

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV ODNOSA MED VODJO IN ZAPOSLENIMI NA NEŽELENO
VEDENJE NA DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, april 2016

MARUŠA PREMUR

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Maruša Premru, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Vpliv odnosa med vodjo in zaposlenimi na neželeno vedenje na delovnem mestu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 1. 7. 2016

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORIJA IZMENJAVE VODJA-SLEDILEC	3
1.1 Razvoj teorije.....	4
1.1.1 Stopnja 1: Vertikalne povezave med dvojicami (angl. <i>vertical dyad linkage model</i>).....	5
1.1.2 Stopnja 2: Izmenjava vodja-sledilec (angl. <i>leader-member exchange</i>)	7
1.1.3 Stopnja 3: Oblikovanje vodenja (angl. <i>leadership making</i>).....	8
1.1.4 Stopnja 4: Oblikovanje timov (angl. <i>team-making competence network</i>)	10
1.2 Odnos vodja-sledilec	11
1.3 Prednosti in slabosti teorije izmenjave	15
2 KONTRAPRODUKTIVNO VEDENJE IN MEHANIZMI POVEZAVE Z IZMENJAVO VODJA-SLEDILEC	16
2.1 Kontraproduktivno vedenje	16
2.1.1 Elementi kontraproduktivnega vedenja	18
2.1.1.1 Odklonskost na delovnem mestu (angl. <i>workplace deviance</i>)	18
2.1.1.2 Agresivnost in nasilje na delovnem mestu	20
2.1.1.3 Kontraproduktivno vedenje kot protest	23
2.1.1.4 Dolgočasje na delovnem mestu	24
2.1.2 Povezava odnosa med vodjo in sledilcem s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.....	25
2.2 Moč morale.....	26
2.3 Psihološka varnost	29
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	31
3.1 Opredelitev problema in hipotez raziskave	31
3.2 Zasnova raziskave in metodologija	33
3.2.1 Vprašalnik	33
3.2.2 Opis vzorca	34
3.2.3 Metodologija	35
4 REZULTATI RAZISKAVE	36
4.1 Opisne statistike.....	36
4.2 Preverjanje hipotez	38
5 DISKUSIJA	49
5.1 Interpretacija rezultatov raziskave	49
5.2 Teoretični prispevki	51
5.3 Praktična priporočila.....	52
5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja	53
SKLEP	55
LITERATURA IN VIRI	56
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečja in standardni odkloni preučevanih konstruktov	38
Tabela 2: Rezultati regresijske analize za hipotezo 1	39
Tabela 3: Rezultati regresijske analize za hipotezo 2	40
Tabela 4: Rezultati regresijske analize za hipotezo 3	41
Tabela 5: Rezultati regresijske analize za hipotezo 4	42
Tabela 6: Rezultati regresijske analize za hipotezo 5	43
Tabela 7: Korelacijska matrika	44
Tabela 8: Povzetek modela	45
Tabela 9: Analiza varianc za preverjanje ustreznosti preučevanega modela	46
Tabela 10: Ocene regresijskih koeficientov	47
Tabela 11: Postavljene hipoteze in njihov status	50

KAZALO SLIK

Slika 1: Stopnje razvoja teorije izmenjave vodja-sledilec	4
Slika 2: Model oblikovanja vodenja skozi čas	9
Slika 3: Model skladnosti LMX	13
Slika 4: Model vpliva različnosti vodje in sledilca na LMX.....	14
Slika 5: Model neetičnega vedenja.....	17
Slika 6: Pokazatelji oz. napovedovalci nasilja na delovnem mestu	22
Slika 7: Okvir kontraproduktivnega vedenja kot protesta.....	24
Slika 8: Situacijski model etičnega odločanja v organizacijah	28
Slika 9: Model povezanosti med izmenjavo vodja-sledilec in kontraproduktivnim vedenjem pri delu.....	33
Slika 10: Struktura vzorca glede na stopnjo izobrazbe in spol	35
Slika 11: Moderacijski učinek moči morale na povezavo med LMX in kontraproduktivnim vedenjem	48

UVOD

Z razvojem družbe in družbenih sistemov se v organizacijah uveljavlja zasledovanje ekonomskih ciljev, ki jih sodobne organizacije postavljajo v ospredje. Organizacije velikokrat premalo poudarjajo ali celo zanemarjajo pomembnost nefinančnih kazalnikov (npr. človeški viri, organizacijska kultura, ugled podjetja, organizacijska struktura, inovacije ...), kar lahko ovira rast in razvoj organizacije. Skozi leta so se razvili različni načini vodenja in motiviranja zaposlenih za doseganje maksimalne učinkovitosti.

Vodenje pomeni vplivanje in motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 11). V sodobni organizaciji komuniciranje poteka v obe smeri in ne pomeni le enosmerno posredovanje informacij od zgoraj navzdol. Odprto komuniciranje temelji na vzajemnosti in omogoča večji razvoj novih idej, inovacij in izboljšav (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2009, str. 148).

Dockery in Steiner (1991, str. 395) sta izpostavila, da je vodenje dinamičen proces. Teorija izmenjave vodja-sledilec (angl. *leader-member exchange*, v nadaljevanju LMX) gleda na vodenje kot na del širšega razvojnega procesa med vodjo in podrejenim. Zaradi omejenega časa in energije bo vodja razvil tesnejša delovna razmerja z le nekaj podrejenimi. Teorija izmenjave zato poudarja vzajemnost in recipročnost odnosa med vodjo in zaposlenim (Dadhich & Bhal, 2008, str. 17). Glavna predpostavka teorije je, da vodje diskriminirajo med podrejenimi (Van den Broeck, Sulea, Iliescu, & De Witte, 2013, str. 529). Odnosi med vodjo in sledilci se razvijajo sčasoma preko niza interakcij oz. izmenjav med njimi (Nahrgang, Morgeson, & Ilies, 2008, str. 257).

Scandura in Lankau (1996, str. 251) sta izpostavila vpliv različnosti vodje in sledilcev na razvoj odnosa, kjer razlike med njimi vplivajo na uspešnost izmenjave zaradi socialno-psiholoških procesov, ki se pojavijo kot posledica zaznanih razlik v skupini in konteksta, v katerem se LMX razvija. Na razvoj kakovostnih odnosov vplivajo tudi organizacijski, situacijski in individualni dejavniki, psihološki procesi in stopnja razvoja odnosa (Scandura & Lankau, 1996, str. 254–256).

Odnos, ki ga ima podrejeni z nadrejenim, v veliki meri vpliva na percepcijo psihološke varnosti. Psihološka varnost na delovnem mestu se nanaša na varnost v smislu ohranitve delovnega razmerja (določen čas zaposlitve), odprtega komuniciranja ter opravljanja delovnih nalog z dopuščanjem možnosti napak. Vodje lahko ustvarijo primerno okolje za spodbujanje izmenjave znanja in s tem vplivajo na stopnjo psihološke varnosti (Van den Berg, 2014, str. 7). Soočanje z negotovostjo zaposlitve ustvarja stres in vpliva na posameznikovo čustvovanje in vedenje ter je povezano z nižjo zavezanostjo organizaciji in zadovoljstvom pri delu, kar povzroča manjšo učinkovitost (Van den Broeck et al., 2013, str. 529).

Zadovoljstvo pri delu ima pomembno povezavo z učinkovitostjo pri delu posameznika in njegovo vključenostjo v delo. V raziskavi deviantnega vedenja na delovnem mestu, ki ga lahko razumemo kot obliko neetičnega vedenja v organizaciji, so poročali, da je zadovoljstvo na delovnem mestu negativno povezano z deviantnim vedenjem. V primeru nezadovoljstva pri delu je verjetnost deviantnega ali neetičnega vedenja večja, kot so npr. tatvine, laži, jemanje zaslug na tuj račun ipd. (Liu, Lin, & Hu, 2013, str. 360).

Etično oz. neetično vedenje in odločanje vključuje kompleksne interakcije med individualnimi in organizacijskimi dejavniki, ki so povezane s sistemom moralnih načel posameznika. Moralna vprašanja se razlikujejo v odvisnosti od moči morale (Brass, Butterfield & Skaggs, 1998, str. 16; Ethics, b.l.). Moč morale se predvidoma razlikuje v odvisnosti od situacije ter se osredotoča na moralno vprašanje in ne na moralnega agenta ali organizacijski kontekst (Jones, 1991, str. 372–373). Moč morale zasledimo predvsem v raziskavah na področju etičnega odločanja in igra pomembno vlogo pri prepoznavanju moralnih vprašanj (Jones, 1991, str. 391).

Čeprav so mnogi raziskovalci preučevali povezavo LMX z dejavniki uspešnosti (npr. uspešnost opravljanja delovnih nalog in splošno zadovoljstvo pri delu), kakor tudi z vedenjskimi spremenljivkami (npr. zadovoljstvo z vodjo in predanost organizaciji), pa le-ti niso preučevali kriterija organizacijskega vedenja. Potrebna je obširnejša analiza, ki bi vključevala tudi druge vidike povezave LMX in organizacijskega vedenja preko preučevanja moderacijskega vpliva (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007, str. 270).

Namen magistrske naloge je preučiti, kako pomembna je izmenjava vodja-sledilec, s čimer lahko organizacije vplivajo na zmanjšanje kontraproduktivnega vedenja. Z osredotočenjem na vpliv odnosa med vodjo in zaposlenimi na kontraproduktivno vedenje pri delu ter njegove mehanizme in mejne pogoje želim izboljšati razumevanje vpliva psihološke varnosti in stopnje moralnega zavedanja na kontraproduktivno vedenje pri delu.

Cilj magistrske naloge je teoretično opredeliti pojme izmenjava vodja-sledilec, psihološka varnost, stopnja moralnega zavedanja in kontraproduktivno vedenje pri delu ter empirično preveriti povezanost dejavnikov oz. njihov vpliv na kontraproduktivno vedenje pri delu. Rezultati raziskovanja povezanosti dejavnikov bodo pokazali pomembnost razvijanja visokokakovostnih odnosov v organizacijah. Moč morale in zaznana psihološka varnost sta lahko za vodje pomembna kazalca, ki kažeta na verjetnost izvajanja kontraproduktivnega vedenja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu uporabljam deskriptivno metodo znanstveno-raziskovalnega dela, in sicer opisovanje pojavov, analizo in iskanje medsebojnih povezav na podlagi pregleda izbrane strokovne literature. Na podlagi sekundarnih virov (znanstvenih člankov, knjig itd.) predstavljam teoretično podlago za konceptualizacijo povezav in medsebojnega vplivanja konstruktov

na kontraproduktivno vedenje pri delu. Raziskovalni del temelji na analizi spletnega vprašalnika, pri čemer so odgovori pridobljeni na podlagi priložnostnega vzorca, ki ga uvrščamo v neverjetnostno vzorčenje. Direktne povezave med posameznimi mehanizmi ugotavljam z uporabo linearne regresije. Moderacijski in mediacijski vpliv spremenljivk na kontraproduktivno vedenje preverjam z regresijsko analizo v SPSS in uporabo mediacijsko-moderacijskega modela z orodjem PROCESS makro. Z ustrezno analizo pridobimo vpogled tudi v stopnjo psihološke varnosti in moči morale ter njuno povezanostjo s kontraproduktivnim vedenjem pri delu. V diskusiji opisujem priporočila za nadaljnje raziskovanje in omejitve raziskave, v sklepu pa povzemam ugotovitve na podlagi postavljenih hipotez in raziskovalnih vprašanj.

1 TEORIJA IZMENJAVE VODJA-SLEDILEC

Proces managementa obsega štiri temeljne funkcije: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Da bi managerji uresničevali vse štiri funkcije v organizaciji, potrebujejo mnogo spretnosti in znanj (Dimovski & Penger, 2008, str. 8–9). Vodenje pomeni vplivanje in motiviranje zaposlenih, da bi dosegli cilje organizacije. Pomeni ustvarjanje skupne organizacijske klime in kulture, vrednot, komuniciranje z zaposlenimi in motiviranje (Dimovski & Penger, 2008, str. 11).

Dimovski in Pengerjeva (2008) izpostavljata tri področja managerskih spretnosti, ki so nujna v procesu managementa: 1) tehnične spretnosti, 2) spretnosti ravnanja s človeškimi viri ter 3) konceptualne spretnosti. Potreba po teh spretnostih se spreminja v odvisnosti od ravni managementa. Globalizacija in raznovrstnost delovne sile zahtevata od vodij odlične medosebne sposobnosti, zato spretnost ravnanja s človeškimi viri postaja ključna. Managerjeva naloga je delati z ljudmi, jih motivirati, razreševati konflikte, ustvarjati kulturo zaupanja in spoštovanja ter omogočiti izražanje brez strahu (Dimovski & Penger, 2008, str. 13).

Pri oblikovanju napredne organizacije je pomembna identifikacija posameznika z organizacijo, ki predstavlja socialno in psihološko vez med zaposlenimi in organizacijo. Pri tem gre za proces integracije ciljev, gradnje zaupanja in doseganja skladnosti pozitivnih interesov. Ta temeljni psihosocialni proces identifikacije z organizacijo je ključen, saj ima posameznik znotraj organizacije močan vpliv na druge zaposlene, njihovo pripadnost in vedenje. Zato je pomembno oblikovati pozitivno organizacijsko identiteto, kjer vodja prenaša pozitivni psihološki kapital na svoje sledilce (Dimovski et al., 2013, str. 91).

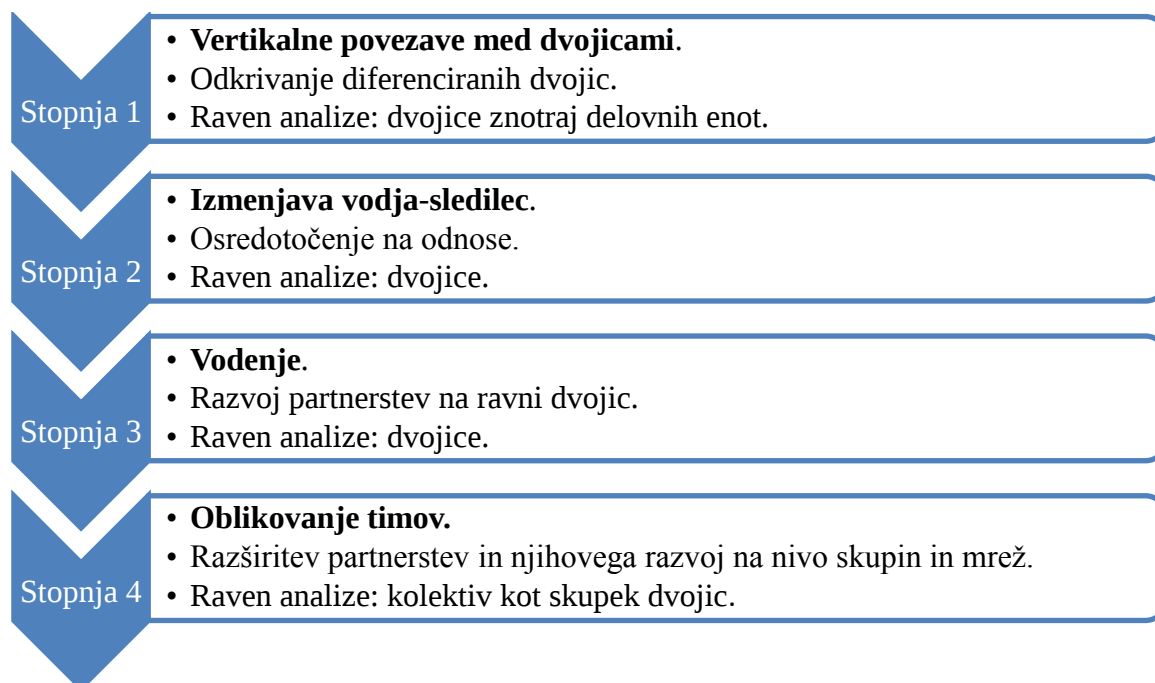
Relacijska transparentnost (jasnost odnosov) vključuje predstavljanje posameznikove resnične notranjosti, ki jo vodja prikaže, ko izkazuje odprtost, razkritje samega sebe in zaupanje v tesnih odnosih s sledilci. To spodbuja ustvarjanje zaupanja prek razmerja vodja-sledilec, v katerem se delijo informacije in izražajo resnične misli ter čustva, medtem ko se minimizira izražanje neprimernih čustev (Dimovski et al., 2013, str. 109).

Teorija izmenjave velja za relacijski pristop k vodenju. Relacijski pristop temelji na konceptu, da je socialno vedenje posledica procesa izmenjave dveh strani. Proces izmenjave opisuje razmerja, ki obstajajo kot izmenjave želenih rezultatov med vodjo in posameznimi sledilci (Notgrass, 2010, str. 22). Relacijski pristop spreminja fokus dinamike od individualnega h kolektivnemu (kombinacija interaktivnih povezav in kontekstov). Vodje delijo odgovornost z drugimi za oblikovanje določenega odnosa – vodje in sledilci torej skupaj nosijo odgovornost, kakšen odnos bodo razvili. Relacijski pogled opredeljuje osnovno enoto analize odnos, ne posameznike (Uhl-Bien, 2006, str. 662).

1.1 Razvoj teorije

Graen in Uhl-Bien (1995, str. 225) prikazujeta razvoj teorije izmenjave vodja-sledilec preko štirih stopenj. Na prvi stopnji predstavlja teorija izmenjave vertikalno povezanost dvojic (angl. *vertical dyad linkage approach*), pri čemer se povezave med dvojicami razlikujejo. Druga stopnja je raziskovanje značilnosti odnosa vodja-sledilec in njen vpliv na organizacijo. Tretja raven je opis razvoja partnerskih povezav, četrta stopnja pa predstavlja skupek različnih povezav med dvojicami na nivoju skupine oz. mreže. Faze in ravni razvoja so prikazane na Sliki 1.

Slika 1: Stopnje razvoja teorije izmenjave vodja-sledilec



Vir: Povzeto po G. B. Graen & M. Uhl-Bien, *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*, 1995, str. 226.

Takšen razvoj je prinesel napredek v razmišljanju, kaj lahko izmenjava vodja-sledilec doprinese k modelom vodenja. Raziskava vertikalne povezanosti dvojic iz leta 1975 je pripeljala do ugotovitve, da vodje ne uporabljajo povprečnega stila vodenja, temveč vodje raje razvijajo različne odnose s podrejenimi – s tistimi, ki jim direktno poročajo – dvojice znotraj enot. V naslednjem koraku so analizirali naravo teh odnosov in njihov vpliv na organizacijo ter prepoznali večjo razsežnost visokokakovostnih odnosov v organizacijah (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 225).

1.1.1 Stopnja 1: Vertikalne povezave med dvojicami (angl. *vertical dyad linkage model*)

Uporaba alternativnih strategij raziskovanja teorij vodenja je do leta 1975 prinesla rezultate, ki porajajo dodatna vprašanja v primerjavi s tradicionalnimi modeli vodenja in odpirajo nove možnosti za empirično raziskovanje. Prve raziskave izmenjave vodja-sledilec so se začele na podlagi študij socializacije pri delu in vertikalnih povezav med dvojicami (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 226; Dansereau, Graen, & Haga, 1975, str. 47). Takratni modeli vodenja v organizacijah niso prinesli razvoja na višjo raven. Ti modeli so vključevali dve predpostavki (Dansereau et al., 1975, str. 47):

- člani organizacijske enote, ki poročajo istemu nadrejenemu, so dovolj homogeni v relevantnih dimenzijah (zaznavanje, interpretacija in reakcije), da jih lahko obravnavamo kot celoto (delovna skupina).
- Vedenje nadrejenega je enako do vsakega od podrejenih.

Na podlagi teh predpostavk je namen raziskovanja osredotočen na povprečno oz. normalno pričakovano vedenje nadrejenega do njegove delovne skupine. Eden izmed alternativnih pristopov k vodenju, ki se ne ozira na omenjeni predpostavki, se osredotoča na vertikalno povezavo in odnos med nadrejenim in članom v tej povezavi. Takšen pristop je uporaben v primeru, ko so vertikalne povezave v odnosih zelo različne, kakor tudi v primeru, ko so si povezave podobne. Dejansko porazdelitev vertikalnih razmerij lahko ugotavljamo samo na podlagi osredotočenosti na posamezno povezavo med dvojicami. Vertikalna povezava je primerna enota preučevanja procesov vodenja zato, ker odraža procese, ki povezujejo nadrejenega in podrejenega (Dansereau et al., 1975, str. 47).

Osrednji koncept vertikalnih povezav so bili različni odnosi kot posledica omejenih sredstev managerjev za razvoj zanesljivega in zaupanja vrednega kadra. Razvoj takšnih odnosov je zahteval od vodje vložek dodatnega npora, pri čemer je bil vodja že tako omejen s časom in socialnimi viri, zato je bilo vprašljivo, koliko visokokvalitetnih izmenjav lahko vodja razvije in ohranja. Iz tega sledi, da lahko pričakujemo, da bo vodja razvil visokokakovostne odnose le z nekaj sledilci, preostanek razmerij pa bo manj kakovostnih in bodo temeljila le na podlagi formalnih zahtev (Graen & Uhl-Bien, 1995,

str. 227). V primeru manj kakovostnih izmenjav se nadrejeni skoraj v celoti zanaša na formalno obliko zaposlitve podrejenega in s tem povezanimi zahtevami opravljanja delovnih nalog na delovnem mestu, na čemer temelji njuna izmenjava. Pogoj nadaljnje zaposlitve je zaveza sledilca, da bo izpolnjeval vse zahteve, ki se nanašajo na njegovo pozicijo in so v skladu z navodili organizacije. V izmenjavi je sledilec upravičen do plačila v denarju ali drugih nadenarnih ugodnosti. Takšna izmenjava od nadrejenega zahteva minimalen napor oz. investicijo v socialno izmenjavo. Model vertikalnih povezav zato predpostavlja, da se vodja ne more zanašati izključno na pogodbene zahteve do sledilca, temveč mora iskati drug način vplivanja na vedenje sledilca. Ta alternativa osnova vplivanja je zasidrana v odnosu medsebojnih izmenjav vodja-sledilec. To je lahko pomemben vir vpliva, ki prinaša boljše rezultate, kot v primeru uporabe tehnike nadzora (Dansereau et al., 1975, str. 49).

Kraut in Rosse (1983, str. 64–67) sta izvedla preizkus posploševanja modela vertikalnih povezav med dvojicami. Poudarek študije je bil na prispevku k razvoju visokokvalitetnih izmenjav med dvojicami. Rezultati študije so podprli hipotezo, da je kakovost vertikalnih izmenjav pozitivno povezana s splošnim zadovoljstvom pri delu članov in negativno povezana s številom težav, ki se pojavijo pri opravljanju delovnih nalog. Rezultati raziskave so pokazali, da ni korelacije med kakovostjo vertikalnih izmenjav in številom opravljenih delovnih ur. Prav tako ni bilo bistvenih razlik v vzorcih dela (preživet čas z nadrejenimi ali drugimi).

Po teoriji izmenjave vodja v začetku vertikalnih povezav med dvojicami vzpostavi delitev članov na dve skupini (Lunenburg, 2010, str. 1-2):

- Člani znotraj skupine (angl. *in-group*): člani so povabljeni k participaciji pri odločanju. Vodja nanje prenese več odgovornosti, članom pa omogoča manevrski prostor za določitev obsega odgovornosti, ki temelji na medsebojnem dogovoru. Član znotraj skupine ima neformalno vlogo zaupnika in v mnogih pogledih uživa določene prednosti pri opravljanju delovnih nalog (vpliv pri odločanju, odprta komunikacija, uživanje zaupanja in podpore). Odnos znotraj skupine je recipročen, kar se kaže v večjem trudu in naporu zaposlenih od pričakovanega, sprejemanju odgovornosti in zavezanosti k uspehu organizacije.
- Člani zunaj skupine (angl. *out-group*): izmenjava temelji na vzpostavitvi funkcije nadzora v ozkih mejah formalne pogodbe o zaposlitvi. Avtoriteta temelji izključno na podlagi pogodbenega odnosa med članom in organizacijo. Vodja nudi podporo, upoštevanje in pomoč, ki je opredeljena po dolžnosti. Vodja izpolnjuje pogodbeni odnos, ki temelji na miselnosti, da je član le najeta delovna sila, na katerega vplivamo preko avtoritete, namesto pravega vodenja. V zameno člani zunaj skupine delajo, kar morajo oz. kar je določeno s pogodbo in niso pripravljeni vložiti več napora, kot je potrebno.

1.1.2 Stopnja 2: Izmenjava vodja-sledilec (angl. *leader-member exchange*)

Preteklim študijam vertikalnih izmenjav je sledila vrsta raziskav, ki še dodatno potrjujejo obstoj teh izrazito različnih razmerij znotraj istih enot in ocenjujejo njihov vpliv na delovanje organizacij. Poimenovanje vertikalnih povezav je zamenjal izraz izmenjava vodja-sledilec (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 227).

Del študij se osredotoča na značilnosti odnosa vodja-sledilec. Sem vključujemo pretekla dela o procesih oblikovanja vlog, raziskave o pogostosti komuniciranja in interaktivnih komunikacijskih vzorcih v povezavi z LMX. Sem spadajo še raziskave o predhodnikih oz. determinantah LMX, taktike ohranjanja odnosov in vzorci interakcij, ki jih uporabljajo sledilci v visokokvalitetnih izmenjavah, lojalnost zaposlenih, vpliv odločanja, taktike vplivanja in vpliv člana na odnos (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 228).

Različni avtorji se osredotočajo na vprašanje, kako so ti različni odnosi povezani z organizacijskimi spremenljivkami. Te študije raziskujejo LMX in uspešnost organizacij, fluktuacijo zaposlenih, zadovoljstvo pri delu, lojalnost oz. predanost organizaciji, ocenjevanje uspešnosti, organizacijsko klimo, inovativnost, organizacijsko vedenje, opolnomočenje in procesno pravičnost. Dolgoročne raziskave so zabeležile povezavo med LMX in kariernim napredovanjem, študije pa vključujejo tudi testiranje LMX kot moderatorja znotraj situacijskega okvirja (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 228).

Na podlagi ugotovitev raziskav na tej stopnji, lahko osrednji koncept LMX raziskave opišemo sledeče (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 228):

- na razvoj LMX odnosov vplivajo značilnosti in vedenja vodij in sledilcev, razvijajo se skozi proces oblikovanja vlog,
- visokokvalitetni odnosi imajo pozitivne učinke za vodje, sledilce, delovne enote in organizacijo na splošno.

Druga stopnja se torej osredotoča na povezave med LMX odnosi in individualnimi ali organizacijskimi rezultati, kot sta produktivnost in fluktuacija zaposlenih, medtem ko model vertikalnih povezav obravnava dejstvo, da obstajajo različne LMX povezave (Scandura & Lankau, 1996, str. 245). LMX se od pristopa vertikalnih izmenjav razlikuje v tem, da se od opisa različnih razmerij znotraj delovnih enot premakne na višjo raven, in sicer gre za pojasnjevanje razvoja teh odnosov in njihovih posledic na delovanje organizacije. Na tej stopnji pride do učinkovitejših procesov vodenja, saj vodje in sledilci razvijajo in ohranjajo visokokakovostne socialne izmenjave v medsebojnih odnosih (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 229).

