

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KONSTRUKTOV VEDENJSKE TEORIJE VODENJA NA  
ORGANIZACIJSKO PRIPADNOST ZAPOSLENIH**

Ljubljana, 13. september 2018

MAŠA AVSEC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Maša Avsec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv konstruktov vedenjskih teorij vodenja na organizacijsko pripadnost zaposlenih, pripravljena v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot svojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 13. september 2018

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 VEDENJSKA TEORIJA VODENJA</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1 Vedenjski pristop</b> .....	<b>6</b>
1.1.1 Načini delovanja vedenjskega pristopa .....	6
1.1.2 Prednosti in kritike vedenjskega pristopa vodenja .....	7
1.1.3 Uporabe vedenjskega pristopa v praksi .....	8
<b>1.2 Nagrajevanje in kaznovanje vodij v vedenjski teoriji vodenja</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 Participativno voditeljstvo</b> .....	<b>11</b>
1.3.1 Narava participativnega vodenja .....	11
1.3.2 Vrste participativnega sodelovanja .....	12
1.3.3 Prednosti participativnega vodenja .....	12
1.3.4 Smernice za participativno vodenje .....	14
<b>1.4 Delegiranje</b> .....	<b>16</b>
1.4.1 Vrste delegacij .....	17
1.4.2 Potencialne prednosti delegacije .....	18
1.4.3 Razlogi za pomanjkanje delegiranja .....	19
1.4.4 Cilji delegiranja .....	20
<b>1.5 Opolnomočenje</b> .....	<b>20</b>
1.5.1 Narava psihološke krepitev moči .....	21
1.5.2 Programi opolnomočenja .....	21
1.5.3 Posledice opolnomočenja .....	22
<b>2 ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2 Trikomponentni model pripadnosti</b> .....	<b>24</b>
<b>2.3 Dejavniki pripadnosti zaposlenih</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4 Pomen upravljanja pripadnosti zaposlenih</b> .....	<b>26</b>
<b>2.5 Vpliv vedenjskega načina vodenja na pripadnost zaposlenih</b> .....	<b>27</b>
<b>3 EMPIRIČNA RAZISKAVA VPLIVA KONSTRUKTOV VEDENJSKIH TEORIJ VODENJA NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH</b> .....	<b>28</b>
<b>3.1 Opredelitev problema</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2 Hipoteze raziskave</b> .....	<b>29</b>
<b>3.3 Zasnova raziskave in metodologija</b> .....	<b>31</b>
3.3.1 Vprašalnik .....	31
3.3.2 Opis vzorca .....	32
3.3.3 Analitični pristop .....	33
<b>4 REZULTATI RAZISKAVE</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1 Opisne statistike</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2 Preverjanje hipotez</b> .....	<b>36</b>
<b>5 DISKUSIJA</b> .....	<b>41</b>
<b>5.1 Interpretacija rezultatov raziskave</b> .....	<b>41</b>

5.2	Teoretični prispevki .....	44
5.3	Praktična priporočila.....	46
5.4	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	47
	SKLEP .....	49
	LITERATURA IN VIRI .....	50
	PRILOGE .....	55

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Smernice participativnega vodenja.....	15
Tabela 2:	Odstotek pomembnosti razloga za uporabo delegiranja .....	18
Tabela 3:	Smernice opolnomočenja .....	22
Tabela 4:	Vpliv pripadnosti .....	27
Tabela 5:	Ocena regresijskih koeficientov .....	37
Tabela 6:	Ocena regresijskih koeficientov .....	38
Tabela 7:	Ocena regresijskih koeficientov .....	39
Tabela 8:	Ocena regresijskih koeficientov .....	41
Tabela 9:	Hipoteze in njihov status glede potrditve.....	43

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Kontinuum vedenjskega vodenja (Študija Michigan) .....	5
Slika 2:	Model vodenja po Blaku in Moutonu.....	6
Slika 3:	Matrika delovanja participativnega vodenja.....	11
Slika 4:	Dejavniki, ki vplivajo na doseženo stopnjo koristnosti participativnega vodenja .	14
Slika 5:	Splošni model dejavnikov pripadnosti zaposlenih .....	26

## KAZALO GRAFOV

Graf 1:	Povprečna vrednost odgovorov posameznega konstrukta vedenja vodij, participativnega vodenja, delegiranja, opolnomočenja in pripadnosti zaposlenih .	35
---------	--	----

## KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Spletni anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2:	Značilnost spremenljivk za opravljeno anketo .....	7
Priloga 3:	Prikaz demografskih podatkov.....	11
Priloga 4:	Izpis t-testa za odvisna vzorca iz SPSS za 1. hipotezo.....	14
Priloga 5:	Izpis regresijske analize iz SPSS za 2. hipotezo .....	15
Priloga 6:	Izpis regresijske analize iz SPSS za 3. hipotezo .....	16
Priloga 7:	Izpis regresijske analize iz SPSS za 4. hipotezo .....	17
Priloga 8:	Izpis regresijske analize iz SPSS za 5. hipotezo .....	18

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

LBDQ – (angl. *Leader Behavior Description Questionnaire*); Vprašalnik obnašanja vodje



## UVOD

Zaposleni so eden ključnih virov uspešnosti podjetja. Za doseg njihovega uspeha so poleg njih samih v veliki meri odgovorni tudi njihovi voditelji. Voditelji v podjetju predstavljajo temelj organizacije, s svojimi zaposlenimi pa oblikujejo efektivno celoto. Vodja si mora po najboljših močeh prizadevati, da oblikuje čim boljše podrejene, ki bodo izražali željo po pripadnosti podjetju in bodo dajali dodano vrednost pri doseganju ciljev in uspešnosti organizacije, sami tega namreč ne morejo storiti. Skozi vsa leta raziskav in opravljenih študij so se do danes razvili mnogi stili vodenja ter različni načini za doseganje maksimalne motiviranosti in posledično pripadnosti zaposlenih podjetju.

Dimovski in Penger (2008) trdita, da je vodenje vpliv in motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Različni stili vodenja prispevajo k doseganju različne stopnje tako motiviranosti za delo kot tudi pripadnosti zaposlenih podjetju. Vodja s svojim vedenjem izraža način svojega pristopa do zaposlenih (Northouse, 2016). Z leti napredkov na tem poslovnem področju smo prišli z močno centraliziranega vodenja na vse bolj decentralizirano. To nam prikazuje močno prizadevanje in napredovanje, da se čim bolj približamo optimalni rešitvi, ki posamezni organizaciji odgovarja.

V svoji magistrski nalogi se bom v prvem delu osredotočila na vedenjsko teorijo vodenja, ki poudarja vodenje vodje do zaposlenih (Yukl, 2010). Vodja, ki sledi vedenjski teoriji, se z dejanji osredotoča na dajanje nalog zaposlenim ali pa svoje vodenja fokusira na odnose in čim boljše klimo med zaposlenimi (Northouse, 2016). Veje vedenjskega vodenja se delijo na participativno vodenje, delegiranje ter opolnomočenje zaposlenih (Northouse, 2016). Od vsakega vodje pa je odvisno, v kakšni meri sledi tem trem vejam.

Participativno vodenje temelji na visoki stopnji udeležbe zaposlenih pri sprejemanju odločitev, reševanju problemov ter vsesplošnem sodelovanju pri razvijanju strategije in doseganju ciljev podjetja (Rolková & Farkašová, 2015). Za razliko od participativnega vodenja se delegiranje osredotoča na dodelitev novih odgovornosti podrejenim in dajanje dodatnih pooblastil za njihovo izvedbo (Yukl, 2010). Zadnja veja pa predstavlja opolnomočenje zaposlenih, ki spodbuja pobude in lastne odločitve zaposlenih ter s tem daje dodatno moč podrejenim (Yukl, 2010). Zanimivo je dejstvo, da ukrepi vodij in procesi odločanja ne pojasnjujejo, kdaj in zakaj se bodo ljudje dejansko počutili pooblašene (Yukl, 2010). Na teh treh področjih je bilo do danes opravljenih veliko študij, ki so analizirale, kako participativno vodenje vpliva na delovno kakovost zaposlenih, kako stopnja delegiranja pripomore k obnašanju in odnosu zaposlenih do njihovega dela ter kako samoiniciativa pri odločitvah pripomore k višji stopnji opolnomočenja zaposlenih (Northouse, 2016).

Odnos, ki ga ima vodja do svojih podrejenih, v veliki meri vpliva na pripadnost zaposlenih v podjetju (Mishra, Boynton & Mishra, 2014). Ta v zadnjem času velja za enega izmed temeljev uspešnosti vsake organizacije (Mishra, Boynton & Mishra, 2014). Podjetja so se v zadnjem obdobju začela tega močno zavedati in se danes v veliki meri bolj osredotočajo na zaposlene, kakor so se nekoč (Porter v Podnar, 2011). Strah po neuresničevanju ciljev vodij lahko na zaposlene vpliva zelo negativno. Lahko jim ustvari stres in vpliva na čustva, ki jih zaposleni razvijajo do organizacije, kar pripelje do nižje pripadnosti podjetju in prav tako povzroča manjšo učinkovitost njihovega dela (Podnar, 2006).

Včasih so vodje zaposlene zastraševali, da so ti dosegali norme in cilje, danes pa so se te metode močno spremenile. Vodje danes stremijo k večji pripadnosti in zaupanju zaposlenih, saj so raziskave v mnogih študijah dokazale, da bodo takšni zaposleni bolj iskreno opravljali svoje delo in bodo usmerjeni k resničnemu doseganju ciljev (Mishra, 2007). Zaradi širokega pojma pripadnosti se bom v svojem delu navezovala na pristop pripadnosti, ki temelji na izmenjavi in na psihološkem pristopu pripadnosti (Podnar, 2006). Pozitivna navezanost in vpletenost veljata za psihološki pristop pripadnosti, kjer posameznik močno verjame v cilje organizacije, v katere je pripravljen vlagati več časa in truda, in si prizadeva ostati del te organizacije (Mihalič, 2008). Menjalni pristop pa na drugi strani pripadnost vidi kot vedenje ter kot izmenjavo med posameznikom in organizacijo (Podnar, 2006).

Čeprav so mnogi raziskovalci preučevali vpliv med različnimi vejami vedenjskega vodenja na obnašanje, stopnjo prizadevnosti in na splošno opravljanje dela zaposlenih, pa niso preučevali, kako posamezna veja vedenjskega vodenja vpliva na pripadnost zaposlenih podjetju. Da bi to ugotovila, je potrebna obširnejša analiza.

**Namen** magistrskega dela je pomagati in prispevati tako majhnim kakor tudi srednjim in velikim podjetjem k boljšemu razumevanju vpliva konstruktov vedenjskega tipa vodenja na pripadnost. Rezultate opravljene raziskave bodo lahko uporabile organizacije, ki uporabljajo takšen način vodenja in si želijo izboljšati pripadnost svojih zaposlenih. Z osredotočenjem na vedenjsko teorijo vodenja in pripadnost zaposlenih želim izboljšati razumevanje vpliva različnih vej vedenjske teorije vodenja na pripadnost zaposlenih. Moj namen je tudi pridobitev dodatnega znanja in temeljitejšega vpogleda v povezavo med vodenjem in pripadnostjo.

**Cilj** magistrskega dela je ugotovitev vpliva konstruktov vedenjskega tipa vodenja na pripadnost zaposlenih podjetju. Pridobiti želim čim točnejše podatke, ki bodo prispevali k pregledu in analizi obstoječih tujih in domačih znanstvenih raziskav, knjig ter ostale literature. Glavni cilj raziskave mi tako predstavlja izvedbo empirične raziskave, ki bo posledično z rezultati raziskovanja vpliva konstruktov vedenjskega vodenja na pripadnost zaposlenih prikazala pomembnost povezave teh dveh področij ter vpliva



enega na drugega. To mi bo omogočilo, da bom interpretirala rezultate, preverila hipoteze ter oblikovala praktična poročila.

Obraavnana **problematika** v magistrskem delu tako izhaja iz povezanosti vedenjskega stila vodenja s pripadnostjo zaposlenih v podjetju. Ugotoviti namreč želim, v kakšni meri participativno vodenje, delegiranje in opolnomočenje vplivajo na stopnjo pripadnosti zaposlenih. Prav tako želim analizirati stopnjo osredotočenja vodij na naloge oz. na odnose med zaposlenimi. Področje vodenja je v veliki meri že zelo raziskano, vendar če se osredotočimo specifično na vedenjsko teorijo vodenja, nam to kljub že izvedenim raziskavam omogoča kar nekaj prostora za novejša raziskave in s tem dokazuje aktualnost teme.

**Temeljna teza** magistrskega dela je, da konstrukti vedenjskega stila vodenja močno in pozitivno vplivajo na pripadnost zaposlenih podjetju.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij, vsako pa vključuje tudi določeno število podpoglavij. Prvi poglavji sta sestavljeni iz teoretične predstavitev izbrane teme, zadnji trije deli pa se navezujejo na empirično raziskavo in njene rezultate. Vedenjski način vodenja bom predstavila v prvem poglavju, drugo poglavje pa se bo nanašalo na pripadnost zaposlenih v podjetju. Teoretičnemu delu sledi poglavje, kjer bom opredelila empirično raziskavo ter predstavila postavljene hipoteze raziskave, uporabljeno metodologijo, vprašalnik in opis vzorca. Nadaljujem s predstavitvijo rezultatov raziskave, analiziranjem in preverjanjem hipotez, čemur dodam še diskusijo o praktičnih priporočilih in omejitvah raziskave. Magistrsko delo bom zaključila s sklepom, seznamom uporabljenih literature in virov ter prilogami.

Pri teoretičnem delu magistrskega dela bom uporabila opisno oziroma deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela. Na ta način bom s pomočjo že izvedenih raziskav in napisanih člankov ter knjig raziskala, analizirala, primerjala in opisala izbrano temo na področju vodenja ter pripadnosti zaposlenih v podjetju. S pomočjo že zbranih sekundarnih podatkov (znanstveni in strokovni članki, knjige in ostalo) bom oblikovala hipoteze, ki se bodo nanašale na vsak posamezen teoretičen del magistrskega dela. Hipoteze bom preverila v empiričnem delu, kjer bom s pomočjo anonimnega spletnega anketnega vprašalnika na spletnem strežniku 1KA, namenjenega storitvam anketiranja – kvantitativna metoda zbiranja primarnih podatkov –, pridobila potrebne rezultate za sprejetje oziroma ovržbo hipotez. Anketni vprašalnik bo sestavljen iz zaprtega tipa vprašanj, ocenjevalne lestvice pa bodo 5-stopenjske in opisne (stopnje so določene z besednimi opisi). Jezik ankete bo slovenščina, saj bom pri zbiranju rezultatov upoštevala zaposlene v Sloveniji. Anketni vprašalnik bom objavila na spletnem družabnem omrežju Facebook, nekaj pa jih bom tudi poslala preko elektronske pošte. Po prejetih rezultatih bom z regresijsko analizo, izvedeno v programskem paketu SPSS, analizirala povezanost vedenjskega tipa vodenja s

pripadnostjo zaposlenih podjetju. Na ta način bom pridobila natančne rezultate podatkov, ki mi bodo pomagali pri preverjanju hipotez, postavljenih za namen magistrskega dela.

## **1 VEDENJSKA TEORIJA VODENJA**

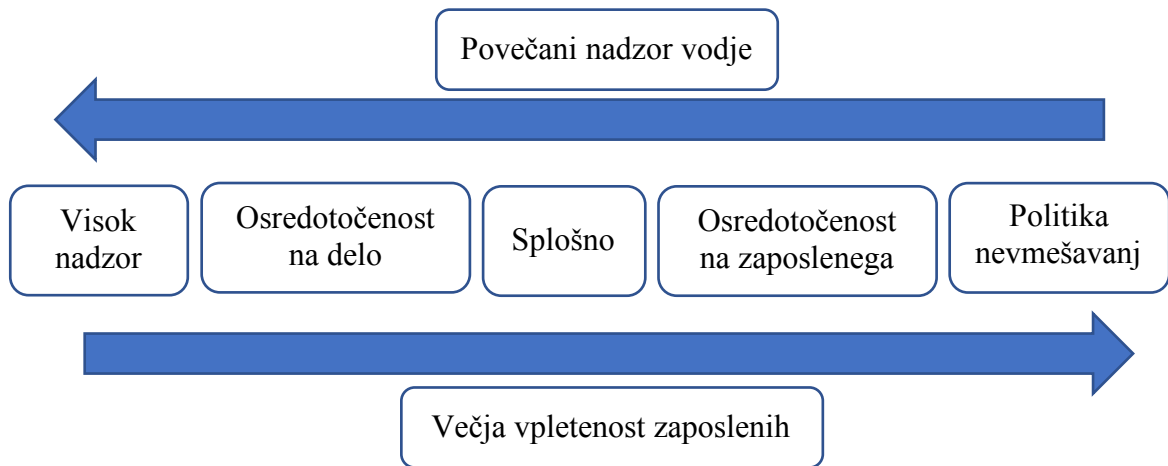
Vodenje je ena najpomembnejših funkcij, ki jih ima voditelj v podjetju. Vsak vodja pa ima različen stil vodenja podjetja in stil vodenja poudarja vedenje vodje. Vedenjska teorija se osredotoča točno na to, kaj delajo vodje in kako delujejo voditelji (Northouse, 2016). Veliko študij se je iz preučevanja vodenja preusmerilo v preučevanje vedenja vodje in tako je vedenjski pristop vodenja razširil raziskavo vodenja ter vključil ukrepe voditeljev do privrženec v različnih kontekstih. Raziskovalci, ki so preučevali vedenjski pristop, so prišli do ugotovitve, da je to vodenje sestavljeno iz dveh glavnih vrst vedenj vodje, in sicer iz vedenja, osredotočenega na izpolnjevanje in dodeljevanje nalog, in vedenja, ki je osredotočeno na zagotavljanje dobrega odnosa zaposlenih v podjetju (Northouse, 2016). Vodje, ki sledijo vedenju, osredotočenemu na izpolnjevanje nalog, so usmerjeni k motiviranju zaposlenih k opravljanju njihovih nalog, medtem ko poskušajo vodje, ki sledijo vedenju, osredotočenemu na odnose, zaposlenim pomagati, da se čim bolje počutijo v podjetju ter da jim je udobno v situaciji, v kateri se znajdejo. Osrednji namen vedenjskega pristopa vodenja je razložiti, kako voditelji združujejo ta dva načina vedenja, da čim bolj vplivajo na zaposlene pri njihovih prizadevanjih za doseg cilja (Northouse, 2016).

Za preučevanje vedenjske teorije vodenja je bilo izvedenih veliko študij. V nadaljevanju bom predstavila nekatere od prvih študij na tem področju in študije, ki so zaznamovale vedenjsko teorijo vodenja. Prva študija, ki je pripomogla k sedanji vedenjski teoriji vodenja, je bila izvedena na Univerzi Ohio State v letu 1949. Temelji na podlagi ugotovitev Stogdillovega dela (1948), ki je poudaril in opozoril na upoštevanje več kot le lastnosti in osebnosti voditeljev v vodstvenih raziskavah. Druga študija je bila izvedena v približno istem času kot prva, in sicer na Univerzi Michigan.

Študija na univerzi v Michiganu je raziskovala, kako vodenje deluje v majhnih skupinah, in razdelila vedenjsko teorijo vodenja na vodenje, usmerjeno na naloge, in vodenje, usmerjeno na zaposlenega (iEduNote, brez datuma). Prva skupina vodij se osredotoča na podrejene in z vidika spremljanja njihovega dela so močno osredotočeni na delovna mesta. Prav tako se močno zanimajo za delovno uspešnost. Vodenje, usmerjeno na zaposlenega, pa je osredotočeno na zaposlene. Zainteresirani so za oblikovanje kohezivne delovne skupine in si prizadevajo, da so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom. Vodstvene študije v Michiganu so ugotovile, da sta oba načina vodenja povzročila povečanje proizvodnje in boljše poslovanje v podjetju, malenkostno boljše rezultate pa je imelo vodenje, usmerjeno na delovno mesto

(iEduNote, brez datuma). Slika 1 prikazuje kontinuum vedenjskega vodenja na podlagi izvedene študije na univerzi v Michiganu.

*Slika 1: Kontinuum vedenjskega vodenja (Študija Michigan)*



*Vir: Northouse (2016).*

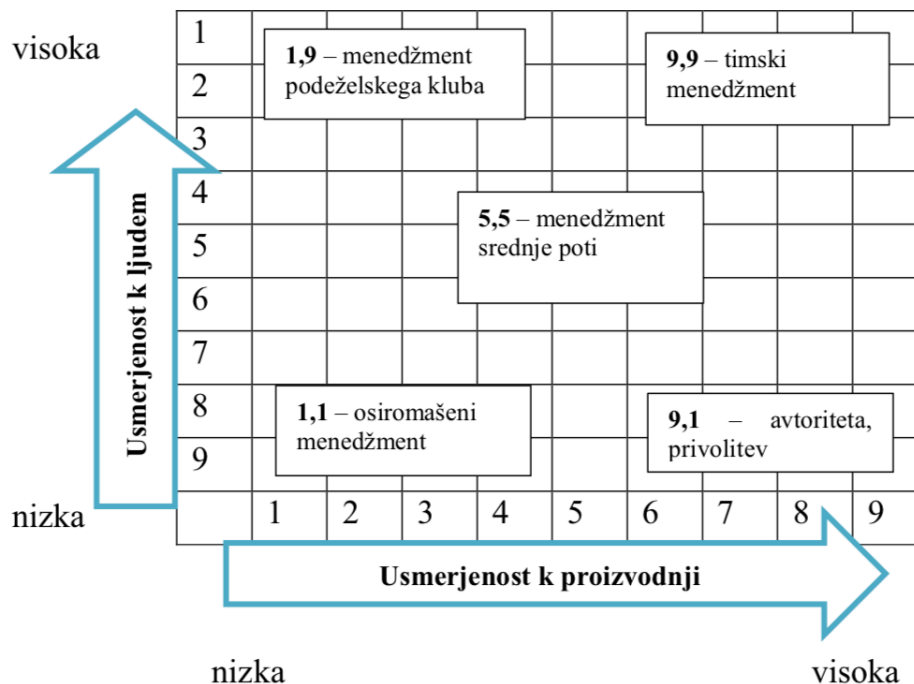
Tretjo linijo raziskav sta začela Blake in Mouton v začetku šestdesetih let 20. stoletja. Raziskala sta, kako so menedžerji v organizacijskem okolju uporabljali vedenjsko teorijo vodenja, osredotočeno na dajanje nalog in zagotavljanje pozitivnih odnosov zaposlenih. Vodstvena mreža Blaka in Moutona temelji na dveh vedenjskih dimenzijah (MindTools Ltd., brez datuma). Prva dimenzija predstavlja skrb za ljudi: to je stopnja, do katere vodja upošteva potrebe članov, interese in področja osebnega razvoja pri odločanju o tem, kako najbolje opraviti nalogo. Druga dimenzija se osredotoča na skrb za rezultate: to je stopnja, do katere vodja poudarja konkretne cilje, organizacijsko učinkovitost in visoko produktivnost pri odločanju, kako najbolje doseči cilje izvedene naloge (MindTools Ltd., brez datuma).

Slika 2 natančno prikazuje model vodenja po Blaku in Moutonu. Natančneje opisujeta pet osnovnih vodstvenih stilov (Blake & Mouton, 1975, str. 31; Lottier, 1979, str. 24):

- 9,1 (avtoriteta, privolitev) ponazarja stil vodenja, pri katerem je skrb za ljudi na minimalni ravni, učinkovitost in skrb za proizvodnjo pa sta prevladujoči. Zaposleni so zgolj sredstvo za doseg cilja.
- 1,9 (vodenje podeželskega kluba) prisotna je velika skrb za ljudi, prevladovanje harmonije in dobrih odnosov, ozračje je prijateljsko.
- 1,1 (osiromašeno vodenje) opredeljuje zelo nizko skrb za ljudi in proizvodnjo. Pričakovano je minimalni trud za delovne rezultate, temu primeren je duh organizacije.

