

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KONTROLA IN ZAUPANJE MED VODJI IN PODREJENIMI V  
DOMOVIH ZA STAREJŠE V SLOVENIJI**

Ljubljana, januar 2021

KARMEN BABNIK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Karmen Babnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Kontrola in zaupanje med vodji in podrejenimi v domovih za starejše v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac

### 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 plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo 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 \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 VLOGA KONTROLE PRI URESNIČEVANJU CILJEV .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Opredelitev in namen kontrole .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Vrste managerske kontrole .....</b>	<b>8</b>
1.2.1 Formalna kontrola .....	9
1.2.2 Neformalna kontrola.....	11
<b>1.3 Posebnosti kontrol v nepridobitnih organizacijah.....</b>	<b>14</b>
<b>2 VLOGA ZAUPANJA PRI URESNIČEVANJU CILJEV .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Opredelitev in namen zaupanja.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 Opredelitev zaupanja .....	19
2.1.2 Namen zaupanja .....	23
<b>2.2 Vzpostavljanje zaupanja v managerskih procesih.....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Pomen zaupanja v odnosu nadrejeni–podrejeni.....</b>	<b>26</b>
<b>3 EMPIRIČNE RAZISKAVE O ODNOSU MED KONTROLO IN ZAUPANJEM .....</b>	<b>30</b>
<b>4 KOMUNIKACIJA – TEMELJ MEDOSEBNEGA ODNOSA .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Vloga komunikacije in informacij pri izvajanju kontrolnih mehanizmov....</b>	<b>34</b>
<b>4.2 Vloga komunikacije pri vzpostavljanju zaupanja .....</b>	<b>36</b>
<b>5 INSTITUCIONALNO VARSTVO STAREJŠIH V SLOVENIJI .....</b>	<b>37</b>
<b>5.1 Predstavitev dejavnosti domov za starejše .....</b>	<b>38</b>
<b>5.2 Izzivi motiviranja zaposlenih v domovih za starejše .....</b>	<b>42</b>
<b>6 RAZISKAVA O VLOGI KONTROLE IN ZAUPANJA V DOMOVIH ZA STAREJŠE V SLOVENIJI .....</b>	<b>47</b>
<b>6.1 Raziskovalne hipoteze.....</b>	<b>47</b>
<b>6.2 Raziskovalni načrt .....</b>	<b>48</b>
<b>6.3 Ugotovitve raziskave.....</b>	<b>50</b>
6.3.1 Splošni podatki o anketirancih .....	50
6.3.2 Predstavitev odgovorov anketirancev.....	52
6.3.3 Preverjanje hipotez .....	58
<b>6.4 Razprava.....</b>	<b>64</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>67</b>

<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>69</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>78</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Struktura anketirancev po spolu .....	51
Tabela 2: Opisna statistika spremenljivk posameznega konstrukta .....	58
Tabela 3: Povzetek linearnega regresijskega modela: Formalna in Neformalna kontrola – Vzpostavljajanje zaupanja.....	59
Tabela 4: Vpliv neformalne in formalne kontrole na vzpostavljajanje zaupanja – rezultat t-testa s koeficienti .....	60
Tabela 5: Povzetek linearnega regresijskega modela: Neformalna kontrola – Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje .....	61
Tabela 6: Vpliv neformalne kontrole na opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje – rezultat t-testa s koeficienti .....	61
Tabela 7: Povzetek linearnega regresijskega modela: Obojestranska odprta komunikacija – Vzpostavljajanje zaupanja.....	62
Tabela 8: Vpliv obojestranske odprte komunikacije na vzpostavljajanje zaupanja – rezultat t-testa s koeficienti.....	62

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Integracijski okvir organizacijske kontrole.....	7
Slika 2: Oblikovanje neformalnih oblik kontrole.....	13
Slika 3: Krog medosebnega zaupanja .....	28
Slika 4: Struktura zaposlenih v domovih za starejše in kombiniranih zavodih v letu 2018	42
Slika 5: Število anketirancev po starostnih skupinah.....	50
Slika 6: Izobrazbena raven anketirancev .....	51
Slika 7: Struktura anketirancev po področju zaposlitve.....	52
Slika 8: Formalna kontrola – povprečne vrednosti .....	53
Slika 9: Neformalna kontrola – povprečne vrednosti.....	54
Slika 10: OCB vedenje – povprečne vrednosti .....	55
Slika 11: Odprta obojestranska komunikacija – povprečne vrednosti .....	56

Slika 12: Vzpostavljajanje zaupanja – povprečne vrednosti .....	57
---	----

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za podrejene.....	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje.....	8
Priloga 3: Test zanesljivosti vprašalnika – Cronbach's alpha.....	13
Priloga 4: Frekvenčna porazdelitev, povprečje in standardni odklon spremenljivk.....	14
Priloga 5: Pearsonovi koeficienti korelacije .....	19
Priloga 6: Povprečne vrednosti formalne in neformalne kontrole ter vzpostavljajanje zaupanja glede na področje dela.....	20
Priloga 7: Grafikoni linearne povezanosti med spremenljivkami .....	21
Priloga 8: Histogrami in grafikoni ter testna statistika porazdelitve regresijskih ostankov	23

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

**E-Qalin** – (angl. European quality-improving learning); mednarodni model upravljanja s kakovostjo v ustanovah socialnega varstva

**ISO 9001** – mednarodni standard za vodenje kakovosti

**LMX teorija** – (angl. Leader-Member Exchange Theory); teorija izmenjave na področju vodenja

**ReNPSV13–20** – Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje od 2013 do 2020

**SDT** – (angl. self-determination theory); teorija samodoločenosti

**SSZS** – Skupnost socialnih zavodov Slovenije

**ZJF** – Zakon o javnih financah

**ZSV** – Zakon o socialnem varstvu

**ZZZS** – Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

**ZZVZZ** – Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju



## UVOD

Cilji podjetij, postavljeni s strani lastnikov, običajno niso skladni s cilji oziroma pričakovanji zaposlenih. Osnovni namen vzpostavljanja managerske kontrole je zagotoviti, da bodo aktivnosti vseh zaposlenih prispevale k uresničevanju interesov lastnikov (Anthony & Govindarajan, 2007, str. 98). Poleg kontrolnih mehanizmov predstavljajo tudi mehanizmi neformalne kontrole pomembno orodje, s pomočjo katerih managerji vplivajo na vedenje zaposlenih, usmerjeno v doseganje ciljev podjetja (Merchant & Van der Stede, 2007; Anthony & Young, 2003).

Temeljni razlog obstoja nepridobitnih organizacij je, da zagotavljajo tiste dobrine in storitve, ki jih tržni mehanizem ne zagotavlja v zadostnem obsegu ali ustrezni kakovosti. S svojim delovanjem naj bi prispevale k odpravljanju teh slabosti (Powell & Steinberg, 2006, str. 121). Gre za organizacije, ki temeljijo na sodelovanju visoko motiviranih ljudi, ki strankam nudijo kakovostne storitve na učinkovit način in v čim širšem obsegu, kar jim zagotavlja posebno zadovoljstvo (Koteen, 1989, str. 13). Poznamo osem ključnih lastnosti nepridobitnih organizacij, ki vplivajo na vzpostavljanje specifičnega procesa kontrole (Anthony & Young, 2003): odsotnost dobička kot merila uspešnosti, davčni in drugi predpisi, ki določajo zakonodajne okvire in s tem večje omejitve pri postavljanju ciljev in strategij, usmerjenost v storitvene dejavnosti, pomanjkanje finančnih sredstev in ozka strokovna usmerjenost kadrov.

V nepridobitnih organizacijah so neformalne kontrole (prepričanja, vrednote, organizacijska kultura) pomembnejše od formalnih oblik kontrole, kot so finančni plani in poročila (Sabert & Graham, 2014). Upravno administrativna kontrola (formalna kontrola) in socialna kontrola (družbene norme in prepričanja) ter samokontrola delujeta v okviru nepridobitne organizacije kot neformalni obliki kontrole sočasno in v medsebojni odvisnosti (Hopwood, 1976), pri čemer sta socialna kontrola in samokontrola lahko močnejša mehanizma od upravno administrativne kontrole (Chenhall, Hall & Smith, 2010). V nepridobitnih organizacijah je končni učinek – uspešno poslovanje – v večji meri odvisen od socialnega okolja in motivacije zaposlenih. Ob dejstvu, da njihov namen ni ustvarjanje dobička, morajo kontrolne mehanizme prilagoditi na način, da z danimi sredstvi dosega čim višjo kakovost storitev.

Z vidika reakcije ljudi predstavlja kontrola določeno omejevanje, saj mora biti delo bolj ali manj predvidljivo, s tem pa zagotovi, da se delo primerno izvaja. Bistvo izvedljive in učinkovite systemske kontrole je, da mora biti zaposlenim razumljiva in primerna, tako z vidika različnih procesov kot tudi stroškov, mora zaznavati odklone hitro in v pravem času ter pokazati, kje so potrebni popravki. Prav tako mora biti v določeni meri fleksibilna, da omogoča spremembe glede na ugotovljene odklone (Bredmar, 2016, str. 25). Zato večina sodobnih avtorjev meni, da je zaupanje prav tako bistvenega pomena za uspešno in

učinkovito poslovanje podjetij. Pozitivni učinki zaupanja so nižji administrativni stroški zaradi zmanjšanja potrebe po pogodbah in nadzoru, hitrejša in lažja sklepanja poslov, pridobivanje novih investitorjev ter celo hitrejša reševanje mednarodnih političnih konfliktov. Zaupanje zagotavlja večjo fleksibilnost v odnosih, ta pa izhaja iz večje odprtosti med sodelujočimi partnerji. Višja stopnja zaupanja prispeva k odprtim oblikam komunikacije, znižanju formalnosti, poenostavljenim oblikam sodelovanja in bolj stabilnim medosebnim odnosom (Kramer, 1999; Konovsky & Pugh, 1994; Zeffane & Connell, 2003). Komunikacija ima po drugi strani pozitiven vpliv na ustvarjanje, razvoj in ohranjanje zaupanja med zaposlenimi. Zaupanje torej spodbuja komunikacijo in obratno, komunikacija spodbuja zaupanje (Hakanen, 2017). Pri tem ima odprta komunikacija ključno vlogo in pomeni, da so zaposleni pripravljeni deliti svoja stališča in ideje, četudi so v nasprotju s splošnim, uveljavljenim mnenjem (Thomas, Zolin & Hartman, 2009). Odprtost v komunikaciji pomeni biti dovzeten in odziven na informacije, prejete od drugih (Rogers, 1986). Študije so namreč pokazale, da so zaposleni bolj zadržani pri vključitvi v aktivnosti za doseganje ciljev podjetja, če ne morejo zaupati svojim nadrejenim ali če odprta komunikacija med zaposlenimi in njihovimi vodji ni vpeljana. Poleg odprte komunikacije so za uspešnost, zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih ter vzpostavljanje zaupanja, pomembne tudi pravočasne in celovite informacije.

Odnosi med nadrejenimi in podrejenimi v povezavi z zaupanjem so bili predmet mnogih raziskav na različnih znanstvenih področjih (organizacijsko vedenje, psihologija, ekonomija, management, idr.). Zaupanje v nadrejenega je ključen element motivacije zaposlenih (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Jung & Avolio, 2000; Dirks & Skarlicki, 2004; Costigan in drugi, 2006). Večina raziskav nakazuje, da je proces vzpostavljanja zaupanja med podrejenim in nadrejenim odvisen predvsem od slednjega, saj je zaupanje v vodjo povezano z njegovimi dejanji (Dirks & Skarlicki, 2004).

Kontrola in zaupanje sta kot konstrukta, ki jih zavedno ali nezavedno uporabljajo v vsakem podjetju, predmet mnogih raziskav. Ker gre za, skrajno gledano, dva nasprotna si koncepta, so raziskovalci z uporabo različnih pristopov in na različnih ravneh (medosebni odnosi, odnosi med skupinami, do podjetja in medpodjetniški) prišli do nasprotujočih si ugotovitev, v kakšnem odnosu sta si. Določene raziskave kažejo, da delujeta zaupanje in kontrola kot substituta (Dekker, 2004; Brashear, Manolis & Brooks, 2005; Costa, 2003), druge pa, da delujeta vzajemno in se dopolnjujeta (Bijlsma-Frankema & Costa, 2005; Long & Sitkin, 2006; Das & Teng, 1998; Weibel in drugi, 2016). Stališče, da zaupanje in kontrola delujeta kot substituta, temelji na prepričanju, da povečevanje zaupanja zmanjšuje potrebo po kontroli in obratno. Na drugi strani pa stališče, da se konstrukta dopolnjujeta, temelji na predpostavki, da soobstajata, delujeta vzajemno in s tem prispevata k boljšemu sodelovanju vseh vpletenih (Bijlsma-Frankema & Costa, 2007). Pri tem je odnos med zaupanjem in kontrolo odvisen od vrste kontrole: formalna kontrola znižuje nivo zaupanja, kar pomeni, da sta si konstrukta substituta, socialna kontrola pa ga dopolnjuje (Das & Teng, 2001). Čeravno lahko formalna kontrola zavira vzpostavljanje zaupanja, lahko povečuje zaupanje



oziroma zaupljivost zaposlenih, v kolikor vodje spodbujajo sodelovanje podrejenih pri oblikovanju kontrolnih mehanizmov in jim obenem nudijo učinkovite povratne informacije (Weibel in drugi, 2016). Kontrola in zaupanje sta tako lahko nasprotujoča ali dopolnjujoča si konstrukta (Klein Woolthuis, Hillebrand & Nooteboom, 2005).

Domovi za starejše v Sloveniji so v zadnjih letih pod vse večjim družbenim pritiskom. Soočajo se z vedno večjim deležem starejših stanovalcev, ki zaradi bolezni potrebujejo zahtevnejšo nego in oskrbo na eni strani, na drugi pa »zastareli« standardi in normativi (predvsem kadrovske) zaposlenim ne omogočajo, da bi vsem stanovalcem nudili kakovostno in posamezniku prilagojeno oskrbo z novimi koncepti dela. Premajhno število zaposlenih, predvsem negovalnega osebja, s tem povezana vse večja obremenjenost delovnega kadra in večje število bolniških odsotnosti pri organiziranju dela predstavljajo vsakodnevni izziv za vodstvo. Izgorelost zaposlenih v domovih za starejše, nizke plače in nemotiviranost zaposlenih slabo vplivajo na njihov odnos do dela. Vse to so dodatni razlogi, zaradi katerih je proučevanje koncepta zaupanja in kontrole v odnosu nadrejeni - podrejeni za dejavnost domov za starejše glede na številne regulatorne omejitve zelo pomembno.

Namen magistrskega dela je pomagati vodstvom domov za starejše razumeti vlogo zaupanja in kontrole ter njune interakcije za doseganje večje motiviranosti zaposlenih. Temeljni cilji so ugotoviti:

- v kakšnem odnosu delujeta kontrola in zaupanje na področju institucionalnega varstva starejših,
- kateri kontrolni mehanizmi v večji meri spodbujajo zaposlene k izvajanju nalog, ki presegajo njihov delovni okvir in
- kakšen vpliv ima odprta obojestranska komunikacija na vzpostavljanje zaupanja vodje.

Glavno raziskovalno vprašanje je: Kakšen je odnos med kontrolnimi mehanizmi in mehanizmi vzpostavljanja zaupanja v domovih za starejše v Sloveniji?

Hipoteze:

- H1: Kontrolni mehanizmi ne vplivajo negativno na mehanizme zaupljivega vedenja.
- H2: Neformalni kontrolni mehanizmi pozitivno vplivajo na opravljanje dodatnih nalog podrejenih, ki presegajo njihove delovne obveznosti.
- H3: Odprta obojestranska komunikacija pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja vodje.

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na kvantitativni analizi na področju dejavnosti domov za starejše, opravljeni na osnovi zbranih primarnih podatkov, s pomočjo anketnih vprašalnikov. Primarni podatki se nanašajo na mnenja zaposlenih in njihovih vodij v domovih za starejše.

Populacijo predstavljajo zaposleni v domovih za starejše in njihovih enotah v Republiki Sloveniji, ki izvajajo institucionalno varstvo starejših. Vzorec vključuje 82 domov in njihovih enot, ki imajo po podatkih Skupnosti socialnih zavodov Slovenije (v nadaljevanju SSZS) na dan 1. 1. 2019 kapaciteto nastanitve najmanj 150 mest (68 % populacije). Domovi, ki so soglašali z izvedbo raziskave, so prejeli vprašalnike z zaprosilom, da vprašalnik za nadrejene izpolni 7 vodij služb ali oddelkov na področju zdravstvene nege in oskrbe, osnovne oskrbe ter ostalih področij (računovodstvo, administracija, ipd.), ki usklajujejo delo najmanj 3 podrejenih, vprašalnik za podrejene pa izpolnijo po 3 njim neposredno podrejeni. Načrtovani vzorec v posameznem domu vključuje 7 vodij in 21 neposredno podrejenih.

Anketna vprašalnika za vodje in zaposlene vključujeta trditve, povzete iz že validiranih instrumentov z manjšimi prilagoditvami glede na dejavnost, ki jo proučujem (kontrolni mehanizmi: Jaworski & MacInnis, 1989; zaupljivo vedenje: Six & Nootboom, 2005; opravljanje dodatnih nalog zaposlenih, ki presegajo njihove delovne obveznosti (angl. organizational citizenship behavior, v nadaljevanju OCB vedenje): Kumar & Shah, 2015). Konstrukt obojestranske odprte komunikacije vključuje poleg vprašanj po Rogersu (1986) še tri vprašanja, ki se nanašajo na obojestransko pravočasno izmenjavo informacij, potrebnih za uspešno delo zaposlenih. Anketo, ki je potekala v času od 5. 7. 2019 do 30. 10. 2019 izvedem s pomočjo spletnega orodja IKA, v primeru izražene želje, pošljem ankete tudi po pošti. Podatke iz anket analiziram in prikažem s pomočjo programskega orodja Microsoft Excel, opisno statistično analizo, analizo povezanosti in medsebojnega vpliva spremenljivk proučevanih konstruktov pa s pomočjo programa SPSS.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih delov. V prvih treh delih predstavim teoretično ozadje tematike. Izhajam iz znanstvene literature z zadevnega področja (metoda deskripcije) ter povzemam ugotovitve drugih raziskovalcev o odnosu med kontrolo in zaupanjem ter njunem vplivu na delovanje in uspešnost podjetij. V četrtem delu predstavim vlogo in pomen komunikacije, ki jo le-ta ima pri oblikovanju in izvajanju kontrolnih mehanizmov ter zaupanje in vzpostavljanje zaupanja (metoda kompilacije). V petem delu predstavim dejavnost domov za starejše v Sloveniji. Šesti, raziskovalni del, temelji na raziskovanju mnenj zaposlenih in njihovih vodij v domovih za starejše s pomočjo ankete (kvantitativno raziskovanje).

Magistrsko delo zaključim z razpravo, v kateri primerjam ugotovitve lastne raziskave z ugotovitvami empiričnih raziskav drugih avtorjev, v povezavi s teoretičnimi izhodišči in sklepom, v katerem povzamem bistvene ugotovitve.

Pričakovane omejitve raziskave: prva omejitev izvira iz načina anketiranja, in sicer morebitno napačno razumevanje navodil za izpolnjevanje vprašalnika ali celo napačno razumevanje vprašanj. Druga omejitev se navezuje na možnost slabše odzivnosti zaposlenih v domovih za starejše, izbranih v vzorec (zavrnitev sodelovanja, odsotnost zaposlenih zaradi koriščenja letnega dopusta) in manjkajoči oziroma izpuščeni odgovori. Nekoliko daljši čas za izpolnjevanje celotnega anketnega vprašalnika za zaposlene lahko nekatere anketirance

odvrne od sodelovanja. Končno, raziskava ne proučuje dejavnikov, ki vplivajo na delovanje kontrole in zaupanja.

## **1 VLOGA KONTROLE PRI URESNIČEVANJU CILJEV**

Kontrola je ena izmed osnovnih nalog managementa, s katero se, z različnimi pristopi in oblikami, zagotavlja uresničevanje ciljev podjetij in je zato tudi tesno povezana s funkcijo planiranja. Opredelitev poslanstva, ciljev in načrtov za dosegov ciljev podjetja na vseh ravneh (strateški, taktični in operativni) predstavljajo izhodišče kontrolnega procesa, ki vključuje vzpostavitev standardov, primerjavo dosežkov s standardi, ugotavljanje razlogov in ukrepanje v primeru odstopanj. Funkcija kontroliranja je tako najboljši pokazatelj uspešnosti, ki podjetjem zagotavlja večjo verjetnost, da bodo zastavljeni cilji uresničeni (Merchant & Van der Stede, 2007, str. 5).

### **1.1 Opredelitev in namen kontrole**

Kontrolni mehanizmi kot konkretne oblike kontrole managerjem predstavljajo orodje, s pomočjo katerega vplivajo na vedenje zaposlenih, usmerjeno v doseganje ciljev podjetja (Merchant & Van der Stede, 2007; Flamholtz, Das & Tsui, 1985; Flamholtz, 1996; Snell, 1992; Das & Teng, 2001; Spekle, 2001). To orodje managerjem zagotavlja dvoje: spremljanje procesov z namenom delovanja posameznikov, določenih skupin ali vseh zaposlenih, skladno z zastavljenimi načrti in ustrezno ukrepanje za zmanjšanje ugotovljenih odstopanj vedenja. Pri tem uporabljajo različne tehnike, s katerimi skušajo zagotoviti, da so vsi viri v podjetju pridobljeni in uporabljeni učinkovito in uspešno, kar jim omogoča uresničitev strategije in zastavljenih ciljev (Armesh, 2010).

Namen kontrole je posredno in neposredno preverjati uspešnost in učinkovitost vseh aktivnosti in stanj v podjetju ter spodbujati tako vodje kot zaposlene k odpravljanju ugotovljenih odstopanj od zelenih rezultatov (Rozman & Kovač, 2012, str. 458). Vedenjski vidik nakazuje tri kategorije vzrokov odstopanj od zelenega vedenja, ki narekujejo uvedbo kontrolnih mehanizmov (Merchant & Van der Stede, 2007, str. 8):

- pomanjkanje usmeritev in informacij zaposlenim o viziji, strateških in organizacijskih ciljih, ciljnih in standardnih posameznih nalog, kaj in kako naj delajo ter kaj se od njih pričakuje in povratnih informacij;
- osebne omejitve, ki se nanašajo na omejitve posameznika, pri katerih lahko vzrok tiči v pomanjkljivem strokovnem znanju, pomanjkanju izkušenj, pomanjkanju usposabljanja, pomanjkanju pravih informacij ali določene preobsežne/zahtevne naloge delovnega mesta;
- pomanjkanje motivacije, kjer gre po večini za neskladje osebnih vrednot in ciljev z vrednotami in cilji podjetja, ki se v skrajnih primerih kažejo kot odklonilno, škodljivo vedenje zaposlenih.

Vplivanje na vedenje podrejenih se lahko izraža na dva načina: prvi kot preprečevanje neprimerne vedenja (neetično obnašanje, namerna kršitev norm in pravil) in s tem negativnih posledic za podjetje ter drugi kot spodbujanje želenega vedenja, v smeri uspešnega in učinkovitega doseganja ciljev podjetja. Prvi način predstavlja proaktivno vlogo, drugi pa reakcijsko vlogo managerske kontrole. V kolikor so osebni cilji zaposlenih vključeni v vzpostavljanje in krepitev ciljev podjetja, so ti ključni pri doseganju le-teh, saj so jih zaposleni pripravljene sprejeti in jih ponotranjiti (Weibel & Six, 2013). Z uporabo kontrolnih mehanizmov skušajo managerji uskladiti ne le vrednote in težnje posameznika, temveč vseh zaposlenih, kar posledično omogoči lažje usklajevanje dela različnih organizacijskih enot podjetja ter predstavitev in uveljavitev učinkovitega načina in postopkov dela ter zagotavlja večjo verjetnost za uspešno poslovanje. Za doseg slednjega pa mora biti kombinacija izbranih kontrolnih mehanizmov prava. To pomeni, da morajo biti izbrani kontrolni mehanizmi izvedljivi (nadzor je mogoč) in potencialno učinkoviti (vsi kontrolni mehanizmi na vedenje ne vplivajo enako) ter da je njihova sestava optimalna, ki jim zagotavlja dovolj visoko verjetnost uspešnega poslovanja, s stroški njihove uvedbe, ki ne presegajo ocene morebitnih posledic napačne izbire.

Cilji podjetja običajno niso skladni s cilji zaposlenih. Osnovni namen sistema vzpostavljenega managerske kontrole v podjetju, poimenovane tudi organizacijska kontrola, je zagotoviti visoko stopnjo skladnosti ciljev zaposlenih in podjetja, s čimer se poveča verjetnost uresničitve zastavljenih ciljev. Gre za usmerjanje aktivnosti vseh zaposlenih v podjetju na način, da so interesi vseh v kar naj večji meri skladni z interesi podjetja (Anthony & Govindarajan, 2007, str. 98), pri čemer mora sistem organizacijske kontrole omogočati uporabo kontrolnih mehanizmov na način, da spodbujajo delovanje k usklajevanju ciljev posameznikov in podjetja (Anthony & Young, 2003, str. 392).

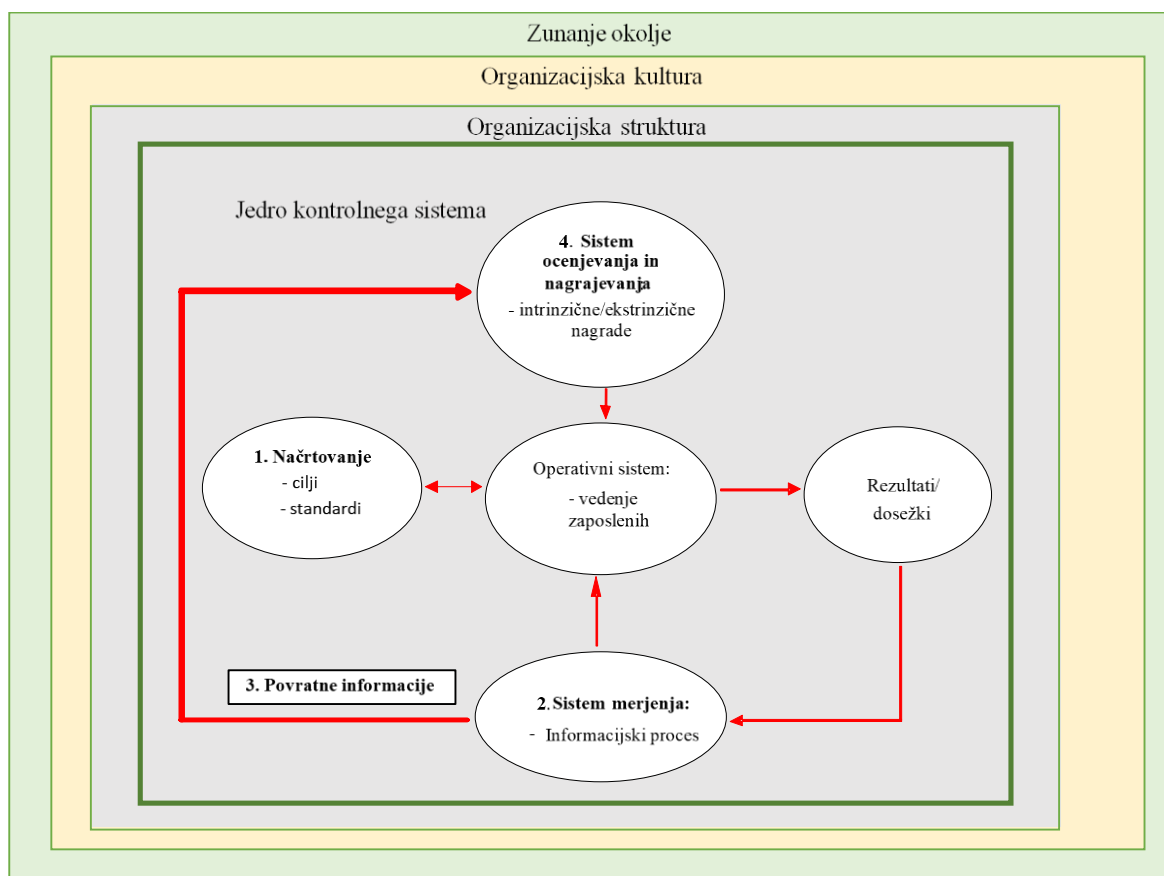
Organizacijska kontrola je vnaprej določen sistem nadziranja aktivnosti, s pomočjo katerega podjetje spremlja, ali so aktivnosti skladne z zastavljenimi načrti, cilji in standardi uspešnosti (Daft, 2012, str. 564). Z analizo ugotovljena odstopanja in vzroki zanje so osnova za spremembe v aktivnostih in, v kolikor je potrebno, tudi osnova za spremembo zastavljenih načrtov in ciljev. Zadostne in kakovostne informacije o načrtovanih ciljih in oblikovanih standardih uspešnosti ter dejanskih rezultatih in učinkih (povratne informacije) so ključne za pravilno in pravočasno odločanje managerjev v procesu načrtovanja. Povratne informacije imajo tako dvojni učinek: omogočajo ocenjevanje in so hkrati osnova za načrtovanje in uresničitev potrebnih sprememb (Bredmar, 2016, str. 56).

Pojem organizacijske kontrole je povezan z nastankom podjetij in predstavlja sistem združevanja in delovanja, v cilj usmerjenih ljudi. Zgodnje študije so jo obravnavale kot kibernetični, formalni in zaprt sistem, osredotočen na uporabo finančnih in računovodskih informacij, kasneje, predvsem po letu 1980, pa so se pojavili različni koncepti in definicije organizacijske kontrole, ki poleg formalnih upoštevajo vpliv psihosocialnih in kulturnih dejavnikov kot ključnih spremenljivk kontrole (Carenys, 2012). Vsem tem pa je bolj ali manj

skupno, da gre za v cilje usmerjeno kontrolo, bistvo katere je motiviranje zaposlenih za delo in ravnanje, ki je skladno s cilji podjetja (Jaworski, 1988; Das & Teng, 1998).

Organizacijska kontrola je stalen proces v okviru organizacijske strukture, ki je z različnimi tehnikami oblikovan tako, da z motiviranjem in spodbujanjem vpliva na delo in vedenje zaposlenih v smeri uresničevanja organizacijskih ciljev (Flamholtz, Das & Tsui, 1985). Omenjeni avtorji so predstavili model organizacijskega kontrolnega sistema, v katerem so mehanizmom, ki imajo neposredni vpliv na jedro kontrolnega sistema, dodali še organizacijsko strukturo, organizacijsko kulturo in zunanje okolje kot indirektno mehanizme, ki so v povezavi in posredno vplivajo na vedenje posameznikov, skupin ali podjetja kot celote, kot kaže slika 1.

Slika 1: Integracijski okvir organizacijske kontrole



Vir: Flamholtz, Das & Tsui (1985).

Organizacijska struktura določa razdelitev nalog in odgovornosti na različne organizacijske enote znotraj podjetja (službe, oddelki, skupine) in s tem formalne odnose poročanja, z določenim številom ravni hierarhije in kontrolnim razponom ter sodelovanje in usklajevanje dela med organizacijskimi enotami (Daft, 2012, str. 244). Na ta način deluje organizacijska struktura kot kontrolni mehanizem. Vsaka raven hierarhije prispeva k procesu kontrole, glede na stopnjo centralizacije ali decentralizacije in vertikalno ali horizontalno integracijo

ter glede na kompleksnost podjetja. Organizacijska struktura predstavlja okvir, s katerim se v podjetju določi, kakšna je razdelitev nalog, kako so odgovornosti razporejene in kako med seboj koordinirajo (Daft, 2012, str. 273). V organizacijskem kontekstu se organizacijska kultura nanaša na vrsto kolektivnih vrednot, prepričanij in načel zaposlenih v podjetju, ki vplivajo na njihovo delovanje in povezovanje. Na organizacijsko kulturo vplivajo tako dejavniki, ki definirajo samo podjetje (vizija in strategija, dejavnost, stil vodenja) kot tudi zunanji dejavniki (zunanje okolje, nacionalna kultura).

Kontrolni sistem je kot skupek vseh mehanizmov (jedro kontrolnega sistema, organizacijska struktura, organizacijska kultura in zunanje okolje) uspešen le, če izpolnjuje tri ključne kriterije (Flamholtz, 1996, str. 608):

- pokriva vsa pomembna področja aktivnosti, ki prispevajo k doseganju zastavljenih ciljev (pomembnost),
- prispeva k namenu, za katerega je vzpostavljen (veljavnost) in
- zagotavlja enak odziv zaposlenih in učinke, ne glede na okoliščine (zanesljivost).

Vendar pa na pomembnost, veljavnost in zanesljivost kontrolnega sistema in s tem uspešnost kontrole vplivajo tudi drugi dejavniki (Hitt, Black & Porter, 2012, str. 403):

- jasno so določeni predmet kontrole, proces, mesto kontrole in odgovorna oseba;
- uravnotežen je obseg kontrole;
- povratne informacije so uporabne, pravilne, pravočasne in objektivne, da zagotavljajo kakovost;
- kontrola je dovolj prožna, da je ustrezna tudi v spremenjenih razmerah;
- z vidika razmerja stroškov in dobrobiti je ustrezna in
- izvajajo jo osebe na način, da jo zaposleni sprejemajo.

## **1.2 Vrste managerske kontrole**

V strokovni literaturi s področja managerske kontrole avtorji različno razvrščajo vrste kontrolnih mehanizmov, odvisno od teoretične perspektive, izbrane discipline (vidik) in od tega, ali je osredotočenost kontrole usmerjena na pozicijo moči, predmet kontrole ali posamezno fazo procesa, v kateri se pojavlja. Na splošno pa obstajata dva osnovna pristopa (Bijlisma-Frankema & Costa, 2005, str. 396), ki razlikujeta formalno in neformalno kontrolo (ali socialno kontrolo). Gre za klasično delitev glede na obliko, v kateri so kontrolni mehanizmi izraženi v okolju, v katerem podjetje deluje, pri čemer sta ključni razliki med njima v vidljivosti (vidne in objektivne oblike) in jasni opredelitvi pravil. Mehanizmi so ali formalni ali neformalni (Ouchi, 1979), vendar nekateri sodobni avtorji na področju kontrolne teorije ugotavljajo, da lahko posamezni kontrolni mehanizmi izkazujejo tako značilnosti formalne, kot tudi značilnosti neformalne kontrole (Long, Sitkin & Cardinal, 2004; Sitkin &

George, 2005). Sistem organizacijske kontrole tako sestavlja nabor različnih kombinacij formalnih in neformalnih kontrolnih mehanizmov.

### 1.2.1 Formalna kontrola

Formalna kontrola predstavlja skupek formalnih mehanizmov (pisanih pravil, postopkov, standardov in procesov), ki ob upoštevanju hierarhije odgovornosti usmerja vedenje zaposlenih k uspešnemu doseganju zastavljenih ciljev podjetja (Flamholtz, Das & Tsui, 1985; Long, Sitkin & Cardinal, 2004), za katere obstaja tudi formalno določena kazen za kršitve in nagrajevanje za uspešnost. Gre za tradicionalno obliko, ki jo določa organizacijska struktura s formalnimi odnosi in koordinacijo nalog ter stopnjo kontrole posameznikov.

Flamholtz, Das in Tsui (1985) delijo formalni kontrolni sistem, ki temelji na kibernetičnem pristopu, v štiri različne podsisteme kontrole, ki se izvajajo kot mehanizmi načrtovanja (postavljanje ciljev in vzpostavitev standardov), mehanizmi merjenja (informacijski sistem in sistem ocenjevanja), mehanizmi povratnih informacij (analiza uspešnosti in ugotavljanje odstopanj) in mehanizmi ocenjevanja (upravljanje sistema ekstrinzičnih/zunanjih in intrinzičnih nagrad – nalog, ki povečujejo notranjo motivacijo).

Ouchi (1979), ki izhaja iz teorije transakcijskih stroškov, opredeljuje »birokracijo« in »trg« kot kontrolna mehanizma, ki vključujeta neposredni nadzor in usmerjanje, spremljanje aktivnosti (skladnost s pravili), ocenjevanje in merjenje dosežkov ter ustrezno nagrajevanje zaposlenih. Svoje stališče zagovarja s tem, da cena teoretično vključuje vse relevantne informacije, ki managerjem omogočajo ustrezno oceno in nagrado posameznika, hkrati pa tudi pravila. Zapisani procesi in standardi vključujejo vse informacije, potrebne za izvedbo nalog (Ouchi, 1979, str. 835).

Hopwood (1976) mehanizem formalne kontrole imenuje »administrativna kontrola« in jo definira kot »formalna pravila, standardni postopki za usmerjanje vedenja nižjega managementa in zaposlenih« (Hopwood, 1976, str. 24), nekateri drugi avtorji pa tudi objektivna prisila in restriktivna kontrola.

Značilnostim formalne kontrole ustreza hierarhična kontrola, ki temelji na vnaprej določeni hierarhiji, centralizaciji odločanja in tesnim nadziranjem posameznika (Daft, 2012, str. 571) oziroma birokratska kontrola, ki vključuje nadzor in usmerjanje vedenja zaposlenih z uporabo določenih pravil, zapisanih postopkov, navodil in upoštevanje ter sprejemanje avtoritete nadrejenih. Opis delovnih mest temelji na opravilih. Za uspešno opravljeno delo, skladno s postavljenimi standardi, so zaposleni materialno nagrajeni (plača, dodatek za uspešnost oziroma napredovanje). Zaposleni praviloma ne sodelujejo v procesu kontrole, ta naloga je dodeljena njihovim nadrejenim. Tovrstna kontrola se večinoma uporablja v tistih delovnih procesih, kjer sama tehnologija omogoča spremljanje aktivnosti zaposlenih in s tem njihove uspešnosti. Ključna predpostavka hierarhične (birokratske) kontrole je, da ljudje niso zmožni samodiscipline in jim ni mogoče zaupati, zato sta stalen nadzor in kontrola

nujna. Pomanjkljivosti formalne kontrole je izpostavila že vrsta avtorjev, kot so Amat, Neimark in Tinker (v Carenys, 2012, str. 8):

- Rigidnost: uporaba izključno formalnih kontrolnih mehanizmov predstavlja pomembno omejitev – oviro v prilagajanju spremembam in pogojem zunanjega okolja ter zaradi svojih značilnosti tudi oviro za kreativnost in inovativnost znotraj podjetij. Delujejo zadovoljivo le v stabilnem okolju, kjer je mogoče vnaprej določiti, kako naj aktivnosti potekajo in kakšni naj bodo rezultati, ne pa tudi v kriznih razmerah.
- Pogosto nezadostna in nejasna razmejitev med mehanizmi hierarhije avtoritete in mehanizmi usmerjanja vedenja, kjer organizacijska struktura ni skladna z delovanjem odgovornih oseb za kontrolo, lahko sta si celo nasprotujoča (Ouchi, 1979).
- Neskladnost ciljev: posledice uporabe formalnih mehanizmov so lahko nepredvidljive in nezaželene (neskladnost ciljev podjetja in njegovih zaposlenih, demoralizacija in oportunističen odnos zaposlenih, predvsem na nižjih ravneh organizacijske hierarhije).
- Nezadosten pretok informacij: zagotavljajo povratne informacije le v določenih obdobjih in nestalen pretok informacij, ki bi omogočal hitrejše in lažje prilagajanje spremembam.
- Ne vključujejo socialnega vidika odnosov znotraj podjetij.

Kljub rigidnosti in pomanjkljivostim formalni kontrolni mehanizmi lahko s točno določenimi postopki, standardi in procesi izboljšajo učinkovitost in uspešnost zaposlenih, saj jim dajejo jasna navodila, kaj in kako naj delajo, kaj se od njih pričakuje ter na kakšen način bodo za svoje dosežke nagrajeni. Obenem zaradi tesnega nadziranja in predpisanih sankcij zmanjšujejo možnost neprimernega vedenja in ravnanja zaposlenih. Formalna kontrola vključuje elemente organizacijske strukture, kot so pravila odločanja, natančno zapisana pričakovanja, strukture nagrad in merila ocenjevanja (Jaworski, 1988).

Formalno kontrolo najpogosteje predstavljajo mehanizmi:

- a) vhodne kontrole oziroma kontrole osebja (Snell, 1992; Jaworski, 1988) kot ukrepi in postopki za izbor novih delavcev (pogoji za zaposlitev), njihovo dodatno usposabljanje, načrt zaposlovanja, posredovanje informacij za usklajevanje aktivnosti med notranjimi organizacijskimi enotami ter strateški načrti in druge oblike zagotavljanja virov;
- b) kontrole vedenja (Ouchi, 1979; Snell, 1992) oziroma kontrole aktivnosti procesov, kot jih imenujeta Jaworski (1988) in Flamholtz (1996), ki predstavljajo tesno spremljanje aktivnosti zaposlenih, po vnaprej določenih pravilih izvajanja in vedenja zaposlenih, internimi kodeksi delovanja, z opisi delovnih postopkov, rednim spremljanjem porabe sredstev, evidentiranjem prihoda in odhoda zaposlenih in dostopa do baz podatkov, nagrajevanje za dosledno upoštevanje pravil in postopkov ter kaznovanje za kršitve;
- c) kontrole dosežkov (Ouchi, 1979; Jaworski, 1988; Snell, 1992; Flamholtz, 1996) kot mehanizmi merjenja izvedenih aktivnosti posameznika in primerjave z določenimi standardi in kriteriji ter nagrajevanje za doseganje oziroma preseganje standardov, zastavljenih ciljev.



Ključna vloga vhodne kontrole je zagotoviti predpogoje za uspešno poslovanje na način, da usmerja pretok človeških, materialnih in finančnih virov v podjetju in zagotavlja, da zaposleni razvijajo veščine in vrednote, ki so skladne s poslanstvom podjetja. Zagotavljanje kadra, ki ima ustrezno znanje, spretnosti in sposobnosti ter načrta vseh virov sredstev, potrebnih za izvajanje dejavnosti podjetij, vpliva na kakovost in rezultate dela (Snell, 1992, str. 297). Raziskava na primeru manjših podjetij je pokazala, da izbira ustreznega kadra in usposabljanje povečata produktivnost in učinkovitost zaposlenih (Sels in drugi, 2006, str. 93).