1.1.3 Stopnja 3: Oblikovanje vodenja (angl. *leadership making*)

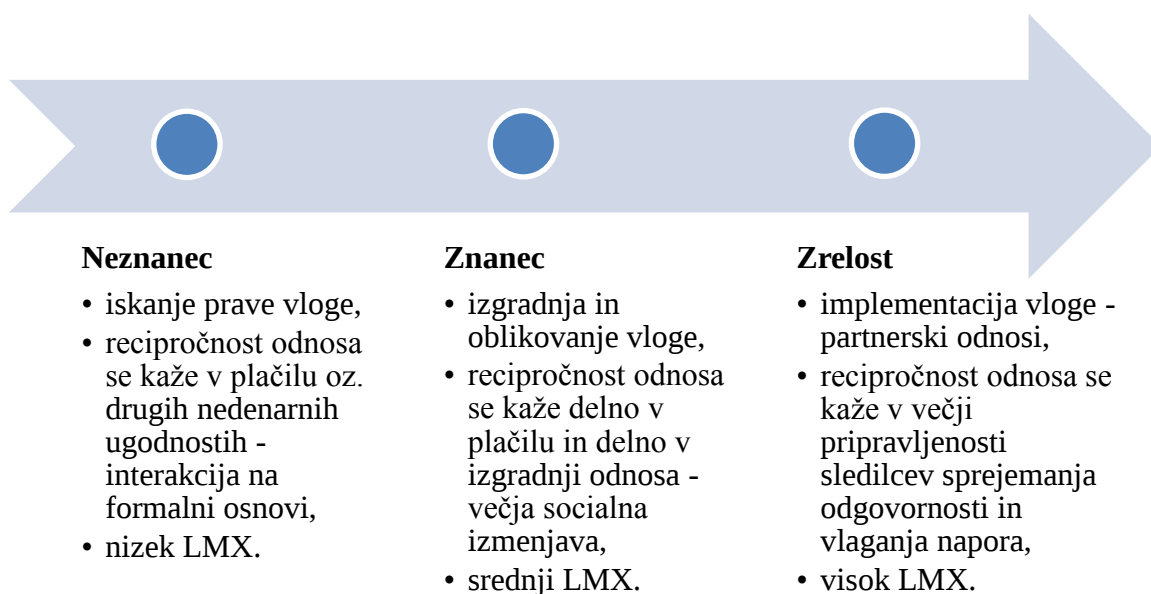
Nadaljnje raziskave na tem področju so se premaknile še dlje od delitve članov znotraj in izven skupine. Fokus je bil na učinkovitejših procesih vodenja preko razvoja učinkovitih odnosov (angl. *leadership making*) in kako se ti odnosi razvijajo skozi čas (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 229; Scandura & Lankau, 1996, str. 245). Takšen pristop se osredotoča na vprašanje, kako naj vodja sodeluje z vsakim zaposlenim, da razvije partnerski odnos (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 229).

Sprememba v fokusu je povzročila premik teorije od tradicionalnega pojmovanja nadrejenih in podrejenih k preučevanju vodenja kot partnerstva. Ključna razlika na tej stopnji je, da tukaj ne gre več samo za različne odnose med zaposlenimi, temveč naj bi vodje zagotavljali vsem zaposlenim dostop do procesa LMX, tako da vsakega od podrejenih povabi v odnos z namenom razvoja partnerstva. Ponudba vstopa v partnerstvo ima dvojni učinek (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 229):

- proces LMX omogoča bolj pravično obravnavo podrejenih,
- možnost za razvoj bolj kakovostnih odnosov (partnerstev) je večja, kar povečuje verjetnost učinkovitejšega vodenja in razširitve organizacijskih zmožnosti.

V nasprotju s teorijo vertikalne izmenjave, ki predpostavlja, da vodje razvijajo visokokakovostne odnose le z nekaj izbranimi podrejenimi, so na podlagi raziskave ugotovili, da so tisti sledilci, ki vstopijo v razmerje LMX z namenom oblikovanja bolj kvalitetnih odnosov, izrazito bolj uspešni. Ugotovitve kažejo, da je uspešnost enote večja v primeru večjega števila kakovostnih LMX razmerij. Na podlagi teh študij sta Graen in Uhl-Bien (1995, str. 230) razvila model oblikovanja vodenja preko treh različnih stopenj razvoja odnosa (angl. *leadership making model*). Model opisuje procese oblikovanja vodenja preko življenjskega cikla odnosa in je prikazan na Sliki 2.

Slika 2: Model oblikovanja vodenja skozi čas



Vir: Prirejeno po G. B. Graen & M. Uhl-Bien, *Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective*, 1995, str. 231.

Napredek dvojic skozi stopnje je odvisen od časa. V nekaterih primerih ni nujno, da bodo odnosi napredovali dlje od prve stopnje, kjer imata vodja in sledilec omejeno število interakcij, tiste, ki pa se zgodijo, temeljijo izključno na formalnih pogodbenih zahtevah (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 232).

Na stopnji prevzemanja vloge (angl. *role-taking stage*) je ključni element vzajemno spoštovanje, ki je osnova in temelj interakcij. Spoštovanje obsega prepoznavanje sposobnosti drugih in njihovega potencialnega prispevka organizaciji. Vključuje občudovanje posameznikovega dojemanja vrednosti kot rezultata njegovih edinstvenih sposobnosti, talentov, izkušenj, izobrazbe ali usposobljenosti. Izkaz spoštovanja pomeni, da drugo osebo cenimo. Na tej stopnji so udeleženci v odnosu neznanci. Spoštovanje je lahko prisotno tudi med dvema, ki se ne poznata, in je osnova razvojnega procesa LMX. Za različne skupine pa ima lahko različen pomen. Pretekle raziskave kažejo, da je stopnja spoštovanja lahko različna glede na spol, raso in pretekle izkušnje posameznika. Spoštovanje znotraj odnosov dvojic mora biti vzajemno, saj je napredovanje na drugo stopnjo odvisno od tega, do kakšne mere se bo razvilo (Scandura & Lankau, 1996, str. 247).

V nekaterih drugih razmerjih lahko izmenjava preide na drugo stopnjo (angl. *role-making stage*), kjer lahko vodja in sledilec razvijeta bolj interaktiven odnos, kjer pride do

medsebojnega vplivanja na odnos in vedenje (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 232; Scandura & Lankau, 1996, str. 248). Proces vodenja je v tej fazi bolj učinkovit, še vedno pa je potrebna visoka stopnja medsebojnega zaupanja, da bi se lahko razvil popoln proces učinkovitega vodenja. Druga faza je ključna v procesu razvoja vodenja, saj se tisti, ki ne napredujejo na višjo raven, sčasoma vrnejo na prvo stopnjo. Tistim, ki uspe razviti zrel odnos (t.j. partnerstvo na tretji stopnji; angl. *team-making stage*), imajo velik potencial za razvoj recipročnosti odnosa, ki se kaže v večji pripravljenosti sledilcev sprejemanja odgovornosti in vlaganja navora. Na tej stopnji pride do zrelosti odnosa na podlagi preteklih izmenjav med člani, ki so postopoma pripeljale do večjega medsebojnega zaupanja in spoštovanja ter pripravljenosti sledilcev, da sprejemajo več odgovornosti kot bi jo sicer (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 232).

1.1.4 Stopnja 4: Oblikovanje timov (angl. *team-making competence network*)

Pretekle raziskave so se osredotočale na analizo LMX na ravni dvojic znotraj delovnih skupin in neodvisnih dvojic. Vendar pa se znotraj organizacij pojavljajo kompleksnejše strukture, kot so številni člani, ki sodelujejo med seboj oz. delujejo kolektivno, zato je potrebno na te sisteme gledati kot na medsebojno odvisna razmerja oz. mrežo. Ti odnosi niso omejeni na formalen odnos med nadrejenim in podrejenim, ampak vključuje vodstvene odnose med vrstniki, člani skupine in na organizacijski ravni. Vodstvena struktura ni formalno oblikovana, temveč nastane s sprejemanjem formalno oblikovanih vlog članov. Da lahko člani izpolnjujejo delovne zahteve, razvijajo mrežo odnosov, ki temelji na medsebojni odvisnosti (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 234).

Raziskave na tej stopnji se ukvarjajo z vprašanjem, kako so visokokakovostni in manj kakovostni odnosi združeni znotraj ene delovne skupine in kakšen je njihov vpliv na procese in rezultate na ravni skupine (Graen & Uhl-Bien, 1995, str. 235). Četrta stopnja vključuje raziskovanje vzorcev kakovosti odnosov znotraj vodstvene strukture, upošteva kritičnost odnosov pri uspešnosti opravljanja delovnih nalog, kot tudi učinke različnosti odnosov (Bauer & Erdogan, 2016, str. 299).

Razširitev na organizacijsko raven postavlja vprašanje, katere so kritične aktivnosti mreže in kakšna mora biti narava odnosov za uspešno delovanje mrež. Povezave med dvojicami so pomembne za skupino in rezultate organizacije do takšne mere, da povezujejo posameznike, ki so nepogrešljivi za izvajanje medsebojno odvisnih nalog v mreži (Bauer & Erdogan, 2016, str. 299).

Pomembna je integracija povezav za oblikovanje učinkovitih timov (Scandura & Lankau, 1996, str. 245). Kjer se vodje in sledilci še ne poznajo, je ključen element pri oblikovanju pričakovanih prihodnjih izmenjav njun skupen kontakt (angl. *shared contact*) v socialni mreži oz. timu. Kakovost izmenjave s skupnim kontaktom bo izhodišče za oblikovanje zaznav drug o drugem ter njihovih pričakovanj. Učinek skupnega kontakta je lahko

dejanska izmenjava informacij, kadar le-ta pozna obe strani – sledilca in vodjo (Sparrowe & Liden, 1997, str. 534).

1.2 Odnos vodja-sledilec

Izmenjava vodja-sledilec je definirana kot kakovost izmenjave odnosa med nadrejenim in podrejenim in je osredotočeno na vzpostavljanje zaupanja med vodjo in sledilcem. Teorija izmenjave zato poudarja vzajemnost in recipročnost odnosa med vodjo in zaposlenim (Dadhich & Bhal, 2008, str. 17). Glavna predpostavka teorije je, da vodje diskriminirajo med podrejenimi in jih obravnavajo različno. Vodje razvijajo bolj kvalitetne odnose z nekaterimi podrejenimi in manj kvalitetne odnose z drugimi podrejenimi. Manj kakovostne odnose lahko označimo za ekonomske in se kažejo v manjši lojalnosti in nižji podpori (Van den Broeck et al., 2013, str. 529).

Bolj kvalitetni odnosi med vodjo in sledilci pripeljejo do uživanja večjega ugleda, priljubljenosti, lojalnosti ter potrditvenih vedenj s strani zaposlenih. Vodja v bolj kakovostni izmenjavi nameni več časa delu s svojimi podrejenimi in tudi bolj ceni njihov prispevek. Odnos v izmenjavi vodja-sledilec, ki ga zaznamujejo kvaliteta odnosa, zahtevne naloge, odločanje in čustvena podpora, naj bi krepilo zaznano varnost in povečevalo zanimanje zaposlenih za delo. V bolj kakovostnem odnosu se zaposleni počutijo varne opravljati zahtevano delo, razpravljati o napakah in delijo znanje (Van den Broeck et al., 2013, str. 529).

Pozitiven odnos med vodjo in sledilcem povečuje verjetnost, da bo sledilec bolj nagnjen k služenju organizaciji, po drugi strani pa takšen odnos zmanjšuje verjetnost negativnega vedenja. Bolj kakovostni odnosi so povezani s pozitivnimi interakcijami med podrejenimi in nadrejenimi, kakor tudi z večjim zadovoljstvom pri delu. Zadovoljstvo pri delu ima pomembno povezavo z učinkovitostjo pri delu posameznika in njegovo vključenostjo v delo (Liu et al., 2013, str. 359–360).

Dve večji prednosti, ki jih prinašajo visokokakovostni odnosi, sta večja produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Zaposleni imajo pozitivna čustva v primeru socialnih izmenjav in pozitiven odnos do dela in okolja, kjer delajo. Ko so posamezniki zadovoljni, so tudi bolj produktivni. Pretekli raziskovalci so odkrili tudi pozitivno povezavo med LMX in uspešnostjo, kar se kaže v rezultatih, ki neposredno koristijo vodjem. Pozitivna povezava obstaja tudi med LMX in zavezanostjo organizaciji. Zavezanost organizaciji je opredeljena kot lojalnost podjetju, ki jo kažejo zaposleni na podlagi zaznanih skupnih ciljev in vrednot. Večja predanost pomeni tudi boljše organizacijsko vedenje, kar vodi k več in boljše opravljenemu delu posameznika (Walker & Walker, 2013, str. 30).

Odnosi med vodjo in sledilci se razvijajo sčasoma preko niza interakcij oz. izmenjav med njimi. Čeprav vodje razlikujejo med visokokakovostnimi in manj kakovostnimi

izmenjavami, teorija predpostavlja, da se stopnja povezanosti razvije skozi čas. S tem ko imajo tako vodje kot sledilci več različnih izkušenj ter spoznavajo drug drugega, se njihov odnos razvija. Pretekle raziskave kažejo, da ponavljajoče izpostavljanje določenim dejavnikom spodbuja pozitivne odzive. Iz tega izhaja, da je na podlagi večjega števila interakcij med vodjo in sledilcem, moč pričakovati razvoj pozitivnega vedenja med njima (Nahrgang et al., 2008, str. 257).

V teoriji izmenjave ima kakovost odnosa pomemben vpliv na posameznikovo poklicno uspešnost in napredovanje. Teorija socialne izmenjave predpostavlja, da vodje oblikujejo različne izmenjave s sledilci na osnovi njihovega truda in resursov. Visokokakovostne izmenjave se odražajo na podlagi socialnih izmenjav, ki presegajo formalna pričakovanja. Visoka stopnja zaupanja, interakcije, podpore in nagrajevanje so značilnosti kakovostnega odnosa in vplivajo na zaznano zavezanost sledilcev k vzajemnem oblikovanju kakovostne izmenjave (Nahrgang et al., 2008, str. 257).

Ker je LMX aktiven proces oblikovanja vlog, se vodje in sledilci na podlagi spodbud pri oblikovanju vlog že v osnovi odmikajo od formalnega pogodbenega odnosa. Če sledilec sprejme ponudbo oz. povabilo, da vstopi v odnos, se proces nadaljuje na vzajemen način in ima za posledico visoko kvaliteto odnosa skozi čas. Razvoj izmenjave je odvisen od povečane socialne izmenjave na obeh straneh (Cogliser, Schriesheim, Scandura, & Gardner, 2009, str. 453). Samo socialna izmenjava spodbuja občutke osebne zavezanosti, hvaležnosti in zaupanja, česar pa zgolj ekonomska izmenjava ne omogoča. To razlikovanje med socialno in ekonomsko izmenjavo je bistvenega pomena za prepoznavanje manj kakovostnih (angl. *out-group*) in visokokakovostnih izmenjav (angl. *in-group*). Manj kakovostne izmenjave označujemo kot ekonomske, saj ne napredujejo od formalnih pogodbenih odnosov, medtem ko visokokakovostne izmenjave označujemo kot socialne, saj presegajo formalne pogodbene zahteve (Sparrowe & Liden, 1997, str. 523).

Pri vzpostavitvi odnosa in nadaljnjem razvoju Nahrgang et al. (2008, str. 258) poudarjajo pomembnost dejavnikov vedenja in osebnih značilnosti. Osebne značilnosti, kot sta ekstravertiranost in všečnost, vplivajo na socialno interakcijo. Na prvi stopnji razvoja odnosa sprejemanja vlog (angl. *role-taking stage*) vodja posreduje vloge in ocenjuje vedenje sledilca. Če sledilec v celoti izpolni formalna pričakovanja, bo vodja nadaljeval z oblikovanjem vloge in tako bo naraščala kvaliteta odnosa. V primeru, da sledilec ne izpolni formalnih pričakovanj, bo vodja nenaklonjen dodeljevanju dodatnih vlog, zaradi česar bo kakovost izmenjave slabša (Nahrgang et al., 2008, str. 258).

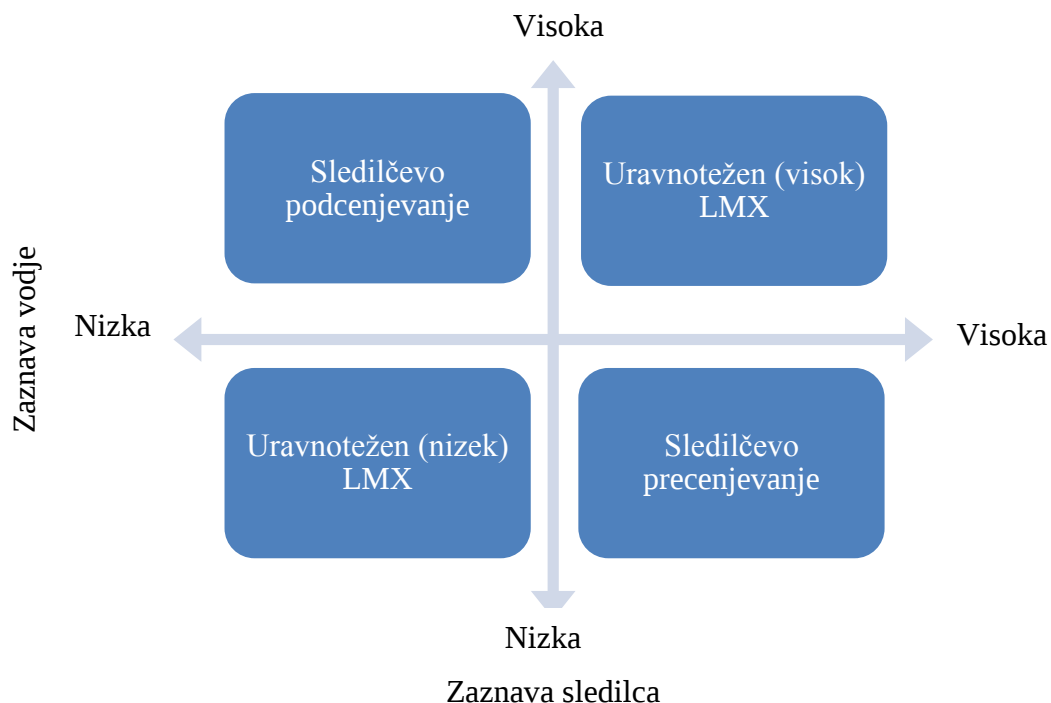
Ko vodja in sledilec napredujeta na drugo stopnjo (angl. *role-making stage*), lahko oba posredujeta vloge, zato je vedenje vodje ključnega pomena za razvoj odnosa. Sledilec bo tako nadaljeval z gradnjo zaupanja in podpore, če bo v njunem odnosu obstajala vzajemnost vedenja. Se pa pri tem postavlja vprašanje, kako vodja in sledilci zaznavajo kakovost odnosa. Cogliser et al. (2009, str. 454) so predstavili model uravnoteženosti

izmenjave, ki vključuje štiri kategorije, odvisno od samoocene in ocene drugih v izmenjavi. Model uravnoteženosti izmenjave vključuje dve vrsti uravnoteženih kategorij, ki temeljita na skladni samooceni in oceni drugih, pri čemer je prva samoocena visoka (angl. *in-agreement/good*) in je skladna z oceno drugih, druga pa je nizka in je skladna z oceno drugih (angl. *in-agreement/poor*).

Pojavljata se tudi dve neuravnoteženi kategoriji, pri čemer prva izhaja iz precejšnje samoocene (angl. *over-estimators*), kjer je posameznikova zaznava boljša kot menijo drugi, druga neuravnotežena kategorija pa izhaja iz nizke samoocene v primerjavi z zaznavami drugih (angl. *under-estimators*). Model tudi predpostavlja, da so pozitivni učinki oz. rezultati posledica uravnotežene kategorije, ki temelji na visoki oceni skladne zaznave (angl. *in-agreement/good*), negativni učinki pa nastanejo, ko so nizke samoocene in ocene drugih skladne in se posamezniki strinjajo glede njihove nizke uspešnosti ali pomanjkljivega vodenja (Cogliser et al., 2009, str. 454).

Neuravnotežene situacije pripeljejo do mešanice pozitivnih in negativnih rezultatov v primeru sledilčevega podcenjevanja samoocene in zelo negativnih oz. slabših rezultatov v primeru sledilčevega precenjevanja samoocene (Cogliser et al., 2009, str. 454). Model skladnosti LMX je prikazan na Sliki 3.

Slika 3: Model skladnosti LMX



Vir: Prirejeno po C. C. Cogliser et al., *Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes*, 2009, str. 454.

Scandura in Lankau (1996, str. 251) sta izpostavila tudi vpliv različnosti vodje in sledilcev na razvoj odnosa. Razlike med njimi lahko vplivajo na uspešnost izmenjave zaradi socialnih in psiholoških procesov, ki se pojavijo kot posledica zaznanih razlik v skupini in konteksta, v katerem se LMX razvija.

Učinek LMX na posameznika je odvisen od vrste odnosa oz. stopnje razvoja odnosa in skupine, v kateri poteka izmenjava. Stopnja razvoja odnosa lahko prav tako vpliva na socialno-psihološke procese, saj rast odnosa vpliva na krepitev samozavedanja, medosebnih spretnosti in razvoj komunikacijskih kompetenc. Višja raven izmenjave pa vpliva tudi na organizacijsko kulturo, večjo interakcijo in večjo vključenostjo posameznikov v skupino (Scandura & Lankau, 1996, str. 251). Na Sliki 4 je prikazan model vpliva različnosti vodje in sledilcev na rezultate in uspešnost organizacije, v odvisnosti od stopnje razvoja odnosa.

Slika 4: Model vpliva različnosti vodje in sledilca na LMX



Vir: Prirejeno po T. A. Scandura & M. L. Lankau, Developing diverse leaders: A Leader-Member Exchange Approach, 1996, str. 252.

Psihološki procesi vplivajo na razvoj visokokakovostnih odnosov med dvojicami. Obe strani prispevata k razvoju odnosa in ohranjanju psiholoških procesov preko samozavedanja, medosebnih spretnosti, komunikacijskih in kulturnih kompetenc. Za uspešen razvoj kakovostne izmenjave je potreben socialni psihološki proces na ravni dvojic. Ti procesi vključujejo poznavanje samega sebe, medosebne sposobnosti, komunikacijske in kulturne kompetence ter omogočajo razvoj spoštovanja, zaupanja in medsebojnih obveznosti (Scandura & Lankau, 1996, str. 254).

Druga skupina vplivov na kakovost izmenjave so kontekstualni vplivi in se nanašajo na organizacijsko kulturo in klimo, okolje, sestavo članov v organizaciji (razmerje med spoloma) in naklonjenost organizacije k raznolikosti. Programi spodbujanja raznolikosti nudijo ustrezno usposabljanje in podporo razvoju LMX. Preko razvoja odnosov in vključevanja v skupine, so tudi drugi posamezniki (npr. ženske in manjšine) lahko deležni prednosti, ki jih prinašajo programi spodbujanja raznolikosti (Scandura & Lankau, 1996, str. 256). Glede na raznolikost lastnosti članov v organizaciji je pomembno vključevanje vseh v razvoj kakovostnih odnosov, da bi dosegli pozitivne učinke na ravni organizacije kot celote. Usposabljanje vodij spodbuja nadrejene k izboljševanju izmenjave z njihovimi sledilci (Scandura & Graen, 1984, str. 428). Vodje v visokokakovostnih izmenjavah se močno zanašajo na njihove sledilce, da delujejo za njihov račun in jih spodbujajo k opravljanju bolj odgovornih aktivnosti. Sledilci v teh razmerjih so v pogosti interakciji s svojimi voditelji in pri tem uživajo njihovo podporo in zaupanje. Sledilci prevzemajo dodatne zadolžitve, ki presegajo pogodbeno pričakovanja in si bolj prizadevajo za doseganje ciljev delovne skupine (Kang & Stewart, 2007, str. 534).

1.3 Prednosti in slabosti teorije izmenjave

Teorija izmenjave se osredotoča na kakovost odnosov med vodjo in sledilci. Raziskovalci izpostavljajo prednosti kot so: omogoča boljše razumevanje poslanstva, vizije in vrednot med vsemi člani v organizaciji; vodja lahko uresniči uveljavljanje večjih sprememb v organizaciji; vključevanje in prilagajanje različnim potrebam podrejenih; vodja lahko iztrži nadpovprečne rezultate od različnih tipov ljudi; delegiranje in prenos odgovornosti razbremeni vodjo (Ordun & Acar, 2014, str. 113); je močna opisna teorija; je edini pristop, ki v središče procesa vodenja postavlja povezave med dvojicami; pozornost je usmerjena v opozorilo vodjem in izpostavlja, kaj lahko storimo, da okrepimo ali oslabimo dinamiko vodenja (Mapolisa & Kurasha, 2013, str. 324; Leadership-Central.com, b.l.); raziskave kažejo prednosti na strani sledilcev, in sicer večja možnost napredovanja in boljšega plačila, predanost sledilcev, opolnomočenje, zmanjšanje izgorelosti in manjša fluktuacija zaposlenih (Muldoon, 2014, str. 2); poudarja pomembnost komunikacije v vodenju, preko katere vodje in podrejeni razvijajo in ohranjajo koristne izmenjave, dodatno pa zaupanje in spoštovanje vplivata na večjo učinkovitost vodenja (Leadership-Member Exchange (LMX) Theory, b.l.).

Na drugi strani ima teorija izmenjave tudi pomanjkljivosti: je zelo odvisna od vodje – lahko nastanejo težave pri zamenjavi vodje, iniciativa je na strani vodje; od vodje zahteva veliko časa in pozornosti, da razvije dolgoročne odnose z različnimi zaposlenimi; razvoj odnosa je odvisen tudi od sledilcev in njihovih sposobnosti (Ordun & Acar, 2014, str. 113); je v nasprotju z osnovnim vrednotenjem pravičnosti, zdi se nepoštena in diskriminatorna; ne ukvarja se z drugimi vprašanji pravičnosti, kot so zaznava pravičnosti podrejenih glede povišanja plačila in možnosti napredovanja, pravila odločanja, komunikacija z organizacijo glede morebitnih težav (Mapolisa & Kurasha, 2013, str. 324); ne zajema oz. upošteva

dovolj osebnih značilnosti vodij; zapostavlja vprašanje vpliva vrednot na skupinsko dinamiko (Leadership-Central.com, b.l.); teorija ne pojasnjuje, kako vodje ustvarjajo visokokakovostne izmenjave (Leadership-Member Exchange (LMX) Theory, b.l.).

2 KONTRAPRODUKTIVNO VEDENJE IN MEHANIZMI POVEZAVE Z IZMENJAVO VODJA-SLEDILEC

2.1 Kontraproduktivno vedenje

Poslovna etika predstavlja pravila, standarde, načela ali kodekse, ki dajejo smernice moralnega vedenja. Etično vedenje pomeni spoštovanje teh moralnih norm, neetično vedenje pa predstavlja kršitev teh norm. Neetično vedenje v organizacijah je tisto, ki je moralno nesprejemljivo za večjo skupnost (Kaptein, 2008, str. 980).

Zanimanje za neetično vedenje v organizacijah narašča s pojavom različnih škandalov v podjetjih, kot so goljufanje v knjigovodstvu, podkupnine in zloraba zaupnih informacij. Neetično vedenje ogroža ugled organizacije, finančno uspešnost in tudi obstoj organizacije. Deležniki zato pritiskajo na organizacije, da bi bolje upravljali z neetičnim vedenjem na delovnem mestu (Kaptein, 2008, str. 978).

