovanje, nezaupanje kot tekmovanje.
- c) Institucionalni okvir poudarja tudi vlogo situacijskih dejavnikov pri ustvarjanju zaupanja med neznanimi osebami, vendar je bolj usmerjeno v organizacijske in institucionalne strukture in procese. Socialni mehanizmi (predpisani postopki, kriteriji izbire, mehanizmi porazdelitve tveganj) ali institucionalni dogovori (birokratska organizacija, pripadnost poklicu, regulativa, zakonodaja) naj bi ustvarjali zaupanje, potrebno za delovanje kompleksnih ekonomskih sistemov znotraj organizacije in med organizacijami.

Druga kategorija (b) vključuje raziskave, ki obravnavajo (ne)zaupanje med udeleženci, ki že precej vedo drug o drugem ali med katerimi obstajajo čustvene vezi. Ta kategorija je najštevilčnejša; raziskave se nanašajo na medosebne odnose, odnose med skupinami ali

organizacijami. Zaupanje se obravnava kot duševno stanje, stanje duha. Pri eni skupini avtorjev je prisotno stališče, da je zaupanje predvsem rezultat kalkulativnega odločanja oziroma racionalne izbire, drugi pa poudarjajo pomen čustev pri ustvarjanju zaupanja. McAllister (1995) celo razlikuje med spoznavnim in čustvenim zaupanjem in spoznavno izpostavlja kot predpostavko za nastanek čustvenega.

Tretja kategorija (c) se nanaša na raziskave o tem, ali ima lahko zaupanje kakšno vlogo pri usklajevanju različnih tipov transakcij in struktur managementa, ki bi vplivala na zniževanja transakcijskih stroškov. Ta vidik je lahko prisoten v odnosih znotraj organizacije, kakor tudi med različnimi organizacijami ali strateškimi povezavami. V tem kontekstu se zaupanje lahko obravnava kot kontrolni mehanizem. Poleg kalkulativnega vidika v smislu ocene racionalnosti zaupljivega dejanja nekateri avtorji, npr. Ring (1996), omenjajo tudi socialno dimenzijo zaupanja, ki se izraža kot dobrohotnost in naklonjenost.

Kramer (1999) loči zaupanje kot duševno stanje ter zaupanje kot izbrano vedenje. Zaupanje kot duševno stanje je definirano kot množica spoznavnih procesov in usmeritev. Najprej je tu prisotno zavedanje ranljivosti in tveganja, ki izhaja iz negotovosti glede motivov, namenov in aktivnosti druge strani, od katere je prva stran odvisna. Zaupanje je potem opredeljeno kot pričakovanje/prepričanje, da bo druga stran delovala v dobro prve, ali vsaj tako, da ji ne bo povzročala nevšečnosti. Čeprav je spoznavni dejavnik zelo pomemben, so mnogi avtorji zagovarjali razširitev koncepta z vključitvijo čustvenih in motivacijskih komponent.

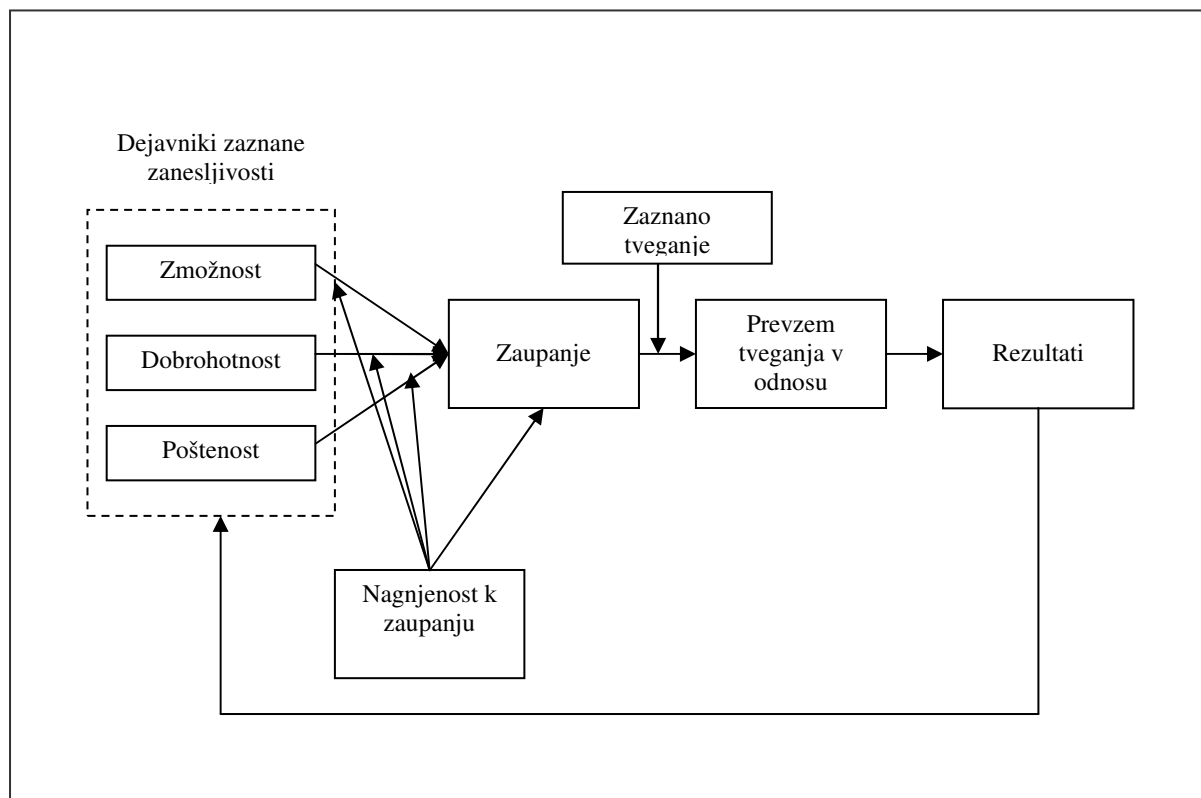
Pri zaupanju kot izbranem vedenju sta prisotni dve usmeritvi: ena izhaja iz sociologije, ekonomije in politične teorije in temelji na predpostavkah teorije logične izbire. Odločitve glede zaupanja so podobne drugim tveganim odločitvam. Domnevno so posamezniki spodbujeni, da sprejemajo logične in učinkovite odločitve, ki bodo prinesle maksimalne pričakovane koristi ali zmanjšale možne izgube na minimum. Podlaga za odločitev je zavestno preračunavanje o tem, kaj so prednosti, ki jih prinaša konkretna izbira. Tako je zaupanje le drugačna oblika ekonomske izmenjave. Pri oceni imata pomembno vlogo znanje prve strani in motivacija druge strani, da izpolni pričakovanja prve strani. Poudarek na spoznavnih sposobnostih in zmožnostih sprejemanja logične izbire prve strani je zaznano kot omejitev, ker so zanemarjeni čustveni in socialni vplivi. Druga usmeritev, t. i. relacijski model zaupanja ne vključuje le kalkulativne obravnave tveganj, ampak tudi usmerjenost do drugih ljudi in družbe nasploh.

Lewicki, Tomlinson in Gillespie (2006) ločujejo dve glavni veji raziskovanja o zaupanju: vedenjsko in duševno. Vedenjska obravnava zaupanje kot primer logičnega vedenja, npr. izbira kooperativne opcije v simulacijski igri, duševna pa obravnava stanja, povezana z zaupanjem, vključno s pričakovanji, nameni, čustvi in dispozicijami. Slednje potem razdelijo glede na relacijo zaupanje–nezaupanje: enodimenzionalni model obravnava zaupanje in nezaupanje kot dva nasprotna pola istega konstrukta; dvodimenzionalni model predpostavlja, da sta zaupanje in nezaupanje dve različni in neodvisni dimenziji; transformacijski model temelji na predpostavki, da se zaupanje spreminja iz ene oblike v drugo, skozi čas:

- a) Zaupanje kot vedenje: enako kot pri Sitkin in Roth (1993). Zaupanje se začne na ničli, ko ni nobenih informacij, in je spodbujeno ob kooperativnih dejanjih; zaupanje narašča, ko se sodelovanje širi ali povrne in pada, če ni vzajemnosti.
- b) Enodimenzionalni model: zaupanje je definirano kot zaupljivo pričakovanje in/ali pripravljenost biti ranljiv. Za nekatere se zaupanje začne na stopnji nič, drugi pa zagovarjajo možnost zmerne do visoke stopnje začetnega zaupanja (podobno za nezaupanje). Na začetno stopnjo zaupanja vplivajo: osebnost osebe, ki zaupa; procesi spoznavne in družbene kategorizacije; vloge, v katerih se pojavljata obe strani, sloves druge strani, kakor tudi obstoječe strukture/institucije v okolju. Zaupanje narašča, ko se odkrivajo dobre lastnosti druge strani skozi komunikacijo in zgodovino medsebojnih odnosov. Zaupanje upada, ko se pozitivna pričakovanja ne uresničujejo.
- c) Dvodimenzionalni model: dvodimenzionalni model predpostavlja, da je večina medosebnih odnosov kompleksna in vsebuje hkrati elemente zaupanja in elemente nezaupanja. Zaradi tega se zaupanje in nezaupanje obravnavata kot dva različna konstrukta: zaupanje je definirano kot pozitivno pričakovanje glede druge strani, nezaupanje pa kot negativno pričakovanje glede druge strani. Skozi razvoj odnosa se spreminja nabor lastnosti, ki zaznamujejo odnos in ki odražajo vpliv posameznih kombinacij zaupanja in nezaupanja. Na začetku odnosa je stopnja zaupanja in nezaupanja nizka, čeprav informacije o slovesu drugega, podobnosti med osebami ali osebnostne lastnosti lahko prispevajo k temu, da se odnos umesti v neko drugo kombinacijo elementov zaupanja in nezaupanja. Na spremembo vplivajo tudi pogostost srečanj, čas trajanja odnosa in raznolikost sprememb, ki jih skupaj doživita obe strani.
- d) Transformacijski pristop: predpostavlja obstoj treh tipov zaupanja (preračunljivo, poznavalsko, istovetno). Na začetku odnosa se pojavlja preračunljivo zaupanje, ki ne izraža le pričakovanja prve strani, da njena ranljivost ne bo izkoriščena, ker obstajajo mehanizmi kaznovanja, ampak poudarja tudi pomen koristi, ki jih bo prineslo zaupanje. Na začetku se stopnja zaupanja giblje okrog ničle, ko sta si strani bolj narazen. Šele po ponovljenih izrazih zanesljivosti in predvidljivosti ob pomembnih rečeh, ob veliki medsebojni odvisnosti ter dobrem slovesu zaupanje narašča. Vendar ni nujno, da pride do prehoda v naslednjo stopnjo, ker v nekaterih relacijah ni potrebe po kompleksnejših odnosih (odnos je izrazito transakcijski ali je morda prišlo do negativnih dejanj, ki onemogočajo razvoj zaupljivega odnosa) ali pa obstajajo drugi mehanizmi, ki prispevajo k zanesljivem in uspešnem zaključku tveganega dejanja. Prehod v novo obliko zaupanja (poznavalsko) nastopi, ko sta se obe strani dobro spoznali (skozi sodelovanje, opazovanje, pogovor) v različnih situacijah in je njihovo delovanje bolj predvidljivo. Prehod v obliko zaupanja, poimenovano kot »istovetno«, se zgodi redkeje. V teh primerih se strani istovetita in se vzpostavi tudi močna čustvena povezava. Strani vse bolj upoštevata druga drugo, in namesto da bi čim bolj skrbeli za lastne cilje, se bolj usmerjata k doseganju skupnih koristi.

Nekaj preglednosti v ta konglomerat idej in definicij sta po mnenju Colquitta, Scotta in LePinea (2007) prinesla dva članka iz devetdesetih let prejšnjega stoletja: prvi je članek avtorjev Mayer, Davis in Schoorman (1995) in drugi članek avtorjev Rousseau, Sitkin, Burt in Camerer (1998). Avtorji prvega članka, enega od najpogosteje navajanih o zaupanju, so po pregledu literature, v kateri je bil uporabljen njihov model, predlagali dopolnitve, s katerimi naj bi izboljšali njegovo uporabnost (Schoorman, Mayer & Davis, 2007). Slika 4 predstavlja omenjeni model Mayerja, Davisa in Schoormana.

Slika 4: Mayer, Davis in Schoorman: model zaupanja



Vir: R. C. Mayer et al., An Integrative Model of Organizational Trust, 1995, str. 715.

Članek Mayerja et al. (1995) je prinesel večjo jasnost v razumevanje koncepta zaupanja: avtorji so podali novo definicijo zaupanja, razmejili so zaupanje od podobnih konstruktov (sodelovanje, prepričanost, predvidljivost, zanesljivost, vzpostavljanje zaupanja oziroma zaupljivo vedenje), opredelili so nekaj pomembnih predhodnikov zaupanja (zaznana zanesljivost, nagnjenost k zaupanju), opredelili vlogo tveganja v odnosu do zaupanja (tveganje je del vzpostavljanja zaupanja) in nakazali vlogo okolja kot dejavnika, ki vpliva na zaupanje. Model je precej splošen in primeren na različnih ravneh analize. V naslednjih člankih avtorjev modela so bili izdelani tudi instrumenti za merjenje posameznih konstruktov (Schoorman, Mayer & Davis, 1996; Mayer & Davis, 1999; Mayer & Gavin, 2005), kar je olajšalo delo pri testiranju modela.

Kot je razvidno iz Tabele 6 (glej str. 26), se definicija zaupanja glasi: »Zaupanje je pripravljenost prve strani, da svojo ranljivost izpostavi dejanjem druge strani, v pričakovanju, da bo druga stran izvedla posamezno dejanje, pomembno za prvo stran, čeprav le-ta nima možnosti, da bi jo spremljala ali kontrolirala.« Ta pripravljenost je rezultat ocene prve strani, npr. ene osebe, da je druga stran oziroma druga oseba zmožna izpeljati neko konkretno dejanje (poseduje veščine, kompetence in druge lastnosti, s katerimi si zagotavlja vpliv na nekem področju), da je poštena v svojem ravnanju (deluje v skladu z načeli, ki so pomembna za prvo stran) in da celo želi dobro prvi osebi oziroma strani (ne le zaradi osebnih interesov).

Poleg tega na ustvarjanje te ocene vpliva t. i. nagnjenost k zaupanju, osebna lastnost, ki se nanaša na splošno pričakovanje osebe o zanesljivosti drugih ljudi. Nagnjenost k zaupanju je stabilen dejavnik skozi različne situacije, posamezniki pa se razlikujejo med sabo tako, da so eni bolj, drugi pa manj nagnjeni k zaupanju. Nagnjenost k zaupanju je pomemben dejavnik na začetku odnosa, ko prva stran nima veliko informacij o zanesljivosti druge strani. Zaupanje postane vidno šele takrat, ko se prva stran oziroma oseba odloči za tvegano dejanje in svojo ranljivost izroči drugi strani. Odločitev je rezultat ocene, da je zaznano tveganje lastne izpostavljenosti manjše od ocenjenega zaupanja v drugo stran oziroma osebo. Rezultat vzpostavljanja zaupanja vpliva skozi povratno zanko nazaj na zaznano zanesljivost oziroma njene posamezne komponente: pozitivni rezultati zanesljivost izboljšujejo, negativni pa znižujejo.

Pri drugih avtorjih te konceptualne razlike med vrednostjo zaupanja, zaupanjem in vzpostavljanjem zaupanja niso tako jasne in marsikdo enači zaupanje in vrednost zaupanja ali zaupanje in vzpostavljanje zaupanja. V ponovnem pregledu modela iz leta 1995 so avtorji Schoorman et al. (2007) ugotovili, da bi vključitev čustev, zlorabe in obnove zaupanja, dimenzij kulture ter več drugih spremenljivk, vezanih za konkreten kontekst, obogatili model zaupanja. Kot primer so navedli relacijo med nadrejenim in podrejenim, z vidika moči in informacijske asimetrije, ki sta značilna prav za ta odnos.

Obravnavanje dvojice nadrejeni–podrejeni z vidika medosebnega zaupanja v kontekstu organizacije je nekoliko specifično, ker gre za hierarhičen odnos, v katerem je, kot rečeno, prisotna neenakomerna razdelitev moči in informacij. Dvojica nadrejeni–podrejeni je podrobno preučevana kot predmet različnih teorij vodenja in specifično v t. i. teoriji LMX (angl. *leader member exchange*) – teoriji menjave med nadrejenim in podrejenimi. Temeljna predpostavka teorije LMX je, da nadrejeni obravnava podrejene različno in ne po enotnem načinu vodenja. Tako se kakovost odnosa v dvojicah razlikuje: za dvojice z visoko kakovostjo odnosa je značilno vzajemno zaupanje, lojalnost ter pripravljenost sodelovati pri aktivnostih, ki presegajo obveznosti iz delovnega razmerja; v dvojicah, kjer je kakovost odnosa nizka, podrejeni izvajajo le tisto, kar sodi neposredno v opis njegovih del in nalog in nič drugega. Brower, Schoorman in Tan (2000) so v teorijo LMX integrirali koncept medosebnega zaupanja in oblikovali t. i. teorijo relacijskega vodenja (angl. *relational leadership*).

Teorija relacijskega vodenja dodatno črpa iz teoretičnih raziskav o zaupanju in odtod nekatere spremembe ali dopolnitve teorije LMX: zaupanje med nadrejenim in podrejenim je lahko recipročno, vendar to ni nujno; pri merjenju kakovosti odnosa/zaupanja je pomembno, kdo je referent in kaj ocenjuje (nadrejeni ocenjuje svoje zaupanje v podrejene; podrejeni ne ve, kakšno je zaupanje njegovega nadrejenega in ga ocenjuje na temelju dejanj oziroma vedenja nadrejenega). Tukaj gre za različne konstrukte (npr. zaupanje nadrejenega v podrejenega in zaupanje podrejenega v nadrejenega; zaznano zaupanje nadrejenega do podrejenega, kot ga vidi podrejeni, in zaznano zaupanje podrejenega v nadrejenega, kot ga vidi nadrejeni), čeprav se pri njihovem merjenju pogosto uporabljajo enaki instrumenti (vprašalniki).

Podmene teorije relacijskega vodenja se po eni strani nanašajo na mehanizme, ki opisujejo odločitev nadrejenega za tvegano vedenje (konkretno – vzpostavljanje zaupanja), po drugi strani pa na vpliv vzpostavljanja zaupanja nadrejenega na zadovoljstvo pri delu podrejenega, na njegovo pripravljenost narediti več, kot zahtevajo pravila, in nenazadnje na njegove delovne dosežke.

Empirično so te podmene preverjali Lester in Brower (2003) ter Brower, Lester, Korsgaard in Dineen (2009). Prva raziskava je statistično potrdila povezavo med tem, kako podrejeni zaznava, ali ga nadrejeni šteje za zaupanja vredno osebo, in kako to vpliva na njegovo zadovoljstvo pri delu, pripravljenost za obremenitve ter osebne dosežke. Avtorji ocenjujejo, da šele angažiranje nadrejenega v konkretnem vzpostavljanju zaupanja dokazuje podrejenemu sodelavcu, kako mu nadrejeni zaupa. Druga raziskava je podobno potrdila povezavo med tem, kako nadrejeni zaupa v podrejenega in kako to vpliva na pripravljenost podrejenega na dodatne obremenitve, na njegove osebne dosežke in na odločitev za morebitno prekinitev delovnega razmerja.

McEvily, Perrone in Zaheer (2003) so integrirali dosežke različnih raziskav o zaupanju (od psiholoških, socioloških do ekonomskih) v celovit okvir, ki ponazarja, kako zaupanje lajša koordinacijo prizadevanj posameznikov za doseganje organizacijskih ciljev, podobno kontrolnim mehanizmom. Okvir sestavljata dva širša konstrukta, ki ju imenujejo »strukturiranje« in »mobiliziranje«. Strukturiranje in mobiliziranje predstavljata vzvoda, s katerima zaupanje pomaga pri premagovanju negotovosti ter medsebojne odvisnosti znotraj organizacije.

1.2.2 Vzpostavljanje zaupanja

Podrejeni o zaupanju svojega nadrejenega vanj ne ve nič, dokler se to ne izrazi v dejanju in potem v drži in vedenju nadrejenega (Brower et al., 2000). Celo takrat, ko se dejanje zgodi, je lahko narobe razumljeno in podrejeni ga morda ne bo zaznal kot izraz vzpostavljanja zaupanja. Do tega pride, če imata nadrejeni in podrejeni različne predstave o tem, kaj je zaupanje in kako ga izraziti.

Vzpostavljane zaupanja, prevzemanje tveganja v odnosu v duhu modela Mayer et al. (1995) predstavlja izraz zaupanja npr. managerja v podrejene, ko manager v konkretnem dejanju izpostavlja svojo ranljivost v odnosu do podrejenega v situaciji, ki vsebuje tveganje. Avtorji opredeljujejo vzpostavljane zaupanja managerja nekoliko širše, kot »... voljne akcije in interakcije managerja, ki so nujne, vendar ne zadostne, da bi vzbudile zaupanje zaposlenih vanj... « (Whitener, Brod, Korsgaard & Werner, 1998, str. 516) ali kot »... mehanizme, ki jih uporabljajo posamezniki, da bi druge prepričali o svojih zmožnostih, o zanimanju, da bi se prilagodili interesom drugih, in o pripravljenosti, da izpolnijo drugim dane obljube ...« (Long & Sitkin, 2006, str. 89).

Sixova (2004, str. 4) poudarja pomen konkretnih, zaupljivih dejanj v procesu nastajanja zaupanja: »Ko deluje zaupljivo, posameznik izpostavlja svojo ranljivost morebitni zlorabi s strani druge osebe, sporoča svojo namero, da zaupa, ter izraža, koliko je sam vreden zaupanja.« Pri pregledu literature avtorica ugotavlja pomanjkanje raziskav o tem, kako ta proces poteka, kako udeleženci interpretirajo posamezna dejanja, sprejemajo zaključke in potem delujejo naprej. To vrzel poskuša zapolniti z uporabo t. i. Lindenbergove teorije relacijskih signalov. Predpostavki te teorije sta:

- a) da je človeško delovanje ciljno usmerjeno, vendar je racionalnost omejena, ker vseh možnih ciljev ni možno hkrati enako obravnavati, ampak je v vsakem trenutku v ospredju le en glavni cilj, drugi pa ostajajo v ozadju;
- b) človeško delovanje je odvisno od okolja in ga tako usmerjajo družbeni dejavniki.

Kako posameznik opazuje/oblikuje konkretno situacijo, je odvisno od mentalnega okvirja, ki ga določa ta glavni cilj. Okvir tako vsebuje glavni cilj, selektivno usmerjenost in nabor aktivnosti, ki uprizarjajo sam okvir. Kateri cilj je v nekem trenutku glavni, pa določajo dogodki v okolju. Doživljanje posameznih dogodkov in s tem povezana čustva lahko sprožijo, da trenutni glavni cilj (in okvir) nadomesti neki drugi, iz ozadja. Dogodki, ki sprožijo uvedbo nekega okvirja, so t. i. relacijski signali.

Teorija relacijskih signalov določa tri glavne duševne okvirje: hedonistični (glavni cilj je dobro ali boljše počutje), pridobitni (glavni cilj je povečati ali ohraniti sredstva posameznika) in normativni (glavni cilj je delovati ustrezno, sprejemljivo). Prva dva sta usmerjena v zagotavljanje osebnih interesov posameznika, tretji pa izraža skrb za interes drugih in je zaradi tega imenovan tudi solidarnostni okvir. Z vidika zaupanja je pomemben prav solidarnostni okvir. Pozitivni relacijski signali prve strani za ta okvir bodo utrjevali prepričanje druge strani o stabilnosti solidarnostnega okvirja, negativni pa nakazovali morebitno zamenjavo ciljev prve strani. Negativni signali so sicer lahko rezultat napak ali nepredvidenih dogodkov in ne pomenijo nujno spremembe okvirja. Zaupljiva dejanja, ki se redno izmenjujejo med nadrejenim in podrejenimi, so pozitivni signali, ki so ključnega pomena za stabilnost solidarnostnega okvirja pri obeh straneh.

V nasprotju z avtorji, ki pobudo za vzpostavljjanje zaupanja izrecno nalagajo nadrejenim (Whitener et al., 1998), sta vlogi pri Six (2004) v nekem smislu enakopravni: prepoznavanje okvirja se sicer začne pri osebi, ki je deležna zaupljivega dejanja, vendar ni določeno, v kateri vlogi je ta oseba. Sicer so prisotnost zaupljivih dejanj v konkretnem okolju tudi v njeni raziskavi ocenjevali managerji.

Zaupljivo vedenje (angl. *trusting behavior*) oziroma vzpostavljjanje zaupanja (angl. *trust building behavior*) s strani nadrejene osebe se tako izraža v:

delegiranju zadolžitve (Schriesheim, Neider & Scandura; 1998; Whitener et al., 1998); v večjem vključevanju podrejenih v odločanje (Zand, 1972; Jones & George; 1998; Whitener et al., 1998; Spreitzer, 1999; Brower et al., 2000; Long, 2002a; Long et al., 2004); dodeljevanju večjih pristojnosti (Jones & George; 1998; Schriesheim, Neider & Scandura; 1998, Spreitzer, 1999; Brower et al., 2000; Long, 2002a; Long et al., 2004); zagotavljanju relevantnih podatkov, idej in občutkov (Zand, 1972; Jones & George; 1998; Schriesheim, Neider & Scandura; 1998; Whitener et al., 1998); nudenju mentorstva in dodatnih virov (Schriesheim, Neider & Scandura; 1998); v zmanjševanju kontrole (Zand, 1972; Spreitzer, 1999; Brower et al., 2000; Long, 2002a; Long et al., 2004).

Six (2004) in Six, Nooteboom & Hoogendoorn (2010) so ob pregledu literature evidentirali 20 oziroma 21 mehanizmov vzpostavljanja zaupanja, ki vključujejo prej omenjene. Avtorji so jih razdelili v dve širši kategoriji: prva, ki jo poimenujejo *izražanje solidarnosti*, kaže, da je subjekt v solidarnostnem okvirju; druga, *spodbujanje solidarnosti*, je namenjena temu, da pri drugem sproži ali vzdržuje solidarnostni okvir. Prva kategorija vsebuje tri podkategorije (*sproženje solidarnostnega okvirja*; *sprejemanje vpliva drugih*; *preprečevanje napačnega razumevanja*), druga pa dve (*preprečevanje razočaranja*; *podpiranje samozavesti drugih*).

1.2.3 Dejavniki, ki vplivajo na odločitev za vzpostavljjanje zaupanja

Na odločitev za vzpostavljjanje zaupanja najbolj vpliva stopnja zaupanja nadrejenega v podrejenega; zaznano tveganje pa moderira relacijo med zaupanjem in zaupljivim vedenjem oziroma vzpostavljanjem zaupanja (Mayer et al., 1995).

Nadrejeni se bo odločil za zaupljivo dejanje (delegiranje zadolžitve), ko gre za managerja z več izkušnjami, če nadrejeni podrejenega ocenjuje kot kompetentnega, nalogo kot ne preveč zahtevno, če podrejeni izraža interes za prevzem naloge in ko med nadrejenim in podrejenim ni konfliktov (Schriesheim, Neider & Scandura, 1998). (Ne)zaupanje v druge je delno odraz preteklih izkušenj v relacijah s konkretnimi osebami in vplivov v okolju (Tannenbaum & Schmidt, 1973; Zand, 1972).

Sitkin in Pablo (1992) navajata predpostavko, da na odločitev za tvegano dejanje (vzpostavljjanje zaupanja je tvegano dejanje že po definiciji) najbolj vpliva nagnjenost k tveganju, ki jo onadva sicer ne obravnavata kot osebnostno lastnost, ampak kot tendenco v vedenju, ki je posledica prejšnjih izkušenj, inertnosti ter splošne želje po sprejemanju tveganj

ali izogibanju tveganju (angl. *risk preference*); zaznano tveganje pa moderira relacijo med nagnjenostjo k tveganju in tveganim dejanjem.

Lewin in Stephensova (1994) ugotavljata, da na odločitev za vzpostavljanje zaupanja vpliva prepričanje posameznika, da so ljudje na splošno dobri. Vzpostavljanje zaupanja je odvisno tudi od tega, kako pomembna je zadeva, ki bi jo s svojim dejanjem posameznik izpostavil tveganju (Brower et al., 2000).

1.2.4 Prednosti in pomanjkljivosti vzpostavljanja zaupanja

Vključevanje podrejenih v sprejemanje odločitev omogoča podrejenim uveljavljanje lastnih interesov; dodeljevanje večjih pristojnosti in delegiranje zadolžitev pomeni povečanje vpliva podrejenih pri pomembnih zadevah; posredovanje ažurnih in občutljivih informacij podrejenim dviga njihovo moč; zmanjševanje kontrole teoretično pomeni večjo možnost podrejenih, da ravnajo v lastnem interesu; zaščita podrejenih, ko so izpostavljeni kritikam drugih, lahko ogrozi dobro ime nadrejenega.

Po drugi strani pa ta zavestna dejanja utrjujejo že omenjeno moralno zavezo, ki izključuje možnost sebičnega ravnanja v škodo nasprotne strani. Pri podrejenih se ustvarja zaupanje v nadrejenega, prav zato pa je večje tudi zadovoljstvo podrejenih pri delu in njihova pripravljenost za napore, ki presegajo redne obveznosti.

Tako je doseganje nekega cilja bolj verjetno, zadovoljstvo podrejenih je večje (Challagalla & Shervani, 1996; Brower et al., 2000; Flaherty & Pappas, 2000), večja je inovativnost podrejenih (Tan & Tan, 2000) in zmanjšuje se obseg disfunkcionalnega obnašanja podrejenih (Choi et al., 2004). Prav tako so lahko stroški izvajanja aktivnosti nižji (Bromiley & Cummings, 1995; Beccerra & Gupta, 1999), večja je uspešnost managerjev (Zand, 1972), odločanje je bolj učinkovito (Beccerra & Gupta, 1999; McEvilly et al., 2003), komunikacija je odprta (Beccerra & Gupta, 1999), uspešnejše je tudi uresničevanje strategij in koordinacija s strani managerjev (McAllister, 1995) ter večje njihovo zadovoljstvo pri delu (Straiter, 2005).

Zaupanje ne vpliva na doseganje pozitivnih dosežkov le neposredno, ampak tudi posredno, ko ustvarja pogoje, ki bodo vplivali na boljše sodelovanje in doseganje večje učinkovitosti ter uspešnosti (Challagalla & Shervani, 1996; Janz, 1999; Dirks & Ferrin, 2001).

1.2.5 Empirične raziskave o zaupanju na področju IT/IP

Problematika zaupanja je prisotna v raziskavah s področja IT/IP v prispevkih, ki obravnavajo vpliv zaupanja pri implementaciji ERP (angl. *enterprise resource planning*) rešitev (Gefen, 2004), doseganje skladnosti ciljev informatike in ciljev organizacije (Campbell, 2003), sodelovanje v virtualnih timih (Paul & McDaniel, 2004, Piccoli & Ives, 2003), računalniško podprte komunikacije v informacijski družbi (Castelfranchi & Pedone, 1999) in zunanje izvajanje storitev (Poppo & Zenger, 2002; Goo & Nam, 2009; Beimborn, Schlosser &

Weitzel, 2009). Najštevilnejše raziskave obravnavajo zaupanje v kontekstu e-poslovanje (Tan & Sutherland, 2004, Bračun, 2004, McKnight et al., 2004, Gefen et al., 2003) in se nanašajo predvsem na (ne)zaupanje do organizacij, ki ponujajo e-storitve.

1.3 USKLAJEVANJE MEHANIZMOV KONTROLE IN ZAUPANJA

1.3.1 Odnos med kontrolo in zaupanjem

Bijlsma-Frankema in Costa (2005; 2007) ugotavljata, da je odnos med zaupanjem in kontrolo eden najbolj kontroverznih: ključno vprašanje je, ali lahko ta dva mehanizma obravnavamo skupaj, v paru, ali se medsebojno izključujeta. Rezultati raziskav o komplementarnem ali substitutivnem značaju odnosa med zaupanjem in kontrolo so nekonsistentni. Delno je razlog v neustreznih teoretičnih podlagah, delno tudi v različnih ravneh raziskovanja (raven posameznika, skupine, organizacije).

Odnos med kontrolnimi mehanizmi in mehanizmi za vzpostavljanje medsebojnega zaupanja kot izključujoč odnos v smislu »če obstaja kontrola, potem ni zaupanja,« so obravnavali Frey (1993) in Wells in Kipnis (2001) in obratno: »če je zaupanje, potem kontrole niso potrebne« Leifer in Mills (1996).

Sitkin in Rothova (1993) sta obravnavala formalna pravila, pogodbe in druge pravne mehanizme (kontrole) kot nadomestke za pomanjkanje medosebnega zaupanja. Taki nadomestki so le delno učinkoviti, ker odgovarjajo le na zadeve, povezane z zanesljivostjo izvajanja nalog, ignorirajo pa tiste, ki se nanašajo na (ne)skladnost vrednot.

Zaupanje kot obliko (mehke) kontrole obravnavata Hartmann in Slapničarjeva (2009). Odnos med »trdimi« in »mehkimi« oblikami kontrol je nejasen in terja dodatne raziskave, vendar kontrola in zaupanje morata obstajati hkrati.

Mills in Ungson (2003) sta pri iskanju mehanizmov, s katerimi bi lahko blažili morebitne negativne učinke večjih pooblastil zaposlenim, poleg nepisanih pravil, vrednot in prepričanj navedla tudi zaupanje kot kontrolni mehanizem. Zaupanje naj bi utrjevalo omenjene mehanizme. Avtorja ločita med rutinskim in bazičnim zaupanjem in ugotavljata, da je bazično zaupanje povezano z večjimi tveganji in da terja zraven dodatne kontrole. Tako se kontrole in zaupanje dopolnjujejo.

Mayer in Davis (1999) sta v longitudinalnem kvazi eksperimentu preučevala odnos med sistemom za ocenjevanje dosežkov (kontrola) in zaupanjem podrejenih v vrhni management. Pokazala sta, da je uvedba bolj sprejemljivega sistema za ocenjevanje dosežkov povečala zaupanje v vodstvo organizacije. Mediatorji med kontrolo in zaupanjem podrejenih v vodstvo organizacije so bili zmožnost, poštenost in dobrohotnost vodstva.

Spreitzer in Mishra (1999) sta v anketi, izvedeni med managerji, med alternativne kontrolne mehanizme poleg nagrad (spodbud) in informacij o dosežkih vključila tudi zaupanje in preverjala, kako ti vplivajo na vključevanje podrejenih v sprejemanje odločitev. Vsi trije alternativni kontrolni mehanizmi so pozitivno vplivali na vključevanje podrejenih v sprejemanje odločitev, ki je pa imelo pozitiven vpliv na produktivnost, inovativnost ter moralo zaposlenih (mediacijski učinek).

Goo in Nam (2007) sta v anketi oseb, odgovornih za sodelovanje z zunanjimi izvajalci storitev IT/IP, ugotovila pozitiven vpliv pogodbe SLA (angl. *service level agreement*) o ravni storitev na ustvarjanje zaupanja uporabnika storitve v izvajalca storitve in na obvezo do sodelovanja, ki sta predpogoj za uspešno zunanje izvajanje storitev IT/IP.

Dekker (2004) je v študiji primera medorganizacijskega sodelovanja preveril konceptualni model reševanja dveh kontrolnih problemov: prilastitev virov in koordinacija nalog. Študija je potrdila domnevo, da zaupanje kot oblika družbene kontrole moderira odnos med kontrolnim problemom in formalnimi kontrolami (kontrola vedenja in kontrola rezultatov). Zaupanje v začetni fazi blaži vpliv formalnih kontrol do neke stopnje in pri tem sta si zaupanje in kontrola komplementarna, potem vpliv formalnih kontrol narašča, zaupanje pa pada (substitutivni odnos).

Klein Woolthuis, Hillebrand in Nooteboom (2005) so v štirih longitudinalnih študijah primerov medorganizacijskih odnosov preučevali odnos med zaupanjem in formalnimi kontrolami (v obliki pogodb). Vsaka študija je zajela nekaj organizacij, za katere je bila značilna drugačna konfiguracija odnosov med zaupanjem in kontrolami (npr. nizko zaupanje in izrazita kontrola, visoko zaupanje in nizka kontrola). Ključna ugotovitev raziskave je, da je odnos zaupanja in kontrole lahko komplementaren ali substitutiven. Prisotnost ali odsotnost formalnih dogovorov ima lahko različne pomene in posledice v različnih okoliščinah. Kontrola se ne pojavlja nujno le kot ukrep za zmanjšanje oportunističnih dejanj, ampak tudi kot varovalo glede vpliva zunanjih dogodkov, tehnično orodje za upravljanje odnosa med dvema organizacijama, izraz zavezanosti dogovoru ali kot ukrep proti neustrezni kompetentnosti. Zaupanje ne pomeni nujno odsotnost kontrol, ampak je lahko predpogoj za oblikovanje pogodbe in naložba v odnose, ki so ključni za uspešno uresničitev pogodbe. Zaupanje in kontrola se tako pojavljata hkrati kot rezultat in predpogoj odnosa.

Christova, Sedatolejeva in Towryjeva (2006) so preučevale učinek formalnih kontrol na zaupanje in sodelovanje, kjer so izhajale iz podmene, da je ta učinek negativen. Poudarek je bil na ugotavljanju vpliva različnih kontrolnih mehanizmov (kontrola vedenja, kontrola rezultatov in inšpekcija (npr. notranja revizija)), ki se odraža prek treh tipov signalov (natančno pregledovanje – podrobno opazovanje, motenje – sprememba rutinskih opravil ter omejevanje samostojnosti – odvzem pravic odločanja). Rezultati eksperimentalne raziskave so pokazali, da motenje in omejevanje samostojnosti, ki jih izvaja prva stran, negativno vplivata na zaznavo občutka o tem, koliko se druga stran počuti zaupanja vredna; če je ta občutek višji, potem je tudi večje zaupanje v prvo stran in tudi sodelovanje med njima je

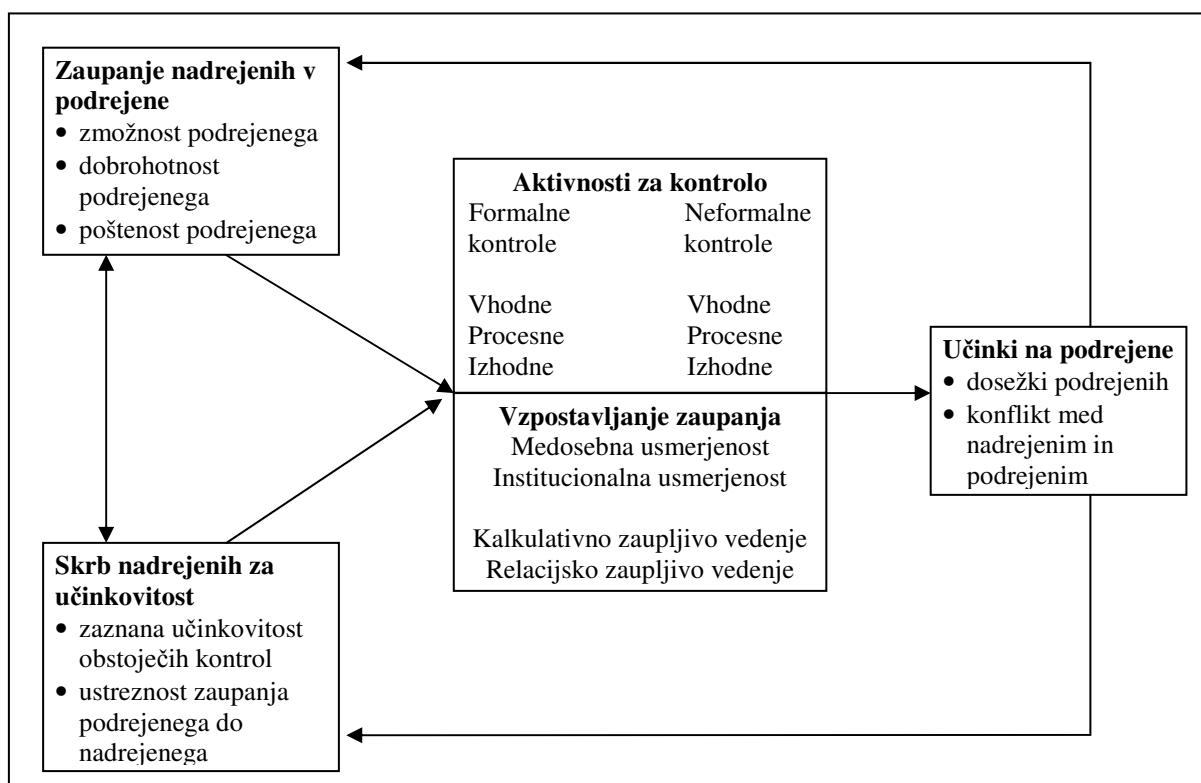
izrazitejše. Najnižje vrednosti sodelovanja so v primerih, kjer prevladuje kontrola vedenja, potem kontrola rezultatov in na koncu inšpekcija. Instrumenti za merjenje nekaterih konstruktov so zelo poenostavljeni in to predstavlja pomembno omejitev raziskave.

Sitkin in Georgeova (2005) sta opozorila, da so v preteklosti raziskovalci obravnavali managerske odločitve in aktivnosti (povezane z zaupanjem) z vidika tistih, katerim so bile namenjene, in ne z vidika managerjev. Managerji pa zavestno izvajajo aktivnosti, s katerimi pri svojih podrejenih spodbujajo vtis, da so zaupanja vredni. Pri tem uporabljajo tudi formalne in neformalne kontrolne mehanizme. V empiričnem delu študije sta ugotovila naslednje: če je pozitiven vtis o zaupanja vrednem managerju kakor koli ogrožen, managerji vztrajajo pri formalnih kontrolah, opuščajo pa neformalne kontrole.

Long in Sitkin (2006) sta se v sklopu preučevanja zaupanja in kontrol usmerila v konkretne aktivnosti managerjev (kontrolne aktivnosti in vzpostavljanje zaupanja) in ne v prepričanja podrejenih o tem, ali so njihovi nadrejeni zaupanja vredni ali nagnjeni k nadziranju. Avtorja zagovarjata stališče, da si bodo managerji prizadevali uravnotežiti aktivnosti, usmerjene v kontrolo nalog in oblike vzpostavljanja zaupanja, glede na konkretno situacijo, s katero se srečujejo, da bi dosegli harmonično integracijo obeh mehanizmov. Uravnavanje mehanizmov zaupanja in kontrole se dogaja prek treh procesov: antitetični proces uravnavanja predpostavlja, da sta zaupanje in kontrola v negativnem odnosu (substitutivna), ortogonalni proces uravnavanja obravnava zaupanje in kontrolo kot neodvisna konstrukta, sinergistični proces uravnavanja pa predpostavlja, da sta zaupanje in kontrola v pozitivnem odnosu in se vzajemno krepi (komplementarnost). Učinki tega ravnovesja so vidni na dosežkih podrejenih in v odnosu med nadrejenim in podrejenim.

Kot eno od nalog, ki naj bi se jih lotile naslednje raziskave, avtorja izpostavljata določitev kombinacij mehanizmov zaupanja in kontrole, s katerimi se doseže ravnovesje med njimi. Relacije med posameznimi konstrukti so razvidne iz Slike 5.

Slika 5: Model kontrole nalog ter vzpostavljanja zaupanja



Vir: C. P. Long & S. B. Sitkin, *Trust in the Balance: How Managers Integrate Trust-Building and Task Control*, 2006, str. 97.

Ferrin, Bligh in Kohles (2007) so v kontekstu preučevanja medosebnega zaupanja, spremljanja (kontrola) in sodelovanja (vzpostavljanje zaupanja) poudarili pomen diadičnega odnosa: ločevanja med lastnim in tujim zaupanjem, spremljanjem ter sodelovanjem. Zaupanje in kontrolo obravnavajo kot nadomestke, čeprav je bilo zaupanje definirano kot duševno stanje, kontrola pa kot vedenje.

1.3.2 Sožitje obeh tipov mehanizmov

Sodobno preučevanje povezave med kontrolnimi mehanizmi in mehanizmi za vzpostavljanje medsebojnega zaupanja temelji na izhodišču, da obe skupini mehanizmov v resnici lahko obstajata hkrati (Long, 2002a; Long & Sitkin, 2006; Lewicki et al., 1998; Das & Teng, 1998; 2001; Knights, Noble, Vurdubakis & Willmott, 2001; Whitener et al., 1998; McEvelly et al., 2003; O'Leary, Orlikowski & Yates, 2002). Naloga managerjev je, da vzpostavijo razmere, v katerih bodo mehanizmi vzpostavljanja zaupanja spodbujali podrejene k ustreznem vedenju, kontrolni mehanizmi pa omejevali možnost nastopa dogodkov, ki vodijo v medsebojno nezaupanje, in s tem prispevajo k uresničevanju ciljev organizacije.

Das in Teng (1998) sta oblikovala konceptualni model, v katerem predstavljata, kako v strateških povezavah med dvema organizacijama pride do tega, da ena stran zazna drugo kot zanesljivega partnerja. Zanesljivost je rezultat obstoja ustrezne stopnje zaupanja ter kontrole.

Stopnja zaupanja se oblikuje na podlagi obstoja množice mehanizmov vzpostavljanja zaupanja (npr. pripravljenost tvegati, ohranjanje enakopravnosti, odprta in iskrena komunikacija, medsebojno prilagajanje); stopnjo kontrole določajo v povezavi prisotni kontrolni mehanizmi (npr. formalni – postavljanje ciljev, pravila, določanje predpisanih postopkov – in neformalni oziroma družbeni – vrednote, norme, organizacijska kultura). Zaupanje in kontrole obravnavata avtorja kot paralelna procesa, ki se dopolnjujeta in vendar nista povsem neodvisna (stopnja zaupanja moderira relacijo med kontrolnimi mehanizmi in stopnjo kontrole; formalni kontrolni mehanizmi negativno vplivajo na stopnjo zaupanja, neformalni oziroma družbeni mehanizmi pa pozitivno).

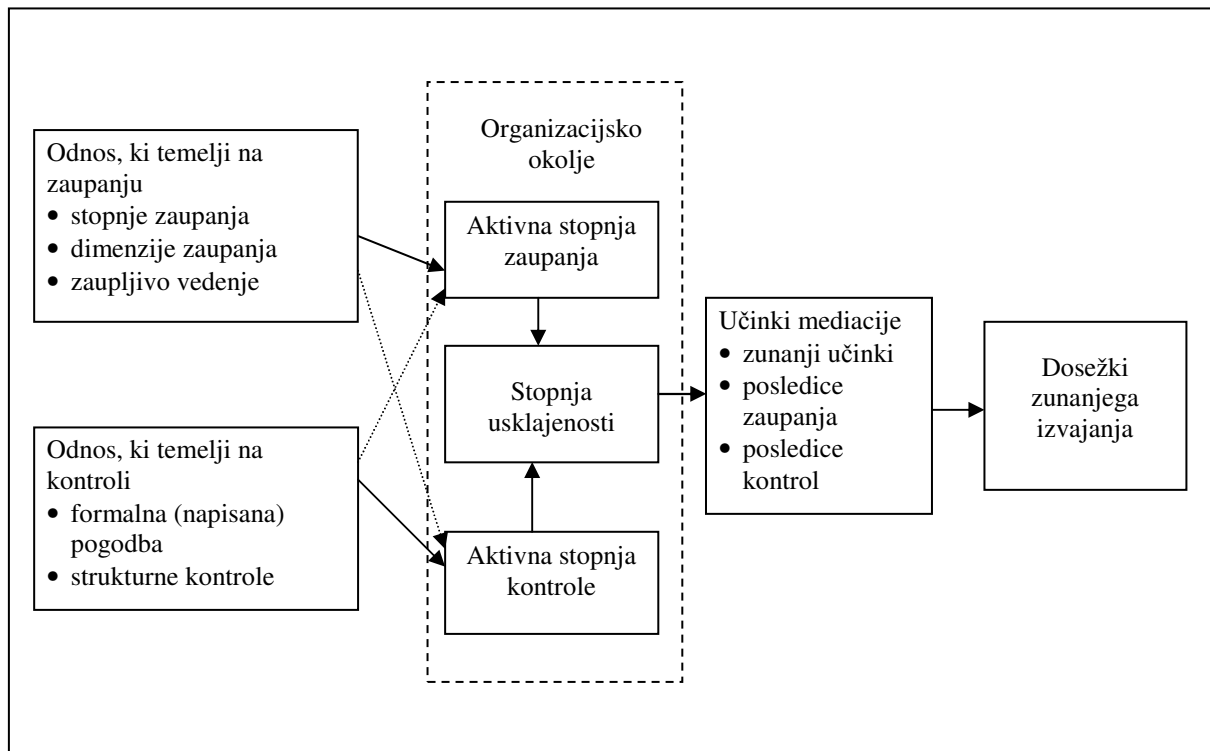
Beimborn, Schlosser & Weitzel (2009) so v empirični raziskavi obravnavali odnos med zaupanjem in kontrolo na organizacijski ravni, v kontekstu preučevanja kakovosti medorganizacijskega sodelovanja na področju zunanjega oddajanja storitev IT/IP. Iz odgovorov predstavnikov izvajalcev je statistično potrjena ugotovitev, da je zaupanje v pozitivni korelaciji s kontrolo rezultatov. Obratno pa velja, da je kontrola v pozitivni korelaciji z zaupanjem v situacijah, za katere je značilna visoka stopnja kakovosti storitev, in v negativni za tiste situacije, v katerih je stopnja kakovosti storitev nizka.

Medorganizacijsko sodelovanje, konkretno zunanje izvajanje storitev IS, je predstavljalo okvir raziskave, v kateri avtorja Poppo in Zenger (2002) obravnavata odnos med formalnimi pogodbami (kontrola) in oblikami sodelovanja, temelječih na zaupanju (za t. i. relacijsko menjavo je značilno, da utrjevanje obveznosti, obljub in pričakovanj nastaja skozi družbene procese, za katere je značilna prilagodljivost, solidarnost in izmenjava informacij, kar pa je značilno za zaupljivo vedenje oziroma vzpostavljanje zaupanja). Rezultati ankete kažejo, da je kljub pogosto omenjeni podmeni o substitutivnem značaju kontrol in relacijske menjave odnos med kontrolo in relacijsko menjavo komplementaren: managerji se toliko bolj poslužujejo relacijske menjave, kolikor bolj so pogodbe prilagojene strankam; čim bolj je izrazita relacijska menjava med strankama, toliko bolj so pogodbe kompleksne.

Bekmamedova, Prananto, McKay in Vorobiev (2008) izhajajoč iz preučevanja zaupanja in kontrole na področju zunanjega oddajanja storitev IS ugotavljajo, da sta v odnosu med naročnikom in izvajalcem nujna oba (zaupanje in kontrola) in sta enakovredna ter se medsebojno dopolnjujeta.

Razmerje med zaupanjem in kontrolo je odvisno od okolja (finančni, tehnični ali politični problemi) in je dinamično: v neki fazi odnosa med naročnikom in izvajalcem je poudarek na zaupanju, v drugi pa na kontroli. Vmes prihaja tudi do vzpostavitve ravnotežja. Za avtorje je ravnotežje med zaupanjem in kontrolo zanimiv koncept, vreden dodatne obravnave. Okvir za preučevanje ravnotežja med zaupanjem in kontrolo je predstavljen v Sliki 6.

Slika 6: Usklajenost zaupanja in kontrol ter učinki



Vir: N. Bekmamedova et al., *Towards Better Understanding of the Relationship between Formal Controls and Trust in IS Outsourcing*, 2008, str. 102.

Goo in Nam (2009) sta preverjala ugotovitve avtorjev Poppo in Zenger (2002) o komplementarnosti pogodbenih določil (kontrola) in relacijske menjave. Vsebino pogodb SLA so faktorizirali v tri kategorije in potem preverjali povezavo med temi kategorijami in tremi dimenzijami relacijske menjave: poleg relacijskih norm (prilagodljivost, solidarnost in izmenjava informacij), ki sta jih obravnavala Poppo in Zenger (2002), sta to še harmonično reševanje konfliktov in vzajemna odvisnost. Dimenzije relacijske menjave pa naj bi pozitivno vplivale na zaupanje uporabnika storitev v izvajalca storitev. Rezultati ankete so pokazali, da imata dve kategoriji členov iz pogodbe SLA, ki se nanašajo na predmet pogodbe in merjenje dosežkov, dejansko komplementarni značaj v odnosu do relacijskih norm, tretja kategorija, ki vsebuje člene, povezane s prilagajanjem izvajanja pogodbe v posebnih situacijah, pa ima bolj substitutiven značaj. Harmonično reševanje konfliktov in vzajemna odvisnost pozitivno vplivata na zaupanje uporabnika storitev.

1.3.3 Prednosti kombiniranega pristopa

Ustrezna kombinacija obeh vrst mehanizmov naj bi neposredno prispevala k primernem vedenju podrejenih (skladno z usmeritvami nadrejenih, brez zadržkov pri sprejemanju ciljev organizacije) in omejilo možnost oportunističnega ravnanja podrejenih (Long, 2002a).

Komplementaren odnos med zaupanjem in kontrolo je povezan s stopnjo kakovosti storitev (Beimborn et al., 2009). Komplementaren odnos med kontrolo in dvema dimenzijama

relacijskih norm vpliva na zaupanje uporabnika storitev v izvajalca storitev (Goo & Nam, 2009). Učinki ravnovesja med kontrolo in zaupanjem v odnosu nadrejeni–podrejeni naj bi bili vidni na dosežkih podrejenih in v samem odnosu med nadrejenim in podrejenim (Long & Sitkin, 2006).

1.4 USPEŠNOST

Organizacijska uspešnost (angl. *organizational effectiveness*) je pomembna, ker je predmet vsake teorije delovanja organizacije in nenazadnje tista odvisna spremenljivka, ki pokaže, kje in kako bodo vidni otipljivi rezultati nekega teoretičnega modela. V disertaciji obravnavam poleg ostalega tudi vpliv voditeljske prakse managerja za IT/IP na uspešnost organizacijske enote za informatiko. Vodenje se najprej odraža v razmerju managerja za IT/IP do neposredno podrejenih sodelavcev, kar posredno vpliva na uspešnost vseh zaposlenih v tej enoti.

V nadaljevanju bom predstavil teoretična izhodišča presojanja uspešnosti in potem tudi konkretne pristope pri merjenju uspešnosti na ravni organizacije, organizacijske enote za informatiko in na koncu na ravni posameznika.

1.4.1 Presojanje uspešnosti

V drugi polovici 80-tih je tema organizacijske uspešnosti postala udarna tema popularnih časopisov (Cameron, 1986). Dvajset let pozneje isti avtor ugotavlja, da je tema izgubila na pomenu, ker se raziskovalci bolj ukvarjajo s posameznimi kazalci dosežkov (vrednost delnice, produktivnost, zvestoba kupcev) kot z uspešnostjo kot večdimenzionalnim konstruktom (Cameron, 2005). Kakovost, ki je v preteklosti obravnavana predvsem kot prediktor organizacijske uspešnosti, zdaj stopa v ospredje kot osrednji predmet preučevanja (Cameron & Whetten, 1996).

Avtorji posameznih teorij so si prizadevali dokazati, da prav njihova teorija najbolj prispeva k razumevanju uspešnosti. Cameron in Whetten (1983, 1996) in Cameron (1986, 2005) ugotavljajo, da ni absolutno najboljšega modela, ampak da je posamezni model organizacijske uspešnosti najbolj uporaben v določenih pogojih. Tabela 7 predstavlja povezavo med posameznim modelom in pogoji. Za vsak model so značilni drugi poudarki, prav tako se modeli razlikujejo po stopnji negotovosti, v kateri lahko delujejo (stabilno okolje nasproti nestabilnemu), kakor tudi glede na usmerjenost (navznoter ali navzven). Ker gredo organizacije skozi različne razvojne faze, bodo za vsako fazo primerni tudi drugačni kazalci za merjenje uspešnosti (Quinn & Cameron, 1983).

Tabela 7: Najbolj znani modeli organizacijske uspešnosti

Model	Definicija	Primernost
	Organizacija je uspešna, če:	Ta model ima prednost, ko:
Cilj	dosega zastavljene cilje.	so cilji jasni, javni, sporazumni, časovno opredeljeni in merljivi.
Sistemske viri	pridobi potrebne vire.	so viri in dosežki jasno povezani.
Notranji procesi	procesi delujejo gladko in brez napetosti.	so procesi in dosežki jasno povezani.
Strateški deležniki	so vsi strateški deležniki vsaj minimalno zadovoljni.	imajo deležniki moč nad ali v organizaciji.
Človeški odnosi	So člani zadovoljni in medsebojno sodelujejo.	so usklajena prizadevanja in harmonija neposredno povezani z dosežki.

Vir: K. Cameron, Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-emergence through Positive Organizational Scholarship, 2005, str. 307.

Cameron in Whetten (1983, 1996) sta pomembno vplivala na oblikovanje usmeritev za presojanje uspešnosti. Več raziskovalcev na področju preučevanja uspešnosti informatike si je pri oblikovanju lastnega modela pomagalo z njihovimi smernicami: Myers (2003), Seddon, Staples, Patnayakuni in Bowtell (1999), Stockdale in Standing (2006), Ozkan (2006). Avtorja sta oblikovala sedem vprašanj in smernic, ki jih je potrebno upoštevati, da bi ocenjevanje prineslo prave rezultate:

a) Kateri časovni okvir bo upoštevan pri presojanju?

Učinki v krajšem obdobju se lahko razlikujejo od učinkov v daljšem obdobju. Različne stopnje v razvoju organizacije so lahko povezane z različnimi stopnjami dosežkov. Uporaba kriterijev, ki se nanašajo na ožje časovno obdobje ali merjenje uspešnosti v začetnih stopnjah razvoja, lahko privede do precej drugačnih zaključkov, kot upoštevanje daljšega obdobja ali poznejše faze v razvoju.

b) Na kateri ravni analize se izvaja presojanje?

Uspešnost na različnih ravneh analize (npr. oddelka, posameznika, organizacije) je lahko nezdružljiva in nekonsistentna. Oddelek lahko izjemno deluje, hkrati ko organizacija peša glede na dosežke osnovne dejavnosti.

c) S čigavega vidika se ocenjuje uspešnost?

Kazalci, ki jih uporabljajo različni udeleženci v poslovanju, se pogosto opazno razlikujejo (npr. preference odjemalcev v primerjavi s preferencami članov odbora direktorja), ker izhajajo iz specifičnih interesov udeležencev in si lahko celo nasprotujejo.

d) Na katero področje delovanja je presojanje usmerjeno?

Ocenjevanje enega področja ne more pojasniti dosežkov drugih in hkrati z doseganjem visoke stopnje dosežkov na enem področju delovanja se lahko srečamo z nizko stopnjo na drugem področju. Finančni kazalci so npr. lahko v konfliktu s kazalcem, ki meri dobro počutje zaposlenih.

e) Kakšnemu namenu služi merjenje uspešnosti?

Spreminjanje namembnosti lahko vpliva na rezultate presoje in ključne kriterije presojanja. Npr. če gre za ocenjevanje organizacijskih pobud za izboljšanje poslovanja

bodo uporabljeni drugačni kazalci, kot v primeru odločanja o zniževanju stroškov ali zmanjševanju obsega poslovanja.

f) *Kateri tip informacij se koristi pri merjenju uspešnosti?*

Uradni dokumenti, vtisi zaposlenih, opažanja sodelujočih, kulturni ali simbolni izdeki lahko privedejo do različnih ocen o uspešnosti organizacije. Odgovori v anketah in objektivni finančni kazalci npr. praviloma slabo korelirajo.

g) *S čim se primerjajo dosežki, ko se izvaja merjenje uspešnosti?*

Univerzalni standard, s katerim bi primerjali dosežke, ne obstaja in različni standardi bodo pripeljali do različnih ugotovitev o uspešnosti. Npr. primerjava s povprečjem v dejavnosti (primerjava v prostoru) lahko privede do drugačnih sklepov kot primerjava s prejšnjimi trendi (primerjava v času), z najboljšimi tekmeči ali s postavljenimi cilji.

Relativizem pri merjenju uspešnosti lahko povzroči dvom o opravičenosti merjenja, vendar z izrecnim navajanjem predpostavk, njihovo utemeljitvijo, kakor tudi z vključevanjem širšega nabora kriterijev, je vendar mogoče ustvariti nekoliko objektivnejši vtis o uspešnosti organizacije ali nekega njenega dela.

1.4.2 Uspešnost organizacijske enote za informatiko

Uspešnost organizacijske enote za informatiko je tema, s katero se je ukvarjalo veliko raziskovalcev in praktikov. Vprašanja kot npr.:

- a) ali so porabljena sredstva za IT/IP prinesla pričakovane učinke?
- b) ali se bolj splača obdržati lastno organizacijsko enoto za informatiko ali izvajanje aktivnosti prepustiti zunanjem partnerju?
- c) ali je naša organizacijska enota za informatiko po dosežkih primerljiva s primerljivimi službami pri naši konkurenci?
- d) ali bo uvedba novega sistema ERP prispevala poslovanju več od sedanje rešitve naših razvijalcev?

so aktualna tako za tiste, ki odločajo o prihodnjih korakih v konkretnih organizacijah, kot za raziskovalce, ki iščejo vzorce in pravila v njihovih dejanjih.

Že leta 1992 DeLone in McLean (1992) navajata 180 člankov, ki se vsaj delno dotikajo uspešnosti na področju IT/IP, v obdobju 2003–2007 je bilo na to temo evidentiranih 64 člankov (Urbach, Smolnik & Riempp, 2008), za obdobje 1980–2004 so Sabherwal, Jeyaraj in Chowa (2006) v pripravi meta analize evidentirali 917 člankov, povezanih z uspešnostjo na področju IT/IP.

Presentljivo je, da se v tej množici člankov le trije (Saunders & Jones, 1992; Myers, Kappelman & Prybutok, 1997; Chang & King, 2005) izrecno ukvarjajo z uspešnostjo organizacijske enote za informatiko kot celote (vse skupine in oddelki znotraj organizacije, zadolženi za delovanje IT/IP), ostali pa s povezavo med posameznimi deli informacijskega sistema ter z oblikami informacijskih storitev (aplikacija, tip aplikacije, storitve internega

oddelka ali zunanjega izvajalca, internega procesa ali metodologije) in uspešnostjo delovnih procesov ali uspešnostjo organizacije.

Ugotavljanje uspešnosti je le ena od besednih oblik, ki je v uporabi za poimenovanje iskanja pozitivnih dosežkov: uporabljajo se tudi izrazi, kot npr. vrednotenje IT/IP, ocenjevanje IT/IP, določanje poslovne vrednosti IT/IP. Vrednotenje IT/IP (angl. *IT/IS evaluation*) in določanje poslovne vrednosti IT/IP (angl. *IT/IS business value*) je praviloma povezano z ugotavljanjem ekonomskih učinkov IT/IP na ravni organizacije. V disertaciji se dotikam bolj tistega področja, ki je v literaturi povezan s pojmi uspešnost IT/IP (angl. *IT/IS effectiveness* ali angl. *IT/IS success*) in ocenjevanje IT/IP (angl. *IT/IS assesment*).

Predmet presojanja je informacijski sistem (v ožjem ali širšem smislu) oziroma njegovo delovanje.

Masonova prilagoditev komunikacijske teorije Shannona in Weaverja (Mason, 1978) predstavlja teoretično podlago preučevanja uspešnosti v različnih fazah delovanja: informacijski sistem ustvarja informacijo, informacija je posredovana prejemniku in nanj (ne)vpliva. Informacija teče v več korakih od nastanka do uporabe in potem vpliva na dosežke posameznika ali organizacije (DeLone & McLean, 1992).

Najbolj razširjen model ugotavljanja uspešnosti na področju informatike je DeLone-McLeanov model. Osnovna verzija modela je bila objavljena v letu 1992, ko sta avtorja na temelju analize člankov, povezanih z različnimi vidiki uspešnosti, razvrstila uporabljene konstrukte v šest kategorij in potem opredelila povezave med njimi. Model je bil konceptualne narave in ni vseboval konkretnih merskih instrumentov. Avtorja sta pri validaciji modela svetovala uporabo že preizkušenih instrumentov, vendar takih, ki merijo prav obravnavani konstrukt in ne nekaj podobnega. Model je bil na podlagi pripomb drugih raziskovalcev (Seddon et al., 1999; Myers et al., 1997) dopolnjen (DeLone & McLean, 2003). Čeprav je večinoma uporabljen za ocenjevanje uspešnosti posameznih komponent informacijskega sistema, avtorji ne izključujejo možnosti uporabe tudi pri oceni informatike kot celote (DeLone & McLean, 2003).

V letu 2008 je bila objavljena meta analiza člankov, v katerih je uporabljen DeLone-McLeanov model (Petter, DeLone & McLean, 2008). Ugotovili so, da model ustrezno napoveduje večino relacij med konstrukti. Do podobnih ugotovitev, vendar z empiričnim preverjanjem modela, so prišli tudi drugi avtorji (Rai, Lang & Welker, 2002).

Seddon (1997) je nekoliko spremenil osnovni DeLone-McLeanov model, vendar je bil pri empiričnem preverjanju njegovega modela (Rai et al., 2002) ugotovljeni rezultat slabši kot pri DeLone-McLeanovem modelu. Ob uvajanju dodatne povezave med konstrukti »zaznana uporabnost« in »uporaba« je dopolnjeni model izkazoval boljše lastnosti od obeh prejšnjih.

Seddon v omenjenem članku poudarja, kako je ocenjevanje uspešnosti odvisno od tega, kdo oceno izvaja: ali je to uporabnik, manager ali predstavnik informatike. Pozneje (Seddon et al.,

1999) je ta poudarek natančneje razdelan in so kot potencialni ocenjevalci prisotne naslednje kategorije: neodvisni (zunanji) opazovalec; posameznik, ki želi izboljšati položaj; skupina, ki želi izboljšati položaj; managerji ali lastniki, ki želijo izboljšati položaj za organizacijo; država, ki želi, da družba kot celota izboljša položaj.

Myers (1997) je oblikoval nov okvir za oceno kakovosti in produktivnosti organizacijske enote za informatiko tako, da je dopolnil prvotni DeLone-MacLeanov model s konstruktom »kakovost storitev« ter vanj poleg »vpliva na delo posameznika« in »vpliva na celotno organizacijo« vključil še »vpliv na delovne skupine«. Tako dopolnjen model je integriral s konceptom iz (Saunders & Jones, 1992), v katerem je podan poseben poudarek moderacijskem vplivu organizacijskih in eksternih dejavnikov na izbor relevantnih dimenzij za merjenje uspešnosti organizacijske enote za informatiko.

Poskus celovitega koncepta ocenjevanja uspešnosti, ki bolj poudarja socialne elemente in dejavnike v okolju, omenjajo npr. Stockdale in Standing (2006) in Serafeimidis in Smithson (1999). Model CCP (angl. *content context process*) avtorjev Stockdala in Standinga (2006) skozi dimenzije vsebine, konteksta in procesa predstavlja širši pogled na ocenjevanje uspešnosti. Z vidika tega modela in dimenzij, ki se delno prekrivajo, je potrebno odgovoriti na naslednja vprašanja: »Kaj je predmet ocenjevanja uspešnosti?«, »Kdo izvaja ocenjevanje?«, »Katero obdobje je predmet ocenjevanja?«, »Zakaj se ocenjevanje izvaja?« in »Kako naj se ocenjevanje izvaja?«. Odgovori na ta vprašanja so odvisni tudi od okolja, v katerem ocenjevanje poteka (notranje in zunanje).

Model avtorjev Serafeimidis in Smithson (1999) daje poudarek iskanju ravnotežja med predmetom ocenjevanja, izvajalcem ocenjevanja in postopkom ocenjevanja. Avtorja kontekst omenjata bolj v smislu dejavnikov okolja (organizacijski in zunanji). Čeprav časovni vidik ocenjevanja ni evidenten v grafičnem prikazu, ga avtorja v besedilu omenjata in sugerirata kontinuirano izvajanje ocenjevanja.

Za preučevanje socialnih elementov in »mehkih« dejavnikov v okolju, ki so del ocenjevanja uspešnosti, so z metodološkega vidika primernejše študije primerov, ker lahko ujamejo odtiske v relacijah med elementi modela. S študijami primera je po drugi strani nekoliko težje zagotoviti splošno veljavnost ugotovitev. Merjenje dosežkov pomeni zbiranje podatkov o izbranih parametrih delovanja nekega sistema/oseb/organizacijske enote/organizacije. Merjenje (npr. pri ugotavljanju uspešnosti) se izvaja kot podlaga za sprejemanje odločitev ali kot del kontrole.

Pri ocenjevanju uspešnosti prevladujejo subjektivne ocene, npr. zadovoljstvo uporabnikov, ker je vpliv informacijskega sistema ali storitev informatike včasih neotipljiv in ga je nemogoče izraziti v objektivnih kategorijah, razen ko gre za povsem tehnične parametre delovanja, npr. število obdelanih transakcij. Subjektivne ocene niso vedno zanesljivi nadomestki objektivnih meritev (Petter et al., 2008; Heo & Han, 2003), vendar se uporabljajo zaradi preprostosti in prikladnosti.

DeLone in McLean (1992) sta pri pregledu literature o merjenju uspešnosti ugotovila ogromno število različnih instrumentov za merjenje, ker je praktično vsak raziskovalec obravnaval neki drugi vidik uspešnosti. Pri tem določeni konstrukti niso bili empirično obravnavani ali so isti konstrukti merjeni z različnimi instrumenti, kar praktično onemogoča primerjavo. Avtorja sta pozvala k uporabi tistih instrumentov, ki so bili uspešno validirani, in odsvetovala razvoj novih instrumentov. Podoben poziv sta podala tudi čez enajst let (DeLone & McLean, 2003).

Večina (71 %) od 45 študij uspešnosti, ki sta jih analizirala Sedera in Gable (2004), obravnava največ tri dimenzije DeLone in McLeanovega modela, kar odstopa od pobud avtorjev k združevanju različnih parcialnih instrumentov v celosten model uspešnosti (DeLone & McLean, 1992). Zato je v meta analizi člankov, ki so empirično obravnavali DeLone-McLeanov model (Petter et al., 2008), še posebej izpostavljen omenjeni prispevek avtorjev Sedera in Gabla (2004), v katerem sta avtorja uspešno validirala štiridimenzionalni instrument za merjenje uspešnosti implementacije sistema ERP.

Sicer pa DeLone in McLean sprejemata dejstvo, da bo zaradi vpliva konteksta nujen obstoj kontekstu prilagojenih instrumentov merjenja, zato raziskovalcem svetujeta uporabo Seddonove dvodimenzionalne matrike za izbor ustreznega merskega instrumenta (DeLone & McLean, 2003).

Chang in King (2005) sta izdelala in uspešno validirala instrument za merjenje uspešnosti informatike ISFS (angl. *information systems functional scorecards*), ki povzema tri dimenzije kakovosti (storitve, sistemi in informacije) iz Myersovega in DeLone-McLeanovega modela. Instrument sta preučevala skupaj z instrumentoma za merjenje poslovne in organizacijske uspešnosti. Rezultati kažejo pozitivno povezavo.

Celovita obravnava konstrukta »uspešnost organizacijske enote za informatiko« je gotovo smotrna, ko je uspešnost fokus raziskovanja. V primeru, da raziskava vključuje še nekaj drugih konstruktov, ki so v ospredju, je uporaba instrumenta s 40 do 50 vprašanji, ki merijo vse dimenzije DeLone-McLeanovega modela, težko izvedljiva. Zaradi podobnih razlogov so se npr. avtorji Chan, Huff, Barclay in Copeland (1997) odločili za uporabo dvodimenzionalnega instrumenta za merjenje uspešnosti, ki zajema zadovoljstvo uporabnika in učinke na ravni organizacije.

1.4.3 Zadovoljstvo zaposlenih v organizacijski enoti za informatiko

Z zadovoljstvom zaposlenih je mišljeno zadovoljstvo z delom zaposlenih v informatiki in ne kot v prejšnjem poglavju omenjeno zadovoljstvo uporabnikov s konkretnim informacijskim sistemom ali delovanjem organizacijske enote za informatiko. Zadovoljstvo z delom (angl. *job satisfaction*) je ena najbolj raziskovanih tem na področju organizacijske psihologije zaradi osrednje vloge, ki jo ima v mnogih teorijah in modelih, ki opisujejo drže in vedenje posameznika (Judge & Klinger, 2007). Ista avtorja navajata kot najpogostejšo uporabljeno definicijo zadovoljstva z delom Lockejevo opredelitev (Locke, 1976, str. 1304), da je

zadovoljstvo z delom »... prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene posameznikovega dela ali delovnih izkušenj«. Čeprav ta definicija odraža večdimenzionalno duševno reakcijo glede posameznikovega dela (spoznavno, čustveno in vedenjsko), instrumenti za merjenje večinoma poudarjajo spoznavne elemente. Weiss (2002) kritizira to definicijo, ker ne upošteva narave zadovoljstva z delom kot vrednostne sodbe, ki sicer nastaja na temelju čustvenih doživetij in prepričanj. Zanj je natančnejša naslednja definicija: »Zadovoljstvo z delom je pozitivna (ali negativna) vrednostna ocena, ki jo nekdo podaja glede lastnega dela ali delovnih razmer« (Weiss, 2002, str. 175). Natančnejše razlikovanje elementov iz definicije zagotavlja boljše konceptualno razumevanje in možnost za izdelavo zanesljivejšega instrumenta za merjenje. Instrumenti lahko merijo splošno zadovoljstvo z delom ali zadovoljstvo s specifičnimi oblikami dela: plačo, napredovanjem, sodelavci, nadrejenimi, delovnimi pogoji in delodajalcem.

Obstaja več teorij, ki opisujejo nastanek zadovoljstva z delom pri zaposlenih. Avtorji Judge, Parker, Colbert, Heller in Ilies (2001) jih razvrščajo v tri skupine:

- a) situacijske teorije, ki razlagajo nastanek zadovoljstva z delom kot rezultat narave samega dela in drugih vidikov okolja,
- b) dispozicijske teorije, ki razloge za zadovoljstvo vidijo v osebni strukturi posameznika,
- c) interaktivne teorije, ki zadovoljstvo z delom obravnavajo kot rezultat medsebojnega vpliva osebnosti in dejavnikov v okolju.

Lastnosti posameznih teorij, ki so predstavljene v nadaljevanju, so povzete iz istega vira (Judge et al., 2001).

Med situacijskimi teorijami je najbolj sprejet in uporaben t. i. model lastnosti dela Hackmana in Oldhama, ki zadovoljstvo z delom povezuje z resnično spodbujajočimi lastnostmi dela, ki se nanašajo na: stopnjo, do katere posameznik lahko spremlja svoje delo od začetka do konca; stopnjo, ki nakazuje, kako je delo posameznika pomembno in značilno; stopnjo do katere mere je posamezniku omogočeno izvajanje različnih nalog; stopnjo, ki odraža, kako samostojen je posameznik pri odločanju o izvajanju svojih delovnih nalog; stopnjo do katere mere narava del zagotavlja povratno informacijo o tem, kako posameznik opravlja svoje delo. Če so te karakteristike izrazite, posameznik zaznava smiselnost lastnega dela, čuti se odgovornega za rezultate lastnega dela, prepozna lastne dosežke, kar dviga verjetnost, da bo zadovoljstvo z delom višje in da bodo delovni rezultati pozitivni.

Pozneje je ta model doživel dispozicijsko dopolnitev v smislu, da sta avtorja vključila v model še konstrukt »potreba po osebni rasti« (angl. *growth need strength*), ki moderira odnos med značilnostmi dela in zadovoljstvom z delom: zaposleni z višjo stopnjo potrebe po osebni rasti bodo izražali več entuziazma pri spodbujajočih lastnostih del v nasprotju s tistimi z nizko stopnjo potrebe po osebni rasti, ki bodo v podobnem okolju izražali apatijo.

Dispozicijske raziskave so novejšega datuma in preučujejo vpliv pozitivne in negativne čustvenosti posameznika na zadovoljstvo z delom. Za pozitivno čustvenost so značilni visoka energičnost, navdušenje, veselost, za negativno pa stiska, žalost in razdražljivost.

Teorija zaznane vrednosti razlaga, da stopnjo zadovoljstva z delom določajo vrednote posameznika, ki so zanj zelo pomembne, in stopnja njihovega uresničevanja. Te vrednote se povezujejo z različnimi dimenzijami dela in aditivno izražajo stopnjo ujemanja ali diskrepance. Teorija ignorira dejavnike v okolju.

Pomen zadovoljstva z delom je od samega začetka preučevanja izhajal iz prepričanja, da se večje zadovoljstvo zaposlenega z delom neposredno odraža na delovnih dosežkih zaposlenega in posredno na dosežkih organizacije. Ta domneva je bila precej časa dvomljiva (Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Eden od razlogov za to je neupoštevanje morebitnega vpliva neke tretje spremenljivke na obe obravnavani spremenljivki, npr. vpliv nekaterih osebnostnih lastnosti (Bowling, 2007). Meta analiza odnosa med zadovoljstvom z delom in delovnimi dosežki (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001a) kaže zmerno povezavo med konstruktoma. V starejši meta analizi (Petty, McGee & Cavender, 1984) je razvidna močnejša povezava med zadovoljstvom z delom, merjenim z instrumentom za merjenje splošnega zadovoljstva z delom, in individualnimi dosežki kakor v primeru merjenja zadovoljstva z delom pri posameznih vidikih dela.

Izrazitejša je negativna povezava med zadovoljstvom z delom in odsotnostjo z dela ter fluktuacijo, kakor tudi pozitivna povezava med zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom z življenjem nasploh (Judge et al., 2001a).

Zadovoljstvo z delom pozitivno vpliva na t. i. OC vedenje (angl. *organizational citizenship behavior*) (Moorman, 1993; Organ & Ryan, 1995; Netemeyer, Boles, McKee & McMurrian, 1997). Organ (v MacKenzie, Podsakoff & Paine, 1999, str. 396) je vedenje OC opredelil kot »... vedenje posameznika, ki je prostovoljno in ni neposredno ali eksplicitno predmet formalnega sistema nagrajevanja, v celoti pa prispeva k uspešnem delovanju organizacije«. Gre torej za vedenje, ki ni opredeljeno v opisu del in nalog posameznika, posameznik se tudi ni posebej usposabljal za izvajanje teh oblik vedenja, prav tako posameznik ne bo kaznovan, če tovrstnih oblik vedenja ne bo izvajal.

Podsakoff, MacKenzie, Paine in Bachrach (2000) so gotovo trideset različnih tipov OC vedenja, ki so jih evidentirali pri pregledu literature, razvrstili v sedem kategorij: a) nudenje pomoči, b) viteško vedenje, c) vdanost organizaciji, d) upoštevanje pravil, e) pobude posameznika, f) odgovornost do organizacije in g) lastni razvoj.

- a) »Nudenje pomoči« vključuje prostovoljno pomoč drugim ob morebitnih težavah ali njihovo preprečevanje.

- b) »Viteško vedenje« je v osnovi izražalo pripravljenost dopuščati neizogibne težave in bremena pri delu brez pritoževanja. Pozneje je vsebina nekoliko razširjena, tako da predpostavlja, kako oseba ohranja pozitivno držo, čeprav stvari ne tečejo po njenem, da ni osebno prizadeta, če drugi ne sprejmejo njenih predlogov, in je tudi pripravljena žrtvovati svoj osebni interes v korist skupine.
- c) »Vdanost organizaciji« ima za posledico promocijo organizacije pri osebah zunaj organizacije, njeno obrambo pred zunanjimi grožnjami in predanost organizaciji tudi v neugodnih razmerah.
- d) »Upoštevanje pravil« se nanaša na ponotranjenje in sprejemanje organizacijskih pravil, predpisov in postopkov ter njihovo tankovestno izvajanje, tudi če nihče ne opazuje oziroma spremlja, ali se oseba drži predpisanega.
- e) »Pobude posameznika« štejejo kot OC vedenje, ko bistveno presegajo minimalni pričakovani nivo ali splošna pričakovanja in imajo značaj prostovoljnosti. Vključujejo npr. dejanja ustvarjalnosti in inovativnosti, ko gre za izboljšanje posameznega postopka ali uspešnosti organizacije, prostovoljno sprejemanje dodatnih pristojnosti in spodbujanje drugih, da počnejo podobno.
- f) »Odgovornost do organizacije« ima podoben pomen kot odgovornost državljana do države in od tod izvira naziv »državljska vrlina«. Gre za zavezanost posameznika organizaciji kot celoti in se izraža v njegovem aktivnem sodelovanju pri delovanju organizacije (prisostvovanje na sestankih, sodelovanje pri obravnavi različnih politik, izražanje stališč o strategiji, ki naj bi ji organizacija sledila) in spremljanju okolja zaradi morebitnih groženj ali priložnosti za organizacijo, tudi na lastne stroške.
- g) »Lastni razvoj« vključuje aktivnosti posameznika, ki se prostovoljno prizadeva za izboljšanje lastnega znanja, veščin in zmožnosti in se izraža v udeležbi na specialističnih tečajih, spremljanju najnovejših dosežkov na lastnem področju dela ali celo pridobivanju novih veščin, s katerimi lahko dodatno prispeva k uspešnosti organizacije.

Dimenzija »Pobude posameznika« povezuje tako OC vedenje posameznika z njegovo ustvarjalnostjo, čeprav avtorji Moon, Van Dyne in Wrobel (2004) opozarjajo na razliko med inovativnim OC vedenjem in klasično konceptualizacijo inovativnosti in ustvarjalnosti: raziskave o inovativnosti poudarjajo potencialno uporabnost in implementacijo idej, raziskave o ustvarjalnosti izpostavljajo pomen kakovosti ali novosti idej; raziskave s področja inovativnega OC vedenja dajejo poudarek temu, kako so pogoste pobude ali kolikšna je stopnja angažiranja posameznika.

Ustvarjalnost (angl. *creativity*) je opredeljena kot »... ustvarjanje idej o izdelkih, načinih dela ali postopkih, ki so a) novi in b) morebiti uporabni za organizacijo« (Shalley, Zhou & Oldham, 2004, str. 934) ali »... ustvarjalnost je produkcija novih in uporabnih idej« (Tierney, Farmer & Graen, 1999, str. 593). Avtorji dodatno navajajo, da so ideje mišljene kot nove, če so enkratne glede na tiste, ki so v tem trenutku prisotne v organizaciji. Koristne so, če imajo potencial za ustvarjanje kratkoročne ali dolgoročne vrednosti. Iz tega sledi, da ustvarjalnost

seže od manjših izboljšav v postopkih do razvoja povsem novih izdelkov. Ustvarjalnost se razlikuje od inovativnosti, ki pomeni implementacijo nove ideje. Ustvarjalnost je rezultat individualnih lastnosti posameznika ter vpliva okolja, v katerem posameznik deluje. Tako se kot individualne lastnosti navajajo stil spoznavanja in notranja motivacija, osebnost; med dejavniki v okolju pa zahtevnost dela, odnos z nadrejenim, odnos s sodelavci, nagrajevanje, ocenjevanje, časovne omejitve in fiksni cilji ter prostorske omejitve (Tierney et al., 1999; Shalley et al., 2004). Za nekatere od navedenih dejavnikov obstaja pozitivna povezava z ustvarjalnostjo, npr. kompleksnost dela, nadrejeni spodbuja in pretirano ne nadzira, ocenjevanje dosežkov ni formalno, v delovnem okolju ni motečih dejavnikov, sicer so ugotovitve tudi nasprotujoče.

1.5 VPLIV OSEBNOSTNIH LASTNOSTI NA ORGANIZACIJSKE PROCESE

1.5.1 Osebnost in osebnostne lastnosti

Osebnostne lastnosti razumemo kot »... relativno trajne in značilne enote osebnostnega delovanja« (Musek, 1982, str. 350), ki opredeljujejo osebnost posameznika. Zaradi njih oseba na podobne dražljaje/situacije v okolju reagira na podoben način. Skupine osebnostnih lastnosti oziroma »kompleks osebnostnih lastnosti« (Musek, 1982) oblikujejo t. i. osebnostne tipe.

Allportova teorija osebnostnih lastnosti izhaja iz predpostavke, da je konkretna osebnostna lastnost (izražena kot podobno reagiranje posameznika v podobnih situacijah) posledica obstoja določene nevropsihične strukture, ki obstaja v človeku. S popisom vseh teh struktur oziroma lastnosti, ki ga bodo enkrat zagotovili strokovnjaki, bo lahko natančno opisana osebnost posameznika (Hogan, 2004, str. 8).

Idiografski pogled na osebnostne lastnosti zagovarja stališče, da imajo ljudje enkratno strukturo osebnostnih lastnosti in so med njimi za posameznika nekatere bolj pomembne, druge pa manj. Nomotetični pogled pa pri vseh ljudeh predpostavlja obstoj določenega števila bazičnih lastnosti, s tem da so med ljudmi prisotne razlike glede intenzitete posameznih osebnostnih lastnosti. Za ustrezne znanstvene ugotovitve glede specifičnih nevropsihičnih struktur je možno popisati osebnostne lastnosti posredno, in sicer z uporabo standardnih vprašalnikov za ugotavljanje osebnostnih lastnosti.

Razvoj in uporaba vprašalnikov za oceno osebnostnih lastnosti je močno porasla po drugi svetovni vojni. Raziskovalci so tako definirali konstrukte za različne osebnostne lastnosti v iskanju tistih, s katerimi bi bolje napovedovali vedenje posameznikov. Veliko število različnih vprašalnikov za podobne konstrukte in njihova uporaba v raziskavah so onemogočili primerjavo rezultatov ter pogosto privedli do nasprotujočih si ugotovitev.

Vloga osebnosti in osebnostnih lastnosti je bila zanemarjena v obdobju od začetka 60-ih do sredine 80-ih, ko so zagovorniki t.i. behaviorizma (angl. *behaviorism*) poudarjali situacijske dejavnike kot poglavitne gonilnike vedenja in trdili, da v človeku ni nobene stabilne strukture, ki bi določala ali pojasnjevala njegova dejanja. Ker take strukture ni, je brez pomena vsako merjenje osebnosti.

Velika sprememba se je zgodila z razvojem t.i. pet faktorkega modela osebnosti (angl. *five factor model*) ali skrajšano FFM. FFM predpostavlja, da je možno individualne razlike v družbenem vedenju in podatke o merjenju osebnostnih lastnosti strukturirati z uporabo petih dimenzij: ekstravertiranost (angl. *extraversion*), nevrotičnost (angl. *neuroticism*), odprtost do izkušenj (angl. *openness to experience*), prijetnost (angl. *agreeableness*), vestnost (angl. *conscientiousness*).

Bono in Judge (2004) sta takole povzela ključne lastnosti posameznih dimenzij osebnosti oziroma oseb, pri katerih so te dimenzije izrazite:

- a) Ekstravertiranost: ekstravertirane osebe so samozavestne, aktivne, zgovorne, zabavne, odločne, optimistične; iščejo razburjenje in družbeno pozornost; vzdržujejo in cenijo tople osebne odnose, poskušajo biti vplivni in dominantni v družbi; pri njih je prisotno pozitivno čustvovanje – sami doživljajo dogodke v pozitivni luči in tudi do drugih izražajo pozitivna čustva.
- b) Nevrotičnost (čustvena stabilnost): osebe z višjo stopnjo nevrotičnosti gledajo na življenje negativno oziroma izražajo negativna čustva, kot so strah, žalost, negotovost, ranljivost, krivda, jeza in se čustveno težje prilagajajo; pri njih je prisotna nižja stopnja samozavesti in občutka učinkovitosti; tisti z nižjo stopnjo nevrotičnosti so bolj umirjeni, ravnodušni in sproščeni.
- c) Odprtost do izkušenj: odraža upoštevanje umetnosti in znanosti, liberalno in kritično držo do družbenih vrednot, zmožnost učenja in razmišljanja, tendence posameznika do kreativnosti, samoopazovanja, domišljije, iznajdljivosti in razumevanja; osebe z višjo stopnjo odprtosti do izkušenj so čustveno dovzetne in intelektualno radovedne, imajo prilagodljivo vedenje in so sposobne večstranskega razmišljanja o temi, odstopajo od veljavnih norm; osebe z nižjo stopnjo odprtosti do izkušenj se zatekajo bolj k tistemu, kar jim je že znano, h konkretnim in praktičnim zadevam.
- d) Prijetnost: odraža nagnjenje k sodelovanju, zaupanju, ljubeznivosti, prijaznosti, skrbi za drugega; osebe z višjo stopnjo prijatnosti poudarjajo pomen vzajemne povezanosti in se izogibajo konfliktom, so skromne, altruistične, izražajo zaupanje do drugih in so zaznane kot vredne zaupanja; osebe z nižjo stopnjo prijatnosti so brezobzirne, sumničave, skopuške, sovražne, kritične in razdražljive.
- e) Vestnost: vestni posamezniki so po navadi izrazito usmerjeni k ciljem in se zelo prizadevajo, da bi jih dosegli; so previdni, preudarni, z visoko stopnjo samodiscipline, spretni in dobro organizirani, vztrajni in zanesljivi.

Pokazalo se je, da je možno množico različnih konstruktov za merjenje osebnosti preslikati v pet omenjenih dimenzij. Rezultati merjenja posameznih dimenzij so stabilni skozi čas in

struktura pet faktorskega modela je uporabna v različnih kulturah in jezikih. S tem je pet faktorski model določil splošno sprejeti okvir za obravnavo osebnosti (Hogan, 2007, str. 24–26).

Barrick in Mount (2005) navajata nekaj razlogov, zakaj so osebnostne lastnosti pomembne v delovnem okolju in vsakodnevnem življenju: managerji zelo upoštevajo osebnostne lastnosti pri kadrovanju; raziskave so pokazale značilne povezave med dimenzijami petfaktorskega modela in delovnimi dosežki (vestnost in nevrotičnost oziroma emocionalna stabilnost imata splošno veliko napovedno moč pri merjenju delovnih dosežkov v nasprotju s tremi ostalimi dimenzijami, ki so značilne le v določenih situacijah); osebnostne lastnosti lahko napovedo uspešnost kariere; osebnostne lastnosti so povezane z mnogimi oblikami vedenja, ki se nanašajo na izvajanje delovnih nalog; osebnostne lastnosti napovedujejo kakovost življenja in celo življenjsko dobo. S tem so osebnostne lastnosti dobile podoben pomen, kot so ga pri ocenjevanju vedenja v delovnem okolju imele intelektualne sposobnosti.

