

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA VODENJA, ORGANIZACIJSKE KULTURE IN
ZAVZETOSTI V NEPROFITNI USTANOVI**

Ljubljana, marec 2020

NEVA CAPL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Neva Capl, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza vodenja, organizacijske kulture in zavzetosti v neprofitni ustanovi, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matej Černe.

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 3. aprila 2020

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NAMEN, CILJI RAZISKAVE IN TEMELJNA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA 1	1
1.1 Struktura in metodologija raziskovanja.....	3
2 Organizacijska kultura	3
2.1 Opredelitev organizacijske kulture	4
2.2 Pomen organizacijske kulture	6
2.3 Organizacijska identiteta	8
2.4 Uspešnost organizacije.....	9
2.5 Merjenje organizacijske kulture	9
3 VODENJE V DIJAŠKEM DOMU	10
3.1 Predstavitev dijaškega doma	10
3.1.1 Direktive	11
3.1.2 Opredelitev organizacijske strukture in klime.....	11
3.1.3 Zaposleni in vodstvo.....	11
3.2 Opredelitev vodenja.....	11
3.2.1 Načini vodenja.....	13
3.2.2 Management konfliktov.....	14
3.3 Zavzetost zaposlenih	16
3.4 Kriterij uspešnosti.....	16
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	17
4.1 Osnutek raziskave.....	17
4.2 Hipoteze	17
4.3 Metodologija	17
4.3.1 Predstavitev vprašalnika	17
4.3.2 Predstavitev vzorca.....	18
4.3.3 Statistične metode.....	20
4.4 Rezultati raziskave.....	22
4.4.1 Stališča zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji.....	22
4.4.2 Stališča zaposlenih glede uspešnosti organizacije.....	29
4.4.3 Stališča zaposlenih glede vodenja v organizaciji	32
4.5 Analiza raziskave	41
4.5.1 Povezanost stila vodenja na oblikovanje organizacijske strukture/kulture .	41
4.5.2 Povezanost stila vodenja v organizaciji na zavzetost zaposlenih	43

4.5.3	Povezanost zavzetosti z uspešnostjo zaposlenih	44
5	REZULTATI ANALIZE	45
5.1	Povzetek ključnih ugotovitev	46
5.2	Teoretični prispevki	47
5.3	Praktična priporočila.....	48
5.4	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	50
	SKLEP	51
	LITERATURA IN VIRI	53
	PRILOGA	

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Spol anketirancev	18
Tabela 2:	Starost anketirancev	19
Tabela 3:	Zakonski stan anketirancev	19
Tabela 4:	Izobrazba anketirancev	19
Tabela 5:	Delovna doba v organizaciji	20
Tabela 6:	Regija prebivanja	20
Tabela 7:	Interpretacija korelacijskih koeficientov	21
Tabela 8:	Stališča zaposlenih glede lastne zavzetosti in pripadnosti organizaciji.....	22
Tabela 9:	Upoštevanje mnenja med sodelavci	24
Tabela 10:	Priljubljenost lastnega dela	24
Tabela 11:	Motivacija za delo	25
Tabela 12:	Priljubljenost dela v skupini	25
Tabela 13:	Druženje s sodelavci izven delovnega časa	26
Tabela 14:	Zanašanje na sodelavce	26
Tabela 15:	Občutek prejemanja ustreznega plačila	27
Tabela 16:	Možnosti za delo, ki zaposlene veseli	27
Tabela 17:	Razmišljanje o menjavi zaposlitve	28
Tabela 18:	Želja po spremembah v organizaciji.....	28
Tabela 19:	Stališča zaposlenih glede uspešnosti organizacije.....	29
Tabela 20:	Trud zaposlenih pri delu	30
Tabela 21:	Sledenje ciljem podjetja.....	30

Tabela 22: Razdeljenost dela med zaposlene	31
Tabela 23: Kakovost opravljanja dela zaposlenih	31
Tabela 24: Samostojnost zaposlenih pri delu	32
Tabela 25: Stališča zaposlenih glede vodenja v organizaciji	32
Tabela 26: Zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi	34
Tabela 27: Zadovoljstvo zaposlenih z načinom vodenja.....	34
Tabela 28: Kakovost odnosov z vodjo	35
Tabela 29: Uspešnost vodje pri reševanju problemov.....	35
Tabela 30: Racionalnost vodje pri sprejemanju odločitev.....	36
Tabela 31: Trud vodje za dobrobit organizacije.....	36
Tabela 32: Jasnost podajanja navodil zaposlenim.....	37
Tabela 33: Obveščenost zaposlenih o dogajanju v organizaciji.....	38
Tabela 34: Seznanjenost s poslanstvom in vizijo organizacije.....	38
Tabela 35: Seznanjenost zaposlenih s pričakovanji do njih	39
Tabela 36: Prejemanje pohval oziroma priznanj	39
Tabela 37: Priložnost za rast in razvoj zaposlenih	40
Tabela 38: Zadovoljstvo z odnosi med zaposlenimi	40
Tabela 39: Korelacija vodenja in oblikovanja organizacijske strukture/kulture	42
Tabela 40: Korelacija vodenja in zavzetosti zaposlenih v organizaciji.....	44
Tabela 41: Korelacija zavzetosti in uspešnosti zaposlenih v organizaciji.....	45
Tabela 42: Rezultati preverjanja hipotez	46

KAZALO SLIK

Slika 1: Stališča zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji.....	23
Slika 2: Stališča zaposlenih glede uspešnosti organizacije	29
Slika 3: Stališča zaposlenih glede vodenja v organizaciji	33
Slika 4: Povezanost vodenja z zavzetostjo zaposlenih v organizaciji	44
Slika 5: Povezanost zavzetosti z uspešnostjo zaposlenih	45

UVOD

Vsaka institucija potrebuje dobro organizacijsko strukturo in jasno zastavljene cilje, ki pripomorejo k uspešnemu delovanju in doseganju rezultatov. Vse to pa je le zasnova, ki jo mora usposobljen voditelj zaokrožiti z ustreznimi človeškimi in materialnimi viri. Lojalnost zaposlenih, njihova motiviranost ter ujemanje kulture z organizacijo pa so odvisne od posamezne organizacije in njene identitete (Kloppenborg & Lanning, 2014).

Ljudje imajo različne osebnosti in lastnosti, zaradi katerih razvijejo lastno identiteto in se posledično odzovejo drugače na enak stil vodenja (Zigarmi, Zigarmi & Blanchard, 1987). To poudarjajo tudi situacijski dejavniki in pomembnost njihove fleksibilnosti ter prilagoditve razmeram v organizaciji (Chung & Meggison, 1981).

Sodelovanje zaposlenih je eden izmed najpomembnejših faktorjev za povečanje uspešnosti katere koli organizacije. S povezovanjem zaposlenih v celoto, ki jo oblikuje notranja kultura organizacije, se lahko vzpostavi zadostna stopnja zaupanja med posamezniki, ki posledično povečuje njeno učinkovitost (De Jong, Dirks & Gillespie, 2016). Glede na trende in konstantnim prilagajanjem spremembam, so primorani k večjim spremembam tudi zaposleni in njihovi delodajalci, zaradi česar je potrebno sčasoma prilagajati tudi stil vodenja in motiviranja, da se lahko doseže čim večja učinkovitost organizacije (Bolton, 1997). Na podlagi empiričnih raziskav (Lee & Raschke, 2016) je ugotovljeno, da bo zelo motivirana zaposlena oseba svoje delo opravljala učinkovitejše, kar pa bo posledično povečevalo uspešnost celotne organizacije. Zaradi tega je potrebno najti dober način merjenja uspešnosti v organizaciji, da se lahko pravočasno poudari relevantnost ciljev in uspešnosti pri njegovih doseganjih ter prizna in pohvali tiste, ki so za to delo zaslužni. S takšnim načinom dela v organizaciji Lazenby (2008) meni, da se povečuje zaupanje in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju ter dodaja na nefinančnih motivatorjih zaposlenih.

Magistrsko delo je osredotočeno na poudarku relevantnosti zaposlenih, njihove primarne izbire in sovpadanja v kulturo organizacije ter ustreznega načina vodenja za maksimizacijo motivacije zaposlenih in uspešnosti poslovanja organizacije. Le z razumevanjem človeškega vedenja in organiziranje človeških virov v skladu s cilji in kulturo organizacije, je možno doseči najboljši potencial organizacije.

1 NAMEN, CILJI RAZISKAVE IN TEMELJNA RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Temeljni namen magistrskega dela je raziskati povezavo med zavzetostjo zaposlenih ter organizacijsko kulturo v neprofitni instituciji in preučiti motiviranost zaposlenih ter prispevati k motivatorjem zaposlenih na področju analize konkretne dinamike zaposlenih v dijaškem domu ter njihovega doprinosa organizaciji.

Cilj magistrske naloge je s pomočjo raznovrstnih člankov in literature, tako slovenske kot tudi tuje, raziskati zavzetost zaposlenih s pomočjo teorije in prakse ter ju primerjati in preučiti razlike. Hkrati pa je cilj poiskati posredne implikacije uspešnega delovanja organizacije, ki so odvisne od zavzetosti zaposlenih in klime v instituciji.

Empirična raziskava se bo nanašala na zavzetost zaposlenih, razumevanje ciljev institucije in konstruktov organizacije. Z njeno pomočjo se bo poskušalo preučiti zavzetosti celotne organizacije kljub široki raznolikosti v delovni skupini.

Pomožni cilji magistrske naloge:

- opredeliti organizacijsko kulturo in klimo s pomočjo strokovne literature,
- predstaviti splošne značilnosti kulture, organizacije in organizacijske identitete,
- predstaviti načine merjenja organizacijske kulture in uspešnosti organizacije,
- ugotoviti korelacijo organizacijske kulture in organizacijske identitete,
- izvesti empirično raziskavo zaposlenih s pomočjo anketnega vprašalnika ter interpretirati pridobljene rezultate.

Glavna teza magistrskega dela: stil vodenja in oblikovana organizacijska kultura sta povezana z organizacijsko identiteto in uspešnostjo organizacije.

Na podlagi ciljev in teze se lahko postavijo slednje hipoteze:

Ustrezna izbira stila vodenja naj bi izboljševala odnose zaposlenih (Wu, Huang, Li & Liu, 2012) ter povečevala njihovo angažiranost in lojalnost podjetju (Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara & Zaragoza-Sáez, 2017). Kompetenten voditelj bo poskušal ustvariti stabilno in vzpodbudno delovno okolje, s čimer se bo oblikovala kultura v podjetju, ki bo omogočala boljšo učinkovitost tima in celotne organizacije (Kirkman, Chen, Farh, Chen & Lowe 2009).

H1: stil vodenja je povezan z oblikovanjem organizacijske strukture/kulture

Odnos zaposlenih do dela in njihov občutek pripadnosti organizaciji naj bi bil odvisen od stila vodenja, kar je bilo dokazano z izvedbo študije na 251 pisarniških uslužbencih (Ertureten, Cemalcilar & Aycan, 2013). S prilagoditvijo pristopa vodenja glede na zaposlene v organizaciji je možno povečati zavzetost in zadovoljstvo na delovnem mestu ter zmanjšati fluktuacijo zaposlenih. Neustrezno vodenje je močno povezano z nezadovoljstvom zaposlenih (Weaver & Yancey, 2010), le-to pa naj bi bil eden izmed glavnih razlogov fluktuacije (Lambert, Hogan & Barton, 2001).

H2: zavzetost zaposlenih v organizaciji je povezana s stilom vodenja

Vsak vodja mora najti ustrezen način motiviranja svojih zaposlenih ter identificirati ključne motivatorje za zavzetost vsakega posameznika, da lahko razume njihovo zavzetost na

delovnem mestu. Šele ob opredelitvi motivatorjev se lahko vzpostavi ustrezen nagrajevali sistem, ki bo ustrezal celotni organizaciji (Lozowski, 2014). Motiviran posameznik bo verjetno svoje delo opravljal učinkovitejše in s tem povečal uspešnost organizacije, kar dokazujejo tudi empirične raziskave (Lee & Raschke, 2016).

H3: uspešnost zaposlenih je povezana z zavzetostjo posameznika

1.1 Struktura in metodologija raziskovanja

Magistrska naloga je sestavljena iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretičen del bo namenjen obrazložitvi pomena organizacijske identitete in njenega pomena pri organizaciji ter predstavitvi stilov vodenja, ki pripomorejo k uspešnosti organizacije. Podkrepljen bo s pomočjo strokovne literature, domače in tuje, ter delno baziral tudi na podlagi dobre prakse, ki se je obnesla pri uspešnih primerih vodenja organizacij.

Sledila bo empirična raziskava v enem najuspešnejših dijaških domov v Sloveniji. Empiričen del bo namenjen analizi rezultatov, ki bodo bazirali na vprašalniku med zaposlenimi v dijaškem domu ter njihove zavzetosti na delovnem mestu. Vprašalnik, ki ga bodo izpolnjevali zaposleni, bo dostopen preko spleta, kar omogoča enostavnejšo in hitro obdelavo podatkov. Z raziskavo se bo skušalo pokazati pomembnost soodvisnosti v neprofitni instituciji ter pomembnost motivacije in ustreznega načina vodenja. Vprašanja bodo zaprtega tipa, anketirane osebe bodo zaposleni vzgojitelji v dijaškem domu. Pridobljeni podatki bodo analizirani s pomočjo programov Ms Excel in SPSS, ki bosta pripomogla k statistični analizi in sprejemu ter zavrnitvi hipotez o korelaciji podatkov ter z uporabo analitičnih tehnik za obdelavo podatkov. Ustrezna izbira preverjanja hipoteze pa bo potrdila ali ovrgla dejstvo, če obstajajo statistično pomembne razlike med zaposlenimi glede na motiviranost na delovnem mestu.

Interpretacija rezultatov empirične raziskave bo temeljila na ujemanju s teoretičnim delom in omogočala pojasniti okoliščine uspešnega poslovanja. Ugotovitve pa bodo pripomogle tudi k prikazu trenutnega stanja ter možnihboljšav za prihodnje strateške načrte poslovanja organizacije.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je bila prvič opisana leta 1951 in pojasnjena kot formalna socialna struktura, ki je lahko ključni faktor neuspešnosti formalnih politik in postopkov, ki usmerjajo dinamiko med managerji in zaposlenimi (Denison, Nieminen & Kotrba, 2014, str. 146). Nadalje se je razvijala kot koncept socialnega tkiva organizacije, ki vpliva na kolektivno ustvarjanje pomena v organizaciji (Denison in drugi, 2014, str. 146). Danes je organizacijska kultura eden najbolj raziskovanih pojavov organizacijskih ved in neizogibni dejavnik pri

pojasnjevanju in optimizaciji delovanja vseh vrst organizacij. Velik pomen organizacijske kulture pogojuje njena pozitivna korelacija z uspešnostjo organizacij pri doseganju organizacijskih ciljev (Belbin, 2012, str. 12). Po skoraj petdesetih letih raziskav organizacijske kulture smo razvili veliko teorij, ki temeljijo na tem konceptu ter jih uporabljamo v praksi pri usmerjanju vseh dimenzij organizacijskega delovanja. V nadaljevanju se najprej posvečamo opredelitvi organizacijske kulture in njenemu pomenu v organizaciji, vpeljavi organizacijske identitete kot elementa organizacijske kulture ter vplivu organizacijske kulture na uspešnost organizacije. V zadnjem poglavju teoretičnega dela predstavimo merjenje organizacijske kulture, s čimer uvajamo empirični del, v katerem raziskujemo vodenje v dijaškem domu.

2.1 Opredelitev organizacijske kulture

Medtem ko obstaja splošno soglasje, da organizacijska kultura obstaja v vsaki formalni in neformalni organizaciji in da igra ključno vlogo pri oblikovanju vedenja članov organizacije in v delovanju organizacije, nimamo konsenza o tem, kaj organizacijska kultura pravzaprav je (Alvesson & Sveningsson, 2015, str. 10–16). Najbolj splošna in razširjena opredelitev organizacijsko kulturo pojasnjuje kot skupek temeljnih prepričanj, predpostavk, vrednot, norm, simbolov, navad, običajev, pričakovanj, izkušenj, zapisanih in nenapisanih pravil, filozofije, načinov interakcije med člani organizacije ter vseh ostalih komponent, ki prispevajo k edinstvenemu socialnemu in psihološkemu okolju organizacije (Belbin, 2012, str. 12–23). Če poskušamo nabor vseh komponent organizacijske kulture zožiti na najpomembnejše, bi najbrž izpostavili vrednote, stališča in predpostavke ter načine, na katere te komponente usmerjajo vedenje zaposlenih in ustvarjajo kolektivne pomene (Denison in drugi, 2014, str. 146). Organizacijska kultura usmerja vedenje članov organizacije in se izraža v njihovi samopodobi, delu, notranjemu sodelovanju in sodelovanju z zunanjim okoljem (Barbera & Schneider, 2014, str. 6–8). Organizacijska kultura pomembno sodoloča kaj se dogaja v organizacijah, ker usmerja odzivanje in ravnanje članov v različnih situacijah ter vpliva na način interakcije med posamezniki in skupinami (O'Reilly, Caldwell, Chatman & Doerr, 2014, str. 595).

Organizacijska kultura vključuje psihološke in sociološke elemente organizacije, ki povezujejo zaposlene ter tvorijo njihovo organizacijsko samopodobo, notranje delovanje, notranje odnose in odnose z zunanjim svetom (Alvesson & Sveningsson, 2015, str. 15). Na ravni organizacije se organizacijska kultura kaže kot (Barbera & Schneider, 2014, str. 9; Unger-Aviram, Zwikael & Restubog, 2013, str. 573–575):

- načine, kako organizacija vodi svoje poslovanje;
- način, kako organizacija ravna z zaposlenimi in uporabniki;
- način, kako se organizacija vključuje v svoje družbeno okolje in interakcije s širšo skupnostjo;

- obseg, v katerem je dovoljena svoboda pri odločanju, razvoju novih idej in osebnem izražanju zaposlenih;
- hierarhija in struktura moči in vpliva;
- način pretoka informacij;
- zavzetost in pripadnost zaposlenih organizaciji.

Organizacijska kultura je karakter organizacije. Čeprav se tega včasih ne zavedamo, že sama imena organizacij prinašajo določene predstave o naravi delovnih mest, odnosih, nenapisanih protokolih, interakcijah in vrednosti organizacije (O'Reilly in drugi, 2014, str. 596). Organizacijsko kulturo lahko razumemo tudi kot skupni končni učinek prepričan, vedenj, vrednot, navad itn. zaposlenih v podjetju (Alvesson & Sveningsson, 2015, str. 2). Medtem ko bi morda menili, da organizacijske kulture kot rezultata karakteristik zaposlenih in nevidnih procesov ni mogoče nadzorovati ali količinsko ovrednotiti, je organizacijska kultura pravzaprav v veliki meri otipljiva. Lahko je namerno in sistematično zasnovana in mogoče jo je upravljati. Upravljanje organizacijske kulture je tudi izjemnega pomena, saj je ključni faktor učinka na motivacijo, pripadnost in delovne izide zaposlenih ter s tem najpomembnejši faktor uspešnosti organizacije (Barbera & Schneider, 2014, str. 10–13; Yang, Huang & Wu, 2011, str. 259).

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo s pomočjo štirih karakteristik (Morcos, 2018, str. 3). Prva karakteristika organizacijske kulture je edinstvenost vsake posamezne organizacijske kulture. Tudi če različne organizacije sledijo istim ciljem in delujejo na istem področju, se optimalna organizacijska kultura vsake organizacije razlikuje, saj se razlikujejo ljudje, ki tvorijo to organizacijo in uporabniki organizacije (Corfield & Paton, 2016, str. 89; Morcos, 2018, str. 3). Druga karakteristika organizacijske kulture je njena neposredna pogojenost z osebnostnimi lastnostmi zaposlenih. Pri upravljanju organizacijske kulture moramo zato bistveno pozornost namenjati psihološkim in sociološkim, ne samo delovnim karakteristikam kadrov, ki jih zaposluje (Johnson, Wilding & Robson, 2014, str. 306; Morcos, 2018, str. 3). Tretja karakteristika organizacijske kulture je naravna spremenljivost, kar pomeni, da se organizacijska kultura vzpostavlja organsko in se organsko spreminja. Organizacijska kultura se odziva na vse zunanje in notranje spremembe, bodisi so to gospodarske ali celo širše družbene razmere, velikost organizacije, dejavnost, notranja struktura, načini nagrajevanja itn. Pomembno pri tem je, da organizacije opazujejo razvijanje in spreminjanje svoje organizacijske kulture ter po potrebi usmerjajo nadaljnje dogajanje (Alavi, Abd Wahab, Muhamad & Arbab Shirani, 2014, str. 6275; Morcos, 2018, str. 3). Četrta karakteristika organizacijske kulture je njen potencial, da notranja kultura postane zunanja identiteta organizacije. Nekaterne organizacije na zunaj odsevajo duh in energijo, ki sta prisotna med skupnostjo zaposlenih v organizacije. Takšni učinek organizacijske kulture postane ključna konkurenčna prednost organizacije in temelj njene nadpovprečne uspešnosti (Henkel, 2012, str. 158–170; Morcos, 2018, str. 3).