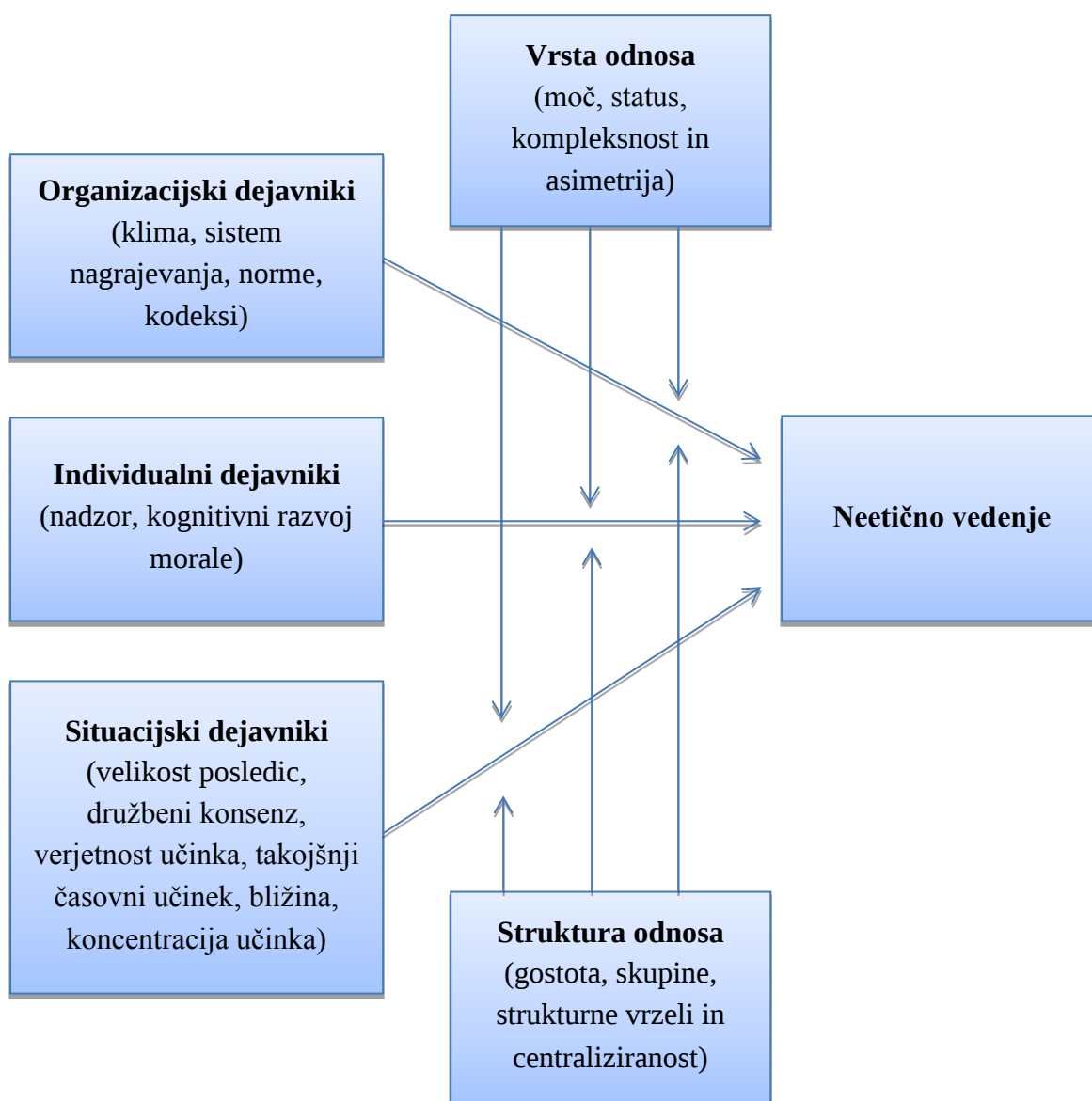
Raziskovalci so namenili veliko pozornosti odkrivanju povezav med LMX in organizacijskimi rezultati, kot so vedenja in uspešnost na delovnem mestu. Na splošno so ugotovili, da moramo, kadar želimo preučevati neetično vedenje pri delu, poleg značilnosti posameznika, upoštevati tudi organizacijske dejavnike. V organizacijah imajo vodje velik vpliv oz. nadzor nad vedenjem zaposlenih (Liu et al., 2013, str. 357). Vodje lahko vplivajo na zmanjšanje neetičnega vedenja s povečanjem socialne izmenjave z njihovimi podrejenimi in povečajo zadovoljstvo pri delu (Liu et al., 2013, str. 363).

Etično oz. neetično vedenje in odločanje vključuje kompleksne interakcije med individualnimi in organizacijskimi dejavniki (Brass et al., 1998, str. 16). Kontraproduktivno vedenje pri delu (v obliki škodovanja drugim, odklonskost v produktivnosti, sabotaza, umik, kraja) v osnovi velja za neetično in je grožnja dobrobiti organizacije in njihovim članom (Cohen, Panter, & Turan, 2013, str. 47).

Moralna vprašanja se razlikujejo v odvisnosti od moči morale, ki vključuje šest situacijskih dejavnikov: velikost posledic, družbeni konsenz, verjetnost učinka, takojšnji časovni učinek, bližina, koncentracija učinka. Ko zaznana pričakovana velikost posledic narašča, je večja verjetnost posameznikove zaznave etične narave dejanja, kar bo posledično vplivalo na zmanjšanje verjetnosti neetičnega vedenja (Brass et al., 1998, str. 16).

Brass et al. (1998, str. 16) so predstavili model neetičnega vedenja, ki upošteva vplive organizacijskih, individualnih in situacijskih dejavnikov na neetično vedenje. Pri tem je pomembno upoštevati še vrsto odnosa (moč, status, kompleksnost in asimetrija) in strukturo odnosa (gostota, skupine, strukturne vrzeli in centraliziranost). Model neetičnega vedenja je prikazan na Sliki 5.

Slika 5: Model neetičnega vedenja



Vir: Prirejeno po D. J. Brass et al., *Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective*, 1998, str. 16.

Problematično vedenje na organiziranem delovnem mestu ni novost. Neprimerno organizacijsko vedenje (angl. *organizational misbehaviour*) je opredeljeno kot dejanja na delovnem mestu, ki so namerna in predstavljajo kršitev pravil, ki se nanašajo na takšna vedenja. V zadnjih letih raziskovalci priznavajo, da prevladujejo različne oblike

neprimerne organizacijskega vedenja, posledice takšnih vedenj za zaposlene pa so precejšnje in drage. Takšna vedenja so lahko manj ali bolj resna – zgolj kršitev psihološke pogodbe, manjša neposlušnost na delovnem mestu, žaljivo vedenje, kraja lastnine organizacije, destruktivno vedenje, vandalizem in sabotaža, zloraba substanc v delovnem času in agresivnost do sodelavcev ali proti organizaciji (Vardi & Weitz, 2004, str. 4).

Vardi in Weitz (2004, str. 33–34) sta na podlagi pregleda širokega spektra vedenj, ki kršijo norme, ta vedenja razdelila v tri osnovne kategorije, odvisno od namena posameznika. Prvo kategorijo predstavlja neprimerno vedenje v lastno korist (angl. *OMB type S*). To so večinoma vedenja znotraj organizacije, ki škodujejo organizaciji ali njenim članom. Takšna vedenja imajo lahko za cilj tri različne tarče znotraj organizacije: a) delo (npr. izkrivljanje informacij oz. podatkov), b) premoženje organizacije, sredstva, simboli ali predpisi (npr. kraja in prodaja skrivnosti, povezanih s proizvodnjo), c) drugi člani (npr. nadlegovanje sodelavcev). Izjema je vedenje člana organizacije, ki naj bi koristilo organizaciji (npr. preveč zaračunane storitve strankam), ki pa v bistvu sčasoma koristi posamezniku (npr. napredovanje).

Druga kategorija se nanaša na neprimerno vedenje z namenom doseganja koristi organizacije kot celote (angl. *OMB type O*), npr. ponarejanje evidenc, da bi povečali možnosti ohranitve pogodbe oz. naročil organizacije. Takšna vedenja so običajno usmerjena proti podjetjem oz. posameznikom zunaj organizacije, kot so druge organizacije, socialne institucije, javne agencije ali stranke. Če prvotni namen neprimerne vedenja ni usmerjen v korist organizacije, ga uvrščamo pod kategorijo vedenja z namenom pridobitve lastne koristi, t.j. pod tip S.

Tretjo kategorijo pa predstavlja neprimerno vedenje z namenom povzročitve škode in je destruktivno (angl. *OMB type D*). Tarče takšnih vedenj so lahko notranje ali zunanje. Medtem ko je pri tipu S in O pomembno, ali je namen vedenja usmerjen v pridobivanje lastne koristi ali koristi za organizacijo, je pri tipu D namen škoditi drugim ali organizaciji (npr. sabotaža opreme organizacije). Takšna vedenja lahko zagrešijo člani na lastno pobudo kot npr. maščevanje ali odgovor na zaznano ali dejansko grdo ravnanje ali na pobudo drugih (npr. vmešavanje v organizacijske dejavnosti, ki naj bi bilo v skladu s pričakovanji sindikata). Osnovni namen mora biti povzročanje neke vrste škode, manjše ali večje, neopazne ali vidne.

2.1.1 Elementi kontraproduktivnega vedenja

2.1.1.1 Odklonskost na delovnem mestu (angl. *workplace deviance*)

Kontraproduktivno vedenje pri delu negativno vpliva na delovanje organizacije in učinkovitost zaposlenih. Kontraproduktivna vedenja so namerna vedenja, ki škodujejo organizacijam ali posameznikom v organizaciji. Ta namerna vedenja so lahko manjšega

obsega (npr. podaljšan odmor za kosilo) ali bolj resna (npr. verbalno nasilje nad sodelavci). Zato je nujno, da organizacije razumejo, kako preprečiti takšno vedenje in identificirajo posameznike, pri katerih je večja verjetnost, da bi takšno vedenje izvajali (Bolton, Becker, & Barber, 2010, str. 537).

Predpostavlja se, da so zaposleni aktivni opazovalci v organizaciji in imajo vpogled v delitev nagrad in kazni. Ali zaznavajo delitev kot pošteno ali nepošteno, je odvisno od tega, kdo je prejemnik ter ali si je to zaslužil (angl. *distributive justice*), ali je proces delitve pošten (angl. *procedural justice*) in ali obstaja spoštljiv odnos do posameznika (angl. *interactional justice*). Na pojav neželenih vedenj v organizaciji vplivajo tudi vodje, saj oblikujejo organizacijske vrednote in norme ter nadzirajo delitev virov v organizaciji. Za organizacije je pomembno, da management zasleduje vrednote etičnega vedenja, saj s tem zaposlenim sporočajo, da neželeno vedenje ni dopustno. To lahko dosežejo tudi s formalnimi ali neformalnimi nadzori, ustvarjajo zaupanje v organizacijo in zaposlenim nudijo ustrezno socialno podporo (Dular & Markič, 2012, str. 79).

Odklonskost na delovnem mestu (angl. *workplace deviance*) je opredeljeno kot prostovoljno vedenje, ki krši pomembne organizacijske norme in tako ogroža dobrobit organizacije in/ali njenih članov. Prostovoljno vedenje je v tem smislu, da zaposlenim primanjkuje motivacije za izpolnjevanje normativnih pričakovanj družbe ali pa postanejo motivirani, da kršijo ta pričakovanja. Organizacijske norme so formalno predpisane v obliki pravil ali standardov, saj mora za deviantnost obstajati odklon od teh norm (Robinson & Bennett, 1995, str. 556).

Odklonskost na delovnem mestu povzroča organizacijam veliko finančne škode in predstavlja ekonomsko nevarnost. Deviantnost se lahko razlikuje glede na resnost od manjših oblik odklonskosti do resnejših. V raziskavi iz leta 1990 so ugotovili, da je bila vsaj ena tretjina zaposlenih vključena v eno od nezaželenih vedenj – kraja, računalniška prevara, vandalizem, sabotaža, poneverba in absentizem (Robinson & Bennett, 1995, str. 555). Ugotovitve preteklih raziskav kažejo na več vzrokov, zakaj se zaposleni vključujejo v razne oblike deviantnega vedenja: reakcije na zaznavanje nepravičnosti, nezadovoljstvo, oblikovanje vlog in iskanje vznemirjenja. Deviantno vedenje je običajno zelo omejeno na delovnem mestu, zato so zaposleni bolj motivirani za odklonskost, vendar pa se bo to manifestiralo na različne načine, odvisno od situacije. Zaposleni lahko izbirajo med različnimi deviantnimi vedenji v družinah, ki so funkcionalno enakovredne, pri čemer izberejo tisto vedenje, ki je najmanj omejeno, najbolj verjetno in so z njim povezani najnižji stroški (Robinson & Bennett, 2000, str. 349).

Gruysova in Sackett (2003, str. 30) sta opredelila in preučevala 11 kategorij kontraproduktivnega vedenja: 1) kraja in z njo povezano vedenje, 2) uničevanje lastnine, 3) zloraba informacij, 4) zloraba časa in virov, 5) nevarno vedenje, 6) slaba prisotnost, 7)

slaba kvaliteta dela, 8) uživanje alkohola, 9) uživanje drog, 10) neprimerno verbalno vedenje, 11) neprimerno fizično vedenje.

Rezultati raziskave so pokazali, da obstaja velika verjetnost, da udeleženci raziskave ne bodo izvajali preučevanih neželenih vedenj. Se je pa pokazalo, da je kar nekaj takšnih vedenj, za katere obstaja večja verjetnost, da jih bodo izvajali, to so (Gruys & Sackett, 2003, str. 36):

- uporaba elektronske pošte v zasebne namene,
- fotokopiranje na delovnem mestu za zasebno uporabo,
- uporaba interneta za zasebne namene,
- neupravičena bolniška odsotnost.

Gruysova in Sackett (2003, str. 37) sta odkrila negativno povezavo med kontraproduktivnim vedenjem pri delu in starostjo ter delovnimi izkušnjami, kar nakazuje, da je manjša verjetnost, da bodo starejši posamezniki izvajali neželena vedenja. Prav tako ugotovitve vedenjskih znanosti kažejo, da s starostjo upada nagnjenost k nasilju. S starostjo se bolj zavedamo posledic naših dejanj in vedenj, zato smo sposobni boljšega nadzora nad vsakršnim izražanjem jeze (Barling, Dupré, & Kelloway, 2009, str. 675).

2.1.1.2 Agresivnost in nasilje na delovnem mestu

Agresivnost in nasilje postajata pogost pojav na delovnem mestu. Raziskava ameriške Komisije za varnost na delovnem mestu je pokazala, da je bil vsaj eden od dvajsetih zaposlenih deležen fizičnega nasilja, eden od šestih je bil deležen spolnega nadlegovanja in eden od treh verbalnega nasilja. Pretekle študije kažejo, da je izpostavljenost nasilju na delovnem mestu povezano z različnimi negativnimi posledicami za posameznike (npr. zmanjšano čustveno počutje) in organizacije (npr. nižja lojalnost). Neposredno nasilje povzroča reakcije strahu, ki se kažejo v psiholoških (npr. depresija in napadi tesnobe) in somatskih (npr. motnje spanja) znakih (Schat & Kelloway, 2003, str. 111). Na organizacijski ravni se to odraža v negativnem odnosu do dela, kar vključuje (Schat & Kelloway, 2003, str. 111):

- nezadovoljstvo pri delu,
- nižja zavezanost oz. predanost organizaciji,
- nameni zaposlenih, da zapustijo organizacijo,
- zavračanje dela,
- manjša učinkovitost in produktivnost zaposlenih.

Oprelitev agresivnega vedenja na delovnem mestu vključuje različna vedenja kot so čustvena zloraba, nevljudnost na delovnem mestu, nasilje na delovnem mestu, nesocialno

vedenje, psihološke zlorabe, zbadanje in nadlegovanje. Različne stopnje resnosti so vključene v področje agresivnega vedenja, od psiholoških nadlegovanj do resnih groženj napada. Agresivnost na delovnem mestu je opredeljena kot vedenje posameznika znotraj ali zunaj organizacije z namenom fizičnega ali psihičnega škodovanja zaposlenim in se dogaja v povezavi s kontekstom delovnega okolja (Barling et al., 2009, str. 673).

Za tipičnega povzročitelja nasilja se je oblikovalo prepričanje, da je to po vsej verjetnosti mlajša oseba moškega spola, ki ima nizko samozavest in agresivno osebnost ter je naklonjen orožju. Pretekle raziskave so pokazale, da so moški bolj agresivni kot ženske (Barling et al., 2009, str. 673). Barling et al. (2009, str. 674) so izpostavili, da je vsaj nekaj organizacij, kjer so ženske nesorazmerno zaposlene na stresnih pozicijah, ker naj bi bilo manj verjetno, da se bodo na konflikt ali stres odzvale agresivno.

Obstaja pogosto prepričanje, da posamezniki, ki so deležni nasilja na delovnem mestu, trpijo za eno izmed oblik psihološke bolezni. Veliko preteklih raziskav kaže na povezanost splošnega nasilja in uživanja alkohola. Glede na vsesplošno razširjeno prepričanje, da je duševna bolezen posledica nasilja na delovnem mestu, pa obstaja relativno malo empiričnih dokazov. Razpoložljivi podatki kažejo, da obstajajo le skromne povezave med nekaterimi oblikami duševne bolezni (npr. zloraba drog in alkohola) in agresivnostjo na delovnem mestu (Barling et al., 2009, str. 678).

Agresija na delovnem mestu je bila kategorizirana na štiri vrste, ki temeljijo na povzročiteljevem odnosu z žrtvijo. Tip 1 se zgodi, ko storilec nima legitimnega odnosa z zaposlenimi ali organizacijo in je v delovno okolje vstopil z namenom izvedbe kriminalnega dejanja (npr. oborožen rop, kraja). Tip 2 se pojavi, ko je storilec povezan z organizacijo in stori nasilno dejanje v času, ko je postrežen oz. se skrbi zanj (npr. kupci, stranke, študenti, pacienti). Tip 3 se zgodi, ko je storilec vključen v organizacijo (npr. trenutni zaposleni, katerega cilj je drug zaposleni v tej organizaciji ali nekdanji zaposleni) (Barling et al., 2009, str. 679).

Medijsko opozarjanje je bilo osredotočeno na nasilje med nadrejenim in podrejenim ali povzročitelja znotraj organizacije. Ko so zaposleni povzročitelji, njihove izkušnje in situacijski dejavniki napovedujejo agresivno vedenje. Nasilje na delovnem mestu je povezano s situacijskimi faktorji kot so stres na delovnem mestu in nadzor, ki je nepošten in pretiran. O tipu 4 pa govorimo, ko ima storilec trenuten ali pretekli legitimen odnos z zaposlenim v organizaciji (npr. trenutni ali bivši partner, sorodnik, prijatelj, znanec) (Barling et al., 2009, str. 679).

Agresija na delovnem mestu je predvidljiva. Kljub dolgotrajnejšim strahovom, da je nepredvidljiva in posledica nezadovoljnih zaposlenih, podatki kažejo nasprotno. Mnogo preteklih študij kaže, da je zaznavanje provokacije pomemben napovednik agresije in takšen učinek spodbujajo specifične spremenljivke individualnih razlik. Agresijo na

delovnem mestu lahko preprečimo z različnimi ukrepi, saj je v veliki meri predvidljiva. (Barling et al., 2009, str. 685). Slika 6 prikazuje pokazatelje nasilja na delovnem mestu.

Slika 6: Pokazatelji oz. napovedovalci nasilja na delovnem mestu



Vir: Prirejeno po J. Barling, *The prediction, experience, and consequences of workplace violence*, 1996, str. 31.

Barlingova (1996, str. 30) predpostavlja, da dejavniki delovnega okolja in osebni dejavniki vplivajo na napovedovanje nasilja. Organizacijska pravičnost se odraža v zaznavanju poštenosti glede pravil (angl. *procedural justice*) in procesa delitve (angl. *distributive justice*). Elektronski nadzor je tehnika managementa za vzdrževanje tempa dela in omogoča večji nadzor. Takšen nadzor je povezan s psihološkim stresom in obremenitvijo (Barling, 1996, str. 32). Barlingova (1996, str. 33) opredeljuje štiri osebne dejavnike, ki omogočajo napovedovanje nasilja na delovnem mestu, to so uživanje alkohola, nasilna preteklost, pomanjkanje samozavesti in uporaba psihičnega nasilja na delovnem mestu. Čeprav je mogoče, da osebni ali organizacijski dejavniki vplivajo posamično na predvidevanje nasilja na delovnem mestu, pa bodo učinki večji v primeru interakcije obeh vrst dejavnikov. Organizacijski dejavniki bodo močnejši v primeru večjega uživanja alkohola posameznika, njegove nasilne preteklosti in nizke samozavesti. Nasprotno pa bo

vpliv zaznane krivice, elektronskega nadzora in negotovosti zaposlitve minimalen v primeru visoke samozvesti in nenasilne zgodovine posameznika (Barling, 1996, str. 35).

2.1.1.3 Kontraproduktivno vedenje kot protest

Kelloway, Francis, Prosser in Cameron (2010, str. 21) v svoji raziskavi obravnavajo kontraproduktivno vedenje pri delu kot obliko protesta, pri čemer ugotavljajo, da takšna vrsta deviantnega vedenja obsega nenormativna dejanja, ki škodujejo drugim posameznikom ali skupini. Sočasno pomanjkanje identifikacije s tarčo je napovedovalec protesta v obliki kontraproduktivnega vedenja, kar izhaja iz študij sovraštva in predsodkov, ki prepoznavajo zanikanje intimnosti ali zavračanje drugih kot nujen pogoj za izvajanje dejanj medosebnega nasilja. Kontraproduktivno vedenje pri delu kot je kraja, sabotaža in agresija, so oblike protesta za doseganje določenih končnih učinkov posameznikov v organizaciji.

Kelloway et al. (2010, str. 21) uporabljajo okvir oz. model za obravnavo kontraproduktivnega vedenja kot obliko protesta. Tarče kontraproduktivnega vedenja so lahko organizacije ali posamezniki. Ena dimenzija v modelu predstavlja identiteto tarče, ki za storilca predstavlja vir nepravilnosti. Druga dimenzija se nanaša na to, ali je protest individualen ali izhaja iz skupine. Okvir kontraproduktivnega vedenja kot oblike protesta je prikazan na Sliki 7.

Deviantna vedenja, ki ciljajo na organizacijo, variirajo glede na stopnjo resnosti: lahko so na eni strani manj resna, kot so prezgodnji odhodi z dela in počasno delo, po drugi strani pa bolj resna, kot je sabotaža delovne opreme ali kraja. Posameznik je lahko vključen v takšno vedenje zaradi želje po vzpostavitvi pravičnosti, pri čemer se je krivica zgodila drugemu posamezniku, s katerim se je identificiral – individualna dejanja, cilj je organizacija (Kelloway et al., 2010, str. 22–23).

Kontraproduktivno vedenje, usmerjeno proti organizaciji, posamezniku prinese določene koristi, npr. občutek ponovne vzpostavitve pravičnosti ali individualno korist v primeru kraje. Takšna vedenja lahko izvajajo tudi skupine znotraj organizacije, npr. sabotaža delovne opreme, kraja ali skupinsko podaljševanje odmora za malico. Posamezniki, pri katerih je neželeno vedenje usmerjeno proti drugim posameznikom v organizaciji, izvajajo agresivno vedenje iz različnih razlogov, npr. zaradi prisile k strinjanju, ponovne vzpostavitve zaznane pravičnosti, doseganja večjega vpliva nad drugimi ali pa to za njih predstavlja določeno vznemirjenje (Kelloway et al., 2010, str. 22–23).

Slika 7: Okvir kontraproduktivnega vedenja kot protesta

Kontraproduktivno vedenje, usmerjeno proti organizaciji	
• nizka stopnja identifikacije z organizacijo, • visoka stopnja zaznane krivice, • primeri: kraja, sabotaža, umik.	• nizka stopnja identifikacije z organizacijo in visoka z drugimi (npr. delovno skupino), • krivica se je zgodila skupini ali posamezniku v skupini, • primeri: stavka, zmanjšana učinkovitost skupine.
Dejanja posameznika	Dejanja skupine
• visoka stopnja identifikacije z organizacijo in nizka s tarčo, • nekdo nas je obravnaval krivično, • primeri: nevljudnost, agresija.	• visoka stopnja identifikacije z organizacijo ali znotraj skupine in nizka s tarčo, • nekdo krivično obravnava člana skupine ali organizacije, • primeri: mobing, zbadanje.
Kontraproduktivno vedenje, usmerjeno proti posamezniku	

Vir: Prirejeno po E. K. Kelloway et. al., *Counterproductive Work Behavior as Protest*, 2010, str. 22.

Vzroki za nagnjenost k deviantnemu vedenju lahko izhajajo tudi iz osebnostnih značilnosti. Osebnost posameznika lahko vpliva na njegovo zaznavanje okolja, čustveni odziv in sposobnost zaviranja agresivnih in kontraproduktivnih nagnjenj. Spector (2011, str. 347–348) je izpostavil narcisizem kot osebnostno lastnost, ki pomembno vpliva na razvoj jeze in kasnejše agresije. Posamezniki z večjo samozavestjo lažje ogrožajo tiste, ki imajo nizko samozavest. Zato lahko pričakujemo, da so posamezniki, ki imajo visoko samozavest, bolj ranljivi v smislu ega. Tisti, pri katerih je narcisizem močnejši, bodo kritike in žalitve dojemali kot grožnje, njihova občutljivost na kritiko je večja in je zato tudi večja verjetnost izražanja jeze ali agresije.

2.1.1.4 Dolgočasje na delovnem mestu

Eden od razlogov za kontraproduktivno vedenje, ki je tudi povezano z značilnostmi posameznika, je dolgočasje na delovnem mestu. Raziskovalci so ugotovili, da je dolgočasje povezano z mnogimi neželenimi posledicami v organizaciji, kot sta nezadovoljstvo z delom in fluktuacija zaposlenih, kakor tudi s kontraproduktivnim vedenjem, ki škodi

organizaciji ali deležnikom (sodelavci, stranke, nadzorniki). Takšno vedenje se lahko kaže na različne načine (Bruursema, Kessler, & Spector, 2011, str. 94):

- v obliki škodovanja drugim: fizično ali psihično škodljivo vedenje, od ignorance do fizičnega obračunavanja.
- Odklonskost v produktivnosti: namensko zmanjšanje učinkovitosti izvajanja delovnih nalog, npr. namerno zaostajanje pri delu, kjer so roki bistvenega pomena.
- Sabotaža: namensko uničevanje lastnine organizacije.
- Umik: omejevanje oz. opravljanje manj dela kot je zahtevano.
- Kraja: jemanje lastnine, ki pripada organizaciji ali drugemu posamezniku.

Zaposleni lahko namenoma vlagajo manj napora v delo kot so njihove zmožnosti. Na tem področju obravnavamo tri koncepte: družbeno izmikanje (angl. *social loafing*), izogibanje opravljanju zadolžitev (angl. *shirking*) in manjši prispevek skupini, pri čemer so koristi večje (angl. *free riding*). Zaposleni tehtajo med stroški in koristmi v materialnem smislu, da maksimizirajo koristi, ki izhajajo iz njihovega prispevka. V tem primeru zaposleni vložijo takšen nivo truda, ki bo skladen z njihovim prepričanjem, da bodo sčasoma nagrade presegle vložen trud. Racionalni posamezniki pri odločanju, ali naj vložijo dodaten trud ali se temu izognejo, upoštevajo situacijske dejavnike, kot so velikost skupine in ali je vodja sposoben zaznati posameznikova prizadevanja in prispevek k opravljeni nalogi (Vardi & Weitz, 2004, str. 82).

2.1.2 Povezava odnosa med vodjo in sledilcem s kontraproduktivnim vedenjem pri delu

Poseben vidik socialne izmenjave na delovnem mestu, tj. izmenjava vodja-sledilec in zaznava organizacijske podpore, lahko vpliva na povezavo med posameznikovimi sodbami pravičnosti in njihovim odnosom do dela (Hai & Tziner, 2014, str. 2). Hai in Tziner (2014, str. 3) predpostavljata, da v primeru visoke izmenjave vodja-sledilec, kot pomembnega elementa razvoja odnosa, le-ta lahko omili negativne posledice negativnih izkušenj v organizaciji. V raziskavi deviantnega vedenja na delovnem mestu, ki je tudi oblika neetičnega vedenja, so poročali, da je zadovoljstvo na delovnem mestu negativno povezano z deviantnim vedenjem. V primeru nezadovoljstva pri delu, je verjetnost deviantnega ali neetičnega vedenja večja, kot so npr. tatvine, laži, jemanje zaslug na tuj račun ipd. (Liu et al., 2013, str. 360).