Kljub zaznanemu neposrednemu vplivu osebnostnih lastnosti na vedenje posameznika, so raziskovalci osebnosti ugotovili, da je vpliv nekaterih osebnostnih lastnosti odvisen od situacijskih dejavnikov. Stewart in Barrick (2004) tako navajata naslednje možnosti:

- a) Določene osebnostne lastnosti določajo vedenje le v relevantnih situacijah (npr. ekstravertiranost korelira z uspešnostjo dela le v primeru, da so delovne aktivnosti povezane z intenzivnimi socialnimi stiki).
- b) Vse osebne lastnosti se bolj izražajo v nekaterih situacijah (ko dejavniki v okolju močno določajo vedenje zaposlenih, vpliv osebnostnih lastnosti je minimalen; vpliv je večji v novih situacijah kot v dobro znanih, rutinskih okoliščinah).
- c) Osebnostne lastnosti lahko spremenijo lastnosti situacije (prihod novega zaposlenega z bistveno drugačnimi osebnostnimi značilnostmi od ostalih lahko bistveno vpliva na delovanje celotne skupine).
- d) Ljudje izbirajo okolja, ki so skladna z njihovimi osebnostnimi lastnostmi (izbor delovnega mesta ali organizacije na temelju določenega vzorca osebnostnih lastnosti – osebe z visoko stopnjo odprtosti do izkušenj se odločajo npr. za umetniške poklice).

Nekateri avtorji (Barrick, Mitchell & Stewart, 2003; Spangler, House & Palrecha, 2004; Stuart & Barrick, 2004) navajajo tudi pomen motivacijskih dejavnikov v obliki ciljev, kot mediatorjev med osebnostnimi lastnostmi in vedenjem posameznika. Cilje oziroma motivacijske dejavnike, ki so povezani z osebnostnimi lastnostmi, sicer različno imenujejo, vendar vsebinsko se precej pokrivajo: ena skupina motivov je povezana s sodelovanjem in dobrimi odnosi, druga z doseganjem dobrih rezultatov z lastnim prizadevanjem, tretja pa z dominantnostjo in doseganjem statusa. Četrto skupino, skrb za moralno odgovornost, navajajo le Spangler, House in Palrecha (2004).

Judge, Bono, Ilies in Gerhardt (2002) navajajo pomisleke nekaterih avtorjev glede kompleksnosti pet faktorskega modela: za ene je število dimenzij neustrezno (premajhno ali preveliko), za druge pa so dimenzije preširoke in posamezni deli dimenzije (t. i. fasete) se

lahko obnašajo drugače v odnosu do nekega drugega konstrukta; za tretje bi širše in bogatejše osebnostne lastnosti imele večjo napovedno moč.

Lewin in Stephensova (1994), ko govorita o osebnostnih lastnostih, uporabljata izraz notranja drža (angl. *attitude*) kot obliko združevanja osebnostnih lastnosti, prepričanj in vrednot in ga opredelita kot »... relativno trajne psihološke lastnosti posameznika, ki so stabilne skozi čas in situacije« (Lewin & Stephens, 1994, str. 189).

1.5.2 Vpliv osebnostnih lastnosti vodilnih na potek procesov v organizaciji

Lastnosti posameznika so bile v preteklosti pogosto postavljene v ospredje, ko je šlo za poskuse obrazložitve dosežkov vodij. Kljub temu, da je tudi vpliv dejavnikov v okolju zaznan kot pomemben in se je vloga »velikih mož« zmanjšala, Kirkpatrick in Locke (1991) ugotavljata, da se po nekaterih lastnostih vodje značilno razlikujejo od ostalih ljudi in so predpogoj njihove uspešnosti.

Izhajajoč iz predpostavke, da je primarna naloga vodilnih, da oblikujejo skupino sodelavcev, jih prepričajo za sodelovanje in skrbijo za ustrezno raven njihovih dosežkov, naj bi vodje po eni strani gradili stabilne odnose s sodelavci, po drugi strani pa naj bi sodelavcem podali verodostojne razloge za sodelovanje (Hogan, 2007, str. 42–43). Za osebe, ki se pogosteje pojavljajo v vlogi vodij, je značilno, da prej izražajo iniciativnost, hitreje prepoznajo potrebo po koordinaciji med skupino ljudi, so bolj zmožni predstaviti koristi sodelovanja, dobro ocenijo, kaj si sodelavci želijo, so sposobni in dobrohotni (Van Vugt, Hogan & Kaiser, 2008). Podrejeni pa od svojih vodij pričakujejo predvsem verodostojnost (držati besedo, izpolniti obljubo, ne protežirati, ne zlorabljeni priložnosti), pravočasno sprejemanje pravih odločitev, sposobnost (ekspertna znanja ali posebne veščine) ter zmožnost oblikovanja in predstavitev vizije (Hogan & Kaiser, 2005).

Vodenje (angl. *leadership*) sodi med najbolj raziskane teme družbenih znanosti in od tod tudi toliko različnih teorij, ki poskušajo pojasniti »proces« vodenja in vlogo vodje. Nekatere teorije so se tako usmerile v iskanje lastnosti, značilnih za osebe, ki so bile v zgodovini prepoznane kot vodje. Druge so temeljile na preučevanju vedenja vodij oziroma so poskušale določiti vloge in aktivnosti, ki jih vodja izvaja. Tretje so bistvo vodenja povezovale z obsegom vključevanja podrejenih v proces sprejemanja odločitev. Te teorije so poudarjale predvsem racionalne vidike procesa vodenja in načelo transakcijske izmenjave med vodjo in podrejenimi, upoštevaje tudi vlogo situacijskih dejavnikov. Teorije karizmatičnega vodenja pa v ospredje postavijo zmožnost vodje, da oblikuje vizijo skupnih aktivnosti, ki bo pritegnila sodelavce k večjemu prizadevanju, pri čemer imajo pomembno vlogo motivacijski mehanizmi, ki temeljijo na čustvih.

Od začetka 90-ih let prejšnjega stoletja je med teorijami vodenja v ospredju Bassova teorija transformacijskega vodenja. Bass (2004) je predelal Burnsov koncept transakcijskega (angl.

transactional leadership) in transformacijskega vodstva (angl. *transformational leadership*), pri katerem se na eni strani kontinuuma nahaja transakcijski tip vodstva, na drugi strani pa transformacijsko vodstvo. Vodje, ki so bližje transakcijskem vodenju, naj bi prepoznali, kaj njihovi podrejeni želijo, in jim kot pogoj za izpolnitev njihovih želja in pričakovanj postavili določene zahteve in naloge. Tukaj gre predvsem za usklajevanje in dogovor o tem, kaj bo kdo naredil, da bo vsaka od obeh strani zadovoljna.

Vodje, ki so bližji transformacijskem vodenju, oblikujejo privlačno vizijo in dolgoročne cilje in z vplivom na čustva in stališča podrejenih dosežejo, da se ti delno odpovejo nekaterim svojim osebnim interesom in jih podredijo interesom skupine ali organizacije, vendar hkrati uresničijo druge potrebe, npr. v smislu notranjega zadovoljstva in izpolnjenosti. Burns je menil, da vodje sodijo na en ali drugi pol in se transakcijsko in transformacijsko vodenje izključujeta. Bass zagovarja stališče, da transformacijsko vodenje nadgrajuje transakcijsko vodenje in da vodje, odvisno od situacije, lahko uporabljajo oba pristopa. Pravzaprav je Bass kontinuum vodenja obogatil: transformacijsko in transakcijsko vodenje predstavljata zanj večdimenzionalne konstrukte, ki izražajo različne oblike obnašanja vodij v odnosu do podrejenih; zaradi celovitosti je upoštevana tudi dimenzija t. i. vodenja *laissez-faire*, ki v resnici predstavlja odsotnost vodenja (Čulina Germošek & Jerneić, 2003).

Transformacijsko vodenje tako sestavljajo štirje medsebojno povezani, vendar različni konstrukti (Čulina Germošek & Jerneić, 2003):

- a) idealizirani vpliv (angl. *idealized influence*) – ponazarja, kako vodja vpliva na čustva, stališča in vrednote podrejenih, da se le-ti identificirajo z njim in ga posnemajo; vodja spodbuja ponos, samozavest in zvestobo podrejenih;
- b) spodbujevalna motivacija (angl. *inspirational motivation*) – odraža se v jasnem in preprostem razlaganju privlačnosti nekega konkretnega cilja in osmišljanju aktivnosti, ki so potrebne, da se cilj doseže; poleg smisla vodja ponuja izziv in s tem spodbuja k vlaganju dodatnega napora;
- c) intelektualna stimulacija (angl. *intellectual stimulation*) – odraža prizadevanje vodje, da podrejeni čim bolj uresničujejo lastno kreativnost, da na konkretne probleme gledajo z različnih zornih kotov, da rešene probleme poskušajo reševati na nove načine ter da o svojem delu in vložnem naporu vedno znova razmišljajo;
- d) individualizirana skrb (angl. *individualized consideration*) – nanaša se na prilagojeni pristop vsakemu posamezniku, skrb za razumevanje in reševanje posameznikovih težav ter za njegov osebni razvoj.

Transakcijsko vodenje sestavljajo trije konstrukti, prva dva sodita med aktivne oblike, tretji pa med pasivne (Čulina Germošek & Jerneić, 2003):

- a) situacijsko nagrajevanje (angl. *contingent reward*) – je najučinkovitejša oblika transakcijskega vodenja, ki se nanaša na to, kako vodja podrejenim utemlji, kaj in kako je potrebno narediti, da bodo podrejeni ustrezno nagrajeni; poudarek je na pozitivnem utemeljevanju;

- b) aktivno ravnanje z odkloni (angl. *management by exception – active*) – odraža kontinuirano spremljanje aktivnosti podrejenih in izvedbo korektivnih ukrepov, če so zaznani odkloni v smislu napak ali nedoseganja postavljenih standardov; ukrepanje je možno že ob manjših odklonih, preden pride do večjih posledic;
- c) pasivno ravnanje z odkloni (angl. *management by exception – passive*) – vodja ne spremlja dela podrejenega, ampak ukrepa takrat, ko pride do pomembnejših odklonov in posledic; odklon se ugotovi praviloma takrat, ko se preverja, ali je naloga zaključena in ali je zaključena v skladu s pričakovanji.

Empirične raziskave so pokazale, da se različne oblike vodenja odražajo pri delovni uspešnosti podrejenih in njihovem zadovoljstvu pri delu. Pri tem imajo največji vpliv transformacijske oblike vodenja, nekaj manj situacijsko nagrajevanje in potem aktivno ravnanje z odkloni (Bass, 1999). Manj je znanega o dejavnikih, ki prispevajo k temu, da vodje uporabljajo določen stila vodenja. Vprašanje je npr., ali se vodje zavestno odločajo za določeni stil, ker so se naučili, da je ta najprimernejši, ali gre za dispozicijski učinek osebnostnih lastnosti vodje. Že Bass je omenjal nekaj osebnostnih lastnosti kot tiste, ki bi bili lahko povezani z oblikami vodstva – samozavest, samospoštovanje, odločnost, internalna orientacija, visoka stopnja energije, empatija, altruizem, kreativnost, nepopustljivost in močni ego (Čulina Germošek & Jerneić, 2003).

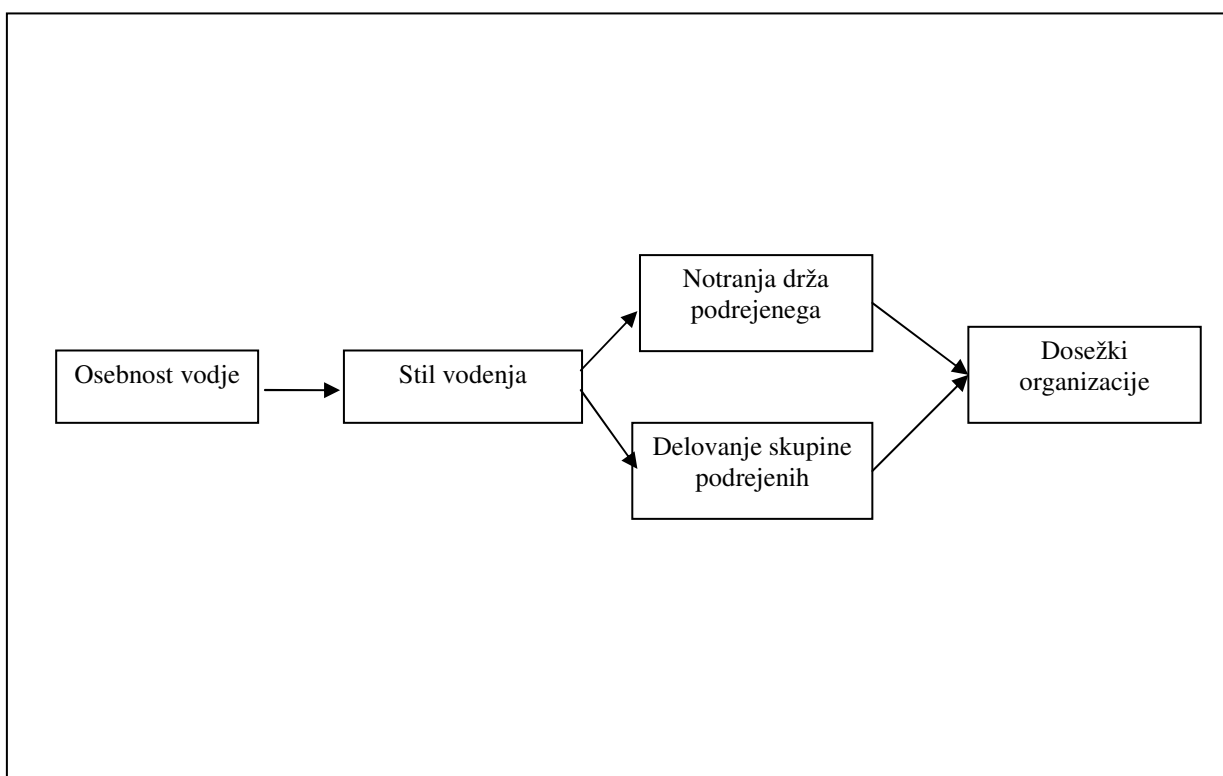
Prav že omenjena standardizirana petfaktorska sestava opisa osebnosti (ekstravertiranost, nevrotičnost, odprtost do izkušenj, prijetnost, vestnost) je odločno prispevala k temu, da je bilo možno združiti prejšnje različne pristope pri preučevanju osebnosti (Bono & Judge, 2004, str. 902) z vedenjem in dosežki zaposlenih (Barrick & Mount, 2005).

Čulina Germošek in Jerneić (2003) sta ugotovila, da so ekstravertiranost, vestnost in odprtost do izkušenj v korelaciji s transformacijskim vodenjem, merjenim z uporabo kompozitne lestvice transformacijskega vodenja; vestnost je bila tudi v značilni korelaciji z dimenzijami transakcijskega vodenja in tudi z načinom vodenja *laissez-faire*.

Bono in Judge (2004) sta v meta analizi 26 različnih študij tako ugotovila povezavo med osebnostnimi značilnostmi in dimenzijami transformacijskega vodenja (ekstravertiranost pozitivno, nevrotičnost negativno; nekoliko nižje s transformacijskimi oblikami vodenja korelirajo odprtost do izkušenj, prijetnost in vestnost; ekstravertiranost izstopa z najizrazitejšo korelacijo do transformacijskih oblik vodenja) in prav tako dimenzijami transakcijskega vodenja (sicer so ugotovljene tudi povezave med prijetnostjo ter nevrotičnostjo in situacijskim nagrajevanjem). Žal so korelacije precej nizke in sta avtorja podvomila v uporabnost petfaktorskega modela pri napovedovanju transformacijskega in transakcijskega vodstva in predlagata uporabo ožjih oziroma bolj specifičnih osebnostnih lastnosti.

Hogan in Kaiser (2005) sta predstavila model, kako osebnost vodje vpliva na dosežke organizacije (Slika 7). Osebnost vodje določa stil vodenja, ki potem deluje kot mediator na delovanje posameznika in skupine, v katero je posameznik vključen.

Slika 7: Osebnost vodje in organizacijski dosežki



Vir: R. Hogan & R. B. Kaiser, *What We know about Leadership*, 2005, str. 175.

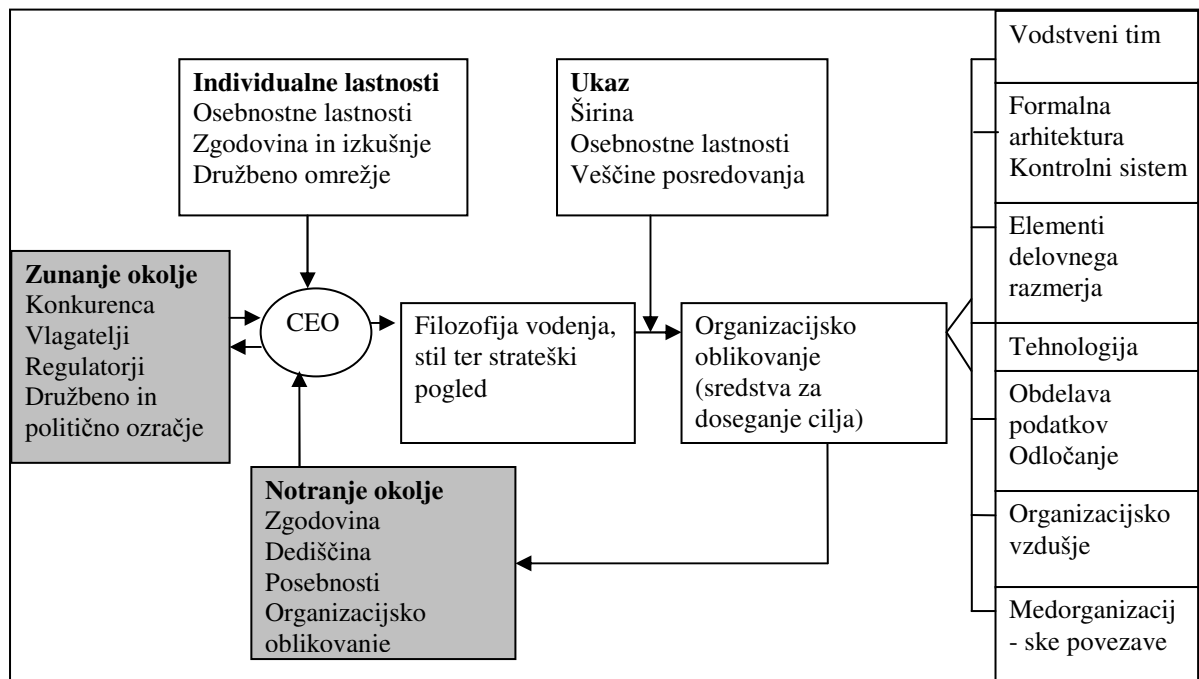
Giberson, Resick, Dickson, Mitchelson, Randall in Clark (2009) so pokazali značilen vpliv osebnostnih lastnosti vrhnjega managementa na oblikovanje organizacijske kulture. Papadakis in Barwise (2002) sta preučevala odnos osebnostnih lastnosti vrhnjega managementa in sprejemanja strateških odločitev, vendar nista ugotovila statistično značilnih povezav. Nadler in Tushman (1990) sta opozorila na omejen vpliv posameznika/vodje pri izvedbi večjih organizacijskih sprememb. Butler (1991) navaja nekaj raziskav iz 80-ih let, ki so ugotovile, da so v korelaciji z določenimi organizacijskimi dosežki le kontekstu specifične lastnosti zaupanja in ne splošne lastnosti zaupanja v druge. Podobna je ugotovitev Yukl (1989), ki dopušča vpliv osebnostnih lastnosti managerja v situacijah, ko so odsotni/prisotni nekateri dejavniki okolja.

Celoviteje predstavitva odnos med konstrukti, ki odražajo določene skupine lastnosti, in oblikami obnašanja managerjev v smislu oblikovanja določenih organizacijskih struktur in procesov, Lewin in Stephensova (1994). Njun model (Slika 8) predpostavlja omejen vpliv situacijskih dejavnikov (zasenčeni deli modela). Prav ta model vpliva osebnostnih lastnosti na izbor organizacijskih oblik predstavlja del teoretične podlage, ki je bila izhodišče za izdelavo moje empirične raziskave.

Osebnostne lastnosti tako neposredno vplivajo na stil vodenja, moderirajo pa relacijo med stilom vodenja in konkretnimi oblikami organizacijskega oblikovanja. Vpliv je izrazitejši v

primerih, ko situacijski dejavniki niso močni in ko so pri posameznikih osebnostne lastnosti zelo izrazite.

Slika 8: Model vpliva osebnostnih lastnosti na organizacijsko oblikovanje



Vir: A. Y. Lewin & C. U. Stephens, *CEO Attitudes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model*, 1994, str. 188.

1.5.3 Osebnostne lastnosti, ki vplivajo na izbor mehanizmov kontrole ali na odločitev za vzpostavljane zaupanja

Osebnostne lastnosti vodij so tesno povezane z izbiro kontrolnih mehanizmov ali mehanizmov zaupanja, za katere se vodje odločajo, da bi usmerili podrejene k doseganju ciljev organizacije.

Anthony (1988) ugotavlja, da na oblikovanje managerskega kontrolnega sistema vplivajo duševne lastnosti managerja, vendar jih ne opredeli podrobneje. Mayer, Davis in Schoorman (1995) navajajo nagnjenost k zaupanju (angl. *propensity to trust*) kot osebnostno lastnost posameznika, ki predstavlja enega izmed elementov za nastanek zaupanja v drugo osebo. Rotter (1967) označuje to lastnost kot *splošno pričakovanje, da se lahko zanesemo na obljubo drugih*. Tudi Hambrick in Mason (1984) nakažeta vpliv osebnostnih lastnosti (spoznavna podlaga, vrednote) na strateške odločitve (tudi administrativno urejenost organizacije), vendar preučevanje tega vpliva prepustita podrobnejšem pogledu psihologov.

Empirično raziskavo o vplivu osebnostnih lastnosti managerja na odločitev med zaupanjem in izbiro določenih kontrolnih mehanizmov je izvedel Ekanayake (2004). Ugotovil je, da je visoka/nizka stopnja zaupanja nadrejenega do podrejenega povezana z nizko/visoko stopnjo nadziranja in visoko/nizko stopnjo medsebojnih stikov. Delno je potrdil hipotezo, da bo

visoka/nizka stopnja zaupanja nadrejenega do podrejenega povezana z nizko/visoko stopnjo formalnih kontrol.

V nadaljevanju so predstavljene posamezne lastnosti, ki jih navajata Lewin in Stephensova (1994) v že omenjenem članku in ki naj bi imele vpliv na organizacijsko oblikovanje. Te lastnosti ali drže (angl. *attitudes*), kot jih imenujeta avtorja, so bolj kompleksne kot fasete iz pet faktorskega modela osebnosti, imajo pa podobne lastnosti v smislu relativne stabilnosti in trajnosti:

- a) Makiavelizem (angl. *machiavellianism*) predstavlja obliko t. i. hrepenenja po moči, pri katerem je prisotno prepričanje, da je sprejemljivo manipulirati z drugimi ljudmi za doseganje lastnih ciljev.
- b) Nagnjenost k zaupanju (angl. *trust propensity*) odraža temeljno stališče posameznika do človeške narave: so ljudje v osnovi dobri ali hudobni, delovni ali leni, radodarni ali skopuški?
- c) Nagnjenost k tveganju (angl. *risk propensity*) opisuje držo posameznika do tveganj v različnih situacijah. Osebe z visoko nagnjenostjo k tveganju so pripravljene tvegati velike vložke; so nezadovoljne v stabilnem, gotovem okolju. Obratno si osebe z nizko nagnjenostjo k tveganju prizadevajo zmanjšati negotovost in se izogniti tveganim situacijam, v katerih bi morali veliko zastaviti.
- d) Potreba po dosežkih (angl. *need for achievement*) je lastnost oseb, za katere je temeljni motiv delovanja zadovoljstvo z lastnimi dosežki. Take osebe iščejo priložnost za dokazovanje, ob uresničevanju realističnih ciljev. Želijo si napredovanja v službi, povratno informacijo med uresničevanjem nalog in čutijo potrebo po občutku popolnosti. Zaradi tega si nenehno prizadevajo za izboljšave. Bolj kot nagrada ali priznanje drugih je zanje vreden lasten občutek, da je delo uspešno opravljeno. Če so v vlogi managerjev, so zelo ciljno usmerjeni in enako pričakujejo od svojih podrejenih.
- e) Egalitarizem (angl. *egalitarianism*) odraža prepričanje posameznika o tem, ali bi morali ljudem dodeljevati pravice in privilegije na temelju splošne človeške podobnosti ali na temelju razlik v njihovih dosežkih in statusu. Osebe z visoko stopnjo egalitarizma izražajo veliko spoštovanje do posameznika in zagovarjajo stališče, da moramo vse ljudi obravnavati enako, čeprav se med seboj razlikujejo, v nasprotju s tistimi z nižjo stopnjo egalitarizma, ki menijo, da je sprejemljiva drugačna obravnava posameznikov glede na njihov status ter zmožnosti.
- f) Mesto kontrole ali lokus kontrole (angl. *locus of control*) se nanaša na prepričanje posameznika o tem, da sam kontrolira dogodke, ki vplivajo na njegovo življenje (lastno usodo) ali nasprotno, da sreča, okolje, drugi ljudje ali zunanji dejavniki določajo njegove dosežke. Osebe tako sodije med tiste z notranjim ali zunanjim mestom kontrole. Prve osebe so aktivnejše pri iskanju informacij in pridobivanju znanja, z več »političnega vedenja«, in z večjim vplivom na druge ljudi.
- g) Strpnost do dvoumnosti (angl. *tolerance for ambiguity*) označuje zmožnost posameznika, da zaznava dvoumnost v informacijah in vedenju na nevtralen in odprt način. Osebe z visoko stopnjo strpnosti do dvoumnosti bolj eksperimentirajo, iščejo

različne poglede, zadev se lotevajo na različne načine; obratno osebe z nizko stopnjo strpnosti do dvoumnosti doživljajo nepopolne informacije, nestrukturirane, kontradiktorne in negotove situacije kot nelagodje ali grožnjo.

- h) Moralno sklepanje (angl. *moral reasoning*) označuje stopnjo, na kateri se nahaja posameznik v procesu spoznavnega moralnega razvoja in ki se odraža na njegovem sprejemanju odločitev glede različnih moralnih vprašanj. Na prvi ravni na odločitve vpliva strah pred kaznijo ter občutek osebne koristi; na drugi vpliv bližnjih oseb ter formalna pravila v organizaciji, širši skupnosti; na tretji ravni so to načela, ki jih posameznik upošteva ne glede na trenutno veljavna pravila v družbi.

Lewin in Stephensova (1994) na koncu svojega članka omenita, da ta nabor osebnostnih lastnosti gotovo ni končen in da je smotrno obravnavati še dodatne, relevantne konstrukte.

Zelo blizu omenjenim sta naslednja dva konstrukta: izogibanje negotovim situacijam (angl. *uncertainty avoidance*) in razmik moči (angl. *power distance*), ki se poleg individualizma/kolektivizma in močatosti, omenjata v raziskavah nacionalnih kultur, ki jih je izvajal Hofstede (1984). Prav te štiri lastnosti so se pokazale kot tiste, ki ločujejo različne tipe kultur med sabo. Vrednosti teh konstruktov so izračunane z agregacijo odgovorov anketirancev na ravni držav in predstavljajo neko povprečno, za državo tipično vrednost.

Hofstede je odklanjal uporabo omenjenih konstruktov na individualni ravni. Drugi avtorji so trdili, da so že znotraj neke kulture možne bistvene razlike posameznikov od povprečja države, npr. zaradi obstoja različnih subkultur. Tako Culpepper in Watts (1999) v prispevku o preverjanju veljavnosti Dorfman-Howellovoga vprašalnika omenjata uporabo Hofstedeovih štirih dimenzij kulture na individualni ravni kot neke vrste osebnostne lastnosti. Dorfman in Howell sta namreč že leta 1988 izdelala instrument, s katerim sta na individualni ravni merila vrednosti štirih dimenzij kulture. Merjenje na individualni ravni omogoča neposredno povezavo dimenzij kulture z drugimi organizacijskimi konstrukti, kot so npr. zadovoljstvo z delom, OC vedenje in neto fluktuacija.

Izogibanje negotovim situacijam označuje, kako oseba doživlja negotovost – oseba z visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam bo poudarjala potrebo po strukturiranih situacijah, v katerih so prisotna jasna, formalna pravila obnašanja (torej standardni postopki, pravilniki, poročila), in bo dovzetna do uvedbe formalnih kontrolnih mehanizmov.

Razmik moči odraža sprejemanje neenakosti v odnosu kot nekaj sprejemljivega in nespremenljivega (nadrejeni ima več moči in načeloma ima vedno prav); oseba, ki izraža nizko stopnjo razmerja moči v odnosu do svojih podrejenih, bo poudarjala sodelovanje s podrejenimi in izražala pomen medsebojnih odnosov.

1.6 OBLIKOVANJE MODELA IN HIPOTEZ

V prejšnjih podpoglavjih sem predstavil ključne koncepte, ki so v neposredni zvezi z iskanjem odgovora na vprašanje »**V kakšnem obsegu osebnostne lastnosti managerjev, odgovornih za informacijsko tehnologijo, vplivajo na njihovo odločitev o izbiri kontrolnih mehanizmov oziroma mehanizmov vzpostavljanja zaupanja kot orodij za doseganje ciljev organizacije?**«, vendar so bile relacije med njimi le delno nakazane. V nadaljevanju oblikujem natančnejši model relacij med ključnimi koncepti, opredelim konkretne konstrukte s spremenljivkami, ki jih določajo, in na koncu postavim hipoteze glede medsebojnega vpliva vključenih spremenljivk.

Pri pregledu literature sem ugotovil, da teorija Lewina in Stephensove (1994) dokaj kompleksno obravnava vlogo osebnostnih lastnosti pri določanju sredstev organizacijskega oblikovanja, vendar le z njo ni mogoče odgovoriti na vsa zastavljena raziskovalna vprašanja. Avtorja sta sicer predstavila, na kakšen način vplivajo lastnosti glavnega izvršilnega direktorja družbe (angl. *Chief Executive Officer*) (v nadaljevanju bom koristil izraz »predsednik uprave«) na oblikovanje organizacijskih struktur, postopkov, medosebnega sodelovanja do ustvarjanja vzdušja znotraj organizacije: osebnostne lastnosti po eni strani vplivajo na oblikovanje filozofije in stila vodenja ter strateško usmerjenost, po drugi strani pa omogočajo uresničevanje iz njih izhajajočih ciljev. Zaradi pomembnosti funkcije je vpliv predsednika uprave izrazitejši in se odraža na ravni celotne organizacije; vpliv managerja za IT/IP v disertaciji obravnavam v kontekstu organizacijske enote, ki jo vodi, ter s poudarkom na njegovem odnosu do njemu neposredno podrejenih sodelavcev.

Osnovni model Lewina in Stephensove (1994) vsebuje veliko različnih vidikov organizacijskega oblikovanja, ki presega okvir mojega preučevanja; zaradi tega se njegova obravnava omejuje le na nekatere njegove dele (npr. pri elementih organizacijskega oblikovanja upošteva le kontrolni sistem ter delno odločanje in organizacijsko vzdušje). Po drugi strani pa njun model ne obravnava vpliva izbranih elementov organizacijskega oblikovanja na dosežke posameznikov in skupin. Zaradi tega ga je potrebno dopolniti z oblikovanjem povezave med mehanizmi vzpostavljanja zaupanja in kontrole ter individualnimi in skupinskimi dosežki podrejenih.

Model je dopolnjen tudi z uvedbo nekaterih dodatnih konstruktov, ki so v drugih raziskavah evidentirani kot vplivni dejavniki na vzpostavljanje zaupanja ali mehanizme kontrole. Tako je vključen vpliv dejavnikov okolja na elemente organizacijskega oblikovanja, ki ga ni v osnovnem modelu, kjer je opuščena zaradi predpostavke, da bodo imele v tem primeru osebnostne lastnosti predsednika uprave izrazitejši vpliv. Čeprav je tudi pri predsednikih uprave ta predpostavka vse manj verjetna, ker sami zaznavajo precej vplivnih dejavnikov na delovanje podjetij, ki jih ne morejo prezreti (Priem, Love & Shaffer, 2002), pri direktorjih informatike to sploh ni možno že zaradi njihovih precej bolj omejenih pristojnosti.

Odnos nadrejeni–podrejeni avtorji obravnavajo v večji meri z vidika podrejenih. Model, ki ga v nadaljevanju oblikujem, raziskuje ta odnos predvsem z vidika nadrejenega.

Ključni del modela so direktorjeve individualne lastnosti in specifično tudi njegove osebnostne lastnosti. Lewin in Stephensova (1994) jih omenjata osem, v raziskavi upoštevam le tiste, ki so povezane z zaupanjem in kontrolo: *makiavelizem, splošno zaupanje v ljudi oziroma nagnjenost k zaupanju, nagnjenost k tveganju* ter dodatno *izogibanje negotovim situacijam in razmik moči*.

Makiavelizem je definiran kot »... proces, s katerim si v konkretni situaciji manipulator pridobi več koristi, kot bi je bil deležen brez manipuliranja, hkrati pa nekdo drug pridobi manj« (Christie, 1970, str. 106). Za merjenje makiavelizma je uporabljen standardni instrument MACH-IV, ki sta ga avtorja Christie in Geis (1970) izdelala na osnovi Machiavellijeve knjige *Princ*. Sestavljen je iz 20 trditev, ki merijo prepričanja osebe o tem, ali je manipuliranje z drugimi osebami v medčloveških odnosih sprejemljivo. Makiavelizem je oblikovan kot tridimenzionalni konstrukt, sestavljen iz dimenzij: medosebna taktika, ciničen pogled na človeško naravo in neupoštevanje splošne morale. Lestvica je izdelana kot sedemstopenjska Likertova lestvica. K seštevkju odgovorov je na koncu potrebno prišteti 20, tako da se končni seštevek nahaja med vrednostmi 40 in 160, vrednost 100 je nevtralna vrednost (Wrightsman, 1991).

Psihometrične lastnosti instrumenta MACH-IV so v preteklosti različno vrednotene: v Wrightsman (1991) so navedene sprejemljive vrednosti za zanesljivost lestvice, avtorji Dahling, Whitaker in Levy (2009) pa opozarjajo na neustrezno strukturo in vsebino instrumenta in celo predlagajo novega.

Podmena Lewina in Stephensove je, da bodo osebe z visoko stopnjo makiavelizma dajale poudarek hierarhiji in kontroli, vključno s centralizirano kontrolo. Pri oblikovanju skupine sodelavcev bodo izbirale osebe, ki se bodo lahko odpovedale samostojnosti; skupina bo homogena.

Zaupanje v ljudi Lewin in Stephensova (1994) obravnavata v smislu splošnega zaupanja v ljudi in ne kot zaupanje v specifično osebo. Nagnjenost k zaupanju ali splošno zaupanja v ljudi opredelijo Mayer et al. (1995, str. 715) kot »... splošna pripravljenost zaupati drugim«, ki je relativno stabilna za osebo v različnih situacijah, se pa razlikuje od osebe do osebe. Ta definicija dejansko izhaja iz Rotterjeve definicije medosebnega zaupanja, ki zaupanje opredeli kot »... pričakovanje s strani posameznika ali skupine, da se je možno zanesti na besedo ali obljubo, ustno ali pisno, drugega posameznika ali skupine« (Rotter, 1967, str. 651). Celotno pri oblikovanju lestvice doveznosti do zaupanja so Mayer et al. (1995) uporabili Rotterjevo lestvico medosebnega zaupanja in izmed dvajset trditev izbrali osem, ki so jih minimalno preoblikovali. Lestvica je izdelana kot petstopenjska merska lestvica.

Podobno so na podlagi opredelitve zaupanja kot pripravljenosti postati odvisen ali ranljiv v odnosu do drugih ljudi nasploh McKnight et al. (2004) tovrstno lastnost definirali kot

dispozicijsko zaupanje (angl. *dispositional trust*). Dispozicijsko zaupanje potem obravnavajo kot tri konstrukte: vero v splošno človečnost (angl. *faith in humanity – general*), vero v človečnost strokovnjakov (angl. *faith in humanity – professional*) in držo do zaupanja (angl. *trusting stance*). Vera v človečnost izraža predpostavke o ljudeh nasploh, drža do zaupanja je osebna strategija, ki jo posameznik uporablja, ne glede na to, kakšno je njegovo splošno mnenje o ljudeh. Za omenjene konstrukte so tudi izdelane sedemstopenjske Likertove lestvice, s tem da vera v splošno človečnost vsebuje šest trditvev, vera v človečnost strokovnjakov in drža do zaupanja po tri trditve. Podmena Lewina in Stephensove je, da bodo osebe z visoko stopnjo splošnega/dispozicijskega zaupanja manj uporabljale kontrolne mehanizme in da bodo spodbujale skupine, ki lahko same načrtujejo svoje delo in spremljajo lastne dosežke.

Nagnjenost k tveganju obravnavata Lewin in Stephensova v skladu z definicijo »... nagnjenost k tveganju odraža trenutno tendenco odločevalca, da sprejme tveganje ali se mu izogne« (Sitkin & Pablo, 1992, str. 12). Tveganje je povezano z negotovostjo izida, razliko med pričakovanji in rezultatom ter atraktivnostjo izida. Nagnjenost k tveganju je kot drža prisotna v različnih situacijah in vključuje hkrati racionalno oceno upravičenosti nekega tveganega dejanja, kot tudi njegovo čustveno dimenzijo. Sitkin in Pablo (1992), pozneje tudi Sitkin in Weingart (1995), obravnavajo nagnjenost k tveganju kot individualno lastnost posameznika, ki je trajajoča in spremenljiva (spreminja se z učenjem – izkušnjami), v nasprotju z McCrimmonom in Wehrungom (1990), ki jo obravnavata kot stabilno in nespremenljivo.

Sitkin in Weingart (1995) sta izdelala sedemstopenjsko Likertovo lestvico za merjenje konstrukta z oceno petih izjav, ki se nanašajo na različne oblike tveganega vedenja. Lestvica je bila pozneje dodatno validirana (Huff, Keil, Kappelman & Prybutok, 1997), s tem da je instrumentu za merjenje dodana še ena izjava ter formulacije ostalih izjav, preoblikovane iz specifičnih v bolj splošne.

Podmena Lewina in Stephensove je, da bo oseba z nizko stopnjo nagnjenosti k tveganju bolj uporabljala kontrolne mehanizme. Sicer lahko pričakujemo, da bo oseba z višjo stopnjo nagnjenosti k tveganju uporabljala transakcijski in transformacijski stil vodenja, da bi dosegla zastavljene cilje: s transakcijskim stilom bo na razumski ravni – medsebojnem dogovoru omejevala tveganja, s transformacijskim stilom pa bo na čustveni plati, z individualnim pristopom vplivala na podrejene.

Izogibanje negotovim situacijam definira Hofstede (1993, str. 90) kot »... stopnja, do katere prebivalci države dajejo prednost strukturiranim situacijam v odnosu do nestrukturiranih. Strukturirane situacije so tiste, v katerih obstajajo jasna pravila vedenja. Ta so lahko zapisana ali nezapisana in vsiljena s tradicijo«.

V kontekstu organizacije in z vidika nadrejenega to pomeni, da se bo nadrejeni z višjo stopnjo izogibanja negotovim situacijam prizadeval za oblikovanje formalnih in neformalnih okvirjev (kontrol), s katerimi bo določal pravila vedenja.

Razmik moči je definirala Hofstede (1993, str. 89) v istem članku kot »... stopnjo neenakosti med ljudmi, ki jo prebivalci države sprejemajo kot normalno«. V kontekstu organizacije in z vidika nadrejenega to pomeni, da si bo nadrejeni z visoko stopnjo razmika moči prizadeval za oblikovanje formalnih okvirjev (kontrol), s katerimi bo ohranjal ali povečeval razdaljo do podrejenega. Razmik moči in izogibanje negotovim situacijam, dve od petih Hofstedejevih dimenzij kulture, sta merjeni z instrumentom, ki sta ga za individualno obravnavo kulturnih dimenzij izdelala Dorfman in Howell leta 1988, validirala pa Culpepper in Watts (1999).

Čeprav Lewin in Stephensova (1994) v besedilu članka omenjata neposredno povezavo med makiavelizmom, izogibanjem negotovim situacijam, razmikom moči, zaupanjem v ljudi in nagnjenostjo k tveganju z uporabo mehanizmov kontrole ter z oblikami vzpostavljanja zaupanja, se v modelu kot mediator med njimi pojavlja filozofija oziroma stil vodenja.

Stil vodenja (angl. *leadership style*) označuje vzorec vedenja vodje, ko vpliva na aktivnosti svojih privržencev. Tako avtorja (Trinidad & Normore, 2004, str. 576) navajata Northausovo (2004) definicijo vodenja kot »... proces, v katerem posameznik vpliva na skupino posameznikov, da dosežejo skupni cilj«. Podobno Gastil (1994, str. 954) navaja Bassovo (1990) definicijo: »Vodenje je interakcija med dvema ali več člani skupine, ki pogosto vsebuje preoblikovanje situacije, zaznavanja in pričakovanj članov. [...] Vodenje nastopi, ko en član skupine spremeni motivacijo ali zmožnosti ostalih članov.« Vodenje vodje se po eni strani nanaša na izvajanje nalog, po drugi strani na odnos do drugih članov skupine.

Različne teorije so pristopale k obravnavanju vodenja z različnih vidikov in potem so nastale različne tipologije stilov vodenja. V pregledu teorij o stilu vodenja Gill (2005) omenja Likertovo tipologijo: izkoriščevalski avtokratski stil, dobrohotni avtokratski stil, posvetovalni stil in demokratski stil. Podobno tipologijo sta predlagala Tannenbaum in Schmidt (1968): avtokratski stil, prepričevalni stil, posvetovalni stil in demokratski stil. Stil vodenja v raziskavi je obravnavan kot pri Bass et al. (1994) in Bass (2004) ter vključuje pri nadrejenem prisotne transformacijske in transakcijske oblike vodenja ter pristop *laissez-faire*, ki dejansko pomeni, da vodenja ni.

Stil vodenja neposredno vpliva na izbor različnih vidov organizacijskega oblikovanja, izmed katerih sta le kontrolni sistem in vzpostavljanje zaupanja vključena v raziskavo. Stil vodenja je merjen z uporabo instrumenta MLQ (5x-Short) (angl. *Multifactor Leadership Questionnaire*) avtorjev Bass in Avolio (1995), ki je avtorsko zaščiten (dovoljena je objava le pet vprašanj iz vprašalnika). Instrument meri naslednje oblike vodenja: situacijsko nagrajevanje, aktivno obvladovanje izjem, pasivno obvladovanje izjem kot oblike transakcijskega vodenja, intelektualno stimulacijo, inspiracijsko spodbudo, individualno

pozornost, pripisani idealizirani vpliv in v vedenju izraženi idealizirani vpliv kot oblike transformacijskega vodenja ter vodenje laissez-faire kot dejansko odsotnost vodenja.

Z vidika petfaktorskega modela osebnosti so za visoko nagnjenost k tveganju značilni nizka stopnja nevrotičnosti, višja stopnja odprtosti do izkušenj v nekaterih fasetah (intelektualna odprtost, iznajdljivost), višja stopnja ekstravertiranosti v nekaterih fasetah (iskanje vznemirjenja, odločnost, samozavest, pozitivno čustvovanje) in višja stopnja prijetnosti (nagnjenje k sodelovanju, zaupanju, skrbi za drugega). Te lastnosti so, kot so pokazale empirične raziskave, v korelaciji s transformacijskim stilom vodenja.

Nasprotno so za osebe z nizko nagnjenostjo k tveganju značilni nižja stopnja odprtosti do izkušenj, višja stopnja nevrotičnosti v nekaterih fasetah (ranljivost, negotovost, strah) in višja stopnja vestnosti v nekaterih fasetah (previdnost, preudarnost). Te lastnosti bolj povezujemo s transakcijskim stilom vodenja. Tudi Lewin in Stephensova (1994) izpostavljata neposredno povezavo med nizko nagnjenostjo k tveganju in dovzetnostjo do kontrole, kar je ena od lastnosti transakcijskega stila vodenja.

Z vidika petfaktorskega modela osebnosti so za osebe z visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam značilni nižja stopnja odprtosti do izkušenj, višja stopnja nevrotičnosti v nekaterih fasetah (ranljivost, negotovost, strah) in višja stopnja vestnosti v nekaterih fasetah (previdnost, preudarnost). Te lastnosti bolj povezujemo z aktivnim transakcijskim stilom vodenja. Osebe z visoko stopnjo izogibanja negotovim situacijam pa bodo težko uporabljale pasivni transakcijski stil vodenja, kjer se dosežke preverja šele na koncu opravljanja nalog.

Splošno zaupanje v ljudi odraža prepričanje v pozitivno naravnost ljudi, tako da je na splošno potrebno manj kontrole in ukazovanja, več je poudarka na usklajevanju in doseganju dogovora. Z vidika petfaktorskega modela osebnosti so tako za izrazitejšo splošno zaupanje v ljudi značilne visoka stopnja prijetnosti, nizka stopnja nevrotičnosti in višja stopnja ekstravertiranosti v nekaterih fasetah (pozitivno čustvovanje). Te lastnosti so v pozitivni korelaciji s transformacijskim stilom vodenja in s pasivnim transakcijskim vodenjem, ki ga zaradi odsotnosti aktivnega spremljanja podrejeni lahko doživljajo kot izraz zaupanja. Na aktivno transakcijsko vodenje imajo te lastnosti negativen vpliv.

Z vidika petfaktorskega modela osebnosti je za osebe z visoko vrednostjo razmika moči značilna nizka stopnja prijetnosti in višja stopnja ekstravertiranosti v nekaterih fasetah (samozavest, vpliv in dominantnost v družbi), kar kvečjemu negativno vpliva na izbor transformacijskega stila vodenja. Z vidika tega modela so za izrazit makiavelizem značilni nizka stopnja prijetnosti, višja stopnja ekstravertiranosti v nekaterih fasetah (samozavest, vpliv in dominantnost v družbi) in višja stopnja vestnosti v nekaterih fasetah (usmerjenost k ciljem; prizadevanje, da bi dosegli cilje; visoka stopnja samodiscipline; vztrajnost, spretnost in dobra organiziranost). Osebe s takimi lastnostmi se gotovo ne bodo odločale za transformacijski stil vodenja (nizka stopnja prijetnosti).

Na podlagi tega oblikujem naslednje hipoteze:

H1: Osebnostne lastnosti managerja za IT/IP vplivajo na njegov stil vodenja.

H1.1a Nagnjenost k tveganju pozitivno vpliva na izbor transformacijskega stila vodenja.

H1.1b Nagnjenost k tveganju pozitivno vpliva na izbor transakcijskega stila vodenja.

H1.2a Izogibanje negotovim situacijam pozitivno vpliva na izbor transakcijskega stila vodenja.

H1.2b Izogibanje negotovim situacijam negativno vpliva na pasivno vodenje (vodenje laissez-faire in pasivno transakcijsko vodenje).

H1.3a Nagnjenost k zaupanju pozitivno vpliva na izbor transformacijskega stila vodenja.

H1.3b Zaupljiva drža do ljudi pozitivno vpliva na izbor transformacijskega stila vodenja.

H1.4 Razmerje moči negativno vpliva na izbor transformacijskega stila vodenja.

H1.5 Makiavelizem negativno vpliva na izbor transformacijskega stila vodenja.

Po zgledu modela Lewina in Stephensove sledi, da so mehanizmi organizacijskega oblikovanja v konkretni organizaciji izbrani tudi na temelju stila vodenja, ki je značilen za njihovega direktorja informatike, pri sami uvedbi pa naj bi imele določen vpliv tudi njegove osebnostne lastnosti.

Pri stilu vodenja laissez-faire ne pričakujem, da bo manager za IT/IP uporabljal kakršne koli mehanizme, ker gre v resnici za odsotnost vodenja. Pri aktivnem transakcijskem vodenju vodja predstavi cilje, ki jih je potrebno doseči za določeno nagrado, in sproti spremlja, kako ga podrejeni uresničujejo. Če zazna odstopanja, takoj ukrepa. Aktivnemu transakcijskemu vodenju so torej blizu mehanizmi kontroliranja aktivnosti, ki se pri nekaterih avtorjih obravnavajo kot izraz nezaupanja. Za pasivno transakcijsko vodenje je značilno, da vodja ugotavlja morebitne odklone šele takrat, ko na koncu preverja, ali je naloga zaključena in ali je izvedba v skladu s pričakovanji. Pasivnemu transakcijskemu vodenju so med mehanizmi organizacijskega oblikovanja bližji mehanizmi kontrole dosežkov. Transakcijsko vodenje je torej tesneje povezano s formalno kontrolo.

Transformacijsko vodenje predpostavlja obstoj elementov transakcijskega vodenja, ki jih vodja, odvisno od situacije, dopolnjuje z bolj ali manj izrazitim dodatkom skrbi za podrejenega, dodatno motivacijo, ustvarjanjem ponosa in samozavesti pri podrejenih ter spodbudo za uresničevanje njihove kreativnosti. Individualizirano skrb in ustvarjanje ponosa in samozavesti navaja Sixova (2004) med mehanizmi vzpostavljanja zaupanja. Transformacijsko vodenje je tako povezano z vzpostavljanjem zaupanja.

Ena od dimenzij transformacijskega vodenja (idealizirani vpliv) ponazarja, kako vodja vpliva na čustva, stališča in vrednote podrejenih, tako da se ti identificirajo z njim, ga posnemajo. Ustvarjanje skupnih vrednot in prepričanij ter splošno sprejetih vedenjskih vzorcev na ravni skupine in organizacije prek mehanizmov socializacije/indoktrinacije s strani nadrejenega predstavlja obliko vpliva na podrejene, ki je podobna mehanizmu neformalne kontrole (klan

in kulturna kontrola). To je podlaga domnevi, da je transformacijsko vodenje povezano tudi z mehanizmi neformalne kontrole.

Na podlagi obravnavanih ugotovitev oblikujem naslednje hipoteze:

H2: Stil vodenja managerja za IT/IP vpliva na izbor mehanizmov organizacijskega oblikovanja (kontrolni sistem, vzpostavljanje zaupanja).

H2.1 Stil transakcijskega vodenja pozitivno vpliva na izbor formalne kontrole kot mehanizma organizacijskega oblikovanja.

H2.2 Stil transformacijskega vodenja pozitivno vpliva na izbor neformalne kontrole kot mehanizma organizacijskega oblikovanja.

H2.3 Stil transformacijskega vodenja pozitivno vpliva na izbor vzpostavljanja zaupanja kot mehanizma organizacijskega oblikovanja.

Poleg neposrednega vpliva osebnostnih lastnosti na stil vodenja Lewin in Stephensova (1994) izpostavljata tudi moderacijsko vlogo le-teh v relaciji med stilom vodenja in izborom kontrolnih mehanizmov ter mehanizmov zaupanja in celo neposredno povezavo med nekaterimi osebnostnimi lastnostmi in določenimi mehanizmi organizacijskega oblikovanja (npr. makiavelizem predpostavlja večjo dovzetnost do nadziranja, kar pomeni vez med transakcijskim vodenjem in formalno kontrolo. Prav tako osebe z visoko stopnjo makiavelizma ne bodo gojile velikega zaupanja do sodelavcev in ne bodo uporabljale vzpostavljanja zaupanja. Osebe s transformacijskim stilom vodenja in izrazitim nagnjenjem do zaupanja v ljudi se bodo pogosteje odločale za neformalne kontrole. Osebe s transformacijskim stilom vodenja in večjim zaupanjem v podrejene se bodo odločale za vzpostavljanje zaupanja.

Na podlagi tega oblikujem naslednje hipoteze:

H3: Osebnostne lastnosti managerja za IT/IP moderirajo relacijo med stilom vodenja, mehanizmi kontrole in vzpostavljanjem zaupanja.

H3.1 Managerji s transakcijskim stilom vodenja se bodo bolj odločali za formalne kontrole, ko je pri njih izražen makiavelizem.

H3.2 Managerji s transformacijskim stilom vodenja se bodo bolj odločali za neformalne kontrole, ko je pri njih izražena zaupljiva drža do ljudi.

Kontrolni sistem vsebuje formalne in neformalne kontrole. Jaworski (1988, str. 26) definira formalne kontrole tako: »Formalne kontrole so zapisani, s strani managementa vpeljani mehanizmi, ki vplivajo na verjetnost, da se bodo zaposleni ali skupine vedli na način, ki podpira zastavljene cilje.« Neformalne kontrole isti avtor definira tako: »Neformalne kontrole so nezapisani mehanizmi, praviloma vpeljani s strani zaposlenih, ki vplivajo na vedenje posameznikov ali skupin.« Plani, proračuni, regulacija, kvote (kontrole rezultatov in kontrole

vedenja) so obravnavani kot formalne kontrole, skupinske norme in organizacijska kultura pa kot neformalne kontrole. Instrumenti za merjenje so povzeti iz Jaworski & MacInnis (1989).

Vzpostavljanje zaupanja predstavlja: »... vedenjsko razodevanje zaupanja« (Mayer et al., 1995, str. 724); »... akcije, ki povečujejo ranljivost nekoga do druge osebe, katere vedenje ni pod njeno kontrolo, v situaciji, ko je izguba v primeru zlorabe s strani druge osebe večja od koristi, če do zlorabe ne pride« (Zand, 1972, str. 230); »... družina vedenjskih oblik, ki razodevajo zanašanje na drugo osebo v tvegani situaciji« (Curall & Judge, 1995, str. 153); »zanašanje na drugega, biti ranljiv v odnosu do drugega« (Das & Teng, 2004).

Zaupanje samo po definiciji izraža pripravljenost biti ranljiv v relaciji do druge osebe; vzpostavljanje zaupanja je konkretno dejanje, v katerem se ta pripravljenost manifestira. Samo zaupanje ne vsebuje nobenega tveganja, to je prisotno šele, ko oseba s konkretnim dejanjem izpostavi svojo ranljivost morebitnemu negativnemu vplivu druge osebe. Sixova (2004) med aktivnosti za vzpostavljanje zaupanja uvršča: izražanje odprtosti v smislu odkritosti in posredovanja pomembnih informacij, delitev vpliva v obliki sprejemanja nasvetov in pomoči ter upoštevanja interesa drugih, delegiranje nalog in pristojnosti drugim, obvladovanje vzajemnih pričakovanj. V nasprotju z ostalimi konstrukti, povezanimi z zaupanjem, je vzpostavljanje zaupanja v poslovnem kontekstu obravnavano redko (pogosteje je bilo opazovano v kontekstu »iger zaupanja«, kjer se eksperimentalno skozi simulacijske igre iz ravnanja posameznikov v igri ocenjuje njegovo zaupanje v ljudi nasploh ali v specifično osebo). Zaradi najcelovitejše obravnave vzpostavljanja zaupanja je v raziskavi uporabljen enak konstrukt kot v disertaciji Sixove (2004).

Izraz zaupanja v podrejenega naj bi bila tudi pogostejša komunikacija med nadrejenim in podrejenim. Pogostost komunikacije (nadrejeni–podrejeni) je konstrukt, ki se nanaša na to, kako pogosto si nadrejeni in podrejeni posredujejo pisna sporočila ali sporočila po elektronski pošti, kako pogosto si telefonirata ali se osebno srečujeta. Instrument za merjenje ločuje tudi komunikacijo na pobudo nadrejenega ter komunikacijo na pobudo podrejenega. Ker je izmenjava pisnih sporočil redkejša oziroma jo je nadomestila izmenjava elektronskih sporočil, sta vprašanja o pisnih sporočilih izključeni iz obravnave. Instrument je povzet po Kacmar, Witt, Zivnuska & Gully (2003).

Glede na ugotovitve Long (2002a), Long & Sitkin (2006), Beimborn et al. (2009), Goo & Nam (2009) odnos med kontrolnimi mehanizmi in mehanizmi vzpostavljanja zaupanja obravnavamo kot komplementaren in ne kot izključujoč: kontrola in vzpostavljanje zaupanja se ne izključujeta, ampak se dopolnjujeta.

Na podlagi tega oblikujem naslednje hipoteze:

H4: Kontrolni mehanizmi in mehanizmi vzpostavljanja zaupanja lahko soobstajajo in se medsebojno ne izključujejo.

H4.1 Kontrolni mehanizmi ne vplivajo negativno na mehanizme vzpostavljanja zaupanja.

H4.2 Mehanizmi vzpostavljanja zaupanja ne vplivajo negativno na kontrolne mehanizme.

Izhodiščni model Lewina in Stephensove (1994) obravnava vpliv okolja le na stil vodenja, kontingenčne teorije organizacije pa poudarjajo vpliv okolja tudi na izbor konkretnih organizacijskih oblik (Daft, 1988). Dopuščanje vpliva dejavnikov okolja na izbor organizacijskih oblik pomeni prvo dopolnitev modela.

Dopolnitev je utemeljena z navedbami o vplivu zunanjega okolja na delovanje organizacije (Jaworski, 1988; Fisher, 1998; Nicolaou, 1999), vpliva dejavnikov notranjega okolja (Flamholtz, 1979, Jaworski, 1988) ter organizacijske kulture in vzdušja v organizaciji (Simons, 1995b; Scheytt & Soin; 2005) z vidika vpliva na mehanizme kontrole; prav tako dejavniki v okolju vplivajo na mehanizme vzpostavljanja zaupanja (Lewis & Weigert, 1985; Leana, 1986; Mayer et al., 1995; Schriesheim et al., 1998; Dietz & Den Hartog, 2006; Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007; Hassan & Semerciöz, 2010).

Jaworski (1988) tako navaja negotovost, dinamičnost in pritisk konkurence kot dejavnike zunanjega okolja, velikost podjetja, dominantnost na trgu in finančni položaj pa kot dejavnike notranjega okolja. Večja negotovost in dinamičnost sta povezani z uporabo neformalnih kontrol, višje vrednosti ostalih dejavnikov pa z izrazitejšo uporabo formalnih kontrol. Avtor navaja kadrovanje, usposabljanje in razporeditev človekovih virov kot obliko t.i. vhodne kontrole v podjetju. V kontekstu raziskave tako prakso obravnavamo kot dejavnik v notranjem okolju, ki vpliva na uporabo mehanizmov kontrole ali vzpostavljanja zaupanja. Določanje profila zelenih kadrov, vsebina usposabljanja, ki posreduje ne le znanje, ampak z vidika organizacije zaželene lastnosti in primerne prijeme, in izbor primerne vodje v konkretno okolje vplivajo na to, kateri mehanizmi bodo prisotni ali celo prevladovali.

Chenhall (2003) v pregledu raziskav s področja managerskih kontrolnih sistemov navaja Khandawallovo taksonomijo spremenljivk iz okolja: turbulentnost (vključuje tveganost, nepredvidljivost, nestalnost, nejasnost), sovražnost (vključuje stresnost, dominantnost, omejenost), raznolikost (vključuje različnost izdelkov, vhodov, strank) in kompleksnost (hitro razvijajoče tehnologije).

Zaznana tveganja so dejavnik, ki vplivajo na odločitev za zaupljivo vedenje oziroma vzpostavljanje zaupanja (Mayer et al., 1995). Mednje sodijo tudi dejavniki okolja, kot so homogenost vodstvenega tima, organizacijska kultura, sistem kontrole v podjetju in zgled vodje (Sitkin & Pablo, 1992). Leana (1986) in Schriesheim et al. (1998) omenjajo še obremenjenost nadrejenega, stopnjo nadrejenega v hierarhiji in zaupnost zadeve, Burke et al. (2007) tudi organizacijsko klimo.

Dejavniki okolja bodo v raziskavi delno obravnavani v študijah primerov, delno v anketi. V študijah primerov bom ugotavljal npr. vpliv zunanjih predpisov na potek procesov v informatiki, dovzetnost do kontroliranja ali vzpostavljanja zaupanja direktorju informatike

nadrejene osebe, poudarek na formalnem ali neformalnem sodelovanju direktorju informatike nadrejene osebe in formalni okvir v okolju. V anketi bom obravnaval način izbire in priprave kadrov za vodstvene funkcije v organizaciji, ki ga Jaworski sicer označuje kot mehanizem vhodne kontrole (Jaworski, 1988).

Na podlagi tega oblikujem naslednje hipoteze:

H5: Dejavniki v okolju vplivajo na izbor mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja s strani managerja za IT/IP.

H5.1 Zunanji dejavniki vplivajo na izbor formalnih kontrol.

H5.2a Notranji dejavniki vplivajo na izbor formalnih kontrol.

H5.2b Notranji dejavniki vplivajo na izbor mehanizmov zaupanja.

H5.3a Priprava vodstvenega kadra pozitivno vpliva na odločitev za uporabo kontrolnih mehanizmov.

H5.3b Priprava vodstvenega kadra pozitivno vpliva na odločitev za uporabo mehanizmov vzpostavljanja zaupanja.

Domneve iz H5.1 in H5.2 obravnavam v sklopu študij primerov, H5.3 pa v anketi.

Sodelovanje nadrejenega s podrejenimi poteka pri izvajanju nalog, ki so nadrejenemu bolj ali manj blizu. Od poznavanja dela podrejenega je tudi odvisno, katere mehanizme bo potem uporabil za usmerjanje podrejenih. S tem je povezana druga dopolnitev modela.

Raziskave kontrolnih mehanizmov v preteklosti so pokazale na povezavo med poznavanjem dela podrejenega s strani nadrejenega ter vrstami kontrolnih mehanizmov (Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985; Jaworski, 1988; Snell, 1992; Ramaswami, 1996; Abernethy & Brownell, 1997; Cardinal, 2001). Zaradi tega je osnovni model dopolnjen s konstruktom poznavanje postopkov.

Poznavanje postopkov (angl. *procedural knowledge*) opredelita Jaworski in MacInnis (1989, str. 408) kot »... stopnja, do katere manager lahko natančno opredeli aktivnosti, ki jih mora izvesti nek posameznik za doseganje konkretnega cilja«. Na tej definiciji temelji konstrukt informacijska asimetrija, konstrukt, ki ga Jaworski in MacInnisova (1989) uporabljata za ugotavljanje, ali podrejeni posedujejo več informacij od svojih nadrejenih, tako da izračunata razliko med oceno podrejenih o poznavanju svojega dela in njihovo oceno o tem, koliko nadrejeni pozna njihovo delo. V raziskavi je instrument za merjenje uporabljen le z oceno poznavanja dela podrejenih s strani nadrejenega. Jaworski in MacInnisova (1989) sta domnevala, da bo poznavanje postopkov podrejenih pozitivno vplivalo na uporabo procesne kontrole in negativno na uporabo profesionalne in samokontrole. Empirično sta dokazala le prvi del domneve.

Podoben konstrukt je poznavanje relacij med vzroki in posledicami, ki ga Snell (1992, str. 295) opredeli kot »... povezavo med aktivnostmi podrejenih in njihovimi rezultati.«

Eisenhardt (1985) ga imenuje programabilnost nalog, Ouchi (1977) pa poznavanje transformacijskega procesa.

Instrument »poznavanje relacij med vzroki in posledicami« (angl. *knowledge of cause-effect relations*) je povzet iz Snell (1992), kjer je obravnavan v relaciji do kontrole vedenja. Snell (1992) je potrdil podmeno iz Ouchijevega (1979) modela, ki povezuje poznavanje transformacijskega postopka in procesno kontrolo (lahko tudi s kontrolo rezultatov, v primeru da so jasno določeni pričakovani rezultati in zagotovljena možnost merjenja). Neformalne kontrole se pojavljajo takrat, ko je poznavanje transformacijskega postopka majhno.

Na podlagi tega oblikujem naslednje hipoteze:

H6: Poznavanje postopkov podrejenih ter poznavanje transformacijskega postopka s strani managerja za IT/IP vpliva na izbor mehanizmov organizacijskega oblikovanja.

H6.1 Poznavanje postopkov podrejenih pozitivno vpliva na odločitev za formalno kontrolo.

H6.2 Poznavanje postopkov podrejenih negativno vpliva na odločitev za neformalno kontrolo.

H6.3 Poznavanje transformacijskega postopka pozitivno vpliva na odločitev za formalno kontrolo.

H6.4 Poznavanje transformacijskega postopka negativno vpliva na odločitev za neformalno kontrolo.

Na odločitev za uvedbo specifičnih kontrolnih mehanizmov vplivajo tudi lastnosti nalog, ki jih podrejeni opravlja. Zaupnost (Leana, 1986), pomembnost/vidnost naloge/odločitve (Larson & Callahan, 1990; Leana, 1986) in kompleksnost nalog (Chenhall, 2003; Haridas, 1979; Leana, 1986) terjajo večjo angažiranost nadrejenega že med samo izvedbo; dobra merljivost rezultatov pa omogoča kontrolo po opravljenem delu (Eisenhardt, 1985; Kirsch, 1997; Abernethy & Brownell, 1997; Ouchi, 1979). Iz tega izhaja tretja dopolnitev modela.

Na podlagi tega oblikujem naslednje hipoteze:

H7: Lastnosti nalog, ki jih izvajajo podrejeni, vplivajo na izbor mehanizmov kontrole s strani managerja za IT/IP.

H7.1 Pomembnost ali kompleksnost nalog, ki jih izvaja podrejeni, pozitivno vpliva na izbor formalnih kontrol.

H7.2 Merljivost dosežkov nalog pozitivno vpliva na izbor formalnih kontrol.

Domneve iz H7 obravnavam v sklopu študij primerov.

Četrtrič je model razširjen z vplivom lastnosti podrejenih in konkretno s konstruktoma zaupanje v podrejenega in vrednost zaupanja podrejenega, kot jo zaznava njegov nadrejeni. Konstrukta sta pomembna zaradi primerjave modela z modelom iz Mayer et al. (1995). Tam (str. 712) avtorji definirajo zaupanje (angl. *trust*) v drugega tako: »Zaupanje je pripravljenost prve strani, da svojo ranljivost izpostavi dejanjem druge strani, v pričakovanju, da bo druga stran izvedla posamezno dejanje, pomembno za prvo stran, čeprav le-ta nima možnosti, da bi jo spremljala ali nadzirala.« Zaupanje v drugega Mayer et al. (1995) izrecno razlikujejo od drugega konstrukta – vrednost zaupanja (angl. *trustworthiness*). Vrednost zaupanja tako odraža »... lastnosti in akcije osebe, zaradi katerih je oseba deležna manj ali več zaupanja« (str. 717). Vrednost zaupanja je v veliki meri povezana s preteklimi izkušnjami: izkušnje nadrejenega s podrejenim v preteklosti prispevajo k oblikovanju ocene o njegovi strokovnosti, poštenju in dobrohotnosti, ki predstavljajo tri dimenzije vrednosti zaupanja. Ta neposredno vpliva na (ne)zaupanje in posredno na (ne)zaupljivo vedenje nadrejenega oziroma njegovo vzpostavljanje zaupanja (Mayer et al., 1995; Schriesheim et al., 1998; Zand, 1972; Tannenbaum & Schmidt, 1973). Veliko avtorjev ne loči teh dveh konstruktov in konstrukt vrednost zaupanja uporablja tudi v pomenu zaupanja.

Vzpostavljanje zaupanja s strani nadrejenega je predvsem izraz njegovega zaupanja v konkretno osebo – podrejenega sodelavca. To zaupanje temelji na splošnem zaupanju v ljudi oziroma njegovi zaupljivi drži do ljudi ter na vrednosti zaupanja podrejenih – prejšnjih izkušnjah s podrejenim, ki upošteva oceno njegovih zmožnosti, da izvaja določene aktivnosti, oceno skladnosti vrednot podrejenega in nadrejenega ter nenazadnje mnenje nadrejenega o dobrohotnosti podrejenega sodelavca v odnosu do nadrejene osebe. S tem na odločitev za vzpostavljanje zaupanja vplivajo tudi lastnosti podrejenega. Ko je med osebami prisotno zaupanje, formalna kontrola praviloma ni tako izrazita, kvečjemu neformalna.

Na podlagi tega oblikujem naslednje hipoteze:

H8: Zaupanje v podrejene neposredno vpliva na izbor mehanizmov organizacijskega oblikovanja s strani managerja za IT/IP.

H8.1 Zaupanje v podrejene pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja.

H8.2 Zaupanje v podrejene pozitivno vpliva na izbor neformalne kontrole.

H8.3 Zaupanje v podrejene negativno vpliva na izbor formalne kontrole.

Zaradi raziskav, ki so konstrukt zaupanje operacionalizirali kot vrednost zaupanja, sem oblikoval hipoteze, ki preverjajo neposredni učinek vrednosti zaupanja na mehanizme organizacijskega oblikovanja.

H8.4 Vrednost zaupanja podrejenih pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja.

H8.5 Vrednost zaupanja podrejenih pozitivno vpliva na izbor neformalne kontrole.

H8.6 Vrednost zaupanja podrejenih negativno vpliva na izbor formalne kontrole.

Eden od ciljev raziskave je bila tudi primerjava modela Lewina in Stephensove (1994) z drugimi modeli, ki opisujejo podobne konstrukte. Ko gre za področje zaupanja, je model iz Mayer et al. (1995) gotovo najbolj razdelan in prisoten v literaturi.

Model vključuje tudi povratno zanko, ki povezuje rezultate vzpostavljanja zaupanja z vrednostjo zaupanja podrejenega. Končni rezultat vzpostavljanja zaupanja je uspešnost službe organizacijske enote za informatiko in zaradi tega preverjam naslednjo povezavo:

H9: Uspešnost organizacijske enote za informatiko vpliva na zaupanje managerja za IT/IP v podrejene.

H9.1 Uspešnost informatike pozitivno vpliva na vrednost zaupanja podrejenih.

Poleg tega, glede na meta analizo Colquitt et al. (2007), model v kontekstu moje raziskave opredeljuje tudi naslednje povezave:

- a) *Nagnjenost k zaupanju in drža do zaupanja managerja za IT/IP pozitivno vplivata na njegovo oceno zaupanja podrejenih.*
- b) *Vrednost zaupanja podrejenih pozitivno vpliva na zaupanje managerja za IT/IP v podrejenega, in sicer v treh dimenzijah (ocena zmožnosti podrejenega, njegove dobrohotnosti in poštenosti).*
- c) *Zaupanje nadrejenega (v podrejene) pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja s strani managerja za IT/IP.*

Na koncu, petič, je v model vključena še obravnava učinkov mehanizmov kontrole in zaupanja: na individualni ravni so to zadovoljstvo z delom (McGregor, 1967; Challagalla & Shervani, 1996; Brower et al., 2000; Flaherty & Pappas, 2000; Lester & Brower, 2003), ustvarjalnost podrejenih sodelavcev (Oldham & Cummings, 1996; Tan, 2000; George & Zhou, 2001; Zhou, 2003; Shalley et al., 2004) ter pripravljenost za izvajanje nalog, ki neposredno ne sodijo v njihov opis dela (Niehoff & Moorman, 1993; Deluga, 2004; Piercy, Cravens, Lane & Vorhies, 2006; Brower et al., 2009). Na organizacijski ravni je to ocena uspešnosti (Henderson, 1992; Spreitzer & Mishra, 1999; Loughry & Tosi, 2008).

Tako vzpostavljanje zaupanja pozitivno vpliva na zadovoljstvo podrejenih (Brower et al., 2000), formalni kontrolni mehanizmi lahko povzročijo negativno držo (Merchant, 2003) ali nasprotovanje podrejenih (McGregor, 1967) in negativno vplivajo na pripravljenost podrejenih za delo, ki ne sodi med njihove naloge (Niehoff & Moorman, 1993). Pri Piercy et al. (2006) zasledimo, da kontrola vedenja oziroma monitoring pozitivno vplivajo na OC vedenje, pozitiven, vendar posreden vpliv (mediator je zaznana pravičnost nadrejenega) sta ugotovila Niehoff in Moorman (1993). Shalley et al. (2004) omenjajo, da sta Stahl in Koser (1978) ugotovila negativno povezavo med kontrolo nadrejenih in kreativnostjo njim podrejenih razvijalcev. Do podobnega rezultata so prišli George in Zhou (2001) ter Zhou (2003).

V raziskavi obravnavam zadovoljstvo z delom v skladu z že omenjeno Lockejevo definicijo (str. 48). Nekateri instrumenti za merjenje so usmerjeni v zadovoljstvo s specifičnimi oblikami dela (pomen naloge, identiteta naloge, različnost veščin, samostojnost in povratna informacija), v raziskavi uporabljam instrument za merjenje splošnega zadovoljstva z delom, ki je del *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* avtorjev Cammana, Fichmana, Jenkinsa in Klesha (1983), povzet iz O'Brien (2004).

Zadovoljstvo pri delu je pomembno, ker je od njega odvisno, kakšna bo prizadevnost in uspešnost podrejenih pri izvajanju rednih nalog. Še bolj pa je z zadovoljstvom pri delu povezana pripravljenost izvajati naloge, ki neposredno ne sodijo v njihov opis dela oziroma OC vedenje (Netemeyer et al., 1997; McCook, 2002), so pa pomembne za ustvarjanje dobrega vzdušja med sodelavci in prispevajo k ustvarjanju večje pripadnosti organizaciji. Instrument za merjenje OC vedenja povzeman iz MacKenzie et al. (1999), kjer je OC vedenje merjeno s tremi dimenzijami (OC – nudenje pomoči, OC – odgovornost do podjetja in OC – viteško vedenje). V vprašalnik za podrejene so vključene le tri dimenzije, ker je obseg vprašalnika precej širok, vedenje OC pa ne sodi med osrednje predmete preučevanja v disertaciji.

Lestvice za posamezne dimenzije so izdelane na podlagi izvirnega koncepta Organa (1988) in poznejših empiričnih raziskav s strani MacKenzieja in sodelavcev, ki so potrdile ustrezne psihometrične lastnosti instrumenta. V nasprotju z dimenzijami OC – viteško vedenje in OC – odgovornost do podjetja, dimenzija OC – nudenje pomoči predstavlja latentni konstrukt drugega reda, ki vključuje Organove dimenzije altruizma, uslužnosti, ohranjanja miru in spodbujanja, ki jih je vse možno obravnavati kot neke vrste izkazovanja pomoči (Mackenzie et al., 1999).

Zadovoljstvo z delom posameznika se povezuje tudi z njegovo ustvarjalnostjo. Ustvarjalnost je hkrati v relaciji z OC vedenjem, ker predstavlja vidik delovanja, ki presega redne obveznosti posameznika. Ustvarjalnost so preučevali tako, da so se usmerili na osebo ustvarjalca in njegove aktivnosti (Amabile, 1996) ali bolj v interakcijo med dispozicijskimi lastnostmi posameznika in dejavniki v okolju (Woodman, Sawyer & Griffin, 1993). Večina raziskav o ustvarjalnosti se je ukvarjala s tem, kateri dejavniki vplivajo na njen nastanek, glede samih učinkov ustvarjalnosti v delovnem okolju pa ni veliko rezultatov (Mumford, 2003). Kot prediktorji ustvarjalnosti se pojavljajo npr. cilji in pričakovanja glede ustvarjalnih aktivnosti, učinki ocene ustvarjalnosti, vpliv drugih oseb (npr. sodelavcev in nadrejenih). Kot prediktorji, povezani z individualnimi razlikami, se omenjajo ustvarjalna osebnost in osebnostne lastnosti (Zhou & Shalley, 2003).

Instrument za merjenje ustvarjalnosti sem povzel iz George & Brief (2001) in temelji na modelu Amabilejeve. Ustvarjalnost podrejenega najpogosteje ocenjuje njegov nadrejeni, če ni objektivnih meril za ocenjevanje. Zaradi obsega vprašalnika in načina zbiranja odgovorov sem oceno prepustil podrejenim.

Managerji za IT/IP uporabljajo kontrolne mehanizme in mehanizme vzpostavljanja zaupanja, da bi svoje podrejene usmerjali k učinkoviti izvedbi aktivnosti in k doseganju ciljev organizacije. Učinkovita izvedba aktivnosti zagotavlja potrebne storitve ali podatke v sprejemljivem časovnem okvirju in z ustrezno kakovostjo, doseganje ciljev organizacije pomeni predvsem zagotavljanje ustreznih informacijskih virov, ki jih potrebujejo uporabniki informacijskega sistema za izvajanje poslovnih procesov ter sprejemanje odločitev.

Uspešnost organizacijske enote za informatiko je tako mogoče izraziti v dveh dimenzijah: prva ocenjuje kakovost informacijskega sistema v smislu njegovega prispevka poslovanju, druga pa ocenjuje zadovoljstvo uporabnikov z načinom, kako se tak informacijski sistem oblikuje. Če so mehanizmi organizacijskega oblikovanja primerni, bo vsak od podrejenih neposredno ali prek svojih sodelavcev prispeval, da bodo ocene v obeh dimenzijah čim višje.

V kontekstu moje raziskave se uspešnost organizacijske enote za informatiko pojavlja le kot ena od odvisnih spremenljivk, na katere vplivajo mehanizmi zaupanja in kontrole, in ne kot predmet podrobnega preučevanja. Merjenje uspešnosti organizacijske enote za informatiko sem zaradi tega nekoliko poenostavil in sem se namesto za uporabo integralne verzije enega od konstruktov odločil za poenostavljeni, dvodimenzionalni nadomestni konstrukt: prva dimenzija ocenjuje zadovoljstvo uporabnikov z nekaterimi vidiki delovanja organizacijske enote za informatiko, druga pa ocenjuje kakovost informacijskega sistema v smislu njegovega prispevka k poslovanju organizacije.

Instrument povzemam po Chanu, Huffu, Barclayju in Copelandu (1997), tako da iz vsake dimenzije zadovoljstva uporabnika (informacijski produkt, storitve zaposlenih v organizacijski enoti za informatiko ter znanje in sodelovanje uporabnikov) vključujem po eno spremenljivko; podobno so za dimenzijo organizacijska uspešnost izbrane tri spremenljivke. Prvi del je tako podoben instrumentu za merjenje zadovoljstva uporabnika Ivesa, Olsena, Baroudija et al. (1983), drugi pa instrumentu za merjenje organizacijskih dosežkov iz Changa in Kinga (2005).

Na podlagi navedenega oblikujem naslednje hipoteze:

H10: Mehanizmi organizacijskega oblikovanja (kontrolni sistem, vzpostavljanje zaupanja) vplivajo na zadovoljstvo podrejenih z delom.

H10.1 Vzpostavljanje zaupanja pozitivno vpliva na zadovoljstvo podrejenih z delom.

H10.2 Neformalna kontrola nadrejenih pozitivno vpliva na zadovoljstvo podrejenih z delom.

H10.3 Formalna kontrola nadrejenih negativno vpliva na zadovoljstvo podrejenih z delom.

Zadovoljstvo z delom ima neposredno ali posredno več učinkov, ki jih zaradi preglednosti obravnavam v istem sklopu hipotez:

H11: Zadovoljstvo podrejenih z delom pozitivno vpliva na njihove dosežke in dosežke organizacijske enote za informatiko.

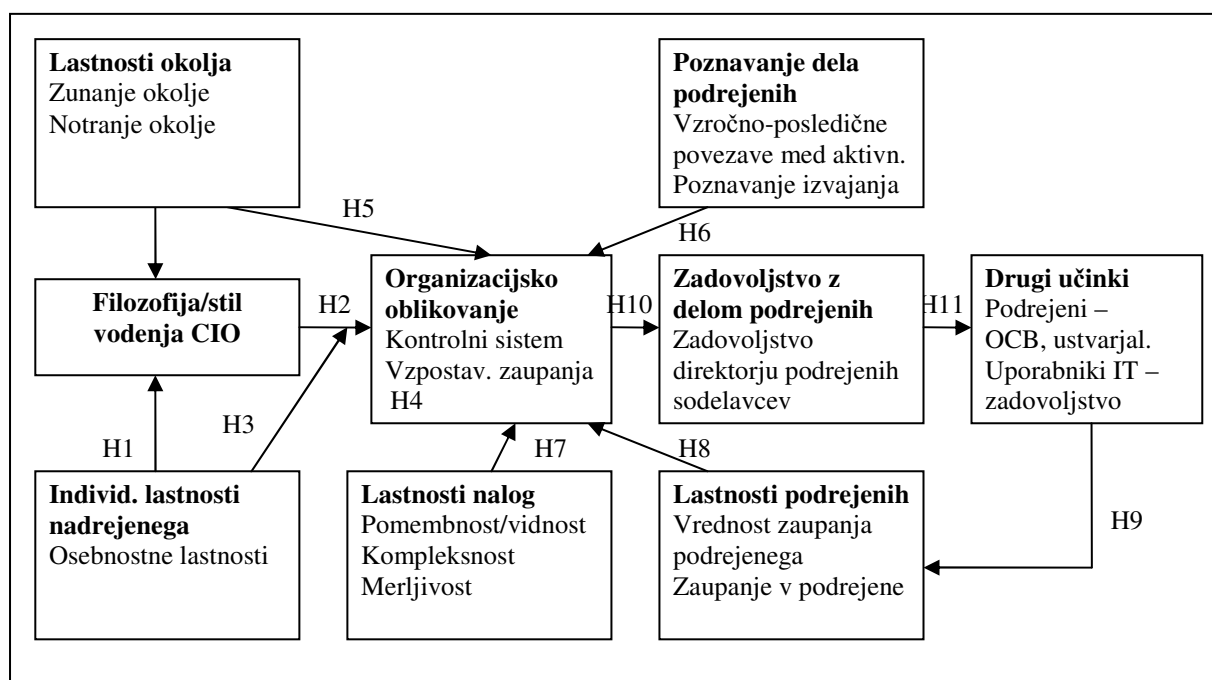
H11.1 Zadovoljstvo z delom podrejenih pozitivno vpliva na njihovo pripravljenost izvajati naloge, ki neposredno ne sodijo v njihov opis dela (OC vedenje).

H11.2 Zadovoljstvo z delom podrejenih pozitivno vpliva na njihovo ustvarjalnost; kot mediator v relaciji deluje pripravljenost podrejenih izvajati naloge, ki neposredno ne sodijo v njihov opis dela (OC vedenje).

H11.3 Zadovoljstvo z delom podrejenih pozitivno vpliva na uspešnost organizacijske enote za informatiko.

Shematsko je povezava med posamezni deli dopolnjenega modela in postavljenimi hipotezami predstavljena na Sliki 9.

Slika 9: Konceptualni model raziskave



Pri razširjenem modelu pričakujem, da bo zagotovil boljše razumevanje vzrokov, zaradi katerih se direktor informatike odloča za mehanizme kontrole ali zaupanja, in kakšni so učinki njegovih odločitev.

Večji del modela obravnavam z uporabo anketnih vprašalnikov. Vpliv zunanjega in notranjega okolja na stil vodenja in delno na organizacijsko oblikovanje ter vpliv lastnosti nalog so predmet preučevanja v sklopu študij primerov.

2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Metodologija disertacije sloni na kombinaciji kvantitativnega in kvalitativnega pozitivističnega raziskovanja. Značilnosti pozitivističnega pristopa so (Straub et al., 2004):

- a) Preverjanje notranje konsistentnosti predpostavk (ugotavljanje, ali obstajajo notranja nasprotja).
- b) Razlikovanje med logičnimi osnovami teorije in njenimi empirično preverljivimi hipotezami.
- c) Primerjanje z obstoječo teorijo in z utemeljevanjem, kako nova teorija prispeva dodatna znanja (vsebuje večjo moč napovedovanja).
- d) Namen empiričnega testiranja je v tem, da ovrže in ne potrdi napovedi teorije.

Za kvantitativni pristop je značilna predpostavka, da se objektivna stvarnost da modelirati in transformirati v preverljive hipoteze v obliki statistične ali druge numerične analize (Straub et al., 2004). Kvalitativni pristop pa temelji na opazovanju sveta kot socialnega konstrukta. Opazovanje in interpretacija sta bolj subjektivna, ker sta odvisna od osebe raziskovalca (Straub et al., 2004).

Raziskava je zasnovana kot potrdilna raziskava, v kateri preverjam nekatere podmene Lewina in Stephensove (1994) o vplivu osebnostnih lastnosti na izbor kontrolnih mehanizmov ter mehanizmov vzpostavljanja zaupanja. V dopolnjenem modelu Lewina in Stephensove nato preverjam morebitne vplive uporabe izbranih mehanizmov na zadovoljstvo podrejenih, na njihovo ustvarjalnost in pripravljenost za dodatne zadolžitve ter na splošno uspešnost organizacijske enote za informatiko v organizaciji.

Kot metodo raziskovalnega dela uporabim raziskovanje mnenj na populaciji (cenzus) s pomočjo ankete, ki je hkrati posredovana celotni ciljni populaciji, in dodatne študije izbranih primerov, s katerimi naj bi poglobil razumevanje odnosov med posameznimi konstrukti. Ciljna populacija v anketi so managerji informatike v velikih slovenskih organizacijah, v katerih so znotraj organizacijske enote za informatiko prisotni vsaj tri ravni vodenja. Poleg teh so udeležene tudi njim neposredno podrejene osebe, v študijah primerov poleg omenjenih tudi predstavniki/vodje nekaterih drugih poslovnih funkcij ter predstavniki vodstva.

2.1 RAZISKOVANJE MNENJ Z ANKETO

Raziskovanje mnenj je primerna metoda za ugotavljanje stališč, prepričanj in čustev (Jenkins, 1985). Značilnosti te metode so (Pinsonneault & Kraemer, 1993):

- a) Pridobivanje kvantitativnih opisov nekaterih značilnosti raziskovane populacije, ki se izvaja prek zbiranja standardiziranih informacij. Predmet raziskave so lahko posamezniki, skupine posameznikov, organizacije ali skupnosti, projekti, aplikacije, sistemi.

- b) Osnovni način pridobivanja informacij je spraševanje posameznikov z uporabo strukturiranih in vnaprej opredeljenih vprašanj, ki se nanašajo na posameznika ali na drug predmet preučevanja.
- c) Splošno se informacije pridobivajo le vzorčno – od dela celotne populacije, vendar na tak način, da je ugotovitve raziskave možno posplošiti na celo populacijo. Zaradi tega mora biti vzorec dovolj velik, da omogoči primerno statistično analizo.

Raziskovanje mnenj preučuje predmet raziskave v različnih okoljih, s tem da so preučevane spremenljivke (neodvisne in odvisne) dobro opredeljene in obstaja konkreten model povezav med njimi, katerega veljavnost se preverja na zbranem vzorcu podatkov.

Ta metoda je primerna pri iskanju odgovorov na vprašanja: Kaj se dogaja? Kako? Zakaj se dogaja? Raziskovanje mnenj se izvaja kot pisna anketa (lahko tudi prek spleta), kot telefonska ali osebna anketa. Vsaka od možnosti ima določene prednosti in pomanjkljivosti (Bračun, 2004): pisna anketa je primernejša z vidika izvedbe procesa, zagotavljanja anonimnosti ter minimalnega vpliva anketarja; osebna anketa zagotavlja boljšo kakovost podatkov in prilagodljivost procesa izvedbe, je pa zahtevna z vidika časa in stroškov ter ne zagotavlja anonimnosti, kar je pri preučevanju relacij med sodelavci lahko velika ovira; telefonska anketa predstavlja vmesno rešitev, ki do določene mere omili nekatere hibe omenjenih pristopov, delno pa ohrani prednosti osebne ankete.

Zaradi vsebine raziskave, ki se ukvarja predvsem s stališči managerjev za informatiko in njihovih podrejenih ter zaradi omejevanja vpliva anketarja in zagotavljanja anonimnosti je zbiranje podatkov potekalo z uporabo pisnih vprašalnikov.

2.1.1 Zbiranje podatkov

Uporaba kontrolnih mehanizmov in zaupanja med podrejenim in nadrejenim je v literaturi redko obravnavana z vidika nadrejenega (Mayer et al., 1995; Straiter, 2005). Anketa kot del zbiranja podatkov je predvidela obravnavanje parov nadrejeni–podrejeni in pridobivanje informacij iz obeh virov kot v disertaciji Longa (2002a). Pri podrejenih je bilo predvideno zbiranje informacij za največ tri različne osebe. Zbiranje podatkov za vse udeležence naj bi potekalo z uporabo vprašalnikov, posredovanih po redni pošti.

Načrt raziskave je predvideval, da bo managerjem informatike po pošti posredovan komplet dokumentacije, ki vsebuje ovojnico z vprašalnikom za managerja in tri ovojnice z vprašalniki za podrejene, ki so nosile oznake A, B in C. Manager naj bi zabeležil, komu od neposredno podrejenih bo izročil posamezno ovojnico A, B in C, ker je potem pri izpolnjevanju svojega vprašalnika nekatere odgovore povezoval z osebami, ki so prejele ustrezno ovojnico (A, B, C).

Ovojnice so poleg vprašalnika vsebovale osnovne informacije o namenu raziskave, zagotovilo o anonimnosti odgovorov, navodilo za izpolnjevanje in tudi z naslovom avtorja in

s poštno znamko opremljeno ovojnico za vračanje izpolnjenega vprašalnika avtorju raziskave. Tako je vsak od anketirancev lahko posredoval svoje odgovore neodvisno od ostalih udeležencev iz iste organizacije. Sicer so bili vprašalniki za isto organizacijo označeni z enako identifikacijsko številko, da bi lahko ustrezno uparili odgovore nadrejenega in podrejenih.

2.1.2 Merjenje spremenljivk

Ker je bila raziskava načrtovana kot potrdilna, je že iz modela Lewina in Stephensove (1994) izhajal osnovni nabor konstruktov, ki jih bo potrebno obravnavati (nagnjenost k tveganju, splošno zaupanje v ljudi, makiavelizem, izogibanje negotovim situacijam, razmik moči, zaupanje v konkretno osebo in vzpostavljanje zaupanja, kontrolni mehanizmi). Dopolnitev modela zaradi primerjave z drugimi teorijami je obsegala dodatne konstrukte (poznavanje dela podrejenih, zmožnost merjenja dosežkov podrejenih, pogostost komunikacije). Za ugotavljanje učinka uporabljenih organizacijskih mehanizmov so v model vključeni še dodatni štirje konstrukti (zadovoljstvo z delom podrejenih, OC vedenje, kreativnost in uspešnost organizacijske enote za informatiko).