Kontrola vedenja temelji na spremljanju izvajanja aktivnosti zaposlenih, ki jih v okviru organizacijske hierarhije nadrejeni določijo in tudi osebno spremlja ter ocenjuje, ali njegovi podrejeni dosledno upoštevajo pravila in izvajajo aktivnosti, skladno s predpisanimi postopki. Poudarek je na sami aktivnosti in ne na rezultatih te aktivnosti. Mehanizmi kontrole vedenja so zasnovani, da prek nagrajevanja motivirajo zaposlene k željenemu ravnanju. Gre za neposredno kontrolo procesa dela zaposlenih, s katero se skuša preprečiti nezaželene oziroma spodbuditi tiste aktivnosti, ki so za podjetje sprejemljive. Tako kot vhodna kontrola, tudi kontrola deluje proaktivno, saj sproti spremlja in ukrepa v primeru ugotovljenih odstopanj. Kontrola vedenja je učinkovitejša tam, kjer je kontrolni razpon manjši (manjše število podrejenih, ki jih nadrejeni spremlja), delovni procesi pa bolj ali manj rutinski in ne zahtevajo poglobljenega strokovnega znanja nadrejenega, ki mu zagotavlja poznavanje vzroka in posledic posamezne aktivnosti podrejenega. Bolj ko so naloge podrejenih kompleksnejše, težje in dražje je spremljanje izvajanja aktivnosti zaposlenih. V tem primeru postane kontrola vedenja neučinkovita.

Kontrola dosežkov se osredotoča na spremljanje rezultatov dela. Na osnovi zastavljenih ciljev, nivojev pričakovanih rezultatov in vidikov spremljanja so z nagrado ali kaznijo zaposleni motivirani, da dosežejo zastavljene cilje. Pri tem jim je omogočeno, da si način izvedbe izberejo sami, kar daje podrejenim določeno svobodo in s tem motivacijo, vendar tudi odgovornost za dosežene rezultate. Obstaja pa nevarnost, da zaposleni v težnji, da dosežejo zastavljene cilje na način, ki si ga izberejo, izvajajo aktivnosti v škodo ciljev drugih organizacijskih enot (Snell, 1992, str. 296). Ta kontrola je reaktivna, saj se z merjenjem dejanskih rezultatov in primerjanjem z zastavljenimi cilji, lahko ugotavlja odstopanja šele po končani aktivnosti. Skladnost delovanja vseh treh formalnih oblik kontrole (vhodna, kontrola vedenja in kontrola dosežkov) se zagotavlja z (hierarhično) avtoriteto nadrejenih.

### 1.2.2 Neformalna kontrola

Neformalna kontrola predstavlja praviloma nenapisane mehanizme, ki nastanejo na pobudo zaposlenih in imajo vpliv na vedenje posameznikov ali skupin (Jaworski, 1988, str. 26). Temelji na vrednotah, čustvih, prepričanjih in kulturi, ki spodbujajo željeno vedenje zaposlenih z vzpostavljanjem odnosov, gojenjem pozitivnih pričakovanj in prizadevanjem za sodelovanje (Ouchi, 1979, str. 839). Gre za kontrolne mehanizme, pri katerih je

socializacija ključni element in jih zato nekateri avtorji kontrolne teorije in teorije organizacije imenujejo klan kontrola, socialna oziroma normativna kontrola. Za razliko od formalne kontrole, ki zasnovana na strani vodstva »vsiljenih« pravilih in postopkov, deluje neformalna kontrola v smeri sodelovanja med zaposlenimi, ponotranjenja pravil vedenja in identifikacije s cilji podjetja.

Značilnostim neformalne kontrole v večji meri ustreza tudi decentralizirana kontrola. Ta temelji na razpršeni moči odločanja na nižjih ravneh, kjer so znanje in sposobnosti enako pomembne kot položaj, s poudarkom na kulturi podjetja in samonadzoru zaposlenih. Za decentralizirano kontrolo je značilna predpostavka, da so ljudje vredni zaupanja in da delajo najbolje, če so predani podjetju (Daft, 2012, str. 572). Zato je v podjetjih, ki prakticirajo to kontrolo, njihova kultura močna, vrednote in skupna prepričanja ter zaupanje pa mehanizmi, s katerimi spodbujajo skladnost delovanja posameznikov in skupin s cilji podjetja. Pravila in postopki se uporabljajo omejeno. Opis delovnih mest temelji na rezultatih in ne na opravilih. Nagrade za uspešno delo niso le materialne, temveč tudi nematerialne (pohvala/zahvala vodstva, priznanje, občutek večje pripadnosti, učenje in osebna rast). Bolj sploščena organizacijska struktura zagotavlja fleksibilno avtoriteto, ki omogoča sodelovanje zaposlenih pri določitvi ciljev, standardov uspešnosti, oblikovanju in upravljanju kakovosti ter soustvarjanju sistema kontrole. Pri uvajanju novih kadrov je poudarek na selektivni izbiri in socializaciji z namenom uvajanja v uveljavljeno kulturo podjetja. Neformalni kontrolni mehanizmi prek socializacije in sprejemanja skupnih pogledov ter soudeležbe pri odločanju močno vplivajo na vedenje zaposlenih, saj so le-ti bolj predani podjetju. Izhajajo iz sistemov prepričanj in vrednot in ne iz formalno dokumentiranih pravil in postopkov.

Glede na čigavo pobudo in v koga je usmerjena, delimo neformalno kontrolo v tri glavne skupine:

- a) Kulturna kontrola (Jaworski, 1988; Flamholtz, 1996) temelji na kulturi podjetja in je usmerjena v vse zaposlene. Ti s sprejemanjem splošnih skupnih vrednot in vzorcev vedenja delujejo v smeri ciljev podjetja.
- b) Kontrola skupine/klana (Ouchi, 1979; Jaworski, 1988), profesionalna kontrola oziroma socialna kontrola se nanaša na skupino, ki določi določene norme, standarde in tudi sama spremlja, v kolikšni meri jih člani skupine upoštevajo ter izvaja pritisk z namenom spremembe vedenja članov v primeru kršitev.
- c) Samokontrola (Jaworski, 1988) je usmerjena v posameznika, ki si sam postavlja cilje, ki so skladni s cilji podjetja, sproti spremlja doseganje teh ciljev in prilagaja aktivnosti, v kolikor ugotovi odstopanja.

Kulturo podjetja kot mehanizme neformalne kontrole predstavljajo prepričanja, vrednote, navade, vedenja, simboli in norme, ki se razvijajo in oblikujejo v mreži medosebnih odnosov, v daljšem časovnem obdobju ter pozitivno ali pa tudi negativno vplivajo na osebne odločitve in s tem na vedenje zaposlenih. Izvaja se s postopki vzajemnega spremljanja. Na splošno velja, da so družbeni in moralni pritiski družbe (vrstnikov, sosedov, ljudi istih

poklicnih skupin) močnejši od zakonov in pogodbenih zvez. Enako velja tudi v primeru podjetij, v katerih skupina pritiska na posameznike, ki odstopajo od skupinskih norm in vrednot. Opredelitev kulturne kontrole ni enoznačna. Eni avtorji jo opredeljujejo kot formalno in neformalno kontrolo, saj so kulturne norme »pisana in nenapisana pravila, ki urejajo vedenje zaposlenih« (Merchant & Van der Stede, 2007, str. 85). Drugi jo opredeljujejo kot neformalno kontrolo, ki se izraža kot vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki usmerjajo norme vedenja v podjetjih (Jaworski, 1988; Flamholtz, 1996).

Kontrola skupine/klana, profesionalna kontrola ali socialna kontrola predstavlja mehanizme socializacije, ki je ključna za ponotranjenje vrednot in norm. V kolikor procesi socializacije vključujejo določene poklicne skupine, govorimo o profesionalni kontroli, če pa se nanašajo na edinstvene lastnosti podjetja, jo lahko imenujemo klan (Ouchi, 1979, str. 837). Klan kontrola deluje v okolju, kjer vedenje zaposlenih motivirajo skupne vrednote, norme oziroma skupna vizija. Odnos med člani klana temelji na enotnosti, soodvisnosti, vzajemnosti in discipliniranosti pri delu. Prav visoka stopnja discipline, ki jo ustvarja predanost vsakega posameznega člana k uresničevanju skupnih ciljev, je ključna značilnost klana. Profesionalna kontrola temelji na spodbujanju sodelovanja in izmenjavi informacij med zaposlenimi v določeni skupini in spodbuja skladnost njihovega delovanja. Socialno kontrolo definira prevladujoči socialni vidik in vzorci sodelovanja med zaposlenimi znotraj določene skupine (Jaworski, 1988, str. 28). Ne glede na to, ali imamo v mislih klan kontrolo, profesionalno kontrolo, socialno kontrolo ali kontrolo skupine, vsem je skupen koncept socialne povezanosti. Ta opredeljuje štiri osnovne vezi, povezane z okoljem, ki vplivajo na posameznikovo vedenje: predanost, navezanost, vključenost in prepričanje (Hirschi, 1969, str. 16–26).

Pojem samokontrole izhaja iz koncepta notranje motivacije posameznika, ki ga usmerja, ne zaradi pričakovane nagrade, temveč zaradi zadovoljstva, ki mu ga izvajanje delovnih nalog nudi. Sam si postavi cilje, spremlja njihovo doseganje in prilagaja vedenje, če ugotovi, da je to potrebno za uresničitev ciljev.

Kot prikazuje slika 2, se neformalne oblike kontrole formirajo glede na število vključenih, pri tem je posameznik, z izraženo samokontrolo prav tako lahko podvržen socialni (kontroli skupine/profesionalni) kontroli, kot tudi kulturni kontroli.

*Slika 2: Oblikovanje neformalnih oblik kontrole*



*Vir: Prirejeno po Jaworski (1988).*

Nekateri avtorji neformalno kontrolo, ki temelji na vrednotah, normah in kulturi podjetja ter ponotranjenju njegovih ciljev, imenujejo normativna kontrola (Das & Teng, 2001, str. 259; Six, 2007, str. 301; Weibel in drugi, 2016, str. 440). Norme so del zavestnih prizadevanj po usmerjanju družbe, podjetij in drugih organizacij, skupin in posameznikov. Med neformalne sodijo navade, običaji, moralne zahteve in različni neformalni sporazumi o ravnanju.

Pomembna značilnost neformalne kontrole je, da je edinstvena, ustvarjena v okviru posameznega podjetja in kot taka lahko deluje le v tej in je ni mogoče posnemati (Alvesson, 1993), saj temelji na znanju, sposobnostih, osebnih značilnostih zaposlenih in vodstvenega kadra, ki ob okoliščinah, v katerih podjetje deluje, ustvarjajo in negujejo skupno kulturo, vrednote in norme. To nakazuje, da je neformalna kontrola zelo zapleten in zahteven proces. Kljub temu je njeno delovanje dokaj indirektno, saj ne gre za neposredni formalni nadzor, temveč za kontrolo zaposlenih nad lastnim delom (samokontrolo) in vzajemno spremljanje sodelavcev, kjer je kontrolirani tudi sam kontrolor. V primerjavi s formalno kontrolo predstavlja neformalna kontrola precej učinkovit sistem z močno čustveno komponento, ki terja od vodstvenih struktur manj časa in vloženih sredstev, obenem pa ustvarja manj nezaželenih učinkov (Merchant & Van der Stede, 2007).

Neformalna kontrola je še posebej pomembna v situacijah, v katerih formalna pravila ravnanja niso predpisana. Praktično je nemogoče, da bi formalna pravila vključevala navodila za ravnanje v vseh mogočih situacijah, zato so tako vrednote posameznega podjetja kot tudi družbene vrednote in norme nujne, še posebej v kritičnih situacijah, ki zahtevajo takojšnje ukrepanje. Ne glede na to, je hkratna uporaba formalnih in neformalnih kontrolnih mehanizmov nujna za ublažitev omejitev in pomanjkljivosti, ki nastajajo z zanašanjem le na eno ali drugo vrsto kontrolnih mehanizmov.

### **1.3 Posebnosti kontrol v nepridobitnih organizacijah**

Temeljni razlog obstoja nepridobitnih organizacij je, da zagotavljajo tiste dobrine in storitve, ki jih tržni mehanizem ne zagotavlja v zadostnem obsegu ali ustrezni kakovosti. S svojim delovanjem naj bi prispevale k odpravljanju teh slabosti in služile javnemu in/ali skupnemu interesu (Powell & Steinberg, 2006, str. 121). Splošni družbeni interes, ki se odraža kot javni interes, uresničujejo s svojim delovanjem javne in zasebne nepridobitne organizacije, skupni interes (članov skupin za samopomoč, društva) pa le zasebne. Tiste organizacije, ki izvajajo storitve v javnem interesu, lahko po kriteriju lastništva delimo na dve osnovni skupini: javne nepridobitne organizacije, katerih ustanovitelj so država, občina, mesto ali druge javne pravne osebe, in zasebne nepridobitne organizacije, katerih ustanovitelj so domače ali tuje pravne in fizične osebe (Kolarič, Črnak Meglič & Vojnovič, 2002, str. 25–27).

Nepridobitne organizacije naj bi ustvarjale in krepile občutek zaupanja in socialno vključenost, ki je bistvena za delovanje sodobnih družb. Njihova dejavnost je usmerjena predvsem na področje zdravstva, socialnega varstva, izobraževanja, umetnosti in kulture ter verskih dejavnosti. Gre za organizacije, ki temeljijo na sodelovanju visoko motiviranih ljudi,

ki strankam nudijo kakovostne storitve na učinkovit način in v čim širšem obsegu, kar jim zagotavlja posebno zadovoljstvo (Koteen, 1989, str. 13). Okolje, v katerem delujejo nepridobitne organizacije, in značilnosti njihove dejavnosti pomembno vplivajo na oblikovanje in dinamiko kontrolnih mehanizmov. Za razliko od pridobitnih organizacij, pri katerih je osnovni cilj ustvarjanje dobička in je kontrolni sistem na vseh nivojih prilagojen temu osnovnemu cilju, je v nepridobitnih organizacijah ta sistem bolj kompleksen. Razlog je predvsem v osnovnem namenu delovanja, ki zahteva poleg upoštevanja vseh značilnosti okolja in drugih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo delovanje, tudi usklajevanje interesov vrste akterjev, od katerih ima vsak svojo vlogo. Osrednja težava nepridobitnih organizacij so lahko nejasno izraženi cilji, ki jih želijo doseči, in razmerja med njimi, kar je ključno za učinkovito delovanje in ocenjevanje kontrolnega sistema ter merjenje uspešnosti (Merchant & Van der Stede, 2007, str. 873).

Na vzpostavljanje procesa kontrole v nepridobitnih organizacijah vpliva osem ključnih dejavnikov (Anthony & Young, 2003, str. 53):

- odsotnost dobička kot merila uspešnosti,
- davčni in drugi predpisi, ki določajo zakonodajne okvire delovanja,
- večje omejitve pri postavljanju ciljev in strategij,
- usmerjenost v storitvene dejavnosti,
- viri in pomanjkanje finančnih sredstev,
- razlike v upravljanju,
- ozka strokovna usmerjenost kadrov in
- vpliv politike oziroma političnih odločitev na delovanje.

Storitve so v smislu doseganja ciljev težje merljiv koncept kot dobiček, zato je merjenje uspešnosti v nepridobitnih organizacijah nekoliko težje. Namesto cilja – maksimiranje dobička, kot to velja za pridobitne organizacije, je cilj nepridobitnih organizacij ustvarjanje najboljših možnih storitev z razpoložljivimi viri. Večina nepridobitnih organizacij zagotavlja storitve, pri katerih je težje meriti kakovost, saj so dosežki neotipljivi in zato podvrženi subjektivni oceni. Uspeh se meri predvsem s številom uporabnikov, ki so bili storitev deležni, in s kakovostjo teh storitev. Na splošno velja, da se uspešnost nepridobitne organizacije meri s tem, koliko prispeva k splošni, družbeni blaginji.

Za razliko od pridobitnih organizacij, nepridobitne praviloma zasledujejo več ciljev: na eni strani povečanje splošne, družbene blaginje z učinkovito rabo materialnih prvin in človeških virov ter na drugi zagotavljanje finančnih sredstev za uresničevanje načrtovanih dosežkov pri ustvarjanju te blaginje. In ravno usklajevanje teh ciljev predstavlja managerjem nepridobitnih organizacij velik izziv, saj skupnega osnovnega kazalnika – enotnega merila uspešnosti, ki bi jim omogočal zanesljivo merjenje stopnje uresničevanja zastavljenih ciljev (zagotavljanje kakovostnih storitev) – praktično ni.

Delovanje nepridobitnih organizacij je podvrženo številnim predpisom, ki jim predstavljajo zakonodajni okvir in jim omogočajo ohranjati status nepridobitne organizacije. Ti predpisi se nanašajo tako na samo registracijo organizacije (področje dejavnosti, pravna oblika, ustanovitveni kapital, ustanovitelji, notranje upravljanje), njeno delovanje (zaposlovanje kadrov, plačna politika, razporejanje dobička, oprostitve plačila davkov in neobdavčitev dobička, omejitve pri financiranju, nadzor), kot tudi na prenehanje delovanja nepridobitne organizacije (pripadnost premoženja). Zaradi tega je v nepridobitnih organizacijah formalnega nadzora lahko celo več kot v pridobitnih, saj si z uporabo ustreznih formalnih kontrol organizacije zagotavljajo legitimnost (Chenhall, Hall & Smith, 2010, str. 743), hkrati pa že samo skladno delovanje z vsemi omejitvami zahteva uporabo kontrole aktivnosti (Merchant & Van der Steede, 2007, str. 788). Zakonodajni okvir delovanja nepridobitnih organizacij v Sloveniji je opredeljen v zakonodaji za vsako posamezno obliko pravne osebe (zakon o društvih, zakon o ustanovah, zakon o zavodih, zakon o invalidskih organizacijah idr.), v zakonih s področja posameznih dejavnosti (npr. zakon o osnovni šoli, zakon o socialnem varstvu) in v davčni zakonodaji, vsa ta pa vsebuje še vrsto podzakonskih aktov. Širok nabor institucionalnih predpisov nakazuje na močne vhodne kontrole, ki določajo pogoje, pod katerimi lahko te delujejo, in kriterije za zaposlovanje (stopnja formalne izobrazbe) in kontrole vedenja/aktivnosti.

Pridobitne organizacije imajo v primerjavi z nepridobitnimi bistveno manj omejitev pri vstopu na trg in prilagajanju spremembam in zahtevam potrošnikov. Prosto izbirajo dejavnosti, določajo in spreminjajo cilje in strategije za uspešno konkuriranje na trgu storitev. Financerji nepridobitnih organizacij, donatorji, država, lokalna skupnost, ki zagotavljajo sredstva za izvajanje storitev, omejujejo izbiro strategij predvsem iz treh razlogov:

- dolgoročno zagotavljanje storitev uporabnikom (opustitev izvajanja storitev ni dopustna);
- sredstva so namenjena izključno za namen opravljanja dejavnosti nepridobitne organizacije (namenska poraba sredstev) ter v dogovorjenih in odobrenih okvirih;
- nevarnost nelojalne konkurence zaradi davčnih olajšav (oprostitev plačevanja davka na dobiček/dohodek in davek od prometa), v kolikor se nepridobitna organizacija ukvarja tudi s pridobitno dejavnostjo.

Nudenje storitev, ki je po večini dejavnost nepridobitnih organizacij, vpliva na drugačno izbiro kontrolnih mehanizmov kot dejavnosti prodaje izdelkov ali blaga. Storitve ni mogoče tako kot izdelke izdelati vnaprej in jih skladiščiti za kasnejšo prodajo (Anthony & Young, 2003, str. 62), saj se storitve potrošijo v trenutku, ko se opravijo. Storitve morajo biti na voljo v pravem času in v primernem obsegu. V kolikor storitev v času, ki je na voljo, nima uporabnika – kupca, to s stroškovnega in finančnega vidika negativno vpliva na nepridobitno organizacijo. Za tiste, ki se financirajo s plačili neposredno od uporabnikov ali financerjev, je v takem primeru potencialni prihodek izgubljen, za organizacije, ki se financirajo z donacijami ali proračunskimi sredstvi, pa je učinkovitost manjša. Za razliko od prodaje

izdelkov (blaga), kjer se (lahko) zagotavlja enakost istovrstnih izdelkov (blaga), istovrstne storitve med seboj niso povsem enake. Ne le zaradi dejstva, da so nudene storitve plod človeškega dela in ne rezultat avtomatizacije proizvodnje, velikokrat so rezultat sodelovanja večjega števila oseb, različnih poklicev, sposobnosti in motivacijskih vzgibov, hkrati pa so prilagojene uporabniku. To pa posledično nakazuje, da kontrola dosežkov v nepridobitnih organizacijah ne bi bila ravno učinkovita, saj količinski in kakovostni standardi po večini niso sprejeti in bi bili tudi sicer težko merljivi. Otipljivost je tista lastnost izdelkov (blaga), ki je storitve nimajo in omogoča kontrolo kakovosti pred prodajo kupcem. Kakovost opravljene storitve se lahko preverja le v času nudenja storitve ali po opravljeni storitvi. Vsakršno oceno kakovosti (če ni vezana na storitev na izdelku ali blagu z otipljivimi lastnostmi) lahko poda le prejemnik storitve – uporabnik in je subjektivna.

Vir financiranja nepridobitnih organizacij so prihodki, ki jih prejmejo od različnih financerjev (vlade, lokalne skupnosti, donacije) v zameno za zagotavljanje (praviloma) storitev, ki so širšega družbenega pomena. Ključna razlika med pridobitnimi in nepridobitnimi organizacijami ni v pridobivanju sredstev, temveč v namenu uporabe teh sredstev (Young, 2012, str. 20). Ustvarjeni dobiček oziroma presežek prihodkov nad odhodki nepridobitne organizacije ne smejo razdeliti lastnikom, upravljalcem, direktorjem in drugim, temveč ga namenjajo izključno za nadaljnje delovanje, širitev, dvig kakovosti storitev ali za razvoj dejavnosti. Ob dejstvu, da njihov namen ni ustvarjanje dobička, morajo nepridobitne organizacije kontrolne mehanizme prilagoditi na način, da z danimi sredstvi dosegajo čim višjo kakovost storitev.

V pridobitnih organizacijah lastniki (delničarji) kot najvišja avtoriteta in ključni odločevalci odgovornost za vodenje prenesejo na organ upravljanja – upravni odbor, ta pa direktorju, ki deluje kot »podaljšana roka« organa upravljanja. Odgovornosti teh ključnih akterjev so v pridobitnih organizacijah jasne, kar pa večinoma ne velja za nepridobitne organizacije. Lastnikov (delničarjev), ki bi imeli odločujočo moč, ni. Člani organa upravljanja so redko plačani za svoje delo in izbira članov redko temelji na njihovih sposobnostih in izkušnjah. Imenovanje članov organa upravljanja in direktorja je po večini odvisno od drugih zunanjih akterjev, ki izvajajo nadzor (država, lokalna skupnost) ali od financerjev. Pomanjkanje strokovnosti in odgovornosti članov organa upravljanja sta razloga za slabšo uspešnost, predvsem pa učinkovitost poslovanja.

V nepridobitnih organizacijah, ki delujejo na področju zdravstva, socialnega varstva, šolstva, kulture ipd., večino zaposlenih predstavlja strokoven kader (zdravniki, medicinske sestre, socialni delavci, učitelji ipd.) s spretnostmi in znanjem s svojega poklicnega področja, precej manj pa s področja upravljanja in financ. Praviloma so tudi vodje strokovnjaki s posameznega področja, vendar brez ali z manjkajočimi sposobnostmi uspešnega vodenja. Bolj so motivirani za doseganje večje kakovosti svojega poklicnega dela kot za učinkovito rabo virov. Kot strokovnjaki določenega področja raje sledijo strokovnim ciljem kot organizacijskim, zato je usklajevanje obeh ciljev z namenom doseganja uspešnosti in učinkovitosti za managerje teh organizacij eden izmed večjih izzivov. Managerji v

nepridobitnih organizacijah pogosto ugotavljajo, da avtoritativni stil vodenja, pri čemer vodja od podrejenih zahteva poslušno uresničevanje ukazov, ni učinkovit. Vodenje zahteva precej usklajevanja v procesu odločanja za doseg sporazuma (Merchant & Van der Steede, 2007, str. 789).

Kontrola je v nepridobitnih organizacijah precej dinamičen proces, v katerega so poleg zaposlenih znotraj organizacije vključeni tudi zunanji udeleženci, kot so ustanovitelji, financerji, upravni odbor, uporabniki, pri katerih prioritete, interesi in s tem cilji, ki jih zasledujejo, pogosto niso skladni, po večini pa celo nasprotujoči. Ustanovitelji in financerji pričakujejo uspešno delovanje nepridobitne organizacije, skladno s predpisi in sprejetimi dogovori (formalni kontrolni mehanizmi), ne glede na dejanske potrebe in pričakovanja uporabnikov. Interes slednjih je dobiti kakovostne storitve v trenutku, ko jih potrebujejo.

V nepridobitnih organizacijah so neformalne kontrole (prepričanja, vrednote, organizacijska kultura) pomembnejše od formalnih oblik kontrole, kot so finančni plani in poročila (Sabert & Graham, 2014, str. 54). Upravno administrativna kontrola – formalna kontrola in socialna kontrola (družbene norme in prepričanja) in samokontrola, ki delujeta v okviru nepridobitne organizacije kot neformalni obliki kontrole, delujejo sočasno in v medsebojni odvisnosti (Hopwood, 1976), pri čemer sta socialna kontrola in samokontrola lahko močnejša mehanizma od upravno administrativne kontrole (Chenhall, Hall & Smith, 2010). Te ugotovitve so, kot kažejo številne raziskave nepridobitnih organizacij, v tesni povezavi s kulturo teh organizacij. V nepridobitnih organizacijah je končni učinek – uspešno poslovanje v večji meri odvisen od socialnega okolja in motivacije zaposlenih. Čeprav se vse navedene razlike, posebnosti nepridobitnih organizacij nanašajo predvsem na oblikovanje strategije nepridobitne organizacije, vplivajo na kontrolne mehanizme tudi na operativnem nivoju. Raziskava v avstralskem nepridobitnem sektorju je pokazala, da so institucionalni dejavniki tisti, ki v nepridobitnih organizacijah vplivajo na oblikovanje kontrolnih mehanizmov in ne obstoječa strategija, kot to velja za pridobitni sektor (Tucker & Parker, 2013).

Nepridobitne organizacije, enako kot velja za pridobitne, potrebujejo dober in učinkovit kontrolni sistem, saj se tudi te srečujejo z enakimi težavami: pomanjkanje sposobnosti, motivacije in komunikacije.

## **2 VLOGA ZAUPANJA PRI URESNIČEVANJU CILJEV**

Zadnjih 30 let je zaupanje tema številnih preučevanj na različnih znanstvenih področjih (psihologija, organizacijsko vedenje, politične vede, sociologija, filozofija, etika, ekonomija, management idr.), saj je zaupanje izrednega pomena ne le za medosebne odnose, temveč za celotno družbo. Olajša sodelovanje med posamezniki in s tem omogoča, da aktivnosti potekajo tekoče, hitreje in uspešneje.



## 2.1 Opredelitev in namen zaupanja

Kljub temu, da so različna znanstvena področja pomembno pripevala k oblikovanju teorij in ugotovitvam na podlagi empiričnih raziskovanj, je vsako od področij prišlo do določenih ugotovitev, ki so temeljile na različnih perspektivah, njihovih lastnih konceptih, okvirjih in s tem definiciji zaupanja (Paliszkiwicz, 2011, str. 316), ne pa na enotnem okvirju, ki bi omogočal enoten, sistematičen pristop za opredelitev okoliščin za nastanek in delovanje zaupanja. Zato so opredelitve pojma zaupanja različne, namen pa večplasten.

### 2.1.1 Opredelitev zaupanja

Večina raziskovalcev je soglasnih, da zaupanje vključuje dvoje: pozitivna pričakovanja glede dejanj drugih in pripravljenost, da svojo ranljivost izpostavimo dejanjem drugih. Ker v večini primerov ne moremo biti prepričani, da dejanja drugih ne bodo nam v dobrobit ali pa nam bodo celo škodovala, vključuje zaupanje tudi tveganje. Tem kriterijem ustreza širše sprejeta definicija zaupanja: »Zaupanje je pripravljenost prve strani, da svojo ranljivost izpostavi dejanjem druge strani, v pričakovanju, da bo druga stran izvedla posamezno dejanje, pomembno za prvo stran, čeprav le-ta nima možnosti, da bi jo spremljala ali nadzirala« (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, str. 712).

Zaupanje je kompleksen, večdimenzionalen, dinamičen pojav, ki vpliva na odnose na osebni, organizacijski, medorganizacijski, pa tudi mednarodni ravni (Das & Teng, 2001, str. 255) in je v teh odnosih povezano z voljnimi, ne vsiljenim sodelovanjem in s koristmi, ki izhajajo iz tega sodelovanja (Hosmer, 1995, str. 390).

Teorije, na katerih so raziskovalci gradili svoje predpostavke, se med seboj razlikujejo glede na izhodišče nastanka zaupanja (pozitivno, negativno ali nevtrarno izhodišče), pri čemer je razlika med izhodišči domnevno odvisna od konteksta. Obstajajo različni modeli, ki predstavljajo zaupanje in nezaupanje kot ločena konstrukta ali kot nasprotna konca istega spektra. Izhodišče za zaupanje in/ali nezaupanje je odvisno od značilnosti osebe, stanja in predhodne informacije o drugi osebi (Borum, 2010, str. 6).

V literaturi je zaupanje večinoma obravnavano ali kot duševno stanje ali kot izbrano vedenje oziroma odnos. Zaupanje kot duševno stanje temelji na negotovosti glede motivov, namenov in ravnanja druge osebe in vključuje paleto medsebojno povezanih spoznavnih procesov in usmeritev ter je opredeljeno kot pričakovanje, verjetje, da bo druga oseba delovala v dobrobit prve. Zaupanje kot izbrano vedenje se v teoriji deli na dva pristopa (Kramer, 1999, str. 572):

- prvi temelji na teoriji racionalne (logične) izbire, pri kateri so posamezniki motivirani, da s preračunljivim vedenjem sprejemajo logične odločitve, ki obetajo maksimalne pričakovane koristi ali minimalne možne izgube (izbira vedenja);

- drugi temelji na relacijskem vidiku zaupanja, ki poleg motivacijske komponente (preračunljivega vedenja) vključuje tudi čustveno komponento, s poudarkom na odnosu do drugih (posameznikov in širše družbe) ter upoštevanju pričakovanj in namer.

Relacijsko zaupanje temelji na splošni kakovosti odnosa in večkratnih interakcijah med dvema osebama in ne na racionalni oceni posamezne izmenjave (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Zanesljivost, ki jo oseba zazna v preteklih stikih in sodelovanju, povzroči pozitivna pričakovanja glede namenov druge osebe. Pogostejše in dolgoročneje kot je sodelovanje, bolj so čustva vpletena v medosebni odnos, kar ustvarja medsebojno povezanost, ki temelji na skrbi za drugega (McAllister, 1995). Manj kot je interakcij (stikov, sodelovanja), večje je tveganje, da se pojavi pomanjkanje zaupanja in porodi dvom. S pomočjo relacijskih signalov dajejo osebi informacije, ki jih ta pridobi o preteklih dejanjih druge osebe, poleg namigov o njeni sposobnosti tudi namige o njeni dobronamernosti – nameri ravnati skladno z normami in vrednotami (Six & Sorge, 2008, str. 875). Posameznik bo z vplivom lastnih dejanj na drugo osebo prejel potrditev svojih začetnih prepričanj ali pa tudi ne. Ta spoznanja so pridobljene zaznavne izkušnje, ki povratno vplivajo na zaupanje v prihodnjih odnosih. Managerji z izkazovanjem resnične skrbi za zaposlene in s skladnostjo vrednot zaposlenim signalizirajo svoje namere in jim s tem zagotavljajo, da bodo upoštevali njihove interese (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).

Zaupanje temelji na odnosu, saj od posameznika zahteva, da je ranljiv v odnosu do drugega posameznika ali skupine, ki ima možnost, da njegovo zaupanje zlorabi, ga s tem prizadene in/ali mu povzroči škodo (Levi & Stoker, 2000, str. 476). Zaupanje v osnovi predstavlja pripravljenost sprejeti ranljivost oziroma tveganje, ki temelji na pričakovanjih glede obnašanja druge osebe in se izraža z namero, lahko spontano, čustveno ali pa na podlagi zavestnega premisleka (Borum, 2010, str. 2). Če postanemo ranljivi, s tem tvegamo, da druga oseba ne bo uresničila pričakovanega dejanja ali nam bo lahko celo škodovala.

Zaupanje torej temelji na našem zaznavanju sposobnosti, tehničnih in socialnih veščinah druge osebe ter prepričanju, da druga oseba dela v našem najboljšem interesu (Hupcey & Miller, 2006). Večina opredelitev temelji na pozitivnih pričakovanjih o pozitivnih namerah ljudi, vendar je lahko zaupanje opredeljeno tudi s pozitivnim pričakovanjem, da se tvegana nevarnost ne bo zgodila oziroma da druga stran ne bo z besedami ali dejanji ravnala oportunistično, ne glede na zmožnosti ali priložnosti (Kovač & Jesenko, 2005). Na podoben način opredeljuje zaupanje tudi Tomkins, s poudarkom na danih informacijah: »Prva stran sprejme prepričanje, da druga stran ne bo ravnala v nasprotju z njenimi interesi, pri čemer je to prepričanje sprejeto brez neupravičenega dvoma ali suma in podrobnih informacij o dejanjih druge strani.« (Tomkins, 2001, str. 165).

Zaupanje je odnos, ki se odraža v pripravljenosti prevzeti tveganje in se odreči nadzoru v upanju, da prejmemo želene ugodnosti. Predhodno pridobljene zaznavne izkušnje, ki jih imamo z drugimi osebami, ustanovami, podjetji, v kolikor so pozitivne, zagotavljajo, da te osebe, ustanove oziroma podjetja dojemamo kot zaupanja vredne – zanesljive (angl.

trustworthiness). Te zaznavne izkušnje so eden od pomembnih dejavnikov, ki krepijo zaupanje (Caldwell & Clapham, 2003, str. 351). Posameznikova osebna prepričanja, stališča so ključnega pomena, saj določajo izhodišče – začetni odnos, ki bo vplival na njegova dejanja, to je odločitev za zaupanje. Tako osebna prepričanja kot pridobljene zaznavne izkušnje (zaznana zanesljivost/vrednost zaupanja) so subjektivne narave, saj so odvisne od posameznikove osebnostne lastnosti (nagnjenost k zaupanju), ki vplivajo na dojetanje drugih, in njegove zmožnosti dojetanja pridobljenih izkušenj.

Zaupanje se oblikuje postopoma in se tako pojavlja v treh oblikah: kot prepričanje, ki si ga posameznik izoblikuje na podlagi njegovega splošnega odnosa do zaupanja (nagnjenost k zaupanju) in pridobljenih zaznavnih izkušnjah, kot odločitev, ko je zanesljivost druge osebe že zaznana in izražena v nameri, in nazadnje kot ravnanje, s katerim je posameznik odvisen od ravnanja druge osebe (Dietz & Den Hartog, 2006, str. 558). Na posameznikovo splošno naravnost k zaupanju vpliva njegova nagnjenost k zaupanju, ki temelji na posameznikovi osebnosti, življenjskih izkušnjah, kulturnem ozadju, izobrazbi in drugih socialno-ekonomskih dejavnikih in se odraža kot pričakovanje posameznika o zanesljivosti drugih ljudi.

V kontekstu sodelovanja med poslovnimi partnerji Das in Teng definirata zaupanje kot »zaznano stopnjo gotovosti podjetja, da si bo njegova partnerska družba prizadevala za skupne, vzajemne interese in ne ravnala oportunistično« (Das & Teng, 1998, str. 491). Občutek zaupanja v smislu stopnje gotovosti, da bo druga stran ravnala na želen način, je posledica tako zaupanja kot kontrole.

Koncept zaznane zanesljivosti se odraža v prepričanju posameznika, da ima druga stran tri ključne osebnostne značilnosti (dejavniki zaznane zanesljivosti), ki jih posameznik pri njej zaznava (Mayer, Davis & Schoorman, 1995):

- sposobnost,
- dobronamernost in
- poštenost (integriteta).

Avtorji so sposobnost opredelili kot lastnost, ki vključuje veščine druge strani, njeno znanje in strokovnost, zaradi katerih je zmožna izpeljati določeno nalogo na način, ki ji zagotavlja vpliv na določenem področju. Dobronamernost se odraža v volji in naravnosti druge strani, da deluje v dobrobit posameznika in v želji delati dobro. Poštenost predstavlja spoštovanje moralnih in etičnih načel, izražena v besedah in dejanjih, dosledno in pošteno ravnanje ter pripravljenost izpolniti obljubo ali dogovor.

Oba pojma, zaupanje in vrednost zaupanja oziroma zaznana zanesljivost, sta tesno prepletena in redko ločena v empiričnih raziskavah o zaupanju (Weibel, 2007, str. 502). Bistvena razlika med njima je v subjektu zaupanja: zaupanja je deležna oseba, ki ji zaupamo in predstavlja objekt zaupanja, zaznana zanesljivost pa ocenjujemo sami kot subjekt. Za

zaupanje obstajajo racionalni razlogi: racionalna ocena o zanesljivosti objekta zaupanja, ki temelji na informacijah o njegovem ugledu, preteklih dejanjih ali lastnih izkušnjah subjekta, psihološki razlogi, predvsem sposobnost zaznave čustev drugih ljudi in želja po globljem razumevanju njihovega stališča, brez obsojanj.

Nekateri avtorji razlikujejo dve glavni dimenziji zanesljivosti: namero in sposobnost (Six & Sorge, 2008; Weibel, 2007; Verburg in drugi, 2018). Namere se nanašajo na dobronamernost kot integriteto, v smislu spoštovanja in sprejemljivosti načel in vrednot ter ravnanja v interesu nasprotne strani, sposobnost pa kot zmožnost oziroma strokovno usposobljenost, ki zagotavlja ravnanja, skladna s pričakovanji nasprotne strani. Ocenjevanje posameznikove zanesljivosti temelji na namigih – vrsti znakov in signalov, ki jih zaznamo v njegovem govoru in vedenju (Lindenberg, 2000).

Dinamika zaupanja/nezaupanja poteka znotraj podjetij na različnih ravneh in med različnimi subjekti. Tako lahko opazujemo zaupanje med posamezniki (zaupanje v nadrejenega, sodelavca), znotraj posebnih skupin (določena delovna skupina – team, vodstvene skupine) ali vse zaposlene v celotnem podjetju. Glede na odnose med subjekti lahko v osnovi zaupanje razvrstimo v dve skupini (Weibel in drugi, 2016):

- medosebno zaupanje (v odnosu podrejeni – nadrejeni, med zaposlenimi),
- zaupanje v organizacijo (zaupanje zaposlenih v podjetje).

Medosebno zaupanje je psihološko stanje, ki zajema namero sprejemanja ranljivosti za dejanja druge strani, ki temelji na pričakovanju, da bo druga stran izvedla določeno dejanje, ki je pomembno za nas (Six, 2007, str. 290). Če v to opredelitev dodamo še dognanja drugih avtorjev, je zaupanje mogoče opredeliti kot psihološko stanje, ki predstavlja proces odločanja, na katerega vplivajo tako stališča kot spoznanja posameznika, da izpostavi svojo ranljivost ob pozitivnih pričakovanjih glede dejanj druge strani v prihodnosti (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; McAllister, 1995; Scott, 1980).

Zaupanje v organizacijo je sistemska oblika zaupanja, ki izhaja iz struktur in procesov znotraj organizacije in predstavlja zaupanje v delovanje sistemov ob prepričanju, da sistemi ustvarjajo zanesljive rezultate na zaupljiv način (Luhmann, 2000, str. 90). Sistemsko zaupanje, ki ga nekateri imenujejo organizacijsko zaupanje (ali institucionalno), ima komplementarni odnos do medosebnega zaupanja (Greiling, 2007, str. 8), saj preko normativnih, spoznavnih in regulatornih struktur zagotavlja stabilnost in smisel zaupljivega vedenja posameznika (Fuglsang & Jagd, 2015, str. 34). Möllering trdi, da so institucije temelj zaupanja med akterji, saj »predstavljajo visoko stopnjo samoumevnosti, ki omogoča skupna pričakovanja tudi tistih, ki nimajo medsebojnih izkušenj ali zgodovine medsebojnega sodelovanja« (Möllering, 2006, str. 356). Zaupanje zaposlenega lahko temelji na zaupanju v organizacijo, ki ji pripada. Organizacija ima namreč interes, da krepi ali le ohranja svoj ugled in ime (Nooteboom, 2006, str. 3). Zaznana zanesljivost organizacije se kaže v prepričanju ljudi, da je organizacija sposobna doseči svoje zastavljene cilje ter da v celoti izpolnjuje

svoje obveznosti in ima pozitivne namere (Searle, Weibel & Den Hartog, 2011, str. 8). Raziskave zaupanja v organizacijo in medosebne zaupanja se konceptualno in empirično razlikujejo glede na različne predhodnike, ki soustvarjajo zaupanje.

V povezavi s Hosmerjevo (1995, str. 399) definicijo zaupanja: »Zaupanje je pričakovanje osebe, skupine ali podjetja po etično upravičenem vedenju, to so moralno korektne odločitve in dejanja na temelju etičnih načel analize s strani druge osebe, skupine ali podjetja, pri skupnem prizadevanju ali ekonomski izmenjavi«, sta Caldwell in Clapham (2003, str. 352) v svojem modelu opredelila naslednje elemente dejavnikov zaznane organizacijske zanesljivosti:

- zagotavljanje standardov kakovosti, doseganje učinkovitosti in uspešnosti pri uresničevanju organizacijskih ciljev so trije elementi, s katerimi organizacija izkazuje ciljno usmerjenost delovanja, odličnost in rezultate, ki opredeljujejo njeno sposobnost;
- spoštovanje, vljudnost, izkazana drugim, in odgovornost informiranja vseh zainteresiranih o ciljih in izidih, elementa dejavnika dobronamernosti in
- delovanje, skladno s predpisi (stopnja sprejemanja in spoštovanja predpisov), in pravično ravnanje sta elementa, ki opredeljujeta poštenost organizacije.

Ta model zaznane zanesljivosti organizacije predstavlja celovit model, ki je primerljiv z modelom Mayerja, Davisa in Schoormana (1995).