LMX naj bi vplivala na motivacijo zaposlenih preko različnih področij organizacije, povečanja ali zmanjšanja priložnosti, opolnomočenja zaposlenih, čustvene podpore in sodelovalnih interakcijah, prav tako pa vpliva tudi na lojalnost in spoštovanje. LMX odraža izmenjavo v odnosih med nadrejenimi in podrejenimi. Pretekle raziskave kažejo, da so proceduralne in medosebne zaznave pravičnosti povezane s posameznikovim občutkom

zavezanosti organizaciji, vendar samo v primeru poročanja visokokakovostnih izmenjav. Podrejeni, pri katerih je izmenjava manj kakovostna, so zaznali nižjo stopnjo pravičnosti (Hai & Tziner, 2014, str. 4).

Clark (2013, str. 28) je v svoji študiji ugotovil, da je agresija povezana z zaznano pravičnostjo in udejanjanjem kontraproduktivnega vedenja. Še posebej, kadar sta obe obliki agresije (eksplicitna in implicitna) visoki, je večja verjetnost izvajanja neželenega vedenja. Implicitna agresija je bila s kontraproduktivnim vedenjem posredno povezana preko zaznane pravičnosti, prav tako je bil tudi LMX povezan z zaznano pravičnostjo in izvajanjem kontraproduktivnega vedenja.

Različne stopnje LMX z različnimi posamezniki vplivajo na zaznano pravičnost in na večje izvajanje kontraproduktivnega vedenja. Raziskava je pokazala, da imajo različne stopnje izmenjave z različnimi podrejenimi v delovni skupini negativen vpliv na zaznavanje pravičnosti posameznega podrejenega in nadaljnje vedenje (Kwak, Lee, & Shim, 2013, str. 38).

2.2 Moč morale

Ferrel in Gresham (1985, str. 88) sta predstavila večdimenzionalen okvir za preučevanje etičnega oz. neetičnega odločanja. Spremenljivke v modelu lahko delimo na individualne in organizacijske. Individualne spremenljivke predstavljajo posameznikove socialne značilnosti, izobrazbo in delovne izkušnje. Organizacijske spremenljivke pa predstavljajo zunanji učinki organizacije (stranke, druga podjetja) in vplivi znotraj organizacije (npr. nadzorniki). Ta situacijski okvir prikazuje vpliv spremenljivk na etično vedenje. Posamezni dejavniki (vključno z znanjem, vrednotami, odnosom in namerami) so v interakciji z organizacijskimi dejavniki in vplivajo na odločanje posameznikov, ki so v etični/neetični dilemi.

Ta okvir temelji na predpostavki, da je vedenje odvisno od narave situacije in značilnosti, povezanih s posameznikom, osebami zunaj organizacije in priložnostmi. Torres (1998, str. 11) izpostavlja kar nekaj pomanjkljivosti modela:

- ne obravnava pomembnih pozitivnih aspektov etičnega odločanja, kar se kaže v ozko določenem interesu preprečevanja slabega vedenja;
- predpostavlja, da je lahko vsebina etičnega odločanja ločena od njegovega procesa;
- zanemarja naravo agenta, ki je predmet socializacije in vplivanja ter predpostavlja, da je statično bitje;
- predpostavlja, da se etično odločanje izvaja na podlagi moralnih načel;
- spregleda ekstrinzično motivacijo;
- zanemarja vpliv zgleda, kadar gre za vpliv managerjev na vedenje podrejenih;

- izpostavlja pomen zunanjega nadzora namesto samokontrole;
- na etiko gleda kot povezavo s situacijami, ne z osebami;
- osebnostne značilnosti obravnava kot situacijske spremenljivke za doseganje želenega učinka oz. vedenja.

V nasprotju s Ferrelovim modelom Jones trdi, da so značilnosti moralnega vprašanja zajete pod enim imenom (t.j. moč morale) in so pomembne determinante etičnega odločanja in vedenja (Torres, 1998, str. 58). Jones je povezal pretekle modele etičnega odločanja v en model. V sintezo je vključil takratne obstoječe modele, ki so jih opisali avtorji: Ferrel in Gresham, Hunt in Vitell, Dubinsky in Loken ter Broomer, Gratto, Gravender in Tuttle (Jones, 1991, str. 369).

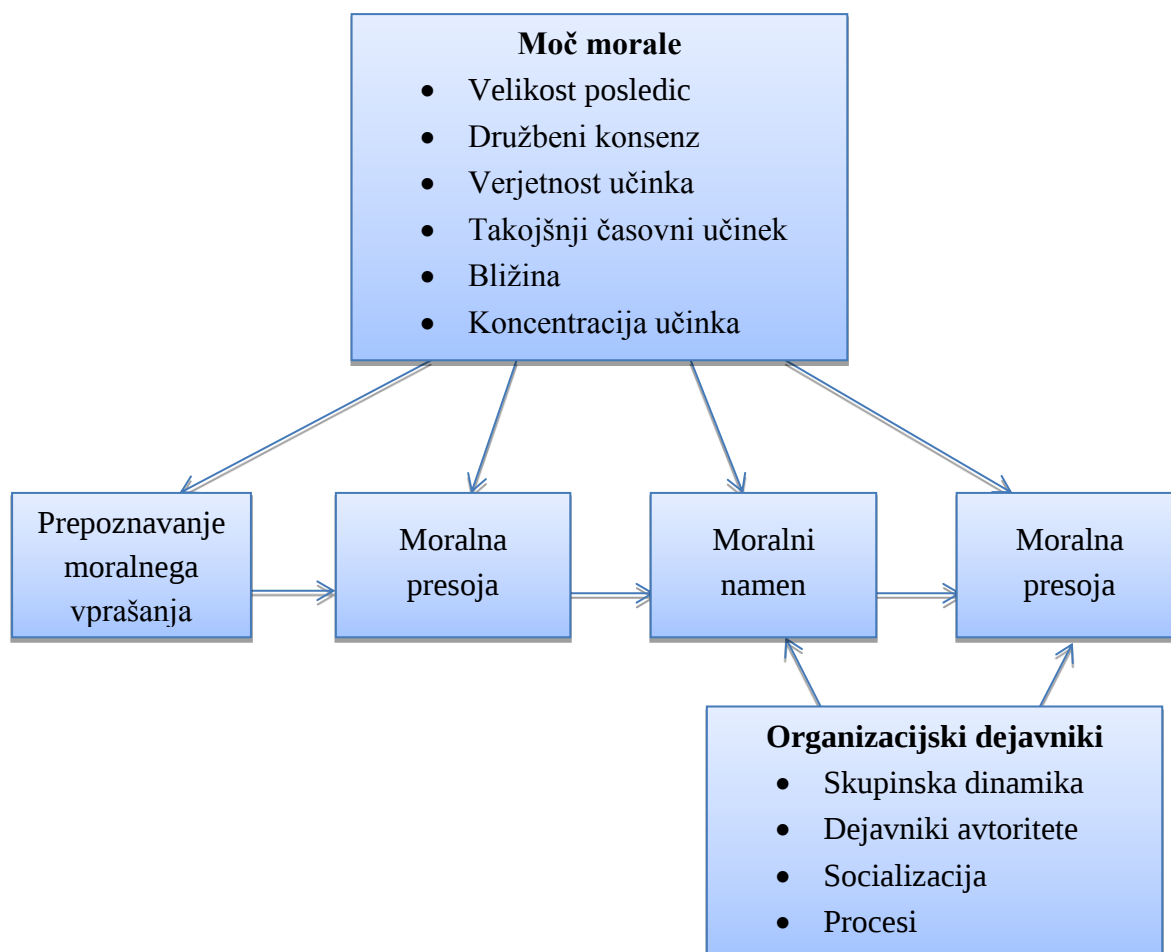
Ferrel in Gresham sta leta 1985 predstavila situacijski okvir etičnega odločanja v marketingu, kjer etično vprašanje izhaja iz socialnega ali kulturnega okolja, na etično odločanje pa vplivajo individualni in organizacijski dejavniki. Hunt in Vitellov model iz leta 1986 temelji na splošni teoriji etike v marketingu, pri čemer na zaznavanje etične dileme vplivajo okoljski dejavniki in osebne izkušnje. Dubinsky in Loken sta leta 1989 predstavila model etičnega odločanja na podlagi teorije utemeljenega ukrepanja in vključuje (normativna) prepričanja, ocenjevanje učinkov in motivacijo, kar vpliva na odnos do (ne)etičnega vedenja in posledično tudi na namere izvajanja (ne)etičnega vedenja ter dejanskega vedenja. Broomer, Gratto, Gravender in Tuttle so nato leta 1987 predstavili model etičnega odločanja, ki vključuje okoljske dejavnike, ki so združeni z individualnimi.

Jones je kompleksen model s sintezo obstoječih modelov poenostavil in vključil le večje komponente etičnega odločanja. Njegov situacijski model etičnega odločanja je prikazan na Sliki 8.

V osredju situacijskega modela se nahaja moč morale, ki predstavlja konstrukt, ki zajema vprašanje moralne nujnosti v določeni situaciji. Je večdimenzionalen, komponente moralne moči pa predstavljajo značilnosti moralnih vprašanj, kot so obseg posledic, družbeni konsenz, verjetnost nastanka posledic, časovna komponenta, bližina in koncentracija učinka (Jones, 1991, str. 372–373).

Moč morale ne vključuje lastnosti moralnih odločevalcev, kot so moralni razvoj, moč ega, odvisnost področja delovanja, nadzor nad določenim področjem, znanje ali vrednote. Prav tako ne vključuje organizacijskih dejavnikov, kot sta organizacijska kultura in podjetniška politika. Skratka, moč morale se osredotoča na moralno vprašanje, ne na moralnega agenta ali organizacijski kontekst (Jones, 1991, str. 372–373).

Slika 8: Situacijski model etičnega odločanja v organizacijah



Vir: Prirejeno po T. M. Jones, *Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model*, 1991, str. 379.

Moč morale se predvidoma razlikuje in je odvisna od situacije, pri čemer manj zadev dosega visoko stopnjo moči in več zadev nižjo stopnjo moči. Konstrukta moralne moči ni mogoče najti v literaturi opisnih modelov oblikovanja moralnega odločanja. To izhaja deloma iz normativnih argumentov moralnih filozofov, ki diferencirajo raven moralne odgovornosti, ki temelji na sorazmernosti. Sorazmernost je povezana z vrsto dobrega oz. zla, nujnostjo razmer, verjetnostjo učinkov, obsegom vpliva agenta na dogodek in razpoložljivostjo alternativ (Jones, 1991, str. 372–373). Parametre vedenja posameznika določa moralna identiteta, ki deluje kot samoregulativni mehanizem in motivira določeno dejanje, ki je moralno. Motivacijsko silo moralne identitete lahko utemeljimo z načelom doslednosti, ki trdi, da identiteta ustvarja potrebo posameznika, da ostane zvest samemu sebi in da deluje skladno s svojo identiteto. Močna moralna identiteta spodbuja posameznika, da deluje moralno (Reynolds & Ceranic, 2007, str. 1611).

Etično odločanje je posebna oblika odločanja, pri čemer se moralna presoja nanaša na ocenjevanje alternativ in izbiro ene izmed njih. Rezultati študije o vlogi moči morale in

moralne presoje, ki sta jo naredila Morris in McDonald (1995, str. 718), kažejo vpliv moči morale na moralno presojo. Vodje zato iščejo znamenja o tem, kaj je prav in kaj ni oz. znake primernega ali neprimernega vedenja izven svojega področja delovanja (Morris & McDonald, 1995, str. 724). Marshall in Dewe (1997, str. 522) se ne strinjata z Jonesom, da je moč morale odvisna le od moralnih vprašanj. Izpostavila sta, da je interpretacija situacije odvisna od posameznika, saj, kar je za nekoga etično, ni nujno, da je tudi za drugega. Zaposleni se z etičnimi dilemami srečujejo vsakodnevno, izbira prave odločitve pa bo lažja, če delovno okolje in vodje izkazujejo etične vrednote (Andrews, Baker, & Hunt, 2011, str. 15).

Ljudje izravnavajo oz. usklajujejo etične vrednote s tistimi, ki jim zaupajo. Vodje imajo zato moralno odgovornost do svojih zaposlenih in eden od načinov izvajanja takšne odgovornosti je sprejemanje vrednot posameznikov v procesu vodenja. To zahteva sposobnost vodje, da je dovzeten za interese in skrb drugih. Visokokakovostne izmenjave med vodjo in sledilci so nujne za etično vodenje (Babič, 2014, str. 63–64). Visoko etični vodje so resnicoljubni in cenijo odkritost v njihovem odnosu s sledilci. Delujejo v skladu z njihovimi osnovnimi vrednotami in prepričanju ter ne delujejo pod vplivom zunanjih pritiskov in interesov (Walumbwa & Schaubroeck, 2009, str. 1276).

2.3 Psihološka varnost

Glede na teorijo socialne izmenjave posamezniki zaznavajo obveznosti recipročno, kadar so deležni dobronamerne obravnave v socialnih interakcijah. Zaposleni v organizacijah bodo po vsej verjetnosti izpolnili pričakovanja managementa, ko bodo deležni naklonjenosti, občudovanja in spoštovanja (Zhou & Jiang, 2015, str. 5015).

Člani skupine po navadi ne želijo deliti edinstvenega znanja, tako da bi skupinske razprave vključevale informacije od vseh, kar predstavlja dilemo za učenje v skupinah. Tisti, ki so v poziciji, da pričnejo z deljenjem znanja in ustvarjajo okolje za učenje, verjamejo, da se s tem izpostavljajo tveganju (npr. priznavanje napake ali prošnja za pomoč povzroča strah pri posamezniku, da izpade nesposoben in zato lahko to negativno vpliva na njegov ugled). Poleg tega lahko posamezniki utrpijo določene stroške, če njihova dejanja povzročijo neželen vtis na odločevalce glede napredovanja, povišice plače ali dodeljevanja projektov (Edmondson, 1999, str. 352).

Vodje lahko ustvarijo primerno okolje za spodbujanje izmenjave znanja in s tem vplivajo na stopnjo psihološke varnosti. Teorija izmenjave vodja-sledilec se od drugih teorij vodenja razlikuje v tem, da je osredotočeno na vzpostavljanje zaupanja med vodjo in sledilcem. Teorija izmenjave zato poudarja vzajemnost in recipročnost odnosa med vodjo in zaposlenim (Van den Broeck et. al., 2013, str. 527–528).

Psihološka varnost je opredeljena kot sposobnost pokazati sebe brez strahu pred negativnimi posledicami, ki bi utegnile nastati za samopodobo, status in kariero. Posamezniki se počutijo varne, ko zaznavajo, da ne bodo trpeli posledic za njihovo izražanje samega sebe. V varnem okolju posamezniki razumejo meje sprejemljivega vedenja. Kakorkoli, pogoji, ki niso varni, obstajajo takrat, ko so situacije dvoumne, nepredvidljive in ogrožajoče (May, Gilson, & Harter, 2004, str. 15).

Odnos, ki ga ima podrejeni z nadrejenim, v veliki meri vpliva na percepcijo psihološke varnosti. Psihološka varnost na delovnem mestu se nanaša na varnost v smislu ohranitve delovnega razmerja (določen čas zaposlitve), odprtega komuniciranja ter opravljanja delovnih nalog z dopuščanjem možnosti napak. Soočanje z negotovostjo pri delu oz. delovnem razmerju ima velik potencial za ustvarjanje stresa in vpliva na posameznikovo čustvovanje in vedenje, pri čemer vpliva na poslabšanje fizičnega in psihološkega počutja posameznika in je povezano z nižjo zavezanostjo organizaciji in zadovoljstvom pri delu, kar povzroča manjšo učinkovitost (Van den Broeck et. al., 2013, str. 527–528).

LMX ima lahko blažilno vlogo v smislu negotovosti zaposlitve in lahko služi kot socialna podpora za člane znotraj skupine. Ko se zaposleni soočajo z negotovostjo zaposlitve, lahko izkoristijo visoke izmenjave za preprečevanje učinkov, povezanih s takšno negotovostjo. Nasprotno pa lahko kombinacija strahu pred izgubo službe in nizka stopnja izmenjave z vodjo poslabša že tako stresno situacijo, kar lahko povzroči še večje negativne posledice. Zaposleni lahko v primeru visoke stopnje izmenjave pridobijo več resursov za spopadanje z negativnimi posledicami negotovosti zaposlitve, medtem ko nizka stopnja izmenjave te možnosti omejuje (Probst, Jiang, & Graso, 2016, str. 49).

Obstajajo raziskave, ki potrjujejo, da je večja verjetnost, da bodo zaposleni v primeru visoke negotovosti zaposlitve vključeni v višje stopnje kontraproduktivnega vedenja. Zaposleni v primeru negotovosti zaposlitve doživljajo stres, frustracije in tesnobo. Stresni delovni pogoji lahko prispevajo k izvajanju kontraproduktivnega vedenja, kot so absentizem in zamujanje, agresija, sovražnost, sabotaža in pritoževanje. Nekateri raziskovalci so ugotovili ravno nasprotno – zaposleni, ki zaznavajo visoko stopnjo negotovosti zaposlitve, imajo občutek strahu pred izgubo službe in morebitnimi povezanimi finančnimi posledicami, zato naj bi se izogibali vedenja, ki bi kakorkoli lahko povečalo možnost izgube njihovega položaja (Probst, Stewart, Gruys, & Tierney, 2007, str. 483).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

3.1 Opredelitev problema in hipotez raziskave

Dimovski in Pengerjeva (2008, str. 13) izpostavljata pomembnost sposobnosti vodij ravnanja s človeškimi viri. Ključno je odprto komuniciranje, vzpostavljanje zaupanja, ustvarjanje skupne organizacijske klime in kulture, vrednot in motiviranje zaposlenih (Dimovski & Penger, 2008, str. 11). Pomembna je identifikacija posameznika z organizacijo, ki predstavlja socialno in psihološko vez med zaposlenimi in organizacijo (Dimovski et al., 2013, str. 91).

LMX odraža izmenjavo v odnosih med nadrejenimi in podrejenimi. Pretekle raziskave kažejo, da so v primeru visokokakovostnih izmenjav zaznave pravičnosti povezane s posameznikovim občutkom zavezanosti organizaciji. Podrejeni, pri katerih je izmenjava manj kakovostna, so zaznali nižjo stopnjo pravičnosti (Hai & Tziner, 2014, str. 4). V zadnjih letih raziskovalci priznavajo, da prevladujejo različne oblike neprimernega organizacijskega vedenja, posledice takšnih vedenj za zaposlene pa so precejšnje in drage. (Vardi & Weitz, 2004, str. 4). Visoka stopnja izmenjave ustvarja kakovostne odnose in klimo zaupanja ter spoštovanja, odnosi pa temeljijo na recipročnosti (Dadhich & Bhal, 2008, str. 17), zato je manj verjetno, da bodo zaposleni izvajali kontraproduktivno vedenje. Iz tega izhaja hipoteza 1:

H1: Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

Edmondson (1998, str. 375) v svoji raziskavi ugotavlja, da timska psihološka varnost presega medosebno zaupanje. Obstajajo dokazi o usklajeni medosebni klimi znotraj posamezne skupine, katere značilnosti so odsotnost ali prisotnost mešanice zaupanja, sposobnosti spoštovanja posameznikov in skrbi za drugega kot človeka. Gradnja zaupanja je lahko pomemben dejavnik pri ustvarjanju klime psihološke varnosti. Čeprav ni nujno, da bo gradnja zaupanja ustvarila klimo medsebojnega spoštovanja in skrbnosti, je lahko zaupanje temelj za nadaljnji razvoj medosebnih prepričanj, ki so del timske psihološke varnosti. Edmondson (1998, str. 365–366) je v svoji raziskavi potrdila, da je timsko učenje pomemben pokazatelj uspešnosti tima. Pomembno je tudi, da sta psihološka varnost in učinkovitost tima pozitivno povezana s timskim učečim se vedenjem.

Bistvo LMX je ustvarjanje visokokakovostnih izmenjav, ki gradijo zaupanje, medsebojno spoštovanje, vplivajo na večjo učinkovitost zaposlenih in zadovoljstvo pri delu, krepijo zaznano varnost in zmanjšujejo verjetnost negativnega vedenja (Van den Broeck et al., 2013, str. 529; Liu et al., 2013, str. 359–360; Walker & Walker, 2013, str. 30). Iz tega

skleпам, da visokokakovostni odnosi vplivajo na večjo stopnjo zaznane psihološke varnosti. Iz tega izhaja hipoteza 2:

H2: Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je pozitivno povezana s psihološko varnostjo.

Ljudje izravnavajo oz. usklajujejo etične vrednote s tistimi, ki jim zaupajo. Visokokakovostne izmenjave med vodjo in sledilci so nujne za etično vodenje (Babič, 2014, str. 63–64). Vodje vstopijo v organizacijo z določeno stopnjo morale. Sčasoma in z naraščanjem izkušenj se tudi moralno razvijajo. Še več, organizacijske značilnosti in procesi, kot sta tehnologija in kultura, tudi vplivajo na moralno presojo (Vardi & Weitz, 2004, str. 204).

Pri razvoju odnosa gre za različne stopnje izmenjave, pri katerih kakovost odnosa narašča odvisno od stopnje (Nahrgang et al. 2008, str. 258). Glede na to, da je po Jonesu (1991, str. 372–373) moč morale odvisna od moralnega vprašanja in ne od agenta, je pomembno, kako močno imajo vodje razvito stopnjo morale, saj se v medsebojnih interakcijah s sledilci prenašajo vrednote in izkušnje iz vodij na sledilce (Walker & Walker, 2013, str. 30). Sharif in Scandura (In Press) navajata, da je moralna identiteta pozitivno povezana z etičnim vedenjem in negativno z neetičnim vedenjem. Moč morale igra vlogo v sledilčevem etičnem odločanju, na katerega pa vpliva vodja preko medsebojnih izmenjav. Iz tega izhajajo hipoteze 3, 4 ter 4a in 4b:

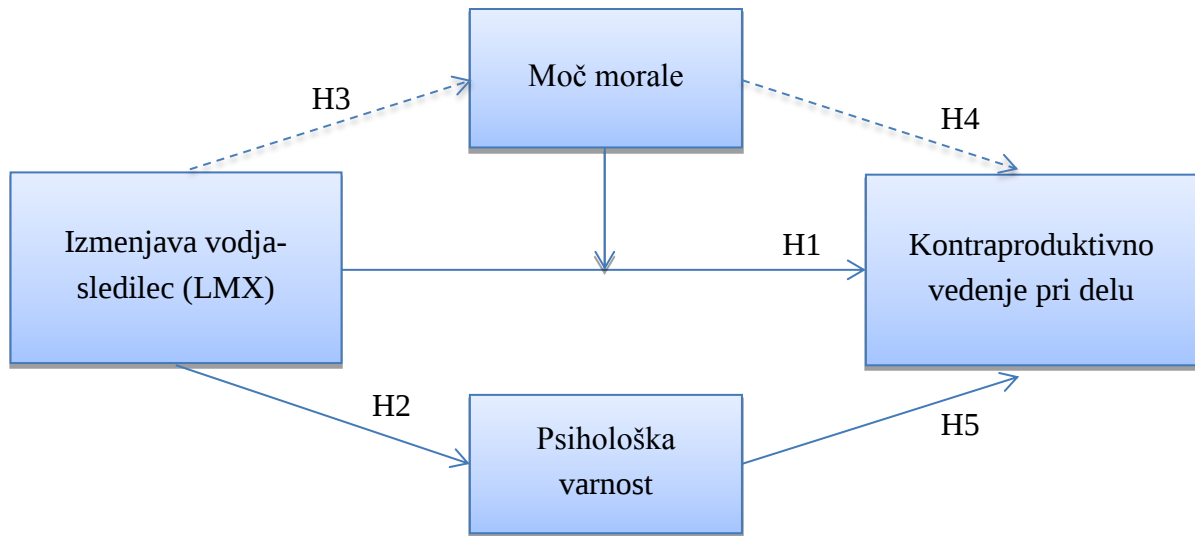
H3: Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je pozitivno povezana z močjo morale.

H4: Moč morale je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

H5: Psihološka varnost je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

Konceptualni model povezanosti med izmenjavo vodja-sledilec in kontraproduktivnim vedenjem pri delu je prikazan na Sliki 9. Psihološka varnost nastopa v vlogi mediatorja, moč morale pa v vlogi moderatorja.

Slika 9: Model povezanosti med izmenjavo vodja-sledilec in kontraproduktivnim vedenjem pri delu



3.2 Zasnova raziskave in metodologija

3.2.1 Vprašalnik

V empiričnem delu sem zbirala primarne podatke s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika. Pri sestavi vprašalnika sem izhajala iz obstoječe literature in raziskav. Vprašalnik je sestavljen iz štirih vsebinskih sklopov, ki se nanašajo na preučevanje posameznih dejavnikov, zadnji del vprašalnika pa vključuje demografske spremenljivke.

Za merjenje stopnje izmenjave vodja-sledilec sem uporabila vprašalnik, ki so ga razvili Graen in Uhl-Bien (1995) ter Kuvaas, Buch, Dysvik in Haerem (2012). Vprašalnik vsebuje niz trditev, ki se nanašajo na opisovanje odnosa z njihovim neposrednim vodjo, respondenti pa so na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s trditvijo strinjajo.

Za ugotavljanje kontraproduktivnega vedenja pri delu sem uporabila vprašalnik, ki so ga razvili Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh in Kessler (2006). Vprašalnik loči izvajanje kontraproduktivnega vedenja proti organizaciji ali posamezniku. Iz celotnega vprašalnika sem uporabila 18 trditev, ki vključujejo preučevanje vseh posameznih elementov kontraproduktivnega vedenja: kraja, sabotaža, izmikanje, nasilje, namerno zmanjšanje produktivnosti. Respondenti so odgovarjali na podlagi 5-stopenjske skale pogostosti izvajanja neželene vedenja.

Stopnjo psihološke varnosti sem ugotavljala na podlagi vprašalnika avtorice Edmondson (1999), ki vsebuje sedem trditev, respondenti pa so na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s trditvijo strinjajo.

Za merjenje moči morale sem uporabila vprašalnik avtorjev Reed in Aquino (2002), ki meri stopnjo moralne identitete. Respondenti so si morali zamisliti osebo z vnaprej danimi osebnostnimi značilnostmi. Nato so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri trditev velja za njih.

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

Vsa vprašanja (razen navedbe starosti, trajanja trenutne zaposlitve in obdobja dela s trenutnim vodjo) so zaprtega tipa, na katera respondent odgovori tako, da izbere enega ali več odgovorov izmed vnaprej ponujenih in praviloma medsebojno izključujočih možnosti. S tem sem dosegla večjo pripravljenost respondentov na izpolnjevanje vprašalnika, saj je odgovarjanje hitro in enostavno, vnaprej ponujeni odgovori pa od respondenta zahtevajo manj miselnega napora. Vprašalnik je prikazan v Prilogi 2.

3.2.2 Opis vzorca

Anketa je bila izvedena na podlagi priložnostnega vzorca, ki ga uvrščamo v neverjetnostno vzorčenje. Vprašalnik je bil poslan na več kot 300 elektronskih naslovov, pridobljenih iz javno dostopne spletne baze Bizi.si. Da bi pridobili čim več odgovorov oseb različnih demografskih značilnosti, sem povezavo do spletnega vprašalnika objavila še na profilih LinkedIn in Facebook.