Za merjenje posameznih konstruktov sem uporabil že validirane instrumente, ki so prevzeti iz literature, obravnavane v prvem poglavju. Nekatero je bilo možno uporabiti v izvorni obliki, pri drugih je bilo potrebno nekoliko prirediti formulacijo posameznih vprašanj glede na konkretno vlogo anketiranca.

Tabela 8 vsebuje pregled posameznih konstruktov s številom pokazateljev in virom, iz katerega je prevzet instrument za merjenje.

Pri večini instrumentov za merjenje spremenljivk sem uporabil sedemstopenjsko Likertovo lestvico z oznakami 1 – nikakor se ne strinjam, 2 – večinoma se ne strinjam, 3 – le nekoliko se ne strinjam, 4 – sem neopredeljen, 5 – nekoliko se strinjam, 6 – večinoma se strinjam, 7 – povsem se strinjam. Pri konstruktu nagnjenost k tveganju so oznake na lestvici 1 – bistveno manjša kot pri drugih, 2 – precej manjša kot pri drugih, 3 – nekoliko manjša kot pri drugih, 4 – enaka kot pri drugih, 5 – nekoliko večja kot pri drugih, 6 – precej večja kot pri drugih, 7 – bistveno večja kot pri drugih.

Tabela 8: Pregled uporabljenih konstruktov

	Naziv konstrukta	Število pokazateljev	Vir
1.	Splošno zaupanje v človeštvo	4	McKnight et al. (2004)
2.	Zaupljiva drža	3	McKnight et al. (2004)
3.	Zaupanje v strokovnjake	3	McKnight et al. (2004)
4.	Makiavelizem	20	Wrightsman (1991)
5.	Razmik moči	5	Culpepper & Watts (1999)
6.	Izogibanje negotovim situacijam	5	Culpepper & Watts (1999)
7.	Nagnjenost tveganju	6	Sitkin & Weingart (1995)
8.	Poznavanje relacij med vzroki in posledicami	6	Snell (1992)
9.	Zaupanje v drugega (podrejenega)	5	Mayer & Gavin (2005)
10.	Zmožnosti drugega (podrejenega)	6	Mayer & Davis (1999)
11.	Dobronamernost drugega (podrejenega)	5	Mayer & Davis (1999)
12.	Poštenost drugega (podrejenega)	6	Mayer & Davis (1999)
13.	Nagnjenost zaupanju	8	Mayer & Davis (1999)
14.	Poznavanje dela podrejenega – informacijska asimetrija	6(7)	Jaworski & MacInnis (1989)
15.	Procesna kontrola	4	Jaworski & MacInnis (1989)
16.	Kontrola dosežkov	5	Jaworski & MacInnis (1989)
17.	Profesionalna kontrola (sodelavcev)	5	Jaworski & MacInnis (1989)
18.	Kulturna kontrola	2	Jaworski et al. (1993)
19.	Samokontrola	3	Jaworski & MacInnis (1989)
20.	Pogostost komunikacije nadrejeni–podrejeni	6(8)	Kacmar et al. (2003)
21.	Vzpostavljanje zaupanja – sproženje solidarnostnega okvirja	5	Six (2004)
22.	Vzpostavljanje zaupanja – sprejemanje vpliva drugih	6	Six (2004)
23.	Vzpostavljanje zaupanja – preprečevanje napačnega razumevanja	3	Six (2004)

se nadaljuje

nadaljevanje

	Naziv konstrukta	Število pokazateljev	Vir
24.	Vzpostavljanje zaupanja – preprečevanje razočaranja	4	Six (2004)
25.	Vzpostavljanje zaupanja – podpiranje samozavesti drugih	3	Six (2004)
26.	OC – nudenje pomoči	8	MacKenzie et al. (1999)
27.	OC – odgovornost do organizacije	3	MacKenzie et al. (1999)
28.	OC – viteško vedenje	4	MacKenzie et al. (1999)
29.	Zadovoljstvo s službo (delovnim mestom)	3	O'Brien (2004)
30.	Ustvarjalnost	10(13)	George & Zhou (2001)
31.	Situacijsko nagrajevanje	4	Avolio & Bass (1995)
32.	Intelektualna stimulacija	4	Avolio & Bass (1995)
33.	Inspiracijska spodbuda	4	Avolio & Bass (1995)
34.	Individualna pozornost	4	Avolio & Bass (1995)
35.	Idealiziran vpliv (pripisan)	4	Avolio & Bass (1995)
36.	Idealiziranvpliv (vedenje)	4	Avolio & Bass (1995)
37.	Obvladovanje izjem (aktivno)	4	Avolio & Bass (1995)
38.	Obvladovanje izjem (pasivno)	4	Avolio & Bass (1995)
39.	Laissez-faire	4	Avolio & Bass (1995)
40.	Uspešnost informatike	6	Chan et al. (1997)
41.	Priprava za vodstvene funkcije (vhodna kontrola)	7	Snell (1992)
42.	Splošno nezaupanje	4	McKnight et al. (2004)

Petstopenjsko mersko lestvico sem uporabil le pri konstruktih pogostost komunikacije, vzpostavljanje zaupanja in stil vodenja. V prvem primeru so oznake na lestvici 1 – manj kot enkrat mesečno, 2 – enkrat ali dvakrat mesečno, 3 – enkrat ali dvakrat tedensko, 4 – enkrat dnevno, 5 – večkrat dnevno. V drugem primeru 1 – nikoli, 2 – redko, 3 – občasno, 4 – pogosto, 5 – vedno. V tretjem primeru 0 – nikoli, 1 – redko, 2 – občasno, 3 – pogosto, 4 – skoraj vedno. Petstopenjsko lestvico sem izbral zaradi možnih primerjav z izvorno raziskavo ali raziskavami, ki so instrument uporabile v podobnem kontekstu.

2.1.3 Anketni vprašalniki

Enota preučevanja je bil manager za IT/IP (vodja, direktor, izvršni direktor). Dejstva o njegovih lastnostih in delovanju so posredovali manager za IT/IP in njemu neposredno podrejeni sodelavci/sodelavke. Zaradi različne vsebine vprašalnikov za nadrejene in podrejene sem izdelal dva vprašalnika. Managerji za IT/IP so odgovarjali predvsem na vprašanja, vezana na njihove osebnostne lastnosti in njihovo zaupanje v konkretne podrejene sodelavce, podrejeni sodelavci pa so poročali o tem, katere mehanizme vzpostavljanja zaupanja in kontrole uporablja njihov nadrejeni ter kakšen je učinek teh mehanizmov. Tako so nadrejeni bolj izražali svoja prepričanja, podrejeni pa so opisovali predvsem njihovo vedenje in svoje doživljanje le-tega. Vzorca vprašalnikov se nahajata v Prilogi 2 in Prilogi 3.

Oba vprašalnika sta sestavljena iz dveh skupin vprašanj: prva se nanašajo na stališča anketirancev, druga na splošna vprašanja o spolu, izobrazbi, delovni dobi na trenutnem delovnem mestu in v organizaciji, trajanju medsebojnega sodelovanja in številu zaposlenih v organizacijski enoti za informatiko. Za prvo skupino vprašanj je bilo potrebno izraziti stopnjo strinjanja z navedenimi trditvami, druga skupina je zahtevala vnos zgoraj navedenih podatkov.

Ključna vprašanja za raziskavo se nahajajo v prvi skupini. S temi vprašanji so merjeni konstrukti v raziskovalnem modelu. Vprašanja iz druge skupine predstavljajo kontrolne spremenljivke.

Pri izdelavi anketnega vprašalnika sem upošteval priporočila v literaturi o pripravi in izvedbi raziskav z uporabo anket (Fowler, 2002; Straub, 1989; Walonick, 2006). Priporočila se nanašajo na splošni videz in obliko vprašalnika, vrstni red vprašanj, zagotavljanje anonimnosti in zaupnosti, dolžino vprašalnika, formulacijo vprašanj in celo barvo papirja.

Oblika vprašalnika pomembno vpliva na odgovarjanje anketirancev. Vprašalnik naj bi bil oblikovno kakovostno izdelan, z vso profesionalno skrbjo. Nepreglednost in nejasnosti zaradi neprimerne oblike zmanjšujejo natančnost odgovorov. Zelo pomembno je, da anketiranec natančno ve, kaj se od njega pričakuje. Temu prispeva jasnost in nedvoumnost vprašanj (trditve) ter navodil pri izpolnjevanju vprašalnika. Zaradi večje preglednosti so navodila postavljena v zgornji del vprašalnika in napisana z večjimi in odebeljenimi črkami. Navodila so kratka in preprosta. V glavi vprašalnika je natisnjen naslov raziskave. Vprašanja oziroma trditve in odgovori so postavljeni v tabelo s celicami, ki so obrobene tako, da je težje zamenjati vrstice z odgovori. Vprašanja oziroma trditve so oštevilčene. Prav tako so možni odgovori razporejeni takoj za vprašanjem. Velikost črk pri trditvah je standardna.

Vrstni red vprašanj sem določil tako, da bi se zmanjšala možnost vnosa odgovorov, ki bi lahko prikazovali lepšo podobo. Različni sklopi vprašanj so ločeni po posameznih listih; vsak

sklop je bil označen tako, da je bilo zaporedje možno ugotoviti tudi, če bi speti listi iz kakršnega koli razloga razpadli.

Na začetku vprašalnika, ki naj bi ga izpolnili managerji za IT/IP, so se nahajala bolj splošna vprašanja (trditve), ki niso takoj posegla na občutljivo področje medsebojnih odnosov s podrejenimi. Vprašalnik za podrejene je na začetku vseboval vprašanja (trditve) o načinu vodenja njim nadrejene osebe in šele potem občutljivejše trditve o medsebojnem odnosu. V zadnji polovici vprašalnika so kot najmanj kritični podatki podana vprašanja o demografskih podatkih in delu v organizaciji.

Skupaj z vprašalnikom sem poslal tudi spremni dopis, v katerem so bila poleg ostalega zapisana tudi kratka navodila za izpolnjevanje. V dopisu je anketirancem zagotovljena anonimnost in zaupnost podatkov. Absolutne anonimnosti managerjem za IT/IP ni bilo mogoče zagotoviti, ker so njim posredovane vse informacije in vprašalniki. Identifikacijska številka na zadnji strani vprašalnika je služila za povezovanje parov nadrejeni–podrejeni iz iste organizacije. Namen identifikacijske številke je bil pojasnjen v spremnem dopisu.

Vprašalnika sta bila nekoliko daljša zaradi vključitve večjega števila relevantnih konstruktov. Soliden odstotek odgovorov nakazuje, da so bila vprašanja dovolj zanimiva, da so pritegnila pozornost anketirancev. Formulacija trditev in oznake na merskih lestvicah so povzete iz izvirnih instrumentov. Zaradi poenostavitve postopka priprave dokumentacije je za izdelavo vprašalnikov uporabljen navaden bel papir.

2.1.4 Preizkus vprašalnika in merjenih spremenljivk

Že omenjena literatura o pripravi in izvedbi raziskav z uporabo anket priporoča, da se pred širšo uporabo anketnega vprašalnika ta preveri pri manjšem številu anketirancev. S tem se lahko pridobijo koristne informacije o razumljivosti in oblikovni preglednosti vprašalnika, uporabnosti navodil, zahtevnosti postopkov priprave in distribucije vprašalnikov, poteku postopkov v organizaciji (morebitni zapleti pri razdeljevanju vprašalnikov podrejenim). Ugotovljene pomanjkljivosti v tej fazi je lažje odpraviti, pridobljene informacije pa so koristne pri načrtovanju dela v naslednji fazi.

Izdelan vprašalnik sem najprej preizkusil v organizaciji, v kateri je manager za IT/IP izrazil takojšnjo pripravljenost za sodelovanje v raziskavi skupaj s sodelavci. Potem sem vprašalnik dodatno oblikovno in vsebinsko preveril v sklopu pilotske raziskave. Udeležence sem zaprosil, da izpolnijo vprašalnik in pri odgovorih, kjer ne razumejo vprašanja, zapišejo svoje pripombe. Podobno naj bi storili glede preglednosti vprašalnika ter jasnosti navodil. Prejete pripombe so zahtevale le manjše oblikovne spremembe in spremembo enega od navodil za izpolnjevanje.

Glavni cilj preizkusa vprašalnika in merjenih spremenljivk pa je preveriti zanesljivost in veljavnost merskih instrumentov za merjenje konstruktov v raziskovalnem modelu. Ta

postopek je dosti bolj zahteven, ko gre za oblikovanje novih merskih instrumentov. Zanesljivost se nanaša na trdnost in ponovljivost merjenih spremenljivk. Z zanesljivostjo merjenja ocenjujemo le prisotnost naključne napake pri merjenju. Vpliv sistematičnih napak na rezultate merjenja preverjamo z ugotavljanjem veljavnosti merskega instrumenta. Pri ugotavljanju veljavnosti gre za vsebinsko veljavnost in veljavnost konstrukta.

Zanesljivost se lahko meri z metodami notranje trdnosti in faktorске analize oziroma analize glavnih komponent. Metoda notranje trdnosti sloni na izračunu kovariance ali koeficientov korelacije med vsemi pokazatelji, ki merijo isto teoretično spremenljivko. Za merjenje zanesljivosti se najpogosteje uporablja tako imenovani koeficient α (Cronbach α). Analogno koeficientu α je možno z uporabo modela linearnih strukturnih enačb (SEM) izračunati podoben koeficient sestavljene zanesljivosti (angl. *composite reliability coefficient*). Za oba velja, da je sprejemljiva vrednost koeficienta večja od 0,70.

Vsebinska veljavnost pomeni, da merski instrument dejansko meri prav tisti konstrukt, ki ga želimo. To pa dosežemo, če imajo izbrane spremenljivke za merjenje trdno teoretično podlago (spremenljivke za merjenje izhajajo iz teoretične definicije konstrukta in z njo povezanih lastnosti) in so izsledki raziskav v skladu z obstoječim vedenjem o pojavu.

Veljavnost konstrukta se nanaša na to, kako učinkovito izbrane spremenljivke merijo sam konstrukt. Ugotavljanje veljavnosti konstrukta poteka po eni strani kot preverjanje t.i. konvergentne veljavnosti (ali vse spremenljivke, ki merijo isti konstrukt, signifikantno korelirajo med sabo), po drugi strani pa kot preverjanje t.i. diskriminacijske veljavnosti (korelacija spremenljivk, ki merijo isti konstrukt, s spremenljivkami, ki merijo nek drug konstrukt, je zadosti majhna).

Za obdelavo podatkov iz pisnih anket je bilo predvideno statistično orodje druge generacije, npr. Lisrel ali AMOS, ki omogočata uporabo modela linearnih strukturnih enačb (SEM) ter lahko izvajata hkratno analizo merskega in strukturnega modela.

2.1.5 Pilotska raziskava

V pilotski raziskavi sem konec avgusta leta 2007 po telefonu poklical 13 managerjev za IT/IP iz večjih slovenskih organizacij, predstavil načrtovano raziskavo (namen, potencialne rezultate) in način poteka ter jih povabil k sodelovanju. Potem sem jim po elektronski pošti posredoval dokument, ki je vseboval krajšo predstavitev avtorja raziskave, opis predmeta raziskave, morebitne koristi od rezultatov raziskave (Priloga 1) in povabilo, da komentirajo morebitne neustrezne formulacije v vprašalniku. Vsi povabljeni managerji za IT/IP so potrdili sodelovanje. Nekaj dni potem so jim bili po redni pošti posredovani kompleti dokumentacije, ki so vsebovali vprašalnike za nadrejenega (managerja za IT/IP) in njegove neposredno podrejene sodelavce (Priloga 2 in Priloga 3). V septembru so prispeli odgovori vseh direktorjev in 23 izpolnjenih vprašalnikov njihovih podrejenih z nekaj pripombami.

Prejeti podatki so zajeti in vnešeni v Lisrel, vendar je bilo zaradi obsežnosti modela in majhnega števila odgovorov nemogoče izvesti testiranje modela v celoti. Prejete pripombe so bile upoštevane in vprašalnik je bil v manjši meri oblikovno spremenjen. Prav tako so nekatere izjave/vprašanja ustrezneje formulirana.

2.1.6 Glavna raziskava

V glavni raziskavi je zbiranje podatkov potekalo tako, da so bile za ciljno populacijo organizacij (velike slovenske organizacije) iz poslovne baze IPIS izbrane organizacije z več kot 1000 zaposlenimi, katerim so dodane še po številu zaposlenih sicer manjše, vendar informacijsko intenzivnejše (npr. manjše banke ali druge finančne ustanove), z več zaposlenih oseb v informatiki (taka, v katerih pod managerjem za IT/IP obstaja še ena raven vodenja). Za organizacije s seznama so bili zbrani identifikacijski podatki osebe, odgovorne za informatiko (ime in priimek, elektronski naslov, naslov organizacije). Na elektronski naslov te osebe je bilo najprej posredovano informativno sporočilo, ki je vsebovalo krajšo predstavitev avtorja raziskave, opis predmeta raziskave in morebitne koristi od rezultatov raziskave (Priloga 1). Nekaj sporočil je bilo zavrnjenih zaradi neobstojećih naslovov (izkazalo se je, da so nekatere osebe zapustile organizacijo). Nadomestne identifikacijske podatke sem pridobil naknadno po telefonu. Če sem v pogovoru ugotovil, da je število zaposlenih v informatiki premajhno, je bila organizacija izključena s seznama. Managerjem za IT/IP s prečiščenega seznama organizacij so bili zaradi logističnih razlogov posredovani kompleti dokumentacije v dveh krogih (sredina novembra 2007 in sredina decembra 2007).

V prvem krogu sem vprašalnice posredoval 50 organizacijam, odgovori so prispeli iz 24 organizacij; 24 so jih posredovali managerji za IT/IP, 58 pa njihovi podrejeni. V drugem krogu sem vprašalnice posredoval 53 organizacijam, odgovori so prispeli iz 21 organizacij; 20 so jih posredovali managerji za IT/IP, 43 podrejeni. Skupaj s podatki iz pilotske raziskave je bilo prejetih 186 izpolnjenih vprašalnikov iz 58 slovenskih organizacij, od tega so jih 57 posredovali managerji za IT/IP, 129 njihovi podrejeni.

Pred vpisom odgovorov iz vprašalnikov v bazo odgovorov sem najprej preveril, ali za vsako organizacijo obstaja vsaj en par manager za IT/IP–podrejeni. V primeru, da je prispel le odgovor managerja za IT/IP ali le odgovori podrejenih, sem vprašalnice izključil iz nadaljnje obdelave. Takih vprašalnikov je bilo le 5 (4 so posredovali managerji za IT/IP in enega podrejeni).

Poimenovanje posameznih spremenljivk v bazi odgovorov je temeljilo na načelu, da imajo spremenljivke, ki merijo isti konstrukt, enako predpono. Povezava med posameznimi konstrukti in imeni spremenljivk je razvidna iz Priloge 4.

Po vpisu v bazo prispelih odgovorov sem ugotovil, da je v nekaterih organizacijah število zaposlenih v informatiki manjše od pričakovanega, v nekaterih vprašalnikih pa niso bili v celoti izpolnjeni posamezni sklopi ankete. Zaradi tega so bili taki vprašalniki izločeni (skupaj

23). Po tistem je za statistično analizo celotnega modela preostalo 113 parov odgovorov iz 45 organizacij.

V letu 2007 ni bilo možno ugotoviti natančnega števila organizacij, ki imajo npr. več kot 9 zaposlenih v informatiki, da bi ugotovili reprezentativnost vzorca, ker Statistični urad takrat še ni spremljal teh podatkov v svojih anketah. Čeprav v raziskavi ni odgovorov iz nekaterih večjih organizacij, ocenjujemo, da skoraj 40-odstotna udeležba v raziskavi zagotavlja reprezentativnost, še posebej ker so odgovori prispeli iz različnih dejavnosti in ne le s finančnega področja, ki sicer prevladuje.

2.2 ŠTUDIJE PRIMEROV

Študija primera je primerna metoda, ko želimo zelo natančno razumeti odnos določenega predmeta raziskave in okolja, v katerem se nahaja, ter bolje razumeti njegovo zgodovino (Pinsonneault & Kraemer, 1993). Yin (1994) opredeljuje študijo primera kot empirično preiskovanje sodobnega pojava znotraj njegovega življenjskega okolja, ko je težko ločiti meje pojava in okolja. Študija primera je uporabna predvsem, ko je pojav širok in kompleksen, ko je potrebna njegova celovita in poglobljena obravnava, znotraj okolja, v katerem se dogaja (Dube & Pare, 2003). Metoda je uporabna, ko raziskovalec išče odgovore na vprašanja tipa »Kako?« in »Zakaj?« (Benbasat, Goldstein & Mead, 1987; Yin, 1994). Študija primera lahko vključuje enega ali več primerov, pri zbiranju podatkov se uporabljajo metode kot pregledi arhivov, intervjuji, vprašalniki in opazovanje. Zbrani podatki so lahko kvalitativni ali kvantitativni. Namen študije primera je, da le opiše nek pojav, da preveri neko obstoječo teorijo ali da ustvarja novo teorijo (Eisenhardt, 1989).

Kvalitativne metode raziskovanja v primerjavi s kvantitativnimi nimajo na voljo takih orodij za statistično obdelavo podatkov, s katerimi je lažje preverjati zanesljivost in veljavnost ugotovitev ter preverjati relacije med konstrukti. Te težave se rešujejo z ustreznim dizajnom raziskave (Lee, 1989; Yin, 1994). Dizajn raziskave predstavlja prvi korak pri izvedbi pozitivistične študije primera (v nadaljevanju sledita izvajanje študije, analiza pridobljenega gradiva ter na koncu izdelava poročila študije primera). Opis posameznih korakov je v nadaljevanju povzet po Pare (2001), ki izhaja iz Eisenhardt (1989), Yin (1989) ter Miles in Huberman (1994).

V fazi dizajna je pomembno opredeliti raziskovalna vprašanja in osnovna teoretična izhodišča ter domneve, določiti, kaj bo enota opazovanja in število ter način izbora primerov, v katerih bo opazovan konkreten pojav.

Za fazo izvedbe so pomembni način zbiranja in obseg dokumentacije. Kot je že navedeno, informacije lahko temeljijo na različno pridobljenih dokumentih, čeprav praviloma prevladujejo podatki iz intervjujev. Zbiranje podatkov je lahko fokusirano, ko raziskava temelji na neki obstoječi teoriji in je cilj raziskave preveriti odnose med specifičnimi konstrukti. Z metodološkega vidika je pomembno zagotoviti, da so vključeni vsi relevantni

viri tako, da je mogoče preveriti skupno razumevanje oziroma medsebojno skladnost stališč. Tovrstna metodološka triangulacija se lahko dopolnjuje s triangulacijo podatkov, triangulacijo raziskovalcev (če jih več sodeluje pri raziskavi) ali s triangulacijo teorij. Če neka ugotovitev temelji na podobnih informacijah iz različnih virov, je s tem dosežena njena večja veljavnost. K večji zanesljivosti raziskave v fazi izvedbe prispeva tudi oblikovanje protokola za izvedbo študije primera ter zbirka podatkov za dokumente, zbrane v sklopu faze izvedbe. Protokol študije primera naj bi vseboval krajši pregled celotnega projekta za izdelavo študije primera (namen, cilji, predmet raziskovanja in motiv za izvedbo), postopke na konkretni lokaciji, vprašalnike ter smernice za izdelavo končnega poročila. Zbirka podatkov študije primera naj bi vsebovala vse zbrano gradivo. Študije primera se izražajo v ogromnih količinah podatkov.

Faza analize podatkov naj bi iz te velike količine podatkov izločila bistveno in prinesla dodatno razumevanje opazovanega pojava. Analiza podatkov naj bi se začela že v začetni fazi zbiranja, nadaljevala v sklopu posamezne študije primera in na koncu vključevala navzkrižno analizo vseh obravnavanih primerov. Analitični postopki v začetni fazi vključujejo:

- a) Evidentiranje zabelezk v času intervjujev, ki nakazujejo pomembnost nekega dejstva, dvomljivost trditve, opažanje reakcije posameznika.
- b) Beleženje pripomb ob pregledovanju transkripcij.
- c) Izdelavo povzetkov posameznih dokumentov.
- d) Kodiranje delov besedil v pridobljeni dokumentaciji na temelju teorije ali ugotovitev iz raziskave.

V fazi analize posamezne študije primera sta najpomembnejši tehniki analize primerjava vzorcev vedenja (primerjava empiričnega vzorca z nekim teoretičnim) ter oblikovanje pojasnil (z vzpostavitev logične verige med posledicami in vzroki, temelječimi na navedbah iz dokumentacije). Poleg teh tehnik je pogosto v uporabi tehnika vizualnih prikazov, ko se analizirajo povezave med kodiranimi deli besedila z oblikovanjem matrik ali diagramov.

Navzkrižna analiza med vsemi obravnavanimi primeri začenja iz teoretičnih izhodišč ali predpostavk, oblikovanih na temelju prve študije primera. Naslednji primer potem lahko z enakim vzorcem vedenja utrdi veljavnost modela, drugačen vzorec pa spodbuja k dopolnitvi teoretičnega modela. Matrični prikazi so uporabna tehnika tudi, ko gre za navzkrižno analizo primerov.

Izdelava končnega poročila je odločilna za to, kako bodo ciljni uporabniki sprejeli raziskavo in kakšna bo njena uporabnost. Kakovost poročila je med drugim odvisna od njegove jasnosti, zgradbe, zadostne uporabe podatkov iz dokumentacije, primerne uporabe navedb, ustrezne uporabe grafičnih elementov, upoštevanja informacij iz več virov in na koncu uspešnega oblikovanja zanimive zgodbe, iz katere bo razvidno tudi stališče raziskovalca do obravnavane problematike.

2.2.1 Izbor primerov

V sklopu študij primerov sem želel poglobiti razumevanje odnosa med managerjem za IT/IP in njegovimi neposredno podrejenimi sodelavci ter priti do odgovora na naslednja vprašanja:

- a) Zakaj se pri usmerjanju podrejenih nekateri managerji za IT/IP bolj odločajo za mehanizme zaupljivega vedenja, drugi pa za mehanizme kontrole? Kakšno vlogo imajo pri tem njegove osebne značilnosti?
- b) Kako na njihove odločitve za izbiro določenih mehanizmov vplivajo dejavniki iz notranjega in zunanjega okolja?
- c) Kako se skozi čas oblikuje odnos nadrejenega do podrejenega z vidika zaupanja/kontrole?
- d) Kako lastnosti nalog vplivajo na izbor določenih mehanizmov kontrole?

Vprašanja iz točke a) izhajajo iz podmene Lewina in Stephensove (1994), da osebne lastnosti managerjev vplivajo na izbor organizacijskih mehanizmov, npr. kontrole in zaupanja. Osebe, ki so bolj dovzetne do zaupanja v druge ljudi in pripravljene tvegati, bodo uporabljale mehanizme zaupanja; osebe, pri katerih je izražen makiavelizem in izogibanje negotovim situacijam, bodo uporabljale mehanizme kontrole.

Model Lewina in Stephensove (1994) predpostavlja vpliv osebnostnih lastnosti v situaciji, ko je vpliv okolja minimalen; kontingenčna teorija navaja prav vpliv okolja kot dejavnik pri izbiri določenih organizacijskih mehanizmov. Vprašanje iz točke b) izhaja iz dopolnjenega modela raziskave, ki upošteva kontingenčno teorijo. V tem smislu dejavniki notranjega ali zunanjega okolja lahko vplivajo na to, katere mehanizme bo izbral posamezni manager.

Vprašanje iz točke c) izhaja iz dopolnjenega modela raziskave, ki upošteva dognanja kontrolne teorije. V tem smislu lastnosti nalog, kot so kompleksnost, pomembnost, merljivost, lahko vplivajo na izbor mehanizmov kontrole.

Enota preučevanja je manager za IT/IP; tudi njemu neposredno podrejeni sodelavci/sodelavke predstavljajo ključni vir informacij. Dodatni vir informacij so še predstavniki drugih poslovnih funkcij, predvsem v smislu ugotavljanja morebitnega vpliva dejavnikov v okolju.

V fazi načrtovanja raziskave je bila predvidena izvedba več (do 10) študij primerov (angl. *multiple case studies*). Potencialni kandidati za sodelovanje v študijah primerov so izbrani na temelju podatkov iz kvantitativnega dela raziskave: po pregledu vrednosti nekaterih konstruktov je izdelan nabor managerjev za IT/IP, tako da jih je nekaj sodilo med tiste s povprečnimi vrednostmi konstruktov (npr. zaupanje v ljudi, zaupanje v strokovnjake, makiavelizem, nagnjenost k tveganju, izogibanje negotovim situacijam), nekaj pa jih je izstopalo navzgor ali navzdol. S tem naj bi bila zagotovljena variabilnost stališč posameznih direktorjev. Izmed 45 managerjev za IT/IP sem desetim posredoval pisno vabilo in jih potem še osebno povabil po telefonu, da se udeležijo drugega dela raziskave. Pričakoval sem, da bodo nekateri od povabljenih odklonili sodelovanje, kar se je uresničilo v manjšem številu: trije vabljeni so odklonili sodelovanje zaradi pomanjkanja časa.

2.2.2 Zbiranje podatkov

Povabilo je vsebovalo informacijo o načrtovanem poteku študije primera v konkretni organizaciji. V intervjujih z udeleženci ankete (manager za IT/IP in trije neposredno podrejeni sodelavci), s članom uprave in predstavniki drugih poslovnih funkcij (3–4 osebe v rangu managerja za IT/IP) naj bi ugotovili vzroke za prevladujočo držo do kontrolnih mehanizmov ali mehanizmov za vzpostavljanje zaupanja, morebitni vpliv zunanjih in notranjih dejavnikov, vpliv lastnosti nalog na izbiro tipa vedenja ter prelomne trenutke, ko se je oblikovala prevladujoča drža.

K izvedbi študije primera sem pristopil v skladu s priporočili Yin (1994) in Pare (2001). Pred začetkom zbiranja podatkov je bil pripravljen protokol študije primera, ki vsebuje opis poteka zbiranja podatkov, analize podatkov ter izdelave poročil. Protokol študije primera je v Prilogi 5.

Za vsak tip intervjuja (manager za IT/IP, njemu neposredno podrejeni manager, predstavnik vodstva, predstavnik drugih poslovnih funkcij) je pripravljen dokument »*Vodnik za izvedbo intervjuja*«, ki vsebuje ključna vprašanja ter kratke smernice za izvedbo (Priloge 6, 7, 8 in 9).

Poleg intervjujev je kot vir podatkov predvidena tudi razpoložljiva dokumentacija (načrti organizacijske enote za informatiko, poročila o izvajanju aktivnosti, pravilniki in navodila o delu enote, zapisniki sestankov vodstva enote, rezultati merjenja zadovoljstva zaposlenih in podobno, javno dostopni podatki na spletnih straneh, interni časopisi) ter opazovanje. Skupni čas dela raziskovalca za pridobivanje podatkov na lokaciji organizacije je bil ocenjen na 2–3 dni, odvisno od razpoložljivosti udeležencev. Ponudil sem možnost, da pred izvedbo intervjujev za izbrane udeležence po potrebi izvedem predstavitev koncepta naloge z opisom ključnih konstruktov in hipotezami.

2.2.3 Polstrukturirani intervjuji

Intervjuji so načrtovani kot polstrukturirani intervjuji tako, da so bili vnaprej določeni posamezni koncepti, o katerih naj bi potekal pogovor, vprašanja so bila odprta. Vprašalniki so bili glede vsebine nekoliko prilagojeni vlogi udeleženca (direktor, podrejeni, član uprave, predstavnik poslovne funkcije), čeprav so v veliki meri obravnavali enake koncepte.

Povezava med raziskovalnimi vprašanji in vprašanji iz intervjujev je predstavljena v Tabeli 9: oznaka Dx pomeni vprašanja managerju za IT/IP iz vodnika za izvedbo intervjuja; podobno Px vprašanja za njegove podrejene, Vx vprašanja za predstavnike vodstva in Fx vprašanja za predstavnike drugih poslovnih funkcij.

Ocenjeno je bilo, da bi intervjuji s posameznim udeležencem raziskave trajali 45–75 minut. Odgovore in morebitne komentarje naj bi si zapisoval, v primeru soglasja udeleženca pa tudi snemal na diktafon.

Tabela 9: Povezava med raziskovalnimi vprašanji in vprašanji iz intervjujev

Raziskovalno vprašanje	Vprašanja iz intervjujev
a) Zakaj se pri usmerjanju podrejenih nekateri direktorji informatike bolj odločajo za mehanizme zaupanja, drugi pa za mehanizme kontrole? Kakšno vlogo imajo pri tem njegove osebnostne značilnosti?	D2, D3, P2, P3, V2, V3
b) Kako na njihove odločitve za izbiro določenih mehanizmov vplivajo dejavniki iz notranjega in zunanjega okolja?	D4, D5, P4, P5, V4, F4
c) Kako se skozi čas oblikuje odnos nadrejenega do podrejenega z vidika zaupanja/kontrole?	D2.3, D3.3, P2.3, P3.3
d) Kako lastnosti nalog vplivajo na izbor določenih mehanizmov kontrole?	D2.3, D3.3, P2.3, P3.3

Povabljenim je bilo zagotovljeno, da bo vsebina zapisanih intervjujev lahko avtorizirana s strani izprašane osebe ter da bodo podatki iz intervjujev in druga dokumentacija obravnavani kot zaupni. Identiteta posameznikov in organizacij ne bo javno razkrita. Pridobljene informacije bodo uporabljene le za izdelavo doktorske disertacije in pripravo znanstvenih prispevkov.

2.2.4 Pilotski primer

Pilotska študija primera je bila izvedena v eni od organizacij, v katerih so bili tudi preverjeni vprašalniki iz kvantitativnega dela raziskave. Pred začetkom izvajanja intervjujev sem izvedel krajšo predstavitev raziskave, konstruktov, ki jih raziskava obravnava, in predstavil postopke izvedbe študije primera v skladu s pripravljenim protokolom.

V tednu po predstavitvi so bili dogovorjeni termini intervjujev, vsi pogovori so bili opravljeni v oktobru 2007, razen z udeleženko, ki je zbolela in bila potem nekaj mesecev odsotna. Pogovor z njo je bil opravljen na začetku leta 2008.

V pilotski študiji primera so sodelovali poleg izvršnega direktorja za informatiko in njegovih podrejenih (direktor za aplikativni razvoj, direktor tehnične podpore, inženir informacijske varnosti) še izvršni direktor enega poslovnega področja, direktorica notranje revizije ter direktorica službe, pomembne za operativno delovanje organizacije. Vprašalniki in sam postopek izvedbe so se pokazali kot ustrezni. Nekateri udeleženci so odklonili snemanje pogovora, tako da so njihova stališča obravnavana na temelju avtorjevih zapiskov. Pri pilotskem primeru sem sam izvajal transkripcijo zvočnega zapisa pogovora, kar se je pokazalo za zelo zamudno, in sem za transkripcijo pogovorov iz naslednjih primerov uporabil storitve strokovnjakinje.

Transkripcija je bila po potrebi dopolnjena z mojimi zapiski. Vsa prejeta dokumentacija je bila posredovana v elektronski obliki in je kot taka shranjena v elektronski mapi konkretne organizacije, skupaj s transkripcijo pogovorov. Zapiski pogovorov so bili najprej posredovani v avtorizacijo udeležencem in od nekaterih so prispeli predlogi za korekcijo. Korekcije so se nanašale predvsem na dopolnitev nedokončanih stavkov ali spremembo neustrezno formuliranih stavkov.

Odgovori udeležencev za posamezno skupino vprašanj iz vprašalnika (zaupanje, nastanek zaupanja, izražanje zaupanja, kontrola, oblike kontrole, uspešnost organizacijske enote za informatiko, zadovoljstvo zaposlenih) so bili kopirani v skupni dokument, katerega stolpci so označevali, v kateri vlogi deluje udeleženec. Dokument je predstavljal izhodišče za nadaljnjo analizo: izdelani so bili še trije dokumenti, ki povzemajo njegove posamezne dele, vendar jih razvrščajo glede na relevantne konstrukte, povezane z zaupanjem, kontrolo in uspešnostjo.

Analiza podatkov je potekala s preučevanjem povezav med konstrukti v teh treh dokumentih in primerjavo z izhodiščnim modelom. Ugotovitve so zapisane kot poročilo pilotske študije primera (Priloga 10). Končno poročilo in primerjava rezultatov managerja za IT/IP iz kvantitativne raziskave s podatki ostalih udeležencev sta posredovana direktorju, da lahko primerja lastno prakso z načinom dela odgovornih za informatiko v drugih organizacijah. Z direktorjem informatike sva potem skupaj pregledala izdelano poročilo in nanj ni bilo pripomb.

2.2.5 Raziskava na terenu

Zbiranje podatkov v sklopu študij primerov v ostalih šestih organizacijah je potekalo v juniju in juliju 2008. Organizacije se nahajajo v petih različnih slovenskih krajih in štiri regijah. Direktorji informatike v teh šestih organizacijah niso želeli posebnih predstavitev za svoje sodelavce s strani avtorja, ampak so sodelavcem po elektronski pošti razdelili avtorjevo predstavitevno gradivo.

Intervjuji so bili izvedeni v pisarnah udeležencev, razen v primerih, ko je v pisarnah nameščenih več oseb in takrat je zaradi zagotavljanja zaupnosti intervju potekal v kakšni sejni sobi. Poleg managerja za IT/IP in njegovih neposredno podrejenih sodelavcev (18) so bili v študije primera vključeni posamezniki (15) iz različnih vlog: predsednik uprave, član uprave, izvršni direktor ali direktor poslovnega področja (proizvodnja, prodaja, marketing, kadrovska služba, finance in računovodstvo), vodja notranje revizije, direktor projektne pisarne. Najdaljši pogovori so bili z managerji za IT/IP, najkrajši s predstavniki drugih poslovnih funkcij. Večina udeležencev se je strinjala, da se pogovor posname; le v dveh organizacijah se je zgodilo, da sta celo dve osebi odklonili snemanje. Zapiske pogovorov so posredovani sogovornikom v avtorizacijo in večina je zapiske potrdila, z manjšimi spremembami. Nekaj sogovornikov ni odgovorilo, ali se z zapisanim strinja ali ne.

Razen javno dostopnih dokumentov v teh sedmih organizacijah (izjema je organizacija G) večinoma ni bilo mogoče dobiti druge dokumentacije: bodisi je niso imeli, bodisi so jo obravnavali kot zelo zaupno gradivo, ki ga ni mogoče izročiti. Vendar zapiski pogovorov vsebujejo po nekaj deset strani besedila za vsako organizacijo in so tako bogat vir informacij o pojavih, ki jih raziskava obravnava. Za vsako od ostalih šestih organizacij je bila izvedena analiza pridobljenega gradiva na način, kot je bilo to opravljeno v pilotski študiji v

organizaciji G, vendar dokumentacija ni priložena zaradi omejevanja obsega disertacije; shranjena je v arhivu študij primerov.

Na podlagi posameznih poročil študijskih primerov sem v skladu s priporočili Miles in Huberman (1994) ter Eisenhardt (1989) izvedel navzkrižno analizo med vsemi študijami primerov. Analiza je potekala tako, da so odgovori iz intervjujev zapisani v matrike, ki so vsebovale podatke, pomembne za specifični konstrukt (zaupanje, kontrola, uspešnost). V celicah matrik so označeni deli besedil, ki so se nanašali na npr. oblike vzpostavljanja zaupanja ali kontrole, vzroke za nastanek zaupanja/kontrole. Označeni deli so potem kodirani v smislu agregacije nekaj stavkov v krajšo besedno zvezo – oznako t.i. odprto kodiranje (angl. *open coding*) (Kirsch, 1997). Kodirane oblike so na naslednji stopnji zbrane skupaj v novo matriko, med seboj so primerjane in več podobnih je v postopku, imenovanem aksialno kodiranje (angl. *axial coding*) (Kirsch, 1997), združenih v kategorije kot višja oblika abstrakcije (Priloga 11).

Z uporabo tako oblikovanih kategorij sem pristopil k iskanju podobnih vzorcev vedenja in pojasnil za tak vzorec na podlagi modela raziskave. Podobni vzorci vedenja v skladu z modelom raziskave v različnih organizacijah so predstavljali t.i. literalno replikacijo. Ko so se pojavila odstopanja od modela raziskave (t.i. teoretična replikacija), je bilo treba poiskati dodatno pojasnilo oziroma dopolniti obstoječi teoretični okvir. Vzpostavljena je tudi povezava v obratno smer, tako da je neki vzorec vedenja ilustriran s konkretnim stališčem iz intervjujev, t.i. veriga dokazov (angl. *chain of evidence*), in prav tako so v izvirnih odgovorih sodelujočih poiskani vzroki za določeno vedenje. Na koncu sem preveril raziskovalne hipoteze in na diagramu predstavil ugotovljene povezave med konstrukti.

Kakovost v dizajnu raziskave (Yin, 1994) je tako dosežena z uporabo pristopov, ki so predstavljeni v Tabeli 10.

Tabela 10: Zagotavljanje kakovosti v dizajnu kvalitativne raziskave

Kriterij	Pristop v študiji primera	Faza raziskave
Veljavnost konstrukta	Koriščenje več virov dokazov (triangulacija) Oblikovanje verige dokazov Pregled ugotovitev s strani informantov	Zbiranje podatkov Zbiranje podatkov Izdelava poročila
Interna veljavnost	Iskanje podobnih vzorcev Oblikovanje pojasnil	Analiza podatkov Analiza podatkov
Zunanja veljavnost	Koriščenje literalne in teoretične replikacije	Dizajn raziskave
Zanesljivost	Koriščenje protokola študije primera Oblikovanje zbirke podatkov študije primera	Zbiranje podatkov Zbiranje podatkov

3 REZULTATI RAZISKAV

3.1 ANALIZA PODATKOV IZ KVANTITATIVNE RAZISKAVE

3.1.1 Osnovna statistična analiza

Odgovore iz vprašalnikov sem najprej vnesel v preglednico. Za vsako spremenljivko sem enoznačno poimenoval stolpec v tabeli, tako da imena spremenljivk nakazujejo, na kateri konstrukt se spremenljivka nanaša. Seznam vseh uporabljenih konstruktov in pripadajočih spremenljivk se nahaja v Prilogi 4.

Podatke za 113 parov manager za IT/IP–podrejeni manager sem po vnosu najprej pregledal po posamezni merski spremenljivki glede popolnosti podatkov in obstoja ekstremnih vrednosti. Analizo podatkov, transformacijo in dopolnitev v primerno obliko sem izvedel z uporabo statističnega paketa SPSS, verzija 13.0.

Ugotovil sem, da v manj kot polovici vseh spremenljivk manjka kakšna vrednost; število manjkajočih vrednosti dosega večinoma manj kot 3,5 % vseh možnih odgovorov in le pri štirih spremenljivkah dosega od 4,4 do 6,2 %. Pri podatkih, ki se nanašajo na managerja za IT/IP, je manjkajočih podatkov še manj (največ 2,2 %). Potem sem spremenljivkam, ki so nasprotno kodirane (angl. *Reverse Coded*), dodelil ustrezne vrednosti.

Analiza porazdelitve vrednosti je pokazala, da pri večjem številu spremenljivk obstajajo bodisi izjemno nizke ali visoke vrednosti, ki bistveno odstopajo od srednje vrednosti spremenljivke. Ekstremne vrednosti sem potem označil kot manjkajoče. Pri odstranjevanju ekstremnih vrednosti sem upošteval, da je število kategorij ostalo vsaj štiri (tako spremenljivko še lahko obravnavamo kot neprekinjeno in ne kot kategorično). Z odstranjevanjem ekstremnih vrednosti se je število manjkajočih vrednosti povečalo: pri večini spremenljivk jih je ostalo pod 10 % (v tem primeru je manjkajoče vrednosti za posamezne spremenljivke možno zamenjati z njihovimi srednjimi vrednostmi; pri sedmih spremenljivkah, ki se nanašajo na managerje za IT/IP, je število manjkajočih vrednosti preseгло to mejo in doseglo do 22,2 %; spremenljivke, ki se nanašajo na podrejene, so presegle 10 % manjkajočih vrednosti le v treh primerih in najvišja vrednost je znašala 11,5 %).

Kljub temu, da nekateri statistični programi lahko obdelujejo zapise z manjkajočimi podatki, sem se zaradi skromnega števila vseh zapisov odločil za vpis manjkajočih podatkov s t.i. algoritmom EM v programu SPSS, ki pri določanju nadomestnih vrednosti upošteva tudi obstoječe relacije med posameznimi spremenljivkami. Manjkajoče podatke sem vpisal najprej za spremenljivke, ki se nanašajo na managerja za IT/IP (N = 45), in potem za podatke njihovih podrejenih (N = 113), tako da sem lahko v nadaljnjo statistično obdelavo vključil 113 zapisov. Podatki za posameznega managerja za IT/IP se ponavljajo pri vsakem njegovem podrejenem sodelavcu.

Glede na navodila za administracijo merskega konstrukta makiavelizem sem izračunal vrednost merske spremenljivke kot vsoto vseh 12 opazovanih spremenljivk, ki ji je na koncu prišteta vrednost 20. S tem se vrednosti konstrukta gibljejo med 40 in 160; 100 je srednja vrednost. Osebe z vrednostjo pod 100 sodijo med tiste z nižjim makiavelizmom, nad 100 pa z izrazitejšim.

Podobno sem izračunal vrednosti za konstrukte iz vprašalnika za stil vodenja MLQ (Avolio & Bas, 1995): za vsako od 9 kategorij je izračunana vrednost kot povprečje opazovanih spremenljivk, ki so se pri faktorski analizi nalagale na prvo, največjo komponento. Podoben izračun povprečnih vrednosti za podlestvice, ki so del širšega instrumenta, sem uporabil pri poddimenzijah konstrukta vzpostavljanje zaupanja ter konstrukta OC vedenje. S tem je zmanjšano število spremenljivk v modelu, pri čemer ni težav z zanesljivostjo merskih instrumentov. Izračunane vrednosti so uporabljene kot indikatorji latentne spremenljivke na višji ravni.

Podrobnosti opisne statistike za vse spremenljivke so razvidne v Prilogi 12. Iz izpisa osnovnih statističnih podatkov, ki vključuje tudi podatka o nesimetričnosti in sploščenosti grafa porazdelitve vrednosti, ki določata (ne)normalnost porazdelitve, je razvidno, da nekaj spremenljivk ne izpolnjuje te lastnosti (normalnost).

Zahteva po normalni porazdelitvi je značilna za metodo SEM, ki temelji na izračunu kovariance. Omenjena pomanjkljivost, kakor tudi velikost vzorca, ki je zaradi kompleksnosti celotnega modela nekje na spodnji meji sprejemljivosti za uporabo modela strukturnih enačb, vplivata na premislek o primernosti uporabe orodij SEM, ki temeljijo na izračunu kovarianc, kljub temu da so nova programska orodja robustnejša glede odklonov od normalnosti.

Raziskava je koncipirana kot preučevanje parov/diad manager za IT/IP–podrejeni, v relaciji 1 : m, $0 < m < 4$ (m =število podrejenih vključenih v raziskavo). Pri takem dizajnu podatki v 113 zapisih niso neodvisni (podrejeni sodelavci določenega managerja za IT/IP so člani iste vodilne skupine in znotraj nje je prisoten medsebojni vpliv); prav tako niso neodvisni odgovori direktorja informatike, ko ocenjuje svoje podrejene (Kenny et al., 1996).

Odgovori podrejenih odražajo tako stališča posameznika kakor tudi skupine oziroma organizacije; odgovori direktorja, ki se nanašajo na njegove lastnosti, so identične za celo skupino. Relacije med konstrukti se tako dogajajo na dveh ravneh: na ravni posameznikov ter na ravni skupin, s tem da nekateri konstrukti vplivajo le na ravni skupin.

Večravenjski dizajn je podprt v nekaterih orodjih SEM, ki temeljijo na izračunu kovarianc (npr. Mplus), vendar so zahteve po normalnosti in velikosti vzorca identične tradicionalnim orodjem SEM. Tako je pri uporabi orodja Mplus število individualnih zapisov (113) zadoščalo za konvergenco modela na individualni ravni; število skupin/organizacij (45) je bilo nezadostno za hkratno analizo na obeh ravneh.

Omenjeni pomanjkljivosti (nenormalnost porazdelitve in velikost vzorca na meji sprejemljivosti) nista ovira za orodja SEM, ki temeljijo na algoritmu z uporabo delnih najmanjših kvadratov (angl. *partial least squares*). Vendar ti ne omogočajo analize večravninskih modelov.

Po posvetovanju s strokovnjaki za statistiko sem celotni model kvantitativne raziskave razdelil na dva dela:

- a) Prvi je usmerjen na podatke z ravni skupine/organizacije in ga sestavljajo: odgovori managerja za IT/IP o osebnostnih lastnostih, stilu vodenja, agregiranih podatkih o zaupanju v podrejene in agregiranih podatkih o mehanizmi organizacijskega oblikovanja.
- b) Drugi se nanaša na individualne zapise, ki predstavljajo odgovore podrejenih: o poznavanju dela podrejenih s strani nadrejenih, o načinu priprave za vodstvena dela v posamezni organizaciji, o mehanizmi organizacijskega oblikovanja, zadovoljstva z delom, pripravljenosti za izvajanje dodatnega dela, kreativnosti podrejenih in uspešnosti organizacijske enote za informatiko.

Agregacija odgovorov na ravni skupine/organizacije je smiselna, če ocenjevalci v posameznih skupinah soglašajo v ocenah (konsistentno in zanesljivo ocenjujejo oziroma odgovarjajo na vprašanja). V tem primeru je izbor odgovorov katerega koli ocenjevalca iz posamezne skupine (ali kar srednja vrednost njihovih ocen) ustrezna agregirana vrednost za raven skupine.

Odločitev, ali je agregacija upravičena ali pa je namesto tega primerneje analizirati individualne zapise, je povezana z analizo indeksov, ki merijo, kako so usklajeni odgovori ocenjevalcev (t.i. indeksi IRA (angl. *interrater agreement*)), in kako so zanesljivi njihovi odgovori (t.i. indeksi IRR (angl. *interrater reliability*)). Najpogosteje uporabljeni indeks IRA je t. i. indeks rWG; t. i. koeficienti ICC (angl. *intraclass coefficient*) predstavljajo hkrati indeksa IRA in IRR.

Indeks rWG opredeljuje usklajenost med ocenjevalci v smislu sorazmernega zmanjševanja variance, ki je posledica napak.

Koeficient ICC(1) je mogoče interpretirati kot »oceno učinka«, pri čemer gre za določanje, v kakšni meri pripadnost posameznika neki skupini vpliva npr. na njegove odgovore v raziskavi. Splošno gre za oceno razmerja med zaznano varianco, ki je rezultat razlik med skupinami, in skupno zaznano varianco (LeBreton & Senter, 2008). Vrednost 0,10 (10 % celotne variance je rezultat vpliva pripadnosti skupini) šteje kot »srednji« učinek, vrednost 0,25 kot »velik« učinek.

Koeficient ICC(2) meri stopnjo zanesljivosti odgovorov več ocenjevalcev, tako da računa zanesljivost povprečja ocen ocenjevalcev v skupinah. Za koeficiente zanesljivosti velja, da je minimalna vrednost koeficienta v začetnih fazah merskih instrumentov najmanj 0,70, v poznejših fazah pa so zaželene vrednosti med 0,70 in 0,85 (LeBreton & Senter, 2008). Vrednost indeksa IRA med 0 in 0,30 pomeni, da ocene niso skladne, vrednost od 0,31 do 0,50

pomeni nizko usklajenost, vrednost med 0,51 in 0,70 zmerno, nad 0,70 pa izrazito usklajenost.

Vrednost ICC(1) nad 0,10 nakazuje, da je pomemben del variance rezultat razlik med skupinami (ali z drugimi besedami, da individualni odgovori niso neodvisni in je poleg nivoja posameznikov potrebno obravnavati še naslednji nivo – skupino). Vrednost ICC(2) nad 0,70 zagotavlja, da je zanesljivost ocenjevanja ustrezna. Odločitev, ali je agregacija upravičena, se sprejme, če indeksi IRA in IRR dosegajo ustrezne vrednosti. Praktično je kljub veliki korelaciji med indeksi možno, da si vrednosti indeksov nasprotujejo.

Izračun koeficientov ICC je možen neposredno v programu SPSS, v sklopu izračuna zanesljivosti merskih lestvic z opcijo One-Way Random. Izračun koeficienta rWG je možno izdelati kot proceduro v programu SPSS, kot je predstavljeno v LeBreton in Senter (2008).

V Tabeli 11 so predstavljene vrednosti koeficientov rWG spremenljivk iz prvega dela modela, za katere je predvidena agregacija. Koeficienti so izdelani s postopkom za izračun v primeru, da se konstrukt meri z več opazovanimi spremenljivkami.

Tabela 11: Vrednosti koeficientov rWG za nekatere konstrukte

Konstrukt	rWG(J)
Zaupanje v drugega (podrejenega)	43(45) > 0,80*
Zmožnosti drugega (podrejenega)	45(45) > 0,73
Dobronamernost drugega (podrejenega)	43(45) > 0,81
Poštenost drugega (podrejenega)	44(45) > 0,79
Procesna kontrola	29(45) > 0,70 , 4× le 1 odgovor iz organizacije**
Kontrola dosežkov	22(45) > 0,78 , 4× le 1 odgovor iz organizacije
Profesionalna kontrola	36(45) > 0,72, 4× le 1 odgovor iz organizacije
Kulturna kontrola	33(45) > 0,73, 4× le 1 odgovor iz organizacije
Vzpost. zaupanja – sproženje solidarnostnega okvirja	40(45) > 0,76, 4× le 1 odgovor iz organizacije
Vzpost. zaupanja – sprejemanje vpliva drugih	41(45) > 0,83, 4× le 1 odgovor iz organizacije
Vzpost. zaupanja – preprečevanje napačnega razumevanja	33(45) > 0,70, 4× le 1 odgovor iz organizacije
Vzpost. zaupanja – preprečevanje razočaranja	39(45) > 0,73, 4× le 1 odgovor iz organizacije
Vzpost. zaupanja – podpiranje samozavesti drugih	37(45) > 0,74, 4× le 1 odgovor iz organizacije

Legenda: * 43(45) > 0,80 = pri 43 od 45 organizacij je rWG koeficient > 0,80

** 4× le 1 odgovor iz organizacije = v tem primeru ni mogoče izračunati rWG

1<=J<=3 (število ocenjevalcev - podrejenih)

Vrednosti rWG nakazujejo veliko usklajenost ocenjevalcev pri vseh konstruktih, razen pri procesni kontroli in kontroli dosežkov (vrednosti nad 0,70 prevladujejo). Pri konstruktih, ki se nanašajo na kontrole in vzpostavljanje zaupanja, je iz 4 organizacij prispel le en odgovor podrejenih in v tem primeru se izračun indeksa rWG ne izvaja, ker primerjava ni možna.

V Tabeli 12 so predstavljene vrednosti koeficientov ICC spremenljivk iz prvega dela modela, za katere je predvidena agregacija.

Tabela 12: Vrednosti koeficientov ICC

Konstrukt	Spremenljivka	ICC(1)	ICC(2)
Zaupanje v drugega (podrejenega)	TR1R	0,500	0,750
	TR2	0,601	0,819
	TR3R	0,899	0,964
	TR4	0,605	0,821
	TR5	0,686	0,868
Zmožnosti drugega (podrejenega)	ABI1	0,272	0,529
	ABI2	0,294	0,556
	ABI3	0,247	0,496
	ABI4	0,424	0,688
	ABI5	0,425	0,689
	ABI6	0,387	0,654
Dobrohotnost drugega (podrejenega)	BEN1	0,562	0,794
	BEN2	0,633	0,838
	BEN3	0,576	0,803
	BEN4	0,620	0,831
	BEN5	0,664	0,856
Poštenost drugega (podrejenega)	INT1	0,605	0,821
	INT2	0,628	0,835
	INT3	0,549	0,785
	INT4R	0,391	0,658
	INT5	0,566	0,796
	INT6	0,568	0,798
Procesna kontrola	PRC1	0,039	0,108
	PRC2	0,070	0,184
	PRC3	0,002	0,007
	PRC4	0,242	0,489
Kontrola dosežkov	OUC1	0,117	0,284
	OUC2	0,350	0,618
	OUC3	0,270	0,526
	OUC4	0,248	0,497
	OUC5	0,262	0,516
Kulturna kontrola	CUC1	0,197	0,424
	CUC2	0,220	0,458
Profesionalna kontrola (s strani sodelavcev)	PFC1	0,285	0,544
	PFC2	0,306	0,569
	PFC3	0,257	0,509
	PFC4	0,342	0,609
	PFC5	0,184	0,403
Vzpost. zaupanja – sproženje solidarnostnega okvirja	TBA1	0,473	0,729
	TBA2	0,366	0,634
	TBA3	0,398	0,665
	TBA4	0,262	0,516
	TBA5R	–	–
Vzpost. zaupanja – sprejemanje vpliva drugih	TBA6	0,128	0,306
	TBA7	–	–
	TBA8	0,227	0,468
	TBA9	0,216	0,453
	TBA10	0,027	0,078
	TBA11	0,117	0,285

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Spremenljivka	ICC(1)	ICC(2)
Vzpost. zaupanja – <i>preprečevanje napačnega razumevanja</i>	TBA12	0,244	0,492
	TBA13	0,246	0,495
	TBA14	0,173	0,385
Vzpost. zaupanja – <i>preprečevanje razočaranja</i>	TBA15	0,354	0,622
	TBA16	0,353	0,621
	TBA17	0,300	0,562
	TBA18	0,042	0,116
Vzpost. zaupanja – <i>podpiranje samozavesti drugih</i>	TBA19	0,175	0,390
	TBA20	0,354	0,622
	TBA21	0,149	0,345

Izračunane vrednosti koeficientov ICC kažejo, da:

- Obstaja velik vpliv pripadnosti posamezni skupini na ocene ocenjevalcev, razen pri spremenljivkah konstrukta procesna kontrola (vrednost ICC(1)).
- Opazovane spremenljivke, povezane z ocenjevanjem zaupanja in vrednosti zaupanja podrejenih (z izjemo indeksov za konstrukt zmožnosti, ki je na meji ustreznosti) so ustrezne in je agregacija utemeljena; procesna kontrola, kulturna kontrola, vzpostavljanje zaupanja (sprejemanje vpliva drugih in preprečevanje napačnega razumevanja) so neustrezni, ostale dimenzije vzpostavljanja zaupanja pa na meji ustreznosti (vrednost ICC(2)).

Vrednosti indeksov rWG in ICC kažejo nekoliko drugačne usmeritve glede tega, če je agregacija smiselna. LeBreton in Senter (2008) za podobne primere, ki jih ocenjujejo kot realne in življenjske, svetujejo:

- Vsi podatki se agregirajo tako, kot je načrtovano, in preverijo zastavljene hipoteze.
- Iz vzorca se izključijo skupine, pri katerih nastopajo razlike v ocenjevanju med posameznimi ocenjevalci, in nato podatki agregirajo ter preverijo zastavljene hipoteze.
- Preveri se, ali obstajajo kakšne bistvene razlike v rezultatih na podatkih iz a) in b).

Kot kriterij za izločanje skupin/organizacij sem uporabil podatke iz izračuna rWG. Ko sem izločil 8 zapisov, pri katerih so obstajala razhajanja ocenjevalcev, so se vrednosti indeksov ICC nekoliko izboljšale, razen za opazovane spremenljivke konstrukta sprejemanje vpliva drugih. Relacije med konstrukti se niso bistveno spremenile.

Z dodatnim izločanjem zapisov se je problem manjšega vzorca potenciral v prvem delu modela. Zaradi tega sem sprejel odločitev, da se obdelava podatkov izvede z orodjem SmartPLS, ki sodi med orodja PLS (Ringle, Wende & Will, 2005). Z istim orodjem sem obdelal tudi drugi del modela.

Modeliranje PLS je definirano z dvema sistemoma linearnih enačb: t. i. zunanji model opisuje relacije med latentnimi spremenljivkami in njihovimi pripadajočimi opazovanimi oziroma manifestnimi spremenljivkami, notranji model pa opisuje relacije med latentnimi

spremenljivkami. Zunanji model ustreza t. i. merskem modelu, notranji pa strukturnem modelu v terminologiji kovariančnih SEM. Modeliranje PLS omogoča dva tipa zunanjih modelov: reflektivnega in formativnega. Reflektivni način predpostavlja kavzalno relacijo med latentno spremenljivko in njej pripadajočimi opazovanimi spremenljivkami oziroma indikatorji, formativni način pa kavzalno relacijo med opazovanimi spremenljivkami oziroma indikatorji in latentno spremenljivko.

Kot navajajo avtorji Henseler, Ringle in Sinkovics (2009), se raziskovalci vse pogosteje odločajo za modeliranje PLS zaradi naslednjih prednosti:

- a) Možnost modeliranja latentnih spremenljivk z reflektivnimi in formativnimi indikatorji v istem modelu.
- b) Možnost uporabe, ko je število opazovanj skromno.
- c) Možnost obdelave kompleksnih modelov, brez težav pri konvergenci iterativnih algoritmov, tako da je lahko število vseh spremenljivk relativno veliko glede na število opazovanj.
- d) Možnost uporabe, ko so porazdelitve spremenljivk zamaknjene ali če ni zagotovljena neodvisnost opazovanj.

Modeliranje PLS je primerno predvsem za napovedovanje ali oblikovanje teorij. Uporaba za potrjevanje teorij je tudi upravičena, če niso izpolnjeni pogoji za uporabo kovariančnega modeliranja SEM (Gefen, Straub & Boudreau, 2000).

3.1.2 Ocena celotnega modela SEM

Modeli, v katerih je število opazovanj oziroma velikost vzorca večja od števila spremenljivk, v določeni meri odstopajo od podatkov in zaradi tega obstaja potreba, da se izmeri, do katere stopnje model in podatki sovpadajo (Kline, 2005).

Pri kovariančnem modeliranju SEM obstaja množica indikatorjev, s katerimi je možno oceniti ustreznost modela (absolutno in relativno ustreznost, ko se primerja ustreznost dveh podobnih modelov) npr. GFI, NFI, AGFI, CFI, RMSEA, SRMR, χ^2 . Vendar posamezni indikatorji ocenjujejo različne vidike sovpadanja med modelom in podatki. Zaradi tega je nujno, da se ocena modela izdela na temelju več indikatorjev. Kline (2005) svetuje uporabo: 1. indeksa χ^2 , 2. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), 3. indeksa CFI (Comparative Fit Index) in 4. indeksa SRMR (Standardized Root Mean Square Residual). Kot sprejemljive se upoštevajo naslednje vrednosti indikatorjev: SRMR < 0,10; CFI > 0,90; RMSEA < 0,08; indeks χ^2 kot indeks razhajanja naj bi imel čim nižjo vrednost.

Za modeliranje PLS ne obstajajo indikatorji, s katerimi bi določili splošno oceno modela, zato se evaluacija modela izvaja po delih: najprej kot ocena zunanjega (merskega modela) in potem kot ocena notranjega (strukturnega) modela. Notranjega modela ne obravnavamo, če zunanji model ne izkazuje zadostne zanesljivosti in veljavnosti (Henseler et al., 2009).

3.1.3 Ocena merskega modela

Ocena merskega modela se razlikuje, če gre za latentne spremenljivke z reflektivnimi ali formativnimi indikatorji. Ker so v moji raziskavi uporabljeni le reflektivni indikatorji, ocena modela s formativnimi indikatorji ne bo obravnavana.

Za oceno merskega modela z reflektivnimi indikatorji sta pomembna dva kriterija: zanesljivost in veljavnost reflektivnega konstrukta. Najprej je potrebno oceniti zanesljivost notranje konsistentnosti. Tradicionalno se za ta namen uporablja Cronbachov alfa koeficient, katerega ocena zanesljivosti temelji na medsebojni korelaciji indikatorjev. V nasprotju s Cronbachovim alfa koeficientom, ki predpostavlja, da so vsi indikatorji enako zanesljivi, algoritmi PLS upoštevajo, da imajo lahko nekateri indikatorji večji pomen. Ker Cronbachov alfa koeficient praviloma izraža nižje vrednosti pri oceni zanesljivosti notranje konsistentnosti, se pri modeliranju PLS kot primernejša mera uporablja t.i. mera kompozitne zanesljivosti (angl. *composite reliability*). Kot priporočene vrednosti koeficienta zanesljivosti notranje konsistentnosti štejejo vrednosti, večje od 0,70. Poleg tega velja, da naj bi bile korelacije med latentnim konstruktom in posameznim indikatorjem (standardizirane vrednosti nalaganja indikatorjev na posamezni konstrukto) višje od 0,70.

Glede veljavnosti konstrukta se praviloma obravnavata konvergenčna veljavnost in diskriminantna veljavnost. Konvergenčna veljavnost pomeni, da indikatorji konstrukta predstavljajo le en konstrukto, kar je razvidno iz enodimenzionalnosti konstrukta. Kot kriterij konvergenčne veljavnosti se uporablja AVE (angl. *average variance extracted*). Vrednost AVE nad 0,50 nakazuje zadostno konvergenčno veljavnost. Ta vrednost pomeni, da latentna spremenljivka v povprečju lahko pojasni več kot polovico variance njej pripadajočih indikatorjev.

Diskriminantna veljavnost temelji na dejstvu, da dva konceptualno različna konstrukta izražata tudi zadostno medsebojno razliko, kar se odraža v tem, da konstrukto, sestavljen iz indikatorjev obeh konstruktov, ni enodimenzionalen. Pri modeliranju PLS se diskriminantna veljavnost ocenjuje z dvema kriterijema: Fornell-Larckerjev kriterij določa, da latentna spremenljivka deli več varianc s pripadajočimi indikatorji kot z indikatorji drugih latentnih spremenljivk (AVE latentne spremenljivke je večji kot vrednost kvadrata korelacije te spremenljivke s katero koli drugo spremenljivko); nalaganje posameznega indikatorja na pripadajočo latentno spremenljivko naj bi bilo večje od korelacije tega indikatorja s katero koli drugo opazovano spremenljivko.

Prvi del modela

Prvi del modela se nanaša na odgovore managerjev za IT/IP o osebnostnih lastnostih, stilu vodenja, agregiranih podatkih o zaupanju v podrejene in agregiranih podatkih o mehanizmih organizacijskega oblikovanja.

Ker so se pri faktorski analizi nekateri konstrukti nalagali na iste faktorje, so združeni v splošnejše konstrukte; nekateri so se kljub pričakovanju o enodimenzionalnosti nalagali na različne faktorje. Zaradi tega sta konstrukta procesna kontrola in kontrola dosežkov združena v novi konstrukt formalna kontrola, konstrukta kulturna kontrola in profesionalna kontrola v novi konstrukt neformalna kontrola, konstrukta splošno zaupanje v ljudi in zaupanje v strokovnjake sta združena v novi konstrukt nagnjenost do zaupanja, konstrukt transformacijsko vodenje pa je razdeljen na konstrukta karizma in individualna obravnava.

V Tabeli 13 so predstavljene ocene zanesljivosti notranje konsistentnosti konstruktov iz prvega dela modela.

Tabela 13: Ocene zanesljivosti notranje konsistentnosti – prvi del modela

Konstrukt	Oznaka	Kompozitna zanesljivost	Cronbachov alfa
Transakcijsko vodenje * Makiavelizem	TKVodenje * Makiav	0,76	0,41
Formalna kontrola	FormalnaKontrola	0,94	0,93
Izogibanje negotovim situacijam Makiavelizem	IzogibNegotovosti Makiavelizem	0,87 1,00	0,78 1,00
Nagnjenost k tveganju	NagnjenTveganju	0,84	0,76
Nagnjenost k zaupanju	NagnjenZaupanju	0,84	0,78
Neformalna kontrola	NeformKontrola	0,91	0,89
Pasivno vodenje	PasivnoVodenje	0,82	0,56
Transformacijsko vodenje – individualno * Zaupljiva drža	TFIndiv * ZaupDrža	0,87	0,84
Transformacijsko vodenje – individualno	TFVodenjeIndivid	0,79	0,54
Transformacijsko vodenje – karizma	TFVodenjeKarizma	0,81	0,69
Transakcijsko vodenje	TransakVodenje	0,85	0,65
Uspešnost informatike	Uspešnost	0,86	0,80
Vrednost zaupanja podrejenih	VredenZaupanja	0,85	0,75
Vzpostavitev zaupanja	VzpostavZaupanja	0,94	0,92
Zaupanje v podrejene	Zaupanje	0,85	0,73
Zaupljiva drža	ZaupljivaDrža	0,95	0,91

Pri vseh konstruktih kompozitna zanesljivost presega priporočeno vrednost 0,70 v nasprotju s Cronbachovim alfa koeficientom, ki pri konstruktih tipov vodenja ne dosega priporočene vrednosti. Konstrukt makiavelizem vsebuje le en indikator in njegova kompozitna zanesljivost je 1,0.

V Tabeli 14 so predstavljene korelacije med latentnimi spremenljivkami.

Tabela 14: Korelacije med latentnimi spremenljivkami – prvi del modela

Konstrukt	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.
AVE	0,62	0,74	0,69	1,00	0,58	0,57	0,64	0,69	0,64	0,66	0,59	0,74	0,55	0,67	0,75	0,65	0,91
1. Transakcijsko vodenje * Makiavelizem	0,79																
2. Formalna kontrola	0,31	0,86															
3. Izogibanje negotovim situacijam	-0,11	-0,14	0,83														
4. Makiavelizem	0,08	-0,13	0,13	1,00													
5. Nagnjenost k tveganju	0,24	0,07	0,08	-0,13	0,76												
6. Nagnjenost k zaupanju	-0,11	0,15	0,11	-0,34	0,11	0,75											
7. Neformalna kontrola	0,22	0,62	0,04	-0,33	0,17	0,08	0,80										
8. Pasivno vodenje	0,18	-0,01	-0,37	-0,06	-0,24	0,02	0,10	0,83									
9. Transformacijsko vodenje – individualno * Zaupljiva drža	0,07	0,24	0,03	-0,19	0,14	-0,20	0,37	-0,17	0,80								
10. Transformacijsko vodenje – individualno	-0,26	-0,13	0,19	0,22	0,21	0,01	0,01	-0,39	0,13	0,81							
11. Transformacijsko vodenje – karizma	0,15	-0,03	0,28	-0,04	0,47	0,14	0,00	-0,26	-0,06	0,36	0,77						
12. Transakcijsko vodenje	0,12	0,11	0,29	0,04	0,45	-0,06	0,07	-0,56	0,05	0,47	0,59	0,86					
13. Uspešnost informatike	-0,02	0,01	0,12	-0,17	0,28	0,16	0,10	-0,16	-0,10	0,19	0,47	0,35	0,74				
14. Vrednost zaupanja podrejenih	0,08	0,36	0,01	-0,20	0,08	0,35	0,34	0,05	-0,01	0,12	0,17	0,13	0,41	0,82			
15. Vzpostavitev zaupanja	0,09	0,76	-0,18	-0,24	0,00	0,15	0,71	0,10	0,21	-0,15	-0,08	0,06	0,00	0,37	0,87		
16. Zaupanje v podrejene	0,20	0,22	-0,05	-0,33	0,14	0,29	0,28	-0,03	-0,06	-0,01	0,08	-0,05	0,23	0,57	0,08	0,81	
17. Zaupljiva drža	-0,04	0,04	0,07	0,00	0,24	0,17	-0,01	-0,05	0,06	-0,05	-0,08	0,04	0,07	0,13	-0,15	0,16	0,95

Legenda: diagonalni elementi matrike predstavljajo kvadratni koren AVE

V prvi vrstici se nahajajo vrednosti AVE (vse večje od 0,50), diagonalni elementi predstavljajo kvadratni koren od AVE za posamezni konstrukt. Iz tabele je razvidno, da so korelacije med spremenljivkami znotraj stolpca ali vrstice vedno manjše od diagonalnega elementa – kvadratnega korena AVE – za določeni konstrukt, kar po Fornell-Larckerjevem kriteriju zagotavlja diskriminantno veljavnost.

Nalaganje posameznih indikatorjev (opazovanih spremenljivk) na pripadajoče latentne spremenljivke je za neodvisne (eksogene) latentne spremenljivke razvidno iz Tabele 15, za odvisne (endogene) pa iz Tabele 16.

Tabela 15: Neodvisne latentne spremenljivke in pripadajoči indikatorji – prvi del modela

Indikatorji	Izogibanje negotovosti	Makiavelizem	Nagnjenost k tveganju	Nagnjenost k zaupanju	Uspešnost	Zaupljiva drža
UNA1	0,85	0,00	0,04	0,14	0,08	0,04
UNA2	0,86	0,23	0,10	0,04	0,05	0,05
UNA3	0,78	0,10	0,05	0,08	0,23	0,12
MACH	0,13	1,00	-0,13	-0,34	-0,17	0,00
RIP1	-0,01	-0,03	0,74	-0,05	0,08	0,18
RIP2	0,16	-0,02	0,74	0,02	0,08	0,24
RIP3	0,16	-0,25	0,81	0,21	0,40	0,10
RIP6	-0,17	-0,01	0,75	0,08	0,17	0,28
DTFHG1	0,11	-0,31	0,08	0,89	0,11	0,07
DTFHG2	0,07	-0,33	-0,01	0,69	-0,11	0,04
DTFHP1	0,12	-0,17	-0,05	0,68	0,22	0,25
DTFHP3	0,05	-0,21	0,18	0,73	0,24	0,27
USIS1	0,16	-0,11	0,35	0,17	0,86	0,11
USIS2	0,10	0,08	0,13	-0,11	0,71	-0,20
USIS3	0,04	-0,11	0,19	0,00	0,68	0,21
USU1	0,16	-0,21	0,26	0,16	0,76	-0,01
USU3	-0,01	-0,28	0,08	0,32	0,69	0,16
DTTS2	0,02	0,05	0,20	0,14	0,00	0,97
DTTS3	0,13	-0,09	0,28	0,20	0,16	0,93

Večina indikatorjev se nalaga na pripadajoče spremenljivke s priporočeno vrednostjo, razen v štirih primerih, kjer je odstopanje minimalno (DTFHG2, DTFHP1, USIS3 in USU3).

Kot je razvidno iz Tabele 16, se večina indikatorjev odvisnih (endogenih) latentnih spremenljivk nalaga na pripadajoče spremenljivke s priporočeno vrednostjo (nad 0,7), izjeme so spremenljivke IC, IIB, BEN in nekaj moderacijskih spremenljivk.

Indikatorji vseh latentnih spremenljivk se nalagajo na pripadajoče konstrukte z vrednostjo, ki je večja od njihovega nalaganja na katero koli drugo opazovano spremenljivko.

Tabela 16: Odvisne latentne spremenljivke in pripadajoči indikatorji – prvi del modela

Indikatorji	TKVodenje * Maklav	Formalna kontrola	Neformalna kontrola	Pasivno vodenje	TFIndiv * ZaupDrža	TFVodenje Individualno	TFVodenje karizma	Transakcijsko vodenje	Vrednost zaupanja	Vzpostavitev zaupanja	Zaupanje
CR*MACH	0,90	0,30	0,23	0,24	0,07	-0,27	0,14	0,05	0,00	0,14	0,12
MEA*MACH	0,65	0,17	0,07	-0,02	0,03	-0,10	0,08	0,17	0,19	-0,03	0,23
OUC1	0,23	0,84	0,59	0,07	0,21	-0,11	-0,14	0,04	0,33	0,59	0,34
OUC2	0,31	0,96	0,61	0,00	0,31	-0,11	-0,02	0,09	0,30	0,73	0,20
OUC3	0,33	0,93	0,49	-0,09	0,24	-0,05	0,05	0,17	0,30	0,61	0,09
OUC4	0,32	0,94	0,53	-0,04	0,19	-0,15	-0,04	0,07	0,32	0,68	0,20
PRC1	0,25	0,76	0,46	-0,02	0,10	-0,14	0,01	0,08	0,36	0,64	0,16
PRC4	0,11	0,72	0,56	0,04	0,18	-0,12	-0,04	0,14	0,26	0,70	0,13
CUC1	0,16	0,40	0,72	0,06	0,17	-0,07	0,18	0,06	0,37	0,51	0,33
CUC2	0,08	0,43	0,85	0,15	0,32	0,08	0,01	-0,06	0,37	0,49	0,40
PFC1	0,17	0,60	0,78	0,13	0,21	-0,01	-0,20	-0,02	0,23	0,71	0,07
PFC2	0,30	0,53	0,74	-0,03	0,46	0,01	0,15	0,17	0,12	0,45	0,12
PFC3	0,23	0,52	0,87	0,07	0,29	-0,02	0,03	0,18	0,24	0,59	0,19
PFC4	0,14	0,54	0,83	0,07	0,31	0,02	-0,22	0,01	0,29	0,69	0,17
LF	0,06	-0,03	0,12	0,76	0,02	-0,22	-0,35	-0,45	0,02	0,13	-0,18
MEP	0,21	0,00	0,06	0,89	-0,26	-0,40	-0,12	-0,48	0,06	0,05	0,08
IC*DTTS2	0,05	0,26	0,33	-0,17	0,93	0,13	-0,02	0,05	0,00	0,27	-0,13
IC*DTTS3	0,13	0,30	0,43	-0,06	0,94	0,07	-0,04	0,08	0,06	0,23	-0,05
IS*DTTS2	-0,02	-0,08	0,12	-0,29	0,65	0,23	0,02	0,03	-0,16	-0,07	0,08
IS*DTTS3	-0,10	0,00	0,12	-0,24	0,64	0,12	-0,23	-0,06	-0,12	0,03	0,02

se nadaljuje

nadaljevanje

Indikatorji	TKVodenje * Maklav	Formalna kontrola	Neformalna kontrola	Pasivno vodenje	TFIndiv * ZaupDrža	TFVodenje Individualno	TFVodenje karizma	Transakcijsko vodenje	Vrednost zaupanja	Vzpostavitev zaupanja	Zaupanje
IC	-0,35	0,03	0,07	-0,30	0,09	0,67	0,33	0,22	0,22	0,01	0,14
IS	-0,16	-0,18	-0,02	-0,35	0,12	0,94	0,30	0,49	0,06	-0,19	-0,08
IIA	0,21	0,01	0,03	0,04	-0,21	0,08	0,77	0,28	0,17	-0,06	0,18
IIB	-0,02	-0,03	0,04	-0,25	0,19	0,49	0,64	0,44	0,07	-0,02	-0,18
IM	0,09	-0,05	-0,04	-0,38	0,00	0,39	0,88	0,63	0,12	-0,07	0,05
CR	0,05	0,07	0,02	-0,66	0,10	0,46	0,50	0,90	0,03	-0,02	-0,02
MEA	0,17	0,13	0,11	-0,25	-0,03	0,34	0,53	0,81	0,21	0,14	-0,07
ABI	0,09	0,32	0,26	-0,14	0,09	0,12	0,17	0,22	0,89	0,34	0,43
BEN	-0,24	0,11	0,17	0,20	-0,08	0,08	-0,08	-0,07	0,59	0,22	0,35
INT	0,19	0,38	0,37	0,12	-0,05	0,11	0,22	0,10	0,93	0,33	0,58
TBA121314	0,11	0,73	0,74	0,09	0,31	-0,17	-0,05	0,04	0,44	0,91	0,12
TBA1234	0,06	0,62	0,52	0,04	0,23	-0,16	-0,18	0,04	0,25	0,89	-0,07
TBA15161718	0,05	0,73	0,71	0,13	0,22	-0,08	-0,14	-0,01	0,32	0,92	0,16
TBA192021	0,05	0,69	0,69	0,12	0,06	-0,13	-0,04	0,06	0,27	0,92	0,10
TBA6789	0,15	0,44	0,27	0,02	-0,04	-0,09	0,12	0,16	0,26	0,67	-0,04
TR2	0,21	0,07	0,21	0,10	-0,04	-0,14	-0,08	-0,27	0,40	-0,05	0,74
TR4	0,06	0,31	0,19	-0,16	0,00	0,00	0,04	0,04	0,42	0,18	0,80
TR5	0,21	0,14	0,28	-0,01	-0,09	0,08	0,19	0,06	0,55	0,05	0,88

Glede na ugotovljeno zanesljivost ter diskriminantno veljavnost konstruktov lahko ocenim, da zunanji (merski model) prvega dela modela izpolnjuje pogoje, ki so potrebni za začetek ocene notranjega (strukturnega) modela.

Drugi del modela

Drugi del modela se nanaša na individualne zapise, ki predstavljajo odgovore podrejenih o poznavanju dela podrejenih s strani nadrejenih, o načinu priprave za vodstvena dela v posamezni organizaciji, o mehanizmih organizacijskega oblikovanja, zadovoljstva z delom, pripravljenosti za izvajanje dodatnega dela, kreativnosti podrejenih in uspešnosti informatike.

V Tabeli 17 so predstavljene ocene zanesljivosti notranje konsistentnosti konstruktov iz drugega dela modela.

Tabela 17: Ocena zanesljivosti notranje konsistentnosti – drugi del modela

Konstrukt	Oznaka	Kompozitna zanesljivost	Cronbachov alfa
Formalna kontrola	FormalnaKontrola	0,93	0,90
Poznavanje dela in zmožnost merjenja dosežkov podrejenih	PoznavaPostopkov	0,90	0,86
Zadovoljstvo s službo	ZadovoljenZdelom	0,91	0,85
Priprava za vodstvene funkcije	PripravaVodij	0,87	0,80
Ustvarjalnost	Ustvarjalnost	0,92	0,89
Uspešnost informatike	Uspešnost	0,79	0,60
Neformalna kontrola	NeformKontrola	0,91	0,88
Nudenje pomoči	OC–pomoč	0,85	0,79
Odgovornost do organizacije	OC–odgovornost	0,81	0,65
Viteško vedenje	OC–viteštvo	0,83	0,74
Vzpostav. zaupanja	VzpostZaupanja	0,92	0,89
Vrednost zaupanja podrejenega	VredenZaupanja	0,83	0,68

Pri vseh konstruktih kompozitna zanesljivost presega priporočeno vrednost 0,70, v nasprotju s Cronbachovim alfa koeficientom, ki pri konstruktih uspešnost informatike, OC – odgovornost do organizacije in vrednost zaupanja podrejenih ne dosega priporočene vrednosti, vendar je njihova vrednost vsaj 0,60.

V Tabeli 18 so predstavljene korelacije med posameznimi latentnimi spremenljivkami.

V prvi vrstici se nahajajo vrednosti AVE (vse večje od 0,50), diagonalni elementi predstavljajo kvadratni koren od AVE za posamezni konstrukt. Iz tabele je razvidno, da so korelacije med spremenljivkami znotraj stolpca ali vrstice vedno manjše od diagonalnega elementa – kvadratnega korena AVE za določeni konstrukt, kar po Fornell-Larckerjevem kriteriju zagotavlja diskriminantno veljavnost.

Tabela 18: Korelacije med latentnimi spremenljivkami – drugi del modela

Konstrukt	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
AVE	0,68	0,64	0,78	0,62	0,61	0,56	0,62	0,54	0,58	0,55	0,70	0,61
1. Formalna kontrola	0,82											
2. Poznavanje postopkov podrejenih	0,77	0,80										
3. Zadovoljstvo s službo	0,26	0,37	0,88									
4. Priprava za vodstvene funkcije	0,54	0,42	0,26	0,79								
5. Ustvarjalnost	0,06	0,03	0,19	0,05	0,78							
6. Uspešnost informatike	0,16	0,11	0,42	0,28	0,07	0,75						
7. Neformalna kontrola	0,51	0,59	0,45	0,48	0,17	0,26	0,79					
8. Nudenje pomoči	0,29	0,25	0,38	0,27	0,47	0,19	0,45	0,73				
9. Odgovornost do organizacije	0,19	0,22	0,40	0,21	0,51	0,31	0,23	0,54	0,76			
10. Viteško vedenje	0,15	0,24	0,47	0,14	0,11	0,30	0,29	0,31	0,21	0,74		
11. Vzpostav. zaupanja	0,64	0,64	0,46	0,42	0,19	0,22	0,63	0,38	0,26	0,26	0,84	
12. Vrednost zaupanja podrejenega	0,19	0,17	0,22	0,12	0,08	0,14	0,19	0,07	0,12	0,00	0,28	0,78

Nalaganje posameznih indikatorjev (opazovanih spremenljivk) na pripadajoče latentne spremenljivke je za neodvisne (eksogene) latentne spremenljivke razvidno iz Tabele 19, za odvisne (endogene) pa iz Tabele 20.

Tabela 19: Neodvisne latentne spremenljivke in pripadajoči indikatorji – drugi del modela

Indikatorji	Poznavanje postopkov podrejenih	Priprava za vodstvene funkcije	Vrednost zaupanja podrejenih
INA2	0,76	0,28	0,11
INA3	0,77	0,32	0,04
INA4	0,78	0,33	0,16
INA5	0,85	0,38	0,16
INA6	0,82	0,34	0,19
INC1	0,33	0,76	0,03
INC2	0,40	0,83	0,12
INC6	0,30	0,79	0,14
INC7	0,27	0,77	0,08
ABI	0,11	0,02	0,81
BEN	0,07	0,05	0,68
INT	0,20	0,20	0,84

Tabela 20: Odvisne latentne spremenljivke in pripadajoči indikatorji – drugi del modela

Indikatorji	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
OUC1	0,81	0,12	-0,01	0,00	0,48	0,15	0,03	0,12	0,50
OUC2	0,94	0,25	0,09	0,23	0,47	0,25	0,18	0,16	0,59
OUC3	0,83	0,16	0,02	0,20	0,33	0,21	0,10	0,09	0,41
OUC4	0,88	0,20	0,00	0,15	0,38	0,23	0,12	0,11	0,46
PRC1	0,73	0,24	0,05	0,15	0,35	0,24	0,30	0,12	0,48
PRC4	0,73	0,33	0,16	0,08	0,47	0,32	0,22	0,15	0,69
JBS1R	0,07	0,73	0,04	0,29	0,19	0,30	0,26	0,40	0,18
JBS2	0,27	0,96	0,20	0,39	0,49	0,34	0,39	0,43	0,47
JBS3	0,32	0,94	0,21	0,41	0,46	0,37	0,38	0,42	0,51
CRE10	-0,03	0,23	0,75	0,17	0,11	0,33	0,41	0,19	0,21
CRE3	0,14	0,24	0,73	0,00	0,29	0,44	0,44	0,08	0,25
CRE4	0,08	0,20	0,83	0,14	0,19	0,45	0,43	0,09	0,11
CRE5	0,00	0,08	0,84	0,08	0,08	0,35	0,36	0,05	0,11
CRE7	0,05	0,09	0,73	0,06	0,08	0,31	0,40	0,10	0,17
CRE8	0,06	0,10	0,77	0,00	0,04	0,36	0,35	0,10	0,11
CRE9	0,00	0,03	0,82	-0,07	0,07	0,31	0,38	-0,02	0,06
MUSIS2	0,07	0,35	0,00	0,79	0,25	0,10	0,22	0,26	0,19
MUSIS3	0,21	0,25	0,13	0,75	0,10	0,20	0,27	0,32	0,15
MUSU1	0,11	0,31	0,06	0,69	0,21	0,15	0,23	0,11	0,13
CUC1	0,31	0,31	0,13	0,24	0,74	0,43	0,28	0,17	0,45
CUC2	0,36	0,49	0,08	0,29	0,81	0,27	0,20	0,23	0,45
PFC1	0,40	0,37	0,16	0,33	0,78	0,28	0,09	0,22	0,58
PFC2	0,50	0,31	0,03	0,11	0,79	0,33	0,12	0,20	0,48
PFC3	0,40	0,28	0,16	0,04	0,83	0,40	0,18	0,25	0,46
PFC4	0,42	0,34	0,24	0,21	0,77	0,42	0,21	0,31	0,55

se nadaljuje

nadaljevanje

Indikatorji	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
OCB1	0,20	0,32	0,19	0,18	0,33	0,66	0,36	0,18	0,32
OCB4	0,07	0,23	0,26	0,18	0,25	0,68	0,32	0,26	0,21
OCB5	0,19	0,16	0,39	0,11	0,29	0,80	0,40	0,28	0,23
OCB6	0,34	0,39	0,46	0,10	0,41	0,81	0,47	0,24	0,38
OCB8	0,18	0,27	0,36	0,16	0,32	0,71	0,38	0,20	0,23
OCB9	0,21	0,27	0,38	0,15	0,17	0,47	0,75	0,14	0,20
OCB10	0,10	0,39	0,41	0,37	0,19	0,45	0,82	0,22	0,22
OCB11	0,14	0,23	0,37	0,17	0,16	0,30	0,72	0,11	0,16
OCB12R	0,11	0,28	0,08	0,22	0,15	0,21	0,16	0,71	0,13
OCB13R	-0,02	0,24	-0,08	0,10	0,15	0,04	-0,05	0,66	0,09
OCB14R	0,22	0,39	0,11	0,24	0,19	0,24	0,19	0,79	0,25
OCB15R	0,10	0,43	0,15	0,28	0,33	0,36	0,24	0,81	0,26
TBA121314	0,55	0,47	0,15	0,25	0,61	0,33	0,18	0,34	0,87
TBA1234	0,51	0,37	0,20	0,12	0,46	0,29	0,22	0,14	0,88
TBA15161718	0,64	0,38	0,19	0,19	0,63	0,34	0,30	0,28	0,89
TBA192021	0,61	0,43	0,14	0,22	0,55	0,36	0,20	0,19	0,89
TBA6789	0,26	0,20	0,12	0,07	0,26	0,28	0,13	0,10	0,61

Legenda: 1. formalne kontrole, 2. zadovoljstvo z delom, 3. ustvarjalnost, 4. uspešnost,
5. neformalne kontrole, 6. OC-nudnje pomoči, 7. OC-odgovornost do organizacije,
8. OC-viteštvo, 9. vzpostavljanje zaupanja

Vsi indikatorji eksogenih spremenljivk se nalagajo na pripadajoče spremenljivke s priporočeno vrednostjo. Izjema je indikator dobrohotnost pri konstrukt vrednost zaupanja, ki pa se z vrednostjo 0,68 ne nahaja daleč od priporočene vrednosti.