- 5,5 (vodenje srednje poti) prisotna je zmerna skrb za ljudi in proizvodnjo. Odraža ravnotežje tako pri zadovoljstvu zaposlenih kot skrbi za proizvodnjo.
- 9,9 (timsko vodenje) ponazarja stil vodenja, pri katerem rezultati dela izhajajo iz predanosti zaposlenih. V organizacijah, v katerih prevladuje timsko vodenje, medsebojni odnosi temeljijo na zaupanju in spoštovanju.

Slika 2: Model vodenja po Blaku in Moutonu



Vir: Blake & Mouton (1975, str. 31).

Čeprav je bilo v vsem tem času izvedenih veliko raziskav na temo vedenjskega pristopa vodenja, so študije iz Ohia in Michigana ter študije Blaka in Moutona, izvedene v letih 1964, 1978 in 1985, najmočnejše pripomogle k ideji tega pristopa vodenja (Northouse, 2016).

## 1.1 Vedenjski pristop

### 1.1.1 Načini delovanja vedenjskega pristopa

Vedenjski pristop ni prefinjena teorija, ki zagotavlja dobro organiziran niz receptov za učinkovito ravnanje vodenja, namesto tega zagotavlja okvir za ocenjevanje vodenja na širši način, in sicer kot vedenje, osredotočeno na reševanje nalog, in vedenje, osredotočeno na dimenzijo razmerja (Northouse, 2016). Vedenjski pristop ne deluje tako, da pove voditeljem, kako se obnašati, ampak opisuje glavne elemente njihovega

vedenja. Vedenjski pristop spominja voditelje, da se njihova dejanja do drugih pojavljajo na nivoju reševanja naloge in na ravni ustvarjanja odnosa z zaposlenimi. V nekaterih situacijah morajo biti vodje bolj usmerjeni k nalogi, v drugih pa morajo biti bolj usmerjeni v odnos. Podobno nekateri privrženci potrebujejo voditelje, ki zagotavljajo veliko smeri, medtem ko drugi potrebujejo voditelje, ki jim lahko pokažejo veliko negotovosti in podpore. Vedenjski pristop daje vodji način pregleda svojega lastnega vedenja, tako da ga razdelimo na dve dimenziji (Northouse, 2016). Da bi vedenjski pristop bolje razumeli, bom uporabila primer dveh novih vodij v podjetju, ki sta svoj prvi stik z zaposlenimi opravila na povsem drugačen način. Prvi vodja se je zaposlenim predstavil tako, da je najprej predstavil sam sebe, opisal in predebatiral svoj plan dela, razložil in razdelil naloge zaposlenim ter zaključil sestanek. Drugi vodja pa je po svoji predstavitvi in pregledu delovnega plana poskrbel, da so se tudi zaposleni predstavili njemu, na kratko opisali, s čim so se do sedaj ukvarjali na svojem delovnem mestu, katere ob službene dejavnosti jih veselijo in kakšni so njihovi hobiji. Predstavljen primer nam daje večji vpogled v to, kako deluje vedenjski pristop vodenja. Prvi vodja je več kot očitno osredotočen na vodenje, usmerjeno v reševanje nalog, medtem ko je drugi vodja osredotočen na vodenje, ki daje poudarek na ustvarjanje razmerja (Northouse, 2016). Na splošno vedenjski pristop daje vodjem jasno sliko, da se njihov vpliv na zaposlene ustvari skozi naloge, ki jih izvajajo, in razmerja, ki jih ustvarjajo.

### 1.1.2 Prednosti in kritike vedenjskega pristopa vodenja

Vedenjski pristop vodenja veliko pripomore k našemu načinu razmišljanja in razumevanja o vodilnem procesu. Vedenjski pristop je pripomogel k velikemu premiku na področju vodstvenih raziskav, saj so pred spoznanjem tega pristopa raziskovalci vodenje obravnavali zgolj kot lastnost (Northouse, 2016). Prav tako je razširil obseg vodstvenih raziskav, saj je bil namen v raziskave vključevati vedenje voditeljev in njihovo delo v različnih situacijah. Fokus vodenja tako ni bil več zgolj na osebnih značilnostih voditeljev, vendar se je preusmeril na to, kaj so voditelji delali in kako so delovali (Northouse, 2016). Na konceptualni ravni so raziskovalci vedenjskega pristopa ugotovili, da je stil vodenja sestavljen iz dveh ključnih vedenj voditelja, in sicer na naloge in razmerja (Northouse, 2016). Jasno je, da se voditelj v svoji vlogi vodenja usmerja tako v naloge kot v razmerja. Ključ do učinkovitega voditelja pa pogosto temelji ravno na tem, kako vodja uravnoteži ti vedenji, ki skupaj tvorita jedro vodilnega procesa. Voditelji se lahko na podlagi svojega vedenja v luči dimenzij naloge in razmerja veliko naučijo o sebi in tudi o tem, kako se spopasti z ostalimi.

Poleg prednosti ima vedenjski pristop tudi slabosti. Mnoge raziskave vedenjskega pristopa niso ustrezno pokazale, kako so ravnanja voditeljev povezana z uspešnostjo (Bryman, 1992; Yukl, 1994). Raziskovalci niso mogli vzpostaviti povezave med nalogami in odnosi vodenja ter moralno, zadovoljstvom pri delu in produktivnostjo. Po mnenju Yukla (1994, str. 75) so »rezultati iz množičnega raziskovalnega napora bili

večinoma protislovni in nedosledni«. Poleg tega je poudaril, da je edina trdna ugotovitev o vedenju vodenja ta, da imajo voditelji, ki so obzirnejši, privrženca, ki so bolj zadovoljni.

Druga kritika naj bi bila, da omenjeni pristop ni uspel najti univerzalnega načina vodenja, ki bi bil lahko učinkovit v skoraj vseh situacijah. Določitev univerzalnega sklopa vodstvenih vedenj, ki bi dosledno dosegla učinkovite rezultate, je bil glavni cilj raziskovalcev, ki so preučevali vedenjski pristop. Na podlagi neskladnosti v rezultatih raziskav ta cilj ni bil dosežen. Vedenjski pristop naj bi zagovarjal, da je najučinkovitejši stil vodenja kombinacija obeh konstruktov na visoki ravni, kar pomeni visoko stopnjo osredotočenosti na naloge in visoko stopnjo osredotočenosti na razmerja. Po ugotovitvah mnogih raziskovalcev naj bi bil omenjeni visok–visok stil vodenja najuspešnejši, vendar se mnoge raziskave ne morejo strinjati, da je ta stil najučinkovitejši v vseh primerih (Blake & McCauley, 1991; Misumi, 1985). V določenih situacijah je zagotovo potreben drugačen in prilagojen stil vodenja. Nekatere situacije, v katerih se znajdejo vodje, so lahko zapletene in zahtevajo višjo stopnjo vedenjskega stila, druge pa so lahko preproste in zahtevajo bolj podporno vedenje. Na tej točki v razvoju raziskav o vedenjskem pristopu ostaja nejasno, ali je visok–visok stil vodenja res najboljši.

### 1.1.3 Uporabe vedenjskega pristopa v praksi

Menedžerji se na vseh ravneh v vseh vrstah organizacij nenehno ukvarjajo z opravljanjem nalog in odnosov. Vedenjski pristop je kot ogledalo za menedžerje, ki jim služi kot pomoč pri vprašanju, ali so dober voditelj. To jim omogoča, da se zavedajo svojega načina in lahko spremenijo svoje vedenje na učinkovitejše in uspešnejše. Mnoga vedenjska usposabljanja in razvojni programi sledijo načelu vedenjskega pristopa. Skoraj vsi so zasnovani podobno in vključujejo dajanje vprašalnikov menedžerjem, ki na nek način ocenijo svojo nalogo in odnos do privrženca (Northouse, 2016).

Mnogi programi vodenja usposabljanja in razvojni programi po vsej državi so strukturirani v skladu z vedenjskim pristopom. Skoraj vsi so zasnovani podobno in vključujejo dajanje vprašalnikov menedžerjem, ki ocenijo svoje vedenje v povezavi z odnosom do nalog in razmerij do svojih privrženca. Rezultate, ki jih s tem pridobijo voditelji, slednji uporabljajo za izboljšanje svojega celotnega vodstvenega vedenja. Vedenjski pristop se tako naslanja na vsa dejanja, ki jih naredi vodja. Mnoga podjetja ga uporabljajo kot model za usposabljanje in razvoj menedžerjev, da izboljšajo svojo učinkovitost in organizacijsko produktivnost (Northouse, 2016).

## 1.2 Nagrajevanje in kaznovanje vodij v vedenjski teoriji vodenja

Odkar je bilo v sedemdesetih letih 20. stoletja na področju teorije vodenja predstavljeno nagrajevanje in kaznovanje vodij, to igra osrednjo vlogo pri vseh vodjih, saj predstavlja pomembne dejavnike stališča, dojemanja in vedenja zaposlenih (Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Čeprav je nagrajevanje in kaznovanje vodij že desetletja poznano kot ključna oblika voditeljskega vedenja, je bilo v raziskavah presenetljivo malo pozornosti namenjene razlagi artikulacije, zakaj vpliva na spremenljivke kriterija zaposlenih. Več raziskovalcev na tem področju je trdilo, da za zaposlene sploh ni potrebno, da zavestno prepoznajo kontingenco med nagradami in kaznimi, ki jih izvaja vodja, in njihovim lastnim vedenjem (Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006). To nakazuje, da je vedenje nagrajevanja in kaznovanja vodij neposredno povezano z rezultati spremenljivk zaposlenih brez kakršnih koli posrednih kognitivnih mehanizmov (Keller & Szilagyi, 1978; Podsakoff, Todor, Grover & Huber, 1984).

Zelo je pomemben način, na katerega vodja izvaja nagrajevanje in kaznovanje, saj vpliva na notranji kognitivni proces zaposlenih ter posledično na njihovo obnašanje in vedenje. To nam kaže, da je zelo pomembno razumevanje, kako vedenje nagrajevanja in kaznovanja vodje vpliva na kognitivni proces zaposlenih.

Raziskovalci so predlagali dva glavna mehanizma, skozi katera vodje z nagrajevanjem in kaznovanjem vplivajo na stališča, dojemanje in vedenje. Prvi mehanizem je vpliv nagrajevanja in kaznovanja vodje na dojemanje zaposlenega (Ball, Trevino & Sims, 1992; Greenberg, 1990; Trevino, 1992). Zaposleni v večini verjamejo, da je dodana vrednost, ki jo prejmejo od organizacije, pogojena z vloženimi prispevki in pripadnostjo, ki jo dajo organizaciji. Torej bodo vodje, ki izvršujejo nagrade in kazni ter temeljijo na tem pravilu, obravnavani kot pravičnejši kakor vodje, ki nagrajujejo in kaznujejo na podlagi nekega drugega pravila. Na podlagi raziskav Greenberga je za povečanje dojemanja pravičnosti pri zaposlenih potrebno razjasniti »prepričanja zaposlenih o tem, kakšne rezultate pričakujejo za delo, ki ga opravljajo« (Greenberg, 1990, str. 175). Mnogi zaposleni menijo, da bi iz konteksta pravičnosti nagrade morale biti povezane z delovno uspešnostjo. Voditelji, ki pogojno izvajajo funkcijo nagrajevanja, bodo v proceduralnem smislu izpadli pravičnejši, saj bodo v postopku bolj sledili načelu pravičnosti. Enako je v primeru kaznovanja. Voditelji, ki izvajajo kazni pogojno, veljajo za pravičnejše od tistih, ki kazni izvajajo nepogojno. Vodje, ki nepogojno izvajajo kazni, veljajo za socialno nesprejete in nesprejemljive z vidika zaposlenih. Na podlagi raziskav Bella in ostalih naj bi zaposleni ob pravilnem kaznovanju vodje to kazen šteli za sprejemljivo in ustrezno ter zato razumljivejšo. Na podlagi tega velja prepričanje, da bodo vodje, ki izvajajo kazni pogojno in nadzorovano, izpadli pravičnejši kakor vodje, ki izvajajo kazni nenadzorovano.

Zelo pomemben faktor je lastno zaznavanje poštenosti zaposlenih. Pomembno je, da zaposleni dojemajo, da so obravnavani pošteno, saj je bilo ugotovljeno, da so ta zaznavanja povezana z mnogo pomembnimi rezultati, vključno z zadovoljstvom zaposlenih, pripadnostjo organizaciji, zaupanjem v enega voditelja, izvajanjem nalog in organizacijskim vedenjem (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Folger & Konovsky, 1989; Greenberg, 1990).

Čeprav je edino smiselno verjeti, da nagrajevanje in kaznovanje vodij vpliva na zaznavanje poštenosti zaposlenih, edini empirični dokazi v podporo temu mehanizmu izhajajo iz ene same študije (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999), ki je preučevala zmožnost kontingentnega nagrajevanja vodje z vidika distribucijske pravičnosti. Na podlagi tega so potrebni dodatni dokazi o odnosu med vodilnim nagrajevanjem in kaznovanjem ter dojetjem pravičnosti zaposlenih. Drugi pomemben mehanizem, skozi katerega nagrajevanje in kaznovanje vodij vplivata na zaznavanje poštenosti zaposlenih, je narekovanje nalog, za katere vodja želi, da jih zaposleni izvede. Ko se zaposleni zave, da so nekatera dejanja pri izvajanju nalog nagrajena in druga kaznovana, mu to omogoča dojetanje in razumevanje, kaj od njega zahteva vodja. Ugotovljeno je, da dvoumno dojetanje vloge zaposlenega vpliva na zadovoljstvo pri delu, pripadnost organizaciji, zavezanost k boljšemu opravljanju nalog, pa tudi na manjšo napetost in tesnobo pri delu ter željo po odhodu iz organizacije (Jackson, Schwab & Shuler, 1986; MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998; MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001; Tubre & Collins, 2000). Farh, Podsakoff in Organ (1990), so ugotovili, da pogojno nagrajevanje in kaznovanje povečujeta dojetanje pravičnosti pri zaposlenih. To se izraža v pozitivnem vedenju zaposlenih, saj če bodo občutili pravičnost nagrajevanja in kaznovanja, bodo delovali bolj zavzeto in bodo v svoje delo vlagali več truda (Ball, Trevino & Sims, 1992; Ball, Trevino & Sims, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Moorman, 1991; Organ, 1988). Zanimivo pa je nepravilno dojetanje kaznovanja in nagrajevanja. Zaposlenemu se bo zdelo krivičnejše, če bo kaznovan in bo menil, da si te kazni ne zasluži, kakor če bo prejel nagrado ter bo ravno tako mnenja, da si je ni prislužil. Na podlagi Anderssona (1996) bodo zaposleni, ki jih vodje ne obravnavajo s spoštovanjem, najverjetneje postali manj zaupanja vredni za organizacijo, ki ji pripadajo, in ji bodo posledično manj pripadni.

Na podlagi vsega tega ugotovimo, da imata nagrajevanje in kaznovanje vodij pomemben vpliv na stališča zaposlenih, njihovo vedenje in zaznavo. Na nekatera močna razmerja, pridobljena med ukrepi nagrajevanja in kaznovanja vodij, ter na odnos in dojetanja zaposlenih nedvomno vplivajo metode pristranskosti (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003; Podsakoff & Organ, 1986). Načini, na katere vodje izvajajo nagrajevanje in kaznovanje, pa so odločilni dejavniki učinkovitosti voditeljskega vedenjskega vedenja. Komunikacija je tudi v tem primeru zelo pomemben ključ pri uresničevanju uspešnosti med vodjo in zaposlenim. Vodje morajo z zaposlenimi komunicirati še posebej o dejanjih in dosežkih zaposlenih, ki si zaslužijo



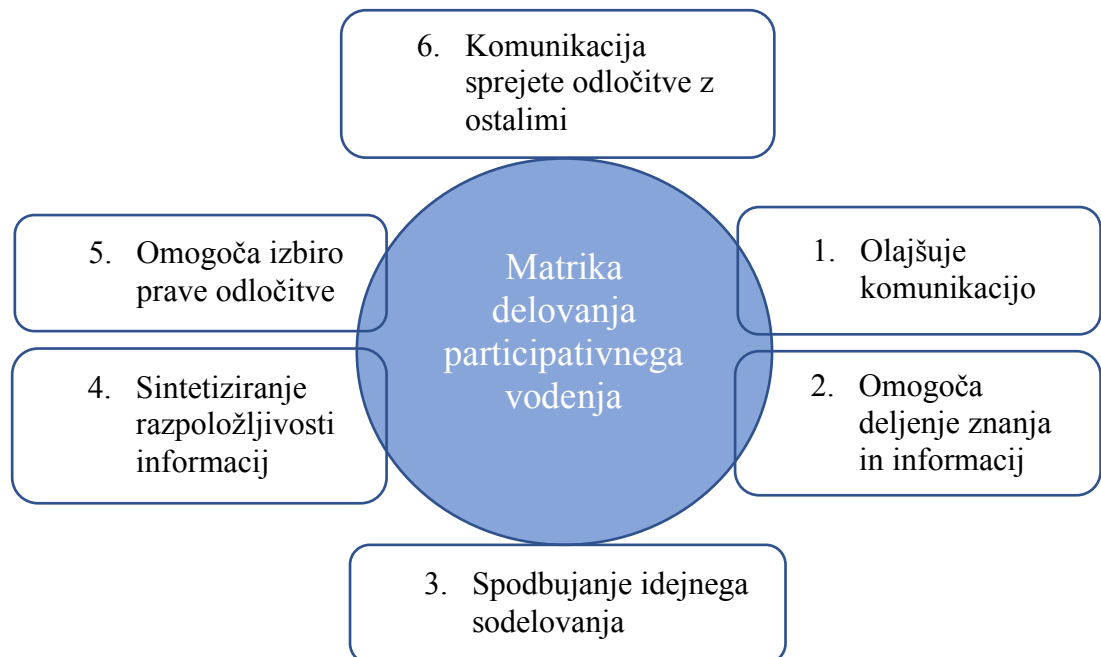
njihovo pohvalo in družbeno odobritev. Na podlagi narejene raziskave je ugotovljeno, da je nagrajevanje in kaznovanje vodij močno povezano z dojemanjem zaposlenih glede pravičnosti in dvoumnosti vlog (Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

### 1.3 Participativno voditeljstvo

#### 1.3.1 Narava participativnega vodenja

Participativno voditeljstvo je slog upravljanja, ki je pozitivno povezano z visoko stopnjo zadovoljstva z delom. Temelji na vključevanju zaposlenih v odločanje, reševanju problemov v podjetju in krepitevi zaposlenosti pa tudi na podpori zaposlenih k višji stopnji avtonomije, njihove lastne pobude in ustvarjalnosti (Rolková & Farkašová, 2015). Ta način voditeljstva tako vključuje vse člane skupine pri opredeljevanju pomembnih ciljev ter razvijanju strategij in postopkov za doseganje ciljev. Prav tako pravimo, da je to vrsta demokratičnega voditeljstva. Mnogi voditelji uporabljajo ta stil, saj vključuje aktivno udeležbo vseh članov ekipe, kar jim omogoča, da dokažejo svojo ustvarjalnost, sposobnosti in talente. Tako lahko s časom pripomorejo k rasti ekipe ali organizacije. Vodja vsakemu članu omogoči, da ima priložnost izvajati svoje spretnosti ter deliti svoje sposobnosti z ostalimi v ekipi (Leadership-central.com, brez datuma). Slika 3 prikazuje matriko delovanja participativnega vodenja, ki ponazarja prednosti in koristi, ki jih pridobimo z uporabo tega načina vodenja.

Slika 3: Matrika delovanja participativnega vodenja



Vir: Leadership-central.com (brez datuma).

### 1.3.2 Vrste participativnega sodelovanja

Sodelovanje pri vodenju lahko poteka v številnih oblikah. Številni voditeljski teoretiki so predlagali različne taksonomije postopkov odločanja, vendar ni soglasja o optimalnem številu postopkov odločanja ali najboljšem načinu njihovega določanja. V nadaljevanju bom predstavila štiri postopke odločanja, ki bi jih večina teoretikov priznala za smiselne (Heller & Yukl, 1969; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Vroom & Yetton, 1973).

- **Samostojno odločanje** – Voditelj sam odloča in za mnenje ali predloge ne sprašuje ostalih ljudi. V tem primeru do participativnega sodelovanja ne pride.
- **Posvetovanje** – Voditelj o svojih idejah in mnenju sprašuje druge ljudi, na podlagi njihovih predlogov in komentarjev nato poda svojo odločitev. V tem primeru je že rahlo prisotno participativno sodelovanje.
- **Skupno odločanje** – Voditelj se sestane z drugimi, da razpravlja o problemu odločanja, in skupaj podajo odločitev. Vodja nima večjega vpliva na podajanje končne odločitve kakor kateri koli od ostalih udeležencev. V tem primeru je že močnejše prisotno participativno sodelovanje.
- **Delegacija** – Voditelj skupini ali posamezniku razdeli pooblastila in odgovornosti za sprejemanje odločitev. Vodja po navadi določi mejo, do kod lahko posameznik sprejema odločitve in od kod mora končno odločitev še vedno podati on. V tem primeru je participativno sodelovanje najbolj prisotno.

### 1.3.3 Prednosti participativnega vodenja

Participativno voditeljstvo ponuja vrsto potencialnih koristi. Te pa so odvisne od tega, kdo so udeleženci, koliko vpliva imajo, in od drugih vidikov situacije odločanja. Štiri potencialne koristi vključujejo višjo kakovost odločitev, višjo stopnjo sprejemanja odločitev s strani udeležencev, več zadovoljstva s procesom odločanja in večji razvoj sposobnosti odločanja. Za pozitivne učinke sodelovanja so predlagane številne razlage (Yukl, 2010).

#### - **Kakovost odločanja**

Vključevanje drugih ljudi v odločanje v veliko primerih poveča kakovost odločitve. Udeleženci razpolagajo z dodatnimi informacijami in znanjem ter so pripravljeni sodelovati pri iskanju dobre rešitve za problem odločanja. Sodelovanje in izmenjava znanja sta odvisna od tega, v kolikšni meri udeleženci zaupajo vodji ter vidijo proces kot legitimen in koristen (Yukl, 2010). Če se cilji udeležencev in vodje ne skladajo,

sodelovanja verjetno ne bo, kar posledično pripelje do zmanjšanja sodelovanja in ne do povečanja kakovosti odločanja (Yukl, 2010). Vendar tudi visoko sodelovanje ne zagotavlja, da bo prispevalo k boljši odločitvi. Ko imajo člani različno dojetje problema ali različne prioritete za različne rešitve, je težko odkriti visoko kakovostno odločitev.

#### **- Sprejemanje odločitve**

Ljudje, ki imajo precejšen vpliv na odločitve, se z njimi identificirajo in jih dojemajo kot svoje. Ta občutek lastništva povečuje motivacijo za voditeljevo uspešno izvajanje. Sodelovanje omogoča tudi boljše razumevanje narave problema odločanja in razlogov, zakaj je bila določena alternativa sprejeta in druga zavrnjena (Yukl, 2010). Udeleženci pridobijo boljše razumevanje, kako bodo odločitve vplivale na njih. Če lahko pride do negativnih posledic, udeležba ljudem omogoča, da izrazijo svoje skrbi in pomagajo najti rešitev (Yukl, 2010).