### 2.1.2 Namen zaupanja

Zaupanje je podobno kot kontrola mehanizem za usmerjanje vedenja posameznika, organizacije, družbe kot celote z namenom doseči želeni cilj lažje, hitreje in z manj sredstvi ter v dobrobit vseh vpletenih. Kot navaja Borgen (2001), »/ .../ je ključni mehanizem usklajevanja in kontrole ter bistvena sestavina gradnje uspešnega odnosa« (Borgen, 2001, str. 210) in eden izmed najmočnejših dejavnikov uspešnosti. Je bolj kompleksen, prilagodljiv in hkrati bolj občutljiv; je mazivo za družbene odnose, ki prek prepoznavanja in zaščite interesov drugih poveča učinkovitost (Hosmer, 1995; Deering & Murphy, 1998; Tzafirir, Harel, Baruch & Dolan, 2004), saj v organizacijah neposredno, največkrat pa posredno, spodbuja in pomaga vzdrževati sodelovanje (McAllister, 1995) in jim omogoča pridobiti konkurenčno prednost (Fawcett, Jones & Fawcett, 2012). Na vseh ravneh znotraj podjetja in v povezavi z zunanjim okoljem spodbuja izmenjavo informacij (Kato & Morishima, 2002), deljenje znanja (Savolainen & Lopez-Fresno, 2013), bogati odnose ter delovanje posameznikov in skupin (McAllister, 1995; Costa, 2003), poveča predanost delu (Nyhan, 2000), povečuje odprtost in komunikacijo med vpletenimi (Savolainen & Lopez-Fresno, 2013), povečuje medsebojno sprejemanje, izboljšuje reševanje konfliktov in celostno reševanje problemov (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998; Caldwell & Clapham, 2003) ter pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Dirks & Ferrin, 2002). Vse te študije so pokazale, da ima lahko zaupanje pozitiven vpliv na odnos,

dojemanje, vedenje in rezultate delovanja v organizacijah. Tako kot je sam pojem »zaupanje« večdimenzionalen in večplasten, so tudi učinki zaupanja, zaupljivega vedenja in vrednotenja zaupanja večdimenzionalni.

Mnogi avtorji menijo, da je zaupanje potrebno v odnosih, kjer so okoliščine precej nejasne, negotove in zapletene (McAllister, 1995; Zand, 1997; Knights, Noble, Vurdubakis & Willmott, 2001; Nooteboom 2002; Tzafirir, Harel, Baruch & Dolan, 2004; Kaskivirta, 2011). V takih razmerah je tveganje toliko večje, zato lahko zaupanje zmanjšuje potrebo po kontrolnih mehanizmih, pogodbah in sankcijah za zaščito interesov in hkrati zagotavlja občutek varnosti, ki pripomore k uspešnim uresničevanjem zastavljenih ciljev tudi v teh okoliščinah.

Medosebno zaupanje v organizaciji se kaže kot pomemben mehanizem za spodbujanje zadovoljstva zaposlenih, njihovo zavzetost in povečanje tako individualne kot tudi organizacijske učinkovitosti, ta pa je mogoča le v učinkovitem sodelovanju vseh medsebojno odvisnih akterjev (McAllister, 1995, str. 24). V organizaciji zaupanje deluje kot vezivo, je gradnik socialnega okolja, neopredmeteno sredstvo, intelektualni kapital in vir (Ikonen, 2013, str. 16). Prispeva k učinkovitemu delovanju, ta pa ustvarja pozitivne delovne odnose, zmanjšuje možnost sporov, spodbuja pripravljenost in sposobnost za sodelovanje, vse to pa povezuje zaposlene med seboj. Kot ugotavlja Savolainen (v Ikonen, 2013, str. 15), se posledica zaupanja kaže tudi v tem, da se zaposleni lažje prilagajajo organizacijskim spremembam in kriznim razmeram.

Na drugi strani pa lahko nizko zaupanje vodi do večje kontrole (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), kar lahko posledično zniža motivacijo, s tem pa pripravljenost za inovacije in sodelovanje med zaposlenimi. Poslabša se odnos med managerji in zaposlenimi, zmanjša se pretok informacij in poslabša možnost uspešnega reševanja morebitnih sporov.

Zaupanje ima lahko ob določenih pogojih tudi negativne učinke. Langfredova študija je namreč pokazala, da se v timih, v katerih imajo posamezni člani hkrati visoko stopnjo avtonomije in zaupanja, slednji manj odločajo spremljati drug drugega, kar lahko privede do manjše uspešnosti tima (Langfred, 2004). Odločitev za zaupanje brez vnaprejšnje presoje o zanesljivosti in nameri druge strani (slepo zaupanje) tako povečuje tveganje, da pričakovana dejanja ne bodo uresničena.

Željeno vedenje in konstruktivno sodelovanje zaposlenih managerji ne morejo doseči zgolj s formalno ali neformalno kontrolo, saj gre v obeh primerih za določeno stopnjo pritiska, zato je sočasna uporaba mehanizmov kontrole in zaupanja ter njuno uravnavanje ključno za učinkovitejše vodenje. Izbira in uravnavanje obeh mehanizmov sta odvisna od poznavanja delovnih nalog zaposlenih in procesov dela ter drugih dejavnikov, ki se odražajo kot osebna nesoglasja med zaposlenimi in managerji, ali nesoglasja povezana z delom (Long, 2002).

## 2.2 Vzpostavljanje zaupanja v managerskih procesih

Zaupanje ni statično, je dinamičen pojav in osnova vsakega medosebnega odnosa, ki ga v procesu medosebne interakcije tudi oblikuje, je temelj in hkrati rezultat tega odnosa (Nootboom, 2002, str. 87). Postopoma se krepi z aktivnim sodelovanjem obeh strani na osnovi preteklih pozitivnih izkušenj (Zand, 1997; McAllister, 1995), poruši pa se lahko bistveno hitreje. Že vzpostavljeno zaupanje se lahko sčasoma poveča ali zmanjša, odvisno od interakcij z drugimi in drugimi dejavniki, v katerih se ti pojavijo (Bijlsma-Frankema & Costa 2005, str. 262). Neprestane interakcije so ključnega pomena za vzpostavljanje in ohranjanje zaupanja (Ikonen, 2013).

Vzpostavljanje medosebnega zaupanja je proces, v katerem skušajo manager in zaposleni medsebojno vzpostaviti in vzdrževati raven zaznane zanesljivosti in s tem zaupanja glede na dane organizacijske značilnosti notranjega in zunanjega okolja, predpisov in nagrad oziroma sankcij. V tem procesu zaposleni, ki je deležen (ne)zaupanja hkrati nastopa tudi kot oseba, ki (ne)zaupa (Six, Nootboom & Hoogendoorn, 2010, str. 289). Managerji v tem procesu izkazujejo svoje sposobnosti, zanimanje in interes za sprejemanje potreb zaposlenih ter pripravljenost izpolniti njim dane obljube s konkretnimi dejanji (Long, Sitkin & Cardinal, 2004). Zaupanje ne nastane samo po sebi, temveč od posameznika zahteva dejanja, s katerimi nakazuje svojo namero in sporoča, da zaupa drugi osebi ter izpostavlja svojo ranljivost morebitni zlorabi, s čimer tudi izraža, koliko je sam vreden zaupanja (Six & Nootboom, 2005, str. 3). Okoliščine, v katerih deluje posameznik (podrejeni, vodja, manager), so precej kompleksne, zato so odločitve in ravnanja odvisna od dojetanja posameznih situacij (Mayer, Davis & Schoorman, 1995, str. 727).

Teorija relacijskih signalov temelji na teoretičnem stališču, da je zaupanje odvisno od zaznavanja vzajemnega in spoštljivega ravnanja ob vzajemni ranljivosti, ki omogoča predvidljivo (stabilno) pričakovanje (Six & Sorge, 2008, str. 858). Pri tem sta pomembni dve predpostavki: da je človeška racionalnost omejena, saj ni mogoče vseh ciljev hkrati obravnavati enako, zato je v vsakem trenutku v ospredju le en glavni cilj, drugi pa ostajajo v ozadju in da človeško delovanje usmerjajo dejavniki okolja (Lindenberg, 2000, str. 18). Lindenberg (2000) opredeljuje tri mentalne okvirje, od katerih sta dva usmerjena v zagotavljanje osebnih interesov posameznika (hedonistični in pridobitni okvir), tretji pa izraža skrb za interese drugih (normativni/solidarnostni okvir) in je zato zelo pomemben pri vzpostavljanju in vzdrževanju zaupanja. Kot so pokazale raziskave, je za medosebno zaupanje v organizaciji nujno, da tako managerje kot zaposlene ne vodi zgolj skrb za osebne interese, temveč tudi skrb za druge (Nootboom, 2002). Glavni cilj – okvir posameznikovega dojetanja situacije je odvisen od okoliščin in se lahko spreminja, ostali cilji pa ostajajo v ozadju in posredno vplivajo na stabilnost glavnega cilja in moč ocenjevanja ter izbire. Okvir tudi določa selektivno pozornost in vrsto aktivnosti, ki skupaj z glavnim ciljem ustvarjajo okvir.

Relacijski signali so namigi, ki jih zaznamo na podlagi vedenja in nam omogočajo sklepanje o interesu drugih. Zaupljiva dejanja so pozitivni namigi, ki si jih osebi izmenjujeta in tvorijo na obeh straneh stabilen solidarnostni okvir. Vsaka od oseb išče znake v vedenju druge, ki potrjujejo, da je druga zainteresirana za ohranitev odnosa v prihodnosti in se je zanjo pripravljena žrtvovati, kadar je to mogoče. Vendar pa morajo biti ti znaki vedenja verodostojni. Npr. izrečene besede sočutja/razumevanja morajo biti podprte z intonacijo govora in obrazno mimiko, kar kaže, da proces vzpostavljanja zaupanja vključuje tudi element primerne ravnanja glede na dano situacijo – solidarnostni okvir (Six, Nooteboom & Hoogendoorn, 2010, str. 307).

V procesu vzpostavljanja zaupanja zavzetost nadrejenega dokazuje podrejenemu, kako mu nadrejeni zaupa in obratno. Na interpretacijo zaznanih signalov in s tem vedenje posameznika (nadrejenega/podrejenega, sodelavci) vplivata tudi okolje in kultura (Six & Sorge, 2008; Nooteboom, 2002). Učinki zaupljivega vedenja vodje zagotavljajo podrejenim informacije, na osnovi katerih so mu ti bodisi bolj ali manj pripravljene vračati zaupljiva dejanja in sprejemati sodbe o njegovi zanesljivosti (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Eksperimentalne in terenske študije so namreč dokazale, da posamezniki pokažejo več (prosto)voljnega delovanja (skladnega s kontrolnimi mehanizmi) z zaupljivimi nadrejenimi, saj zaupanje okrepi identiteto skupine in občutek povezanosti med zaposlenimi in nadrejenimi (De Cremer & Tyler, 2007). Gradnja medosebnega zaupanja, ki ne le da vzbuja zaupanje drugih, temveč sproža tudi zaupanje v organizacijo (Vaughan Smith, 2013), je ključna naloga nadrejenih, še posebej na tistih organizacijskih področjih, kjer delovni proces zahteva timsko delo in imajo zaposleni (podrejeni) neposreden stik z uporabniki storitev (Nyhan, 2000).

### **2.3 Pomen zaupanja v odnosu nadrejeni–podrejeni**

V podjetjih je odnos med nadrejenim in podrejenim eden od pomembnih vidikov in osnovnih elementov procesa vodenja, v katerih sta stalna gradnja in vzdrževanje medosebnega zaupanja temelja in pogoja za zaupanje v organizacijo (Knights, Noble, Vurdubakis & Willmott, 2001, str. 314). Zaupanje med nadrejenim in podrejenim je oblika medosebnega zaupanja, ki temelji na hierarhičnem, soodvisnem in vzajemnem odnosu, za katerega je značilna neenakomerna razdelitev moči. Zaupanje v nadrejenega izhaja iz zaznave podrejenega glede dobrosrčnosti, integritete, sposobnosti, odprtosti za izmenjavo informacij in doslednost vedenja njegovega nadrejenega (Mayer, Davis & Schoorman, 1995).

Vzpostavljanje zaupanja v podjetjih, še posebej v odnosu med zaposlenimi in njihovimi vodji, je ključnega pomena za njihovo učinkovito delovanje (Tzafrir, Harel, Baruch & Dolan, 2004, str. 631), saj vpliva na njihovo vedenje in kakovost odnosa. Dokazano je, da zaupanje vodje v podrejenega lahko usmerja vedenje in ravnanje podrejenega, ki je skladno s pričakovani vodje. V organizacijskem kontekstu deluje zaupanje na vedenje in namere podrejenega kot t. i. Pigmalionov učinek (ali učinek Rosenthal), pri katerem vodje



zaposlenim, od katerih pričakujejo več (jim bolj zaupajo), zagotavljajo več spodbude, znanja, informacij in možnosti sprejemanja lastnih odločitev. Ta dejanja podrejenim dajejo občutek opolnomočenja, dvigujejo samozavest ter povečujejo intrinzično motivacijo, to pa pozitivno vpliva na rezultate njihovega dela. Opolnomočenje, ki so ga podrejeni deležni, naj bi obogatilo njihove izkušnje in jih dodatno motiviralo za ustvarjalno in socialno usmerjeno vedenje. Podpora nadrejenega, ki ustvarja stalen profesionalni razvoj in organizacijsko učenje podrejenih in vključuje sprejemanje pomembnih povratnih informacij (pozitivne in negativne) in njihovo ustrezno obravnavo ter odziv, pozitivno vpliva na kakovost odnosov in krepi zaupanje vanj (Tzafirir, Harel, Baruch & Dolan, 2004). Na kakovost odnosov in zaupanje med podrejenimi in vodji so ključnega pomena tudi dejanja podrejenih. Teorija relacijske signalizacije predpostavlja, da je za izgradnjo vzajemnega zaupanja pomembno dvoje: vzajemno izkazovanje zanesljivosti in namera sodelovanja. Zaupanje je tako dejavnik, ki ustvarja pozitivne učinke na vedenje in odnos ter je hkrati kot proces tudi rezultat boljšega sodelovanja med podrejenimi in nadrejenimi, pogostejše in bolj odprte komunikacije ter izmenjave informacij (Burke, Sims, Lazzara & Salas, 2007; Gillespie & Mann, 2004).

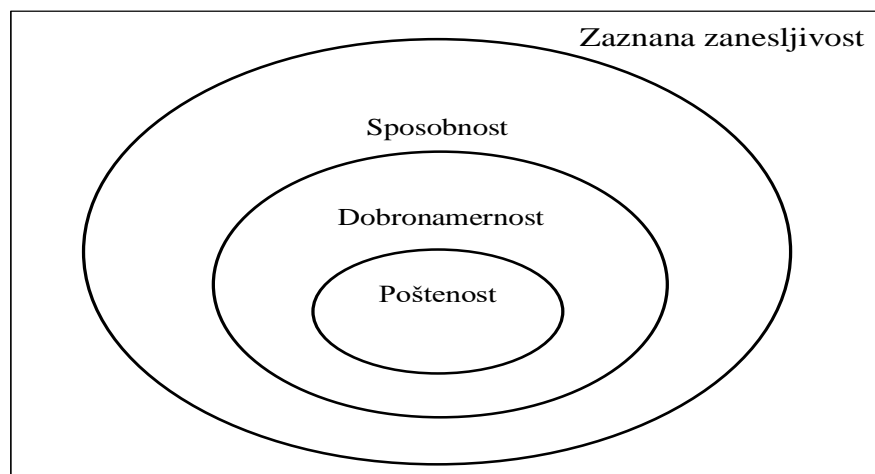
Proučevanje zaupanja v odnosu med nadrejenim in podrejenim je tesno povezano s teorijo izmenjave na področju vodenja (angl. Leader-Member Exchange, v nadaljevanju LMX teorija), saj je odvisna od zaupanja in spodbuja zaupanje (Blau, 1964). Skladno s to teorijo in teorijo relacijskega vodenja nadrejeni svoje podrejene obravnava različno, z vsakim ima različen, individualen odnos. V tem odnosu med nadrejenim in podrejenim (par) predstavlja izmenjava socialni vidik odnosa, ki temelji na vzajemnem spoštovanju delovnih obveznosti, hvaležnosti in zaupanju ter kaže na kakovost njunega odnosa. Par nadrejeni–podrejeni z visoko kakovostjo odnosa izkazuje in doživlja vzajemno zvestobo, pozornost, medsebojno podporo in zaupanje, hkrati pa tudi zavzetost izvajati aktivnosti, ki presegajo obveznosti iz delovnega razmerja. V paru nadrejeni–podrejeni z nizko kakovostjo odnosa oba izvajata le tisto, kar od njiju zahtevajo formalne pogodbene zaveze. Po modelu razvoja teorije LMX sta nadrejeni in podrejeni sprva zadržana, med seboj se preizkušata in v kolikor se sčasoma v izmenjavi kakovost odnosa izboljša, to omogoča več čustvene izmenjave, s tem pa več vzajemne podpore in zaupanja. Vendar pa vzajemno zaupanje še ne pomeni enake ravni zaupanja. Nadrejeni in podrejeni se razlikujeta v nagnjenosti k tveganju, osebnih značilnostih ter si posamezne situacije in dejanja lahko razlagata različno, kar privede do različnih zaznav o zanesljivosti in s tem različnih ravni zaupanja. Ne glede na nivo je za ustvarjanje pozitivnih učinkov zaupanje na obeh straneh pomembno, še posebej zaupanje s strani nadrejenega.

Večina dosedanjih raziskav zaupanja temelji na teoriji socialne izmenjave, ki predpostavlja, da lahko zaupanje obeh strani (podrejenega in nadrejenega) pomembno vpliva na vedenje in namere podrejenega. Raziskava Browerja in soavtorjev je pokazala, da daje vzajemno zaupanje med nadrejenim in podrejenim skupne pozitivne učinke na prizadevanje podrejenega, da opravlja naloge, ki presegajo njegovo delovno obveznost, pri čemer je vpliv

vzajemnega zaupanja na izvajanje teh nalog močnejši, če je zaupanje nadrejenega v podrejenega večje in da se pozitivni vpliv zaupanja podrejenega v nadrejenega izniči, če mu nadrejeni ne zaupa (Brower, Lester, Korsgaard & Dineen, 2009).

Da bo podrejeni zaupal svojemu nadrejenemu in njegovim prihodnjim dejanjem, mora zaznati, da so namere, sposobnosti in zmožnosti za ohranjanje odnosa slednjega stabilne, brez priložnosti za oportunistem (Nooteboom, 2002). Na odločitev vpliva tudi njegova presoja skladnosti dejanj nadrejenega z vrednotami, normami in identiteto organizacije, ki se odražajo v njegovih odločitvah in usmeritvah (Shamir & Lapidot, 2003). Raziskave so namreč pokazale, da so podrejeni bolj naklonjeni zaupljivemu vedenju, če menijo, da je vodja dobronameren in izkazuje integriteto. Raziskava je potrdila domnevo, da so ljudje bolj pripravljeni ustvarjati za javno dobro, če se vodja osebno žrtvuje za uresničevanje skupne vizije in ne deluje le zaradi osebne koristi, kar nakazuje, da za podrejene niso pomembne le posledice dejanja oziroma vedenja vodje, temveč tudi njegova namera, ki jo s svojim dejanjem/vedenjem sporoča (De Cremer & van Knippenberg, 2002). Pogoj za obstoj tega zaupanja je prepričanje podrejenih, da je nadrejeni ne le sposoben in dobronameren vodja, temveč tudi sposoben delati pošteno in etično. Poštenost (integriteta) nadrejenega je tisti dejavnik zanesljivosti, ki ga podrejeni v odnosu do nadrejenega tekom izmenjave zazna nazadnje, je prevladujoč in najbolj občutljiv pri vzpostavljanju zaupanja (Kaskivirta, 2011). Slika 3 prikazuje avtoričin model medosebnega zaupanja, ki predstavlja, kako se kronološko razvija odnos zaupanja z zaznavanjem posameznih dejavnikov zanesljivosti.

*Slika 3: Krog medosebnega zaupanja*



*Vir: Kaskivirta (2011, str. 54).*

Raziskava je pokazala, da zaupanje koristi odnosom med zaposlenimi in njihovimi vodji ter odnosom med sodelavci. Zaposleni, ki so pripravljeni zaupati drugim, so običajno pri delu tudi bolj uspešni, izkazujejo več OCB vedenj (osebna izbira vedenja posameznika, ki prispeva k učinkovitemu delovanju podjetja, formalni sistem nagrajevanja pa ga k takemu ravnanju ne zavezuje) in obenem manj nagnjeni k nezaželenemu vedenju (Colquitt, Scott &

Lepine, 2007). Zaupanje v odnosu nadrejeni–podrejeni v podjetjih omogoča ustvarjalnost in učenje (Ikonen, 2013, str. 134), saj vzpostavljanje zaupanja ustvarja vzajemnost, medsebojno spoštovanje, motivacijo in pozitivna čustva, kot sta občutek varnosti in gotovosti. Vsi ti rezultati krepijo stališče, da je »zaupanje bistvena sestavina učinkovitega delovnega odnosa« (Colquitt, Scott & Lepine, 2007, str. 918), pri katerem učinki segajo tudi v zunanje okolje ter se odražajo v kakovosti storitve. Raziskave v zdravstvu so pokazale, da odnos med osebjem, ki skrbi za pacienta, in njihovimi nadrejenimi pomembno vpliva na odnos med osebjem in pacienti ter s tem posredno na zadovoljstvo in zaupanje pacientov (Gilson, 2003).

Zaupanje zaposlenih v nadrejene je pozitivno povezano z vrsto procesov in rezultatov, ki se nanašajo na produktivnost in vključujejo: večjo kakovost komunikacij, lažje reševanje nastalih težav, prostovoljni trud, OCB vedenje in zavzetost zaposlenih (Gillespie & Mann, 2004). Zaupanje v odnosu med nadrejenimi in podrejenimi omogoča, da delovne aktivnosti potekajo tekoče. Podrejeni, ki zaupajo svojim nadrejenim, so bolj pripravljeni sodelovati in upoštevati njihova navodila, saj so bolj kot tisti, ki jim ne zaupajo, prepričani, da so njihove vrednote njim skupne in da delajo v korist njihovih interesov (Weber, Malhotra & Murnighan, 2004). Prav tako so bolj odprti za mnenja drugih in videnje njihovih stališč ter lažje izrazijo konstruktivno kritiko (Barnett, Anderson, Houle, Higginbotham, & Gatling 2010, str. 647).

Na drugi strani obstaja večja verjetnost, da bo vodja pomembno nalogo prenesel na zaupanja vrednega podrejenega kot pa na nekoga, ki ga ne zaznava kot zanesljivega, saj mu zaupanja vredni daje večjo gotovost (zaupanje), da bo naloga strokovno in vestno zaključena (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Nasprotno pa bo vodja delo podrejenega, ki mu ne zaupa, raje natančno spremljal in mu omogočil le omejeno širino odločanja. Udeležba pri odločanju pomeni pripravljenost vodij, da podrejene vključijo v odločanje in jim s tem sporočajo, da je njihova udeležba v procesu odločanja pomembna ter da jim zaupajo. Udeležba v odločanju in komunikacija med vsemi vpletenimi sta ključni za obstoj in rast zaupanja vrednega odnosa (Zand, 1997). Vera v sposobnost podrejenega za uspešno izvajanje naloge je izkazana predhodnica zaupanja nadrejenega (Mayer & Davis, 1999; Mayer, Davis & Schoorman, 1995). S spodbujanjem sodelovanja zaposlenih, zagotavljanjem pozitivnih povratnih informacij in z opolnomočenjem zaposlenih je mogoče povečati produktivnost in zavzetost zaposlenih v podjetjih in drugih javnih ali zasebnih organizacijah. Zanesljivost vodje je namreč ključen element za učinkovito motiviranje zaposlenih, močno povezan z intrinzično motivacijo (Cho & Perry, 2012).

Ključni element pri vzpostavljanju in ohranjanju zaupanja med vodjem in zaposlenimi predstavlja njihov značaj, v smislu njihove sposobnosti samoocenjevanja in samokritičnosti (Ikonen, 2013, str. 127). Ta sposobnost je še posebno pomembna v konfliktnih situacijah, nespornih in napačnih usmeritvah, informacijah, kjer sta za konstruktivno reševanje konfliktov priznanje lastnih napak in opravičilo ključnega pomena za ohranitev oziroma ponovno vzpostavitev zaupanja.

Študija na podlagi analize zgodb o izkušnjah o odnosih med nadrejenimi in podrejenimi je pokazala, da z osebnimi lastnostmi in vedenjem, preko katerih nadrejeni izkazuje svojo integriteto, sporoča podrejenim, da ceni njihovo delo in mnenje ter izpolnjuje obljube, kar je bistvo učinkovito delujočih odnosov v podjetjih ter da sta delegiranje nalog – prenos odgovornosti in podpora podrejenim ključnega pomena za razvoj zaupanja v odnosih med nadrejenimi in podrejenimi (Ikonen, 2013). Kot poudarja avtorica, se mora vodja osredotočiti na vsakega podrejenega, si prizadevati za izgradnjo edinstvenega odnosa z njim in pri tem upoštevati njegove individualne potrebe. Posamezniki se razlikujejo po načinu izražanja in zaupanja, kar je še posebej pomembno pri vzpostavljanju zaupanja. V kolikor vodja upošteva razlike in edinstvenost vsakega podrejenega, npr. kako doživlja spoštovanje, se vzpostavljanje zaupanja lahko precej pospeši. V uspešnih odnosih med nadrejenimi in podrejenimi je z vidika razvoja zaupanja poudarjen pomen spoštovanja in prizanesljivosti (Ikonen, 2013, str. 133).

### **3 EMPIRIČNE RAZISKAVE O ODNOSU MED KONTROLO IN ZAUPANJEM**

Kontrola in zaupanje sta kot konstrukta, ki ju zavedno ali nezavedno uporabljajo v vsakem podjetju, predmet mnogih raziskav. Ker gre za, skrajno gledano, dva nasprotna si koncepta, so raziskovalci z uporabo različnih pristopov in na različnih ravneh (medosebni odnosi, odnosi med skupinami, odnosi do podjetja in med podjetji) prišli do nasprotujočih si ugotovitev glede njunega medsebojnega odnosa. V zadnjem času avtorji spoznavajo pomembnost različnih okoliščin – dejavnikov (formalna organizacijska struktura, institucionalni okvir), ki lahko pojasnijo ugotovljena odstopanja v odnosu med kontrolo in zaupanjem. Čeprav so različni pristopi poudarili kompleksnost in pomen odnosov med zaupanjem in kontrolo, znanstveniki še niso predlagali trdnih teoretičnih okvirov, ki bi v celoti povzeli, kako se zaupanje in kontrola na splošno povezujeta (Long & Sitkin, 2006). Določene raziskave kažejo, da zaupanje in kontrola delujeta kot substituta, druge pa, da delujeta vzajemno in se dopolnjujeta.

Stališče, da zaupanje in kontrola delujeta kot substituta, temelji na prepričanju, da povečevanje zaupanja zmanjšuje potrebo po kontroli in obratno. To stališče temelji na tradicionalnem pogledu na oba konstrukta, za katera naj bi veljalo, da sta enakovredna elementa zmanjševanja negotovosti in s tem tveganja, da nasprotna stran ne bo izpolnila pričakovane obljube ter hkrati ekonomskemu pomenu zaupanja, po katerem zaupanje spodbuja sodelovanje, zmanjšuje negotovost in povečuje izmenjavo informacij in posledično zmanjšuje potrebo po nadzoru ter zmanjšuje stroške. Na osnovi teoretičnega okvirja odnosa med zaupanjem in kontrolo v strateških povezavah med podjetji avtorja Das in Teng utemeljujeta, da je slednji odvisen od vrste kontrole: formalna kontrola znižuje nivo zaupanja, kar nakazuje, da sta si konstrukta substituta, socialna kontrola pa ga dopolnjuje. Spremljanje upoštevanja predpisov in pravil zaposlenih pri izvajanju aktivnosti (kontrola vedenja) in doseganja zastavljenih ciljev (kontrola dosežkov) zmanjšujeta samostojnost

zaposlenih pri odločitvah in izvedbi aktivnosti, kar spodkopava zaupanje. Socialna kontrola na drugi strani v procesu ustvarjanja in upoštevanja skupnih ciljev in norm poveča medsebojno razumevanje, kar posledično zagotavlja ustvarjanje pogojev za vzpostavljanje zaupanja (Das & Teng, 1998).

Študija, ki temelji na teoriji transakcijskih stroškov in v kateri je avtor proučeval odnos med zaupanjem in formalno kontrolo v kontekstu sodelovanja med podjetji je pokazala, da v začetku sodelovanja zaupanje v partnerjevo dobro ime in njegove sposobnosti potencialno zmanjšuje uporabo formalnih kontrolnih mehanizmov pri obvladovanju tveganj v menjavi, kar sicer kaže na komplementarni odnos (Dekker, 2004). Formalna kontrola, opredeljena v pogodbi, je pomembna za oba partnerja, saj zagotavlja preglednost dogovora za oba, s tem pa olajša uresničevanje ciljev sodelovanja in prispeva k večji kakovosti njunega odnosa – zaupanja (Dekker, 2004, str. 46). V nadaljevanju sodelovanja se zaradi organizacijskih sprememb, sprememb v vodstvu in s tem lažjega usklajevanja nalog partnerjev uporaba formalnih kontrolnih mehanizmov povečuje, s tem pa zaupanje med partnerjema upada.

Da lahko zaupanje deluje kot nadomestilo kontrole, kaže raziskava na primeru delovnih skupin v zavodih za socialno varstvo na Nizozemskem, saj je pokazala, da je zaupanje v delovne skupine pozitivno povezano z vedenjem, ki temelji na sodelovanju, in negativno z nadzornim spremljanjem sodelavcev (Costa, 2003), vendar njenih rezultatov ni mogoče posplošiti na druge dejavnosti. Delovne skupine so namreč glede na vrsto dejavnosti oziroma področje dela različne in imajo zato lahko različne potrebe glede sodelovanja in spremljanja vedenja sodelavcev, odvisne od različnih dejavnikov delovnega procesa (Das & Teng, 1998). Negativen vpliv neposrednega spremljanja zaposlenih pri delu na občutek zaupanja je pokazala tudi raziskava med zaposlenimi Norvežani. Ne glede na to da sta avtorici raziskave oblikovali konstrukt »občutek zaupanja« glede na zaznavo zaposlenega, ali mu nadrejeni zaupa in »neposredno spremljanje dela«, kot različne oblike elektronskega spremljanja, je ugotovitev raziskave nedvomno potrdila pomemben vpliv, ki ga ima vodstvo na občutek zaupanja zaposlenih. Vpeljava in izvajanja takšne oblike kontrole (elektronsko spremljanje), četudi nehote daje zaposlenim občutek, da jim vodstvo ne zaupa (Hoff Bernstrøm & Svare, 2017).

Pomembnost avtomomije zaposlenih potrjuje tudi raziskava med vodji in njihovimi podrejenimi – industrijskimi prodajalci, ki je pokazala, da večji kot ima vpliv prodajalec na različne organizacijske in vodstvene procese in odločitve, bolj so predvidljivi rezultati prodajalcev. Stopnja kontrole vodje se s prenosom pooblastil in odgovornosti na prodajalce zmanjša, kar povečuje prodajalčevo zaupanje v podjetje in njegovega vodjo (Brashear, Manolis & Brooks, 2005). Taka dejanja nadrejenih povečajo motivacijo zaposlenih, njihovo samostojnost in samozavest za ustvarjalno delo in medosebno komunikacijo, ki bo tako v večji meri usmerjena v ustvarjanje pričakovanih rezultatov. Prenos pooblastil in odgovornosti ni samo po sebi umeven, je odraz določene stopnje zaupanja, ki ga ima vodja do svojega podrejenega, kar lahko nakazuje, da povečevanje zaupanja zmanjšuje potrebo po kontroli.

Na drugi strani pa stališče, da se konstrukta dopolnjujeta, temelji na predpostavki, da soobstajata oba, delujeta vzajemno in s tem prispevata k boljšemu sodelovanju vseh vpletenih (Bijlsma-Frankema & Costa, 2007). Oba namreč vključujeta usklajevanje medsebojnih pričakovanj v izogib potencialnim nesporazumom in napakam interpretacije dobronamernega vedenja drugih, ki vodi k upadu zaupanja. Ob upoštevanju dejavnikov samega podjetja in dejavnikov okolja lahko formalni kontrolni mehanizmi povečujejo zaupanje med zaposlenimi z zagotavljanjem objektivnih pravil in jasnih ukrepov, na katerih temeljijo ocene in zaznave zaposlenih o zanesljivosti drugih. Zaupanje in kontrola tako lahko skupaj prispevata k stopnji sodelovanja, ki je potrebno v vsakem odnosu (Sitkin, 1995).

Tudi ugotovitve študije primera, v kateri so sodelovali zaposleni v splošni bolnišnici, nakazujejo, da zaupanje in kontrola lahko delujeta vzajemno: zaupanje podrejenih v managerje je izkazano pozitivno povezano s spremljanjem vedenja s strani managerjev (procesna kontrola), saj spremljanje aktivnosti, zagotavljanje podpore, usmerjanje podrejenih, odprtost in reševanje problemov, povezanih s sodelovanjem, predstavljajo ključne elemente vedenja managerjev pri vzpostavljanju zaupanja njihovih podrejenih (Bijlsma-Frankema & van de Bunt, 2002).

Raziskava singapurskih storitvenih podjetij, ki je temeljila na ključnih značilnostih organizacijske kontrole (preglednost in doslednost), je potrdila, da je kontrola (kontrola dosežkov, kontrola aktivnosti in normativna kontrola) pozitivno povezana z zaupanjem v podjetje in posredno prek zaupanja v podjetje tudi z uspešnostjo in OCB vedenjem zaposlenih (Verburg in drugi, 2018). Skladno z institucionalno teorijo formalni kontrolni mehanizmi s pravili ravnanja in predpisi delovanja zagotavljajo zanesljivost, saj vnaprej in dosledno določajo ravnanje v težavnih situacijah, zmanjšajo zaznano tveganje in veljajo enako za vse zaposlene znotraj podjetja, kar zaposlenim signalizira poštenost (Sitkin & George, 2005) in legitimnost odločitev, sprejetih na podlagi jasnih kriterijev (Chenhall, Hall & Smith, 2010).

Pomemben dejavnik v odnosu med kontrolo in zaupanjem je pravilna in sorazmerna uporaba kontrolnih mehanizmov, saj lahko v nasprotnem primeru ti ogrozijo raven zaupanja (Das & Teng, 1998, str. 508). V kolikor so kontrolni mehanizmi skladni z zahtevami delovnega procesa in vrednotami ali identiteto strokovnjakov, vpletenih v delovni proces, se kontrola in zaupanje zaznavata kot dopolnjujoča (Das & Teng, 2001; Weibel, 2007). V raziskavi na primeru letalskih družb rezultati nakazujejo, da je zaupanje v nadrejene in sodelavce večje ob spremljanju dela zaposlenih (procesna kontrola) kot v primeru pretežne uporabe kontrole dosežkov. Ključni dejavnik pri tem je usklajevanje kot oblika kontrolnega mehanizma, ki ga je mogoče povečati s porazdelitvijo odgovornosti v podjetjih z večjim kontrolnim razponom in aktivnim udejstvovanjem vodij v podpori, mentorstvu in zagotavljanju povratnih informacij svojim zaposlenim (Gittell, 2000).

Čeravno formalna kontrola lahko zavira vzpostavljanje zaupanja, pa lahko tudi povečuje zaupanje oziroma zanesljivost, v kolikor managerji (vodje) omogočajo zaposlenim

(podrejenim), da sodelujejo pri oblikovanju kontrolnih mehanizmov in samem procesu nadzora, jim nudijo ustrezne nagrade, sankcije in konstruktivne povratne informacije. S takimi dejanji jim izkazujejo dobronamernost in podporo, ki povečuje avtonomijo, usposobljenost in povezanost zaposlenih, s tem pa ponotranjenje vrednot, ki motivirajo zaposlene k skupnemu cilju (Weibel, 2007). Navedeni zaključki Weiblove temeljijo na teoriji samodoločenosti (SDT), ki poudarja pomembnost človekovih notranjih nagnjenj in psiholoških potreb, ki so osnova za integracijo osebnosti in lastne, avtonomne motivacije: potreba po avtonomiji – samostojnosti (se nanaša na občutek samokontrole in pristnosti, izbire, pri čemer je posameznik pobudnik lastnik dejanj), potreba po občutku sposobnosti – kompetentnosti (občutek sposobnosti in usposobljenosti opraviti delo dobro in vedenje, kako to doseči) in potreba po povezanosti, pri kateri se zaposleni v delovnem okolju čuti sprejetega in povezanega (Ryan & Deci, 2000). Več kot je sodelovanja med managerji in strokovnjaki pri oblikovanju, izvajanju in obojestranskem razumevanju pomena kontrolnega sistema, več zaupanja strokovnjaki zaznavajo in občutijo samodoločenost, ki skupaj z zadovoljevanjem potreb po avtonomnosti, kompetentnosti in povezanosti poveča njihovo intrinzično motivacijo (Weibel & Six, 2013).

Z vidika institucionalnega zaupanja sta študiji Weiblove in soavtorjev pokazali, da so lahko kontrolni mehanizmi (formalni) gradnik zaupanja v podjetje, če so dosledni in dobro vgrajeni v sistem. Z zagotavljanjem poštenih, doslednih, preglednih procesov in odnosov do zaposlenih, z zaznano procesno pravičnostjo in ustvarjanjem ugleda podjetja, se okrepi tudi zaupanje zaposlenih v podjetje (Weibel in drugi, 2016). Enako velja tudi za medosebno zaupanje, saj odnosi v podjetju vključujejo tako medosebno kot institucionalno dimenzijo obeh, tako kontrole kot zaupanja (Knights, Noble, Vurdubakis & Willmott, 2001, str. 315).

Podobno ugotavlja tudi Long (2018), ki je v raziskavi proučeval dejanja managerjev pri uporabi formalnih kontrol in vzpostavljanju zaupanja. Managerji z različnimi oblikami kontrole (odvisno od vedenja, ki ga želijo doseči) motivirajo zaposlene in s tem izkazujejo, da so vredni zaupanja: s kontrolo dosežkov, preko katere izkazujejo svojo zanesljivost, jih motivirajo k skupnemu usklajevanju dela, s kontrolo aktivnosti (vedenja), s katero izkazujejo svojo sposobnost, jih motivirajo k zavzetosti pri delu ter s kontrolo osebja, preko katere izkazujejo dobronamernost, jih motivirajo k ustvarjanju pozitivnih medčloveških odnosov z njimi (Long, 2018).

Hkratno uporabo mehanizmov vzpostavljanja zaupanja managerjev in mehanizmov kontrole v relaciji nadrejeni–podrejeni je potrdila tudi raziskava v slovenskih informacijsko tehnoloških podjetjih (Šušnjar, 2012). Avtor je v svoji doktorski disertaciji s kvantitativno raziskavo in študijami primerov ugotovil, da so mehanizmi kontrole in vzpostavljanja zaupanja komplementarni in se medsebojno ne izključujejo (Šušnjar, 2012, str. 154).

Rezultati štirih študij o odnosu med zaupanjem in pogodbo kot formalno obliko vnaprej dogovorjenih pravic in obveznosti pogodbenih strank v medpodjetniških odnosih kažejo, da sta si kontrola in zaupanje lahko nasprotna ali dopolnjujoča, odvisno od namena, za katerega

so pogodbe sestavljene in uporabljene (Klein Woolthuis, Hillebrand & Nooteboom, 2005). Zaupanje in pogodba se dopolnjujeta, v kolikor pogodbenika ne dojemata pogodbe zgolj kot pravne zaščite interesov. V kolikor si pogodbenika že zaupata in zato v pogodbo ne vključita zaščitnih klavzul, zaupanje nadomesti pogodbo. V nasprotnem primeru, ko med pogodbenikoma obstaja veliko nezaupanja, lahko stranke dajo velik poudarek pogodbam in podrobnim zaščitnim klavzulam, v katerih pogodba nadomesti zaupanje. Odnos med kontrolo in zaupanjem z vidika zaveznitva med podjetji je lahko ali nasprotujoč ali dopolnjujoč, ne le v odvisnosti od namena, temveč tudi od stopnje in vrste tveganja, katerim sta poslovna partnerja izpostavljena, na kar nakazujejo študije primerov v trgovinskem, gradbenem, kmetijskem in finančnem sektorju: ob večjih tveganjih se kontrola in zaupanje dopolnjujeta, v situacijah nižjega tveganja pa se kontrola in zaupanje lahko izmenjujeta, čeprav slednja predpostavka v raziskavi ni bila dokončno potrjena (de Man & Roijackers, 2009).

## **4 KOMUNIKACIJA – TEMELJ MEDOSEBNEGA ODNOSA**

Komunikacija je proces izmenjave in razumevanja informacij med dvema ali več osebami, z namenom motivirati ali vplivati na vedenje (Daft, 2012, str. 473). Je ključen element vsake aktivnosti v podjetjih na vseh ravneh, saj predstavlja sredstvo združevanja različnih enot znotraj podjetij, preko katerega posamezniki v njih sprejemajo svojo vlogo in hkrati sredstvo ustvarjanja, razvoja in ohranjanja zaupanja med njimi, kar so pokazale tudi številne študije, tako na nivoju podjetij kot tudi na medosebni ravni. Je aktivnost prenosa ter izmenjave formalnih in neformalnih pomembnih informacij med ljudmi (Zeffane, Tipu & Ryan, 2011), s pomočjo besed (ustno ali pisno izražanje) in vedenja (govorica telesa), s katerima ustvarjajo odnose, smisel delovanja, kulturo in vrednote.

Z dialogom in drugimi oblikami komunikacije managerji in zaposleni razvijejo skupno razumevanje vizije podjetja, načrtov, izvedbe posameznih aktivnosti, procesne odgovornosti, kakovosti storitev in drugih vidikov pričakovanih izidov. Medosebna komunikacija daje zaposlenim skupaj z normami in vrednotami podjetja občutek varnosti in možnost identifikacije s posamezno skupino in podjetjem kot celoto.

Čeprav ne obstaja splošno sprejeta definicija odprte komunikacije, je jasno, da koncept v organizacijskem kontekstu vključuje pošiljanje in sprejemanje sporočil nadrejenih, podrejenih, sodelavcev glede nalog, oseb in inovacij (Rogers, 1986, str. 2).