V različnih teoretičnih, raziskovalnih in praktičnih disciplinah najdemo različne modele koncepta organizacijske kulture. Na splošno lahko pristope k organizacijski kulturi razvrstimo v dve kategoriji, in sicer med dimenzijske pristope in pristope medsebojno povezanih struktur (Barbera & Schneider, 2014, str. 16–18). Dimenzijski pristop je eden najpomembnejših pristopov h kulturnim konstruktom, zlasti na področju kvantitativnega raziskovanja. Dimenzijski pristop je usmerjen na empirično merjenje organizacijske kulture, v veliko primerih na bipolarnih lestvicah avtonomnih spremenljivk. V dimenzijskih organizacijsko kulturo merimo na več dimenzijah in jo konceptualiziramo kot več faktorski pojav. Med dimenzijami so lahko (Hofstede, 2011, str. 8–12):

- učinkovitost organizacije: osredotočenost na cilje ali osredotočenost na sredstva;
- poslovna etika: prevladovanje notranje ali zunanje motivacije;
- notranji nadzor: sproščena ali striktna delovna naravnost;
- socialni nadzor: lokalna ali profesionalna osredotočenost;
- dostopnost organizacije: odprtost ali zaprtost organizacije;
- filozofija upravljanja: osredotočenost na zaposlene ali osredotočenost na delo.

Za pristop medsebojno povezanih struktur je značilna dvosmerna povezanost oz. soodvisnost spremenljivk. Pristop medsebojno povezanih struktur se osredotoča tudi na povezovanje koncepta organizacijske kulture z drugimi komponentami ali značilnostmi organizacij in manj na posamezne spremenljivke. Pristop je običajno bolj multidisciplinaren in pogosto predstavlja teoretično podlago za empirične raziskovalne zasnove (Dauber, Fink & Yolles, 2012, str. 2).

Poleg dimenzionalnih pristopov in pristopov povezanih struktur poznamo tudi tipološke pristope, ki pa temeljijo na vnaprej določenih ključnih značilnostih, po katerih organizacije združujemo v določene kategorije. Pri tem ne definiramo odnosa med temi lastnostmi in kategorijami, dodeljevanje organizacij v eno ali drugo vrsto pa pogosto ni povsem jasno. Zaradi pomanjkanja določenih empiričnih referenc in mej, je tipologije težko empirično uporabiti (Barbera & Schneider, 2014, str. 9–11).

2.2 Pomen organizacijske kulture

Organizacijska kultura opravlja vlogo ključnega dejavnika organizacijskega delovanja in organizacijske uspešnosti. Organizacijska kultura pogojuje in odraža interakcijo zaposlenih na individualni in skupinski ravni ter odnose zaposlenih med seboj do organizacije kot celote in njenih produktov. Medosebni odnosi zaposlenih ter njihovi odnosi do organizacije so kritični dejavniki počutja in zadovoljstva zaposlenih, njihove motivacije, prizadevnosti, zavzetosti, posledično pa kakovosti njihovega dela. Različne organizacijske kulture prinašajo različne vrednosti, norme, običaje, odnose, vse te komponente pa so posamično in kumulativno bistveni faktorji delovanja zaposlenih. Razumevanje organizacijske kulture odpira dober vpogled v nevidne procese organizacije ter predvsem omogoča upravljanje z

različnimi dejavniki organizacijske uspešnosti (Alvesson & Sveningsson, 2015, str. 12–16). Organizacijska kultura je tista komponenta organizacije, ki izredno uspešne organizacije razlikuje od povprečnih. Če je organizacijska kultura optimalna, predstavlja ključno konkurenčno prednost organizacije pred drugimi deležniki v dejavnosti. Kultura organizacije je vedno prisotna in izrazita karakteristika, upravljanje z organizacijsko kulturo pa je v najuspešnejših organizacijah konsistentna prednostna naloga (Valmohammadi & Roshanzamir, 2015, str. 167).

V okviru organizacijske kulture se prepletajo številni pojavi (Heinz, 2019, str. 18–21):

- organizacije z dobro organizacijsko kulturo dosegajo 72 % višjo zavzetost zaposlenih kot organizacije s slabo organizacijsko kulturo;
- 49 % zaposlenih meni, da kultura organizacije vpliva na njihovo delovno izkušnjo bolj od njihovega fizičnega delovnega prostora ali tehnologije, ki jo uporabljajo pri delu;
- 38 % zaposlenih poroča, da razmišlja o odpovedi na svojem trenutnem delovnem mestu zaradi negativne organizacijske kulture ali zaradi občutka odstopanja in nepripadnosti;
- 65 % zaposlenih meni, da je organizacijska kultura ključni dejavnik odločitve, ali imajo namen obdržati zaposlitev v določeni organizaciji;
- 35 % zaposlenih meni, da bi se odpovedali svoji idealni zaposlitvi, če jim kultura organizacije ne bi ustrezala;
- podjetja, ki ustvarjajo pozitivno izkušnjo zaposlenih, uživajo 70-odstotno povečanje kakovosti svojih novih zaposlitev;
- 39 % zaposlenih potrjuje, da jih dobro počutje na delovnem mestu in v njihovih delovnih vloga motivira, da bolj kakovostno opravljajo svoje delo;
- zadovoljni zaposleni so 12 % bolj produktivni od povprečja, nezadovoljni pa 10 % manj produktivni od povprečja;
- 77 % zaposlenih verjame, da jim močna organizacijska kultura omogoča, da bolje opravljajo svoje delo,
- 76 % zaposlenih opazi vpliv, ki ga ima organizacijska kultura na njihovo produktivnost.

Iz navedenih korelacij vidimo, da organizacijska kultura poviša zavzetost in pripadnost zaposlenih, zmanjšuje fluktuacijo, izboljša možnosti zaposlovanja kakovostnih kadrov ter poviša produktivnost obstoječih kadrov. Medtem ko se bo z rastjo organizacije vsaka določena organizacijska kultura razvijala in spreminjala, pa obstajajo načini in koraki, ki se jih lahko vodstvene ekipe poslužujejo pri usmerjanju svoje organizacijske kulture v tisti smeri, ki podpira uspešnost doseganja organizacijskih ciljev. Preden vodstvo prične z upravljanjem organizacijske kulture, mora pridobiti ustrezno sliko o obstoječem stanju na eni strani ter zelenem stanju na drugi strani. Na podlagi teh podatkov lahko oblikuje ustrezen načrt upravljanja. Pri tem se mora organizacija zavedati, da optimalna organizacijska kultura ne nastane čez noč in da je potrebno stalno spremljanje in evalviranje učinkov. Pomembno je tudi zavedanje, da tako kot dobra organizacijska kultura prinaša veliko prednosti, slaba organizacijska kultura povzroča veliko škodo. Organizacijska kultura mora biti tudi ustrezna

in skladna. Če organizacijska kultura ni usklajena z osnovnimi vrednotami organizacije, njeno vizijo in dejanskim delovanjem, je videti neresnična ter odvrča tako najboljše kandidate kot tudi obstoječe zaposlene (Heinz, 2019, str. 22–21; Warrick, 2017, str. 395–397).

2.3 Organizacijska identiteta

Organizacijsko kulturo ločimo od organizacijske identitete, razlikovanje pa je ključnega pomena pri vodenju organizacije. Medtem ko organizacijska kultura predstavlja globlje bistvo organizacije, ki je pogosto prisotno na nevidni ali nezavedni ravni organizacijskega življenja, je organizacijska identiteta je vidna in javna razsežnost organizacije. Zajema vse tisto, kar je vključeno v javne dokumente, spletna mesta in javne oblike komuniciranja organizacije (Schultz & Hatch, 1997, str. 356). Organizacijsko identiteto lahko opredelimo kot relativno trajno, izrazito in osrednjo podobo, ki jo imajo člani organizacije o organizaciji in o sebi kot skupnosti organizacije (Pratt, Schultz, Ashforth & Ravasi, 2016, str. 1–3; Stensaker, 2015, str. 103–104). Organizacijska identiteta odgovarja na vprašanja zaposlenih, kdo so, kaj delajo, za kaj si prizadevajo. Organizacijska podoba vključuje tiste značilnosti, ki so pomembne in bistvene za organizacijo in njene člane. Organizacijska identiteta je tesno povezana z drugimi koncepti, kot so organizacijska kultura, organizacijska podoba ter organizacijska sprememba. Organizacijska identiteta je pomembna, ker vpliva na delovanje, zaznavanje, odločanje in razlage članov organizacije in vodstva. Za vodstvo organizacije je organizacijska identiteta pomembna, ker na podlagi te sprejemajo odločitve glede poslovanja in dejavnosti. Pogosto se vodstvo na vprašanja identitete obračajo, ko ne najdejo lažjih, natančnejših in bolj merljivih konceptov, ki bi prinašali odgovore v zvezi z določenimi organizacijskimi vprašanji. Z opredelitvijo identitete organizacije lahko v teh primerih vzpostavijo temelje, ki služijo kot vodilo pri sprejemanju odločitev (Henkel, 2012, str. 156–159; Subašić, Reynolds, Turner, Veenstra & Haslam, 2011, str. 170–175).

Identiteta organizacije pomembno vpliva na vse člane organizacije. Teorija socialne identitete kaže, da imajo posamezniki naravno nagnjenost k identifikaciji s socialnimi skupinami in se opredeljujejo s povezanostjo s temi skupinami (Schultz & Hatch, 1997, str. 357). Odgovori članov organizacije na vprašanja glede identitete organizacije pomembno vplivajo na njihovo presojo glede lastne pripadnosti organizaciji in glede lastne identifikacije s to identiteto. Identifikacija članov z identiteto organizacije nadalje vpliva na vzpostavitev in vzdrževanje motivacije članov za prispevanje k doseganju organizacijskih ciljev oz. k uspešnosti organizacije. Organizacijska identiteta daje tako vodstvu kot članom organizacije ključni mehanizem za njihovo interpretacijo smiselnosti njihovega sodelovanja v organizacijskem življenju. Rezultati te interpretacije neposredno usmerjajo vedenja in delovanja članov v organizaciji, s tem pa posredno vplivajo na uspešnost organizacije (Schultz & Hatch, 1997, str. 357–358).

2.4 Uspešnost organizacije

Uspešnost organizacije je koncept, ki temelji na vrednotah in prioritetah ocenjevalcev, zato ne moremo govoriti o konkretni univerzalni opredelitvi uspešnosti (Cameron, 2014, str. 1156). Najbolj splošno lahko organizacijsko uspešnost opredelimo kot učinkovitost, s katero organizacija dosega svoje cilje. Cilj organizacije je običajno dosegati neke učinke s čim manj stroški, v čim hitrejšem času in z ustvarjanjem čim manj kolateralne škode (Akkermans & van Helden, 2002, str. 35; Hyväri, 2006, str. 2016). Organizacija je uspešna, če vsi zaposleni opravljajo, kar morajo opravljati, s čim manj napakami in v čim hitrejšem času. Organizacijska uspešnost je tudi zmožnost organizacije, da za zelene rezultate porabi minimalne količine energije, časa, denarja ter drugih človeških in materialnih virov. Če je zeleni učinek organizacije ustvarjanje dobička s proizvodnjo in prodajo izdelka, se uspešnost nanaša na čim večjo prodajo in čim manjšimi stroški proizvodnje (Clarke, 1999, str. 139–41). Če je organizacija opredeljena kot izvajalec družbene pogodbe oz. javnih del, bo njena uspešnost opredeljena v smislu zadovoljstva uporabnikov oz. naročnikov (Cameron, 2014, str. 1156). Posredno lahko na doseganje različnih ciljev vplivajo tudi dodatni dejavniki, ki jih lahko zato vključujemo med elemente uspešnosti (Clarke, 1999, str. 139–41).

Organizacijska uspešnost je sama po sebi povezana z opredelitvijo, kaj specifična organizacija je in kaj počne. Ko se spreminja konceptualizacija organizacije, se spreminja tudi opredelitev uspešnosti, merila za merjenje uspešnosti ter okviri in teorije, ki jih uporabljamo za njeno razlago in napovedovanje uspešnosti. Da razumemo, o čem na splošno govorimo, ko govorimo o organizacijski uspešnosti, je koristno imeti v mislih nekaj pomembnih karakteristik koncepta (Anand, Oehlberg, Treadway & Nusslock, 2015, str. 1; Cameron, 2014, str. 1156). Uspešnost je zlasti konstrukt, ki temelji na vrednotah in prioritetah ocenjevalcev in ki ga je treba opredeliti, da ga lahko merimo. Uspešnosti kot konstrukta ne moremo opazovati neposredno, saj gre za abstrakcijo in idejo. Organizacijske učinkovitosti ne moremo pokazati, prešteti ali objektivno usmerjati, saj gre za idejo in ne za objektivno resničnost. Poleg tega je uspešnost zmeraj odraz vrednot in preferenc različnih deležnikov in za kar si ena skupina morda prizadeva ter ali označi kot uspešno, lahko druga skupina ocenjuje kot slabo in to skuša preprečiti. Pri tem se lahko same preference in vrednote ocenjevalcev sčasoma zavestno ali nevede spreminjajo. Vse te osnovne karakteristike konstrukta uspešnosti presojo uspešnosti že samo po sebi določajo kot subjektivno in relativno (Cameron, 2014, str. 1156).

2.5 Merjenje organizacijske kulture

Že od začetka raziskovanja organizacijske kulture je eno od ključnih prizadevanj ugotavljati smeri in načine vplivanja organizacijske kulture na organizacijsko uspešnost. Pri tem se je predvsem od začetka pojavljal problem, da je bilo študij primerov in teoretičnih modelov ogromno, pristopi za merjenje v namen praktične uporabe ali empiričnega raziskovanja pa so ostajali slabše razviti (Barbera & Schneider, 2014, str. 19–21). Zaradi antropološkega

izvora koncepta organizacijske kulture je raziskovanje v veliki meri temeljijo na kvalitativnih in etnografskih metodah. Kultura je bila konceptualizirana kot edinstven in težko primerljiv pojav, kar je oteževalo nomotetičen pristop k raziskovanju, ki uporablja standardizirane instrumente (Abbott, Boyd & Miles, 2006, str. 486). V zadnjem desetletju se je število instrumentov za merjenje organizacijske kulture in njenih posameznih komponent bistveno povečalo (Barbera & Schneider, 2014, str. 20). Nove metode, kot so anketni vprašalniki, odpirajo možnosti kvantitativnega ocenjevanja različnih sestavin in komponent organizacijske kulture in posledično primerjalno raziskovanje med organizacijami (Van den Berg & Wilderom, 2004, str. 571–572).

Večina vprašalnikov organizacijske kulture ocenjuje specifična vedenja, norme in vrednote kot temeljne karakteristike organizacijske kulture. Norme, vrednote in vedenja so združeni v dimenzije in so integrirane v model, ki pojasnjuje tudi njihove medsebojne odnose. Pomembno pa se vprašalniki razlikujejo v nominalni kategorizaciji vsebine organizacijske kulture. Nekateri vprašalniki lahko navajajo po 10, nekateri pa po 100 komponent organizacijske kulture (Denison in drugi, 2014, str. 146–147). Da bo mogoče v prihodnosti k merjenju organizacijske kulture pristopati bolj konsistentno, bi bilo treba razviti standardne vprašalnike, ki bi podajali primerljive rezultate. Dokler takšnih vprašalnikov nimamo, se avtorji poslužujejo bodisi vprašalnikov, ki izhajajo iz ene teorije, bodisi vprašalnikov, ki že obstajajo in so bili uporabljeni v pomembnih raziskavah, bodisi kompilacijo vprašalnikov najbolj vplivnih raziskav in teorij (Van den Berg & Wilderom, 2004, str. 573–576).

3 VODENJE V DIJAŠKEM DOMU

Dijaški domovi so vzgojno-izobraževalne ustanove posebnega družbenega pomena, ki učencem, šolajočim izven kraja stalnega bivališča, zagotavljajo namestitev, prehrano, nadzor, vzgojo ter možnosti preživljanja prostega časa in učenja (Hamler, 2011, str. 253). V Sloveniji imamo 36 dijaških domov (Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, 2019, str. 1), v katere se lahko vpisujejo dijaki, vajenci in pogojno tudi študenti. Za vpis je vsako leto objavljen razpis za sprejem novincev, dijaški domovi pa na informativnih dnevih predstavijo svoje programe in pogoje bivanja (Vlada RS, 2019, str. 1).

3.1 Predstavitev dijaškega doma

Osnovni namen dijaških domov je zagotavljanje urejenih življenjskih, učnih in vzgojnih pogojev dijakom, ki zaradi šolanja začasno ne bivajo v domačem okolju (Vlada RS, str. 1). Dijaški domovi lahko delujejo kot dodatne in pomožne ustanove, ki šolanje lajšajo mladostnikom različnih socialnih kategorij, ali pa kot samostojne prestižne vzgojno-izobraževalne ustanove. V tujini poznamo tudi dijaške domove, ki organizirajo dijakovo življenje v celoti, torej tudi šolanje in prosti čas, medtem ko so slovenski dijaški domovi

namenjeni predvsem nastanitvi, prehrani in zagotavljanju možnosti za preživljanje prostega časa, medtem ko se proces šolanja odvija ločeno v šolski ustanovi (Hamler, 2011, str. 253).

3.1.1 Direktive

Dijaški dom mora delovati skladno z Vzgojnim programom za dijaške domove ter z upoštevanjem ustavno opredeljenih človekovih oz. otrokovih pravic in svoboščin (Vlada RS, 2019, str. 1). Dijaški domovi so tudi del srednješolskega sistema in so s tem zavezani doprinesati k vzgojno-izobraževalnim ciljem slovenskega šolstva, ki jih opredeljuje zakonodaja (Tavželj, 2012, str. 23). Pogoje za delovanje ter način upravljanja in financiranja dijaških domov določa Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI), Ur. l. RS, 1996, št. 16/07.

3.1.2 Opredelitev organizacijske strukture in klime

Dijaški dom ima posebno organizacijo, ki omogoča udejanjanje različnih programov dela, vključno z osnovnimi, posebnimi in interesnimi oz. izbirnimi. Gre za v okolje integrirane pedagoške ustanove, ki dijakom omogočajo zadovoljevanje osnovnih življenjskih in socialnih potreb ter skrbijo za njihov razvoj in napredek (Hamler, 2011, str. 253). V delovanje dijaškega doma so vključeni dijaki, zaposleni, starši in širša skupnost ter vzgojno-izobraževalni sistem (Jurgec & Pulko, 2011, str. 98).

Zakon določa, da se lahko dijaški dom ustanovi kot vzgojno-izobraževalni zavod ali kot organizacijska enota vzgojno-izobraževalnega ali drugega zavoda. Dijaške domove ustanavlja država ter v ustanovitvenem aktu uredi notranjo organizacijo dijaškega doma (7. člen ZOFVI).

3.1.3 Zaposleni in vodstvo

V dijaškem domu so zaposleni strokovni delavci, in sicer vzgojitelji, svetovalni delavci, knjižničarji, psihologi, pedagogi, socialni delavci, socialni pedagogi in/ali defektologi. Vzgojitelji morajo imeti vsaj prvo stopnjo, svetovalni delavci in knjižničarji pa vsaj drugo stopnjo pedagoško-andragoške izobrazbe. Vsi strokovni delavci, razen če imajo naziv visokošolskega učitelja, morajo opravljati strokovni izpit (92. in 98. člen ZOFVI).

3.2 Opredelitev vodenja

Vodenje dijaških domov je pristojnost organov dijaških domov. Organe dijaškega doma lahko sestavljajo svet zavoda, ravnatelj, vzgojiteljski zbor, svet staršev in domska skupnost. Svet zavoda sestavljajo predstavniki zaposlenih, staršev, dijakov in ustanovitelja (Jurgec & Pulko, 2011). Zakon določa, da svet dijaškega doma sestavljajo trije predstavniki

ustanovitelja (tj. države), pet predstavnikov zaposlenih, trije predstavniki staršev in dva predstavnika dijakov. Zaposleni in dijaki svoje predstavnike volijo tajno in neposredno, starši pa na svetu staršev. Svet dijaškega doma imenuje in razrešuje ravnatelja, sprejema program razvoja, letni delovni načrt in poročilo in realizaciji načrta, sprejema samoevalvacijsko poročilo, odloča o uvedbi programov, obravnava poročila, odloča o pritožbah ipd. Svet zavoda se sestaja na sejah, kjer obravnava in odloča o zadevah v svoji pristojnosti (46–47. člen ZOFVI).