#### **- Zadovoljstvo s procesom odločanja**

Ljudje želijo, da se jih obravnava z dostojanstvom in spoštljivostjo. To občutijo, ko imajo možnost izraziti svoje mnenje in vplivati na odločitve. Proces odločanja se lahko prej upočasni, kot pa da se poveča zadovoljstvo, če udeleženci zaznajo, da jih vodja poskuša zmanipulirati v podporo nezaželenim odločitvam (Yukl, 2010).

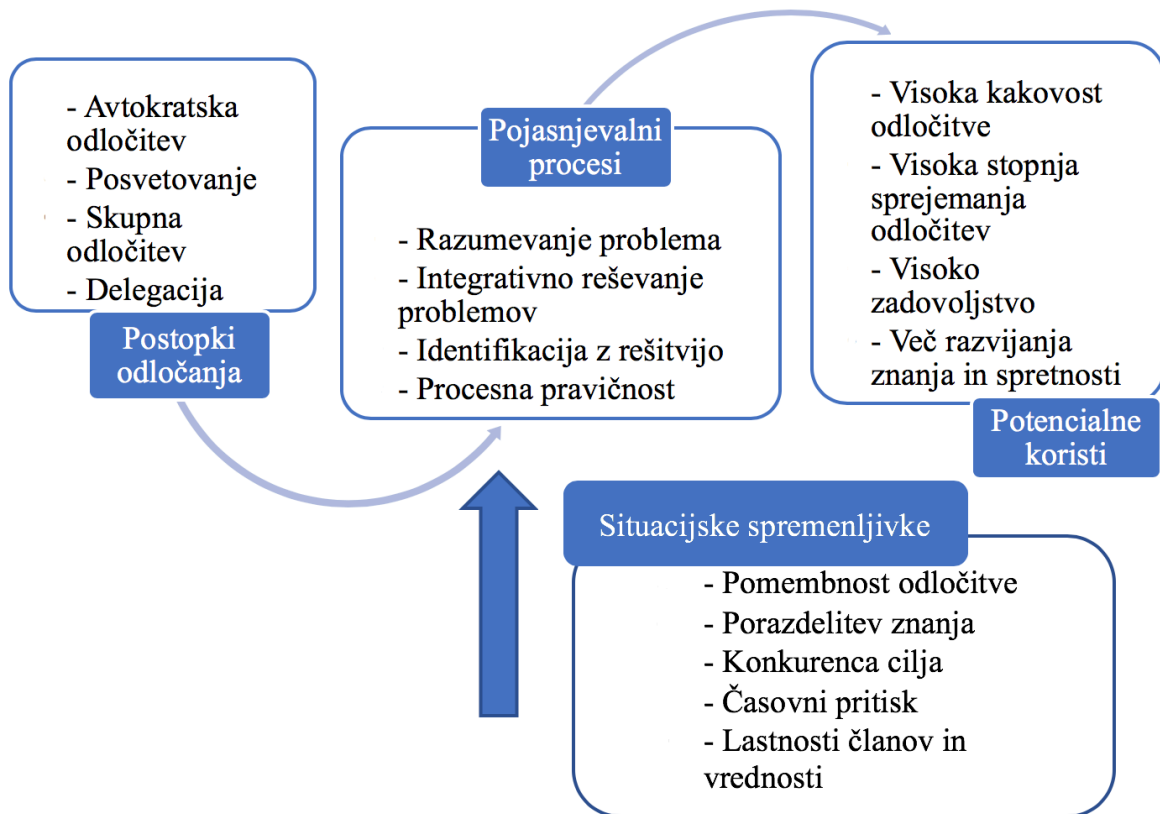
#### **- Razvoj udeležencev**

K razvoju večjega znanja in zaupanja udeležencev privedejo izkušnje, ki pomagajo pri sprejemanju zapletenih odločitev. Udeleženci, ki so vključeni v vse vidike postopka odločanja, se učijo več kot udeleženci, ki le prispevajo k enemu vidiku (Yukl, 2010). Tako je pomembno, da vodje ostale udeležence usmerjajo v proces diagnosticiranja vzroka problema, ustvarjanja novih rešitev, ocenitve rešitve, ki prikaže katera je najboljša, in te nato praktično izvesti.

Slika 4 prikazuje različne dejavnike, ki vplivajo na doseženo stopnjo koristnosti participativnega vodenja. Prikazuje tudi situacijske spremenljivke, ki prav tako igrajo veliko vlogo pri doseganju kar se da visoke koristnosti. Cilji vodje za uporabo participacije se lahko razlikujejo glede na to, ali so udeleženci podrejeni, vrstniki, nadrejeni ali zunanji sodelavci. Vsako podjetje stremi k čim večji potencialni koristi participativnega vodenja. Na stopnjo dosežene koristi vplivajo izbrani postopki odločanja, ki stremijo k skupnemu, demokratičnemu načinu. Prav tako k višji stopnji pripomore dobro poznavanje in interpretiranje problema ter njegove rešitve. Pomembno je, da vodja razume rešitev ter jo dobro razloži in prenese na svoje podrejene. Na vse to pa vplivajo različne spremenljivke, ki otežujejo, da vodja po hitrem postopku doseže

visoko stopnjo koristi participativnega vodenja. Vsaka odločitev ima stopnjo vrednosti, koliko je pomembna ter v kolikšnem času jo je potrebno izvesti, da bo dosežen najboljši rezultat. Da bi vodje dosegli najboljše rezultate s sprejeto odločitvijo, se morajo neprestano soočati s časovnimi pritiski. Vse to pa otežujejo še individualne lastnosti posameznega zaposlenega, ki lahko močno vplivajo na sprejete odločitve vodij.

Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na doseženo stopnjo koristnosti participativnega vodenja



Vir: Yukl (2010).

### 1.3.4 Smernice za participativno vodenje

Ko ocenjujemo, ali je participativno vodenje prava odločitev, je zelo pomembno, da pravilno ocenimo, kako pomembna sploh je odločitev. Kakovost odločitve je zagotovo pomembna, če ima posledice za celotno organizacijo ali pa tudi samo za del poslovne enote (Leadership-central.com, brez datuma). Tako sprejemanje odločitve lahko vodji predstavlja večji izziv, ki ga sam ne more rešiti. V tem primeru je smiselno, da se vodja odloči za dodatne sodelavce, ki bi sodelovali pri odločitvi in ki imajo informacije in znanja, ki vodji primanjkujejo (Yukl, 2010). Sodelovanje bo najverjetneje učinkovito, razen če sodelujoči niso pripravljeni sodelovati pri reševanju nastalega problema in ne želijo podati svojega dodatnega znanja. Višja stopnja sodelovanja je verjetnejša, če sodelujoči vedo, da bo njihova pomoč pripomogla in imela vpliv na končno odločitev (Rolková & Farkašová, 2015). Seveda lahko pride tudi do tega, da potencialni

sodelujoči nočejo deliti svojega znanja z nadrejenimi ali ostalimi v skupini in se na podlagi tega sodelovanja ne udeležijo.

Participativno vodenje zagotovo ni vedno najbolj optimalno. V tabeli 1 bom predstavila smernice, ki predstavljajo enostaven način za ugotovitev, ali je participativno vodenje smiselno in izvedljivo v dani situaciji odločanja ter smernice za spodbujanje udeležbe.

*Tabela 1: Smernice participativnega vodenja*

<b>Kako diagnosticirati odločitvene razmere</b>	<b>Kako spodbujati udeležbo</b>
Oceniti, kako pomembna je odločitev	Spodbujati ljudi, da izrazijo svoje skrbi
Opredeliti ljudi z ustreznim strokovnim znanjem	Opis predlogov kot pogojnih
Oceniti verjetno sodelovanje udeležencev	Snemanje idej in predlogov
Oceniti verjetno sprejetje brez sodelovanja	Poiskati načine za nadgradnjo idej in predlogov
Oceniti, ali je izvedljivo izvesti sestanek	Poslušanje različnih stališč brez obrambe
	Uporabiti predloge in se soočiti s skrbmi
	Izražanje skrbi glede predloga
	Prikazati pohvalo za predloge

*Vir: Yukl (2010).*

Sodelovanje pa ni odvisno samo od dodatnih sodelujočih, temveč tudi od samega vodje. Če ima vodja dovolj znanja za sprejem odločitve, je velika verjetnost, da dodatnih ljudi ne bo potreboval (Yukl, 2010). Prav tako pride do samostojne odločitve vodje, če je ta na visokem položaju in ima dovolj osebne moči. Na odločitev vodje, ali bo končno odločitev sprejel sam ali ne, vpliva tudi čas (Rolková & Farkašová, 2015). Za razdelitev nalog je potrebno izvesti sestanek, kar vzame kar nekaj časa. Sestanki so še težji, če je število sodelujočih večje, saj se mora vodja tako sistematičneje organizirati. Posledično so manj participativni voditelji z dovolj osebnega znanja za sprejem odločitve tukaj v prednosti, saj bo do sprejema odločitve prišlo v krajšem času.

Svetovanje in sodelovanje udeležencev ne bosta učinkovita, če ljudje ne bodo dejavno sodelovali pri ustvarjanju idej, dajanju predlogov, navajanju svojih želja in izražanju skrbi. Pomembno je, da se vodja pred sprejemanjem bistvenih sprememb posvetuje z ljudmi, na katere bo odločitev vplivala, in jih spodbudi, da delijo svoje pomisleke in skrbi. Udeležba ljudi bo zagotovo večja, če vodja predstavi njihovo sodelovanje kot neko dodano vrednost za kasnejšo odločitev in ne samo kot golo sodelovanje pri že nastalem načrtu (Yukl, 2010). Dodana vrednost pa bo lažje zagotovljena ob shranjevanju in beleženju idej sodelujočih. Zagotovo ideje in predlogi niso vedno

pozitivni. Običajno se najprej fokusiramo na njihove slabosti, vendar lahko z dodatnimi predlogi in boljšimi premisleki vseh sodelujočih marsikatero slabost spreobrnemo v prednost. Če ima vodja že na začetku predloga pomisleke, naj jih na previden način izrazi predlagatelju, tako da ne ogrozi njegove samozavesti in ga ne odvrne od prihodnjih predlogov. Pomembno je, da se ljudem zahvalimo za njihovo sodelovanje in pokažemo zahvalo za koristne predloge. Ljudje ne potrebujejo veliko, da se počutijo koristni, zato je dobro, da se jim pojasni, kako je bila ideja (ali predlog) uporabljena v končni odločitvi ali načrtu, kako je bil predlog ali načrt modificiran, da bi vključili predlog osebe. Če se določen predlog ne uporabi, se je vseeno potrebno zahvaliti sodelavcu in pojasniti, zakaj ni bilo mogoče uporabiti njegovega predloga (Heller & Yukl, 1969; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Vroom & Yetton, 1973).

#### **1.4 Delegiranje**

Delegiranje vključuje dodelitev novih odgovornosti podrejenim in dodatnih pooblastil za njihovo izvedbo. Čeprav je delegiranje včasih obravnavano kot različno participativno vodenje, obstaja veliko utemeljitev, da se obravnava kot ločena kategorija vodstvenega vedenja. Delegiranje je v nekaterih pogledih kvalitativno drugačno od drugih oblik participativnega vodenja, kot sta svetovanje in skupno odločanje. Vodja se lahko posvetuje s podrejenimi, vrstniki ali nadrejenimi, vendar je v večini primerov delegiranje primerno samo s podrejenimi. Delegiranje ima nekoliko drugačne situacijske dejavnike kot svetovanje (Leana, 1987). Vzamemo lahko primer vodje, ki je preobremenjen z delom; ta bo verjetno bolj uporabljal pooblastila in manj svetovanje. Tako ni presenetljivo, da factorska analiza vodilnih vprašalnikov navadno daje različne dejavnike za svetovanje in delegiranje (Yukl & Fu, 1999).

Glavni smisel delegiranja je v (Yukl & Fu, 1999):

- razbremenitvi in decentralizaciji vodenja,
- usposabljanju pomočnikov za samostojne naloge,
- omogočanju vodstvu, da se ukvarja s konceptualnim razmišljanjem, strategijo planiranja in izobraževanjem,
- večjem zanimanju za računalniške podatke, ki jih je potrebno osmisliti za sprejem odločitev,
- kolektivnem duhu teamov in skupin.

Do delegiranja ne sme priti, kadar zadolžitve ne razume ali ne ve, kako jo izvesti, že sam menedžer ali nadrejeni. Pri odločanju o poslovni politiki, planiranju celotnega poslovanja ustanove (podjetja), izbiranju in usposabljanju kadrov ter njihovem napredovanju, nagrajevanju in izvajanju disciplinskih ukrepov ne smemo v celoti delegirati. Na podlagi tega lahko povzamemo, da nadrejeni ne more prenesti celovite

odgovornosti za uspešnost, kontrolo in strateške odločitve na sodelavce, če nimajo ustreznih pristojnosti.

#### 1.4.1 Vrste delegacij

Izraz delegiranje se pogosto uporablja za opis različnih oblik in stopenj delitve moči s posameznimi podrejenimi. V najpogostejši obliki delegiranje vključuje dodelitev novih in različnih nalog ali odgovornosti na podrejenega (Yukl, 2010). Na primer: oseba, ki je odgovorna za izdelavo nečesa, ima tudi odgovornost za pregled izdelka in odpravljanje morebitnih napak. Ko so dodeljene nove naloge, se običajno prenesejo tudi dodatna pooblastila za opravljanje teh nalog. Delegiranje lahko včasih vključuje tudi le specifikacijo dodatnega pooblastila in diskrecijo za naloge, ki jih je že opravil podrejeni. Za nekoga, ki mora za vsako svoje vprašanje ali reševanje problema dobiti potrditev nadrejenega, kaj storiti in kako rešiti problem, je stopnja delegiranja zelo nizka (Yukl, 2010). Obstaja zmerno delegiranje, kadar lahko podrejeni določi, kaj storiti, vendar mora pridobiti odobritev pred izvedbo odločitev (Yukl, 2010). Poznamo pa tudi visoko stopnjo, kadar lahko podrejeni odločajo in izvajajo odločitve brez predhodne odobritve nadrejenega (Yukl, 2010).

Zahteve za poročanje predstavljajo vidik delegacije, ki je predmet precejšnjih sprememb. Količina podrejene avtonomije je večja, kadar so poročila zahtevana le redko. To se zgodi, ko mora vodja oddelka tedensko poročati o uspešnosti oddelka in ne vsakodnevno. Avtonomija je tudi večja, če poročila opisujejo le rezultate in ne opisujejo rezultatov in postopkov, ki so jih uporabili za njihovo uresničitev (Yukl, 2010).

Kot predmet precejšnjih sprememb štejemo tudi pretok informacij o uspešnosti, ki so vključene v spremljanje dejavnosti podrejenega. Podrejena avtonomija je večja, če dobi podrobno informacijo o uspešnosti podrejenega neposredno podrejena oseba, ki lahko tako odpravi morebitne težave (Yukl, 2010). Podrejeni ima manj avtonomije, če se podrobni podatki o uspešnosti podrejenega že takoj odpravijo k nadrejenemu in se šele nato vrnejo k podrejenemu (Yukl, 2010). Obstaja pa tudi vmesna količina podrejene avtonomije, kadar podrobne informacije o uspešnosti potujejo hkrati do nadrejenega in do podrejenega (Yukl, 2010).

Tabela 2 prikazuje odstotek vodij, ki so ocenili razlog za delegiranje od manj pomembnega do zelo pomembnega. Kar 97 % vodij trdi, da je na podlagi zgoraj navedenih razlogov za delegiranje najpomembnejše razvijanje spretnosti in zaupanja podrejenih. Najmanj odstotkov (23 %) pa je dobil razlog »znebiti se dolgočasnih nalog, ki jih nadrejeni ne želi izvajati«.

Tabela 2: Odstotek pomembnosti razloga za uporabo delegiranja

<b>Odstotek vodij, ki so ocenili pomembnost razloga za delegacijo (v %)</b>	
Razvijanje podrejene spretnosti in zaupanja	97
Omogočanje podrejenih, da hitro rešijo težave	91
Izboljšanje odločitve tako, da jih premaknemo v bližino akcije	89
Povečanje zavezanosti podrejenega k nalogi	89
Narediti delo bolj zanimivo za podrejenega	78
Zmanjšanje lastne delovne obremenitve za boljše upravljanje časa	68
Zadovoljiti nadrejene, ki želijo, da podrejeni več delegirajo	24
Znebiti se dolgotrajnih nalog, ki jih nadrejeni ne želi delati	23

Vir: Yukl & Fu (1999).

#### 1.4.2 Potencialne prednosti delegacije

Delegiranje lahko prinese veliko število prednosti za menedžerje, zaposlene in celotno organizacijo. Najverjetneje bo izboljšalo kakovost odločitve, če ima podrejeni več strokovnega znanja o tem, kako to opraviti, kot upravljavec. Vsaki prej omenjeni kategoriji dodajamo različne prednosti. Tako bom v nadaljevanju opisala prednosti delegiranja za menedžerje, zaposlene in organizacijo (Yukl, 2010).

##### - **Prednosti za menedžerje**

Glavne štiri funkcije menedžerjev so planiranje, organiziranje, kontroliranje in vodenje. Z delegiranjem menedžer opravi delo tako, da ga izvedejo drugi (Yukl, 2010). Posledično ima več časa za opravila ostalih štirih funkcij. Pomembna prednost je tudi ta, da menedžer svoje zaposlene usposablja ter pripravlja na dela, ki jih bodo lahko opravljali brez njegove prisotnosti. To je odločilnega pomena pri napredovanju zaposlenih. Če menedžer ne usposobi ustreznega kadra, ki bi lahko prevzel njegovo delo, takšno napredovanje ne bo možno oz. bodo v organizaciji nastale težave glede izvajanja dela (Yukl, 2010).

##### - **Prednosti za zaposlene**

Dodeljevanje nalog pomaga spodbujati lastno iniciativo zaposlenih in z razvijanjem različnih veščin se poveča njihova pripadnost ter zavzetost pri delu. Če je to podprto tudi z nagrajevanjem in priznavanjem njihovega dela, se posamezniku poveča motiviranost, dobi uvid v svoje sposobnosti in možnost odkritja skritega talenta (Yukl, 2010). Delegiranje tako zaposlenim omogoča pridobitev veščin, sposobnosti in znanja, ki se pričakujejo na določenem mestu.



## - Prednosti za organizacijo

Vse prednosti, ki so jih z delegiranjem deležni menedžerji in zaposleni, vplivajo tudi na prednosti podjetja. Z razbremenitvijo odgovornih delavcev ti dosegajo boljše delovne rezultate, kar vpliva na izboljšanje celotnega poslovanja in nadaljnji razvoj (Yukl, 2010). Z večjim vključevanjem zaposlenih v sprejemanje odločitev se povečujeta motiviranost in zanimanje za delo. Posledica tega je izboljšanje celotnega delovnega vzdušja v podjetju, kar povečuje občutek pripadnosti in zato tudi dobro mnenje zaposlenih izven delovnega mesta o uspešnosti podjetja in njeni skrbi za njihov osebni razvoj.

Spodaj so predstavljene prednosti, ki jih prinaša proces delegiranja za vse udeležence in za podjetje (Yukl, 2010):

- odločitveni nivoji postanejo ustrežnejši,
- večje je število reševalcev problema,
- zviša se nivo kompetentnosti,
- sproščena je menedžerjeva zmožnost za opravljanje drugih nalog,
- boljša izraba posebnih sposobnosti, izkušenj in znanja zaposlenih,
- naloge se rešujejo tudi v menedžerjevi odsotnosti,
- obseg dela je razdeljen med več ljudi,
- okrepljena je pripadnost zaposlenih,
- okrepljen je občutek zaposlenih za odgovornost in povečana zavest o kakovosti,
- razvijajo se sposobnosti (samo)vodenja.

### 1.4.3 Razlogi za pomanjkanje delegiranja

Delegiranje ima veliko prednosti, ki podjetju omogočajo dodano vrednost. Ima pa tudi negativno plat. Več vidikov osebnosti je povezanih z neupoštevanjem pooblastil, vključno z močno potrebo po moči, negotovostjo, visoko potrebo po dosežkih in težavami pri oblikovanju odnosov (Miller & Toulouse, 1986). Nekateri menedžerji uživajo pri uresničevanju moči nad podrejenimi in v občutku, da so odgovorni. Delegiranje pa bi predstavljajo ravno obratno, in sicer delitev oblasti s podrejenimi in zmanjšanje odločevalne moči menedžerjev. Zelo težko dosežemo, da je delegacija absolutna, saj je vodja še naprej odgovoren za delovne aktivnosti podrejenih. Da bi se izognili napakam, bo menedžer, ki je negotov, prenesel naloge le podrejenim, ki jim res zaupa, ali pa jih sploh ne bo prenesel (Miller & Toulouse, 1986). Vodje z visoko potrebo po dosežkih pogosto raje sami izvedejo pomembne in zahtevne naloge, namesto da jih prenesejo podrejenim (Miller & Toulouse, 1986). Vodje, ki s ponosom opravljajo reševanje pomembnih problemov sami, se tudi v prihodnje najverjetneje ne bodo odrekli temu, saj bodo vedno mnenja, da sami to izvedejo učinkoviteje.

Potencial delegiranja izhaja vse od narave dela in avtoritete, ki jo ima vodja (Yukl, 2010). Pomanjkanje vodstvenih pooblastil za odločanje ali spremembo načina dela omejuje možnosti za prenos. Problem so tudi močno medsebojno odvisna delovna mesta podrejenih. Tudi če imajo ljudje skupne cilje, se morda ne strinjajo glede prednostnih nalog in najboljšega načina za doseganje ciljev. Ko je posameznikom omogočeno samostojno delovanje, to povečuje nevarnost, da bodo delovali navzkrižno. To nam kaže, da je potrebno nameniti več časa načrtovanju skupnih dejavnosti in reševanju operativnih problemov. V takšni situaciji je bolj smiselno uporabljati posvetovanje ali skupinsko delegiranje kakor delegiranje, podrejeno posameznikom (Yukl, 2010).

#### 1.4.4 Cilji delegiranja

Glavni cilj delegiranja je od vodstva podana pravica in svoboda podrejenim zaposlenim, da samostojno, po lastnem preudarku opravljajo podane naloge in razbremenijo vodstvo. Torej je skrivnost uspešnosti delegiranja v večjem številu odgovornih in samostojnih sodelavcev v poslu. S tem se aktivira človeški potencial v organizaciji, kar pa ne gre brez dodatnega usposabljanja, ki odpira možnosti vsem zaposlenim za napredovanje. Uporaba delegiranja je uspešna le pri vodenju, ki ima zaupanje v človeške sposobnosti in je usmerjeno v doseganje organizacijskih ciljev, ne pa v ohranjanje osebne moči (Yukl, 2010). Delegiranje, prenašanje nalog in pooblaščenje sodelavcev za izvrševanje pomembnih nalog, je stalen proces, ki omogoča rast tako podjetju kot vsakemu posamezniku. Temelji na sodelovanju med različnimi sodelavci in uporabi različnih virov, ki jih ima organizacija na razpolago – v smeri skupnih ciljev (Yukl, 2010). V prihodnosti bo lik uspešnega menedžerja okarakteriziran s sposobnostjo vodenja zaposlenih, s sodelovanjem in odobravanjem, z delitvijo cilja z zaposlenimi, s sposobnostjo sporazumevanja in spodbujanja zaposlenih. Samo to lahko privede do večjega zadovoljstva in boljše uspešnosti pri delu v organizaciji.