Vsi indikatorji odvisnih (endogenih) latentnih spremenljivk se nalagajo na pripadajoče spremenljivke s priporočeno vrednostjo (nad 0,70) razen nekaj indikatorjev OC vedenja, ki so tik pod priporočeno vrednostjo, in ene dimenzije vzpostavljanja zaupanja oziroma vzpostavljanja zaupanja (TBA6789) – sprejemanje vpliva drugih, ki dosega vrednost 0,61.

Indikatorji vseh latentnih spremenljivk se nalagajo na pripadajoče konstrukte z vrednostjo, ki je večja od vrednosti njihovega nalaganja na katero koli drugo opazovano spremenljivko.

Glede na zanesljivost in diskriminantno veljavnost konstruktov lahko ugotovimo, da tudi zunanji (merski model) drugega dela modela izpolnjuje pogoje, ki so potrebni za začetek ocene notranjega (strukturnega) modela.

3.1.4 Ocena strukturnega modela in preizkus hipotez

Kot tipične kriterije za oceno strukturnega modela Gefen et al. (2000) navajajo R^2 (koeficient determinacije) in signifikatne koeficiente poti (koeficienti poti se lahko interpretirajo kot koeficienti regresije med dvema latentnima spremenljivkama). Poti, ki ohranjajo pričakovani algebrski predznak relacije med dvema spremenljivkama, potrjujejo pričakovano teoretično smer relacije med njima, za razliko od nasprotnega predznaka.

Poleg neposrednega vpliva eksogenih na endogene latentne spremenljivke je smiselno obravnavati še učinke mediacije in moderacije, ko se neka endogena spremenljivka v modelu pojavlja med eno eksogeno in drugo endogeno spremenljivko, ali ko neka tretja spremenljivka potencira ali duši vpliv ene spremenljivke na drugo. Za obravnavo ugnazdenih modelov je uporabna ocena učinka f^2 , ko se lahko oceni, kakšen učinek ima vključitev dodatne eksogene spremenljivke na neko endogeno spremenljivko.

Henseler et al. (2009) kot referenčne vrednosti koeficienta determinacije endogenih spremenljivk navajajo: vrednost 0,67 kot značilna, vrednost 0,33 kot zmerna in vrednost 0,19 kot slaba. V primeru, da se kot prediktor neke endogene spremenljivke pojavi(ta) ena ali dve eksogeni spremenljivki, je za koeficient determinacije sprejemljiva vrednost 0,33, če pa ima endogena spremenljivka tri ali več prediktorjev, se pričakuje, da je vrednost koeficienta determinacije vsaj 0,67. Če priporočene vrednosti niso dosežene, to pomeni, da je vprašljiva teoretična podlaga modela, ker model očitno ni zmožen pojasniti variance endogene spremenljivke.

Prvi del modela

Strukturni model, ki ga preverjam, že v osnovi vsebuje neposredne, mediacijske in moderacijske povezave. Moderacija je v programu SmartPLS realizirana z uvedbo nove latentne spremenljivke, kjer se kot indikatorji pojavljajo zmnožki indikatorjev dveh latentnih spremenljivk, pri katerih pričakujemo moderacijski učinek. Ena spremenljivka ima vlogo prediktorja, druga pa moderacijskega dejavnika. Nato se preveri vpliv nove spremenljivke na neko endogeno spremenljivko.

V Tabeli 21 so predstavljene vrednosti koeficientov poti v osnovnem modelu, skupaj s pripadajočimi vrednostmi statistike T (vrednosti nad 1,96 nakazujejo statistično značilnost s $p = 0,05$, vrednosti nad 2,58 pa statistično značilnost s $p = 0,01$). Vrednosti statistike T so izračunane s proceduro bootstrapping s 1000 vzorci.

Izmed osebnostnih lastnosti le izogibanje negotovosti in nagnjenost k tveganju neposredno vplivata na posamezne stile vodenja. Značilne so tudi poti med spremenljivkami, pri katerih so upoštewane moderacijske povezave (relacija med transformacijskim vodenjem in

neformalno kontrolo je moderirana z zaupljivo držo, relacija med transakcijskim vodenjem in formalno kontrolo z makiavelizmom).

Tabela 21: Statistična značilnost opazovanih povezav – prvi del modela

Relacija	Vrednost koef. original. vzorca (O)	Srednja vrednost (M)	STDEV	STERR	T Statistika (O /STERR)
IzogibNegotovosti -> PasivnoVodenje	-0,37	-0,42	0,11	0,11	3,45
IzogibNegotovosti -> TransakVodenje	0,26	0,27	0,10	0,10	2,73
Makiavelizem -> FormalnaKontrola	-0,09	-0,13	0,09	0,09	0,96
Makiavelizem -> TFVodenjeIndivid	0,25	0,26	0,14	0,14	1,75
NagnjenTveganju -> TFVodenjeIndivid	0,24	0,28	0,14	0,14	1,65
NagnjenTveganju -> TFVodenjeKarizma	0,51	0,51	0,10	0,10	4,93
NagnjenTveganju -> TransakVodenje	0,43	0,47	0,10	0,10	4,47
NagnjenZaupanju -> TFVodenjeKarizma	0,13	0,19	0,13	0,13	1,00
NagnjenZaupanju -> Zaupanje	0,09	0,16	0,11	0,11	0,79
TFIndiv * ZaupDrža -> NeformKontrola	0,39	0,42	0,12	0,12	3,33
TFVodenjeIndivid -> NeformKontrola	-0,09	-0,15	0,11	0,11	0,80
TFVodenjeKarizma -> VzpostavZaupanja	-0,14	-0,21	0,13	0,13	1,08
TKVodenje * Makiav -> FormalnaKontrola	0,29	0,31	0,11	0,11	2,68
TransakVodenje -> FormalnaKontrola	0,04	0,13	0,09	0,09	0,46
Uspešnost -> VredenZaupanja	0,41	0,45	0,10	0,10	3,92
VredenZaupanja -> FormalnaKontrola	0,31	0,32	0,15	0,15	2,07
VredenZaupanja -> NeformKontrola	0,37	0,35	0,13	0,13	2,75
VredenZaupanja -> VzpostavZaupanja	0,39	0,39	0,13	0,13	3,00
VredenZaupanja -> Zaupanje	0,53	0,54	0,12	0,12	4,40
ZaupljivaDrža -> NeformKontrola	-0,08	-0,14	0,10	0,10	0,79
ZaupljivaDrža -> TFVodenjeKarizma	-0,23	-0,23	0,12	0,12	1,91
ZaupljivaDrža -> Zaupanje	0,07	0,15	0,10	0,10	0,73

Vrednost zaupanja neposredno pozitivno vpliva na zaupanje v podrejene, na vzpostavljanje zaupanja in neformalno kontrolo, nasproti pričakovanjem tudi na formalno kontrolo, vendar je

učinek, kot je razvidno v Tabeli 22, tik pod mejo statistične značilnosti. Uspešnost neposredno pozitivno vpliva na vrednost zaupanja podrejenih.

Iz iste tabele lahko ugotovimo tudi mediacijske učinke vrednosti zaupanja: konstrukt uspešnost informatike prek vrednosti zaupanja značilno pozitivno vpliva na neformalno kontrolo, zaupanje v podrejene in vzpostavljanje zaupanja.

Tabela 22: Neposredni in posredni učinki latentnih spremenljivk – prvi del modela

Relacija	Vrednost koef. original. vzorca (O)	Srednja vrednost (M)	STDEV	STERR	T Statistika (IO/STERR)
IzogibNegotovosti → FormalnaKontrola	0,01	0,01	0,04	0,04	0,25
IzogibNegotovosti → PasivnoVodenje	-0,37	-0,42	0,12	0,12	3,00
IzogibNegotovosti → TransakVodenje	0,26	0,27	0,11	0,11	2,43
Makiavelizem → FormalnaKontrola	-0,09	-0,08	0,13	0,13	0,66
Makiavelizem → NeformKontrola	-0,02	-0,03	0,05	0,05	0,43
Makiavelizem → TFVodenjeIndivid	0,25	0,22	0,21	0,21	1,20
NagnjenTveganju → FormalnaKontrola	0,02	0,02	0,07	0,07	0,25
NagnjenTveganju → NeformKontrola	-0,02	-0,02	0,06	0,06	0,38
NagnjenTveganju → TFVodenjeIndivid	0,24	0,27	0,17	0,17	1,36
NagnjenTveganju → TFVodenjeKarizma	0,51	0,51	0,12	0,12	4,16
NagnjenTveganju → TransakVodenje	0,43	0,47	0,10	0,10	4,47
NagnjenTveganju → VzpostavZaupanja	-0,07	-0,08	0,10	0,10	0,71
NagnjenZaupanju → TFVodenjeKarizma	0,13	0,12	0,20	0,20	0,64
NagnjenZaupanju → VzpostavZaupanja	-0,02	-0,01	0,05	0,05	0,34
NagnjenZaupanju → Zaupanje	0,09	0,09	0,18	0,18	0,48
TFIndiv * ZaupDrža → NeformKontrola	0,39	0,41	0,16	0,16	2,41
TFVodenjeIndivid → NeformKontrola	-0,09	-0,08	0,17	0,17	0,52
TFVodenjeKarizma → VzpostavZaupanja	-0,14	-0,15	0,20	0,20	0,73
TKVodenje * Makiav → FormalnaKontrola	0,29	0,30	0,11	0,11	2,52
TransakVodenje → FormalnaKontrola	0,04	0,04	0,15	0,15	0,28

se nadaljuje

nadaljevanje

Relacija	Vrednost koef. original. vzorca (O)	Srednja vrednost (M)	STDEV	STERR	T Statistika (O/STERR)
Uspešnost → FormalnaKontrola	0,13	0,14	0,08	0,08	1,62
Uspešnost → NeformKontrola	0,15	0,15	0,07	0,07	2,04
Uspešnost → VredenZaupanja	0,41	0,45	0,11	0,11	3,65
Uspešnost → VzpostavZaupanja	0,16	0,17	0,07	0,07	2,21
Uspešnost → Zaupanje	0,21	0,24	0,08	0,08	2,69
VredenZaupanja → FormalnaKontrola	0,31	0,32	0,16	0,16	1,92
VredenZaupanja → NeformKontrola	0,37	0,34	0,14	0,14	2,62
VredenZaupanja → VzpostavZaupanja	0,39	0,39	0,14	0,14	2,85
VredenZaupanja → Zaupanje	0,53	0,54	0,12	0,12	4,40
ZaupljivaDrža → NeformKontrola	-0,08	-0,09	0,15	0,15	0,56
ZaupljivaDrža → TFVodenjeKarizma	-0,23	-0,21	0,14	0,14	1,58
ZaupljivaDrža → VzpostavZaupanja	0,03	0,03	0,05	0,05	0,62
ZaupljivaDrža → Zaupanje	0,07	0,07	0,17	0,17	0,45

V Tabeli 23 so predstavljene vrednosti koeficientov determinacije za vse endogene spremenljivke v modelu.

Tabela 23: Vrednost koeficientov determinacije – prvi del modela

Konstrukt	Oznaka	R ²
Formalna kontrola	FormalnaKontrola	0,22
Neformalna kontrola	NeformKontrola	0,27
Vzpostavljanje zaupanja	VzpostavZaupanja	0,16
Pasivno vodenje	PasivnoVodenje	0,14
Transformacijsko vodenje – individualna obravnava	TFVodenjeIndivid	0,10
Transformacijsko vodenje – karizma	TFVodenjeKarizma	0,27
Transakcijsko vodenje	TransakVodenje	0,27
Zaupanje v podrejene	Zaupanje	0,34
Vrednost zaupanja podrejenih	VredenZaupanja	0,16

Večina endogenih spremenljivk je med nizko in zmerno vrednostjo koeficienta determinacije ($0,17 < R^2 < 0,33$), niti ena spremenljivka ne dosega značilne vrednosti koeficienta determinacije. To pomeni, da model, v katerem so osebnostne lastnosti, stil vodenja in zaupanje ter vrednost zaupanja edini prediktorji, le v manjši meri pojasnjuje, kako se direktorji informatike odločajo za vzpostavljanje zaupanja ali kontrolne mehanizme.

Na podlagi podatkov iz Tabele 22 lahko preverimo hipoteze iz sklopov 1–3. Hipoteze iz sklopa 1 se nanašajo na vpliv osebnostnih lastnosti direktorja informatike na njegov stil vodenja (Tabela 24).

Tabela 24: Vpliv osebnostnih lastnosti managerja za IT/IP na stil vodenja

	Hipoteza	Rezultat
H1.1a	<i>Nagnjenost k tveganju pozitivno vpliva na izbor transformacijskega stila vodenja.</i>	Potrjeno
H1.1b	<i>Nagnjenost k tveganju pozitivno vpliva na izbor transakcijskega stila vodenja.</i>	Potrjeno
H1.2a	<i>Izogibanje negotovim situacijam pozitivno vpliva na izbor transakcijskega stila vodenja.</i>	Potrjeno
H1.2b	<i>Izogibanje negotovim situacijam negativno vpliva na pasivno vodenje.</i>	Potrjeno
H1.3a	<i>Nagnjenost k zaupanju pozitivno vpliva na izbor transformacijskega stila vodenja.</i>	Ni potrjeno
H1.3b	<i>Zaupljiva drža do ljudi pozitivno vpliva na izbor transformacijskega stila vodenja.</i>	Ni potrjeno
H1.4	<i>Razmik moči negativno vpliva na izbor transformacijskega stila vodenja.</i>	Ni obravnavano – konstrukt ni bil ustrezen
H1.5	<i>Makiavelizem negativno vpliva na izbor transformacijskega stila vodenja.</i>	Ni potrjeno (nasprotno, vpliv je pozitiven)

Hipoteze iz sklopa 2 se nanašajo na vpliv stila vodenja na izbor mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja (Tabela 25).

Tabela 25: Vpliv stila vodenja managerja za IT/IP na izbor mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja

	Hipoteza	Rezultat
H2.1	<i>Stil transakcijskega vodenja pozitivno vpliva na izbor formalne kontrole kot mehanizma organizacijskega oblikovanja.</i>	Ni potrjeno
H2.2	<i>Stil transformacijskega vodenja pozitivno vpliva na izbor neformalne kontrole kot mehanizma organizacijskega oblikovanja.</i>	Ni potrjeno
H2.3	<i>Stil transformacijskega vodenja IP pozitivno vpliva na izbor vzpostavljanja zaupanja kot mehanizma organizacijskega oblikovanja.</i>	Ni potrjeno

Rezultati, navedeni v Tabeli 25, razkrijejo, da ni ugotovljenih neposrednih povezav med stilom vodenja direktorja informatike in izbiro konkretnega organizacijskega mehanizma.

Hipoteze iz sklopa 3 se nanašajo na vpliv stila vodenja na izbor mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja v prisotnosti neke tretje spremenljivke (moderacija).

Kot je razvidno iz Tabele 26, rezultati razkrijejo, da je odnos med stilom vodenja direktorja informatike in konkretnimi organizacijskimi mehanizmi (kontrola, vzpostavljanje zaupanja) dejansko moderiran z nekaterimi osebnostnimi značilnostmi: makiavelizmom in zaupljivo držo.

Tabela 26: Vpliv stila vodenja managerja za IT/IP na izbor mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja (moderacija)

	Hipoteza	Rezultat
H3.1	<i>Managerji s transakcijskim stilom vodenja se bodo bolj odločali za formalne kontrole, ko je pri njih izražen makiavelizem.</i>	Potrjeno
H3.2	<i>Managerji s transformacijskim stilom vodenja se bodo bolj odločali za neformalne kontrole, ko je pri njih izražena zaupljiva drža do ljudi.</i>	Delno potrjeno

Makiavelizem torej nima neposrednega vpliva na izbor formalne kontrole, ampak moderira relacijo med transakcijskim vodenjem in formalno kontrolo. Prav tako zaupljiva drža do ljudi nima neposrednega vpliva na izbor neformalne kontrole, ampak moderira relacijo med eno dimenzijo transformacijskega vodenja (individualna obravnava) in neformalno kontrolo.

Hipoteze iz sklopa 4 se nanašajo na vprašanje komplementarnosti oziroma medsebojnega izključevanja mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja (Tabela 27).

Tabela 27: Komplementarnost kontrole in vzpostavljanja zaupanja

	Hipoteza	Rezultat
H4.1	<i>Kontrolni mehanizmi ne vplivajo negativno na mehanizme vzpostavljanja zaupanja.</i>	Potrjeno
H4.2	<i>Mehanizmi vzpostavljanja zaupanja ne vplivajo negativno na kontrolne mehanizme.</i>	Potrjeno

Kontrolni mehanizmi izrazito korelirajo z mehanizmi vzpostavljanja zaupanja, se medsebojno ne izključujejo, ampak vzajemno pozitivno vplivajo.

Hipoteze iz sklopa 8 (Tabela 28) se nanašajo na odnos zaupanja ali vrednosti zaupanja podrejenih ter vzpostavljanja zaupanja in mehanizmov kontrole.

Tabela 28: Vpliv zaupanja s strani managerja za IT/IP na izbor mehanizmov organizacijskega oblikovanja

	Hipoteza	Rezultat
H8.1	<i>Zaupanje v podrejene pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja oziroma zaupljivo vedenje nadrejenega.</i>	Ni potrjeno
H8.2	<i>Zaupanje v podrejene pozitivno vpliva na izbor neformalne kontrole.</i>	Potrjeno
H8.3	<i>Zaupanje v podrejene negativno vpliva na izbor formalne kontrole.</i>	Ni potrjeno
H8.4	<i>Vrednost zaupanja podrejenih pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja oziroma zaupljivo vedenje nadrejenega.</i>	Potrjeno
H8.5	<i>Vrednost zaupanja podrejenih pozitivno vpliva na izbor neformalne kontrole.</i>	Potrjeno
H8.6	<i>Vrednost zaupanja podrejenih negativno vpliva na izbor formalne kontrole.</i>	Ni potrjeno (nasprotna ugotovitev)

Ugotovitve iz sklopa 8 so potrdile delni vpliv zaupanja na mehanizme organizacijskega oblikovanja. Potrjena je povezava med zaupanjem v podrejene in neformalno kontrolo, vendar le, če ni hkratne povezave med vrednostjo zaupanja in neformalno kontrolo. Ni potrjena povezava med zaupanjem v podrejene in vzpostavljanjem zaupanja oziroma zaupljivim vedenjem nadrejenega do podrejenega, ampak se je vrednost zaupanja podrejenih pokazala kot boljši napovedovalec: vrednost zaupanja podrejenih je tako v pozitivni relaciji z vzpostavljanjem zaupanja oziroma zaupljivim vedenjem in neformalno kontrolo. Prav tako nasprotno pričakovanjem je vrednost zaupanja podrejenega v pozitivni relaciji z izborom formalne kontrole.

Model avtorjev Mayer et al. (1995) opredeljuje tudi povezavo med uspešnostjo in vrednostjo zaupanja (Tabela 29).

Tabela 29: Uspešnost organizacijske enote za informatiko in vrednost zaupanja podrejenih

	Hipoteza	Rezultat
H9.1	<i>Uspešnost organizacijske enote za informatiko pozitivno vpliva na vrednost zaupanja podrejenih.</i>	Potrjeno

Podatki v Tabeli 22 potrjujejo hipotezo H9.1 in s tem dokazujejo obstoj povratne povezave med rezultati vzpostavljanja zaupanja oziroma vzpostavljanja zaupanja in zaupljivostjo podrejenih.

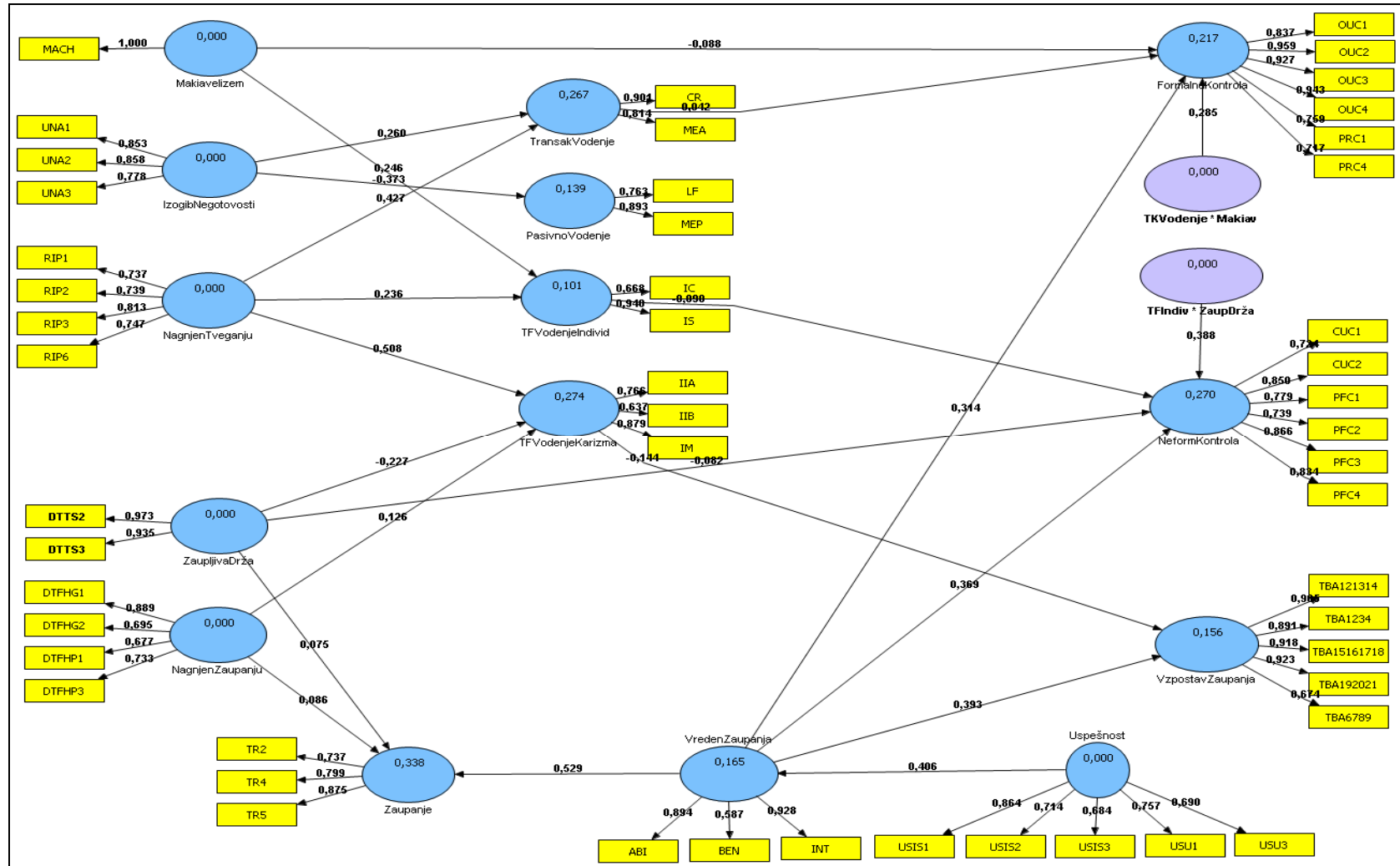
Poleg te relacije iz omenjenega modela je statistično značilna le povezava med vrednostjo zaupanja podrejenih in zaupanja v podrejene. Splošna nagnjenost k zaupanju sicer pozitivno vpliva na zaupanje nadrejenega v podrejene, vendar le če se v modelu ne pojavlja vrednost zaupanja podrejenega. Sicer pa neposredni vpliv izgine. Zaupanje v podrejene, nasprotno pričakovanju, nima vpliva na vzpostavljanje zaupanja oziroma na zaupljivo vedenje (hipoteza H8.1). Moderacijski učinek nagnjenosti k zaupanju na relacijo med vrednostjo zaupanja podrejenih in zaupanja vanje ni potrjen.

Vrednost zaupanja podrejenih je mediator med uspešnostjo informatike in zaupanjem v podrejene, kakor tudi med uspešnostjo informatike in vzpostavljanjem zaupanja oziroma zaupljivim vedenjem nadrejenega.

Kot osrednji konstrukt v modelu se izkazuje vrednost zaupanja podrejenih, ki se namesto zaupanja pojavlja kot boljši prediktor vzpostavljanja zaupanja oziroma vzpostavljanja zaupanja.

Slika 10 predstavlja model prvega dela raziskave, v katerem obravnavam vpliv osebnostnih lastnosti direktorja informatike na izbor mehanizmov organizacijskega oblikovanja.

Slika 10: Model prvega dela raziskave



Drugi del modela

V Tabeli 30 so predstavljene vrednosti koeficientov poti v drugem delu modela, skupaj s pripadajočimi vrednostmi statistike T. Vrednosti statistike T so izračunane s proceduro bootstraping s 1000 vzorci.

Tabela 30: Statistična značilnost opazovanih povezav – drugi del modela

Relacija	Vrednost koef. orig. vzorca (O)	Srednja vrednost (M)	STDEV	STERR	T Statistika (IO/STERR)
FormalnaKontrola -> ZadovoljenZdelom	-0,10	-0,11	0,07	0,07	1,35
PoznavaPostopkov -> FormalnaKontrola	0,66	0,66	0,04	0,04	14,90
PoznavaPostopkov -> NeformKontrola	0,47	0,47	0,08	0,08	6,19
ZadovoljenZdelom -> Uspešnost	0,42	0,43	0,09	0,09	4,89
ZadovoljenZdelom -> OC-pomoč	0,38	0,39	0,08	0,08	4,54
ZadovoljenZdelom -> OC-odgovornost	0,40	0,41	0,09	0,09	4,45
ZadovoljenZdelom -> OC-viteštvo	0,47	0,48	0,08	0,08	6,19
PripravaVodij -> FormalnaKontrola	0,27	0,27	0,05	0,05	5,49
PripravaVodij -> NeformKontrola	0,29	0,29	0,07	0,07	4,03
PripravaVodij -> VzpostZaupanja	0,39	0,40	0,08	0,08	4,88
NeformKontrola -> ZadovoljenZdelom	0,29	0,30	0,10	0,10	2,97
OC-pomoč -> Ustvarjalnost	0,28	0,29	0,09	0,09	3,12
OC-odgovornost-> Ustvarjalnost	0,36	0,36	0,09	0,09	3,80
VzpostZaupanja -> ZadovoljenZdelom	0,34	0,34	0,10	0,10	3,55
VredenZaupanja -> VzpostZaupanja	0,24	0,25	0,09	0,09	2,77

Iz tabele je razvidno, da so statistično značilne vse neposredne povezave, razen povezave med formalnimi kontrolami in zadovoljstvom z delom.

V nasprotju s spremenljivkami iz prvega modela so za vse statistično značilne povezave tudi neposredni učinki statistično značilni.

Tabela 31 razkriva tudi precejšnje število statistično značilnih posrednih učinkov. Večinoma gre za manjše učinke, razen pri učinku zadovoljstva z delom na ustvarjalnost (OC – pomoč in OC – odgovornost sta mediatorja), priprava vodij na zadovoljstvo z delom (mediator je neformalna kontrola) ter vzpostavljanje zaupanja na vse tri konstrukte OC vedenja in uspešnost (mediator je zadovoljstvo z delom).

Tabela 31: Neposredni in posredni učinki latentnih spremenljivk – drugi del modela

Indikatorji	Vrednost koef. orig. vzorca (O)	Srednja vrednost (M)	STDEV	STERR	T Statistika (IO/STERR)
FormalnaKontrola → ZadovoljenZdelom	-0,10	-0,10	0,09	0,09	1,13
FormalnaKontrola → Ustvarjalnost	-0,03	-0,03	0,02	0,02	1,06
FormalnaKontrola → Uspešnost	-0,04	-0,04	0,04	0,04	1,05
FormalnaKontrola → OC-pomoč	-0,04	-0,04	0,04	0,04	1,05
FormalnaKontrola → OC-odgovornost	-0,04	-0,04	0,04	0,04	1,08
FormalnaKontrola → OC-viteštvo	-0,05	-0,05	0,04	0,04	1,05
PoznavaPostopkov → FormalnaKontrola	0,66	0,66	0,04	0,04	14,90
PoznavaPostopkov → ZadovoljenZdelom	0,07	0,07	0,06	0,06	1,08
PoznavaPostopkov → Ustvarjalnost	0,02	0,02	0,02	0,02	0,96
PoznavaPostopkov → Uspešnost	0,03	0,03	0,03	0,03	1,02
PoznavaPostopkov → NeformKontrola	0,47	0,47	0,08	0,08	6,19
PoznavaPostopkov → OC-pomoč	0,03	0,03	0,03	0,03	0,95
PoznavaPostopkov → OC-odgovornost	0,03	0,03	0,03	0,03	0,98
PoznavaPostopkov → OC-viteštvo	0,03	0,04	0,03	0,03	1,00
ZadovoljenZdelom → Ustvarjalnost	0,25	0,26	0,05	0,05	4,85
ZadovoljenZdelom → Uspešnost	0,42	0,43	0,09	0,09	4,89
ZadovoljenZdelom → OC-pomoč	0,38	0,39	0,08	0,08	4,54
ZadovoljenZdelom → OC-odgovornost	0,40	0,41	0,09	0,09	4,45
ZadovoljenZdelom → OC-viteštvo	0,47	0,48	0,08	0,08	6,19
PripravaVodij → FormalnaKontrola	0,27	0,27	0,05	0,05	5,49
PripravaVodij → ZadovoljenZdelom	0,19	0,19	0,05	0,05	3,69
PripravaVodij → Ustvarjalnost	0,05	0,05	0,02	0,02	2,84
PripravaVodij → Uspešnost	0,08	0,08	0,03	0,03	2,58
PripravaVodij → NeformKontrola	0,29	0,29	0,07	0,07	4,03
PripravaVodij → OC-pomoč	0,07	0,08	0,03	0,03	2,58
PripravaVodij → OC-odgovornost	0,08	0,08	0,03	0,03	2,73
PripravaVodij → OC-viteštvo	0,09	0,09	0,03	0,03	3,07
NeformKontrola → ZadovoljenZdelom	0,29	0,30	0,10	0,10	2,95
NeformKontrola → Ustvarjalnost	0,07	0,08	0,03	0,03	2,37
NeformKontrola → Uspešnost	0,12	0,13	0,05	0,05	2,49
PripravaVodij → VzpostZaupanja	0,39	0,40	0,08	0,08	4,88

se nadaljuje

nadaljevanje

Indikatorji	Vrednost koef. orig. vzorca (O)	Srednja vrednost (M)	STDEV	STERR	T Statistika (IO/STERRI)
NeformKontrola → OC–pomoč	0,11	0,12	0,05	0,05	2,23
NeformKontrola → OC–odgovornost	0,11	0,12	0,05	0,05	2,38
NeformKontrola → OC–viteštvo	0,13	0,14	0,06	0,06	2,34
OC–Help → Ustvarjalnost	0,28	0,29	0,09	0,09	3,10
OC–Resp → Ustvarjalnost	0,36	0,36	0,09	0,09	3,80
VzpostZaupanja → ZadovoljenZdelom	0,34	0,34	0,10	0,10	3,55
VzpostZaupanja → Ustvarjalnost	0,09	0,09	0,03	0,03	2,84
VzpostZaupanja → Uspešnost	0,14	0,15	0,05	0,05	2,61
VzpostZaupanja → OC–pomoč	0,13	0,13	0,05	0,05	2,67
VzpostZaupanja → OC–odgovornost	0,14	0,14	0,05	0,05	2,80
VzpostZaupanja → OC–viteštvo	0,16	0,16	0,05	0,05	2,97
VredenZaupanja → ZadovoljenZdelom	0,08	0,09	0,04	0,04	2,02
VredenZaupanja → Ustvarjalnost	0,02	0,02	0,01	0,01	1,74
VredenZaupanja → Uspešnost	0,03	0,04	0,02	0,02	1,65
VredenZaupanja → OC–pomoč	0,03	0,03	0,02	0,02	1,73
VredenZaupanja → OC–odgovornost	0,03	0,03	0,02	0,02	1,73
VredenZaupanja → OC–viteštvo	0,04	0,04	0,02	0,02	1,74
VredenZaupanja → VzpostZaupanja	0,24	0,25	0,09	0,09	2,77

V Tabeli 32 so predstavljene vrednosti koeficientov determinacije za vse endogene spremenljivke v drugem delu modela.

Ena spremenljivka dosega značilno vrednost koeficienta determinacije (formalna kontrola), dve endogeni spremenljivki sta blizu zmerni vrednosti koeficienta determinacije (neformalna kontrola jo presega, ustvarjalnost je tik pod njo), za ostale spremenljivke so vrednosti koeficienta determinacije nizke.

Tabela 32: Vrednost koeficientov determinacije – drugi del modela

Konstrukt	Oznaka	R ²
Formalna kontrola	FormalnaKontrola	0,65
Neformalna kontrola	NeformKontrola	0,42
Vzpostavljanje zaupanja	VzpostZaupanja	0,23
Zadovoljstvo s službo	ZadovoljenZdelom	0,26
Nudenje pomoči	OC–pomoč	0,15
Odgovornost do organizacije	OC–odgovornost	0,16
Viteško vedenje	OC–viteštvo	0,22
Ustvarjalnost	Ustvarjalnost	0,32
Uspešnost informatike	Uspešnost	0,17

Drugi del modela, v katerem se kot prediktorji pojavljajo poznavanje dela podrejenega, priprava vodstvenega kadra ter vrednost zaupanja podrejenih, nekoliko bolje pojasnjuje, zakaj se direktorji informatike odločajo za vzpostavljanje zaupanja ali kontrolne mehanizme, čeprav je zaradi omenjenih nizkih vrednosti koeficientov determinacije pri konstruktih uspešnost informatike in OC vedenje potrebno s previdnostjo obravnavati na njem temelječe ugotovitve.

Na temelju Tabele 31 lahko preverimo hipoteze iz sklopov 5, 6, 10 in 11 (hipoteze iz sklopa 5 so delno obravnavane v študijah primerov). Sklop 5 obravnava dejavnike v okolju kot prediktorje mehanizmov organizacijskega oblikovanja (Tabela 33). V sklopu kvantitativne raziskave je obravnavan le vpliv priprave vodstvenega kadra na mehanizme organizacijskega oblikovanja, ostale podmene pa v študijah primerov.

Tabela 33: Priprava vodstvenega kadra in oblike organizacijskega oblikovanja

	Hipoteza	Rezultat
H5.3a	<i>Priprava vodstvenega kadra pozitivno vpliva na odločitev za uporabo kontrolnih mehanizmov.</i>	Potrjeno (statistično pomembni sta obe relaciji do formalne in neformalne kontrole)
H5.3b	<i>Priprava vodstvenega kadra pozitivno vpliva na odločitev za uporabo mehanizmov vzpostavljanja zaupanja.</i>	Potrjeno

Sklop 6 obravnava poznavanje postopkov podrejenih in transformacijskega procesa s strani direktorja informatike kot prediktorje mehanizmov organizacijskega oblikovanja (Tabela 34).

Tabela 34: Vpliv poznavanja postopkov in transformacijskega postopka s strani managerja za IT/IP na kontrolo podrejenih

	Hipoteza	Rezultat
H6.1	<i>Poznavanje postopkov podrejenih pozitivno vpliva na odločitev nadrejenega za formalno kontrolo.</i>	Potrjeno
H6.2	<i>Poznavanje postopkov podrejenih negativno vpliva na odločitev nadrejenega za neformalno kontrolo.</i>	Ni potrjeno (nasprotno, relacija je statistično pomembna, vendar pozitivna)
H6.3	<i>Poznavanje transformacijskega postopka pozitivno vpliva na odločitev nadrejenega za formalno kontrolo.</i>	Ni obravnavano – neustrezen instrument
H6.4	<i>Poznavanje transformacijskega postopka negativno vpliva na odločitev nadrejenega za neformalno kontrolo.</i>	Ni obravnavano – neustrezen instrument

Sklop 10 obravnava vpliv mehanizmov organizacijskega oblikovanja (kontrolni sistem, vzpostavljanje zaupanja) na zadovoljstvo podrejenih z delom (Tabela 35).

Tabela 35: Učinki kontrole in vzpostavljanja zaupanja

	Hipoteza	Rezultat
H10.1	<i>Vzpostavljanje zaupanja managerja za IT/IP pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom podrejenih.</i>	Potrjeno
H10.2	<i>Neformalna kontrola s strani managerja za IT/IP pozitivno vpliva na zadovoljstvo podrejenih z delom.</i>	Potrjeno
H10.3	<i>Formalna kontrola s strani managerja za IT/IP negativno vpliva na zadovoljstvo podrejenih z delom.</i>	Ni potrjeno

Sklop 11 obravnava vpliv zadovoljstva z delom podrejenih na povezane konstrukte.

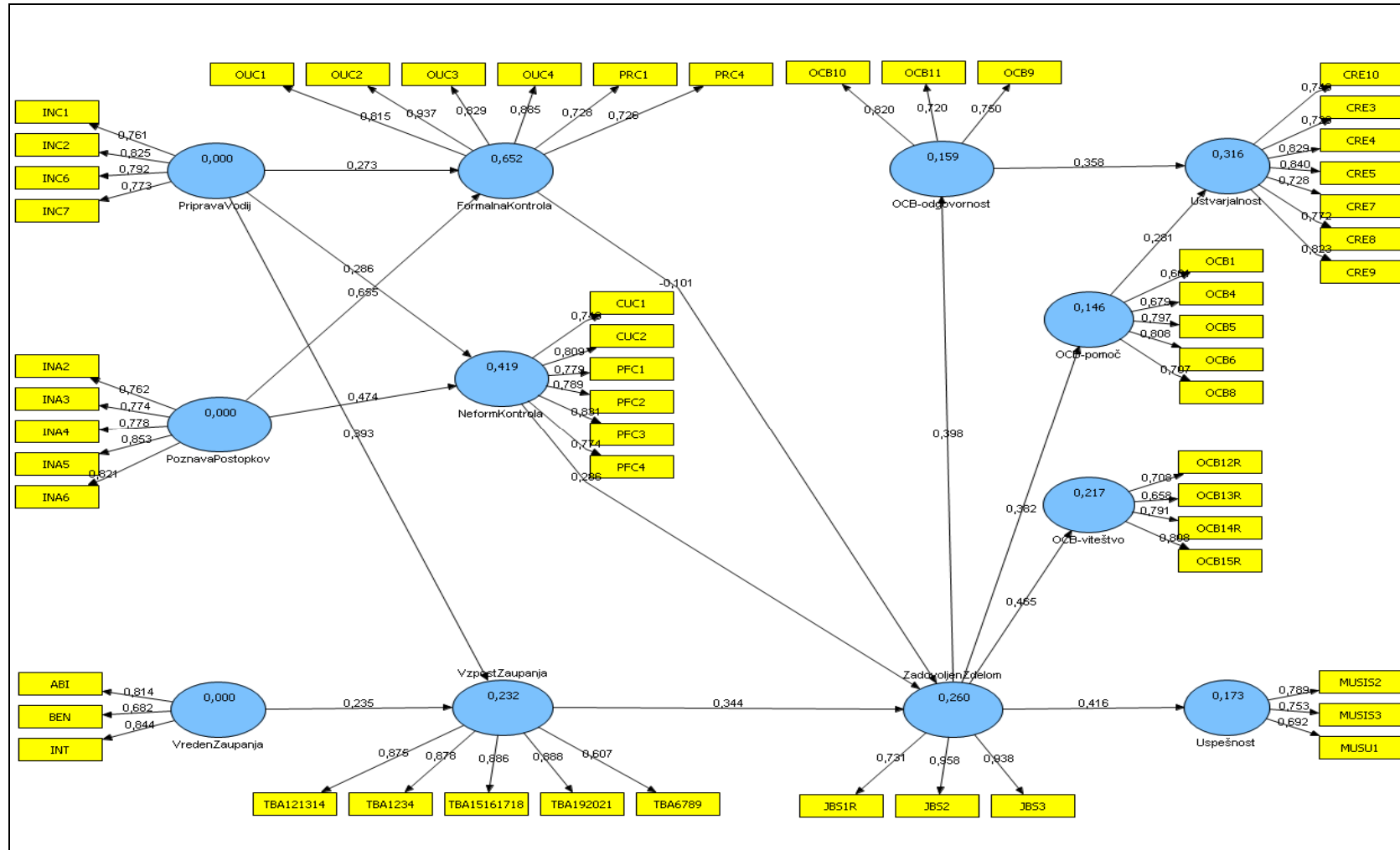
Tabela 36: Učinki zadovoljstva z delom

	Hipoteza	Rezultat
H11.1	<i>Zadovoljstvo z delom podrejenih pozitivno vpliva na njihovo pripravljenost izvajati naloge, ki ne sodijo neposredno v njihov opis dela (OC vedenje).</i>	Potrjeno
H11.2	<i>Zadovoljstvo z delom podrejenih pozitivno vpliva na njihovo ustvarjalnost; kot mediator v relaciji deluje pripravljenost podrejenih izvajati naloge, ki ne sodijo neposredno v njihov opis dela (OC vedenje).</i>	Delno potrjeno (OC viteštvo ni mediator do ustvarjalnosti)
H11.3	<i>Zadovoljstvo z delom podrejenih pozitivno vpliva na uspešnost organizacijske enote za informatiko.</i>	Potrjeno

Podrobnejši komentarji ugotovitev so podani v četrtem poglavju.

Slika 11 predstavlja model drugega dela raziskave, s katerim so preverjene raziskovalne podmene glede vpliva mehanizmov organizacijskega oblikovanja.

Slika 11: Model drugega dela raziskave



3.2 ANALIZA PODATKOV IZ ŠTUDIJ PRIMEROV

3.2.1 Analiza podatkov znotraj posameznega primera

Po opravljenih pogovorih v šestih dodatnih organizacijah, izvedeni transkripciji zvočnih zapisov in dopolnitvah s svojimi zapisi sem analiziral podatke za vsako organizacijo. V Tabeli 37 so predstavljeni ključni sogovorniki iz študij primerov – managerji za IT/IP.

Tabela 37: Managerji za IT/IP iz študij primerov

Organizacija	Dejavnost	Delovno mesto	Stopnja izobrazbe	Čas na del.mestu / Čas v organizaciji/Čas sodelov. s podrej. (meseči)
G	bančništvo	izvršni direktor	univ. dipl. ing. mat.	CDM–152 COR–214 CSO:156,156,181
H	trgovina	izvršni direktor	doktor znanosti	CDM–17 COR–17 CSO:17, 17, 17
I	druga finančna organizacija	izvršni direktor	MBA	CDM–24 COR–144 CSO: 97,79
J	trgovina	direktor informatike	univ. dipl. ing. mat.	CDM–96 COR–96 CSO: 84,62
K	kovinarstvo	direktor informatike	univ. dipl. ing. stroj.	CDM–10 COR–322 CSO: 18, 144, 11
L	telekomunikacije	vodja za sistemsko podporo	magister znanosti	CDM–66 COR–172 CSO:120, 120, 108
F	strojništvo	direktor informatike in organizacije	magister znanosti	CDM–162 COR–202 CSO: 96, 136, 84

Razen managerja za IT/IP iz organizacije H, ki je na svoje delovno mesto prišel od zunaj, imajo vsi ostali managerji nekajletne izkušnje v trenutnem okolju in večinoma dolgotrajne izkušnje s podrejenimi (delna izjema je manager iz organizacije K, ki je na novo začel sodelovati z dvema sodelavcema). Stopnja izobrazbe je nekoliko nadpovprečna; prevladuje tehnični profil strokovnjakov.

V nadaljevanju so predstavljeni krajši opisi teh šestih organizacij, za katere so izdelane dodatne študije primera.

Organizacija F

F je velika proizvodna organizacija, ki je s svojimi hčerinskimi družbami prisotna v več kot desetih državah na štirih celinah. Celotna skupina šteje približno 2700 zaposlenih. Organizacija se je po izgubi jugoslovanskega trga intenzivno usmerila na tuje trge, kar se je nekaj let odražalo na rezultatih poslovanja. Že po nekaj letih je organizacija nadomestila izgubljene kupce z novimi in kar dobro desetletje F uspešno posluje. Zahtevni pogoji poslovanja narekujejo aktivno upravljanje v skupini, poudarek na inovativnosti in kakovosti izdelkov ter dobre odnose med zaposlenimi, ki naj bi med drugim temeljili na spoštovanju različnosti in medsebojnem zaupanju.

Z uporabo informacijske tehnologije so v organizaciji začeli že v 80-tih letih prejšnjega stoletja in na začetku 90-ih je število informatikov naraslo na 25. V času prestrukturiranja se je število informatikov zmanjšalo na vsega 6, po izboljšanju razmer je novemu vodji informatike uspelo pridobiti nazaj nekaj prejšnjih sodelavcev, z novimi poslovnimi zahtevami in povečanjem obsega aktivnosti je naraščalo število informatikov in zdaj jih je znova 25. Razvoj informacijskega sistema je v drugi polovici 90-ih temeljil predvsem na lastnem razvoju, ki ga je postopoma začela ovirati nekoliko zastarela tehnologija. Iskanje alternativnih rešitev se je začelo z uvajanjem paketa domačega ponudnika programskih rešitev. Strateške usmeritve vodstva organizacije v globalno prisotnost na svetovnih trgih so terjale iskanje takih rešitev, ki bodo lahko podpirale poslovanje na različnih geografskih lokacijah, v različnih jezikih in valutah, z možnostjo enostavne konsolidacije podatkov na nivoju skupine. Zaradi tega je na nivoju vodstva organizacije sprejeta odločitev o izboru in implementaciji ustrezne rešitve ERP, ki naj bi predstavljala jedro informacijskega sistema celotne skupine. Pod sponzorstvom člana uprave, ki si je uspešno implementacijo postavil tudi kot svoj osebni cilj, je izbrana rešitev uspešno uvedena v matični organizaciji in nekaj hčerinskih družbah.

Organizacijska enota za informatiko matične organizacije je leta 2008 postala tudi formalno odgovorna za delovanje informacijskega sistema na nivoju skupine in se je temu primerno tudi reorganizirala. Direktor informatike (in službe za organizacijo) je član širšega vodstva, ki neposredno poroča članu uprave. Direktorju informatike so neposredno podrejeni trije sodelavci: eden pokriva področje programske podpore, drugi področje strojne opreme in sistemske programske opreme, tretji pa področje organizacije. Skupaj delajo že najmanj 7 let. Poleg lastnih izvajalcev se enota poslužuje tudi sodelovanja zunanjih izvajalcev, ki prek vzdrževalnih pogodb ali po posebnem naročilu izvajajo določene storitve za naročnika. V upravljanje informatike se poleg člana uprave in direktorja informatike vključujejo še drugi člani strateškega sveta za informatiko – predstavniki poslovnih funkcij.

Organizacija H

H je večja trgovska organizacija, ki s svojimi hčerinskimi družbami deluje kot skupina v osmih evropskih državah. Celotna skupina šteje približno 5000 zaposlenih. Organizacija se je

zelo intenzivno razvijala in obseg poslovanja podvojila v obdobju štirih do petih let. Uporaba informacijske tehnologije je pomembna za tovrstno organizacijo. Predstavniki poslovnih funkcij tako ugotavljajo: »Mislim, da v podjetju ni funkcije, kjer informatika ne bi bila pomemben del poslovanja področja. Praktično vse razvojne naloge ali projekti, ki jih vodimo v področju logistike, v enem delu zahtevajo tudi prenovo, dopolnitev, optimizacijo informacijskega dela posameznega procesa. [...] Informatika zame predstavlja enega ključnih procesov. Z informatiko imam podprto celotno poslovanje. Če tega poslovanja nimam podprtega, potem ne znam upravljati, voditi in koordinirati dela. Ne znam in ne morem. Informatika mi to mora zagotoviti po vseh hčerinskih podjetjih. Torej ključno je, da imam informacijski sistem enak oziroma prilagojen posamezni državi in standardom, ampak da imam enakega v vseh hčerinskih podjetjih, zato da lahko potem skupino ali divizijo upravljam kot celoto.«

Programska podpora poslovnim procesom še vedno temelji na lastnem razvoju, je pa sprejeta strateška odločitev za prehod v standardno rešitev ERP. Tudi zdaj za analitski in nekatere druge sisteme že uporabljajo standardne rešitve. Enota za informatiko matične družbe je delno odgovorna za delovanje informacijskega sistema na nivoju skupine. Internih informatikov, ki skrbijo za razvoj programskih rešitev in tudi za večji del infrastrukture, je 75.

V času zelo dinamične rasti je bila enota večkrat izpostavljena kot ozko grlo. Z ustreznim pristopom (»Eno je, da smo kadrovali. Drugo je, da smo dodatno, kjer koli smo mogli, vključevali zunanje izvajalce. Tretje, ključno, pa je bilo, da smo izredno na široko začeli komunicirati z uporabniki, v nekakšni svetovalni ali pa konzultantski vlogi, s katerimi se je potem pokazalo, da na kar nekaj projektih naenkrat ozko grlo ni več informatika, ampak je uporabniški del ozko grlo.«) je ta negativna podoba spremenjena in začelo se je obdobje bolj konstruktivnega sodelovanja. Izvršni direktor za informatiko pravi: »Tisti trenutek, ko smo to dosegli, je bila komunikacija lažja. Ni bilo več prepričevanja, kdo je ozko grlo, ampak smo se lahko začeli spraševati, katere stvari so tiste prave, ki jih je treba naprej narediti.«

Izvršni direktor za informatiko je član ožjega vodstva organizacije, ki neposredno poroča članu uprave. Direktorju informatike so funkcionalno neposredno podrejeni trije sodelavci: poleg dveh direktorjev področij še vodja enega področja; en direktor pokriva področje razvoja aplikativne programske podpore, drugi pa področje tehnične podpore (strojna oprema in sistemska programska oprema), vodja področja pa je odgovoren za področje operativne podpore. Vodstvena ekipa sodeluje skupaj dve leti, z izvršnim direktorjem pa poldrugo leto.

V upravljanje informatike se poleg člana uprave in izvršnega direktorja informatike, predvsem na razvojnih projektih vključujejo še predstavniki poslovnih funkcij. Sodelovanje med poslovnimi področji je po eni strani urejeno skozi delo projektne pisarne, ko gre za projekte, in prek sodelovanja t. i. koordinatorjev na strani poslovnih področij in skrbnikov področij na strani informatike, ko gre za manjše zahteve za spremembe.

Dejavnost organizacije ni izrazito regulirana in predstavnik vodstva ocenjuje: »Določene zakone torej upoštevamo zelo striktno, določene glede na pragmatičnost. Kar se tiče takšnih zadev, ki si jih sami zadamo, torej ISO .. mi te standarde v glavnem zato uporabljamo, ne, ker bi standardi velevali, da moramo tako delati, ampak tisto, za kar mi mislimo, da je prav. Torej kar prepoznamo, da bo nam koristno, oziroma kar zahtevajo kupci. Torej, če ISO oziroma neki standard nekaj pravi, npr. to in to morate delati, pa če mi ne vidimo nekaj koristnega in če kupci tega ne zahtevajo, potem pač ne delamo, pa četudi nam bodo ISO vzeli. «

Organizacija I

I je manjša finančna organizacija, ki v slovenskem finančnem prostoru opravlja specifične finančne storitve, ki so se od nastanka organizacije sredi 90-ih let z razvojem trga dodatno razširile. V organizaciji deluje nekaj več kot 60 zaposlenih. Razvoj organizacije je v veliki meri temeljil na izrednem znanju ključnih oseb, ki so bile izbrane zaradi svojih profesionalnih kompetenc in osebnostnih lastnosti. Kljub izraziti hierarhiji v organizaciji so odnosi med zaposlenimi precej sproščeni in vzdušje spodbudno za delo.

Uporaba informacijske tehnologije je življenjskega pomena za tovrstno organizacijo: nemogoče si je predstavljati izvajanje nekaterih poslovnih procesov brez IT/IP. Predstavniki poslovnih funkcij tako ugotavljajo: »Po mojem osebnem mnenju je [informatika] absolutno centralna in najpomembnejša divizija. [...] Tudi po številu delovnih mest je to divizija, ki zajema daleč največ resursov. V njej delajo daleč najbolj izobraženi ljudje.«; »Glede na samo naravo poslovanja oziroma poslovnih procesov, ki se odvijajo v našem sektorju, ima sama informatika z vsemi procesi in podporo veliko stopnjo udeležbe v smislu zagotavljanja nekega normalnega poslovanja, transparentnosti.«

V začetni fazi so se informacijske potrebe reševale z uporabo prilagojene tuje programske rešitve, pozneje so pristopili k lastnemu razvoju in izdelana je bila zgledna rešitev, ki je pritegnila pozornost interesentov zunaj slovenskega prostora. Strategija razvoja organizacije je določila, da bo organizacija tesno sledila tehnološkem razvoju, vendar to zaradi omejenih človeških virov ni bilo možno brez pomoči zunanjih partnerjev. Sprejeli so odločitev o strateškem sodelovanju z izbranimi domačimi ponudniki programskih rešitev, ki zagotavljajo predvsem storitve programiranja na sodobnejši tehnološki platformi, za poslovno logiko pa skrbijo interni izvajalci, ki so sodelovali pri lastnem razvoju in takrat zelo dobro spoznali poslovne procese.

Vseh internih informatikov je 17, poleg za razvoj programskih rešitev skrbijo tudi za večji del infrastrukture. Največ težav organizaciji in informatiki povzročajo pogoste spremembe zakonodaje, ki jih je povrh nujno implementirati v zelo kratkem času. Pri tem do izraza pride tudi omejena kadrovska zasedba na nekaterih delovnih mestih. Ena izmed dodatnih težav je tudi, kako včasih dobiti sogovornika na strani uporabnika, ki bi sodeloval pri pripravi funkcionalnih specifikacij in testiranju.

Izvršni direktor za informatiko je član ožjega vodstva organizacije, ki neposredno poroča članu uprave. V organizaciji je prisoten praktično od samega začetka. Izvršnemu direktorju so funkcionalno neposredno podrejeni trije sodelavci: eden pokriva področje razvoja programske podpore, drugi področje strojne opreme in systemske programske opreme, tretji pa področje varnosti IS. Vodstvena ekipa sodeluje skupaj že več kot 6,5 let, v sedanjih vlogah pa slabi dve leti. V upravljanje informatike se poleg člana uprave in izvršnega direktorja za informatiko vključujejo še predstavniki poslovnih funkcij, predvsem na razvojnih projektih, vendar je vloga vodstva pri upravljanju bolj dominantna. Dejavnost organizacije je zelo regulirana in del regulative se neposredno nanaša tudi na procese v enoti za informatiko.

Organizacija J

J je manjša veletrgovska organizacija z večinskim tujim lastnikom, ki ima na specifičnem segmentu izdelkov in v regulirani dejavnosti večinski tržni delež v Sloveniji. Organizacija v zadnjih letih beleži nenehno rast obsega poslovanja in visoko stopnjo donosnosti kapitala in sredstev. Po teh kriterijih se redno uvršča med trideset najuspešnejših slovenskih družb. V svojem prodajnem programu ponuja več kot 12.000 različnih izdelkov. V organizaciji deluje približno 160 zaposlenih. Z vlaganjem v informacijsko tehnologijo je uspešno zagotovljena podpora poslovnim procesom in povezavam s poslovnimi partnerji. S preходом na nov polavtomatiziran in računalniško podprt sistem skladiščnega poslovanja je organizacija zagotovila tehnološko podporo logističnim procesom in omogočila dolgoročno vzdrževanje konkurenčnosti in visokega nivoja kakovosti storitev. Z rednimi izobraževanji svojih zaposlenih družba skrbi za osebnostni razvoj svojih delavcev in vzdržuje konkurenčnost in izpolnjevanje zakonsko predpisanih zahtev, ki so za to dejavnost v primerjavi z ostalimi mnogo strožje. Organizacija je slovela kot dober delodajalec in fluktuacija je bila nizka. S prihodom tujega lastnika se je nekoliko spremenilo vzdušje in danes se nekateri starejši z nostalgijo spominjajo »zlatih časov«. Kot del večje mednarodne skupine je fluktuacija J primorana izpolnjevati standarde skupine, pritisk na doseganje še boljših rezultatov se iz leta v leto povečuje.

Uporaba IT/IP je velikega pomena za nemoteno delovanje družbe. Predstavniki vodstva in poslovnih funkcij tako ugotavljajo: »Informatika je zelo pomembna. Jaz ji dajem vedno večji poudarek. [...] Danes si našega posla brez sistema IT praktično ne znam predstavljati in se zadeva dobesedno ustavi. [...] Tudi v naši družbi si dela ne moremo več predstavljati brez kvalitetne informacijske podpore [...] Informatika je orodje, s katerim prideš na koncu do nekih informacij, ki te usmerjajo v pravo odločitev, za doseganje čim boljših rezultatov.«

Informacijske potrebe se rešujejo z uporabo kupljenih programskih rešitev in v manjšem delu z lastnimi rešitvami. Želja pa je, da bi imeli ključne aplikacije v svojih rokah. Pri iskanju rešitev je v ospredju uporabnost oziroma primernost rešitev za uporabnike, ne glede na različne platforme, na katerih potekajo. Pogosto se kupljene rešitve dograjujejo, da bi čim bolj

ustrezale pričakovanjem uporabnikov. Vse to pripelje do tega, da je okolje precej heterogeno, kar povzroča težave pri vzdrževanju.

Vseh internih informatikov je 12. Skrbijo za operativno delovanje sistemov, podporo uporabnikom in delno za razvoj programskih rešitev; za večji del infrastrukture skrbijo zunanji izvajalci. Največ težav informatiki povzroča veliko število projektov, ki jih terjajo uporabniki in tuji lastnik, glede na razpoložljive vire, kar se odraža na daljšem času realizacije.

Direktor informatike je član ožjega vodstva organizacije, ki formalno poroča članu uprave, pogosto pa tudi predsedniku uprave. V organizaciji je prisoten že 10 let, pred tem je že sodeloval z njo kot zunanji izvajalec – svetovalec. Direktorju informatike so formalno funkcionalno neposredno podrejeni trije sodelavci: eden pokriva področje podpore avtomatiziranemu skladiščnemu sistemu, drugi področje operative in podpore uporabnikom, tretji pa vodi skupino projektantov, ki z zunanjimi dobavitelji realizirajo projekte. Praktično pa vsi zaposleni neposredno poročajo direktorju informatike. Vodstvena ekipa sodeluje skupaj v enakih vlogah že več kot 5 let.

V upravljanje informatike se poleg člana uprave in direktorja informatike predvsem na razvojnih projektih vključujejo še predstavniki poslovnih funkcij. Zelo pomembna je vloga predsednika uprave, ki aktivno spremlja potek realizacije projektov ter sodeluje pri določanju prioritarnih nalog informatike. Dejavnost organizacije je zelo urejena, del nadzora uresničevanja predpisov se neposredno izvaja tudi za procese v informatiki.

Organizacija K

K je srednje velika proizvodna organizacija, del skupine v večinski tuji lasti. Organizacija ima zelo dolgo zgodovino in proti koncu 80-ih let je bila ena uspešnejših na celotnem jugoslovanskem trgu. Ob osamosvojitvi jo je bilo zaradi izgube nekdanjih trgov potrebno reorganizirati, iz velike družbe je nastalo nekaj manjših. V času privatizacije so se med lastnike vključili tudi tujci, ki so postali večinski lastniki. V organizaciji deluje okoli 1000 zaposlenih. Organizacija daje zelo velik poudarek zagotavljanju kakovosti, varstvu okolja in varovanju zdravja zaposlenih. Rezultat tega so tudi ustrezni certifikati, ki jih organizacija redno obnavlja.

Z uporabo IT/IP so začeli v družbi že v 70-ih letih: iz integriranih rešitev za podporo obdelav podatkov v proizvodnih organizacijah so pot razvoja nadaljevali tako, da so po eni strani v proizvodni proces začeli uvajati računalnike za podporo podatkovnemu toku in delno avtomatizacijo procesov, po drugi strani se je razvijala poslovna informatika kot podpora ostalim procesom. Predstavniki vodstva in poslovnih funkcij tako ugotavljajo, da je v organizaciji »bil v preteklih letih kar močen razvoj, kar se tiče informatike, saj je bila večina aplikacij razvitih namensko znotraj hiše, takrat ko še ni bilo toliko ponudnikov in raznih

poslovnih storitev. Del teh se je še danes obdržal.« in »Kot ekonomika ali računovodstvo smo gotovo najboljši uporabniki informatike. Praktično že več kot 30 let s pomočjo informatike zbiramo podatke in delamo poročila. Ko sem nastopila službo, je bila informatika na začetku. Vsaka organizacija, ki je samo razvijalo informatiko, je imelo nekaj. Na trgu ni bilo programov. Bil je hardware, softwara pa ni bilo. [...] V podjetju pa se ni začelo s področjem računovodstva. Najprej je [informatika] naredila tehnologijo izdelkov in na tej osnovi kalkulacije za izdelke na računalniku.«

V začetni fazi so se informacijske potrebe reševale z lastnim razvojem in v organizaciji je obstajal relativno močan računalniški center, podobno kot v ostalih organizacijah iz dejavnosti. Vendar je v 90-ih letih, v času prestrukturiranja, prišlo do tega, da se je ekipa informatike razbila in se razširila po novonastalih manjših družbah. Spremenil se je tudi način dela: iz specializacije po posameznih vlogah so posamezniki zdaj skrbeli za celoten razvoj in vzdrževanje. Z vse večjo potrebo po ažurnih podatkih so se iskale možnosti za hitrejše pridobivanje podatkov in v vmesnem obdobju so si pomagali s tehnologijo OLAP: »Glavni namen je bil iz togih izpisov, ki smo jih dobivali iz obstoječega sistema, narediti neko dinamično orodje za vsakdanje delo in takrat mislim, da smo bili med prvimi, ki smo začeli uporabljati OLAP tehnologijo. Imeli smo srečo, da smo dobili novega zaposlenega v informatiki, ki je res močno zagrizel v ta del tehnologije. Takrat smo v prvi fazi tako razvili zelo veliko uporabnih kock. Zdaj se te dopolnjujejo, predvsem dodajamo kakšne nove dimenzije.« Tehnologija OLAP pa ni mogla odpraviti vseh pomanjkljivosti proizvodnega informacijskega sistema: »Morda smo na tem področju potem malo zaspali in se zdaj nekje z zamikom lotevamo celovite prenove informatike. Moram reči, da smo že kar daleč, da bodo nekatere stvari zaživele še v tem letu.«

Prenova zdaj poteka v sodelovanju z zunanjimi izvajalci, na sodobnejši informacijski tehnologiji: »To bo praktično tak sistem, ki bo pokrival vse segmente, ki jih danes pokriva naš proizvodno informacijski sistem, vendar na višjem nivoju. Tehnološko višji nivo bo, pa tudi bolj povezljivo bo med seboj, ter večja sledljivost v vseh fazah dela. Ta sistem bo na nek način zelo dobro pokrival načrtovanje. Danes namreč si naši planerji veliko pomagajo z našimi produkti, vendar morajo še veliko zraven razmišljati peš in kombinirati.« Po končani prenovi proizvodnega informacijskega sistema bi se lotili tudi prenove poslovnega informacijskega sistema.

Vseh internih informatikov je 10. Poleg vzdrževanja programskih rešitev skrbijo za infrastrukturo in implementacijo novih, kupljenih rešitev. Največ težav organizaciji in informatiki povzroča omejena kadrovska zasedba na nekaterih delovnih mestih: npr. za programiranje na segmentu poslovnega informacijskega sistema sta usposobljeni le dve osebi, tako da jim po potrebi pomaga še upokojeni nekdanji sodelavec.

Direktor za informatiko je član širšega vodstva organizacije, ki je funkcijo prevzel pred enim letom; zaradi nezasedenosti delovnega mesta izvršnega direktorja za področje financ,

kontrolinga, računovodstva in informatiko so dejansko te štiri službe v bistvu brez formalnega vodje in ta trenutek neposredno poročajo generalnemu direktorju (mesečno poročanje na širšem kolegiju uprave). Sicer se v aktivnosti informatike bolj vključuje drugi član uprave, ki dejansko deluje v vlogi vodje prenove proizvodnega informacijskega sistema. Direktor informatike je v organizaciji zaposlen od samega začetka svoje delovne kariere; funkcionalno sta mu neposredno podrejena dva sodelavca: eden pokriva področje proizvodnega, drugi pa področje poslovnega informacijskega sistema. Vodstvena ekipa sodeluje skupaj že več kot 20 let, v sedanjih vlogah pa slabo leto. V upravljanje informatike se poleg člana uprave in direktorja informatike predvsem na razvojnih projektih vključujejo še predstavniki poslovnih funkcij.

Organizacija L

L je večja slovenska organizacija, ki je na domačem in svetovnem trgu prisotna z rešitvami in storitvami s področja telekomunikacij. V organizaciji je zaposlenih okoli 800 oseb, v članicah skupine pa še približno 500. Več kot 60 % zaposlenih je visoko izobraženih. Ker splošno prihaja do vse večje integracije komunikacijskih in informacijskih tehnologij, je uporaba informacijske tehnologije za organizacijo velikega pomena: po eni strani je informacijska tehnologija v funkciji podpore poslovnim procesom, po drugi strani je del rešitev – izdelkov, ki jih organizacija ponuja. Predstavniki poslovnih funkcij tako ugotavljajo: »Informatika je v organizaciji L nekako odgovorna za platformo in vse skupaj, tako da kar precej sodelujemo z njimi. Trenutno smo v fazi nadgradnje, informatika pelje platforme, skrbi za infrastrukturo.« in »Njihove storitve so predvsem infrastruktura za kakršno koli delo. Oni so pri nas nekje na najvišjem nivoju od fizične do informacijske infrastrukture. Za nas je to praktično osnova za komuniciranje od e-pošte do colaboration portala. Oni pokrivajo nekako večino splošne, poslovne informatike, mi pa zelo veliko specifične informatike, ki jo večinoma obvladujemo v našem okolju. Vpliv na nas je predvsem ta, da od njih zahtevamo zanesljivost, availability, torej, da je praktično ves čas njihova storitev na razpolago.« Zaradi dvojne vloge informacijske tehnologije je informatika organizirana v treh organizacijskih enotah: ena je del razvoja rešitev – produktov in je organizacijsko umeščena v službo razvoja; korporativna informatika je organizirana kot štabna služba in je sestavljena iz enote, odgovorne za aplikativno podporo poslovnim procesom (skrb za delovanje rešitev ERP) ter enote za sistemsko podporo celotne organizacije L. Raziskava je bila usmerjena na delovanje enote za sistemsko podporo.

V začetni fazi so se informacijske potrebe reševale z uporabo rešitev, ki so bile razvite v službi razvoja, pozneje se je na korporativnem nivoju začelo z uvedbo standardnih rešitev ERP. To je narekovalo standardizacijo platform po ostalih družbah v skupini, za kar je poskrbela enota za sistemsko podporo; osnovna dejavnost organizacije in njena strategija razvoja narekujeta, da bo organizacija tesno sledila tehnološkemu razvoju. Vendar to zaradi omejenih človeških virov ali nezadostnega znanja ni bilo možno izvesti v kratkem času brez

pomoči zunanjih partnerjev. Tako se za določene specifične aktivnosti angažirajo zunanji izvajalci, večino aktivnosti, še posebej najbolj kritične, izvajajo lastni zaposleni.

Vseh internih informatikov v skupini za sistemsko podporo je 12. Največ težav informatiki povzročajo preobremenjenost zaradi velikega števila nalog: »To je velika posledica tega, da imamo zelo zahtevne uporabnike. Nismo trgovsko ali administrativno podjetje. Imamo ogromno različnih softwarskih produktov. [...] Problem je, ker smo razvojno podjetje. Ogromno je novih proizvodov. Konvergenca je tu in produkti se testirajo tudi znotraj, na nas samih. To povzroča veliko dodatnega dela, tudi kakšne težave in dejansko so ljudje potem zelo obremenjeni in pod pritiski. Z novimi produkti so tudi zahteve zelo visoke.« Pri tem se kot problem pojavi tudi omejena kadrovska zasedba na nekaterih delovnih mestih.

Vodja skupine za sistemsko podporo je podrejen vodji službe za informatiko in logistiko, ki neposredno poroča predsedniku uprave. V organizaciji je večino svoje delovne dobe: začel je v službi za razvoj, pred šestimi leti je z reorganizacijo informatike v družbi prevzel vodenje sistemske podpore v celotni organizaciji L. Formalno pod sabo nima nobene hierarhije, čeprav so mu funkcionalno neposredno podrejeni trije sodelavci: eden pokriva področje sistemske programske opreme, drugi področje mrežne infrastrukture, tretji pa področje podpore uporabnikom. Vodstvena ekipa sodeluje skupaj že več kot 9 let.

Zaradi visokega tehnološkega znanja se v upravljanje informatike poleg vodje informatike in logistike ter vodje skupine za sistemsko podporo intenzivno vključujejo še predstavniki poslovnih funkcij. Organizacija je zavezana doseganju visokega nivoja kakovosti in redno skrbi za izpolnjevanje zahtev izbranih standardov kakovosti. Vendar se le del teh zahtev neposredno nanaša tudi na procese v informatiki.

Priprava za navzkrižno analizo študij primerov

Kot v primeru pilotske študije primera so odgovori udeležencev za posamezno skupino vprašanj iz vprašalnika (zaupanje, nastanek zaupanja, izražanje zaupanja, kontrola, oblike kontrole, uspešnost informatike, zadovoljstvo zaposlenih) najprej kopirani v skupni dokument (matriko), katerega stolpci so označevali, v kateri vlogi udeleženec deluje. Potem sem izdelal še tri dokumente, ki povzemajo posamezne dele skupnega dokumenta, vendar so razvrščeni glede na relevantne konstrukte, povezane z zaupanjem, kontrolo in uspešnostjo informatike. V teh dokumentih so dodane tudi vrednosti lestvic za posamezne konstrukte iz kvantitativne raziskave iz Priloge 14. Prav tako sem s preučevanjem povezav med konstrukti v teh treh dokumentih izdelal poročila študije primera za posamezno organizacijo (primer v Prilogi 10).

Ugotovitve za posamezno organizacijo niso bile tako nedvoumne kot v prvi študiji primera, tako da je vključen še dodatni analitični postopek – kodiranje (za stavek, frazo, besedo je določena druga beseda, ki povzema bistvo izrečenega), ki je potekal na naslednji način. Za potrebe končne analize je najprej za posamezni konstrukt ali stališče izdelan tak nabor vrednosti, ki je vseboval vse, v intervjuih izražene oblike, za vsako od sedmih organizacij, v

katerih je izvedena študija primera. Precej vrednosti za posamezne konstrukte se je ponavljalo v različnih okoljih, pokazale so se tudi specifične vrednosti za posamezno organizacijo. Tiste, ki so bile zelo podobne, so bile poenotene. Potem je opravljeno še razvrščanje pomensko podobnih vrednosti in na koncu oblikovanje/poimenovanje kategorij, ki povzemajo bistvo lastnosti, ki povezuje skupino podobnih vrednosti.

Tabelo vseh ugotovljenih kategorij oziroma kod s primeri (Priloga 11) sem potem uporabil za to, da sem namesto matrik z besedilom izdelal matrike s kodami, kar bistveno poveča preglednost in olajša iskanje podobnih/različnih pogledov na posamezne konstrukte in povezave med njimi.

Za konstrukt zaupanje/vrednost zaupanja je nastal nabor 21 vrednosti, ki so potem razdeljene v tri kategorije: dobrohotnost – DOB, integriteta – INT in zmožnost izvajanja nalog – ZIN.

Za konstrukt oblike vzpostavljanje zaupanja je nastal nabor 24 vrednosti, ki so razdeljene v pet kategorij, v skladu z delitvijo iz kvantitativne raziskave: sproženje solidarnostnega okvirja – SSO, sprejemanje vpliva drugih – SVD, preprečevanje napačnega razumevanja – PNR, podpiranje samozavesti drugih – PSD ter preprečevanje razočaranj – PR.

Za konstrukt nastanek zaupanja je nastal nabor 12 vrednosti, ki so razdeljene v tri kategorije: sukcesivnost – SUK, dosežki – DOS ter sodelovanje – SOD. Za konstrukt kontrola je nastal nabor 9 vrednosti, ki so razdeljene v dve kategoriji: preverjanje poteka – PRP in preverjanje rezultatov – PRR.

Za konstrukt oblike kontrole je nastal nabor 26 vrednosti, ki so razdeljene v sedem kategorij: pravila – PRAV, poročila rezultati – POROR, poročila vedenje – POROV, sestanki rezultati – SESTR, pregledi – PREG, organizacija – ORGA. Za konstrukt nastanek kontrole je nastal nabor 17 vrednosti, ki so razdeljene v pet kategorij: funkcija – FUNK, problemi – PROB, organizacijski dejavniki – ORDE, osebne lastnosti – OSLA, značilnosti naloge – ZNNA.

Zanimivo je, da že znotraj iste organizacije obstajajo delno različni pogledi na pomen ključnih pojmov raziskave in potem tudi vsebine posameznih kategorij, ki jih določajo. Prvi primer se nanaša na konstrukt zaupanje oziroma vrednost zaupanja (Tabela 38).

Tabela 38: Zaupanje/vrednost zaupanja z vidika managerja za IT/IP in podrejenih (organizacija G)

Konstrukt	Vrednosti	Kategorije	
Zaupanje/ Vrednost zaupanja	Manager za IT/IP	1. strokovnost	ZIN
		2. vestnost	ZIN
		3. doslednost	ZIN
		4. karakternost	INT
		5. iskrenost – povedati, kot je	INT
	Podrejeni	1. iskrenost – povedati, kot je	INT
		2. poštenost	INT
		3. natančnost	ZIN
		4. zanesljivost	ZIN
		5. predvidljivost	ZIN
		6. strokovnost	ZIN

Manager za IT/IP je iz celotnega nabora vrednosti (21) izpostavil 5, ki jih povezuje s konstruktom zaupanja. Večina teh sodi v kategorijo INT, kar pomeni, da pri zaupanju daje večji pomen osebnostnim lastnostim. Pri njegovih podrejenih sodelavcih je situacija drugačna: med šestimi vrednostmi iz nabora štiri sodijo v kategorijo ZIN. Manager za IT/IP in podrejeni so hkrati izpostavili 2 isti vrednosti iz nabora vrednosti za konstrukt zaupanje, kar kaže vsaj na delno skladnost razumevanja konstrukta zaupanje/vrednost zaupanja med njimi (na nivoju posameznih vrednosti). Na nivoju kategorij pa je ta skladnost absolutna.

Drugi primer se nanaša na konstrukt nastanek kontrole (Tabela 39). Ko gre za nastanek kontrole, je podobnost stališč direktorja in njegovih podrejenih na nivoju vrednosti malo večja, ker so jim skupne tri vrednosti; na nivoju kategorij sovpadajo tri od petih evidentiranih kategorij: PROB, ORDE, ZNNA. Ostali dve se pojavljata ali pri direktorju (OSLA) ali pri podrejenih (FUNK).

Tabela 39: Nastanek kontrole z vidika z vidika managerja za IT/IP in podrejenih (organizacija G)

Konstrukt		Vrednosti	Kategorije
Nastanek kontrole	Manager za IT/IP	1. problemi – v kriznih situacijah 2. organizacija – zaradi formalizacije okolja (organizacije) 3. naloga – zaradi pomembnosti aktivnosti 4. osebno – zaradi izkušenj	PROB ORDE ZNNA OSLA
	Podrejeni	1. naloga – zaradi pomembnosti aktivnosti 2. naloga – zaradi določenega časovnega okvirja 3. funkcija – redno zbiranje informacij 4. problemi – v kriznih situacijah 5. organizacija – zaradi formalizacije okolja (organizacije) 6. problemi – če kaj narobe hodi	ZNNA ZNNA FUNK PROB ORDE PROB

Podobna odstopanja v razumevanju opazovanih konstruktoev so zaznana tudi pri ostalih organizacijah. Da bi omejil ugotovljena odstopanja v razumevanju določenih konstruktoev in dosegel večjo zanesljivost analize, so v nadaljevanju analize uporabljene le tiste kategorije, ki so jih hkrati prepoznali managerji za IT/IP in njihovi podrejeni. Poglobljena analiza je narejena kot navzkrižna analiza med vsemi sedmimi primeri.

3.2.2 Iskanje vzorcev podobnosti med podatki iz več primerov

Navzkrižna analiza med študijami primerov je izdelana s kombinacijo primerjave vzorcev vedenja (primerjava empiričnega vzorca z nekim teoretičnim) in oblikovanja pojasnil (z vzpostavitev logične verige med posledicami in vzroki, temelječih na navedbah iz dokumentacije) (Yin, 1994).

Potem ko so matrike s podatki iz intervjujev za managerje in njihove podrejene prekodirane, sta nastali naslednji tabeli (Tabeli 40 in 41). Vsebujeta število pojavov konkretnega mehanizma, kot jih zaznavajo nadrejeni ter podrejeni, in kažeta, poleg precejšnjega ujemanja

pogledov managerjev in podrejenih, tudi na pomembne razlike v nekaterih kategorijah (DOB, SSO, PNR, PSD, PVI), nekatere kategorije so sploh redko prisotne (PR, SOD, ORGA).

Tabela 40: Zaupanje – evidentirane kategorije s strani managerjev za IT/IP (M) in njihovih podrejenih (P)

Konstrukt	Kategorija	GM	HM	IM	JM	FM	KM	LM	GP	HP	IP	JP	FP	KP	LP
Zaupanje	ZIN	3	4	3	1	3	1	2	4	2	3	3	2	1	3
	DOB		2			2					3	1	4	5	3
	INT	2	1	3	3		2	2	2	1	1	1	1	1	2
Oblike vzpost. zaupanja	SSO	2	2	1					3	2	1	2	1	3	2
	SVD	2	4	2	1	2	3	3	5	5	5	3	4	3	2
	PNR			1					2	2	2	3	1	1	1
	PSD	1	1				1	2	2	1	1	1			3
	PR	1							1					2	
Nastanek zaupanja	SUK	2	2	2	2	1	2	2	3	2	1	3	2	2	2
	DOS	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1
	SOD					1			1					2	2

Za Tabelo 40 je značilna ugotovitev, da obstaja izrazita skladnost v razumevanju konstrukta zaupanje/vrednost zaupanja, ki je povezano po eni strani z lastnostmi osebe v odnosu do dela, po drugi strani pa z njenimi splošnimi osebnostnimi lastnostmi; podrejeni poudarjajo dobrohotnost, ki je pri nadrejenih redko omenjena.

Izražanje vzpostavljanja zaupanja oziroma vzpostavljanja zaupanja je najbolj prisotno kot sprejemanje vpliva drugih v smislu, da nadrejeni prepušča pomembne naloge podrejenim in jim nasploh zagotavlja večjo samostojnost delovanja; podrejeni poudarjajo tudi preprečevanje napačnega razumevanja, sproženje solidarnostnega okvirja in podpiranje samozavesti drugih. Zaupanje nastaja po korakih, z vmesnimi pozitivnimi dosežki, ki utrjujejo podobo zanesljivega izvajanja nalog.

Tabela 41 podaja podobo kontrole kot proces pridobivanja informacij (PRP) ter preverjanja rezultatov (PRR). Najpogostejše oblike kontrole so priprava poročil (poročila rezultati – POROR, poročila vedenje – POROV), sestanki (rezultati – SESTR) in formalna pravila (PRAV). Do uvedbe mehanizmov kontrole prihaja predvsem, ker je kontrola del managerske funkcije (FUNK), zaradi organizacijskih dejavnikov (ORDE) in zaradi pomena, zahtevnosti ter časovne omejenosti konkretnih nalog (ZNNA).

Tabela 41: Kontrola – zaznane kategorije (število) s strani managerjev za IT/IP (M) in njihovih podrejenih (P)

Konstrukt	Kategorija	GM	HM	IM	JM	FM	KM	LM	GP	HP	IP	JP	FP	KP	LP
Kontrola	PRP			1	2	1	2	1	1	3	2	4	2	3	3
	PRR	2	2	2	2	1			2	2	1	2	1	1	2
Oblike kontrole	PREG	1		3	1	2		1	1	2	2	1	1	3	1
	POROR	1	2	1	1	1	1		1	2	1	1	1	1	
	POROV	1		1	1		1	1	2		1	2	1		1
	SESTR		1		1		1	1	1	1	1	1			1
	PRAV	2		1	1	1		1	4	2	2	1		1	2
	ORGA	1				1				1					
	Nastanek kontrole	FUNK				1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
PROB		1	1		1			1	2	1	1	1			
ORDE		1		2	2	1		1	1		1	4	1	1	2
OSLA		1		1		1	1			4			2	1	
ZNNA		1	2	2		2		2	2	1	2	1	1	1	

Ko obdržimo le tiste kategorije, ki so bile hkrati prepoznane s strani direktorjev in njihovih podrejenih (triangulacija), dobita tabeli naslednjo podobo (Tabela 42 in Tabela 43):

Tabela 42: Zaupanje in vzpostavljanje zaupanja (skupno managerjem za IT/IP in podrejenim)

Konstrukt	Kategorija	GM	HM	IM	JM	FM	KM	LM
Zaupanje	ZIN	3	4	3	1	3	1	2
	DOB					2		
	INT	2	1	3	3		2	2
Oblike vzpost. zaupanja	SSO	2	2	1				
	SVD	2	4	2	1	2	3	3
	PSD	1	1					
Nastanek zaupanja	SUK	2	2	2	2	1	2	2
	DOS	2	2	1	2	1	1	2
	SOD							

Tabela 43: Kontrola in oblike kontrole (skupno managerjem za IT/IP in podrejenim)

Konstrukt	Kategorija	GM	HM	IM	JM	FM	KM	LM
Kontrola	PRP			1	2	1	2	1
	PRR	2	2	2	2	1		
Oblike kontrole	PREG	1		3	1	2		1
	POROR	1	2	1	1	1	1	
	POROV	1		1	1			1
	SESTR		1		1			1
	PRAV	2		1	1			1
	ORGA							
Nastanek kontrole	FUNK				1	1	1	2
	PROB	1	1		1			
	ORDE	1		2	2	1		1
	OSLA					1	1	
	ZNNA	1	2	2		2		

Štiri barve predstavljajo različne vzorce razumevanja in uresničevanja določenih konceptov: rumena predstavlja podobnost znotraj skupine treh organizacij G, H in I, rožnata podobnost med organizacijami F, K, L, zelena podobnost med vsemi sedmimi organizacijami, bela pa odsotnost konsistentnega vzorca ali vzorec, drugačen od pričakovanega. Stolpec JM je cel v beli barvi, ker so podatki enkrat podobni vzorcu organizacij G, H in I, drugič pa vzorcu organizacij F, K, L. Podobnost je prisotna, ko več kot polovica članov skupine izraža enak vzorec.

Prevladujoča zelena barva v prvi tabeli dokazuje precejšnjo podobnost razumevanja zaupanja in dinamike njegovega nastanka: zaupanje oziroma vrednost zaupanja je najbolj povezana z zanesljivim izvajanjem nalog in poštenjem. Zanimiva ugotovitev je, da razen v organizaciji F, dobrohotnost ni prepoznana kot sestavni del koncepta zaupanja.

Pri oblikah vzpostavljanja zaupanja sta relevantni le dve obliki: sprejemanje vpliva drugih (SVD) je kategorija, prisotna med vsemi sedmimi organizacijami; sproženje solidarnostnega okvirja (SSO) (vzpostavitev osebnih stikov, pomoč drugemu, spodbujanje drugega) in podpiranje samozavesti drugih (PSD) se pojavlja le znotraj skupine treh organizacij G, H in I.

Podobnost razumevanja kontrole, njenih oblik in vzrokov za nastanek je manjša, kot pri zaupanju. Pri razumevanju kontrole je vidna razlika med direktorji organizacij G, H, I in tistih iz organizacij F, K, L: prvi v definiciji kontrole poudarjajo preverjanje rezultatov, drugi pa preverjanje vmesnega poteka izvajanja. Pri konkretnih oblikah kontrole se ta razlika nekoliko izgubi, ker obe skupini uporabljata obe vrsti mehanizmov.

Tako je iz druge tabele razvidno, da se direktorji informatike strinjajo o pregledih (ad hoc, tedenski) poteka izvajanja (PREG), o poročanju rezultatov (POROR) kot ključnih kategorijah kontrole; skupno je tudi prepoznavanje organizacijskih dejavnikov (ORDE – formalizacija okolja, struktura sodelavcev in organizacija dela) kot vzrokov za uvedbo mehanizmov kontrole.

Pri organizacijah G, H, I so spremljanje vedenja (POROV) in formalna pravila kot oblike kontrole (PRAV) značilne, v nasprotju z organizacijami F, K, L. Za direktorje informatike v organizacijah G, H, I je nastanek kontrole povezan z značilnostmi samih nalog (ZNNA – kompleksnost, pomembnost, določen časovni okvir) ter s problemi, ki nastajajo pri reševanju le-teh (PROB). Nikakor ga ne povezujejo z osebnostnimi lastnostmi (OSLA) niti z lastno funkcijo (FUNK), kot to počnejo direktorji v organizacijah F, K, L.

Druga skupina direktorjev (v organizacijah F, K, L) doživlja kontrolo predvsem kot pridobivanje informacij; kontrola se v teh organizacijah obravnava kot del vloge nadrejenega in je potem podrejenim samoumevno, da nadrejeni zbira določene podatke. V teh organizacijah ne direktorji ne podrejeni niso zaznali, da bi kontrola nastala kot rezultat problemov, povezanih z izvajanjem nalog.

Udeleženci so bili vprašani tudi o morebitnem vplivu drugih dejavnikov na uvajanje in uporabo mehanizmov kontrole in zaupanja. Odgovori glede kontrole so razvrščeni na notranje in zunanje dejavnike, pri zaupanju so prisotni le notranji dejavniki; nakazan je tudi vpliv posameznega dejavnika: + označuje, da dejavnik pozitivno vpliva na uvajanje in izvajanje mehanizmov kontrole ali vzpostavljanja zaupanja, 0 označuje nevtralni vpliv (dejavnik je sicer prisoten, ampak mu ne posvečajo posebnega pomena), – označuje, da dejavnik negativno vpliva na uvajanje in izvajanje mehanizmov kontrole ali vzpostavljanja zaupanja. Dejavnike v oklepaju je omenila le odgovorna oseba za informatiko ali njej nadrejen član vodstva.

Pregled povzetkov odgovorov je predstavljen v Tabeli 44 in Tabeli 45.

Formalni okvir (pravilniki, sistem kakovosti, dokumentiranje) je kot dejavnik prisoten v vseh organizacijah, razen v K, in v večini ima pozitiven vpliv. Stil vodenja deluje v enem primeru tako, da spodbuja kontrolo, v dveh pa jo zmanjšuje. Stil vodenja in organizacija skupine sta edina dejavnika, ki imata negativni vpliv na kontrolo. Organizacije, ki delujejo v reguliranih dejavnostih, imajo poleg zunanjih nadzornih institucij tudi interne službe nadzora (npr. službe notranje revizije).

Zunanji dejavniki so izraziteje prisotni v organizacijah G, H, I, J, v organizacijah F, K, L omenjajo le revizijske preglede v sklopu izvajanja revizije računovodskih izkazov. Zakonodaja je najpogostejši zunanji dejavnik: poleg zakonodaje, ki ureja določeno dejavnost

(finančno področje, proizvodnja in distribucija zdravil), tudi Zakon o varstvu osebnih podatkov pozitivno vpliva na kontrolo v organizacijah.

Če upoštevamo obe skupini dejavnikov, so organizacije G, I, J najbolj spodbujene k uporabi mehanizmov kontrole, v organizacijah K, F, L pa je vpliv manjši in omejen bolj na notranje dejavnike.

Tabela 44: Dejavniki vplivanja na kontrolo

	G	H	I	J	F	K	L
Vpliv na kontrolo	Notranji dejavniki						
+	Spremljanje poslovanja Nadzorna inštitucija Pravilniki		Pravilniki (Kultura organizac. (Nadzorna institucija)	Zahteve tujega lastnika	Pravilniki/sistem kakovosti Stil vodenja		Pravilniki / sistem kakovosti
0		Pravilniki / sistem kakovosti		Pravilniki/sistem kakovosti			
-		(Stil vodenja)				(Stil vodenja) (Organizac. skupine)	
	Zunanji dejavniki						
+	Nadzorna institucija Zahteve za obvladov. tveganj Zakonodaja	Izredni dogodki	Zakonodaja Nadzorna inštitucija	Zakonodaja standardi			
0		Zakonodaja		(Revizija račun. izkazov)	(Revizija račun. izkazov)		(Revizija račun. izkazov)

Legenda: + (pozitiven vpliv); 0 (neutralen vpliv); - (negativen vpliv)

V Tabeli 44 so torej predstavljeni dejavniki vpliva na kontrolo, v Tabeli 45 pa dejavniki vpliva na zaupanje.

Neformalno druženje (praznovanje rojstnih dnevo, interne novoletne zabave, piknik skupine, kolesarjenje, tek trojk, kozarček po službi, družinska srečanja) je dejavnik, katerega potencialni vpliv na zaupanje med sodelavci je prepoznan v vseh sedmih organizacijah: v treh kot pozitiven, v treh kot nevtralen, v enem pa kot negativen. Negativen vpliv je dejansko odraz dejstva, da se obseg neformalnega druženja v organizaciji zmanjšuje.

Formalno druženje (dogodki, ki jih organizira delodajalec, da bi dvignil pripadnost organizaciji, izboljšal komunikacijo med zaposlenimi in spodbudil medsebojno zaupanje) v

obliki dneva organizacije, novoletne zabave, piknika je prisotno v petih organizacijah, vendar je vpliv na zaupanje nevtralen, razen v eni družbi, kjer je vpliv negativen (vzrok enak kot za primer neformalnega druženja).