Poslovodni organ in pedagoški vodja dijaškega doma je praviloma ravnatelj, njegove naloge pa določa zakon. Po zakonu je ravnatelj pristojen za naslednje naloge, pri katerih lahko pomaga tudi pomočnik ravnatelja (49. in 50. člen ZOFVI):

- organizacija, načrtovanje in vodenje dela dijaškega doma;
- priprava programa razvoja dijaškega doma;
- priprava predloga letnega delovnega načrta in odgovarjanje za njegovo izvedbo;
- odgovarjanje za uresničevanje pravic in dolžnosti dijakov;
- vodenje dela vzgojiteljskega, učiteljskega in predavateljskega zbora;
- oblikovanje predlogov nadstandardnih programov;
- spodbuda strokovnega izobraževanja in izpopolnjevanje zaposlenih;
- organizacija mentorstva;
- prisostvovanje, spremljanje in svetovanje pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev;
- podajanje predlogov napredovanja zaposlenih delavcev v nazive;
- odločanje o napredovanju zaposlenih v plačilne razrede;
- spremljanje dela svetovalne službe;
- skrb za sodelovanje zavoda s starši;
- obveščanje staršev o dijaškem domu in o spremembah pravic in obveznosti dijakov;
- spodbujanje in spremljanje dela skupnosti dijakov;
- odločanje o vzgojnih ukrepih;
- zagotavljanje izvrševanja odločb državnih organov;
- zastopanje in predstavljanje dijaškega doma;
- odgovarjanje za zakonitost dela dijaškega doma;
- določanje sistemizacije delovnih mest;
- odločanje o sklepanju delovnih razmerij in o disciplinski odgovornosti zaposlenih;
- skrb za sodelovanje dijaškega doma z zdravstveno službo;
- odgovarjanje za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti dijaškega doma s samoevalvacijo in pripravo letnega poročila o samoevalvaciji;
- opravljanje drugih nalog v skladu z zakoni in drugimi predpisi.

Če je dijaški dom oblikovan kot organizacijska enota druge pravne osebe javnega prava, ravnatelj opravlja funkcijo pedagoškega vodje organizacijske enote, poslovno funkcijo enote pa direktor javnega zavoda. Ustanovitveni akt lahko določi, katere druge naloge še opravljata

oba zaposlena. Če ima dijaški dom enoto, enoto vodi vodja enote oz. podružnice, ki ga imenuje in razrešuje ravnatelj izmed delavcev dijaškega doma (49. in 51. člen ZOFVI).

Strokovni organ v dijaškem domu sta vzgojiteljski zbor in strokovni aktiv. Vzgojiteljski zbor je sestavljen iz strokovnih delavcev dijaškega doma, strokovni aktiv pa iz vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev. Zakon obema organoma določa naloge in pristojnost. Strokovni aktiv obravnava vzgojno delo, vzgojiteljskemu zboru daje predloge za izboljšanje vzgojnega dela, obravnava pripombe staršev in dijakov ter opravlja druge z letnim načrtom določene strokovne naloge. Vzgojiteljski zbor pa prevzema naslednje naloge (61–64. člen ZOFVI):

- obravnavanje in odločanje o strokovnih vprašanih vzgojnega dela;
- izrekanje mnenja o letnem delovnem načrtu;
- predlaganje uvedbe nadstandardnih in drugih programov ter dejavnosti;
- odločanje o posodobitvah programov vzgoje in njihovi izvedbi;
- izrekanje mnenja o predlogih za imenovanje ravnatelja;
- izrekanje pobud za napredovanje strokovnih delavcev;
- izrekanje mnenja o predlogih ravnatelja;
- odločanje o vzgojnih ukrepih in;
- opravljanje drugih z zakonom skladnih nalog.

V dijaškem domu deluje tudi svetovalna služba dijakom, staršem in vzgojiteljem, ki sodeluje pri načrtovanju, spremljanju in evalvaciji razvoja dijaškega doma in vzgojnega dela. Delo svetovalne službe opravljajo v dijaškem domu zaposleni strokovni delavci.

3.2.1 Načini vodenja

Vodenje v dijaškem domu je mogoče izvajati na različne načine, ki jih lahko primerjamo z različnimi značilnimi pristopi ali slogi vodenja. Samo vodenje pri tem razumemo kot praktično večino posameznika ali skupine, da z vplivanjem usmerja druge posameznike, ki so združeni v skupine in organizacije. Vodenje lahko razumemo kot proces socialnega in psihološkega vpliva, v katerem vodja nudi pomoč in podporo drugim pri uresničevanju skupnih nalog in ciljev vodje (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014, str. 57; Renko, Tarabishy, Carsrud & Brännback, 2015, str. 54–56). Različni pristopi oz. stili vodenja vplivajo na organizacijsko učinkovitost in uspešnost ter na posamezne komponente, kot so zadovoljstvo zaposlenih, motivacija zaposlenih, organizacijska kultura in klima itn. (Sethuraman & Suresh, 2014, str. 166). Značilnosti vodenja, ki jih opazimo pri vodjih, lahko kategoriziramo v različne sloge, kot so:

- avtokratični, birokratski, karizmatični, demokratični, prosti, transakcijski stil vodenja (Amanchukwu, Stanley & Ololube, 2015, str. 9–11);
- avtoritarni, paternalistični, demokratični, prosti stil vodenja (Renko in drugi, 2015, str. 56–58);

- zavzeti, strnjeni (združevalni), zadržani, prizadevni stil vodenja (Bižal, 2013, str. 119);
- vodenje s prisilo, avtoritativno vodenje, očetovsko vodenje, demokratično vodenje, perfekcionistično vodenje, mentorsko vodenje (Brečko, 2011, str. 12);
- situacijsko, transformativno, transakcijsko vodenje (McCleskey, 2014, str. 117).

Načine vodenja lahko kategoriziramo tudi glede na usmeritev, in sicer poznamo načine vodenja, ki so bolj usmerjeni k odnosom, in načine vodenja, ki so bolj usmerjeni k delu oz. izvajanju nalog. Usmerjenost k delovnim nalogam pogojuje osredotočanje na postavljanje in doseganje organizacijskih ciljev. K delovnim nalogam usmerjeno vodenje kot prioriteto postavlja doseganje dobrih rezultatov ter uspešnosti, odnosi do zaposlenih pa niso bistvenega pomena. Slogi vodenja, ki so bolj usmerjeni k odnosom, pa izhajajo iz predpostavke, da so odnosi med zaposlenimi ter odnosi med zaposlenimi in organizacijo ključni dejavnik organizacijskega delovanja. Ključni cilj k odnosom usmerjenih načinov vodenja je vzdrževanje dobre organizacijske klime in negovanje organizacijske kulture. Glede na razmerje osredotočenosti vodenja bodisi na odnose bodisi na delo, govorimo o štirih tipih vodenja (Lobnikar, 2003, str. 10–11):

- zavzeti tip vodenja združuje visoko osredotočenost na odnose in nizko osredotočenost na delo;
- združevalni tip vodenja se osredotoča tako na odnose kot na delo;
- za zadržani tip vodenja sta značilni nizka osredotočenost na odnose in nizka osredotočenost na delo;
- prizadevni tip vodenja pa združuje visoko osredotočenost na delo in nizko osredotočenost na odnose.

Posamezni stili vodenja združujejo različne karakteristike, ki vplivajo na izide vodenja v različnih oblikah organizacij. Ker se organizacije razlikujejo v svojih potrebah, značilnostih, ciljih in načinih doseganja organizacijskih ciljev, ne moremo govoriti o najboljših in najslabših stilih vodenja. Za določeno organizacijo z določeno organizacijsko kulturo in klimo je lahko primeren povsem drugačen slog vodenja kot za organizacijo z drugo organizacijsko kulturo in klimo. Vsaka organizacija mora zaradi tega k raziskovanju lastnega stila vodenja in k razvijanju strategij optimizacije pristopiti z lastnega vidika (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014, str. 57–59; Sethuraman & Suresh, 2014, str. 166; Renko in drugi, 2015, str. 54–59).

3.2.2 Management konfliktov

Konflikti so temeljna komponenta odnosov, in sicer tako v organizacijah kot drugje. Zaposleni se v organizacijah potegujejo za sredstva, službe, moč, priznanje in varnost, kar vzbuja različne emotivne odzive in lahko tudi upravičene ali neupravičene občutke ogroženosti (Bagshaw, 1998, str. 206). Na vsakodnevne situacije se zaposleni odzovejo s stresom, ki se kaže v obliki različnih vedenje boja in bega. Stres je lahko do neke mere

pozitiven in deluje motivacijsko, v primeru prevelike stresne obremenitve, pa lahko zaposleni med drugim prevzamejo držo obrambe in napadanja. Zaposleni postanejo med seboj tekmeci in odnosi se lahko poslabšajo (Bratkovic, 2010, str. 51; Cahn & Abigail, 2014, str. 2–3). Nekatere organizacije takšno stanje privzemajo kot normalno in prepuščajo, da nefunkcionalne skupine delujejo rigidno in brez ustreznega sodelovanja zaposlenih. Situacija se kaže posebej problematična v sodobnih in manj hierarhičnih strukturah, ki po eni strani puščajo veliko prostora za razvoj zaposlenih, vendar so zaradi tega njihove vloge slabo opredeljene. Takšne okoliščine lahko vodijo v kompetitivno držo zaposlenih in njihovo ograjevanje drug od drugega ter v konflikte odnose (Bagshaw, 1998, str. 206).

Konflikti v organizaciji pa zdaleč niso izključno negativni. Dobro upravljanje konfliktov lahko predstavlja temeljno kreativno moč za razvoj organizacije kot celote in zaposlenih samih. Če konflikti prinesejo uvid v odstopanja, neustreznosti, neskladnosti in vodijo v izboljšave, sklepanje kompromisov in razvoj novih delovnih pristopov, predstavljajo temeljni organizacijski vir za doseganje višje ravni uspešnosti in učinkovitosti (Taylor, 2014, str. 112; Shell, 2001, str. 1–8). Ravno zaradi njihovega velikega potenciala pozitivnega ali negativnega učinkovanja na delovanje organizacije in predvsem na organizacijsko kulturo, predstavlja upravljanje konfliktov enega največjih izzivov (Ballesteros-Rodríguez, Díaz-Díaz, Aguiar-Díaz & De Saá-Pérez, 2019, str. 4). Upravljanje konfliktov med zaposlenimi je ena izmed temeljnih nalog vodenja zaposlenih. Vodje s sposobnostjo obvladovanja konfliktov zagotavljajo izkoriščanje pozitivnega potenciala konfliktov, s tem ko podpirajo razreševanje nasprotujočih si interesov dveh ali več strani v čustveno nabitih okoliščinah in ob nizkem zaupanju. Kadar so konflikti uspešno obvladani, to prinese nove ravni razumevanja, empatije in zaupanja med zaposlenimi (Darling & Walker, 2001, str. 232–236).

V organizacijah se običajno pojavljajo različne vrste konfliktov. Operativni konflikti so na primer povezani z delovnimi nalogami zaposlenih in zajemajo občutek nesoglasja med člani skupine glede vsebine njihovih odločitev in vključujejo razlike v stališčih, idejah in mnenjih glede nalog, ki jih opravljajo. Procesni konflikti so vezani na vprašanja glede vlog in odgovornosti, ki so dodeljene zaposlenim. Odnosni konflikt pa se nanaša na dojetanje medosebne nezdržljivosti med zaposlenimi, povezanimi z nesoglasji glede vrednot in osebnih vprašanj. (Ballesteros-Rodríguez in drugi, 2019, str. 4). Vsaka od različnih vrst konfliktov zahteva specifični pristop k razreševanju konfliktov, zato je smiselno, da vodje ne pristopajo k upravljanju vseh konfliktov na enake načine. Krepitev komunikacije med zaposlenimi glede konflikta je na primer lahko učinkovito pri razreševanju operativnih konfliktov ter hkrati škodljivo pri zmanjševanju odnosnih konfliktov. Hkrati so posamezni konflikti pogosto mešanica različnih vrst konfliktov, zaradi česar je izbiranje strategije za njihovo razreševanje in izkoriščanje pozitivnega potenciala zahtevna naloga (Leffel, Hallam & Darling, 2016, str. 501–214).

3.3 Zavzetost zaposlenih

Zaposleni, ki so zavzeti pri svojem delu in pripadni svoji organizaciji, organizaciji zagotavljajo ključno konkurenčno prednost, vključno z višjo produktivnostjo in manjšo fluktuacijo. Sodobne organizacije zaradi tega vse več sredstev namenjajo politikam in praksam, ki gojijo višje stopnje zavzetosti in pripadnosti zaposlenih. Zavzetost in pripadnost zaposlenih sta neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih s svojim delom in ponosom na lastno sodelovanje v organizacijskem delovanju. Poleg zadovoljstva in ponosa zaposlenih v zvezi z lastnim delom je ključnega pomena za njihovo zavzetost tudi prepričanje, da so cenjeni s strani zaposlenih in svoje vodje. Bolj kot so zaposleni zavzeti, večja je verjetnost, da bodo za doseganje organizacijskih ciljev pripravljeni vložiti več truda in časa. Posledično bolj zavzeti zaposleni dosegajo boljše rezultate in so prav tako pripravljeni opraviti neplačane naloge. Bolj zavzeti zaposleni bistveno redkeje zapuščajo organizacijo ter so aktivni pri doprinosu predlogov za izboljšave (Vance, 2006, str. 1–3; Vecina, Chacón, Marzana & Marta, 2013, str. 291–92). Zavzeti zaposleni lahko organizaciji pomagajo pri doseganju njene misije in pri realizaciji strategij za doseganje organizacijskih ciljev (Vance, 2006, str. 28; Weaver & Yancey, 2010, str. 104).

Upravljanje zavzetosti zaposlenih je ena od komponent vodenja zaposlenih. Na zavzetost zaposlenih lahko vplivamo na različne načine, na primer z upravljanjem delovnih mest in delovnih nalog, z zaposlovanjem, selekcijo, usposabljanjem, kompenzacijo, motivacijo zaposlenih in upravljanjem zadovoljstva zaposlenih. Zavzetost zaposlenih je kompleksni pojav in težko bi govorili o enem najboljšem načinu upravljanja zavzetosti zaposlenih. Vsaka organizacija mora v namen razvijanja zavzetosti svojih zaposlenih razviti lastne strategije, ki so skladne z organizacijsko kulturo in drugimi specifikami organizacijskega delovanja (Vance, 2006, str. 28). Organizacija se lahko pri tem poslužuje najrazličnejših metod, od zagotavljanja čim bolj optimalnih delovnih pogojev, do podajanja potrditev in priznanj, občutka pomembnosti in zagotavljanja usposabljanja, svetovanja in podpore. Zaposleni kažejo tudi večjo zavzetost, če imajo občutek, da jim vodja in organizacija prisluhneti ter da igrajo v organizaciji pomembno vlogo. Zavzetost zaposlenih je povezana tudi s povezanostjo zaposlenih in odnosi med zaposlenimi, ki ju lahko organizacija izboljša z različnimi dogodki za zaposlene ipd. (Lytle, 2016, str. 22–29).

3.4 Kriterij uspešnosti

Uspešen management konfliktov in upravljanje zavzetosti zaposlenih kot ključni komponenti vodenja pogojujeta uspešnost organizacije. Da organizacija pridobiva ustrezne podatke o lastni uspešnosti in učinkovitosti dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost, mora vzpostaviti okvirje merjenja uspešnosti ter zastaviti lastne kriterije uspešnosti (De Dreu & Weingart, 2003, str. 741; Rubin & Edwards, 2018, str. 2–4). Merjenje uspešnosti je bistven del spremljanja napredka organizacije ter zajema merjenje dejanskih rezultatov uspešnosti ali rezultatov organizacije v skladu s predvidenimi cilji. Določanje kriterijev uspešnosti oz.

faktorjev, ki jih bo organizacija merila, pa lahko predstavlja pomemben izziv. Organizacije se pri merjenju lastne uspešnosti ne morejo opreti na manualizirane postopke, ker uspešnost nima univerzalnih kriterijev, ampak so v vsaki organizaciji določeni posamično glede na organizacijske cilje, namen, vizijo in poslanstvo. V mnogih organizacijah lahko ugotavljamo celo, da kriteriji uspešnosti enega oddelka, na primer povprečni obseg delovnih ur tedensko, na drugem oddelku nima nobene informativne vrednosti. Organizacija mora tako kriterije uspešnosti določiti neposredno izhajajoč iz ciljev posameznega oddelka in glede na želene in pričakovane izide (De Jong, Dirks & Gillespie, 2016, str. 1134; Geier, 2016, str. 238–236).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Namen magistrskega dela dosegaemo z raziskavo v izbrani organizaciji. V izbrani neprofitni instituciji raziskujemo povezavo med zavzetostjo zaposlenih ter organizacijsko kulturo in preučujemo motiviranost zaposlenih. Z analizo konkretne dinamike zaposlenih v dijaškem domu ter njihovega doprinosa organizaciji prispevamo k optimizaciji motivatorjev zaposlenih.

4.1 Osnutek raziskave

Za doseganje namena in preverjanje hipotez magistrskega dela smo izvedli anketno raziskavo, pridobljene rezultate pa obdelujemo s kvantitativnim pristopom statistične analize.

4.2 Hipoteze

Kot vodilo pri analizi podatkov, pridobljenih z anketno raziskavo, smo zastavili naslednje hipoteze:

H1: Stil vodenja je povezan z oblikovanjem organizacijske strukture/kulture.

H2: Zavzetosti zaposlenih v organizaciji je povezana s stilom vodenja.

H3: Uspešnost zaposlenih je povezana z zavzetostjo posameznika.

4.3 Metodologija

4.3.1 Predstavitev vprašalnika

Raziskava je potekala z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa. Vprašalnik je izpolnjevalo 49 anketirancev, ki so podali med 23 in 24 veljavnih odgovorov na 34 merjenih spremenljivk. Vprašalnik zajema tri vsebinske sklope vprašanj, ki merijo:

- stališča zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji;
- stališča zaposlenih glede uspešnosti organizacije;
- stališča zaposlenih glede vodenja v organizaciji.

Poleg vsebinskih vprašanj z vprašalnikom zajemamo tudi demografske podatke, in sicer:

- spol;
- starostno kategorijo;
- zakonski stan;
- stopnjo izobrazbe;
- delovna doba v organizaciji;
- regija bivanja.

Stališča zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji meri deset vprašanj, stališča zaposlenih glede uspešnosti organizacije pet vprašanj in stališča zaposlenih glede vodenja v organizaciji trinajst vprašanj. Vprašanja so oblikovana kot pozitivna in negativna stališča, anketiranci pa na 5-stopenjski lestvici ocenjujejo strinjanje s stališči. Ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje s podano trditvijo, ocena 5 pa popolno strinjanje s trditvijo:

- 1 – popolnoma se ne strinjam;
- 2 – ne strinjam se;
- 3 – deloma se strinjam, deloma se ne strinjam;
- 4 – strinjam se;
- 5 – popolnoma se strinjam.

4.3.2 Predstavitev vzorca

V anketni vzorec je vključenih 24 anketirancev, od tega 29 % moških in 71 % žensk (tabela 1). Starostna struktura anketirancev kaže, da prevladujejo zaposleni, stari med 56 in 65 let, ki jih je v vzorcu 58 %. 25 % anketirancev je starih med 46 in 55 let, po 2 % anketirancev pa se uvrščata v starostno skupino med 36 in 45 let ter do 35 let (tabela 2).

Tabela 1: Spol anketirancev

Spol	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
Moški	7	29,2

se nadaljuje

Tabela 1: Spol anketirancev (nadaljevanje)

Ženska	17	70,8
--------	----	------

Vir: Lastno delo.

Tabela 2: Starost anketirancev

Starost	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
Do 35 let	2	8,3
36–45 let	2	8,3
46–55 let	6	25,0
56–65 let	14	58,3
65 let in več	0	0

Vir: Lastno delo.

V anketnem vzorcu je 38 % anketirancev poročenih, 33 % jih živi v zunajzakonski skupnosti, 21 % jih je samskih in 8 % ločenih (tabela 3).

Tabela 3: Zakonski stan anketirancev

Zakonski stan	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
Samski	5	20,8
Poročen	9	37,5
Zunajzakonska skupnost	8	33,3
Ločen	2	8,3

Vir: Lastno delo.

Po izobrazbi v vzorcu prevladujejo anketiranci z visokošolsko univerzitetno izobrazbo, ki jih je 79 %. Sledijo anketiranci z visokošolsko strokovno izobrazbo, ki jih je 17 %. Najmanj je anketirancev z višjo strokovno izobrazbo ali višješolsko izobrazbo, in sicer 4 %. Med anketiranci ni zaposlenih s specializacijo, magisterijem ali doktoratom (tabela 4).

Tabela 4: Izobrazba anketirancev

Izobrazba	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
Višja strokovna izobrazba, višješolska izobrazba	1	4,2
Visokošolska strokovna izobrazba	4	16,7
Visokošolska univerzitetna izobrazba	19	79,2
Specializacija	0	0

se nadaljuje

Tabela 4: Izobrazba anketirancev (nadaljevanje)

Magisterij	0	0
Doktorat	0	0

Vir: Lastno delo.