### 1.5 Opolnomočenje

Obstaja mnogo teorij in raziskav, ki so bile izvedene na področju preučevanja delitve oblasti in sodelovanja z vidika voditeljskega vedenja, postopkov odločanja in formalne strukture organizacije. Poudarek je na ustvarjanju pogojev, ki spodbujajo pobude zaposlenih in njihove individualne lastne odločitve (Yukl, 2010). Ukrepi vodij in procesi odločanja so pomemben dejavnik krepitve moči, vendar same po sebi ne pojasnjujejo, kdaj in zakaj se bodo ljudje dejansko počutili pooblašcene. Dodatni vpogledi se lahko pridobijo s preučevanjem zaznav, potreb in vrednosti sledilca (Yukl, 2010).

### 1.5.1 Narava psihološke krepitev moči

Izraz psihološko opolnomočenje opisuje, kako vodilno vedenje, značilnosti zaposlitve, organizacijska struktura ter njihove lastne potrebe in vrednote vplivajo na notranjo motivacijo in učinkovitost ljudi. Opolnomočenje razumemo kot proces nudenja znanja, veščin in informacij, ki omogočajo, da zaposleni samostojno sprejemajo odločitve in so zanje tudi odgovorni (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). Eden od razlogov, ki jih je treba upoštevati pri psiholoških procesih, je, da participativne prakse in programi vključevanja zaposlenih ne zmanjšujejo občutkov nemoči ali pustijo ljudem občutek, da je njihovo delo smiselno in vredno (Conger & Kanungo, 1988). Zaposleni ne bodo pooblaščen za izvedbo pomembnejše naloge, če nimajo dovolj spretnosti in znanj, potrebnih za uspešno izvedbo, in so zaskrbljeni zaradi neuspeha. Teorije psihološkega opolnomočenja poskušajo pojasniti, kdaj in zakaj naj bi bila pooblastitev zaposlenih uspešna (Conger & Kanungo, 1988). Opolnomočenje prikazuje, da participativno vodenje in delegiranje nista edini vrsti vodstvenega vedenja, ki zaposlenim omogočata delitev moči. Druge vrste vodstvenega vedenja lahko neposredno vplivajo na psihološko opolnomočenje zaposlenih, kar lahko posledično poveča učinke participativnega vodenja in delegiranja (Forrester, 2000; Howard, 1998; Konczak, Stelly & Trusty 2000).

### 1.5.2 Programi opolnomočenja

Prizadevanja za večanje pooblaščenja zaposlenih pogosto vključujejo organizacijske programe in ne samo ukrepov posameznega vodje z neposrednimi podrejenimi. Opisala bom nekatere izmed teh programov.

#### - **Izbira in ocena vodje**

Večje opolnomočenje bo verjetneje, ko člani izvolijo svoje voditelje za omejene pogoje, kar je običajna praksa v prostovoljnih organizacijah, poklicnih združenjih in demokratičnih političnih enotah (de Jong & van Witteloostuijn, 2004). Večina zasebnih poslovnih organizacij ima voditelje, ki so imenovani in ne izvoljeni, nekatera podjetja pa uporabljajo hibridno obliko selekcije. Vodje izbere svet predstavnikov, ki so jih izvolili člani (de Jong & van Witteloostuijn, 2004). Ne glede na to, kako je izbran vodja, je vpliv ostalih članov večji, če aktivno sodelujejo pri ocenjevanju uspešnosti vodje, še posebej, če lahko odstranijo vodjo z nezadovoljivo uspešnostjo.

#### - **Postopki demokratičnega odločanja**

Povečanje opolnomočenja zaposlenih se prav tako poveča, ko imajo pomemben vpliv na formalne postopke za sprejemanje pomembnih odločitev. V mnogih organizacijah javnega sektorja imajo tudi člani pravico, da se udeležijo odprtih sestankov sveta, da

pred odločitvijo izrazijo mnenja o pomembnih vprašanjih. V nekaterih organizacijah listina določa, da je treba imeti sestanek ali referendum, da se članom omogoči odločanje o pomembnih zadevah z večino glasov (Yukl, 2010). V velikih organizacijah, kjer neposredna udeležba ni izvedljiva, se včasih uporablja nadomestna oblika pooblastitve, ki ima izvoljene predstavnike iz vsake večje podenote v upravnem svetu.

#### - **Delitev vodstvene odgovornosti**

Opolnomočenje se prav tako poveča, ko pripadniki majhne organizacije ali skupine delijo odgovornosti vodje in ne vlagajo v enega voditelja. Danes je zelo popularna uporaba samoupravnih skupin v poslovnih organizacijah (Yukl, 2010). Najhitrejša oblika deljenega vodenja se zgodi, ko se vse pomembne odločitve sprejemajo skupaj, odgovornosti vodenja za vsakodnevne operacije pa porazdelijo med člane in se pogosto rotirajo. To obliko opolnomočenja najpogosteje najdemo v malih podjetjih, zadrugah in prostovoljnih organizacijah v lasti zaposlenih (Yukl, 2010).

#### 1.5.3 Posledice opolnomočenja

Opolnomočenje kot vsaka druga veja vodenja in deljenja oblasti v podjetju prinaša organizaciji določene prednosti. Mnogi znanstveniki so raziskovali to področje in prišli do ugotovitev, da so potencialne koristi opolnomočenja naslednje: večja pripadnost nalogam, večja iniciativa pri izvajanju odgovornosti, večja obstojnost pri nastalih ovirah in zaostankih, več inovacij in učenja ter močnejši optimizem glede morebitnega uspeha dela, večje zadovoljstvo pri delu, večja pripadnost organizaciji, manj prometa (Baloff & Doherty, 1989; Bowen & Lawler, 1995; Eccles, 1993).

Poleg prednosti so preko raziskav ugotovili tudi slabosti, ki vključujejo dodatne stroške in tveganja, ki jih imajo podjetja z opolnomočenjem zaposlenih. Ta so naslednja: višji stroški izbire in usposabljanja, višji stroški dela za kvalificirane delavce, nedosledna kvaliteta dela, slabe odločitve določenih zaposlenih, občutek neenakega obravnavanja zaposlenih, nasprotovanje srednjega menedžmenta, ki se počuti ogroženega, nesoglasja med pričakovanji zaposlenih in mnenji višjega menedžmenta (Yukl, 2010). Tabela 3 prikazuje smernice o tem, kako se najbolje uporablja opolnomočenje zaposlenih.

*Tabela 3: Smernice opolnomočenja*

<b>Smernice opolnomočenja</b>
Pojasnitev ciljev in obrazložitev podpore dela
Vključevanje ljudi v odločanje, ki jih zadeva
Delitev odgovornost in pooblastila za pomembne dejavnosti
Upoštevanje razlik motivacije in spretnosti

se nadaljuje

Tabela 3: Smernice opolnomočenja (nad.)

<b>Smernice opolnomočenja</b>
Zagotovitev dostopa do ustreznih informacij
Zagotovitev potrebnih sredstev za izvajanje novih odgovornosti
Sistemi upravljanja sprememb morajo biti v skladu z pooblastili
Odstranitev birokratskih ovir in nepotrebne kontrole
Povečanje samozavesti in zaupanja v ljudi
Zagotoviti inštruiranje in svetovanje, ko je potrebno
Spodbujati in podpirati pobude in reševanje problemov
Prepoznati pomembne prispevke in dosežke
Zagotoviti, da so nagrade sorazmerne z novimi odgovornostmi
Zagotoviti odgovornost za etično uporabo moči

Vir: Yukl (2010).

## **2 ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST**

Pripadnost zaposlenih predstavlja enega izmed temeljev uspešnosti vsake obstoječe organizacije. Zaupanje in pripadnost zaposlenih se odražata v vsakem podjetju. Pripadni zaposleni bodo organizacijo priporočali drugim ter ji posvečali mnogo več časa za doseg njihovih zelenih ciljev (Mishra, Boynton & Mishra, 2014). Podjetja so se začela vse bolj zavedati pomembnosti zaupanja in pripadnosti zaposlenih. Za podjetja je pripadnost zaposlenih pomembna, ker jo sestavljajo trije ključni elementi: povezanost zaposlenega s cilji in vrednotami organizacije ter želja, da ostane v organizaciji in vanjo vложи več napora, kot bi bilo potrebno (Porter v Podnar, 2011).

### **2.1 Opredelitev pripadnosti zaposlenih**

Pred mnogo leti so zaposlene zastraševali z različnimi kaznimi, da so dosegali norme in cilje, danes pa imajo organizacije (Farh, Podsakoff & Organ, 1990) druge metode doseganja uspešnosti, in sicer stremijo k večji pripadnosti in zaupanju zaposlenih, saj bodo takšni zaposleni iskreno delali svoje delo in bodo usmerjeni k resničnemu doseganju ciljev (Mishra, 2007). Teoretiki opredeljujejo pripadnost kot »psihološko navezanost osebe na organizacijo, ki se odraža v stopnji sprejetja značilnosti in perspektiv organizacije«. Je stanje, navezanost posameznika na organizacijo, zaradi katere je manjša verjetnost, da jo bo zapustil (Allen & Meyer, 1990). Pripadnost je tako nič drugega kot zvestoba posameznika organizaciji. Skozi delo se kaže, koliko je zaposleni pripravljen vložiti truda, da deluje v skladu z vrednotami ter cilji organizacije. Ker pa je pripadnost širok pojem, kar prikazujejo njene različne vrste, se bom v nadaljevanju navezovala na menjalni in psihološki pristop. Psihološki pristop pripadnost opredeljuje kot pozitivno navezanost in vpletenost (Podnar, 2006). Pri tem posameznik

močno verjame v cilje organizacije, za katere je pripravljen vlagati več časa in truda, in si prizadeva ostati del te organizacije. Menjalni pristop pa na drugi strani pripadnost vidi kot vedenje ter kot izmenjavo med posameznikom in organizacijo (Podnar, 2006).

## **2.2 Trikomponentni model pripadnosti**

Menjalni in psihološki vidik pripadnosti sta z opredelitvijo trikomponentnega modela povezala Meyer in Allen (1990). Veliko vlogo igra mišljenje posameznika, zaradi katerega posameznik ostaja v organizaciji. Pripadnosti so naslednje: afektivna, normativna in vztrajnostna (Meyer & Allen, 1990).

### **- Afektivna pripadnost**

Predstavlja posameznike, ki imajo željo ostati v organizaciji. Posameznik je del delovanja organizacije, sprejema njene cilje in se z njimi identificira ter s tem razvije željo ostati del organizacije. Vez med posameznikom in organizacijo je emocionalna (Meyer & Herscovitch, 2001).

### **- Vztrajnostna pripadnost**

Predstavlja posameznike, ki ostajajo del organizacije, vendar so v to nekako prisiljeni. Ta odločitev jim je sprejemljiva, saj nimajo druge, boljše alternative. Posameznik je tukaj mnenja, da bi ga zamenjava delovnega mesta stala več, kakor če ostane na delovnem mestu, kjer je trenutno (Meyer & Herscovitch, 2001).

### **- Normativna pripadnost**

Posameznik pri normativni pripadnosti vidi zvestobo vrednosti kot pomembno, v organizaciji ostaja, ker se mu zdi to pravilna odločitev. Posameznik se ravna po svojih notranjih normah, ravna se po dolžnostih »psihološke pogodbe«, preko katere je povezan z organizacijo (Meyer & Herscovitch, 2001). Na odločitev, ali bo ostal v organizaciji ali ne, vplivajo njegove norme in moralni standardi (Podnar, 2006).

Pri ustvarjanju pripadnosti veliko vlogo igrajo mišljenja in prioritete posameznikov ali zaposlenih. Na podlagi razmišljanja in kasnejše odločitve posameznik pride do odgovora, ali naj ostane v organizaciji in vlaga v doseganje njenih ciljev ali naj poišče sebi primernejšo organizacijo (Meyer & Herscovitch, 2001). Podjetja si najbolj želijo afektivno pripadnost. To jim daje zaposlenega, ki je čustveno povezan z organizacijo in si osebno želi rasti v njej ter pripomoči k doseganju njenih ciljev in uspešnosti. Najmanj zaželena je vztrajnostna pripadnost, saj bi ob boljši alternativni zaposleni trenutno organizacijo takoj zapustil.

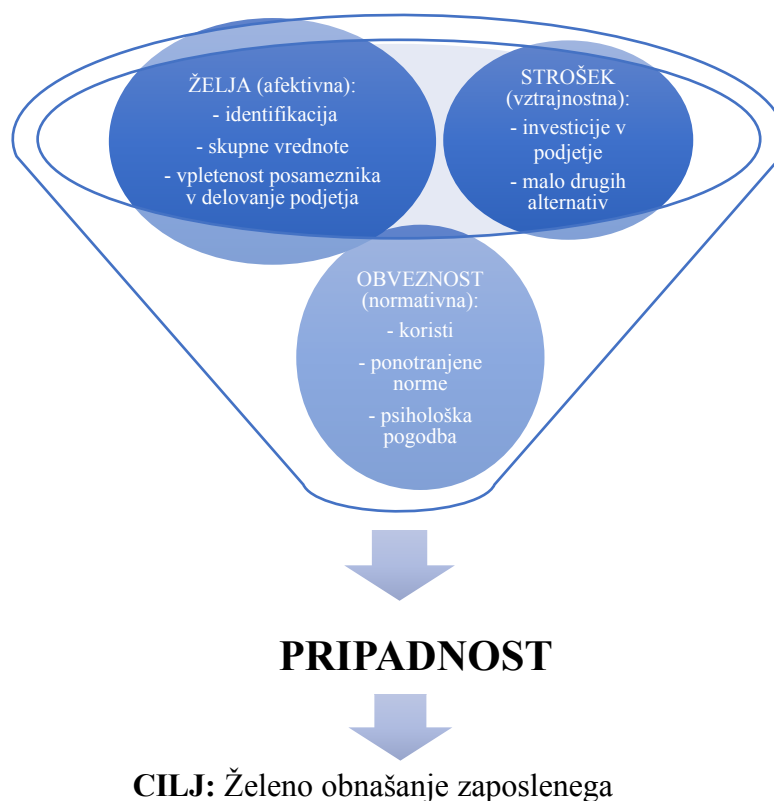
### 2.3 Dejavniki pripadnosti zaposlenih

Na naštetih tri komponente vplivajo različni dejavniki. Afektivna pripadnost je najbolj povezana z emocijami posameznika, ki se odražajo v izkušnjah pri delu, ki ga posameznik opravlja, značilnosti njegovega delovnega mesta ter na splošno v njegovi osebnosti. Tem dejavnikom lahko rečemo tudi organizacijske značilnosti (Podnar, 2006). Vsak posameznik želi s svojega delovnega mesta dobiti kar se da pozitivne delovne izkušnje ter dobro počutje pri opravljanju dela. Na to vpliva tudi odnos posameznika z oddelkom, kjer dela, vpletenost v delo, primerna zahtevnost dela, plača in podobno. Trenutno posameznikovo okolje in okolje, v katerem je posameznik odraščal (družinsko okolje, kultura), pa se najbolj izražata pri normativni pripadnosti (Podnar, 2006). Na vztrajnostno pripadnost na eni strani vpliva število investicij, ki jih je posameznik namenil organizaciji, in na drugi strani pomanjkanje drugih alternativ (Podnar, 2006).

Pripadnost je odvisna od vsakega posameznika ter njegove osebnosti. Podjetje pripadnosti ne more vsiliti, lahko pa jo hitro izgubi (Thornhill, Lewis & Saunders, 1996). Vsak jo lahko izraža na drugačen način in tudi drugače dojema. Da je zaposleni pripaden svoji organizaciji, mora biti na začetku zadovoljen s svojim delovnim mestom. Vsaka organizacija stremi k pripadnemu delavcu, saj ima tako večjo verjetnost, da zaposleni stremi k svoji maksimalni angažiranosti za doseganje organizacijskega cilja. Posledično lahko v podjetju pričakujejo dolgotrajno sodelovanje in večjo zanesljivost, kar predstavlja ključ v kriznih situacijah (Mihalič, 2008).

Želja, zaznan strošek in obveznost, ki jo posameznik občuti do podjetja, so trije vidiki, ki vzpodbujajo nastanek pripadnosti. Delovanje posameznikov, ki si želijo ostati v podjetju in so pripadni, je različno in odvisno od preživetega časa na delovnem mestu ter truda, ki ga tam vložijo. Niso vse pripadnosti enako močne, prav tako so različne od posameznika do posameznika. Zaposleni se lahko počuti pripadnega samo enemu delu podjetja in ne nujno celotni organizaciji. Na podlagi tega se moč pripadnosti razlikuje po obliki pripadnosti, saj je pri afektivni pripadnosti močnejša povezanost s podjetjem kot pri vztrajnostni (Meyer & Herscovitch, 2001). Pri normativni pa je posameznik pripaden zaradi osebnih norm, ki jih je pridobil skozi proces socializacije in ki po navadi niso neposredno povezane s podjetjem. Na moč pripadnosti zaposlenega vplivajo tudi njegove osebnostne značilnosti ter predhodne izkušnje, na kar podjetje nima nikakršnega vpliva. Željeno obnašanje zaposlenih v grafu se nanaša na pozitivno vrednotenje podjetja, željo ostati v podjetju in trud za uspeh podjetja (Meyer & Herscovitch, 2001). Slika 5 prikazuje model dejavnikov, ki vplivajo na ciljno, željeno obnašanje zaposlenega.

Slika 5: Splošni model dejavnikov pripadnosti zaposlenih



*Vir: Meyer & Herscovitch (2001).*

## 2.4 Pomen pripadnosti zaposlenih

Učinkovitost in uspešnost podjetja sta v veliki meri odvisni od pripadnosti zaposlenih. Višja je pripadnost, večja je verjetnost zadovoljstva zaposlenih in ohranitve dolgoročne koristi (Podnar, 2011). Posamezniki, ki so organizaciji pripadni, so pripravljene vložiti več znanja, časa in truda za to, da organizacija izpolni cilje, in imajo željo dolgočasno ostati del organizacije. Če so zaposleni pripadni, razumejo cilje in vrednote organizacije, jih sprejmejo, pozitivno vrednotijo ter se z njimi identificirajo (Podnar, 2011). V času sprememb pripadni zaposleni manj pogosto iščejo nove alternative in manj izostajajo z dela (Postmes, Tanis & de Wit, 2001).

Pozitivna stran pripadnosti prikazuje večje vlaganje v doseganje ciljev organizacije, manj odsotnosti z dela ter večjo produktivnost (Podnar, 2011). Vodstvo lahko posledično pričakuje odgovornejše ravnanje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo. To prinaša predvsem afektivna pripadnost, delno tudi normativna. Podjetje mora pripadnost videti kot možnost razvoja za vzpostavitev in ohranjanje stanja v organizaciji, ki zaposlenim prinaša zadovoljstvo. Vendar pripadnost zaposlenega obstaja zgolj, kadar je odnos z obeh strani zaznan kot pomemben in koristen, zato ga ohranjata in vanj vlagata dodaten trud (Morgan & Hunt v Podnar, 2011).



Tabela 4: Vpliv pripadnosti

	Afektivna pripadnost	Vztrajnostna pripadnost	Normativna pripadnost
Manj odsotnosti z dela	DA ++	NE –	DA/NE
Boljše vrednotenje podjetja	DA ++	NE –	DA/NE
Večja produktivnost zaposlenih in kakovostnejše delo	DA ++	NE -	DA/NE
Volja ostati v podjetju	DA ++	DA ++	DA +
Odgovorno ravnanje zaposlenih	DA ++	NE –	DA +
Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju	DA	/	DA +

Legenda: DA – povezanost obstaja, NE – povezanost ne obstaja, +/- – smer povezanosti

*Vir: Podnar (2006).*

Tabela 4 prikazuje vpliv pripadnosti na podlagi trikomponentnega modela. Afektivna pripadnost ima na podlagi rezultatov v tabeli velik pozitiven vpliv na to, da so zaposleni manjkrat odsotni z dela, da bolj pozitivno gledajo na podjetje in si v njem tudi želijo ostati (Podnar, 2006). Prav tako vpliva na višjo produktivnost in odgovornost zaposlenih. Normativna pripadnost prav tako pozitivno vpliva na odgovornost zaposlenih in željo, da ostanejo v podjetju, vendar bolj zaradi osebnih prepričanj kot pa pozitivnega vrednotenja podjetja (Podnar, 2006). Vztrajnostna pripadnost pa prikazuje, da zaposleni ostajajo v podjetju, vendar zaradi pomanjkanja alternativ. To se odraža z negativnim vrednotenjem podjetja zaposlenih ter njihove nepovečane produktivnosti ali odgovornosti (Podnar, 2006).

## 2.5 Vpliv vedenjskega načina vodenja na pripadnost zaposlenih

Zaposleni predstavljajo temelj vsake organizacije. Če podjetje nima zaposlenih, sploh ne more učinkovito delovati. S tega vidika lahko opredelimo zaposlene kot vir konkurenčne prednosti vsake organizacije. Vsaka organizacija stremi k čim večji pripadnosti zaposlenih, saj ji to omogoča temeljno razlikovanje in dodano vrednost v primerjavi z ostalimi. Pripadni zaposleni organizaciji predstavljajo stabilno delovno silo. Kot sem že omenila, je pripadnost zaposlenih pomemben del vsake organizacije, ker jo sestavljajo trije ključni elementi: povezanost zaposlenega s cilji in vrednotami organizacije, želja, da ostane v organizaciji ter da vanjo vloži več napora, kot bi bilo potrebno (Podnar, 2011).

Vedenjska teorija vodenja je usmerjena k izpolnjevanju nalog, kjer je cilj vodij, da kar se da motivirajo zaposlene k čim boljšemu uresničevanju in izpolnjevanju nalog ter da se osredotočijo na odnose med zaposlenimi, da se zaposleni v organizaciji kar se da

dobro počutijo. Če pa želi vodja s svojim vodenjem vplivati na pripadnost, je temelj razumevanje različnih komponent, stopenj razvoja in prediktorjev pripadnosti. Na podlagi teh dejavnikov se lahko šele odloči za vedenje, ki podpira proces pripadnosti (Manion, 2004).

Afektivna pripadnost predstavlja najbolj zaželeno pripadnost v organizaciji, saj ima pozitivno in dodano vrednost za podjetje. Na podlagi tega se mora vodja osredotočiti predvsem na to. Ugotovitve iz raziskave (Manion, 2004) prikazujejo, da so začetni meseci v organizaciji ključni za razvoj afektivne pripadnosti. V tem koraku vodja razvija odnos z zaposlenim ter mu nudi podporo in pomoč, da se zaposleni prilagodi organizaciji. Vsak vodja stremi k čim boljšemu odnosu z zaposlenimi, to sta raziskovala tudi Kidd in Smewing (2001), ki sta v svoji raziskavi prišla do ugotovitve, da na pripadnost najbolj vplivajo vodjevo zaupanje v zaposlene, avtonomija in avtoriteta pri delu, povratne informacije ter možnost soodločanja. V tem konceptu opazimo veliko vlogo poštenosti, izražanja podpore, korektnosti ter upoštevanja zaposlenih in posledično dajanje tem občutka pomembnosti.

Vse to smo opazili tudi pri nagrajevanju in kaznovanju vodij, kjer je na podlagi mnogo raziskav poštenost vodij igrala temeljno vlogo pri zaposlenih. Komunikacija, spoštovanje, zaupanje in podpora omogočajo kvaliteten odnos med zaposlenim in vodjo. Seveda pa se kvaliteten odnos ne more zgoditi takoj. Pomembno je trdo delo obeh strani ter tudi motivacija vodje pri izpolnjevanju nalog zaposlenih, ki bo definitivno pripomogla k boljšemu odnosu in počutju zaposlenih v organizaciji. Zaposleni želijo biti del uresničevanja ciljev in to jim mora vodja omogočiti ter jim zaupati pri razvoju skupne vizije. Če zaposleni čuti podporo in zaupanje organizacije, ga bo to vzpodbudilo k še večji pripadnosti, zato je pomembno, da vodja vpliva na posameznikovo zaznavanje klime v organizaciji (Meyer & Allen, 1997).