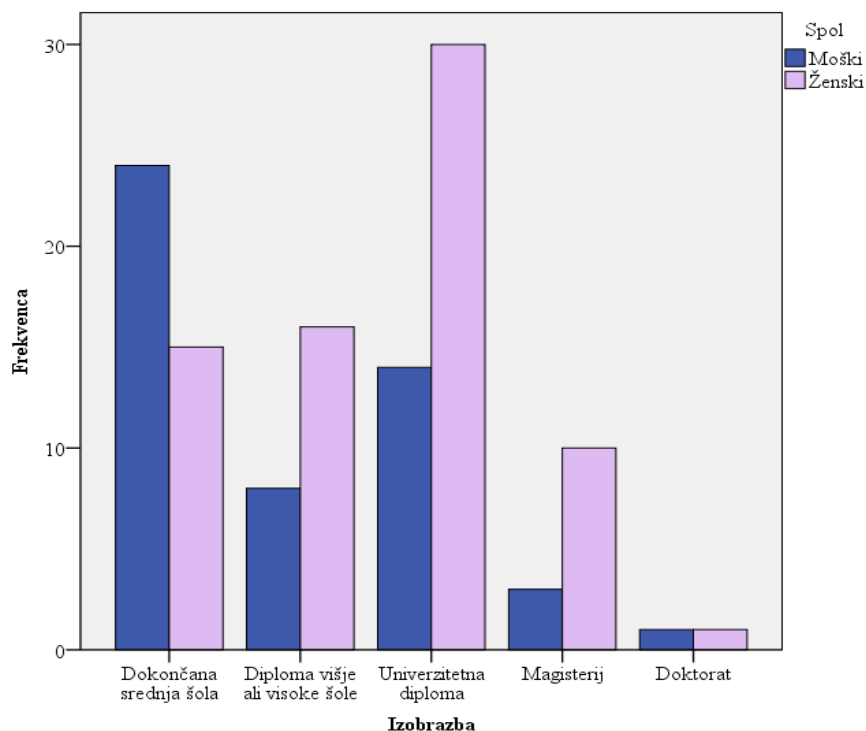
Vprašalnik je v celoti izpolnilo 125 respondentov, 16 vprašalnikov pa je delno rešenih. Ker vprašanja niso zahtevala obveznega odgovora, respondenti na nekatera vprašanja niso odgovorili. Od vseh, ki so izpolnili vprašalnik in podali informacijo o spolu, je bilo 41 % moških in 59 % žensk.

Največ vprašanih je starih od 20 do 35 let, kar 52,4 %, od 36 do 50 let je starih 45 vprašanih, najmanjši delež (11,3 %) pa je starejših od 51 let. Povprečna starost respondentov znaša 37 let. V Tabeli 2 je prikazana značilnost vzorca glede na starost.

Od 122 vprašanih, ki imajo dokončano srednjo šolo, je 61,5 % moških in 38,5 % žensk. Največ vprašanih ima pridobljeno univerzitetno diplomu, in sicer 44 vprašanih, od tega je kar 68,2 % žensk. Iz strukture vzorca glede na stopnjo izobrazbe in spol je razvidno, da je v primeru višje stopnje izobrazbe večje število pripadnic ženskega spola. Večje število moških kot žensk ima dokončano srednjo šolo, pri doktoratu pa je pripadnost spoloma

uravnotežena. Struktura vzorca glede na starost, stopnjo izobrazbe in spol je prikazana v Prilogi 4 in na Sliki 10.

Slika 10: Struktura vzorca glede na stopnjo izobrazbe in spol



3.2.3 Metodologija

Za ugotavljanje povezav med konstrukti in njihovega vpliva na kontraproduktivno vedenje sem na podlagi obstoječe literature in preteklih raziskovanj oblikovala vprašalnik, ki vključuje preučevanje posameznih dejavnikov. Pridobljene podatke sem analizirala v programskem paketu SPSS. Posamezne sklope vprašanj sem združila v štiri kategorije, ki preučujejo odnos med vodjo in zaposlenimi, stopnjo psihološke varnosti, moč morale in kontraproduktivno vedenje. Za posamezne kategorije sem nato analizirala opisne statistike in jih prikazala v Prilogi 5. V Prilogi 3 so tabelarično prikazane opisne statistike za demografske spremenljivke.

Povezave med posameznimi spremenljivkami sem ugotavljala na podlagi linearne regresije. Moderacijski in mediacijski vpliv spremenljivk na celotno kontraproduktivno vedenje sem preverila z regresijsko analizo v SPSS in pri tem uporabila mediacijsko-moderacijski model z orodjem PROCESS makro. V model sem najprej vključila demografske spremenljivke, ki predstavljajo kontrolne spremenljivke, nato pa po korakih vključevala preučevane dejavnike. V prvem koraku sem vključila kontrolne spremenljivke, v drugem koraku je sledil vnos neodvisne spremenljivke LMX (odnos med vodjo in

zaposlenimi), v tretjem koraku sem vključila neodvisno spremenljivko psihološka varnost ter v četrtem koraku še neodvisno spremenljivko moč morale in interakcijsko spremenljivko (LMXxMoč morale). Kontraproduktivno vedenje v modelu predstavlja odvisno spremenljivko.

4 REZULTATI RAZISKAVE

4.1 Opisne statistike

S prvim sklopom vprašanj sem analizirala odnos med vodjo in zaposlenimi. Na vprašanja v tem sklopu je odgovorilo 138–140 respondentov. Število odgovorov se razlikuje pri posameznih vprašanjih zaradi neodgovora, kar sem upoštevala tudi pri analizi (manjkajoči podatki so iz analize izključeni). Anketirancem je bil dan niz trditev, pri čemer so na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjajo.

V primeru preučevanja LMX je bila povprečna ocena strinjanja s trditvijo 4,91, najpogostejši izbran odgovor pa 6. Z najvišjo oceno strinjanja so anketiranci označili trditve: kar trenutno delam na delovnem mestu, bo prineslo dolgoročno korist tudi za mojega nadrejenega (5,67); moj odnos z nadrejenim temelji na vzajemnem zaupanju (5,64); dobro vem, kaj lahko pričakujem od mojega nadrejenega (5,39); moj neposredni nadzornik zna prepoznati moj potencial (5,24). Rezultati so pokazali, da se največji delež vprašanih (37 %) popolnoma strinja s trditvijo, da njihov odnos z nadrejenim temelji na vzajemnem zaupanju in ima drugo najvišjo povprečno vrednost (5,67). Največ, kar 40,7 % vprašanih, se je pretežno strinjalo (ocena 6) s trditvijo, da zna neposredni nadzornik prepoznati njihov potencial.

Najmanjšo stopnjo strinjanja so anketiranci namenili trditvam: vse, kar dejansko pričakujem od mojega nadrejenega je, da izpolni svojo formalno vlogo mojega šefa (3,66); moj odnos z nadrejenim večinoma temelji na avtoriteti – ima pravico, da sprejema odločitve na moj račun, jaz pa delam, kar mi reče, da moram (4,08); moj neposredni nadzornik bi me rešil težav, četudi na svoj račun (4,16). Najnižjo povprečno oceno strinjanja je dosegla trditev da, vse, kar dejansko pričakujejo od nadrejenega je, da izpolni svojo formalno vlogo šefa (3,66) in ima hkrati največji delež najnižje ocene strinjanja (25,2 %).

Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost, je največji pri trditvi, ki meri kakovost izmenjave z nadrejenim, »vse, kar dejansko pričakujem od mojega nadrejenega je, da izpolni svojo formalno vlogo mojega šefa« in znaša 2,16. Najnižja vrednost standardnega odklona je 1,45 pri trditvi »kar trenutno delam na delovnem mestu, bo prineslo dolgoročno korist tudi za mojega nadrejenega«. Histogram v Prilogi 5 prikazuje rahlo asimetričnost

porazdelitve v levo, kar pomeni, da ima večina enot visoke vrednosti in malo enot ima nizke vrednosti. Nizke vrednosti zmanjšujejo vrednost aritmetične sredine, zato je aritmetična sredina manjša od mediane.

Drugi sklop vprašanj se nanaša na ugotavljanje psihološke varnosti. Anketiranci so na podlagi 7-stopenjske Likertove lestvice izbrali oceno strinjanja s trditvami, ki se nanašajo na njihove občutke v timu. Na vprašanja v tem sklopu je odgovorilo 131–134 respondentov.

Opaziti je, da je povprečna ocena strinjanja s trditvami v tem sklopu vprašanj, ki preučujejo konstrukt zaznane psihološke varnosti, precej nižja. Največ respondentov (12,7 %) se je popolnoma strinjalo s trditvijo »nihče v vašem timu ne bi namenoma spodkopaval vaš trud« (povprečna ocena 4,71). Največ, 35,8 % vprašanih, se je pretežno strinjalo (ocena 6) s trditvijo »pri delu s člani vašega tima so vaše edinstvene sposobnosti in talenti cenjeni in izkoriščeni« in je hkrati trditev z najvišjo povprečno oceno strinjanja (5,01). Najmanjšo oceno strinjanja so anketiranci namenili trditvi »v vašem timu je težko druge člane tima prositi za pomoč« s povprečno vrednostjo 2,92.

Standardni odklon, ki meri statistično razpršenost, je največji pri trditvi »nihče v vašem timu ne bi namenoma spodkopaval vaš trud« in znaša 1,9, kar pomeni, da je pri tej trditvi največ razpršenosti okoli vrednosti aritmetične sredine. Najnižja vrednost standardnega odklona je 1,5 pri trditvi »člani vašega tima so sposobni omenjati težave in težka vprašanja«. Histogram v Prilogi 5 prikazuje normalno porazdelitev.

Tretji sklop vprašanj se nanaša na obnašanje in ravnanje zaposlenih v podjetju, s katerimi sem preučevala kontraproduktivno vedenje pri delu. Na vprašanja v tem sklopu je odgovorilo 124–125 respondentov. Anketirancem je bil dan niz 18 trditev, pri čemer so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice odgovarjali na pogostost izvajanja navedenih ravnanj.

Pri vseh trditvah ocena strinjanja ne presega 2. Najvišja povprečna vrednost je 1,5, mediana in modus znašata 1. Histogram v Prilogi 5 kaže porazdelitev izrazito asimetrično v desno, kar pomeni, da ima večina enot nizke vrednosti in malo enot ima (ekstremno) visoke vrednosti. Vsi vprašani so odgovorili, da še nikoli niso udarili ali odrinili sodelavca, 98,4 % vprašanih pa še nikoli ni namenoma poškodovalo opreme ali lastnine podjetja. Najvišje ocene strinjanja so dosegle trditve, ki opisujejo bolj blage oblike deviantnega vedenja: vzel daljši odmor za malico brez dovoljenja (1,5); ignoriral druge na delovnem mestu (1,42); prišel kasneje v službo brez dovoljenja (1,38); začel prepir na delovnem mestu (1,3); odšel iz službe predčasno brez dovoljenja (1,28); namenoma nisem upošteval navodil (1,28). Največji delež vprašanih (28,8 %) jih je enkrat ali dvakrat ignoriralo druge na delovnem mestu.

Četrty niz trditev se nanaša na preučevanje konstrukta moči morale. Na vprašanja v tem sklopu je odgovorilo 124 respondentov. Anketirancem je bilo podanih nekaj značilnosti, ki opisujejo določeno osebo, pri čemer so na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice izrazili oceno strinjanja s trditvami.

Najvišjo povprečno vrednost (3,56) je dosegla trditev »moje prostočasne dejavnosti jasno kažejo na to, da sem oseba z navedenimi lastnostmi«, pri čemer je 39,5 % vprašanih stopnjo strinjanja označilo s 4. Pri tej trditvi je hkrati najmanj takšnih odgovorov, ki so označili najnižjo oceno strinjanja (7,3 %). Histogram v Prilogi 5 prikazuje normalno porazdelitev.

V Tabeli 1 so prikazani podatki o povprečjih in standardnem odklonu za preučevane konstrukte.

Tabela 1: Povprečja in standardni odkloni preučevanih konstruktov

	N	Povprečje	Standardni odklon
LMX	140	4,910	1,030
Psihološka varnost	134	4,130	0,640
Moč morale	124	3,270	0,910
Kontraproduktivno vedenje	125	1,220	0,240

4.2 Preverjanje hipotez

H1: Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

Pri analizi povezave med LMX (neodvisna spremenljivka) in kontraproduktivnim vedenjem (odvisna spremenljivka) znaša Pearsonov korelacijski koeficient $r = -0,239$, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, negativna in šibka. Negativno in linearno povezanost med spremenljivkama kaže tudi regresijski koeficient ($B = -0,068$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -3,231$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,001$, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov sprejmemo hipotezo, da je LMX negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem. Vrednost determinacijskega koeficienta je $R^2 = 0,152$, kar pomeni, da je 15,2 % variabilnosti kontraproduktivnega vedenja pojasnjeno z linearno odvisnostjo le-tega od LMX. Rezultati analize odvisnosti med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2: Rezultati regresijske analize za hipotezo 1

Model		Nestandard. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p	Kolinearnost	
		B	Ocena stand. napake	Beta			Toleranca	VIF
1	Konstanta	1,447	0,136		10,636	0,000		
	Spol	-0,071	0,047	-0,144	-1,504	0,135	0,902	1,109
	Starost	-0,005	0,003	-0,216	-1,557	0,122	0,431	2,319
	Izobrazba	0,018	0,022	0,084	0,849	0,398	0,843	1,186
	Panoga	0,000	0,004	0,002	0,017	0,986	0,886	1,129
	Delo v podjetju	-0,001	0,004	-0,044	-0,294	0,770	0,369	2,709
	Delo z vodjo	0,004	0,006	0,077	0,712	0,478	0,711	1,407
2	Konstanta	1,821	0,175		10,427	0,000		
	Spol	-0,070	0,045	-0,144	-1,559	0,122	0,902	1,109
	Starost	-0,005	0,003	-0,225	-1,688	0,094	0,431	2,320
	Izobrazba	0,011	0,021	0,050	0,517	0,606	0,833	1,201
	Panoga	-0,001	0,004	-0,015	-0,157	0,876	0,883	1,132
	Delo v podjetju	-0,003	0,004	-0,107	-0,740	0,461	0,362	2,759
	Delo z vodjo	0,007	0,005	0,129	1,232	0,221	0,694	1,441
	LMX	-0,068	0,021	-0,291	-3,231	0,002	0,941	1,063
a. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje.								

H2: Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je pozitivno povezana s psihološko varnostjo.

Za spremenljivki LMX (neodvisna spremenljivka) in psihološka varnost (odvisna spremenljivka) je vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta $r = 0,310$, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in šibka, kar kaže tudi regresijski koeficient ($B = 0,211$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 3,691$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,000$, kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov potrdimo hipotezo, da je LMX pozitivno povezana s psihološko varnostjo. Vrednost determinacijskega koeficienta je $R^2 = 0,115$, kar pomeni, da je 11,5 % variabilnosti psihološke varnosti pojasnjeno z linearno odvisnostjo le-te od LMX. Rezultati analize odvisnosti med LMX in psihološko varnostjo so prikazani v Tabeli 3.

Tabela 3: Rezultati regresijske analize za hipotezo 2

Model	Nestandard. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p	Kolinearnost	
	B	Ocena stand. napake	Beta			Toleranca	VIF
1	Konstanta	4,015	0,373		10,760	0,000	
	Spol	-0,018	0,129	-0,014	-0,142	0,887	0,902
	Starost	0,003	0,009	0,052	0,362	0,718	0,431
	Izobrazba	-0,003	0,059	-0,005	-0,045	0,964	0,843
	Panoga	0,006	0,011	0,056	0,563	0,575	0,886
	Delo v podjetju	0,001	0,012	0,008	0,052	0,959	0,369
	Delo z vodjo	-0,004	0,015	-0,032	-0,287	0,774	0,711
2	Konstanta	2,855	0,473		6,035	0,000	
	Spol	-0,019	0,122	-0,015	-0,157	0,875	0,902
	Starost	0,004	0,008	0,062	0,459	0,647	0,431
	Izobrazba	0,021	0,057	0,036	0,365	0,716	0,833
	Panoga	0,008	0,010	0,075	0,792	0,430	0,883
	Delo v podjetju	0,006	0,012	0,082	0,554	0,581	0,362
	Delo z vodjo	-0,013	0,015	-0,093	-0,870	0,386	0,694
	LMX	0,211	0,057	0,340	3,691	0,000	0,941

a. Odvisna spremenljivka: psihološka varnost.

H3: Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je pozitivno povezana z močjo morale.

Analiza odvisnosti med LMX (neodvisna spremenljivka) in močjo morale (odvisna spremenljivka) je pokazala, da ne moremo zavrniti ničelne domneve. Pearsonov korelacijski koeficient znaša $r = 0,040$, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivni in šibka (skoraj neznatna). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 0,825$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,206$ ($p > 0,05$), kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov zavrnemo hipotezo in sprejmemo sklep, da LMX ne vpliva na moč morale. Rezultati analize odvisnosti med LMX in psihološko varnostjo so prikazani v Tabeli 4.

Tabela 4: Rezultati regresijske analize za hipotezo 3

Model		Nestandard. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p	Kolinearnost	
		B	Ocena stand. napake	Beta			Toleranca	VIF
1	Konstanta	2,315	0,495		4,676	0,000		
	Spol	0,280	0,171	0,151	1,639	0,104	0,902	1,109
	Starost	0,020	0,012	0,227	1,702	0,091	0,431	2,319
	Izobrazba	0,087	0,079	0,106	1,109	0,270	0,843	1,186
	Panoga	-0,006	0,014	-0,038	-0,407	0,685	0,886	1,129
	Delo v podjetju	-0,028	0,016	-0,249	-1,729	0,087	0,369	2,709
	Delo z vodjo	-0,041	0,020	-0,214	-2,061	0,042	0,711	1,407
2	Konstanta	1,952	0,663		2,943	0,004		
	Spol	0,280	0,171	0,151	1,635	0,105	0,902	1,109
	Starost	0,020	0,012	0,229	1,717	0,089	0,431	2,320
	Izobrazba	0,095	0,079	0,115	1,193	0,235	0,833	1,201
	Panoga	-0,005	0,014	-0,034	-0,361	0,719	0,883	1,132
	Delo v podjetju	-0,026	0,016	-0,233	-1,599	0,113	0,362	2,759
	Delo z vodjo	-0,044	0,020	-0,228	-2,160	0,033	0,694	1,441
LMX		0,066	0,080	0,075	0,825	0,411	0,941	1,063
a. Odvisna spremenljivka: moč morale.								

H4: Moč morale je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

Za spremenljivki moč morale (neodvisna spremenljivka) in kontraproduktivno vedenje (odvisna spremenljivka) je vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta $r = 0,200$, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, pozitivna in šibka, kar kaže tudi regresijski koeficient ($B = 0,072$). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = 2,650$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,0045$, kar pomeni, da je moč morale pozitivno povezana s kontraproduktivnim vedenjem. Rezultati regresijske analize so prikazani v Tabeli 5.

Tabela 5: Rezultati regresijske analize za hipotezo 4

Model		Nestandard. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p	Kolinearnost	
		B	Ocena stand. napake	Beta			Toleranca	VIF
1	Konstanta	1,469	0,153		9,615	0,000		
	Spol	-0,073	0,049	-0,146	-1,494	0,138	0,900	1,112
	Starost	-0,005	0,003	-0,186	-1,322	0,189	0,432	2,314
	Izobrazba	0,013	0,022	0,060	0,602	0,549	0,872	1,147
	Panoga	-0,001	0,004	-0,023	-0,229	0,820	0,873	1,145
	Delo v podjetju	-0,002	0,005	-0,061	-0,394	0,694	0,360	2,774
	Delo z vodjo	0,004	0,006	0,074	0,672	0,503	0,711	1,407
2	Konstanta	1,325	0,158		8,370	0,000		
	Spol	-0,094	0,048	-0,188	-1,955	0,053	0,875	1,143
	Starost	-0,006	0,003	-0,246	-1,772	0,079	0,421	2,377
	Izobrazba	0,004	0,022	0,017	0,179	0,859	0,849	1,178
	Panoga	-0,001	0,004	-0,031	-0,319	0,750	0,872	1,146
	Delo v podjetju	3,628E-05	0,005	0,001	0,008	0,994	0,352	2,842
	Delo z vodjo	0,007	0,006	0,132	1,211	0,229	0,682	1,466
	Moč morale	0,072	0,027	0,262	2,650	0,009	0,828	1,207
a. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje pri delu.								

H5: Psihološka varnost je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.

Vrednost Pearsonovega korelacijskega koeficienta med psihološko varnostjo (neodvisna spremenljivka) in kontraproduktivnim vedenjem (odvisna spremenljivka) znaša $r = -0,065$, kar pomeni, da je povezava med spremenljivkama linearna, negativna in šibka (skoraj nezatna). Vrednost t-preizkusa o regresijskem koeficientu je $t = -0,633$ pri točni stopnji značilnosti $p = 0,264$ ($p > 0,05$), kar pomeni, da na podlagi vzorčnih podatkov ne moremo

potrditi hipoteze, da je psihološka varnost negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu. Rezultati regresijske analize so prikazani v Tabeli 6.

Tabela 6: Rezultati regresijske analize za hipotezo 5

Model		Nestandard. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p	Kolinearnost	
		B	Ocena stand. napake	Beta			Toleranca	VIF
1	Konstanta	1,447	0,136		10,636	0,000		
	Spol	-0,071	0,047	-0,144	-1,504	0,135	0,902	1,109
	Starost	-0,005	0,003	-0,216	-1,557	0,122	0,431	2,319
	Izobrazba	0,018	0,022	0,084	0,849	0,398	0,843	1,186
	Panoga	0,000	0,004	0,002	0,017	0,986	0,886	1,129
	Delo v podjetju	-0,001	0,004	-0,044	-0,294	0,770	0,369	2,709
	Delo z vodjo	0,004	0,006	0,077	0,712	0,478	0,711	1,407
2	Konstanta	1,534	0,194		7,890	0,000		
	Spol	-0,071	0,047	-0,145	-1,508	0,134	0,901	1,109
	Starost	-0,005	0,003	-0,213	-1,530	0,129	0,431	2,322
	Izobrazba	0,018	0,022	0,084	0,844	0,401	0,843	1,186
	Panoga	0,000	0,004	0,005	0,051	0,960	0,883	1,132
	Delo v podjetju	-0,001	0,004	-0,044	-0,290	0,773	0,369	2,709
	Delo z vodjo	0,004	0,006	0,075	0,693	0,490	0,710	1,408
	Psihološka varnost	-0,022	0,035	-0,058	-0,633	0,528	0,994	1,006
a. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje pri delu.								

Konceptualni model sem analizirala s hierarhično linearno regresijo. V prvem delu sem vključila kontrolne spremenljivke (čas dela z vodjo, spol, izobrazba, panoga, starost, čas dela v podjetju), v drugem koraku sem vključila neodvisno spremenljivko LMX in v tretjem koraku še moč morale in interakcijsko spremenljivko (LMXxMoč morale). Odvisna spremenljivka je kontraproduktivno vedenje.

Korelacije med spremenljivkami so nižje od 0,9, prav tako so vrednosti VIF-statistike pri vseh pojasnjevalnih spremenljivkah pod 10, kar pomeni, da v obravnavanem modelu ni prisotnega problema multikolinearnosti. V Tabeli 7 so prikazani korelacijski koeficienti med kontraproduktivnim vedenjem in tremi neodvisnimi spremenljivkami – LMX, moč morale, interakcijska spremenljivka (LMXxMoč morale). Zaradi boljše preglednosti v tabeli niso prikazane korelacije za kontrolne spremenljivke.

Tabela 7: Korelacijska matrika

		Kontraproduktivno vedenje	LMX	Psihološka varnost	Moč morale	Interakcijska spremenljivka (LMXxMoč morale)
Korelacijska matrika	Kontraproduktivno vedenje	1,000				
	LMX	-0,239	1,000			
	Psihološka varnost	-0,065	0,310	1,000		
	Moč morale	0,170	0,040	0,106	1,000	
	Interakcijska spremenljivka (LMXxMoč morale)	-0,395	0,164	0,129	-0,184	1,000
Enostranski preizkus	Kontraproduktivno vedenje					
	LMX	0,004				
	Psihološka varnost	0,236	0,000			
	Moč morale	0,029	0,330	0,120		
	Interakcijska spremenljivka (LMXxMoč morale)	0,000	0,034	0,077	0,020	
N	Kontraproduktivno vedenje	125				
	LMX	125	140			
	Psihološka varnost	125	134			
	Moč morale	124	124	124		
	Interakcijska spremenljivka (LMXxMoč morale)	124	124	124	124	124

Na podlagi vzorčnih podatkov ocenjujem, da je koeficient multiple korelacije enak 0,553, kar pomeni, da je linearna povezanost med kontraproduktivnim vedenjem in vsemi neodvisnimi spremenljivkami v modelu srednje močna (glej Tabelo 8). Koeficient multiple determinacije je enak 0,305, kar pomeni, da je 30,5 % variabilnosti kontraproduktivnega vedenja pojasnjenega z variiranjem neodvisnih spremenljivk v modelu. Koeficient part-determinacije je enak 0,152, kar pomeni, da se je koeficient determinacije povečal za 0,152 oz. da se je odstotek pojasnjene variabilnosti kontraproduktivnega vedenja povečal za 15,2 odstotnih točk, ker smo v regresijsko funkcijo v četrtem koraku dodatno vključili še moč morale in interakcijsko spremenljivko (LMXxMoč morale). Povzetek modela je prikazan v Tabeli 8, izpis hierarhične linearne regresije pa v Prilogi 6.

Tabela 8: Povzetek modela

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Ocena standardne napake	Statistika sprememb		
					ΔR^2	ΔF	Δ stopnje značilnosti F
1	0,269 ^a	0,072	0,023	0,239	0,072	1,454	0,201
2	0,390 ^b	0,152	0,099	0,229	0,080	10,440	0,002
3	0,392 ^c	0,153	0,092	0,230	0,001	0,185	0,668
4	0,553 ^d	0,305	0,241	0,211	0,152	11,802	0,000
a. Napovedovalci: (konstanta), delo z vodjo, spol, izobrazba, panoga, starost, delo v podjetju							
b. Napovedovalci: (konstanta), delo z vodjo, spol, izobrazba, panoga, starost, delo v podjetju, LMX							
c. Napovedovalci: (konstanta), delo z vodjo, spol, izobrazba, panoga, starost, delo v podjetju, LMX, psihološka varnost							
d. Napovedovalci: (konstanta), delo z vodjo, spol, izobrazba, panoga, starost, delo v podjetju, LMX, psihološka varnost, moč morale, interakcijska spremenljivka (LMXxMoč morale)							
d. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje							

Iz Tabele 9 o analizi variance je razvidno, da regresijska funkcija kot celota odraža linearno odvisnost ($F = 4,746$; $p = 0,000 < 0,05$). Prav tako je pri četrti regresijski funkciji ocena koeficienta determinacije največja ($R^2 = 0,305$), nepojasnjena vsota kvadratov pa najmanjša ($k_e = 4,786$).

Tabela 9: Analiza varianc za preverjanje ustreznosti preučevanega modela

Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	0,498	6	0,083	1,454	0,201 ^b
	Preostanek	6,391	112	0,057		
	Skupaj	6,889	118			
2	Regresija	1,047	7	0,150	2,843	0,009 ^c
	Preostanek	5,842	111	0,053		
	Skupaj	6,889	118			
3	Regresija	1,057	8	0,132	2,492	0,016 ^d
	Preostanek	5,832	110	0,053		
	Skupaj	6,889	118			
4	Regresija	2,103	10	0,210	4,746	0,000 ^e
	Preostanek	4,786	108	0,044		
	Skupaj	6,889	118			
a. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje						
b. Napovedovalci: (konstanta), delo z vodjo, spol, izobrazba, panoga, starost, delo v podjetju						
c. Napovedovalci: (konstanta), delo z vodjo, spol, izobrazba, panoga, starost, delo v podjetju, LMX						
d. Napovedovalci: (konstanta), delo z vodjo, spol, izobrazba, panoga, starost, delo v podjetju, LMX, psihološka varnost						
e. Napovedovalci: (konstanta), delo z vodjo, spol, izobrazba, panoga, starost, delo v podjetju, LMX, psihološka varnost, moč morale, interakcijska spremenljivka (LMXxMoč morale)						

Na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljam, da ocenjeni parcialni regresijski koeficient za moč morale ($B = 0,038$; $p = 0,110$) ni statistično značilen (različen od nič) in sprejemem sklep, da moč morale ni linearno povezana s kontraproduktivnim vedenjem. Ocenjeni parcialni regresijski koeficient za interakcijsko spremenljivko (LMXxMoč morale) ($B = -0,075$; $p = 0,000$) je statistično značilen (različen od nič) in sprejemem sklep, da je interakcijska spremenljivka (LMXxMoč morale) linearno povezana s kontraproduktivnim vedenjem.