Povprečna delovna doba v organizaciji je dolga, saj večina anketirancev v organizaciji dela že 25 let ali več. Takšnih je kar 58 % anketiranih. Sledijo anketiranci z delovno dobo v organizaciji med 16 in 25 let, ki jih je 21 %, ter anketiranci z delovno dobo med 2 in 10 let, ki jih je 13 %. Po 4 % anketirancev v organizaciji dela med 11 in 15 let oz. do dve leti (tabela 5).

Tabela 5: Delovna doba v organizaciji

Delovna doba (leta)	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
Do 2 leti	1	4,2
2–10 let	3	12,5
11–15 let	1	4,2
16–25 let	5	20,8
25 let in več	14	58,3

Vir: Lastno delo.

96 % anketirancev vzorca prebiva v osrednjeslovenski regiji, 4 % pa v spodnjeposavski (tabela 6).

Tabela 6: Regija prebivanja

Regija prebivanja	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
Spodnjeposavska	1	4,2
Osrednjeslovenska	23	95,8

Vir: Lastno delo.

4.3.3 Statistične metode

Za analizo z anketo pridobljenih podatkov uporabljamo metode opisne in korelacijske statistike.

Uporabljene metode opisne statistike zajemajo izračun frekvenc in deležev ter izračune povprečnih vrednosti (aritmetične sredine) s standardnimi odkloni. Rezultate izračunov ponazarjamo v tabelah in grafikonih z opisi in interpretacijami glede na namen raziskave.

Hipoteze preverjamo z izračuni korelacijskih koeficientov in njihove statistične značilnosti.

Prvo hipotezo, da je stil vodenja povezan z oblikovanjem organizacijske strukture oz. kulture (H1), preverjamo z izračunom Spearmanovega koeficienta korelacije med posameznimi komponentami organizacijske strukture oz. kulture in posameznimi komponentami stila vodenja. Spearmanov koeficient korelacije je statistični test, s katerim preverjamo povezanost ordinarnih spremenljivk. Vrednost Spearmanovega koeficienta korelacije znaša med -1 in 1 , pri čemer negativne vrednosti pomenijo obratno sorazmerno povezanost, pozitivne vrednosti pa sorazmerno povezanost. Vrednost koeficienta 0 pomeni, da med spremenljivkama ni povezanosti, vrednost med $0,01$ in $0,19$ pa neznatno povezanost. Vrednost koeficienta med $0,20$ in $0,39$ pomeni šibko povezanost, vrednost med $0,40$ in $0,59$ zmerno povezanost, vrednost med $0,60$ in $0,79$ visoko povezanost in vrednost med $0,80$ in $1,00$ izredno visoko povezanost (Brvar, 2010).

Drugo hipotezo, da je stil vodenja v organizaciji povezan z zavzetostjo zaposlenih (H2), preverjamo z izračunom Pearsonovega koeficienta korelacije med stopnjo zavzetosti zaposlenih in stopnjo uspešnosti stila vodenja. Stopnjo zavzetosti zaposlenih računamo kot povprečno vrednost (aritmetično sredino) vseh komponent zavzetosti in pripadnosti organizaciji, stopnjo uspešnosti stila vodenja pa kot povprečno vrednost (aritmetično sredino) stališč zaposlenih glede vodenja v organizaciji. Za vrednosti Pearsonovega koeficienta korelacije veljajo isti interpretativni kriteriji, kot za vrednosti Spearmanovega koeficienta (Brvar, 2010).

Tretjo hipotezo, da je uspešnost zaposlenih povezana z zavzetostjo posameznika (H3), preverjamo z izračunom Pearsonovega koeficienta korelacije med stopnjo uspešnosti organizacije in stopnjo zavzetosti in pripadnosti zaposlenih. Stopnjo uspešnosti organizacije računamo kot povprečno vrednost (aritmetično sredino) stališč glede uspešnosti organizacije, stopnjo zavzetosti pa kot povprečno vrednost (aritmetično sredino) komponent zavzetosti in pripadnosti organizaciji.

Tabela 7: Interpretacija korelacijskih koeficientov

Vrednost koeficienta korelacije	Interpretacija
0,00	Povezanosti ni.
0,01–0,19	Povezanost je neznatna.
0,20–0,39	Povezanost je šibka.
0,40–0,59	Povezanost je zmerna.
0,60–0,79	Povezanost je visoka.
0,80–1,00	Povezanost je izredno visoka.

Vir: Prirejeno po Brvar (2010).

Statistično značilnost merimo s p-vrednostjo. Statistična značilnost pomeni, da lahko rezultate z vzorca posplošimo na populacijo. P vrednost označuje stopnjo statistične

značilnosti in znaša med 0,000 in 1,000. Manjša kot je p-vrednost, večja je statistična značilnost. V družboslovju velja, da mora statistična značilnost znašati manj ali enako 0,05, da smemo rezultate z vzorca posplošiti na populacijo (Brvar, 2010).

4.4 Rezultati raziskave

Rezultati raziskave se nanašajo na stališča zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji, glede uspešnosti organizacije in glede vodenja v organizaciji. V nadaljevanju predstavljamo rezultate vsakega od teh področij posebej, in sicer najprej podajamo opise splošnega stanja ocen na posameznem področju, nato pa primerjamo posamezne komponente tega področja, ki jih raziskujemo na način ugotavljanja stališč anketirancev. S primerjavo rezultatov posameznih komponent ugotavljamo, na katere komponente naj se organizacija najbolj osredotoča pri optimizaciji delovanja na posameznem področju, tj. na področju glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji, na področju uspešnosti organizacije in na področju vodenja v organizaciji.

4.4.1 Stališča zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji

Stališča anketirancev glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji v povprečju kažejo, da so zaposleni v povprečju dobro zavzeti in pripadni organizaciji. Najvišje ocene dosega stališče, da zaposleni radi opravljajo svoje delo, najnižje ocene strinjanja pa stališči, da zaposleni v podjetju ne bi ničesar spremenili in da se s sodelavci družijo izven delovnega časa. Povprečna ocena strinjanja s trditvami, ki merijo zavzetost in pripadnost organizaciji, znaša 3,57 s povprečnim standardnim odklonom 1,10. Zaposleni se torej s trditvami glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji v povprečju strinjajo ter v povprečju nihajo med neopredeljenostjo in popolnim strinjanjem (tabela 8 in slika 1).

Tabela 8: Stališča zaposlenih glede lastne zavzetosti in pripadnosti organizaciji

	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Sodelavci upoštevajo moje mnenje	1	5	3,88	0,850
Rad opravljam svoje delo	1	5	4,42	0,881
Za delo sem motiviran	1	5	4,29	0,955
Rad delam v skupini	1	5	3,79	1,414
S sodelavci se družim izven delovnega časa	1	4	2,50	0,978
Na sodelavce se lahko zanesem	1	5	3,71	1,367
Menim, da za svoje delo prejemam ustrezno plačilo	1	5	3,33	1,049
V podjetju imam možnost delati to, kar me veseli	1	5	4,00	1,063

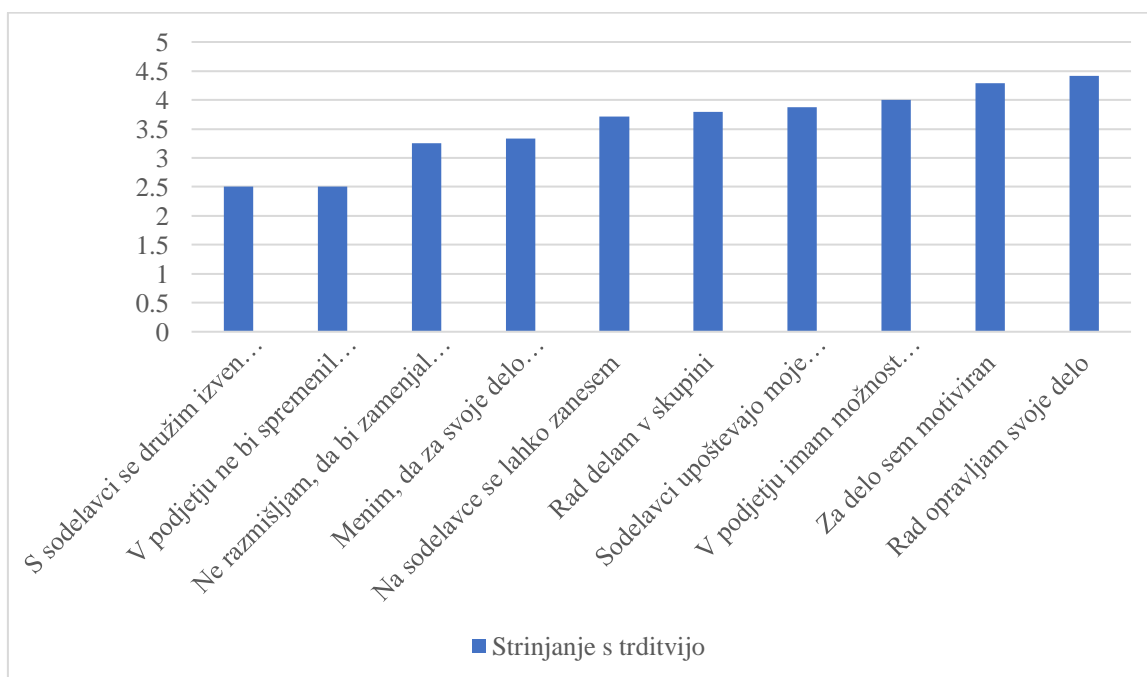
se nadaljuje

Tabela 8: Stališča zaposlenih glede lastne zavzetosti in pripadnosti organizaciji
(nadaljevanje)

Ne razmišljam, da bi zamenjal trenutno zaposlitev ₁	1	5	3,25	1,189
V podjetju ne bi spremenil ničesar	1	5	2,50	1,251
Povprečje			3,57	1,10

Vir: Lastno delo.

Slika 1: Stališča zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji



Vir: Lastno delo.

Večina anketirancev se strinja s stališčem, da sodelavci v organizaciji upoštevajo njihovo mnenje. Povprečna ocena strinjanja s to trditvijo znaša 3,88 in se po strinjanju s trditvijo uvršča na četrto mesto (tabela 8 in slika 1). Največ anketirancev, tj. 63 % svoje strinjanje s trditvijo ocenjuje z oceno 4, 17 % anketirancev pa se s trditvijo popolnoma strinja. Neodločenih je 17 % anketirancev, 4 % anketirancev pa se s trditvijo popolnoma ne strinja (tabela 9). Rezultati kažejo možnosti optimizacije na področju upoštevanja mnenja zaposlenih. Organizacija bi z izboljšanjem medsebojnih mnenj zaposlenih pozitivno vplivala na zavzetost in pripadnost organizaciji.

₁ Prekodirane vrednosti: Izvorno anketno vprašanje se glasi »razmišljam, da bi zamenjal trenutno zaposlitev« in predstavlja negativno stališče, zato so odgovori v namen primerjave z ostalimi pozitivnimi stališči ustrezno prekodirani.

Tabela 9: Upoštevanje mnenja med sodelavci

Sodelavci upoštevajo moje mnenje	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1	1	4,2
2	0	0
3	4	16,7
4	15	62,5
5	4	16,7
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Večina anketirancev se bolj strinja s stališčem, da radi opravljajo svoje delo. Povprečna ocena strinjanja s to trditvijo znaša kar 4,42 in se po strinjanju s trditvijo uvršča na prvo mesto (tabela 8 in slika 1). Največ anketirancev, tj. kar 54 % svoje strinjanje s trditvijo ocenjuje z najvišjo oceno 5, 41 % anketirancev pa z oceno 4. Samo 4 % anketirancev se s trditvijo ne strinja (tabela 10). Rezultati nakazujejo male možnosti povišanja zavzetosti in pripadnosti zaposlenih na načine, da bi jim bilo bolj prilagojeno in približano njihovo lastno delo. Rezultati hkrati tudi potrjujejo učinkovitost dosedanjih strategij upravljanja dela in usklajevanja delovnih nalog s pričakovanji in potrebami zaposlenih.

Tabela 10: Priljubljenost lastnega dela

Rad opravljam svoje delo	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1	1	4,2
2	0	0
3	0	0
4	10	41,7
5	13	54,2
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Večji delež anketirancev se strinja tudi s stališčem, da so za delo motivirani. Povprečna ocena strinjanja s to trditvijo znaša 4,29 in se po strinjanju s trditvijo uvršča na drugo mesto (tabela 8 in slika 1). Polovica anketirancev oz. 50 % svoje strinjanje s trditvijo ocenjuje z najvišjo oceno 5, 38 % anketirancev pa z oceno 4. Neodločenih je 8 % anketirancev, 4 % anketirancev pa se s trditvijo popolnoma ne strinja (tabela 11). Motivacija in zadovoljstvo z lastnim delom sta sodeč po rezultatih v organizaciji na visoki ravni in pri načrtovanju višanja zavzetosti in pripadnosti zaposlenih bi se bilo priporočljivo osredotočiti na ostale komponente.

Tabela 11: Motivacija za delo

Za delo sem motiviran	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1	1	4,2
2	0	0
3	2	8,3
4	9	37,5
5	12	50,0
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Anketiranci se v povprečju deloma strinjajo s stališčem, da radi delajo v skupini. Povprečna ocena strinjanja s to trditvijo znaša 3,79 in se po strinjanju s trditvijo uvršča na peto mesto (tabela 8 in slika 1). Ocene strinjanja so pri tem stališču bolj razpršene, kot pri preteklih vprašanjih. 38 % anketirancev svoje strinjanje s trditvijo ocenjuje z oceno 4 in 33 % z oceno 5. 21 % anketirancev je glede mnenja, ali radi delajo v skupini, neodločenih, 4 % anketirancev pa se s trditvijo popolnoma ne strinja (tabela 12). Rezultati kažejo, da delo v skupini ne vpliva nujno pozitivno na zavzetost in pripadnost zaposlenih, ali pa da pri delu v skupinah prihaja do določenih težav. Organizacija bi lahko podrobneje raziskala, zakaj priljubljenost dela v skupini ne dosega višjega rezultata, saj lahko nenaklonjenost sodelovanju med zaposlenimi ogrozi zavzetost in pripadnost zaposlenih.

Tabela 12: Priljubljenost dela v skupini

Rad delam v skupini	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1	1	4,2
2	0	0
3	5	20,8
4	9	37,5
5	8	33,3
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Večina anketirancev se ne strinja s stališčem, da se s sodelavci družijo izven delovnega časa. Povprečna ocena strinjanja s to trditvijo znaša 2,50 in se po strinjanju s trditvijo uvršča na zadnje mesto (tabela 8 in slika 1). Tretjina anketirancev je glede trditve neodločenih, tretjina pa se s trditvijo ne strinja. 17 % anketirancev se s trditvijo popolnoma ne strinja, 17 % pa se s trditvijo strinja. Nihče od anketirancev se s trditvijo popolnoma ne strinja (tabela 13). Da se zaposleni izven delovnega časa ne družijo, lahko vpliva na slabo zavzetost in pripadnost zaposlenih. V povezavi z rezultati prejšnjega vprašanja glede dela v skupini, lahko nizka raven druženja zaposlenih izven delovnega časa kaže, da se zaposleni med seboj ne razumejo najbolje. Medsebojni odnosi med zaposlenimi bi bili potrebni dodatnega raziskovanja, saj

so ključni elementi organizacijske kulture in zavzetosti zaposlenih. Z ustreznim vodenjem bi bilo mogoče medsebojne odnose v organizaciji izboljšati.

Tabela 13: Druženje s sodelavci izven delovnega časa

S sodelavci se družim izven delovnega časa	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1	4	16,7
2	8	33,3
3	8	33,3
4	4	16,7
5	0	0
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Anketiranci se v večjem deležu strinjajo s stališčem, da se lahko zanesejo na svoje sodelavce. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo znaša 3,71 in se glede na obseg strinjanja uvršča na šesto mesto od desetih (tabela 8 in slika 1). Petina anketirancev se s trditvijo popolnoma strinja in dobra polovica se z njo strinja. 8 % anketirancev je glede tega, ali se lahko zanese na sodelavce, neodločena, po 4 % pa se s tem ne strinjajo ali popolnoma ne strinjajo (tabela 14). Da imajo zaposleni med seboj občutek varnosti in zaupanja, je glede na rezultate prejšnjih dveh vprašanj dobrodošlo. Rezultati kljub temu nakazujejo na določene možnosti optimizacije, kar bi bilo mogoče upoštevati v prihodnjem načrtovanju strategij vodenja in upravljanja organizacijske kulture in zavzetosti.

Tabela 14: Zanašanje na sodelavce

Na sodelavce se lahko zanesem	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1	1	4,2
2	1	4,2
3	2	8,3
4	14	58,3
5	5	20,8
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Glede občutka, da za svoje delo prejema ustrezno plačilo, so anketiranci v povprečju negotovi. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da prejema ustrezno plačilo je 3,33 in se glede na strinjanje s trditvijo uvršča na sedmo mesto (tabela 8 in slika 1). Tretjina anketirancev ostaja glede trditve neopredeljenih, tj. se deloma strinjajo in deloma ne strinjajo. Tretjina anketirancev se s trditvijo strinja, 17 % anketirancev pa ne strinja. 16 % anketirancev se popolnoma strinjajo, da za svoje delo prejema ustrezno plačilo, 4 % pa se s tem popolnoma ne strinja (tabela 15). Pri določanju plačil ima vsaka organizacija jasne in objektivne omejitve glede sredstev, ki jih temu lahko namenja. Plač pogosto ni mogoče

preprosto dvigovati, obstajajo pa na področju zadovoljstva s plačilom tudi druge možnosti, s katerimi lahko organizacija vpliva na občutek prejemanja ustreznega plačila. Glede na rezultat bi bilo smiselno preveriti, kakšni so razlogi za relativno nizko zadovoljstvo s plačilom in če je mogoče nanj vplivati na načine, kot so ustrezna razmerja med zaposlenimi glede na njihova plačila, ustrezna razdelitev dela in odgovornosti ipd.

Tabela 15: Občutek prejemanja ustreznega plačila

Menim, da za svoje delo prejemam ustrezno plačilo	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1	1	4,2
2	4	16,7
3	8	33,3
4	8	33,3
5	3	12,5
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Anketiranci v povprečju ocenjujejo, da imajo v organizaciji možnosti delati, kar jih veseli. Strinjanje s to trditvijo dosega povprečno vrednost 4,00 in se uvršča na tretje mesto (tabela 8 in slika 1). S trditvijo se 38 % anketirancev popolnoma strinja in 38 % strinja. 17 % anketirancev glede možnosti delati, kar jih veseli, ostaja neodločenih, 4 % se jih ne strinja in 4 % se jih popolnoma ne strinja (tabela 16). Rezultati sovpadajo z rezultati vprašanja glede motivacije za delo in priljubljenosti lastnega dela. Pri tem se izrisuje razmerje višjega zadovoljstva zaposlenih s samim delom ter manjšega zadovoljstva s samimi odnosi med zaposlenimi.

Tabela 16: Možnosti za delo, ki zaposlene veseli

V organizaciji imam možnost delati to, kar me veseli	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1	1	4,2
2	1	4,2
3	4	16,7
4	9	37,5
5	9	37,5
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Anketiranci večinoma ne razmišljajo o menjavi zaposlitve, in sicer se jih več kot dve tretjini oz. 67 % popolnoma ne strinja s trditvijo, da o menjavi razmišljajo. Strinjanje s to trditvijo dosega povprečno vrednost 1,75 in je zaradi negativne vrednosti osnovne trditve prekoderana, s čimer se po (ne)strinjanju uvršča na osmo mesto (tabela 8 in slika 1). Po 4 % anketirancev se s trditvijo, da razmišljajo o zamenjavi trenutne zaposlitve, ne strinjajo, strinjajo in popolnoma strinjajo. Velik delež oz. dobra petina anketirancev, tj. 21 % ostaja

neodločenih (tabela 17). Rezultat, da večina zaposlenih ne razmišlja o menjavi zaposlitve, kaže na dobro pripadnost organizaciji. Rezultati predhodnih vprašanj nakazujejo, da na to v večji meri pozitivno vpliva samo delo, manj pozitivnih učinkov na razmišljanje o menjavi zaposlitve pa imajo odnosi med zaposlenimi.

Tabela 17: Razmišljanje o menjavi zaposlitve

Razmišljam, da bi zamenjal trenutno zaposlitev	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1	16	66,7
2	1	4,2
3	5	20,8
4	1	4,2
5	1	4,2
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Sprememb v organizaciji si anketiranci v povprečju želijo. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da v organizaciji ne bi ničesar spremenili, znaša 2,50, in trditev se po strinjanju uvršča na predzadnje mesto (tabela 8 in slika 1). S tem, da v organizaciji ne bi ničesar spremenili, se 8 % anketirancev popolnoma strinja in 8 % strinja. Največji delež anketirancev se glede trditve opredeljuje z neodločenostjo, in sicer je takšnih 38 %. Velik delež anketirancev izraža nestrinjanje s trditvijo, in sicer se z njo 17 % ne strinja in 29 % popolnoma ne strinja (tabela 18). Rezultati kažejo, da bi zaposleni v organizaciji v povprečju nekaj spremenili in za organizacijo bi bilo smiselno, da podrobno razišče, kaj točno bi zaposleni želeli spremeniti. Če si zaposleni želijo sprememb, pa do teh ne bo prišlo, lahko to negativno vpliva na njihovo zavzetost in pripadnost, hkrati pa poslabša organizacijsko kulturo.