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA VPLIVA KONSTRUKTOV VEDENJSKIH TEORIJ VODENJA NA PRIPADNOST ZAPOSLENIH**

#### **3.1 Opredelitev problema**

Pomembnost sposobnosti dobrega vodenja ter posledično zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih se v veliki meri analizira že vrsto let. Vsak vodja do svojih podrejenih pristopa na drugačen, individualen stil. Kljub temu lahko rečemo, da vedno vsak sledi nekemu stilu vodenja, ki poudarja vedenje vodje. Vedenjska teorija vodenja je tako osredotočena na dajanje in deljenje nalog zaposlenim ali pa na odnose in čim boljšo klimo med zaposlenimi (Northouse, 2016). Na podlagi vedenjskega tipa vodenja tako ločimo participativno vodenje, delegiranje ter opolnomočenje zaposlenih. Vsaka

podkategorija vedenjskega tipa vodenja ima svojo specifičnost, ki ločuje en način vodenja od drugega in prispeva k dodani vrednosti vodij ter tudi zaposlenih.

K doseganju ciljev organizacije prispevajo v največji meri tudi pripadni zaposleni. Pripadnost lahko opredelimo kot enega izmed temeljev uspešnosti vsake obstoječe organizacije. V današnjem svetu so se podjetja začela zavedati pomembnosti pripadnosti zaposlenih podjetju in na podlagi tega poskušajo prilagoditi stile vodenja, da čim bolj pripomorejo k višji stopnji pripadnosti znotraj podjetja (Mishra, Boynton & Mishra, 2014). Problematika moje magistrske naloge tako izhaja iz povezanosti vedenjskega stila vodenja s pripadnostjo zaposlenih v podjetju. Ugotoviti namreč želim, v kakšni meri participativno vodenje, delegiranje in opolnomočenje vplivajo na stopnjo pripadnosti zaposlenih. Prav tako želim analizirati stopnjo osredotočenja vodij na naloge oz. na odnose med zaposlenimi.

### 3.2 Hipoteze raziskave

Raziskovalci vedenjskega pristopa so na konceptualni ravni ugotovili, da sta ključni dve vedenji vodje, osredotočeni na naloge ali pa na razmerje, odnose zaposlenih (Northouse, 2016). Na podlagi narejenih raziskav naj bi bil ključ učinkovitega vodenja uravnoteženost teh dveh vedenj. Raziskovalci pa niso mogli vzpostaviti povezave med nalogami in odnosi vodenja ter moralo, zadovoljstvom pri delu in produktivnostjo. Po mnenju Yukla (1994, str. 75) so »rezultati iz množičnega raziskovalnega napora bili večinoma protislovni in nedosledni«. Poleg tega je poudaril, da je edina trdna ugotovitev o vedenju vodstva ta, da imajo voditelji, ki so obzirnejši, privrženec, ki so bolj zadovoljni. V trenutni razviti družbi in vse bolj decentraliziranem vodenju pa menim, da so vodje še vseeno bolj naklonjeni in osredotočeni na dajanje nalog kakor na zagotavljanje kakovostnega in dobrega razmerja in odnosa med zaposlenimi. Čeprav ni nujno, da bodo zaposleni bolj motivirani pri delu in da bodo svoje delo bolje opravljali, če vedenje vodje ni usmerjeno k zagotavljanju dobrega razmerja, odnosa med zaposlenimi. Iz tega izhaja hipoteza 1.

**H1:** Vodje so v povprečju bolj osredotočeni na dajanje nalog zaposlenim kot na razmerje in odnos zaposlenih v podjetju.

Ob participativnem načinu vodenja zaposleni dobijo možnosti, da so vključeni v opredeljevanje ciljev in razvijanje strategij v podjetju. Yukl (2010, str. 100) ugotavlja, da je stopnja sodelovanja višja in bolj verjetna, ko sodelujoči vedo, da bo njihova pomoč pripomogla h končni odločitvi in imela vpliv nanjo. Obstaja pa tudi visoka verjetnost, da v primeru, da ima vodja dovolj znanja za sprejem odločitve, dodatnih ljudi ne bo potreboval (Yukl, 2010). Na Univerzi v Žilini (Slovaška) so raziskovalci analizirali stopnjo udeležbe zaposlenih, ki jo imajo pri odločanju. Na podlagi njihovih rezultatov naj bi bila raven udeležbe zaposlenih pri sprejemanju odločitev nizka in pod

pričakovanji, prav tako pa kar polovica podrejenih sploh nima možnosti za sodelovanje pri odločitvah (Rolková & Farkašová, 2015). Pri razvijanju pripadnosti gre za različne vplive, ki pripomorejo k njeni stopnji, ki jo zaposleni doseže. Tako želim z drugo hipotezo potrditi, da vodje s participativnim načinom vodenja bolj pripomorejo k pripadnosti zaposlenih. Iz tega izhaja hipoteza 2.

**H2:** Participativno vodenje pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih podjetju.

Velik del vodij se srečuje z željo in potrebo po visokih osebnih dosežkih, vključno z močno potrebo po moči, negotovostjo in težavami pri oblikovanju odnosov. Nekateri menedžerji uživajo pri uresničevanju moči nad podrejenimi in v občutku, da so odgovorni. Delegiranje pa govori ravno o nasprotnem. Delitev oblasti s podrejenimi in zmanjševanje moči odločanja vodij je glavno, čemur sledi delegiranje. Po mnenju Millerja in Toulousea (1986) pa vodje z visoko potrebo po dosežkih pogosto raje sami izvedejo pomembne in zahtevne naloge, namesto da jih prenesejo podrejenim. Prav tako se vodje, ki s ponosom opravljajo reševanje pomembnih problemov sami, tudi v prihodnje najverjetneje ne bodo odrekli temu, saj bodo vedno mnenja, da sami to izvedejo učinkoviteje. Njihovo obnašanje tako neposredno vpliva na obnašanje zaposlenih, ki se odraža v stopnji podrejenosti podjetju. Po analizi Millerja in Toulousea (1986) želim potrditi svojo hipotezo, da so zaposleni, ki zaznavajo višjo stopnjo delegiranja svojega vodje, bolj pripadni podjetju. Iz tega izhaja hipoteza 3.

**H3:** Zaposleni, ki zaznavajo višjo stopnjo delegiranja svojega vodje, so bolj pripadni.

Povezanost med opolnomočenjem zaposlenih in njihovo pripadnostjo podjetju je že raziskano področje med znanstveniki. Na podlagi do sedaj izvedenih raziskav so prišli do ugotovitve, da so potencialne koristi opolnomočenja naslednje: večja pripadnost nalogam, večja iniciativa pri izvajanju odgovornosti, večja obstojnost pri nastalih ovirah in zaostankih, več inovacij in učenja ter močnejši optimizem glede morebitnega uspeha dela, večje zadovoljstvo pri delu, večja pripadnost organizaciji, manj prometa (Baloff & Doherty, 1989; Bowen & Lawler, 1995; Eccles, 1993). V študiji, izvedeni v Turčiji, so prišli do ugotovitve, da so zaposleni z nizko organizacijsko vpetostjo manj produktivni, izkazujejo višjo stopnjo odsotnosti z dela ter v veliki meri tudi zapustijo svojo organizacijo (Erkutlu & Chafra, 2015). Na podlagi izvedenih raziskav menim, da opolnomočenje zaposlenih pozitivno vpliva in povečuje stopnjo pripadnosti podjetju. Iz tega izhaja hipoteza 4.

**H4:** Zaposleni, ki imajo večjo odgovornost in vpletenost v odločitve, so bolj pripadni podjetju.

Način doseganja pripadnosti zaposlenih se je skozi leta zelo spremenil, od zastraševanja in dodeljevanja kazni zaposlenim do večjega vključevanja zaposlenih pri doseganju ciljev in postavljanju strategij v podjetju. Teoretiki opredeljujejo pripadnost kot stanje,

navezanost posameznika na organizacijo, zaradi katere je manjša verjetnost, da jo bo zapustil (Allen & Meyer, 1990). Zaposleni tako skozi opravljeno delo in vložen trud izkazujejo svojo stopnjo pripadnosti. Kljub temu na pripadnost ne vplivata samo doseženo delo in vložen trud, temveč tudi ostale spremenljivke. Sama želim potrditi hipotezo, da so starejši zaposleni bolj pripadni podjetju. Iz tega izhajam na podlagi načina vodenja, ki so ga bili starejši zaposleni deležni, ko so začeli delovati v podjetju. Navajeni so bili centraliziranega vodenja ter bili pripravljeni na sankcije v primeru neprimerne izvedbe dela. Zagotovo to še danes vpliva na njih, kljub temu da se v velikem številu podjetij centralizirano vodenje spreminja v decentralizirano. Iz tega izhaja hipoteza 5.

**H5:** Starejši anketiranci so bolj pripadni svojemu trenutnemu podjetju, v katerem so zaposleni.

### **3.3 Zasnova raziskave in metodologija**

#### 3.3.1 Vprašalnik

V empiričnem delu sem zbirala primarne podatke s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika. Pri njegovi sestavi sem izhajala iz obstoječe literature in raziskav, ki so bile na tem področju že izvedene. Vprašalnik je sestavljen iz petih vsebinskih sklopov, ki se nanašajo na analiziranje povezanosti spremenljivk, zadnji del vprašalnika pa vključuje demografske spremenljivke. V nagovoru spletne ankete sem ciljni populaciji obrazložila namen spletne ankete in tematiko ter vsem sodelujočim zagotovila anonimnost.

V prvem sklopu sem za merjenje stopnje vedenja vodje, usmerjenega k nalogam ali k odnosu, uporabila vprašalnik, ki so ga razvili v knjigi *Leadership: Theory and Practice* (Northouse, 2016). Izhaja iz dveh najpogosteje uporabljenih vrst vprašalnikov na tem področju, in sicer iz *Leader Behavior Description Questionnaire – LBDQ* (Stogdill, 1948) in iz *Leadership Grid* (Blake & McCauley, 1991). Oba ukrepa zagotavljata informacije o stopnji, do katere je vodja usmerjen na opravljanje naloge ali pa na odnose med ljudmi. Ta del vprašalnika je sestavljen iz 20 trditev, respondenti pa so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s trditvijo strinjajo.

Za merjenje stopnje participativnega vodenja sem uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico, na podlagi katere so respondenti odgovarjali, v kolikšni meri se s postavljenimi trditvami strinjajo. Ta sklop vprašalnika je sestavljen iz 5 trditev, ki sem jih določila sama na podlagi konceptualizacije pretekle študije (Rolková & Farkašová, 2015). V omenjeni študiji sem našla povezavo s svojo magistrsko nalogo, saj so v svoji analizi prav tako analizirali stopnjo participativnega vodenja in posledično stopnjo sodelovanja zaposlenih v podjetju.

V tretjem sklopu sem za merjenje stopnje delegiranja uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico, na podlagi katere so respondenti odgovarjali, v kolikšni meri se s postavljenimi vprašanji strinjajo. Ta sklop vprašalnika je sestavljen iz 9 vprašanj, ki so prilagojena za potrebe magistrske naloge, izhajajo pa iz predhodno uporabljene raziskave magistrskega dela (Podkrižnik, 2012).

Za merjenje stopnje opolnomočenosti med zaposlenimi sem uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico, na podlagi katere so respondenti odgovarjali, v kolikšni meri se s postavljenimi trditvami strinjajo. Četrty sklop je sestavljen iz 7 trditev, ki sem jih določila sama na podlagi konceptualizacije pretekle študije (Erkutlu & Chafra, 2015).

Peti vsebinski sklop vprašalnika predstavlja merjenje pripadnosti zaposlenih v podjetju. Za analizo sem uporabila vprašanja, ki so bila predhodno uporabljena v raziskavi diplomskega dela (Jontez, 2015). Ta del vprašalnika je sestavljen iz 15 trditev, respondenti pa so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s trditvami strinjajo.

Zadnji del vprašalnika je vezan na demografske podatke in je sestavljen iz šestih vprašanj, ki vključujejo pridobivanje podatkov o spolu, starosti, stopnji izobrazbe, trajanju trenutne zaposlitve, obdobju dela s trenutnim vodjo in dejavnosti organizacije.

Vsa vprašanja so v obliki zaprtega tipa, na katera respondent odgovori tako, da izbere en odgovor iz nabora vnaprej ponujenih odgovorov. Takšna vrsta ankete predstavlja večjo pripravljenost za sodelovanje, saj je enostavnejša za izvedbo in respondent ne porabi veliko časa za njeno izvedbo. Vprašalnik je prikazan v prilogi 1.

### 3.3.2 Opis vzorca

Anketa je bila izvedena elektronsko, in sicer s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki predstavlja kvantitativno metodo zbiranja primarnih podatkov. Povezavo do spletnega vprašalnika sem objavila na Facebook profilu ter ga osebno poslala več kot 100 osebam preko Facebooka. Za to socialno omrežje sem se odločila, ker so moja ciljna skupina tako starejši anketiranci kot tudi mlajši, Facebook pa je zelo priljubljen tako pri mladih kot pri starejših. Analiza celotnih demografskih podatkov je prikazana v prilogi 3.

Pridobivanje podatkov je potekalo od 15. 5. 2018 do 3. 6. 2018. Vprašalnik je izpolnilo 125 respondentov, od katerih je 108 takšnih, ki so končali anketo v celoti. Kljub temu da so vsa vprašanja zahtevala obvezen odgovor, je bilo nekaj respondentov, ki so anketo predčasno zaključili. Od vseh, ki so izpolnili vprašalnik in podali informacijo o spolu, je bilo 34 % moških in 66 % žensk.

Od celotnega vzorca 125 anketirancev, jih je 110 odgovorili na vprašanje o spolu. Največ, in sicer 50, je starih od 25 do 34 let, kar predstavlja 45 % celote vseh, druga največja skupina vsebuje 39 anketirancev, ki so stari od 18 do 24 let in predstavljajo 35-odstotni delež, najmanj anketirancev, ki so anketo rešili, pa spada v starostno skupino od 35 do 44 let, takšnih je 11 in predstavljajo najmanjši delež, 10 %. Vprašanje o starosti je vsebovalo še starostno skupino starejših od 60 let, ki ima 0-odstotni delež odgovorov, kar nam pove, da nihče od anketirancev ni bil starejši od 60 let.

Tretje vprašanje v demografskem sklopu od vprašanih zahteva informacijo o najvišji doseženi izobrazbi. Od celotne velikosti vzorca (125), je 112 anketirancev podalo informacijo o svoji najvišji doseženi izobrazbi. 41 jih je odgovorilo, da ima kot najvišjo formalno izobrazbo doseženo univerzitetno izobrazbo, in sicer je takšnih 37 %. Drugi največji delež (36 %) predstavljajo vprašani z dokončano srednjo šolo, takšnih je 40 vprašanih. Samo en vprašan pa ima dokončano osnovno šolo, kar predstavlja najmanjši delež vseh vprašanih (1 %).

Od celotnega vzorca 125 vprašanih, jih je 112 podalo informacijo o njihovem poslovanju v organizaciji. 48 (43 %) je takšnih, ki v organizaciji poslujejo približno 1 leto. Posledično lahko povežemo vprašanje o trajanju dela v organizaciji, ki je anketirance spraševalo, koliko časa delajo s trenutnim vodjo. Kar 53 anketirancev, kar predstavlja 47 % celote, deluje s trenutnim vodjo približno eno leto. Samo 8 %, kar predstavlja 9 anketirancev, pa deluje s trenutnim vodjo več kot 5 let.

Zadnje vprašanje v demografskem sklopu se nanaša na panogo, v kateri organizacija deluje. Ta sklop je od 125 anketirancev rešilo 112 respondentov. Največji del anketirancev (13 %) deluje v organizaciji, ki posluje kot trgovina. Kar tri različne panoge organizacije pa si delijo isto število anketirancev. Tako 11 % vseh anketirancev posluje v organizaciji, ki se ukvarja s proizvodnjo in predelovalnimi dejavnostmi, 11 % jih posluje v organizaciji, ki se ukvarja s komercialnimi deli, mediji in marketingom, 11 % pa jih posluje v javnem sektorju.

### 3.3.3 Analitični pristop

Ob pridobitvi ustreznih podatkov s pomočjo izvedene ankete sem te analizirala s pomočjo programskega paketa IBM SPSS Statistics 22, kjer sem za preverjanje hipotez uporabila enostavno linearno regresijsko analizo in t-test za odvisna vzorca. Za preverjanje 1. hipoteze, kjer me je zanimalo, ali so vodje v podjetjih bolj osredotočeni na dajanje nalog zaposlenim kot na razmerje in odnos zaposlenih v podjetju, sem uporabila t-test za odvisna vzorca, ki omogoča primerjanje povprečja odvisnih ali parnih vzorcev. Za preverjanje 2., 3. in 4. hipoteze pa sem uporabila linearno regresijo, ki meri odvisnost dveh slučajnih spremenljivk, oz. kako ena spremenljivka vpliva na drugo. Vse tri hipoteze se nanašajo na povezanost različnih stilov vedenjskega vodenja

na pripadnost zaposlenih. V vseh treh primerih sem vključila 5 kontrolnih (demografskih) spremenljivk. Za odvisno spremenljivko (Y) sem upoštevala pripadnost zaposlenih, medtem ko sem za neodvisno spremenljivko (X) za vsako posamezno hipotezo upoštevala stil vodenja, ki ga preverjam (participativno vodenje, delegiranje, opolnomočenje). Za 5. hipotezo, kjer me je zanimalo, ali so starejši anketiranci res bolj pripadni svojemu trenutnemu podjetju, v katerem so zaposleni, pa sem prav tako uporabila enostavno linearno regresijo, kjer sem za odvisno spremenljivko (Y) uporabila pripadnost, za neodvisno spremenljivko (X) pa starost.

## **4 REZULTATI RAZISKAVE**

### **4.1 Opisne statistike**

S prvim sklopom vprašanj sem analizirala vedenje vodje v podjetju. Zanimalo me je predvsem, ali so vodje v večji meri osredotočeni na dajanje nalog ali na odnos med vodjo in zaposlenimi. Na vprašanja v tem sklopu je odgovorilo 122 respondentov. Anketirancem je bil dan niz 20 trditev, pri čemer so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjajo. Najvišjo povprečno vrednost strinjanja ima trditev »Članom skupine pove, kaj je njihova naloga«, in sicer 4,19, medtem ko ima najmanjšo povprečno vrednost (3,51) trditev »Razkrije misli in občutke članom skupine«. Povprečna vrednost vseh 20 trditev je 3,91.

Anketni vprašalnik se nadaljuje s petimi vprašanji, ki se nanašajo na participativni vedenjski stil vodenja. Na vprašanje je odgovorilo 120 respondentov. Anketirancem je bil dan niz 5 trditev, pri čemer so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjajo. Izmed vseh trditev ima najvišjo vrednost strinjanja (3,98) trditev »Sodelovanje pri pomembnih odločitvah mi predstavlja večjo pripadnost podjetju«. Močno pa odstopa trditev »Stopnja sodelovanja pri odločitvah je odvisna od spola zaposlenega«, ki ima najmanjšo povprečno vrednost strinjanja, in sicer 1,99. Povprečna vrednost vseh 5 trditev je 2,94.

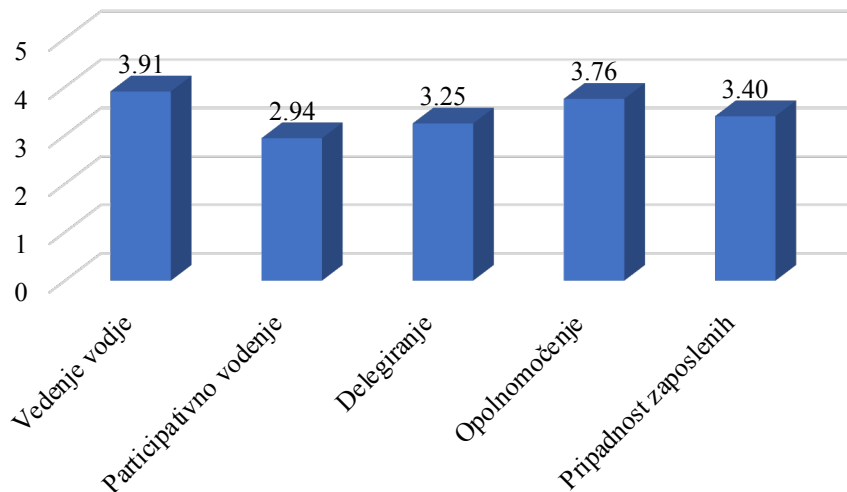
Pri tretjem sklopu vprašalnika sem se osredotočila na stil vodenja, ki govori o delegiranju. V tem sklopu je 9 vprašanj, anketiranci pa so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s posameznim vprašanjem strinjajo. Skupno število vseh anketirancev, ki so rešili ta sklop, znaša 116. Vprašanje »Ali menite, da ste dovolj motivirani za kvalitetno opravljanje dodatnih nalog?« ima najvišjo povprečno vrednost strinjanja, in sicer znaša 3,64. Najmanjšo povprečno vrednost strinjanja (2,52) pa ima vprašanje »Ali menite, da ima vaš nadrejeni občutek, da naloga ne bo dobro opravljena, če je ne izvede sam?«. Povprečna vrednost vseh 20 trditev je 3,25.



Četrty sklop vprašalnika je sestavljen iz trditev, ki merijo opolnomočenje zaposlenih. Na vprašanja v tem sklopu je odgovorilo 114 respondentov. Anketirancem je bil dan niz 7 trditev, pri čemer so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjajo. Najvišjo povprečno vrednost strinjanja ima trditev »Delo, ki ga opravljam, pripomore k doseganju ciljev podjetja«, in sicer 4,08, medtem ko ima najmanjšo povprečno vrednost (3,50) trditev »Višjo odgovornost pri sprejemanju odločitev imam, bolj sem podrejen/a podjetju«. Povprečna vrednost vseh 20 trditev je 3,76.

Pri zadnjem vsebinskem sklopu sem analizirala pripadnost zaposlenih podjetju. Anketiranci so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s posameznimi trditvami, povezanimi s pripadnostjo, strinjajo. Sklop je sestavljen iz 15 vprašanj, nanj pa je odgovorilo 108 respondentov. Trditev »Zdi se mi zelo pomembno, da vsi zaposleni ravnajo odgovorno« ima daleč najvišjo povprečno vrednost strinjanja (4,25), medtem ko z najmanjšo povprečno vrednostjo strinjanja (2,50) najbolj odstopa trditev »Čutim, da imam premalo drugih možnosti zaposlitve, da bi zapustil to delovno mesto«. Povprečna vrednost vseh 15 trditev je 3,39.

*Graf 1: Povprečna vrednost odgovorov posameznega konstrukta vedenja vodij, participativnega vodenja, delegiranja, opolnomočenja in pripadnosti zaposlenih*



*Vir: Lastna izdelava.*

Graf 1 predstavlja povprečne vrednosti vsakega posameznega analiziranega sklopa (Vedenje vodje, Participativno vodenje, Delegiranje, Opolnomočenje in Pripadnost zaposlenih). V prilogi 2 so za vsako izmed teh trditev in vprašanj v vseh 5 sklopih podani velikost vzorca, povprečna vrednost in standardni odklon.