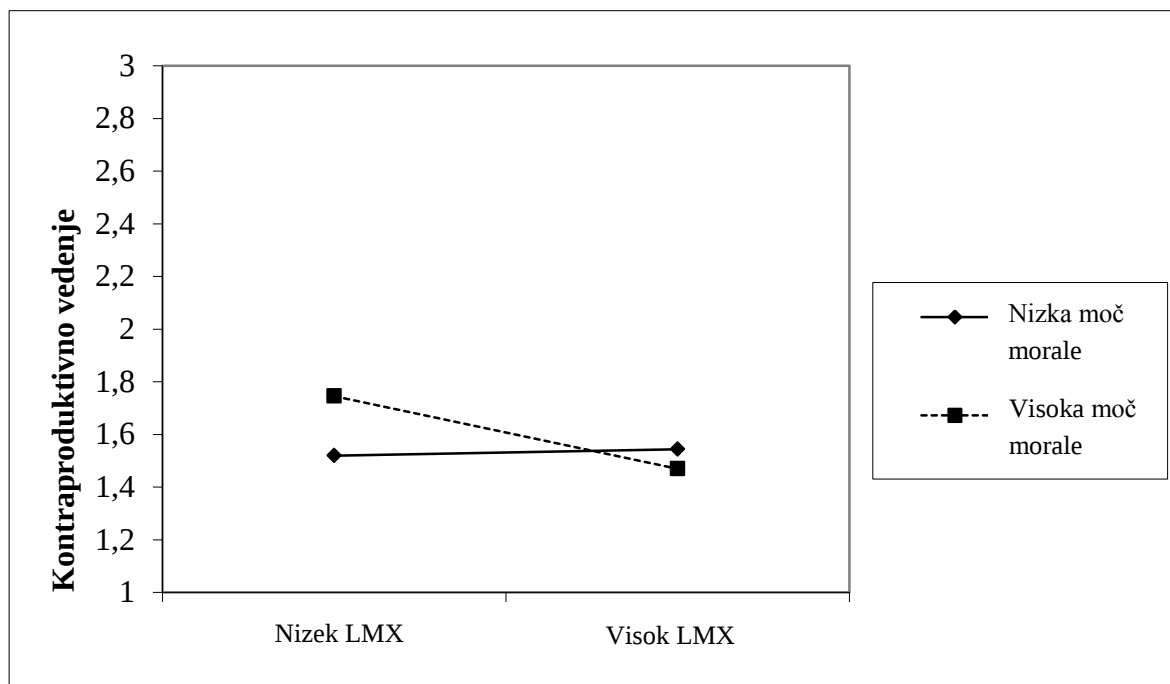
Ocena koeficienta parcialne korelacije je enaka $-0,360$, kar pomeni, da je linearna povezanost med kontraproduktivnim vedenjem in interakcijsko spremenljivko (LMXxMoč morale) šibka in negativna, pri čemer je iz obeh izločen vpliv preostalih neodvisnih spremenljivk, ki so vključene v regresijsko funkcijo. V Tabeli 10 so prikazane ocene regresijskih koeficientov.

Tabela 10: Ocene regresijskih koeficientov

Model		Nestandard. koeficienti		Stand. koeficienti	t	p	Kolinearnost	
		B	Ocena stand. napake	Beta			Toleranca	VIF
4	Konstanta	1,570	0,190		8,254	0,000		
	Spol	-0,046	0,043	-0,094	-1,067	0,288	0,828	1,207
	Starost	-0,006	0,003	-0,245	-1,976	0,051	0,417	2,396
	Izobrazba	0,002	0,019	0,009	0,097	0,923	0,820	1,219
	Panoga	0,000	0,003	0,011	0,129	0,897	0,874	1,144
	Delo v podjetju	-0,004	0,004	-0,131	-0,957	0,341	0,346	2,893
	Delo z vodjo	0,010	0,005	0,191	1,936	0,056	0,663	1,508
	LMX	-0,063	0,021	-0,270	-3,056	0,003	0,823	1,215
	Psihološka varnost	0,023	0,033	0,060	0,695	0,488	0,866	1,155
	Moč morale	0,038	0,024	0,145	1,612	0,110	0,791	1,264
	Interakcijska spremenljivka (LMXxMoč morale)	-0,075	0,019	-0,348	-4,011	0,000	0,856	1,168
a. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje								

Povezava med kontraproduktivnim vedenjem in LMX je negativna, kar potrjuje statistična značilnost interakcijske spremenljivke (LMXxMoč morale). Povezava med kontraproduktivnim vedenjem in LMX se torej razlikuje v odvisnosti od stopnje moči morale. Kot je razvidno iz Slike 11, je kontraproduktivno vedenje najmanjše v primeru nizke stopnje moči morale in LMX. Hkrati je iz slike razvidno, da je kontraproduktivno vedenje najmanjše ob pogoju višje stopnje LMX in visoke stopnje moči morale. Moderacijski učinek moči morale na povezavo med LMX in kontraproduktivnim vedenjem je prikazan na Sliki 11.

Slika 11: Moderacijski učinek moči morale na povezavo med LMX in kontraproduktivnim vedenjem



Moderacijski in mediacijski vpliv spremenljivk na celotno kontraproduktivno vedenje sem preverila z regresijsko analizo v SPSS in pri tem uporabila mediacijsko-moderacijski model z orodjem PROCESS makro, ki mu Hayes in Preacher pravita pogojno-procesno modeliranje (angl. *conditional process modeling*). Tak model omogoča moderacijo direktnih in/ali indirektnih učinkov neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko preko enega ali več mediatorjev. Kadar obstaja prisotnost moderacije vpliva neodvisne spremenljivke na mediatorja in/ali vpliv mediatorja na odvisno spremenljivko, dobimo vpogled v učinkovanje neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko preko mediatorja, odvisno od moderatorja. Takšen proces se imenuje moderirana mediacija, pri čemer je indirektni učinek, preko katerega neodvisna spremenljivka učinkuje na odvisno, odvisen od vrednosti moderatorja. V takšnem modelu je mediacija moderirana (Hayes, 2012, str. 8).

Izpis regresijske analize je prikazan v Prilogi 7. Vpliv mediatorja (t.j. psihološka varnost) ni statistično značilen, saj je stopnja značilnosti za mediacijski vpliv enaka 0,480 ($p > 0,05$). Rezultati kažejo, da je pogojni učinek na izid oziroma vpliv moderatorja na kontraproduktivno vedenje (usmerjeno proti organizaciji in posameznikom) statistično značilen pri visokih stopnjah moči morale ($p = 0,029$). Koeficient pri visoki stopnji moči morale je enak $-0,112$, kar pomeni, da je povezava med kontraproduktivnim vedenjem in močjo morale negativna in šibka.

5 DISKUSIJA

5.1 Interpretacija rezultatov raziskave

Rezultati empirične raziskave so pokazali, da lahko potrdimo nekatere direktne povezave v preučevanem modelu, in sicer med LMX in kontraproduktivnim vedenjem, med LMX in psihološko varnostjo ter med LMX in močjo morale. Postavljene hipoteze in njihov status je prikazan v Tabeli 11.

Hipoteza 1 predpostavlja, da obstaja med LMX in kontraproduktivnim vedenjem pri delu negativna povezava. Rezultati raziskave potrjujejo negativno povezavo med preučevanima konstruktoma. Višja stopnja izmenjave med vodjo in sledilci vpliva na izvajanje manj kontraproduktivnega vedenja. Pri zaposlenih, ki imajo z vodjo odnos, ki temelji na vzajemnem zaupanju in prepoznavanju njihovega potenciala, obstaja manjša verjetnost, da bodo izvajali neželeno vedenje na delovnem mestu.

Hipoteza 2 trdi, da obstaja pozitivna povezava med LMX in zaznano stopnjo psihološke varnosti. Rezultati potrjujejo, da visoka stopnja izmenjave med vodjo in sledilci vpliva na višjo stopnjo psihološke varnosti posameznika. Vodje lahko preko interakcij vplivajo na zaznan občutek varnosti zaposlitve, omogočanje odprtega komuniciranja ter opravljanja delovnih nalog z dopuščanjem možnosti napak. (Van den Broeck et al., 2013, str. 527–528). LMX ima lahko blažilno vlogo v smislu negotovosti zaposlitve in lahko služi kot socialna podpora za člane znotraj skupine (Probst et al., 2016, str. 49).

Rezultati raziskave so potrdili, da obstaja pozitivna povezava med LMX in močjo morale posameznika (hipoteza 3). Vodje v medsebojnih interakcijah s sledilcem prenašajo etične vrednote, kar pomeni, da na etično odločanje sledilcev vpliva vodja preko medsebojnih izmenjav. Zaposleni se vsakodnevno soočajo z etičnimi dilemami, izbira prave odločitve pa je lažja, če delovno okolje in vodje izkazujejo etične vrednote (Andrews et al., 2011, str. 15).

Rezultati kažejo, da je moč morale negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem (hipoteza 4). Za posameznike z močno moralno identiteto je torej manj verjetno, da bodo izvajali neželeno vedenje. Ugotovitev je skladna tudi z raziskavo avtorjev Kish-Gephart, Harrison in Treviño (2010, str. 12), ki so ugotovili, da obstaja močna povezava med močjo morale in neetičnim vedenjem.

Na podlagi vzorčnih podatkov ne morem potrditi hipoteze, da je psihološka varnost negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu (hipoteza 5). Predpostavka je bila, da višja stopnja zaznane psihološke varnosti vpliva na zmanjšanje neželenih vedenj. Višja psihološka varnost naj bi omogočala večjo odprtost v komunikaciji in izmenjavo

informacij med vodjo in sledilci ter vplivala na možnost izražanja nezadovoljstva in učenja na napakah, kar pa naj bi zmanjševalo verjetnost izvajanja neželenih vedenj. Pri tem lahko sklepam, da je kontraproduktivno vedenje bolj odvisno od kakovosti medosebnih odnosov (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009, str. 81) kot od stopnje psihološke varnosti. Posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligence bodo prej reagirali na zaznano nepravilnost, kar lahko vodi v izvajanje neželenih vedenj (Devonish & Greenidge, 2010, str. 78). Verjetno kakovost odnosa z vodjo igra pomembnejšo vlogo pri napovedovanju oz. predpostavljaju izvajanja kontraproduktivnega vedenja kot individualni dejavniki (npr. psihološka varnost).

Tabela 11: Postavljene hipoteze in njihov status

	Hipoteza	Status
H1	Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.	Hipoteza je potrjena.
H2	Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je pozitivno povezana s psihološko varnostjo.	Hipoteza je potrjena.
H3	Izmenjava vodja-sledilec (LMX) je pozitivno povezana z močjo morale.	Hipoteza je potrjena.
H4	Moč morale je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.	Hipoteza je potrjena.
H5	Psihološka varnost je negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem pri delu.	Hipoteza ni potrjena ($t = -0,900$; $p = 0,182$).

Konceptualnega modela, ki preučuje vpliv LMX na kontraproduktivno vedenje pri delu in vlogo moči morale kot moderatorja ter psihološke varnosti kot mediatorja, ne morem potrditi, saj rezultati ne kažejo statistične značilnosti modela ($p = 0,162$). Rezultati kažejo statistično značilnost vloge moderatorja (t.j. moči morale) v primeru visoke ravni moči morale, kar pomeni, da moč morale vpliva na moč povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem, ko je stopnja moči morale visoka.

Moderacijski učinek, prikazan na Sliki 11 (str. 47), kaže na izvajanje manj kontraproduktivnega vedenja, ko sta stopnji LMX in moči morale večji. Visokokakovostne izmenjave torej vplivajo na to, da v tem primeru obstaja manjša verjetnost izvajanja neželenega vedenja. Visoka stopnja moči morale to povezavo še okrepi. Nasprotno pa

rezultati kažejo, da je ob pogoju nizke stopnje LMX in visoke stopnje moči morale kontraproduktivnega vedenja več, kar pomeni, da tudi posamezniki z visoko stopnjo moči morale izvajajo neželeno vedenje, čeprav bi bilo pričakovati ravno obratno. Pretekli raziskovalci moč morale povezujejo s posameznikovim moralnim presojanjem, vrednotami, simpatijo, negativno recipročnostjo in prosocialnim vedenjem (Arnaud & Schminke, 2007, str. 212). Gouldner v svojem članku (1960, str. 173) govori o recipročnosti izmenjave, ki se odraža v tem, da se izmenjava krepi v primeru pozitivne recipročnosti (pomagaj tistim, ki so ti pomagali, saj imajo tisti, ki si jim pomagali, dolžnost pomagati tudi tebi).

Izvajanje več kontraproduktivnega vedenja ob pogoju nizke stopnje LMX in visoke stopnje moči morale lahko utemeljimo na podlagi negativne recipročnosti, ki temelji na principu, da je primerno upreti se oz. se maščevati proti zaznani nepravilni obravnavi (Aquino & Reed, 2002, str. 1431). Zaposleni želijo v primeru zaznane organizacijske nepravilnosti ohranjati oz. vzpostaviti pravičnost v izmenjavi z vodjo, pri čemer svoja negativna čustva usmerijo v izvajanje neželenega vedenja (Mingzheng, Xiaoling, Xubo, & Youshan, 2014, str. 316). Manjša moralna vključenost (angl. *moral disengagement*) pojasnjuje, kako ljudje, kljub moralni predanosti etičnim načelom, v določenih situacijah izvajajo vedenja, ki kršijo skupne norme (Fida et al., 2015, str. 133).

Posamezniki z močno stopnjo morale se dobro počutijo v organizacijah, kjer je prisotna visoka moralna občutljivost in moralna presoja. Neskladnost med posameznikovo moralno identiteto in organizacijsko klimo, ki lahko izvira iz nizke stopnje izmenjave med vodjo in sledilcem, ima lahko negativne posledice na posameznikov odnos do organizacije, ki se kaže v frustraciji, agresiji ali tudi v deviantnem vedenju (Arnaud & Schminke, 2007, str. 212). Na udejanjanje negativne recipročnosti in prepoznavanje situacij, kjer je le-ta prisotna, lahko vpliva tudi kultura na splošno (Eisenberger, Lynch, Aselage, & Rohdieck, 2004, str. 798).

5.2 Teoretični prispevki

Magistrsko delo na osnovi pregleda pretekle literature in izvedene empirične raziskave prispeva k preučevanju povezav dejavnikov v modelu s kontraproduktivnim vedenjem pri delu. Empirični del dopolnjuje pretekla raziskovanja na področju povezave LMX in kontraproduktivnega vedenja, ki potrjujejo, da visokokakovostne izmenjave vplivajo na večjo zaznano stopnjo pravičnosti, ki se odraža v izvajanju manj neželenih vedenj.

Prvi teoretični prispevek k literaturi preučevanja kontraproduktivnega vedenja je potrditev negativne povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem, ki je skladna z ugotovitvami preteklih raziskovalcev (Hai & Tziner, 2014; Clark, 2013; Kwak et al., 2013; Arshadi, Piryaee, & Zare, 2012). Vloga LMX je pri preučevanju kontraproduktivnega

vedenja že dobro zastopana, manj pa je raziskav na področju ugotavljanja mehanizmov, preko katerih LMX napoveduje odklonsko vedenje (Arshadi et al., 2012, str. 81). Preučevani model k literaturi prispeva z vključitvijo mehanizmov moči morale in psihološke varnosti, ki se v obstoječi literaturi pojavljata v različnih modelih (LMX ali kontraproduktivno vedenje).

Drugi prispevek k literaturi preučevanja organizacijskega in kontraproduktivnega vedenja kot tudi k teoriji izmenjave vodja-sledilec se nanaša na vključevanje pojasnjevalnih dejavnikov preučevanih razmerij, kot sta moč morale in psihološka varnost. Empirična preverba modela potrjuje moderacijski učinek moči morale. Interakcijski vpliv je pokazal, da obstaja moderacija le v primeru visoke stopnje moči morale. Analiza preučevanega modela v tem primeru kaže, da v primeru preučevanih konstruktov obstaja negativna recipročnost, in sicer je v primeru nizke stopnje LMX in visoke stopnje moči morale kontraproduktivnega vedenja več. Večja je verjetnost, da imajo posamezniki z močno moralno identiteto več moralnega zavedanja in s tem nižjo stopnjo moralne ne vključenosti (angl. *moral disengagement*), kar jih spodbuja k etičnemu vedenju (Mingzheng et al. 2014, str. 317). Fida et al. (2015, str. 139) so preučevali vlogo stresnih faktorjev, negativnih čustev in moralne ne vključenosti za razumevanje kontraproduktivnega vedenja, kjer so ugotovili, da moralna ne vključenost igra ključno vlogo pri mediaciji razmerja med negativnimi čustvi in izvajanjem kontraproduktivnega vedenja. Bolj se zaposleni na negativne situacije, ki vplivajo na njihove postavljene cilje ali delovno uspešnost, odzivajo z negativnimi čustvi, bolj se vključujejo v izvajanje neželenih vedenj. Kwak et al. (2013) ugotavljajo, da čeprav je nizka stopnja LMX povezana z višjo stopnjo zaznane nepravilnosti, je bilo v primeru višje stopnje izmenjave več kontraproduktivnega vedenja. Povezava med visoko stopnjo LMX in kontraproduktivnim vedenjem je bila močnejša, kjer so pri udeležencih zaznali implicitno agresijo.

5.3 Praktična priporočila

Rezultati raziskave so pokazali, da je odnos med vodjo in zaposlenimi povezan z verjetnostjo izvajanja kontraproduktivnega vedenja. Čeprav podjetja težko vplivajo na posameznikove osebnostne značilnosti, pa lahko na njihovo vedenje vplivajo preko oblikovanja kakovostnih odnosov med vodjo in zaposlenimi. Ustvarjanje visokokakovostnih izmenjav omogoča prenašanje etičnih vrednot, povečuje zadovoljstvo pri delu, vpliva na učinkovitost zaposlenih in njihovo zaznano pravičnostjo. Spodbujanje odprte organizacijske klime omogoča višjo raven komunikacije in prenašanja znanja.

Strategija ravnanja z ljudmi oziroma kadrovanja naj bi vključevala elemente, ki se osredotočajo na krepitev socialnega kapitala, in sicer (1) omogočanje kakovostnega razvoja odnosov, ki izhajajo iz medosebne interakcije in izmenjave, (2) oblikovanje močnega omrežja, ki povezuje ljudi po vsej organizaciji in (3) ustvarjanje kulture pripadnosti in povezanosti (Uhl-Bien, Graen, & Scandura, 2000, str. 143).

Na stopnjo kakovosti izmenjave med dvojicami vpliva tudi vložen trud v razvoj odnosa in pričakovanja dvojic. Vodje in zaposleni v primeru visokokakovostnih izmenjav poročajo o večjem vlaganju truda v razvoj odnosa in o izpolnjevanju medsebojnih pričakovanj. Pomembni elementi za razvoj visokokakovostnih odnosov so tudi zaupanje, medsebojno spoštovanje in lojalnost oz. pripadnost organizaciji (Maslyn & Uhl-Bien, 2001, str. 705).

Kljub temu, da rezultati niso pokazali statistično značilnega vpliva psihološke varnosti na izvajanje neželenih vedenj, je pomembno, da organizacije krepijo ustvarjanje politike in klime, ki podpira skrb za svoje zaposlene, prav tako pa preko vključevanja vodij spodbujajo in ohranjajo pozitivno organizacijsko klimo. Pomembno je odprto komuniciranje in izmenjava informacij.

Potrditev moderacijskega učinka moči morale in njeno povezanostjo s kontraproduktivnim vedenjem kaže na pomembnost stopnje moči morale posameznika v prepoznavanju in obravnavanju moralnih vprašanj. Spodbujanje zaposlenih k vključevanju v določene aktivnosti in izobraževanja, kjer je manj vpliva stresnih faktorjev, lahko zmanjša verjetnost izvajanja odklonskega vedenja. Smotno je dodatno pozornost prepoznavanju preučevanih dejavnikov nameniti že v fazi iskanja primerne (vodstvenega) kadra. Na podlagi psiholoških testiranj lahko management že vnaprej napove ali predvidi verjetnost izvajanja neželenih vedenj oz. zmanjšuje verjetnost izvajanja teh vedenj s preventivnimi ukrepi (npr. izobraževanje, seminarji s področja etike, sprotno obravnavanje in reševanje problemov ...).

5.4 Omejitve in predlogi za nadaljnja raziskovanja

Omejitev magistrskega dela je v tem, da respondenti sami ocenjujejo stopnjo lastne moči morale in pogostost izvajanja kontraproduktivnega vedenja. Glede na to, da neželeno vedenje velja za neetično, obstaja večja možnost subjektivnosti pri podajanju odgovorov oz. so lahko samoocene posledica vpliva podajanja družbeno zaželenih odgovorov. Za namene pridobitve čim bolj iskrenih in relevantnih odgovorov je bila narejena spletna anketa in poudarek na anonimnosti odgovorov.

Vzorec je bil pridobljen iz javno dostopnega portala Bizi.si z namenom doseganja čim večjega števila rešenih vprašalnikov in čim bolj raznolikega demografskega ozadja. Omejitev predstavlja dejstvo, da respondenti izhajajo iz podjetij različnih velikosti. Dobro bi bilo narediti še segmentacijo po velikosti podjetij, pri čemer bi lahko naredili primerjavo povezanosti preučevanih spremenljivk glede na velikost podjetja.

Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da obstaja pomembna povezava med LMX in kontraproduktivnim vedenjem. Kljub temu, da ne moremo potrditi mediacijsko-

moderacijskega učinka moči morale in psihološke varnosti, lahko trdimo, da visoka stopnja moči morale igra pomembno vlogo pri predvidevanju kontraproduktivnega vedenja.

Vardi in Weitz (2004, str. 45) sta predstavila model, kjer sta posamezna vedenja združila v skupine glede na raven preučevanja (individualna, skupinska, organizacijska in glede na pozicijo delovnega mesta). Ker model preučevanja temelji na vrednotah, vedenju in odnosih (Vardi & Weitz, 2004 str. 52), bi bilo smiselno kontraproduktivno vedenje analizirati še iz dveh ločenih vidikov, in sicer na eni strani kontraproduktivno vedenje, ki je usmerjeno na posameznike in na drugi strani kontraproduktivno vedenje, ki je usmerjeno proti organizaciji.

Empirična potrditev povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem kaže, da je smotno namenjati več pozornosti ustvarjanju visokokakovostnih izmenjav med vodjo in zaposlenimi. Odnos in kakovost izmenjav se s časom lahko spreminja, zato bi bilo treba upoštevati še časovni vidik in na tem področju preverjanje povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem nadgraditi z longitudinalnimi študijami.

Dodatno pozornost je treba nameniti preučevanju moči morale in povezavo s kontraproduktivnim vedenjem. Pristranskost odgovorov lahko izkrivlja realno sliko, zato je na tem področju potrebno več raziskovanja. Management mora vsekakor omejevati možnosti za izvajanje neželenih vedenj, menim pa, da je pomembno za zaposlene, da jim omogočijo usmerjanje svojih negativnih čustev v druge oblike vedenja. Z vključevanjem zaposlenih v določene aktivnosti in izobraževanja, kjer je manj vpliva stresnih faktorjev, lahko zmanjšajo verjetnost izražanja negativnih čustev na delovnem mestu in izvajanja odklonskega vedenja.

Priporočilo za nadaljnje raziskovanje je iskanje in vključevanje še dodatnih mehanizmov, preko katerih lahko LMX vpliva na kontraproduktivno vedenje. Zanimivo bi bilo raziskovati, kako osebnostne značilnosti vodij oblikujejo medsebojne odnose in pri tem gledati tudi osebnostne značilnosti sledilcev, če skladnost medsebojnih značilnosti vpliva na kakovost izmenjave in posledično njihovo povezavo s kontraproduktivnim vedenjem. V tem primeru je pomembno za management, da že v fazi rekrutiranja vodij/zaposlenih upošteva njihove karakteristike.

SKLEP

Za sodobne organizacije je pomembno doseganje konkurenčnosti in učinkovitosti v njihovem delovanju na globalnih trgih. V ospredje se postavlja pomembnost nefinančnih kazalnikov (npr. človeški viri, organizacijska kultura, ugled podjetja ...) z namenom ustvarjanja dolgoročnih konkurenčnih prednosti podjetja. Vodenje je dinamičen proces in je del širšega razvojnega procesa med vodjo in podrejenim (Dockery & Steiner, 1991, str. 395). Odnosi med vodjo se oblikujejo sčasoma preko niza interakcij, kjer prihaja do izmenjave etičnih načel in znanja, s čimer vodje vplivajo na stopnjo psihološke varnosti.

Temeljni cilj magistrske naloge je bil empirično preveriti konceptualni model povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem ter mediacijsko-moderacijski vpliv moči morale in psihološke varnosti. Predhodno je bilo treba preučiti obstoječo literaturo za opredelitev posameznih konstruktov in na podlagi preteklih raziskovanj iskati povezave med posameznimi mehanizmi.

Konceptualnega modela, ki preučuje vpliv LMX na kontraproduktivno vedenje pri delu in mediacijsko-moderacijski vpliv moči morale in psihološke varnosti, nismo mogli potrditi. Je pa vloga moderatorja (t.j. moč morale) statistično značilna v primeru visoke ravni moči morale, kar pomeni, da je prisoten vpliv na moč povezave med LMX in kontraproduktivnim vedenjem v primeru visoke stopnje moči morale. Rezultati so pokazali, da je moč morale pozitivno povezana s kontraproduktivnim vedenjem, kar pomeni, da tudi posamezniki z visoko stopnjo moči morale izvajajo neželeno vedenje, čeprav bi bilo pričakovati ravno obratno. Pozitivno povezavo med močjo morale in kontraproduktivnim vedenjem pojasnjujem z idejo o negativni recipročnosti, ki temelji na vzpostavitvi pravičnosti v primeru zaznane organizacijske nepravičnosti.

Preučevanje modela dopolnjuje pretekla raziskovanja na področju povezave LMX in kontraproduktivnega vedenja, ki potrjujejo, da visokokakovostne izmenjave vplivajo na večjo zaznano stopnjo pravičnosti, ki se odraža v izvajanju manj neželenih vedenj, kar je potrdila tudi empirična preverba modela. Prav tako pomemben prispevek daje vključevanje različnih mehanizmov v model (moči morale in psihološke varnosti), ki se v obstoječi literaturi pojavljajo v različnih modelih (LMX ali kontraproduktivno vedenje) in različnih povezavah med konstrukti.

Ker je oblikovanje kakovostnih odnosov pomembno za napovedovanje oz. predvidevanje vedenja zaposlenih, je pomembno zavedanje in angažiranost managementa za ustvarjanje organizacijske klime, ki spodbuja odprto komuniciranje in izmenjavo znanja, s čimer vodje vplivajo na večjo stopnjo zaznane psihološke varnosti in krepitev skupnih etičnih načel.