Tabela 18: Želja po spremembah v organizaciji

V organizaciji ne bi spremenil ničesar	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1	7	29,2
2	4	16,7
3	9	37,5
4	2	8,3
5	2	8,3
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

4.4.2 Stališča zaposlenih glede uspešnosti organizacije

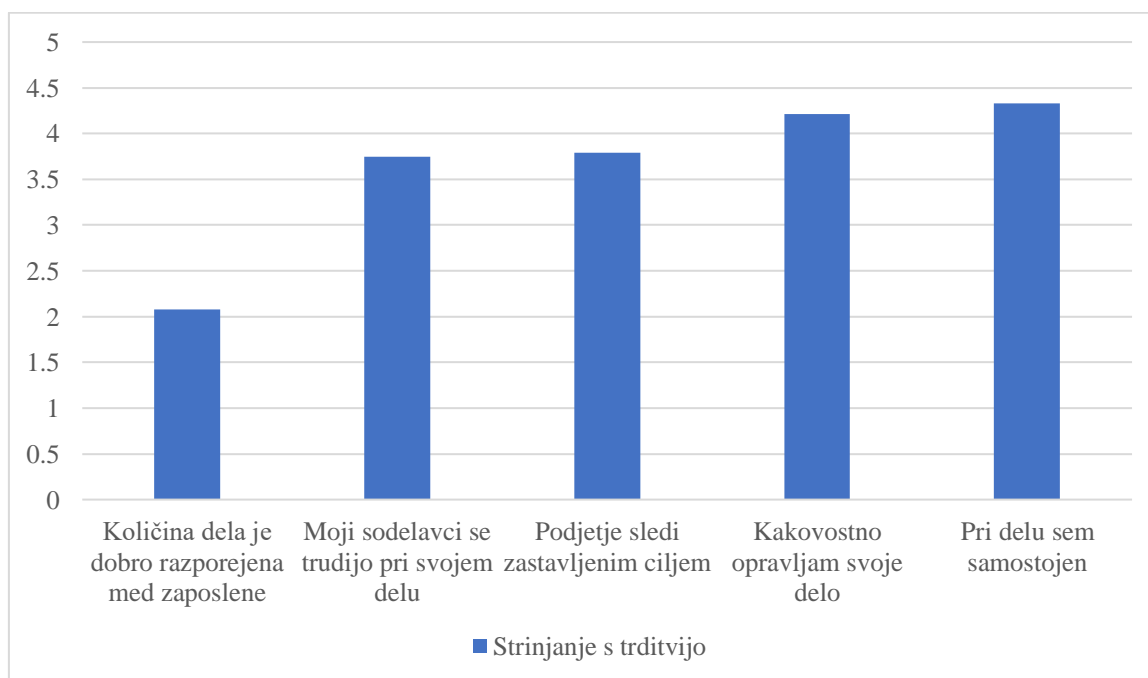
Stališča anketirancev glede uspešnosti organizacije v povprečju kažejo pozitivno opredeljenost zaposlenih. Povprečna ocena strinjanja s trditvami, ki izražajo uspešnost organizacije, znaša 3,80 ob povprečnem standardnem odklonu. Zaposleni se torej v povprečju strinjajo s tem, da je organizacija uspešna, njihova stališča pa nihajo od popolnega strinjanja do neopredeljenosti. Najvišje ocene strinjanja dosega stališče, da so zaposleni pri delu samostojni, najnižje ocene strinjanja pa stališče, da je količina dela dobro razporejena med zaposlene (tabela 19 in slika 2).

Tabela 19: Stališča zaposlenih glede uspešnosti organizacije

	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Moji sodelavci se trudijo pri svojem delu	1	5	3,75	0,897
Podjetje sledi zastavljenim ciljem	1	5	3,79	0,884
Količina dela je dobro razporejena med zaposlene	1	5	3,08	1,316
Kakovostno opravljam svoje delo	1	5	4,21	0,977
Pri delu sem samostojen	1	5	4,33	1,007
			3,80	1,02

Vir: Lastno delo.

Slika 2: Stališča zaposlenih glede uspešnosti organizacije



Vir: Lastno delo.

Anketiranci se v povprečju močno strinjajo s trditvijo, da se njihovi sodelavci pri delu trudijo. Povprečna ocena strinjanja s to trditvijo znaša 4,2 in se po intenzivnosti strinjanja umešča na četrto mesto od petih trditev, ki se nanašajo na uspešnost organizacije (tabela 19 in slika 2). Polovica anketirancev se s trditvijo, da se sodelavci trudijo pri svojem delu, strinja in 17 % se jih s trditvijo popolnoma strinja. Skoraj tretjina od 29 % anketirancev se s trditvijo deloma strinja in deloma ne strinja, le 4 % pa jih izraža nestrinjanje in to popolno (tabela 20). Kljub visokim ocenam strinjanja se stališče glede truda zaposlenih pri delu umešča na predzadnje mesto vseh petih trditev glede uspešnosti organizacije, zato bi se organizacija pri optimizaciji organizacijske kulture in zavzetosti ter vodenja zaposlenih lahko osredotočala tudi na motivacijo zaposlenih k večjemu vložku truda v njihovo delo.

Tabela 20: Trud zaposlenih pri delu

Moji sodelavci se trudijo pri svojem delu	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolnoma se ne strinjam	1	4,2
2	0	0
3	7	29,2
4	12	50,0
5 – Popolnoma se strinjam	4	16,7
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Na področju sledenja ciljev anketiranci izražajo še večje strinjanje, in sicer dosega povprečna ocena strinjana s tem, da podjetje sledi zastavljenim ciljem, vrednost 3,79 ter trditev umešča na tretje mesto od petih, ki merijo uspešnost organizacije (tabela 19 in slika 2). Da podjetje sledi zastavljenim ciljem, se strinjata dobri dve tretjini anketirancev oz. 67 %, 13 % anketirancev pa se jih s trditvijo popolnoma strinja. 13 % anketirancev glede trditve ostaja neodločenih, po 4 % anketirancev pa se s trditvijo ne strinja in popolnoma ne strinja (tabela 21). Rezultati s tem kažejo, da podjetje pri sledenju ciljev nima več veliko prostora za optimizacijo svoje uspešnosti.

Tabela 21: Sledenje ciljem podjetja

Podjetje sledi zastavljenim ciljem	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolnoma se ne strinjam	1	4,2
2	1	4,2
3	3	12,5
4	16	66,7
5 – Popolnoma se strinjam	3	12,5
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Glede razdeljenosti dela med zaposlene anketiranci izražajo pomembno manjše strinjanje z ustrezno urejenostjo tega področja. Le tretjina anketirancev oz. 33 % se jih strinja s trditvijo, da je količina dela med zaposlene dobro razporejena in 4 % se s tem popolnoma strinja. Večji del anketirancev oz. 38 % se s trditvijo deloma strinja in deloma ne strinja, 17 % pa jih izraža nestrinjanje in 8 % popolno nestrinjanje (tabela 22). Tudi rezultati povprečne dosežene ocene strinjanja kažejo, da je razdeljenost dela med zaposlene na področju uspešnosti organizacije šibka točka, saj trditev dosega najnižjo povprečno oceno strinjanja, in sicer 30,8 ter vidno odstopa od ostalih trditev, ki merijo uspešnost organizacije (tabela 19 in slika 2). Rezultati kažejo na veliko možnost izboljšanja uspešnosti organizacije na način boljšega razporejanja dela med zaposlene.

Tabela 22: Razdeljenost dela med zaposlene

Količina dela je dobro razporejena med zaposlene	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolnoma se ne strinjam	2	8,3
2	4	16,7
3	9	37,5
4	8	33,3
5 – Popolnoma se strinjam	1	4,2
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Na področju kakovosti opravljanja dela zaposleni ocenjujejo, da kakovostno opravljajo svoje delo. S to trditvijo se strinja 38 % anketirancev in popolnoma strinja 46 % anketirancev. Deloma se strinja in deloma ne strinja s tem, da svoje delo opravlja kakovostno, 13 % anketirancev in le 4 % anketirancev se s trditvijo ne strinja, in to popolnoma (tabela 23). Povprečna ocena strinjanja pri trditvi dosega vrednost 4,21 in trditev uvršča na drugo mesto od petih, ki merijo uspešnost organizacije (tabela 19 in slika 2). Odgovori anketirancev dajejo s tem informacijo, da zaposleni v povprečju kakovostno opravljajo svoje delo in da na tem področju ni veliko prostora za izboljšave.

Tabela 23: Kakovost opravljanja dela zaposlenih

Kakovostno opravljam svoje delo	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolnoma se ne strinjam	1	4,2
2	0	0
3	3	12,5
4	9	37,5
5 – Popolnoma se strinjam	11	45,8
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Najvišjo oceno na področju uspešnosti organizacije dosega strinjanje s trditvijo, da so zaposleni pri delu samostojni. Povprečna ocena strinjanja s to trditvijo znaša kar 4,33 in med vsemi petimi trditvami, ki merijo uspešnost organizacije, to umešča na prvo mesto (tabela 19 in slika 2). S trditvijo se popolnoma strinja več kot polovica anketirancev, in sicer 58 %, četrtnina oz. 25 % pa se jih s trditvijo strinja. Neopredeljenih ostaja le 13 % anketirancev in le 4 % anketirancev izraža nestrinjanje s trditvijo, da so pri delu samostojni (tabela 24). Rezultati kažejo, da na področju samostojnosti zaposlenih organizacija nima veliko možnosti optimizacije svoje uspešnosti in da bi se bilo smiselno pri načrtovanju izboljšav osredotočati na ostala merjena področja, ki dosegajo nižje ocene.

Tabela 24: Samostojnost zaposlenih pri delu

Pri delu sem samostojen	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolnoma se ne strinjam	1	4,2
2	0	0
3	3	12,5
4	6	25,0
5 – Popolnoma se strinjam	14	58,3
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

4.4.3 Stališča zaposlenih glede vodenja v organizaciji

Stališča anketirancev glede vodenja v organizaciji kažejo v povprečju bolj pozitivno kot negativno opredeljenost zaposlenih. Povprečna ocena strinjanja s trditvami, ki opredeljujejo dobro vodenje, znaša 3,54 ob povprečnem standardnem odklonu 1,12. Zaposleni torej vodenje v povprečju ocenjujejo kot srednje dobro, njihova stališča pa nihajo od močnega strinjanja do nestrinjanja s tem, da je vodenje dobro. Najvišje ocene strinjanja dosega stališče, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, najnižje ocene strinjanja pa stališče, da so zaposleni obveščeni o dogajanju v organizaciji (tabela 25 in slika 3).

Tabela 25: Stališča zaposlenih glede vodenja v organizaciji

	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Zadovoljen sem s svojim nadrejenim	1	5	3,46	1,141
Zadovoljen sem z načinom vodenja	1	5	3,13	1,076
Z vodjo sem v dobrih odnosih	1	5	3,96	1,197
Vodja dobro rešuje probleme	1	5	3,50	1,022
Vodja sprejema racionalne odločitve	1	5	3,29	1,042
Vodja se trudi za dobrobit organizacije	1	5	3,83	1,239
Navodila za delo so jasno podana	1	5	3,50	1,103

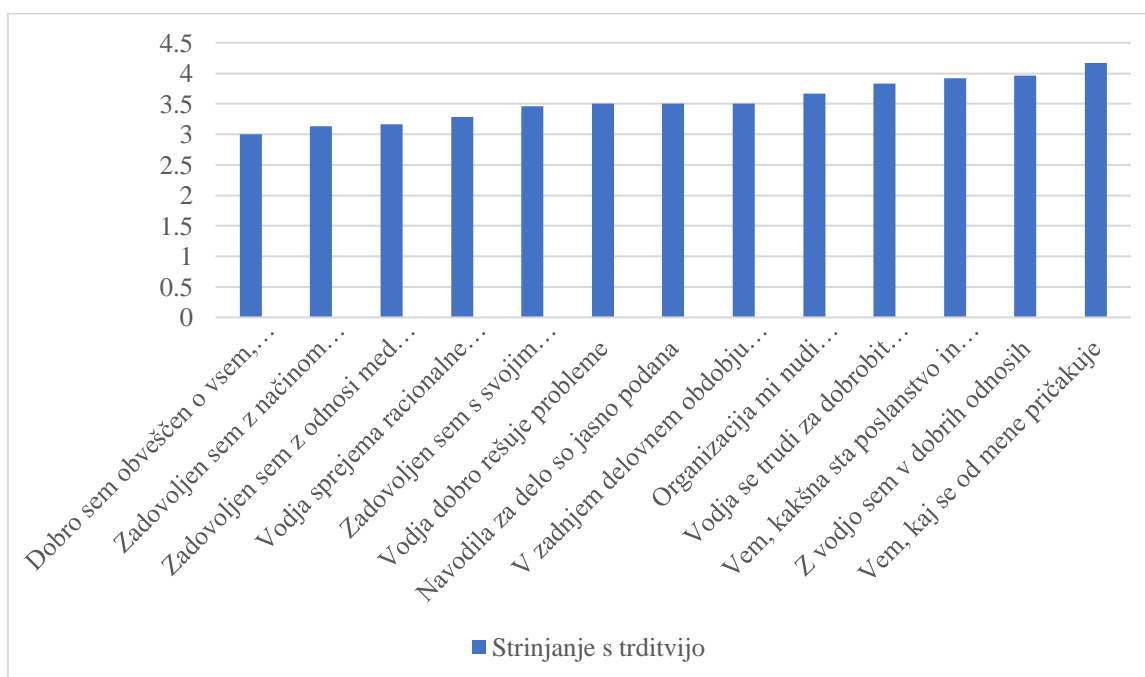
se nadaljuje

Tabela 25: Stališča zaposlenih glede vodenja v organizaciji (nadaljevanje)

Dobro sem obveščen o vsem, kar se dogaja v organizaciji	1	5	3,00	1,063
Vem, kakšna sta poslanstva in vizija moje organizacije	1	5	3,92	1,176
Vem, kaj se od mene pričakuje	1	5	4,17	1,007
V zadnjem delovnem obdobju sem prejel pohvalo oziroma priznanje	1	5	3,50	1,216
Organizacija mi nudi priložnost za rast in razvoj	1	5	3,67	1,239
Zadovoljen sem z odnosi med zaposlenimi	1	5	3,17	1,049
			3,54	1,12

Vir: Lastno delo.

Slika 3: Stališča zaposlenih glede vodenja v organizaciji



Vir: Lastno delo.

Prvo vprašanje s področja vodenja organizacije se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi. Anketiranci izražajo svoje strinjanje s trditvijo, da so s svojim nadrejenim zadovoljni. Povprečni rezultat kaže dobro zadovoljstvo zaposlenih, in sicer znaša povprečna ocena strinjanja 3,46 s standardnim odklonom 1,14 ter kaže na razpon od visokega nezadovoljstva do srednjega nezadovoljstva (tabela 25 in slika 3). S trditvijo se popolnoma ne strinja in ne strinja po 8 % anketirancev, 29 % pa se jih delno strinja in delno ne strinja. Največji delež anketirancev oz. 38 % se jih s trditvijo strinja in 17 % se jih popolnoma strinja (tabela 26). Po oceni strinjanja se trditev umešča na deveto mesto od trinajstih, ki merijo

kakovost vodenja v organizaciji. Ne glede na relativno zadovoljujočo oceno strinjanja s trditvijo, da so anketiranci zadovoljni, se torej na področju zadovoljstva z nadrejenimi kažejo možnosti izboljšav (tabela 25 in slika 3).

Tabela 26: Zadovoljstvo zaposlenih z nadrejenimi

Zadovoljen sem s svojim nadrejenim	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	2	8,3
2	2	8,3
3	7	29,2
4	9	37,5
5 – Popolno strinjanje	4	16,7
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Drugo in podobno vprašanje, ki preverja strinjanje zaposlenih s trditvijo, da so zadovoljni z načinom vodenja, dosega nižjo povprečno oceno. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da so zaposleni zadovoljni z načinom vodenja, znaša 3,13 s standardnim odklonom 1,09 ter se po strinjanju uvršča na predzadnje mesto (tabela 25 in slika 3). Takšni rezultati kažejo, da je na področju vodenja veliko prostora in možnosti za izboljšanje in v nadaljnjem raziskovanju bi se bilo smiselno poglobiti v podrobnosti nezadovoljstva zaposlenih z načinom vodenja ter oblikovati strategije za optimizacijo. Nezadovoljstvo z načinom vodenja namreč izraža relativno visok delež anketirancev, in sicer se jih 8 % popolnoma ne strinja in 17 % ne strinja s trditvijo, da so z načinom vodenja zadovoljni. 38 % anketirancev se delno strinja in delno ne strinja, da so zadovoljni z vodenjem. Še vedno precej visok delež s trditvijo o zadovoljstvu izraža strinjanje, in sicer se 29 % anketirancev strinja in 8 % popolnoma strinja s tem, da so zadovoljni (tabela 27). Uravnotežen delež zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih daje še dodatne možnosti za primerjalno raziskovanje med skupinama in za identifikacijo morebitnih faktorjev, ki vplivajo na (ne)zadovoljstvo zaposlenih z načinom vodenja.

Tabela 27: Zadovoljstvo zaposlenih z načinom vodenja

Zadovoljen sem z načinom vodenja	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	2	8,3
2	4	16,7
3	9	37,5
4	7	29,2
5 – Popolno strinjanje	2	8,3
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Področje kakovosti odnosov z vodjo kaže povsem drugačne rezultate, saj ocene strinjanja s trditvijo, da so zaposleni z vodjo v dobrih odnosih, stališče uvršča na drugo mesto. Odnosi

z vodjo so torej v organizaciji močna stran vodenja in organizacijske kulture. Povprečna ocena strinjanja znaša 3,96 s standardnim odklonom 1,20 (tabela 25 in slika 3). Trditev, da so zaposleni v dobrih odnosih z vodjo, dosega najvišji delež popolnega strinjanja, in sicer se s stališčem popolnoma strinja kar 42 % anketirancev. Skoraj tretjina oz. 29 % anketirancev se s trditvijo strinja. Delno strinjanje in delno nestrinjanje izraža dobra petina oz. 21 % anketirancev in le 8 % anketirancev izraža nestrinjanje s trditvijo, in sicer popolno nestrinjanje (tabela 28). Področju kakovosti odnosov zaposlenih z vodjo se organizaciji ni treba posebej posvečati oz. je bolj smiselno, če se pri načrtovanju izboljšav osredotoči na ostale, šibkejše komponente vodenja, organizacijske kulture in zavzetosti.

Tabela 28: Kakovost odnosov z vodjo

Z vodjo sem v dobrih odnosih	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	2	8,3
2	0	0
3	5	20,8
4	7	29,2
5 – Popolno strinjanje	10	41,7
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Reševanje problemov s strani vodje anketiranci ocenjujejo kot srednje uspešno. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da vodja dobro rešuje probleme, znaša 3,50 s standardnim odklonom 1,02 ter trditev po strinjanju z njo umešča na osmo mesto od trinajstih, ki merijo uspešnost vodenja (tabela 25 in slika 3). Največji delež anketirancev oz. 38 % teh se s trditvijo delno strinja in delno ne strinja, splošni delež tistih, ki izražajo strinjanje, pa presega delež tistih, ki izražajo nestrinjanje. Nestrinjanje izraža 8 % anketirancev in 4 % izraža popolno nestrinjanje s trditvijo, da vodja dobro rešuje probleme. Strinjanje s to trditvijo pa izraža 33 % anketirancev in 17 % se s trditvijo popolnoma strinja (tabela 29). Kljub temu višjemu deležu anketirancev, ki reševanje problemov s strani vodje ocenjujejo uspešno, umestitev trditve med ostale komponente področja kaže na možnosti za izboljšave. Organizacija bi lahko pri zaposlenih preverila predloge za boljše reševanje problemov in presodila, če bi jih bilo mogoče upoštevati.

Tabela 29: Uspešnost vodje pri reševanju problemov

Vodja dobro rešuje probleme	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	1	4,2
2	2	8,3

se nadaljuje

Tabela 29: Uspešnost vodje pri reševanju problemov (nadaljevanje)

3	9	37,5
4	8	33,3
5 – Popolno strinjanje	4	16,7
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Zaposleni vodjo v povprečju ocenjujejo kot srednje racionalnega pri sprejemanju odločitev. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da vodja sprejema racionalne odločitve, znaša 3,29 s standardnim odklonom 1,04. Ta rezultat trditve po strinjanju umešča na relativno nizko, deseto mesto in kaže na to, da ima organizacija na področju te komponente veliko možnosti za izboljšave (tabela 25 in slika 3). S trditvijo, da vodja sprejema racionalne odločitve, se popolnoma strinja le 8 % anketirancev, se jih pa relativno visok delež s trditvijo strinja, in sicer 42 %. Četrtnina anketirancev oz. 25 % izraža delno strinjanje in delno nestrinjanje, precej visok delež pa nestrinjanje. 21 % anketirancev se namreč s trditvijo ne strinja in 4 % se popolnoma ne strinja s trditvijo, da vodja sprejema racionalne odločitve (tabela 30).