### **4.1 Vloga komunikacije in informacij pri izvajanju kontrolnih mehanizmov**

S kontrolnimi mehanizmi vodje svojim podrejenim sporočajo svoja pričakovanja, jim zagotavljajo povratne informacije in spodbujajo njihovo delovno učinkovitost z namenom učinkovite in uspešne rabe zagotovljenih sredstev za doseganje ciljev podjetja (Merchant & Otley, 2007, str. 788). Da imajo formalni kontrolni mehanizmi učinek na vedenje zaposlenih,



morajo biti v prvi vrsti razumljivi. To pomeni, da morajo zaposleni razumeti, kaj se od njih pričakuje in za kaj so odgovorni (rezultate in aktivnosti), kar je mogoče doseči le s komunikacijo (Merchant & Van der Stede, 2007, str. 34). Le zaposleni, ki razume, kaj, zakaj se meri, kakšno vedenje je zaželeno, kakšne so nagrade, sankcije, bo vedel, kako izvajati naloge, na kaj in kako lahko vpliva, da bo pri svojem delu uspešen, njegovo delo pa opaženo in ustrezno nagrajeno (Merchant & Van der Stede, 2007, str. 78). V ta namen morajo biti aktivnosti oziroma procesi dela zaposlenih opredeljeni na način, ki zagotavlja skladnost z zastavljenimi cilji, z določenimi specifičnimi pravili vedenja, biti mora jassen, celovit, dobro predstavljen in pojasnjen. Če zaposleni razume zanesljive načine za doseg želenih rezultatov, se počuti sposobnega, povratne informacije kot del kontrolnega sistema pa lahko igrajo pomembno vlogo pri sprožitvi občutkov sposobnosti, ki povečujejo njegovo učinkovitost (Weibel & Six, 2013). V kolikor zaposleni ne razumejo pravil, slednja nanje ne morejo vplivati. Če pravil ne sprejmejo, se upoštevanju teh lahko izogibajo. Razumevanje in sprejemanje pravil je mogoče izboljšati z razvojem učinkovitih komunikacijskih procesov in z omogočanjem zaposlenim, da sodelujejo pri oblikovanju procesov (Merchant & Van der Stede, 2007, str. 123).

Smisel komunikacije managerjev/vodij z zaposlenimi ne sme biti le posredovanje informacij, temveč tudi prepričevanje in vplivanje na njihovo vedenje. Slednje pa je mogoče doseči le s pogostim in sproščenim komuniciranjem na način, ki vključuje poslušanje, spoznavanje interesov in potreb drugih ter usmerjanje zaposlenih do skupne rešitve (Daft, 2012, str. 478). Tovrstna komunikativna vloga kontrole deluje na zaposlene nevsiljivo, v smeri večjega ponotranjenja pravil in norm ter samodoločenosti zaposlenih.

Razprave med managerji/vodji in zaposlenimi o ugotovljenih odstopanjih med dejansko uspešnostjo in zastavljenimi cilji lahko vodijo k boljšemu razumevanju, kaj deluje in kaj ne deluje dobro. Preko komunikacije o ugotovljenih razlogih za odstopanje in sprejemom ukrepov se izboljša koordinacija, kar pomeni boljšo organizacijo usklajenega delovanja vseh služb, oddelkov v podjetju (Merchant & Van der Stede, 2007, str. 333).

Obveščanje zaposlenih o uspešnosti poslovanja podjetja kot celote, službe ali oddelka spodbuja zaposlene k odprti komunikaciji in dajanju povratnih informacij o tem, kako opravljajo svoje naloge in kakšne so njihove izkušnje ali težave (Weibel in drugi, 2016, str. 450). Te povratne informacije zaposlenih managerjem ali vodjem predstavljajo dragocen mehanizem, ki jim zagotavlja pomembne informacije pri sprejemanju odločitev, hkrati pa pomagajo zaposlenim, da se v določeni meri razbremenijo pritiska in napetosti pri delu ter pridobijo občutek lastnega sodelovanja pri sprejemanju odločitev. Pohvale, graje so del povratnih informacij nadrejenih, ki motivirajo zaposlene. Pohvale so namenjene utrjevanju želenega vedenja, graje pa za spremembo vedenja. Ljudje so manj avtonomno motivirani, če nimajo jasnih razlogov za ukrepanje (Ryan & Deci, 2018, str. 8). Zagotavljanje pojasnila, utemeljitve ne le za spremembe, ampak tudi za izvajanje kontrolnih mehanizmov pomaga podpirati avtonomno motivacijo zaposlenih s postavljanjem vprašanj, izražanjem dvomov ali izpostavljanjem nejasnosti. Ustvarjanje delovnega ozračja, v katerem se izmenjujejo

vprašanja, odgovori in medsebojno spoštovanje, zagotavlja močno podporo občutku samostojnosti. Sprejemanje odpora zaposlenih je pogoj, da vsi vpleteni razumejo njegov pomen, kar omogoča razvoj skupnih naporov za njegovo premagovanje.

Sprejeti kodeksi ravnanja v podjetjih, ki so del neformalne kontrole (kulturalna kontrola), spodbujajo razpravo zaposlenih o tem, kaj pomeni zaželeno vedenje, jih sili k oblikovanju soglasja in izboljšanju sporočanja pričakovanj in razlogov zanje (Merchant & Van der Stede, 2007, str. 88). Komuniciranje spodbuja zaposlene k razumevanju in večjemu voljnemu sodelovanju pri uresničevanju ciljev organizacije, jih spodbuja k dajanju predlogov in idej ter pripomore k identifikaciji zaposlenih s podjetjem (Počkar, 2008).

#### **4.2 Vloga komunikacije pri vzpostavljanju zaupanja**

V procesu vzpostavljanja zaupanja posameznika s komunikacijo spoznavata zanesljivost drug drugega v različnih situacijah. Zaupanje se ustvari in krepi s komunikacijo. Pogostejša kot je, bolj so vidne posameznikove značilnosti in okoliščine, v katerih deluje, kar bistveno vpliva na oceno zaznane zanesljivosti, saj se bo posameznik bolj zanašal na neposredne informacije o namerah in vedenju drugega ter o njunem odnosu (Becerra & Gupta, 2003, str. 3) in ne toliko na informacije, ki temeljijo na subjektivnih zaznavah drugih.

Zaupanje spodbuja komunikacijo in obratno, komunikacija spodbuja zaupanje (Hakanen, 2017). Pri tem ima odprta komunikacija ključno vlogo in pomeni, da so zaposleni pripravljene deliti svoja stališča in ideje, četudi so te v nasprotju s splošnim, uveljavljenim mnenjem (Thomas, Zolin & Hartman, 2009). Odprtost v komunikaciji pomeni biti dovzeten in odziven na informacije, prejete od drugih (Rogers, 1986), četudi so slabe. V primeru napačne odločitve in ravnanja je tako za odpravo morebitnih škodljivih posledic kot tudi za ohranitev zaupanja bolje napako takoj priznati, kot pa jo prikrivati. Študije so pokazale, da so zaposleni bolj zadržani pri vključitvi v aktivnosti za doseganje ciljev podjetja, če ne morejo zaupati svojim vodjem ali če odprta komunikacija med zaposlenimi in njihovimi vodji ni vpeljana. Poleg odprte komunikacije so za uspešnost, zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih ter vzpostavljanje zaupanja pomembne tudi pravočasne in celovite informacije. Vodja, ki podrejenim pravočasno posreduje informacije, vezane na njihovo delo, sprejema in se odziva na povratne informacije, podrejenim dviga samozavest, s tem pa daje spodbudo za izkazovanje njihove lastne zanesljivosti in ustvarjalnosti.

Nekatere ugotovitve raziskav kažejo, da komunikacija vpliva na razvoj zaupanja (Thomas, Zolin & Hartman, 2009), druge, da je učinkovita komunikacija pogoj za zaupanje, ki močno vpliva na izgradnjo (Chory & Hubbell, 2008) in krepitev zaupanja, saj odprta vzajemna izmenjava informacij povečuje znanje in razumevanje drug drugega (Piippo & Aaltonen, 2008). Mnoge študije so zavzele stališče, da ima komunikacija moderacijsko vlogo med zaupanjem in drugimi organizacijskimi spremenljivkami, tudi kontrolo.

Komunikacija med vodjo in podrejenimi je osnovni element njihovega odnosa, saj se večina delovnih nalog in ciljev podjetij, vključno z zaupanjem in kontrolo, doseže s pomočjo medosebnih odnosov, ki temeljijo na komunikaciji. Neposredna odprta komunikacija nadrejenih povečuje zaupanje podrejenih (Tzafrir, Harel, Baruch & Dolan, 2004), na drugi strani pa zaupljivi odnosi pripomorejo k izražanju konstruktivne kritike (Barnett, Anderson, Houle, Higginbotham & Gatling 2010, str. 647). Komunikacija iz oči v oči je pomemben način prenosa informacij med vodjem in podrejenimi, vendar je bolj kot to, kakšni so komunikacijski kanali, pomembno, da komunikacija poteka neprekinjeno.

Avtorji študije o povezavi med zaupanjem, komunikacijo in zavezanostjo zaposlenih v podjetju za predelavo hrane so prišli do zaključka, da zaupanje ustvarjajo zaznave o dobri, pristni in učinkoviti komunikaciji med zaposlenimi in njihovimi managerji, pri čemer ima dvosmerna komunikacija osrednjo vlogo (Zeffane, Tipu & Ryan, 2011). Pomen komunikacije izpostavljajo tudi avtorji v teoretični raziskavi o spodbujanju medosebnega zaupanja preko osnovnih štirih funkcij managementa, ki poudarjajo, da sta komunikacija in kakovost medosebnih povezav najbolj kritični področji v razvoju zaupanja (Schraeder, Self, Jordan & Portis, 2014, str. 58).

V raziskavi vpliva notranjih managerskih aktivnosti (izmenjava vrednot podjetja – njegova kultura, vertikalna in horizontalna komunikacija ter usposabljanje) na zavzetost zaposlenih in managerjev v domovih za starejše na Finskem so avtorji poudarili pomembnost komunikacije in pogojev za ustvarjanje zavzetosti pri delu ter ugotovili, da tako managerji kot zaposleni povečujejo zavzetost pri delu preko vertikalne komunikacije, to je med managerji in zaposlenimi, in ne preko horizontalne, ki predstavlja komunikacijo med zaposlenimi na istem hierarhičnem nivoju (Bermúdez-González, Sasaki & Tous-Zamora, 2016).

## **5 INSTITUCIONALNO VARSTVO STAREJŠIH V SLOVENIJI**

Institucionalno varstvo po Zakonu o socialnem varstvu (ZSV), Ur. l. RS, št. 3/2007, obsega vse oblike pomoči v zavodu, drugi družini ali drugi organizirani obliki, s katerimi se upravičencem nadomešča ali dopolnjuje funkcije doma in lastne družine, zlasti bivanja, organizirane prehrane, varstva in zdravstvenega varstva. Po Pravilniku o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev (pravilnik), Ur. l. RS, št. 45/2010, predstavlja institucionalno varstvo starejših zavodsko obliko pomoči in je organizirano kot celodnevno (24-urno) varstvo ali varstvo le za določeno število ur dnevno (dnevno varstvo), v okviru katerega domovi za starejše zagotavljajo uporabnikom osnovne življenjske potrebe, zdravstveno varstvo oziroma začasno namestitve.

## 5.1 Predstavitev dejavnosti domov za starejše

Osnovna dejavnost domov za starejše (v nadaljevanju domovi) je institucionalno varstvo starejših od 65 let in drugih oseb, ki zaradi osebnih stisk, težav zaradi starosti, bolezni ali drugih razlogov ne morejo živeti doma. Javni socialno varstveni zavodi ter druge pravne in fizične osebe, ki pridobijo koncesijo na javnem razpisu, izvajajo osnovno dejavnost, skladno s predpisi, v okviru mreže javne službe kot nepridobitno dejavnost in pod enakimi pogoji.

Predvsem zaradi načina financiranja osnovne dejavnosti, je ta razdeljena na oskrbo oziroma institucionalno varstvo ter zdravstveno oskrbo in nego. Pravilnik določa, da oskrba oziroma institucionalno varstvo starejših od 65 let obsega osnovno oskrbo, v okviru katere domovi stanovalcem doma zagotavljajo bivanje, organizirano prehrano, tehnično oskrbo, prevoz in socialno oskrbo. Bivanje je zagotovljeno v eno- ali dvoposteljnih, opremljenih in vzdrževanih sobah, s sanitarnimi prostori, prostori za osebno higieno in ob souporabi skupnih prostorov in prostorov za izvajanje programov vključuje še čiščenje bivalnih prostorov, pranje, čiščenje, vzdrževanje oblačil, osebnega in skupnega perila. Služba prehrane skrbi za nabavo, pripravo in postrežbo celodnevne, starosti in zdravstvenemu stanju primerne, kakovostne prehrane in napitkov. Tehnična oskrba zagotavlja tehnične pogoje za optimalno izvajanje institucionalnega varstva in vključuje naloge vzdrževanja opreme, prostorov, objekta in okolice ter prevoze v primerih, ko gre za izvajanje zakonskih pravic in obveznosti stanovalcev doma, prevoz pa ni mogoč s strani svojcev ali zakonitega zastopnika. Osnovno oskrbo izvajajo vratar – receptor, čistilka, strežnica, perica, šivilja, servirka, pomočnik (dietnega) kuharja, kuhar/dietni/kuhar, ekonom, vzdrževalec, vzdrževalec – tehnik, voznik oseb s posebnimi potrebami, voznik.

Socialna oskrba zagotavlja preventivo, terapije in vodenje stanovalcev ter vključuje izvajanje nalog varstva (nudenje pomoči pri vzdrževanju osebne higiene, izvajanju dnevnih aktivnosti) in posebnih oblik varstva, namenjenih ohranjanju in razvoju samostojnosti, razvoju socialnih odnosov, delovni okupaciji, korekciji in terapiji motenj, aktivnemu preživljanju prostega časa, reševanju osebnih in socialnih stisk. Te naloge izvajajo oskrbovalka/gospodinja/varuhinja ali delovni inštruktor in socialni delavec.

V okviru osnovne zdravstvene dejavnosti zagotavljajo domovi svojim stanovalcem zdravstveno nego in zdravstveno rehabilitacijo, in sicer na podlagi Pravil obveznega zdravstvenega zavarovanja (Pravila), Ur. l. RS, št. 30/2003. Zdravstvena nega, fizioterapija in delovna terapija, ki jo v domovih izvaja služba zdravstvene nege in oskrbe, je usmerjena k potrebam ljudi; stanovalcu pomaga, da v največji meri uresniči svoj psihični, fizični in socialni potencial. Storitve zdravstvene nege in oskrbe izvajajo diplomirane medicinske sestre, zdravstveni tehniki in bolničarke. Obseg dela je odvisen od zdravstvenega stanja stanovalca, njegovih psihičnih in fizičnih sposobnosti in porabe časa osebja ter vključuje načrtno opazovanje, ocenjevanje, spremljanje zdravstvenega stanja, zagotavljanje dobrega počutja, varnosti, pripadnosti, spodbujanje k lastni aktivnosti in samostojnosti v največji možni meri, ohranjanje in spodbujanje socialnih odnosov, vodenje, nadzor, pomoč pri

izvajanju osnovnih dnevnih aktivnosti (gibanje, osebna higiena, oblačenje, spanje, odvajanje in prehranjevanje). Spremljanje in zagotavljanje zdravljenja stanovalcev zagotavljajo tudi zunanji zdravniki (pogodbeniki) ali zdravniki bližnjega zdravstvenega doma (zdravnik družinske medicine, psihiater, nevrolog in zobozdravnik ipd.) v okviru splošne ambulante.

Poleg osnovne dejavnosti domovi izvajajo tudi druge socialnovarstvene storitve, kot so: pomoč na domu, storitve v oskrbovanih stanovanjih, centri dnevnih aktivnosti, začasne namestitve, usposabljanja za starejše in svojce, pomoč na daljavo, oddelki z demenco, fizioterapija, delovna terapija za zunanje uporabnike, prehrana v domu in na dom za zunanje uporabnike ter tržno dejavnost.

Storitve osnovne dejavnosti v domovih se financirajo iz dveh virov (ZSV; Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ-UPB3), Ur. l. RS, št. 72/2006):

- zdravstveno nego in oskrbo krije Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju ZZZS), skladno s Pravili in na podlagi sklenjenih vsakoletnih pogodb, beleženja storitev in mesečnih poročil,
- storitve osnovne in socialne oskrbe pa plačajo stanovalci sami in/ali njihovi svojci oziroma občine.

Že več kot desetletje je način financiranja, poleg zastarelih standardov in normativov za izvajanje storitve, vključno s kadrovskimi normativi, srž težav, s katerimi se domovi soočajo. Standardi in normativi na področju osnovne in socialne oskrbe splošno določajo vsebino storitve, ne pa tudi točno določen nabor in pogostost izvajanja posamičnih storitev, ki bi opredeljeval, katere storitve in kolikokrat dnevno/tedensko pripadajo upravičencu, npr. pomoč pri opravljanju osebne higiene, pranje osebne perila, pomoč pri gibanju. Podrobnejši standardi storitve institucionalnega varstva starejših niso predpisani, vendar je predlog, ki ga je pripravila SSZS, vpeljala v svoje interne akte večina domov (Inšpektorat RS za delo, 2016). Prav tako pravila, po katerih se razvršča stanovalce v posamezne kategorije oskrbe, niso predpisana, zato je določitev teh še vedno v domeni posameznega doma. Tudi kadrovski normativi, tako za osnovno in socialno oskrbo kot tudi za zdravstveno nego in oskrbo, ne ustrezajo dejanskim potrebam upravičencem, še posebej ob dejstvu, da ima v zadnjih letih večina starostnikov ob prihodu v dom najzahtevnejše starostne in zdravstvene težave, zaradi katerih potrebujejo neposredno osebno pomoč v celoti. Ti kadrovski normativi, ki so zadnjih dvajset let praktično nespremenjeni, so prilagojeni funkcionalni organiziranosti dela v domovih, kjer se storitve izvajajo glede na funkcije oziroma strokovne kompetence zaposlenih (Imperl, 2014, str. 9). Taka organiziranost deluje bolj »mehansko«, poskrbi za osnovne bivanjske in zdravstvene potrebe stanovalcev, psihološke potrebe pa ostajajo v ozadju. In ravno slednje, kot so: neposredni stik, pogovor, sposobnost poslušanja, obravnava z dostojanstvom, bližina, empatija in sočutje, spoštovanje njihovih vrednot in preferenc so stanovalcem doma zelo pomembne (Kavšek, 2012, str. 73), vendar jih preobremenjeni negovalni kader vse težje zadovolji. Podnormirani specializirani kader, ločen na zdravstveno oskrbo in nego ter osnovno oskrbo in socialno oskrbo, pri čemer

jasna ločnica med zdravstvenimi storitvami in storitvami oskrbe niti ni določena, ne zagotavlja pogojev za celostno, kakovostno in racionalno oskrbo stanovalcev.

Zakon o dolgotrajni oskrbi, kljub ugotovitvi, da je enovita sistemska ureditev nujna za uspešno dolgoročno zagotavljanje pomoči starejšim za kakovostno in varno življenje, še vedno ni sprejet. Nova sistemska ureditev bi združila zdravstveno nego in socialno oskrbo v celovito storitev – dolgotrajno oskrbo, hkrati pa starostnikom omogočila večjo dostopnost in različne oblike pomoči, ne le zavodsko, ki v Sloveniji prevladuje, ter sistemske ureditve plačevanja izbrane vrste in oblike storitve.

Domovi delujejo v razdrobljenem in precej obsežnem zakonodajnem okviru. Številni predpisi s področja sociale in zdravstva ter drugi splošni predpisi in zakonodaja, ki urejajo njihovo delovanje, omejuje njihovo namero po večjem uresničevanju individualnih potreb njihovih stanovalcev, saj je za funkcionalno usmeritev doma značilna prednost institucionalnih opravil pred potrebami upravičencev (Mali, 2008, str. 200–223). Taka je večina (starejših) slovenskih domov, t. i. domovi druge generacije, zasnovani po bolnišničnem modelu (večposteljne sobe s skupnimi sanitarijami in dolgimi hodniki), kjer že sama arhitektura doma predstavlja določene omejitve. Nekaj mlajših domov so t. i. domovi tretje generacije, ki temeljijo na konceptu bivalnih skupin, zgrajeni z večjim bivanjskim standardom (sobe s kopalnico, enoposteljne sobe) in skupnimi prostori za aktivnosti stanovalcev. V zadnjih letih pa je bilo zgrajenih tudi nekaj sodobnih domov t. i. četrte generacije, pri katerih je že zasnova vključevala sodobni koncept oskrbe – gospodinjske skupine kot posebne stanovanjske oblike bivanja starostnikov, potrebnih nege. Ta sodobni koncept oskrbe predstavlja kakovostno življenje starostnikov v okolju, ki se zgleduje po domu, domačnosti in je naravnano na starostnika, kar pomeni, da usmerjanje aktivnosti prevzame uporabnik – stanovalec doma (Imperl, 2017, str. 13).

Domovi zasledujejo uresničevanje ciljev, zastavljenih v finančnih načrtih. Skladno z Zakonom o javnih financah (ZJF), Ur. l. RS, št. 14/2013, mora letni finančni načrt vključevati vse prihodke in druge prejemke ter odhodke in druge izdatke (obračunski in denarni tok) ter predstavlja finančno ovrednoten program dela. Slednji predstavlja temeljni vsebinski dokument, v katerem so načrtovane aktivnosti in cilji delovanja doma v posameznem letu, ob upoštevanju vseh tveganj, ki bi v tekočem letu lahko vplivala na njihovo poslovanje in je vezan na uresničevanje njegovih dolgoročnih in srednjeročnih strateških ciljev. V osnovi domovi zasledujejo najmanj uresničevanje tistih aktivnosti in ciljev, za katere so zavezani poročati po samem ZJF in podzakonskih predpisih (načrt aktivnosti in ciljev na področju javne službe in tržne dejavnosti), na podlagi navodil Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti in/ali občine kot ustanovitelja (načrt aktivnosti po posameznih dejavnostih). Cilje oblikujejo glede na posamezna področja delovanja znotraj javne službe in ločeno za tržno dejavnost ter merijo uspešnost poslovanja s finančnimi in nefinančnimi kazalniki.

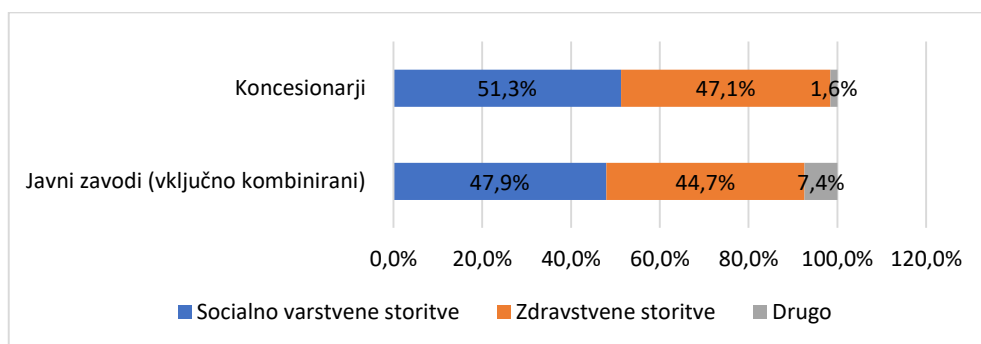
Tudi domovi že povzemajo koncepte sodobnih sistemov merjenja uspešnosti, ki jih gospodarska podjetja uporabljajo že desetletja, vendar so ti usmerjeni v kakovost storitev. Zavedajo se, da spremljanje uspešnosti poslovanja zgolj z uporabo finančnih kazalnikov ne zagotavlja ustreznih informacij, ključnih za uravnotežen dolgoročen razvoj, usmerjen ne le v dobrobit stanovalcev, temveč tudi zaposlenih, lokalnega okolja in nenazadnje ustanovitelja oziroma lastnika – koncesionarja. Hkrati tudi Resolucija o nacionalnem programu socialnega varstva za obdobje od 2013 do 2020 (ReNPSV13–20), Ur. l. RS, št. 39/2013, določa, da je eden izmed ključnih ciljev izboljševanje kakovosti storitev in programov ter drugih oblik pomoči s povečanjem učinkovitosti upravljanja in vodenja izvajalskih organizacij, povečanjem njihove avtonomije, upravljanjem kakovosti in zagotavljanjem večjega vpliva stanovalcev in njihovih predstavnikov na načrtovanje in izvajanje storitev.

Eden od teh sistemov upravljanja, uveljavljen v domovih poleg mednarodnega standarda za vodenje kakovosti ISO 9001, je model E-Qalin/A (angl. European quality-improving learning), prilagojen posebej za dejavnost domov. Podobno kot uravnoteženi sistem kazalnikov, ki s štirih vidikov (finančni vidik, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik poslovanja s strankami, vidik učenja in rasti) zagotavlja pregleden in poenoten sistem spremljanja zastavljenih ciljev preko kazalnikov (Kaplan & Norton, 2000, str. 21), omogoča model E-Qalin preko struktur in procesov ter rezultatov s petih vidikov: vidik stanovalcev, zaposlenih, vodstva, okolja in učeče se organizacije. Vsak od teh zajema vse svoje procese, postopke in ravnanja. Strukture in procesi vključujejo postopke, instrumente in načela, kjer se postavljajo vprašanja kaj, kdo in kako. Rezultati na drugi strani so posledica aktivnosti v strukturah in procesih ter se izražajo s kazalniki, ki vodstvu in zaposlenim omogočajo lastno kontrolo ter nakazujejo smer ukrepanja in izboljšav (Frangež, 2014, str. 54–55). V letu 2015 je imelo uveden model upravljanja kakovosti E-Qalin le 32 % slovenskih domov, ISO standard pa slabih 5 % (Režun, 2015, str. 61). Koliko domov ima trenutno uveden model E-Qalin, nisem preverjala, ker ta podatek za temo magistrskega dela ni pomemben.

Po podatkih SSZS je bilo na dan 1. 1. 2019 v Sloveniji 120 domov in njihovih dislociranih enot, od katerih jih je 77 oziroma 64,2 % enot v okviru javnih zavodov in 43 oziroma 35,8 % koncesionarjev. Od skupno 11.058 zaposlenih, jih je 48,8 % (5.399 zaposlenih) nudilo socialno varstvene storitve, 45,3 % (5.012 zaposlenih) zdravstvene storitve, 5,9 % oziroma 647 zaposlenih pa predstavlja druge zaposlene (administracija, računovodstvo, poslovodstvo ipd).

Slika 4 prikazuje strukturo zaposlenih v javnih zavodih in koncesionarjih v letu 2018, izračunano na osnovi podatkov SSZS (Skupnost socialnih zavodov, 2019). Podatki vključujejo tudi zaposlene v kombiniranih domovih, ki poleg institucionalnega varstva starejših zagotavljajo tudi varstvo posebnih skupin odraslih.

Slika 4: Struktura zaposlenih v domovih za starejše in kombiniranih zavodih v letu 2018



Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz slike 4, je bistvena razlika med javnimi in zasebnimi domovi v odstotku zaposlenih na drugih področjih, v zasebnih domovih je ta delež manjši kot v javnih domovih. Razlogov je lahko več, najverjetnejši pa je lažja reorganizacija in posledično večja racionalizacija dela v zasebnih domovih.

## 5.2 Izzivi motiviranja zaposlenih v domovih za starejše

Formalni kontrolni mehanizmi v domovih predstavljajo obsežen nabor predpisov in pravil, ki jih zaposleni upoštevajo pri svojem delu. Večina teh so zakoni in podzakonski predpisi, ki določajo izpolnjevanje pogojev, način izvajanja institucionalnega varstva starejših in pravice stanovalcev doma. Poleg teh ima vsak dom še interna pravila/predpise, ki določajo njihov status, vodenje, poslovanje. Vsi ti predpisi skupaj s tedenskimi in dnevnimi načrti aktivnosti usmerjajo zaposlene k izvajanju dela in nalog na dogovorjen način, s ciljem zagotoviti stanovalcem doma kakovostne storitve.

Institucionalno varstvo v domovih vključuje različne profile zaposlenih in s tem različen proces dela, ki zahteva strokovno znanje z upoštevanjem doktrin socialne, zdravstvene in ostalih strok. Ustrezno kadrovanje – pridobivanje kadra z določeno strokovno izobrazbo in izkušnjami, redno usposabljanje in prenos znanja med zaposlenimi so tisti formalni kontrolni mehanizmi (vhodna kontrola), s katerimi domovi zmanjšujejo tveganje nestrokovnega in neetičnega ravnanja zaposlenih ter povečujejo verjetnost uspešnega poslovanja. Poleg strokovnega izobraževanja s pomočjo zunanjih izvajalcev je v domovih pomembno tudi interno izobraževanje v smislu prenosa znanj med zaposlenimi. Redno izobraževanje in usposabljanje je v domovih ključnega pomena, ne le za zakonito, strokovno in etično izvajanje nalog, temveč tudi za osebno rast in razvoj zaposlenih. S temi mehanizmi zaposleni v domovih pridobivajo znanja, razvijajo strokovno usposobljenost, spretnosti, občutek lastne sposobnosti, motivacije in so pomemben dejavnik njihove zanesljivosti, zaznane s strani nadrejenih.



Neposredno delo z ljudmi, še posebej z bolnimi ali poškodovanimi starostniki, ki jim pešajo psihofizične sposobnosti, je zahtevno delo, pri katerem se od osebja pričakuje ne le široko profesionalno znanje in sposobnosti, temveč tudi čustvena dovzetnost, občutljivost in empatija za razumevanje potreb in želja stanovalcev. Povsem človeško je, da osebje pogosto dvomi o svojih vsakodnevnih odločitvah, ki neposredno vplivajo na zdravstveno stanje, počutje, dostojanstvo in zasebnost stanovalcev, in se sprašuje, ali bi lahko oziroma ali bi morali ravnati drugače. V ta namen se domovi v pomoč zaposlenim poslužujejo intervizije in supervizije kot načinov samoučenja, razumevanja in s tem razbremenjevanja osebja pri delu s stanovalci, namenjena potrebam posameznika ali skupine – strokovnega tima. Vodja s tem, ko spodbuja ti dve obliki podpore, podrejenim izraža skrb zanje, razumevanje in pomembnost tovrstnega učenja za njihovo usposobljenost, kar povečuje zaupanje podrejenih.

Neposredno spremljanje procesa dela (kontrola aktivnosti) in kontrola opravljenih storitev (kontrola dosežkov) potekata v domovih sočasno in se prepletata, še posebej na področju zdravstvene nege in (socialne) oskrbe, kjer imajo zaposleni široko paleto nalog, ki zahteva nenehno usklajevanje dela, tako znotraj službe kot tudi z drugimi, in je pogoj za interdisciplinarno delo. Redni delovni sestanki, poročila, vodenje dokumentacije, beleženje stanja (potreb) stanovalcev in izvedenih storitev vodjem omogočajo spremljanje aktivnosti in opravljenih storitev, zaposlenim pa zagotavljajo povratne informacije o ustreznosti izvedenih postopkov dela s stanovalci in obseg izvedenih storitev ter seznanjanje o nastalih težavah in sprejetih ukrepih za uresničitev dnevnih/tedenskih ciljev posameznih služb.

V procesu zdravstvene nege in oskrbe je v domovih večinoma organiziran strokovno usposobljen negovalni tim, ki pod vodstvom vodje skrbi za celovito strokovno izvajanje zdravstvene nege in oskrbe stanovalcev. Osebje v tem procesu vsakodnevne postopke samostojno nadzira, vrednoti in dokumentira, o odstopanjih pa seznanjajo vodjo. Neposredna kontrola procesa dela ima namen zagotoviti profesionalno in nemoteno zagotavljanje nege in oskrbe stanovalcev in je ključna za usklajevanje dela članov negovalnega tima, v katerem je glede na vlogo odgovornost članov razdeljena, s tem pa se zmanjša možnost nastanka napak, ki bi lahko imele kritične posledice (npr. poslabšanje zdravstvenega stanja stanovalca). Kot taka krepi zanesljivost sodelovanja članov tima in med timi, omogoča takojšen odziv na nepravilno vedenje in posledično vpliva na večjo uspešnost (Verburg in drugi, 2018, str. 187). Poleg osnovne preventivne ima tudi proaktivno vlogo v povezavi z modelom kakovosti: ocenjevanje procesov, s katerimi imajo namen izboljšati kakovost, učinkovitost in gospodarnost (Dom starejših občanov Črnomelj, 2020). Razlog za neposredno spremljanje aktivnosti ni le nadzor nad izvajanjem postopkov in rezultatov dela, da so ti skladni s predpisi, smernicami in etičnim kodeksom, temveč tudi ustrezno financiranje s plačili za opravljene storitve. Beleženje opravljenih storitev in izdelava poročil so podlage za mesečno zaračunavanje storitve zdravstvene nege in dodatnih zdravstvenih storitev ZZZS. Enako velja tudi za storitev oskrbe: domovi lahko zavezancem zaračunajo le tiste storitve, ki so bile dokumentirano opravljene.

Pri izvajanju storitev zdravstvene nege in oskrbe ni zgolj pomembno, da je posamična storitev opravljena, temveč predvsem to, na kakšen način je opravljena. Osebe upoštevajo postopke in načine dela, ki jih opredeljuje zdravstvena, socialna oziroma gerontološka stroka, hkrati pa si prizadeva izvajati storitve celostno, z upoštevanjem dostojanstva, avtonomije, potreb in želja stanovalcev (Shin, Park & Huh, 2014). Z izjemo službe prehrane, kjer vodja spremlja aktivnosti svojih zaposlenih za ustrezno dnevno hrano, preskrbo in ravnanje z živili in pravočasno pripravo, postrežbo starosti in zdravstvenemu stanju primernih, varnih in zdravih obrokov ter napitkov stanovalcem, v ostalih službah, kot so finančno računovodska, tehnična, socialna služba in druge narava dela pretežno ne zahteva neposrednega spremljanja dela zaposlenih. Na osnovi načrtovanih ciljev in aktivnosti se periodično preverja nivo doseganja načrtovanih ciljev.

Obseg storitev in druge aktivnosti, opredeljene v letnem načrtu doma, predstavljajo letne vnaprej določene in merljive cilje doma, oblikovane po posameznih službah (socialna služba, služba zdravstvene nege in oskrbe, tehnično-vzdrževalne službe idr.) ali po procesih (procesi vodenja, zagotavljanja virov realizacije oskrbe idr.). Zaposleni sodelujejo pri oblikovanju načrta dela, ciljev in aktivnosti doma, bodisi z idejami, ki nakazujejo rešitve, bodisi z zgolj opozorili na tveganje. Avtonomno izvajanje delovnih nalog in soustvarjanje usmeritev delovanja krepi njihovo motivacijo, ta pa povratno povečuje njihovo pripravljenost za kreativno sodelovanje in zaupanje.

Merjenje osnovnih zastavljenih ciljev domovi zasledujejo s številom realiziranih oskrbnih dni, številom realiziranih dni zdravstvene nege in številom opravljenih dodatnih storitev za stanovalce in zunanje uporabnike ter zaposlene. Na operativni ravni se opravljene storitve dnevno beležijo, periodično se ugotavljajo odstopanja in razlogi zanje ter ukrepa, v kolikor je to potrebno.

Skladno z operativnimi cilji vodje služb ob letnem razgovoru in ocenjevanju skupaj s podrejenimi določijo njihove osebne delovne cilje in naloge ter oceno preteklega dela in tako podrejene motivirajo k povečanju prizadevanj za uspešno delo. Ocena uspešnosti ima pomembne motivacijske koristi (Merchant & Van der Stede, 2007, str. 333). Letni razgovor je priložnost, da se vodja s svojim podrejenim odkrito pogovori o uspešnosti njegovega preteklega dela in o tem, ali je in v kolikšni meri je izpolnil njegova pričakovanja, hkrati pa prisluhne podrejenemu, ki mu zaupa njegova pričakovanja, potrebe in želje po dodatnem usposabljanju, njegovih osebnih ciljih in zanimanjih. Na ta način vodja lahko ugotovi, kaj zaposlenega bolj motivira, da bi svoje spretnosti, znanje in sposobnosti v čim večji meri izrazil. Hkrati je to tudi priložnost za izmenjavo idej in predlogov za izboljšanje procesov in postopkov dela podrejenega, s tem pa možnost, da si podrejeni soustvarja lastne cilje in postopke (samokontrola).

V domovih so skupna prepričanja, norme in vrednote mehanizmi, s katerimi se spodbuja skladnost delovanja posameznega zaposlenega in zaposlenih v posameznih službah z operativnimi cilji in cilji doma, usmerjenimi v zadovoljevanje potreb stanovalcev.

Oblikujejo in utrjujejo se preko stalnih socialnih stikov med zaposlenimi, vodstvom, stanovalci in njihovimi sorodniki ter lokalnim družbenim okoljem. Izkušnje, dobre prakse, mnenja stanovalcev, ki si jih v medosebnih formalnih in neformalnih stikih osebje doma izmenjuje, jim dajejo dragocen vodnik ravnanja. Študije kažejo, da vodenje v domovih, ki temelji na tesnem povezovanju z zaposlenimi in odprti komunikaciji, spodbuja sodelovanje med zaposlenimi, to pa je povezano z izboljšanjem procesov, višjo kakovostjo oskrbe in večjemu zadovoljstvu zaposlenih (Toles & Anderson, 2011, str. 225).

Pogostejša izmenjava informacij in smiselnosti izvajanja oskrbe v domu krepi odnose. Vrednote, kot so sočutje, izkušnje, osebno dostojanstvo, medsebojno razumevanje in spoštovanje, sodelovanje, posledično tudi norme, ki iz njih izhajajo, se delijo in krepijo v medosebnih stikih ob družabnih dejavnostih in dogodkih (različne delavnice, obletnice, pikniki, izleti ipd.), ki jih domovi organizirajo za stanovalce, svojce in zaposlene. Sproščeno druženje zaposlenih s stanovalci in svojci omogoča zaposlenim, da lažje ozavešajo, kaj stanovalci resnično potrebujejo, kar jih še bolj združuje in povezuje. Več kot je tovrstnega druženja, bolj zaposleni sprejemajo ne le vrednote in norme, tudi predpise in pravila, v njih verjamejo in se po njih ravnavajo. Večina predpisov in pravil je namenjenih temu, da se storitve izvajajo kakovostno, na pregleden, etičen način, v dobrobit stanovalca.

Vodja s spodbujanjem sodelovanja med podrejenimi, izmenjavo mnenj, predlogov in izkušenj, neformalnih oblik druženja in poudarjanjem pomembnosti slehernega podrejenega krepi pripadnost podrejenih službi, ki jo vodi, in zagovarja vrednote in norme, ki v posamezni službi veljajo kot standardi izvajanja storitve. Domovi organizirajo različne oblike neformalnega druženja zaposlenih (team buildingi, pikniki, skupinske vadbe in strokovni izleti) kot priložnost za dvig lojalnosti in občutka povezanosti, saj zaposleni in vodje v teh neformalnih, osebnih in skupinskih druženjih stekajo pristne prijateljske vezi, kar privede do boljšega medsebojnega razumevanja in sodelovanja. Večji občutek povezanosti in pripadnosti daje zaposlenim tudi izkazana pozornost ob rojstnih dnevih in sodelovanje v aktivnostih doma, ki jih zaposleni izvajajo samoiniciativno in z notranjim zadovoljstvom (npr. članstvo v domskem pevskem zboru ali dramski skupini, ustvarjanje člankov domskega glasila ipd.). Vse te interakcije med zaposlenimi in tudi s stanovalci, svojci, lokalnim okoljem povečujejo verjetnost, da zaposleni v domu ponotranjijo vrednote, norme in nenazadnje tudi formalna pravila. Stopnja ponotranjenja vrednot predstavlja moč namere podrejenega ravnati skladno z interesi vodje in s tem tudi interesi doma, saj močna stopnja ponotranjenja spodbuja zanesljivo vedenje zaposlenih (Weibel, 2007, str. 501), s tem pa tudi zaupljivo vedenje vodij.

Z vidika ravnanja z ljudmi pri delu temelji motivacija zaposlenih v javnem in nepridobitnem sektorju predvsem na intrinzičnih nagradah, kot so občutek osebnega dosežka, javno in osebno priznanje, ugled, ki ga zagotavlja služenje javnemu interesu, kar kažejo tudi številne raziskave. To pa ne pomeni, da zunanje spodbude za zaposlene v domovih nimajo vpliva. Ugotovitve kvalitativne raziskave o prednostih, slabostih, priložnostih in nevarnostih delovanja slovenskih domov za starejše kažejo, da zaposleni v domovih ocenjujejo

motivacijo na splošno kot slabost (Režun, 2015, str. 114). Anketiranci v tej raziskavi pogojujejo kakovostno opravljeno delo na vseh ravneh z ustreznim vrednotenjem njihovega dela, kar pomeni, da bi bili zaposleni bolj motivirani, če bi bile plače in denarne nagrade višje.

Plačni sistem v javnem sektorju, ki določa pravila in enotno metodologijo obračunavanja in izplačevanja plač, ni spodbuden. Povprečne plače so relativno nizke, še posebej za zaposlene v nižjih plačnih razredih. Možnost denarnih nagrad za uspešno delo zaposlenih sicer omogočata Uredba o delovni uspešnosti iz naslova povečanega obsega dela za javne uslužbenke, Ur. l. RS, št. 53/08, in Uredba o delovni uspešnosti iz naslova prodaje blaga in storitev na trgu, Ur. l. RS, št. 97/09, vendar zagotavljata le pravno podlago za izplačilo, ne pa tudi sredstev. Poleg plačila za delovno uspešnost zaposlenim v domovih omogočajo ponotranjenje vrednot tudi varnost zaposlitve, dodatno pokojninsko zavarovanje, večje število dni dopusta, lažje koriščenje krajšega delovnega časa ali odsotnosti zaradi uveljavljanja starševskih pravic, plačilo šolnine za pridobitev višje izobrazbe, napredovanje, javna pohvala in priznanja ob izjemnih dosežkih ali sodelovanju. Kazni kot mehanizmi za motiviranje zaposlenih v domovih se izvršujejo predvsem kot ustni ali pisni opomin, ob večjih ali ponavljajočih se kršitvah ravnanja pa tudi v obliki izredne odpovedi pogodbe o zaposlitvi, kot to določata Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB2), Ur. l. RS, št. 32/06, in Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), Ur. l. RS, št. 21/13.