LITERATURA IN VIRI

1. Andrews, M. C., Baker, T., & Hunt, T. G. (2011). Values and person-organization fit: Does moral intensity strengthen outcomes? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 5–19.
2. Arnaud, A., & Schminke, M. (2007). Ethical Work Climate. V S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (ur.), *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* (str. 181–213). Greenwich: Information Age Publishing.
3. Arshadi, N., Piryaee, S., & Zare, R. (2012). The Relationship between Leader-Member Exchange and Workplace Deviance with the Mediating Role of Workplace Exclusion. *International Journal of Psychology*, 6(1), 78–98.
4. Aquino, K. & Reed II., A. (2002) The Self-Importance of Moral Identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423–1440.
5. Babič, Š. (2014). Ethical leadership and leader member exchange (LMX) theory: Based on a case study IBM “Leading the turnaround”. *CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary*, 2014(1), 61–71.
6. Barling, J. (1996). The prediction, experience, and consequences of workplace violence. V G. R. VandenBos & E. Q. Bulatao, (ur.). *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (str. 29–49). Washington, DC: American Psychological Association.
7. Barling, J., Dupré, K. E., & Kelloway E. K. (2009). Predicting Workplace Aggression and Violence. *Annual Review of Psychology* (str. 671–692). Canada: Ontario Council of Universities Libraries.
8. Bauer, T. N. & Erdogan, B. (2016). The Oxford Handbook of Leader-Member Exchange. V R. T. Sparrowe & C. Emery (ur.), *Tracing Structure, Tie Strength, and Cognitive Networks in LMX Theory and Research* (str. 293–301). New York: University of Oxford.
9. Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537–541.
10. Brass, D. J., Butterfield, K. D., & Skaggs, B. C. (1998). Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 14–31.
11. Bruursema, K., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2011). Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behavior. *Work & Stress*, 25(2), 93–107.
12. Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning Behaviours in the Workplace: The Role of High-quality Interpersonal Relationships and Psychological Safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
13. Clark, M. C. (2013). *Understanding counterproductive work behavior: aggressive employees' responses to leader-member exchange* (doktorska disertacija). Greenville: East Carolina University.

14. Coglisier, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A., & Gardner, W. L. (2009). Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 452–465.
15. Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2013). Predicting Counterproductive Work Behavior from Guilt Proneness. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 45–53.
16. Dadhich, A. & Bhal, K. T. (2008). Ethical Leader Behaviour and Leader-Member Exchange as Predictors of Subordinate Behaviours. *The Journal for Decision Makers*, 33(4), 15–25.
17. Dansereau, F., Jr., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
18. Devonish, D. & Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75–86.
19. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
21. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M., & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Dockery, T. M. & Steiner, D. D. (1991). The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange. *Group & Organization Studies*, 15(4), 395–413.
23. Dular, P. & Markič, M. (2012). Vplivi neželenih vedenj v organizaciji na absentizem. *Organizacija*, 45(2), 79–89.
24. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
25. Eisenberger, R., Lynch, P., Aselage, J., & Rohdieck, S. (2004). Who takes the most revenge? Individual differences in negative reciprocity norm endorsement. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(6), 787–799.
26. Ethics. (b.l.). V *Dictionary*. Najdeno 10. februarja 2016 na spletni strani <http://dictionary.reference.com/browse/ethics>
27. Ferrell, O. C. & Gresham, G. L. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96.
28. Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2015). An Integrative Approach to Understanding Counterproductive Work Behavior: The Roles of Stressors, Negative Emotions, and Moral Disengagement. *Journal of Business Ethics*, 13(1), 131–144.

29. Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
30. Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
31. Gruys, M. L. & Sackett, P. R. (2003). Investigation the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42.
32. Hai, L. C. & Tziner, A. (2014). Relationships between counterproductive work behavior, perceived justice and climate, occupational status, and leader-member exchange. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–12.
33. Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling [White paper]. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
34. Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
35. Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
36. Kang, D. & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531–551.
37. Kaptein, M. (2008). Developing a Measure of Unethical Behavior in the Workplace: A Stakeholder Perspective. *Journal of Management*, 34(5), 978–1008.
38. Kelloway, E. K., Francis, L., Prosser, M., & Cameron, J. E. (2010). Counterproductive Work Behavior as Protest. *Human Resource Management Review*, 20(1), 18–25.
39. Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Trevino, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31.
40. Kuvaas, B., Buch, B., Dysvik, A., & Haerem, T. (2012). Economic and social leader-member exchange relationships and follower performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 756–765.
41. Kwak, W. J., Lee, M. H., & Shim, J. H. (2013). Cross-Level Effect of LMX Differentiation on Subordinate Distributive Justice Perception and Work Behaviors: Buffering Role of Team-Oriented HR Practices. *Advanced Science and Technology Letters*, 34(10), 38–41.
42. Leader-Member Exchange Theory – LMX. (b.l.). V *Leadership-Central*. Najdeno 26. januarja 2016 na spletnem naslovu: <http://www.leadership-central.com/leader-member-exchange.html#axzz3yBOnr9Jf>

43. Leadership-Member Exchange (LMX) Theory. (b.l.). V *Management study guide*. Najdeno 2. februarja 2016 na spletnem naslovu: <http://managementstudyguide.com/lmx-theory.htm>
44. Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 655–672.
45. Liu, S., Lin, X., Hu, W. (2013). How followers' unethical behavior is triggered by leader-member exchange: the mediating effect of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 357–366.
46. Lunenburg, F. C. (2010). Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 13(1), 1–5.
47. Mapolisa, T. & Kurasha, P. (2013). Leader-member exchange theory: A driver for open and distance learning (ODL) quality programme management at the Zimbabwe Open University. *International Journal of Asian Social Science*, 3(2), 321–333.
48. Marshall, B. & Dewe, P. (1997). An Investigation of the Components of Moral Intensity. *Journal of Business Ethics*, 16(5), 521–529.
49. Maslyn, J. M. & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697–708.
50. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37.
51. Mingzheng, W., Xiaoling, S., Xubo, F., & Youshan, L. Moral Identity as a Moderator of the Effects of Organizational Injustice on Counterproductive Work Behavior Among Chinese Public Servants. *Public Personnel Management*, 43(3), 314–324.
52. Morris, S. A. & McDonald, R. A. (1995). The Role of Moral Intensity in Moral Judgments: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics*, 14(9), 715–726.
53. Muldoon, J. (2014). *Leader Benefits: Exploring How Leaders Benefit From LMX* (doktorska disertacija). Louisiana: Faculty of the Louisiana State University.
54. Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Ilies, R. (2008). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256–266.
55. Notgrass, D. P. (2010). *The relationship between follower's perceived quality of relationship and preferred leadership style* (doktorska disertacija). Dallas: Dallas Baptist University.
56. Ordun, G. & Acar, A. B. (2014). Impact of Emotional Intelligence on the Establishment and Development of High Quality Leader Member Exchange (LMX). *Advances in Management & Applied Economics*, 4(2), 111–129.

57. Probst, T. M., Stewart, S. M., Gruys, M. L., & Tierney, B. W. (2007). Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(3), 479–497
58. Probst, T. M., Jiang, L., & Graso, M. (2016). Leader-member exchange: Moderating the health and safety outcomes of job insecurity. *Journal of Safety Research*, 56(In Progress), str. 47–56.
59. Reed II., A. & Aquino, K. F. (2012). Moral Identity and the Expanding Circle of Moral Regard Toward Out-Groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1270–1286.
60. Reynolds, S. J. & Ceranic, T. L. (2007). The Effects of Moral Judgment and Moral Identity on Moral Behavior: An Empirical Examination of the Moral Individual. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1610–1624.
61. Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.
62. Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349–360.
63. Rosse, J. G. & Kraut, A. I. (1983). Reconsidering the vertical dyad linkage model of leadership. *Journal of Occupational Psychology*, 56(1), 63–71.
64. Scandura, T. A. & Graen, G. B. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436.
65. Scandura, T. A. & Lankau, M. L. (1996). Developing diverse leaders: A Leader-Member Exchange Approach. *Leadership Quarterly*, 7(2), 243–263.
66. Schat, A. C. H. & Kelloway, E. K. (2003). Reducing the Adverse Consequences of Workplace Aggression and Violence: The Buffering Effects of Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 110–122.
67. Sharif, M. M. & Scandura, T. A. (In Press). Moral identity: Linking ethical leadership to follower decision making. V. L. Neider & C. Schriesheim (ur.), *Advances in authentic and ethical leadership: Research in management* (str. 1–59). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
68. Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *The Academy of Management Review*, 22(2), 522–552.
69. Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 324–352.
70. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema K., Goh A., & Kessler S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.
71. Torres, M. (1998). *Ethical decision-making models* (research paper N° 358). Barcelona: University of Navarra.

72. Uhl-Bien, M., Graen, G. B., & Scandura, T. A. (2000). Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resource Management: a research annual*, 18, 137–185.
73. Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654–676.
74. Van den Berg, P. T. (2014, 20. maj). Stimulating Knowledge Sharing by Error Management and Leader-Member Exchange: Psychological Safety as a Mediator. *Tilburg University, Department of Social Psychology: The Netherlands*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/254782687_Stimulating_knowledge_sharing_by_error_management_and_leader-member_exchange
75. Van den Broeck, A., Sulea, C., Iliescu, D., & De Witte, H. (2013). The mediating role of psychological needs in the relation between qualitative job insecurity and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 19(5), 526–547.
76. Vardi, Y. & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, INC., Publishers.
77. Walker, B. & Walker, J. L. G. (2013). Working Together: Examining Forensic Leadership through LMX Theory. *National Forensic Journal*, 31(1), 27–40.
78. Walumbwa, F. O. & Schaubroeck, J. (2009). Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286.
79. Zhou, F. & Jiang, C. (2015). Leader-member exchange and employees' safety behavior: The moderating effect of safety climate. *Procedia Manufacturing*, 3(1), 5014–5021.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam tujk.....	1
Priloga 2: Vprašalnik.....	2
Priloga 3: Prikaz demografskih podatkov	6
Priloga 4: Struktura vzorca glede na starost, izobrazbo in spol.....	10
Priloga 5: Opisne statistike za vprašanja 1–4	11
Priloga 6: Izpis hierarhične regresijske analize iz SPSS	14
Priloga 7: Izpis regresijske analize s PROCESS makrom za mediacijsko-moderacijski model – kontraproduktivno vedenje	27

Priloga 1: Seznam tujk

Tabela 1: Seznam angleških besed, uporabljenih v besedilu in njihov prevod

Angleško	Slovenski prevod
Leader-member exchange (LMX)	Izmenjava vodja-sledilec
Vertical dyad linkage model	Vertikalne povezave med dvojicami
In-group	Člani znotraj skupine
Out-group	Člani zunaj skupine
Leadership making	Oblikovanje vodenja
Leadership making model	Model oblikovanja vodenja
Role-taking stage	Stopnja prevzemanja vlog
Role-making stage	Stopnja oblikovanja vlog
Team-making stage	Stopnja oblikovanja partnerstev
Team-making competence network	Oblikovanje timov
Shared contact	Skupen kontakt
In-agreement/good	Skladnost samoocene in ocene drugih (visoka samoocena)
In-agreement/poor	Skladnost samoocene in ocene drugih (nizka samoocena)
Over-estimators	Precenjena samoocena (posameznikova zaznava je boljša kot menijo drugi)
Under-estimators	Podcenjena samoocena (nizka samoocena v primerjavi z zaznavami drugih)
Organizational misbehaviour	Neprimerno organizacijsko vedenje
OMB type S	Neprimerno vedenje v lastno korist
OMB type O	Neprimerno vedenje z namenom doseganja koristi organizacije kot celote
OMB type D	Neprimerno vedenje z namenom povzročitve škode in je destruktivno
Distributive justice	Zaznavanje poštenosti glede procesa delitve
Procedural justice	Zaznavanje poštenosti glede pravil
Interactional justice	Zaznavanje glede spoštljivega odnosa do posameznika
Workplace deviance	Odklonskost na delovnem mestu
Social loafing	Družbeno izmikanje
Shirking	Izogibanje opravljanju zadolžitev
Free riding	Prosti jezdec (manjši prispevek skupini, pri čemer so koristi večje)
Conditional process modeling	Pogojno procesno modeliranje
Moral disengagement	Moralna ne vključenost

Priloga 2: Vprašalnik

Q1 - Prosim, da z odgovori na naslednja vprašanja ocenite vaš odnos z neposrednim vodjo in na lestvici od 1 do 7 označite, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.

	1 - Sploh se ne strinjam	2 - Pretežno se ne strinjam	3 - Malo se ne strinjam	4 - Niti se ne strinjam, niti strinjam	5 - Malo se strinjam	6 - Pretežno se strinjam	7 - Popolnoma se strinjam
1. Najboljši način za opis mojega odnosa z nadrejenim je, da naredim, kar mi reče, naj naredim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Naredim, kar od mene zahteva nadrejeni, predvsem zato, ker je formalno moj šef.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Moj odnos z nadrejenim večinoma temelji na avtoriteti; ima pravico, da sprejema odločitve na moj račun, jaz pa delam, kar mi reče, da moram.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Vse kar dejansko pričakujem od mojega nadrejenega je, da izpolni svojo formalno vlogo mojega šefa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Moj odnos z nadrejenim temelji na vzajemnem zaupanju.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Moj nadrejeni je vložil veliko vame.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Poskušam ščititi najboljše interese mojega nadrejenega, saj se lahko tudi nanj zanesem, da bo on poskrbel zame.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. Kar trenutno delam na delovnem mestu bo prineslo dolgoročno korist tudi za mojega nadrejenega.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Dobro vem, kaj lahko pričakujem od mojega nadrejenega.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. Moj nadzornik razume moje težave in potrebe, povezane z delom.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Moj neposredni nadzornik zna prepoznati moj potencial.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1 - Sploh se ne strinjam	2 - Pretežno se ne strinjam	3 - Malo se ne strinjam	4 - Niti se ne strinjam, niti strinjam	5 - Malo se strinjam	6 - Pretežno se strinjam	7 - Popolnoma se strinjam
12. Moj nadzornik bi izkoristil svojo moč, da bi mi pomagal pri reševanju z delom povezanih težav.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Moj neposredni nadzornik bi me rešil težav, tudi če na svoj račun.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. Odločitve, ki jih je sprejel moj nadrejeni, zagovarjam, kadar tega ne more storiti sam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
15. Z mojim nadrejenim imam učinkovit delovni odnos.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q2 - Spodnje trditve se nanašajo na vaše občutke v timu. Prosim, ocenite na lestvici od 1 do 7, v kolikšni meri se s trditvijo strinjate.

	1 - Sploh se ne strinjam	2 - Pretežno se ne strinjam	3 - Malo se ne strinjam	4 - Niti se ne strinjam, niti strinjam	5 - Malo se strinjam	6 - Pretežno se strinjam	7 - Popolnoma se strinjam
1. Če se v vašem timu zmotite, se to pogosto obrne proti vam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Člani vašega tima so sposobni omenjati težave in težka vprašanja.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Posamezniki v vašem timu včasih zavračajo druge zato, ker so drugačni.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. V vašem timu je varno tvegati.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. V vašem timu je težko druge člane tima prositi za pomoč.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Nihče v vašem timu ne bi namenoma spodkopaval vaš trud.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Pri delu s člani vašega tima so vaše edinstvene sposobnosti in talenti cenjeni in izkoriščeni.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Q3 - Spodnje trditve se nanašajo na vaše obnašanje in ravnanje v podjetju. Na lestvici od 1 do 5 označite, kako pogosto delate navedene stvari na trenutnem delovnem mestu.

1 - Nikoli	2 - Enkrat ali dvakrat	3 - Enkrat ali dvakrat na mesec	4 - Enkrat do dvakrat tedensko	5 - Vsak dan
------------	---------------------------	---------------------------------------	--------------------------------------	-----------------

	1 - Nikoli	2 - Enkrat ali dvakrat	3 - Enkrat ali dvakrat na mesec	4 - Enkrat do dvakrat tedensko	5 - Vsak dan
1. Namenoma delal stvari nepravilno.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Prišel kasneje v službo brez dovoljenja.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Namenoma poškodoval opremo ali lastnino podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Bil nesramen ali žaljiv do stranke.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Namenoma delal počasi, ko je bilo treba dokončati opravila.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Vzel daljši odmor za malico brez dovoljenja.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Namenoma nisem upošteval navodil.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Odšel iz službe predčasno brez dovoljenja.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Užalil sodelavca glede njegove uspešnosti pri delu.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Se norčeval iz osebnega življenja drugega.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Obračunal več delovnih ur kot je bilo dejansko opravljenih.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Ignoriral druge na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Krivil drugega za lastno napako.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Začel prepir na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Verbalno žaljiv do drugega na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Naredil nekaj, da bi drugi sodelavec izpadel slabo na delovnem mestu.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Udaril ali odrinil sodelavca.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Sem bil žaljiv ali se norčeval iz sodelavca.	☐	☐	☐	☐	☐

Q4 - Spodaj je navedenih nekaj značilnosti, ki opisujejo določeno osebo: skrben, sočuten, pošten, prijazen, radodaren, rad pomaga, trdo dela, odkrit. **Zamislite si osebo z navedenimi osebnostnimi značilnostmi. Lahko ste to vi ali kdo drug. Predstavljajte si v mislih, kakšna je oseba s temi značilnostmi. Zamislite si, kako ta oseba razmišlja, čuti in deluje. Nato odgovorite na naslednja vprašanja.**

	1 - Sploh se ne strinjam	2 - Delno se ne strinjam	3 - Niti se ne strinjam, niti strinjam	4 - Delno se strinjam	5 - Popolnoma se strinjam
1. Pogosto nosim oblačila, ki odražajo, da sem oseba s temi lastnostmi.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Moje prostčasne dejavnosti jasno kažejo na to, da sem oseba z navedenimi lastnostmi.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Knjige in revije, ki jih berem, kažejo na to, da imam te lastnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Dejstvo, da imam te lastnosti, se odraža z mojo vključenostjo v odločene organizacije.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Aktivno sem vključen v določene dejavnosti, ki kažejo na to, da imam navedene lastnosti.	☐	☐	☐	☐	☐

Q5 - Spol:

- ☐ Moški
☐ Ženski

Q6 - Starost (v dopoljenih letih):

let.

Q7 - Izobrazba:

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

Q8 - Panoga organizacije (označite področje delovanja):

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

Q9 - Kako dolgo že delate v tem podjetju?

let.

Q10 - Kako dolgo že delate s trenutnim vodjo?

let.

Priloga 3: Prikaz demografskih podatkov

Tabela 2: Prikaz demografskih podatkov za vprašanje 5: Spol

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Moški	50	35,5	41,0	41,0
	Ženski	72	51,1	59,0	100,0
	Skupaj	122	86,5	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	16	11,3		
	Ni odgovoril	3	2,1		
	Skupaj	19	13,5		
Skupaj		141	100,0		

Tabela 3: Prikaz demografskih podatkov za vprašanje 6: Starost v dopolnjenih letih

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	22	1	0,7	0,8	0,8
	24	2	1,4	1,6	2,4
	25	4	2,8	3,2	5,6
	26	16	11,3	12,9	18,5
	27	5	3,5	4,0	22,6
	28	4	2,8	3,2	25,8
	29	5	3,5	4,0	29,8
	30	4	2,8	3,2	33,1
	31	7	5,0	5,6	38,7
	32	4	2,8	3,2	41,9
	33	6	4,3	4,8	46,8
	34	5	3,5	4,0	50,8
	35	2	1,4	1,6	52,4
	36	7	5,0	5,6	58,1
	37	3	2,1	2,4	60,5
	38	3	2,1	2,4	62,9
	39	4	2,8	3,2	66,1
	40	3	2,1	2,4	68,5
	41	2	1,4	1,6	70,2
	43	1	0,7	0,8	71,0
	44	5	3,5	4,0	75,0
	45	6	4,3	4,8	79,8
	46	2	1,4	1,6	81,5
	47	1	0,7	0,8	82,3
	48	2	1,4	1,6	83,9

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	49	1	0,7	0,8	84,7
	50	5	3,5	4,0	88,7
	52	2	1,4	1,6	90,3
	55	2	1,4	1,6	91,9
	56	1	0,7	0,8	92,7
	57	2	1,4	1,6	94,4
	58	3	2,1	2,4	96,8
	59	2	1,4	1,6	98,4
	65	1	0,7	0,8	99,2
	72	1	0,7	0,8	100,0
	Skupaj	124	87,9	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	16	11,3		
	Ni odgovoril	1	0,7		
	Skupaj	17	12,1		
Skupaj		141	100,0		

Tabela 4: Prikaz demografskih podatkov za vprašanje 7: Stopnja izobrazbe

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Dokončana srednja šola	40	28,4	32,3	32,3
	Diploma višje ali visoke šole	24	17,0	19,4	51,6
	Univerzitetna diploma	44	31,2	35,5	87,1
	Magisterij	13	9,2	10,5	97,6
	Doktorat	3	2,1	2,4	100,0
	Skupaj	124	87,9	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	16	11,3		
	Ni odgovoril	1	0,7		
	Skupaj	17	12,1		
Skupaj		141	100,0		

Tabela 5: Prikaz demografskih podatkov za vprašanje 8: Panoga podjetja

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Izobraževanje, kultura, šport	11	7,8	8,9	8,9
	Proizvodnja in predelovalne dejavnosti	9	6,4	7,3	16,3

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	Kmetijstvo, ribištvo, gozdarstvo	1	0,7	0,8	17,1
	Gradbeništvo, arhitektura	7	5,0	5,7	22,8
	Gostinstvo, turizem	3	2,1	2,4	25,2
	Elektrotehnika, elektronika, telekomunikacije	13	9,2	10,6	35,8
	Komerciala, marketing, mediji	25	17,7	20,3	56,1
	Javni sektor, nevladne organizacije	13	9,2	10,6	66,7
	Prehrambena industrija, živilstvo	3	2,1	2,4	69,1
	Trgovina	4	2,8	3,3	72,4
	Bančništvo, finance, zavarovalništvo	3	2,1	2,4	74,8
	Računovodstvo, revizija	5	3,5	4,1	78,9
	Nepremičnine	1	0,7	0,8	79,7
	Transport, nabava, logistika	5	3,5	4,1	83,7
	Upravljanje, svetovanje, vodenje	4	2,8	3,3	87,0
	Kadrovanje	1	0,7	0,8	87,8
	Znanost, tehnologija	3	2,1	2,4	90,2
	Osebnostne storitve, varovanje	1	0,7	0,8	91,1
	Računalništvo, programiranje	9	6,4	7,3	98,4
	Strojništvo, metalurgija, rudarstvo	2	1,4	1,6	100,0
	Skupaj	123	87,2	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	16	11,3		
	Ni odgovoril	2	1,4		
	Skupaj	18	12,8		
Skupaj		141	100,0		

Tabela 6: Prikaz demografskih podatkov za vprašanje 9: Čas dela v podjetju (v letih)

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	0,00	1	0,7	0,8	0,8
	0,10	1	0,7	0,8	1,7
	0,50	2	1,4	1,7	3,3
	1,00	12	8,5	9,9	13,2
	1,50	1	0,7	0,8	14,0
	2,00	16	11,3	13,2	27,3
	3,00	6	4,3	5,0	32,2
	4,00	6	4,3	5,0	37,2
	5,00	13	9,2	10,7	47,9
	6,00	5	3,5	4,1	52,1
	7,00	3	2,1	2,5	54,5

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	7,50	1	0,7	0,8	55,4
	8,00	11	7,8	9,1	64,5
	9,00	2	1,4	1,7	66,1
	10,00	7	5,0	5,8	71,9
	11,00	4	2,8	3,3	75,2
	12,00	2	1,4	1,7	76,9
	13,00	3	2,1	2,5	79,3
	14,00	2	1,4	1,7	81,0
	15,00	3	2,1	2,5	83,5
	16,00	2	1,4	1,7	85,1
	18,00	1	0,7	0,8	86,0
	19,00	2	1,4	1,7	87,6
	20,00	3	2,1	2,5	90,1
	21,00	1	0,7	0,8	90,9
	23,00	2	1,4	1,7	92,6
	25,00	2	1,4	1,7	94,2
	28,00	2	1,4	1,7	95,9
	30,00	2	1,4	1,7	97,5
	31,00	1	0,7	0,8	98,3
	33,00	1	0,7	0,8	99,2
	37,00	1	0,7	0,8	100,0
	Skupaj	121	85,8	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	16	11,3		
	Ni odgovoril	4	2,8		
	Skupaj	20	14,2		
Skupaj		141	100,0		

Tabela 7: Prikaz demografskih podatkov za vprašanje 10: Čas dela s trenutnim vodjo

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	0,00	2	1,4	1,6	1,6
	0,10	1	0,7	0,8	2,4
	0,50	2	1,4	1,6	4,1
	1,00	22	15,6	17,9	22,0
	1,50	2	1,4	1,6	23,6
	2,00	21	14,9	17,1	40,7
	3,00	11	7,8	8,9	49,6
	4,00	11	7,8	8,9	58,5
	5,00	14	9,9	11,4	69,9

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

		Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Veljavni	6,00	3	2,1	2,4	72,4
	7,00	3	2,1	2,4	74,8
	8,00	8	5,7	6,5	81,3
	9,00	1	0,7	0,8	82,1
	10,00	4	2,8	3,3	85,4
	11,00	3	2,1	2,4	87,8
	12,00	2	1,4	1,6	89,4
	13,00	4	2,8	3,3	92,7
	14,00	2	1,4	1,6	94,3
	15,00	3	2,1	2,4	96,7
	16,00	2	1,4	1,6	98,4
	18,00	1	0,7	0,8	99,2
	26,00	1	0,7	0,8	100,0
	Skupaj	123	87,2	100,0	
Manjkajoči	Prekinjeno	16	11,3		
	Ni odgovoril	2	1,4		
	Skupaj	18	12,8		
Skupaj		141	100,0		

Priloga 4: Struktura vzorca glede na starost, izobrazbo in spol

Tabela 8: Značilnost vzorca glede na spol

Spol	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca
Moški	50	41,0
Ženski	72	59,0
Skupaj	122	100,0

Tabela 9: Značilnost vzorca glede na starost

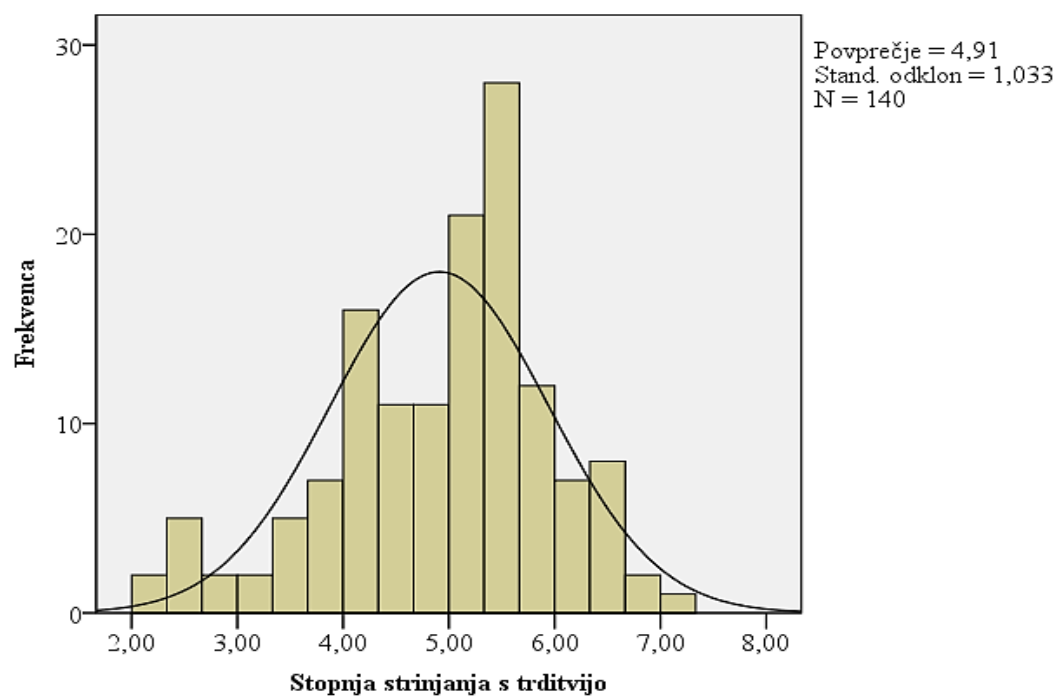
Starost	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca
od 20 do 35 let	65	52,4
od 36 do 50 let	45	36,3
od 51 do 75 let	14	11,3
Skupaj	124	100,0