Tabela 45: Dejavniki vplivanja na zaupanje

	G	H	I	J	F	K	L
Vpliv na zaupanje	Dejavniki						
+	Skupna zgodovina Neformalno druženje Odnosi – prijaznost		Kultura organizacije Neform. druženje	Odnosi – vsakodnevno druženje Odnosi – pozornost	Skupna zgodovina		Neform. druženje
0		Formalno druženje Neform. druženje		Formalno druženje Neformalno druženje		Formalno druženje Neform. druženje Odnosi – pozornost	Odnosi–pozornost Formalno druženje
-				Sprememba odnosa delodajalca	Formalno druženje Neform. druženje Org. klima		(Kultura organizacije)

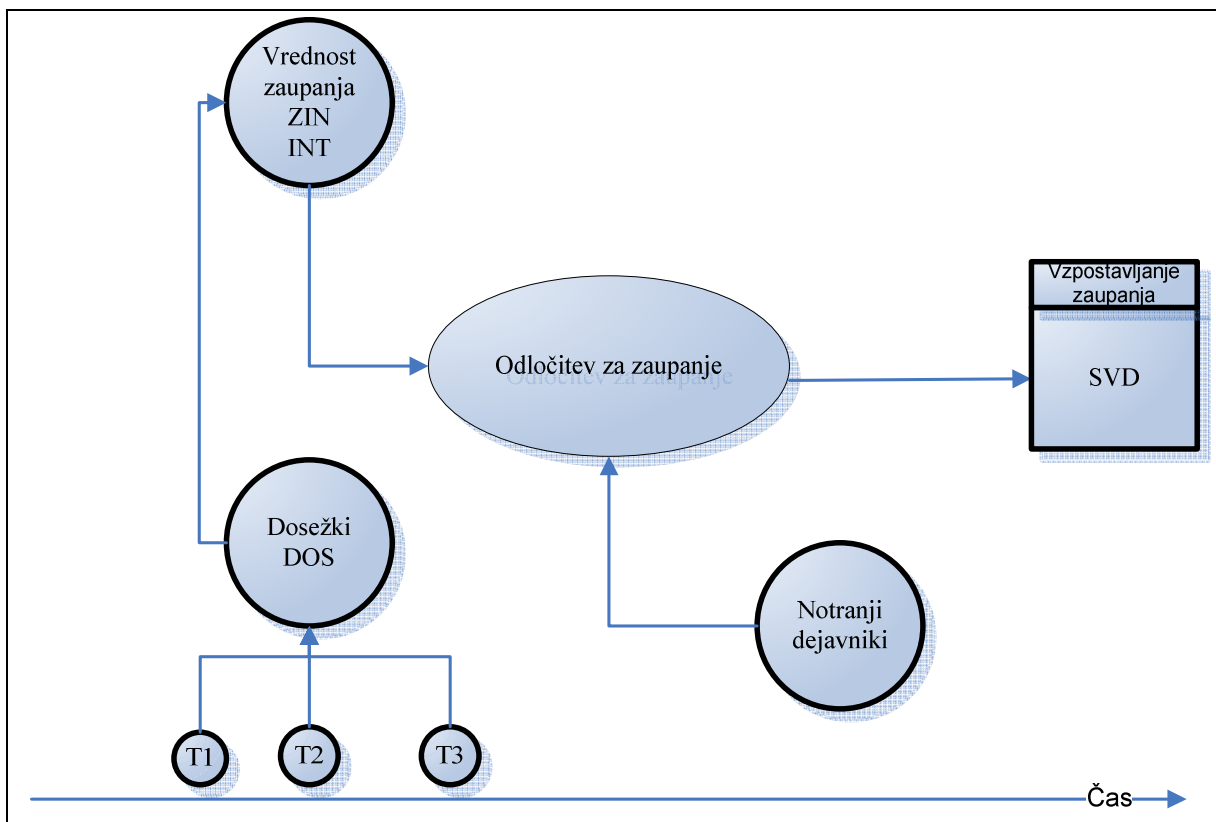
Legenda: + (pozitiven vpliv); 0 (neutralen vpliv); - (negativen vpliv)

Med organizacijami so dejavniki vplivanja na zaupanje najbolj prisotni v družbah G, I, J. V organizaciji J, kljub poslabšani organizacijski klimi zaradi sprememb v odnosih zaradi zamenjave lastnika, na nivoju službe za informatiko vseeno gojijo take odnose, da lažje delujejo v spremenjenih okoliščinah.

V organizaciji I se kot dejavnik vplivanja na zaupanje pojavlja organizacijska kultura: organizacija v sklopu postopka izbire kadrov išče strokovnjake, ki spoštujejo podobne vrednote, kot jih cenijo v I (odgovornost, samostojnost, iskrenost, odprtost, delavnost); novi delavec v službi je formalno preverjen, še preden nastopi delo in se tako zaupanje med sodelavci lažje in hitreje vzpostavi.

Rezultate dosedanje analize predstavljam v obliki diagramov, ki bodo pozneje služili kot podlaga za oblikovanje odgovorov na raziskovalna vprašanja iz študij primerov. Najprej predstavljam proces nastanka zaupanja in vzpostavljanja zaupanja oziroma vzpostavljanja zaupanja. Ta proces je zelo podoben pri vseh direktorjih, vsem je skupna Slika 12.

Slika 12: Vzpostavljanje zaupanja

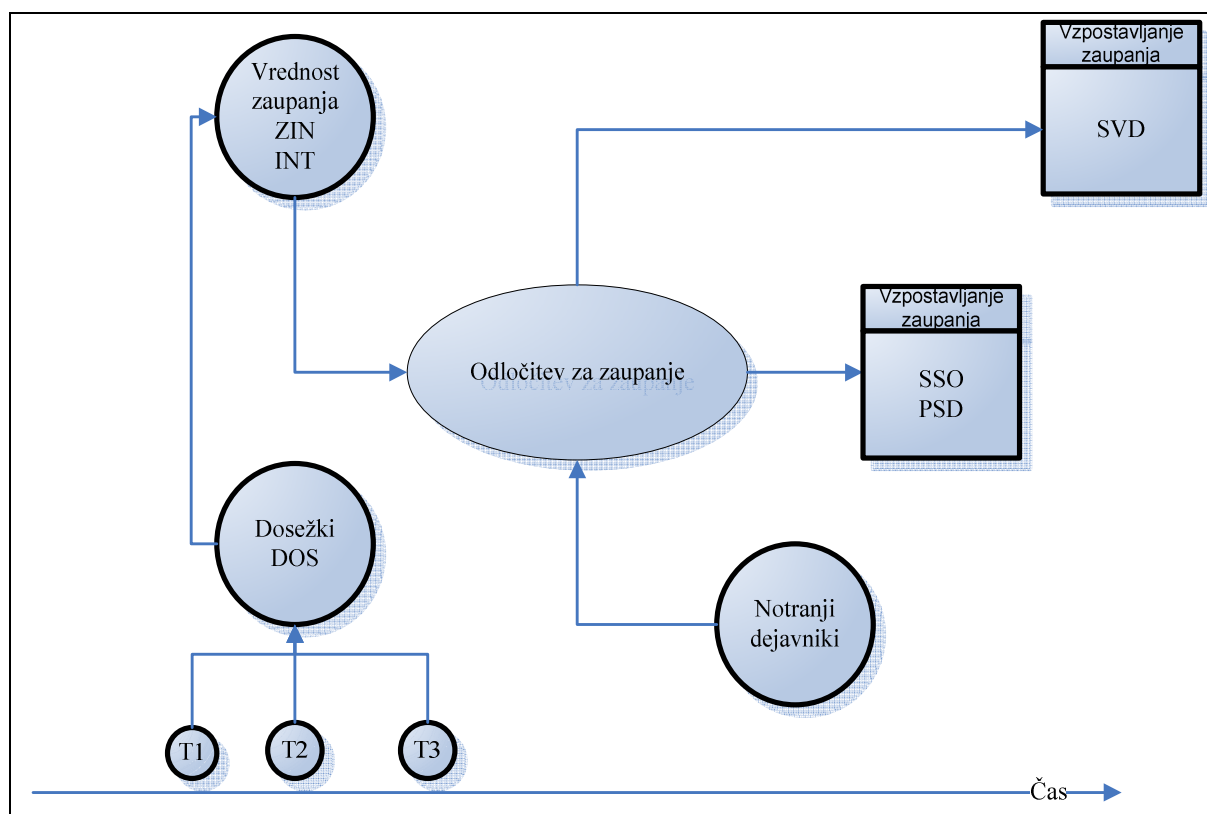


Zaupanje nastaja skozi daljši čas; sukcesivno se zaznavajo dosežki posameznika (dogodki v točkah T1, T2, T3 ...) in v očeh nadrejenega narašča ocena vrednosti zaupanja podrejenega. Ocenjuje se predvsem zmožnost podrejenega, da zanesljivo izvaja dodeljene naloge, in njegova osebna integriteta. Zaupanja vrednem podrejenemu sodelavcu nadrejeni zaupa odgovorne naloge, delegira sprejemanje odločitev, se posvetuje z njim in upošteva njegovo mnenje. Na odločitev nadrejenega lahko vplivajo dejavniki iz notranjega okolja, npr. organizacijska klima, ki lahko spodbuja zaupanje in vzpostavljanje zaupanja ali ga zavira.

Manjše odstopanje je prisotno pri managerjih za IT/IP v organizacijah G, H, I: pri njih so kot oblike vzpostavljanja zaupanja prisotne še pohvale, nagrajevanje, pomoč pri izvedbi, spodbujanje, navezovanje osebnih stikov, kar vse odraža pristnejši odnos nadrejenega do podrejenih.

Dopolnjen diagram je predstavljen na Sliki 13.

Slika 13: Vzpostavljanje zaupanja v organizacijah G, H, I



Pri nastanku in oblikah kontrole so prisotne večje razlike med managerji za IT/IP v organizacijah F, K, L in ostalimi: razlike so prisotne že v določanju vzrokov za nastanek kontrole, v fazi odločanja o začetku kontrole in na koncu pri samih oblikah kontrole.

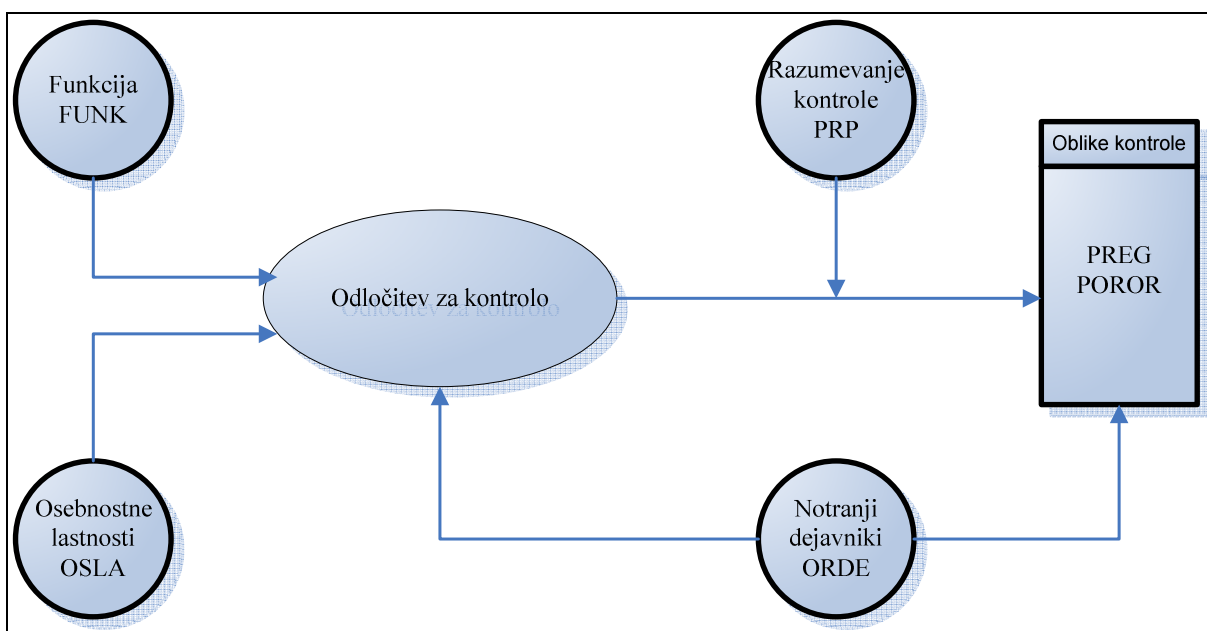
Pobude za uvedbo kontrolnih mehanizmov izhajajo po eni strani iz same vloge nadrejenega, ki mu nalaga pridobivanje informacij o poteku izvajanja nalog, da bo lahko opravljal svojo managersko funkcijo, po drugi strani je kontrola nadrejenega izraz njegovih osebnostnih lastnosti, njegove potrebe, da ima dogajanje pod kontrolo.

Na odločitev o izvajanju kontrole vplivajo tudi notranji dejavniki, npr. vzpostavljen sistem kakovosti, ki terja formalno urejenost procesov ter periodično preverjanje skladnosti delovanja z dokumentiranimi postopki. Sprejetje odločitve je povezano z izbiro kontrolnih mehanizmov: na to vpliva razumevanje kontrole nadrejene osebe (kaj si predstavlja pod kontrolo) ter tudi notranji dejavniki.

Kot oblike kontrole so v organizacijah F, K, L prepoznani predvsem pregledi in poročila o rezultatih. Prisotnost pregledov je bolj razumljiva, ker v teh organizacijah prevladuje razumevanje kontrole kot preverjanje poteka izvajanja nalog.

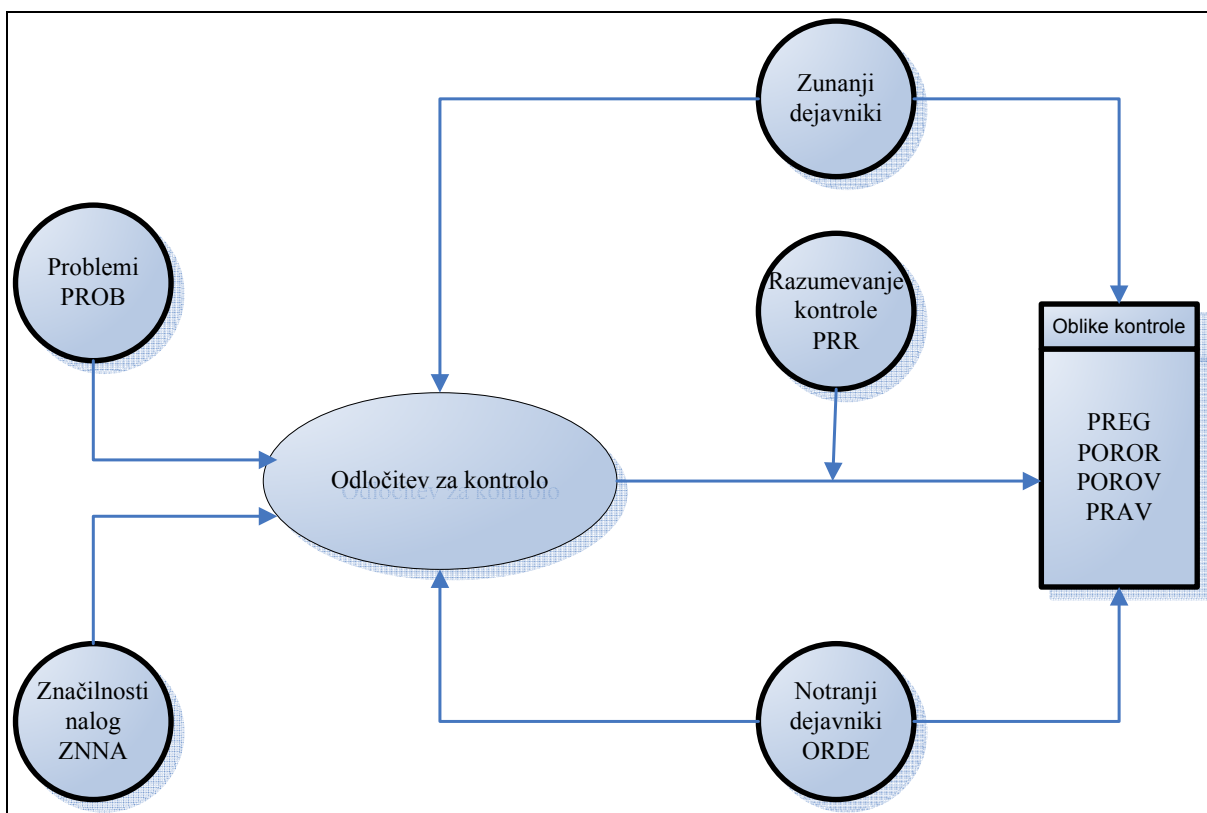
Nastanek in oblike kontrol so predstavljene na Sliki 14.

Slika 14: Nastanek in oblike kontrole v organizacijah F, K, L



V organizacijah G, H, I je situacija drugačna: kontrola je spodbujena z drugimi vzroki, na odločitev o kontroli vpliva več dejavnikov in na koncu je tudi število vpeljanih mehanizmov večje.

Slika 15: Nastanek in oblike kontrole v organizacijah G, H, I



Managerji za IT/IP v organizacijah G, H, I se odločajo za uporabo mehanizmov kontrole, ko se pri rednem izvajanju pojavijo težave, ali že preventivno, ko so dodeljene naloge podrejenim kompleksne, pomembne in povezane z natančno določenimi roki. Poleg notranjih dejavnikov, ki so bili omenjeni pri organizacijah F, K, L, imajo tukaj pomembno vlogo tudi zunanji dejavniki, npr. regulator oziroma nadzorne institucije, ki po eni strani predpisujejo določeni formalni okvir, po drugi pa izvajajo redno preverjanje izvajanja predpisanih postopkov. Nabor oblik kontrole je širši kot pri ostalih organizacijah in poleg pregledov ter poročil o rezultatih izvajanja nalog vsebuje tudi formalni okvir (pravilnike, procedure) in tudi poročila o vedenju izvajalcev nalog (na kakšen način se izvajajo naloge). Na izbiro konkretnih mehanizmov poleg razumevanja kontrole s strani nadrejenih vplivajo notranji in zunanji dejavniki, npr. zunanji ali notranji revizorji lahko zahtevajo določen tip poročil ali dokumentacije.

Ker managerji za IT/IP v teh organizacijah razumejo kontrolo predvsem kot preverjanje rezultatov, je prisotnost kategorije POROR (poročanje o rezultatih) razumljiva, ostale oblike so bolj odraz vpliva zunanjih in notranjih dejavnikov.

V nadaljevanju preverjam, do katere stopnje teorija Lewina in Stephensove lahko pojasni ugotovljene vzorce vedenja med temi skupinami oziroma ali dopolnjeni model raziskave bolje pojasnjuje vedenje managerjev. Da preverim domneve teorije, ugotovljene vzorce vedenja poskušam povezati z osebnostnimi lastnostmi managerjev za IT/IP ter drugimi dejavniki iz modela.

3.2.3 Primerjava s hipotezami

Pri managerjih za IT/IP v organizacijah G, H in I so prisotne tri zaznane oblike vzpostavljanja zaupanja (SSO, SVD in PSD). Oni so tudi v kvantitativnem delu raziskave izrazili visoko stopnjo splošnega zaupanja v druge ljudi in doveznosti do tveganj, visoko stopnjo zaupanja v svoje podrejene in njihovo zaupljivost (izjema je kategorija dobrohotnost, pri kateri sta managerja HM in IM podala podpovprečne vrednosti). Podobno je bilo tudi v pogovorih.

GM: »Delam po principu zaupanja in upoštevam želje, če se le da ... Dobro iščem tudi med tistimi, ki so negativno nastrojeni.«

HM: »Moje osnovno izhodišče je, da vsakomur zaupam, dokler mi z več dejanji ne dokaže nasprotnega. Dokazati mi mora, da mu ne moreš zaupati. Torej, želim biti odprt in zaupljiv do ljudi.«

Zaradi tega je njihovo zaupljivo vedenje oziroma vzpostavljanje zaupanja v skladu s teorijo Lewina in Stephensove pričakovano.

Pri managerju za IT/IP v organizaciji I, ki se po mnenju podrejenih vede izrazito zaupljivo do svojih podrejenih, je situacija nekoliko drugačna: pri njem gre za osebo z nekoliko nižjo stopnjo splošnega zaupanja v ljudi, ki je tudi na splošno manj pripravljena tvegati.

IM: »Morda zgleda, da sem jaz zaupljiv, ampak po drugi strani pa niti nisem. Dejansko gledam, če to zaupanje z druge strani obstaja, če je klima res še takšna, kot je. Jaz to spodbujam, si želim, ampak vseeno sem stalno na preži, bi lahko temu tako rekel. [...] Dejansko z moje strani še vedno tak nivo nezaupanja še vedno obstaja ... Imamo en takšen prijateljski odnos, kjer si nekje zaupamo tudi določene privatne stvari, ampak vsaj jaz še vedno ohranjam neko distanco. Nismo res tisti čisto pravi prijatelji, sicer hodimo skupaj ven.«

Kako potem pojasniti njegovo zaupljivo vedenje oziroma vzpostavljanje zaupanja?

Pri analizi dejavnikov vplivanja na mehanizme kontrole in vzpostavljanja zaupanja smo v organizaciji I kot dejavnik vplivanja na zaupanje poleg neformalnega druženja identificirali tudi organizacijsko kulturo, ki ustvarja pogoje za lažje in hitrejše oblikovanje zaupanja med sodelavci (Tabela 45). Okolje v organizaciji, ki določa nekatere pomembne vrednote kot standard sobivanja, tudi managerju za IT/IP zagotavlja občutek varnosti in gotovost, da bodo podrejeni izpolnili svojo nalogo. Zaradi tega lahko preseže lastne pomisleke in negotovost.

IM: »Tu se je nekako vzpostavil krog ljudi, ki imajo v življenju podobne vrednote. Lahko bi rekel z naravno selekcijo. Ta organizacija ima neko določeno kulturo, kjer so določene vrednote pomembne, na primer iskrenost, več ali manj tudi družinske vrednote. Dosti ljudi je tu, ki jim družina veliko pomeni. Potem profesionalnost. Ljudem dosti pomenijo neke profesionalne kompetence in dejansko, kdor se ni na tem področju razvijal ali ni imel teh vrednot, jih nekje ni vzel za svoje ali se nekako ni vklopil, teh ljudi večinoma ni več. Po neki naravni selekciji se je oblikoval ta krog ljudi. Tudi ko gledamo za nove zaposlene, pojavila se je potreba po novem zaposlenem na nivoju mrež, dejansko pogledamo tudi osebnostne karakteristike in stil življenja. Ali se bo vklopil v sam kolektiv ali ne.«

Vpliv okolja na način sodelovanja s podrejenimi omenjata tudi GM in HM:

GM: »Delal sem v kulturi, kjer so pomembni odnosi s sodelavci. Zaradi tega sem se usposabljal predvsem z vidika vodenja, delegiranja, upravljanja in organizacije, manj pa z vidika informacijske tehnologije.«

HD: »Vedno se torej moraš prilagoditi glede na to, kaj kdo dela, pa malo na to, kakšen človek je. Ampak vsakomur pa lahko zaupaš. [...] Po drugi strani ti je okolje tudi lahko "supportive", torej podpirajoče. Lahko pa te pri tem tudi zavira ali omejuje. [...] Saj navzdol ne moreš bistveno drugače delati kot navzgor.«

Osebnostne lastnosti in sprejete vrednote okolja, v katerem delujejo, omogočajo managerjem za IT/IP v organizacijah G, H, I tudi bolj odprt in neposreden stik s podrejenimi (prisotni so mehanizmi SSO, PSD).

Situacija se razlikuje v organizacijah F, K, L: pri njihovih managerjih je kot oblika vzpostavljanja zaupanja prisotno le sprejemanje vpliva drugih (SVD). Glede na visoko stopnjo nezaupanja v druge ljudi in nadpovprečnem makiavelizmu je odsotnost sproženja solidarnostnega okvirja (SSO) in podpiranja samozavesti drugih (PSD) razumljiva.

LM: »Če govorimo na splošno o zaupanju do ljudi kot takšnih, bi rekel, da so me vzgajali bolj v nezaupljivem duhu. Danes gledam drugače in sem zelo nevtralen. Dejstvo je, če bi nekoga prvič srečal in če bi me vprašal, ali bi mu bolj zaupal, bi rekel raje ne, kvečjemu manj.«

Za LM, ki očitno sodi med nezaupljive osebe, s precej dvoma v druge ljudi in z izrazitejšim makiavelizmom, je v skladu s teorijo Lewina in Stephensove pričakovano, da pri njem vzpostavljanja zaupanja skoraj ne bo. To dejstvo je izrazito pri vzpostavitvi osebnih stikov, pomoči drugim, spodbujanju drugih.

LM: »Ljudje znotraj skupine se med seboj zelo veliko družijo, jaz malo manj, ker sem enostavno prezaseden. Ljudje tega ne občutijo, so se navadili. Ob večjih dogodkih pa se nekajkrat na leto le dobimo (novo leto ...).«

Dodatno je razvidno, da je med managerji in nekaterimi podrejenimi prisotna precejšnja distanca, ki je po eni strani rezultat zavestne odločitve managerja za IT/IP, da se distancira od podrejenih, po drugi strani pa posledica medsebojnih konfliktov ali neusklajenih pogledov glede skupnega sodelovanja.

FM: »Z nekom si lahko domač, z drugim moraš biti nekoliko bolj uraden. Nekdo da veliko na to, da ga kaj povprašaš o družini, drugi sploh ne mara, da ga o tem sprašuješ. Tako da se ne moreš enako obnašati z vsemi.«

Zaradi tega je tudi druženje zaposlenih v informatiki omejeno in površno. Manager za IT/IP v organizaciji K je sicer izrazil podpovprečno zaupanje v svoje podrejene in sploh nižje vrednosti njihove vrednosti zaupanja, prav tako je njegova nagnjenost k tveganju nižja od povprečne.

V vseh treh organizacijah je zaznati, da prihaja do vse večje odtujenosti med zaposlenimi nasploh:

FM: »Druženje (piknik, novoletna zabava, interni rojstni dnevi in srečanja po službi) – dejansko se opušča. Na splošno drsimo v to smer trdega kapitalizma. Nekoč je bilo več (druženja), zdaj je tega na žalost manj. Ta oddelek ima kar lepo zgodovino druženja, razumevanja med sodelavci. Zadnje leto ali dve pa je kar malo upadlo in (se) precej zmanjšalo.«

LM: »Jaz vidim v tem podjetju veliko preveč zidov, rečeno metaforično. Se gradi, vendar zelo segregirano, v smislu, jaz sem tukaj, oni tukaj.«

V tem primeru dejavniki v okolju ne spodbujajo managerjev za IT/IP, da bi preusmerili svoje delovanje v smer vzpostavljanja zaupanja, ampak jih še dodatno oddaljujejo od podrejenih. Situacija v organizaciji J je glede vzpostavljanja zaupanja podobna stanju v skupini organizacij F, K, L.

JP: »Neformalno se poskuša s pikniki direktorjev in namestnikov oblikovati timski duh. Sindikalni izleti so, sama jih ne maram. Nekoč so bile novoletne zabave na nivoju firme, zdaj so se omejile na interna srečanja po oddelkih. Firma je nekoč bila dobra do zaposlenih, zdaj se to zmanjšuje in negativno vpliva na zadovoljstvo starejših zaposlenih. To je razvidno tudi v stiku s sodelavci na drugih poslovnih področjih. Dela je vse več, tuji lastnik bolj pritiska, motivacija in nagrajevanje pa so slabi.«

Po osebnostnih lastnostih je manager za IT/IP v organizaciji J (JM) bolj podoben skupini direktorjev iz organizacij G, H, I: visoko splošno zaupanje v ljudi, v podrejene sodelavce, nizka stopnja makiavelizma. Vendar je njegov obseg vzpostavljanja zaupanja ožji (SVD).

Če povzamem, notranji dejavniki vplivajo na izbor mehanizmov zaupanja, tako da:

- a) dodatno utrjujejo povezavo med nagnjenostjo k zaupanju nadrejenega in mehanizmi vzpostavljanja zaupanja;
- b) pospešujejo uvajanje mehanizmov vzpostavljanja zaupanja, kljub nizki nagnjenosti k zaupanju nadrejenega;
- c) dodatno zmanjšujejo uvajanje mehanizmov vzpostavljanja zaupanja, pri nadrejenem z nizko nagnjenostjo k zaupanju;
- d) zmanjšujejo uvajanje mehanizmov vzpostavljanja zaupanja, pri nadrejenem z visoko nagnjenostjo k zaupanju.

S tem je potrjena domneva o vplivu notranjih dejavnikov na mehanizme zaupanja (Tabela 46).

Tabela 46: Notranji dejavniki in zaupanje

	Hipoteza	Rezultat
H5.2b	<i>Notranji dejavniki vplivajo na uporabo mehanizmov zaupanja s strani nadrejene osebe.</i>	Potrjeno

Klasična kontrolna teorija je usmerjena tudi v iskanje povezav med lastnostmi nalog in mehanizmi kontrole: merljivost rezultata nalog je povezana z uporabo kontrole rezultatov, pomembnost ali kompleksnost nalog pa s pogostejšim spremljanjem dela podrejenih.

GM: »Pri nekaterih projektih, ki so mi posebej zanimivi, sem neposredno vključen ali kot član projektne skupine – predvsem z zunanjimi izvajalci ali kot član ali vodja projektne skupine. Navedeno se nanaša na ključne projekte za organizacijo.«

GP: »Tam, kjer so pa roki določeni, smo malo bolj natančni, zadeve bolj podrobno spremljamo, smo vključeni na sestankih in se bolj natančno poroča [...] Manj pomembne [aktivnosti] pa tudi, če malo zamujajo, ni nič hudega, z njimi se ukvarjamo, ko je čas, po domače povedano. Pri tistih pa, ki so res kritične in nujne, takrat pa upravljaš, spremljaš in nadziraš drugače.«

HM: »V enem delu smo šli malo bolj nadzirat, kjer se nam zdi, da malo šepa, ali pa je bil en velik obseg aktivnosti in tam vgradimo sistemske kontrolne točke. Recimo storitveni center. Največkrat je to [kontrola], ko neka stvar eskalira.«

IP: »Ko je večji projekt, ki pride v produkcijo, je vedno pod kontrolo.«

JM: »zagotovo ga [nadzor] povečajo konfliktne situacije na projektu.«

KM: »Če pa naloge ne tečejo, če se pojavijo težave, pritožbe, ali če se zalomi ... vsi vedo, da takrat zahtevam realno poročilo o dogajanjih, govorim o zelo podrobnem opisu vsebine dogajanja ... pri poslovno pomembnih projektih je statusnega nadzora več.«

FM: »Če imamo izredno stroge roke, ki so vezani na zunanje dobavitelje, takrat mora vse teči do minute točno.«

LM: »So pa nedvomno aktivnosti in projekti, ki vplivajo, da spremeniš svoj način vodenja in zahtevaš več nadzora. Ena od teh je zagotovo ISO presoja. Potem je bil ta varnostni Security Check.«

Povezavo med značilnostmi nalog in kontrolo so izpostavili managerji za IT/IP iz vseh sodelujočih organizacij. Neposredno kot dejavnik, ki vpliva na nastanek kontrole, je omenjena v organizacijah G, H, I. Pomembnost ali kompleksnost nalog, ki jih izvajajo podrejeni, vpliva na izbor formalnih kontrol tako, da se uvajajo dodatne, natančne kontrole in pogostost kontroliranja je izrazitejša. S tem je potrjena prva hipoteza iz Tabele 47.

Merljivost dosežkov nalog v pogovorih ni bila izrecno omenjena kot vzrok za izbor (specifičnih) mehanizmov formalnih kontrol, tako da hipoteze iz Tabele 47 ni bilo mogoče preveriti.

Tabela 47: Značilnosti nalog in kontrola

	Hipoteza	Rezultat
H7.1	<i>Pomembnost ali kompleksnost nalog, ki jih izvajajo podrejeni, pozitivno vpliva na uporabo formalnih kontrol.</i>	Potrjeno
H7.2	<i>Merljivost dosežkov nalog vpliva na uporabo formalnih kontrol.</i>	Ni potrjeno

Dosedanja odstopanja od teorije Lewina in Stephensove o zaupljivem vedenju so bila večinoma pojasnjena z dopolnitvami, ki so temeljile na kontingenčni teoriji. Ta bo delno

uporabna tudi pri pojasnjevanju izbire mehanizmov kontrole. Teorija Lewina in Stephensove povezuje uporabo mehanizmov kontrole z izraziteje izraženimi osebnostnimi lastnostmi, kot so makiavelizem, nezaupanje v ljudi, izogibanje negotovim situacijam, razmik moči.

V organizacijah F, K, L je pri managerjih za IT/IP prisotna nadpovprečna stopnja splošnega nezaupanja v ljudi, izrazitejši makiavelizem in večje izogibanje negotovim situacijam (z izjemo F). Teorija Lewina in Stephensove v tem primeru napoveduje izrazitejšo uporabo kontrolnih mehanizmov.

Pri managerjih za IT/IP v organizacijah F, K, L so poudarjeni mehanizmi kontrole vedenja in spremljanja rezultatov. Formalni okvir kot notranji dejavnik je v teh okoljih sicer prisoten, vendar ni izrazit (pravila) ali se celo rahlja: tudi tam, kjer je v dejavnosti prisotna regulativa ali organizacija uveljavlja neke mednarodne standarde, podrejeni pri svojem delu ne zaznavajo teh formalnih zahtev, ker so breme dokazovanja skladnosti nase prevzeli njihovi nadrejeni. Kot zunanji dejavnik se omenja predvsem revizijski pregled v informatiki v sklopu redne revizije računovodskih izkazov.

LM: »Želim zelo malo formalizirati, tudi prihode in odhode. Resno in sproti mi sporočajo, če kdo in kdaj želi kam iti. [...] Če pa naloge ne tečejo, če se pojavijo težave, pritožbe, ali če se zalomi, pa vsi vedo, da takrat zahtevam realno poročilo o dogajanjih, govorim o zelo podrobnem opisu vsebine dogajanja [...] Imamo redne sestanke, na katerih imamo redno dve glavni točki: a) vpeljava novih funkcionalnosti in projektov, ki tečejo; b) problematika in težave, ki jih imamo. [...] Kjer je vključen cel poslovni proces, takrat pa zahtevam, da napišejo poročilo, če moram na sestanek k upravi ali nekim produktnim vodjem. V zadnjih letih je v podjetju trend, da se nivo poročanja, ki je bil včasih zelo formalističen, zmanjšuje. Včasih smo delali dvotedenska poročila, tega ni več. Ni nekakšnega hudega pritiska s strani uprave po formalnih poročilih.«

KM: »Mi smo začeli najprej, to je morda slabost ali pa tudi ne, s tedenskimi sestanki. S časom so postali dvotedenski, zdaj pa so mesečni. (Vsi skupaj smo začeli ugotavljati, da se na tedenskih sestankih pogovarjamo vedno iste stvari. Dejansko se nam je to zdela že izguba časa, saj se pri nas tako hitro stvari tudi ne premikajo.) Drugače pa imamo še sestanke po projektnih timih. [...] Uvedli smo, da mi mesečno poročajo po e-pošti. Ta poročila potem združim v poročilo službe in ga posredujem direktorju. To smo uvedli pred dvema mesecema. [...] Podjetja [v skupini] so zelo razpršena, vsaka organizacija vodi zase informatiko in lastniki nam zaenkrat ne diktirajo informacijskega sistema. To je tudi problem, ker čutim, da bi bilo v redu, da bi [v skupini] imeli en enoten informacijski sistem, vsaj kar se tiče poslovne informatike, če že ne proizvodne. [...] Dejansko smo prepuščeni sami sebi glede načinov, kako pridemo do rezultatov. [...] Vodstvo od nas zahteva le rezultate. Ti so pregledi, tabele, da so podatki pravilni. Po kakšnem postopku do tega pridemo, pa od nas vodstvo ne zahteva nič. [...] V informatiki imamo bolj malo napisanih navodil in postopkov.«

FM: »[Nadzorujem skozi] mesečna poročila. Naloge so ves čas notri, jaz jih mesečno pregledujem, razen če me kdo pokliče, kot me je tale glede monitorjev, ampak sem že vedel, v kateri fazi so. Takrat pogledam, naloga je bila dana notri, zato imam rad, da so vse naloge v sistemu, da lahko vidim, od kdaj je notri in kaj čaka. To lahko kadar koli pogledam, zagotovo pa jih pogledam enkrat mesečno. Enako velja tudi za projekte, seveda odvisno, koliko sem vpet v projekt, ali katerega od projektov vodim. Potekajo tudi dnevni ad hoc sestanki. [ISO] Informatika in procesi so seveda tudi vključeni. Imamo 14 procesov in proces št. 10 je tisti, ki to pokriva, in če greš skozenj, prideš od dokumentov hišnega reda o tej stavbi, do navodil, kako se nabavlja računalnike, kje se ga naroči, kako ta pot izgleda, do izobraževanja za uporabo informacijskega sistema. Tam naj bi bila tudi varnostna politika, ki je ta hip zelo skrčena, ampak v tem sklopu se tudi ta širi. Tam so zapisani tudi procesi, po Cobitu 34 procesov. Mi imamo lastnika procesa, vendar zame to ni proces, to je procesno področje informatike. In to sem jaz in jaz odgovarjam vsakomur, revizorjem na primer. Nikjer pa še nisem videl, da bi bila stvar tako razdelana, kot si oni domišljajo. Vedno se pogovorimo in ugotovimo, da stvar ni takšna, da bi imel za vse tiste procese na ta način razdelane inpute in outpute, ker enostavno ne tečejo tako. Ampak pridemo vedno skozi s tem: vemo, kaj delamo, vemo, kam gremo, vemo, kdo je za kaj odgovoren, le zapisano je malo drugače. Težav še nismo imeli.«

Zanimivo je, da nekateri notranji dejavniki v teh organizacijah vplivajo tako, da je obseg kontrole omejen ali se zmanjšuje.

Znotraj skupine organizacij G, H in I lastnosti, kot so nizko zaupanje v ljudi, izrazitejši makiavelizem in večje izogibanje negotovim situacijam, niso tako izrazite pri managerjih za IT/IP (Priloga 14), kontrolni mehanizmi pa so vseeno prisotni, celo bolj kot v organizacijah F, K in L: v organizacijah G, H in I so poudarjeni notranji in zunanji dejavniki, ki vplivajo na prisotnost mehanizmov kontrole. Tako je prisoten izrazitejši formalen okvir za delovanje informatike kot v ostalih organizacijah (notranje – pravilniki, zunanje – zakonodaja), informatika je izpostavljena pregledom notranjih in zunanjih nadzornih institucij. Managerji za IT/IP teh treh organizacij tako pojasnjujejo, zakaj se poslužujejo kontrolnih mehanizmov.

GM: »Nadzor sicer obstaja skozi npr. službo notranje revizije ali formalni okvir (strateška konferenca, trimesečno poročanje, kolegiji). Taka drža je prisotna že dolgo; novo vodstvo pa tudi kaj spremeni. Zdaj je nekoliko več poudarka na formalnem okvirju. [...] Pomemben je vpliv Banke Slovenije, ki zahteva poročanje v zvezi načrtovane prenove IS, razvoja novega produkta in podobno. Zahteve regulative pa se odražajo tudi v boljši dokumentaciji, boljši urejenosti samega sebe, lastnih procesov v informatiki.«

HM: »Če bi nekje imel od uprave določene zahteve za neko striktno poročanje, bi se seveda to tudi naprej odražalo. Saj navzdol ne moreš bistveno drugače delati kot navzgor. Tu se kvečjemu interno zavedamo, da zaradi rasti in velikosti določene stvari moramo bolj interno regulirati. [...] Če čisto tako napovedujem, bomo še malo več formalizirali to spremljanje,

nadzorne vloge, ampak ne kot ljudi, ampak našo procesno dejavnost. Skozi to se bomo tudi malo izboljševali.«

IM: »Nadzor je pomemben. Formalni nadzor je bolj pomemben, da tudi zunanjim (reviziji, nadzornikom, strankam, itn.) zagotoviš, da so stvari nekje pod kontrolo. Neformalni nadzor pa je bolj pomemben za nas tule, da si zagotovimo, da je to res, kar pravi formalni nadzor. Brez nadzora ne moreš vedeti, ali je nekaj res ali ni. Da bi se stvari peljale same, to ne gre. [...] Z večjo regulativo so prišle večje formalne kontrole. [...] Z novo zakonodajo, ATVP nas zunanje institucije silijo, da se izboljšujemo in povečujemo nadzor in popisujemo postopke, vsaj IT. Recimo vsaj change management in hardware in software imamo zdaj definirane, da so postopki točno poznani.«

Situacija v organizaciji J je glede kontrole bolj podobna skupini organizacij G, H, I.

JM: »Kaj kdo dela, se ne poglobljam. Običajno vprašam, kdaj je narejeno, kar je bilo dogovorjeno. Ne pa nadzor kar tako, da si "policaj" in gledaš, kaj kdo dela. To mene v principu ne zanima, kaj v določenem trenutku kdo dela, lahko tudi jé. [...] Z vsemi projekti poskušam kolikor je mogoče biti na tekočem. Ponekod mi uspeva dobro, drugje manj. Mene zanima, kje smo z aktivnostmi, ali je v skladu s tistim, za kar smo se dogovorili. [...] Včasih je potrebno še posebno poročilo o projektu. Vodja projekta napiše dejstva, ki jih posredujem naprej. Včasih jih dopolnim. To je en način. Potem pa so še projektni sestanki, ki potekajo z zunanjimi partnerji, ko morajo vodje projektov pripraviti vse gradivo, okoliščine in to so pravzaprav specialistični, bolj konkretni sestanki. Včasih gredo tudi do uprave, odvisno od nivoja. [...] Imamo sistem kakovosti, kolegije, projektni pregled, itn. Je relativno izrazito, včasih smo celo preveč formalistični. To je posledica strogega ravnanja po ISO, ki včasih škodi. Preveč je formalizmov, ob tem pa je treba malo kmečke pameti, da se to da v generalne okvirje. Za to tudi skrbimo na kolegijih. [...] Intenzivira se, ker je v letu 2005 vstopil tuji lastnik, pred tem je bil tu domači. Tu nastane kup dodatnih nalog in poročanja.«

JP: »Ni pretiranega formalizma s strani korporacije oziroma tujega lastnika. Poudarek je na mehanizmih varnosti, ki se jih je treba držati. ISO ni tako pomemben, gre le za letno preverjanje skladnosti. Sistem kakovosti obravnava skladnost z zakonodajo in v matični dejavnosti obstaja huda regulativa. Vendar se to v operativi ne čuti tako močno.«

Zunanji in notranji dejavniki (regulatorji, nadzorne institucije, vodstvo organizacije, organizacijska klima) dejansko vplivajo na izbor formalnih kontrol s strani nadrejene osebe, tudi v nasprotju s pričakovanji glede na osebnostne lastnosti nadrejene osebe.

Notranji in zunanji dejavniki vplivajo na izbor mehanizmov formalne kontrole, tako da:

- a) podpirajo uvajanje mehanizmov formalne kontrole pri managerjih za IT/IP z visokim makiavelizmom, izrazitem izogibanju negotovim situacijam in splošnem nezaupanju v ljudi;

- b) pospešujejo uvajanje mehanizmov formalne kontrole, kljub nizkemu makiavelizmu, nizkemu izogibanju negotovim situacijam in splošnem zaupanju v ljudi s strani nadrejenega.

S tem so potrjene hipoteze iz Tabele 48.

Tabela 48: Vpliv okolja na kontrolo

	Hipoteza	Rezultat
H5.1	<i>Zunanji dejavniki vplivajo na uporabo formalnih kontrol s strani nadrejene osebe.</i>	Potrjeno
H5.2a	<i>Notranji dejavniki vplivajo na uporabo formalnih kontrol s strani nadrejene osebe.</i>	Potrjeno

Primerjava med skupino organizacij G, H, I (in J) in skupino F, K, L kaže celo na izrazitejšo prisotnost kontrole pri managerjih za IT/IP iz prve skupine, ki splošno zaupajo podrejenim in pri katerih ni izrazitega makiavelizma ter nagnjenosti do izogibanja negotovim situacijam, po drugi strani so pri managerjih iz druge skupine prisotni mehanizmi vzpostavljanja zaupanja, čeprav jih glede na njihove osebnostne lastnosti ne bi pričakovali. Hkratna prisotnost mehanizmov za kontrolo rezultatov in kontrolo vedenja ter mehanizmov vzpostavljanja zaupanja v prvi skupini organizacij G, H, I (in J) in drugi skupini F, K, L je tako, z vidika podmen Lewina in Stephensove o vplivu osebnostnih značilnosti na mehanizme organizacijskega oblikovanja, paradoksalna. Pri nekaterih managerjih za IT/IP, ki so bili predmet študij primerov, je razvidno, da so bili sicer praktično prisiljeni prevzeti ali opustiti nekatere mehanizme zaradi močnih dejavnikov v okolju. S tem so ravnali v nasprotju z lastno naravo, vendar so ravnali racionalno.

Nenazadnje Long in Sitkin (2006) pravita, da se managerji prizadevajo uravnovežiti aktivnosti, usmerjene v kontrolo nalog in oblike vzpostavljanja zaupanja, glede na konkretno situacijo, s katero se srečujejo, da bi dosegli harmonično integracijo obeh mehanizmov. Tudi sam Long (2002a) navaja pozitivne učinke hkratnega obstoja mehanizmov zaupanja in kontrolnih mehanizmov.

Osebnostne lastnosti managerjev za IT/IP tako le delno pojasnjujejo njihovo vedenje glede izbora mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja. Šele ko upoštevamo organizacijske dejavnike in dejavnike iz zunanjega okolja (kontingenčna teorija) ter Longovo in Sitkinovo harmonično integracijo mehanizmov zaupanja in kontrole, pridemo do logične razlage vedenja managerjev za IT/IP v vseh študijah primerov. S tem tudi študije primerov dokazujejo omejen pomen osebnostnih lastnosti kot prediktorjev vedenja managerjev za IT/IP glede uporabe mehanizmov zaupanja in kontrole v odnosu do neposredno podrejenih sodelavcev.

4 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

Raziskava obravnava odnos nadrejenega (managerja za IT/IP) in njemu neposredno podrejenih sodelavcev na podlagi dopolnjenega modela Lewina in Stephensove (1994). Ta opisuje vpliv osebnostnih lastnosti vodje na izbiro specifičnih oblik vedenja pri delu s podrejenimi. Model je prvič celovito preverjen v tej empirični raziskavi, drugi avtorji, ki so navajali članek Lewina in Stephensove (1994), so ga namreč uporabljali le kot argument za vključitev osebnostnih lastnosti managerjev v svoje lastne modele. Model je dopoljen, in sicer v treh pogledih: prvič, vključuje obravnavo zaupanja, kot je zasnovana v najpogostejše preučevanem modelu Mayerja, Davisa in Schoormana (1995); drugič, analizira vpliv dejavnikov v notranjem in zunanjem okolju na oblike vedenja managerjev za IT/IP; tretjič, preučuje učinke izbranih oblik vedenja managerjev za IT/IP na zadovoljstvo njihovih podrejenih in na dosežke organizacijske enote za informatiko.

V kvantitativnem delu raziskave sem preučeval relacije med konstrukti, ki so sestavni del modela, na podlagi domnev avtorjev modela in drugih uporabnih teorij, v kvalitativnem delu raziskave pa sem pridobil pristnejši vtis o tem, kako in zakaj se oblikujejo specifične relacije med konstrukti.

4.1 ANALIZA REZULTATOV IZ KVANTITATIVNEGA DELA RAZISKAVE

Podatki iz kvantitativne analize so obdelani v dveh delih: (1) na ravni managerja za IT/IP, kjer obravnavam relacije med njegovimi osebnostnimi lastnostmi, stilom vodenja in zaupanjem v podrejene ter mehanizmi organizacijskega oblikovanja, (2) na ravni managerju za IT/IP neposredno podrejenih sodelavcev obravnavam vpliv organizacijskih dejavnikov na mehanizme organizacijskega oblikovanja ter učinke slednjih na zadovoljstvo podrejenih in uspešnost organizacijske enote za informatiko.

Rezultate obdelave prvega dela raziskave lahko strnem v naslednjih ugotovitvah:

a) Vpliv osebnostnih značilnosti in stila vodenja managerjev za IT/IP na mehanizme organizacijskega oblikovanja je nizek do zmeren.

Prediktorji iz modela pojasnjujejo 22 % variance konstrukta formalna kontrola, 27 % variance konstrukta neformalna kontrola in 16 % variance konstrukta vzpostavljanje zaupanja. Pojasnjena varianca je nižja od priporočene glede na število prediktorjev za posamezni konstrukt: v primeru treh prediktorjev bi pričakovali med 33 in 66 % pojasnjene variance.

Pričakovane trdnejše povezave med osebnostnimi lastnostmi in stilom vodenja ter stilom vodenja in mehanizmi organizacijskega oblikovanja ni najti. Odsotnost značilnih povezav je lahko posledica težav z instrumenti za merjenje stila vodenja iz vprašalnika MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*), večfaktorskega vprašalnika za merjenje oblik voditeljskega

vedenja avtorjev Avolio in Bass (1995). Posamezne dimenzije se namreč niso nalagale na pripadajoče konstrukte oziroma lestvice za posamezne dimenzije niso imele ustrezne ravni zanesljivosti, in to kljub opuščanju spremenljivk, ki se niso nalagale na ustrezne faktorje. Razlog za to je lahko dejstvo, da je uporabljena oblika vprašalnika za nadrejenega manjkrajt preverjena kot tista za podrejene.

Zaradi neustreznih lastnosti sem iz obravnave opustil konstrukta razmerje moči in nagnjenost k zaupanju (Culpepper & Watts, 1999; Mayer et al., 1995), saj nista imela ustrezne psihometrične lastnosti. Tako sem za merjenje nagnjenosti zaupanju uporabil instrument iz McKnight et al. (2004).

Težave z omenjenimi konstrukti so omenjali tudi drugi avtorji. Den Hartog, Van Muijen in Koopman (1997) so v analizi podatkov raziskave na Nizozemskem ugotovili odstopanja v dimenzijah transakcijskega in transformacijskega stila vodenja, kar se je odrazilo v neustrezni zanesljivosti instrumenta za merjenje. Goodwin, Wofford & Whittington (2001) so ugotovili drugačno razporeditev dimenzij, kot je opredeljena v osnovnem modelu. Avtorja vprašalnika Avolio in Bass sta prenovila vprašalnik in v meta analizi raziskav, izvedenih z novim vprašalnikom (Avolio & Bass, 1999), ugotovila, da sta šestfaktorska struktura dimenzij konstruktov vodenja ali trifaktorska struktura konstruktov višjega reda (transformacijsko vodenje, transakcijsko vodenje in pasivno vodenje) optimalni.

Culpepper in Watts (1999) sta ugotovila nizko zanesljivost lestvice za merjenje konstrukta razmik moči. Neustrezno zanesljivost skrajšane Rotterjeve lestvice nagnjenosti zaupanja iz Mayer et al. (1995) so omenili sami avtorji dvajset let pozneje (Schoorman et al., 2007), čeprav so nekateri poročali o ustrezni zanesljivosti instrumenta (Bernerth & Walker, 2009).

Na težave z merskimi instrumenti je lahko vplival tudi prevod izvernih vprašalnikov v slovenski jezik, čeprav so ga izvajale usposobljene osebe. Ker gre za odtenke v pomenu posameznih spremenljivk, lahko prevedeni izraz udeležencu v raziskavi ni posredoval enakega impulza, kot je pričakovano v izvornem vprašalniku.

b) Mehanizmi kontrole in vzpostavljanja zaupanja so komplementarni.

Koeficienta korelacije med vzpostavljanjem zaupanja in formalnimi ter neformalnimi mehanizmi kontrole sta 0,76 in 0,62. Koeficienti povezav med konstrukti so pozitivni. To pomeni, da se vsi trije pojavljajo hkrati in se medsebojno ne izključujejo.

Hkratna uporaba mehanizmov vzpostavljanja zaupanja in mehanizmov kontrole v kontekstu diade nadrejeni–podrejeni je v skladu z razlago Longa in Sitkina (2006), da se bodo managerji prizadevali uravnotežiti aktivnosti, usmerjene v kontrolo nalog in oblike vzpostavljanja zaupanja, glede na konkretno situacijo, s katero se srečujejo. Podobno ambivalentnost relacij v delovnem okolju, ko je med sodelavci prisotno zaupanje in hkrati nezaupanje, terja v nekem

kontekstu uporabo mehanizmov vzpostavljanja zaupanja, v drugem kontekstu pa za isto osebo mehanizme kontrole, s katerimi se zmanjšuje morebitne negativne posledice nezaupanja (Lewicki et al., 1998). Sobivanje mehanizmov vzpostavljanja zaupanja in mehanizmov kontrole je sicer bolj raziskano v situacijah medorganizacijskega sodelovanja (Klein Woolthuis et al., 2005; Poppo & Zenger, 2002; Bekmamedova et al., 2008; 2009). Empirično sta redko hkrati obravnavana oba tipa mehanizmov organizacijskega oblikovanja v relaciji nadrejeni–podrejeni.

c) Vpliv osebnostnih značilnosti na mehanizme organizacijskega oblikovanja je le posreden.

Lewin in Stephensova (1994) sta podala podmene o vplivu nekaterih osebnostnih značilnosti na uporabo mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja, in sicer v razmerah, ko so te lastnosti izrazite. Nagnjenost k zaupanju je zaznana kot dejavnik, ki pomembno vpliva na socialno menjavo med nadrejenim in podrejenim (Bernerth & Walker, 2009), ki določa, ali bo vodja tima nadziral člane tima (Alge, Ballinger & Green, 2004), ali ki celo vpliva na dosežke podrejenih in njihovo pripravljenost za izvajanje dodatnih aktivnosti (Colquit et al., 2007).

Raziskava ni pokazala nobenih neposrednih povezav med osebnostnimi značilnostmi in mehanizmi organizacijskega oblikovanja: makiavelizem, izogibanje negotovosti, nagnjenost k tveganju, nagnjenost k zaupanju in zaupljiva drža nimajo značilnega neposrednega vpliva na vzpostavljanje zaupanja, niti na mehanizme kontrole.

V skladu z modelom Lewin in Stephensove (1994) je potrjena povezava med nekaterimi osebnostnimi lastnostmi managerjev za IT/IP in njihovim stilom vodenja: izogibanje negotovosti in nagnjenost k tveganju pozitivno vplivata na transakcijski stil vodenja in negativno na pasivni stil vodenja (vključuje vodenje laissez-faire in pasivno obvladovanje izjem); nagnjenost k tveganju pozitivno in značilno vpliva na transformacijsko vodenje (dimenzija karizma), tako kot so ugotovili Dubinsky, Yammarino in Jolson (1995). Sicer je v literaturi pogosteje obravnavana povezava med dimenzijami osebnosti petfaktorskega modela osebnosti in stilom vodenja (Judge et al., 2002; Rubin, Munz & Bommer, 2005; De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2005; Bono & Judge, 2004), vendar so ugotovitve nasprotujoče: najti je značilne povezave, povezave, ki veljajo v določenem kontekstu, in zanemarljive povezave.

Med stili vodenja in mehanizmi organizacijskega oblikovanja nisem ugotovil neposredne povezave, temveč naslednje:

- a) transakcijski stil vodenja, ki sicer nima neposrednega vpliva na uporabo formalnih kontrol, pozitivno vpliva nanje, ko je pri nadrejenem bolj izražen makiavelizem (moderacijski učinek);
- b) transformacijski stil vodenja (dimenzije individualne obravnave), ki sicer nima neposrednega vpliva na uporabo neformalnih kontrol, pozitivno vpliva nanje v prisotnosti bolj izražene zaupljive drže (moderacijski učinek).

Tako lahko sklenem, da so tudi moderacijski učinki osebnostnih lastnosti v skladu z modelom Lewina in Stephensove (1994).

Tudi model Mayerja et al. (1995), ki je integriran v razširjeni model raziskave, predvideva posreden učinek ene od obravnavanih osebnostnih lastnosti, nagnjenosti k zaupanju, na vzpostavljanje zaupanja: kot mediator v tej relaciji se pojavlja zaupanje v podrejene, ki je determinirano tudi z drugim konstruktom, vrednostjo zaupanja podrejenih. Podatki iz moje raziskave ne potrjujejo veljavnosti tega modela: v nasprotju z vrednostjo zaupanja podrejenih, ki pozitivno vpliva na zaupanje nadrejenega, nagnjenost k zaupanju nima neposrednega vpliva na zaupanje nadrejenega v podrejene, prav tako ni neposrednega vpliva zaupanja nadrejenega v podrejene na vzpostavljanje zaupanja nadrejenega.

Možen razlog za tak rezultat je lahko v tem, da je bila večina raziskav, ki so empirično preverjale model (Mayer et al., 1995) v relaciji nadrejeni–podrejeni, izvedena z vidika podrejenega. Tako so kot konstrukti obravnavani nagnjenost k zaupanju (podrejenega), vrednost zaupanja (nadrejenega), zaupanje (podrejenega v nadrejenega) in vzpostavljanje zaupanja (podrejenega), ker je v tem primeru obravnavan model zaupanja v nadrejenega. Meta analize raziskav s področja zaupanja nakazujejo pomen vloge osebe, ki poroča (Colquitt et al., 2007) in morda ima model zaupanja v podrejenega nekatere posebnosti v primerjavi z modelom zaupanja v nadrejenega.

Drug razlog je lahko ta, da obstajajo drugi dejavniki v okolju, ki niso zajeti v raziskavi in ki imajo pomemben vpliv na zaupanje nadrejenega in na njegovo odločitev za vzpostavljanje zaupanja (tako lahko npr. dodatno usposabljanje na posebnih tečajih ali podiplomskem študiju vpliva na vzpostavitev določenih oblik vedenja, ki so naučene in ne nujno izraz osebnosti nadrejenega (Bono & Judge, 2004)).

Tretja možnost je, da med deli modela obstajajo še drugačne povezave, kot že evidentirane. V omenjeni meta analizi (Colquitt et al., 2007) so tako avtorji obravnavali nekoliko razširjeni model (Mayer et al., 1995), in sicer so upoštevali tudi parcialno mediacijo zaupanja med nagnjenostjo k zaupanju in vrednostjo zaupanja podrejenih ter vzpostavljanjem zaupanja (v model so vključili neposredni vpliv obeh spremenljivk na vzpostavljanje zaupanja). Ker so v analizi ugotovili tudi zmerno korelacijo med nagnjenostjo k zaupanju in vrednostjo zaupanja, so obravnavali tudi možnost vpliva prve na drugo spremenljivko. Koncept nastanka (ne)zaupanja avtorjev (Kee & Knox, 1970) dopušča tako možnost.

Če upoštevam obe dopolnitvi, potem v spremenjenem modelu tudi nagnjenost k zaupanju pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja, toda posredno prek vrednosti zaupanja podrejenih kot mediacijske spremenljivke. Prav tako nagnjenost k zaupanju na enak način pozitivno vpliva na zaupanje v podrejene. Podrobnejša analiza je pokazala, da je nagnjenost k zaupanju značilno povezana predvsem z dvema skupinama vzpostavljanja zaupanja:

sprejemanje vpliva drugih in preprečevanje napačnega razumevanja. Vrednost zaupanja podrejenih je tako osrednji konstrukt, ki povezuje vse gradnike v tem razširjenem modelu.

Na njem sem preverjal še dodatne hipoteze o vplivu vrednosti zaupanja podrejenih na mehanizme organizacijskega oblikovanja:

- a) vrednost zaupanja podrejenih pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja managerja za IT/IP;
- b) vrednost zaupanja podrejenih pozitivno vpliva na uporabo neformalnih kontrol s strani managerja za IT/IP;
- c) vrednost zaupanja podrejenih pozitivno vpliva na uporabo formalnih kontrol s strani managerja za IT/IP, kar je nasprotno pričakovanju, vendar je učinek neznačilen.

Pozitiven vpliv na uporabo neformalnih kontrol je bolj logičen, ker nadrejeni svoje zaupanja vredne podrejene sodelavce vidno ne nadzira, ampak jih spodbuja k doseganju ciljev tako, da v njih krepi pripadnost službi, ki jo vodi, in zagovarja vrednote ali norme, ki v službi veljajo kot standardi izvajanja. Na ta način podrejenega bolj nadzirajo ostali sodelavci, ki spremljajo skladnost vedenja posameznika s splošno sprejetimi normami v službi in podrejeni nimajo občutka, da jih nadrejeni omejuje. Zaradi navedenih razlogov je pričakovan negativen vpliv zaupanja in vrednosti zaupanja na uporabo formalnih mehanizmov kontrole, kot navajajo nekateri avtorji (Serva, Fuller & Mayer, 2005). Nasprotna ugotovitev je verjetno posledica vpliva dejavnikov iz okolja.

d) Na oceno vrednosti zaupanja neposredno podrejenih pozitivno vpliva tudi ocena uspešnosti organizacijske enote za informatiko s strani managerja za IT/IP.

Model Mayerja et al. (1995) predvideva tudi povratno zanko med učinki vzpostavljanja zaupanja in vrednostjo zaupanja podrejenih. Podoben koncept avtorjev Kee in Knox (1970) predvideva vpliv preteklih izkušenj (učinkov vzpostavljanja zaupanja) na strukturne in situacijske dejavnike (npr. vrednost zaupanja podrejenega) ter na dispozicijske dejavnike (npr. osebnostne lastnosti nadrejenega). Rezultati raziskave potrjujejo pozitiven vpliv uspešnosti enote za informatiko (ocena nadrejenega) na vrednost zaupanja podrejenih.

Rezultate obdelave drugega dela raziskave lahko strnem v naslednjih ugotovitvah:

a) Neposredni vpliv konstrukta izbor in priprava vodstvenih delavcev na uporabo formalne in neformalne kontrole je rahlo višji kot vpliv osebnostnih lastnosti.

Izbor in priprava vodstvenih delavcev pojasnjuje 30 % variance konstrukta formalna kontrola in 24 % variance konstrukta neformalna kontrola. Vpliv konstrukta izbor in priprava vodstvenih delavcev ter zaupljivost podrejenih na vzpostavljanje zaupanja je približno na isti ravni kot vpliv osebnostnih lastnosti (omenjena konstrukta pojasnujeta 23 % variance konstrukta vzpostavljanje zaupanja). Če upoštevamo še vpliv konstrukta poznavanje dela

podrejenega na uporabo formalne in neformalne kontrole, se odstotek pojasnjene variance dvigne na 65 % oziroma 42 %. Visoka korelacija med poznavanjem dela podrejenih in vzpostavljanjem zaupanja nakazuje možno povezavo med tema dvema konstruktoma, ki sicer ni del mojega modela; z vključitvijo te relacije se odstotek variance vzpostavljanja zaupanja dvigne tudi na 42 %, vendar v tem primeru ni več značilnih povezav med konstruktoma izbor in priprava vodstvenih delavcev ter vrednost zaupanja podrejenih na konstrukt vzpostavljanje zaupanja.

Ugotovitve kažejo, da je vpliv značilnosti odnosa med nadrejenim in podrejenimi ter dejavnikov okolja bolj značilen kot vpliv osebnostnih lastnosti. S tem dokazujejo pomen kontingenčne teorije pri pojasnjevanju odnosa med nadrejenim in podrejenimi. Manager za IT/IP mora svoj način vodenja prilagajati razmeram v organizaciji in zunanjim okoliščinam tako, da njegove osebnostne lastnosti delujejo le v omejenem obsegu. Ker so individualne lastnosti in dejavniki okolja obravnavani v različnih modelih na različnih ravneh (organizacija in posameznik), ni možno natančno primerjati relativnih učinkov obeh skupin dejavnikov; obravnava integralnega modela je možna le z drugimi orodji, ker manjše število udeleženih managerjev za IT/IP (45) ne omogoča ustrezne analize SEM na dveh ravneh.

Večina empiričnih raziskav redko obravnava učinek situacijskih dejavnikov na zaupanje in vzpostavljanje zaupanja. Leana (1986) je sicer dokazala vpliv pomena naloge/odločitve in obremenjenosti nadrejenega na delegiranje nalog: pomen naloge negativno vpliva na odločitev za delegiranje, obremenjenost nadrejenega pozitivno vpliva na odločitev za delegiranje. Raziskave, ki so preverjale model Mayerja et al. (1995), v katerem je zaznano tveganje eksplicitno prepoznano kot moderator v relaciji med zaupanjem v podrejenega in vzpostavljanjem zaupanja, praviloma izpustijo obravnavo moderacijskih učinkov zaznanih tveganj.

Izbor in pripravo vodstvenih delavcev sem obravnaval v smislu predpisanih postopkov oziroma kot del organizacijskega nadzornega sistema, razen omemb v teoretičnih člankih nisem zasledil raziskav, ki bi empirično preverjale njen vpliv na mehanizme organizacijskega oblikovanja. Zanimivo je, da so povprečne vrednosti spremenljivk konstrukta izbor in priprava vodstvenih delavcev nižje od srednje vrednosti sedemstopenjske Likertove lestvice (manj kot 4). To pove, da podrejeni nizko ocenjujejo del kadrovskega postopkov v podjetjih, kjer delajo, vendar hkrati izražajo stališče, da že manjši pozitivni premiki značilno vplivajo na mehanizme organizacijskega oblikovanja.

b) Na zadovoljstvo z delom managerju za IT/IP neposredno podrejenih sodelavcev pozitivno vplivata uporaba neformalnih kontrol v informatiki in vzpostavljanje zaupanja s strani managerja za IT/IP.

Vpliv neformalnih kontrol in vzpostavljanja zaupanja je bližji zmernemu kot nizkemu (omenjena konstrukta pojasnjujeta 26 % konstrukta zadovoljstvo z delom). Torej humano

vodenje, spoštovanje podrejenega s strani nadrejenega, pozitivno vpliva na zadovoljstvo podrejenega z delom. To potrjuje ugotovitve iz drugih raziskav, kjer ugotavljajo, da poleg značilnosti nalog, ki jih opravlja podrejeni, na njegovo zadovoljstvo z delom vplivajo tudi drugi dejavniki: vedenje nadrejenega (Goldstein & Rockart, 1984; DeVries, Roe & Taillieu, 1998; Schriesheim et al., 1998; Lok & Crawford, 2003; Lester & Brower, 2003), socialna podpora (definirana kot obstoj in kakovost odnosov, v katerih neka oseba računa na pomoč druge osebe) kot pri Lee (2004), ki je pokazal pozitiven vpliv socialne podpore nadrejenega, sodelavcev in družinskih članov na zadovoljstvo z delom podrejenega. Baker (2004) je hkrati preverjal vpliv lastnosti nalog, osebnostnih lastnosti podrejenih in načina vodenja nadrejenega na zadovoljstvo podrejenega in ugotovil značilen vpliv vseh treh skupin dejavnikov.

Vrednosti rWG, ICC(1) in ICC(2) iz prvega dela raziskave nakazujejo, da so nadrejeni podobno ocenjevali vrednost zaupanja svojih podrejenih in zaupanje vanje, vendar so podrejeni različno zaznavali vedenje nadrejenih, in to pri kontrolnih mehanizmih ter pri dveh dimenzijah vzpostavljanja zaupanja. To pomeni, da managerji za IT/IP deklarativno izražajo, da imajo podobno zaupanje v podrejene (obravnavajo jih enako), v konkretnih dejanjih pa dejansko podrejeni zaznavajo pomembne razlike. Če torej managerji želijo uresničevati cilje organizacije z zadovoljnimi podrejenimi, potem se ne morejo posluževati enakega pristopa do vseh neposredno podrejenih, ampak je nujno odnos individualizirati in se v odnosu do vsakega neposredno podrejenega posluževati tistih oblik vedenja, ki so njemu najbolj pomembne.

c) Zadovoljstvo z delom pozitivno vpliva na vse tri dimenzije konstrukta OC vedenje in na konstrukt uspešnost informatike.

Vpliv zadovoljstva z delom na OC vedenje in uspešnost organizacijske enote za informatiko je sicer majhen (15 %, 16 %, 22 % ter 17 % pojasnjene variance), vendar so koeficienti povezav zmerni (0,40; 0,38; 0,47; 0,42). Čeprav pri nekaterih avtorjih zasledimo obravnavo neposredne povezave med mehanizmi organizacijskega oblikovanja in OC vedenja in ustvarjalnosti (Niehoff & Moorman, 1993; Shalley et al., 2004; George & Zhou, 2001; Zhou, 2003), je model raziskave upošteval zadovoljstvo z delom kot mediacijski dejavnik med mehanizmi organizacijskega oblikovanja in OC vedenjem, kar je najbolj pogosto (glej tudi Williams & Anderson, 1991; Moorman, 1993; Organ & Ryan, 1995; Netemeyer et al., 1997; Tang & Ibrahim, 1998; McCook, 2002; LePine, Erez & Johnson, 2002; Todd, 2003; Piercy et al., 2006; Unuvar, 2006; Bowling, 2010). Ugotovitve so v skladu s podobnimi raziskavami. Povezava med zadovoljstvom z delom in uspešnostjo enote za informatiko je močnejša, kot so do sedaj ugotovljene v meta raziskavah (Bowling, 2007; Judge et al., 2001a; Petty et al., 1984).

d) Dve dimenziji konstrukta OC vedenje (odgovornost do organizacije in nudenje pomoči) pozitivno vplivata na ustvarjalnost podrejenih.

Vpliv OC vedenja na ustvarjalnost je zmeren (pojasnjenih je 32 % variance konstrukta ustvarjalnost; tretja obravnavana dimenzija, viteško vedenje, nima značilnega vpliva). Vrednosti posameznih spremenljivk, s katerimi je merjena ustvarjalnost podrejenih, dosegajo visoke vrednosti, ker so podrejeni sami podajali ocene lastne ustvarjalnosti. Analiza podatkov je pokazala, da je ustvarjalnost v korelaciji le z dvema dimenzijama OC vedenja. Povezavo OC vedenja in ustvarjalnosti omenjajo tudi Podsakoff et al. (2000) in Unsworth in Clegg (2010). George in Brief (1992) umeščata posredovanje ustvarjalnih ali inovativnih predlogov s strani zaposlenega kot neko obliko dodatnega prostovoljnega delovanja posameznika v organizaciji, ki sicer ni vključena v konstrukt OC vedenja. Avtorji meta analize OC vedenja (Podsakoff et al., 2000) sicer ne navajajo ustvarjalnosti med potencialnimi učinki OC vedenja. Prav tako Shalley et al. (2004), ko oblikujejo ogrodje za preučevanje ustvarjalnosti, navajajo npr. raziskave, ki so preučevale neposredni vpliv vodenja (vedenja) nadrejenih na ustvarjalnost podrejenih (Amabile, Conti, Coon, Lazenby & Herron, 1996; Amabile & Conti, 1999; Amabile, Schatzel, Moneta & Kramer, 2004; Oldham & Cummings, 1996; Tierney & Farmer, 1999, 2004; Zhou, 2003; George & Zhou, 2001; Zhou & Shalley, 2003; Shin & Zhou, 2003), nikjer ne omenjajo raziskave, ki bi preučevale relacijo med OC vedenjem in ustvarjalnostjo. Zaradi dizajna raziskave nisem ugotavljal morebitne neposredne povezave med stilom vodenja nadrejenega in ustvarjalnostjo njegovih podrejenih.

4.2 ANALIZA REZULTATOV IZ ŠTUDIJ PRIMEROV

Ugotovitve iz študij primerov so naslednje:

a) Tudi iz študij primerov je razvidno, da managerji za IT/IP hkrati uporabljajo mehanizme vzpostavljanja zaupanja in mehanizme kontrole.

Managerji za IT/IP, ki so bolj nagnjeni k zaupanju, uporabljajo širši nabor mehanizmov vzpostavljanja zaupanja: poleg sprejemanja vpliva drugih je pri njih prisotno sproženje solidarnostnega okvirja in podpiranje samozavesti drugih, kar poleg razumske pomeni tudi čustveno dimenzijo v odnosu nadrejeni–podrejeni. Mehanizmi kontrole pri njih stopajo v ospredje, če pride do težav v delovanju, ko gre za zahtevne naloge in zaradi vpliva organizacijskih dejavnikov. Na kontrolo gledajo kot na pregled rezultatov.

Managerji za IT/IP, ki so manj nagnjeni k zaupanju, med mehanizmi vzpostavljanja zaupanja uporabljajo le sprejemanje vpliva drugih. Kontrolo obravnavajo kot obvezni del managerske funkcije, kot izraz osebnostnih lastnosti in posledico vpliva organizacijskih dejavnikov. Namen kontrole je pridobivanje informacij oziroma preverjanje podatkov.

V kvantitativni raziskavi ni ugotovljena značilna povezava med nagnjenostjo k zaupanju in vzpostavljanjem zaupanja, študije primerov pa le kažejo, da je nabor mehanizmov vzpostavljanja zaupanja nekoliko širši pri osebah, ki so bolj nagnjene k zaupanju. Vzorec uporabe kontrolnih mehanizmov spet lahko povežem z nagnjenostjo k zaupanju: managerji za

IT/IP, bolj nagnjeni k zaupanju, uporabljajo kontrolo rezultatov, manj nagnjeni k zaupanju uporabljajo kontrolo vedenja. Prisotnost zaupanja ne izključuje kontrole (oba sta lahko hkrati prisotna, torej komplementarna), vpliva pa na izbor konkretnih mehanizmov kontrole, s katerimi se zaupanje dopolnjuje v skladu z Long in Sitkin (2006).

b) Dejavniki iz notranjega in zunanjega okolja imajo pomemben vpliv na izbiro določenih mehanizmov kontrole ali vzpostavljanja zaupanja.

Dejavniki iz okolja lahko spodbujajo mehanizme, ki so skladni z osebnostjo direktorja informatike, ali terjajo uporabo mehanizmov, ki jih manager za IT/IP glede na osebnostni profil sicer ne bi uporabljal. Npr. zunanji dejavniki (zahteve nadzornih inštitucij) vplivajo na uporabo širšega nabora kontrolnih mehanizmov pri osebi z izrazito nagnjenostjo k zaupanju, ki bi se sicer omejila na redke kontrolne mehanizme; organizacijska kultura, ki temelji na medsebojnem zaupanju, kot notranji dejavnik spodbuja nezaupljivo osebo, da uporablja mehanizme vzpostavljanja zaupanja.

Fisher (1998) v svoji kontingenčni kontrolni teoriji zagovarja stališče, da sta dizajn in uporaba kontrolnih mehanizmov odvisna od organizacijskega okolja, v katerem deluje kontrolni sistem. Podobno velja za zaupanje, tudi nanj vplivajo različni organizacijski dejavniki (klima, organizacijska kultura) (Burke et al., 2007), institucionalni okvir, zakonske in regulatorne zahteve (Dietz & Den Hartog, 2006) ali kulturne norme v družbi (Huff & Kelley, 2003). Ugotovitve iz študij primerov potrjujejo podmene navedenih avtorjev.

Lewin in Stephensova (1994) sta model vpliva osebnostnih lastnosti na mehanizme organizacijskega oblikovanja izdelala pod predpostavko, da je vpliv dejavnikov okolja zanemarljiv. Ne le pri managerjih za IT/IP (zaradi njihovega nižjega statusa na hierarhični lestvici), ampak tudi pri predsednikih uprav oziroma generalnih direktorjih bi danes težko pričakovali, da je njihovo vodenje neodvisno od tega, kaj se dogaja v zunanjem okolju in tudi znotraj podjetja samega. Zaradi tega je obravnava dejavnikov okolja nujna.

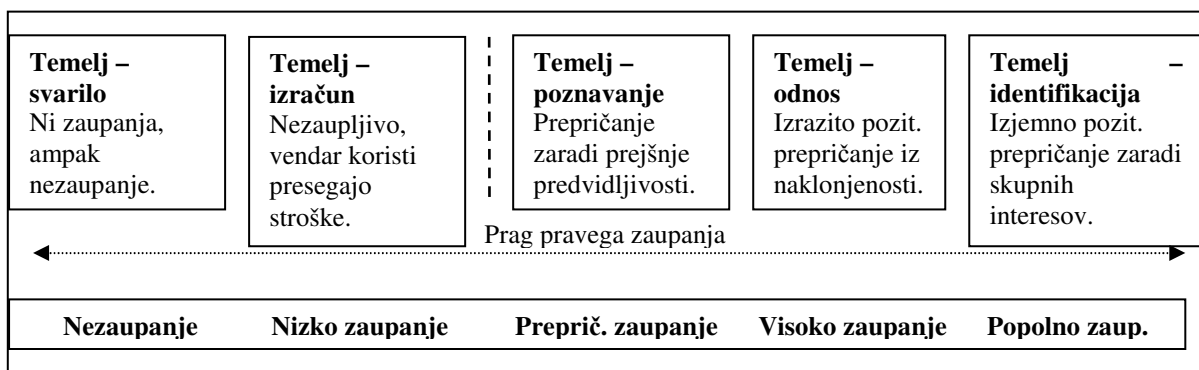
c) Zaupanje nadrejenega nastaja sukcesivno, skozi čas, ko nadrejeni zaznava pozitivne dosežke podrejenega.

Nastanek zaupanja se začne na neki stopnji, ki je značilna za držo nadrejenega do zaupanja nasploh ali za samo organizacijo: lahko je to nizko zaupanje, ki temelji na oceni, da je ceneje zaupati kot kontrolirati, ali visoko zaupanje zaradi slovesa podrejenega, ki ga prinaša iz drugega okolja. Rezultat večjega zaupanja je poleg drugega tudi zmanjšanje kontrole nad podrejenim. Med vsemi obravnavanimi pari nadrejeni–podrejeni so redki tisti, pri katerih je zaupanje, ki temelji na predvidljivosti zaradi preteklih izkušenj, preseženo z zaupanjem, temelječim tudi na deljeni naklonjenosti.

Na kontinuumu stopenj znotrajorganizacijskega zaupanja (Slika 16) se medosebni odnos z vidika (ne)zaupanja lahko umesti nekje med nezaupanjem in popolnim zaupanjem (Dietz & Den Hartog, 2006).

Ugotovitve iz študije primerov delno potrjujejo dinamiko nastanka zaupanja: v fazi kalkulacije oseba računa, ali se bolj splača izražati nezaupanje ali zaupanje; kasneje se zaupanje (v smislu pozitivnega pričakovanja) oblikuje kot posledica boljšega poznavanja druge osebe in potrjene predvidljivosti njenih dejanj; v naslednji fazi se zaupanje stopnjuje kot rezultat vzajemne naklonjenosti in se izraža v spremenjenem medsebojnem odnosu. Izjemnih primerov, kot so na eni strani izrazito nezaupanje ter na drugi strani popolno zaupanje zaradi bližnjih interesov, med pari nadrejeni–podrejeni, ki so bili vključeni v raziskavo, nisem zasledil. Opisana dinamika je podobna tisti, ki jo navajajo Mayer et al. (1995) in pozneje Schoorman et al. (2007).

Slika 16: Kontinuum stopenj znotrajorganizacijskega zaupanja



Vir: G. Dietz & D. N. Den Hartog, *Measuring trust inside organisations*, 2006, str. 563.

Kontrola ima z vidika časa dvojno vlogo: občasno epizodno pojavljanje (ob večjih operativnih težavah ali izvedbi strateških projektov) in redno zagotavljanje standardnih poročil ali obravnava aktivnosti na rednih sestankih, v okoljih, kjer to zahtevajo zunanji ali notranji dejavniki.

d) V intervjujih je bila potrjena domneva, da bosta pomembnost in kompleksnost nalog pozitivno vplivali na uporabo kontrolnih mehanizmov.

Čim bolj so naloge ali odločitve pomembne in kompleksne, intenzivnejša je uporaba mehanizmov kontrole. Nadrejeni se v tem primeru neposredno vključujejo v redno spremljanje aktivnosti, da bi skrbeli za pravočasne korekcijske mehanizme; v izjemnih primerih pa nadrejeni kar sami prevzamejo izvedbo naloge ali sprejemanje odločitev.

Ugotovitve iz študij primerov so v skladu z rezultati podobnih raziskav: Haridas (1979) je potrdil povezavo med pomembnostjo naloge in uporabo kontrolnih mehanizmov, ni pa uspel potrditi povezave med kompleksnostjo naloge in uporabo kontrolnih mehanizmov. Rustagi et

al. (2008) so ugotovili značilno povezavo med negotovostjo izvedbe naloge (ki je gotovo sorazmerna s kompleksnostjo naloge) in uporabo formalnih kontrol. Leana (1986; 1987) je ugotovila značilno negativno povezavo med pomembnostjo naloge ali njeno tehnično zahtevnostjo in delegiranjem naloge podrejenemu.

e) Razumevanje konstruktov zaupanje in kontrola se nekoliko razlikuje med direktorji informatike in njihovimi podrejenimi.

Podrejeni pri zaupanju, vrednosti zaupanja in zaupljivem vedenju bolj poudarjajo vidik odnosov (dobrohotnost in poštenost kot dimenziji vrednosti zaupanja; sproženje solidarnostnega okvirja, preprečevanje napačnega razumevanja in podpiranje samozavesti drugih kot oblike vzpostavljanja zaupanja). Podrejeni izraziteje dojemajo kontrolo kot del managerske funkcije in ne kot izraz nezaupanja. Zaupanje nadrejenih v podrejene temelji predvsem na oceni zmožnosti podrejenih, da realizirajo dodeljene naloge, in na oceni njihove poštenosti.

Drugačen pogled nadrejenih in podrejenih na nastanek zaupanja/zaupljivosti omenjata Cardona in Elola (2003), v nasprotju z Butlerjem (1991), ki pravi, da so pogoji za nastanek zaupanja pri nadrejenih in podrejenih enaki. Razlike v pogledih so delno empirično potrdili tudi Werbel in Henriques (2009) ter Knoll in Gill (2011). Prvima avtorjema ni uspelo dokazati, da je kompetentnost podrejenih pogoj za zaupanje nadrejenih vanje (značilen je predvsem vpliv ocene nadrejenega o tem, kako podrejeni upošteva njegove zahteve), drugima je to uspelo delno: zaupanje nadrejenih v podrejene temelji na zmožnostih podrejenega, njegovi dobrohotnosti in poštenosti, čeprav je zmožnost nekoliko pomembnejša; oboji pa so potrdili domnevo, da sta poštenost in dobrohotnost nadrejenega (oziroma ekvivalentni konstrukti pri Werbel in Henriques (2009)) nujna pogoja za nastanek zaupanja podrejenega v nadrejenega.

Različno razumevanje nastanka zaupanja, vrednosti zaupanja oziroma vzpostavljanja zaupanja lahko povzroči pričakovanja, ki se ne bodo uresničila, in zato ustvari nezadovoljstvo: najprej podrejenih, ki bodo pogrešali določene oblike vedenja in nezadovoljstvo izražali pri svojem delu, in pozneje nadrejenih, ki bodo nezadovoljni zaradi neustreznih dosežkov podrejenih. Zato naj bi vsak prejel tisto, kar pričakuje: nadrejeni kompetentne (in lojalne) podrejene, podrejeni pa kompetentne nadrejene, ki so povrh pošteni in dobrohotni.

4.3 PREGLED POMEMBNEJŠIH UGOTOVITEV RAZISKAVE

Raziskava je izvedena kot potrdilna študija, in sicer tako, da se pomembnejše ugotovitve nanašajo predvsem na potrditev nekaterih teoretičnih domnev, ki so redko empirično preučevane; navedene so tudi ugotovitve, za katere bo treba v prihodnje poiskati dodatno razlago.

a) Osebnostne lastnosti značilno vplivajo na stil vodenja managerjev za IT/IP in na njihovo uporabo mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja.

Najpomembnejša ugotovitev raziskave je potrditev domneve, da v okoliščinah, ko dejavniki v okolju niso izraziti, osebnostne lastnosti managerja za IT/IP vplivajo na njegov način vodenja oziroma na način njegovega sodelovanja z neposredno podrejenimi sodelavci. Nagnjenost k tveganju in izogibanje negotovim situacijam neposredno vplivata na njegov stil vodenja, makiavelizem in zaupljiva drža pa posredno na uporabo mehanizmov kontrole kot moderatorja relacije med transakcijskim stilom vodenja in mehanizmi formalne kontrole ter transformacijskega vodenja in neformalne kontrole. S tem je prvič empirično potrjena veljavnost dela modela iz Lewin et al. (1994) o neposrednem in moderacijskem vplivu osebnostnih lastnosti, čeprav se je pokazalo, da to ne velja za vse obravnavane osebnostne lastnosti. Vendar je v praksi težko pričakovati situacijo, v kateri sta nadrejeni in podrejeni popolnoma izolirana od okolja. Zaradi tega je upravičena dopolnitev modela z vplivom dejavnikov iz okolja. Iz drugega dela kvantitativne analize in analize študij primerov je tako razvidno, da nekateri dejavniki lahko okrepijo vpliv osebnostnih lastnosti, drugi pa jih nevtralizirajo ali celo obrnejo predznak vpliva.

b) Mehanizmi kontrole in vzpostavljanja zaupanja delujejo komplementarno.

Druga pomembna ugotovitev je, da managerji za IT/IP uporabljajo širši nabor mehanizmov za usmerjanje podrejenih k ciljem organizacije: visoka pozitivna korelacija med mehanizmi formalne in neformalne kontrole ter vzpostavljanjem zaupanja dokazuje, da se ti mehanizmi pojavljajo hkrati. Ta ugotovitev potrjuje domnevo iz Long in Sitkin (2006), ki po mojem vedenju še ni bila empirično potrjena v kontekstu relacije nadrejeni–podrejeni. Med mehanizmi kontrole so sicer nekoliko izrazitejši mehanizmi neformalne kontrole, med formalnimi pa mehanizmi procesne kontrole. Pri mehanizmih vzpostavljanja zaupanja ni pomembnejših razlik.

c) Pričakovana korelacija med zaupanjem nadrejenega in vzpostavljanjem zaupanja nadrejenega, kot ga vidijo podrejeni, ni potrjena.

Tretja pomembna ugotovitev je, da v nasprotju z domnevo Mayerja et al. (1995) ne obstaja značilna povezava med zaupanjem in vzpostavljanjem zaupanja. Model Mayerja et al. (1995) je večinoma obravnavan z vidika zaupanja podrejenega v vodjo (nadrejenega): zaupanje podrejenega v nadrejenega nastaja na temelju ocen lastnosti nadrejenega (koliko je zaupanja vreden) in osebnostnih značilnosti podrejenega (nagnjenost k zaupanju). Kot učinek zaupanja se pojavlja najprej pripravljenost na izvedbo nekega tveganega dejanja in potem tudi izvedba tega dejanja, če tveganje ni preveliko glede na okoliščine (Colquit et al., 2007).

Zaupanje nadrejenega v podrejenega je obravnavano redkeje (Brower et al., 2009; Wells & Kipnis, 2001; Knoll & Gill, 2011; Laine, 2008). V moji raziskavi manager za IT/IP ocenjuje

vrednost zaupanja za svoje podrejene in zaupanje v njih, podrejeni pa iz njegovega vodenja ocenjujejo prisotnost mehanizmov vzpostavljanja zaupanja (tvegano dejanje managerja za IT/IP). Kot verjeten razlog, da med zaupanjem nadrejenega in njegovimi tveganimi dejanji ni povezave, vidim naslednje dejstvo, ki sem ga zasledil v analizi študij primerov: nadrejeni in podrejeni zaupanje vidijo drugače – nadrejeni poudarjajo dimenzijo zmožnosti oziroma kompetentnosti (podoben rezultat navajajo Schoorman et al. (1996) ter Wells in Kipnis (2001), delno potrjeno pri Knoll in Gill (2011)) in poleg tega še dimenzijo poštenosti (podobno v Knoll in Gill (2011)). Nadrejeni torej zaupajo podrejenim, za katere menijo, da so kompetentni in pošteni; kot obliko izražanja zaupanja poudarjajo sprejemanje vpliva drugih. Podrejeni v dejanjih nadrejenih pričakujejo tudi vedenje, ki poleg kompetentnosti in poštenosti izraža dobrohotnost, v obliki preprečevanja napačnega razumevanja, sproženja solidarnostnega okvirja in podpiranja samozavesti drugih. Drugačno razumevanje koncepta tako pojasni odsotnost povezave med omenjenima konstruktoma. Podobno ugotovitev, drugačno le glede stopnje zaupanja pri nadrejenem in podrejenem, navajajo Brower et al. (2009). Posledica tega je, da bo pri oblikovanju podobnih raziskav v prihodnje morda potrebno prilagoditi tip konstrukta kot v Lester in Brower (2003), kjer podrejeni ne ocenjuje vedenja nadrejenega, ampak izraža svoje doživljanje o tem, koliko mu njegov nadrejeni zaupa.

d) Mehanizmi vzpostavljanja zaupanja in kontrole na nekatere dimenzije OC vedenja vplivajo posredno (prek mediacije zadovoljstva z delom) ali neposredno.

Rezultati raziskave so v skladu s pričakovanjem potrdili domnevo o mediacijski vlogi zadovoljstva z delom podrejenega med mehanizmi kontrole in vzpostavljanjem zaupanja ter OC vedenjem. Dodatna analiza podatkov je pokazala tudi neposreden vpliv vzpostavljanja zaupanja in mehanizmov neformalne kontrole na dimenzijo OC vedenja nudenje pomoči. Učinek vzpostavljanja zaupanja je prisoten le takrat, ko iz modela izključim vpliv neformalne kontrole. V prisotnosti neformalne kontrole je vpliv vzpostavljanja zaupanja sicer značilen, vendar posreden, prek mediacije zadovoljstva z delom. Vključitev ostalih dimenzij OC vedenja v prihodnjih raziskavah bi lahko prispevala k boljšemu razumevanju relacij med mehanizmi organizacijskega oblikovanja, zadovoljstva z delom in OC vedenjem.

Ugotovitve iz raziskave potrjujejo intuitivni občutek, da se bodo predvsem zadovoljni podrejeni pripravljani vključevati v aktivnosti, ki presegajo okvir njihovih obveznih zadolžitev.

SKLEP

Namen raziskave je bil čim bolj razumeti dejavnike, ki prispevajo k uresničevanju doseganja ciljev organizacije, in potrebne okoliščine, v katerih so posamezni dejavniki najdejavnejši, in sicer na področju dela managerjev za IT/IP.

Cilj raziskave je bil preučiti vpliv osebnostnih lastnosti managerjev za IT/IP na njihov način vodenja ter učinek le-tega na njim neposredno podrejene sodelavce in na uspešnost organizacijske enote za informatiko.