Zaupanje v podrejene in zaupljivo vedenje vodij je ena od strategij motiviranja, ki je na podlagi teorije samodoločenosti osredotočena na zadovoljitev potreb podrejenih po občutku avtonomije, sposobnosti/usposobljenosti in povezanosti. Kot kažejo študije, je slednje prevladujoči motivator pri delu, saj se medosebni odnosi, smiselnost službe in zasluženost spoštovanje štejejo pod rezultate dela, ki zadovoljujejo višje potrebe posameznika in se nanašajo na osebno rast. Vodje v domovih s predajanjem nalog, odgovornosti in nudenjem podpore potrjujejo sposobnosti in spretnosti svojih podrejenih ter potrebo po sodelovanju podrejenih v procesu odločanja. S tem zaposleni zaznajo povratni signal, da jim vodje zaupajo. Zaposleni, ki jim nadrejeni zaupajo, se počutijo cenjeni, motivirani in predani podjetju, saj so jim nadrejeni pripravljene predati naloge in pristojnosti, kar posledično daje večjo avtonomno motivacijo za opravljanje nalog, tudi tistih, ki ne predstavljajo njihovih stalnih zadolžitev (Brower, Lester, Korsgaard & Dineen, 2009; Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Zaupljivo vodenje je ključno za motiviranje zaposlenih, saj povečuje njihovo pripravljenost za rast in učenje (Savolainen & Lopez-Fresno, 2013, str. 250). Vodje lahko dosežejo, ohranijo ali celo spodbujajo zaupanje tudi ob izvajanju kontrole, če podrejenim jasno sporočajo, da imajo možnost izbire, jim, kadar je to mogoče, dajejo pozitivne povratne informacije in jim zagotavljajo procesno pravičnost in spoštovanje (Six, 2012, str. 4).

Zagotavljanje avtonomije in povezanosti spodbuja ponotranjenje vrednot podrejenih. V kolikor vodja upošteva vse tri potrebe (po avtonomiji, usposobljenosti in povezanosti), se motivacija krepi (Weibel, 2007, str. 512), s tem pa tudi zaupanje. Formalna kontrola lahko okrepi ali pa zmanjša ponotranjenje vrednot zaposlenih in s tem njihovo voljnost delovati

skladno z interesi nadrejenega, odvisno od tega, ali in v kolikšni meri način izvajanja te kontrole zadovolji potrebo zaposlenega po samostojnosti, usposobljenosti in povezanosti.

Tudi v domovih so vodje pogosto izbrani na osnovi njihovih strokovnih in ne toliko medosebnih kompetenc (vodstvene in komunikacijske sposobnosti, empatija ipd.), kar pomeni, da določeni nimajo vedno sposobnosti ali motivacije za gradnjo zaupanja. Te omejitve se še posebej izrazijo v konfliktnih situacijah, kjer so vodje pogosto v dilemi glede ravnanja. Podrejeni so v teh situacijah še bolj pozorni na signale oziroma znake, ki jim razkrivajo resnične motive – namere njihovega vodje in s tem njegovo dobronamernost, sposobnost in integriteto. Zato morajo z dejanji in vedenjem izražati nedvoumna, jasna in realna (uresničljiva) pričakovanja ter obljube, dane podrejenim, saj se lahko zgodi, da razočarani podrejeni vodjem pripišejo odgovornost za neizpolnjena pričakovanja v precej večji meri, kot jo je mogoče pripisati njegovi zanesljivosti (Dirks & Skarlicki, 2004).

## **6 RAZISKAVA O VLOGI KONTROLE IN ZAUPANJA V DOMOVIH ZA STAREJŠE V SLOVENIJI**

V tem delu magistrskega dela želim z raziskavo ugotoviti, kakšen je odnos med kontrolnimi mehanizmi in mehanizmi vzpostavljanja zaupanja v domovih za starejše v Sloveniji. Na osnovi ugotovitev raziskav različnih avtorjev, omenjenih v teoretičnem delu, želim odgovore na vprašanja, ali kontrolni mehanizmi zavirajo vzpostavljanje zaupanja, kateri mehanizmi spodbujajo podrejene k opravljanju dodatnih nalog, ki presegajo njihove delovne obveznosti in ali odprta obojestranska komunikacija spodbuja vzpostavljanje zaupanja. Skupaj s teoretičnim delom bodo predstavljene ugotovitve v pomoč vodstvom domov za starejše razumeti vlogo zaupanja in kontrole ter njune interakcije za doseganje večje motiviranosti zaposlenih.

### **6.1 Raziskovalne hipoteze**

Na podlagi ugotovitev avtorjev, da se kontrola in zaupanje lahko dopolnjujeta in se ne izključujeta (Bijlsma-Frankema & Costa, 2007; Sitkin, 1995; Ikonen, 2013; Weibel, 2007; Bijlsma-Frankema & van de Bunt, 2002; Šušnjar, 2012; Weibel in drugi, 2016), da neformalna kontrola (normativna kontrola) z zagotavljanjem večje skladnosti vrednot zaposlenih v podjetju (Gillespie & Mann, 2004) povečuje zaupanje v podjetje in posledično prispeva k OCB vedenju (Verburg in drugi, 2018) ter ugotovitev, da odprta komunikacija nadrejenih povečuje zaupanje podrejenih v njih (Tzafrir, Harel, Baruch & Dolan, 2004), sem oblikovala naslednje hipoteze:

- H1: Kontrolni mehanizmi ne vplivajo negativno na vzpostavljanje zaupanja vodij.
- H2: Neformalni kontrolni mehanizmi pozitivno vplivajo na opravljanje dodatnih nalog podrejenih, ki presegajo njihove delovne obveznosti (OCB vedenje).

- H3: Odprta obojestranska komunikacija pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja vodij.

## 6.2 Raziskovalni načrt

Raziskava temelji na kvantitativnem raziskovanju mnenj zaposlenih in njihovih vodij v domovih za starejše s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketna vprašalnika za vodje in podrejene sem oblikovala iz že preizkušenih merskih instrumentov z manjšimi prilagoditvami glede na dejavnost domov za starejše, ki jih proučujem.

Merski instrument za konstrukt kontrolnih mehanizmov sem povzela po Jaworski in MacInnis (1989), ki vključuje dimenzijo formalne kontrole, s poddimenzijami kontrole dosežkov in procesne kontrole ter dimenzijo neformalne kontrole, s poddimenzijami profesionalne kontrole in samokontrole. Z njim merim pri obeh dimenzijah kontrole prisotnost in ne pogostost.

Konstrukt vzpostavljanje zaupanja sestavlja merski instrument Sixove in Nootbooma (2005), s katerim ugotavljam, kako pogosta so dejanja nadrejenih za vzpostavljanje zaupanja, s katerimi vodje izražajo in spodbujajo solidarnost ter posledično povečujejo zaznano zanesljivost in zaupanje vanje. V skladu s teorijo relacijske signalizacije je stabilen solidarnostni okvir osnovni pogoj za gradnjo in vzdrževanje medosebnega zaupanja (Six, Nootboom & Hoogendoorn, 2010, str. 292).

Merski instrument OCB vedenje, avtorjev Kumar in Shah (2015), sem uporabila za merjenje konstrukta Opravljanje dodatnih nalog zaposlenih, ki presegajo njihove delovne obveznosti. Instrument sestavlja pet dimenzij OCB vedenja, ki vključujejo altruizem, vljudnost, državljansko vrlino, vestnost in športno vedenje. V splošnem označujejo vedenje zaposlenih, ki predstavlja oblike prostovoljne, neformalne podpore podjetju in se izkazuje z nudenjem pomoči in podpore sodelavcem ob delovnih naporih in težavah ter novim sodelavcem, ravnanjem z namenom preprečevanja nastanka težav (altruizem), z integracijo – ponotranjenjem predpisov in postopkov podjetja, ki nakazuje na zanesljivost zaposlenega (vestnost), zavedanjem vpliva lastnih dejanj na sodelavce in preprečevanjem medosebnega konflikta (vljudnost), aktivnem sodelovanju pri upravljanju podjetja in skrbi za njeno podobo (državljanska vrlina) in izogibanjem pritožbam in pripombam, ki so obrobne pomena, s tem pa vedenju z negativno konotacijo (športno vedenje).

V okvir konstrukta obojestranska odprta komunikacija sem poleg vprašanj po Rogersu (1986) – odprta komunikacija, vključila še tri vprašanja, ki se nanašajo na obojestransko pravočasno izmenjavo informacij, potrebnih za uspešno delo zaposlenih.

Vprašalnika sta po vsebini vprašanj sestavljena iz dveh sklopov. Prvi je vsebinski in se nanaša na stališča anketirancev in vključuje 5 skupin vprašanj za podrejene in 3 skupine vprašanj za nadrejene. Vključuje trditve, s katerimi merim konstrukt formalne in neformalne

kontrole, OCB vedenja, vzpostavljanje zaupanja in odprte obojestranske komunikacije. Za merjenje stališča anketirancev sem za vse konstrukte uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico, s katero so anketiranci izražali stopnjo strinjanja in stopnjo pogostosti vedenja. Vprašalnik za vodje vključuje nabor trditve le za konstrukte kontrole in vzpostavljanje zaupanja, saj so zgolj ti konstrukti ključni za pridobitev odgovora na osnovno raziskovalno vprašanje. V drugem delu anketiranci odgovarjajo na vprašanja o starosti, spolu, doseženi izobrazbi in področju dela.

Populacijo predstavljajo zaposleni v domovih za starejše in njihove dislocirane enote v Republiki Sloveniji, ki izvajajo institucionalno varstvo starejših. Po SSZS je bilo v letu 2018 v domovih za starejše zaposlenih 11.058 delavcev.

V vzorec sem izbrala 82 domov in njihovih dislociranih enot, ki so imeli po podatkih SSZS na dan 1. 1. 2019 kapaciteto nastanitve najmanj 150 mest (68 %). Na vodstvo sem naslovila prošnjo za sodelovanje v anketi, s predstavitvijo namena raziskave. Domove, ki so soglašali z izvedbo raziskave, sem zaprosila, da vprašalnik za nadrejene izpolni 7 vodij služb ali oddelkov na področju zdravstvene nege, oskrbe, osnovne oskrbe in ostalih področij (računovodstvo, administracija ipd.), ki usklajujejo delo najmanj 3 podrejenih, vprašalnik za podrejene pa po 3 njim neposredno podrejeni. Načrtovani vzorec v posameznem domu torej vključuje 7 vodij in 21 neposredno podrejenih, kar predstavlja skupaj 2.296 zaposlenih.

K sodelovanju v raziskavi, ki je potekala od 5. 7. 2019 do 30. 10. 2019, je pristopilo 15 domov za starejše in njihovih dislociranih enot (18,3 %), od tega 10 javnih zavodov in 5 koncesionarjev. 21 domov in njihovih dislociranih enot je sodelovanje s pojasnilom odklonilo (25,6 %), več kot polovica pa se jih, kljub večkratnim zaprosilom k sodelovanju, ni odzvala. V dveh domovih so vodje in podrejeni izpolnjevali vprašalnike preko spletne strani 1KA, ostali pa so izpolnili po redni pošti poslane vprašalnike.

Anketne vprašalnike je ustrezno izpolnilo 236 podrejenih in 79 vodij, kar v vzorcu 15 sodelujočih domov v povprečju predstavlja 79 % odzivnost (74,9 % podrejenih in 76,1 % nadrejenih). Po pregledu izpolnjenih vprašalnikov je bil izločen 1 delno izpolnjen vprašalnik za vodje (neizpolnjen vsebinski sklop – vzpostavljanje zaupanja). Skupaj je v raziskavi tako obravnavanih 314 (hipoteza H1) oziroma 236 (hipoteza H2 in H3) izpolnjenih vprašalnikov.

Pred začetkom analize sem tistim trditvam v vprašalnikih, ki imajo nasprotni pomen, obrnila vrednosti in nato s pomočjo programskega orodja Excel in SPSS prikazala krajšo analizo odgovorov podrejenih in vodij po posameznih konstruktih, izvedla opisno statistično analizo skupnih odgovorov in oblikovala nove spremenljivke posameznega konstrukta.

Zanesljivost vprašalnika po posameznih konstruktih sem ocenila s koeficientom Crombach alfa, pri katerem splošno dogovorjena spodnja meja sprejemljivosti znaša 0,7. Zanesljivost vprašalnika za konstrukt Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje z vsemi 15 trditvami je nekoliko pod spodnjo mejo zanesljivosti, zato sem izločila 2 trditvi, ki sta se izkazali za problematični (»Vedno potrebujem motivacijsko spodbudo, da izvršim določeno nalogo« in

»Ponavadi opazim napake, ki se pripetijo v našem domu«). S tem se je zanesljivost vprašalnika v tem delu konstrukta zvišala nad mejo sprejemljivosti. Kot je razvidno iz priloge 3, je zanesljivost konstrukta Neformalna kontrola dobra (nad 0,8), zanesljivost konstrukta Formalna kontrola, Odprta obojestranska komunikacija in Vzpostavljajanje zaupanja pa odlična (nad 0,9). Slabšo zanesljivost kaže Crombach alfa za konstrukt Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje, njegova vrednost je nad 0,7, kar še predstavlja dobro zanesljivost.

Zastavljene hipoteze sem testirala s pomočjo linearne regresijske analize, z uporabo metode najmanjših kvadratov.

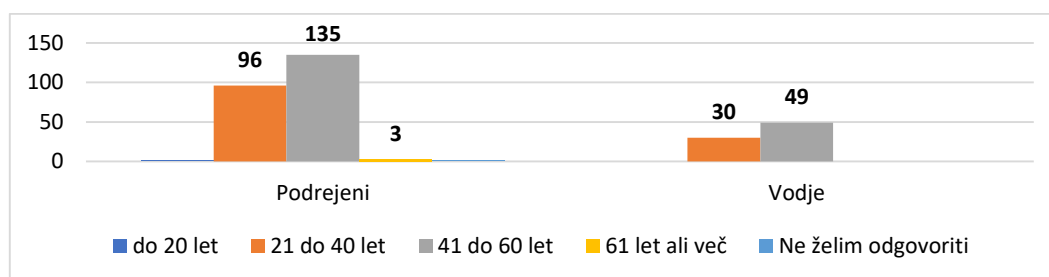
### 6.3 Ugotovitve raziskave

Pred preverjanjem hipotez, ki temelji na odgovorih vseh anketirancev (priloga 4), predstavim splošne podatke o anketirancih in njihove odgovore – trditve v okviru posameznih konstruktov. Z namenom predstavitve razlik v odgovorih, so ti prikazani ločeno za podrejene in vodje.

#### 6.3.1 Splošni podatki o anketirancih

Iz slike 5 je razvidno, da je več kot polovica anketirancev starih od 41 do 60 let, in sicer 96 podrejenih (57,2 %) in 30 vodij (62,0 %), preostali pa sodijo v starostno skupino od 21 do 40 let (40,7 % podrejenih in 38,0 % vodij). Zgolj en podrejeni sodi v starostno skupino do 20 let (0,4 %), 3 podrejeni (1,3 %) pa v starostno skupino 61 let in več.

Slika 5: Število anketirancev po starostnih skupinah



Vir: lastno delo.

V zaposlitveni strukturi domov za starejše prevladujejo ženske. Z vidika podrejenih je svoje stališče podala 89,8 % oziroma 212 žensk in 9,7 % oziroma 23 moških, en anketiranec svojega spola ni zaupal. Vprašalnik za vodje je izpolnilo 87,3 % oziroma 69 žensk in 12,7 % oziroma 10 moških.

Strukturo anketirancev po spolu prikazuje tabela 1.



Tabela 1: Struktura anketirancev po spolu

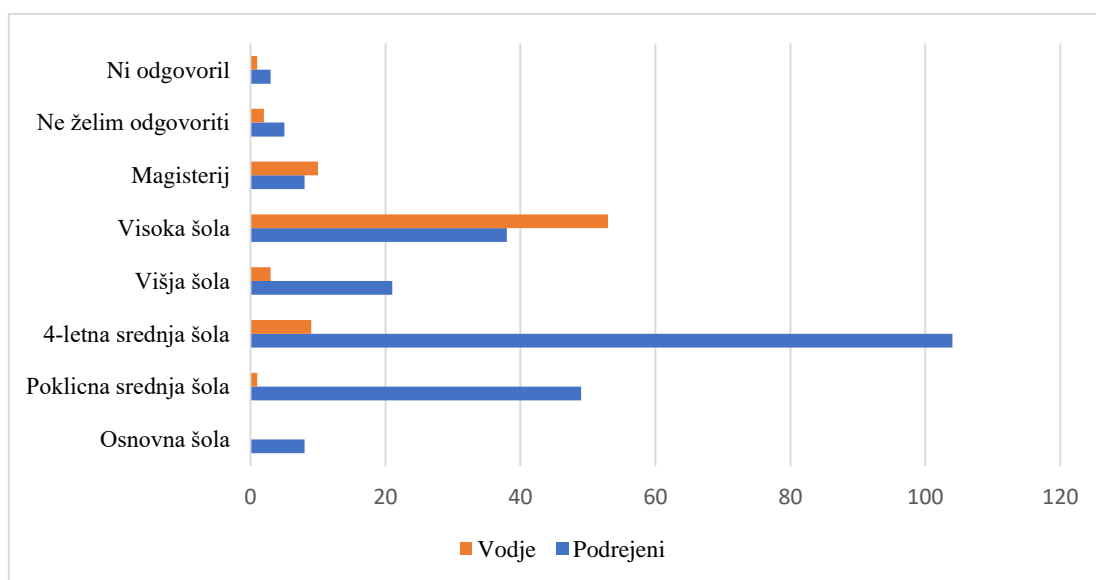
Spol	Podrejeni	Vodje
Ženski	89,8 %	87,3 %
Moški	9,7 %	12,7 %
Ni odgovoril	0,4 %	0,0 %
<b>Skupaj</b>	<b>100,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

Vir: lastno delo.

Od vseh anketirancev, ki so razkrili spol (314), je 89,5 % ženskega in 10,5 % moškega spola. Struktura anketirancev po spolu ustreza strukturi zaposlenih po spolu pri populaciji. Kljub temu, da so zadnji dostopni statistični podatki Statističnega urada RS, za leto 2013, ko je bilo v domovih za starejše zaposlenih 449 moških (10,0 %) in 4.027 žensk (90,0 %), ki opravljajo storitve zdravstvenega in socialnega varstva (podatkovna baza SiStat), se struktura po spolu, glede na starostno strukturo, v zadnjih letih ni bistveno spremenila. Skladnost s strukturo po spolu na populaciji ugotavlja tudi Režunova, pri kateri vzorec vključuje 88 % žensk in 12 % moških (Režun, 2015, str. 99).

Raven izobrazbe se med vodji in podrejenimi razlikuje, kar je povsem razumljivo. Slika 6 kaže, da prevladuje med podrejenimi srednješolska (4-letna), med vodji pa visokošolska izobrazba.

Slika 6: Izobrazbena raven anketirancev

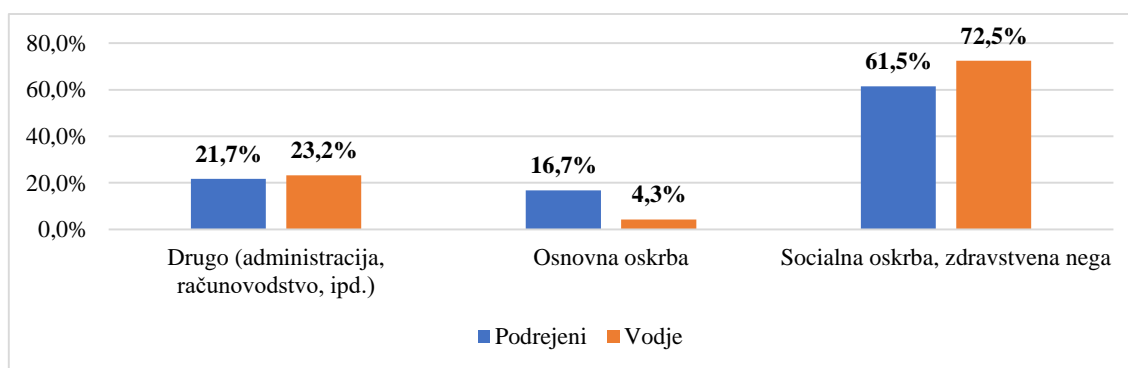


Vir: lastno delo.

Glede na to da izobrazbena raven anketirancev kaže na skladnost z zahtevano izobrazbo, ki jo narekujejo narava dela in predpisi, predvidevam, da tudi raven izobrazbe anketirancev ne odstopa od ravni izobrazbe populacije.

Kot kaže slika 7, je največ manjkajočih odgovorov pri vprašanju o področju dejavnosti, na katerem je anketiranec zaposlen. Nanj ni odgovorilo 6,4 % podrejenih in 12,7 % vodij, skupaj kar 20,3 % oziroma 64 anketirancev. Večina tistih, ki so odgovorili na vprašanje, je zaposlenih na področju socialne oskrbe in zdravstvene nege (61,5 % podrejenih in 72,5 % vodij), v drugo skupino sodijo zaposleni na drugih področjih (21,7 % podrejenih in 23,2 % vodij), najmanj anketirancev pa je zaposlenih na področju osnovne oskrbe (16,7 % podrejenih in 4,3 % vodij). V primerjavi s strukturo predstavljeno v točki 5.1., v kateri je po podatkih SSZS na področju socialno varstvenih in zdravstvenih storitev skupaj zaposlenih preko 90 % vseh, je v vzorcu takih oseb 78 %, kar kaže na razhajanja od populacije.

Slika 7: Struktura anketirancev po področju zaposlitve



Vir: lastno delo.

Glede na to, da je manjkajočih odgovorov kar 20,3 %, obstaja velika verjetnost, da so ti anketiranci zaposleni na področju socialno varstvenih in zdravstvenih storitev, kar pomeni, da struktura anketirancev po področju zaposlitve bistveno ne odstopa od te strukture pri populaciji.

Predstavljeni demografski podatki o anketirancih kažejo na značilnosti vzorca, ki so precej skladne z značilnostmi populacije, zato sklepam, da je vzorec reprezentativen.

### 6.3.2 Predstavitev odgovorov anketirancev

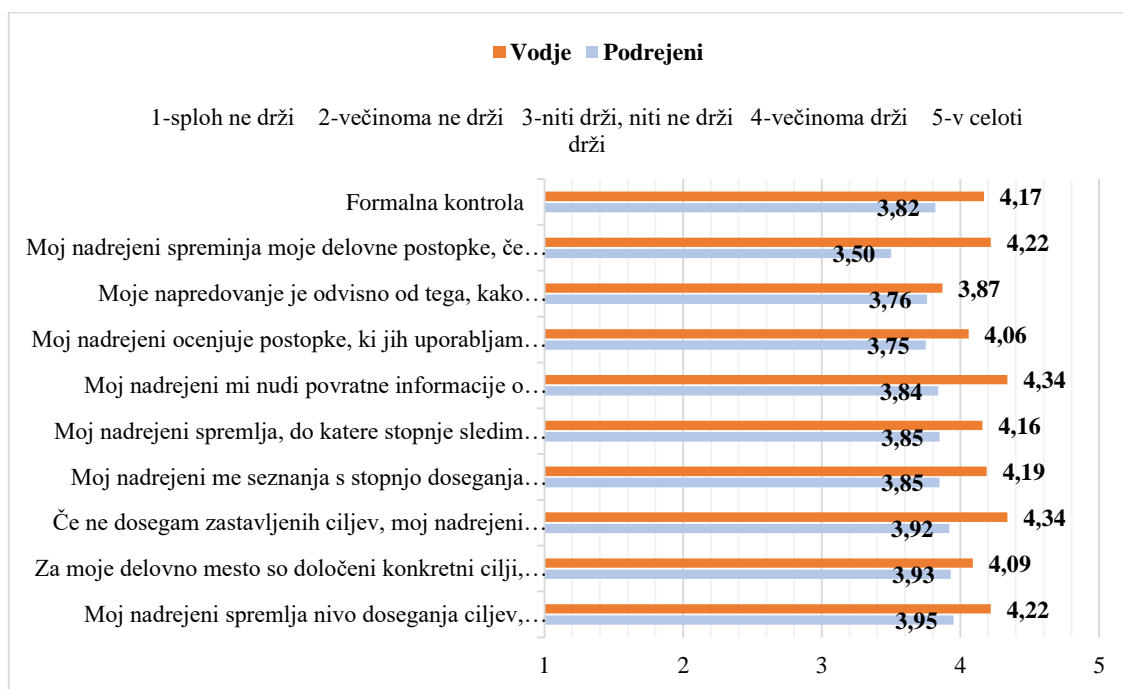
V sklopu vprašalnika, ki vključuje trditve, so anketiranci najprej ocenjevali, na kakšen način neposredni vodja spremlja izvajanje njihovega dela (formalna kontrola). Kljub temu, da so trditve v vprašalniku za vodje drugače oblikovane, merijo isto lastnost, zato so v slikah povzete iz vprašalnika podrejenih.

Najbolj pogosto so podrejeni izrazili svoje stališče z označbo »Večinoma drži«. Izrazitih odstopanj ocen podrejenih od povprečne vrednosti posameznih trditev ni. Vodje ocenjujejo, da je formalna kontrola v povprečju precej bolj prisotna, kot to v povprečju ocenjujejo podrejeni. Kar 92,4 % vodij od podrejenih pričakuje, da bodo dane naloge v celoti izvedene,

v kolikor za odstopanja ne obstajajo utemeljeni razlogi, in 88,6 % vodij svoje podrejene sproti obvešča o uspešnosti njihovega dela.

Slika 8 kaže, kako podrejeni in vodje v povprečju ocenjujejo tako spremljanje rezultatov dela, kot tudi procesa dela. Tako kot podrejeni tudi vodje ocenjujejo, da najmanj drži trditev, da je napredovanje odvisno od stopnje doseganja zastavljenih ciljev (uspešnosti).

Slika 8: Formalna kontrola – povprečne vrednosti



Vir: lastno delo.

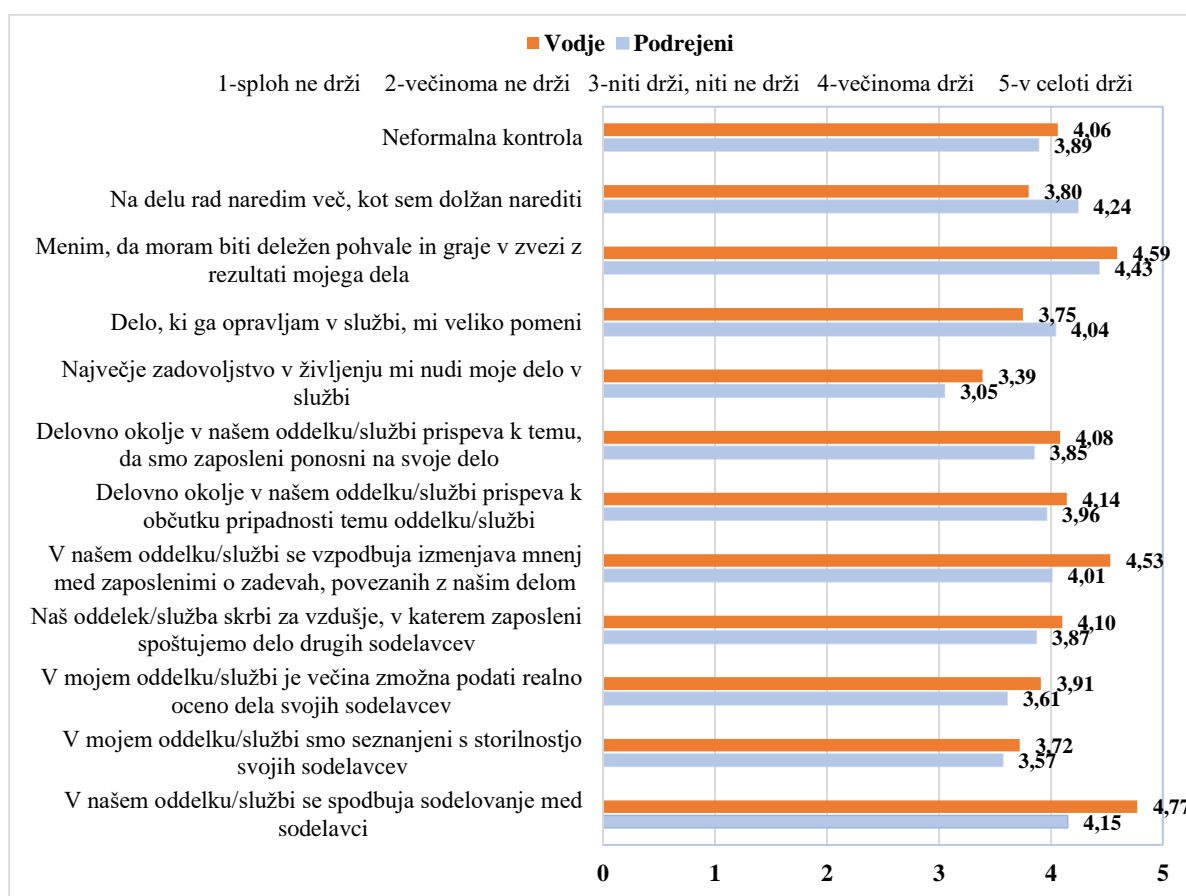
Dimenzijo neformalne kontrole so anketiranci ocenjevali na 11 trditvah. Odgovori na vprašanja podrejenih o delovnem okolju in odnosu do dela kažejo, da je neformalna kontrola v njihovo ožje delovno okolje in proces močno vpeta, njeno prisotnost v povprečju zaznavajo v večji meri kot formalno kontrolo. Taka mnenja so pričakovana glede na nepridobitno dejavnost domov za starejše, kjer so prepričanja, norme in vrednote osredji del njihovega poslanstva.

Kar 91 % podrejenih večinoma oziroma v celoti (61 %) pričakuje, da jih vodja pohvali in graja v zvezi z rezultati njihovega dela. Več kot 85 % jih meni, da večinoma oziroma v celoti radi naredijo več, kot so dolžni narediti in da jim delo, ki ga opravljajo, veliko pomeni. Prav tako večina zaznava spodbujanje sodelovanja in izmenjave mnenj med sodelavci ter medsebojno spoštovanje. Največje razlike v stališčih med podrejenimi se kažejo pri trditvah »Največje zadovoljstvo v življenju mi nudi moje delo v službi«, »V mojem oddelku/slужbi je večina zmožna podati realno oceno dela svojih sodelavcev« in »V mojem oddelku/slужbi smo seznanjeni s storilnostjo svojih sodelavcev«. Povprečne ocene strinjanja s temi trditvami

so nekoliko nižje (3,05, 3,61 in 3,57) od povprečne vrednosti konstrukta neformalne kontrole (3,89), vendar kljub temu pomenijo, da se podrejeni v povprečju s trditvami strinjajo.

Odgovori vodij kažejo, da tudi ti dajejo velik poudarek neformalni kontroli v procesu dela. Večina povprečnih ocen strinjanja vodij s trditvami je, enako kot pri formalni kontroli, v povprečju višja od povprečnih ocen strinjanja podrejenih z enakimi trditvami. Izjema sta trditvi, da podrejeni radi naredijo več, kot so dolžni narediti in da jim delo, ki ga opravljajo, jim veliko pomeni. Slika 9 prikazuje povprečne vrednosti odgovorov podrejenih in vodij, ki merijo dimenzijo neformalne kontrole.

Slika 9: Neformalna kontrola – povprečne vrednosti



Vir: lastno delo.

Po drugi strani vodje ocenjujejo, da precej v večji meri spodbujajo sodelovanje med sodelavci (trditev drži za 99 % vodij) in izmenjavo mnenj med zaposlenimi (trditev drži za 95 % vodij), kot to zaznajo podrejeni.

Trditve, ki merijo OCB vedenje, so ocenjevali le podrejeni.

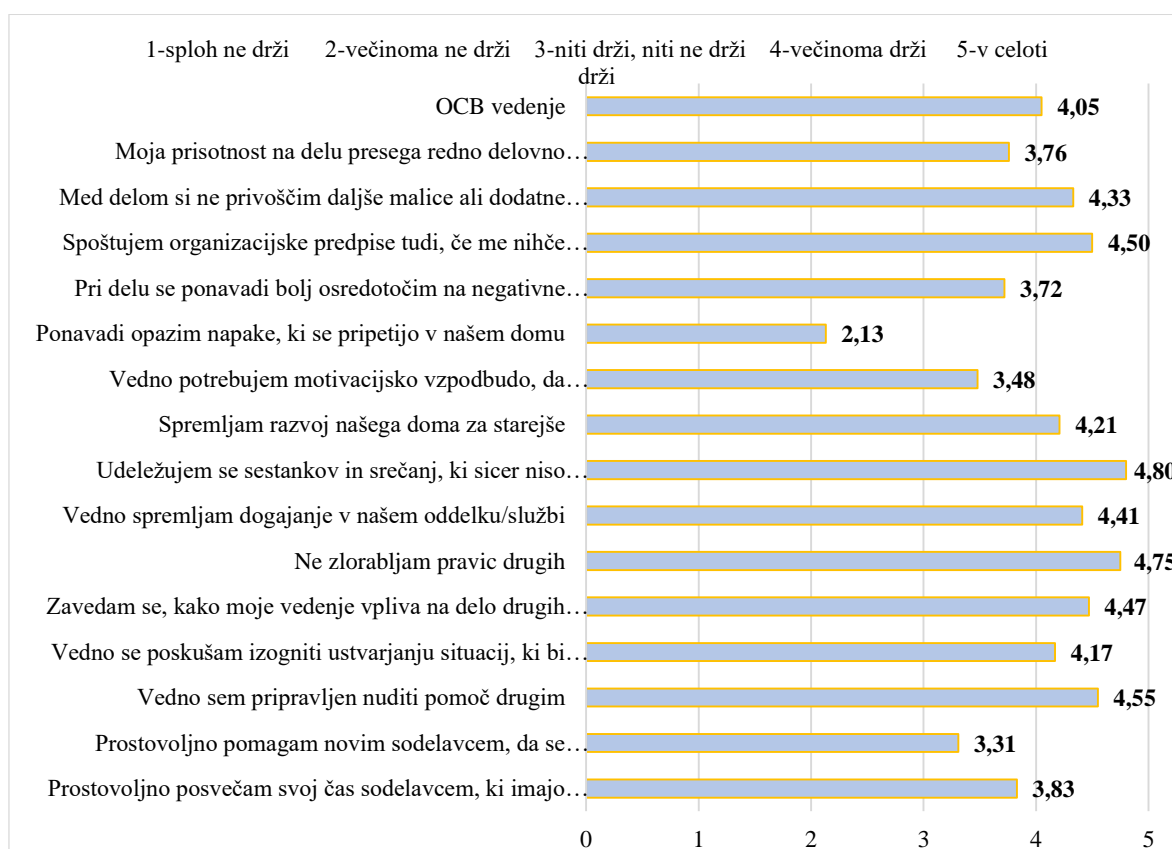
Na osnovi povprečja posameznih trditev je razvidno, da se podrejeni v povprečju strinjajo z vsemi trditvami, razen s tistimi, ki merijo nezaželeno vedenje. Večinoma ali v celoti držijo trditve, da ne zlorablajo pravic drugih (98,3 %), da so vedno pripravljeni nuditi drugim

pomoč (95,4 %), da pri svojem delu spoštujejo organizacijske predpise, četudi jih nihče ne nadzoruje (95,3 %) in da se udeležujejo sestankov in drugih srečanj, ki niso obvezna, vendar prispevajo k boljšemu sodelovanju (80,9 %). Nasprotno pa se v povprečju ne strinjajo s trditvami, ki nakazujejo, v kolikšni meri so manj dovezetni za pozitivno naravnost, brez pritoževanja in dodatnih spodbud, vendar je porazdelitev ocen teh trditev bolj razpršena, več je neopredeljenih.

Če obrnem te trditve iz vprašalnika, pomeni, da napak, ki se pripetijo v domu, večinoma ali sploh ne opazi 73,3 % anketirancev, motivacijske spodbude pri delu ne potrebuje 25,4 % in le 14,4 % anketirancev se ponavadi bolj osredotoča na pozitivne kot negativne plati določene situacije. Pretežni delež ostalih je neopredeljenih, manjši odstotek se s temi trditvami strinja.

Povprečne vrednosti, ki merijo OCB vedenje, so razvidne iz slike 10.

*Slika 10: OCB vedenje – povprečne vrednosti*



*Vir: lastno delo.*

Odgovori na te trditve nakazujejo, da zaposleni v domu sicer razumejo, da pri delu vse ne poteka brez napak in težav, se ne pritožujejo za vsako stvar in ceno, vendar jim primanjkuje motivacije in pozitivne drže.

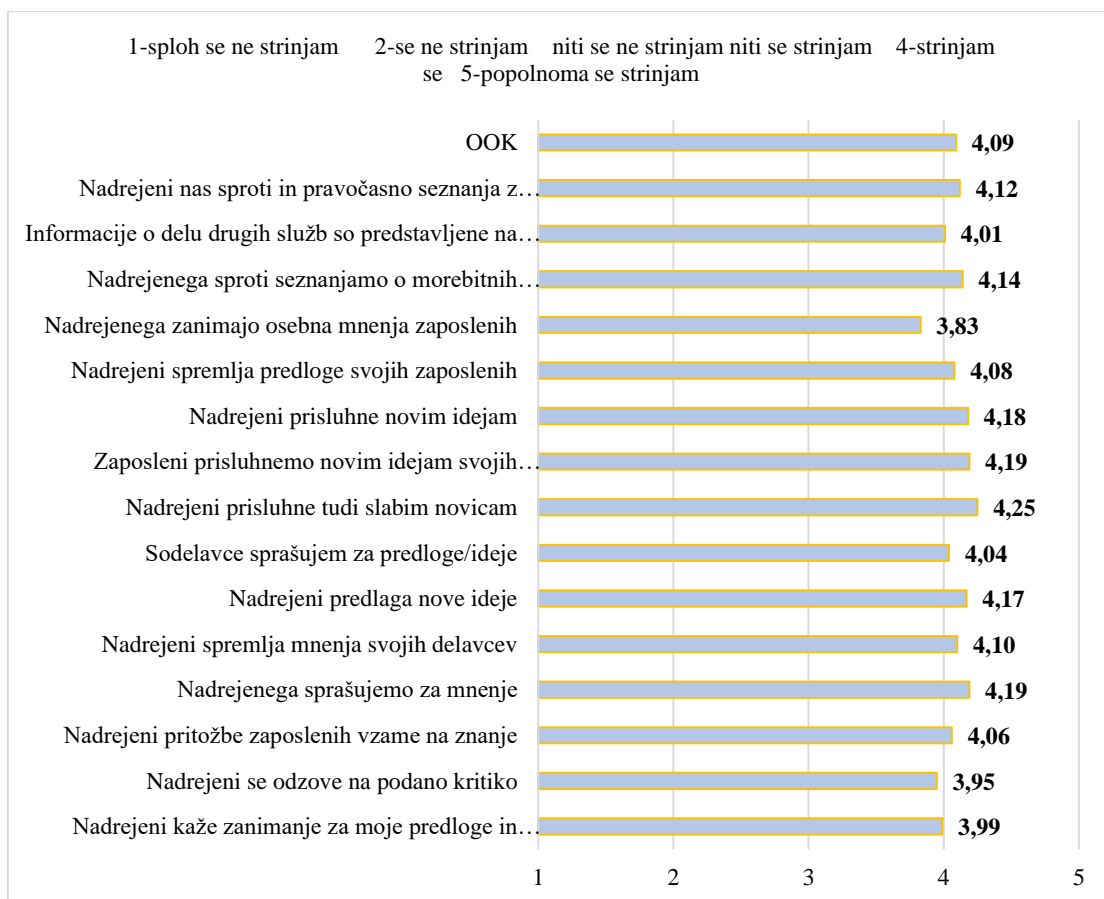
Tudi trditve konstrukta obojestranska odprta komunikacija so v anketi ocenjevali le podrejeno. Velika večina podrejenih (preko 80 %) se s trditvami strinja oziroma popolnoma

strinja, kar nakazuje, da poteka med njimi in nadrejenimi relativno močna odprta komunikacija.

Primerjava trditve s povprečno vrednostjo ocene konstrukta odprte obojestranske komunikacije (4,09) kaže, da podrejeni v povprečju zaznavajo večji pretok informacij, izmenjave mnenj in idej, vendar manjše zanimanje vodij za predloge, njihova osebna mnenja in manjši odziv na izraženo kritiko. V največji meri držijo trditve »Nadrejeni prisluhne tudi slabim novicam« (88,2 %), »Nadrejeni predlaga nove ideje« (84,7 %), »Nadrejenega sprašujemo za mnenje« (79,6 %) in »Zaposleni prisluhnemo novim idejam sodelavcev« (73,9 %).

Slika 11 kaže povprečne vrednosti ocen posameznih trditvev.

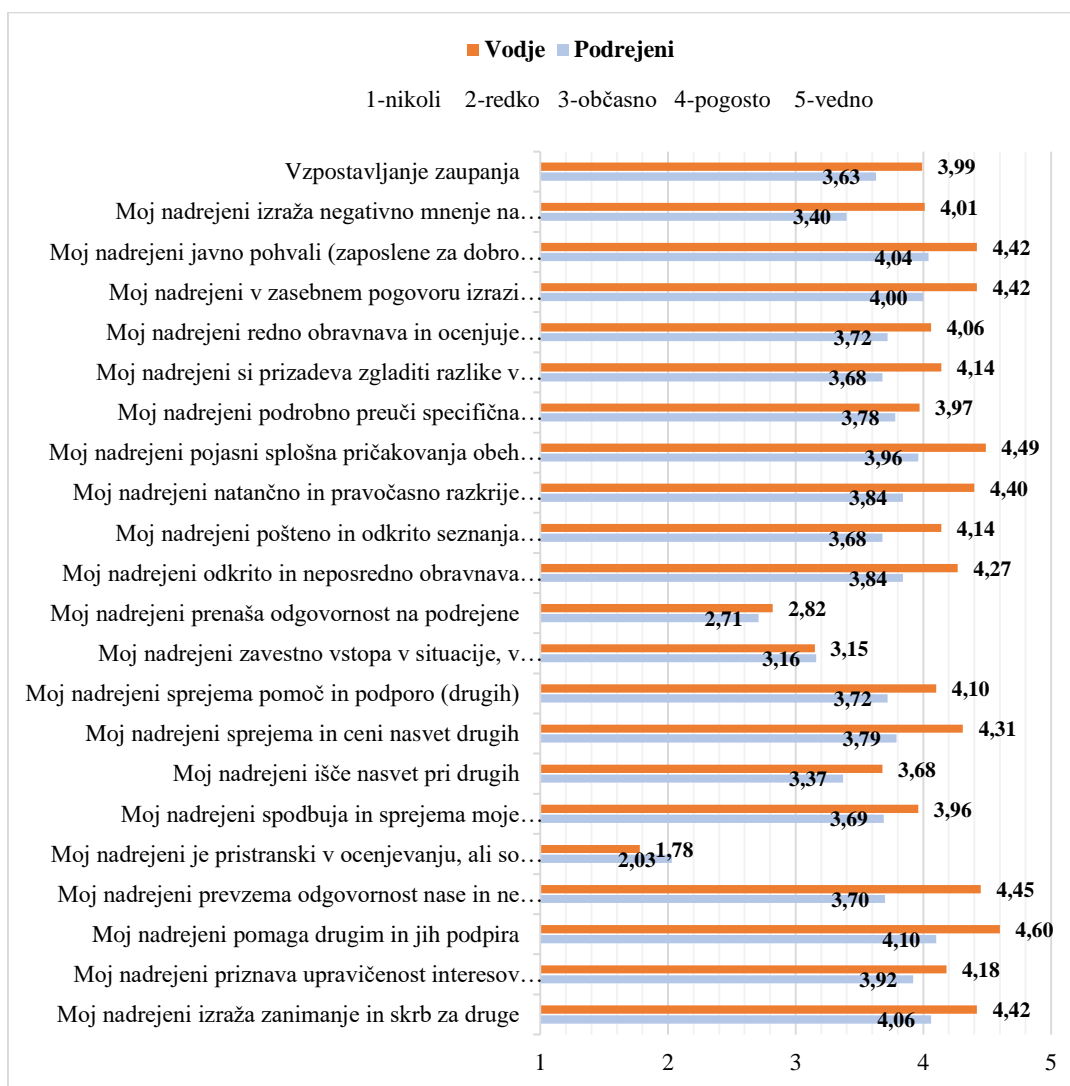
*Slika 11: Odprta obojestranska komunikacija – povprečne vrednosti*



*Vir: lastno delo.*

V zadnjem delu drugega sklopa vprašalnika so anketiranci ocenjevali trditve, ki se nanašajo na pogostost vedenja neposrednega vodje, ki ga zaznavajo podrejeni, oziroma vedenje, ki se ga poslužujejo vodje. Povprečne ocene posameznih trditvev prikazuje slika 12.