Tabela 30: Racionalnost vodje pri sprejemanju odločitev

Vodja sprejema racionalne odločitve	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	1	4,2
2	5	20,8
3	6	25,0
4	10	41,7
5 – Popolno strinjanje	2	8,3
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Splošno mnenje v organizaciji je, da se vodja trudi za dobrobit organizacije. Strinjanje s tem stališčem dosega povprečno oceno 3,8 s standardnim odklonom 1,2 (tabela 25 in slika 3). Jasno večji delež anketirancev izraža strinjanje s trditvijo, dobra petina oz. 21 % pa jih izraža neopredeljenost. Da se vodja trudi za dobrobit organizacije, se 29 % anketirancev strinja in kar 38 % popolnoma strinja. Nestrinjanje izraža le 13 % anketirancev, od tega 8,3 % popolno nestrinjanje (tabela 31). Rezultati strinjanja komponento vodenja umeščajo na četrto mesto od trinajstih, kar kaže na to, da je trud vodje za dobrobit organizacije močna točka vodenja v organizaciji.

Tabela 31: Trud vodje za dobrobit organizacije

Vodja se trudi za dobrobit organizacije	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	2	8,3

se nadaljuje

Tabela 31: Trud vodje za dobrobit organizacije (nadaljevanje)

2	1	4,2
3	5	20,8
4	7	29,2
5 – Popolno strinjanje	9	37,5
Skupaj	24	100

Vir: Lastno delo.

Jasnost podajanja navodil zaposlenih dosega nekoliko slabši rezultat. S trditvijo, da so navodila za delo jasno podana, se popolnoma strinja 17 % anketirancev in 38 % se jih s trditvijo strinja. Tretjina anketirancev oz. 33 % izraža neopredeljenost oz. delno strinjanje in delno nestrinjanje. 4,2 % anketirancev se s trditvijo, da so navodila za delo jasno podana, ne strinja in 8,3 % se jih s tem popolnoma ne strinja (tabela 32). Povprečna ocena strinjanja znaša 3,5 s standardnim odklonom 1,1. Ocene strinjanja komponento umeščajo na sedmo mesto od trinajstih, torej v sredino. Ta rezultat kaže, da organizacija lahko dela na izboljšanju jasnosti navodil za delo, vendar pa ta prizadevanja ne rabijo biti prioriteta in se je bolje sprva posvetiti komponentam, ki dosegajo slabši rezultat.

Tabela 32: Jasnost podajanja navodil zaposlenim

Navodila za delo so jasno podana	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	2	8,3
2	1	4,2
3	8	33,3
4	9	37,5
5 – Popolno strinjanje	4	16,7
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Najslabši rezultat na področju vodenja dosega pri komponenti obveščeni zaposlenih o dogajanju v organizaciji. Da so zaposleni dobro obveščeni, se popolnoma strinja le 4 % anketirancev in strinja le tretjina oz. 33 % anketirancev. Največji delež anketirancev oz. 29 % teh se s trditvijo, da so dobro obveščeni o vsem, kar se dogaja v organizaciji, deloma strinja in deloma ne strinja. Kar četrtina anketirancev oz. 25 % anketirancev se s trditvijo ne strinja in 8 % se jih popolnoma ne strinja (tabela 33). Višji delež anketirancev, ki se ne strinjajo s trditvijo, da so dobro obveščeni o dogajanju v organizaciji, povzroča najnižjo povprečno oceno te komponente vodenja, ki znaša 3,00 z relativno nizkim standardnim odklonom 1,1. To pomeni, da je slaba ocena precej konsistentna. Komponenta obveščeni zaposlenih o dogajanju v organizaciji predstavlja najšibkejšo točko vodenja. Obveščanje zaposlenih hkrati ne zahteva zelo kompleksnih postopkov, zato optimizacija ne bi bila zahtevna in bilo bi zelo priporočljivo, če se ji organizacija posveti.

Tabela 33: Obveščenost zaposlenih o dogajanju v organizaciji

Dobro sem obveščen o vsem, kar se dogaja v organizaciji	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	2	8,3
2	6	25,0
3	7	29,2
4	8	33,3
5 – Popolno strinjanje	1	4,2
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Seznanjenost s poslanstvom in vizijo organizacije je po rezultatih sodeč ena močnejših komponent vodenja v organizaciji. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da zaposleni vedo, kakšna sta poslanstvo in vizija organizacije, znaša 3,9 s standardnim odklonom 1,2 in komponento uvršča na visoko tretje mesto (tabela 25 in slika 3). Delež anketirancev, ki se s trditvijo strinja, skupaj zajema skoraj štiri petine anketirancev, in sicer se jih 33 % popolnoma strinja in 46 % strinja s trditvijo, da vedo za poslanstvo in vizijo organizacije. Le 8 % anketirancev izraža neopredeljeno stališče, kar je v primerjavi z ostalimi komponentami izjemno nizek delež. Preostalih 4 % anketirancev se s trditvijo ne strinja in 8 % popolnoma ne strinja (tabela 34). V seznanjanje zaposlenih s poslanstvom in vizijo organizacije, organizaciji ni potrebno vlagati dodatnih sredstev.

Tabela 34: Seznanjenost s poslanstvom in vizijo organizacije

Vem, kakšna sta poslanstvo in vizija moje organizacije	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	2	8,3
2	1	4,2
3	2	8,3
4	11	45,8
5 – Popolno strinjanje	8	33,3
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Najvišje mesto na lestvici strinjanja dosega seznanjenost zaposlenih s tem, kaj se od njih pričakuje. Ocena strinjanja dosega visoko vrednost 4,17 in nizek standardni odklon 1,0, ki kaže na visoko konsistenco odgovorov (tabela 25 in slika 3). Nestrinjanje s trditvijo, da vedo, kaj se od njih pričakuje, izraža le 4 % anketirancev in 17 % jih izraža delno strinjanje in delno nestrinjanje s to trditvijo. Vsi preostali anketiranci izražajo strinjanje s trditvijo, in sicer se jih tretjina oz. 33,3 % strinja in kar 46 % popolnoma strinja s trditvijo (tabela 35). Rezultati kažejo, da je seznanjenost zaposlenih s tem, kaj se od njih pričakuje, najmočnejša točka vodenja v organizaciji.

Tabela 35: Seznanjenost zaposlenih s pričakovanji do njih

Vem, kaj se od mene pričakuje	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	1	4,2
2	0	0
3	4	16,7
4	8	33,3
5 – Popolno strinjanje	11	45,8
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Prejemanje pohval oz. priznanj je po rezultatih sodeč srednje močna točka vodenja v organizaciji. Povprečna ocena strinjanja s trditvijo, da so zaposleni v zadnjem delovnem obdobju prejeli pohvalo oziroma priznanje, znaša 3,50 s standardnim odklonom 1,2 ter komponento uvršča na šesto mesto od trinajstih, s katerimi merimo uspešnost vodenja (tabela 25 in slika 3). Največji delež anketirancev oz. 46 % se jih strinja s trditvijo, da so v zadnjem delovnem obdobju prejeli pohvalo oziroma priznanje, 17 % se jih s tem popolnoma strinja. Dobra petina oz. 21 % se s trditvijo delno strinja in delno ne strinja. 4 % se s trditvijo ne strinja in 13 % jih izraža popolno nestrinjanje (tabela 36). Rezultati kažejo, da bi organizacija lahko izboljšala sistem pohval in priznanj. Pohvale in priznanja od organizacije ne zahtevajo dodatnih sredstev, prav tako morda ni potreben poseben sistematični pristop k izboljšavam, ampak je lahko dovolj že, če se vodje trudijo pohvale in priznanja večkrat izrekati. Na ta način lahko pomembno vplivajo na izboljšanje organizacijske kulture in zavzetosti zaposlenih.

Tabela 36: Prejemanje pohval oziroma priznanj

V zadnjem delovnem obdobju sem prejel pohvalo oziroma priznanje	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	3	12,5
2	1	4,2
3	5	20,8
4	11	45,8
5 – Popolno strinjanje	4	16,7
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Anketiranci izražajo povprečno zadovoljstvo s priložnostmi za rast in razvoj, ki jim jih organizacija ponuja. Tretjina oz. 33 % anketirancev se strinja s trditvijo in 29 % se jih popolnoma strinja s trditvijo, da jim organizacija nudi priložnost za rast in razvoj. 21 % anketirancev se s trditvijo delno strinja in delno ne strinja, po 8 % pa se jih s trditvijo ne strinja in popolnoma ne strinja (tabela 37). Med vsemi komponentami vodenja se ta uvršča na peto mesto s povprečno oceno strinjanja 3,7 in standardnim odklonom 1,2, ki kaže na

nekoliko večjo razpršenost odgovorov (tabela 25 in slika 3). Rezultati kažejo, da bi organizacija na področju zagotavljanja možnosti zaposlenim za rast in razvoj lahko kaj izboljšala, vendar izboljšave te komponente ne dosegajo visoke prioritete. Upravljanje priložnosti za rast in razvoj je nekoliko kompleksnejše in lahko zahteva dodatna sredstva, zato bi bilo smiselno, da organizacija glede optimizacije te komponente pregleda razmerje stroškov in koristi.

Tabela 37: Priložnost za rast in razvoj zaposlenih

Organizacija mi nudi priložnost za rast in razvoj	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	2	8,3
2	2	8,3
3	5	20,8
4	8	33,3
5 – Popolno strinjanje	7	29,2
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

Bolj kot priložnostim za rast in razvoj zaposlenih bi se bilo v organizaciji vredno posvetiti izboljšanju zadovoljstva zaposlenih z njihovimi medsebojnimi odnosi. Že rezultati stališč zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji so opozorili na problematiko odnosov med zaposlenimi. Rezultati neposrednih ocen zadovoljstva z odnosi med zaposlenimi pa to komponento vodenja uvrščajo na enajsto mesto od trinajstih, s povprečno oceno 3,17 in majhnim standardnim odklonom 1,0, ki kaže konsistenco odgovorov (tabela 25 in slika 3). Velik delež anketirancev oz. 42 % izraža strinjanje s trditvijo, da so zadovoljni z odnosi med zaposlenimi, vendar je po drugi strani majhen delež tistih, ki se s to trditvijo popolnoma strinja, kar pomembno vpliva na slabši povprečni rezultat. Skoraj tretjina anketirancev oz. 29 % teh izraža neopredeljenost glede strinjanja s tem, da bi bili z odnosi med zaposlenimi zadovoljni, skupaj četrtnina pa se s trditvijo ne strinja, od tega 8,3 % popolnoma (tabela 38). Odnosi med zaposlenimi so ključni gradnik organizacijske kulture in pomembno vplivajo na zavzetost zaposlenih, zato bi bilo izjemnega pomena, da se vodenje v veliko večji meri kot do zdaj osredotoči na upravljanje odnosov med zaposlenimi. Čeprav je upravljanje odnosov med zaposlenimi gotovo kompleksna naloga in zahteva obsežne vložke časa v načrtovanje in evalvacijo strategij optimizacije, gre za ključni element, ki ga organizacije ne morejo prepustiti naključnemu razvoju.

Tabela 38: Zadovoljstvo z odnosi med zaposlenimi

Zadovoljen sem z odnosi med zaposlenimi	Absolutna frekvenca (število anketirancev)	Delež (%)
1 – Popolno nestrinjanje	2	8,3
2	4	16,7

se nadaljuje

Tabela 38: Zadovoljstvo z odnosi med zaposlenimi (nadaljevanje)

3	7	29,2
4	10	41,7
5 – Popolno strinjanje	1	4,2
Skupaj	24	100,0

Vir: Lastno delo.

4.5 Analiza raziskave

V analizi raziskave preverjamo zastavljene tri hipoteze. S prvo hipotezo predpostavljamo, da je stil vodenja povezan z oblikovanjem organizacijske strukture oz. kulture. Druga hipoteza predpostavlja, da je stil vodenja v organizaciji povezan z zavzetostjo zaposlenih, tretja hipoteza pa, da je zavzetost povezana z uspešnostjo zaposlenih.

4.5.1 Povezanost stila vodenja na oblikovanje organizacijske strukture/kulture

Rezultati korelacije stališč zaposlenih glede vodenja in stališč zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji odpirajo vpogled v povezanost stila vodenja in oblikovanje organizacijske strukture in kulture. Na podlagi rezultatov lahko potrdimo prvo hipotezo, da je stil vodenja povezan z oblikovanjem organizacijske strukture oz. kulture. Iz vrednosti Spearmanovega korelacijskega koeficienta in statistične značilnosti vidimo, da so pomembno povezane naslednje komponente:

- upoštevanje mnenja med sodelavci in prejemanje pohval oziroma priznanj;
- priljubljenost lastnega dela in kakovost odnosov z vodjo, racionalnost vodje pri sprejemanju odločitev, trud vodje za dobrobit organizacije, jasnost podajanja navodil zaposlenim, prejemanje pohval oziroma priznanj;
- motivacija za delo in kakovost odnosov z vodjo, uspešnost vodje pri reševanju problemov, racionalnost vodje pri sprejemanju odločitev, trud vodje za dobrobit organizacije, jasnost podajanja navodil zaposlenim, prejemanje pohval oziroma priznanj, priložnosti za rast in razvoj zaposlenih, zadovoljstvo z odnosi med zaposlenimi;
- priljubljenost dela v skupini in kakovost odnosov z vodjo in uspešnost vodje pri reševanju problemov, trud vodje za dobrobit organizacije, jasnost podajanja navodil zaposlenim, seznanjenost zaposlenih s pričakovanji do njih, prejemanje pohval oziroma priznanj;
- druženje s sodelavci izven delovnega časa in obveščenost zaposlenih o dogajanju v organizaciji;
- zanašanje na sodelavce in zadovoljstvo zaposlenih z načinom vodenja, kakovost odnosov z vodjo, uspešnost vodje pri reševanju problemov, jasnost podajanja navodil zaposlenim, obveščenost zaposlenih o dogajanju v organizaciji, seznanjenost s poslanstvom in vizijo

Tabela 39: Korelacija vodenja in oblikovanja organizacijske strukture/kulture
(nadaljevanje)

Zadovoljen sem s svojim nadrejenim	0,318 (0,130)	0,324 (0,122)	0,341 (0,103)	0,257 (0,225)	0,186 (0,385)	.461* (0,023)	0,388 (0,061)	.406* (0,049)	-0,194 (0,362)	.499* (0,013)
Zadovoljen sem z načinom vodenja	0,248 (0,242)	0,396 (0,056)	.455* (0,026)	.472* (0,020)	0,274 (0,196)	.596** (0,002)	0,388 (0,061)	0,389 (0,060)	-0,073 (0,733)	0,356 (0,088)
Z vodjo sem v dobrih odnosih	.469* (0,021)	.678** (0,000)	.649** (0,001)	.586** (0,003)	0,384 (0,064)	.573** (0,003)	0,068 (0,754)	.410* (0,047)	-0,150 (0,484)	.406* (0,049)
Vodja dobro rešuje probleme	.432* (0,035)	.497* (0,014)	.653** (0,001)	.559** (0,005)	.413* (0,045)	.697** (0,000)	0,297 (0,159)	.409* (0,047)	-0,007 (0,974)	.478* (0,018)
Vodja sprejema racionalne odločitve	0,337 (0,107)	.629** (0,001)	.541** (0,006)	0,403 (0,051)	0,290 (0,169)	.425* (0,038)	0,285 (0,177)	0,267 (0,208)	-0,120 (0,575)	.428* (0,037)
Vodja se trudi za dobrobit organizacije	.434* (0,034)	.641** (0,001)	.710** (0,000)	.554** (0,005)	.512* (0,011)	.531** (0,008)	0,144 (0,501)	.474* (0,019)	-0,154 (0,472)	.591** (0,002)
Navodila za delo so jasno podana	0,285 (0,177)	.614** (0,001)	.615** (0,001)	.652** (0,001)	.465* (0,022)	.566** (0,004)	0,245 (0,248)	0,366 (0,078)	0,010 (0,965)	.415* (0,044)
Dobro sem obveščen o vsem, kar se dogaja v organizaciji	.466* (0,022)	.507* (0,011)	.505* (0,012)	.483* (0,017)	.685** (0,000)	.566** (0,004)	.500* (0,013)	.490* (0,015)	-0,297 (0,159)	.783** (0,000)
Vem, kakšna sta poslanstva in vizija moje organizacije	0,158 (0,461)	0,328 (0,118)	0,341 (0,103)	0,331 (0,114)	0,208 (0,330)	0,392 (0,058)	0,090 (0,677)	0,396 (0,055)	-0,235 (0,268)	0,307 (0,145)
Vem, kaj se od mene pričakuje	0,370 (0,075)	0,374 (0,072)	.451* (0,027)	.542** (0,006)	.490* (0,015)	.517** (0,010)	0,182 (0,395)	0,302 (0,151)	0,090 (0,677)	0,321 (0,127)
V zadnjem obdobju sem prejel pohvalo oz. priznanje	.550** (0,005)	.526** (0,008)	.662** (0,000)	.556** (0,005)	.511* (0,011)	.577** (0,003)	.461* (0,023)	0,393 (0,057)	0,144 (0,502)	.407* (0,048)
Organizacija mi nudi priložnost za rast in razvoj	0,361 (0,083)	.476* (0,019)	.590** (0,002)	.512* (0,010)	0,297 (0,158)	.537** (0,007)	0,106 (0,621)	.615** (0,001)	-0,168 (0,434)	.534** (0,007)
Zadovoljen sem z odnosi med zaposlenimi	0,397 (0,055)	0,322 (0,125)	.556** (0,005)	.451* (0,027)	0,364 (0,081)	.604** (0,002)	.484* (0,017)	.477* (0,018)	-0,062 (0,772)	.525** (0,008)

Vir: Lastno delo.

4.5.2 Povezanost stila vodenja v organizaciji na zavzetost zaposlenih

Rezultati kažejo, da sta v visoki korelaciji tudi stil vodenja in zavzetost zaposlenih. Na podlagi rezultatov lahko potrdimo drugo hipotezo, da je zavzetost zaposlenih v organizaciji povezana s stilom vodenja. Pearsonov koeficient korelacije med stopnjo uspešnosti stila vodenja in stopnjo zavzetosti zaposlenih znaša 0,835 in je statistično značilen ($p = 0,000$) (tabela 40 in slika 4). Vrednost korelacijskega koeficienta kaže na izredno visoko

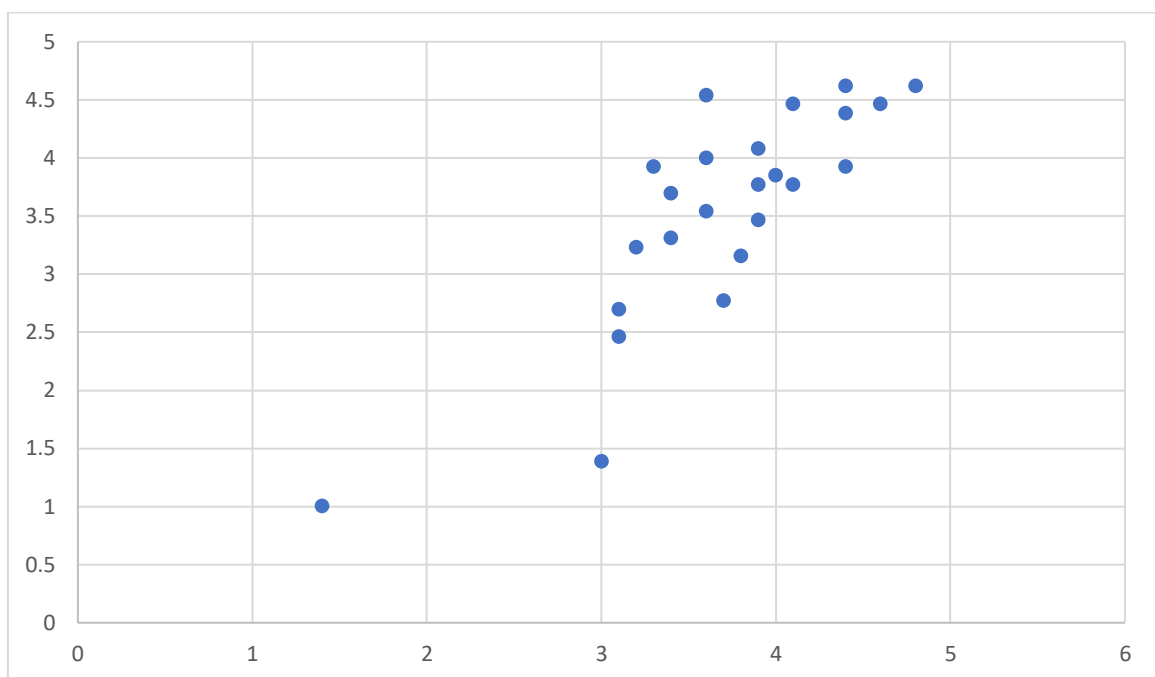
povezanost, statistična značilnost pa dovoljuje, da rezultat iz vzorca posplošimo na populacijo.