Del raziskave je bil zasnovan kot potrdilna kvantitativna raziskava, del kot kvalitativna raziskava z izvedbo več študij primerov, ki so temeljile na dopoljenem modelu Lewina in Stephensove. V tem poglavju podajam pregled ključnih ugotovitev doktorske disertacije. Poleg pregleda raziskovalnih ugotovitev predstavim tudi prispevek doktorske disertacije k razvoju znanosti na preučevanem področju, omejitve doktorske disertacije in priporočila za nadaljevanje začetega raziskovalnega dela.

KLJUČNE UGOTOVITVE DOKTORSKE DISERTACIJE

Osnovno vprašanje »**V kakšnem obsegu osebnostne značilnosti managerjev, odgovornih za informacijsko tehnologijo, vplivajo na njihovo odločitev o izbiri kontrolnih mehanizmov oziroma mehanizmov vzpostavljanja zaupanja v organizacijah?**« je bilo v raziskavi razdeljeno na več vprašanj in v nadaljevanju so podane raziskovalne ugotovitve.

1. V kakšnem obsegu osebnostne značilnosti managerjev za IT/IP vplivajo na njihovo odločitev o izbiri kontrolnih mehanizmov oziroma mehanizmov vzpostavljanja zaupanja?

Osebnostne značilnosti managerjev za IT/IP, ne vplivajo neposredno na izbiro kontrolnih mehanizmov ali mehanizmov vzpostavljanja zaupanja. Nekatere njihove osebnostne lastnosti neposredno vplivajo na stil vodenja (izogibanje negotovim situacijam in dovzetnost za tveganje), nekatere pa imajo moderacijski učinek na relacijo med stilom vodenja in izbiro kontrolnih mehanizmov ali mehanizmov vzpostavljanja zaupanja (makiavelizem in zaupljiva drža).

Nastanek zaupanja in oblike vzpostavljanja zaupanja, pa tudi nastanek in oblike kontrolnih mehanizmov, so pogojene s splošnim zaupanjem nadrejenega oziroma z njegovo nagnjenostjo k zaupanju.

2. Kakšen je vpliv managerjevega poznavanja dela podrejenih in lastnosti nalog na izbor kontrolnih mehanizmov?

Poznavanje dela podrejenih pozitivno vpliva na izbor formalnih in neformalnih kontrolnih mehanizmov, vendar je vpliv na izbor formalnih kontrol izrazitejši. Čim bolj so naloge ali odločitve pomembne in kompleksne, tem bolj intenzivna je uporaba mehanizmov kontrole. Nadrejeni se v tem primeru neposredno vključujejo v redno spremljanje aktivnosti, da bi skrbeli za pravočasne korekcijske mehanizme. V izjemnih primerih nadrejeni kar sami prevzamejo izvedbo naloge ali sprejemanje odločitev.

3. Kakšen je vpliv dejavnikov v okolju na izbiro kontrolnih mehanizmov ter mehanizmov vzpostavljanja zaupanja?

Dejavniki zunanjega okolja vplivajo na izbiro kontrolnih mehanizmov. Dejavniki notranjega okolja vplivajo na izbiro kontrolnih mehanizmov in mehanizmov vzpostavljanja zaupanja. Dejavniki iz zunanjega in notranjega okolja lahko spodbujajo mehanizme, ki so skladni z osebnostjo direktorja informatike, ali ki terjajo uporabo mehanizmov, katerih manager za IT/IP glede na svoj osebnostni profil sicer ne bi uporabljal.

Vpliv dejavnikov okolja je bolj značilen kot vpliv osebnostnih lastnosti in iz tega izhaja pomen kontingenčne teorije pri pojasnjevanju odnosa med nadrejenim in podrejenimi. Manager za IT/IP mora svoj način vodenja prilagajati predvsem razmeram v organizaciji in zunanjim okoliščinam, tako da njegove osebnostne lastnosti delujejo le v omejenem obsegu.

4. Kako izbrani mehanizmi kontrole in zaupanja vplivajo na podrejene in uspešnost organizacijske enote za informatiko?

Uporaba neformalnih kontrol in mehanizmov vzpostavljanja zaupanja s strani managerja za IT/IP neposredno in pozitivno vplivata na zadovoljstvo z delom njegovih neposredno podrejenih sodelavcev. Formalne kontrole negativno vplivajo na zadovoljstvo z delom, vendar ta vpliv ni statistično značilen.

Zadovoljstvo podrejenih z delom dalje pozitivno vpliva na njihovo pripravljenost za izvajanje dodatnih aktivnosti, ki sicer ne sodijo v opis delovnega mesta (OC vedenje), pa tudi na uspešnost organizacijske enote za informatiko.

Uporaba neformalnih kontrol in mehanizmov vzpostavljanja zaupanja posredno vpliva na OC vedenje podrejenih in na uspešnost organizacijske enote za informatiko. Kot mediator med temi konstrukti se pojavlja zadovoljstvo z delom.

PRISPEVKI DOKTORSKE DISERTACIJE K RAZVOJU ZNANOSTI

Čeprav je raziskava zasnovana kot potrdilna raziskava, velja omeniti nekaj njenih značilnosti in rezultatov, ki le predstavljajo konkreten prispevek k razvoju znanosti.

Prvič, raziskava predstavlja prvi celovit empirični preizkus teorije Lewina in Stephensove o vplivu osebnostnih lastnosti na izbor mehanizmov organizacijskega oblikovanja. Njun model je delno dopolnjen na podlagi teorije kontrole, teorij zaupanja in socialne menjave in z dopolnitvami lahko predstavlja podlago za nadaljnje poglobljeno raziskovanje.

Drugič, v raziskavi sta uporabljena dva različna metodološka pristopa: anketa kot oblika kvantitativnega preučevanja in študije primerov kot oblika kvalitativnega preučevanja. Ugotovitve obeh so se medsebojno dopolnjevale, informacije, pridobljene v študijah primerov, so poglobile razumevanje vzrokov, zakaj in kako nadrejeni (ne) nadzirajo svoje podrejene in jim (ne) zaupajo. Metodološka triangulacija je uporabljena kot eden od načinov za dvig kakovosti raziskovanja. V pregledu literature nisem zasledil, da bi se kdo od avtorjev pri obravnavi podobne problematike posluževal obeh raziskovalnih pristopov.

Tretjič, raziskava potrjuje domnevo Lewina in Stephensove o vplivu nekaterih osebnostnih lastnosti na stil vodenja in izbor kontrolnih mehanizmov in mehanizmov vzpostavljanja zaupanja, in sicer v primeru, ko v zunanem in notranjem okolju ni izrazitih dejavnikov, ki narekujejo uvedbo specifičnih mehanizmov. Raziskava je tako pokazala, da je model Lewina in Stephensove uporaben tudi za managerje na nižjem nivoju hierarhije, vendar pod enakim pogojem kot za predstavnike vodstev organizacij.

Četrtoč, dopolnitev modela Lewina in Stephensove z vključitvijo dejavnikov okolja je izboljšala napovedno moč modela v kvantitativni raziskavi. V študijah primerov je vključitev dejavnikov zunanjega in notranjega okolja pojasnila navidezno protislovno vedenje nekaterih managerjev za IT/IP. S tem je potrjen pomen kontingenčne teorije organizacije, ki organizacijske procese obravnava v kontekstu okolja, v katerem procesi potekajo.

Petič, kvantitativna in kvalitativna raziskava sta pokazali, da so mehanizmi kontrole in vzpostavljanja zaupanja komplementarni; pojavljajo se hkrati in se medsebojno ne izključujejo. Managerji za IT/IP za usmerjanje podrejenih ne uporabljajo le portfelja mehanizmov kontrole ali le portfelja mehanizmov vzpostavljanja zaupanja, temveč portfelj, sestavljen iz obeh tipov organizacijskega oblikovanja. Do podobnih ugotovitev so prišli raziskovalci na področju preučevanja medorganizacijskega zaupanja; potrditev domnev Longa in Sitkina (2006) v kontekstu odnosa med nadrejenim in podrejenim je ena prvih.

Šestič, raziskava potrjuje domnevo teorije kontrole, da poznavanje dela podrejenega vpliva na izbor mehanizmov formalne kontrole in – nasprotno pričakovanju – tudi neformalne kontrole. Prav tako je ugotovljeno, da sta pomembnost in kompleksnost nalog/odločitev povezani z intenzivnejšo uporabo mehanizmov kontrole. Nadrejeni se v tem primeru neposredno vključujejo v redno spremljanje aktivnosti.

Sedmič, podatki iz raziskave niso potrdili nekaterih relacij iz modela zaupanja avtorjev Mayer et al. (1995): nagnjenost k zaupanju nadrejenega tako ne vpliva na zaupanje v podrejene,

ampak na vrednost zaupanja podrejenih. Prav tako ne zaupanje v podrejene, temveč vrednost zaupanja podrejenih vpliva na vzpostavljanje zaupanja nadrejenega. Tako se kot osrednji konstrukt iz modela Mayer et al. (1995) pojavlja vrednost zaupanja podrejenih. Eden od možnih vzrokov za neskladnost relacij iz omenjenega modela zaupanja je ugotovitev, da nadrejeni in podrejeni vidijo v konstrukt zaupanja/vzpostavljanja zaupanja drugačno vsebino. V kontekstu obravnave zaupanja je proces nastanka zaupanja/vzpostavljanja zaupanja redko obravnavan z vidika nadrejenega in prav ta pristop pomeni dodatni prispevek k razvoju znanosti pri preučevanju zaupanja v relaciji nadrejeni–podrejeni.

Osmič, kvantitativna raziskava je potrdila pozitivne učinke mehanizmov organizacijskega oblikovanja na zadovoljstvo podrejenih z delom, na njihovo OC vedenje in uspešnost organizacijske enote za informatiko. S tem je dodatno utemeljen smoter preučevanja kontrolnih mehanizmov in mehanizmov vzpostavljanja zaupanja ter konstruktov, ki določajo sestavo njihovega portfelja v konkretnem okolju.

OMEJITVE RAZISKAVE

Prva omejitev raziskave, ki onemogoča posploševanje raziskovalnih ugotovitev, izhaja iz vzorca sodelujočih in kulturnega okolja, v katerem udeleženci delujejo: zaposleni v informatiki so po mnenju nekaterih avtorjev drugačni od ostalih zaposlenih; prav tako se razlikujejo nacionalne kulture v različnih državah. Oboje lahko vpliva na drugačne relacije med konstrukti v nekem drugem okolju.

Druga omejitev izhaja iz dejstva, da je raziskava celovito obravnavala model Lewina in Stephensove, ki je z dopolnitvami postal precej kompleksen (čeprav je npr. v raziskavo vključenih le nekaj osebnostnih značilnosti in le dva mehanizma organizacijskega oblikovanja). Zaradi velikega števila konstruktov in zasnove raziskave so se povečale tudi zahteve glede velikosti vzorca, ki jih praktično ni bilo mogoče uresničiti in so pri statistični obdelavi narekovale kompromisno razdelitev modela na dva dela. Tako je odpadla možnost, da bi hkrati preučili relacije med spremenljivkami na dveh ravneh: na individualni ravni in na ravni organizacijske enote.

Tretja omejitev se nanaša na slabšo zanesljivost nekaterih merskih lestvic, ki so bile prvič uporabljene v slovenskem jeziku. Zaradi morebitne semantične nenatančnosti se nekatere spremenljivke niso ustrezno nalagale na pripadajoče konstrukte. To se je odrazilo na kakovosti merskega modela.

Četrta omejitev izhaja iz izbora konstruktov, ki kot neodvisne spremenljivke premalo prispevajo k pojasnjevanju variance odvisnih spremenljivk.

Peta omejitev je v tem, da je ocene za posamezne povezane konstrukte dajala ista oseba, kar lahko privede do pristranskosti in ustvarjanja navideznih relacij med konstrukti.

PRIPOROČILA ZA NADALJNJE RAZISKOVANJE

Nadaljnje raziskovanje je možno tako v smeri odprave prej predstavljenih omejitev raziskave kot v smeri preučevanja odprtih vprašanj, na katera raziskava ni našla odgovora ali so se odprla v raziskavi. V nadaljevanju podajam nekaj predlogov, ki lahko prispevajo k poglobljenem razumevanju vloge osebnostnih lastnosti nadrejenega v njegovem odnosu do podrejenih.

Prvič, raziskavo bi veljalo replicirati na vzorcu, ki bi vseboval managerje drugačnega profila (zunaj informatike) in njihove neposredno podrejene sodelavce. S tem bi preverili, ali so ugotovljene relacije med konstrukti veljavne v širšem kontekstu in ne le med zaposlenimi v informatiki. Podobno bi možnost generalizacije izboljšali z izvedbo podobne raziskave v okolju, ki se kulturno razlikuje od slovenskega.

Drugič, smotno bi bilo obravnavati manjše logične celote konstruktov, da bi zmanjšali kompleksnost modela. Referente za posamezne konstrukte bi bilo potrebno izbrati tako, da se zmanjša možnost pristranskega ocenjevanja: (1) oba (nadrejeni in podrejeni) posredujeta stališča v zvezi s posameznimi konstrukti; (2) vedenje enega ocenjuje drugi; (3) več referentov na strani podrejenih. Zagotoviti bi bilo treba tudi dovolj velik vzorec anketirancev, da bi lahko statistično ustrezno obdelali izbrani model na več ravneh analize. Prevedene vprašalnike bi bilo koristno preveriti z vidika semantične ustreznosti, prilagoditi kontekstu in pred izvedbo raziskave validirati v pilotski raziskavi. S tem bi bila izboljšana kakovost raziskovanja.

Tretjič, poleg ugotavljanja, ali nadrejeni uporablja določene mehanizme kontrole in vzpostavljanja zaupanja, bi bilo koristno ugotoviti, kako pogosto jih dejansko uporablja: podrejeni lahko omenjajo vse, ki so jih kdaj koli zaznali, vendar so morda le nekateri od teh del »standardnega portfelja« mehanizmov organizacijskega oblikovanja, ki pa najbolj določa profil nadrejenega.

Četrto, namesto uporabljenih instrumentov za merjenje konstruktov iz dopoljenega modela bi lahko preverili morebitno uporabnost drugih: npr. poleg večfaktorskega instrumenta za merjenje oblik voditeljskega vedenja MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) (Avolio & Bass, 1995) bi bilo zanimivo uporabiti drug instrument: npr. LPI (*Leadership Practices Inventory*) kot popis voditeljske prakse (Kouzes & Posner, 2001) ali ELQ (*Empowering Leadership Questionnaire*) za merjenje t. i. pooblaščajočega voditeljstva (Arnold, Arad, Rhoades & Drasgow, 2000) in obravnavati relacije med stilom vodenja in osebnostnimi lastnostmi ter stilom vodenja, mehanizmi kontrole in vzpostavljanja zaupanja. Namesto instrumenta za merjenje vzpostavljanja zaupanja avtorice Sixove (2004) bi lahko uporabili drugo sorodno lestvico. Podobno bi lahko namesto uporabljenih instrumentov za merjenje kontrolnih mehanizmov uporabili druge instrumente. Med učinki mehanizmov

organizacijskega oblikovanja bi lahko obravnavali še konstrukte, kot so individualni dosežki podrejenega, pripadnost podjetju ali namen odhoda iz podjetja.

Petič, ugotovljene razlike v dojemanju konstruktov zaupanja in kontrole in njenega nastanka pri nadrejenih in podrejenih bi bilo smotrno dodatno preučiti. To vključuje ugotavljanje, zakaj do tega prihaja in kako se ta razlika odraža v vedenju nadrejenih in podrejenih. Dodatne študije primerov bi lahko prinesle boljše razumevanje tega pojava. Kvantitativna raziskava, ki bi namesto konstrukta vzpostavljanje zaupanja uporabila npr. instrument, ki meri vtis podrejenega o tem, koliko mu njegov nadrejeni zaupa, kot pri Lester et al. (2003), bi morda prinesla drugačno ugotovitev.

Šestič, študije primerov so potrdile, da so lastnosti nalog (pomembnost, kompleksnost, čas za izvedbo, pestrost, soodvisnost, nestandardnost) dejavniki, ki vplivajo na odločitev glede uporabe mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja. Njihova smiselna vključitev v kvantitativno raziskavo lahko vpliva na izboljšanje napovedne moči razširjenega modela.

Sedmič, v kvantitativni analizi in v študijah primerov sem ugotovil, da je vloga dejavnikov v okolju zelo pomembna pri odločanju nadrejenega za mehanizme kontrole ali vzpostavljanja zaupanja. Nadrejeni se včasih celo odpove lastnemu prepričanju in uporabi mehanizme, ki jih glede na svoj osebni profil sicer ne bi izbral. Zanimivo bi bilo ugotoviti, kateri so najizrazitejši dejavniki, ki pripeljejo do tega, in kako managerji osebno doživljajo take situacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1997). Management Control Systems in Research and Development Organizations: The Role of Accounting, Behavior and Personnel Controls. *Accounting, Organizations and Society*, 22(3/4), 233–248.
2. Ahituv, N., Zviran, M. & Glezer, C. (1999). Top Management Toolbox for Managing Corporate IT. *Communications of ACM*, 42(4), 93–99.
3. Aiken, K. D. (1999). Explorations in Interpersonal Trust Development: The Trust Curve. *American Marketing Association Summer Educators' Conference Proceedings* (str. 59–66). San Francisco, CA: American Marketing Association.
4. Alge, B. J., Ballinger, G. A. & Green, S. G. (2004). Remote Control: Predictors of Electronic Monitoring Intensity and Secrecy. *Personnel Psychology*, 57(2), 377–410.
5. Amabile, T. M. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations* (HBS Note 9–396–239). Boston: Harvard Business School, Harvard University.
6. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
7. Amabile, T. M. & Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630–640.
8. Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B. & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5–32.
9. Anthony, R. N. (1988). *The Management Control Function*, Boston: Harvard Business School Press.
10. Applegate, L. M. & Elam, J. J. (1992). New Information Systems Leaders: A Changing Role in a Changing World. *MIS Quarterly*, 16(4), 469–490.
11. Armstrong, C. P. (1995). *Creating Business Value through Information Technology: The Effects of the Chief Information Officer and Top Management Team Characteristics* (doktorska disertacija). Tallahassee, FL: College of Business, Florida State University.
12. Armstrong, C. P. & Sambamurthy, V. (1999). Information Technology Assimilation in Firms: The Influence of Senior Leadership and IT Infrastructures. *Information Systems Research*, 10(4), 304–327.
13. Arnold, A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249–269.
14. Ayres, B. I. (2003). *Institutional Influences and Control of Software Development Projects: An Examination of Air Force Software Project Teams* (doktorska disertacija). Tallahassee, FL: College of Business, Florida State University.
15. Atkinson, M. (2004). Measuring the Performance of the IT Function in the UK Health Service Using a Balanced Scorecard Approach. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 7(1), 1–10.
16. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire Leader Form (5x-Short)*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.

17. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
18. Baker, W. K. (2004). Antecedents And Consequences Of Job Satisfaction: Testing A Comprehensive Model Using Integrated Methodology. *Journal of Applied Business Research*, 20(3), 31–43.
19. Baldauf, A., Cravens, D. W. & Piercy, N. F. (2005) Sales Management Control Research – Synthesis and an Agenda for Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 7–26.
20. Barrick, M. R., Mitchell, T. R. & Stewart, G. L. (2003). Situational and motivational influences on trait-behavior relationships. V M. R. Barrick & A. M. Ryan (ur.), *Personality and work: Reconsidering the role of personality in organizations* (str. 60–82). San Francisco: Jossey-Bass.
21. Barrick, M. R. & Mount, M. K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance*, 18(4), 359–372.
22. Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1995). Changing the Role of Top Management: Beyond Systems to People. *Harvard Business Review*, 73(3), 132–142.
23. Barua, A., Konana, P., Whinston, A. B. & Yin, F. (2001). Driving E-Business Excellence. *Sloan Management Review*, 43(1), 36–44.
24. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–26.
25. Beccerra, M. & Gupta, A. K. (1999). Trust within the Organization: Integrating the Trust Literature with Agency Theory and Transaction Costs Economics. *Public Administration Quarterly*, 23(2), 177–203.
26. Beimborn D., Schlosser, F. & Weitzel, T. (2009). Examining the relationship between trust and control in IT outsourcing relationships. Najdeno 18.09.2010 na spletnem naslovu <http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20090225.pdf>.
27. Bekmamedova, N., Prananto, A., McKay, J. & Vorobiev, A. (2008). Towards Better Understanding of the Relationship between Formal Controls and Trust in IS Outsourcing. *Proceedings of the 19th Australasian Conference on Information Systems* (str. 97–107). Christchurch, New Zealand: Association for Information Systems.
28. Bekmamedova, N., Vorobiev, A. & McKay, J. (2009). Establishing the Trust-Control Balance in Client-Vendor Outsourcing Relationships: Empirical Evidence from Two IS Outsourcing Projects. *Proceedings of the 20th Australasian Conference on Information Systems* (str. 267–277). Melbourne: Association for Information Systems.
29. Benbasat, I., Goldstein, D. K & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369–386.
30. Bernerth, J. B. & Walker, H. J. (2009). Propensity to Trust and the Impact on Social Exchange: An Empirical Investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 217–226.
31. Berry, A. J., Broadbent, J. & Otley, D. (ur.) (2005). *Management Control: Theories, Issues and Performance* (Second Edition). Houndmills: Palgrave Macmillan.

32. Bigley, G. A. & Pearce, J. L. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: problems of Trust and Distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405–421.
33. Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A. C. (2005). Understanding the Trust–Control Nexus. *International Sociology*, 20(3), 259–282.
34. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
35. Bok, S. (1978). *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*. New York: Pantheon.
36. Bono, J. E. & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
37. Bowling, N. A. (2007). Is the job satisfaction–job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 167–185.
38. Bowling, N. A. (2010). Effects of Job Satisfaction and Conscientiousness on Extra-Role Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119–130.
39. Boynton, A. C., Jacobs, G. C. & Zmud, R. W. (1992). Whose Responsibility Is IT Management? *Sloan Management Review*, 33(4), 32–38.
40. Bračun, F. (2003). Model dejavnikov zaupanja pri plačevanju prek interneta (doktorska disertacija). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
41. Bradley, J. A., Ballinger, G. A. & Green, S. G. (2004). Remote Control: Predictors of Electronic Monitoring Intensity and Secrecy. *Personnel Psychology*, 57(2), 377–410.
42. Bromiley, P. & Cummings, L. L. (1995). Transactions costs in organizations with trust. V R. Bies, B. Sheppard & R. Lewicki (ur.), *Research on Negotiations in Organizations* (str. 219–247). Greenwich: JAI Press.
43. Brown, C. V. & Sambamurthy, V. (1998). Linking Intra-Organizational Stakeholders: CIO Perspectives on the Use of Coordination Mechanisms (CISR WP 304). Cambridge: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
44. Brower, H. H., Schoorman, F. D. & Tan, H. H. (2000). A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust And Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227–250.
45. Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. & Dineen, B. R. (2009). A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327–347.
46. Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
47. Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Mesuring Conditions of Trust: Evolution of Trust Inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663.
48. Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32(5), 539–553.
49. Cameron, K. & Whetten, D. A. (1996). Organizational Effectiveness and Quality: The Second Generation. V J. C. Smart (ur.), *Higher Education: Handbook of Theory and Research*, XI (str. 265–306). New York: Agathon Press.
50. Cameron, K. (2005). Organizational Effectiveness: Its Demise and Re-emergence Through Positive Organizational Scholarship. V K.G. Smith & M. A. Hitt (ur.), *Great*

- Minds in Management: The Process of Theory Development (str. 304–330). New York: Oxford University Press.
51. Cammann, C. & Nadler, D. A. (1976). Fit Control Systems to Your Managerial Style. *Harvard Business Review*, 54(1), 65–72.
 52. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. & Klesh, J. (1983). Michigan Organizational Assessment Questionnaire. V S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis & C. Cammann (ur.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (str. 71–138). New York: Wiley-Interscience.
 53. Campbell, B. R. (2003). The Role of Trust in IS/Business Alignment. *Proceedings of the Seventh Pacific Asia Conference on Information Systems* (str. 903–910). Adelaide: University of South Australia.
 54. Cardinal, L. B. (2001). Technological Innovation in the Pharmaceutical Industry: The Use of Organizational Control in Managing Research and Development. *Organization Science*, 12(1), 19–36.
 55. Cardinal, L. B., Sitkin, S. B. & Long, C. P. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science*, 15(4), 411–431.
 56. Cardona, P. & Elola, A. (2003). Trust in Management: The Effect of Managerial Trustworthy Behavior and Reciprocity. Najdeno 4.5.2006 na spletnem naslovu http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=462624.
 57. Castelfranchi, C. & Pedone, R. (1999). A Review on Trust in Information Technology. Najdeno 4.5.2006 na spletnem naslovu <http://alfebiite.ee.ic.ac.uk/docs/papers/D1/ab-d1-cas+ped-trust.pdf>.
 58. Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89–105.
 59. Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. (1997). A Measurement Model of the Dimensions and Types of Output and Behavior Control: An Empirical Test in a Salesforce Context. *Journal of Business Research*, 39(3), 159–172.
 60. Chan, Y. E. & Huff, S. L. (1993). Strategic Information Systems Alignment. *Business Quarterly*, 58(1), 51–55.
 61. Chan, Y. E., Huff, S. L., Barclay, D. W. & Copeland, D. G. (1997). Business Strategic Orientation, Information Systems Strategic Orientation and Strategic Alignment. *Information Systems Research*, 8(2), 125–150.
 62. Chan, Y. E. (2002). Why Haven't We Mastered Alignment? The Importance of the Informal Organization Structure. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 97–112.
 63. Chang, J. C. & King, W. R. (2005). Measuring the Performance of Information Systems: A Functional Scorecard. *Journal of Management Information Systems*, 22(1), 85–115.
 64. Chatterjee, D., Richardson, V. J. & Zmud, R.W. (2001). Examining the Shareholder Wealth Effects of Announcements of Newly Created CIO Positions. *MIS Quarterly*, 25(1), 43–70.

65. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127–168.
66. Choi, N. H., Dixon, A. L. & Jung, J. M. (2004). Dysfunctional Behavior among Sales Representatives: The Effect of Supervisory Trust, Participation, and Information Controls. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(3), 181–198.
67. Choudhury, V. & Sabherval, R. (2003). Portfolios of Control in Outsourced Software Development Projects. *Information Systems Research*, 14(3), 291–314.
68. Christ, M. H., Sedatole, K. L. & Towry, K. L. (2006). All Control is Not Equal: The Effect of Formal Control Type on Trust and Cooperation (McCombs Research Paper Series ACC-04-06). Najdeno 4. 5. 2006 na spletnem naslovu <http://ssrn.com/abstract=776884>.
69. Christie, R. (1970). Scale Construction. V R. Christie & F. I. Geis (ur.), *Studies in Machiavellianism* (str. 10–34). New York: Academic Press.
70. Čulina Germošek, S. & Jerneić, Ž. (2003). Transformacijsko i transakcijsko vodstvo: povezanost s osobinama ličnosti. *Suvremena psihologija*, 6(1), 7–32.
71. ITGI (2007). COBIT 4.1: Framework, Control Objectives, Management Guidelines, Maturity Models. Rolling Meadows, IL: IT Governance Institute.
72. Cogliser, C. C. & Schriesheim, C. A. (2000). Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 487–511.
73. Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
74. Costa, A. C. & Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and Control Interrelations: New Perspectives on the Trust-Control Nexus. *Group Organization Management*, 32(4), 392–406.
75. Couch, L. L., Adams, J. M. & Jones, W. H. (1996). The Assessment of Trust Orientation. *Journal of Personality Assessment*, 67(2), 305–323.
76. Couger, J. D. & Zawacki, R. A. (1980). *Motivating and Managing Computer Personnel*. New York: John Wiley & Sons.
77. Culpepper, R. A. & Watts, L. (1999). Measuring Cultural Dimensions at the Individual Level: An Examination of the Dorfman and Howell (1988) Scales and Robertson and Hoffman (1999) Scale. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3(1), 22–34.
78. Crowston, K. & Treacy, M. E. (1986). Assessing the Impact of Information Technology on Enterprise Level Performance. *Proceedings of the Sixth International Conference on Information Systems* (str. 299–310). San Diego, CA: Association for Information Systems.
79. Cummings, L. L. & Bromiley, P. (1996). The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation. V R. M. Kramer & T. R. Tyler (ur.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (str. 302–220). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

80. Currall, S. C. & Judge, T. A. (1995). Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151–170.
81. D'Arcy, J. & Hovav, A. (2004). The Role of Individual Characteristics on the Effectiveness of IS Security Countermeasures. *Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems*. New York: Association for Information Systems.
82. Daft, R. L., Sormunen, J. & Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics and Company Performance: An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123–139.
83. Dahling, J. J., Whitaker, B. G. & Levy, P. E. (2009). The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257.
84. Das, T. K. (1989). Organizational Control: An Evolutionary Perspective. *Journal of Management Studies*, 26(5), 459–475.
85. Das, T. K. & Teng, B. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491–512.
86. Das, T. K. & Teng, B. (2004). The Risk Based View of Trust: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 85–116.
87. Dawson, G. & Watson, R. (2005). What Really Matters: An Empirical Study on the Relative Importance of the CIO and The Maturity of the IS Organization in Producing Effective IS Performance. *Proceedings of the 2005 Southern Association of Information Systems Conference* (str. 233–240). Savannah, GA: Southern Association for Information Systems.
88. Dedrick, J., Gurbaxani, V. & Kraemer, K. L. (2002). Information Technology and Economic Performance: Firm and Country Evidence (Center for Research on Information Technology and Organizations Paper 296 (University of California, Irvine)). Najdeno 4. 5. 2006 na spletnem naslovu <http://repositories.cdlib.org/crito/business/296>.
89. De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N. & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership: Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 839–865.
90. Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27–49.
91. De Lone, W. H. & McLean, E. R. (1992). Information systems success: The quest for the dependent variable. *Information Systems Research*, 3(1), 60–95.
92. De Lone, W. H. & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information System*; 19(4), 9–30.
93. De Vries, R. E., Roe, R. A. & Taillieu, T. C. B. (1998). Need for Supervision – Its Impact on Leadership Effectiveness. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(4), 486–501.
94. Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34.
95. Deutsch, M. (1958). Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265–270.

96. Dietz, G. & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588.
97. Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004–1012.
98. Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
99. Dube, L. & Pare, G. (2003). Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends and Recommendations. *MIS Quarterly*, 27(4), 597–635.
100. Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J. & Jolson, M. A. (1995). An Examination of Linkages between Personal Characteristics and Dimensions of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9(3), 315–335.
101. Durand, D. E. & Nord, W. R. (1976). Perceived Leader Behavior as a Function of Personality Characteristics of Supervisors and Subordinates. *Academy of Management Journal*, 19(3), 427–438.
102. Earl, M. & Feeny, D. (1994). Is Your CIO Adding Value? *Sloan Management Review*, 35(1), 11–20.
103. Earl, M. & Feeny, D. (2000). How To Be a CEO for the Information Age. *Sloan Management Review*, 41(2), 11–23.
104. Ebert, T. A. E. (2007). Interdisciplinary Trust Meta-Analysis (Analysis of High Rank Trust Articles between 1966 and 2006). Najdeno 4. 5. 2006 na spletnem naslovu http://epub.ub.uni-muenchen.de/1388/1/20070613_LMU_Diskussionsbeitraege_Trust.pdf.
105. Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and Economic Approaches. *Management Science*, 31(2), 134–149.
106. Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
107. Ekanayake, S. (2004). Interpersonal Trust and Formal Controls in Hierarchical Relationships. Najdeno 4. 5. 2006 na spletnem naslovu http://www.sba.muohio.edu/abas/2004/montreux/Ekanayake_Eknayake-Interpersonal%20trust-Montreux.pdf.
108. Elam, J. J., Ginzberg, M. J., Keen, P. G. W. & Zmud, R. W. (1988). *Transforming the IS Organization*. Washington: ICIT Press.
109. Emmanuel, C., Otley, D. & Merchant, K. (1995). *Accounting for Management Control*. London: Chapman & Hall.
110. Epstein, M. J. & Rejc, A. (2005). *Evaluating Performance in Information Technology*. New York: AICPA.
111. Feeny, D. F., Edwards, B. R. & Simpson, K. M. (1992). Understanding the CEO/CIO Relationship. *MIS Quarterly*, 16(4), 435–448.
112. Ferrat, T. W., & Short, L. E. (1986). Are Information Systems People Different: An Investigation of Motivational Differences. *MIS Quarterly*, 10(4), 377–387.
113. Ferrat, T. W. & Short, L. E. (1988). Are Information Systems People Different: An Investigation of How They Are and Should Be Managed. *MIS Quarterly*, 12(3), 427–443.

114. Ferrat, T. W., Short, L. E. & Agarwal, R. (1993). Measuring the Information System Supervisor's Work-Unit Environment and Demonstrated Skill at Supervising. *Journal of Management Information Systems*, 9(4), 121–144.
115. Ferrin, D. L., Bligh, M. C. & Kohles, J. C. (2007). Can I Trust You to Trust Me?: A Theory of Trust, Monitoring and Cooperation in Interpersonal and Intergroup Relationships. *Group Organization Management*; 32(4), 465–499.
116. Fisher, J. G. (1998). Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions. *Behavioral Research In Accounting*, 10(Dodatek), 47–64.
117. Flaherty, K. E. & Pappas, J. M. (2000). The Role of Trust in Salesperson-Sales Manager Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 271–278.
118. Flamholtz, E. (1979). Organizational Control Systems as a Managerial Tool. *California Management Review*, 22(2), 50–59.
119. Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*, 14(6), 596–611.
120. Fowler, F. J., Jr. (2002). *Survey Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE.
121. Frey, B. S. (1993). Does Monitoring Increase Work Effort? The Rivalry with Trust and Loyalty. *Economic Inquiry*, 31(4), 663–670.
122. Gambetta, D. (1988): Can we trust trust? V D. Gambetta (ur.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (str. 213–238). Cambridge, MA: Basil Blackwell.
123. Gastil, J. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), 953–975.
124. Gefen, D., Straub, D. W. & Boudreau, M. (2000). Structural Equation Modeling Techniques and Regression: Guidelines For Research Practice. *Communications of the AIS*, 4 (članek 7).
125. Gefen, D., Rao, V. S., Tractinsky, N. (2003). The Conceptualization of Trust, Risk and Their Relationship in Electronic Commerce: The Need for Clarifications. *Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'03)*. Big Island, Hawaii: IEEE Computer Society.
126. Gefen, D. (2004). What Makes an ERP Implementation Relationship Worthwhile: Linking Trust Mechanisms and ERP Usefulness. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 263–288.
127. George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310–329.
128. George, J. M. & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524.
129. Giacalone, R. A. & Kouse, S. B. (1990). Justifying Wrongful Employee Behavior: The Role of Personality in Organizational Sabotage. *Journal of Business Ethics*, 9(1), 55–61.

130. Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R. & Clark, M. A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123–137.
131. Gill, R. (2006). *Theory and practice of leadership*. Thousand Oaks: Sage.
132. Goldstein, D. K. & Rockart, J.F. (1984). An Examination of Work-Related Correlates of Job Satisfaction In Programmer/Analysts. *MIS Quarterly*, 8(2), 103–115.
133. Golembiewski, R. T. & McConkie, M. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. V G. L. Cooper (ur.), *Theories of group processes* (str. 131–185). London: John Wiley & Sons.
134. Goo, J. & Nam, K. (2007). Contract as a Source of Trust – Commitment in Successful IT Outsourcing Relationship: An Empirical Study. *Proceedings of the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)* (str. 239–248). Big Island, Hawaii: IEEE Computer Society.
135. Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R. & Nam, K. (2009). The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study. *MIS Quarterly*, 33(1), 119–145.
136. Goodwin, V. L., Wofford, J. C. & Whittington, J. L. (2001). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 759–774.
137. Govindarajan, V. & Fisher, J. (1990). Strategy Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 33(2), 259–285.
138. Hambrick, D. C. & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206.
139. Hakimi, N. (2010). *Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective* (doktorska disertacija). Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam.
140. Haridas, T. P. (1979). *An investigation into the choice of control behaviors within organisations* (doktorska disertacija). Vancouver: Faculty of Commerce and Business Administration, University of British Columbia.
141. Hartmann, F. & Slapničar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6/7), 722–737.
142. Hassan, M. & Semerciöz, F. (2010). Trust In Personal And Impersonal Forms Its Antecedents And Consequences: A Conceptual Analysis Within Organizational Context. *International Journal of Management & Information System*, 14(2), 67–83.
143. Henderson, J. C. (1990). Plugging into Strategic Partnerships: The Critical IS Connection. *Sloan management Review*, 31(3), 7–18.
144. Henderson, J. C. & Lee, S. (1992). Managing I/S Design Teams: A Control Theories Perspective. *Management Science*, 38(6), 757–777.

145. Henderson, J. C. & Venkatraman, N. (1993). Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 472–484.
146. Henseler, J., Ringle, C. M. & Sinkovics, R. R. (2009). The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
147. Hirsch, F. (1978). *Social Limits to Growth*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
148. Heo, J. & Han, I. (2003). Performance Measure of Information Systems (IS) in Evolving Computer Environments: An Empirical Investigation. *Information & Management*, 40(4), 243–256.
149. Hofstede, G. (1984). Cultural Dimensions In Management And Planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81–99.
150. Hofstede, G. (1993). Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81–94.
151. Hogan, R. (2004). Introducing Personality at Work. V B. Schneider & D. B. Smith (ur.), *Personality and Organizations* (str. 1–23). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
152. Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2005). What We Know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169–180.
153. Hogan, R. (2007). *Personality and the Fate of Organizations*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
154. Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
155. Huff, R. A., Keil, M., Kappelman, L. & Prybutok, V. (1997). Validation of the Sitkin-Weingart Business Risk Propensity Scale. *Management Reasearch News*, 20(12), 39–48.
156. Huff, L. & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1), 81–90.
157. Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
158. Ives, B., Olson, M. H. & Baroudi, J. J. (1983). The Measurement of User Information Satisfaction. *Communications of the ACM*, 26(10), 785–793.
159. Janz, B. D. (1999). Self-Directed Teams in IS: Correlates for Improved Systems Development Work Outcomes. *Information & Management*, 1999; 35(3), 171–192.
160. Jarvenpaa, S. L. & Ives, B. (1991). Executive Involvement and Participation in the Management of Information technology. *MIS Quarterly*, 15(2), 205–227.
161. Jaworski, B. J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23–39.
162. Jaworski, B. J. & MacInnis, D. J. (1989). Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 406–419.
163. Jaworski, B. J., Stathakopoulos, V. & Krishnan, H. S. (1993). Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), 57–70.

164. Jenkins, A. M. (1985). Research Methodologies and MIS Research. V E. Mumford, R. Hirschheim, G. Fitzgerald & A. T. Wood-Harper (ur.): *Research Methods in Information Systems* (str. 103–117). Amsterdam: North–Holland Publishers.
165. Jones, G. R. & George, J. M. (1998). The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531–546.
166. Jones, G. E. & Kavanagh, M. J. (1996). An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 15(5), 511–523.
167. Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D. & Ilies, R. (2001). Job Satisfaction: A Cross-cultural Review. V N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (ur.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (str. 25–52). London, UK: Sage.
168. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001a). The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
169. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780.
170. Judge, T. A. & Klinger, R. (2007). Job Satisfaction: Subjective Well-being at Work. V M. Eid & R. Larsen (ur.), *The Science of Subjective Well-being* (str. 393–413). New York: Guilford Publications.
171. Jung, H. H. (2004). Technology Management Control: A Conceptual Approach for Technology-based Enterprises. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*, 1(1), 115–130.
172. Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S. & Gully, S. M. (2003). The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Communication Frequency on Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764–772.
173. Kee, H. W. & Knox, R. E. (1970). Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and Suspicion. *The Journal of Conflict Resolution*, 14(3), 357–366.
174. Keen, P. G. W. (1991). *Shaping The Future*. Boston: Harvard Business School Press.
175. Keen, P. G. W. (1993). Information Technology and the Management Difference: A Fusion Map. *IBM Systems Journal*, 32(1), 17–39.
176. Kerr, J. L. (1988). Strategic Control Through Performance Appraisal and Rewards. *Human Resource Planning*, 11(3), 215–223.
177. Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5(2), 48–60.
178. Kirsch, L. J. (1996). The Management of Complex Tasks in Organizations: Controlling the Systems Development Process. *Organization Science*, 7(1), 1–21.
179. Kirsch, L. J. (1997). Portfolios of Control Modes and IS Project Management. *Information Systems Research*, 8(3), 215–239.

180. Kirsch, L. J., Sambamurthy, V., Ko, D. & Purvis, R. L. (2002). Controlling Information Systems Development Projects: The View from the Client. *Management Science*, 48(4), 484–498.
181. Kirsch, L. J. (2004). Deploying Common Systems Globally: The Dynamics of Control. *Information Systems Research*, 15(4), 374–395.
182. Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. & Nooteboom, B. (2005). Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies*, 26(6), 813–840.
183. Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
184. Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T. & Willmott, H. (2001). Chasing Shadows: Control, Virtuality and the Production of Trust. *Organization Studies*, 22(2), 311–336.
185. Knoll, D. L. & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, 26(4), 313–330.
186. Kohli, R. & Kettinger, W. J. (2004). Informing The Clan: Controlling Physicians' Costs And Outcomes. *MIS Quarterly*, 28(3), 363–394.
187. Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2001). *Leadership Practices Inventory [LPI]*. San Francisco: Jossey–Bass/Pfeiffer.
188. Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598.
189. Kramer, R. M. & Tyler, T. R. (ur.) (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
190. Krantz, J. (1989). The Managerial Couple: Superior-Subordinate Relationships as a Unit of Analysis. *Human Resource Management*, 28(2), 161–175.
191. Laine, N. (2008). *Trust in Superior-Subordinate Relationship* (doktorska disertacija). Tampere: Faculty of Education, University of Tampere.
192. Larson, J. R., Jr. & Callahan, C. (1990). Performance Monitoring: How It Affects Work Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 530–538.
193. Leana, C. R. (1986). Predictors and Consequences of Delegation. *Academy of Management Journal*, 29(4), 754–774.
194. Leana, C. R. (1987). Power Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 228–233.
195. LeBreton, J. M. & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 Questions About Interrater Reliability and Interrater Agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852.
196. Lee, P. C. B. (2004). Social Support and Leaving Intention among Computer Professionals. *Information & Management*, 41(3), 323–334.
197. Lee, S. (1989). *Managing I/S Planning and Design: A Control Theory Perspective* (doktorska disertacija). Cambridge, MA: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
198. Legace, R. R. (1991). An Exploratory Study of Reciprocal Trust Between Sales Managers and Salespersons. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(2), 49–58.

199. Leifer, R. & Mills, P. K. (1996). An Information Processing Approach for Deciding Upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations. *Journal of Management*, 22(1), 113–137.
200. Leonard, N. K. & Cronan, T. P. (2001). Illegal, Inappropriate, and Unethical Behavior in an Information Technology Context: A Study to Explain Influences. *Journal of the Association for Information Systems*, 1(članek 12), 1–28.
201. LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65.
202. Lester, S. W. & Brower, H. H. (2003). In the Eyes of the Beholder: The Relationship Between Subordinates' Felt Trustworthiness and their Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(2), 17–33.
203. Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R.J. (1998). Trust and Distrust: New relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458.
204. Lewicki, R. J. & Bunker, B. B. (1996). Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. V R. M. Kramer & T. R. Tyler (ur.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (str. 114–138). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
205. Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. & Gillespie, N. (2006). Models of Interpersonal Trust Development: Theoretical Approaches, Empirical Evidence, and Future Directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022.
206. Lewin, A. Y. & Stephens, C. U. (1994). CEO Attitudes as Determinants of Organization Design: An Integrated Model. *Organization Studies*, 15(2), 183–212.
207. Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985.
208. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije* (Splošna teorija organizacije združb). Maribor: Založba Obzorja.
209. Lohmeyer, D., Pogreb, S. & Robinson, S. (2002). Who's Accountable for IT? *The McKinsey Quarterly, Special Edition: Technology*, 39–47.
210. Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. V M. D. Dunnette (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.
211. Lok, P. & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment – A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338.
212. Long, C. P. (2002a). *Balancing Organization Controls with Trust-Building and Fairness-Building Initiatives* (doktorska disertacija). Durham: Fuqua School of Business, Duke University.
213. Long, C. P., Burton, R. M. & Cardinal, L. B. (2002b). Three Controls are Better than One: A Computational Model of Complex Control Systems. *Computational, & Mathematical Organization Theory*, 8(3), 197–220.

214. Long, C. P., Sitkin, S. B. & Cardinal, L. B. (2004). Managerial Action to Build Control, Trust and Fairness in Organizations: The Effect of Conflict. Najdeno 4. 5. 2006 na spletnem naslovu <http://www.olin.wustl.edu/workingpapers/pdf/2004-10-004.pdf>.
215. Long, C. P. & Sitkin, S. B. (2006). Trust in the Balance: How Managers Integrate Trust-Building and Task Control. V R. Bachmann. & A. Zaheer (ur.), *Handbook of Trust Research* (str. 87–106). Cheltenham: Edward Elgar.
216. Loughry, M. L. & Tosi, H. L. (2008). Performance Implications of Peer Monitoring. *Organization Science*, 19(6), 876–890.
217. MacCrimmon, K. R. & Wehrung, D. A. (1990). Characteristics of Risk Taking Executives. *Management Science*, 36(4), 422–435.
218. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Paine, J. B. (1999). Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 396–410.
219. March, J. G. & Shapira, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, 33(11), 1404–1418.
220. Mason, R. O. (1978). Measuring Information Output: A Communication Systems Approach. *Information, & Management*, 1(5), 219–234.
221. Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
222. Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.
223. Mayer, R. C. & Gavin, M. B. (2005). Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop While the Employees Watch the Boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.
224. McAllister, D. J. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
225. McEvily, B., Perrone, V. & Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103.
226. McCook, K. D. (2002). *Organizational Perceptions and Their Relationships to Job Attitudes, Effort, Performance, and Organizational Citizenship Behaviors* (doktorska disertacija). Baton Rouge, LA: Graduate Faculty of the Louisiana State University.
227. McGregor, D. (1967). Do Management Control Systems Achieve Their Purpose?. *Management Review*, 56(2), 4–18.
228. McKnight, D. H., Ahmad, S. & Schroeder, R. (2001). When Do Feedback, Incentive Control and Autonomy Improve Morale? the Importance of Employee-Management Relationship Closeness. *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 466–482.
229. McKnight, D. H., Kacmar, C. J. & Choudhury, V. (2004). Dispositional Trust and Distrust and Distrust Distinctions in Predicting High- and Low-Risk Internet Expert Advice Site Perceptions. *E-Service Journal*, 3(2), 35–58.

230. Mehta, M. & Hirscheim, R. (2004). A Framework for Assessing IT Integration Decision-Making in Mergers and Acquisitions. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences* (str. 1–11), Big Island, Hawaii: IEEE Computer Society.
231. Merchant, K. A. (1982). *The Control Function of Management*. Sloan Management Review, 23(4), 43–55.
232. Merchant, K. A. & Van der Stede, W. A. (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Harlow: Prentice Hall.
233. Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
234. Mills, P. K. & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the Limits of Structural Empowerment: Organizational Constitution and Trust as Controls. *Academy of Management Review*, 28(1), 143–153.
235. Mishra, A. K. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. V R. Kramer & T. Tyler (ur.), *Trust in organizations* (str. 261–287). Thousand Oaks, CA: Sage.
236. Monaco, F. J. (2001). IT Disaster Recovery Near World Trade Center. *Educause Quarterly*, 4(1), 4–7.
237. Moon, H., Van Dyne, L. & Wrobel, K. (2004). The Circumplex Model and the Future of Organizational Citizenship Behavior Research. V D.L. Turnipseed (ur.), *Handbook of organizational citizenship behavior* (str. 1–22). New York: Nova Science Publishers.
238. Moorman, R. H. (1993). The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Human Relations*, 46(6), 759–776.
239. Murray, E. (1999). *Bridging Two Solitudes: An Examination of Shared Understanding Between Information Systems and Line Executives* (doktorska disertacija). London, Ontario: Faculty of Graduate Studies, University of Western Ontario.
240. Musek, J. (1982): *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
241. Myers, B. L. (2003). *Information Systems Assessment: Development of a Comprehensive Framework and Contingency Theory to Assess the Effectiveness of the Information Systems Function* (doktorska disertacija). Denton: University of North Texas.
242. Myers, B. L., Kappelman, L. A. & Prybutok, V. R. (1997). A Comprehensive Model for Assessing the Quality and Productivity of the Information Systems Function: Toward a Theory for Information Systems Assessment. *Information Resources Management Journal*, 10(1), 6–26.
243. Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive*, 3(3), 194–204.
244. Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. & McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85–98.
245. Nicolaou, A. I. (1999). Social Control in Information Systems Development. *Information Technology & People*, 12(2), 130–147.

246. Nidumolu, S. R. & Subramani, M. R. (2003). The Matrix of Control: Combining Process and Structure Approaches to Managing Software Development. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 159–196.
247. Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
248. Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634.
249. O'Leary, M., Orlikowski, W. & Yates, J. A. (2002). Distributed Work over the Centuries: Trust and Control in the Hudson's Bay Company. V P. Hinds & S. Kiesler (ur.), *Distributed Work* (str. 1670–1826). Cambridge: MIT Press.
250. Otley, D. T. & Pierce, B. J. (1996). The Operation of Control Systems in Large Audit Firms. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 15(2), 65–84.
251. Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
252. Ouchi, W. G. (1978). The Transmission of Control Through Organizational Hierarchy. *Academy of Management Journal*, 21(2), 173–192.
253. Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
254. Ozkan, S. (2006). A Process Capability Approach to Information Systems Effectiveness Evaluation. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 9(1), 7–14.
255. O'Brien, K. E. (2004). *Self-Determination Theory and Locus of Control as Antecedents of Voluntary Workplace Behaviors* (magistrska naloga). Tampa, FL: College of Arts and Sciences, University of South Florida.
256. Papadakis, V. M. & Barwise, P. (2002). How Much do CEO and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making. *British Journal of Management*, 13(1), 83–95.
257. Paper, D., Tingey, K. B. & Mok, W. (2003). The Relation Between BPR and ERP Systems: A Failed Project. V M. Khosrow-Pour (ur.), *Annals of Cases on Information Technology*, Volume 5 (str. 45–62). Hershey: Idea Group Inc.
258. Paul, D. L. & McDaniel, R. R., Jr. (2004). A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance. *MIS Quarterly*, 28(2), 183–227.
259. Pence, K. R. (2003). *Strategic Decisions Bias by Role in Failed Technology Projects* (magistrska naloga). Nashville: Faculty of Graduate School of Vanderbilt University.
260. Petter, S., DeLone, W. & McLean, E. (2008). Measuring Information Systems Success: Models, Dimensions, Measures, and Interrelationships. *European Journal of Information Systems*, 17(3), 236–263.
261. Petty, M. M., McGee, G. W. & Cavender, J. W. (1984). A Meta-Analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712–721.
262. Phelps, R. (1996). Risk Management and Agency Theory in IS projects – an Exploratory Study. *Journal of Information Technology*, 11(4), 297–307.

263. Piccoli, G. & Ives, B. (2003). Trust and the Unintended Effects of Behavior Control in Virtual Teams. *MIS Quarterly*, 27(3), 365–395.
264. Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N. & Vorhies, D. W. (2006). Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244–262.
265. Pinsonneault, A. & Kraemer, K. L. (1993). Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 75–105.
266. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
267. Poppo, L. & Zenger, T. (2002). Substitutes or Complements? Exploring the Relationship between Relational Governance and Formal Contracts. *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
268. Priem, R. L., Love, L. G. & Shaffer, M. A. (2002). Executives' Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions. *Journal of Management* 28(6), 725–746.
269. Quinn, R. E. & Cameron, K. (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51.
270. Rai, A., Lang, S. S. & Welker, R. B. (2002). Assessing the Validity of IS Success Models: An Empirical Test and Theoretical Analysis. *Information Systems Research*, 13(1), 50–69.
271. Raghunathan, T. S. (1992). Impact of the CEO's participation on information systems steering committees. *Journal of Management Information Systems*, 8(4), 83–96.
272. Ramaswami, S. N. (1996). Marketing Controls and Dysfunctional Employee Behaviors: A test of Traditional and Contingency Theory Postulates. *Journal of Marketing*, 60(2), 105–120.
273. Reich, B. & Benbasat, I. (2000). Factors That Influence the Social Dimension of Alignment Between Business and Information Technology Objectives. *MIS Quarterly*, 24(1), 81–113.
274. Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994). Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
275. Ring, P. S. (1996). Fragile and Resilient Trust and Their Roles in Economic Exchange. *Business & Society*, 35(2), 148–175.
276. Ringle, C. M., Wende, S. & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0*. Hamburg: University of Hamburg.
277. Rockart, J. F. (1988). The Line Takes the Leadership. *Sloan Management Review*, 29(4), 57–64.
278. Rockart, J. F., Earl, M. J. & Ross, J. W. (1996). The New IT Organization: Eight Imperatives. *Sloan Management Review*, 38(1), 43–55.

279. Ross, J. W. & Feeny, D. F. (1999). *The Evolving Role of the CIO* (CISR WP 308). Cambridge: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
280. Rosser, B. (2003). *Getting IT Right: Gaining Business Ownership of IT Initiatives* (Gartner Symposium ITxpo 2003). Stamford: Gartner, Inc.
281. Rotter, J. B. (1967). A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665.
282. Rotter, J. B., Chance, J. E. & Phares, E. J. (1972). *Applications of a social learning theory of personality*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
283. Rousseau, D., Sitkin, S. B., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not so Different after All: A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
284. Rubin, R. S., Munz, D. C. & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(5), 845–858.
285. Rustagi, S., King, W. R. & Kirsch, L. J. (2008). Predictors of Formal Control Usage in IT Outsourcing Partnerships. *Information Systems Research*, 19(2), 126–143.
286. Sabherwal, R., Jeyaraj, A. & Chowa, C. (2006). Information Systems Success: Dimensions and Determinants. *Management Science*, 52(12), 1849–1864.
287. Sambamurthy, V., Zmud, R. W. & Boynton, A. C. (1992). The Relationship between IT Decision-making Culture and the Quality of Line/IS partnerships in Business Units. *Proceedings of the 1992 ACM SIGCPR conference on computer personnel research* (str. 117–128). Cincinnati, OH: Association for Computing Machinery.
288. Saunders, C. S. & Jones, J. W. (1992). Measuring Performance of the Information System Function. *Journal of Management Information Systems*, 8(4), 63–82.
289. Saxberg, B. O. & Slocum, J. W. (1968). The Management of Scientific Manpower. *Management Science*, 14(8), 473–489.
290. Scheytt, T. & Soin, K. (2005). Culture and Control. V A. Berry, J. Broadbent & D. Otley (ur.), *Management Control: Theories, Issues and Performance* (str. 192–204). Houndmills: Palgrave Macmillan.
291. Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1996). *Empowerment in veterinary clinics: The role of trust in delegation* (paper presented at the 11th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology). San Diego, CA: SIOP.
292. Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
293. Schriesheim, C. A., Neider, L. L. & Scandura, T. A. (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*, 41(3), 298–318.
294. Seddon, P. B. (1997). A Respecification and Extension of the DeLone and McLean Model of Is Success. *Information Systems Research*, 8(3), 240–253.
295. Seddon, P. B., Staples, S., Patnayakuni, R. & Bowtell, M. (1999). Dimensions of Information Systems Success. *Communications of the AIS*, 2(članek 20).

296. Sedera, D., Gable, G. & Chan, T. (2003). ERP success: Does Organisation Size Matter? *Proceedings of 7th Pacific Asia Conference on Information Systems* (str. 1075–1088). Adelaide: Association for Information Systems.
297. Sedera, D. & Gable, G. (2004). A Factor and Structural Equation Analysis of the Enterprise Systems Success Measurement Model. V *Proceedings of the Twenty-Fifth International Conference on Information Systems* (str. 449–463). Washington, DC: Association for Information Systems.
298. Serafeimidis, V. & Smithson, S. (1999). Rethinking the Approaches to Information Systems Investment Evaluation. *Logistics Information Management*, 12(1/2), 94–107.
299. Serva, M. A., Fuller, M. A. & Mayer, R. C. (2005). The Reciprocal Nature of Trust: A Longitudinal Study of Interacting Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 625–648.
300. Sewell, G. (1999). Peering Behind the Mask of Trust: Between Trust and Control in Contemporary Organisations. Najdeno 4. 5. 2006 na spletnem naslovu <http://www.management.unimelb.edu.au/Research/papers/wph5.pdf>.
301. Shalley, C. E., Zhou, J. & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958.
302. Sheppard, B. H. & Sherman, D. M. (1998). The Grammars of Trust: A Model and General Implications. *Academy of Management Review*, 23(3), 422–437.
303. Shin, S. J. & Zhou, J. (2003). Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.
304. Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 15(3), 169–189.
305. Simons, R. (1995a). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
306. Simons, R. (1995b). Control in an Age of Empowerment, *Harvard Business Review*, 73(2), 80–88.
307. Sitkin, S. B. & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9–38.
308. Sitkin, S. B. & Roth, N. L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367–392.
309. Sitkin, S. B. & Weingart, L. R. (1995). Determinants of Risky Decision-Making Behavior: A test of the Mediating Role of Risk Perceptions and Propensity. *Academy of Management Journal*, 38(6), 1573–1592.
310. Sitkin, S. B. & George, E. (2005). Managerial Trust-Building Through the Use of Legitimizing Formal and Informal Control Mechanisms. *International Sociology*, 20(3), 307–338.
311. Six, F. (2004). *Trust and Trouble – Building Interpersonal Trust within Organizations* (doktorska disertacija). Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam.

312. Six, F., Nooteboom, B. & Hoogendoorn, A. (2010). Actions that Build Interpersonal Trust: A Relational Signalling Perspective. *Review of Social Economy*, 68(3), 285–315.
313. Snell, S. A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292–327.
314. Spangler, W. D., House, R. J. & Palrecha, R. (2004). Personality and Leadership. V B. Schneider & D. B. Smith (ur.), *Personality and Organizations* (str. 251–290). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
315. Spreitzer, G. M. & Mishra, A. K. (1999). Giving Up Control Without Losing Control: Trust and Its Substitutes' Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155–187.
316. Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504.
317. Stahl, M. J. & Koser, M. C. (1978). Weighted productivity in R&D: Some associated individual and organizational variables. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 25(1), 20–24.
318. Stewart, G. L. & Barrick, M. R. (2004). Four Lessons Learned From the Person-Situation Debate: A Review and Research Agenda. V B. Schneider & D. B. Smith (ur.): *Personality and Organizations* (str. 61–87). London. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
319. Stockdale, R. & Standing, C. (2006). An Interpretive Approach to Evaluating Information Systems: A Content, Context, Process Framework. *European Journal of Operational Research*, 173(4), 1090–1102.
320. Straiter, K. L. (2005). The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *International Journal of Leadership Studies*, 1(1), 86–101.
321. Straub, D. W. (1989). Validating Instruments in MIS Research. *MIS Quarterly*, 13(2), 147–169.
322. Straub, D. W. Jr. & Nance, W. D. (1990a). Discovering and Disciplining Computer Abuse in Organizations: A Field Study. *MIS Quarterly*, 14(1), 45–60.
323. Straub, D. W. Jr. & Collins, R. W. (1990b): Key Information Liability Issues Facing Managers: Software Piracy, Proprietary Databases, and Individual Rights to Privacy. *MIS Quarterly*, 14(2), 143–156.
324. Straub, D., Boudreau, M. & Gefen, D. (2004). Validation Guidelines for IS Positivist Research. *Communications of the AIS*, 13(članek 24).
325. Subramani, M. (2004). How Do Suppliers Benefit from IT Use in Supply Chain Relationships? *MIS Quarterly*, 28(1), 45–74.
326. Šušnjar, G. (2005). Kdo vodi informatiko v slovenskih podjetjih. *Uporabna informatika*, 13(4), 230–236.
327. Tallon, P., Kraemer, K. L. & Gurbaxani, V. (2001). Executives Perceptions of the Business Value of Information Technology: A Process-Oriented Approach (Center for

- Research on Information Technology and Organizations Paper 128). Najdeno 4. 5. 2006 na spletnem naslovu <http://repositories.cdlib.org/crito/business/128>.
328. Tan, H. H. & Tan, C. S. F. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241–260.
329. Tan, F. B. & Sutherland, P. (2004). Online Consumer Trust: A Multi-Dimensional Model. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, 2(3), 40–58.
330. Tang, T. L. & Ibrahim, A. H. S. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4), 529–550.
331. Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern: Should a Manager be Democratic or Autocratic – or Something in Between. *Harvard Business Review*, 51(3), 162–180.
332. Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620.
333. Tierney, P. & Farmer, S. M. (2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432.
334. Todd, S. Y. (2003). *A Causal Model Depicting The Influence Of Selected Task And Employee Variables On Organizational Citizenship Behavior* (doktorska disertacija). Tallahassee, FL: College of Education, Florida State University.
335. Tomsits, Z. J. (2005). *Projekt prenove informacijskega sistema Nove Ljubljanske Banke – »Sigma« z vidika nadzora bančnega poslovanja Banke Slovenije* (specialistična naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
336. Trinidad, C. & Normore, A. H. (2005). Leadership and Gender: A Dangerous Liaison? *Leadership & Organization Development Journal*, 26(7), 574–590.
337. Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547–593.
338. Unsworth, K. L. & Clegg, C. W. (2010). Why Do Employees Undertake Creative Action? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 77–99.
339. Unuvar, T. G. (2006). *An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior* (doktorska disertacija), Graduate School of Social Sciences, Ankara: Middle East Technical University.
340. Urbach, N., Smolnik, S. & Riempp, G. (2008). A Methodological Examination of Empirical Research on Information Systems Success: 2003 to 2007 (AMCIS 2008 Proceedings. Paper 7). Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems. Toronto: Association for Information Systems.
341. Van Der Zee, J. T. M. & De Jong, B. (1999). Alignment Is Not Enough: Integrating Business and Information Technology Management with the Balanced Business Scorecard. *Journal of Management Information Systems*, 16(2), 137–156.

342. Van Grembergen, W. & Van Bruggen, R. (1997). Measuring and improving corporate Information Technology through the balanced scorecard technique. Najdeno 4. 5. 2006 na spletnem naslovu <http://is.twi.tudelft.nl/ejise/vol1/issue1/paper3/paper.html>.
343. Van Vugt, M., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63(3), 182–196.
344. Villarreal, M. A., Ozuna, T. & Tanguma, J. (2009). CIO Executive Risk Behavior Model (AMCIS 2009 Proceedings.Paper 710). Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems. San Francisco, CA: Association for Information Systems.
345. Walonick, D. (2006). Everthing You Wanted to Know About Questionnaires But Were Afraid to Ask. Najdeno 13.7.2006 na spletnem naslovu <http://www.survey-software-solutions.com/walonick/questionnaires.htm>.
346. Ward, J. & Peppard, J. (1996). Reconciling the IT/business Relationship: A Troubled Marriage in Need of Guidance. *Journal of Strategic Information Systems*, 5(1), 37–65.
347. Watson, R. T. (1990). Influences on the IS Manager's Perceptions of key Issues: Information Scanning and the Relationship With the CEO. *MIS Quarterly*, 15(2), 217–231.
348. Watson, M. (2005). Can There Be Just One Trust? Najdeno 4.5.2006 na spletnem naslovu http://www.instituteforpr.org/wp-content/uploads/2004_Watson.pdf.
349. Weill, P. & Ross, J. W. (2004). *IT Governance on One Page* (CISR WP 349). Cambridge: Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
350. Weill, P., Subramani, M. & Broadbent, M. (2002). *IT Infrastructure for Strategic Agility* (CISR WP No. 329). Cambridge: Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.
351. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction – Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173–194.
352. Wells, C. V. & Kipnis, D. (2001). Trust, Dependency, and Control in the Contemporary Organization. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 593–603.
353. Werbel, J. D. & Henriques, P. L. (2009). Different Views of Trust and Relational Leadership: Supervisor and Subordinate Perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 780–796.
354. Wheeler, B. C., Marakas, G. M. & Brickley, P. (2002). Taking IT from the Backoffice to the Boardroom; Educating the Line to Lead at British American Tobacco. *MIS Quarterly Executive*, 1(1), 47–62.
355. Whitener, E. M., Brod, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513–530.
356. Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.

357. Winter, R. P., Sarros, J. C. & Tanewski, G. A. (1997). Reframing Managers' Control Orientations and Practices: A Proposed Organizational Learning Framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 5(1), 9–24.
358. Woodman, R. W., Sawyer, J. E. & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
359. Wrightsman, L. S. (1991). Interpersonal trust and Attitudes toward Human Nature. V J. P. Robinson, P. R. Shaver & L. S. Wrightsman (ur.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes, Vol. 1* (str. 373–412). San Diego: Academic Press.
360. Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* (Second Edition). Beverly Hills: Sage Publishing.
361. Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*. 15(2), 251–289.
362. Zaccaro, S. J., Kemp, C. & Bader, P. (2004). Leader Traits and Attributes. V J. Antonakis, A. T. Cianciolo & R. J. Sternberg (ur.), *The Nature of Leadership* (str. 101–124). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
363. Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229–239.
364. Zhou, J. (2003). When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 413–422.
365. Zhou, J. & Shalley, C. E. (2003). Research on Employee Creativity: A Critical Review and Proposal for Future Research Directions. V J. J. Martocchio & G. R. Ferris (ur.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (str. 165–217). Oxford: Elsevier.
366. Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. V B.M. Staw & L. L. Cummings (ur.), *Research in Organizational Behavior* (str. 1840–1920). Greenwich, CT: JAI Press

PRILOGE

KAZALO PRILOG

<i>Priloga 1. Opis raziskave in predstavitev avtorja</i>	<i>1</i>
<i>Priloga 2. Vprašalnik za direktorja/vodjo informatike</i>	<i>5</i>
<i>Priloga 3. Vprašalnik za podrejenega managerja</i>	<i>17</i>
<i>Priloga 4. Poimenovanje merskih spremenljivk za posamezne konstrukte.....</i>	<i>26</i>
<i>Priloga 5. Protokol za izvedbo študije primera</i>	<i>34</i>
<i>Priloga 6. Vodnik za izvedbo intervjuja – direktor informatike</i>	<i>43</i>
<i>Priloga 7. Vodnik za izvedbo intervjuja – direktorju neposredno podrejeni manager.....</i>	<i>48</i>
<i>Priloga 8. Vodnik za izvedbo intervjuja – predstavnik vodstva.....</i>	<i>53</i>
<i>Priloga 9. Vodnik za izvedbo intervjuja – predstavnik drugih poslovnih funkcij.....</i>	<i>57</i>
<i>Priloga 10. Organizacija G: Poročilo pilotske študije primera</i>	<i>61</i>
<i>Priloga 11. Kodiranje zapisanih pogovorov.....</i>	<i>72</i>
<i>Priloga 12. Opisna statistika</i>	<i>77</i>
<i>Priloga 13. Demografski podatki udeležencev raziskave</i>	<i>92</i>
<i>Priloga 14. Vrednosti konstruktov osebnostnih lastnosti direktorja informatike (povprečne in za izbrane organizacije).....</i>	<i>97</i>

**Raziskava o mehanizmih usmerjanja, podrejenih k uresničevanju
ciljev organizacije in dejavnikih, ki vplivajo na izbiro
konkretnih mehanizmov**

Predstavitev načrtovane raziskave

**EKONOMSKA FAKULTETA
Univerza v Ljubljani**

**Študent doktorskega študija
Mag. Goran Šušnjar**

**Mentor
Doc. dr. Adriana Rejc Buhovac**

Tel. (1) 5806 140
e-mail: goran_susnjar@hotmail.com

Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je preučiti vpliv dejavnikov, ki vplivajo na odločitve predstavnikov srednjega posloводства (direktorjev informatike) glede izbire nekaterih mehanizmov vodenja, s katerimi spodbujajo svoje podrejene k ravnanju, ki je usmerjeno k doseganju ciljev organizacije.

Kot mehanizmi vodenja/spodbujanja so mišljeni mehanizmi zaupanja ter kontrole:

- a) a) pomen mehanizmov za vzpostavljanje medsebojnega zaupanja izhaja iz predpostavke, da je vzdušje zaupanja med dvema sodelujočima (nadrejeni, podrejeni) zagotovilo, da se bo med njima vzpostavila neke vrste moralna zaveza, ki izključuje možnost sebičnega ravnanja v škodo nasprotne strani;
- b) b) vzrokov za uvedbo kontrolnih mehanizmov je več: osebni cilji podrejenih se (lahko) razlikujejo od ciljev, predstavljenih s strani nadrejenega; podrejeni imajo lahko drugačne predstave o tem, kako naj potekajo delovni procesi; vrednote in norme podrejenih se razlikujejo od vrednot in norm drugih prisotnih v organizaciji (tudi nadrejenega); v organizacijah je vedno možno neetično vedenje podrejenih.

Raziskave s področja vodenja in organizacijskega vedenja omenjajo, da na odločitev vodij za izbiro določenega mehanizma ali skupine mehanizmov vodenja/spodbujanja podrejenih lahko vplivajo različni dejavniki: od poznavanja dela podrejenih, sposobnosti podrejenih, organizacijske kulture, vplivov iz zunanjega okolja do značilnosti vodje, kot so dovezetnost vodje do sprejemanja tveganj, usmerjenosti vodje k izogibanju negotovim situacijam ter splošnem zaupanju v ljudi.

Dosedanje raziskave so prispevale v precejšnji meri nasprotujoča si dejstva in cilj raziskave je primerjati več različnih teorij na istem vzorcu organizacij ter ugotoviti, katera od teorij ima večjo napovedno moč.

Potek raziskave

Raziskava bo potekala v treh korakih:

- a) Posredovanje anketnega vprašalnika srednjemu poslovodu (direktorjem informatike) velikih slovenskih organizacij – vsebina vprašalnika pokriva osebnostne značilnosti managerja, poznavanje dela podrejenih ter zaupanje v podrejene. Za izpolnjevanje vprašalnika bo potrebno 30–45 minut. Vprašalniki bodo posredovani v začetku oktobra 2007.
- b) Posredovanje krajšega anketnega vprašalnika, ki ga predstavnik srednjega posloводства (direktor informatike) preda svojim neposredno podrejenim – vsebina pokriva uporabo mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja, zadovoljstvo z delom ter zadovoljstvo uporabnikov. Za izpolnjevanje vprašalnika bo potrebno 20–30

minut. Vprašalniki bodo posredovani hkrati z vprašalnikom za srednje poslovodstvo (direktorja informatike).

- c) Izdelava nekaj študij primerov v različnih organizacijah, kjer bi v intervjujih z udeleženci ankete, članom uprave ali predsednikom uprave ter predstavniki drugih poslovnih funkcij ugotovili vzroke za prevladujočo držo do kontrolnih mehanizmov ali mehanizmov za vzpostavljanje zaupanja, morebitni vpliv zunanjih in notranjih dejavnikov ter prelomne trenutke, ko se je oblikovala prevladujoča drža. Intervju s posameznim udeležencem raziskave bi trajal 45–90 minut. Za izvedbo intervjujev bodo uporabljeni vnaprej pripravljene protokoli z vprašanji, ki so usmerjena v pojasnitev. Vsebina zapisanih intervjujev bo avtorizirana s strani izprašane osebe. Poleg intervjujev bi kot vir podatkov uporabili tudi razpoložljivo dokumentacijo ter opazovanje. Za pridobivanje podatkov na lokaciji bi tako potrebovali 2–3 dni v eni organizaciji. Študije primerov bi izvajali v drugi polovici oktobra in v novembru 2007.

Podatki iz vprašalnikov, intervjujev ter druga dokumentacija bodo obravnavani kot zaupni. Identiteta posameznikov in organizacij ne bo javno razkrita. Pridobljene informacije bodo uporabljene le za izdelavo doktorske disertacije in pripravo znanstvenih prispevkov.

Koristi za organizacije, udeležene v raziskavi

Raziskava ima poleg teoretičnih vidikov tudi praktičen namen, namreč da slovenskim organizacijam zagotovi boljši vpogled v delovanje srednjega poslovodstva (direktorjev informatike). Organizacije, ki se bodo udeležile raziskave, bodo tako lahko deležne različnih koristi iz sodelovanja v raziskavi:

- a) Dvig zavedanja v organizaciji (enoti za informatiko) o pomembnosti izbire ustreznih mehanizmov za usmerjanje podrejenih k doseganju ciljev organizacije, in sicer glede na različne dejavnike: od značilnosti nadrejenih in podrejenih, do vplivov iz notranjega in zunanjega okolja organizacije.
- b) Možnost vpogleda v rezultate celotne raziskave, iz katere bo razvidna praksa večjih slovenskih organizacij.
- c) Možnost primerjanja (benchmarking) prakse v lastnem okolju s prakso drugih slovenskih organizacij – na zahtevo bo pripravljena primerjalna analiza konkretne organizacije s podatki za vse udeležene organizacije.
- d) Možnost predstavitve rezultatov študije primera v organizacijah, ki bodo pripravljena sodelovati pri izdelavi študije.
- e) Razkritja še ene dimenzije v profilu slovenskih direktorjev informatike.

Poleg tega sem pripravljen, da za zainteresirane organizacije izvedem predstavitev teoretičnega modela raziskave s primerjavo konkretnih rezultatov, pridobljenih v organizaciji.

Pridobljene informacije bodo lahko uporabne za srednje poslovodstvo (vodstvo informatike) in tudi za vrhnje poslovodstvo organizacije.

Avtor raziskave

Raziskavo sem pripravil Goran Šušnjar, študent doktorskega študija na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, sicer pa zaposlen v Zavarovalnici Triglav, d. d., kot direktor za strateško načrtovanje in zagotavljanje skladnosti IT. Raziskava predstavlja jedro moje doktorske disertacije. Dokumentacijo za izvedbo raziskave sem pripravil v sodelovanju z mentorico, docentko dr. Adriano Rejc Buhovac. Intervjuje v sklopu študijskih primerov bom izvajal sam.

Po poklicu sem univerzitetni diplomirani inženir matematike. Podiplomski študij s temo o reviziji upravljanja informacijske tehnologije sem zaključil na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer informacijsko–upravljaljske vede. Že nekaj let se ukvarjam s preučevanjem vloge direktorja informatike v slovenskem prostoru. S predavanji ali prispevki na to in podobne teme sem sodeloval na dogodkih, kot so: CIO konferenca, CIO forum, Dnevi slovenske informatike, Mednarodna konferenca o kontroli in reviziji IS, ICTI in Dnevi slovenskega zavarovalništva. Na področju informatike delujem že več kot 22 let, in sicer v različnih vlogah: od programerja, systemskega administratorja, do direktorja informatike.

Zaključek

Najtežji del raziskave je gotovo pridobiti stik s potencialnimi udeleženci raziskave in njihovo pripravljenost za sodelovanje. Če ste začutili pomen, ki ga kot avtor raziskave osebno dajem izvedbi tega projekta in če ste tudi lahko zaznali nekatere koristi sodelovanja v raziskavi, upam, da se boste odločili za udeležbo v raziskavi. Uspeh raziskave je odvisen od Vaše pripravljenosti, da del časa namenite kakovostnemu izpolnjevanju vprašalnika oziroma sodelovanju v intervjuju.

Zahvaljujem se Vam, da ste si vzeli čas za vpogled v predstavitev raziskave, in resnično upam, da boste sodelovali v raziskavi. S tem boste prispevali k boljšem razumevanju vloge srednjega poslovodstva (vodstva informatike) pri doseganju večje uspešnosti poslovanja, pridobili koristne informacije za Vas osebno in Vašo organizacijo in nenazadnje pomagali tudi meni osebno pri realizaciji pomembnega projekta.

**Raziskava o mehanizmih usmerjanja podrejenih k uresničevanju
ciljev organizacije in dejavnikih, ki vplivajo na izbiro
konkretnih mehanizmov**

Vprašalnik A

Izpolni direktor/vodja informatike

**EKONOMSKA FAKULTETA
Univerza v Ljubljani**

**Študent doktorskega študija
Mag. Goran Šušnjar**

**Mentor
Doc. dr. Adriana Rejc Buhovac**

Tel. (1) 5806 140
e-mail: goran_susnjar@hotmail.com

Dodatne informacije in splošna navodila

Vnaprej lepa hvala, da ste pripravljeni sodelovati v tej raziskavi. Zelo cenimo Vaša stališča do tem, ki so predmet raziskave.

Izpolnjevanje anketnega lista, ki sledi tem navodilom, Vam ne bo vzelo več kot 30 minut. Večina vprašanj zahteva le en odgovor, v nekaterih primerih pa je potrebno obkrožiti oziroma vnesti več odgovorov. Ne obstajajo pravilni in napačni odgovori, vsako stališče se obravnava z ustreznim spoštovanjem. Zato Vas prosimo, da odgovorite na vsa vprašanja, ker le v tem primeru anketni list lahko ustrezno obdelamo.

Vaše odgovore bomo obravnavali kot zaupne. V nobenem primeru ne bo ne Vaša ne identiteta Vaše organizacije povezana s konkretnimi odgovori na posamezna vprašanja. Natisnjena naključna številka na anketnem listu tako služi le temu, da poveže odgovore iz ene organizacije.

Ko boste zaključili z izpolnjevanjem anketnega lista, liste z odgovori vložite v priloženo ovojnico z natisnjnim naslovom in jo posredujte avtorju raziskave.

Upamo, da bodo vprašanja z anketnega lista vzbudila Vašo pozornost in utrdila občutek uporabnosti raziskave. Če bi želeli prejeti končno poročilo raziskave ali celo primerjavo Vašega organizacije z ostalimi organizacijami, ki sodelujejo v raziskavi, na koncu anketnega lista zapišite Vaš naslov.

Rezultati raziskave so v veliki meri odvisni od pripravljenosti udeležencev, da posvetijo nekaj časa izpolnjevanju anketnega vprašalnika. Zato še enkrat lepa hvala za ta dragoceni čas in Vaše odgovore.

Če bi želeli kakršno koli dodatno pojasnilo v zvezi z raziskavo, lahko pokličete avtorja raziskave na številko (1) 5806 140.

Priložene ovojnice z oznakami A, B, C izročite (največ) trem Vam **neposredno podrejenim** sodelavcem. Ker je za ustrezno obdelavo podatkov nujna pravilna povezava med Vašimi odgovori in odgovori Vam podrejenih, si lahko zaradi lažjega izpolnjevanja vprašalnika zabeležite, kateri osebi boste posredovali posamezno ovojnico z oznakami A, B oziroma C (**ti podatki so namenjeni le Vam!**):

A – _____

B – _____

C – _____

A. Izjave v naslednjih dveh sklopih se nanašajo na stališča posameznika do drugih ljudi nasploh. Stopnjo (ne)strinjanja s posamezno izjavo izrazite tako, da v ustrezni vrstici vnesete križec (x) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše mnenje.

Na voljo je 7 vrednosti: od 1 – »nikakor se ne strinjam«, 2 – »večinoma se ne strinjam«, 3 – »le nekoliko se ne strinjam«, 4 – »sem neopredeljen(a)«, 5 – »nekoliko se strinjam«, 6 – »večinoma se strinjam« do 7 – »povsem se strinjam«.

I.		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
1.	Na splošno ljudje skrbijo za blagor drugih.							
2.	Tipična oseba se odkritosrčno zanima za težave drugih.							
3.	Večinoma so ljudje raje pripravljeni pomagati, kot le pričakovati kaj zase.							
4.	Na splošno večina ljudi izpolni, kar objubi.							
5.	Verjamem, da večina strokovnjakov zelo dobro opravlja svoje delo v službi.							
6.	Večina strokovnjakov je zelo izobražena na svojem področju dela.							
7.	Večina strokovnjakov je kompetentna v okviru svoje specialnosti.							
8.	Ponavadi zaupam ljudem, dokler se ne pokaže razlog za nezaupanje.							
9.	Na splošno ljudem, ki jih prvič srečam, verjamem na besedo.							
10.	Moja značilna drža je, da zaupam novim znancem, dokler se ne pokaže, da jim ne smem zaupati.							
11.	Ljudje delajo ponavadi v lastno dobro.							
12.	Ljudje hlinijo večjo skrb za drugega, kot je v resnici.							
13.	Večina ljudi se ne mara izpostavljati, da bi pomagala drugim.							
14.	Večina ljudi se bo zlagala, če jim bo to koristilo.							
15.	Ljudje se sami vedno ne držijo standarda poštenosti, na katerega se sklicujejo.							
16.	Večina ljudi bi goljufala pri dohodnini, če bi bila prepričana, da jo bodo odnesli brez posledic.							

II.		1			4			7
		nikakor se ne strinjam	2	3	sem neopredeljen (a)	5	6	povsem se strinjam
1.	Najboljši naĉin za ravnanje z ljudmi je, da jim poveš tisto, kar želijo slišati.							
2.	Āe koga prosiš, da nekaj naredi zate, je najbolje, da mu poveš resniĉne razloge, zakaj to želiš, in ne tiste, ki bodo naredili moĉnejši vtis.							
3.	Tisti, ki vsem brezpogojno zaupa, išĉe teŹave.							
4.	TeŹko je napredovati, ĉe tu in tam koga ne izrineš.							
5.	S poštenjem se vedno najveĉ doseŹe.							
6.	Najbolj varno je predpostaviti, da so ljudje pokvarjeni, in to se bo tudi pokazalo, ko se jim ponudi priloŹnost.							
7.	Nikoli ne razkrij, zakaj si nekaj storil, razen ĉe je to koristno zate.							
8.	Ukrepaj le takrat, ko si prepriĉan, da je to moralno.							
9.	Pametno je laskati pomembnim osebam.							
10.	Na koncu je vedno bolje biti skromen in pošten kot pomemben in nepošten.							
11.	Ni imel prav tisti, ki je rekel, da se vsako minuto rodi še en naivneŹ.							
12.	Neozdravljivi bolniki bi morali imeti moŹnost izbrati evtanazijo (usmrtitev iz usmiljenja brez boleĉin).							
13.	Mogoĉe je biti dober v vseh ozirih.							
14.	Veĉina ljudi je dobrih in prijaznih.							
15.	Ni opraviĉila, ĉe nekomu laŹeš.							
16.	Veĉina ljudi laŹje pozabi smrt svojega oĉeta kot izgubo lastnega premoŹenja.							
17.	Veĉina ljudi, ki so uspešni v Źivljenju, Źivi pošteno in moralno.							
18.	Nasploh ljudje ne delajo radi, razen ko so k temu prisiljeni.							
19.	Najveĉja razlika med veĉino kriminalcev in drugimi ljudmi je v tem, da so kriminalci toliko neumni, da se pustijo ujeti.							
20.	Veĉina ljudi je pogumnih.							

B. Namen naslednjega sklopa je opisati Vaš način vodenja neposredno podrejenih sodelavcev tako, kot ga Vi dojemate. Za vsako izjavo ocenite, kako pogosta so tovrstna dejanja v Vaših odnosih do podrejenih sodelavcev tako, da označite eno izmed vrednosti na desni strani obrazca.

Na voljo je 5 vrednosti: 0 – »nikoli«; 1 – »redko«, 2 – »občasno«; 3 – »pogosto«; 4 – »skoraj vedno«

1.	Podrejenim zagotavljam pomoč v zameno za njihova prizadevanja.	0	1	2	3	4
2.	Preverjam, ali so ključne predpostavke za reševanje težav ustrezne.	0	1	2	3	4
3.	Ne vmešavam se v delo podrejenih, dokler problemi ne postanejo resni.	0	1	2	3	4
4.	Pozornost usmerjam na nepravilnosti, napake, izjeme in odstopanja od standardov.	0	1	2	3	4
5.	Izmikam se sodelovanju, ko se pojavijo sporna vprašanja.	0	1	2	3	4
6.		0	1	2	3	4
7.		0	1	2	3	4
8.		0	1	2	3	4
9.		0	1	2	3	4
10.		0	1	2	3	4
11.		0	1	2	3	4
12.		0	1	2	3	4
13.		0	1	2	3	4
14.		0	1	2	3	4
15.		0	1	2	3	4
16.		0	1	2	3	4
17.		0	1	2	3	4
18.		0	1	2	3	4
19.		0	1	2	3	4
20.		0	1	2	3	4
21.		0	1	2	3	4
22.		0	1	2	3	4
23.		0	1	2	3	4
24.		0	1	2	3	4
25.		0	1	2	3	4

26.		0 1 2 3 4
27.		0 1 2 3 4
28.		0 1 2 3 4
29.		0 1 2 3 4
30.		0 1 2 3 4
31.		0 1 2 3 4
32.		0 1 2 3 4
33.		0 1 2 3 4
34.		0 1 2 3 4
35.		0 1 2 3 4
36.		0 1 2 3 4

C. Izjave v naslednjem sklopu se nanašajo na stališča posameznika do drugih ljudi nasploh. Stopnjo (ne)strinjanja s posamezno izjavo izrazite tako, da v ustrezni vrstici označite vrednost v stolpcu, ki najbolj natančno odraža vaše mnenje.

Na voljo je 7 vrednosti: od 1 – »nikakor se ne strinjam«, 2 – »večinoma se ne strinjam«, 3 – »le nekoliko se ne strinjam«, 4 – »sem neopredeljen(a)«, 5 – »nekoliko se strinjam«, 6 – »večinoma se strinjam« do 7 – »povsem se strinjam«.

1.	S tujci moraš biti zelo previden.	1 2 3 4 5 6 7
2.	Večina strokovnjakov pove resnico o mejah svojega znanja.	1 2 3 4 5 6 7
3.	Večini ljudi lahko verjamemo, da bodo izpolnili tisto, kar obljubijo.	1 2 3 4 5 6 7
4.	V teh dneh moraš biti na preži, sicer te bo nekdo izkoristil.	1 2 3 4 5 6 7
5.	Večina prodajalcev je poštena, ko opisuje izdelke, ki jih ponuja.	1 2 3 4 5 6 7
6.	Večina serviserjev ne bo zaračunala preveč tistim, ki se ne spoznajo na njihovo delo.	1 2 3 4 5 6 7
7.	Večina ljudi odgovarja na javnomnenjske ankete odkritosrčno.	1 2 3 4 5 6 7
8.	Večina odraslih je primerna za delo na svojih delovnih mestih.	1 2 3 4 5 6 7

D. Izjave v naslednjih dveh sklopih se nanašajo na stališča posameznika do vloge managerjev in zaposlenih nasploh. Stopnjo (ne)strinjanja s posamezno izjavo izrazite tako, da v ustrezni vrstici vnesete križec (x) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše mnenje.

Na voljo je 7 vrednosti: od 1 – »nikakor se ne strinjam«, 2 – »večinoma se ne strinjam«, 3 – »le nekoliko se ne strinjam«, 4 – »sem neopredeljen(a)«, 5 – »nekoliko se strinjam«, 6 – »večinoma se strinjam« do 7 – »povsem se strinjam«.

		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
1.	Managerji naj sprejemajo večino odločitev brez posvetovanja s podrejenimi.							
2.	Manager mora v stiku s podrejenimi pogosto uporabiti avtoriteto in moč.							
3.	Managerji naj se izogibajo družabnim stikom z zaposlenimi zunaj delovnega okolja.							
4.	Zaposleni ne bi smeli nasprotovati odločitvam managerjev.							
5.	Managerji ne bi smeli delegirati zaposlenim pomembnih nalog.							

		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
1.	Pomembno je, da so delovne naloge in navodila za delo natančna, tako da zaposleni vedno vedo, kaj se od njih pričakuje.							
2.	Managerji pričakujejo, da bodo zaposleni natančno sledili navodilom za delo.							
3.	Pravila in predpisi so pomembni, ker sporočajo zaposlenim, kaj se v organizaciji od njih pričakuje.							
4.	Standardni delovni postopki so v pomoč pri delu zaposlenih.							
5.	Navodila za delo so pomembna za zaposlene pri izvajanju delovnih nalog.							

E. Naslednji sklop vprašanj se nanaša na Vaša stališča o ukrepih managerja v tveganih okoliščinah. Vaše mnenje izrazite tako, da v ustrezni vrstici vnesete križec (x) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše stališče. Na voljo je 7 vrednosti: od 1 – »bistveno manjša kot pri drugih«, 2 – »precej manjša kot pri drugih«, 3 – »nekoliko manjša kot pri drugih«, 4 – »enaka kot pri drugih«, 5 – »nekoliko večja kot pri drugih«, 6 – »precej večja kot pri drugih«, 7 – »bistveno večja kot pri drugih«.

Kot drugi so mišljeni managerji iste hierarhične ravni v organizaciji, kot je Vaša.

	Predstavljajte si, da se kot manager pomembnega projekta soočate z odločitvijo, ki bo pomembno vplivala na finančno prihodnost organizacije, v kateri delate. Kako bi v takih okoliščinah opredelili svojo nagnjenost k temu, da:	1 bistveno manjša kot pri drugih	2	3	4 enaka kot pri drugih	5	6	7 bistveno večja kot pri drugih
1.	... boste izbrali bolj ali manj tvegano alternativo, in sicer na temelju ocen drugih, na katere se morate zanesti?							
2.	... boste izbrali bolj ali manj tvegano alternativo, vendar na temelju tehnično zelo kompleksnih analiz?							
3.	... boste izbrali bolj ali manj tvegano alternativo, ki bo lahko imela pomemben vpliv na strateške usmeritve vašega organizacije?							
4.	... ste pobudnik strateške iniciative na korporativni ravni, ki pa ima veliko verjetnost, da se izjalovi?							
5.	... podprete odločitve, ki sloni na relevantnih analizah, a v katerih manjka vrsta informacij?							
6.	In še: Kako v splošnem ocenjujete svojo nagnjenost k tveganim dejanjem v primerjavi z drugimi posamezniki?							

F. Naslednji sklop trditev se nanaša na spremljanje dela Vam neposredno podrejenih managerjev. Vaše strinjanje izrazite tako, da v ustrezni vrstici vnesete križec (x) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše stališče. Na voljo je 7 vrednosti: od 1 – »nikakor se ne strinjam«, 2 – »večinoma se ne strinjam«, 3 – »le nekoliko se ne strinjam«, 4 – »sem neopredeljen(a)«, 5 – »nekoliko se strinjam«, 6 večinoma se strinjam« do 7 – »povsem se strinjam«.