Slika 12: Vzpostavljanje zaupanja – povprečne vrednosti



Vir: lastno delo.

Vsi anketirani ocenjujejo, da je večina vedenj vodij pogosto izraženih v dejanjih vzpostavljanja zaupanja. Povprečne ocene večine trditev podrejenih so nekoliko višje od povprečne vrednosti celotnega konstrukta vzpostavljanja zaupanja (3,63), z izjemo petih trditev, ki so nižje. Povprečne ocene trditev: išče nasvet pri drugih (3,37), zavestno vstopa v situacije, v katerih je odvisen od dejanj drugih (3,16), prenaša odgovornost na podrejene (2,71), nakazujejo, da so vodje v povprečju zadržani pri sprejemanju vpliva drugih. Podpovprečno je ocenjena tudi trditev, da izraža nadrejeni negativno mnenje na konstruktiven način (3,40) in kljub obrnjenemu vrednotenju tudi trditev nadrejeni je pristranski v ocenjevanju, ali so dejanja drugih dobronamerna (2,03).

Podobno sliko kažejo tudi povprečne ocene vodij glede njihovih dejanj vzpostavljanja zaupanja: nižjo pogostost dejanj sprejemanja vpliva drugih, kot je povprečna vrednost njihovih trditev za celoten konstrukt (3,99).

Kljub temu da so vse povprečne ocene vodij višje, kot so povprečne ocene podrejenih, kar je razumljivo, saj ocenjujejo lastno vedenje, pa razlike med njimi niso diametralne, stališča so si dokaj podobna.

### 6.3.3 Preverjanje hipotez

Nove spremenljivke za testiranje hipotez, razvidne iz tabele 2, predstavljajo povprečne vrednosti vseh spremenljivk posameznega konstrukta in so indeksi povprečnih vrednosti. Vse navedene spremenljivke so številske, merjene na razmernostnem nivoju.

Pred izvedbo regresijskih analiz sem preverila enote z izstopajočimi vrednostmi spremenljivke (osamelce), pri katerih se vrednosti bistveno razlikujejo od vrednosti te iste spremenljivke pri ostalih enotah.

*Tabela 2: Opisna statistika spremenljivk posameznega konstrukta*

Spremenljivka	n	Min	Max	Povprečje	Mediana	Stan. odklon
Formalna kontrola	312	1.11	5.00	3.90	4,00	0,738
Neformalna kontrola	312	1.73	5.00	3.93	4,00	0,618
Vzpostavljanje zaupanja	312	1.24	4.81	3.73	3,81	0,585
Odrpta obojestranska komunikacija	233	2.22	5.00	4.10	4,07	0,626
Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje	233	2.92	5.00	4,25	4,31	0,414

*Vir: lastno delo.*

Kljub postopku t. i. windsorizacije, postopkom prekodiranja vrednosti enot, katerih vrednost je nižja od vrednosti 1. centil in višja od vrednosti 99. centila z minimalno oziroma maksimalno mejno vrednostjo, je ostalo še vedno nekaj takih, pri katerih ostanki presegajo kritično mejo +/- 3 standardni odkloni in tako pomembno vplivajo na rezultate regresije (regresijske koeficiente). Te sem izločila iz testiranja hipotez, čeprav ne pomeni nujno, da so napačne.

Statistično značilno povezanost ( $p = 0,000$ ) med pari proučevanih spremenljivk kažejo Pearsonovi koeficienti korelacije, razvidni iz priloge 5, izračunani po predhodni grafični oceni povezanosti, s pomočjo razsevnih diagramov (angl. scatter plot), ki nakazujejo na linearno povezanost med proučevanimi spremenljivkami (priloga 7).

Vrednosti Pearsonovega korelacijskega koeficienta so za vse pare spremenljivk pozitivne, pri čemer je moč povezanosti med spremenljivkama Odrpta obojestranska komunikacija in Vzpostavljanje zaupanja visoka (0,809), med pari spremenljivk Formalna kontrola in Vzpostavljanje zaupanja (0,629), Neformalna kontrola in Vzpostavljanje zaupanja (0,618) in med Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje in Neformalna kontrola (0,415) pa srednje močna.



Hipotezo H1 preverjam na vzorcu 312 enot, ki vključuje odgovore tako podrejenih kot vodij (izločeni 2 enoti, prepoznani kot osamelca), hipotezi H2 in H3 z odgovori le podrejenih pa na vzorcu 233 enot (izločene 3 enote).

**Hipoteza H1: Kontrolni mehanizmi ne vplivajo negativno na vzpostavljanje zaupanja vodij**

Za preverjanje H1 sem uporabila multiplo linearno regresijo, s katero predstavim odvisnost spremenljivke Vzpostavljanje zaupanja od spremenljivk Formalna in Neformalna kontrola, s hkratno vključitvijo obeh neodvisnih spremenljivk v model. Hipotezo lahko potrdim, če mi uspe dokazati, da vsaj en ocenjen regresijski koeficient ni negativen ali enak nič.

Najpogosteje uporabljena splošna mera zanesljivosti regresijskega modela je determinacijski koeficient oziroma t. i. popravljeni determinacijski koeficient, ki pa je primernejša mera za ocenjevanje in primerjanje različnih modelov z različnim številom pojasnjevalnih spremenljivk, zato ga v nadaljevanju ne navajam.

Na osnovi vzorčnih podatkov je ocena koeficienta multiple determinacije 0,478, ki jo kaže R kvadrat v tabeli 3, kar pomeni, da je 47,8% variabilnosti spremenljivke Vzpostavljanje zaupanja pojasnjeno z variranjem spremenljivk Formalna in Neformalna kontrola.

Linearna povezanost je med odvisno spremenljivko Vzpostavljanje zaupanja in neodvisnima spremenljivkama Formalna in Neformalna kontrola srednje močna. Kaže jo koeficient multiple korelacije, katerega ocena znaša 0,691.

*Tabela 3: Povzetek linearnega regresijskega modela: Formalna in Neformalna kontrola – Vzpostavljanje zaupanja*

R (kor. koef)	R kvadrat (det. koef.)	Standardna napaka ocene
0,691	0,478	0,42426

*Vir: lastno delo.*

Kakovost regresijskega modela preverim s F-testom, ki odraža statistično značilnost ocenjenega koeficienta multiple determinacije. Regresijski model je ustrezen, kar sklepam na podlagi statistične značilnosti F-testa ( $F = 141,278$ ,  $p = 0,000$ ). Na osnovi vzorčnih podatkov rezultat F-testa potrjuje, da je spremenljivka Vzpostavljanje zaupanja linearno odvisna od vsaj ene v model vključene neodvisne spremenljivke. Na osnovi ocenjenih parcialnih regresijskih koeficientov iz tabele 4, je enačba ocenjene linearne regresijske funkcije za vzorčne podatke sledeča:

$$\widehat{\text{Zaupanje}} = 1,128 + 0,315 \cdot \text{Formalna kontrola} + 0,349 \cdot \text{Neformalna kontrola} \quad (1)$$

Kot je razvidno iz enačbe (1), kaže ocena regresijske funkcije za vzorčne podatke, da se Vzpostavlanje zaupanja poveča za 0,315 stopnje na lestvici od 1 do 5, če se vrednost Formalne kontrole poveča za eno in se pri tem vrednost Neformalne kontrole ne spremeni. Prav tako velja, da se Vzpostavlanje zaupanja poveča za 0,349 na lestvici od 1 do 5, če se vrednost Neformalne kontrole poveča za eno in se pri tem vrednost Formalne kontrole ne spremeni.

*Tabela 4: Vpliv neformalne in formalne kontrole na vzpostavlanje zaupanja – rezultat t-testa s koeficienti*

Model 1	Nestand. koeficienti		Standard. koeficienti	t	Stopnja značilnosti	Kolinearna statistika	
	B	Std. napaka	Beta			Toleranca	VIF
(Konstanta)	1,128	0,160		7,055	0,000		
Formalna kontrola	0,315	0,042	0,398	7,538	0,000	0,607	1,648
Neformalna kontrola	0,349	0,050	0,368	6,976	0,000		

*Vir: lastno delo.*

Ocenjena regresijska koeficienta v prikazanem multiplem regresijskem modelu izkazujeta neposredne (čiste) vplive Formalne kontrole in Neformalne kontrole na Vzpostavlanje zaupanja (Pfajfar, 2018, str. 141).

S t-testom preverim linearno odvisnost vsake v model vključenih neodvisnih spremenljivk. Vrednost statistike t in stopnja značilnosti  $p = 0,000$ , razvidni iz tabele 4, kažeta, da je vpliv tako spremenljivke Formalne kontrole ( $t = 7,538$ ,  $p = 0,000$ ) kot tudi Neformalne kontrole ( $t = 6,976$ ,  $p = 0,000$ ) na spremenljivko Vzpostavlanje zaupanja statistično značilen.

To pomeni, da lahko na osnovi vzorčnih podatkov ob stopnji tveganja  $p = 0,000$  sprejemem sklep, da so dejanja vodij v domovih za vzpostavlanje zaupanja linearno odvisna od prisotnosti formalnih in neformalnih kontrolnih mehanizmov. Oba ocenjena parcialna regresijska koeficienta sta pozitivna (0,315 in 0,349).

Neposredno primerjavo vpliva neodvisnih spremenljivk na odvisno omogočajo standardizirani regresijski koeficienti (beta koeficienti), ki ne vključujejo vpliva različne variabilnosti posamezne neodvisne spremenljivke (Marinšek, 2015, str. 14). Kot je razvidno iz tabele 4, ima spremenljivka Formalna kontrola močnejši vpliv (0,398) na spremenljivko Vzpostavlanje zaupanja kot spremenljivka Neformalna kontrola (0,368). Ti standardizirani regresijski koeficienti povedo, za koliko standardnih odklonov se v povprečju spremeni spremenljivka Vzpostavlanje zaupanja, če se spremenljivka Formalna kontrola oziroma Neformalna kontrola poveča za en standardni odklon. Močnejši vpliv formalne kontrole kaže tudi rezultat parcialne korelacije.

**Hipoteza H2: Neformalni kontrolni mehanizmi pozitivno vplivajo na opravljanje dodatnih nalog podrejenih, ki presegajo njihove delovne obveznosti**

Za preverjanje H2 uporabim enostavno linearno regresijsko analizo, s katero predstavim odvisnost spremenljivke Opravljanje dodatnih nalog (OCB vedenje) od spremenljivke Neformalna kontrola. Hipotezo lahko potrdim, v kolikor dokažem, da je ocenjeni regresijski koeficient pozitiven. Ocena koeficienta determinacije, ki jo kaže R kvadrat v tabeli 5, znaša 0,172, kar pomeni, da v model vključena spremenljivka Neformalna kontrola pojasnjuje 17,2 % variabilnosti spremenljivke Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje. Linearna povezanost je med odvisno spremenljivko Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje in neodvisno spremenljivko Neformalna kontrola srednje močna. Kaže jo koeficient korelacije, pri katerem znaša ocena 0,415.

*Tabela 5: Povzetek linearne regresijskega modela: Neformalna kontrola – Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje*

R (kor. koef)	R kvadrat (det. koef.)	Standardna napaka ocene
0,415	0,172	0,34075

*Vir: lastno delo.*

Ustreznost regresijskega modela preverim s F-testom. Regresijski model je ustrezen, kar sklepam na podlagi statistične značilnosti F-testa ( $F = 48,049$ ,  $p = 0,000$ ). Na osnovi parametrov iz tabele 6 je ocena linearne regresijske funkcije za vzorčne podatke sledeča:

$$OCB \widehat{vedenje} = 3,173 + 0,276 \cdot \text{Neformalna kontrola} \quad (2)$$

Na osnovi enačbe (2) lahko za vzorčne podatke trdim, da se OCB vedenje poveča za 0,276 stopnje na lestvici od 1 do 5, če se vrednost Neformalne kontrole poveča za eno.

*Tabela 6: Vpliv neformalne kontrole na opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje – rezultat t-testa s koeficienti*

Model 2	Nestand. koeficienti		Standard. koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Stand. napaka	Beta		
(Konstanta)	3,173	0,157		20,162	0,000
Neformalna kontrola	0,276	0,040	0,415	6,932	0,000

*Vir: lastno delo.*

Rezultat v tabeli 6 kaže na statistično značilen vpliv Neformalne kontrole na Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje ( $t = 6,932$ ,  $p = 0,000$ ). Vpliv je pozitiven in šibak ( $B = 0,276$ ).

### Hipoteza H3: Odprta obojestranska komunikacija pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja vodij

Tudi za preverjanje H3 uporabim enostavno linearno regresijsko analizo, s katero predstavim odvisnost spremenljivke Vzpostavljanje zaupanja od spremenljivke Odprta obojestranska komunikacija. Hipotezo lahko potrdim, v kolikor tudi tu dokažem, da je ocenjeni regresijski koeficient pozitiven. Tabela 7 kaže, da znaša ocena koeficienta determinacije 0,655, kar pomeni, da spremenljivka Odprta obojestranska komunikacija pojasnjuje 65,5 % variabilnosti spremenljivke Vzpostavljanje zaupanja. Regresijski model je dovolj kakovosten, kar kaže statistična značilnost F-testa ( $F = 438,087$ ,  $p = 0,000$ ).

Tabela 7: Povzetek linearnega regresijskega modela: Obojestranska odprta komunikacija – Vzpostavljanje zaupanja

R (kor. koef)	R kvadrat (det. koef.)	Standardna napaka ocene
0,809	0,655	0,35604

Vir: lastno delo.

Na osnovi ocene regresijskega koeficienta iz tabele 8 je ocena linearne regresijske funkcije za vzorčne podatke sledeča:

$$\widehat{\text{Vzpostavljanje zaupanja}} = 0,434 + 0,782 \cdot \text{Odprta oboj. komunikacija} \quad (3)$$

Na osnovi ocene regresijske funkcije, kot jo kaže enačba (3), lahko za vzorčne podatke ugotovim, da se pogostost dejanj Vzpostavljanja zaupanja vodij poveča za 0,782 stopnje na lestvici od 1 do 5, če se vrednost Odprte obojestranske komunikacije poveča za eno. Rezultat v tabeli 8 kaže na statistično značilen vpliv Odprte obojestranske komunikacije na Vzpostavljanje zaupanja ( $t = 20,932$ ,  $p = 0,000$ ).

Tabela 8: Vpliv obojestranske odprte komunikacije na vzpostavljanje zaupanja – rezultat t-testa s koeficienti

Model 3	Nestand. koeficienti		Standard. koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Stand. napaka	Beta		
(Konstanta)	0,434	0,155		2,801	0,006
Odprta obojestranska komunikacija	0,782	0,037	0,809	20,932	0,000

Vir: lastno delo.

Ocenjeni regresijski koeficient B znaša 0,782, kar pomeni, da je vpliv pozitiven in močan.

V nadaljevanju sem preverila še izpolnjevanje ključnih predpostavk pri vseh treh ocenjenih regresijskih modelih (za vsako hipotezo).

Odvisna spremenljivka mora biti ob danih neodvisnih spremenljivkah porazdeljena normalno ali vsaj približno normalno. To preverim grafično, s histogramom, kjer ni zaznati velikih odstopanj od normalne porazdelitve, zaradi česar smatram, da je ta predpostavka izpolnjena. Normalno porazdelitev slučajnih napak (ostankov) prav tako preverim grafično s histogramom standardiziranih ostankov in normalnim verjetnostnim grafikonom. Histogrami ostankov se precej dobro prilegajo normalni krivulji, sicer nekoliko slabše ostanki regresijskega modela ocenjevanja vzpostavljanja zaupanja od obojestranske odprte komunikacije, pa vendar porazdelitev nakazuje, da je ta predpostavka izpolnjena.

Izpolnjevanje predpostavke normalne porazdelitve je mogoče preveriti tudi z izračunom. Obstaja več testov za preverjanje normalnosti porazdelitve spremenljivk in s tem tudi ostankov: Kolmogorov-Smirnov, Shapiro-Wilkov test, Jarque-Bera Test in drugi. Domnevo o normalni porazdelitvi ostankov v ocenjenih regresijskih modelih preverim s Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkovim testom, čigar rezultati so v prilogi 8. Rezultata obeh testov za prvi ocenjeni model (H1) ne podpirata zavrnitve ničelne domneve, da se regresijski ostanki porazdeljujejo normalno ( $p > 0,05$ ), kar pomeni, da je predpostavka o normalni porazdelitvi standardiziranih ostankov prvega modela veljavna. Le Kolmogorov-Smirnov test ne podpira ničelne domneve za drugi ocenjeni regresijski model (H2), nobeden od njiju pa ničelne domneve za tretji ocenjeni model (H3). Ne glede na to da testna statistika ne potrjuje normalne porazdelitve ostankov regresijskega modela hipoteze 3, ocenjujem, da proučevani vzorec sodi med velike vzorce, za katere velja, da se sme uporabljati vse testne statistike za preverjanje domnev o vrednostih regresijskih koeficientov, kljub morebitnemu neizpolnjevanju predpostavke o normalni porazdelitvi (Pfajfar, 2018, str. 399). Obenem so povprečja in mediane, ki bi jo sicer praviloma uporabila v primeru nenormalno porazdeljenih podatkov, zelo podobni, kar nakazuje, da bi verjetno prišla do enakih zaključkov tudi z uporabo ustreznega neparametričnega testa (Kruskal-Wallis test).

Tudi predpostavko homoskedastičnosti, ki pomeni, da morajo biti ostanki neodvisni od vrednosti neodvisnih spremenljivk, preverim grafično v razsevnem grafikonu standardiziranih ostankov, v odvisnosti od standardiziranih pričakovane vrednosti. Predpostavko smatram za izpolnjeno, če so točke čimbolj naključno razporejene po grafikonu. V vseh treh primerih je tej zahtevi kolikor toliko zadoščeno. Ugotavljam, da je prisotna manjša do zmerna, vendar nikakor drastična kršitev te predpostavke, ki pa po moji oceni ne vpliva bistveno na verodostojnost rezultatov, zato štejem, da je tudi ta predpostavka izpolnjena.

V regresijskem modelu multiple regresijske analize (H1) obstaja določena multikolinearnost med neodvisnima spremenljivkama, ki otežuje ugotavljanje, kolikšen je čisti neto učinek formalne in neformalne kontrole na mehanizme vzpostavljanja zaupanja. Na slednje nakazuje že korelacijski koeficient (0,628) in beta (standardizirana) regresijska koeficienta,

v primerjavi s parcialnima regresijskima koeficientoma. Prisotnost multikolinearnosti preverim še z izračunom VIF statistike. Ta kaže na prisotnost previsoke multikolinearnosti, v kolikor so vrednosti VIF statistike višje od 10 (Marinšek, 2015, str. 21). Za neodvisni spremenljivki (formalna in neformalna kontrola) znaša VIF statistika 1,648, kar kaže, da je predpostavka, da v modelu ni previsoke multikolinearnosti, izpolnjena. Obenem se hipoteza nanaša na kontrolne mehanizme (kontrola) kot celoto, zato multikolinearnost v tem primeru ni ovira.

Na osnovi rezultatov in z izpolnitvijo predpostavk lahko smatram rezultate regresijskih analiz za veljavne, zato potrdim vse tri hipoteze:

H1: Kontrolni mehanizmi ne vplivajo negativno na vzpostavljanje zaupanja.

H2: Neformalna kontrola pozitivno vpliva na Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje.

H3: Odprta obojestranska komunikacija pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja vodij.

## **6.4 Razprava**

Rezultati raziskave, vezani na glavno raziskovalno vprašanje (kakšen je odnos med kontrolnimi mehanizmi in mehanizmi vzpostavljanja zaupanja v domovih za starejše v Sloveniji), kažejo, da so formalni in neformalni kontrolni mehanizmi v domovih ter dejanja vodij za vzpostavljanje zaupanja statistično značilno pozitivno povezani. Hipoteza, da kontrolni mehanizmi ne vplivajo negativno na vzpostavljanje zaupanja vodij, je potrjena. Ne glede na to da je na vzorcu v povprečju zaznana močnejša prisotnost neformalne kot formalne kontrole, ima na vzpostavljanje zaupanja nekoliko večji pozitivni vpliv formalna kontrola, kar je razumljivo. Z mehanizmi neformalne kontrole vodja nima neposrednega vpliva na vedenje podrejenih. Osnovni mehanizem predstavljajo vrednote in norme, ki so lahko osnova nekaterih mehanizmov kontrole, vendar niso nujno kontrola, saj ne omogočajo ocenjevanja aktivnosti in dosežkov podrejenih, na podlagi vnaprej določenih aktivnosti in ciljev (Sitkin, Long & Cardinal, 2020). Ne glede na to delitev skupnih vrednot le-te soustvarjajo vzpostavljanje zaupanja med zaposlenimi (Verburg in drugi, 2018). Kot kažejo rezultati, formalna kontrola v večji meri zagotavlja vodjem v domovih predvidljivost ravnanja, s tem pa zaznavo zanesljivosti podrejenih in posledično motivacijo za vzpostavljanje zaupanja, potrditev upravičenosti (legitimnost) sprejetih odločitev in s tem samozavest, da so njihova pričakovanja do podrejenih, odločitve in postopki pravilni ter sprejemljivi. Ugotovitve tako potrjujejo trditev, da v nepridobitnih organizacijah prevladuje formalna kontrola (Chenhall, Hall & Smith, 2010). Na drugi strani formalni kontrolni mehanizmi tudi podrejenim zagotavljajo zanesljivost njihovih vodij, pravičnost in zmanjšujejo tveganje (Sitkin & George, 2005; Long 2018).

Raziskava potrjuje, da kontrola in vzpostavljanje zaupanja (s tem pa tudi zaupanje), delujeta sočasno in se dopolnjujeta, saj vodje v domovih, s svojimi dejanji pogosto izražajo in

spodbujajo solidarnost, ki povečujejo zaznano zanesljivost in zaupanje vanje, kljub relativno močni formalni kontroli. Tudi neformalna kontrola je pozitivno povezana z zaupanjem, saj ustvarja in upošteva skupne cilje in norme, ki povečujejo medsebojno razumevanje in spoštovanje, kar je temelj za vzpostavljanje zaupanja. Enako je bilo ugotovljeno tudi v drugih teoretičnih in empiričnih raziskavah (Das & Teng, 1998; Bijlsma-Frankema & Costa, 2007; Weibel, 2007; Šušnjar, 2012; Weibel in drugi, 2016).

Pri tej hipotezi izhajam iz teorije, na podlagi katere formalna kontrola, ki krepi ponotranjenje vrednot preko intrinzične motivacije (internalizacija), pozitivno vpliva na zanesljivost zaposlenih (Weibel, 2007). Ugotovitev kaže na skladnost s teoretičnim konceptom Weiblove, ki zagovarja, da lahko formalna kontrola z učinkom, ki jo ima na zaznano zanesljivost zaposlenih, pozitivno vpliva na dojetanje zaupanja, v kolikor se izvaja v primerni obliki in na pravi način, da z zadovoljevanjem potreb po avtonomiji, usposobljenosti in povezanosti, zagotavlja ponotranjenje zunanje motiviranih vrednot. Vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja in izvajanja mehanizmov formalne kontrole ter oblikovanju ustreznih spodbud – nagrad/sankcij (samostojnost), konstruktivne povratne informacije, ki povečujejo učinkovitost (usposobljenost), izkazovanje dobrohotnosti in integritete vodje (povezanost) – so ključne značilnosti formalne kontrole, ki krepijo internalizacijo vrednot in predpisov ter tako pozitivno vplivajo na zanesljivost zaposlenih (zaupanja vredno vedenje). Kot kaže raziskava, tudi v povezavi s trditvami konstrukta odprte obojestranske komunikacije, ima formalna kontrola v domovih večinoma navedene značilnosti, ki motivirajo podrejene k zaupanja vrednemu vedenju. Bolj ko bodo zanesljivi podrejeni, večja je verjetnost, da bodo nadrejeni zaupali in bolj bodo motivirani, da ustvarjeno zaupanje s svojimi dejanji tudi vzdržujejo. Glede na to da raziskava ne vključuje koncepta intrinzične motivacije, ne morem trditi, da je rezultat povezan s ponotranjenjem vrednot zaposlenih v domovih in v kolikšni meri, vendar je povsem možno.

Raziskava obenem povsem jasno nakazuje na pomembno vlogo odprte obojestranske komunikacije v odnosu med kontrolnimi mehanizmi in dejanji vzpostavljanja zaupanja, čeprav slednja ni bila vključena v testiranje hipoteze. Za dojetanje smisla formalne kontrole, njenega namena in internalizacije le-te, je komunikacija med vodji in podrejenimi ključna. V kolikor se izvaja v obe smeri, je odprta, odkrita, z jasnimi nameni, da jo podrejeni zaznavajo kot podporno, jim taka komunikacija povečuje občutek sposobnosti in pripadnosti (Weibel & Six, 2013), omogoča lažje usklajevanje dela in posledično povečuje njihovo samozavest in uspešnost (Merchant & Van der Stede, 2007). Obenem vodja, ki zagotavlja pravočasne in prave informacije, sprejema in se primerno odziva na povratne informacije, daje podrejenim signal, da zaznava in ceni njihovo zanesljivost. Taka dejanja vzpostavljanja zaupanja delujejo na principu vzajemnosti, zato je velika verjetnost, da bodo dejanja podrejenih enaka.

V raziskavi ugotovljen pozitiven odnos med formalno in neformalno kontrolo ter vzpostavljanjem zaupanja, je skladen z ugotovitvami raziskave Verburga in drugih (2018), ki so potrdili pozitivno povezavo med formalno (kontrola dosežkov, kontrola aktivnosti) in

neformalno kontrolo (normativno kontrolo) z zaupanjem v podjetje. Do enakih ugotovitev so prišli tudi Weiblova in drugi (2016), ki so obenem še ugotovili, da vse tri kontrole omogočajo vzpostavljanje zaupanja v organizacijo, s procesno pravičnostjo in spodbujanjem ustvarjanja in ohranjanja ugleda podjetja. Omenjeni avtorji so proučevali odnos med kontrolnimi mehanizmi in sistemsko obliko zaupanja in ne medosebno, kljub temu je primerjava raziskav utemeljena, saj je vzpostavljanje medosebnega zaupanja gradnik zaupanja v organizacijo (Vaughan Smith, 2013).

Ugotovitve raziskave so skladne tudi z ugotovitvami Gittela (2000), ki je potrdil pozitiven vpliv spremljanja dela zaposlenih na zaupanje, preko zagotavljanja podpore, mentorstva in povratnih informacij.

Kljub temu da je moja raziskava zasnovana na drugačnem profilu zaposlenih v okviru nepridobitnega sektorja in z uporabo drugih statističnih metod, so ugotovitve skladne z ugotovitvami Šušnjarja (2012), ki je v doktorski disertaciji potrdil, da kontrolni mehanizmi ne vplivajo negativno na vzpostavljanje zaupanja. V obširni raziskavi vpliva osebnostnih značilnosti managerja za informacijsko tehnologijo na izbiro mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja je med drugim ugotovil, da je zanesljivost podrejenih pozitivno povezana z vzpostavljanjem zaupanja oziroma zaupljivim vedenjem.

Hipoteza H2, s katero predvidevam, da neformalni kontrolni mehanizmi pozitivno vplivajo na opravljanje dodatnih nalog podrejenih, ki presegajo njihove delovne obveznosti, je potrjena. Ključni element neformalne kontrole v domu je socializacija, ki zaposlenim zagotavlja socialno identifikacijo, bodisi s skupino sodelavcev znotraj službe/oddelka bodisi z domom kot celoto. OCB vedenje ni cilj, organizacijsko ali kako drugače usmerjen, ampak bolj posledica procesa socialne identifikacije (Ras & Duyar, 2012, str. 107), saj so zaposleni pripravljene omejiti svojo osebno voljo in si prizadevajo opraviti dodatne naloge zaradi želje, da bi pripadali in ostali člani skupine.

Tudi druge raziskave potrjujejo pozitiven vpliv neformalne kontrole na OCB vedenje. Šušnjar in Verburg s soavtorji so dokazali posreden vpliv. Mediator v odnosu med tema dvema konstruktoma je zadovoljstvo z delom (Šušnjar, 2012) oziroma zaupanje v organizacijo (Verburg in drugi, 2018). Dodatna analiza Šušnjarja je pokazala tudi neposreden vpliv mehanizmov neformalne kontrole na dimenzijo vedenja OCB vedenja – nudenje pomoči.

Tudi H3, s katero domnevam, da odprta obojestranska komunikacija pozitivno vpliva na vzpostavljanje zaupanja vodij, je potrjena. Dve tretjini (65,5 %) variance konstrukta vzpostavljanje zaupanja pojasnjuje odprta obojestranska komunikacija, kar pomeni, da je tisti ključni dejavnik, s katerim vodje izražajo zaupljivo vedenje. Rezultat potrjuje domnevo, da več, kot je odprte obojestranske komunikacije med podrejenimi in vodji, pogostejša bodo dejanja vzpostavljanja zaupanja s strani vodij. Zanimanje za ideje podrejenih, spremljanje njihovih predlogov, odzivanje na podano kritiko, sprotno in pravočasno obveščanje so



dejanja, ki povečujejo in ustvarjajo pogoje za krepitev sposobnosti in namer podrejenih (Six & Sorge, 2008) delovati pošteno, etično in v dobrobit stanovalcev ter krepitev lastne zanesljivosti in zaupanja podrejenih. Z vidika teorije samodeterminacije ta dejanja vzajemnega sodelovanja povečujejo občutek avtonomije in povezanosti, s tem pa zaupanje v nadrejenega. Dejanja vodij za vzpostavljanje zaupanja so ključna za razvoj zaupanja, saj pomagajo utrditi solidarnostne okvire s pozitivnimi relacijskimi signali, zaznanimi preko teh dejanj (Six, Nooteboom & Hoogendoorn, 2010, str. 287).

Rezultat preverjanja te hipoteze je skladen s teoretičnimi in empiričnimi ugotovitvami Hakanena, da je poleg držanja obljub, poštenosti, spoštovanja in osebnega zanimanja učinkovita komunikacija temeljni kamen zaupanj. Prav tako tudi z ugotovitvami študije avtorjev Zeffane, Tipu & Ryan (2011), ki potrjuje pozitivno povezavo komunikacije z zaupanjem. Kakovost in količina komunikacije imata ključno vlogo pri razvoju zaupanja. Jasno opredeljenih ciljev in vizije ni mogoče ustvariti brez komunikacije, ta pa potrebuje zaupanje (Hakanen, 2017).

## **SKLEP**

Jasni cilji in načrti, kako jih doseči, so temelj kontrolnega procesa, s katerim managerji usmerjajo, preverjajo in merijo uspešnost ter ukrepajo na podlagi povratnih informacij. Pri tem ima zaupanje ključno vlogo, saj omogoča, da vse te aktivnosti in posledično uresničevanje ciljev poteka lažje, hitreje in uspešneje. Nepridobitne organizacije so, v primerjavi s podjetji, pri katerih je osnovni cilj ustvarjanje dobička, izpostavljene večjim izzivom pri določanju prednostnih ciljev in obenem usklajevanju med interesi ustanoviteljev, vodstva, financerjev, uporabnikov storitev, njihovih svojcev, države in lokalne skupnosti. Domovi pri izvajanju storitev institucionalnega varstva starejših zasledujejo predvsem dva cilja: zagotavljanje kakovostne oskrbe stanovalcem in stabilno finančno ter v razvoj dejavnosti usmerjeno poslovanje. Večjo verjetnost za uresničitev obeh ciljev si zagotavljajo s formalnimi in neformalnimi mehanizmi kontrole, ki omogočajo usklajevanje vrednot in osebnih ciljev zaposlenih, s tem pa lažje načrtovanje in usklajevanje dela, uveljavitev učinkovitega načina in postopkov dela ter nenazadnje ustvarjanje temeljev za vzpostavljanje zaupanja.

Zaupanje je temelj učinkovitega delovnega odnosa med vodjo in podrejenimi in je pokazatelj kakovosti tega odnosa. Višja kakovost odnosa pozitivno vpliva na rezultate dela (višja kakovost storitev) in posledično na večje zaupanje uporabnikov storitev. Skrb in interes za potrebe drugih sta bistvenega pomena za ustvarjanje in vzdrževanje medosebnega zaupanja. Izražata se z vedenjem zaposlenih/vodij preko danih in prejetih pozitivnih relacijskih signalov, ki so zaznani kot zaupljiva dejanja in učinkujejo vzajemno. Zaupljiva dejanja vodje spodbudijo namero za vzpostavljanje zaupanja podrejenih, ki v dejanjih vodje zaznajo skrb in interes za njihove potrebe, njihova dejanja pa so v večji meri skladna s pričakovanji vodje.

Za učinkovito vodenje, ki se odraža v konstruktivnem sodelovanju podrejenih, je sočasna uporaba in uravnavanje mehanizmov kontrole in zaupanja ključna. Odvisna pa je od osebnih značilnosti vodje, poznavanja dela njegovih podrejenih in zaznavanja njihovih sposobnosti, organizacijske kulture in vplivov iz zunanjega okolja. Tako kontrola kot zaupanje vodjem predstavljata orodje za doseganje večje motiviranosti zaposlenih. Kot motivacijska mehanizma za usmerjanje vedenja in ravnanja zaposlenih k uresničevanju ciljev podjetja sta predmet proučevanja vrste avtorjev. Raziskave so na podlagi različnih teoretičnih izhodišč, konceptualnih okvirjev obeh mehanizmov in okoliščin pokazale, da sta si lahko dopolnjujoča (Bijlsma-Frankema & van de Bunt, 2002; Bijlsma-Frankema & Costa, 2007; Weibel, 2007; Šušnjar, 2012; Ikonen, 2013; Weibel in drugi, 2016) ali izključujoča (Das & Teng, 1998; Costa, 2003; Dekker, 2004; Brashear, Manolis & Brooks, 2005; Hoff Bernstrøm & Svare, 2017).

Kvantitativna raziskava tega magistrskega dela je pokazala, da so v odnosu do podrejenih dejanja vodij v domovih pogosto zaupljiva, sicer nekoliko bolj zaznana na področju splošnih služb (računovodstvo, kadrovska ipd.) in nekoliko manj na področju zdravstvene nege in oskrbe. Slednje sovпада z mojimi pričakovanji, saj za zaposlene na področju zdravstvene nege in oskrbe, ki v pretežni meri delajo neposredno s stanovalci, obstaja večje tveganje za nastanek konfliktnih situacij (delovnih in osebnih) kot za zaposlene na ostalih področjih. Čeprav so formalni kontrolni mehanizmi relativno močno zaznani in imajo na vzpostavljanje zaupanja večji vpliv kot neformalni, tudi njihov vpliv ni negativen. Kontrolni mehanizmi in mehanizmi vzpostavljanja zaupanja v domovih delujejo hkrati in se dopolnjujejo. Pri tem ima pomembno vlogo odprta obojestranska komunikacija, zaznana s strani podrejenih, saj jim sodelovanje pri načrtovanju procesov in oblikovanju internih predpisov krepi intrinzično motivacijo, kar omogoča razumevanje in sprejemanje pravil. Odprta obojestranska komunikacija, s katero vodja posreduje povratne informacije, zaznava in se odziva na interese podrejenih ter jih usmerja, deluje kot komunikativna kontrola, ki povečuje občutek sposobnosti in pripadnosti.

Neformalna kontrola ima v domovih pomembno vlogo, saj prek skupnih prepričanj, norm in vrednot, ki se oblikujejo in utrjujejo s stalnim, medosebnim sodelovanjem med zaposlenimi, z izmenjavo mnenj, predlogov in izkušenj ter neformalnih oblik druženja, utrjuje pripadnost domu oziroma ustvarja socialno identifikacijo. To potrjuje tudi ugotovitev, da neformalna kontrola pozitivno vpliva na OCB vedenje, saj je želja, da bi pripadali in bili člani skupine, tista, ki motivira zaposlene k opravljanju dodatnih nalog.

Pričujoča empirična raziskava o odnosu med kontrolo in zaupanjem je po meni znanih podatkih, poleg raziskave Šušnarja (2012), druga takšna raziskava v Sloveniji in prva, opravljena na področju delovanja nepridobitnih organizacij. Temelji na ugotavljanju odnosov (povezanosti in vpliva) med kontrolnimi mehanizmi in vzpostavljanjem zaupanja, med neformalno kontrolo in OCB vedenjem ter odprto komunikacijo in vzpostavljanjem zaupanja. Ne vključuje pa dejavnikov, ki vplivajo na ta odnos. Kljub temu raziskava skupaj s teoretičnim delom omogoča vodstvom domov in zaposlenim ter drugim zainteresiranim

spoznati in razumeti pomen zaupanja in kontrole ter njunega skladnega delovanja za doseganje večje motiviranosti zaposlenih, hkrati pa predstavlja izhodišče za nadaljnje raziskave na podlagi teorije samodoločenosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015.
2. Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
3. Anthony, R. N. & Young, D. W. (2003). *Management Control in Non-profit Organizations* (7. izd.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
4. Armesh, H. (2010). Management Control System. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(6), 193–206.
5. Barnett, M., Anderson, J., Houle, M., Higginbotham, T. & Gatling, A. (2010). The Process of Trust Building Between University Researchers and Urban School Personnel. *Urban Education*, 45(5) 630–660.
6. Becerra, M. & Gupta, A. (2003). Perceived Trustworthiness Within the Organization: The Moderating Impact of Communication Frequency on Trustor and Trustee Effects. *Organization Science*, 14(1), 32–44.
7. Bermúdez-González, G., Sasaki, I. & Tous-Zamora, D. (2016). Understanding the impact of internal marketing practices on both employees' and managers' organizational commitment in elderly care homes. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(1), 28–49.
8. Bijlsma-Frankema, K. & van de Bunt, G. (2002). *In Search of Parsimony: A Multiple Triangulation Approach to Antecedents of Trust in Managers*. Pridobljeno 15. septembra 2019 iz <https://pdfs.semanticscholar.org/7d3c/8c7592cd2ac7d08242e70f59b03fa9c0e0f6.pdf>
9. Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A. C. (2005). Understanding the trust-control nexus. *International Sociology*, 20(3), 259–282.
10. Bijlsma-Frankema, K. & Costa, A. C. (2007). Trust and Control Interrelations New Perspectives on the Trust - Control Nexus. *Group & Organization Management*, 32(4), 392–406.
11. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
12. Borgen, S. O. (2001). Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(2), 209–228.
13. Borum, R. (2010). *The Science of Interpersonal Trust*. McLean, VA: The MITRE Corporation.
14. Brashear, T. G., Manolis, C. & Brooks, C. M. (2005). The effects of control, trust and justice on salesperson turnover. *Journal of Business Research*, 58(3), 241–249.
15. Bredmar, K. (2016). *Understanding Management Control and Organisational Sense-Making*. Oxford: Chartridge Books Oxford.

16. Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A. & Dineen, B. R. (2009). A Closer Look at Trust Between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327–347.
17. Burke, C., Sims, D., Lazzara, E. & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
18. Caldwell, C. & Clapham, S. E. (2003). Organizational Trustworthiness: an International Perspective. *Journal of Business Ethics*, 47(4), 349–364.
19. Cardinal, L. B., Sitkin, S. B. & Long, C. P. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control. *Organization Science*, 15(4), 411–431.
20. Carenys, J. (2012). Management Control Systems: A Historical Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Science*, 1(1), 1–18.
21. Chenhall, R. H., Hall, M. & Smith, D. (2010). Social capital and management control systems: A study of a non-government organization. *Accounting, Organizations and Society*, 35(8), 737–756.
22. Cho, Y. J. & Perry, J. L. (2012). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes Role of Managerial Trustworthiness, Goal Directedness, and Extrinsic Reward Expectancy. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 382–406.
23. Chory, R. M. & Hubbell, A. (2008). Organizational Justice and Managerial Trust as Predictors of Antisocial Employee Responses. *Communication Quarterly*, 56(4), 357–375.
24. Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationship with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
25. Costa, A. C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, 32(5), 605–622.
26. Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas G. & Kureshov, V. A. (2006). The Effect of Employee Trust of the Supervisor on Enterprising Behavior: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 273–291.
27. Daft, R. I. (2012). *New Era of Management* (10. izd.). South-Western: Cengage Learning.
28. Das, T. K. & Teng, B. S. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of management Review*, 23(3), 491–512.
29. Das, T. K. & Teng, B. S. (2001). Trust, control and risk in strategic alliances: An intergrated framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
30. Deering, A. & Murphy, A. (1998). *The difference engine, achieving powerful and sustainable partnering*. Aldershot: Gower.
31. De Cremer, D. & van Knippenberg, D. (2002). How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 858–866.