Tabela 40: Korelacija vodenja in zavzetosti zaposlenih v organizaciji

	Stališča zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji
Stališča zaposlenih glede vodenja v organizaciji	0,835 (p = 0,000)

Vir: Lastno delo.

Slika 4: Povezanost vodenja z zavzetostjo zaposlenih v organizaciji



Vir: Lastno delo.

4.5.3 Povezanost zavzetosti z uspešnostjo zaposlenih

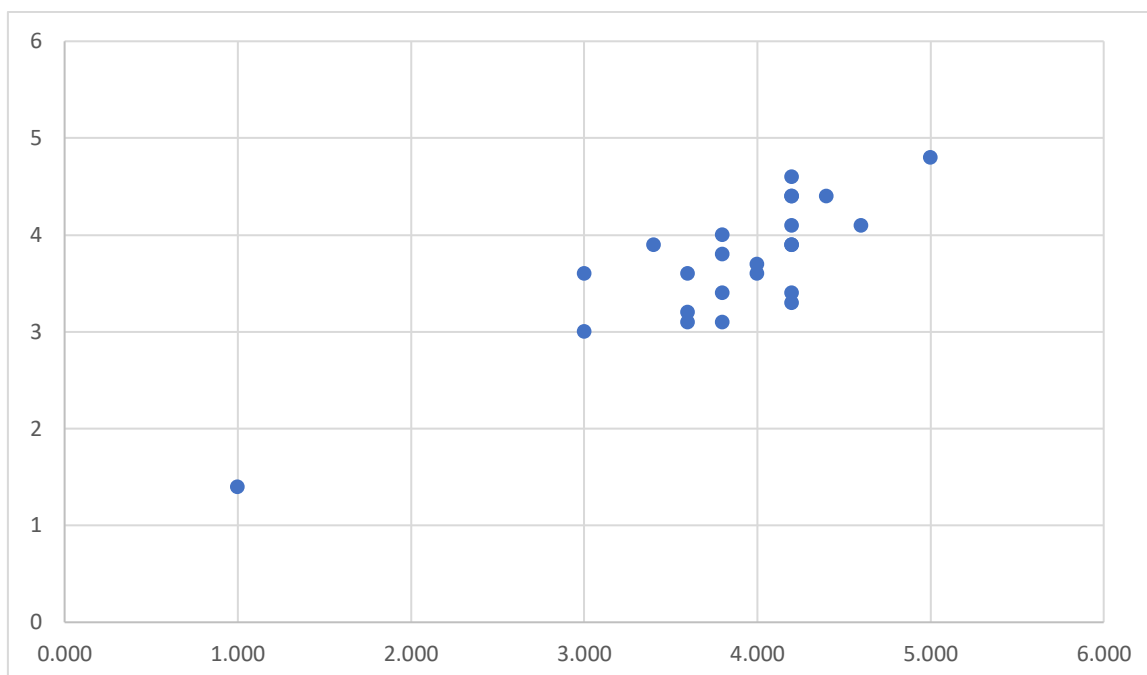
Visoko korelacijo rezultati kažejo tudi med zavzetostjo in uspešnostjo zaposlenih ter potrjujejo tretjo hipotezo, da je uspešnost zaposlenih povezana z zavzetostjo posameznika. Spearmanov korelacijski koeficient med stopnjo zavzetosti in stopnjo uspešnosti v organizaciji znaša 0,804 in je statistično značilen (p = 0,000) (tabela 41 in slika 5). Vrednost korelacijskega koeficienta kaže na izredno visoko povezanost zavzetosti in uspešnosti zaposlenih, statistična značilnost pa dovoljuje, da rezultat posplošimo na populacijo.

Tabela 41: Korelacija zavzetosti in uspešnosti zaposlenih v organizaciji

	Stališča zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji
Stališča zaposlenih glede vodenja v organizaciji	0,804 (p = 0,000)

Vir: Lastno delo.

Slika 5: Povezanost zavzetosti z uspešnostjo zaposlenih



Vir: Lastno delo.

5 REZULTATI ANALIZE

Izvedena anketna raziskava med zaposlenimi v izbrani neprofitni organizaciji podaja vpogled v značilnosti in povezanost vodenja, organizacijske kulture in zavzetosti. V analizi rezultatov se najprej osredotočamo na opazovanje in opis stališča zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji, njihovih stališč glede uspešnosti organizacije in stališč glede vodenja v organizaciji. V drugem delu analize preverjamo medsebojne učinke opazovanih pojavov, in sicer povezanost stila vodenja z oblikovanjem organizacijske strukture oz. kulture, povezanost stila vodenja v organizaciji z zavzetostjo zaposlenih ter povezanost zavzetosti in uspešnosti zaposlenih. V nadaljevanju predstavljamo povzetke ključnih ugotovitev.

5.1 Povzetek ključnih ugotovitev

Z anketno raziskavo ugotavljamo, da so zaposleni v povprečju dobro zavzeti in pripadni organizaciji, da organizacijo v povprečju ocenjujejo kot uspešno ter da so njihova stališča glede vodenja v organizaciji bolj pozitivna kot negativna. Na področju zavzetosti in pripadnosti organizaciji zaposleni potrjujejo, da radi opravljajo svoje delo ter da so za delo motivirani. V organizaciji prepoznavajo možnosti za delo, ki jih veseli. Rezultati raziskave pa hkrati kažejo, da se zaposleni s sodelavci ne družijo izven delovnega časa in da si v organizaciji želijo sprememb. Na področju uspešnosti organizacije zaposleni menijo, da so pri delu samostojni in da delo opravljajo kakovostno. Kot problematično na področju uspešnosti organizacije se kaže razporejenost količine dela med zaposlenimi, ki po oceni zaposlenih ni ustrezna. Glede vodenja v organizaciji rezultati raziskave kažejo, da zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje in so seznanjeni s poslanstvom in vizijo organizacije, ter da so z vodjo v dobrih odnosih in prepoznavajo trud vodje za dobrobit organizacije. Kot najbolj problematične se na področju vodenja kažejo obveščenenost zaposlenih o dogajanju v organizaciji, zadovoljstvo zaposlenih z načinom vodenja ter zadovoljstvo zaposlenih z odnosi med zaposlenimi.

Rezultati analize rezultatov anketne raziskave kažejo, da so opazovana področja, tj. zavzetost in pripadnost organizaciji, uspešnost organizacije in vodenje v organizaciji, med seboj pomembno povezana. Na podlagi rezultatov smo potrdili vse tri hipoteze o povezanosti pojavov, in sicer, da je stil vodenja povezan z oblikovanjem organizacijske strukture oz. kulture, da je vodenje v organizaciji povezano z zavzetostjo zaposlenih in da je zavzetost povezana z uspešnostjo zaposlenih. Glede povezanosti vodenja z oblikovanjem organizacijske strukture oz. kulture ugotavljamo, da kažejo največjo povezanost prejemanje pohval oziroma priznanj, kakovost odnosov z vodjo, trud vodje za dobrobit organizacije, jasnost podajanja navodil zaposlenih ter zagotavljanje priložnosti za rast in razvoj zaposlenih. Opazovanje medsebojnih povezav v izbrani organizaciji kaže, da je stil vodenja izjemnega pomena, saj je povezan z organizacijsko kulturo in zavzetostjo zaposlenih, ta pa z njihovo uspešnostjo. Rezultati potrjujejo, da lahko z ustreznimi strategijami vodenja v organizaciji upravljamo z organizacijsko kulturo, zavzetostjo in uspešnostjo zaposlenih, s čimer nadalje vplivamo na delovne izide organizacije (tabela 42).

Tabela 42: Rezultati preverjanja hipotez

Hipoteza	Rezultat
Stil vodenja je povezan z oblikovanjem organizacijske strukture/kulture.	Potrjena
Zavzetosti zaposlenih v organizaciji je povezana s stilom vodenja.	Potrjena
Uspešnost zaposlenih je povezana z zavzetostjo posameznika.	Potrjena

Vir: Lastno delo.

5.2 Teoretični prispevki

Teoretični prispevki so skladni z ugotovitvami anketne raziskave v izbrani organizaciji, da je ustrezno vodenje ključna komponenta vsakega uspešnega organizacijskega delovanja, ne glede na velikost ali panogo, v kateri organizacija deluje (Landis, Hill & Harvey, 2014, str. 98). Organizacija lahko napreduje le, če ima dobro vodstvo, ki ji omogoča razvoj. Če vodje v organizaciji nimajo potrebnih znanj in veščin, ne morejo učinkovito motivirati svojih zaposlenih, jih usmerjati pri delu in jim nuditi opore. S tem organizacijo omejujejo, da bi izkoristila svoj prvi in najpomembnejši vir. Vodje so na položaju avtoritete in se morajo zavedati, da je uspeh njihove organizacije pogojen z njihovimi individualnimi sposobnostmi za opravljanje vodstvenih nalog. Vodja se mora osredotočiti na to, kaj lahko organizacija doseže z ustreznimi strategijami opazovanja zaposlenih, dodeljevanja nalog, podajanja navodil, pojasnjevanja, koordiniranja, svetovanja, ocenjevanja in motiviranja (Bass, 1999, str. 9–12; Daft, 2014, str. 12–16).

Analiza rezultatov raziskave stališč zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti glede uspešnosti in glede vodenja v izbrani organizaciji, prinaša uvid v povezanost pojavov na področju neprofitnih vzgojno-izobraževalnih organizacij. Stališča zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji kažejo, da je pomembna komponenta zavzetosti in motivacije zaposlenih v dijaškem domu njihovo zadovoljstvo z lastnim delom. Rezultati kažejo, da so zaposleni, ki so večinoma pedagoški delavci, osredotočeni predvsem na delo z dijaki, iz tega dela pa prejemajo največje zadovoljstvo, ki jih nadalje motivira za doseganje lastnih in skupnih organizacijskih ciljev. Zaposleni so zatorej zavzeti in pripadni organizaciji, saj je njihov poklic usklajen z njihovimi pedagoškimi vrednotami. Manj so z zavzetostjo in pripadnostjo organizaciji v dijaškem domu povezani odnosi med zaposlenimi. Ugotovitve potrjujejo že predstavljena pomembna odstopanja med organizacijami v ustreznih načinih vodenja, upravljanju organizacijske kulture in zavzetosti. Različne organizacije odražajo različne organizacijske kulture s specifičnimi vizijami in poslanstvi, ki pogojujejo specifične načine upravljanja zavzetosti in pripadnosti zaposlenih.

Na področju uspešnosti organizacije z raziskavo ugotavljamo podobno, kot na področju zavzetosti in pripadnosti zaposlenih, in sicer se kaže specifičnost organizacij glede kriterijev uspešnosti. Uspešnosti organizacije ni mogoče ugotavljati na splošno po univerzalnih kriterijih in ločeno od namena, vizije in poslanstva. Predvsem neprofitne organizacije, ki si ne prizadevajo za ustvarjanje dobička, se še močneje razlikujejo po ciljnih, ki jih skušajo dosegati s svojim delovanjem in posledično po kriterijih uspešnosti. Dijaški domovi so ustanove posebnega družbenega pomena, katerih osnovni namen je zagotavljati namestitev, prehrano, nadzor in vzgojo dijakov, ki se šolajo izven svojega kraja bivanja (Hamler, 2011, str. 253). Kriteriji uspešnosti samega vodenja so pri tem podani sistemsko, in sicer jih uvaja Pravilnik o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva (Ur. l. RS, 2019, št. 81/06). V prilogi pravilnika je uspešnost vodje dijaških domov ocenjena glede na:

- prehodnost dijakov po letnikih in njihovem zaključnem uspehu;
- sodelovanje dijakov na tekmovanjih;
- materialne pogoje za delo in bivanje dijakov, kjer sta možnosti prehrana in preživljanja prostega časa;
- obseg hospitacij, izobraževanj in usposabljanj zaposlenih;
- sodelovanje vodje s svetom zavoda, starši, svetom staršev, zborom vzgojiteljev, dijaško skupnostjo itn.;
- sodelovanje dijaškega doma v lokalnih, regionalnih, državnih in mednarodnih aktivnostih;
- presežek prihodkov nad odhodki.

Poleg kriterija dobička, tj. presežka prihodkov nad odhodki, vidimo, da so kriteriji ocenjevanja uspešnosti vodenja v dijaškem domu izrazito specifični. Analiza raziskave kaže, da zaposleni v izbrani organizaciji vodenje ocenjujejo kot uspešnega, in sicer na ravni pozitivnih učinkov vodenja, kot so samostojnost zaposlenih, kakovostno opravljanje dela, sledenje ciljem in trud zaposlenih pri lastnem delu. Kot problematična sestavina vodenja se v izbrani organizaciji kaže razporejenost dela med zaposlene, v zvezi s čimer zaposleni vodenja ne ocenjujejo kot uspešnega. Rezultati k teoriji doprinašajo predvsem spoznanje, da lahko posamezna komponenta uspešnosti vodenja izrazito odstopa od ostalih in da je z raziskovanjem mogoče identificirati področja, ki so v posamezni organizaciji šibka. Vodenje je torej lahko neodvisno uspešno in neuspešno na različnih področjih, zato je potrebna obravnava posameznih komponent vodenja, ki omogočajo odkrivanje šibkih točk.

5.3 Praktična priporočila

Ključni doprinos raziskave v okviru magistrskega dela so praktična priporočila izbrani organizaciji na področju zavzetosti in motiviranosti zaposlenih ter organizacijske kulture.

Na področju zavzetosti in pripadnosti organizaciji rezultati raziskave kažejo, da so zaposleni v povprečju dobro zavzeti in pripadni. Največje možnosti optimizacije rezultati kažejo v komponentah druženja med sodelavci, na področju sprememb in na področju zadrževanja zaposlenih v organizaciji. Rezultati poleg tega kažejo, da zaposleni tudi niso povsem zadovoljni s svojim plačilom, vendar so plačilni razredi v dijaških domovih določeni s sistemskimi plačilnimi razredi, pa tudi sicer imajo organizacije na področju izplačevanja plač zelo jasne omejitve, ki jih je težko presegati. V izbranem dijaškem domu bi bilo tako smiselno, da se organizacija in vodenje osredotočita predvsem na komponente zavzetosti in pripadnosti, pri katerih imata več manipulacijskega prostora. Ugotoviti bi bilo smiselno, zakaj se zaposleni tako redko družijo izven svojega delovnega časa. Če so razlogi pomanjkanje priložnosti, lahko dijaški dom takšne priložnosti zagotovi z organizacijo različnih dogodkov za zaposlene. Če so razlogi pomanjkanje dobrih odnosov, pa je stanje nujno potrebno globlji izboljšav. V tem primeru se mora organizacija posvetiti nadaljnjemu

raziskovanju vzrokov za slabe odnose in odpravljanju teh vzrokov. Slabi medsebojni odnosi zaposlenih namreč negativno vplivajo na vsa področja organizacijskega delovanja.

Ker zaposleni izražajo željo po spremembah, bi bilo smiselno raziskati, za kakšne spremembe gre. Želja po spremembah v organizaciji se lahko nanaša na številna različna področja in potrebe zaposlenih, dolgoročno pa stagnacija povzroča nezadovoljstvo zaposlenih, demotivacijo, zmanjšano zavzetost in pripadnost ter v zadnjem primeru porast fluktuacije. Želja po spremembah nakazuje na prisotnost problematike, ki jo je treba raziskati. To potrebo dodatno utemeljujejo tudi rezultati glede razmišljanja zaposlenih, da bi zamenjali trenutno zaposlitev. Rezultati kažejo na nevarnost porasta fluktuacije in v povezanosti z željo zaposlenih po spremembah kažejo, da zaposleni z nečim v delovnem okolju niso zadovoljni. Rezultati s področja zavzetosti in pripadnosti organizaciji pri tem kažejo, da točka nezadovoljstva ni delo samo, saj so zaposleni za delo motivirani in ga radi opravljajo. Kot nakazujejo tudi nekateri rezultati z drugih področij bi lahko bili šibko področje v organizaciji odnosi med zaposlenimi.

Rezultati raziskave kažejo na področju stališč zaposlenih glede uspešnosti organizacije v povprečju pozitivno sliko. Zaposleni organizacijo ocenjujejo kot relativno uspešno, in sicer predvsem na podlagi občutka, da so pri delu samostojni in da delo kakovostno opravljajo. Po oceni zaposlenih podjetje sledi zastavljenim ciljem in zaposleni se pri delu trudijo. Šibka točka uspešnosti dijaškega doma pa je, kot kažejo rezultati, neustrezna razdeljenost dela med zaposlene. Rezultati namigujejo, da nekateri zaposleni delajo preveč in drugi premalo, kar bi lahko bil pomemben dejavnik slabših odnosov, na katere implicirajo nekateri rezultati ostalih področij. Iz teh ugotovitev izhaja priporočilo organizaciji, ki bi bila realizacija analize dela in delovnih nalog ter njihove razporejenosti med zaposlene. Če bi rezultat pregleda pokazal dejansko neuravnovešenost, bi jo veljalo odpraviti, če bi pa nakazal subjektivno dožemanje zaposlenih, pa bi bilo problem smiselno nagovoriti. Odprtje dialoga glede razporejenosti dela bi dalo zaposlenim na eni strani možnost izraziti svoje nezadovoljstvo in svoje stališče, na drugi strani pa bi dobili tudi širši vpogled v dejansko stanje. V primeru realizacije takšne intervencije bi bilo potrebno ustrezno upravljanje eventuelnih konfliktov, ki bi se pri tem pojavljali.

Največji del raziskave med zaposlenimi v dijaškem domu je bil namenjen vodenju organizacije. Rezultati na tem področju kažejo, da zaposleni vodenje na splošno ocenjujejo kot relativno ustrezno. Najboljše rezultate vodenje dosega na področju obveščanja zaposlenih o pričakovanjih do njih, najslabše pa na področju obveščanja zaposlenih o dogajanju v organizaciji. Obveščanju zaposlenih o dogajanju v organizaciji bi morali po rezultatih sodeč vodje nameniti več pozornosti, predvsem bi bil ukrep smiseln, ker ne zahteva velike investicije. Veliko možnosti za izboljšanje rezultati kažejo tudi na področju načina vodenja, ki pa v obstoječi raziskavi ni posebej specificiran in bi bilo potrebno nadaljnje preverjanje. Rezultati nadalje kažejo nezadovoljstvo zaposlenih z odnosi med zaposlenimi, medtem ko so odnosi z vodjo bistveno boljši. Odnosi med zaposlenimi tako z

več vidikov izstopajo kot problematični in organizaciji bi bilo priporočeno, da se pri načrtovanju ukrepov s področja vodenja, organizacijske kulture in zavzetosti prioritarno osredotoči na to komponento.

5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Vodenje, organizacijska kultura in zavzetost so ključni faktorji delovanja in delovnih izidov vsake organizacije. V magistrskem delu se raziskovanju teh elementov posvečamo v okviru specifične neprofitne organizacije, tj. dijaškega doma. Dijaški domovi so pri tem podvrženi številnim determinantam, ki ne zadevajo drugih neprofitnih in profitnih organizacij, saj so v prvi vrsti del javnega vzgojno-izobraževalnega sistema, v drugi vrsti delajo s specifično populacijo uporabnikov, ki jim nudijo specifične vrste storitev. Vse te specifike moramo upoštevati pri sprejemanju rezultatov raziskave, ki so omejeni na to specifično vrsto neprofitne organizacije, v veliki meri pa tudi na sam dijaški dom. Čeprav rezultati s p-vrednostjo kažejo na visoko statistično veljavnost, jih zdaleč ne moremo posplošiti na populacijo vseh organizacij ali na populacijo vseh dijaških domov, ampak jih lahko obravnavamo predvsem kot veljavne opise stanja v izbrani organizaciji ter uporabimo v namen praktičnih smernic te izbrane organizacije za optimizacijo vodenja, organizacijske kulture in zavzetosti. Še ena omejitev, ki jo je vredno omeniti, je ta, da nam korelacijska analiza in presečno zbiranje podatkov omogočata samo preverjanje povezanosti med spremenljivkami, ne pa vpliva oz. kavzalne povezanosti. Rezultati raziskave se tako nanašajo na povezanost pojavov, ne kažejo pa smeri morebitnih vplivov enega pojava na drugega.