## 4.2 Preverjanje hipotez

### **H1: Vodja je v podjetjih bolj osredotočen na dajanje nalog zaposlenim kot na razmerje in odnos zaposlenih v podjetju.**

Prva hipoteza se nanaša na vedenje vodje v podjetju, in sicer na to, ali se vodja bolj usmerja v dajanje nalog ali v ustvarjanje dobrega odnosa zaposlenih v podjetju. Svojo hipotezo sem preverjala s pomočjo t-testa za odvisna vzorca (parni t-test), ki omogoča primerjanje povprečja odvisnih ali parnih vzorcev. Od vseh 20 postavljenih trditev so rezultati izbranih odgovorov na sode trditve predstavljali stopnjo usmerjanja vodje v odnos zaposlenih, rezultati izbranih odgovorov na lihe trditve pa so predstavljali stopnjo usmerjenja vodje v dajanje nalog.

Na podlagi izračunanega povprečja obeh skupin sem lahko izvedla t-test za odvisna vzorca, ki je preverjal razliko med povprečji vodenja, usmerjenega v naloge, in vodenja, usmerjenega v odnose zaposlenih;  $t = 1,803$ . Tako na podlagi vzorčnih podatkov potrdim 1. hipotezo pri stopnji značilnosti  $p = 0,037$ . Ugotavljam, da so vodje v podjetjih bolj osredotočeni na dajanje nalog zaposlenim kot na razmerje in odnos zaposlenih v podjetju. Izpis t-testa za odvisna vzorca iz SPSS je v prilogi 4.

### **H2: Participativno vodenje pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih podjetju.**

Z drugo hipotezo sem želela preveriti, ali participativno vodenje res pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih podjetju. Omenjeno hipotezo sem preverjala z regresijsko analizo, pri kateri je bila odvisna spremenljivka pripadnost zaposlenih, neodvisne spremenljivke pa so bile demografske spremenljivke in participativno vodenje.

Analiza je pokazala, da lahko zavrnem ničelno domnevo. Regresijski koeficient participativnega vodenja je enak 0,284 ( $\beta = 0,284$ ), vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu pa znaša  $t = 3,148$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,002$ . Na podlagi vzorčnih podatkov lahko potrdim 2. hipotezo, saj je regresijski koeficient statistično značilen ( $p$  je manj kot 0,05). Ugotavljam, da participativno vodenje pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih podjetju.

Determinacijski koeficient ( $r^2 = 0,186$ ) nam pove, da lahko 18,6 % variiranja pripadnosti posameznika pojasnimo z variiranjem neodvisnih spremenljivk, vključenih v model (participativno vodenje, starost, spol, formalna izobrazba, trajanje dela v organizaciji in trajanje dela s trenutnim vodjo). Tabela 5 prikazuje rezultat regresijske analize za hipotezo 2. Izpis celotne regresijske analize iz SPSS je v prilogi 5.

Tabela 5: Ocena regresijskih koeficientov

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	3,016	0,342		8,816	0,000
	Spol	-0,003	0,147	-0,002	-0,020	0,984
	Starostna skupina	0,217	0,106	0,282	2,054	0,043
	Formalna izobrazba	-0,029	0,062	-0,046	-0,469	0,64
	Trajanje dela v organizaciji	0,067	0,137	0,104	0,485	0,628
	Trajanje dela s trenutno vodjo	-0,049	0,151	-0,063	-0,322	0,748
2	(Konstanta)	2,291	0,401		5,716	0,000
	Spol	0,014	0,141	0,01	0,103	0,918
	Starostna skupina	0,178	0,102	0,232	1,746	0,084
	Formalna izobrazba	-0,044	0,06	-0,068	-0,727	0,469
	Trajanje dela v organizaciji	0,122	0,133	0,19	0,917	0,361
	Trajanje dela s trenutno vodjo	-0,119	0,146	-0,155	-0,811	0,419
	Participativno vodenje	0,284	0,09	0,295	3,148	0,002
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost						

Vir: Lastna izdelava.

**H3: Zaposleni, ki zaznavajo višjo stopnjo delegiranja svojega vodje, so bolj pripadni.**

Tretja hipoteza se nanaša na stopnjo zaznavanja delegiranja med zaposlenimi in posledično večjo pripadnost podjetju. To hipotezo sem preverjala z regresijsko analizo, pri kateri je bila odvisna spremenljivka pripadnost zaposlenih, neodvisne spremenljivke pa so bile kontrolne demografske spremenljivke in delegiranje.

Izvedena analiza je pokazala, da lahko zavrnem ničelno domnevo. Regresijski koeficient delegiranja znaša 0,605 ( $\beta = 0,605$ ), vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu pa je  $t = 6,593$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,000$ . To pomeni, da na

podlagi vzorčnih podatkov lahko potrdim 3. hipotezo, saj je regresijski koeficient statistično značilen ( $p$  je manj kot 0,05). Ugotavljam, da so zaposleni, ki zaznavajo višjo stopnjo delegiranja svojega vodje, bolj pripadni.

Determinacijski koeficient ( $r^2 = 0,378$ ) nam pove, da lahko 37,8 % variiranja pripadnosti posameznika pojasnimo z variiranjem neodvisnih spremenljivk, vključenih v model (delegiranje, starost, spol, formalna izobrazba, trajanje dela v organizaciji in trajanje dela s trenutnim vodjo). Tabela 6 prikazuje rezultat regresijske analize za hipotezo 3. Izpis celotne regresijske analize iz SPSS je v prilogi 6.

Tabela 6: Ocena regresijskih koeficientov

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	3,016	0,342		8,816	0,000
	Spol	-0,003	0,147	-0,002	-0,020	0,984
	Starostna skupina	0,217	0,106	0,282	2,054	0,043
	Formalna izobrazba	-0,029	0,062	-0,046	-0,469	0,640
	Trajanje dela v organizaciji	0,067	0,137	0,104	0,485	0,628
	Trajanje dela s trenutnim vodjo	-0,049	0,151	-0,063	-0,322	0,748
2	(Konstanta)	1,212	0,396		3,059	0,003
	Spol	0,021	0,123	0,014	0,170	0,866
	Starostna skupina	0,207	0,089	0,269	2,336	0,022
	Formalna izobrazba	-0,061	0,052	-0,094	-1,155	0,251
	Trajanje dela v organizaciji	0,081	0,115	0,127	0,709	0,480
	Trajanje dela s trenutnim vodjo	-0,105	0,127	-0,136	-0,825	0,411
	Delegiranje	0,605	0,092	0,529	6,593	0,000
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost						

Vir: Lastna izdelava.

**H4: Zaposleni, ki imajo večjo odgovornost in vpletenost v odločitve, so bolj pripadni podjetju.**

Ta hipoteza izhaja iz pozitivne povezanosti med zaposlenimi, ki imajo večjo odgovornost in vpletenost v odločitve, in njihovo pripadnostjo podjetju. Hipotezo sem preverjala z regresijsko analizo, pri kateri je bila odvisna spremenljivka pripadnost zaposlenih, neodvisne spremenljivke pa so bile kontrolne demografske spremenljivke in opolnomočenje.

Regresijski koeficient opolnomočenje je 0,626 ( $\beta = 0,626$ ). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu znaša  $t = 9,256$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,000$ . Na podlagi vzorčnih podatkov lahko potrdim 4. hipotezo, saj je regresijski koeficient statistično značilen ( $p$  je manj kot 0,05). Ugotavljam, da so zaposleni, ki imajo večjo odgovornost in vpletenost v odločitve, bolj pripadni podjetju.

Determinacijski koeficient ( $r^2 = 0,520$ ) nam pove, da lahko 52,0 % variiranja pripadnosti posameznika pojasnimo z variiranjem neodvisnih spremenljivk, vključenih v model (opolnomočenje, starost, spol, formalna izobrazba, trajanje dela v organizaciji in trajanje dela s trenutnim vodjo). Tabela 7 prikazuje rezultat regresijske analize za hipotezo 4. Izpis celotne regresijske analize iz SPSS je v prilogi 7.

*Tabela 7: Ocena regresijskih koeficientov*

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	3,016	0,342		8,816	0,000
	Spol	-0,003	0,147	-0,002	-0,020	0,984
	Starostna skupina	0,217	0,106	0,282	2,054	0,043
	Formalna izobrazba	-0,029	0,062	-0,046	-0,469	0,64
	Trajanje dela v organizaciji	0,067	0,137	0,104	0,485	0,628
	Trajanje dela s trenutno vodjo	-0,049	0,151	-0,063	-0,322	0,748
2	(Konstanta)	0,945	0,337		2,804	0,006
	Spol	-0,007	0,108	-0,005	-0,065	0,948
	Starostna skupina	0,187	0,078	0,243	2,398	0,018

se nadaljuje

Tabela 7: Ocena regresijskih koeficientov (nad.)

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
		B	Standardna napaka	Beta		
	Formalna izobrazba	-0,044	0,046	-0,069	-0,964	0,338
	Trajanje dela v organizaciji	0,122	0,101	0,191	1,209	0,230
	Trajanje dela s trenutno vodjo	-0,207	0,112	-0,271	-1,844	0,068
	Opolnomočenje	0,626	0,068	0,665	9,256	0,000
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost						

Vir: Lastna izdelava.

**H5: Starejši anketiranci so bolj pripadni svojemu trenutnemu podjetju, v katerem so zaposleni.**

Za zadnjo hipotezo, kjer sem preverjala povezanost starejših anketirancev z njihovo stopnjo pripadnosti podjetju, sem uporabila enostavno linearno regresijo, pri kateri je bila odvisna spremenljivka pripadnost, neodvisna spremenljivka pa starost.

Izvedena analiza je pokazala, da lahko zavrnem ničelno domnevo. Za spremenljivki pripadnost (odvisna spremenljivka) in starost (neodvisna spremenljivka) je vrednost korelacijskega koeficienta  $r = 0,320$ , kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in srednje močna, kar kaže tudi regresijski koeficient, ki je  $0,244$  ( $\beta = 0,244$ ). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu pa je  $t = 3,474$  pri točni stopnji značilnosti  $p = 0,001$ , kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov lahko potrdim 5. hipotezo, saj je regresijski koeficient statistično značilen ( $p$  je manj kot  $0,05$ ). Ugotavljam, da so starejši anketiranci bolj pripadni svojemu trenutnemu podjetju, v katerem so zaposleni.

Determinacijski koeficient ( $r^2 = 0,102$ ) nam pove, da lahko 10,2 % variiranja pripadnosti posameznika pojasnimo z variiranjem neodvisne spremenljivke, vključene v model (starost). Tabela 8 prikazuje rezultat regresijske analize za hipotezo 5. Izpis celotne regresijske analize iz SPSS je v prilogi 8.

Tabela 8: Ocena regresijskih koeficientov

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	2,916	0,153		10,044	0,000
	Starostna skupina	0,244	0,070	0,320	3,474	0,001
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost						

Vir: Lastna izdelava.

## 5 DISKUSIJA

### 5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

V svoji empirični raziskavi sem s pomočjo spletnega vprašalnika analizirala pet postavljenih hipotez, ki se navezujejo na vedenjsko teorijo vodenja in na povezanost vedenjskega tipa vodenja s pripadnostjo zaposlenih. Dobljeni rezultati so pokazali, da lahko na podlagi izvedene statistične analize potrdim vse postavljene hipoteze. Tako sem dobila večji vpogled v osredotočenost vodje v podjetju in potrditev, da obstajajo pozitivne povezanosti med participativnim vodenjem, delegiranjem in opolnomočenjem ter pripadnostjo zaposlenih. V tabeli 9 sem za lažje razumevanje povzela hipoteze in njihov status.

Pri 1. hipotezi sem želela ugotoviti, ali so vodje bolj osredotočeni na dajanje nalog ali na zagotavljanje dobrega razmerja in odnosa zaposlenih v podjetju. Rezultati izvedene raziskave so potrdili mojo hipotezo, da so vodje bolj osredotočeni na dajanje nalog kakor na razmerja in odnose zaposlenih v podjetju. Nad dobljenimi rezultati nisem bila presenečena, saj sem na podlagi že izvedenih študij na tem področju to pričakovala. Slovenija je majhna država in kljub vse bolj decentraliziranemu vodenju še vedno kaže znake centralizacije. Lahko rečemo, da se skozi leta ta stopnja postopno zmanjšuje, vendar rabimo še nekaj časa, da prevzamemo modernejši pristop vodenja. Vedenje lahko označimo kot najnazornejši prikaz, ki ga vidi druga oseba. Tako je vedenje vodje eden izmed najpomembnejših elementov pri zagotavljanju dobrega vzdušja in klime v podjetju. Na podlagi dobljenega rezultata, da je vodja bolj osredotočen na dajanje nalog kakor na odnose med zaposlenimi, si upam trditi, da se vodje dandanes še vedno vidijo kot temelj med svojimi zaposlenimi in niso pripravljeni kar tako stopiti s svojega prestola in si ga deliti z drugimi.

Drugi sklop anketnega vprašalnika se je nanašal na participativno vodenje in njegov vpliv na pripadnost zaposlenih podjetju. Želela sem ugotoviti, kako na participativno vodenje vodje gledajo podrejeni oz. zaposleni. Rezultati analize so pokazali pozitivno povezanost med participativnim vodenjem in pripadnostjo zaposlenih. To nam kaže, da so zaposleni, ki so bolj vključeni v opredeljevanje ciljev in pripomorejo k raziskovanju strategije v podjetju, bolj pripadni organizaciji kakor tisti, ki niso del tega procesa. Sam Yukl (2010, str. 100) je v svoji raziskavi ugotovil, da je stopnja sodelovanja višja, ko zaposleni ve, da bo z njegovo pomočjo podjetje lažje prišlo do zelenih ciljev. Višja stopnja sodelovanja pa v veliki meri pomeni večje zadovoljstvo zaposlenih, ki neposredno prispeva k večji pripadnosti podjetju. Velik del dojemanja vedenja vodje je v večini odvisen od vsakega posameznega zaposlenega. Vsak zaposleni ima svojo vizijo, kako želi poslovati, kaj ga bo motiviralo, da bo dosegel boljše rezultate, in kaj, da bo bolj pripaden podjetju. Rezultat 2. hipoteze nam je tako dal enega izmed razlogov, ki pozitivno vplivajo na višjo stopnjo pripadnosti, in sicer je to uporaba participativnega vodenja.

Ker ima vedenjska teorija vodenja več podkategorij, sem za 3. hipotezo želela ugotoviti, ali so zaposleni, ki zaznavajo višjo stopnjo delegiranja svojega vodje, bolj pripadni. Na podlagi izvedene analize rezultatov ankete sem potrdila pozitivno povezanost med delegiranjem in stopnjo pripadnosti zaposlenih. Močan pozitiven vpliv v povezanosti omenjenega načina vodenja in pripadnostjo je tudi v tem primeru pričakovan in v skladu s prejšnjima ugotovitvama, da višja stopnja delegiranja vpliva na višjo stopnjo pripadnosti. Če sem v prejšnjem odstavku izpostavila, da ima vsak zaposleni svojo vizijo, kako želi poslovati v organizaciji, pa bi v tem primeru izpostavila percepcijo načina vodenja posameznega voditelja. Ker voditelji sledijo različnim stilom vodenja, se to izraža v njihovem obnašanju, ki vpliva na njihove podrejene oz. zaposlene. Prejšnje ugotovitve so prišle do rezultatov, da vodje z visoko potrebo po dosežkih pogosto raje sami izvedejo pomembne in zahtevne naloge, namesto da jih prenesejo podrejenim. Enako velja za reševanje pomembnejših problemov, kjer so raziskave potrdile, da se bodo voditelji v primeru osebnega reševanja pomembnih problemov v sedanjosti za osebno reševanje takšnih vrst problemov odločili tudi v prihodnje (Miller & Toulouse, 1986). To mi nakazuje na povezanost s 1. hipotezo, ki je potrdila domnevo, da se vodje bolj osredotočajo na dajanje nalog kakor na odnose zaposlenih. Rezultati 3. hipoteze tako prikazujejo, da če bi voditelji zmanjšali uresničevanje in izkazovanje svoje moči nad podrejenimi in jim dali večjo stopnjo odgovornosti, bi to pozitivno vplivalo na večjo pripadnost zaposlenih.

Rezultati raziskave so omogočali potrditev tudi hipoteze 4, pri kateri sem testirala pozitivno povezanost med večjo odgovornostjo in vpletenostjo v odločitve ter večjo pripadnostjo podjetju. Dosedanje raziskave so potrdile, da je ena izmed potencialnih koristi opolnomočenja večja pripadnost dodeljenim nalogam, ki se izkazuje kot pozitiven vpliv na boljše delovanje zaposlenih v podjetju in na splošno kot njihova večja



pripadnost organizaciji. Do takšnih rezultatov sem prišla tudi s svojo analizo podatkov, ki je potrdila pozitivno povezanost opolnomočenja s pripadnostjo zaposlenih. Zaposleni, ki nimajo visoke stopnje vpletenosti v podjetje, v katerem delujejo, so manj produktivni in posledično bolj odsotni z dela. Vse to privede tudi do stanja, da v veliki meri zapustijo organizacijo (Erkutlu & Chafra, 2015).

Zbrani podatki, ki so bili pridobljeni za analiziranje 5. hipoteze, so pokazali, da so starejši zaposleni bolj pripadni svojemu trenutnemu podjetju, v katerem so zaposleni. V skladu z rezultati sem tako potrdila hipotezo. Starejši zaposleni izhajajo iz veliko bolj centraliziranega vodenja v primerjavi s trenutnim načinom vodenja. V skladu z že izvedenimi raziskavami lahko rečemo, da je centralizirano vodenje pozitivno povezano s sankcijami ob neprimerno izvedenem delu (Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006). To predstavlja zelo močno navado, ki vpliva na sedanje zaznavanje starejših zaposlenih. Mladi zaposleni imajo v primerjavi s starejšimi večjo moč pri uresničevanju svojih želja in so pripravljeni podjetje, v katerem delujejo, prej zapustiti, če jim ne omogoča njihovega zelenega delovanja. Na podlagi tega so zaposleni bolj pripadni podjetju, sploh pa tisti, ki so v njem zaposleni že več let (Podsakoff, Bommer, Podsakoff & MacKenzie, 2006).

Vsako podjetje si želi visoko stopnjo pripadnosti svojih zaposlenih. V veliki meri pa se ne zavedajo, da je obnašanje vodij, ki predstavljajo zaposlenega visoko na hierarhični lestvici, tisto, ki spodbija stopnjo pripadnosti podrejenih. Zaradi želje po izkazovanju svoje moči vplivajo na delo zaposlenega, s tem pa tudi na njihovo pripadnost podjetju. Izvedena raziskava da močno ponazoritev, da so pripadni zaposleni tisti, ki imajo voditelja, ki uporablja participativno vodenje ter sledi načelom delegiranja in opolnomočenja zaposlenih. Da pa v Sloveniji še zdaleč nismo močni na tem področju, so potrdili rezultati analize podatkov, ki so bili povezani s prvo hipotezo. Vodje se tako še vedno bolj osredotočajo na dajanje nalog kakor na odnose in boljše počutje zaposlenih v podjetju. Izboljšanje tega področja v prihodnje kaže na izboljšanje pripadnosti zaposlenih.

*Tabela 9: Hipoteze in njihov status glede potrditve*

<b>Hipoteza</b>	<b>Status</b>
H1: Vodja je v podjetjih bolj osredotočen na dajanje nalog zaposlenim kot na razmerje in odnos zaposlenih v podjetju.	Hipoteza je potrjena; $t = 1,803$ ; $p = 0,037$
H2: Participativno vodenje pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih podjetju.	Hipoteza je potrjena; $t = 3,148$ ; $p = 0,002$

se nadaljuje

Tabela 9: Hipoteze in njihov status glede potrditve (nad.)

Hipoteza	Status
H3: Zaposleni, ki zaznavajo višjo stopnjo delegiranja svojega vodje, so bolj pripadni.	Hipoteza je potrjena; t = 6,593 ; p = 0,000
H4: Zaposleni, ki imajo večjo odgovornost in vpletenost v odločitve so bolj pripadni podjetju.	Hipoteza je potrjena; t = 9,256 ; p = 0,000
H5: Starejši anketiranci so bolj pripadni njihovemu trenutnemu podjetju v katerem so zaposleni.	Hipoteza je potrjena; t = 3,474 ; p = 0,001

Vir: Lastna izdelava.

## 5.2 Teoretični prispevki

Magistrsko delo na osnovi preučevanja pretekle literature s področja vodenja in izvedbe empirične raziskave teoretično prispeva k boljšemu razumevanju in temeljitejšemu poznavanju ne samo na splošno vedenjskega tipa vodenja, temveč posledično področja participativnega vodenja, delegiranja in opolnomočenja zaposlenih ter vpliv teh konstruktov na pripadnost posameznega zaposlenega v organizaciji. Ker vodenje v zadnjem času predstavlja zelo zanimivo področje delovanja in preučevanja ne samo v podjetjih, temveč tudi na drugih osebnostnih področjih, se na ta način dopolnjuje teorija in s tem prispeva k boljšemu razumevanju vpliva vodenja na podrejene in posledično na njihovo pripadnost podjetju.

Teoretični prispevek je tudi pri izbiri teorije vodenja. Največ do sedaj izvedenih raziskav vodenja se osredotoča na neokarizmatične teorije vodenja, ki so v primerjavi z vedenjsko teorijo vodenja veliko pogosteje obravnavano področje tako z vidika teoretičnih del kakor empiričnih raziskav. Velik teoretični prispevek predstavlja povezanost teorije vodenja s pripadnostjo. Vodenje v veliki meri povezujejo z motivacijo zaposlenih in ne s pripadnostjo, ki je zelo pomembna pri zagotavljanju ciljev organizacije. Na podlagi tega dobimo še bolj poglobljeno znanje o tem, kako vodenje voditeljev vpliva na pripadnost zaposlenih.

Rezultati odnosov vodij do zaposlenih so podali nov vpogled in dodatno sliko, ki ponazarja, kako vodje delujejo v podjetju in kateremu pristopu sledijo. Da so še vedno bolj osredotočeni na dajanje nalog kakor na zagotavljanje boljših odnosov, je v skladu s preteklimi raziskavami in ugotovitvami. Pri teh so namreč ugotovili, da oba načina vodenja povzročita povečanje proizvodnje in boljše delovanje v podjetju, še vseeno pa

je imelo vodenje, usmerjeno v dajanje nalog, na koncu boljše rezultate (iEduNote, brez datuma). To prikazuje, da podjetja v današnjih časih niso pripravljena slediti povsem decentraliziranemu vodenju in še vedno v večji meri zaupajo centralizaciji v organizacijah.

Raziskava pod okriljem Yukla (2010) je prikazala, da je stopnja sodelovanja višja in verjetnejša, ko sodelujoči vedo, da bo njihovo sodelovanje doprineslo k dodani vrednosti podjetja in bo tako organizacija bližje na podlagi doseganja ciljev. To se posledično izraža v višji pripadnosti in večji želji po uresničevanju ciljev podjetja. Potrjeno hipotezo 2 lahko tako pozitivno povežem z omenjeno raziskavo, saj smo na podlagi izvedene analize pridobljenih podatkov ugotovili, da participativno vodenje pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih. Zaskrbljujoče pa je dejstvo, da so rezultati raziskave na Univerzi v Žilini (Slovaška) prikazali, da naj bi bila raven udeležbe zaposlenih pri sprejemanju odločitev nizka in pod pričakovanji, prav tako pa kar polovica podrejenih sploh nima možnosti za sodelovanje pri odločitvah (Rolková & Farkašová, 2015). Iz tega vidimo, da je na tem področju še veliko prostora za napredke v podjetjih. Nujno je potrebno, da se vodje tega zavedajo in stremijo k želji po izboljšanju sistema in ne k egoizmu.