32. De Cremer, D. & Tyler, T. R. (2007). The Effects of Trust in Authority and Procedural Fairness on Cooperation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 639–649.
33. Dekker, H.C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence of appropriation concerns and coordination requirements. *Accounting, Organizations and Society*, 29(1), 27–49.
34. de Man, A.-P. & Roijackers, N. (2009). Alliance Governance: Balancing Control and Trust in Dealing with Risk. *Long Range Planning*, 42(1), 75–95.
35. Dietz, G. & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588.
36. Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
37. Dirks, K. T. & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues. V R. M. Kramer, K. S. Cook (ur.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (str. 21–40). New York: Russell Sage Foundation.
38. Dom starejših občanov Črnomelj (2020, 15. februar). *Letno poročilo o delu Doma starejših občanov Črnomelj za leto 2019*. Pridobljeno 13. aprila 2020 iz [http://www.domcrnomelj.si/sl/porocanje/porocilo\\_1/](http://www.domcrnomelj.si/sl/porocanje/porocilo_1/)
39. Fawcett, S. E., Jones, S. L. & Fawcett, A. M. (2012). Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. *Business Horizons*, 55(2), 163–178.
40. Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. S. (1985). Toward an Integrative Framework of Organizational Control. *Accounting Organizations and Society*, 10(1), 35–55.
41. Flamholtz, E. (1996). Effective Organizational Control; A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*, 14(6), 596–611.
42. Frangež, G. (2014). *Vpliv modela E-qalin na inovativnost poslovnih procesov v Domu dr. Jožeta Potrča Poljčane v primerjavi z drugimi domovi v Sloveniji* (magistrsko delo). Maribor: Doba Fakulteta za uporabne poslovne in družbene študije.
43. Fuglsang, L. & Jagd, S. (2015). Making sense of institutional trust in organizations: Bridging institutional context and trust. *Organization*, 22(1), 23–39.
44. Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588–607.
45. Gilson, L. (2003). Trust and the development of health care as a social institution. *Social Science & Medicine*, 56(7), 1453–1468.
46. Gittell, J. H. (2000). Paradox of coordination and control. *California Management Review*, 42(3), 101–117.
47. Greiling, D. (2007). Trust and Performance Management in Non-Profit Organizations. *The Innovation Journal: Public Sector Innovation Journal*, 12(3), 1-23.
48. Hakanen, M. S. (2017). *The Development and Management of Interpersonal Trust in a Business Network in Health, Exercise, and Wellbeing Markets* (doktorska disertacija). Jyväskylä: Jyväskylä University School of Business and Economics.
49. Hirschi, T. (1969). *Causes of Delinquency*. Berkeley, California: University of California Press.

50. Hitt, M. A., Black, J. S. & Porter, L.W. (2012). *Management* (3. izd.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
51. Hoff Bernstrøm, V. & Svare, H. (2017). Significance of Monitoring and Control for Employees' Felt Trust, Motivation, and Mastery. *Nordic journal of working life studies*, 7(4), 29–45.
52. Hopwood, A.G. (1976). *Accounting and human behaviour*. Prentice Hall: London.
53. Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379–403.
54. Hupcey, J. E. & Miller, J. (2006). Community dwelling adults' perception of interpersonal trust vs. trust in health care providers. *Journal of Clinical Nursing*, 15(9), 1132–1139.
55. Ikonen, M. (2013). *Trust Development and Dynamics at Dyadic Level: A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships*. (doktorska disertacija). Joensuu: University of Eastern Finland, Business School.
56. Imperl, F. (2014). Možne strategije razvoja domov za starejše. *Kakovostna starost*, 17(4), 3–22.
57. Imperl, F. (2017). Predlog Zakona o dolgotrajni oskrbi v luči sodobnih konceptov oskrbe starejših, *Kakovostna starost*, 20(4), 12–19.
58. Inšpektorat Republike Slovenije za delo, Socialna inšpekcija (2016, 25. januar). *Vsebinsko poročilo o ugotovitvah inšpekcijskih nadzorov v letu 2015 za storitve: institucionalno varstvo starejših, pomoč družini na domu kot socialna oskrba na domu, socialni servis*. Pridobljeno 28. septembra 2018 iz <https://www.gov.si/assets/organi-v-sestavi/IRSD/Socialne-zadeve/1671e0d09a/Vsebinsko-porocilo-za-letu-2015.pdf>
59. Jaworski, B. J. (1988). Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, 52(3), 23–39.
60. Jaworski, B. J. & MacInnis, D. J. (1989). Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 406–419.
61. Jung D. I. & Avolio, B. J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949–964.
62. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: preoblikovanje strategij v dejanja*. Ljubljana: GV založba.
63. Kaskivirta, V. (2011). *Trust in superior and subordinate relationship in expert organization at transformative state* (magistrsko delo). Espoo: Department of Industrial Engineering and Management, Aalto University.
64. Kato, T. & Morishima, M. (2002). The Productivity Effects of Participatory Employment Practices: Evidence from New Japanese Panel Data. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 41(4), 487–520.
65. Kavšek, M. (2012). *Razvoj smernic kakovosti storitev dolgotrajne oskrbe starejših* (magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.

66. Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B. & Nooteboom, B. (2005). *Trust, contract and relationship development. Organization Studies*, 26(6), 813–840.
67. Knights, D., Noble, F., Vurdubakis, T. & Willmott, H. (2001). Chasing shadows: Control, virtuality and the production of trust. *Organization Studies* 22(2), 311–336.
68. Kolarič, Z., Črnak Meglič, A. & Vojnovič, M. (2002). *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi*. Ljubljana: Založba FDV.
69. Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship Behavior and Social Exchange. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
70. Koteen, J. (1989). *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations*. Praeger Publishers: New York.
71. Kovač, J. & Jesenko, M. (2005). Instrumentalni pomen zaupanja v organizaciji. *Zbornik 24. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti: Sinergija metodologij* (str. 871-877). Portorož: FOV Univerza v Mariboru, Center za izobraževanje in svetovanje.
72. Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598.
73. Kumar, M. M. & Shah, S. A. (2015). Psychometric Properties of Podsakoff's Organizational Citizenship Behaviour Scale in the Asian Context. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(1), 51–60.
74. Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399.
75. Levi, M. & Stoker, L. (2000). Political trust and trustworthiness. *Annual Review of Political Science*, 3(1), 475–507.
76. Lindenberg, S. (2000). It Takes Both Trust and Lack of Mistrust: The Workings of Cooperation and Relational Signaling in Contractual Relationships. *Journal of Management and Governance*, 4(1), 11–33.
77. Long, C. P. (2002). *Balancing Organizational Controls with Trust-Building and Fairness-Building Initiatives* (doktorska disertacija). Durham: Fuqua School of Business, Duke UniversityLo.
78. Long, C. P., Sitkin, S. B. & Cardinal, L. B. (2004). *Managerial Action to Build Control, Trust and Fairness in Organizations: The Effect of Conflict*. Pridobljeno 15. aprila 2018 iz <http://apps.olin.wustl.edu/workingpapers/pdf/2004-10-004.pdf>
79. Long, C. P. & Sitkin, S. (2006). Trust in the balance: How managers integrate trust-building and task control, V A. Zaheer & R. Baachmann (ur.), *The handbook of trust research* (str. 87–106). Cheltenham, UK: Edvard Elgar.
80. Long, C. P. (2018). To control and build trust: How managers use organizational controls and trust-building activities to motivate subordinate cooperation. *Accounting, Organizations and Society* 70, 69–91.
81. Luhmann, N. (2000). *Vertrauen: ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität* (4. izd). Stuttgart: Lucius and Lucius.

82. Mali, J. (2008). *Od hiralnic do domov za stare ljudi*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
83. Marinšek, D. (2015). *Multivariantna analiza: Zbirka rešenih primerov s komentarji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
85. Mayer, R. C. & Davis, J. H. (1999). The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.
86. McAllister, D. J. (1995). Affect and cognitive based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–60.
87. Merchant, K. A. & Otley, D. T. (2007). A Review of the Literature on Control and Accountability. Handbook of Management Accounting Research. V C. S. Chapman, A. Hopwood & M. D. Shields (ur.), *Handbook of managerial accounting research* (str. 785–802). London: Elsevier.
88. Merchant, K. A. & Van der Stede, V. A. (2007). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives* (2. izd). New York: Financial Times/Prentice Hall.
89. Möllering, G. (2006). Trust, Institutions, Agency: Towards a Neoinstitutional Theory of Trust. V R. Bachmann & A. Zaheer (ur.), *Handbook of Trust Research* (str. 355–376). Cheltenham: Edward Elgar.
90. Nooteboom, B. (2002). *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Cheltenham: Edward Elgar.
91. Nooteboom, B. (2006). Forms, Sources and Processes of Trust. V Bachmann & A. Zaheer (ur.), *Handbook of trust research* (str. 247–263). Cheltenham: Edward Elgar.
92. Nyhan, R. C. (2000). Changing the Paradigm: Trust and its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration*, 30(1), 87–109.
93. Ouchi, W. G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisims. *Management Science*, 25(9), 833–848.
94. Paliszkievicz, J. O. (2011). Trust Management: Literature Review. *Management* 6(4), 315–331.
95. Pfajfar, L. (2018). *Osnovna ekonometrija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
96. Piippo, J. & Aaltonen, J. (2008). Mental health care: trust and mistrust in different caring contexts. *Journal of Clinical Nursing*, 17(21), 2867–2874.
97. Počkar, M. (2008). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Zavod IRC.
98. Powell, W. W. & Steinberg, R. (2006). *The Nonprofit Sector, A Research Handbook: Economic Theories of Nonprofit Organizations*. New Haven: Yale University Press.
99. Ras, N. L. & Duyar, I. (2012). A social identity perspective on organizational citizenship behavior: Little room for discretion. *International Review of Social Psychology* 25(3), 93–119.



100. Režun, Š. (2015). *Sprememba paradigme delovanja slovenskih domov za starejše v potrebe uporabnikov* (doktorska disertacija). Maribor: Alma Mater Europaea, Evropski center, Maribor.
101. Rogers, D. P. (1986). The Development of a Measure of Perceived Communication Openness. *The Journal of Business Communication*, 24(4), 53–61.
102. Rousseau, D., Sitkin, S. B., Burt, R. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
103. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
104. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25, 54–67.
105. Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2018). *Professional Coaching Principles and Practice* (1. izd.). New York, NY: Springer Publishing Company.
106. Sabert, B. & Graham, W.A. (2014). Performance and Control of International Non-Profit Organizations. *Journal of New Business Ideas & Trends*, 12(2), 50–69.
107. Savolainen, T. & Lopez-Fresno, P. (2013). Trust as Intangible Asset – Enabling Intellectual Capital Development by Leadership for Vitality and Innovativeness. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(3), 244–255.
108. Schraeder, M., Self, D. R., Jordan, M. H. & Portis, R. (2014). The Functions of Management as Mechanisms for Fostering Interpersonal Trust. *Advances in Business Research*, 5, 50–62.
109. Scott, D. (1980). The causal relationship between trust and the assessed value of management by objective. *Journal of Management*, 6(2), 157–175.
110. Searle, R., Den Hartog, D. N. & Weibel, A. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management* 22(5), 1069–1092.
111. Sels, L., De Winne, S., Delmotte, J., Maes, J., Faems, D. & Forrier, A. (2006). Linking HRM and Small Business Performance: An Examination of the Impact of HRM Intensity on the Productivity and Financial Performance of Small Businesses. *Small Business Economics*, 26(1), 83–101.
112. Shamir, B. & Lapidot, Y. (2003). Trust in Organizational Superiors: Systemic and Collective Considerations. *Organization Studies*, 24(3), 463–491.
113. Shin, J. H., Park, T. & Huh, I. (2014). Nursing Staffing and Quality of Life in Western New York Nursing Homes. *Western Journal of Nursing Research*, 36(6), 788–805.
114. Sitkin, S. B. & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367–392.
115. Sitkin, S. B. (1995). On the positive effect of legalization on trust. V R. J. Bies, R. J. Lewicki & B. H. Sheppard (ur.), *Research on Negotiations in Organizations*, Greenwich (str. 185–217). CT: JAI Press.
116. Sitkin, S. & George, E. (2005). Managerial Trust-Building Through the Use of Legitimizing Formal and Informal Control Mechanisms. *International Sociology*, 20(3), 307–338.

117. Sitkin, S. B., Long, C. P. & Cardinal, L. B. (2020). Assessing the Control Literature: Looking Back and Looking Forward. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 339–368.
118. Six, F. E. & Nooteboom, B. (2005). *Trust building actions: a relational signalling approach*. Pridobljeno 25. maja 2019 iz [https://www.uv.es/~erasmuswop/doc/News/Seminars/Nooteboom/Frederique\\_six.pdf](https://www.uv.es/~erasmuswop/doc/News/Seminars/Nooteboom/Frederique_six.pdf)
119. Six, F. E. (2007). Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective. *Journal of Management & Governance*, 11(3), 285–309.
120. Six, F. & Sorge, A. (2008). Creating a High-Trust Organization: An Exploration into Organizational Policies that Stimulate Interpersonal Trust Building. *A Journal of Management Studies*, 45(5), 857–884.
121. Six, F., Nooteboom, B. & Hoogendoorn, A. (2010). Actions that Build Interpersonal Trust: A Relational Signalling Perspective. *Review of Social Economy*, 68(3), 285–315.
122. Six, F. E. (2012). *Trust in responsive regulation theory: a critical appraisal from a trust perspective*. Pridobljeno 25. maja 2019 iz <http://regulation.upf.edu/exeter-12-papers/Paper%20044%20-%20Six%202012%20-%20Trust%20in%20Responsive%20Regulation%20Theory.pdf>
123. Skupnost socialnih zavodov Slovenije. (brez datuma). *Pregled kapacitet institucionalnega varstva starejših in posebnih skupin odraslih–1.1.2019*. Pridobljeno 25. septembra 2019 iz <http://www.ssz-slo.si/wp-content/uploads/Register-z-zdravstvom-1.1.2019-za-objavo.pdf>
124. Skupnost socialnih zavodov Slovenije. (2019, september). *Poudarki iz analiz. Področja institucionalnega varstva starejših in posebnih skupin odraslih 2018*. Pridobljeno 30. oktobra 2018 iz [http://www.ssz-slo.si/wp-content/uploads/2018\\_POUDARKI-IZ-ANALIZ-2018.pdf](http://www.ssz-slo.si/wp-content/uploads/2018_POUDARKI-IZ-ANALIZ-2018.pdf)
125. Snell, S. (1992). Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 35(2), 292–327.
126. Spekle, R. F. (2001). Explaining management control structure variety: A transaction cost economics perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26(4–5), 419–441.
127. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma). *Število zaposlenega osebja, ki v domovih za starejše opravlja storitve zdravstvenega in socialnega varstva, Slovenija, 2006 – 2013*. Pridobljeno 17. decembra 2020 iz <https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/1262307S.px>
128. Šušnjar, G. (2012). *Kontrola in zaupanje: Vpliv osebnostnih značilnosti managerja za informacijsko tehnologijo na izbiro mehanizmov kontrole in vzpostavljanja zaupanja* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
129. Thomas, G. F., Zolin, R. & Hartman, J. L. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287–309.
130. Toles, M. & Anderson, R. A. (2011). State of the science: Relationship-oriented management practices in nursing homes. *Nursing Outlook*, 59(4), 221–227.

131. Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society* 26(2), 161–191.
132. Tucker, B. P. & Parker, L. D. (2013). Managerial Control and Strategy in Nonprofit Organizations: Doing the Right Things for the Wrong Reasons? *Nonprofit Management & Leadership*, 24(1), 87–107.
133. Tyler, T. R. (2003). Trust within organizations. *Personel Review*, 32(5), 556–568.
134. Tzafrir, S. S., Harel, G. H., Baruch, Y. & Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their management. *Personnel Review*, 33(6), 628–647.
135. Vandenberg, R. J. & Scarpello, V. (1994) A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 535–547.
136. Vaughan-Smith, K. (2013). Harnessing the Strategic Power of Trust. *Strategic Direction*, 9(5), 3–5.
137. Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N. & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179–206.
138. Weber, J. M., Malhotra, D., & Murnighan, J. K. (2004). Normal acts of irrational trust: Motivated attributions and the trust development process. *Research in Organizational Behavior*, 26, 75–101.
139. Weibel, A. (2007). Formal Control and Trustworthiness. *Group & Organization Management*, 32(4), 500–517.
140. Weibel, A., Den Hartog, D. N., Gillespie, N., Searle, R., Six, F. & Skinner, D. (2016). How do controls impact employee trust in the employer? *Human Resource Management*, 55(3), 437–462.
141. Weibel, A. & Six, F. (2013). Trust and Control: The role of intrinsic motivation. V R. Bachmann & A. Zaheer (ur.), *Handbook of Advances in Trust Research* (str. 57–81). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
142. Young, D.W. (2012). *Management Control in Nonprofit Organizations* (9. izd). Cambridge: The Crimson Press.
143. Zaheer, A., McEvily, B. & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science* 9(2), 141–159.
144. Zand, D. E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. New York: Oxford University Press.
145. Zeffane, R. & Connell, J. (2003). Trust and HRM in the new millennium. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 3–11.
146. Zeffane, R., Tipu, S. A. & Ryan, J. C. (2011). Communication, Commitment & Trust: Exploring the Triad. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 77–87.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik za podrejene

Spoštovani!

Vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaše sodelovanje v tej anketi, s katero želim proučiti kakšen je vpliv kontrolnih mehanizmov na vzpostavljanje zaupanja med vodjo in zaposlenimi v domovih za starejše in ugotoviti, kateri mehanizmi kontrole vplivajo na zavzetost zaposlenih za delo ter kakšen vpliv ima odprta obojestranska komunikacija na vzpostavljanje zaupanja.

Izpolnjevanje vprašalnika, ki sledi tem navodilom, Vam bo vzelo največ 12 minut časa. Kljub temu, da je anketni list nekoliko daljši, saj vključuje validirane vprašalnike, ki so že bili uporabljeni v tovrstnih raziskavah, želim in upam, da Vas to ne bo odvrnilo od sodelovanja. Vsa vprašanja zahtevajo le en odgovor. Pravilnih ali napačnih odgovorov ni, vsako mnenje se obravnava z ustreznim spoštovanjem.

Prosim Vas, da odgovorite na vsa vprašanja, saj bo le tako mogoče anketni list ustrezno obdelati. Anketa je anonimna, Vaši odgovori pa zaupne narave in bodo uporabljeni izključno za izdelavo magistrskega dela.

*A - Spodnje izjave se nanašajo na spremljanje vašega dela s strani neposredno nadrejenega vodje. Stopnjo strinjanja s posamezno izjavo izrazite tako, da v vsaki vrstici s križcem označite tisto, ki najbolj natančno odraža vaše mnenje.*

Trditev	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži
Za moje delovno mesto so določeni konkretni cilji, kako in kdaj jih doseči ter kako meriti njihovo uresničevanje					
Moj nadrejeni spremlja nivo doseganja ciljev, zastavljenih za moje delovno mesto					
Če ne dosegam zastavljenih ciljev, moj nadrejeni zahteva pojasnilo					
Moj nadrejeni me seznanja s stopnjo doseganja ciljev, postavljenih za moje delo					
Moje napredovanje je odvisno od tega, kako dosegam zastavljene cilje					
Moj nadrejeni spremlja, do katere stopnje sledim uveljavljenim postopkom dela					
Moj nadrejeni ocenjuje postopke, ki jih uporabljam pri realizaciji danih nalog					

se nadaljuje

Priloga 1: Anketni vprašalnik za podrejene, sklop A (nad.)

Trditev	sploh ne drži	večinoma ne drži	ni drži ni ne drži	večinoma drži	v celoti drži
Moj nadrejeni spreminja moje delovne postopke, če pričakovani rezultati niso doseženi					
Moj nadrejeni mi nudi povratne informacije o uspešnosti mojega dela					

*B - Naslednji sklop vprašanj se nanaša na oddelok oziroma službo, v kateri ste zaposleni. Vaše strinjanje z navedenimi izjavami o vašem delovnem okolju izrazite tako, da v vsaki vrstici označite s križcem tisto izjavo, ki najbolj natančno odraža vaše mnenje.*

Trditev	sploh ne drži	večinoma ne drži	ni drži ni ne drži	večinoma drži	v celoti drži
V našem oddelku/slужbi se spodbuja sodelovanje med sodelavci					
V mojem oddelku/slужbi smo seznanjeni s storilnostjo svojih sodelavcev					
V mojem oddelku/slужbi je večina zmožna podati realno oceno dela svojih sodelavcev					
Naš oddelok/slужba skrbi za vzdušje, v katerem zaposleni spoštujemo delo drugih sodelavcev					
V našem oddelku/slужbi se vzpodbuja izmenjava mnenj med zaposlenimi o zadevah, povezanih z našim delom					
Delovno okolje v našem oddelku/slужbi prispeva k občutku pripadnosti temu oddelku/slужbi					
Delovno okolje v našem oddelku/slужbi prispeva k temu, da smo zaposleni ponosni na svoje delo					
Največje zadovoljstvo v življenju mi nudi moje delo v službi					
Delo, ki ga opravljam v službi, mi veliko pomeni					

se nadaljuje



Priloga 1: Anketni vprašalnik za podrejene, sklop B (nad.)

Trditev	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži
Menim, da moram biti deležem pohvale in graje v zvezi z rezultati mojega dela					
Na delu rad naredim več, kot sem dolžan narediti					

*C - Naslednji sklop vprašanj se nanaša na to, kako vi osebno delujete pri delu v vašem oddelku/slужbi in kako se pri tem počutite. Vaše strinjanje z navedenimi izjavami o vašem delovnem okolju izrazite tako, da v vsaki vrstici s križcem označite tisto izjavo, ki najbolj natančno odraža vaše stališče.*

Trditev	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži
Prostovoljno posvečam svoj čas sodelavcem, ki imajo težave pri delu					
Prostovoljno pomagam novim sodelavcem, da se spoznajo z delom					
Vedno sem pripravljen nuditi pomoč drugim					
Vedno se poskušam izogniti ustvarjanju situacij, ki bi za sodelavce predstavljale problem					
Zavedam se, kako moje vedenje vpliva na delo drugih ljudi					
Ne zlorabljam pravic drugih					
Vedno spremljam dogajanje v našem oddelku/slужbi					
Udeležujem se sestankov in srečanj, ki sicer niso obvezni, vendar prispevajo k boljšemu sodelovanju zaposlenih v službi/oddelku					
Spremljam razvoj našega doma za starejše					
Vedno potrebujem motivacijsko vzpodbudo, da izvršim določeno nalogo (R)					
Ponavadi opazim napake, ki se pripetijo v našem domu (R)					

se nadaljuje

Priloga 1: Anketni vprašalnik za podrejene, sklop C (nad.)

Trditev	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži
Pri delu se ponavadi bolj osredotočim na negativne kot na pozitivne plati določene situacije (R)					
Spoštujem organizacijske predpise tudi, če me nihče ne nadzoruje					
Med delom si ne privoščim daljše malice ali dodatne odsotnosti					
Moja prisotnost na delu presega redno delovno obveznost					

*D - Naslednji sklop vprašanj se nanaša na pogostost določenih vrst vedenja s strani vašega neposrednega vodje. Vašo oceno o pogostosti posameznih vrste vedenja izrazite tako, da v vsaki vrstici s križcem označite pogostost, ki najbolj natančno odraža vaše stališče.*

Trditev	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno
Moj nadrejeni izraža zanimanje in skrb za druge					
Moj nadrejeni priznava upravičenost interesov drugih					
Moj nadrejeni pomaga drugim in jih podpira					
Moj nadrejeni prevzema odgovornost nase in ne vali krivde na drugega					
Moj nadrejeni je pristranski v ocenjevanju, ali so dejanja drugih dobronamerna (R)					
Moj nadrejeni spodbuja in sprejema moje spremenjene odločitve					
Moj nadrejeni išče nasvet pri drugih					
Moj nadrejeni sprejema in ceni nasvet drugih					
Moj nadrejeni sprejema pomoč in podporo (drugih)					
Moj nadrejeni zavestno vstopa v situacije, v katerih je odvisen od dejanj drugih					
Moj nadrejeni prenaša odgovornost na podrejene					

se nadaljuje

Priloga 1: Anketni vprašalnik za podrejene, sklop D (nad.)

Trditev	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno
Moj nadrejeni odkrito in neposredno obravnava težave pri delu					
Moj nadrejeni pošteno in odkrito seznanja sodelavce z motivi lastnih dejanj					
Moj nadrejeni natančno in pravočasno razkrije informacije, ki so mu na voljo					
Moj nadrejeni pojasni splošna pričakovanja obeh strani že na začetku sodelovanja					
Moj nadrejeni podrobno preuči specifična pričakovanja obeh strani v skladu z razvojem odnosa					
Moj nadrejeni si prizadeva zgladiti razlike v stališčih					
Moj nadrejeni redno obravnava in ocenjuje uspešnost sodelovanja s podrejenimi					
Moj nadrejeni v zasebnem pogovoru izrazi pozitivno mnenje o sodelovanju					
Moj nadrejeni javno pohvali (zaposlene za dobro opravljeno delo)					
Moj nadrejeni izraža negativno mnenje na konstruktiven način					

*E - Naslednji sklop vprašanj se nanaša na obojestransko odprto komunikacijo med vami in vašim neposrednim vodjo. Vaše strinjanje z navedenimi izjavami izrazite tako, da v vsaki vrstici s križcem označite tisto izjavo, ki najbolj natančno odraža vaše stališče.*

Trditev	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam ni se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
Nadrejeni kaže zanimanje za moje predloge in predloge mojih sodelavcev					
Nadrejeni se odzove na podano kritiko					
Nadrejeni pritožbe zaposlenih vzame na znanje					

se nadaljuje

Priloga 1: Anketni vprašalnik za podrejene, sklop E (nad.)

Trditev	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam ni se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam
Nadrejenega sprašujemo za mnenje					
Nadrejeni spremlja mnenja svojih delavcev					
Nadrejeni predlaga nove ideje					
Sodelavce sprašujem za predloge/ideje					
Nadrejeni prisluhne tudi slabim novicam					
Zaposleni prisluhnemo novim idejam svojih sodelavcev					
Nadrejeni prisluhne novim idejam					
Nadrejeni spremlja predloge svojih zaposlenih					
Nadrejenega zanimajo osebna mnenja zaposlenih					
Nadrejenega sproti seznanjamo o morebitnih težavah in predlogih za rešitev, tako osebno, s sporočili, kot tudi na sestankih					
Informacije o delu drugih služb so predstavljene na skupnih sestankih oz. kolegiju vodstva					
Nadrejeni nas sproti in pravočasno seznanja z informacijami, povezanimi z našim delom, bodisi osebno, s sporočili ali na sestankih					

STAROST - V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
- 21 - 40 let
- 41 - 60 let
- 61 let ali več

SPOL

Vaš spol:

Moški  Ženska

IZOBRAZBA - Katera je najvišja šola, ki ste jo dokončali?

- Osnovna šola
- Poklicna srednja šola
- 4-letna srednja šola
- Višja šola
- Visoka šola
- Magisterij
- Doktorat
- Ne želim odgovoriti.

PODROČJE DELA (Odgovor na spodnje vprašanje ni obvezen, je pa zaželen).

Na katerem področju dejavnosti institucionalnega varstva starejših ste zaposleni?

- Osnovna oskrba
- Socialna oskrba, zdravstvena nega
- Drugo (administracija, računovodstvo, ipd)

**HVALA VAM ZA SODELOVANJE!**

Datum:

## Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodje

Spoštovani!

Vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaše sodelovanje v tej anketi, s katero želim v magistrski nalogi ugotoviti, kakšen je vpliv kontrolnih mehanizmov na vzpostavljanje zaupanja med vodjo in zaposlenimi v domovih za starejše.

Izpolnjevanje vprašalnika, ki sledi tem navodilom, vam bo vzelo največ 7 minut časa. Kljub temu, da je anketni list nekoliko daljši, saj vključuje validirane vprašalnike, ki so že bili uporabljeni v tovrstnih raziskavah, želim in upam, da Vas to ne bo odvrnilo od sodelovanja.

Vsa vprašanja zahtevajo le en odgovor. Pravilnih ali napačnih odgovorov ni, vsako mnenje se obravnava z ustreznim spoštovanjem.

Prosim Vas, da odgovorite na vsa vprašanja, saj bo le tako mogoče anketni list ustrezno obdelati. Anketa je anonimna, vaši odgovori pa zaupne narave in bodo uporabljeni izključno za izdelavo magistrskega dela.

*A - Spodnje izjave se nanašajo na spremljanje dela vaših podrejenih. Stopnjo strinjanja s posamezno izjavo izrazite tako, da v vsaki vrstici s križcem označite tisto, ki najbolj natančno odraža vaše mnenje.*

Trditev	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži
Za delovna mesta mojih zaposlenih so določeni konkretni cilji, kako in kdaj jih doseči ter kako meriti njihovo uresničevanje					
Spremljam nivo doseganja ciljev, zastavljenih za moje zaposlene					
Od svoji zaposlenih zahtevam pojasnilo, v kolikor ti ne dosegajo zastavljenih ciljev					
Napredovanje mojih zaposlenih je odvisno od tega, kako dosegajo zastavljene cilje					
Svoje zaposlene seznanjam s stopnjo doseganja ciljev, postavljenih za njihovo delo					
Spremljam svoje zaposlene, do katere stopnje sledijo uveljavljenim postopkom dela					

se nadaljuje

Priloga 2: Anketni prašalnik za vodje, sklop A (nad.)

Trditev	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži
Ocenjujem postopke, ki jih moji zaposleni uporabljajo pri realizaciji danih nalog					
Spreminjam delovne postopke svojih zaposlenih, če pričakovani rezultati niso doseženi					
Obveščam svoje zaposlene o uspešnosti njihovega dela					

B - Naslednji sklop vprašanj se nanaša na oddelek oziroma službo, katerega vodja ste. Vaše strinjanje z navedenimi izjavami o delovnem okolju in vaših podrejenih izrazite tako, da v vsaki vrstici s križcem označite tisto izjavo, ki najbolj natančno odraža vaše stališče.

Trditev	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži
Spodbujam sodelovanje med sodelavci					
V mojem oddelku/slужbi je večina zmožna podati realno oceno dela svojih sodelavcev					
V mojem oddelku/slужbi so zaposleni seznanjeni s storilnostjo svojih sodelavcev					
Naš oddelek/slужba skrbi za vzdušje, v katerem zaposleni spoštujemo delo drugih sodelavcev					
Naš oddelek/slужba skrbi za vzdušje, v katerem zaposleni spoštujemo delo drugih sodelavcev					
V našem oddelku/slужbi se vzpodbuja izmenjava mnenj med zaposlenimi o zadevah, povezanih z našim delom					
Delovno okolje v našem oddelku/slужbi prispeva k občutku pripadnosti temu oddelku/slужbi					
Delovno okolje v našem oddelku/slужbi prispeva k temu, da smo zaposleni ponosni na svoje delo					

se nadaljuje

Priloga 2: Anketni prašalnik za vodje, sklop B (nad.)

Trditev	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži
Delo v službi predstavlja mojim zaposlenim največje zadovoljstvo					
Delo, ki ga moji zaposleni opravljajo v službi, jim veliko pomeni					
Menim, da morajo biti zaposleni deležni pohvale in graje v zvezi z rezultati njihovega dela					
Na delu moji zaposleni radi naredijo več, kot so dolžni narediti					

C - Naslednji sklop vprašanj se nanaša na pogostost določenih vrst vedenja, ki se ga kot neposredni vodja poslužujete. Vašo oceno o pogostosti posameznih vrste vedenja izrazite tako, da v vsaki vrstici s križcem označite pogostost, ki najbolj natančno odraža vaše mnenje.

Trditev	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno
Izražam zanimanje in skrb za druge					
Priznavam upravičenost interesov drugih					
Pomagam drugim in jih podpiram					
Prevezemam odgovornost nase in ne valim krivde na drugega					
V ocenjevanju sem pristranski, ali so dejanja drugih dobronamerna (R)					
Spodbujam in sprejemam spremenjene odločitve svojih zaposlenih					
Iščem nasvete pri drugih					
Sprejemam in cenim nasvet drugih					
Sprejemam pomoč in podporo (drugih)					
Zavestno vstopam v situacije, v katerih sem odvisen od dejanj drugih					
Prenašam odgovornost na svoje zaposlene					
Odkrito in neposredno obravnavam težave pri delu					

se nadaljuje



Priloga 2: Anketni prašalnik za vodje, sklop C (nad.)

Trditev	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno
Pošteno in odkrito seznanjam sodelavce z motivi lastnih dejanj					
Natančno in pravočasno razkrijem informacije, ki so mi na voljo					
Že na začetku sodelovanja pojasnim splošna pričakovanja obeh strani					
Podrobno preučim specifična pričakovanja obeh strani v skladu z razvojem odnosa					
Prizadevam si zgladiti razlike v stališčih					
Redno obravnavam in ocenjujem uspešnost sodelovanja s svojimi zaposlenimi					
V zasebnem pogovoru izrazim pozitivno mnenje o sodelovanju					
Javno pohvalim (zaposlene za dobro opravljeno delo)					
Negativno mnenje izražam na konstruktiven način					

STAROST - V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let  
 22 - 40 let  
 41 - 60 let  
 61 let ali več

SPOL -

Vaš spol:

- Moški  Ženska

IZOBRAZBA - Katera je najvišja šola, ki ste jo dokončali?

- Osnovna šola
- Poklicna srednja šola
- 4-letna srednja šola
- Višja šola
- Visoka šola
- Magisterij
- Doktorat
- Ne želim odgovoriti.

PODROČJE DELA (Odgovor na spodnje vprašanje ni obvezen, je pa zaželen).

Na katerem področju dejavnosti institucionalnega varstva starejših ste zaposleni?

- Osnovna oskrba
- Socialna oskrba, zdravstvena nega
- Drugo (administracija, računovodstvo, ipd)

HVALA VAM ZA SODELOVANJE!

Datum:

### Priloga 3: Test zanesljivosti vprašalnika - Cronbach's alpha

Konstrukt	Koeficient	Koeficient - stand. trditve	Št. trditvev
Formalna kontrola	0,903	0,906	9
Neformalna kontrola	0,873	0,870	11
Vzpostavljanje zaupanja	0,920	0,923	21
Odprta obojestranska komunikacija	0,951	0,951	15
Opravljanje dodanih nalog, ki presegajo delovne obveznosti – OCB vedenje	0,798	0,842	13

#### Priloga 4: Frekvenčna porazdelitev, povprečje in standardni odklon spremenljivk

FORMALNA KONTROLA		n / (%)	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži	povprečje	stand. odklon
Za moje delovno mesto so določeni konkretni cilji, kako in kdaj jih doseči ter kako meriti njihovo uresničevanje	Podrejeni in vodje	314	4	16	38	184	72	3,97	0,818
	Odstotek	100	1,3	5,1	12,1	58,6	22,9		
Moj nadrejeni spremlja nivo doseganja ciljev, zastavljenih za moje delovno mesto	Podrejeni in vodje	314	5	15	42	160	92	4,02	0,874
	Odstotek	100	1,6	4,8	13,4	51	29,3		
Če ne dosegam zastavljenih ciljev, moj nadrejeni zahteva pojasnilo	Podrejeni in vodje	314	13	10	42	141	108	4,02	0,99
	Odstotek	100	4,1	3,2	13,4	44,9	34,4		
Moj nadrejeni me seznanja s stopnjo doseganja ciljev, postavljenih za moje delo	Podrejeni in vodje	314	13	14	65	135	87	3,86	1,009
	Odstotek	100	4,1	4,5	20,7	43	27,7		
Moje napredovanje je odvisno od tega, kako dosegam zastavljene cilje	Podrejeni in vodje	314	20	20	41	134	99	3,87	1,123
	Odstotek	100	6,4	6,4	13,1	42,7	31,5		
Moj nadrejeni spremlja, do katere stopnje sledim uveljavljenim postopkom dela	Podrejeni in vodje	314	9	16	46	160	83	3,93	0,933
	Odstotek	100	2,9	5,1	14,6	51	26,4		
Moj nadrejeni ocenjuje postopke, ki jih uporabljam pri realizaciji danih nalog	Podrejeni in vodje	314	9	18	66	145	76	3,83	0,956
	Odstotek	100	2,9	5,7	21	46,2	24,2		
Moj nadrejeni spreminja moje delovne postopke, če pričakovani rezultati niso doseženi	Podrejeni in vodje	314	21	26	60	134	73	3,68	1,12
	Odstotek	100	6,7	8,3	19,1	42,7	23,2		
Moj nadrejeni mi nudi povratne informacije o uspešnosti mojega dela	Podrejeni in vodje	314	13	18	35	150	98	3,96	1,014
	Odstotek	100	4,1	5,7	11,1	47,8	31,2		

NEFORMALNA KONTROLA		n / (%)	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži	povprečje	stand. odklon
V našem oddelku/sluzbi se spodbuja sodelovanje med sodelavci	Podrejeni in vodje	314	5	9	21	129	150	4,31	0,843
	Odstotek	100	1,6	2,9	6,7	41,1	47,8		
V mojem oddelku/sluzbi smo seznanjeni s storilnostjo svojih sodelavcev	Podrejeni in vodje	314	15	29	65	145	60	3,66	1,04
	Odstotek	100	4,8	9,2	20,7	46,2	19,1		
V mojem oddelku/sluzbi je večina zmožna podati realno oceno dela svojih sodelavcev	Podrejeni in vodje	314	9	32	73	149	51	3,64	0,966
	Odstotek	100	2,9	10,2	23,2	47,5	16,2		
Naš oddelek/sluzba skrbi za vzdušje, v katerem zaposleni spoštujemo delo drugih sodelavcev	Podrejeni in vodje	314	7	20	56	136	95	3,93	0,967
	Odstotek	100	2,2	6,4	17,8	43,3	30,3		

se nadaljuje

Priloga 4: Frekvenčna porazdelitev, povprečje in standardni odklon spremenljivk (nad.)

NEFORMALNA KONTROLA		n / (%)	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži	povprečje	stand. odklon
V našem oddelku/službi se vzpodbuja izmenjava mnenj med zaposlenimi o zadevah, povezanih z našim delom	Podrejeni in vodje	314	3	15	38	137	121	4,14	0,875
	Odstotek	100	1	4,8	12,1	43,6	38,5		
Delovno okolje v našem oddelku/službi prispeva k občutku pripadnosti temu oddelku/službi	Podrejeni in vodje	314	7	18	44	144	101	4	0,946
	Odstotek	100	2,2	5,7	14	45,9	32,2		
Delovno okolje v našem oddelku/službi prispeva k temu, da smo zaposleni ponosni na svoje delo	Podrejeni in vodje	313	8	19	58	139	89	3,9	0,967
	Odstotek	100	2,6	6,1	18,5	44,4	28,4		
Največje zadovoljstvo v življenju mi nudi moje delo v službi	Podrejeni in vodje	314	38	44	107	87	38	3,14	1,171
	Odstotek	100	12,1	14	34,1	27,7	12,1		
Delo, ki ga opravljam v službi, mi veliko pomeni	Podrejeni in vodje	314	5	13	53	159	84	3,97	0,864
	Odstotek	100	1,6	4,1	16,9	50,6	26,8		
Menim, da moram biti deležen pohvale in graje v zvezi z rezultati mojega dela	Podrejeni in vodje	314	4	2	16	113	179	4,47	0,737
	Odstotek	100	1,3	0,6	5,1	36	57		
Na delu rad naredim več, kot sem dolžan narediti	Podrejeni in vodje	314	3	9	45	145	112	4,13	0,829
	Odstotek	100	1	2,9	14,3	46,2	35,7		

VZPOSTAVLJANJE ZAUPANJA		n / (%)	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno	povprečje	stand. odklon
Moj nadrejeni izraža zanimanje in skrb za druge	Podrejeni in vodje	314	2	9	45	141	117	4,15	0,816
	Odstotek	100	0,6	2,9	14,3	44,9	37,3		
Moj nadrejeni priznava upravičenost interesov drugih	Podrejeni in vodje	314	11	33	40	127	103	3,98	0,793
	Odstotek	100	3,5	10,5	12,7	40,4	32,8		
Moj nadrejeni pomaga drugim in jih podpira	Podrejeni in vodje	314	2	13	42	113	144	4,22	0,876
	Odstotek	100	0,6	4,1	13,4	36	45,9		
Moj nadrejeni prevzema odgovornost nase in ne vali krivde na drugega	Podrejeni in vodje	314	8	24	70	145	67	3,89	1,087
	Odstotek	100	2,5	7,6	22,3	46,2	21,3		
Moj nadrejeni je pristranski v ocenjevanju, ali so dejanja drugih dobronamerna	Podrejeni in vodje	314	90	144	80	0	0	1,97	0,736
	Odstotek	100	28,7	45,9	25,5	0	0		
Moj nadrejeni spodbuja in sprejema moje spremenjene odločitve	Podrejeni in vodje	314	8	24	70	145	67	3,76	0,958
	Odstotek	100	2,5	7,6	22,3	46,2	21,3		

se nadaljuje

Priloga 4: Frekvenčna porazdelitev, povprečje in standardni odklon spremenljivk (nad.)