		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
1.	Med podrejenimi managerji lahko razločim uspešne od neuspešnih že z opazovanjem njihovega dela v službi.							
2.	Ponavadi ne morem spremljati večine zadolžitev, ki jih izvajajo podrejeni managerji.							
3.	Ne morem natančno zaznati, s katerimi aktivnostmi podrejeni managerji dosegajo take rezultate, kot so.							
4.	Povezava med delom podrejenih managerjev in njihovimi dosežki je večinoma stabilna (enaka dejanja prinesejo enake učinke).							
5.	Podrejeni managerji morajo pogosto delovati na različne načine, da bi dosegli enak učinek.							
6.	Težko je vnaprej predvideti, kako uspešni bodo podrejeni managerji z ozirom na aktivnosti, ki jih izvajajo.							

G. Naslednja dva sklopa izjav se nanašata na odnos med Vami in Vam neposredno podrejenimi managerji. Ocenjevali boste tri Vam podrejene managerje (manager A, manager B in manager C). Vaše strinjanje s posamezno trditvijo izrazite tako, da v ustrezni vrstici zapišete črko (A, B oziroma C) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše stališče o izbranem podrejenem managerju pri posamezni trditvi. Za oceno je na voljo 7 vrednosti: od 1 – »nikakor se ne strinjam« do 7 – »povsem se strinjam« in mogoče je, da za vse tri managerje izberete enako oceno (takrat v okence zapišete vse tri črke, A, B in C).

Zaradi lažjega izpolnjevanja lahko k posamezni črki A ____, B ____, C ____ pripišete inicialko podrejenega. Pomembno je, da potem osebi A izročite pisemsko ovojnico z oznako A (oziroma B in C).

		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
1.	Če bi bilo v moji moči, ne bi dovolil(a) (A/B/C) nobenega vpliva na zadeve, ki so pomembne zame.							
2.	Dovolil(a) bi (A/B/C), da odločilno vpliva na mojo prihodnost v tem organizaciji.							
3.	Resnično si želim, da bi znal(a) budno opazovati (A/B/C).							
4.	Počutil(a) bi se dobro, ko bi predal(a) (A/B/C) nalogo ali problem, ki je zame zelo pomemben, tudi če potem ne bi mog(e)l(a) spremljati njegovih/njenih dejanj.							
5.	Tudi če bi kdo dvomil v namere (A/B/C), bi še vedno verjel(a) (A/B/C).							

		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
1.	Manager (A/B/C) je zelo sposoben za izvedbo nalog, za katere je zadolžen.							
2.	Manager (A/B/C) je uspešen pri zadevah, katerih se loti.							
3.	Manager (A/B/C) ima veliko znanja o delu, ki ga je treba opraviti.							
4.	Zelo se zanašam na sposobnosti managerja (A/B/C).							
5.	Manager (A/B/C) ima posebne zmožnosti, ki lahko izboljšajo uspešnost poslovanja.							
6.	Manager (A/B/C) je dobro usposobljen za delo, ki ga opravlja.							
7.	Manager (A/B/C) zelo skrbi za moje dobro počutje in blagostanje.							
8.	Moje potrebe in želje so zelo pomembne managerju (A/B/C).							
9.	Manager (A/B/C) ne bi namerno storil nekaj, kar bi me prizadelo.							
10.	Manager (A/B/C) zares pazi na to, kaj je zame pomembno.							
11.	Manager (A/B/C) si na vso moč prizadeva, da bi mi pomagal.							
12.	Manager (A/B/C) ima močan občutek za pravičnost.							
13.	Nikoli mi ni treba skrbeti, ali bo manager (A/B/C) držal besedo.							
14.	Manager (A/B/C) si močno prizadeva, da bi bil(a) pošten v ravnanju z drugimi.							
15.	Dejanja in vedenje managerja (A/B/C) niso zelo dosledni.							
16.	Všeč so mi vrednote, ki jih manager (A/B/C) ceni.							
17.	Videti je, da vedenje managerja (A/B/C) vodijo tehtna načela.							
18.	Manager (A/B/C) mi vedno pove resnico.							
19.	Manager (A/B/C) skriva informacije pred mano.							
20.	Lahko se zaupam managerju (A/B/C) brez bojazni, da bo vsebino razkril komu drugemu.							
21.	Manager (A/B/C) se vede enako v enakih okoliščinah.							
22.	Manager (A/B/C) deluje v skladu s postavljenimi cilji.							

H . Naslednji sklop trditev se nanaša na oceno uspešnosti informatike v Vaši organizaciji. Svoje strinjanje izrazite tako, da v ustrezni vrstici vnesete križec (x) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše stališče. Na voljo je 7 vrednosti: od 1 – »nikakor se ne strinjam«, 2 – »večinoma se ne strinjam«, 3 – »le nekoliko se ne strinjam«, 4 – »sem neopredeljen(a)«, 5 – »nekoliko se strinjam«, 6 večinoma se strinjam« do 7 – »povsem se strinjam«.

		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
1.	Uporabniki so zadovoljni z zanesljivostjo informacij, ki jih zagotavlja naš informacijski sistem.							
2.	Uporabniki so zadovoljni z odzivnim časom, ki ga porabimo za razvoj novih rešitev.							
3.	Uporabniki so zadovoljni z obsegom in načinom njihovega sodelovanja pri razvoju novih rešitev.							
4.	Informacijski sistem prispeva k dvigu učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov.							
5.	Informacijski sistem zagotavlja ustrezne informacije o naših strankah in poslovnih partnerjih.							
6.	Informacijski sistem prispeva k boljšemu sprejemanju managerskih odločitev.							

1.	Spol: (obkrožite ustrezno) M/Ž						
2.	Kako dolgo ste že zaposleni na sedanjem delovnem mestu?	Let: _____	Mesecev: _____				
3.	Kako dolgo ste že zaposleni v sedanjem podjetju/organizaciji?	Let: _____	Mesecev: _____				
4.	Katera je Vaša najvišja dosežena stopnja izobrazbe (obkrožite ustrezno)?	1. Srednja	2. Višja	3. Visoka	4. Univerz. visoka	5. Magisterij	6. Doktorat
5.	Osnovna dejavnost Vašega podjetja/organizacije:						
6.	Število zaposlenih v informatiki vašega organizacije:						

HVALA ZA SODELOVANJE!

Datum: P957401

V primeru, da želite prejeti poročilo o raziskavi, v nadaljevanju navedite vaš naslov:

Ime in priimek: _____

Organizacija: _____

**Raziskava o mehanizmih usmerjanja podrejenih k uresničevanju
ciljev organizacije in dejavnikih, ki vplivajo na izbiro
konkretnih mehanizmov**

Vprašalnik B

Izpolni podrejeni manager

**EKONOMSKA FAKULTETA
Univerza v Ljubljani**

**Študent doktorskega študija
Mag. Goran Šušnjar**

**Mentor
Doc. dr. Adriana Rejc Buhovac**

Tel. (1) 5806 140
e-mail: goran_susnjar@hotmail.com

Dodatne informacije in splošna navodila

Hvala Vam, da ste pripravljeni sodelovati v tej raziskavi. Zelo cenimo Vaša stališča do tem, ki so predmet raziskave.

Izpolnjevanje anketnega lista, ki sledi tem navodilom, Vam ne bo vzelo več kot 20 minut. Večina vprašanj zahteva le en odgovor, v nekaterih primerih pa je potrebno obkrožiti oziroma vnesti več odgovorov. Ne obstajajo pravilni in napačni odgovori, vsako stališče se obravnava z ustreznim spoštovanjem. Zato Vas prosimo, da odgovorite na vsa vprašanja, ker le v tem primeru anketni list lahko ustrezno obdelamo.

Vaše odgovore bomo obravnavali kot zaupne. V nobenem primeru ne bo ne Vaša ne identiteta Vaše organizacije povezana s konkretnimi odgovori na posamezna vprašanja. Natisnjena naključna številka na anketnem listu tako služi le temu, da poveže odgovore iz ene organizacije.

Ko boste zaključili z izpolnjevanjem anketnega lista, liste z odgovori vložite v priloženo ovojnico z natisnjnim naslovom in jo posredujte avtorju raziskave.

Upamo, da bodo vprašanja z anketnega lista vzbudila Vašo pozornost in utrdila občutek uporabnosti raziskave.

Rezultati raziskave so v veliki meri odvisni od pripravljenosti udeležencev, da posvetijo nekaj časa izpolnjevanju anketnega vprašalnika, zato se vnaprej lepo zahvaljujemo za ta dragoceni čas in Vaše odgovore.

Če bi želeli kakršno koli dodatno pojasnilo v zvezi z raziskavo, lahko pokličete avtorja raziskave na številko (1) 5806 140.

A. Prvi sklop izjav se nanaša na spremljanje Vašega dela s strani neposredno nadrejenega managerja. Stopnjo (ne)strinjanja s posamezno izjavo izrazite tako, da v ustrezni vrstici vnesete križec (x) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše mnenje.

Na voljo je 7 vrednosti: od 1 – »nikakor se ne strinjam«, 2 – »večinoma se ne strinjam«, 3 – »le nekoliko se ne strinjam«, 4 – »sem neopredeljen(a)«, 5 – »nekoliko se strinjam«, 6 – »večinoma se strinjam« do 7 – »povsem se strinjam«.

		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
1.	Moj nadrejeni natančno ve, kako opraviti delo, s katerim se redno srečujem.							
2.	Mojemu nadrejenemu so dobro poznane vsakodnevne odločitve v zvezi z mojim delom.							
3.	Moj nadrejeni je pridobil izredno znanje o delu, ki ga opravljam.							
4.	Prepričan sem, da lahko moj nadrejeni ustrezno oceni uspešnost mojega dela.							
5.	Moj nadrejeni pozna najprimernejše kazalce za spremljanje mojega dela.							
6.	Moj nadrejeni zna določiti primerno ciljno raven dosežkov za aktivnosti, ki jih izvajam.							
7.	Moj nadrejeni spremlja, do katere stopnje sledim uveljavljenim postopkom (dela).							
8.	Moj nadrejeni ocenjuje postopke, katerih se poslužujem, za realizacijo dane naloge.							
9.	Moj nadrejeni spreminja moje delovne postopke, če pričakovani rezultati niso doseženi.							
10.	Prejemam povratne informacije o uspešnosti svojega dela.							
11.	Moj nadrejeni je za moje delovno mesto določil konkretne cilje, kako in kdaj jih doseči ter kako meriti njihovo uresničevanje.							
12.	Moj nadrejeni spremlja stopnjo doseganja mojih osebnih ciljev.							
13.	Če ne dosegam osebnih ciljev, moj nadrejeni zahteva pojasnilo.							
14.	Moj nadrejeni me seznanja s stopnjo doseganja mojih osebnih ciljev.							
15.	Moja plača je odvisna od tega, kako dosegam zastavljene cilje.							

B. Naslednji sklop izjav se nanaša na pogostost komuniciranja z Vašim neposredno nadrejenim managerjem. Vašo oceno o pogostosti posamezne vrste komuniciranja izrazite tako, da v ustrezni vrstici vnesete križec (x) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše stališče.

Na voljo je 5 vrednosti: od »manj kot enkrat mesečno« do »večkrat dnevno«.

	Kolikokrat v povprečju	1. manj kot enkrat mesečno	2. enkrat ali dvakrat mesečno	3. enkrat ali dvakrat tedensko	4. enkrat dnevno	5. večkrat dnevno
1.	... posredujete pisno sporočilo svojemu nadrejenemu?					
2.	... sprejemate pisna sporočila od svojega nadrejenega?					
3.	... spodbujate neposredni pogovor ob srečanju s svojim nadrejenim?					
4.	... se z nadrejenim pogovarjate v dvoje, ko da pobudo za pogovor on?					
5.	... pošljete svojemu nadrejenemu sporočilo po elektronski pošti?					
6.	... prejmete od svojega nadrejenega sporočilo po elektronski pošti?					
7.	... pokličete svojega nadrejenega po telefonu?					
8.	... prejmete telefonske klice od svojega nadrejenega?					

C. Naslednji sklop izjav se nanaša na pogostost določenih vrst vedenja s strani Vašega neposredno nadrejenega managerja. Vašo oceno o pogostosti posameznih vrst vedenja izrazite tako, da v ustrezni vrstici vnesete križec (x) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše stališče. Na voljo je 5 vrednosti: od »nikoli« do »vedno«.

	Moj nadrejeni:	1. nikoli	2. redko	3. občasno	4. pogosto	5. vedno
1.	... izraža zanimanje in skrb za druge osebe.					
2.	... priznava upravičenost interesov drugih.					
3.	... pomaga drugim ali jih podpira.					
4.	... prevzema odgovornost nase in ne vali krivde na drugega.					
5.	... je pristranski v ocenjevanju, ali so dejanja drugih dobronamerna.					
6.	... spodbuja in sprejema moje spremenjene odločitve.					
7.	... išče nasvet pri drugih.					
8.	... sprejema in ceni nasvet drugih.					
9.	... sprejema pomoč in podporo (drugih).					
10.	... zavestno vstopa v situacije, v katerih je odvisen od dejanj drugih.					
11.	... prenaša odgovornost na podrejene.					
12.	... odkrito in neposredno obravnava težave pri delu.					
13.	... pošteno in odprto seznanja sodelavce z motivi lastnih dejanj.					
14.	... natančno in pravočasno razkrije informacije, ki so mu na voljo.					
15.	... pojasni splošna pričakovanja obeh strani že na začetku sodelovanja.					
16.	... podrobno preuči specifična pričakovanja obeh strani v skladu z razvojem odnosa.					
17.	... si prizadeva zgladiti razlike v stališčih.					
18.	... redno obravnava in ocenjuje uspešnost sodelovanja s podrejenimi.					
19.	... v zasebnem pogovoru izrazi pozitivno mnenje o sodelovanju.					
20.	... javno pohvali (sodelavce za dobro opravljeno delo).					
21.	... izraža negativno mnenje na konstruktiven način.					

D. Naslednji sklop izjav se nanaša na okolje, v katerem delujete (organizacija oziroma služba za informatiko). Vaše (ne)strinjanje z navedenimi izjavami o okolju izrazite tako, da v ustrezni vrstici vnesete križec (x) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše stališče. Na voljo je 7 vrednosti: od 1 – »nikakor se ne strinjam«, 2 – »večinoma se ne strinjam«, 3 – »le nekoliko se ne strinjam«, 4 – »sem neopredeljen(a)«, 5 – »nekoliko se strinjam«, 6 – »večinoma se strinjam« do 7 – »povsem se strinjam«.

		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
1.	V naši službi za informatiko se spodbuja sodelovanje med sodelavci.							
2.	Večina zaposlenih v službi za informatiko je seznanjenih s produktivnostjo svojih sodelavcev.							
3.	Naša služba za informatiko skrbi za vzdušje, v katerem zaposleni spoštujejo delo drugih sodelavcev.							
4.	V službi za informatiko se spodbuja izmenjava mnenj med sodelavci o strokovnih zadevah.							
5.	Večina zaposlenih v službi za informatiko je zmožna podati natančno oceno dela svojih sodelavcev.							
6.	Delovno okolje v naši službi informatike prispeva k občutku pripadnosti temu oddelku.							
7.	Delovno okolje v naši službi informatike prispeva k temu, da so zaposleni ponosni na svoje delo.							
8.	Največje zadovoljstvo v življenju mi nudi moja služba.							
9.	Delo, ki ga opravljam v službi, mi veliko pomeni.							
10.	Menim, da moram biti deležen pohvale in graje v zvezi z rezultati mojega dela.							
11.	Na delu rad naredim več, kot sem dolžan narediti.							
12.	Managerji so deležni precejšnjega usposabljanja, preden prevzamejo novo odgovornost.							
13.	V naši organizaciji so se zelo potrudili pri oblikovanju najboljših postopkov pridobivanja kadrov.							
14.	Šele po nekaj letih v službi so managerji vključeni v razvoj dodatnih veščin.							
15.	Posamezniki so deležni nekajkratnega ocenjevanja, preden jih zaposlijo.							
16.	Našim managerjem je danih mnogo možnosti, da širijo nabor svojih talentov.							
17.	V naši organizaciji smo ponosni, da zaposlujemo najboljše kadre.							
18.	V naši organizaciji smo strogo zavezani k usposabljanju in razvoju strokovnih managerjev.							

E. Naslednji sklop izjav se nanaša na to, kako Vi osebno delujete v delovnem okolju (služba za informatiko, organizacija) ter kako se pri tem počutite. Svoje (ne)strinjanje z navedenimi izjavami o okolju izrazite tako, da v ustrezni vrstici vnesete križec (x) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše stališče.

Na voljo je 7 vrednosti: od 1 – »nikakor se ne strinjam«, 2 – »večinoma se ne strinjam«, 3 – »le nekoliko se ne strinjam«, 4 – »sem neopredeljen(a)«, 5 – »nekoliko se strinjam«, 6 – »večinoma se strinjam« do 7 – »povsem se strinjam«.

		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
1.	Prostovoljno posvečam svoj čas sodelavcem, ki imajo težave pri delu.							
2.	Nadomeščam sodelavce, ki so bolni ali odsotni zaradi drugih razlogov.							
3.	Posvetujem se z nadrejenim ali sodelavci, preden začnem izvajati aktivnosti, ki lahko vplivajo nanje.							
4.	Skušam preprečiti težave s sodelavci.							
5.	Spodbujam sodelavce, ki so v težavah.							
6.	Spodbujam sodelavce, da dobro opravljajo svoje delo.							
7.	Delujem kot »mirovnik«, ko se ostali sodelavci ne razumejo dobro.							
8.	Ko pride do nasprotujočih si mnenj med sodelavci, ustvarjam potrebno ravnovesje.							
9.	Udeležujem se aktivnosti, ki sicer niso obvezne, ampak prispevajo k pozitivni podobi naše(ga) podjetja/organizacije.							
10.	Spremljam razvoj našega podjetja/organizacije.							
11.	Aktivno sodelujem na sestankih v naši(em) organizaciji/podjetju.							
12.	Porabim precej časa za pritoževanje o malenkostnih zadevah.							
13.	Nagnjen sem k temu, da iz muhe naredim slona.							
14.	Vedno grajam delovanje organizacije/podjetja.							
15.	Vedno se raje usmerim na negativne kakor na pozitivne plati zadeve.							
16.	Na splošno ne maram svoje službe.							
17.	Gledano v celoti sem zadovoljen(na) s svojo službo.							
18.	Na splošno rad(a) delam tukaj.							
19.	Ne bojim se tvegati.							
20.	Sem dober vir ustvarjalnih idej.							
21.	Predlagam nove načine za doseganje ciljev.							

se nadaljuje

nadaljevanje

		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
22.	Predlagam nove in praktične ideje za povečanje uspešnosti.							
23.	Predlagam nove ideje za dvig kakovosti.							
24.	Podpiram in se zavzemam za ideje drugih.							
25.	Pri delu sem ustvarjal(na), ko imam za to možnosti.							
26.	Razvijam primerne načrte za uveljavljanje novih idej.							
27.	Imam nove in inovativne ideje.							
28.	Predlagam kreativne rešitve za reševanje problemov.							

F. Zadnji sklop trditev se nanaša na oceno uspešnosti informatike v Vaši organizaciji. Svoje strinjanje izrazite tako, da v ustrezni vrstici vnesete križec (x) v stolpcu, ki najbolj natančno odraža Vaše stališče.

Na voljo je 7 vrednosti: od 1 – »nikakor se ne strinjam«, 2 – »večinoma se ne strinjam«, 3 – »le nekoliko se ne strinjam«, 4 – »sem neopredeljen(a)«, 5 – »nekoliko se strinjam«, 6 večinoma se strinjam« do 7 – »povsem se strinjam«.

		1 nikakor se ne strinjam	2	3	4 sem neopredeljen (a)	5	6	7 povsem se strinjam
1.	Uporabniki so zadovoljni z zanesljivostjo informacij, ki jih zagotavlja naš informacijski sistem.							
2.	Uporabniki so zadovoljni z odzivnim časom, ki ga porabimo za razvoj novih rešitev.							
3.	Uporabniki so zadovoljni z obsegom in načinom njihovega sodelovanja pri razvoju novih rešitev.							
4.	Informacijski sistem prispeva k dvigu učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov.							
5.	Informacijski sistem zagotavlja ustrezne informacije o naših strankah in poslovnih partnerjih.							
6.	Informacijski sistem prispeva k boljšemu sprejemanju managerskih odločitev.							

1.	Spol: (ustrezno obkrožite) M/Ž						
2.	Kako dolgo ste že zaposleni na sedanjem delovnem mestu?	Let: ____	Mesecev: ____				
3.	Kako dolgo ste že zaposleni v sedanjem podjetju/organizaciji?	Let: ____	Mesecev: ____				
4.	Kako dolgo že sodelujete s svojim neposredno nadrejenim managerjem (tudi na prejšnjih delovnih mestih)?	Let: ____	Mesecev: ____				
5.	Katera je Vaša najvišja dosežena stopnja izobrazbe (obkrožite ustrezno)?	1. Srednja	2. Višja	3. Visoka	4. Univerz. visoka	5. Magisterij	6. Doktorat

HVALA ZA SODELOVANJE!

Datum: P957401 A

Priloga 4: Poimenovanje merskih spremenljivk za posamezne konstrukte

Konstrukt	Vprašanje/trditev	Ime spremenljivke	Oznaka – obratno kodiranje
1. Splošno zaupanje v človeštvo	<ol style="list-style-type: none"> Na splošno ljudje skrbijo za blagor drugih. Tipična oseba se odkritosrčno zanima za težave drugih. Večinoma so ljudje raje pripravljeni pomagati, kot le pričakovati kaj zase. Na splošno večina ljudi izpolni, kar obljubi. 	<ol style="list-style-type: none"> DTFHG1 DTFHG2 DTFHG3 DTFHG4 	
2. Splošno zaupanje v strokovnjake	<ol style="list-style-type: none"> Verjamem, da večina strokovnjakov zelo dobro opravlja svoje delo v službi. Večina strokovnjakov je zelo izobražena na svojem področju dela. Večina strokovnjakov je kompetentna v okviru svoje specialnosti. 	<ol style="list-style-type: none"> DTFHP1 DTFHP2 DTFHP3 	
3. Zaupna drža	<ol style="list-style-type: none"> Ponavadi zaupam ljudem, dokler se ne pokaže razlog za nezaupanje. Na splošno ljudem, ki jih prvič srečam, verjamem na besedo. Moja značilna drža je, da zaupam novim znancem, dokler se ne pokaže, da jim ne smem zaupati. 	<ol style="list-style-type: none"> DTTS1 DTTS2 DTTS3 	
4. Makiavelizem	<ol style="list-style-type: none"> Najboljši način za ravnanje z ljudmi je, da jim poveš tisto, kar želijo slišati. Če koga prosiš, da nekaj naredi zate, je najbolje, da mu poveš resnične razloge, zakaj to želiš, in ne tiste, ki bodo naredili močnejši vtis. Tisti, ki vsem brezpogojno zaupa, išče težave. Težko je napredovati, če tu in tam koga ne izrineš. S poštenjem se vedno največ doseže. Najbolj varno je predpostaviti, da so ljudje pokvarjeni, in to se bo tudi pokazalo, ko se jim ponudi priložnost. Nikoli ne razkrij, zakaj si nekaj storil, razen če je to koristno zate. Ukrepaj le takrat, ko si prepričan, da je to moralno. Pametno je laskati pomembnim osebam. Na koncu je vedno bolje biti skromen in pošten kot pomemben in nepošten. Ni imel prav tisti, ki je rekel, da se vsako minuto rodi še en naivnež. Neozdravljivi bolniki bi morali imeti možnost izbrati evtanazijo (usmrtitev iz usmiljenja brez bolečin). Mogoče je biti dober v vseh ozirih. Večina ljudi je dobrih in prijaznih. Ni opravičila, če nekemu lažeš. Večina ljudi lažje pozabi smrt svojega očeta kot izgubo lastnega premoženja. Večina ljudi, ki so uspešni v življenju, živi pošteno in moralno. Nasploh ljudje ne delajo radi, razen ko so k temu prisiljeni. Največja razlika med večino kriminalcev in drugimi ljudmi je v tem, da so kriminalci toliko neumni, da se pustijo ujeti. Večina ljudi je pogumnih. 	<ol style="list-style-type: none"> MAH1 MAH2R MAH3 MAH4 MAH5R MAH6 MAH7 MAH8R MAH9 MAH10R MAH11R MAH12 MAH13R MAH14R MAH15R MAH16 MAH17R MAH18 MAH19 MAH20R 	<p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Vprašanje/trditev	Ime spremenljivke	Oznaka – obratno kodiranje
5. Razmik moči	<ol style="list-style-type: none"> 1. Managerji naj sprejemajo večino odločitev brez posvetovanja s podrejenimi. 2. Manager mora v stiku s podrejenimi pogosto uporabiti avtoriteto in moč. 3. Managerji naj se izogibajo družabnim stikom z zaposlenimi zunaj delovnega okolja. 4. Zaposleni ne bi smeli nasprotovati odločitvam managerjev. 5. Managerji ne bi smeli delegirati zaposlenim pomembnih nalog. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PWD1 2. PWD2 3. PWD3 4. PWD4 5. PWD5 	
6. Izogibanje negotovim situacijam	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pomembno je, da so delovne naloge in navodila za delo natančna, tako da zaposleni vedno vedo, kaj se od njih pričakuje. 2. Managerji pričakujejo, da bodo zaposleni natančno sledili navodilom za delo. 3. Pravila in predpisi so pomembni, ker sporočajo zaposlenim, kaj se v organizaciji od njih pričakuje. 4. Standardni delovni postopki so v pomoč pri delu zaposlenih. 5. Navodila za delo so pomembna za zaposlene pri izvajanju delovnih nalog. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. UNA1 2. UNA2 3. UNA3 4. UNA4 5. UNA5 	
7. Nagnjenost tveganju	<ol style="list-style-type: none"> 1. ... boste izbrali bolj ali manj tvegano alternativo, in sicer na temelju ocen drugih, na katere se morate zanesti? 2. ... boste izbrali bolj ali manj tvegano alternativo, vendar na temelju tehnično zelo kompleksnih analiz? 3. ... boste izbrali bolj ali manj tvegano alternativo, ki bo lahko imela pomemben vpliv na strateške usmeritve vašega organizacije? 4. ... ste pobudnik strateške iniciative na korporativni ravni, ki pa ima veliko verjetnost, da se izjalovi? 5. ... podprete odločitev, ki sloni na relevantnih analizah, a v katerih manjka vrsta informacij? 6. Kako v splošnem ocenjujete svojo nagnjenost k tveganim dejanjem v primerjavi z drugimi posamezniki? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. RIP1 2. RIP2 3. RIP3 4. RIP4 5. RIP5 6. RIP6 	
8. Poznavanje relacij med vzroki in posledicami	<ol style="list-style-type: none"> 1. Med podrejenimi managerji lahko razločim uspešne od neuspešnih že z opazovanjem njihovega dela v službi. 2. Ponavadi ne morem spremljati večine zadolžitvev, ki jih izvajajo podrejeni managerji. 3. Ne morem natančno zaznati, s katerimi aktivnostmi podrejeni managerji dosegajo take rezultate, kot so. 4. Povezava med delom podrejenih managerjev in njihovimi dosežki je večinoma stabilna (enaka dejanja prinesejo enake učinke). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. KCE1 2. KCE2R 3. KCE3R 4. KCE4 	* *

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Vprašanje/trditev	Ime spremenljivke	Oznaka – obratno kodiranje
	<ol style="list-style-type: none"> 5. Podrejeni managerji morajo pogosto delovati na različne načine, da bi dosegli enak učinek. 6. Težko je vnaprej predvideti, kako uspešni bodo podrejeni managerji z ozirom na aktivnosti, ki jih izvajajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. KCE5R 6. KCE6R 	<p>* *</p>
9. Zaupanje v drugega (podrejenega)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Če bi bilo v moji moči, ne bi dovolil(a) (A) nobenega vpliva na zadeve, ki so pomembne zame. 2. Dovolil(a) bi (A), da odločilno vpliva na mojo prihodnost v tem organizaciji. 3. Resnično si želim, da bi znal(a) budno opazovati (A). 4. Počutil(a) bi se dobro, ko bi predal(a) (A) nalogo ali problem, ki je zame zelo pomemben, tudi če potem ne bi mogel(la) spremljati njegovih/njenih dejanj. 5. Tudi če bi kdo dvomil v namere (A), bi še vedno verjel(a) (A). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TR1R 2. TR2 3. TR3R 4. TR4 5. TR5 	<p>* *</p>
10. Zmožnosti drugega (podrejenega)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manager (A) je zelo sposoben za izvedbo nalog, za katere je zadolžen. 2. Manager (A) je uspešen pri zadevah, katerih se loti. 3. Manager (A) ima veliko znanja o delu, ki ga je treba opraviti. 4. Zelo se zanašam na sposobnosti managerja (A). 5. Manager (A) ima posebne zmožnosti, ki lahko izboljšajo uspešnost poslovanja. 6. Manager (A) je dobro usposobljen za delo, ki ga opravlja. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ABI1 2. ABI2 3. ABI3 4. ABI4 5. ABI5 6. ABI6 	
11. Dobrohotnost drugega (podrejenega)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manager (A) zelo skrbi za moje dobro počutje in blagostanje. 2. Moje potrebe in želje so zelo pomembne managerju (A). 3. Manager (A) ne bi namerno storil nekaj, kar bi me prizadelo. 4. Manager (A) zares pazi na to, kaj je zame pomembno. 5. Manager (A) si na vso moč prizadeva, da bi mi pomagal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. BEN1 2. BEN2 3. BEN3 4. BEN4 5. BEN5 	
12. Poštenost drugega (podrejenega)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manager (A) ima močan občutek za pravičnost. 2. Nikoli mi ni treba skrbeti, ali bo manager (A) držal besedo. 3. Manager (A) si močno prizadeva, da bi bil(a) pošten v ravnanju z drugimi. 4. Dejanja in vedenje manager (A) niso zelo dosledni. 5. Všeč so mi vrednote, ki jih manager (A) ceni. 6. Videti je, da vedenje managerja (A) vodijo tehtna načela. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. INT1 2. INT2 3. INT3 4. INT4R 5. INT5 6. INT6 	<p>*</p>
13. Nagnjenost k zaupanju	<ol style="list-style-type: none"> 1. S tujci moraš biti zelo previden. 2. Večina strokovnjakov pove resnico o mejah svojega znanja. 3. Večini ljudi lahko verjamemo, da bodo izpolnili tisto, kar obljubijo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PRTR1R 2. PRTR2 3. PRTR3 	<p>*</p>

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Vprašanje/trditev	Ime spremenljivke	Oznaka – obratno kodiranje
	<ol style="list-style-type: none"> 4. V teh dneh moraš biti na preži, sicer te bo nekdo izkoristil. 5. Večina prodajalcev je poštena, ko opisuje izdelke, ki jih ponuja. 6. Večina serviserjev ne bo zaračunala preveč tistim, ki se ne spoznajo na njihovo delo. 7. Večina ljudi odgovarja na javnomnenjske ankete odkritosrčno. 8. Večina odraslih je primerna za delo na svojih delovnih mestih. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. PRTR4R 5. PRTR5 6. PRTR6 7. PRTR7 8. PRTR8 	*
14. Poznavanje izvajanja – dela podrejenega	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moj nadrejeni natančno ve, kako opraviti delo, s katerim se redno srečujem. 2. Mojemu nadrejenemu so dobro poznane vsakodnevne odločitve v zvezi z mojim delom. 3. Moj nadrejeni je pridobil izredno znanje o delu, ki ga opravljam. 4. Prepričan sem, da lahko moj nadrejeni ustrezno oceni uspešnost mojega dela. 5. Moj nadrejeni pozna najbolj primerne kazalce za spremljanje mojega dela. 6. Moj nadrejeni zna določiti primerno ciljno raven dosežkov za aktivnosti, ki jih izvajam. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. INA1 2. INA2 3. INA3 4. INA4 5. INA5 6. INA6 	
15. Izbor in priprava kadrov za vodenje (vhodna kontrola)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Managerji so deležni precejšnjega usposabljanja, preden prevzamejo novo odgovornost. 2. V naši organizaciji so se zelo potrudili pri oblikovanju najboljših postopkov pridobivanja kadrov. 3. Šele po nekaj letih v službi so managerji vključeni v razvoj dodatnih veščin. 4. Posamezniki so deležni nekajkratnega ocenjevanja, preden jih zaposlijo. 5. Našim managerjem je danih mnogo možnosti, da širijo nabor svojih talentov. 6. V naši organizaciji smo ponosni, da zaposlujemo najboljše kadre. 7. V naši organizaciji smo strogo zavezani k usposabljanju in razvoju strokovnih managerjev. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. INC1 2. INC2 3. INC3 4. INC4 5. INC5 6. INC6 7. INC7 	
16. Procesna kontrola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moj nadrejeni spremlja, do katere stopnje sledim uveljavljenim postopkom (dela). 2. Moj nadrejeni ocenjuje postopke, katerih se poslužujem, za realizacijo dane naloge. 3. Moj nadrejeni spreminja moje delovne postopke, če pričakovani rezultati niso doseženi. 4. Prejemam povratne informacije o uspešnosti svojega dela. 	<ol style="list-style-type: none"> 8. PRC1 9. PRC2 10. PRC3 11. PRC4 	
17. Kontrola dosežkov	<ol style="list-style-type: none"> 1. Moj nadrejeni je za moje delovno mesto določil konkretne cilje, kako in kdaj jih doseči ter kako meriti njihovo uresničevanje. 2. Moj nadrejeni spremlja stopnjo doseganja mojih osebnih ciljev. 3. Če ne dosegam osebnih ciljev, moj nadrejeni zahteva pojasnilo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. OUC1 2. OUC2 3. OUC3 	

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Vprašanje/trditev	Ime spremenljivke	Oznaka – obratno kodiranje
	<ol style="list-style-type: none"> 4. Moj nadrejeni me seznanja s stopnjo doseganja mojih osebnih ciljev. 5. Moja plača je odvisna od tega, kako dosegam zastavljene cilje. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. OUC4 5. OUC5 	
18. Profesionalna kontrola	<ol style="list-style-type: none"> 1. V naši službi za informatiko se spodbuja sodelovanje med sodelavci. 2. Večina zaposlenih v službi za informatiko je seznanjenih s produktivnostjo svojih sodelavcev. 3. Naša služba za informatiko skrbi za vzdušje, v katerem zaposleni spoštujejo delo drugih sodelavcev. 4. V službi za informatiko se spodbuja izmenjava mnenj med sodelavci o strokovnih zadevah. 5. Večina zaposlenih v službi za informatiko je zmožna podati natančno oceno dela svojih sodelavcev. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. PFC1 2. PFC2 3. PFC3 4. PFC4 5. PFC5 	
19. Kulturna kontrola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delovno okolje v naši službi informatike prispeva k občutku pripadnosti temu oddelku. 2. Delovno okolje v naši službi informatike prispeva k temu, da so zaposleni ponosni na svoje delo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CUC1 2. CUC2 	
20. Samokontrola	<ol style="list-style-type: none"> 1. Največje zadovoljstvo v življenju mi nudi moja služba. 2. Delo, ki ga opravljam v službi, mi veliko pomeni. 3. Menim, da moram biti deležen pohvale in graje v zvezi z rezultati mojega dela. 4. Na delu rad naredim več, kot sem dolžan narediti. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SEC1 2. SEC2 3. SEC3 4. SEC4 	
21. Pogostost komunikacije nadrejeni–podrejeni	<ol style="list-style-type: none"> 1. (Kolikokrat v povprečju) ... posredujete pisno sporočilo Vašemu nadrejenemu? 2. ... sprejemate pisna sporočila od svojega nadrejenega? 3. ... spodbujate neposredni pogovor ob srečanju z svojim nadrejenim? 4. ... se z nadrejenim pogovarjate v dvoje, ko da pobudo za pogovor on? 5. ... pošljete svojemu nadrejenemu sporočilo po elektronski pošti? 6. ... prejmete od svojega nadrejenega sporočilo po elektronski pošti? 7. ... pokličete svojega nadrejenega po telefonu? 8. ... prejmete telefonske klice od svojega nadrejenega? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. FRC1 2. FRC2 3. FRC3 4. FRC4 5. FRC5 6. FRC6 7. FRC7 8. FRC8 	
22. Vzpostavljanje zaupanja – sproženje solidarnostnega okvirja	<ol style="list-style-type: none"> 1. (Moj nadrejeni) ... izraža zanimanje in skrb za druge osebe. 2. ... priznava upravičenost interesov drugih. 3. ... pomaga drugim ali jih podpira. 4. ... prevzema odgovornost nase in ne vali krivde na drugega. 5. ... je pristranski v ocenjevanju, ali so dejanja drugih dobronamerna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TBA1 2. TBA2 3. TBA3 4. TBA4 5. TBA5R 	*
23. Vzpostavljanje zaupanja – sprejemanje vpliva drugih	<ol style="list-style-type: none"> 1. (Moj nadrejeni) ... spodbuja in sprejema moje spremenjene odločitve. 2. ... išče nasvet pri drugih. 3. ... sprejema in ceni nasvet drugih. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TBA6 2. TBA7 3. TBA8 	

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Vprašanje/trditev	Ime spremenljivke	Oznaka – obratno kodiranje
	<ol style="list-style-type: none"> 4. ... sprejema pomoč in podporo (drugih). 5. ... zavestno vstopa v situacije, v katerih je odvisen od dejanj drugih. 6. ... prenaša odgovornost na podrejene. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. TBA9 5. TBA10 6. TBA11 	
24. Vzpostavljanje zaupanja – <i>preprečevanje napačnega razumevanja</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. (Moj nadrejeni) ... odkrito in neposredno obravnava težave pri delu. 2. ...pošteno in odprto seznanja sodelavce z motivi lastnih dejanj. 3. ... natančno in pravočasno razkrije informacije, ki so mu na voljo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TBA12 2. TBA13 3. TBA14 	
25. Vzpostavljanje zaupanja – <i>preprečevanje razočaranja</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. (Moj nadrejeni) ... pojasni splošna pričakovanja obeh strani že na začetku sodelovanja. 2. ... podrobno preuči specifična pričakovanja obeh strani v skladu z razvojem odnosa. 3. ... si prizadeva zgladiti razlike v stališčih. 4. ... redno obravnava in ocenjuje uspešnost sodelovanja s podrejenimi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TBA15 2. TBA16 3. TBA17 4. TBA18 	
26. Vzpostavljanje zaupanja – <i>podpiranje samozavesti drugih</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. (Moj nadrejeni) ... v zasebnem pogovoru izrazi pozitivno mnenje o sodelovanju. 2. ... javno pohvali (sodelavce za dobro opravljeno delo). 3. ... izraža negativno mnenje na konstruktiven način. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TBA19 2. TBA20 3. TBA21 	
27. OCB – <i>nudenje pomoči</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prosvoljno posvečam svoj čas sodelavcem, ki imajo težave pri delu. 2. Nadomeščam sodelavce, ki so bolni ali odsotni zaradi drugih razlogov. 3. Posvetujem se z nadrejenim ali sodelavci, preden začnem izvajati aktivnosti, ki lahko vplivajo nanje. 4. Skušam preprečiti težave s sodelavci. 5. Spodbujam sodelavce, ki so v težavah. 6. Spodbujam sodelavce, da dobro opravljajo svoje delo. 7. Delujem kot »mirovnik«, ko se ostali sodelavci ne razumejo dobro. 8. Ko pride do nasprotujočih si mnenj med sodelavci, ustvarjam potrebno ravnovesje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. OCB1 2. OCB2 3. OCB3 4. OCB4 5. OCB5 6. OCB6 7. OCB7 8. OCB8 	
28. OCB – <i>odgovornost do organizacije</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Udeležujem se aktivnosti, ki sicer niso obvezne, ampak prispevajo k pozitivni podobi naše(ga) organizacije/podjetja. 2. Spremljam razvoj naše(ga) organizacije/podjetja. 3. Aktivno sodelujem na sestankih v našem(i) podjetju/organizaciji. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. OCB9 2. OCB10 3. OCB11 	
29. OCB – <i>viteško vedenje</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Porabim precej časa za pritoževanje o malenkostnih zadevah. 2. Nagnjen sem k temu, da iz muhe naredim slona. 3. Vedno grajam delovanje organizacije/podjetja. 4. Vedno se raje usmerim na negativne kakor na pozitivne plati zadeve. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. OCB12R 2. OCB13R 3. OCB14R 4. OCB15R 	<p>* * * *</p>

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Vprašanje/trditev	Ime spremenljivke	Oznaka – obratno kodiranje
30. Zadovoljstvo s službo (delovnim mestom)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na splošno ne maram svoje službe. 2. Gledano v celoti sem zadovoljen(na) s svojo službo. 3. Na splošno rad(a) delam tukaj. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. JBS1R 2. JBS2 3. JBS3 	*
31. Ustvarjalnost	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ne bojim se tvegati. 2. Sem dober vir ustvarjalnih idej. 3. Predlagam nove načine za doseganje ciljev. 4. Predlagam nove in praktične ideje za povečanje uspešnosti. 5. Predlagam nove ideje za dvig kakovosti. 6. Podpiram in se zavzemam za ideje drugih. 7. Pri delu sem ustvarjalen(na), ko imam za to možnosti. 8. Razvijam primerne načrte za uveljavljanje novih idej. 9. Imam nove in inovativne ideje. 10. Predlagam kreativne rešitve za reševanje problemov. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CRE1 2. CRE2 3. CRE3 4. CRE4 5. CRE5 6. CRE6 7. CRE7 8. CRE8 9. CRE9 10. CRE10 	
32. Situacijsko nagrajevanje	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. CR1 2. CR2 3. CR3 4. CR4 	
33. Obvladovanje izjem (aktivno)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MEA1 2. MEA2 3. MEA3 4. MEA4 	
34. Obvladovanje izjem (pasivno)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. MEP1 2. MEP2 3. MEP3 4. MEP4 	
35. Laissez-faire	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 4. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. LF1 2. LF2 3. LF3 4. LF4 	

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Vprašanje/trditev	Ime spremenljivke	Oznaka – obratno kodiranje
36. Intelektualna stimulacija	1. 2. 3. 4.	1. IS1 2. IS2 3. IS3 4. IS4	
37. Inspiracijska spodbuda	1. 2. 3. 4.	1. IM1 2. IM2 3. IM3 4. IM4	
38. Individualna pozornost	1. 2. 3. 4.	1. IC1 2. IC2 3. IC3 4. IC4	
39. Idealiziran vpliv (pripisan)	1. 2. 3. 4.	1. IIA1 2. IIA2 3. IIA3 4. IIA4	
40. Idealiziran vpliv (vedenje)	1. 2. 3. 4.	1. IIB1 2. IIB2 3. IIB3 4. IIB4	
41. Uspešnost informatike	1. Uporabniki so zadovoljni z zanesljivostjo informacij, ki jih zagotavlja naš informacijski sistem. 2. Uporabniki so zadovoljni z odzivnim časom, ki ga porabimo za razvoj novih rešitev. 3. Uporabniki so zadovoljni z obsegom in načinom njihovega sodelovanja pri razvoju novih rešitev. 4. Informacijski sistem prispeva k dvigu učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov. 5. Informacijski sistem zagotavlja ustrezne informacije o naših strankah in poslovnih partnerjih. 6. Informacijski sistem prispeva k boljšemu sprejemanju managerskih odločitev.	1. MUSU1 2. MUSU2 3. MUSU3 4. MUSIS1 5. MUSIS2 6. MUSIS3	
42. Splošno nezaupanje	1. Ljudje delajo ponavadi v lastno dobro. 2. Ljudje hlinijo večjo skrb za drugega, kot je v resnici. 3. Večina ljudi se ne mara izpostavljati, da bi pomagala drugim. 4. Večina ljudi se bo zlagala, če jim bo to koristilo. 5. Ljudje se sami vedno ne držijo standarda poštenosti, na katerega se sklicujejo. 6. Večina ljudi bi goljufala pri dohodnini, če bi bila prepričana, da jo bodo odnesli brez posledic.	1. DTSHG1 2. DTSHG2 3. DTSHG3 4. DTSHG4 5. DTSHG5 6. DTSHG6	

**Raziskava o mehanizmih usmerjanja podrejenih k uresničevanju
ciljev organizacije in dejavnikih, ki vplivajo na izbiro
konkretnih mehanizmov**

Protokol za izvedbo študije primera

**EKONOMSKA FAKULTETA
Univerza v Ljubljani**

**Študent doktorskega študija
Mag. Goran Šušnjar**

**Mentor
Doc. dr. Adriana Rejc Buhovac**

Tel. (1) 5806 140
e-mail: goran_susnjar@hotmail.com

KAZALO

Namen in cilji raziskave.....	36
Metodološki pristop.....	36
Organizacija protokola študije primera	37
1 Postopki	37
2 Teoretični konstrukti, ključne teme in vprašanja	40
3 Načrt analize podatkov in izdelava poročila študije primera	41
4 Pilotska študija primera	42

Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je preučiti vpliv dejavnikov, ki vplivajo na odločitve predstavnikov srednjega posloводства (direktorjev informatike) glede izbire nekaterih mehanizmov vodenja, s katerimi spodbujajo svoje podrejene k ravnanju, ki je usmerjeno k doseganju ciljev organizacije.

Kot mehanizmi vodenja/spodbujanja so mišljeni mehanizmi zaupanja ter kontrole.

Raziskave s področja vodenja in organizacijskega vedenja omenjajo, da lahko na odločitev vodij za izbiro določenega mehanizma ali skupine mehanizmov vodenja/spodbujanja podrejenih vplivajo različni dejavniki: od poznavanja dela podrejenih, sposobnosti podrejenih, organizacijske kulture, vplivov iz zunanjega okolja, do osebnih značilnosti vodje, kot so dovtetnost vodje do sprejemanja tveganj, usmerjenosti vodje k izogibanju negotovim situacijam ter splošnem zaupanju v ljudi.

V sklopu raziskave bi želeli priti do odgovora na naslednja vprašanja:

- a) Zakaj se pri usmerjanju podrejenih nekateri direktorji informatike bolj odločajo za mehanizme zaupanja, drugi pa za mehanizme kontrole?
- b) Kako na njihove odločitve za izbiro določenih mehanizmov vplivajo dejavniki iz notranjega in zunanjega okolja?
- c) Kako se skozi čas oblikuje odnos nadrejenega do podrejenega z vidika zaupanja/kontrole?
- d) Kako lastnosti nalog vplivajo na izbor določenih mehanizmov kontrole?

Metodološki pristop

Zaradi narave vprašanj, na katera bi v raziskavi želeli dobiti odgovor, je izbrana študija primera kot oblika raziskovanja. Študija primera je primerna metoda, ko želimo zelo natančno razumeti odnos določenega predmeta raziskave in okolja, v katerem se nahaja, ter bolje razumeti njegovo zgodovino (Pinsonneault et al., 1993). Yin (1994) opredeljuje študijo primera kot empirično preiskovanje sodobnega pojava znotraj njegovega življenjskega okolja, ko je težko ločiti meje pojava in okolja. Študija primera je uporabna predvsem, ko je pojav širok in kompleksen, ko je potrebna njegova celovita in poglobljena obravnava znotraj okolja, v katerem se dogaja (Dube et al., 2003). Namen študije primera je, da le opiše nek pojav, da preveri neko obstoječo teorijo ali da ustvarja novo teorijo (Eisenhardt, 1989).

V raziskavi bom preučeval **več študij primerov**, in sicer z namenom, **da preverim** nekatere podmene Lewina in Stephensove (1994) in njihovo napovedovalno moč primerjam s podmenami obstoječih teorij kontrole (Ouchi, 1979; Merchant, 1982; Flamholtz, 1996; Jaworski, 1988; 1989; 1993; Snell, 1992) ter konceptom zaupanja kot pri Mayer et al. (1995). Predvidena raziskava tako sodi med pritrtilne raziskave.

Predmet preučevanja v posameznih študijah primera so pari, ki jih sestavljajo managerji informatike v velikih slovenskih organizacijah in njim neposredno podrejene osebe. Posamezna organizacije oziroma udeleženci bodo izbrana z vidika zagotavljanja:

- a) »teoretične« replikacije: pričakovani nasprotujoči učinki naj bi razkrili vpliv določenih dejavnikov na strani managerjev ali okolja.
- b) literalne replikacije: zaradi podobnih dejavnikov pričakujem podobne učinke.

S tem bodo potrjene (ovržene) nekatere podmene teorij, ki jih obravnavam v raziskavi. Organizacije bodo tako izbrane glede na podobno oziroma različno dejavnost, velikost, osebnostne značilnosti direktorja informatike in prevladujoči tip mehanizmov zaupanja oziroma kontrole.

Organizacija protokola študije primera

Protokol študije primera je sestavljen iz treh delov: v prvem delu so opisani postopki za izvedbo začetnih srečanj z udeleženci, navedene osebe, s katerimi naj bi opravil intervjuje, ter določena dokumentacija, iz katere bi dodatno črpal potrebne podatke. V drugem delu so navedeni ključni konstrukti raziskave in z njimi povezane konkretne teme pogovora, sogovorniki in seznam vprašanj, vezanih na posamezno temo. V tretjem delu se nahaja okvirni načrt za analizo podatkov ter predvidena struktura poročila študij primera.

1. Postopki

a. Dogovarjanje za izvedbo začetnih srečanj

Potem ko je vzpostavljen stik z osebo, odgovorno za informatiko, ali njej nadrejenim, ko ji je posredovan opis raziskave in pričakovanja raziskovalca (udeleženci, dokumentacija, prisotnost raziskovalca na lokaciji) ter pridobljeno njeno načelno soglasje za sodelovanje, sledi priprava na zbiranje podatkov.

i. Pregled razpoložljivih informacij

S spletnih strani organizacije, borze ali časopisnih hiš pregledati zapise in poiskati morebitne omembe tem, ki so povezane s predmetom raziskave. Iz razpoložljivih virov pridobiti osnovne informacije o organizaciji, aktualnih dogodkih v organizaciji, še posebej v zvezi s področjem informatike.

ii. Pridobivanje soglasja za dostop do vseh potrebnih virov

Od osebe, ki predstavlja ključni kontakt in poseduje ustrezne pristojnosti, pridobiti formalno dovoljenje za izvedbo intervjujev in zbiranje potrebne dokumentacije, s katerim so seznanjeni vsi morebitni udeleženci. Izročiti izjavo o varovanju zaupnosti pridobljenih informacij in dokumentacije.

iii. Usklajevanje aktivnosti za čim bolj učinkovito porabo časa

Osebi, ki predstavlja ključni kontakt, podati predlog za izvedbo intervjujev in zbiranja dokumentacije, ki ga lahko delno korigirajo (ostati pa mora, da direktor informatike prvi izpolni anketo in šele potem njegovi podrejeni) in posredujejo raziskovalcu:

1. dan (9:00–9:30 predstavitev raziskave udeležencem;
9:30–10:30 direktor informatike izpolni anketo;
9:30–10:00 intervju s predstavnikom posl. funkcij;
10:15–10:45 intervju s predstavnikom posl. funkcij;
10:30–11:00 direktor inf. razdeli ankete podrejenim;
11:00–12:00 intervju z direktorjem informatike;
13:00–13:45 intervju s podrejenim A;
14:00–14:45 intervju s podrejenim B
15:00–15:45 intervju s podrejenim C).
2. dan (9:00–12:00 pridobivanje dokumentacije od direktorja in podrejenih, drugih služb;
13:00–14:00 intervju s članom uprave, odgovornim za informatiko).
3. dan (9:00–15:00) spremljanje sestanka direktorja s podrejenimi; pridobivanje dodatnih informacij glede na morebitne dileme iz opravljenih pogovorov.

Odvisno od zasedenosti udeležencev je potrebno prilagoditi urnik.

iv. Priprava predstavitve raziskave udeležencem

Izdelati krajšo predstavitev raziskave (20 min) s poudarkom na problematiki, koristmi za udeležence, zaupnosti informacij in načinom izvedbe (anketa, intervjuji, dokumentacija). Deset minut rezervirati za morebitna vprašanja.

v. Snemanje in zapisovanje

Če se udeleženec strinja, snemati pogovor na diktafon in hkrati beležiti poudarke iz pogovora. Intervjuje po možnosti izvajati v pisarnah udeležencev. V najkrajšem času – po možnosti isti dan – narediti transkripcijo zapisa na papir. V primeru odklonitve izdelati podrobnejši zapis pogovora.

V obeh primerih izdelani zapis posredovati udeležencu v avtorizacijo ali dopolnitev.

Izjave v pogovorih poskušati utemeljiti z dodatno dokumentacijo.

b. Opredelitev udeležencev pogovorov in drugih virov informacij

Kot je razvidno iz predloga časovnih terminov, se kot referenti – udeleženci pogovorov – pojavljajo: direktor informatike, njegovi trije neposredno podrejeni sodelavci, dva predstavnika drugih poslovnih funkcij v rangu direktorja informatike in član ožjega vodstva (uprave), odgovoren za informatiko. Intervjuji različnih vlog bodo usmerjeni v

isto problematiko (triangulacija) ali v teme, za katere so posamezni referenti najbolj pristojni, da povedo svoje mnenje.

- i. Direktor informatike (zaupljivost do podrejenih, zaupljivo vedenje, kontrola, poznavanje dela zaposlenih, dejavniki v organizaciji in zunaj, uspešnost informatike)
- ii. Neposredno podrejeni (zaupljivo vedenje, kontrola, zadovoljstvo s službo, pripravljenost na dodatne obremenitve, dejavniki v organizaciji, informacijska asimetrija)
- iii. Član uprave, odgovoren za informatiko (zaupljivo vedenje, kontrola, dejavniki v organizaciji in zunaj, uspešnost informatike)
- iv. Predstavniki poslovnih funkcij (zaupljivo vedenje, kontrola, dejavniki v organizaciji, uspešnost informatike).

Poleg zapisov pogovorov bodo kot drugi viri informacij glede na razpoložljivost uporabljeni: poročila o opravljenem delu, kazalci uspešnosti, zapisniki sestankov, načrti dela, organizacijski predpisi, pravilniki, navodila nasploh in posebej s področja informatike, spletne strain, članki v časopisih.

c. Organizacija zbirke pridobljenega gradiva

Zapisi pogovorov, izpolnjeni anketni listi in zbrana dokumentacija bodo vključeni v zbirko pridobljenega gradiva. Zbirka bo opremljena s kazalom, ki bo urejeno na osnovi ustreznega sistema označevanja gradiva, ki je predstavljen v nadaljevanju.

i. Označevanje gradiva

Gradivo bomo označevali na naslednji način:

ANK-dir: anketni list direktorja informatike

ANK-mgr-A: anketni list podrejenega A

ANK-mgr-B: anketni list podrejenega B

ANK-mgr-C: anketni list podrejenega C

DOK-n (n = 1, 2, ...): pridobljeni dokument št. n

INT-dir-n (n = 1, 2, ...): zapis intervjuja št. n z direktorjem informatike

INT-mgr-A-n (n = 1, 2, ...): zapis intervjuja št. n s podrejenim A

INT-mgr-B-n (n = 1, 2, ...): zapis intervjuja št. n s podrejenim B

INT-mgr-C-n (n = 1, 2, ...): zapis intervjuja št. n s podrejenim C

NOT-dir-n (n = 1, 2, ...): zapis ugotovitve št. n

ZAP-n (n = 1, 2, ...): zapisnik sestanka št. n

ii. Shranjevanje gradiva

Gradivo v papirnati obliki bomo hranili v mapah (ločeno po organizacijah), in sicer po abecednem vrstnem redu dokumentov. Na začetku bo kazalo dokumentov, ki bo vsebovalo: identifikacijo dokumenta, datum nastanka, vir in datum pridobitve. Dokumenti v elektronski obliki bodo natisnjeni in vloženi v mapo ter tudi shranjeni v elektronske mape ločeno po organizacijah.

2. Teoretični konstrukti, ključne teme in vprašanja

a. Predstavitev okolja – informatike v organizaciji

Viri: direktor informatike; dokumenti (organizacijska struktura, strateški in letni načrt, letno poročilo o delu, poročila o izvajanju aktivnosti)

Predstavitev informatike

Na začetku Vas zaradi boljšega razumevanja Vašega okolja prosim za krajšo predstavitev službe za informatiko v Vaši organizaciji: od organizacije, ključnih aktivnosti in izvajalcev do aktualnih projektov in izzivov.

Predstavitev direktorja

Kako je potekal razvoj Vaše strokovne kariere?

d. Zaupanje in zaupljivo vedenje

Viri: direktor informatike, podrejeni, predstavniki poslovnih funkcij; dokumenti (poslanstvo, etični kodeks, interni časopis, e-pošta med direktorjem in podrejenimi, poročila o delu, predstavitev direktorja npr. strategija, ankete o zadovoljstvu zaposlenih)

Prosim, če poskušate predstaviti Vaše stališče do zaupanja in zaupljivega vedenja med ljudmi z vidika opredelitve, nastanka in oblik izkazovanja!

Opredelitev

Nastanek

Oblike

e. Kontrola

Viri: direktor informatike, podrejeni, predstavniki poslovnih funkcij; dokumenti (org. shema, poslanstvo, etični kodeks, interni časopis, e-pošta med direktorjem in podrejenimi, poročila o delu, predstavitev direktorja npr. načrt dela, kazalci)

Prosim, če poskušate predstaviti Vaše stališče do »kontrolne podrejenih s strani nadrejenih« z vidika vloge, potreb po izvajanju in oblik izvajanj kontrole!

Opredelitev

Nastanek

Oblike

f. Notranji dejavniki

Viri: direktor informatike, podrejeni, predstavniki poslovnih funkcij; predstavnik vodstva; dokumenti (dokumentacija sistema kakovosti, pravilniki, interni časopis, intranetne strani)

Kako dejavniki v organizaciji vplivajo na oblikovanje mehanizmov zaupljivega vedenja ter kontrole?

Vloga notranjih dejavnikov

g. Zunanji dejavniki

Viri: direktor informatike, podrejeni, predstavnik vodstva; predstavniki poslovnih funkcij, dokumenti (internetne strani, interni časopis, intranetne strani, interna korespondenca)

Kako bi ocenili vlogo zunanjih dejavnikov pri oblikovanju mehanizmov zaupljivega vedenja ter kontrole v organizaciji in informatiki?

Vloga zunanjih dejavnikov

h. Uspešnost informatike

Viri: direktor informatike, podrejeni, predstavnik vodstva, predstavniki poslovnih funkcij; dokumenti (letno poročilo, ankete o zadovoljstvu zaposlenih, ankete o zadovoljstvu uporabnikov)

Kakšen je splošni pogled v organizaciji na uspešnost informatike

Zadovoljstvo uporabnikov

Zadovoljstvo zaposlenih v informatiki

Podrobnejša vprašanja po posameznih ključnih temah so zajeta v vodnikih za izvedbo intervjujev, ki so izdelani za vse predvidene udeležence v pogovorih in prilagojeni posamezni vlogi: direktor informatike; neposredno podrejeni direktorju informatike; predstavniki poslovnih funkcij; predstavnik vodstva (uprave).

3. Načrt analize podatkov in izdelava poročila študije primera

Pri analizi podatkov, pridobljenih v posamezni študiji primera, bomo v osnovi pristopili z vidika podmen Lewina in Stephensove o vplivu osebnostnih značilnosti managerjev na uporabo mehanizmov zaupanja in kontrole, ki jih bomo primerjali z vzorci vedenja, kot jih opredeljujejo konkurenčne teorije (kontrolne teorije ter koncepta zaupanja Mayer et al. (1995)). Za vsako organizacijo – študijo primera bomo izdelali poročilo, v katerem bomo opisali, v kakšni meri se vzorec vedenja direktorja informatike sklada s podmenami Lewina in Stephensove ter kako njegovo vedenje napoveduje kontrolna teorija ali koncept zaupanja.

Pri izbiri organizacije za izvedbo študij primerov bomo poskušali »kontrolirati« določene neodvisne ali odvisne spremenljivke, da bi lahko dosegli teoretično replikacijo med primeri.

Po izdelani analizi podatkov in pripravljenem poročilu za posamezno organizacijo bomo pristopili k analizi ugotovitev iz vseh primerov in potem v zaključnem poročilu oblikovati razlago, ki bo najbolj pojasnila empirične ugotovitve. Koraki za izvedbo posamezne faze analize ter struktura posameznega poročila so navedeni v nadaljevanju.

- a. Oblikovanje konceptualnega okvirja
 - i. Podmene Lewina in Stephensove glede zaupanja in kontrole
 - ii. Konkurenčne teorije: kontrolna teorija in Mayer et al. (1995) koncept zaupanja
- b. Analiza posamičnega primera
 - i. Opisne informacije
 - ii. Primerjava s konceptualnim okvirjem
 - iii. Izdelava poročila posamičnega primera v naslednji strukturi:
 - 1. Zbiranje podatkov
 - 2. Analiza podatkov
 - 3. Opis organizacije
 - 4. Ugotovitve in diskusija
- c. Analiza med primeri
 - i. Opis teoretičnih replikacij
 - ii. Primerjava s konceptualnim okvirjem
 - iii. Izdelava poročila za vse primere
 - iv. Bibliografija

4. Pilotska študija primera

Pred začetkom izvajanja posamičnih študij primerov bo izvedena pilotska študija primera, v okviru katere bodo preverjeni načrtovani postopki, ustreznost metodološkega pristopa, ustreznost protokola za izdelavo študij primera ter ustreznost vprašalnikov in po potrebi izvedene dopolnitve ali spremembe pripravljenega gradiva. Poleg vsebinskih ugotovitev bodo v poročilu vsebovana tudi spoznanja, pridobljena z vidika izvajanja postopkov in pridobivanja dokumentacije.

**Raziskava o mehanizmih usmerjanja podrejenih k uresničevanju
ciljev organizacije in dejavnikih, ki vplivajo na izbiro
konkretnih mehanizmov**

**Vodnik za izvedbo intervjuja
z direktorjem informatike**

**EKONOMSKA FAKULTETA
Univerza v Ljubljani**

**Študent doktorskega študija
Mag. Goran Šušnjar**

**Mentor
Doc. dr. Adriana Rejc Buhovac**

Tel. (1) 5806 140
e-mail: goran_susnjar@hotmail.com

Spoštovana(i),

zahvaljujem se Vam za Vašo pripravljenost sodelovati v raziskavi, ki predstavlja temelj za izdelavo moje doktorske disertacije. Sem Goran Šušnjar, študent doktorskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V raziskavi preučujem dejavnike, ki vplivajo na odločitve direktorjev informatike glede izbire nekaterih mehanizmov vodenja, s katerimi spodbujajo svoje podrejene k ravnanju, usmerjenem k doseganju ciljev organizacije.

Raziskava temelji na zbiranju in analizi podatkov iz intervjujev, vprašalnikov in interne dokumentacije, ki se nanaša na predmet raziskave, zato so mi Vaši odgovori izjemno dragoceni. Moram povedati, da v intervjuju ne sprašujem po pravih in napačnih odgovorih, ampak po Vašem mnenju in izkušnjah.

Podatki iz intervjujev ter druga dokumentacija, ki ste mi jo pripravljene predstaviti, bodo obravnavani kot zaupni! Identiteta posameznikov in organizacij ne bo javno razkrita! Pridobljene informacije bodo uporabljene le za izdelavo doktorske disertacije in pripravo znanstvenih prispevkov.

Ocenjujem, da pogovor lahko zaključiva v največ eni uri.

Imate morda kakšno vprašanje pred začetkom ali lahko kar začneva?

1. Predstavitev okolja – službe za informatiko

Na začetku Vas zaradi boljšega razumevanja Vašega okolja prosim za krajšo predstavitev službe za informatiko v Vaši organizaciji: od organizacije, ključnih aktivnosti in izvajalcev, do aktualnih projektov in izzivov.

Kako je informatika umeščena v organizacijski strukturi organizacije?

Komu poročate?

Kako je informatika organizirana notranje?

Kdo Vam neposredno poroča?

Od kdaj je taka organizacija veljavna?

Kakšno je razmerje med izvajanjem nalog z notranjimi ali zunanjimi izvajalci? Katere so ključne aktivnosti/projekti, ki trenutno potekajo na področju informatike?

S kakšnimi težavami se informatika srečuje pri izvajanju načrtovanega dela?

1a. Predstavitev direktorja

Kako je potekal razvoj Vaše strokovne kariere?

Katere dogodke ali aktivnosti bi posebej izpostavili in zakaj?

Na katerih področjih ste v prejšnjih letih po Vaši oceni pridobili poglobljena strokovna znanja (skozi formalno izobraževanje, dodatno usposabljanje ali iz izkušenj)?

Ste v preteklosti že aktivneje sodelovali z Vam sedaj podrejenimi sodelavci?

Kako se osebno vključujete v aktivnosti informatike z vidika sodelovanja s podrejenimi (neposredno podrejenimi in ostalimi)?

Kako usmerjate svoje podrejene k doseganju ciljev organizacije?

Zakaj se vam zdijo izbrani mehanizmi primerni?

V nadaljevanju bi se rad podrobneje pogovoril o dveh skupinah mehanizmov za spodbujanje podrejenih za doseganje ciljev organizacije: zaupljivem vedenju do podrejenih ter kontroli dela podrejenih.

2. Zaupanje in zaupljivo vedenje

Prosim, če poskušate predstaviti svoje stališče do zaupanja in zaupljivega vedenja med ljudmi z vidika opredelitve, nastanka in oblik izkazovanja!

2.1 Opredelitev zaupanja in zaupljivega vedenja

Kaj si predstavljate pod zaupanje oziroma zaupljivim vedenjem med ljudmi?

(pripravljenost, da se izpostavim tveganju do nekoga, katerega vedenja ne morem kontrolirati, posledice so pa lahko zelo hude)

Katere lastnosti naj bi imel nekdo, da bi mu lahko zaupali?

Kako se potem v dejanjih izraža to zaupanje s strani osebe, ki zaupa drugi osebi?

2.2 Oblike zaupljivega vedenja

Kako se izraža zaupanje nadrejenega podrejenemu?

Katere oblike so najbolj prisotne v Vašem odnosu do podrejenih? Primer!

Ali obstajajo razlike v odnosu do različnih posameznikov med podrejenimi? Zakaj?

2.3 Nastanek zaupanja in zaupljivega vedenja

Kako pride do tega, da nadrejeni zaupa podrejenemu?

So posebni dogodki, ki do tega pripeljejo? kateri?

So posebne situacije, ki pripomorejo k temu? Katere?

3. Kontrola

Prosim, če poskušate predstaviti svoje stališče do »kontrola podrejenih s strani nadrejenih« z vidika vloge, potreb po izvajanju in oblik izvajanj kontrole!

3.1 Opredelitev kontrole

Kaj si predstavljate pod pojmom »kontrola nad podrejenim«?

(kadrovanje, usposabljanje za izvajanje nalog, komuniciranje ciljev, neposredno spremljanje aktivnosti, predpisani postopki, sistemi za merjenje uspešnosti, druženje – rituali, ceremonije, neformalno)

Kakšen pomen pripisujete kontrolam nad podrejenim?

3.2 Oblike izvajanja kontrole

Kako se v Vaših dejanjih konkretno izraža kontrola nad podrejenim?

Katere oblike so najbolj prisotne? Zakaj?

Od česa je odvisno, da pri izvajanju kontrole obstajajo razlike do različnih posameznikov med podrejenimi?

So se oblike kontrole spreminjale skozi čas?

Ste v prejšnji službi/delovnem mestu uporabljali drugačne oblike?

3.3 Nastanek potrebe po izvajanju kontrole

Kako pride do tega, da nadrejeni kontrolira podrejenega?

Je to del stila vodenja?

So posebni dogodki, ki do tega pripeljejo? Kateri?

So posebne situacije, ki pripomorejo k temu? Katere?

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na širše okolje, v katerem deluje informatika: organizacija ter ustanove zunaj organizacije, ki lahko narekujejo izvajanje določenih aktivnosti.

4. Notranji dejavniki

Kako dejavniki v organizaciji vplivajo na oblikovanje mehanizmov zaupljivega vedenja ter kontrole?

V kakšni meri so aktivnosti v organizaciji nasploh določene s formalnim okvirjem kot npr. organizacijskimi predpisi, pravilniki, navodili? Kaj pa področje informatike? Kolikšen je v resnici pritisk, da se predpisi uresničujejo?

Ali je to že dolga praksa?

Kako vodstvo organizacije usmerja svoje podrejene k uresničevanju ciljev organizacije? Se je praksa v preteklosti kaj spreminjala?

Kako je z organizacijo skupnih dogodkov na ravni organizacije in v informatiki? Je od nekdaj tako?

Kaj pa neformalno druženje s sodelavci? Je od nekdaj tako?

5. Zunanji dejavniki

Kako bi ocenili vlogo zunanjih dejavnikov pri oblikovanju mehanizmov zaupljivega vedenja ter kontrole v organizaciji in informatiki?

Ali obstajajo kakšni dejavniki zunaj organizacije, ki imajo pomembnejši vpliv na delo informatike v Vaši organizaciji (zakonodaja, obvezujoči standardi, dogovori na ravni dejavnosti, kontrolne institucije)?

Na kakšen način posamezni dejavnik(i) vplivajo na Vaš odnos do Vam neposredno podrejenih?

Ste morda zaznali vpliv kakih dogodkov zunaj organizacije na delovanje informatike v Vaši organizaciji (grožnje, zlorabe, neuspešni projekti, negativne objave v medijih) ter na Vaš odnos do Vam neposredno podrejenih?

6. Uspešnost informatike

Kakšen je splošni pogled v organizaciji na uspešnost informatike?

6.1 Zadovoljstvo uporabnikov

Kakšna je splošna ocena o delu informatike v Vaši organizaciji? Zakaj?
Kakšno je zadovoljstvo uporabnikov z informatiko v Vaši organizaciji?
Kako ga merite oziroma ocenjujete?

6.2 Zadovoljstvo zaposlenih v informatiki

Kakšno je po Vašem mnenju zadovoljstvo zaposlenih v informatiki?
Kako ga merite oziroma ocenjujete?
Kaj so vzroki, da je Vaša ocena takšna?
Kako se njihovo zadovoljstvo odraža pri vsakodnevnem delu?

S tem sem izčrpal nabor pripravljenih vprašanj. Ali bi morda še kaj dodali k tistemu, kar je že bilo povedanega? Morda kakšen splošen komentar?

Hvala Vam za pogovor, za dragocena mnenja in izkušnje, ki ste jih posredovali. Pomagali ste meni in tudi drugim kolegicam in kolegom, ki se vsakodnevno srečujejo s podobno problematiko pri vodenju služb za informatiko.

Zapis pogovora Vam bom v kratkem posredoval v pregled in morebitno dopolnitev. Z ozirom na pogovore z Vašimi sodelavci Vas bom morda po elektronski pošti prosil za dodatne informacije o zadevah, ki bodo zahtevale še Vaše pojasnilo.

**Raziskava o mehanizmih usmerjanja podrejenih k uresničevanju
ciljev organizacije in dejavnikih, ki vplivajo na izbiro
konkretnih mehanizmov**

**Vodnik za izvedbo intervjuja
z neposredno podrejenim
managerjem
direktorja informatike**

**EKONOMSKA FAKULTETA
Univerza v Ljubljani**

**Študent doktorskega študija
Mag. Goran Šušnjar**

**Mentor
Doc. dr. Adriana Rejc Buhovac**

Tel. (1) 5806 140
e-mail: goran_susnjar@hotmail.com

Spoštovana(i),

zahvaljujem se Vam za Vašo pripravljenost sodelovati v raziskavi, ki predstavlja temelj za izdelavo moje doktorske disertacije. Sem Goran Šušnjar, študent doktorskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V raziskavi preučujem dejavnike, ki vplivajo na odločitve direktorjev informatike glede izbire nekaterih mehanizmov vodenja, s katerimi spodbujajo svoje podrejene k ravnanju, usmerjenem k doseganju ciljev organizacije.

Raziskava temelji na zbiranju in analizi podatkov iz intervjujev, vprašalnikov in interne dokumentacije, ki se nanaša na predmet raziskave, zato so mi Vaši odgovori izjemno dragoceni. Moram povedati, da v intervjuju ne sprašujem po pravilnih in napačnih odgovorih, ampak po Vašem mnenju in izkušnjah.

Podatki iz intervjujev ter druga dokumentacija, ki ste mi jo pripravljene predstaviti, bodo obravnavani kot zaupni! Identiteta posameznikov in organizacij ne bo javno razkrita! Pridobljene informacije bodo uporabljene le za izdelavo doktorske disertacije in pripravo znanstvenih prispevkov.

Ocenjujem, da pogovor lahko zaključiva v največ 45 minutah.

Imate morda kakšno vprašanje pred začetkom ali lahko kar začneva?

1. Predstavitev okolja – oddelka v informatiki

Na začetku Vas zaradi boljšega razumevanja prosim za krajšo predstavitev oddelka, ki ga vodite: od organizacije, ključnih aktivnosti in izvajalcev, do aktualnih projektov in izzivov.

Kako je Vaš oddelek umeščen v organizacijski strukturi informatike?

Kdo Vam neposredno poroča?

Od kdaj je taka organizacija veljavna?

Kakšno je razmerje med izvajanjem nalog z notranjimi ali zunanji izvajalci? Katere so ključne aktivnosti/projekti, ki trenutno potekajo v okviru Vašega oddelka?

S kakšnimi težavami se informatika srečuje pri izvajanju načrtovanega dela?

1a. Predstavitev managerja

Kako je potekal razvoj Vaše strokovne kariere?

Katere dogodke ali aktivnosti bi posebej izpostavil in zakaj?

Na katerih področjih ste v prejšnjih letih po Vaši oceni pridobili poglobljena strokovna znanja (skozi formalno izobraževanje, dodatno usposabljanje ali iz izkušenj)?

Ste v preteklosti že aktivneje sodelovali z Vam sedaj nadrejenim – direktorjem informatike?

Kako se direktor informatike osebno vključuje v aktivnosti informatike z vidika sodelovanja s podrejenimi (neposredno podrejenimi in ostalimi)?

Kako usmerja svoje podrejene k doseganju ciljev organizacije?

V nadaljevanju bi se rad podrobneje pogovoril o dveh skupinah mehanizmov za spodbujanje podrejenih za doseganje ciljev organizacije: zaupljivem vedenju do podrejenih ter kontrolam dela podrejenih.

2. Zaupanje in zaupljivo vedenje

Prosim, če poskušate predstaviti svoje stališče do zaupanja in zaupljivega vedenja med ljudmi z vidika opredelitve, nastanka in oblik izkazovanja!

2.1 Opredelitev zaupanja in zaupljivega vedenja

Kaj si predstavljate pod zaupanje oziroma zaupljivim vedenjem med ljudmi?

(pripravljenost, da se izpostavim tveganju do nekoga, katerega vedenja ne morem kontrolirati, posledice so pa lahko zelo hude)

Katere lastnosti naj bi imel nekdo, da bi mu lahko zaupali?

Kako bi potem v dejanjih izrazili to zaupanje osebi, ki ji zaupate?

2.2 Oblike zaupljivega vedenja

Kako se izraža zaupanje Vašega nadrejenega do Vas?

Katere oblike izražanja zaupanja s strani nadrejenega so najbolj prisotne v Vajinem odnosu? Primer!

Ali z vidika zaupanja obstajajo razlike v odnosu Vašega nadrejenega do različnih posameznikov med podrejenimi?

Kaj so po vašem mnenju vzroki za to?

2.3 Nastanek zaupanja in zaupljivega vedenja

Kako je prišlo do tega, da Vam nadrejeni (ne) zaupa?

So posebni dogodki, ki do tega pripeljejo? Kateri?

So posebne situacije, ki pripomorejo k temu? Katere?

3. Kontrola

Prosim, če poskušate predstaviti Vaše stališče do »kontrola podrejenih s strani nadrejenih« z vidika vloge, potreb po izvajanju in oblik izvajanj kontrole!

3.1 Opredelitev kontrole

Kaj si predstavljate pod pojmom »kontrola nad podrejenim«?

(kadrovanje, usposabljanje za izvajanje nalog, komuniciranje ciljev, neposredno spremljanje aktivnosti, predpisani postopki, sistemi za merjenje uspešnosti, druženje – rituali, ceremonije, neformalno)

Kakšen pomen pripisujete kontrolam nad podrejenim?

3.2 Oblike izvajanja kontrole

Kako se v konkretnih dejanjih izraža kontrola Vašega nadrejenega nad Vami?

Katere oblike so najbolj prisotne? Zakaj, po Vašem mnenju?

Kako intenzivno se nadrejeni vključuje v spremljanje aktivnosti, ki jih izvajate?

Zakaj je tako?

Od česa je odvisno, da pri izvajanju kontrole obstajajo razlike do različnih posameznikov med podrejenimi?

So se oblike kontrole spreminjale skozi čas?

Ste bili v prejšnji službi/delovnem mestu deležni drugačne obravnave?

3.3 Nastanek potrebe po izvajanju kontrole

Kako pride do tega, da nadrejeni kontrolira podrejenega?

Je to del stila vodenja?

So posebni dogodki, ki do tega pripeljejo? Kateri?

So posebne situacije, ki pripomorejo k temu? Katere?

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na širše okolje, v katerem deluje informatikaorganizacija ter ustanove zunaj organizacije, ki lahko narekujejo izvajanje določenih aktivnosti.

4. Notranji dejavniki

Kako dejavniki v organizaciji vplivajo na oblikovanje mehanizmov zaupljivega vedenja ter kontrole?

V kakšni meri so aktivnosti v organizaciji nasploh določene s formalnim okvirjem kot npr. organizacijskimi predpisi, pravilniki, navodili? Kaj pa področje informatike? Kolikšen je v resnici pritisk, da se predpisi uresničujejo?

Ali je to že dolga praksa?

Kako je z organizacijo skupnih dogodkov na ravni organizacije in v informatiki? Je od nekdanj tako?

Kaj pa neformalno druženje s sodelavci? Je od nekdanj tako?

5. Zunanji dejavniki

Kako bi ocenili vlogo zunanjih dejavnikov pri oblikovanju mehanizmov zaupljivega vedenja ter kontrole v organizaciji in informatiki?

Ali obstajajo kaki dejavniki zunaj organizacije, ki imajo pomembnejši vpliv na delo informatike v Vaši organizaciji (zakonodaja, obvezujoči standardi, dogovori na nivoju dejavnosti, nadzorne inštitucije)?

Na kakšen način posamezni dejavnik(i) vplivajo na odnos Vašega nadrejenega do neposredno podrejenih?

Ste morda zaznali vpliv kakih dogodkov zunaj organizacije na delovanje informatike v Vaši organizaciji (grožnje, zlorabe, neuspešni projekti, negativne objave v medijih), ki je vplival na odnos Vašega nadrejenega do neposredno podrejenih? Primer!

6. Uspešnost informatike

Kakšen je splošni pogled v organizaciji na uspešnost informatike?

6.1 Zadovoljstvo uporabnikov

Kakšna je splošna ocena o delu informatike v Vaši organizaciji? Zakaj?

Kakšno je zadovoljstvo uporabnikov z informatiko v Vaši organizaciji?
Kako ga merite oziroma ocenjujete?

6.2 Zadovoljstvo zaposlenih v informatiki

Kakšno je po Vašem mnenju zadovoljstvo zaposlenih v informatiki?
Kako ga merite oziroma ocenjujete?
Kaj so vzroki, da je Vaša ocena takšna?
Kako se njihovo zadovoljstvo odraža pri vsakodnevnem delu?

S tem sem izčrpal nabor pripravljenih vprašanj. Ali bi morda še kaj dodali k tistemu, kar je že bilo povedanega? Morda kakšen splošen komentar?

Hvala Vam za pogovor, za dragocena mnenja in izkušnje, ki ste jih posredovali. Pomagali ste meni in tudi drugim kolegicam in kolegom, ki se vsakodnevno srečujejo s podobno problematiko pri vodenju služb za informatiko.

Zapis pogovora Vam bom v kratkem posredoval v pregled in morebitno dopolnitev. Z ozirom na pogovore z Vašimi sodelavci Vas bom morda po elektronski pošti prosil za dodatne informacije o zadevah, ki bodo zahtevale še Vaše pojasnilo.

**Raziskava o mehanizmih usmerjanja podrejenih k uresničevanju
ciljev organizacije in dejavnikih, ki vplivajo na izbiro
konkretnih mehanizmov**

**Vodnik za izvedbo intervjuja
s predstavnikom vodstva**

**EKONOMSKA FAKULTETA
Univerza v Ljubljani**

**Študent doktorskega študija
Mag. Goran Šušnjar**

**Mentor
Doc. dr. Adriana Rejc Buhovac**

Tel. (1) 5806 140
e-mail: goran_susnjar@hotmail.com

Spoštovana(i),

zahvaljujem se Vam za Vašo pripravljenost sodelovati v raziskavi, ki predstavlja temelj za izdelavo moje doktorske disertacije. Sem Goran Šušnjar, študent doktorskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V raziskavi preučujem dejavnike, ki vplivajo na odločitve direktorjev informatike glede izbire nekaterih mehanizmov vodenja, s katerimi spodbujajo svoje podrejene k ravnanju, usmerjenem k doseganju ciljev organizacije.

Raziskava temelji na zbiranju in analizi podatkov iz intervjujev, vprašalnikov in interne dokumentacije, ki se nanaša na predmet raziskave, zato so mi Vaši odgovori izjemno dragoceni. Moram povedati, da v intervjuju ne sprašujem po pravilnih in napačnih odgovorih, ampak po Vašem mnenju in izkušnjah.

Podatki iz intervjujev ter druga dokumentacija, ki ste mi jo pripravljene predstaviti, bodo obravnavani kot zaupni! Identiteta posameznikov in organizacij ne bo javno razkrita! Pridobljene informacije bodo uporabljene le za izdelavo doktorske disertacije in pripravo znanstvenih prispevkov.

Ocenjujem, da pogovor lahko zaključiva v največ pol ure.

Ali imate morda kakšno vprašanje pred začetkom ali lahko kar začneva?

1. Predstavitev okolja – pomembnosti informatike z vidika vodstva

Na začetku Vas zaradi boljšega razumevanja Vašega okolja prosim za mnenje o tem, kakšno vlogo in pomen daje informatiki vodstvo organizacije.

Katere so ključne aktivnosti/projekti, ki trenutno potekajo na področju informatike?

Kakšno je razmerje med izvajanjem nalog z notranjimi ali zunanjimi izvajalci? Zakaj?

S katerimi izzivi se srečuje informatika pri izvajanju načrtovanega dela?

V kakšnem obsegu ste se srečevali z upravljanjem informatike na prejšnjih delovnih mestih?

Ste v preteklosti že aktivnejše sodelovali z Vam sedaj podrejenimi sodelavci – direktorjem informatike?

Kako se osebno vključujete v aktivnosti informatike z vidika sodelovanja s podrejenimi (direktorjem in ostalimi)?

Kako vodstvo organizacije nasploh usmerja svoje podrejene k doseganju ciljev organizacije?

Kaj je značilno za Vaš pristop?

Zakaj se vam zdijo izbrani mehanizmi primerni?

V nadaljevanju bi se rad podrobneje pogovoril o dveh skupinah mehanizmov za spodbujanje podrejenih za doseganje ciljev organizacije: zaupljivem vedenju do podrejenih ter kontrolam dela podrejenih.

2. Zaupanje in zaupljivo vedenje

Prosim, če poskušate predstaviti Vaše stališče do zaupanja in zaupljivega vedenja med ljudmi z vidika opredelitve, nastanka in oblik izkazovanja!

2.1 Opredelitev zaupanja in zaupljivega vedenja

Kaj si predstavljate pod zaupanjem oziroma zaupljivim vedenjem med ljudmi?
(pripravljenost, da se izpostavimo tveganju do nekoga, katerega vedenja ne morem kontrolirati, posledice so pa lahko zelo hude)

Katere lastnosti naj bi imel nekdo, da bi mu lahko zaupali?

Kako se potem v dejanjih izraža to zaupanje s strani osebe, ki zaupa drugi osebi?

2.2 Oblike zaupljivega vedenja

Kako se izraža zaupanje nadrejenega v podrejenega?

Katere oblike so najbolj prisotne v Vašem odnosu do podrejenih? Primer!

Ali obstajajo razlike v odnosu do različnih posameznikov med podrejenimi? Zakaj?

2.3 Nastanek zaupanja in zaupljivega vedenja

Kako pride do tega, da nadrejeni zaupa podrejenemu?

So posebni dogodki ali situacije, ki do tega pripeljejo? Kateri?

3. Kontrola

Prosim, če poskušate predstaviti svoje stališče do »kontrola podrejenih s strani nadrejenih« z vidika vloge, potreb po izvajanju in oblik izvajanj kontrole!

3.1 Opredelitev kontrole

Kaj si predstavljate pod pojmom »kontrola nad podrejenim«?

(kadrovanje, usposabljanje za izvajanje nalog, komuniciranje ciljev, neposredno spremljanje aktivnosti, predpisani postopki, sistemi za merjenje uspešnosti, druženje – rituali, ceremonije, neformalno)

Kakšen pomen pri vodenju pripisujete kontrolam nad podrejenim?

3.2 Oblike izvajanja kontrole

Kako se v Vaših dejanjih konkretno izraža kontrola nad podrejenim?

Katere oblike so najbolj prisotne? Zakaj?

Od česa je odvisno, da pri izvajanju kontrole obstajajo razlike do različnih posameznikov med podrejenimi?

So se oblike kontrole spreminjale skozi čas?

Ste v prejšnji službi/delovnem mestu uporabljali drugačne oblike?

3.3 Nastanek potrebe po izvajanju kontrole

Kako pride do tega, da nadrejeni kontrolira podrejenega?

Je to del stila vodenja?

So posebni dogodki, ki do tega pripeljejo? Kateri?

So posebne situacije, ki pripomorejo k temu? Katere?

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na širše okolje, v katerem deluje informatika: organizacija ter ustanove zunaj organizacije, ki lahko narekujejo izvajanje določenih aktivnosti.

4. Zunanji dejavniki

Kako bi ocenili vlogo zunanjih dejavnikov pri oblikovanju mehanizmov zaupljivega vedenja ter kontrole v organizaciji in informatiki?

Ali obstajajo kaki dejavniki zunaj organizacije, ki imajo pomembnejši vpliv na delo v Vaši organizaciji (zakonodaja, obvezujoči standardi, dogovori na ravni dejavnosti, kontrolne institucije)?

Na kakšen način posamezni dejavnik(i) vplivajo na Vaš odnos do neposredno podrejenih?

Ste zaznali morda vpliv kakšnih dogodkov zunaj organizacije na delovanje posameznih poslovnih funkcij v organizaciji (grožnje, zlorabe, neuspešni projekti, negativne objave v medijih) ter na Vaš odnos do neposredno podrejenih?

5. Uspešnost informatike

Kakšen je splošni pogled v organizaciji na uspešnost informatike?

Zadovoljstvo uporabnikov

Kakšna je splošna ocena o delu informatike v Vaši organizaciji? Zakaj?

S tem sem izčrpal nabor pripravljenih vprašanj. Ali bi morda še kaj dodali k tistemu, kar je že bilo povedanega? Morda kakšen splošen komentar?

Hvala Vam za pogovor, za dragocena mnenja in izkušnje, ki ste jih posredovali.

Zapis pogovora Vam bom v kratkem posredoval v pregled in morebitno dopolnitev. Z ozirom na pogovore z Vašimi sodelavci Vas bom morda po elektronski pošti prosil za dodatne informacije o zadevah, ki bodo zahtevale še Vaše pojasnilo.

**Raziskava o mehanizmih usmerjanja podrejenih k uresničevanju
ciljev organizacije in dejavnikih, ki vplivajo na izbiro
konkretnih mehanizmov**

**Vodnik za izvedbo intervjuja
s predstavnikom
drugih poslovnih funkcij**

**EKONOMSKA FAKULTETA
Univerza v Ljubljani**

**Študent doktorskega študija
Mag. Goran Šušnjar**

**Mentor
Doc. dr. Adriana Rejc Buhovac**

Tel. (1) 5806 140
e-mail: goran_susnjar@hotmail.com

Spoštovana(i),

zahvaljujem se Vam za Vašo pripravljenost sodelovati v raziskavi, ki predstavlja temelj za izdelavo moje doktorske disertacije. Sem Goran Šušnjar, študent doktorskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V raziskavi preučujem dejavnike, ki vplivajo na odločitve direktorjev informatike glede izbire nekaterih mehanizmov vodenja, s katerimi spodbujajo svoje podrejene k ravnanju, usmerjenem k doseganju ciljev organizacije.

Raziskava temelji na zbiranju in analizi podatkov iz intervjujev, vprašalnikov in interne dokumentacije, ki se nanaša na predmet raziskave, zato so mi Vaši odgovori izjemno dragoceni. Moram povedati, da v intervjuju ne sprašujem po pravih in napačnih odgovorih, ampak po Vašem mnenju in izkušnjah.

Podatki iz intervjujev ter druga dokumentacija, ki ste mi jo pripravljene predstaviti, bodo obravnavani kot zaupni! Identiteta posameznikov in organizacij ne bo javno razkrita! Pridobljene informacije bodo uporabljene le za izdelavo doktorske disertacije in pripravo znanstvenih prispevkov.

Ocenjujem, da pogovor lahko zaključiva v največ eni uri.

Imate morda kakšno vprašanje pred začetkom ali lahko kar začneva?

1. Predstavitev okolja – druge poslovne funkcije

Na začetku Vas zaradi boljšega razumevanja okolja prosim za mnenje o tem, kakšno vlogo in pomen ima informatika za Vašo službo/področje.

Katere so ključne aktivnosti/projekti, ki trenutno potekajo na področju informatike v podporo delovanju Vaše službe/področja?

Kakšno je razmerje med izvajanjem nalog z notranjimi ali zunanjimi izvajalci? Zakaj?

V kakšnem obsegu ste se srečevali z upravljanjem informatike na prejšnjih delovnih mestih? Kako je zdaj?

Kako vodstvo organizacije nasploh usmerja svoje podrejene k doseganju ciljev organizacije?

Kaj je značilno za Vaš pristop?

Zakaj se Vam zdijo izbrani mehanizmi primerni?

V nadaljevanju bi se rad podrobneje pogovoril o dveh skupinah mehanizmov za spodbujanje podrejenih za doseganje ciljev organizacije: zaupljivem vedenju do podrejenih ter kontrolam dela podrejenih.

2. Zaupanje in zaupljivo vedenje

Prosim, če poskušate predstaviti svoje stališče do zaupanja in zaupljivega vedenja med ljudmi z vidika opredelitve, nastanka in oblik izkazovanja!