Raziskavi Yukla (2010) ter Millerja in Toulousea (1986) potrjujeta egoizem vodij. Yukl (2010) je ugotovil, da ko ima vodja dovolj znanja za sprejem odločitve, dodatnih ljudi za pomoč ne bo potreboval. Tukaj povežemo dva različna konstrukta: participativno vodenje in delegiranje. Podobno sta ugotovila Miller in Toulouse (1986), ki sta na področju delegiranja ugotovila, da vodje z visoko potrebo po dosežkih pogosto raje sami izvedejo pomembne in zahtevne naloge, namesto da jih prenesejo podrejenim. Prav tako se vodje, ki s ponosom opravljajo reševanje pomembnih problemov sami, tudi v prihodnje najverjetneje ne bodo odrekli temu, saj bodo vedno mnenja, da sami to izvedejo učinkoviteje. Da pa bi to izboljšali in da to močno vpliva na pripadnost zaposlenih podjetju, prikazujejo rezultati 3. hipoteze, ki prikazuje pozitiven vpliv delegiranja in pripadnosti zaposlenih podjetju. Tako lahko z izvedeno raziskavo magistrskega dela dodam pomembne in koristne prispevke k izboljšanju področja omenjene teorije vodenja.

Pomemben prispevek k teoriji lahko podam tudi pri pojasnitvi povezanosti stopnje opolnomočenja s pripadnostjo zaposlenih podjetju. Opolnomočenje ima na podlagi do sedaj izvedenih raziskav sledeče pozitivne koristi: večja pripadnost nalogam, večja iniciativa pri izvajanju odgovornosti, večja obstojnost pri nastalih ovirah in zaostankih, več inovacij in učenja ter močnejši optimizem glede morebitnega uspeha dela, večje zadovoljstvo pri delu, večja pripadnost organizaciji, manj prometa (Baloff & Doherty, 1989; Bowen & Lawler, 1995; Eccles, 1993). Pozitivno povezanost med pripadnostjo zaposlenih podjetju in opolnomočenjem pa lahko potrdim tudi s hipotezo 4, ki prikazuje, da je razumevanje pomembnosti upoštevanja opolnomočenja zelo pomembna

naloga vodje, če želi doseči boljše rezultate in predvsem višjo stopnjo pripadnosti zaposlenih.

Ključni vsebinski teoretični prispevek predstavlja ugotovitev, da je vedenje vodje pozitivno povezano s pripadnostjo zaposlenih podjetju. Predstavlja enega izmed močnejših dejavnikov, ki vplivajo na to, kakšno stopnjo zaznavanja in želje po delu v podjetju imajo zaposleni. To se kasneje izraža v njihovem stanju, ali so podjetju pripadni ali ne. Mnoge do sedaj izvedene raziskave so se osredotočale na pripadnost kot čustveno navezanost podjetju in na to, da se je ne da vsiliti. Prav tako so analizirali, kako podjetje na splošno vpliva na stopnjo pripadnosti. V tej raziskavi pa sem podrobneje raziskala, kako specifično vedenje vodje vpliva na zaposlenega in njegovo pripadnost organizaciji. Vedenjsko teorijo vodenja sem ločila na tri podvrste – participativno vodenje, delegiranje in opolnomočenje. Na ta način sem lahko preverila njihovo posamezno povezanost s pripadnostjo zaposlenih.

### **5.3 Praktična priporočila**

Vsako vodenje ima svoja načela in stališče obnašanja ter posledično obravnavanja zaposlenih. To vpliva na pričakovanja voditeljev o obnašanju zaposlenih in izvajanju njihovega dela v podjetju. Izvedena raziskava nam je omogočila, da smo pridobili podrobnejši vpogled v stopnjo vedenjskega vodenja, prisotnega v Sloveniji, in njegov vpliv na pripadnost zaposlenih. Osredotočila se bom na to, kako naj podjetja v večji meri implementirajo vedenjski stil vodenja, ki bo dokazano pripomogel k večji pripadnosti njihovih zaposlenih.

Danes se med ljudmi vse bolj ceni odnos in upoštevanje zaposlenih pri sprejemanju pomembnih odločitev. Če zaposleni čutijo, da je njihova udeležba pri sprejemanju sprememb ali reševanju problemov upoštevana, bo njihova želja po ustvarjanju ciljev organizacije večja. To bo pripomoglo k večji kakovosti njihovega dela in večji kasnejši želji, da ostanejo v tem podjetju. Tega se morajo v največji meri zavedati voditelji, ki kreirajo stopnjo udeležbe zaposlenih. Če bo vodja predstavil njihovo sodelovanje kot dodano vrednost, bodo bolj željni sodelovati in se bodo trudili, da bo njihova udeležba vse višja. Vodja naj tako sprejme predloge in zamisli svojih zaposlenih, kljub temu da ne bodo vsi pozitivni. Pomembno je, da če se vodja ne strinja s predlogi zaposlenih, na sprejemljiv način objasni zaposlenemu svoje nestrinjanje in ga s tem ne odvrne od prihodnjih predlogov (Miller & Toulouse, 1986). Na drugi strani se mora za sodelovanje zaposlenih zahvaliti in jim izkazati zahvalo in spoštovanje za njihovo udeležbo. Z obrazložitvijo vodje, kako je bila ideja (ali predlog) uporabljena pri končni odločitvi ali načrtu, pripomore k boljšemu počutju zaposlenih, ki se posledično počutijo koristne in stremijo k novim idejam, ki jih lahko implementirajo v podjetje (Yukl, 2010).

Voditelji morajo v čim večji meri zaupati svojim zaposlenim. Glavni poudarek organizacije mora biti na ustvarjanju zaupanja v sposobnost zaposlenih. Na ta način se vodja odloči za prenos nalog in pooblasti svoje zaposlene za sprejemanje odločitev (Yukl, 2010). Vodja se posledično razbremeni dodatnega dela in lahko bolj kakovostno izvaja naloge, ki so mu dodeljene. Da pa bi bili zaposleni vse bolj samozavestni pri izvrševanju dodeljenih nalog, je potrebno dodatno usposabljanje (de Jong & van Witteloostuijn, 2004). S tem bi se zaposleni naučili sprejemanja in izvajanja dodeljenih nalog, razumevanja pomembnosti sodelovanja, deljenja znanja in informacij ter, najpomembneje, boljšega razumevanja in višje stopnje samostojnega dela in svobode pri opravljanju dela in sprejemanja podpore voditelja za samostojno delovanje. Ko zaposleni začuti, da podjetje v njega vlaga in si želi njegove dodane vrednosti, se počuti bolj cenjenega (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). S tem se poveča njegova pripadnost podjetju.

Na ta način bi vodenje, bolj usmerjeno v deljenje oblasti, pripomoglo k boljši klimi med zaposlenimi, kar bi skupaj posledično pozitivno vplivalo na organizacijsko pripadnost (Podnar, 2011). S poudarkom na pripadnost se poveča vlaganje v doseganje ciljev organizacije, manj je odsotnosti z dela in večja je stopnja produktivnosti zaposlenih (Postmes, Tanis & de Wit, 2001). Zaposleni bi v takšnih pogojih raje in uspešneje sodelovali z vodjo ter na ta način povečali svoje prizadevanje in željo po višji stopnji uresničevanja ciljev organizacije. Pripadnost mora biti v podjetju zaznana kot možnost razvoja za vzpostavitev in ohranjanje stanja v organizaciji, ki prinaša zaposlenim zadovoljstvo. Zaposleni izkazuje svojo pripadnost podjetju zgolj v primeru, ko je odnos z obeh strani zaznan kot pomemben in koristen, zato ga ohranjata in vanj vlagata dodaten trud (Morgan & Hunt v Podnar, 2011).

#### **5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Metodološka omejitev je zaznana na temelju izbora vrste vzorca. Neverjetnostno vzorčenje predstavlja omejitev, da rezultatov vzorca ne moremo posplošiti na raven vseh zaposlenih v slovenskih organizacijah. Za doseg tega bi morali izvesti verjetnostno vzorčenje, ki predstavlja način oblikovanja vzorca, kjer ima vsak element v populaciji vnaprej znano in neničelno verjetnost za izbor v vzorec. Verjetnostno vzorčenje bi z dobrim posredovanjem lastnosti celotne populacije zagotovilo večjo stopnjo reprezentativnosti vzorca. Omejitev je tudi pri starosti vzorca, kjer sem naletela na problem pri pridobivanju izpolnjenih anket starejšega vzorca, predvsem posameznikov, ki so starejši od 60 let.

Spletna anketa mi je omogočila pridobitev primarnih podatkov. Anketiranci so na podlagi lastnega mišljenja in izkušenj, ki jih imajo s trenutnim delovanjem v podjetju, podali svoje odgovore na dana vprašanja. Omejitev magistrskega dela se kaže v tem, da respondenti sami ocenjujejo stopnjo svoje pripadnosti podjetju kakor tudi stopnjo

uporabljanja participativnega vodenja, delegiranja in opolnomočenja voditeljev v njihovi organizaciji. Da bi pridobila čim bolj iskrene in resnične podatke, sem vsem anketirancem zagotovila anonimnost. Kljub temu še vedno vidim problem v možnosti izkazovanja visoke subjektivnosti in namenu, da s podanimi odgovori ugajajo zlasti sebi.

Kakor sem na začetku podpoglavja omenila, je bila ena izmed omejitev magistrskega dela izbira neverjetnostnega vzorčenja za potrebe pridobivanja empiričnih podatkov. Za nadaljnje raziskave bi bilo za zagotavljanje reprezentativnosti vzorca potrebno uporabiti verjetnostno vzorčenje. Z uporabo intervjuja z zaposlenimi bi zmanjšali vpliv subjektivnosti anketirancev, za njegovo izvedbo pa bi morali izvesti kvalitativno metodo zbiranja primarnih podatkov. Intervju ne bi pripomogel samo k zmanjšanju subjektivnosti, omogočil bi lahko tudi potencialno pridobivanje podatkov starejših zaposlenih, kar bi pripomoglo k poznavanju stališča zaposlenih, ki spadajo v starostno skupino starejših od 60 let, od katerih sedaj nisem mogla pridobiti rešenega anketnega vprašalnika. Kvalitativna metoda zbiranja primarnih podatkov bi močno pripomogla k še bolj detajlnemu pregledu obravnavane teme in k še večji analizi povezanosti vedenjske teorije vodenja in pripadnosti zaposlenih.

V prihodnje na tem področju ostaja še kar nekaj prostega prostora za dodatne raziskave. Dimovski, Penger in Žnidaršič (2005) so opredelili opolnomočenje kot proces nudenja znanja, veščin in informacij, ki omogočajo, da zaposleni samostojno sprejemajo odločitve in so zanje tudi odgovorni. Da pa zaposleni pridejo do položaja, ki jim omogoča, da jim njihov vodja sploh dodeli odgovornosti in jih pooblasti za samostojno sprejemanje odločitev, lahko traja vrsto let. Zelo bi bilo zanimivo in zagotovo koristno, da bi se primerjalo, kako vedenjska teorija vodenja vpliva na pripadnost zaposlenih, ki so v trenutnem podjetju šele kratek čas (do 3 leta), in kako na zaposlene, ki so v organizaciji že več kot 3 leta. Dobljeni rezultati bi prikazali, ali se zaposleni, ki so dlje časa v podjetju, razlikujejo v dojetanju vedenjskega stila vodenja od tistih, ki so v podjetju manj časa. Prav tako bi dobili podatek, kateri vzorec je bolj podrejen organizaciji, v kateri deluje.

Kakor sem že skozi magistrsko nalogo opredelila, je bila raziskava narejena na vzorcu slovenskih državljanov v podjetjih v Sloveniji. Smiselno bi bilo med seboj primerjati 2 državi, ki sta si v poslovanju podobni, ter 2 državi, ki si nista. Slovenija spada med razvite države, skladno s tem bi lahko izvedli raziskavo, kjer bi primerjali dve razviti državi, Slovenijo in na primer Nemčijo ali Avstralijo. Prav tako bi lahko isto raziskavo izvedli med eno razvito državo, kot je Slovenija, in eno državo v razvoju, na primer Kitajsko. Na ta način bi lahko ugotovili, če so kakšne podobne značilnosti na področju povezanosti konstruktov vedenjske teorije vodenja in pripadnosti med državama, ki spadata na podoben nivo razvitosti, ali pa med državama, ki sta si povsem različni.

Področje, na katerega sem se osredotočila v svojem magistrskem delu, je bil vpliv vedenjske teorije vodenja na pripadnost zaposlenih. Za mnoga podjetja bi bilo dobro narediti podobno analizo, in sicer vpliv vedenjske teorije vodenja na motivacijo zaposlenih. Ker sta motivacija in pripadnost na nek način povezani, bi podjetjem to omogočilo podrobnejši prikaz, kako z dosego motiviranih zaposlenih pridobiti visoko stopnjo pripadnosti podjetju. Prav tako bi bilo smiselno narediti raziskave znotraj posamezne izbrane organizacije ali znotraj posamezne panoge. Naslednje raziskave bi morale preučiti še mnoge različne vplive, ki so razlogi za variranje stopnje pripadnosti, ter tudi, kako različne teorije vodenja vplivajo na pripadnost zaposlenih.

## **SKLEP**

Organizacije uporabljajo različne teorije vodenja, da bi dosegle konkurenčno prednost, ki jim omogoča, da so na trgu konkurenčne in uspešnejše od ostalih. Vodenje je v zadnjih letih močno napredovalo od centraliziranega do decentraliziranega, ki bolj poudarja pomembnost in sodelovanje zaposlenih v podjetju. Poleg stila vodenja, ki mu sledi voditelj, veliko vlogo v sedanjih organizacijah igra vedenje voditelja. Vedenjska teorija vodenja predstavlja eno izmed teorij vodenja, ki ima močan vpliv na delovanje, zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih podjetju. V tem primeru se pri analizi voditelja, ki uporablja vedenjsko teorijo vodenja, osredotočimo zlasti na njegovo vedenje in izvedene akcije v organizaciji. Vodje, ki uporabljajo omenjeno teorijo, poskušajo s svojimi dejanji in načinom obnašanja postati kar se da učinkoviti vodja. Na konkurenčno prednost podjetja pa ne vpliva samo vedenje vodje, temveč tudi zaposleni, ki v podjetju delujejo. Hitro se zgodi, da zaposleni nimajo motiviranosti za kakovostno izvajanje svojega dela, kar se kaže v učinkovitosti in konkurenčni prednosti podjetja. Na zaposlene najbolj vplivajo njihovi voditelji, ki imajo s svojim načinom vodenja moč, da jih motivirajo in s tem povišajo stopnjo kakovosti izvedenega dela ter tudi njihovo pripadnost podjetju. Vedenje vodje v podjetju je v slovenskih podjetjih močno podcenjeno in še zdaleč ne tako obravnavano področje kakor v tujih razvitejših državah. Skladno s tem sem se odločila za raziskavo, pri kateri sem postavila temeljno tezo, da vedenjski stil vodenja močno in pozitivno vpliva na pripadnost zaposlenih v podjetju.

Z izvedeno empirično raziskavo sem dosegla prvoten cilj magistrskega dela, in sicer mi je raziskava omogočila, da sem z analizo pridobljenih primarnih podatkov uspela potrditi vseh 5 postavljenih hipotez. Na ta način sem potrdila tezo in pozitiven vpliv konstruktov vedenjskega tipa vodenja na pripadnost zaposlenih podjetju. Kljub že izvedenim podobnim raziskavam na tem področju sem želela področje vpliva vodenja vodje na pripadnost potrditi še z izbranim vzorcem slovenskih državljanov, zaposlenih v različnih organizacijah v Sloveniji. Ugotovila sem, da participativno vodenje, stopnja delegiranja in opolnomočenje pozitivno vplivajo na pripadnost zaposlenih podjetju. Prav tako sem z analizo ugotovila, da so vodje bolj osredotočeni na dajanje nalog kakor

na zagotavljanje dobrih odnosov zaposlenih in da so starejši zaposleni bolj pripadni svojim organizacijam kakor mlajši.

Na podlagi vseh ugotovitev sem mnenja, da sem dosegla namen svojega magistrskega dela, ki sem ga opredelila na začetku – pomagati in prispevati tako majhnim kakor tudi srednjim in velikim podjetjem k boljšemu razumevanju povezanosti vpliva konstruktov vedenjskega tipa vodenja na pripadnost. Vse organizacije, ki si želijo povečati pripadnost zaposlenih, lahko s pravilno uporabo vedenjskega tipa vodenja to tudi dosežejo. Danes velik del zaposlenih vse bolj ceni ustvarjanje dobrega razmerja in večje povezanosti s svojim voditeljem. Čas je, da se tega zavedajo tudi podjetja in poskušajo z vpeljavo vedenjske teorije svoje zaposlene bolj motivirati, s tem pa bodo dobili višjo kakovost njihovega dela, večje zadovoljstvo in navsezadnje, kar si želi vsako podjetje, visoko stopnjo pripadnosti svojih zaposlenih.

## LITERATURA IN VIRI

1. Allen, J. N. & Meyer, J. O. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
2. Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *SAGE Journals*, 49(11), 1395–1418.
3. Ball, G., Trevino, L. & Sims, H. (1992). Understanding subordinate reactions to punishment incidents: Perspectives from justice and social affect. *The Leadership Quarterly*, 3(4), 307–334.
4. Ball, G., Trevino, L. & Sims, H. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37(2), 299–322.
5. Baloff, N. & Doherty, E. M. (1989). Potential pitfalls in employee participation. *Organizational Dynamics*, 18(2), 51–62.
6. Blake, R. R. & McCanse, A. A. (1991). *Leadership dilemmas: Grid solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
7. Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1975). An overview of the grid. *Training & Development Journal*, 29(5), 29–38.
8. Bowen, D. E. & Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, Summer, 73–84.
9. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
10. Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
11. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.



12. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
13. de Jong, G. & Van Witteloostuijn, A. (2004). Successful corporate democracy: Sustainable cooperation of capital and labor in the Dutch Breman Group. *Academy of Management Executive*, 18(3), 54–66.
14. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
16. Eccles, T. (1993). The deceptive allure of empowerment. *Long Range Planning*, 26(6), 13–21.
17. Erkutlu, H. & Chafra, J. (2015). Empowering Leadership and Organizational Job Embeddedness: The Moderating Roles of Task Interdependence and Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 3–10.
18. Farh, J. L., Podsakoff, P. M. & Organ, D.W. (1990). Accounting for organizational citizenship behavior: Leader fairness and task scope versus satisfaction. *Journal of Management*, 16(4), 705–721.
19. Folger, R. & Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115–130.
20. Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14(3), 67–80.
21. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
22. Heller, F. & Yukl, G. (1969). Participation, managerial decision making, and situational variables. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(3), 227–241.
23. Howard, A. (1998). *The empowering leader: Unrealized opportunities*. V G. R. Hickman (ur.), *Leading organizations: Perspectives for a new era* (str. 202–213). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
24. iEduNote. (brez datuma). *Michigan Leadership Studies Explained with Examples*. Pridobljeno 10. decembra 2017 iz <https://iedunote.com/michigan-leadership-studies>
25. Jackson, S. E., Schwab, R. L. & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630–640.
26. Jontez, P. (2015). *Interno komuniciranje in pripadnost zaposlenih* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Keller, R. T. & Szilagyi, A. D. (1978). A longitudinal study of leader reward behavior, subordinate expectancies, and satisfaction. *Personnel Psychology*, 31(1), 119–129.
28. Kidd, J. M. & Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European journal of work and organizational psychology*, 10(1), 25–40.

29. Konczak, L. J., Stelly, D. J. & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behavior: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301–315.
30. Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
31. Leadership-central.com. (brez datuma). *Participative Leadership Style Also referred to as Democratic Leadership Style*. Pridobljeno 10. decembra 2017 iz <http://www.leadership-central.com/participative-leadership.html#axzz500ihUAW1>
32. 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.
33. Lottier, L. F. (1979). The new managerial grid. *Training & Development Journal*, 33(1), 24–25.
34. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Ahearne, M. A. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of marketing*, 62(3), 87–98.
35. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.
36. Manion, J. (2004). Strengthening Organizational Commitment. *The Health Care Manager*, 23(2), 167-176.
37. Meyer, J. P. & Herscovith, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
38. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. London: Sage Publications.
39. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: Praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za upravljanje in merjenje zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih, z ukrepi za večje zadovoljstvo pri delu in pripadnost organizaciji*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
40. Miller, D. & Toulouse, J. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11), 1389–1409.
41. MindTools Ltd.. (brez datuma). *The Blake Mouton Managerial Grid*. Pridobljeno 11. decembra 2017 iz [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_73.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm)
42. Misumi, J. (1985). *The behavioral science of leadership: An interdisciplinary Japanese research program*. University of Michigan Press: Ann Arbor.
43. Mishra, K. E. (2007). *Internal communication: building trust, commitment, and a positive reputation through management with employees* (doktorska disertacija). Chaper Hill: University of North Carolina.
44. Mishra, K. E., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Communication* 5(2), 183–202.

45. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
46. Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
47. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington books.
48. Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
49. Podkrižnik, B. (2012). *Učinkovitost delegiranja nalog v procesu vodenja zdravstvene organizacije* (magistrsko delo). Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.
50. Podnar, K. (2006). Pripadnost in zavezanost zaposlenih kot konkurenčna prednost podjetij. *Industrijska revolucija*, 10(5), 1–7.
51. Podnar, K. (2011). *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Podsakoff, P. M., Todor, W. D., Grover, R. A. & Huber, V. L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or Fiction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 21–63.
53. Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
54. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
55. Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P. & MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142.
56. Postmes, T., Tanis, M. & de Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
57. Rolková, M. & Farkašová, V. (2015). The Features of Participative Management Style. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1383–1387.
58. Sims, H. P., Jr. & Szilagy, A. D. (1975). Leader reward behavior and subordinate satisfaction and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14(3), 426–438.
59. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
60. Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36, 95–101.

61. Thornhill, A., Lewis, P. & Saunders, M. N. (1996). The role of employee communication in achieving commitment in higher education. *Quality Assurance in Education*, 4(1), 12–20.
62. Trevino, L. K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Review*, 17(4), 647–676.
63. Tubre, T. C. & Collins, J. M. (2000). Jackson and Schuler (1985) revisited: A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26(1), 155-169.
64. Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
65. Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
66. Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7. izd.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
67. Yukl, G. & Fu, P. (1999). Determinants of delegation and consultation by managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 219–232.

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Spletni anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Maša Avsec, študentka Ekonomske fakultete. Za svojo magistrsko nalogo sem se odločila, da bom pisala o različnih načinih vedenjskega vodenja in pripadnosti zaposlenih v podjetju. Namen moje raziskave je, da ugotovim kakšna je povezanost in vpliv različnih načinov vedenjskega vodenja na pripadnost zaposlenih v podjetju.

Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z vašimi odgovori lahko dobim realno sliko o povezanosti mojih spremenljivk. Anketa je anonimna, za izpolnjevanje pa boste potrebovali približno 5 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno. Uporabljeni bodo izključno za pripravo magistrske naloge.

Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

**Q1 – Prosim, da z odgovori na naslednja vprašanja ocenite vedenje svojega vodje in na lestvici od 1 do 5 odgovorite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.**

	1 – Nikoli	2 – Redko	3 – Občasno	4 – Pogosto	5 – Vedno
1. Članom skupine pove, kaj je njihova naloga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Do članov skupine se obnaša prijazno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Za člane skupine postavi standarde uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Pomaga udeležencem, da se počutijo dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Daje predloge, kako rešiti problem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pozitivno odgovarja na predloge ostalih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Svojo perspektivo jasno pokaže ostalim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Obravnava člane pošteno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Oblikuje plan aktivnosti za skupino.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Obnaša se predvidljivo do skupine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Določi odgovornosti vsakega člana skupine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Aktivno komunicira s člani skupine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Jasno opredeli svojo vlogo v	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 – Nikoli	2 – Redko	3 – Občasno	4 – Pogosto	5 – Vedno
skupini.					
14. Kaže skrb za člane v skupini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Naredi plan, kako naj bi se izvedla naloga.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Pokaže fleksibilnost v sprejemanju odločitev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Zagotovi kriterij, kaj se od skupine pričakuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Razkrije misli in občutke članom skupine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Spodbuja člane skupine k visoko kakovostnemu delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Pomaga članom skupine, da se med seboj razumejo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q2 – Spodnje trditve se nanašajo na način vodenja, ki ga uporablja vaš vodja. Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.**

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Delno se strinjam	3 – Niti da niti ne	4 – Večinom a se strinjam	5 – Popolno ma se strinjam
1. Vodja mi dovoli, da sodelujem pri pomembnih odločitvah.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Stopnja sodelovanja pri odločitvah je odvisna od spola zaposlenega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Stopnja udeležbe zaposlenih pri odločanju je povezana s spolom vodje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Vodja vključuje zaposlene pri opredeljevanju strategij in zastavljanju ciljev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Sodelovanje pri pomembnih odločitvah mi predstavlja večjo pripadnost podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q3 – Spodnje trditve se nanašajo na način vodenja, ki ga uporablja vaš vodja. Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5, v kolikšni meri se strinjate z vprašanjem.**



	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Delno se strinjam	3 – Niti da niti ne	4 – Večinom a se strinjam	5 – Popolno ma se strinjam
1. Ali menite, da vaš nadrejeni enakomerno delegira naloge med vse svoje podrejene?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ali menite, da vam vaš nadrejeni ob delegirani nalogi poda dovolj informacij za njeno izvedbo le-te?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Ali menite, da ima vaš nadrejeni občutek, da naloga ne bo dobro opravljena, če je ne izvede sam?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Ali menite, da odločitve o poteku dela na vašem oddelku sprejemajo samo vodilni kadri?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ali pogosto prosite nadrejenega za navodila in pomoč?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ali menite, da ste dovolj motivirani za kvalitetno opravljanje dodatnih nalog?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ali menite, da vaš nadrejeni preverja pravilnosti v izvedbi vam delegirane naloge?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Ali ste za dobro izvedeno nalogo deležni zaslug (pohvala ...)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ali ste za nepravilno ali neizvedeno delegirano nalogo deležni sankcij?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4 – Spodnje trditve se nanašajo na način vodenja, ki ga uporablja vaš vodja. Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.**

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Delno se strinjam	3 – Niti da niti ne	4 – Večinom a se strinjam	5 – Popolno ma se strinjam
1. Imam podporo in pooblastilo za sprejemanje odločitev, potrebnih za izvajanje dodeljenih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Imam dovolj vpletenosti v odločitve, ki vplivajo na moje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Delo, ki ga opravljam, pripomore k doseganju ciljev podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Delno se strinjam	3 – Niti da niti ne	4 – Večinom a se strinjam	5 – Popolno ma se strinjam
4. Razumem, kako moje delo prispeva k splošnim ciljem in strategiji podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Počutim se kot pomemben član ekipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Pridobivam spodbude, da napredujem in bolje izvajam svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Višjo odgovornost pri sprejemanju odločitev imam, bolj sem podrejen/a podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5 – Spodnje trditve se nanašajo na pripadnost zaposlenih v podjetju. Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 5, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.**

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Delno se strinjam	3 – Niti da niti ne	4 – Večinom a se strinjam	5 – Popolno ma se strinjam
1. Čutim, da imam premalo drugih možnosti zaposlitve, da bi zapustil to delovno mesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. V to delovno mesto sem vložil preveč truda, da bi ga zapustil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Zapustiti trenutno delovno mesto bi zame predstavljalo visok strošek.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Podjetje mi omogoča, da izkažem svoje sposobnosti in znanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Delovno mesto ki ga opravljam najbolj ustreza mojim kompetencam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Z veseljem bi to delovno mesto opravljal do konca kariere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Podjetje bi brez zadržkov priporočil kot dobro delovno mesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Povsem zaupam vodstvu, da dobro opravlja delo vodenja podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Čutim se močno povezanega s podjetjem, v katerem delam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Ves čas se trudim za boljšo kakovost izdelkov in storitev podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 – Sploh se ne strinjam	2 – Delno se strinjam	3 – Niti da niti ne	4 – Večinom a se strinjam	5 – Popolno ma se strinjam
11. Ves čas se čutim odgovornega za uspeh podjetja, v katerem delam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ves čas se čutim odgovornega za delo, ki ga opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Zvestoba je zame pomembna, zato ves čas čutim moralno obvezo, da ostanem v podjetju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Zdi se mi zelo pomembno, da vsi zaposleni ravnajo odgovorno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Vsi zaposleni so zelo pomemben del uspeha podjetja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6 – Spol:**

- Moški
- Ženski

**Q7 – V katero starostno skupino spadate?**

- 18–24 let
- 25–34 let
- 35–44 let
- 45–59 let
- 60 let in več

**Q8 – Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- Dokončana osnovna šola
- Dokončana srednja šola
- Diploma višje ali visoke šole
- Univerzitetna diploma
- Magisterij
- Doktorat

**Q9 – Kako dolgo že delate v tej organizaciji?**

- Približno 1 leto
- 1–3 leta

- 3–5 let
- Več kot 5 let

**Q10 – Kako dolgo že delate s trenutnim vodjo?**

- Približno 1 leto
- 1–3 leta
- 3–5 let
- Več kot 5 let

**Q11 – Panoga organizacije (označite področje delovanja):**

- Izobraževanje, kultura, šport
- Proizvodnja in predelovalne dejavnosti
- Kmetijstvo, ribištvo, gozdarstvo
- Gradbeništvo, arhitektura
- Gostinstvo, turizem
- Elektrotehnika, elektronika, telekomunikacije
- Komerčila, marketing, mediji
- Javni sektor, nevladne organizacije
- Prehrambna industrija, živilstvo
- Farmacija, kemija
- Trgovina
- Bančništvo, finance, zavarovalništvo
- Računovodstvo, revizija
- Pravo in družboslovje
- Nepremičnine
- Transport, nabava, logistika
- Upravljanje, svetovanje, vodenje
- Kadrovanje
- Znanost, tehnologija
- Osebne storitve, varovanje
- Računalništvo, programiranje
- Strojništvo, metalurgija, rudarstvo

## Priloga 2: Značilnost spremenljivk za opravljeno anketo

Tabela 1: Velikost vzorca, povprečna vrednost in standardni odklon za vse spremenljivke

Ime spremenljivke	Velikost vzorca (n)	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Članom skupine pove, kaj je njihova naloga.	122	4,2	0,768
Do članov skupine se obnaša prijazno.	122	4,16	0,743
Za člane skupine postavi standarde uspešnosti.	122	3,68	1,085
Pomaga udeležencem, da se počutijo dobro.	122	3,95	0,908
Daje predloge, kako rešiti problem.	122	3,98	0,94
Pozitivno odgovarja na predloge ostalih.	122	3,7	0,878
Svojo perspektivo jasno pokaže ostalim.	122	3,97	0,918
Obravnava člane pošteno.	122	3,97	1,028
Oblikuje plan aktivnosti za skupino.	122	3,81	1,093
Obnaša se predvidljivo do skupine.	122	3,72	0,956
Določi odgovornosti vsakega člana skupine.	122	3,93	1,085
Aktivno komunicira s člani skupine.	122	4,07	0,916
Jasno opredeli svojo vlogo v skupini.	122	4,11	0,907
Kaže skrb za člane v skupini.	122	3,98	0,94
Naredi plan, kako naj bi se izvedla naloga.	122	3,89	0,981
Pokaže fleksibilnost v sprejemanju odločitev.	122	3,91	0,945
Zagotovi kriterij, kaj se od skupine pričakuje.	122	3,95	0,899
Razkrije misli in občutke članom skupine.	122	3,51	1,093
Spodbuja člane skupine k visoko kakovostnemu delu.	122	3,96	1,016
Pomaga članom skupine, da se med seboj razumejo.	122	3,76	1,084

se nadaljuje

*Tabela 1: Velikost vzorca, povprečna vrednost in standardni odklon za vse spremenljivke (nad.)*

<b>Ime spremenljivke</b>	<b>Velikost vzorca (n)</b>	<b>Povprečna vrednost</b>	<b>Standardni odklon</b>
Vodja mi dovoli, da sodelujem pri pomembnih odločitvah.	120	3,47	1,061
Stopnja sodelovanja pri odločitvah je odvisna od spola zaposlenega.	120	1,99	1,273
Stopnja udeležbe zaposlenih pri odločanju je povezana s spolom vodje.	120	2,07	1,327
Vodja vključuje zaposlene pri opredeljevanju strategij in zastavljanju ciljev.	120	3,21	1,144
Sodelovanje pri pomembnih odločitvah mi predstavlja večjo pripadnost podjetju.	120	3,98	1,053
Ali menite, da vaš nadrejeni enakomerno delegira naloge med vse svoje podrejene?	116	3,4	1,149
Ali menite, da vam vaš nadrejeni ob delegirani nalogi poda dovolj informacij za njeno izvedbo le-te?	116	3,57	0,989
Ali menite, da ima vaš nadrejeni občutek, da naloga ne bo dobro opravljena, če je ne izvede sam?	116	2,52	1,329
Ali menite, da odločitve o poteku dela na vašem oddelku sprejemajo samo vodilni kadri?	116	3,34	1,279
Ali pogosto prosite nadrejenega za navodila in pomoč?	116	3,04	1,16
Ali menite, da ste dovolj motivirani za kvalitetno opravljanje dodatnih nalog?	116	3,64	1,066
Ali menite, da vaš nadrejeni preverja pravilnosti v izvedbi vam delegirane naloge?	116	3,53	1,13
Ali ste za dobro izvedeno nalogo deležni zaslug (pohvala ...)?	116	3,43	1,246
Ali ste za nepravilno ali neizvedeno delegirano nalogo deležni sankcij?	116	2,78	1,245
Imam podporo in pooblastilo za sprejemanje odločitev, potrebnih za izvajanje dodeljenih nalog.	114	3,54	1,13

se nadaljuje

*Tabela 1: Velikost vzorca, povprečna vrednost in standardni odklon za vse spremenljivke (nad.)*

<b>Ime spremenljivke</b>	<b>Velikost vzorca (n)</b>	<b>Povprečna vrednost</b>	<b>Standardni odklon</b>
Imam dovolj vpletenosti v odločitve, ki vplivajo na moje delo.	114	3,6	1,079
Delo, ki ga opravljam, pripomore k doseganju ciljev podjetja.	114	4,08	0,97
Razumem, kako moje delo prispeva k splošnim ciljem in strategiji podjetja.	114	4,03	0,945
Počutim se kot pomemben član ekipe.	114	3,94	0,971
Pridobivam spodbude, da napredujem in bolje izvajam svoje delo.	114	3,62	1,116
Višjo odgovornost pri sprejemanju odločitev imam, bolj sem podrejen/a podjetju.	114	3,5	1,207
Čutim, da imam premalo drugih možnosti zaposlitve, da bi zapustil to delovno mesto.	108	2,5	1,336
V to delovno mesto sem vložil preveč truda, da bi ga zapustil.	108	2,75	1,333
Zapustiti trenutno delovno mesto bi zame predstavljalo visok strošek.	108	2,65	1,362
Podjetje mi omogoča, da izkažem svoje sposobnosti in znanje.	108	3,5	1,257
Delovno mesto, ki ga opravljam, najbolj ustreza mojim kompetencam.	108	3,22	1,248
Z veseljem bi to delovno mesto opravljal do konca kariere.	108	2,78	1,363
Podjetje bi brez zadržkov priporočil kot dobro delovno mesto.	108	3,56	1,171
Povsem zaupam vodstvu, da dobro opravlja delo vodenja podjetja.	108	3,47	1,172
Čutim se močno povezanega s podjetjem, v katerem delam.	108	3,35	1,24
Ves čas se trudim za boljšo kakovost izdelkov in storitev podjetja.	108	3,78	1,053
Ves čas se čutim odgovornega za uspeh podjetja, v katerem delam.	108	3,61	1,101

se nadaljuje

*Tabela 1: Velikost vzorca, povprečna vrednost in standardni odklon za vse spremenljivke (nad.)*

<b>Ime spremenljivke</b>	<b>Velikost vzorca (n)</b>	<b>Povprečna vrednost</b>	<b>Standardni odklon</b>
Ves čas se čutim odgovornega za delo, ki ga opravljam.	108	4,06	1,096
Zvestoba je zame pomembna, zato ves čas čutim moralno obvezo, da ostanem v podjetju.	108	3,26	1,321
Zdi se mi zelo pomembno, da vsi zaposleni ravnajo odgovorno.	108	4,25	0,939
Vsi zaposleni so zelo pomemben del uspeha podjetja.	108	4,21	1,005
Spol	110	1,66	0,475
Starostna skupina	112	1,96	0,939
Formalna izobrazba	112	3,24	1,125
Trajanje dela v organizaciji	112	2,05	1,13
Trajanje dela s trenutnim vodjo	112	1,8	0,938
Panoga organizacije	112	9,36	5,688

*Vir: Lastna izvedba.*



### Priloga 3: Prikaz demografskih podatkov

Tabela 2: Spol

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
<b>Veljavni</b>	Moški	37	29,6	33,6	33,6
	Ženski	73	58,4	66,4	100,0
	Skupaj	110	88	100,0	
<b>Manjkajoči</b>	Prekinjeno	15	12		
<b>Skupaj</b>		125	100		

Vir: Lastna izvedba.

Tabela 3: Starost

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
<b>Veljavni</b>	18–24 let	39	31,2	34,8	34,8
	25–34 let	50	40,0	44,6	79,5
	35–44 let	11	8,8	9,8	89,3
	45–59 let	12	9,6	10,7	100,0
	60 let in več	0	0	0	
	Skupaj	112	89,6	100,0	
<b>Manjkajoči</b>	Prekinjeno	13	10,4		
<b>Skupaj</b>		125	100,0		

Vir: Lastna izvedba.

Tabela 4: Trajanje dela v organizaciji

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
<b>Veljavni</b>	Približno 1 leto	48	38,4	42,9	42,9
	1–3 leta	30	24	26,8	69,6
	3–5 let	14	11,2	12,5	82,1
	Več kot 5 let	20	16	17,9	100,0
	Skupaj	112	89,6	100,0	
<b>Manjkajoči</b>	Prekinjeno	13	10,4		
<b>Skupaj</b>		125	100,0		

Vir: Lastna izvedba.

Tabela 5: Formalna izobrazba

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
<b>Veljavni</b>	Dokončana osnovna šola	1	0,8	0,9	0,9
	Dokončana srednja šola	40	32	35,7	36,6
	Diploma višje ali visoke šole	17	13,6	15,2	51,8
	Univerzitetna diploma	41	32,8	36,6	88,4
	Magisterij	11	8,8	9,8	98,2
	Doktorat	2	1,6	1,8	100,0
	Skupaj	112	89,6	100,0	
<b>Manjkajoči</b>	Prekinjeno	13	10,9		
<b>Skupaj</b>		125	100,0		

Vir: Lastna izvedba.

Tabela 6: Trajanje dela s trenutnim vodjo

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
<b>Veljavni</b>	Približno 1 leto	53	42,4	47,3	47,3
	1–3 leta	37	29,6	33,0	80,4
	3–5 let	13	10,4	11,6	92,0
	Več kot 5 let	9	7,2	8,0	100,0
	Skupaj	112	89,6	100,0	
<b>Manjkajoči</b>	Prekinjeno	13	10,4		
<b>Skupaj</b>		125	100,0		

Vir: Lastna izvedba.

Tabela 7: Panoga organizacije

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Izobraževanje, kultura, šport	10	8,0	8,9	8,9
	Proizvodnja in predelovalne dejavnosti	12	9,6	10,7	19,6
	Kmetijstvo, ribištvo, gozdarstvo	1	0,8	0,9	20,5
	Gradbeništvo, arhitektura	3	2,4	2,7	23,2
	Gostinstvo, turizem	6	4,8	5,4	28,6
	Elektrotehnika, elektronika, telekomunikacije	1	0,8	0,9	29,5
	Komerciala, marketing, mediji	12	9,6	10,7	40,2
	Javni sektor, nevladne organizacije	12	9,6	10,7	50,9
	Farmacija, kemija	3	2,4	2,7	53,6
	Trgovina	15	12	13,4	67
	Bančništvo, finance, zavarovalništvo	6	4,8	5,4	72,3
	Računovodstvo, revizija	4	3,2	3,6	75,9
	Pravo in družboslovje	2	1,6	1,8	77,7
	Nepremičnine	3	2,4	2,7	80,4
	Transport, nabava, logistika	8	6,4	7,1	87,5
	Upravljanje, svetovanje, vodenje	4	3,2	3,6	91,1
	Kadrovanje	3	2,4	2,7	93,8
	Znanost, tehnologija	1	0,8	0,9	94,6
	Osebne storitve, varovanje	4	3,2	3,6	98,2
	Računalništvo, programiranje	2	1,6	1,8	100,0
Skupaj	112	89,6	100,0		
<b>Manjkajoči</b>	Prekinjeno	13	10,4		
<b>Skupaj</b>		125	100,0		

Vir: Lastna izvedba.

**Priloga 4: Izpis t-testa za odvisna vzorca iz SPSS za 1. hipotezo**

*Tabela 8: Statistični podatki za odvisna vzorca*

		Povprečna vrednost	N	Standardni odklon	Povprečje standardne napake
Par 1	Naloge -	3,9	122	0,71341	0,06459
	Odnos	3,9	122	0,70101	0,06347

*Vir: Lastna izdelava.*

*Tabela 9: Korelacija za odvisna vzorca*

		N	Korelacija	Stopnja značilnosti
Par 1	Naloge - Odnos	122	0,801	0,000

*Vir: Lastna izdelava.*

*Tabela 10: T-test za odvisna vzorca*

		Razlike med pari					t
		Povprečna vrednost	Standardni odklon	Povprečje standardne napake	95-odstotni interval zaupanja razlike		
					Spodnje	Zgornje	
Par 1	Naloge - Odnos	0,07295	0,44685	0,04046	0,00714	0,15304	1,803

*Vir: Lastna izdelava.*

*Tabela 11: T-test za odvisna vzorca (nadaljevanje)*

		Stopinje prostosti	Dvostranski preizkus
Par 1	Naloge - Odnos	121	0,074

*Vir: Lastna izdelava.*

**Priloga 5: Izpis regresijske analize iz SPSS za 2. hipotezo**

*Tabela 12: Povzetek modela*

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Ocena standardne napake
1	0,324 <sup>a</sup>	0,105	0,060	0,70088
2	0,432 <sup>b</sup>	0,186	0,137	0,67160
a. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutno vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji				
b. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji, Participativno vodenje				

*Vir: Lastna izdelava.*

*Tabela 13: Analiza varianc za preverjanje hipoteze*

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopinja značilnosti
1	Regresija	6	5	1,153	2,347	0,046 <sup>b</sup>
	Ostanek	49	100	0,491		
	Skupaj	55	105			
2	Regresija	10	6	1,706	3,782	0,002 <sup>c</sup>
	Ostanek	45	99	0,451		
	Skupaj	55	105			
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost						
b. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji						
c. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji, Participativno vodenje						

*Vir: Lastna izdelava.*

*Tabela 14: Izključene spremenljivke*

Model		Beta	t	p	Delna korelacija	Statistika kolinearnosti Toleranca
1	Participativno vodenje	0,295 <sup>b</sup>	3,148	0,002	0,302	0,939
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost						
b. Napovedovalci v modelu: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji						

*Vir: Lastna izdelava.*

**Priloga 6: Izpis regresijske analize iz SPSS za 3. hipotezo**

*Tabela 15: Povzetek modela*

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Ocena standardne napake
1	0,324 <sup>a</sup>	0,105	0,06	0,70088
2	0,615 <sup>b</sup>	0,378	0,34	0,58719
a. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji				
b. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji, Delegiranje				

*Vir: Lastna izdelava.*

*Tabela 16: Analiza varianc za preverjanje hipoteze*

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	5,764	5	1,153	2,347	0,046 <sup>b</sup>
	Ostanek	49,124	100	0,491		
	Skupaj	54,888	105			
2	Regresija	20,753	6	3,459	10,032	0,000 <sup>c</sup>
	Ostanek	34,135	99	0,345		
	Skupaj	54,888	105			
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost						
b. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji						
c. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji, Delegiranje						

*Vir: Lastna izdelava.*

*Tabela 17: Izključene spremenljivke*

Model		Beta	t	p	Delna korelacija	Statistika kolinearnosti	
							Toleranca
1	Delegiranje	0,529 <sup>b</sup>	6,593	0	0,552	0,976	
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost							
b. Napovedovalci v modelu: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji							

*Vir: Lastna izdelava.*

**Priloga 7: Izpis regresijske analize iz SPSS za 4. hipotezo**

*Tabela 18: Povzetek modela*

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Ocena standardne napake
1	0,324 <sup>a</sup>	0,105	0,06	0,70088
2	0,721 <sup>b</sup>	0,52	0,491	0,51576
a. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji				
b. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji, Opolnomočenje				

*Vir: Lastna izdelava.*

*Tabela 19: Analiza varianc za preverjanje hipoteze*

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopinja značilnosti
1	Regresija	5,764	5	1,153	2,347	0,046 <sup>b</sup>
	Ostanek	49,124	100	0,491		
	Skupaj	54,888	105			
2	Regresija	28,553	6	4,759	18	0,000 <sup>c</sup>
	Ostanek	26,335	99	0,266		
	Skupaj	54,888	105			
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost						
b. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji						
c. Napovedovalci: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji, Opolnomočenje						

*Vir: Lastna izdelava.*

*Tabela 20: Izključene spremenljivke*

Model		Beta	t	p	Delna korelacija	Statistika kolinearnosti
						Toleranca
1	Opolnomočenje	0,665 <sup>b</sup>	9,256	0,000	0,681	0,939
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost						
b. Napovedovalci v modelu: (Konstanta), Trajanje dela s trenutnim vodjo, Formalna izobrazba, Spol, Starostna skupina, Trajanje dela v organizaciji						

*Vir: Lastna izdelava.*

**Priloga 8: Izpis regresijske analize iz SPSS za 5. hipotezo**

*Tabela 21: Povzetek modela*

Model	R	R <sup>2</sup>	Popravljeni R <sup>2</sup>	Ocena standardne napake
1	0,324 <sup>a</sup>	0,105	0,06	0,70088
a. Napovedovalci: (Konstanta), Starostna skupina				

*Vir: Lastna izdelava.*

*Tabela 22: Analiza varianc za preverjanje hipoteze*

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopinja značilnosti
1	Regresija	5,634	1	5,634	12,069	0,001 <sup>b</sup>
	Residual	49,481	106	0,467		
	Skupaj	55,115	107			
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost						
b. Napovedovalci: (Konstanta), Starostna skupina						

*Vir: Lastna izdelava.*

*Tabela 23: Ocena regresijskih koeficientov*

Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	p
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(Konstanta)	2,916	0,153		10,044	0,000
	Starostna skupina	0,244	0,070	0,320	3,474	0,001
a. Odvisna spremenljivka: Pripadnost						

*Vir: Lastna izdelava.*