VZPOSTAVLJANJE ZAUPANJA		n / (%)	nikoli	redko	občasno	pogosto	vedno	povprečje	stand. odklon
Moj nadrejeni išče nasvet pri drugih	Podrejeni in vodje	314	7	32	129	106	40	3,45	0,918
	Odstotek	100	2,2	10,2	41,1	33,8	12,7		
Moj nadrejeni sprejema in ceni nasvet drugih	Podrejeni in vodje	314	7	17	63	135	92	3,92	0,952
	Odstotek	100	2,2	5,4	20,1	43	29,3		
Moj nadrejeni sprejema pomoč in podporo (drugih)	Podrejeni in vodje	314	3	24	83	122	82	3,82	0,941
	Odstotek	100	1	7,6	26,4	38,9	26,1		
Moj nadrejeni zavestno vstopa v situacije, v katerih je odvisen od dejanj drugih	Podrejeni in vodje	313	20	73	98	81	41	3,16	1,118
	Odstotek	100	6,4	23,3	31,3	25,9	13,1		
Moj nadrejeni prenaša odgovornost na podrejene	Podrejeni in vodje	314	56	83	90	58	27	2,74	1,2
	Odstotek	100	17,8	26,4	28,7	18,5	8,6		
Moj nadrejeni odkrito in neposredno obravnava težave pri delu	Podrejeni in vodje	314	3	23	55	140	93	3,95	0,922
	Odstotek	100	1	7,3	17,5	44,6	29,6		
Moj nadrejeni pošteno in odkrito seznanja sodelavce z motivi lastnih dejanj	Podrejeni in vodje	314	8	25	71	129	81	3,8	0,997
	Odstotek	100	2,5	8	22,6	41,1	25,8		
Moj nadrejeni natančno in pravočasno razkrije informacije, ki so mu na voljo	Podrejeni in vodje	314	6	21	44	145	98	3,98	0,945
	Odstotek	100	1,9	6,7	14	46,2	31,2		
Moj nadrejeni pojasni splošna pričakovanja obeh strani že na začetku sodelovanja	Podrejeni in vodje	314	2	15	52	129	116	4,09	0,855
	Odstotek	100	0,6	4,8	16,6	41,1	36,9		
Moj nadrejeni podrobno preuči specifična pričakovanja obeh strani v skladu z razvojem odnosa	Podrejeni in vodje	314	3	21	65	163	62	3,8	0,961
	Odstotek	100	1	6,7	20,7	51,9	19,7		
Moj nadrejeni si prizadeva zgladiti razlike v stališčih	Podrejeni in vodje	314	8	21	72	139	74	3,81	0,984
	Odstotek	100	2,5	6,7	22,9	44,3	23,6		
Moj nadrejeni redno obravnava in ocenjuje uspešnost sodelovanja s podrejenimi	Podrejeni in vodje	314	8	23	71	132	80	4,11	0,962
	Odstotek	100	2,5	7,3	22,6	42	25,5		
Moj nadrejeni v zasebnem pogovoru izrazi pozitivno mnenje o sodelovanju	Podrejeni in vodje	314	10	8	46	125	125	4,14	0,994
	Odstotek	100	3,2	2,5	14,6	39,8	39,8		
Moj nadrejeni javno pohvali (zaposlene za dobro opravljeno delo)	Podrejeni in vodje	314	8	14	46	105	141	3,55	1,065
	Odstotek	100	2,5	4,5	14,6	33,4	44,9		
Moj nadrejeni izraža negativno mnenje na konstruktiven način	Podrejeni in vodje	312	18	29	82	128	55	3,99	0,913
	Odstotek	100	5,8	9,3	26,3	41	17,6		

OCB vedenje		n / (%)	sploh ne drži	večinoma ne drži	niti drži niti ne drži	večinoma drži	v celoti drži	povprečje	stand. odklon
Prostovoljno posvečam svoj čas sodelavcem, ki imajo težave pri delu	Podrejeni	236	12	9	45	112	58	3,83	1,01
	Odstotek	100	5,1	3,8	19,1	47,5	24,6		
Prostovoljno pomagam novim sodelavcem, da se spoznajo z delom	Podrejeni	236	3	4	18	102	109	4,31	0,79
	Odstotek	100	1,3	1,7	7,6	43,2	46,2		
Vedno sem pripravljen nuditi pomoč drugim	Podrejeni	236	0	1	10	83	142	4,55	0,599
	Odstotek	100	0	0,4	4,2	35,2	60,2		
Vedno se poskušam izogniti ustvarjanju situacij, ki bi za sodelavce predstavljale problem	Podrejeni	236	5	5	26	110	90	4,17	0,862
	Odstotek	100	2,1	2,1	11	46,6	38,1		
Zavedam se, kako moje vedenje vpliva na delo drugih ljudi	Podrejeni	236	0	1	6	109	120	4,47	0,572
	Odstotek	100	0	0,4	2,5	46,2	50,8		
Ne zlorabljam pravic drugih	Podrejeni	236	0	1	3	49	183	4,75	0,487
	Odstotek	100	0	0,4	1,3	20,8	77,5		
Vedno spremljam dogajanje v našem oddelku/slужbi	Podrejeni	236	0	1	13	110	112	4,41	0,616
	Odstotek	100	0	0,4	5,5	46,6	47,5		
Udeležujem se sestankov in srečanj, ki sicer niso obvezni, vendar prispevajo k boljšemu sodelovanju zaposlenih v službi/oddelku	Podrejeni	236	5	6	34	112	79	4,08	0,877
	Odstotek	100	2,1	2,5	14,4	47,5	33,5		
Spremljam razvoj našega doma za starejše	Podrejeni	236	3	2	29	111	91	4,21	0,785
	Odstotek	100	1,3	0,8	12,3	47	38,6		
Vedno potrebujem motivacijsko vzpodbudo, da izvršim določeno nalogo	Podrejeni	236	18	42	53	55	68	3,48	1,283
	Odstotek	100	7,6	17,8	22,5	23,3	28,8		
Ponavadi opazim napake, ki se pripetijo v našem domu	Podrejeni	236	51	122	48	11	4	2,13	0,863
	Odstotek	100	21,6	51,7	20,3	4,7	1,7		
Pri delu se ponavadi bolj osredotočim na negativne kot na pozitivne plati določene situacije	Podrejeni	236	8	26	69	55	78	3,72	1,137
	Odstotek	100	3,4	11	29,2	23,3	33,1		
Spoštujem organizacijske predpise tudi, če me nihče ne nadzoruje	Podrejeni	236	0	1	10	94	131	4,5	0,601
	Odstotek	100	0	0,4	4,2	39,8	55,5		
Med delom si ne privoščim daljše malice ali dodatne odsotnosti	Podrejeni	236	10	6	12	76	132	4,33	0,994
	Odstotek	100	4,2	2,5	5,1	32,2	55,9		
Moja prisotnost na delu presega redno delovno obveznost	Podrejeni	236	10	23	51	81	71	3,76	1,112
	Odstotek	100	4,2	9,7	21,6	34,3	30,1		

ODPRTA OBOJESTRANSKA KOMUNIKACIJA		n / (%)	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	ni se ne strinjam niti se strinjam	strinjam se	popolnoma se strinjam	povprečje	stand. odklon
Nadrejeni kaže zanimanje za moje predloge in predloge mojih sodelavcev	Podrejeni	236	5	8	45	104	74	3,99	0,913
	Odstotek	100	2,1	3,4	19,1	44,1	31,4		
Nadrejeni se odzove na podano kritiko	Podrejeni	236	2	15	43	109	67	3,95	0,893
	Odstotek	100	0,8	6,4	18,2	46,2	28,4		
Nadrejeni pritožbe zaposlenih vzame na znanje	Podrejeni	236	2	11	39	103	81	4,06	0,878
	Odstotek	100	0,8	4,7	16,5	43,6	34,3		
Nadrejenega sprašujemo za mnenje	Podrejeni	236	2	9	29	99	97	4,19	0,855
	Odstotek	100	0,8	3,8	12,3	41,9	41,1		
Nadrejeni spremlja mnenja svojih delavcev	Podrejeni	236	5	5	38	102	86	4,1	0,891
	Odstotek	100	2,1	2,1	16,1	43,2	36,4		
Nadrejeni predlaga nove ideje	Podrejeni	236	2	8	26	111	89	4,17	0,82
	Odstotek	100	0,8	3,4	11	47	37,7		
Sodelavce sprašujem za predloge/ideje	Podrejeni	236	4	6	35	122	69	4,04	0,834
	Odstotek	100	1,7	2,5	14,8	51,7	29,2		
Nadrejeni prisluhne tudi slabim novicam	Podrejeni	236	2	3	23	113	95	4,25	0,752
	Odstotek	100	0,8	1,3	9,7	47,9	40,3		
Zaposleni prisluhnemo novim idejam svojih sodelavcev	Podrejeni	236	1	0	25	136	74	4,19	0,649
	Odstotek	100	0,4	0	10,6	57,6	31,4		
Nadrejeni prisluhne novim idejam	Podrejeni	236	1	5	32	110	88	4,18	0,775
	Odstotek	100	0,4	2,1	13,6	46,6	37,3		
Nadrejeni spremlja predloge svojih zaposlenih	Podrejeni	236	1	9	40	105	81	4,08	0,836
	Odstotek	100	0,4	3,8	16,9	44,5	34,3		
Nadrejenega zanimajo osebna mnenja zaposlenih	Podrejeni	236	4	17	63	84	68	3,83	0,985
	Odstotek	100	1,7	7,2	26,7	35,6	28,8		
Nadrejenega sproti seznanjamo o morebitnih težavah in predlogih za rešitev, tako osebno, s sporočili, kot tudi na sestankih	Podrejeni	236	2	5	27	125	77	4,14	0,764
	Odstotek	100	0,8	2,1	11,4	53,0	32,6		
Informacije o delu drugih služb so predstavljene na skupnih sestankih oz. kolegiju vodstva	Podrejeni	236	3	8	46	105	73	4,01	0,872
	Odstotek	100	1,3	3,4	19,5	44,5	30,9		
Nadrejeni nas sproti in pravočasno seznanja z informacijami, povezanimi z našim delom, bodisi osebno, s sporočili ali na sestankih	Podrejeni	236	4	6	29	116	81	4,12	0,842
	Odstotek	100	1,7	2,5	12,3	49,2	34,3		

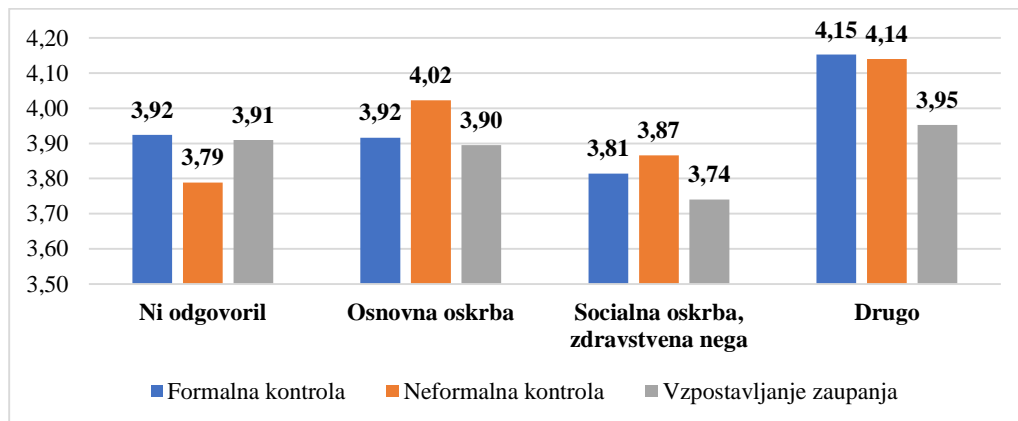


## Priloga 5: Pearsonovi koeficienti korelacije

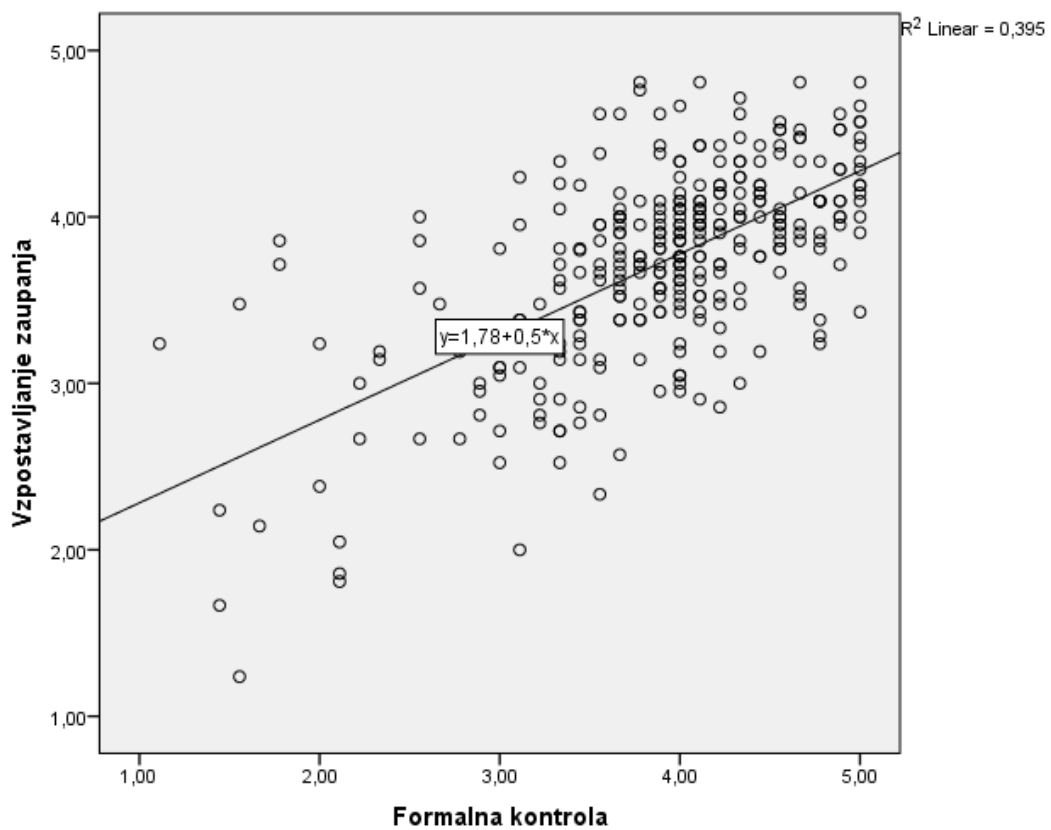
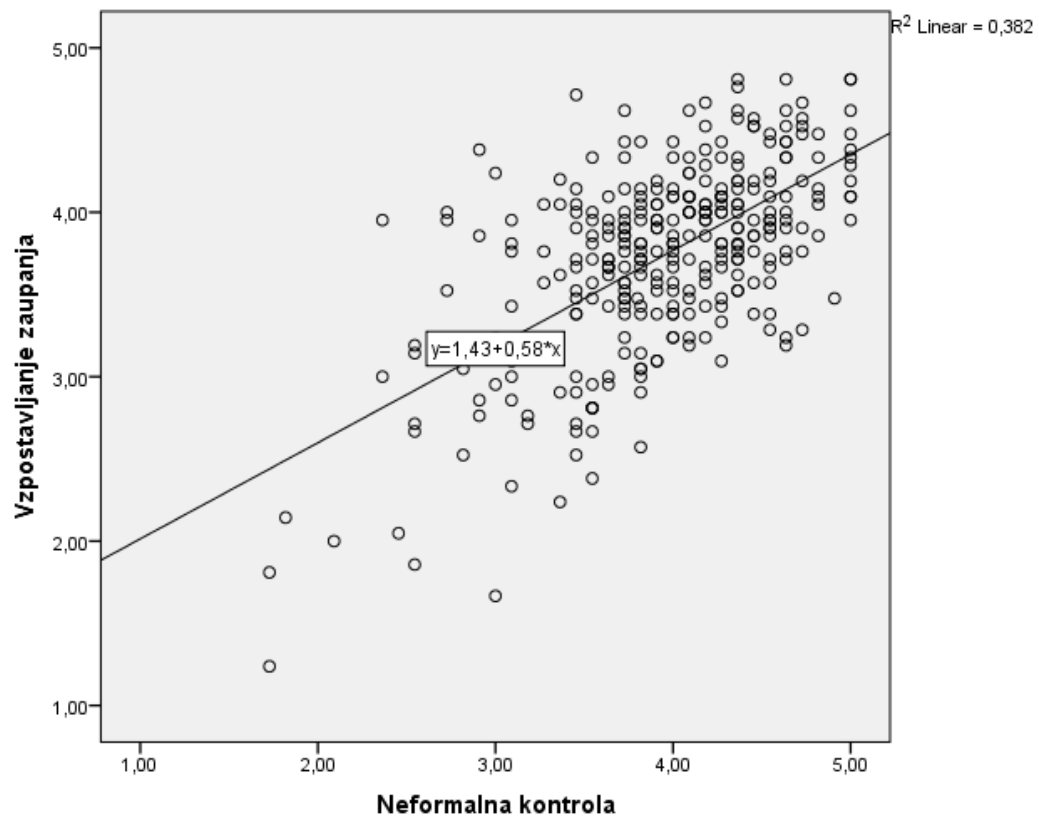
Spremenljivke	Formalna kontrola	Neformalna kontrola	Vzpostavljanje zaupanja	Odrpta obojestranska komunikacija	Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje
Formalna kontrola (n=312)	1,000				
Neformalna kontrola (n=312)	0.628	1,000			
Vzpostavljanje zaupanja (n=312)	<b>0.629</b>	<b>0.618</b>	1,000		
Odrpta obojestranska komunikacija (n=233)	0.571	0.693	<b>0.809</b>	1,000	
Opravljanje dodatnih nalog – OCB vedenje (n=233)	0.245	<b>0.415</b>	0.344	0.383	1,000

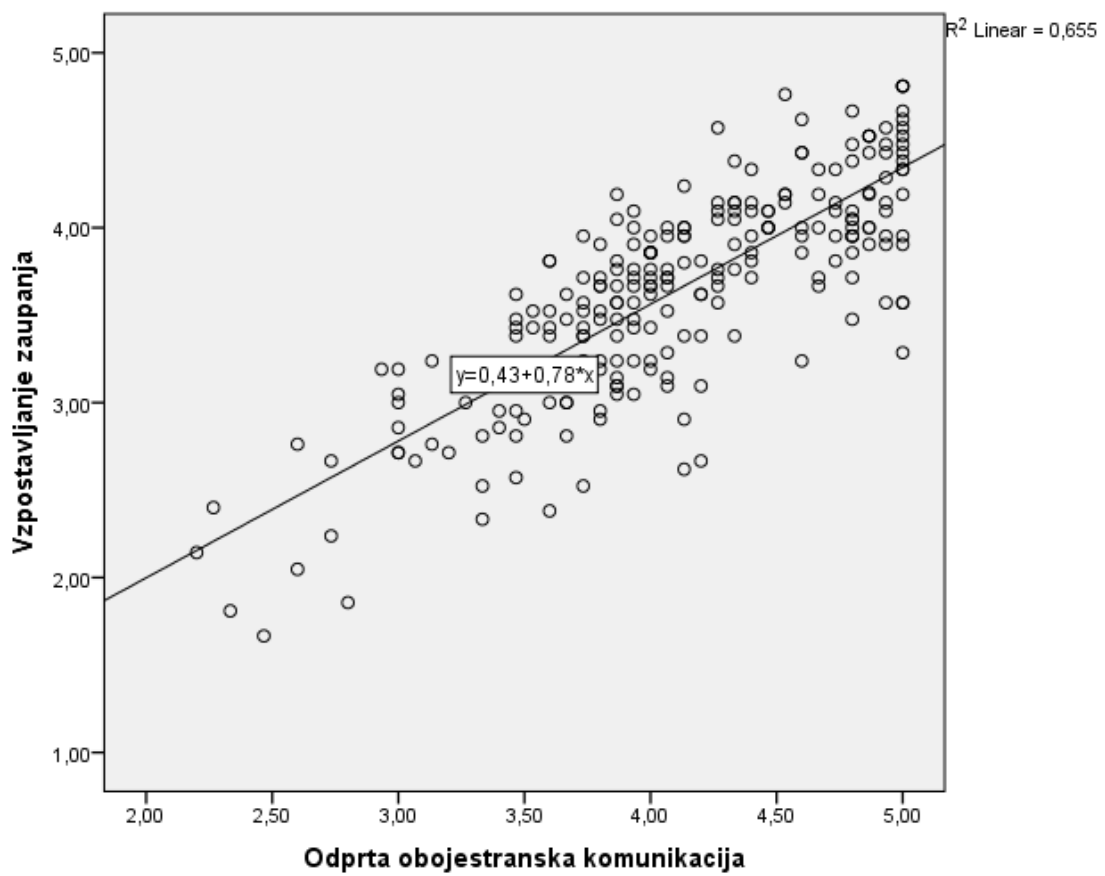
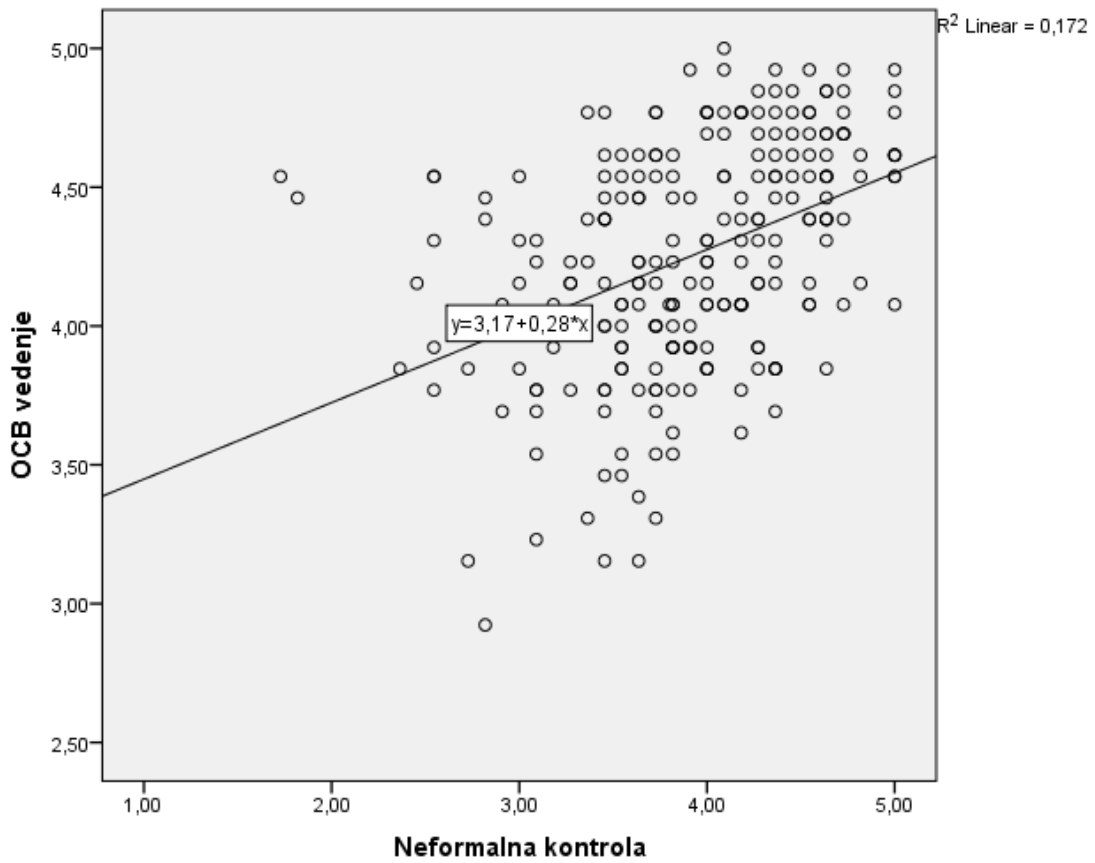
( $p < 0,01$ ; enostranski test)

**Priloga 6: Povprečne vrednosti formalne in neformalne kontrole ter vzpostavljanja zaupanja glede na področje dela**



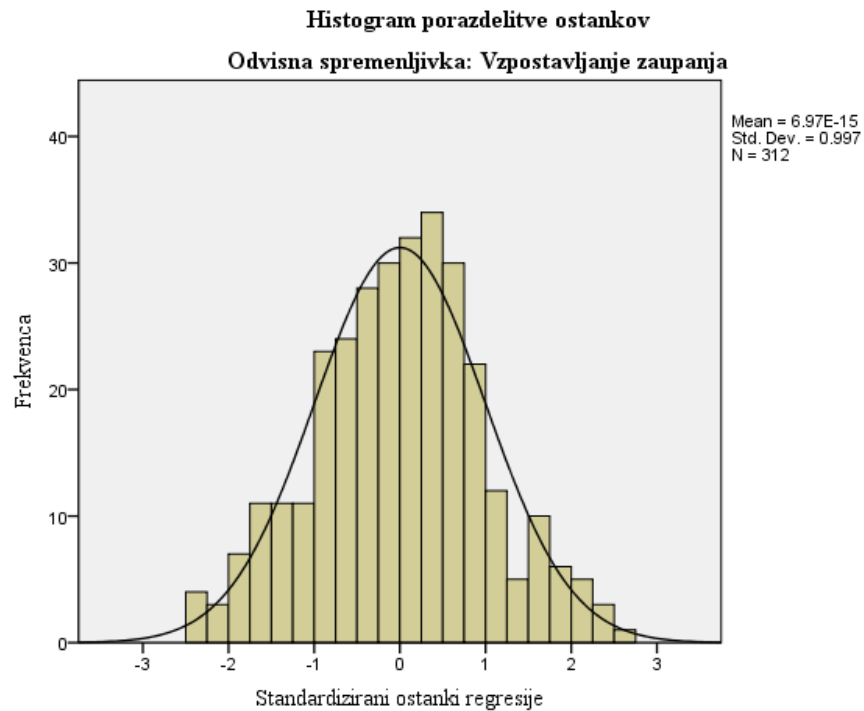
## Priloga 7: Grafikoni linearne povezanosti med spremenljivkami



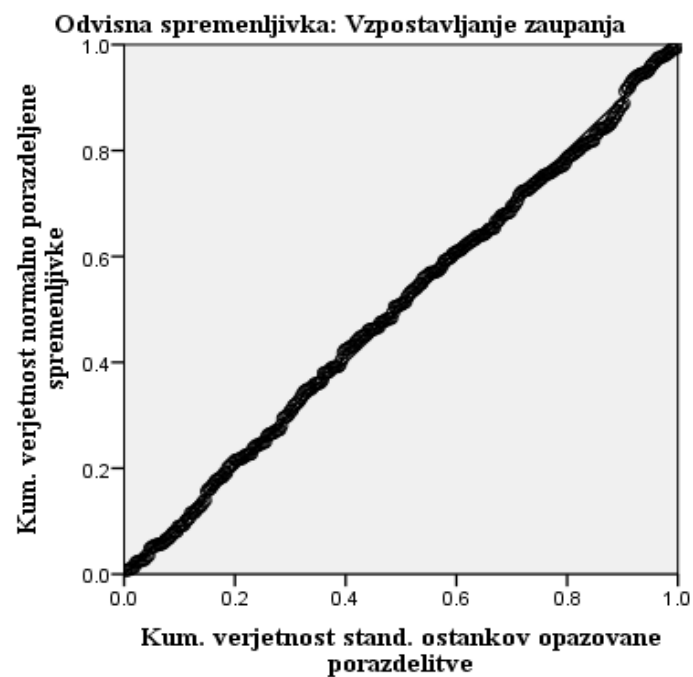


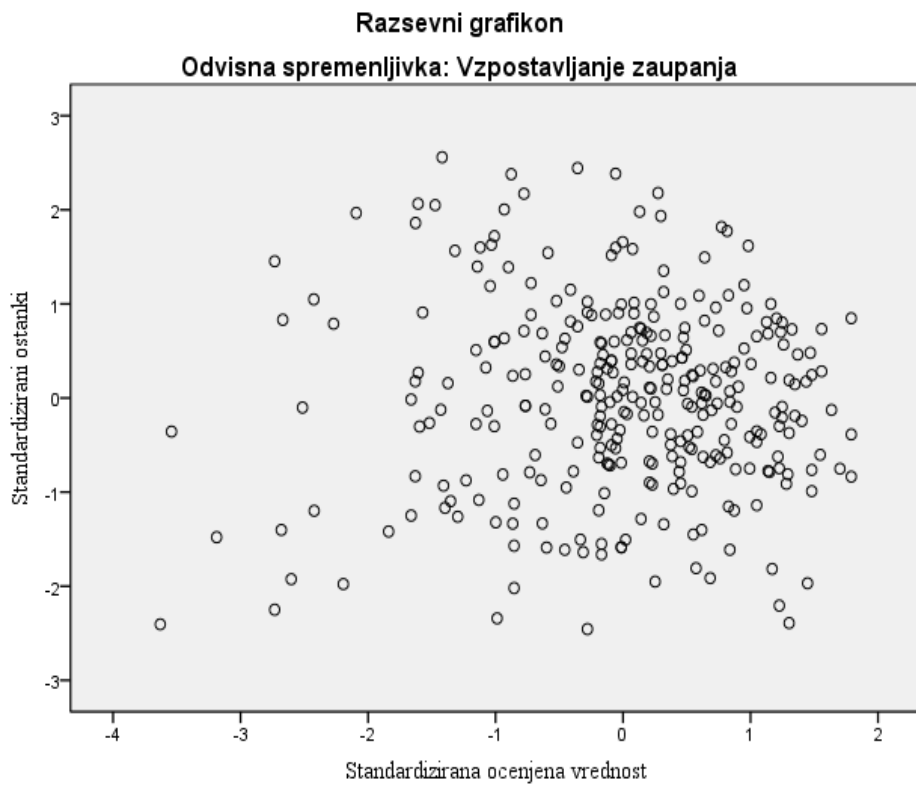
## Priloga 8: Histogrami in grafikoni porazdelitve regresijskih ostankov

Ostanki multiple linearne regresije med neodvisnima spremenljivkama formalna in neformalna kontrola ter odvisno spremenljivko vzpostavljanje zaupanja (H1)



### Normalni verjetnostni grafikon standardiziranih ostankov





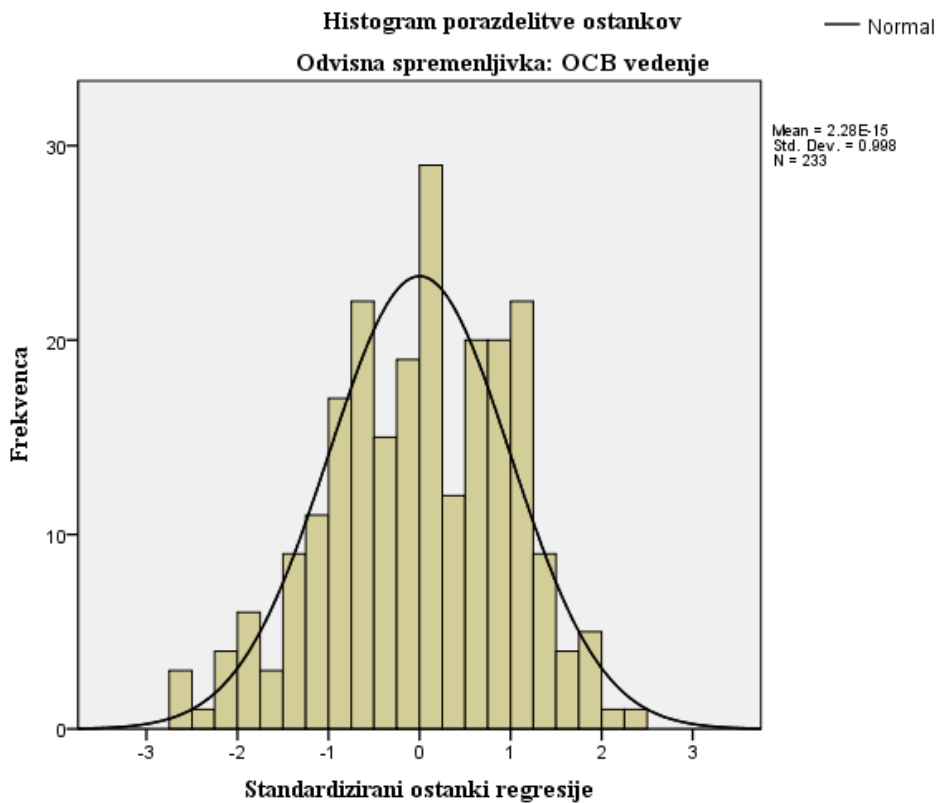
**Test normalne porazdelitve ostankov**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardizirani ostanke	.031	312	.200*	.995	312	.351

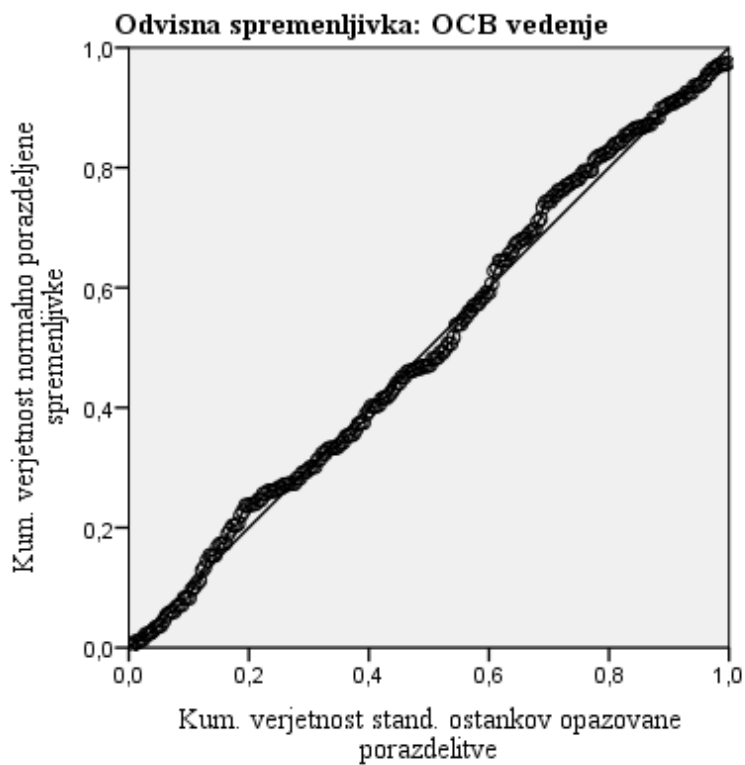
\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

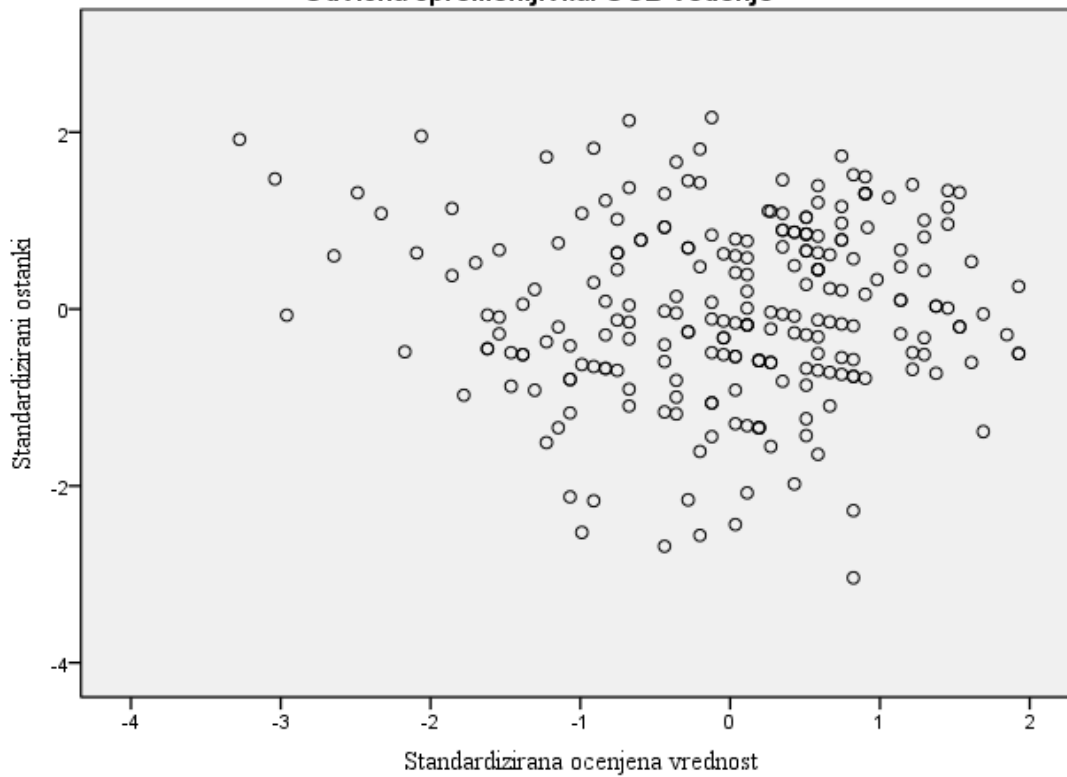
Ostanki linearne regresije med neodvisno spremenljivko neformalna kontrola in odvisno spremenljivko OCB vedenje (H2)



**Normalni verjetnostni grafikon standardiziranih ostankov**



**Razsevni grafikon**  
**Odvisna spremenljivka: OCB vedenje**



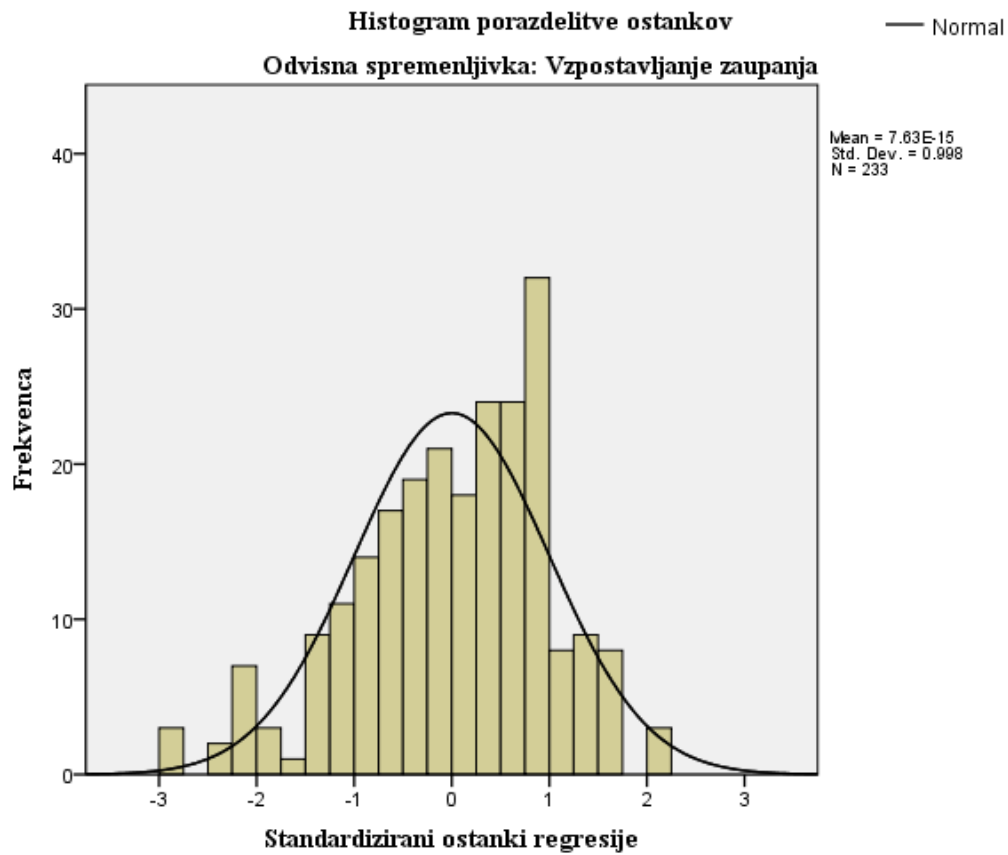
**Test normalne porazdelitve ostankov**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardizirani ostanki	.055	233	.079	.988	233	.047

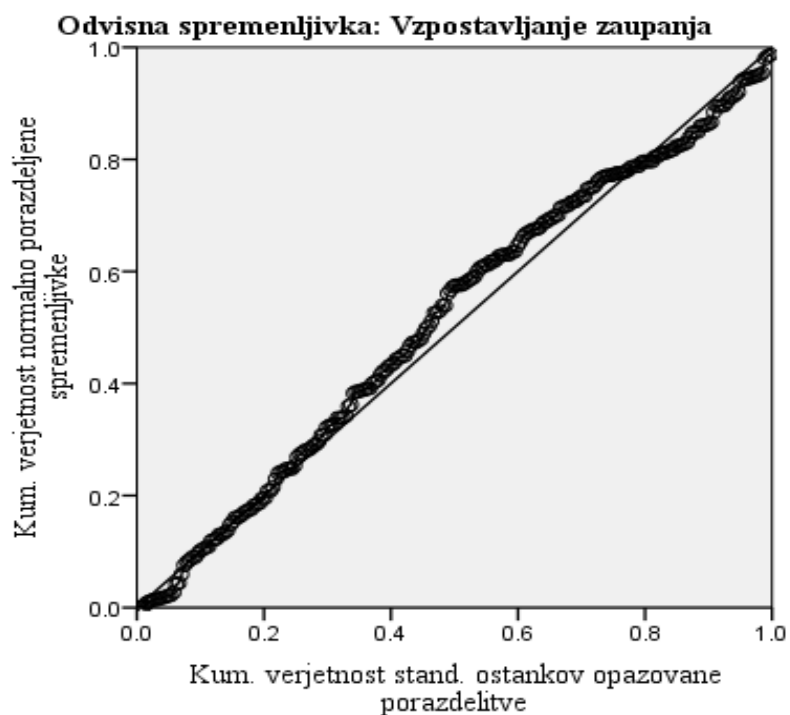
a. Lilliefors Significance Correction

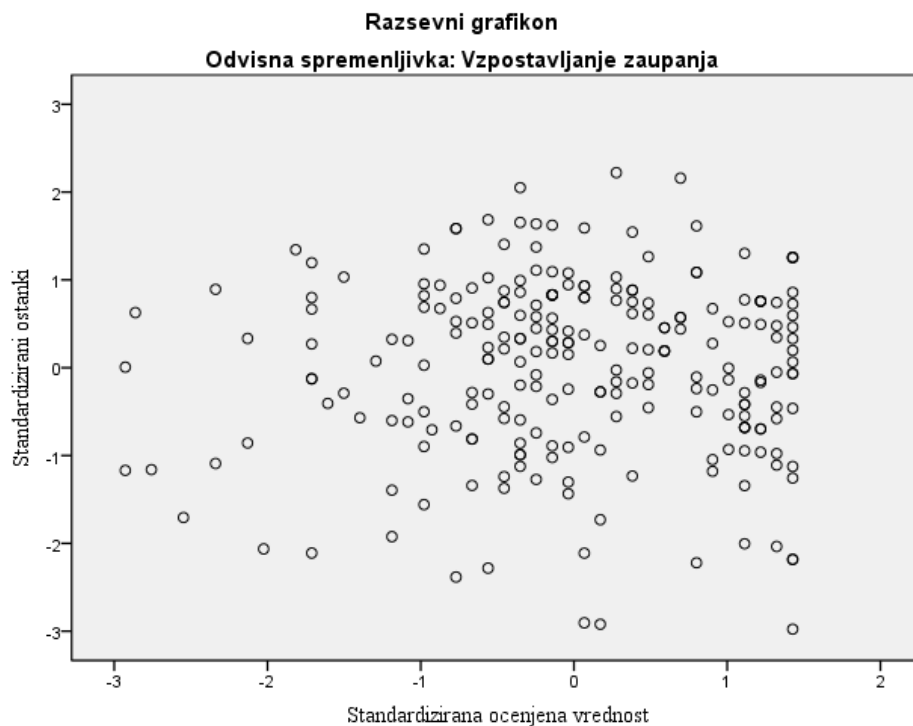


Ostanki linearne regresije med neodvisno spremenljivko odprta obojestranska komunikacija in odvisno spremenljivko vzpostavljanje zaupanja (H3)



**Normalni verjetnostni grafikon standardiziranih ostankov**





**Test normalne porazdelitve ostankov**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardizirani ostanki	.080	233	.001	.975	233	.000

a. Lilliefors Significance Correction