2.1 Opredelitev zaupanja in zaupljivega vedenja

Kaj si predstavljate pod zaupanjem oziroma zaupljivim vedenjem med ljudmi?
(pripravljenost, da se izpostavim tveganju do nekoga, katerega vedenja ne morem kontrolirati, posledice so pa lahko zelo hude)

Katere lastnosti naj bi imel nekdo, da bi mu lahko zaupali?

Kako se potem v dejanjih izraža to zaupanje s strani osebe, ki zaupa drugi osebi?

2.2 Oblike zaupljivega vedenja

Kako se izraža zaupanje nadrejenega v podrejenega?

Katere oblike so najbolj prisotne v Vašem odnosu do podrejenih? Primer!

Ali obstajajo razlike v odnosu do različnih posameznikov med podrejenimi? Zakaj?

2.3 Nastanek zaupanja in zaupljivega vedenja

Kako pride do tega, da nadrejeni zaupa podrejenemu?

So posebni dogodki, ki do tega pripeljejo? Kateri?

So posebne situacije, ki pripomorejo k temu? Katere?

3. Kontrola

Prosim, če poskušate predstaviti Vaše stališče do »kontrola podrejenih s strani nadrejenih« z vidika vloge, potreb po izvajanju in oblik izvajanju kontrole!

3.1 Opredelitev kontrole

Kaj si predstavljate pod pojmom »kontrola nad podrejenim«?

(kadrovanje, usposabljanje za izvajanje nalog, komuniciranje ciljev, neposredno spremljanje aktivnosti, predpisani postopki, sistemi za merjenje uspešnosti, druženje – rituali, ceremonije, neformalno)

Kakšen pomen pripisujete kontroli nad podrejenim?

3.2 Oblike izvajanja kontrole

Kako se v Vaših dejanjih konkretno izraža kontrola nad podrejenim?

Katere oblike so najbolj prisotne? Zakaj?

Od česa je odvisno, da pri izvajanju kontrole obstajajo razlike do različnih posameznikov med podrejenimi?

So se oblike kontrole spreminjale skozi čas?

Ste v prejšnji službi/delovnem mestu uporabljali drugačne oblike?

3.3 Nastanek potrebe po izvajanju kontrole

Kako pride do tega, da nadrejeni kontrolira podrejenega?

Je to del stila vodenja?

So posebni dogodki, ki do tega pripeljejo? Kateri?

So posebne situacije, ki pripomorejo k temu? Katere?

Naslednji sklop vprašanj se nanaša na širše okolje, v katerem deluje informatika: organizacija ter ustanove zunaj organizacije, ki lahko narekujejo izvajanje določenih aktivnosti.

4. Notranji dejavniki

Kako dejavniki v organizaciji vplivajo na oblikovanje mehanizmov zaupljivega vedenja ter kontrole?

V kakšni meri so aktivnosti v organizaciji nasploh določene s formalnim okvirjem kot npr. organizacijskimi predpisi, pravilniki, navodili? Kaj pa Vaše področje? Kolikšen je v resnici pritisk, da se predpisi uresničujejo?

Ali je to že dolga praksa?

Kako je z organizacijo skupnih dogodkov na ravni organizacije in v informatiki? Je to od nekdaj tako?

Kaj pa neformalno druženje s sodelavci? Je to od nekdaj tako?

Kako je z delegiranjem pristojnosti za pomembnejše zadeve od odgovornih oseb navzdol?

Kako je s komuniciranjem pomembnih informacij od odgovornih oseb navzdol?

5. Uspešnost informatike

Kakšen je splošni pogled v organizaciji na uspešnost informatike?

Zadovoljstvo uporabnikov

Kakšna je splošna ocena o delu informatike v Vaši organizaciji? Zakaj?

Kakšno je zadovoljstvo uporabnikov z informatiko v Vaši organizaciji?

Kako ga merite oziroma ocenjujete?

S tem sem izčrpal nabor pripravljenih vprašanj. Ali bi morda še kaj dodali k tistemu, kar je že bilo povedanega? Morda kakšen splošen komentar?

Hvala Vam za pogovor, za dragocena mnenja in izkušnje, ki ste jih posredovali. Pomagali ste meni in tudi drugim kolegicam in kolegom, ki se vsakodnevno srečujejo s podobno problematiko pri vodenju služb za informatiko.

Zapis pogovora Vam bom v kratkem posredoval v pregled in morebitno dopolnitev. Z ozirom na pogovore z Vašimi sodelavci Vas bom morda po elektronski pošti prosil za dodatne informacije o zadevah, ki bodo zahtevale še Vaše pojasnilo.

Študija primera v organizaciji G

Organizacija G je izbrana za izdelavo študije primera glede na rezultate ankete, izvedene v drugi polovici leta 2007, ki so pokazali, da odgovori izvršnega direktorja informatike v organizaciji G o lastnih osebnostnih značilnostih **odstopajo bistveno od povprečja odgovorov ostalih udeležencev** in da je delo informatike **v okolju zaznano kot uspešno**. (V študiji primera je sicer vključenih 7 organizacij, v katerih so vrednosti omenjenih odgovorov **podobne (literalna replikacija) ali bistveno drugačne (teoretična replikacija)**).

V organizaciji niso želeli razkriti identitete organizacije in so tako poleg imen zakriti tudi nekateri drugi podatki, ki bi lahko ogrozili zaupnost identitete posameznikov in same organizacije.

Zbiranje podatkov

Večina podatkov je zbranih skozi intervjuje, ki so izvedeni na lokaciji organizacije v oktobru 2007 (z izjemo ene osebe), praviloma v pisarnah udeležencev. Izhodišče intervjuja je bil pripravljeni protokol študije primera, ki je vsebinsko prilagojen posameznemu udeležencu (udeleženci iz informatike naj bi predstavili mehanizme zaupanja in kontrole na relaciji izvršni direktor informatike–neposredno podrejeni; predstavnik poslovne funkcije pa pogled predstavnikov poslovnih funkcij na zaupanje in kontrolo nasploh ter oceno vpliva okolja na odločitve za zaupanje ali kontrolo). Razgovori so trajali med 45 minut (predstavniki drugih poslovnih funkcij) in 60 minut (neposredno podrejeni sodelavci direktorja informatike) in 1 h 30 min (izvršni direktor informatike). Poleg odgovorov udeležencev je raziskovalcu omogočen vpogled v strateške dokumente informatike, poročila podrejenih ter pravilnike s področja varovanja informacij in projektnega vodenja; uporabljeni so tudi javno dostopni podatki na spletni strani organizacije ter podatki iz prej omenjene ankete.

Seznam udeležencev je vnaprej dogovorjen z izvršnim direktorjem informatike (telefonski pogovor), za udeležence je organizirana krajša predstavitev raziskave in potem so usklajeni termini sestankov s posameznimi udeleženci (zaradi bolniške odsotnosti je en intervju izveden spomladi 2008).

Pogovori so zapisani in hkrati posneti na diktafon, tam kjer so se udeleženci strinjali s snemanjem; transkripcije so delno korigirane (napake v transkripciji ali dopolnila iz beležk) in potem posredovani udeležencem v avtorizacijo: nekateri so zapis nekoliko dopolnili, drugi so soglašali z vsebino. Zapisi obsegajo od 3 do 10 strani besedila. Poročilo temelji na končnih verzijah zapisov.

Analiza podatkov

Podatki so analizirani v več korakih, v skladu s priporočili za izdelavo študij primera. Najprej sem nekajkrat prebral zapise pogovorov, da se je vsebina čim bolj usedla v spomin; pregledal

sem besedilo vseh zapisov pogovorov in v njih označil dele, ki so se nanašali na določen tip kontrole ali vzpostavljanja zaupanja, ter dele, ki so opisovali vpliv dejavnikov okolja na izbiro določenega mehanizma. Vsak označeni del besedila je ustrezno kodiran – kot izhodišče so uporabljene kategorije, evidentirane v sklopu pregleda literature in dizajna raziskave. Za lažje iskanje odgovora sem izdelal nekaj matrik, ki so kot stolpce ali vrstice vsebovale spremenljivke, uporabljene v sklopu raziskave. Podatki iz zapisov pogovorov so potem ustrezno umeščeni v celice matrik, poiskane so povezave med obravnavanimi spremenljivkami.

Predstavitev organizacije

G je večja finančna organizacija, ki s svojimi hčerinskimi družbami in povezanimi organizacijami deluje kot skupina predvsem v slovenskem finančnem prostoru. Celotna skupina šteje okoli 1000 zaposlenih. Organizacija je doživela preobrazbo na začetku 90-ih let. Od takrat se zelo intenzivno razvija in zaradi izjemne naravnosti na stranke, velike prilagodljivosti in učinkovitega poslovanja zelo solidno posluje, ponuja široko paleto finančnih storitev in razširja svojo dejavnost. Dvajsetletni razvoj je temeljil v veliki meri na kulturi dobrega sodelovanja med sodelavci, inovativnosti in tudi ob toleranci do morebitnih napak.

Uporaba informacijske tehnologije je ključnega pomena za tovrstno organizacijo. Predstavniki poslovnih funkcij tako ugotavljajo, da »brez IS (se) praktično v enotah ne da delati, po drugi strani pa so enote in celotno področje odvisni od tega, kako dobro informatika servisira uporabnika.« in »Moje področje je zelo odvisno od informacijske podpore. [...] Zelo veliko je projektov, ki se trenutno izvajajo na področju podpore poslovanja, ker vsak nov produkt, ki ga komerciala ponudi trgu, potrebuje ali novo ali prilagojeno podporo.«

V začetni fazi so informacijske potrebe v veliki meri poskušali reševati z lastnim razvojem, vendar se je kmalu pokazalo, da hitremu razvoju poslovanja in brez dodatne širitve ekipe ni možno slediti brez pomoči zunanjih partnerjev. Sprejeta je bila odločitev o strateškem sodelovanju z izbranimi domačimi ponudniki programskih rešitev, čeprav je še vedno veljavna strateška usmeritev, da za ključne (transakcijske) dele informacijskega sistema skrbijo interni izvajalci.

Informatika matične organizacije je tudi delno odgovorna za delovanje informacijskega sistema na nivoju skupine. Vseh internih informatikov, skupaj s t. i. »tehnologi«, je nekaj več kot 70. Skrbijo za razvoj programskih rešitev in tudi za večji del infrastrukture in za pripravo uporabniških in tehnoloških zahtevkov razvoja. Kljub dokaj velikemu številu izvajalcev se na posameznih področjih pojavljajo kadrovske težave. Izvršni direktor za informatiko je član ožjega vodstva organizacije, ki neposredno poroča članu uprave. Izvršnemu direktorju informatike so poleg njegovega pomočnika funkcionalno neposredno podrejeni trije sodelavci: eden pokriva področje razvoja programske podpore, drugi področje strojne opreme,

sistemske programske opreme in tehnične pomoči uporabnikom, tretji pa področje varnosti IS. Vodstvena ekipa sodeluje skupaj že več kot 13 let, v sedanjih vlogah pa več kot štiri leta.

Število zunanjih izvajalcev, ki prek vzdrževalnih pogodb ali po posebnem naročilu izvajajo določene storitve za naročnika, je dokaj veliko in v sklopu področja za informatiko je pred kratkem oblikovan oddelek za centralno koordinacijo zunanjih izvajalcev. V upravljanje informatike se poleg člana uprave in izvršnega direktorja informatike predvsem na razvojnih projektih vključujejo še predstavniki poslovnih funkcij. Ena od težav je včasih dobiti sogovornika, ki bi lahko povedal, kaj (podrobna vsebina) in kako narediti: predstavniki poslovnih področij dostikrat nimajo časa ali znanja, da bi se aktivno vključevali v razvojne aktivnosti.

Dejavnost organizacije je zelo urejena in del regulative se neposredno nanaša tudi na procese v informatiki.

Ugotovitve

Kontrola

Izvršni direktor ocenjuje, da kultura organizacije sicer temelji bolj na zaupanju kot kontroli. V strateških načrtih organizacije so opredeljeni cilji, nosilci nalog, predvideni roki izvedbe; kontrola nad izvajanjem del je tako le logična posledica načrtovanja.

Podoben pogled delijo njegovi podrejeni sodelavci, čeprav se jim izraz kontrola zdi primernejši za kritične situacije, sicer pa bi uporabili izraz »spremljanje«: »Spremljava se mi zdi, da je res sestavni del vsakega delovnega mesta. Eno je pri postavljanju ciljev, drugo je vmesna spremljava in na koncu tudi pri tem, ko prideš na cilj, da se pogleda, ali je bila zadeva narejena, ali je bila pravočasno narejena, s kakšnimi resursi.«

Kontrola izvršnega direktorja za informatiko se izraža v obliki: zahtevanih rednih mesečnih/trimesečnih poročil (o opravljenih nalogah in statusu projektov po področjih, realizaciji priporočil SNR) kot podlaga za poročanje upravi; sodelovanju v projektnih svetih pomembnejših projektov in projektnih svetih z večjimi zunanjimi izvajalci razvoja; prisotnosti na vsakodnevni sestankih razvijalcev IS v njegovi pisarni; zahtevi za izdelavo dokumentacije z opisi postopkov oziroma možnostjo za nadomeščanje s strani druge osebe; tedenskih kolegijih; štirinajstdnevni sestankih (ali tedenskem pogovoru) z osebo, odgovorno za varnost IS ter letnih analizah tveganj za področje informatike. Poleg tega obstaja tudi nekaj pravilnikov in večje število operativnih navodil, ki predstavljajo formalni okvir delovanja področja za informatiko, kateremu se interno posveča zmerna pozornost (nadzorniki sicer pričakujejo večjo formalizacijo nekaterih procesov). Pri infrastrukturnem delu se direktor manj oziroma skoraj nič ne vključuje, ker tam povsem zaupa sodelavcu in tam mu zadostujejo standardna poročila.

Kontrola izvršnega direktorja za informatiko se tako izraža v širšem naboru mehanizmov, kakor v »procesni kontroli«, tako tudi v »kontroli rezultatov«, čeprav so na enem področju ocene v obeh primerih izrazito nizke in bistveno znižujejo povprečje.

Zaupanje

Zaupanje v druge ljudi, v podrejene sodelavce, je za izvršnega direktorja za informatiko povezano z lastnostmi, kot so vestnost, doslednost, sposobnost izpeljati zadevo na ustrezen način, karakter, strokovnost in iskrenost. Pričakovane lastnosti so povezane predvsem z izvajanjem nalog (z zmožnostjo opraviti neko delo in načinom izvedbe) ter delno z značajskimi lastnostmi podrejenih. Podrejeni sodelavci pa poleg iskrenosti in poštenosti omenjajo tudi natančnost in zanesljivost (izpolniti obljubljeni rok). Poudarek na izvedbi nalog je usklajen z etičnim dojemanjem odnosa s podrejenim.

Zaupanje izvršnega direktorja v druge se izraža na naslednje načine: »dogovorim, kaj je treba narediti, in način izvedbe prepustim podrejenemu; vzpodbujam, da podrejeni sami predlagajo način izvedbe; pohvalim jih; osebno jih nagovarjam, vendar primerno; iščem teme, ki so skupne; spodbujam k urejanju medsebojnih odnosov.«

Sodelavci zaznavajo njegovo zaupanje tudi v tem, »da mi lahko prepusti aktivnosti na področju, ki ga nekoliko slabše pozna«; »da mi delegira nalogo, da ne pretirava s kontrolami pri posamezni nalogi, da daje ustrezne usmeritve, kadar je to potrebno, oziroma kadar gre za višje interese in je usmeritev potrebno dati in da na koncu povpraša tudi, kakšen je bil rezultat opravljene naloge, oziroma se pregleda poročilo«; »[da] ima odprt odnos, pripravljen je za pogovor, tudi o osebnih težavah. Dosti pušča možnost lastne iniciative. Vedno je odprt za nove informacije, novo znanje in to hitro prevzame, ter pokaže hvaležnost.«

Razlike v izražanju zaupanja do podrejenih obstajajo in izhajajo iz lastnosti podrejenih: »Vsak potrebuje nego in to specifično. Potrebno je ugotoviti, kaj posameznik potrebuje, kako funkcionira, kako se spreminja skozi čas. [...] Če jih je [podrejenih] na enem mestu več, ko funkcionirajo kot skupina, potem jih obravnavam enako.«

- a) Zakaj se pri usmerjanju podrejenih nekateri direktorji informatike bolj odločajo za mehanizme zaupanja, drugi pa za mehanizme kontrole? Kakšno vlogo pri tem imajo njegove osebne značilnosti?

Po mnenju izvršnega direktorja informatike so mehanizmi kontrole prisotni »tam, kjer stvari ne tečejo dobro, v skladu s pričakovanji; [tam] je potrebno več nadzirati.« Način kontrole se je spreminjal skozi čas, ker se je tudi sam direktor spreminjal: začel je na zaupanju, ustvarjal spoštovanje in avtoriteto, kar je bilo sicer nekoliko lažje med sodelavci, ki se že toliko časa poznajo.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da se slovenski direktorji informatike izraziteje poslužujejo predvsem »procesne kontrole« in »kontrole rezultatov«. Podobna je situacija glede tega, v kakšnem obsegu direktorji informatike prepuščajo svojim podrejenim, da sami kontrolirajo lastne aktivnosti. Srednje vrednosti spremenljivk so premaknjene v zgornje dele intervala možnih vrednosti.

Izvršni direktor informatike v organizaciji G je s strani podrejenih ocenjen kot vodja, čigar način vodenja je »procesna kontrola« rahlo nižja od povprečja, »kontrola rezultatov« bistveno višja, dopuščanje »samokontrole« pa rahlo višje od vrednosti ostalih udeležencev v raziskavi. Bistveno višje so v organizaciji G ocene medsebojne kontrole sodelavcev v informatiki (»profesionalna kontrola«) ter vpliva pripadnosti in ponosa na delo, ki ga opravljajo, med sodelavci v informatiki (»kulturna kontrola«). Vhodne kontrole pri zaposlovanju, ki so v rokah kadrovske službe, so ocenjene povprečno, vendar predvsem zaradi nizke ocene enega od podrejenih.

Dokaj višja stopnja »poznavanja dela podrejenih« od povprečne v dimenziji sposobnosti merjenja dosežkov in rahlo nižja v dimenziji poznavanja postopkov kot pri ostalih udeležencih (skupno oceno znižuje nizka ocena enega od podrejenih, sicer bi bilo poznavanje dela podrejenih izrazitejše) ter dnevne informacije o poteku aktivnosti, ki jih direktor pridobiva ob pogostem stiku z nekaterimi podrejenimi sodelavci, upravičuje uporabo mehanizmov iz kategorije »procesna kontrola«. Izvršni direktor dokaj dobro pozna potek izvajanja aktivnosti dveh sodelavcev in pri njiju sproti spremlja dogajanje, kar pri tretji osebi, čigar delo manj pozna, tega ne more.

Na odločitev za uporabo kontrole vpliva tudi pomen aktivnosti, ki se izvaja: »Pri nekaterih projektih, ki so mi posebej zanimivi, sem neposredno vključen ali kot član projektne sveta – predvsem z zunanjimi izvajalci – ali kot član ali vodja projektne skupine. Navedeno se nanaša na za organizacijo ključne projekte. [...] Manj pomembne [naloge] pa tudi, če malo zamujajo, ni nič hudega; z njimi se ukvarjamo, ko je čas, po domače povedano. Pri tistih pa, ki so res kritične in nujne, takrat pa upravljaš, spremljaš in nadziraš drugače.«

Podobno je tudi z merljivostjo rezultatov aktivnosti: »Tam, kjer so pa roki določeni, smo malo bolj natančni, zadeve bolj podrobno spremljamo, smo vključeni na sestankih in se bolj natančno poroča.«

Zahteve uprave, SNR in službe za upravljanje s tveganji (kot posledica zahtev regulatorja) se odražajo v izrazitejšem »kontroliranju rezultatov«. Izjemno visoka vrednost konstrukta izogibanje negotovosti, ki se bliža maksimalni vrednosti, bi se lahko odražala v zahtevah po zelo formaliziranih postopkih oziroma kontrolnim mehanizmom, kar pa ne velja splošno.

Rezultati ankete opravičujejo tako uporabo procesne kontrole kot kontrole rezultatov. Kontrola rezultatov je izrazito prepoznana pri dveh podrejenih, pri tretjemu pa precej manj.

Prisotna je nizka vrednost konstrukta razmik moči, iz česar izhaja bolj demokratično sodelovanje s podrejenimi namesto medsebojne distance in izrazite hierarhije med nadrejenim in podrejenimi.

Osebnostne lastnosti izvršnega direktorja za informatiko (makiavelizem, nagnjenost k tveganju ter sumničavost) se bistveno razlikujejo od ostalih udeležencev v anketi. Tako je ocena makiavelizma izrazito nižja, prav tako ocena sumničavosti; ocena konstrukta nagnjenost k tveganju pa je bistveno višja kot pri ostalih udeležencih. Na splošno so vrednosti mediana konstrukta makiavelizem bistveno nižje, vrednosti mediana konstrukta sumničavost pa višje od vrednosti osrednje točke intervala, ki ga oblikujeta minimalna ter maksimalna vrednost pri omenjenih konstruktih, kar pomeni da slovenski direktorji praviloma ne sodijo med tiste, ki izkoriščajo druge za doseganje svojih ciljev, so pa nekoliko bolj sumničavi do ljudi nasploh.

Na oblikovanje zaupanja med dvema osebama vplivajo lastnosti prve osebe (npr. osebnostne značilnosti, spol, čas na delovnem mestu), lastnosti druge osebe (strokovnost druge osebe, skladnost vrednot druge osebe z vrednotami prve, npr. poštenost, dobronamernost druge osebe do prve osebe) in dejavniki iz okolja (značilnost situacije, npr. z vidika tveganja, pomembnosti ali predmeta zaupanja, pristop nadrejenih).

Glede na ocene konstruktov, ki merijo osebnostne lastnosti, naj bi te bolj vplivale na zaupljivo vedenje oziroma vzpostavljanje zaupanja direktorja za informatiko do neposredno podrejenih kot na uvedbo kontrolnih mehanizmov.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da je nagnjenost k zaupanju direktorja za informatiko kot osebnostna lastnost bistveno višja od rezultata ostalih udeležencev v anketi. Direktor je tudi izrazil nekoliko višjo oceno zmožnosti svojih podrejenih in njihove dobronamernosti glede na ostale udeležence v anketi ter povprečno oceno skladnosti svojih vrednot in vrednot podrejenih. Prav tako je nadpovprečno ocenil zaupanje v svoje podrejene, čeprav se zaupanje do posameznikov bistveno razlikuje. Podrejeni so v njegovih dejanjih prepoznali to zaupanje kot višje od povprečnega v dimenziji posredovanja potrebnih informacij in odprtosti do sodelavcev, nekoliko nižje od povprečnega pa so vsi trije ocenili dovoljevanje vpliva drugih na njegova dejanja.

Na visoko oceno zaupanja v podrejene bi poleg ocene direktorja informatike glede ocene zmožnosti svojih podrejenih lahko vplivale tudi osebnostne lastnosti direktorja, ki odražajo visoko stopnjo zaupanja v ljudi nasploh in večjo nagnjenost k tveganju.

- b) Kako na njihove odločitve za izbiro določenih mehanizmov vplivajo dejavniki iz notranjega in zunanjega okolja?

Na izvajanje kontrole delno vplivajo dejavniki v organizaciji:

- uprava, ki zahteva redno poročanje za lažje spremljanje delovanja informatike: »Za upravo se pripravlja trimesečno poročilo o delu, ki ga praviloma osebno predstavim na seji uprave. Poročilo vsebuje informacije o stopnji realizacije načrta dela, plane za naprej, tveganja uspeha. [...] Zadnje dve leti poročam članu uprave, tedensko ali po potrebi (pri prejšnji upravi pa neposredno predsedniku uprave). Na 14 dni je redni kolegij vodstva« [...] Pred desetimi leti ni bilo zahtev po pisnem poročanju, zdaj se organizacija bolj formalizira (stara uprava je pričakovala hitro reakcijo, tudi na račun dokumentacije, ki lahko počaka), kar ni slabo. Nova uprava terja urejeno poslovanje na dolgi rok.«;
- SNR, ki izvaja preglede ustreznosti in upoštevanja notranjih kontrol: »Poročanje (trimesečno) še službi notranje revizije, glede uresničevanja njenih priporočil iz revizij, ki se izvajajo najmanj enkrat letno na področju informatike (revizija splošnih kontrol IT) in tekom leta na določenih procesih in s tem povezanih IS-jih (organizacije).«;
- služba za upravljanje s tveganji, ki skrbi za obvladovanje operativnih tveganj: poročanje o analizi tveganj na področju informatike, ki ga enkrat letno posredujejo službi za upravljanje s tveganji – pripravi ga varnostni inženir, sodelavec področja informatike.

Pomemben vpliv iz zunanjega okolja imata zakonodajni okvir in nadzorna institucija (»Formalni okvir je precej obsežen – podzakonski akti, sklepi (nadzorne inštitucije) terjajo, da obstajajo interni pravilniki in navodila, ki določijo, kako uresničevati določila nekega zakona.« [...] »[nadzorna institucija] zahteva poročanje v zvezi načrtovane prenove IS, razvoja novega produkta in podobno.« [...] »Zahteve regulative pa se odražajo tudi v boljši dokumentaciji, boljši urejenosti lastnih procesov v informatiki.«). Predstavniki nadzorne institucije občasno izvajajo tudi revizije informacijskega sistema in podajajo priporočila, katerih izvajanje potem dosledno spremljajo.

Kultura organizacije pa z vcepljanjem določenih vrednot in norm lahko zmanjša potrebo po kontroli nadrejenih. Po mnenju izvršnega direktorja »kultura naše organizacije temelji bolj na zaupanju kot nadzoru. Nadzor sicer obstaja skozi npr. SNR ali formalni okvir (strateška konferenca, trimesečno poročanje, kolegiji). Taka drža je prisotna že dolgo; novo vodstvo pa tudi kaj spremeni. Zdaj je nekoliko več poudarka tudi na formalnem okvirju.«

Na nivoju organizacije so prisotna prizadevanja po ohranitvi pripadnosti organizaciji in ohranjanju formalnih in neformalnih družabnih dogodkov. (»Za kulturo [organizacije] je značilno druženje (za področje informatike: rojstnodnevne zabave, pikniki – že 24. srečanje na kmečkem turizmu) od tradicionalnih zabav sindikata, do dogodkov po področjih. Sodelavci iz področja informatike so zelo aktivni pri teh dogodkih, druženje tudi sam spodbujam.« [...] »[organizacija] ima enkrat na leto sindikalno srečanje. Naša služba naredi

pred novim letom podobno srečanje, vendar po oddelkih, ker nas je veliko, da bi se vsi dobili naenkrat. Poskusili smo s pikniki, ampak ni uspelo. To je predvsem ženski kolektiv, ki ima veliko drugih obveznosti, da bi si privoščili še to.« [...] »Neformalna srečanja zaposlenih – novoletno srečanje, tudi po posameznih področjih; skupni dogodki tudi zunaj delovnega okolja – odvisno od posameznih skupin.« [...] »Posebej informatika je aktivna pri organizaciji skupnih dogodkov, na katere pridejo tudi predstavniki drugih poslovnih področij – tradicija 20-letnega druženja je še živa. Prisotno je tudi praznovanje rojstnih dni, ko vsi praznuječi v tekočem mesecu pripravijo skromno pogostitev, npr. pico, ter se ob tem malo pogovorijo. V informatiki so sodelavci med seboj povezani; prej ko je kolektiv bil manjši, so bili še bolj, vendar je zdaj ljudi več in tudi generacijske razlike so bolj izrazite.« [...] »Informatiki so ponavadi organizatorji takih srečanj. Tisti, ki sodelujemo z njimi, pa se radi udeležujemo teh dogodkov. Tam se bolj neformalno srečujemo, spoznavamo se.«)

Vpliv neformalnega in organiziranega neformalnega druženja je očitno precej različen po posameznih enotah znotraj organizacije, ampak znotraj informatike gotovo prispeva k vcepitvi določenih vrednot in zmanjšuje potrebo po formalni kontroli.

Videti je, da je v sami informatiki bolj prisoten pristop, ki temelji na zaupanju in ki je bil v preteklosti značilen za celotno organizacijo. Z bolj formaliziranim pristopom pri vodenju organizacije in vse večjimi zahtevami kontrolne institucije se je povečal obseg kontrolnih mehanizmov v informatiki.

c) Kako se skozi čas oblikuje odnos nadrejenega do podrejenega z vidika zaupanja/kontrole?

Na oblikovanje odnosa direktorja za informatiko v organizaciji G do svojih sodelavcev je pomembno vplivala skupna zgodovina/izkušnje: večino svoje delovne dobe so bili aktivni v organizaciji G, nekateri so v organizacijo prišli celo ob istem času, skupaj preživljali kritično obdobje transformacije organizacije in pozneje priznanje za skupne dosežke.

Člani vodstva informatike poudarjajo mnenje, da zaupanje v druge ljudi nastaja po korakih, skozi daljši proces: »Res je, da se je zaupanje gradilo nekaj časa – to ni zadeva enega ali dveh let.« [...] »Zaupanje je nastalo po korakih, ne skozi nekatere prelomne trenutke.« [...] »Zaupanje se ni oblikovalo skozi posebne dogodke, ampak je šlo za nadgrajevanje njihovih prejšnjih dosežkov in osebnostnih lastnosti.« In vendar sta v dveh primerih omenjeni izredni situaciji kot vzrok za nastanek zaupanja (»Predvsem sta se dobro znašla v kriznih situacijah, ko se je treba hitro odločati.« [...] »Zaupanje se je najbolj gradilo v kritičnih dogodkih: v situaciji, ko ni bilo kadrov, ki bi izdelali pomembno aplikacijo, sem se lotil zadeve in v roku enega ali dveh mesecev rešil problem. Potem se je zadeva ponovila na podoben način in od takrat mi [nadrejeni] zaupali.«

Obstajajo tudi določene predispozicije: »Vsak mora imeti vsaj eno priložnost. Delam po principu zaupanja in upoštevam želje, če se le da. [...] Dobro iščem tudi med tistimi, ki so negativno nastrojeni.«

Tudi pri kontroli se odnos spreminja: »Način kontrole se je spreminjal skozi čas, ker sem se tudi sam spreminjal. Štartal sem na zaupanju, ustvarjal spoštovanje in avtoriteto. To je nekoliko lažje med sodelavci, ki se že toliko časa poznamo.« [...] »Vsi nekako pridobivamo na izkušnjah. Zdi se mi, da na začetku še nimamo teh veščin, kako pri človeku poiskati pomoč ali kako mu kaj povedati. V bistvu so se zadeve javljale bolj iz potrebe, šele potem je prišlo do tega utečenega sistema, torej do priprave konferenc, tehnoloških konferenc, do poročil za upravo, do razvojnih kolegijev.«

Na oblikovanje odnosa prav tako vpliva okolje (»novo vodstvo pa tudi kaj spremeni. Zdaj je nekoliko več poudarka na formalnem okvirju.« [...] »Nasploh obstaja sicer veliko splošnih aktov, ki jih uprava potrjuje. Del dokumentov je tudi iz informatike. V informatiki so relevantni štirje dokumenti s področja varnosti in dokument o vodenju projektov.«).

Ugotovitve potrjujejo splošno sprejeto dinamiko, ki se začne s prirojeno stopnjo zaupanja v druge ljudi in predstavo o odnosu med nadrejenim in podrejenim na temelju prejšnjih izkušenj. V primeru pozitivnih izkušenj narašča zaupanje in kontrole je manj, negativne izkušnje pa zmanjšujejo nivo zaupanja in povečujejo kontrolo. Dinamika je izrazitejša v situacijah, ko gre za pomembne, kompleksne zadeve ali striktne časovne okvire: tam se, kljub prisotnemu zaupanju, aktivirajo kontrolni mehanizmi. Zaznati je, da srednji management na začetku kariere še ni »teoretično« dovolj pripravljen za vodenje, ampak da s pomočjo konkretnih situacij in morda kakšnim zgledom v okolju, npr. pri nadrejenem, oblikuje svoj način vodenja.

- d) Kako vpliva izbira določenih mehanizmov na uspešnost informatike (izraženo skozi zadovoljstvo zaposlenih ter pripravljenost na dodatne obremenitve)?

Ocene uspešnosti informatike se nekoliko razlikujejo med izvršnim direktorjem in njegovimi podrejenimi: njegova ocena je znatno višja od ocen podrejenih, ki pa so le malenkost višje kot pri odgovorih ostalih udeležencev v anketi. Odgovori v intervjujih izražajo stališče, da je »informatika cenjena, kar je delno rezultat promocije vodstva. [...] Uspešnost bi lahko bila boljša, vendar so nenehno v teku kakšne prenove ali se hitro razvijajo nove rešitve.« [...] »Informatika je uspešna v okviru pogojev, ki jih imamo. Lahko bi bili še boljši (če bi bile rešene nekatere kadrovske zadeve). Vprašanje je, ali [organizacija] potrebuje boljšo informatiko. Realizacija ciljev je glavni pokazatelj uspešnosti; zadovoljstvo uporabnikov z našimi storitvami, če ni okvar in izpadov sistema, je drugi pokazatelj.« [...] »Splošno lahko rečem, da je informatika uspešna. Res pa je, da so tudi pričakovanja narasla in da so ta včasih prevelika.« Po drugi strani je »informatika vedno zadnja v vrsti. Vedno fokusira vse napake, ki jih naredijo drugi, pa tudi mi kakšno zraven. Tako da bi bili mi hitro deležni kakšnega

uspeha, ni pričakovati, saj so informacijski sistemi velik zalogaj. Je pa res, da prinesemo marsikaj dobrega. In ko nas ljudje, torej uporabniki, spremljajo, ko se navadijo aplikacije, takrat je zadeva urejena. Torej ko se sistemi uvedejo, se stabilizirajo, potem so tudi uporabniki zadovoljni. Imamo pa pri vseh uvedbah težave. To je dejstvo.«

Lastniki procesov subjektivno ocenjujejo uspešnost informatike. Uporabniki jo ocenjujejo različno: »Informatika je uspešna, vedno pa je zadeve možno izboljšati. Sem kar zadovoljen z rezultati, v prihodnjem pričakujemo še boljšo podporo, ker so moji rezultati odvisni od delovanja IT (ali aplikacije delujejo, so počasne – vse to vpliva na storitev uporabniku).« [...] »Pri uporabnikih se občasno pojavi nezadovoljstvo zaradi zamika pri izvedbi. Težko je bolj natančno načrtovati, ker so vključeni tudi zunanji izvajalci.«

Znotraj informatike se zadovoljstvo zaposlenih ne meri posebno – ankete o zadovoljstvu zaposlenih se izvajajo v sklopu merjenja organizacijske klime organizacije. Zadovoljstvo pri delu podrejenih je enako povprečju ostalih udeležencev v anketi. Izvršni direktor je navedel možne vzroke: »Kar se tiče zadovoljstva informatikov, ne moremo govoriti o zadovoljstvu s plačo, ampak z okoljem in delom. Fluktuacije praktično ni. Zadovoljen sem zaradi cele ekipe sodelavcev, zaradi dobrih odnosov.« Tudi sodelavci še kar pozitivno ocenjujejo zadovoljstvo: »Tisti, katerim sedanj način vodenja, ko se vidi kdo in kaj dela, ni bil všeč, so že odšli. Ostali, med katerimi so tudi taki, ki nimajo drugih možnosti, so tukaj. Njim očitno paše, da je tako, kot je.« [...] »Zadovoljstvo se je malo zmanjšalo. Vprašanje je, kje so pravzaprav pravi razlogi, ampak jaz mislim, da so to še vedno bolj zadovoljni sodelavci v celi organizaciji.« [...] »V sami informatiki so ljudje relativno zadovoljni zaradi dinamičnega dela, pa tudi ni pritiskov zaradi formalnih poročil. Vendar je nalog vse več, vprašanje je, koliko dolgo bodo zaposleni zdržali.« Problematika, ki bi lahko vplivala na spremembo, se nanaša na nagrajevanje in napredovanje (»Ljudem ni problem kaj narediti, ampak so prisotni problemi v zvezi z nagrajevanjem in nadurami. Znotraj informatike so ljudje še pripravljeni, navzven, po drugih poslovnih področjih, je težje.« [...] »Ti dve zadevi sta pač bolj poudarjeni, torej razvoj kadrov in plačna politika.«).

Pripravljenost za dodatne obremenitve je s strani podrejenih visoko ocenjena. Tudi direktor izpostavlja, da so sodelavci ob pomembnem projektu »samoiniciativno prebili nekaj sobot in nedelj v službi«, podrejeni pa navajajo, da »nihče ne komplicira glede nalog, ki jih dobi. Vsi vedo, da je včasih potrebno kaj narediti tudi zunaj delovnega časa.« in »Dodatno delo ni nikoli bil problem – na začetku nismo vedeli, kdaj pridemo domov.«

Dobri odnosi in izjemno visoka pripravljenost na dodatne obremenitve podrejenih so gotovo predpogoji, ki jih lahko povezujemo s solidnimi rezultati in uspešnostjo.

Razvidno je, da se spremembe v kulturi organizacije še niso začele bistveno odražati na področju informatike, ki po načinu delovanja odstopa od drugih delov organizacije. Odnos med izvršnim direktorjem informatike in njegovimi neposredno podrejenimi temelji na

dojemanju podrejenih kot vrednih zaupanja, sodelovanju podrejenih pri sprejemanju odločitev in korektni, enakopravni obravnavi; mehanizmov kontrole, ki se jih direktor poslužuje, podrejeni ne doživljajo kot izraz nezaupanja ali oviro za tesnejše sodelovanje, ampak bolj kot legitimne zahteve dejavnikov zunaj informatike, ki nenazadnje pozitivno vplivajo na procese v informatiki.

Predstavljeni rezultati kažejo na to, da je izvršni direktor informatike v preteklih trinajstih letih na temelju osebnih značilnosti in vrednot ter takratne kulture organizacije z ustreznim kadrovanjem in vodenjem oblikoval organizacijsko enoto, katere delovanje temelji na zaupanju, kontrola pa je prisotna bolj v smislu vsaj minimalnega izpolnjevanja zahtev uprave in kontrolnikov ter pri kritičnih zadevah.

Spremembe v zunanem (večja konkurenca na trgu, vse zahtevnejši predpisi) in notranjem (zahteve uprave, sodelovanje poslovnih področij, reorganizacija) okolju se odražajo v večji pomembnosti informatike in vse večjem pritisku po novih produktih in storitvah. V nasprotju z ostalimi področji se notranje vrednote informatike ohranjajo, kar se odraža na vzdušju med zaposlenimi, njihovi pripravljenosti narediti več, kot je obvezno. To je potem vidno na uspešnosti informatike, ki jo potrjujejo tudi na strani uporabnikov, sicer s pripombo, da je možno storiti še več.

Način vodenja izvršnega direktorja informatike kljub spremembam v okolju in prilagajanju odraža njegove osebne značilnosti, kar pomembno zaznamuje vzdušje v informatiki in se prek družabnih dogodkov odraža tudi v drugih delih organizacije.

Tabela 49: Kodiranje – kategorije in primeri

Konstrukt	Nabor vrednosti	Primer	Kategorije
Zaupanje/ Zaupljivost	<ol style="list-style-type: none"> 1. pripravljenost pomagati 2. ni škodoželjna – dobronamernost 3. odprtost – dostopnost 4. zaupljivost 5. sočutnost 6. podobnost – identifikacija 7. odprtost – znanje deliti 8. strokovnost 9. zanesljivost 10. natančnost 11. predvidljivost 12. vestnost 13. radovednost 14. delavnost 15. doslednost 16. poštenost 17. iskrenost – povedati, kot je 18. karakternost 19. odprtost – posredovanje informacij 20. korektnost – se ne vtika v tvoje delo 21. iskrenost – pravočasno obvestiti o težavah 	<p>1. L: zaradi ... osebnostne kompatibilnosti. V bistvu ne samo z nadrejenim, ampak tudi z ostalimi, ki so v vodstvu.</p> <p>2. "M. se je dokazoval skozi rezultate; bil je dosleden v izvajanju. Osebnostno se je spremenil, zrasel skozi sodelovanje."</p> <p>M: "Dosedanje profesionalno izvajanje nalog z moje strani je za njo zagotovilo."</p> <p>3. M: "Z nadrejeno imava odkrite odnose, ki temeljijo na iskrenosti in neposredni komunikaciji."</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dobrohotnost – DOB (7) 2. Zmožnost izvajanja nalog – ZIN (8) 3. Integriteta – INT(6)
Oblike vzpostavljanja zaupanja/ vzpostavljanja zaupanja	<ol style="list-style-type: none"> 1. pomagati 2. spodbujati 4. pokazati interes za delo drugega 5. navezovati osebne stike 6. biti toleranten do napak 7. skupaj iskati rešitev 8. upoštevati mnenje drugih 9. dodeliti odgovorne naloge 10. delegirati naloge 11. dovoliti samostojnost izvajanja 12. manj nadzirati 13. dovoliti samostojnost odločanja 14. spodbujati samoiniciativnost 	<p>1. S: "osebno jih nagovarjam, vendar primerno; iščem teme, ki so skupne; spodbujam k urejanju medsebojnih odnosov."</p> <p>M: "ima odprt odnos, pripravljena je za pogovor, tudi o osebnih težavah."</p> <p>2. S: "da se dogovorim, kaj je treba narediti in način izvedbe prepustim podrejenemu; vzpodbujam, da podrejeni sami predlagajo način izvedbe."</p> <p>M: "da mi lahko prepusti aktivnosti na področju, ki ga nekoliko slabše pozna."</p> <p>3. L: "da daje ustrezne usmeritve, kadar je to potrebno"</p> <p>M: "Stvari si povemo takšne, kot so."</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sprož. solidar. okvirja – SSO(5) 2. Sprej. vpliva drugih – SVD(8) 3. Prepr.napač.razum. – PNR(3) 4. Podp.samozav.drug. – PSD(4) 5. Prepreč.razočaranj – PR(4)

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Nabor vrednosti	Primer	Kategorije
	<p>15. seznaniti z informacijami</p> <p>16. povedati resnico</p> <p>17. bolj komunicirati</p> <p>18. nagrajevati</p> <p>19. pohvaliti</p> <p>20. izražati hvaležnost</p> <p>21. omogočiti več izobraževanja</p> <p>22. skrbeti za odnose v skupini</p> <p>23. biti odprt – dostopen</p> <p>24. varovati zaupnost</p> <p>25. držati se dogovora</p>	<p>4. S: "Pohvalim jih." M: "Pokaže hvaležnost."</p> <p>5. S: "Če se v določeni situaciji pojavijo kot skupina, potem jih obravnavam enako." K: "Da se dogovorimo, pogovorimo, grem do nje, ji svetujem, da kakšna reč ni potrebna, ali pa ona svetuje meni."</p>	
Nastanek zaupanja	<p>1. počasi</p> <p>2. po korakih</p> <p>3. brez prelomnih točk oziroma izjemoma</p> <p>4. začne se na neki stopnji in se preverja</p> <p>5. zaradi vmesnih rezultatov</p> <p>6. zaradi izjemnih dosežkov</p> <p>7. zaradi pozitivnih dosežkov v kriznih situacijah</p> <p>8. zaradi odsotnosti konfliktov</p> <p>9. zaradi pridobljenega znanja</p> <p>10. zaradi osebnostne skladnosti</p> <p>11. zaradi stila vodenja</p> <p>12. zaradi pripravljenosti za sodelovanje</p>	<p>1.V: "To je zagotovo proces, ki traja dlje časa." B: "Zaupanje se gradi počasi, skozi vsakodnevno delo." 2.V: "Kot vodja informatike lahko zaupam podrejenemu, najbolj v tem smislu, ko vidim, da so službe, ki so od nas odvisne in so naši uporabniki, zadovoljne s produktom, ki so ga naši ljudje naredili." K: "Mislim, da mi zaupa, da kar je bilo zahtevano, je bilo večinoma zaenkrat narejeno. Da sproti naredim in da se zadeve sproti rešujejo." 3.K: "Zaupanje nikoli ne nastane samo po sebi ali samo z delom. Nastane s pogovarjanjem in druženjem. Če delamo samo pravno formalno vsak dan in smo na kolegijih, potem nikoli ne bo zaupanja. Potrebno se je pogovarjati, se do neke mere družiti in tako se počasi vzpostavi zaupanje ali pa tudi prijateljstvo." K: Zaupanje nastane v času spoznavanja druge osebe, ko se seznaniš z njegovimi lastnostmi in ko vidiš, da določene zadeve ne izvaja le zaradi osebnega interesa.</p>	<p>1. Sukcesivnost – SUK(4)</p> <p>2. Dosežki – DOS(3)</p> <p>3. Dobro sodelovanje – SOD(5)</p>
Kontrola	<p>1. preverjanje poteka izvajanja nalog</p> <p>2. identifikacija problemov</p>	<p>1.G: "Gre torej za pridobivanje informacij, biti na tekočem o stvareh;</p>	<p>1. Preverjanje poteka – PRP(6)</p>

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Nabor vrednosti	Primer	Kategorije
	<ol style="list-style-type: none"> 3. zbiranje informacij 4. poseči, da se ne pozabi na nalogo 5. poseči, da se ne zamuja 6. poseči, da se kaj prispeva 7. preverjanje, ali je delo/naloga korektno in kvalitetno opravljena 8. preverjanje statusa naloge 9. poročanje o izvajanju nalog 	<p>Nekaj kontrole je potrebno imeti, da se vidi, kje stvar je, če so kakšni problemi, ali se kaj lahko pomaga." M: "Običajno so kakšne težave, ki se pač rešujejo, dejstvo je, če vsake toliko časa podrezaš, kako zadeva teče, da ljudje vseeno malo več pozornosti usmerijo v to."</p> <p>2. Pe: "Zagotovo je potrebna kontrola nad tem, da je delo korektno in kvalitetno opravljeno. Če dobiš neko zadolžitev nadrejenega, jo moraš seveda opraviti. Če potem šef to še preveri in je naloga dobro opravljena, je toliko boljše. V nasprotnem primeru verjetno sledijo sankcije."</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Preverjanje rezultatov – PRR(3)
Oblike kontrole	<ol style="list-style-type: none"> 1. pravila –programsko orodje 2. pravila – dokumentacija 3. pravila – projektno vodenje 4. pravila – nezapisana 5. pravila –evidentiranje prisotnosti /odsotnosti v predpisanem času 6. poročanje –mesečno statusi (projekti) 7. poročanje – posebni dogodki – konferenca 8. poročanje – letna, polletna in trimesečna 9. poročanje –kazalniki 10. poročanje – o načrtovanih odsotnostih 11. poročanje – o poteku izvajanja (če narobe gre) 12. poročanje – o konkretnih projektih 13. poročanje –zapisniki tedenskih koordinacij/sestankov 14. poročanje –tedenski obračun stroškov 15. sestanki – tedenski 16. sestanki – mesečni 17. sestanki –neformalni dnevni ad hoc 18. sestanki –neformalni občasni ad hoc 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Pravila – PRAV(5) 2. Poročila rezult. – POROR(4) 3. Poročila vodenje – POROV(5) 4. Sestanki rezult.– SESTR(2) 5. Sestanki vodenje – SESTV(3) 6. Pregledi – PREG(3) 7. Organizacija – ORGA(4)

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Nabor vrednosti	Primer	Kategorije
	<p>19. sestanki – prisotnost (poslušanje) na dnevnih sestankih razvojne skupine</p> <p>20. pregledi – osebno – ogled</p> <p>21. pregledi – osebno – preverjanje statusov</p> <p>22. pregledi – zunanjih inštitucij</p> <p>23. organizacija – namestnik</p> <p>24. organizacija – strateški inform. svet</p> <p>25. organizacija – kadrovanje</p> <p>26. organizacija – letni razgovori</p>		
Nastanek kontrole	<p>1. funkcija – managerska funkcija</p> <p>2. funkcija – managersko zbiranje informacij</p> <p>3. problemi – v kriznih situacijah</p> <p>4. problemi – če kaj narobe hodi</p> <p>5. problemi – če so sodelavci problematični</p> <p>6. organizacija – zaradi organizacije dela</p> <p>7. organizacija – zaradi spremljanja sodelovanja med podrejenimi</p> <p>8. organizacija – zaradi formalizacije okolja (organizacije)</p> <p>9. organizacija – zaradi strukture sodelavcev</p> <p>10. organizacija – zaradi usklajevanj sodelavcev</p> <p>11. osebno – kot odraz karakterja</p> <p>12. osebno – kontrola kot stil vodenja</p> <p>13. osebno – zaradi izkušenj</p> <p>14. osebno – zaradi pomanjkanja zaupanja</p>	<p>1.L: "Da bi me spravili v zelo nerodno situacijo, če nečesa ne bi vedla, kaj moji podrejeni delajo. Saj že tako vsega ne veš, ampak vsaj tiste osnovne značilnosti, oziroma grobe zadeve, moraš pa vedeti, kaj podrejeni delajo, oziroma kje se gibljejo."</p> <p>M: "Je pa tudi potrebna, če ne z drugega stališča, vsaj s tega, da vem, kaj se v hiši dogaja. Če ne bi kontroliral, ne bi vedel, kaj je."</p> <p>2. M: "Drugi del kontrole pa je kontrola v izjemnih priložnostih, ko se nam kaj zalomi ali zaplete in lahko to povzroča težave v produkciji ali v delovanju. Takrat so te stopnje kontrole nedvomno mnogo višje."</p> <p>3. D: Določen del potreb po nadzoru, ki ga moramo izvajati, nam diktirajo. Tako od zunaj kot tudi od znotraj. Torej notranje zahteve prihajajo, a večina teh izvira iz tega, da nam jih postavi nek regulator. Od zunaj so stvari postavljene na splošno, notri pa se konkretizirajo.</p>	<p>1. Funkcija – FUNK(2)</p> <p>2. Problemi – PROB(3)</p> <p>3. Organizacijski dejavniki – ORDE(5)</p> <p>4. Osebne lastnosti – OSLA(4)</p> <p>5. Značilnosti naloge – ZNNA(3)</p>

se nadaljuje

nadaljevanje

Konstrukt	Nabor vrednosti	Primer	Kategorije
	15. naloga – zaradi pomembnosti aktivnosti 16. naloga – zaradi kompleksnosti aktivnosti 17. naloga – zaradi določenega časovnega okvirja	<p>4.M: nagnjenost k nadzoru, npr. uprava. "Obstajajo namreč nekateri, ki so k temu nagnjeni in morajo kontrolirati ves čas in opravljajo navzkrižna zasliševanja in preverjajo isto stvar s treh strani. To so posebni ljudje, katerim je kontroliranje njihov moto."</p> <p>5. M: "Ko je večji projekt, ki pride v produkcijo, je vedno pod kontrolo." G: "vitalni projekti" D: "Razlogi so različni, a so absolutno neosebni. To narekuje predvsem narava in obseg dela."</p>	

Priloga 12: Opisna statistika

1. Splošno zaupanje v človeštvo	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Na splošno ljudje skrbijo za blagor drugih.	45	3,91	1,459	,217	–,253	–1,319
Tipična oseba se odkritosrčno zanima za težave drugih.	45	3,82	1,527	,228	,153	–1,122
Večinoma so ljudje raje pripravljeni pomagati, kot le pričakovati kaj zase.	45	4,18	1,497	,223	–,531	–,712
Na splošno večina ljudi izpolni, kar obljubi.	45	4,80	1,036	,154	–,735	–,542

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

2. Splošno zaupanje v strokovnjake	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Verjamem, da večina strokovnjakov zelo dobro opravlja svoje delo v službi.	45	5,49	,895	,133	–1,359	2,182
Večina strokovnjakov je zelo izobražena na svojem področju dela.	45	5,20	1,100	,164	–,846	,775
Večina strokovnjakov je kompetentna v okviru svoje specialnosti.	45	5,38	,984	,147	–,692	,608

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

3. Zaupna drža	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Ponavadi zaupam ljudem, dokler se ne pokaže razlog za nezaupanje.	45	5,87	1,100	,164	–1,549	3,023
Na splošno ljudem, ki jih prvič srečam, verjamem na besedo.	45	4,64	1,300	,194	–,463	–,274
Moja značilna drža je, da zaupam novim znancem, dokler se ne pokaže, da jim ne smem zaupati.	45	4,89	1,526	,227	–,447	–,824

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

4. Makiavelizem	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Najboljši način za ravnanje z ljudmi je, da jim poveš tisto, kar želijo slišati.	45	2,80	1,779	,265	,748	–,600
Če koga prosiš, da nekaj naredi zate, je najbolje, da mu poveš resnične razloge, zakaj to želiš, in ne tistih, ki bodo naredili močnejši vtis. (R)	45	1,93	,809	,121	,394	–,628

se nadaljuje

nadaljevanje

	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Tisti, ki vsem brezpogojno zaupa, išče težave.	45	4,53	1,804	,269	-,397	-,774
Težko je napredovati, če tu in tam koga ne izrineš.	45	3,24	1,495	,223	-,012	-1,112
S poštenjem se vedno največ doseže. (R)	45	2,87	1,471	,219	1,093	1,368
Najbolj varno je predpostaviti, da so ljudje pokvarjeni, in to se bo tudi pokazalo, ko se jim ponudi priložnost.	45	2,24	1,417	,211	,800	-,722
Nikoli ne razkrij, zakaj si nekaj storil, razen če je to koristno zate.	45	2,47	1,517	,226	1,192	1,090
Ukrepaj le takrat, ko si prepričan, da je to moralno. (R)	45	3,93	1,958	,292	,098	-1,295
Pametno je laskati pomembnim osebam.	45	3,09	1,411	,210	,496	-,202
Na koncu je vedno bolje biti skromen in pošten kot pomemben in nepošten. (R)	45	2,31	1,490	,222	1,248	,703
Ni imel prav tisti, ki je rekel, da se vsako minuto rodi še en naivnež. (R)	45	3,80	1,502	,224	,020	-,103
Neozdravljivi bolniki bi morali imeti možnost izbrati evtanazijo (usmrtitev iz usmiljenja brez bolečin).	45	4,99	1,727	,257	-,758	,027
Mogoče je biti dober v vseh ozirih. (R)	45	3,13	1,392	,207	,810	-,354
Večina ljudi je dobrih in prijaznih. (R)	45	2,71	,895	,133	,618	,461
Ni opravičila, če nekemu lažeš. (R)	45	2,87	1,561	,233	,711	-,585
Večina ljudi lažje pozabi smrt svojega očeta kot izgubo lastnega premoženja.	45	3,11	1,555	,232	,452	-,833
Večina ljudi, ki so uspešni v življenju, živi pošteno in moralno. (R)	45	4,02	1,357	,202	-,271	-,730
Nasploh ljudje ne delajo radi, razen ko so k temu prisiljeni.	45	3,27	1,684	,251	,539	-,751
Največja razlika med večino kriminalcev in drugimi ljudmi je v tem, da so kriminalci toliko neumni, da se pustijo ujeti.	45	1,93	1,268	,189	1,459	1,558
Večina ljudi je pogumnih. (R)	45	4,18	1,134	,169	,124	-,099

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

5. Razmik moči	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Managerji naj sprejemajo večino odločitev brez posvetovanja s podrejenimi.	45	2,20	1,486	,222	1,813	2,524
Manager mora v stiku s podrejenimi pogosto uporabiti avtoriteto in moč.	45	3,00	1,331	,198	,484	-1,177
Managerji naj se izogibajo družabnim stikom z zaposlenimi zunaj delovnega okolja.	45	2,80	1,590	,237	,592	-,825
Zaposleni ne bi smeli nasprotovati odločitvam managerjev.	45	2,61	1,541	,230	1,511	2,015
Managerji ne bi smeli delegirati zaposlenim pomembnih nalog.	45	1,47	,588	,088	,837	-,233

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

6. Izogibanje negotovim situacijam	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Pomembno je, da so delovne naloge in navodila za delo natančna, tako da zaposleni vedno vedo, kaj se od njih pričakuje.	45	5,94	1,541	,230	-1,526	1,306
Managerji pričakujejo, da bodo zaposleni natančno sledili navodilom za delo.	45	4,91	1,411	,210	-,953	,223
Pravila in predpisi so pomembni, ker sporočajo zaposlenim, kaj se v organizaciji od njih pričakuje.	45	5,44	1,271	,190	-1,259	2,362
Standardni delovni postopki so v pomoč pri delu zaposlenih.	45	5,98	1,011	,151	-1,473	4,043
Navodila za delo so pomembna za zaposlene pri izvajanju delovnih nalog.	45	5,69	1,294	,193	-1,163	,904

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

7. Nagnjenost k tveganju	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
... boste izbrali bolj ali manj tvegano alternativo, in sicer na temelju ocen drugih, na katere se morate zanesti?	45	4,06	1,317	,196	,070	,017
... boste izbrali bolj ali manj tvegano alternativo, vendar na temelju tehnično zelo kompleksnih analiz?	45	4,67	1,206	,180	-,856	,051
... boste izbrali bolj ali manj tvegano alternativo, ki bo lahko imela pomemben vpliv na strateške usmeritve vašega organizacije?	45	4,61	1,369	,204	-,084	-,986

se nadaljuje

nadaljevanje

	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
... ste pobudnik strateške iniciative na korporativni ravni, ki pa ima veliko verjetnost, da se izjalovi?	45	3,70	1,440	,215	,036	-,365
... podprete odločitve, ki sloni na relevantnih analizah, v katerih manjka vrsta informacij?	45	3,21	1,359	,203	,502	-,528
Kako v splošnem ocenjujete svojo nagnjenost k tveganim dejanjem v primerjavi z drugimi posamezniki?	45	4,23	1,396	0,208	-,218	-,334

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

8. Poznavanje relacij med vzroki in posledicami	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Med podrejenimi managerji lahko razločim uspešne od neuspešnih že z opazovanjem njihovega dela v službi.	45	5,09	1,041	,155	-,449	,104
Ponavadi ne morem spremljati večine zadolžitve, ki jih izvajajo podrejeni managerji. (R)	45	4,40	1,671	,249	-,185	-1,300
Ne morem natančno zaznati, s katerimi aktivnostmi podrejeni managerji dosegajo take rezultate, kot so. (R)	45	5,39	1,450	,216	-,877	-,192
Povezava med delom podrejenih managerjev in njihovimi dosežki je večinoma stabilna (enaka dejanja prinesejo enake učinke).	45	4,60	1,437	,214	-,739	-,022
Podrejeni managerji morajo pogosto delovati na različne načine, da bi dosegli enak učinek. (R)	45	3,16	1,551	,231	,455	-,792
Težko je vnaprej predvideti, kako uspešni bodo podrejeni managerji z ozirom na aktivnosti, ki jih izvajajo. (R)	45	4,76	1,554	,232	-,750	-,365

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

9. Zaupanje v drugega (podrejenega)	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Če bi bilo v moji moči, ne bi dovolil(a) (A) nobenega vpliva na zadeve, ki so pomembne zame. (R)	113	5,64	1,520	,143	-1,381	1,262
Dovolil(a) bi (A), da odločilno vpliva na mojo prihodnost v tem organizaciji.	113	4,70	1,563	,147	-,892	,401

se nadaljuje

nadaljevanje

	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Resnično si želim, da bi znal(a) budno opazovati (A). (R)	113	4,13	1,825	,172	,084	-1,010
Počutil(a) bi se dobro, ko bi predal(a) (A) nalogo ali problem, ki je zame zelo pomemben, tudi če potem ne bi mogel(a) spremljati njegovih/njenih dejanj.	113	5,35	1,619	,152	-,980	,095
Tudi če bi kdo dvomil v namere (A), bi še vedno verjel(a) (A).	113	5,32	1,521	,143	-,750	-,031

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

10. Zmožnosti drugega (podrejenega)	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Manager (A) je zelo sposoben za izvedbo nalog, za katere je zadolžen.	113	5,80	1,041	,098	-,850	,492
Manager (A) je uspešen pri zadevah, katerih se loti.	113	5,78	,977	,092	-,879	1,241
Manager (A) ima veliko znanja o delu, ki ga je treba opraviti.	113	5,91	,947	,089	-,786	,427
Zelo se zanašam na sposobnosti managerja (A).	113	5,83	1,177	,111	-1,207	2,145
Manager (A) ima posebne zmožnosti, ki lahko izboljšajo uspešnost poslovanja.	113	5,34	1,220	,115	-,928	1,226
Manager (A) je dobro usposobljen za delo, ki ga opravlja	113	5,82	1,085	,102	-1,248	2,325

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

11. Dobrohotnost drugega (podrejenega)	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Manager (A) zelo skrbi za moje dobro počutje in blagostanje.	113	4,56	1,563	,147	-,472	,120
Moje potrebe in želje so zelo pomembne managerju (A) .	113	4,65	1,538	,145	-,562	-,037
Manager (A) ne bi namerno storil nekaj, kar bi me prizadelo.	113	5,56	1,460	,137	-1,254	1,544
Manager (A) zares pazi na to, kaj je zame pomembno.	113	4,77	1,586	,149	-,741	,213
Manager (A) si na vso moč prizadeva, da bi mi pomagal.	113	5,37	1,286	,121	-,656	,044

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

12. Poštenost drugega (podrejenega)	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Manager (A) ima močan občutek za pravičnost.	113	5,72	1,081	,102	-537	-155
Nikoli mi ni treba skrbeti, ali bo manager (A) držal besedo.	113	6,01	1,112	,105	-1,495	2,485
Manager (A) si močno prizadeva, da bi bil(a) pošten v ravnanju z drugimi.	113	6,00	1,005	,095	-913	,275
Dejanja in vedenje manager (A) niso zelo dosledni. (R)	113	5,49	1,602	,151	-1,106	,567
Všeč so mi vrednote, ki jih manager (A) ceni.	113	5,47	1,232	,116	-733	,380
Videti je, da vedenje managerja (A) vodijo tehtna načela.	113	5,69	1,047	,099	-772	,584

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

13. Nagnjenost k zaupanju	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
S tujci moraš biti zelo previden. (R)	45	4,62	1,723	,257	-468	-861
Večina strokovnjakov pove resnico o mejah svojega znanja.	45	4,02	1,574	,235	-258	-1,210
Večini ljudi lahko verjamemo, da bodo izpolnili tisto, kar obljubijo.	45	4,64	1,448	,216	-654	-1,059
V teh dneh moraš biti na preži, sicer te bo nekdo izkoristil. (R)	45	4,27	1,684	,251	-143	-1,088
Večina prodajalcev je poštena, ko opisuje izdelke, ki jih ponuja.	45	4,10	1,412	,210	-080	-1,388
Večina serviserjev ne bo zaračunala preveč tistim, ki se ne spoznajo na njihovo delo.	45	4,13	1,307	,195	-194	-1,132
Večina ljudi odgovarja na javnomnenjske ankete odkritosrčno.	45	5,04	1,381	,206	-1,106	,875
Večina odraslih je primerna za delo na svojih delovnih mestih.	45	4,69	1,240	,185	-1,017	,519

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

14. Poznavanje dela podrejenega – informacijska asimetrija	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Moj nadrejeni natančno ve, kako opraviti delo, s katerim se redno srečujem.	113	4,79	1,578	,148	-617	-373
Mojemu nadrejenemu so dobro poznane vsakodnevne odločitve v zvezi z mojim delom.	113	4,93	1,526	,144	-588	-488
Moj nadrejeni je pridobil izredno znanje o delu, ki ga opravljam.	113	4,36	1,686	,159	-188	-781
Prepričan sem, da lahko moj nadrejeni ustrezno oceni uspešnost mojega dela.	113	5,35	1,568	,148	-1,177	,959

se nadaljuje

nadaljevanje

	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Moj nadrejeni pozna najbolj primerne kazalce za spremljanje mojega dela.	113	4,95	1,472	,139	-,603	,304
Moj nadrejeni zna določiti primerno ciljno raven dosežkov za aktivnosti, ki jih izvajam.	113	5,26	1,197	,113	-,394	-,605

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

15. Izbira in priprava kadrov za vodenje (vhodna kontrola)	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Managerji so deležni precejšnjega usposabljanja, preden prevzamejo novo odgovornost.	113	3,76	1,649	,155	-,023	-,845
V naši organizaciji so se zelo potrudili pri oblikovanju najboljših postopkov pridobivanja kadrov.	113	3,00	1,452	,137	,309	-,468
Šele po nekaj letih v službi so managerji vključeni v razvoj dodatnih veščin.	113	3,77	1,406	,132	-,176	-,272
Posamezniki so deležni nekajkratnega ocenjevanja, preden jih zaposlijo.	113	3,65	1,663	,156	-,059	-,868
Našim managerjem je danih mnogo možnosti, da širijo nabor svojih talentov.	113	4,27	1,451	,137	-,446	-,199
V naši organizaciji smo ponosni, da zaposlujemo najboljše kadre.	113	3,99	1,612	,152	-,142	-,402
V naši organizaciji smo strogo zavezani k usposabljanju in razvoju strokovnih managerjev.	113	3,88	1,604	,151	,087	-,513

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

16. Procesna kontrola	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Moj nadrejeni spremlja, do katere stopnje sledim uveljavljenim postopkom (dela).	113	4,84	1,535	,144	-,652	-,227
Moj nadrejeni ocenjuje postopke, katerih se poslužujem, za realizacijo dane naloge.	113	4,51	1,546	,145	-,555	-,165
Moj nadrejeni spreminja moje delovne postopke, če pričakovani rezultati niso doseženi.	113	4,50	1,701	,160	-,424	-,697
Prejemam povratne informacije o uspešnosti svojega dela.	113	4,89	1,699	,160	-,517	-,879

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

17. Kontrola dosežkov	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Moj nadrejeni je za moje delovno mesto določil konkretne cilje, kako in kdaj jih doseči ter kako meriti njihovo uresničevanje.	113	4,40	1,911	,180	–,428	–,957
Moj nadrejeni spremlja stopnjo doseganja mojih osebnih ciljev .	113	4,44	1,841	,173	–,284	–1,004
Če ne dosegam osebnih ciljev, moj nadrejeni zahteva pojasnilo.	113	4,48	2,044	,192	–,445	–1,057
Moj nadrejeni me seznanja s stopnjo doseganja mojih osebnih ciljev.	113	3,90	1,899	,179	–,189	–1,195
Moja plača je odvisna od tega, kako dosegam zastavljene cilje.	113	3,71	1,824	,172	–,076	–1,075

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

18. Profesionalna kontrola	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
V naši službi za informatiko se spodbuja sodelovanje med sodelavci.	113	5,67	1,411	,133	–,991	,232
Večina zaposlenih v službi za informatiko je seznanjenih s produktivnostjo svojih sodelavcev.	113	4,31	1,512	,142	–,259	–,575
Naša služba za informatiko skrbi za vzdušje, v katerem zaposleni spoštujejo delo drugih sodelavcev.	113	4,96	1,404	,132	–,570	–,213
V službi za informatiko se spodbuja izmenjava mnenj med sodelavci o strokovnih zadevah.	113	5,49	1,344	,126	–,814	,242
Večina zaposlenih v službi za informatiko je zmožna podati natančno oceno dela svojih sodelavcev.	113	3,92	1,452	,137	,016	–,793

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

19. Kulturna kontrola	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Delovno okolje v naši službi informatike prispeva k občutku pripadnosti temu oddelku.	113	5,09	1,306	,123	–,411	–,511
Delovno okolje v naši službi informatike prispeva k temu, da so zaposleni ponosni na svoje delo.	113	4,86	1,331	,125	–,451	–,196

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

20. Samokontrola	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Največje zadovoljstvo v življenju mi nudi moja služba.	113	3,25	1,745	,164	,217	-1,168
Delo, ki ga opravljam v službi, mi veliko pomeni.	113	5,71	1,123	,106	-,784	,365
Menim, da moram biti deležen pohvale in graje v zvezi z rezultati mojega dela.	113	6,14	,983	,093	-,962	,149
Na delu rad naredim več, kot sem dolžan narediti.	113	5,73	1,276	,120	-1,199	1,427

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

21. Pogostost komunikacije nadrejeni–podrejeni	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
(Kolikokrat v povprečju) ... posredujete pisno sporočilo Vašemu nadrejenemu?	113	2,29	1,294	,122	,701	-,570
... sprejemate pisna sporočila od svojega nadrejenega?	113	2,52	1,453	,137	,559	-,987
... spodbujate neposredni pogovor ob srečanju s svojim nadrejenim?	113	3,47	1,217	,114	-,266	-,782
... se z nadrejenim pogovarjate v dvoje, ko da pobudo za pogovor on?	113	3,07	1,161	,109	,144	-,609
... pošljete svojemu nadrejenemu sporočilo po elektronski pošti?	113	3,67	1,208	,114	-,431	-,756
... prejmete od svojega nadrejenega sporočilo po elektronski pošti?	113	3,67	1,214	,114	-,395	-,906
... pokličete svojega nadrejenega po telefonu?	113	3,19	1,357	,128	-,286	-1,088
... prejmete telefonske klice od svojega nadrejenega?	113	3,32	1,344	,126	-,283	-1,016

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 5

22. Vzpostavljanje zaupanja – sproženje solidarnostnega okvirja	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
(Moj nadrejeni) ... izraža zanimanje in skrb za druge osebe.	113	3,64	,885	,083	-,408	-,119
... priznava upravičenost interesov drugih.	113	3,58	,752	,071	-,156	-,225
... pomaga drugim ali jih podpira.	113	3,83	,816	,077	-,372	-,268
... prevzema odgovornost nase in ne vali krivde na drugega.	113	3,80	1,017	,096	-,659	,018
... je pristranski v ocenjevanju, ali so dejanja drugih dobronamerna. (R)	113	3,58	,892	,084	-,282	-,262

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 5

23. Vzpostavljajanje zaupanja – sprejemanje vpliva drugih	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
(Moj nadrejeni) ... spodbuja in sprejema moje spremenjene odločitve.	113	3,69	,878	,083	–,403	,306
... išče nasvet pri drugih.	113	3,26	,666	,063	,014	–,204
... sprejema in ceni nasvet drugih.	113	3,64	,765	,072	–,496	,678
... sprejema pomoč in podporo (drugih).	113	3,52	,708	,067	,386	–,249
... zavestno vstopa v situacije, v katerih je odvisen od dejanj drugih.	113	2,95	,919	,086	,066	–,975
... prenaša odgovornost na podrejene.	113	2,96	1,020	,096	–,395	–,553

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 5

24. Vzpostavljajanje zaupanja – preprečevanje napačnega razumevanja	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
(Moj nadrejeni) ... odkrito in neposredno obravnava težave pri delu.	113	4,01	,872	,082	–,582	–,310
... pošteno in odprto seznanja sodelavce z motivi lastnih dejanj.	113	3,51	1,008	,095	–,354	–,406
... natančno in pravočasno razkrije informacije, ki so mu na voljo.	113	3,54	,991	,093	–,424	–,478

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 5

25. Vzpostavljajanje zaupanja – preprečevanje razočaranja	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
(Moj nadrejeni) ... pojasni splošna pričakovanja obeh strani že na začetku sodelovanja.	113	3,88	,854	,080	–,459	–,307
... podrobno preuči specifična pričakovanja obeh strani v skladu z razvojem odnosa.	113	3,62	,857	,081	–,392	,008
... si prizadeva zgladiti razlike v stališčih.	113	3,81	,822	,077	–,223	–,506
... redno obravnava in ocenjuje uspešnost sodelovanja s podrejenimi.	113	3,19	,951	,089	,123	–,830

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 5

26. Vzpostavljajanje zaupanja – podpiranje samozavesti drugih	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
(Moj nadrejeni) ... v zasebnem pogovoru izrazi pozitivno mnenje o sodelovanju.	113	3,78	,810	,076	–,188	–,468
... javno pohvali (sodelavce za dobro opravljeno delo).	113	3,67	1,012	,095	–,399	–,467
... izraža negativno mnenje na konstruktiven način.	113	3,62	,906	,085	–,098	–,700

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 5

27. OCB – nudenje pomoči	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Prostovoljno posvečam svoj čas sodelavcem, ki imajo težave pri delu.	113	5,92	1,053	,099	-1,005	,736
Nadomeščam sodelavce, ki so bolni ali odsotni zaradi drugih razlogov.	113	5,87	1,106	,104	-,942	,708
Posvetujem se z nadrejenim ali sodelavci, preden začnem izvajati aktivnosti, ki lahko vplivajo nanje.	113	6,13	,891	,084	-,805	-,116
Skušam preprečiti težave s sodelavci.	113	6,37	,722	,068	-1,278	2,952
Spodbujam sodelavce, ki so v težavah.	113	6,07	,842	,079	-,683	,407
Spodbujam sodelavce, da dobro opravljajo svoje delo.	113	5,89	1,080	,102	-,953	,783
Delujem kot "mirovnik", ko se ostali sodelavci ne razumejo dobro.	113	5,48	1,268	,119	-,537	-,404
Ko pride do nasprotujočih si mnenj med sodelavci, ustvarjam potrebno ravnovesje	113	5,40	1,122	,106	-,228	-,909

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

28. OCB – odgovornost do organizacije	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Udeležujem se aktivnosti, ki sicer niso obvezne, ampak prispevajo k pozitivni podobi naše(ga) organizacije/podjetja.	113	5,22	1,314	,124	-,707	,132
Spremljam razvoj našega organizacije/podjetja.	113	5,75	1,146	,108	-,839	,708
Aktivno sodelujem na sestankih v našem(i) organizaciji/podjetju.	113	5,74	1,201	,113	-1,403	2,597

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

29. OCB – viteško vedenje	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Porabim precej časa za pritoževanje o malenkostnih zadevah. (R)	113	5,66	1,359	,128	-1,057	,684
Nagnjen sem k temu, da iz muhe naredim slona. (R)	113	6,17	1,149	,108	-1,237	,363
Vedno grajam delovanje organizacije/podjetja. (R)	113	5,79	1,306	,123	-,871	-,323
Vedno se raje usmerim na negativne kakor na pozitivne plati zadeve. (R)	113	6,05	1,270	,119	-1,524	1,615

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

30. Zadovoljstvo s službo (delovnim mestom)	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Na splošno ne maram svoje službe. (R)	113	6,48	1,018	,096	-2,265	5,014
Gledano v celoti sem zadovoljen(na) s svojo službo.	113	5,83	1,068	,100	-1,536	3,998
Na splošno rad(a) delam tukaj.	113	5,96	,896	,084	-1,134	2,581

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

31. Ustvarjalnost	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Ne bojim se tvegati.	113	5,12	1,686	,159	-,836	-,249
Sem dober vir ustvarjalnih idej.	113	5,35	1,238	,116	-,716	,447
Predlagam nove načine za doseganje ciljev.	113	5,74	,980	,092	-,563	-,139
Predlagam nove in praktične ideje za povečanje uspešnosti.	113	5,49	1,158	,109	-,792	,901
Predlagam nove ideje za dvig kakovosti.	113	5,51	1,027	,097	-,916	1,565
Podpiram in se zavzemam za ideje drugih.	113	5,88	,781	,073	-,237	-,406
Pri delu sem ustvarjal(en), ko imam za to možnosti.	113	6,01	,850	,080	-,549	-,303
Razvijam primerne načrte za uveljavljanje novih idej.	113	5,49	1,019	,096	-,428	-,280
Imam nove in inovativne ideje.	113	5,57	,925	,087	,009	-,526
Predlagam kreativne rešitve za reševanje problemov.	113	5,69	,867	,082	-,355	-,046

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

32. Situacijsko nagrajevanje	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
CR1	45	3,36	,773	,115	-1,033	,564
CR2	45	2,84	,952	,142	-,501	-,561
CR3	45	2,64	,857	,128	-,360	-,354
CR4	45	3,47	,548	,082	-,297	-1,059

Merska lestvica z vrednostmi od 0 do 4

33. Obvladovanje izjem (aktivno)	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
MEA1	45	2,89	,885	,132	-,393	-,523
MEA2	45	2,71	,920	,137	-,294	-,638
MEA3	45	2,49	,920	,137	-,058	-,755
MEA4	45	3,04	,878	,131	,544	1,821

Merska lestvica z vrednostmi od 0 do 4

34. Obvladovanje izjem (pasivno)	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
MEP1	45	2,89	,885	,132	-,187	-,920
MEP2	45	1,20	,894	,133	,981	1,378
MEP3	45	1,91	,949	,142	,017	-,061
MEP4	45	,53	,694	,103	1,369	2,294

Merska lestvica z vrednostmi od 0 do 4

35. Laissez-faire	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
LF1	45	,56	,659	,098	,784	-,404
LF2	45	,80	,786	,117	,963	1,020
LF3	45	,67	,977	,146	2,108	4,923
LF4	45	,84	,824	,123	,812	,309

Merska lestvica z vrednostmi od 0 do 4

36. Intelektualna Stimulacija	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
IS1	45	2,96	,767	,114	-,239	-,445
IS2	45	3,44	,546	,081	-,209	-1,089
IS3	45	3,31	,633	,094	-,358	-,610
IS4	45	2,82	,684	,102	-,652	1,050

Merska a lestvica z vrednostmi od 0 do 4

37. Inspiracijska Spodbuda	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
IM1	45	3,22	,765	,114	-,726	,155
IM2	45	2,44	,867	,129	-,587	,355
IM3	45	2,78	,951	,142	-,359	,053
IM4	45	3,38	,650	,097	-1,082	2,488

Merska lestvica z vrednostmi od 0 do 4

38. Individualna pozornost	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
IC1	45	2,71	,787	,117	-,015	-,451
IC2	45	3,13	,991	,148	-1,305	1,536
IC3	45	2,98	,783	,117	-,555	,243
IC4	45	3,07	,720	,107	-,483	,316

Merska lestvica z vrednostmi od 0 do 4

39. Idealiziran vpliv (pripisan)	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
IIA1	45	1,58	1,138	,170	-,056	-1,028
IIA2	45	2,98	,657	,098	,022	-,560
IIA3	45	3,13	,588	,088	-,725	3,259
IIA4	45	2,04	,976	,145	-,552	-,191

Merska lestvica z vrednostmi od 0 do 4

40. Idealiziran vpliv (vedenje)	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
IIB1	45	2,29	,843	,126	-,126	,436
IIB2	45	3,02	,917	,137	-,601	-,464
IIB3	45	3,07	,915	,136	-,882	,195
IIB4	45	3,07	,863	,129	-,797	,247

Merska lestvica z vrednostmi od 0 do 4

41. Uspešnost informatike	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Uporabniki so zadovoljni z zanesljivostjo informacij, ki jih zagotavlja naš informacijski sistem.	113	5,39	1,089	,102	-,618	-,141
Uporabniki so zadovoljni z odzivnim časom, ki ga porabimo za razvoj novih rešitev.	113	4,58	1,414	,133	-,560	-,330
Uporabniki so zadovoljni z obsegom in načinom njihovega sodelovanja pri razvoju novih rešitev.	113	4,83	1,180	,111	,048	-,727
Informacijski sistem prispeva k dvigu učinkovitosti izvajanja poslovnih procesov.	113	6,08	1,019	,096	-1,511	2,804
Informacijski sistem zagotavlja ustrezne informacije o naših strankah in poslovnih partnerjih.	113	5,67	1,137	,107	-1,240	1,836
Informacijski sistem prispeva k boljšemu sprejemanju managerskih odločitev.	113	5,47	1,274	,120	-,812	,119

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

42. Splošno nezaupanje	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka ocene	Nesimetričnost	Sploščenost
Ljudje delajo ponavadi v lastno dobro.	45	5,51	1,160	,173	-1,216	1,358
Ljudje hlinijo večjo skrb za drugega, kot je v resnici.	45	4,22	1,241	,185	-,369	,124
Večina ljudi se ne mara izpostavljati, da bi pomagala drugim.	45	4,44	1,407	,210	,221	-,950
Večina ljudi se bo zlagala, če jim bo to koristilo.	45	3,93	1,601	,239	,148	-1,088
Ljudje se sami vedno ne držijo standarda poštenosti, na katerega se sklicujejo.	45	4,51	1,308	,195	-,536	-,464
Večina ljudi bi goljufala pri dohodnini, če bi bila prepričana, da jo bodo odnesli brez posledic.	45	4,53	1,700	,253	-,292	-,785

Merska lestvica z vrednostmi od 1 do 7

Ob pripravi opisne statistike za vse uporabljene merske instrumente je za posamezni instrument preverjena zanesljivost merjenja ter opravljena eksplorativna faktorska analiza, da bi že pred uporabo modela strukturnih enačb zaznali morebitne težave z merskimi instrumenti

ali posameznimi spremenljivkami. Izstopajoče spremenljivke so izpuščene pri izračunu povprečnih vrednosti iz Priloge 14.

Zaradi neustreznih psihometrijskih lastnosti so iz obravnave izpuščeni naslednji konstrukti: razmik moči, poznavanje relacij med vzroki in posledicami, nagnjenost k zaupanju, samokontrola: spremenljivke so se nalagale na več faktorjev, zanesljivost instrumentov ni bila ustrezna; konstrukt splošno nezaupanje ni imel značilnih povezav z nobenim drugim konstruktom, razen delno z makiavelizmom.

Priloga 13: Demografski podatki udeležencev raziskave

Med 45 anketiranimi direktorji informatike je bilo 38 moških (84,4 %) in 7 žensk (15,6 %) (Tabela 50). Še nekoliko slabše razmerje je bilo ugotovljeno v raziskavi ob CIO konferenci leta 2004 (Šušnjar, 2004), kjer se je na vzorcu 185 organizacij (vzorec je vključeval tudi manjše organizacije) število moških in ženskih vodij gibalo v razmerju 7,5 : 1.

Tabela 50. Direktorji informatike – spol

Spol	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Moški	38	84,4	84,4
Ženske	7	15,6	100,0
Skupaj	45	100,0	

Dobra četrtina (26,7 %) direktorjev deluje na tem delovnem mestu manj kot dve leti, druga četrtina pa med dvema in štirimi leti (Tabela 51). To pomeni, da je več kot polovica (53,3 %) vseh direktorjev prevzela vodenje informatike v zadnjih štirih letih. Prej omenjena raziskava (Šušnjar, 2004) je ugotovila, da je v tistem času le 18,8 % direktorjev ali vodij informatike delovalo v tej vlogi manj kot dve leti. Očitno so se v obdobju 2004–2008 v slovenskih organizacijah dogajale večje kadrovske spremembe na vrhu organizacijskih enot za informatiko in se čas oseb v vlogi direktorja informatike skrajšuje.

Tabela 51: Direktorji informatike – čas na trenutnem delovnem mestu

Čas vodenja	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
do 23 mes.	12	26,7	26,7
24–47 mes.	12	26,7	53,3
48–71 mes.	3	6,7	60,0
72–95 mes.	2	4,4	64,4
96–119 mes.	7	15,6	80,0
120–143 mes.	2	4,4	84,4
nad 143 mes.	7	15,6	100,0
Skupaj	45	100,0	

Med tistimi direktorji, ki so v zadnjih štirih letih prevzeli vodenje informatike, je le 31 % takih, ki so v organizacijo prišli od drugod. Večina direktorjev (62,2 %) je v organizaciji zaposlena več kot 8 let (Tabela 52).

Tabela 52: Direktorji informatike – čas v organizaciji

Čas v organizaciji	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
do 23 mes.	8	17,8	17,8
24–47 mes.	6	13,3	31,1
48–71 mes.	2	4,4	35,6
72–95 mes.	1	2,2	37,8
96–119 mes.	4	8,9	46,7
120–143 mes.	2	4,4	51,1
nad 143 mes.	22	48,9	100,0
Skupaj	45	100,0	

Pri doseženi stopnji izobrazbe pri direktorjih informatike prevladuje univerzitetna izobrazba (64,4 %), magisterij ima 24,4 % direktorjev, 4,4 % pa doktorat (Tabela 53).

Tabela 53: Direktorji informatike – stopnja izobrazbe

Stopnja izobrazbe	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Višja	2	4,4	4,4
Visoka	1	2,2	6,7
Univerzitetna	29	64,4	71,1
Magisterij	11	24,4	95,6
Doktorat	2	4,4	100,0
Skupaj	45	100,0	

Organizacijske enote za informatiko v organizacijah, iz katerih prihajajo udeleženci raziskave, so po številu zaposlenih enakomerno razdeljene v tri skupine: v prvi tretjini organizacij se število zaposlenih giblje med 9 in 14, druga skupina obsega tiste, v katerih se število zaposlenih giblje med 15 in 29, v tretji skupini so organizacije, ki imajo v informatiki zaposlenih več kot 29 oseb (Tabela 54).

Tabela 54: Število zaposlenih v informatiki

Število zaposlenih v IT	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
do 15	15	33,3	33,3
15–29	15	33,3	66,7
30–44	5	11,1	77,8
45–59	3	6,7	84,4
60–74	5	11,1	95,6
nad 89	2	4,4	100,0
Skupaj	45	100,0	

Udeleženci raziskave prihajajo iz organizacij, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi (dejavnosti so navedene tako, kot so jih določili sami anketiranci). Največ je proizvodnih organizacij, potem organizacij s finančnega področja (banke, zavarovalnice in druge finančne

organizacije) in trgovskih organizacij. Med proizvodnimi prevladujejo kovinarska podjetja, med finančnimi pa banke (Tabela 55).

Tabela 55: Organizacije po dejavnosti

Dejavnost	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Bančništvo	9	20,0	20,0
Elektrotehnika	2	4,4	24,4
Energetika	3	6,7	31,1
Farmacija	1	2,2	33,3
Druge fin. org.	2	4,4	37,8
Kovinarstvo	8	17,8	55,6
Mediji	1	2,2	57,8
Ind. papirja	1	2,2	60,0
Prehrambena ind.	2	4,4	64,4
Storitve	3	6,7	71,1
Strojništvo	1	2,2	73,3
Tekstilna ind.	1	2,2	75,6
Telekomunikacije	1	2,2	77,8
Transport	1	2,2	80,0
Trgovina	6	13,3	93,3
Turizem	1	2,2	95,6
Zavarovalništvo	2	4,4	100,0
Skupaj	45	100,0	

Med 113 neposredno podrejenimi sodelavci direktorjev informatike je bilo 55 moških (48,7 %) ter 22 žensk (19,5 %). Ostali (36) niso razkrili svojega spola (Tabela 56).

Tabela 56: Podrejeni po spolu

Spol – podrejeni	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Moški	55	48,7	48,7
Ni odgovora	36	31,9	80,5
Ženske	22	19,5	100,0
Skupaj	113	100,0	

Pri podrejenih kot najvišja stopnja izobrazbe prevladuje univerzitetna (51,3 %), sledita visoka (15,9 %) in višja (12,4 %) izobrazba (Tabela 57).

Tabela 57: Podrejeni po stopnji izobrazbe

Izobrazba – podrejeni	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Ni odgovora	3	2,7	2,7
Srednja	10	8,8	11,5
Višja	14	12,4	23,9
Visoka	18	15,9	39,8
Univerzitetna	58	51,3	91,2
Magisterij	10	8,8	100,0
Skupaj	113	100,0	

Večina podrejenih je na trenutno delovno mesto prišla v zadnjih šestih letih (Tabela 58), v nasprotju z direktorji, kjer je večina napredovala v zadnjih štirih letih (Tabela 51).

Tabela 58: Podrejeni – čas na trenutnem delovnem mestu

Čas na delovnem mestu – podrejeni	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Ni odgovora	3	2,7	2,7
do 23 mes.	20	17,7	20,4
24–47 mes.	19	16,8	37,2
48–71 mes.	19	16,8	54,0
72–95 mes.	18	15,9	69,9
96–119 mes.	2	1,8	71,7
120–143 mes.	12	10,6	82,3
nad 143 mes.	20	17,7	100,0
Skupaj	113	100,0	

Iz podatkov je razvidno, da je 58,4 % vseh podrejenih zaposlenih v organizaciji 10 in več let (Tabela 59), pri direktorjih je ta odstotek 53,3 % (Tabela 52).

Tabela 59: Podrejeni – čas v organizaciji

Čas v organizaciji – podrejeni	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Ni odgovora	3	2,7	2,7
do 23 mes.	8	7,1	9,7
24–47 mes.	5	4,4	14,2
48–71 mes.	10	8,8	23,0
72–95 mes.	14	12,4	35,4
96–119 mes.	7	6,2	41,6
120–143 mes.	13	11,5	53,1
nad 143 mes.	53	46,9	100,0
Skupaj	113	100,0	

Večina podrejenih sodeluje z nadrejenim do 6 let (55,7 %), od tega do dveh let le 23 %. Dobra četrtina jih sodeluje že 10 in več let (Tabela 60).

Tabela 60: Čas sodelovanja z nadrejenim

Čas sodelovanja z nadrejenim	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Ni odgovora	1	,9	,9
do 23 mes.	26	23,0	23,9
24–47 mes.	19	16,8	40,7
48–71 mes.	18	15,9	56,6
72–95 mes.	11	9,7	66,4
96–119 mes.	9	8,0	74,3
120–143 mes.	14	12,4	86,7
nad 143 mes.	15	13,3	100,0
Skupaj	113	100,0	

Priloga 14: Vrednosti konstruktov osebnostnih lastnosti direktorja informatike (povprečne in za izbrane organizacije)

Povprečne vrednosti konstruktov iz kvantitativne raziskave

	4,18	5,36	5,75	4,98	5,75	5,25	4,62	4,39	3,17	5,49	4,69	5,19
	Splošno. zaupanje	Zaup.v strokov.	Zmož. podrej.	Dobrohotnost	Pošten. podrej.	Zaupanje	Spl. nezaup.	Nagnjen. tveganju	Makiavelizem	Izogib. negotov.	Poznav. dela	Zmožn. merjenja
Organ.	FHG	FHP	ABI	BEN	INT	TRUST	SHG	RIP	MAH	UNA	INA123	INA456
G	5,50	4,67	6,33	5,93	6,04	6,08	3,50	5,50	2,50	6,50	4,33	5,78
H	5,00	6,00	5,72	3,33	6,67	5,80	2,75	5,00	2,65	4,00	5,44	5,33
I	4,75	3,00	6,67	2,80	5,81	7,00	4,50	4,00	2,25	2,75	6,67	7,00
J	5,50	6,00	6,50	7,00	6,38	6,75	4,50	6,00	2,59	6,25	4,33	6,00
K	4,50	6,00	5,56	5,07	5,63	4,00	6,00	4,00	3,50	5,75	2,78	3,33
L	3,75	5,33	6,22	5,07	6,29	6,25	6,00	5,50	3,75	6,25	6,56	6,33