Smernice za nadaljnje raziskovanje so prav tako vezane predvsem na globljo raziskavo posameznih komponent, ki so se na podlagi rezultatov izkazale kot pomembne in bi bile potrebne poglobljene analize. Zaposleni v izbrani organizaciji na primer kažejo relativno nizko zadovoljstvo z načinom vodenja, kar implicira veliko prostora in možnosti za izboljšanje. Da bi bilo način vodenja mogoče smiselno izboljšati ter oblikovati smiselne strategije optimizacije, pa bi organizacija morala raziskati podrobnosti nezadovoljstva. Rezultati raziskave kažejo tudi, da delo v skupini ni nujno pozitivno povezano z zavzetostjo in pripadnostjo zaposlenih ali pa da pri delu v skupinah prihaja do določenih težav. Predlog organizaciji bi bil tako tudi podrobnejša raziskava vzrokov, zaradi katerih priljubljenost dela v skupini ne dosega višjega rezultata. Nenaklonjenost sodelovanju med zaposlenimi lahko namreč pomembno ogrozi zavzetost in pripadnost zaposlenih, kar negativno vpliva na organizacijsko kulturo, naprej pa na uspešnost organizacije kot celote. Ugotoviti bi bilo smiselno, zakaj se zaposleni, kot kažejo rezultati raziskave, redko družijo izven svojega delovnega časa. Razloge za to bi bilo nujno odpraviti zlasti, če so povezani s pomanjkanjem dobrih odnosov.

SKLEP

V delovnih organizacijah so se že od nekdaj spontano pojavljali trenutki, ko so se zaposleni posebej uglasili s svojim delom in med seboj, ter je v delovnem okolju zavladala pozitivna energija sodelovanja, prizadevanja za skupne cilje, medsebojno podporo in naklonjenost. Danes različne ravni harmoničnega sestava v organizacijah poznamo kot pojem organizacijska kultura. Organizacijska kultura označuje skupne načine, na katere člani organizacije opredeljujejo vrednote, navade, stališča, cilje in splošno življenjsko filozofijo ter načine pristopanja k doseganju ciljev. Organizacijska kultura pomeni način, kako organizacije delujejo, kako se zaposleni med seboj povezujejo, kako se vključujejo v delovne procese, koliko so pri delu zavzeti, zadovoljni, motivirani. Kot taka ima organizacijska kultura temeljni pomen v delovanju organizacije ter njeni uspešnosti pri doseganju organizacijskih ciljev. Organizacijska kultura je pogosto tisti ključni faktor, ki uspešne organizacije razlikuje od povprečnih, zato je pogosto predmet organizacijskega upravljanja. Pomembno na organizacijsko kulturo vplivajo strategije vodenja, s katerimi lahko organizacija svojo kulturo do velike mere upravlja ter optimizira. V magistrskem delu ugotavljamo, kako vodenje v izbranem dijaškem domu vpliva na organizacijsko kulturo in zavzetost zaposlenih.

Dijaški domovi so specifične neprofitne organizacije, ki so vpete v vzgojno-izobraževalni sistem in opravljajo funkcijo posebnega družbenega pomena. Kot del javnega sistema so podvržene posebnim pogojem delovanja, ki lahko pomembno vplivajo na organizacijsko kulturo, hkrati pa opredeljujejo tudi kriterije organizacijske uspešnosti. Sama struktura organizacije v dijaškem domu, vključno z razdelitvijo vlog med člani organizacije je v veliki meri določena, še vedno pa ima samo vodenje dijaškega doma veliko prostora za realizacijo močnih učinkov na organizacijsko kulturo in zavzetost zaposlenih, s tem pa na uspešnost organizacije dijaškega doma pri doseganju organizacijskih ciljev. Vodenje v dijaškem domu je mogoče opravljati na različne načine in z različnimi pristopi ali slogi vodenja, ki pogojujejo zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih ter njihove medsebojne odnose ter s tem posredno determinirajo uspešnost organizacije. Z namenom prispevanja praktičnih priporočil za optimizacijo vodenja, organizacijske kulture in zavzetosti v dijaškem domu, smo v okviru magistrskega dela izvedli anketno raziskavo ter z analizo rezultatov oblikovali predloge. Raziskava je potekala z anketnim vprašalnikom zaprtega tipa. Vprašalnik je veljavno izpolnilo 24 anketirancev, ki so podali odgovore v obliki 34 merjenih spremenljivk s področja stališč zaposlenih glede zavzetosti in pripadnosti organizaciji, glede uspešnosti organizacije ter glede vodenja v organizaciji.

Rezultati raziskave kažejo, da so zaposleni povprečno dobro zavzeti in pripadni organizaciji, da organizacijo v povprečju ocenjujejo kot uspešno ter vodenje kot ustrezno. Zaposleni radi opravljajo svoje delo, so pri delu samostojni ter vedo, kaj se od njih pričakuje. Po drugi strani bi si v organizaciji želeli sprememb. Rezultati kažejo, da niso zadovoljni z razporejenostjo dela med seboj ter da niso dobro obveščeni o dogajanju v organizaciji. Njihove navade

druženja izven delovnega časa tudi implicirajo, da med njimi ni posebej prijateljskih odnosov. Medtem ko samo delo predstavlja pomemben motivacijski dejavnik, saj ga zaposleni radi opravljajo, prav tako pa imajo zaposleni dobre odnose v vodjo, rezultati nakazujejo na problematične točke v odnosih med samimi zaposlenimi. Natančnejših rezultatov glede specifik odnosov med zaposlenimi raziskava ni podala, je pa nakazala jasne smernice, da bi se bilo organizaciji v prihodnje vredno temu področju posvetiti ter identificirati odklone. Odnosi v organizaciji so temeljna sestavina organizacijske kulture in ključna naloga vodenja je upravljanje odnosov med zaposlenimi. Vodstvo mora predvsem poskrbeti, da ne prihaja do nerazrešenih konfliktov in da se potencial konfliktov izkoristi kot način odkrivanja šibkih točk in možnosti za optimizacijo.

Korelacijska analiza potrjuje predpostavljene hipoteze, da je stil vodenja povezan z oblikovanjem organizacijske strukture oz. kulture, da je zavzetost zaposlenih v organizaciji odvisna od stila vodenja ter da je uspešnost zaposlenih odvisna od zavzetosti posameznika. Rezultati potrjujejo teoretične predstavitev obravnavanih pojavov, za katere velja visoka stopnja medsebojne povezanosti. Samo vodenje ima zaradi tesne in sorazmerne povezanosti pojavov v organizaciji številne sinergijske učinke, s katerimi determinira končno uspešnost organizacije pri doseganju organizacijskih ciljev. Rezultati raziskave v izbranem dijaškem domu kažejo, da bi bilo za vodenje smiselno, da se v prihodnosti usmeri v izboljševanje odnosov med zaposlenimi. Odgovori anketirancev glede odnosov med zaposlenimi nakazujejo, da bi odnosi med zaposlenimi lahko negativno vplivali na organizacijsko kulturo ter uspešnost posameznikov in organizacije. Na področju odnosov v izbrani organizaciji je potrebno nadaljnje raziskovanje, parcialne ugotovitve obstoječe raziskave pa namigujejo, da bi lahko bil eden od razlogov za slabše odnose neustrezna razporeditev količine dela.

Čeprav se rezultati magistrskega dela nanašajo predvsem na okolje in procese izbrane organizacije, prinašajo tudi teoretične prispevke v obliki potrjevanja pomena vodenja za organizacijsko kulturo in pomen organizacijske kulture za uspešnost organizacije. Organizacija lahko napreduje le, če ima dobro vodstvo, ki ji zagotavlja razvoj dobre organizacijske kulture z zadovoljnimi, motiviranimi, zavzetimi in pripadnimi zaposlenimi. Magistrsko delo predstavlja, da za uspešno vodenje ni povsem splošnih smernic, saj se v vsaki organizaciji glede na njene specifik oblikujejo specifične vrednote, navade in odnosi, prav tako pa zlasti uspešnost neprofitnih organizacij, katerih namen ni doseganje dobička, določajo specifični kriteriji. Pri razvoju strategij vodenja in strategij oblikovanja optimalne organizacijske kulture mora organizacija zato nujno upoštevati svoje posebnosti delovanja in posebnosti okolja, v katerem deluje. Kot kaže naša raziskava, lahko dijaški domovi kot organizacije pri razvoju lastnih strategij upoštevajo, da so njihovi zaposleni predvsem visoko predani svojemu poklicu, iz katerih črpajo temeljno motivacijo za svoje delo.

LITERATURA IN VIRI

1. Abbott, J. B., Boyd, N. G. & Miles, G. (2006). Does type of team matter? An investigation of the relationships between job characteristics and outcomes within a team-based environment. *The Journal of social psychology*, 146(4), 485–507.
2. Adams, J. (2007). *Managing people in organizations: contemporary theory and practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
3. Akkermans, H. & van Helden, K. (2002). Vicious and virtuous cycles in ERP implementation: a case study of interrelations between critical success factors. *European journal of information systems*, 11(1), 35–46.
4. Alavi, S., Abd Wahab, D., Muhamad, N. & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of production research*, 52(21), 6273–6295.
5. Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
6. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14.
7. Anand, D., Oehlberg, K., Treadway, M. & Nusslock, R. (2015). Effect of failure/success feedback and the moderating influence of personality on reward motivation. *Cognition and Emotion*, 30(3), 1–14.
8. Bagshaw, M. (1998). Conflict management and mediation: key leadership skills for the millennium. *Industrial and commercial training*, 30(6), 206–208.
9. Ballesteros-Rodríguez, J. L., Díaz-Díaz, N. L., Aguiar-Díaz, I., & De Saá-Pérez, P. (2019). The role of leadership in the management of conflict and knowledge sharing in the research groups of a spanish public university. *Public organization review*, 19(1), 1–16.
10. Barbera, K. M. & Schneider, B. (2014). Introduction. V K. Barbera (ur.), *The Oxford handbook of organizational climate and culture* (str. 1–21). Oxford: Oxford University Press.
11. Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9–32.
12. Belbin, R. M. (2012). *Team roles at work*. London: Routledge.
13. Bižal, U. (2013). Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini. *Revija za univerzalno odličnost*, 2(3), 117–128.
14. Bolton, T. (1997). *Human resource management: an introduction*, Oxford: Blackwell Publishers.
15. Bratkovic, B. (2010). Managing Conflict. *Government finance review*, 26(3), 51–53.
16. Brečko, D. (2001, 20. marec). Slogi vodenja in čustvena inteligentnost. *Finance*. Pridobljeno 11. decembra 2019 iz <https://www.finance.si/3666/Slogi-vodenja-in-custvena-inteligentnost?cctest&>

17. Brvar, B. (2010). *Zbirka vaj iz osnov statistike: primeri z rešitvami brez postopkov ali s postopki reševanja, nekaterih s programom SPSS*. Ljubljana: Fakulteta za varnostne vede.
18. Cahn, D. D. & Abigail, R. A. (2014). *Managing conflict through communication*. New York: Pearson.
19. Cameron, K. (2014). Organizational effectiveness. V C. Cooper (ur.), *Wiley encyclopedia of management* (str. 1156–1160). New York: Wiley & Sons.
20. Chung, K. H. & Megginson, L. C. (1981). *Organizational behavior: developing managerial skills*. London: Harper and Row.
21. Clarke, A. (1999). A practical use of key success factors to improve the effectiveness of project management. *International journal of project management*, 17(3), 139–145.
22. Corfield, A. & Paton, R. (2016). Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture? *Journal of knowledge management*, 20(1), 88–103.
23. Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. New York: Cengage Learning.
24. Darling, J. R. & Walker, W. E. (2001). Effective conflict management: Use of the behavioral style model. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(5), 230–242.
25. Dauber, D., Fink, G. & Yolles, M. (2012). A configuration model of organizational culture. *Sage Open*, 2(1), 1–16.
26. De Dreu, C. K. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 88(4), 741–756.
27. De Jong, B. A., Dirks, K. T. & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of applied psychology*, 101(8), 1134–1142.
28. Denison, D., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European journal of work and organizational psychology*, 23(1), 145–161.
29. Ertureten, A., Cemalcilar, Z. in Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 205–216.
30. Geier, M. T. (2016). Leadership in extreme contexts: transformational leadership, performance beyond expectations? *Journal of leadership and organizational studies*, 23(3), 234–247.
31. Hamler, L. (2011). Pedagoški koncepti dijaških domov in odgovori na etične potrebe mladih. *Bogoslovni vestnik*, 71(2), 251–264.
32. Heinz, K. (2019). The value of a winning company culture for your business's success. *Bultin*, 19(9/8), 18–23.
33. Henkel, M. (2012). Exploring new academic identities in turbulent times. V B. Stensaker, J. Välimaa, C. Sarrico (ur.), *Managing reform in universities: the dynamics of culture, identity and organisational change* (str. 156–176). New York: Springer.

34. Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing cultures: the Hofstede model in context*. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8–12.
35. Hyväri, I. (2006). Project management effectiveness in project-oriented business organizations. *International Journal of Project Management*, 24(3), 216–225.
36. Johnson, G., Wilding, P. & Robson, A. (2014). Can outsourcing recruitment deliver satisfaction? A hiring manager perspective. *Personnel review*, 43(2), 303–326.
37. Jurgec, D. & Pulko, K. (2011). Samoevalvacija: pot do kakovosti vzgojnega dela v Dijaškem domu Ptuj. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, 9(1), 95–102.
38. Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X. in Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52(4), 744–764.
39. Kloppenborg, T. J. & Laning, L. J. (2014). *Achieving success in nonprofit organizations*, New York : Business Expert Press.
40. Landis, E. A., Hill, D. & Harvey, M. R. (2014). A synthesis of leadership theories and styles. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(2), 97–101.
41. Lambert, E. G., Hogan, N. L. in Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233–250.
42. Lazenby, S. (2008). How to motivate employees: What research is telling us. *Public management*, 90(8), 22–25.
43. Lee, M. T. & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation and Knowledge*, 1(3), 162–169.
44. Leffel, A., Hallam, C., & Darling, J. (2016). Enhancement of entrepreneurial leadership: A case focusing on a model of successful conflict management skills. *Administrative issues journal: connecting education, practice, and research*, 2(2), 501.
45. Lobnikar, B. (2003). Slogi vodenja slovenskih podjetnikov. *Podjetnik*, 3(7), 10–11.
46. Lozowski, D. (2014). Finding job satisfaction. *Chemical Engineering*, 121(7), 5–6.
47. Lytle, T. (2016). Increase employee engagement. *Journal of the Society for Human Resource Management*, 9(10), 22–31.
48. McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117–123.
49. Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (brez datuma). *Evidenca zavodov– in programov*. Pridobljeno 11. decembra 2019 iz <https://paka3.mss.edus.si/registriweb/Seznam2.aspx?Seznam=3020>
50. Morcos, P. (2018). *Effective Organizational Culture Strategies for a Firm Operating in Foreign Countries*. Walden: Walden University.
51. Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. (2014). Leadership styles. *Advances in management*, 7(2), 57–64.

52. O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A. & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & organization management*, 39(6), 595–625.
53. Pratt, M. G., Schultz, M., Ashforth, B. E., & Ravasi, D. (2016). Organisational Identity: Mapping Where We Have Been, Where We Are, and Where We Might Go. *The Oxford Handbook of Organizational Identity* (1–19). Oxford: Oxford University Press.
54. Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L. & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business management*, 53(1), 54–74.
55. Rubin, E. V. & Edwards, A. (2018). The performance of performance appraisal systems: understanding the linkage between appraisal structure and appraisal discrimination complaints. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–20.
56. Schultz, M. & Hatch, M. J. (1996). Relations between organizational culture, identity and image. *European journal of marketing*, 31(5/6), 356–365.
57. Sethuraman, K. & Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International business research*, 7(9), 165–173.
58. Shell, G. R. (2001). Bargaining styles and negotiation: The Thomas-Kilmann conflict mode instrument in negotiation training. *Negotiation Journal*, 17(2), 155–174.
59. Stensaker, B. (2015). Organizational identity as a concept for understanding university dynamics. *Higher education*, 69(1), 103–115.
60. Subašić, E. J., Reynolds, K. J., Turner, J. C., Veenstra, K. E. & Haslam, S. A. (2011). Leadership, power and the use of surveillance: Implications of shared social identity for leaders' capacity to influence. *Leadership Quarterly*, 22(1), 170–181.
61. Tavželj, N. (2019). Naloga vzgojitelja v dijaškem domu. *Vzgoja*, 14(55), 23–24.
62. Taylor, K. (2014). Managing conflict. *Practice Nurse*, 44(10), 96–123.
63. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B. in Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry. *Personnel Review*, 46(4), 824–846.
64. Unger-Aviram, E., Zwikael, O. & Restubog, S. (2013). Revisiting goals, feedback, recognition, and performance success: the case of project teams. *Group and organization management*, 38(5), 570–600.
65. Valmohammadi, C. & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 16(4), 167–178.
66. Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. (2004). Defining, measuring, and comparing organisational cultures. *Applied psychology*, 53(4), 570–582.
67. Vance, R. J. (2006). Employee engagement and commitment. *SHRM foundation*, 1–53.
68. Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D. & Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: What makes volunteers remain within organizations and feel happy?. *Journal of Community Psychology*, 41(3), 291–302.

69. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business horizons*, 60(3), 395–404.
70. Weaver, S. G. & Yancey, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, 10(1), 104–124.
71. Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review*, 8(1), 97–121.
72. Yang, L. R., Huang, C. F. & Wu, K. S. (2011). The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management*, 29(3), 258–267.
73. Zigarmi, P., Zigarmi, D. & Blanchard, K. (1987). *Leadership and the one minute manager*. London: Fontana/Collins.

PRILOGA

Vprašalnik

Spoštovani,

sem Neva Kanduč, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in pripravljam magistrsko nalogo, v kateri želim raziskati zavzetost zaposlenih, razumevanje ciljev ustanove in konstruktov organizacije. Z njeno pomočjo bom poskušala preučiti zavzetost celotne organizacije kljub široki raznolikosti v delovni skupini.

Anketa je povsem anonimna. Za empirični del raziskave pa sledi naslednji vprašalnik, ki vam bo vzel približno 5 minut časa.

Že vnaprej se vam lepo zahvaljujem za sodelovanje.

Q1 - Spodnje trditve se nanašajo na vaše stališče glede zavzetosti in pripadnosti podjetju. Vsaka trditev se ocenjuje z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje s podano trditvijo, medtem ko ocena 5 pomeni popolno strinjanje s trditvijo.

	1	2	3	4	5
sodelavci upoštevajo moje mnenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rad opravljam svoje delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
za delo sem motiviran	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
rad delam v skupini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
s sodelavci se družim izven delovnega časa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
na sodelavce se lahko zanesem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
menim, da za svoje delo prejemam ustrezno plačilo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v podjetju imam možnost delati to, kar me veseli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
razmišljam, da bi zamenjal trenutno zaposlitev	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v podjetju ne bi spremenil ničesar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 - Spodnje trditve se nanašajo na vaše stališče glede uspešnosti v podjetju. Vsaka trditev se ocenjuje z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje s podano trditvijo, medtem ko ocena 5 pomeni popolno strinjanje s trditvijo.

	1	2	3	4	5
moji sodelavci se trudijo pri svojem delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
podjetje sledi zastavljenim ciljem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
količina dela je dobro razporejena med zaposlene	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
kakovostno opravljam svoje delo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pri delu sem samostojen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 - Spodnje trditve se nanašajo na vaše stališče glede *vodenja* v podjetju. Vsaka trditev se ocenjuje z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje s podano trditvijo, medtem ko ocena 5 pomeni popolno strinjanje s trditvijo.

	1	2	3	4	5
zadovoljen sem s svojim nadrejenim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zadovoljen sem z načinom vodenja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
z vodjo sem v dobrih odnosih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vodja dobro rešuje probleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vodja sprejema racionalne odločitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vodja se trudi za dobrobit organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
navodila za delo so jasno podana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dobro sem obveščen o vsem, kar se dogaja v organizaciji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vem, kakšna sta poslanstvo in vizija moje organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vem, kaj se od mene pričakuje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
v zadnjem delovnem obdobju sem prejel pohvalo oziroma priznanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizacija mi nudi priložnost za rast in razvoj	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zadovoljen sem z odnosi med zaposlenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q4 - Spol:

- Moški
 Ženski

Q5 - V katero starostno kategorijo spadate?

- do 35 let
 od 36 do 45 let
 od 46 do 55 let
 od 56 do 65 let
 66 let ali več

Q6 - Kakšen je vaš zakonski stan?

- Samski
- Poročen
- Zunajzakonska skupnost
- Ločen

Q7 - Katera je najvišja stopnja izobrazbe, ki ste jo pridobili?

- Višja strokovna izobrazba, višješolska izobrazba
- Visokošolska strokovna izobrazba
- Visokošolska univerzitetna izobrazba
- Specializacija
- Magisterij
- Doktorat

Q8 - Število let v podjetju

- do 2 leti
- od 2 do 10 let
- od 10 do 15 let
- od 15 do 25 let
- 25 let ali več

Q9 - V kateri regiji prebivate?

Statistične regije Slovenije

- Pomurska regija
- Podravska regija
- Koroška regija
- Savinjska regija
- Zasavska regija
- Spodnjeposavska regija
- Jugovzhodna Slovenija
- Osrednjeslovenska regija
- Gorenjska regija
- Notranjsko - kraška regija
- Goriška regija
- Obalno - kraška regija