Tabela 10: Struktura vzorca glede na stopnjo izobrazbe in spol

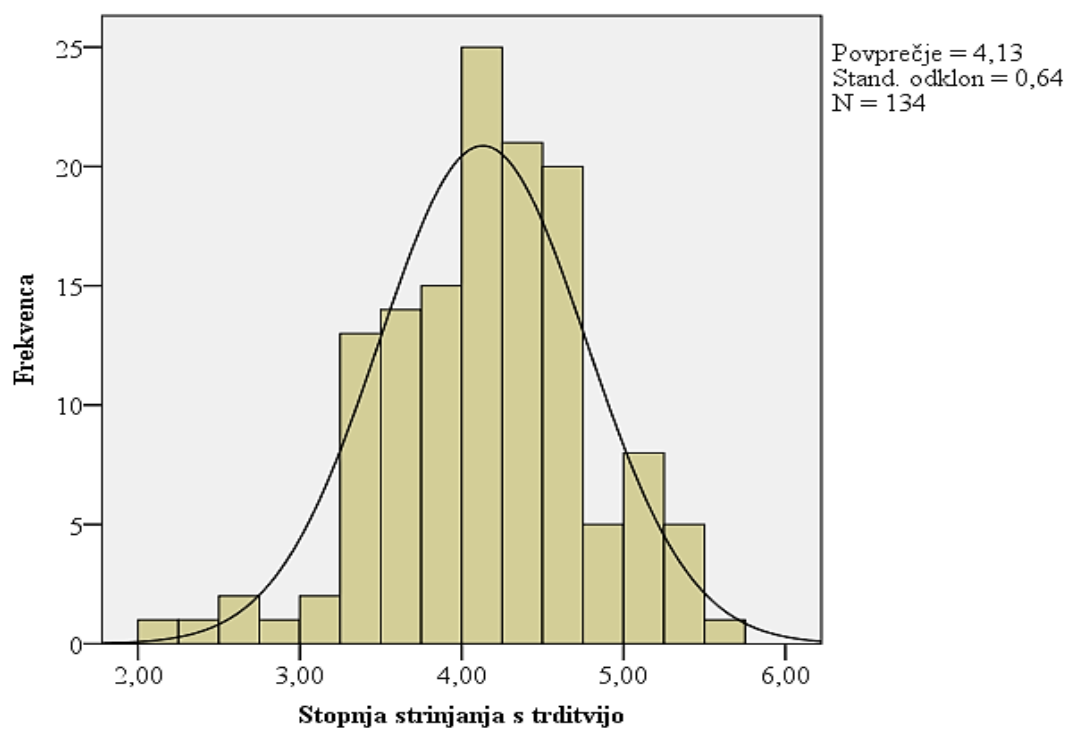
			Spol		Skupaj
			Moški	Ženski	
Izobrazba	Dokončana srednja šola	Število	24	15	39
		% znotraj Izobrazba	61,5 %	38,5 %	100,0 %
		% znotraj Spol	48,0 %	20,8 %	32,0 %
		% Skupaj	19,7 %	12,3 %	32,0 %
	Diploma višje ali visoke šole	Število	8	16	24
		% znotraj Izobrazba	33,3 %	66,7 %	100,0 %
		% znotraj Spol	16,0 %	22,2 %	19,7 %
		% Skupaj	6,6 %	13,1 %	19,7 %
	Univerzitetna diploma	Število	14	30	44
		% znotraj Izobrazba	31,8 %	68,2 %	100,0 %
		% znotraj Spol	28,0 %	41,7 %	36,1 %
		% Skupaj	11,5 %	24,6 %	36,1 %
	Magisterij	Število	3	10	13
		% znotraj Izobrazba	23,1 %	76,9 %	100,0 %
		% znotraj Spol	6,0 %	13,9 %	10,7 %
		% Skupaj	2,5 %	8,2 %	10,7 %
	Doktorat	Število	1	1	2
		% znotraj Izobrazba	50,0 %	50,0 %	100,0 %
		% znotraj Spol	2,0 %	1,4 %	1,6 %
		% Skupaj	0,8 %	0,8 %	1,6 %
Skupaj		Število	50	72	122
		% znotraj Izobrazba	41,0 %	59,0 %	100,0 %
		% znotraj Spol	100,0 %	100,0 %	100,0 %
		% Skupaj	41,0 %	59,0 %	100,0 %

Priloga 5: Opisne statistike za vprašanja 1–4

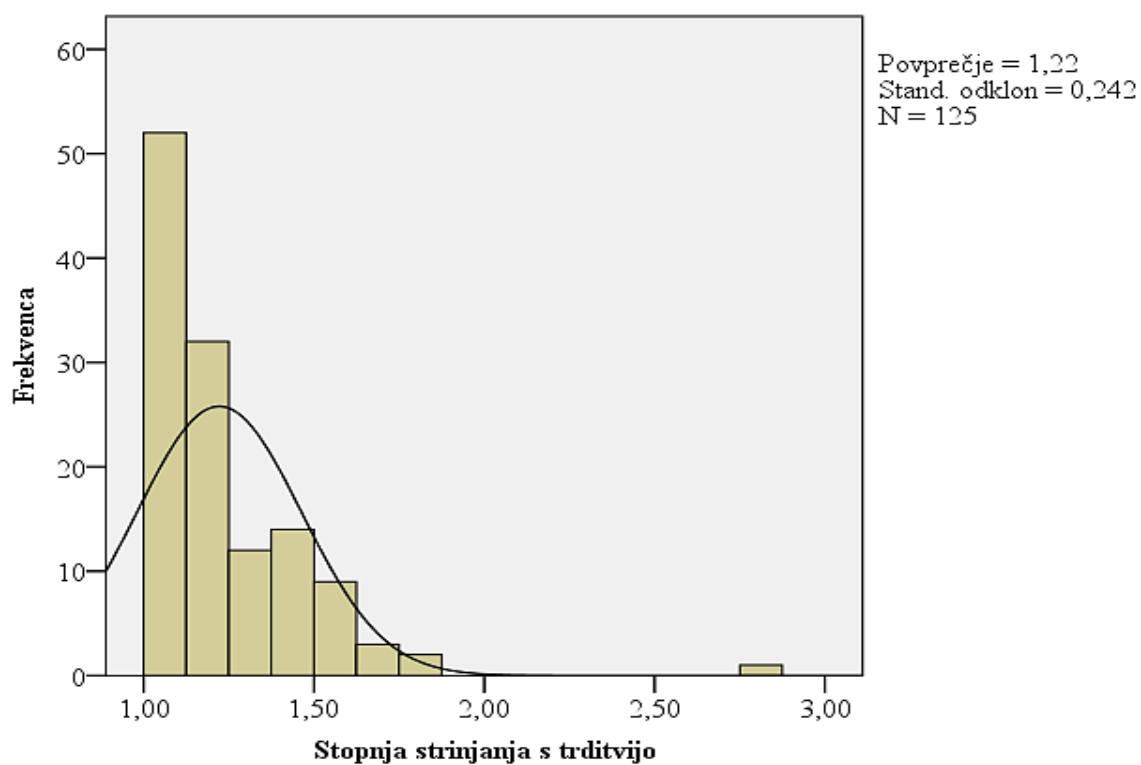
Slika 1: Histogram za vprašanje 1 (odnos z neposrednim vodjo)



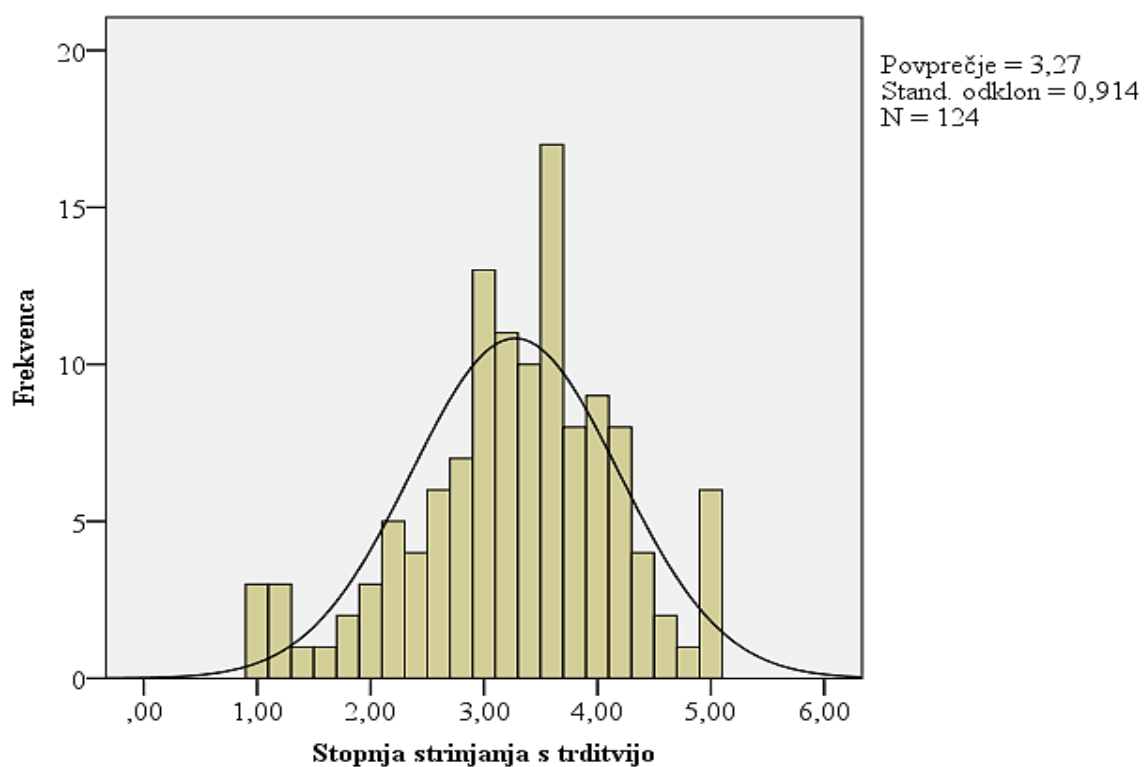
Slika 2: Histogram za vprašanje 2 (psihološka varnost)



Slika 3: Histogram za vprašanje 3 (kontraproduktivno vedenje pri delu)



Slika 4: Histogram za vprašanje 4 (moralna identiteta)



Priloga 6: Izpis hierarhične regresijske analize iz SPSS

Opisna statistika			
	Povprečje	Standardni odklon	N
Kontraproduktivno vedenje	1,2217	,24163	125
Spol	1,59	,494	122
Starost	37,06	10,561	124
Izobrazba	3,31	1,107	124
Panoga	8,90	6,025	123
Delo v podjetju	8,6785	8,18011	121
Delo z vodjo	5,0821	4,71584	123
LMX	4,9097	1,03344	140
Psihološka varnost	4,1306	,64041	134
Moč morale	3,2742	,91366	124
LMXxMoč morale	,0375	1,12320	124

Korelacije						
		Kontraproduktivno vedenje	Spol	Starost	Izobrazba	Panoga
Pearsonov korelacijski koeficient	Kontraproduktivno vedenje	1,000	-,133	-,212	,021	,039
	Spol	-,133	1,000	,027	,250	-,097
	Starost	-,212	,027	1,000	,118	-,203
	Izobrazba	,021	,250	,118	1,000	-,130
	Panoga	,039	-,097	-,203	-,130	1,000
	Delo v podjetju	-,182	,100	,729	-,068	-,254
	Delo z vodjo	-,035	,003	,387	-,052	-,266
	LMX	-,239	-,044	-,123	-,109	-,027
	Psihološka varnost	-,065	-,019	,033	-,008	,054
	Moč morale	,170	,162	-,013	,203	,008
	LMXxMoč morale	-,395	,160	-,072	-,026	,068
Enostranski preizkus	Kontraproduktivno vedenje	.	,072	,009	,406	,334
	Spol	,072	.	,384	,003	,145
	Starost	,009	,384	.	,096	,012
	Izobrazba	,406	,003	,096	.	,076
	Panoga	,334	,145	,012	,076	.
	Delo v podjetju	,023	,140	,000	,229	,003
	Delo z vodjo	,352	,487	,000	,285	,002
	LMX	,004	,314	,087	,114	,385
	Psihološka varnost	,236	,419	,358	,464	,276
	Moč morale	,029	,037	,442	,012	,467
	LMXxMoč morale	,000	,039	,215	,386	,228

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Korelacije						
		Kontrapr.vedenje	Spol	Starost	Izobrazba	Panoga
N	Kontraproduktivno vedenje	125	122	124	124	122
	Spol	122	122	122	122	120
	Starost	124	122	124	124	122
	Izobrazba	124	122	124	124	122
	Panoga	122	120	122	122	123
	Delo v podjetju	121	119	121	121	119
	Delo z vodjo	123	121	123	123	121
	LMX	125	122	124	124	122
	Psihološka varnost	125	122	124	124	122
	Moč morale	124	122	124	124	122
	LMXxMoč morale	124	122	124	124	122

Korelacije					
		Delo v podjetju	Delo z vodjo	LMX	Psihološka varnost
Pearsonov korelacijski koeficient	Kontraproduktivno vedenje	-,182	-,035	-,239	-,065
	Spol	,100	,003	-,044	-,019
	Starost	,729	,387	-,123	,033
	Izobrazba	-,068	-,052	-,109	-,008
	Panoga	-,254	-,266	-,027	,054
	Delo v podjetju	1,000	,515	-,125	,014
	Delo z vodjo	,515	1,000	,077	-,023
	LMX	-,125	,077	1,000	,310
	Psihološka varnost	,014	-,023	,310	1,000
	Moč morale	-,176	-,250	,040	,106
	LMXxMoč morale	-,094	,003	,164	,129
Enostranski preizkus	Kontraproduktivno vedenje	,023	,352	,004	,236
	Spol	,140	,487	,314	,419
	Starost	,000	,000	,087	,358
	Izobrazba	,229	,285	,114	,464
	Panoga	,003	,002	,385	,276
	Delo v podjetju	.	,000	,085	,439
	Delo z vodjo	,000	.	,200	,402
	LMX	,085	,200	.	,000
	Psihološka varnost	,439	,402	,000	.
	Moč morale	,026	,003	,330	,120
	LMXxMoč morale	,152	,488	,034	,077

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Korelacije					
		Delo v podjetju	Delo z vodjo	LMX	Psihološka varnost
N	Kontraproduktivno vedenje	121	123	125	125
	Spol	119	121	122	122
	Starost	121	123	124	124
	Izobrazba	121	123	124	124
	Panoga	119	121	122	122
	Delo v podjetju	121	120	121	121
	Delo z vodjo	120	123	123	123
	LMX	121	123	140	134
	Psihološka varnost	121	123	134	134
	Moč morale	121	123	124	124
	LMXxMoč morale	121	123	124	124

Korelacije			
		Moč morale	LMXxMoč morale
Pearsonov korelacijski koeficient	Kontraproduktivno vedenje	,170	-,395
	Spol	,162	,160
	Starost	-,013	-,072
	Izobrazba	,203	-,026
	Panoga	,008	,068
	Delo v podjetju	-,176	-,094
	Delo z vodjo	-,250	,003
	LMX	,040	,164
	Psihološka varnost	,106	,129
	Moč morale	1,000	-,184
	LMXxMoč morale	-,184	1,000
Enostranski preizkus	Kontraproduktivno vedenje	,029	,000
	Spol	,037	,039
	Starost	,442	,215
	Izobrazba	,012	,386
	Panoga	,467	,228
	Delo v podjetju	,026	,152
	Delo z vodjo	,003	,488
	LMX	,330	,034
	Psihološka varnost	,120	,077
	Moč morale	.	,020
	LMXxMoč morale	,020	.

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Korelacije			
		Moč morale	LMXxMoč morale
N	Kontraproduktivno vedenje	124	124
	Spol	122	122
	Starost	124	124
	Izobrazba	124	124
	Panoga	122	122
	Delo v podjetju	121	121
	Delo z vodjo	123	123
	LMX	124	124
	Psihološka varnost	124	124
	Moč morale	124	124
	LMXxMoč morale	124	124

Vključene/izključene spremenljivke ^a			
Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju ^b	.	Enter
2	LMX ^b	.	Enter
3	Psihološka varnost ^b	.	Enter
4	LMXxMoč morale, Moč morale ^b	.	Enter
a. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje			
b. Vse zahtevane spremenljivke vključene.			

Povzetek modela ^e						
Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Ocena stand. napake	Statistika sprememb	
					ΔR^2	ΔF
1	,269 ^a	,072	,023	,23889	,072	1,454
2	,390 ^b	,152	,099	,22941	,080	10,440
3	,392 ^c	,153	,092	,23026	,001	,185
4	,553 ^d	,305	,241	,21051	,152	11,802

Povzetek modela ^e			
Model	Statistika sprememb		
	Stopinje prostosti 1	Stopinje prostosti 2	Δ stopnje značilnosti F
1	6 ^a	112	,201
2	1 ^b	111	,002
3	1 ^c	110	,668
4	2 ^d	108	,000
a. Napovedovalci: (Konstanta), Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju			

b. Napovedovalci: (Konstanta), Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju, LMX
c. Napovedovalci: (Konstanta), Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju, LMX, psihološka varnost
d. Napovedovalci: (Konstanta), Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju, LMX, psihološka varnost, LMXxMoč morale, moč morale
e. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje

ANOVA ^a						
Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Povprečje kvadratov	F	Stopnja značilnosti
1	Regresija	,498	6	,083	1,454	,201 ^b
	Preostanek	6,391	112	,057		
	Skupaj	6,889	118			
2	Regresija	1,047	7	,150	2,843	,009 ^c
	Preostanek	5,842	111	,053		
	Skupaj	6,889	118			
3	Regresija	1,057	8	,132	2,492	,016 ^d
	Preostanek	5,832	110	,053		
	Skupaj	6,889	118			
4	Regresija	2,103	10	,210	4,746	,000 ^e
	Preostanek	4,786	108	,044		
	Skupaj	6,889	118			
a. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje						
b. Napovedovalci: (Konstanta), Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju						
c. Napovedovalci: (Konstanta), Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju, LMX						
d. Napovedovalci: (Konstanta), Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju, LMX, Psihološka varnost						
e. Napovedovalci: (Konstanta), Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju, LMX, Psihološka varnost, LMXxMoč morale, Moč morale						

Koeficienti ^a						
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Stand. napaka	Beta		
1	(Konstanta)	1,447	,136		10,636	,000
	Spol	-,071	,047	-,144	-1,504	,135
	Starost	-,005	,003	-,216	-1,557	,122
	Izobrazba	,018	,022	,084	,849	,398
	Panoga	6,647E-005	,004	,002	,017	,986
	Delo v podjetju	-,001	,004	-,044	-,294	,770
	Delo z vodjo	,004	,006	,077	,712	,478

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Koeficienti ^a						
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
		B	Stand. napaka	Beta		
2	(Konstanta)	1,821	,175		10,427	,000
	Spol	-,070	,045	-,144	-1,559	,122
	Starost	-,005	,003	-,225	-1,688	,094
	Izobrazba	,011	,021	,050	,517	,606
	Panoga	-,001	,004	-,015	-,157	,876
	Delo v podjetju	-,003	,004	-,107	-,740	,461
	Delo z vodjo	,007	,005	,129	1,232	,221
	LMX	-,068	,021	-,291	-3,231	,002
3	(Konstanta)	1,778	,202		8,800	,000
	Spol	-,070	,045	-,143	-1,547	,125
	Starost	-,005	,003	-,227	-1,699	,092
	Izobrazba	,011	,021	,048	,500	,618
	Panoga	-,001	,004	-,018	-,188	,851
	Delo v podjetju	-,003	,004	-,111	-,759	,450
	Delo z vodjo	,007	,005	,133	1,258	,211
	LMX	-,071	,022	-,305	-3,180	,002
	Psihološka varnost	,015	,035	,040	,430	,668
4	(Konstanta)	1,570	,190		8,254	,000
	Spol	-,046	,043	-,094	-1,067	,288
	Starost	-,006	,003	-,245	-1,976	,051
	Izobrazba	,002	,019	,009	,097	,923
	Panoga	,000	,003	,011	,129	,897
	Delo v podjetju	-,004	,004	-,131	-,957	,341
	Delo z vodjo	,010	,005	,191	1,936	,056
	LMX	-,063	,021	-,270	-3,056	,003
	Psihološka varnost	,023	,033	,060	,695	,488
	Moč morale	,038	,024	,145	1,612	,110
	LMXxMoč morale	-,075	,019	-,348	-4,011	,000

Koeficienti ^a						
Model		95,0% Interval zaupanja za B		Korelacije		
		Spodnja meja	Zgornja meja	Bivar.korel. koef.	Bivariatna korelacija	Part korelacija
1	(Konstanta)	1,177	1,716			
	Spol	-,163	,022	-,133	-,141	-,137
	Starost	-,011	,001	-,212	-,146	-,142

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Koeficienti ^a						
Model		95,0% Interval zaupanja za B		Korelacije		
		Spodnja meja	Zgornja meja	Bivariatni korel. koef.	Bivariatna korelacija	Part korelacija
1	Izobrazba	-,025	,061	,021	,080	,077
	Panoga	-,008	,008	,039	,002	,002
	Delo v podjetju	-,010	,007	-,182	-,028	-,027
	Delo z vodjo	-,007	,015	-,035	,067	,065
2	(Konstanta)	1,475	2,168			
	Spol	-,159	,019	-,133	-,146	-,136
	Starost	-,011	,001	-,212	-,158	-,148
	Izobrazba	-,031	,052	,021	,049	,045
	Panoga	-,008	,007	,039	-,015	-,014
	Delo v podjetju	-,012	,005	-,182	-,070	-,065
	Delo z vodjo	-,004	,017	-,035	,116	,108
	LMX	-,110	-,026	-,239	-,293	-,282
3	(Konstanta)	1,378	2,179			
	Spol	-,160	,020	-,133	-,146	-,136
	Starost	-,011	,001	-,212	-,160	-,149
	Izobrazba	-,031	,052	,021	,048	,044
	Panoga	-,008	,007	,039	-,018	-,016
	Delo v podjetju	-,012	,005	-,182	-,072	-,067
	Delo z vodjo	-,004	,018	-,035	,119	,110
	LMX	-,116	-,027	-,239	-,290	-,279
	Psihološka varnost	-,055	,085	-,065	,041	,038
4	(Konstanta)	1,193	1,947			
	Spol	-,131	,039	-,133	-,102	-,086
	Starost	-,011	,000	-,212	-,187	-,158
	Izobrazba	-,036	,040	,021	,009	,008
	Panoga	-,006	,007	,039	,012	,010
	Delo v podjetju	-,012	,004	-,182	-,092	-,077
	Delo z vodjo	,000	,020	-,035	,183	,155
	LMX	-,104	-,022	-,239	-,282	-,245
	Psihološka varnost	-,042	,087	-,065	,067	,056
	Moč morale	-,009	,086	,170	,153	,129
	LMXxMoč morale	-,112	-,038	-,395	-,360	-,322

Koefficienti ^a			
Model		Statistika kolinearnosti	
		Toleranca	VIF
1	(Konstanta)		
	Spol	,902	1,109
	Starost	,431	2,319
	Izobrazba	,843	1,186
	Panoga	,886	1,129
	Delo v podjetju	,369	2,709
	Delo z vodjo	,711	1,407
2	(Konstanta)		
	Spol	,902	1,109
	Starost	,431	2,320
	Izobrazba	,833	1,201
	Panoga	,883	1,132
	Delo v podjetju	,362	2,759
	Delo z vodjo	,694	1,441
	LMX	,941	1,063
3	(Konstanta)		
	Spol	,901	1,109
	Starost	,430	2,325
	Izobrazba	,832	1,203
	Panoga	,878	1,138
	Delo v podjetju	,361	2,767
	Delo z vodjo	,689	1,451
	LMX	,838	1,193
	Psihološka varnost	,885	1,129
4	(Konstanta)		
	Spol	,828	1,207
	Starost	,417	2,396
	Izobrazba	,820	1,219
	Panoga	,874	1,144
	Delo v podjetju	,346	2,893
	Delo z vodjo	,663	1,508
	LMX	,823	1,215
	Psihološka varnost	,866	1,155
	Moč morale	,791	1,264
	LMXxMoč morale	,856	1,168
a. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje			

Izključene spremenljivke ^a							
Model		B vključitve	t	Stopnja značilnosti	Parcialna korelacija	Statistika kolinearnosti	
						Toleranca	VIF
1	LMX	-,291 ^b	-3,231	,002	-,293	,941	1,063
	Psihološka varnost	-,058 ^b	-,633	,528	-,060	,994	1,006
	Moč morale	,215 ^b	2,233	,028	,207	,860	1,163
	LMXxMoč morale	-,412 ^b	-4,820	,000	-,416	,947	1,056
2	Psihološka varnost	,040 ^c	,430	,668	,041	,885	1,129
	Moč morale	,241 ^c	2,610	,010	,242	,855	1,170
	LMXxMoč morale	-,377 ^c	-4,491	,000	-,394	,925	1,081
3	Moč morale	,239 ^d	2,570	,012	,239	,848	1,180
	LMXxMoč morale	-,384 ^d	-4,550	,000	-,399	,918	1,090

Izključene spremenljivke ^a		
Model		Statistika kolinearnosti
		Minimalna toleranca
1	LMX	,362 ^b
	Psihološka varnost	,369 ^b
	Moč morale	,360 ^b
	LMXxMoč morale	,364 ^b
2	Psihološka varnost	,361 ^c
	Moč morale	,354 ^c
	LMXxMoč morale	,359 ^c
3	Moč morale	,353 ^d
	LMXxMoč morale	,358 ^d
a. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje		
b. Napovedovalci v modelu: (Konstanta), Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju		
c. Napovedovalci v modelu: (Konstanta), Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju, LMX		
d. Napovedovalci v modelu: (Konstanta), Delo z vodjo, Spol, Izobrazba, Panoga, Starost, Delo v podjetju, LMX, Psihološka varnost		

Diagnostika kolinearnosti ^a							
Model	Dimenzija	Lastna vrednost	Pogojni indeks	Razmerje varianc			
				(Konstanta)	Spol	Starost	Izobrazba
1	1	5,730	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,665	2,935	,00	,00	,00	,00
	3	,241	4,875	,00	,03	,00	,05
	4	,231	4,978	,00	,01	,00	,03
	5	,071	8,963	,00	,70	,04	,33
	6	,045	11,345	,13	,04	,25	,59

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Diagnostika kolinearnosti ^a							
Model	Dimenzija	Lastna vrednost	Pogojni indeks	Razmerje varianc			
				(Konstanta)	Spol	Starost	Izobrazba
1	7	,017	18,563	,86	,22	,71	,00
2	1	6,651	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,682	3,123	,00	,00	,00	,00
	3	,244	5,222	,00	,03	,00	,06
	4	,237	5,293	,00	,00	,01	,00
	5	,075	9,445	,01	,03	,00	,60
	6	,070	9,732	,00	,79	,05	,03
	7	,030	15,013	,01	,04	,65	,27
	8	,011	24,649	,98	,12	,29	,03
3	1	7,608	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,695	3,308	,00	,00	,00	,00
	3	,247	5,549	,00	,02	,00	,05
	4	,237	5,661	,00	,00	,01	,00
	5	,083	9,568	,00	,08	,00	,40
	6	,071	10,322	,00	,76	,04	,25
	7	,030	16,050	,00	,04	,67	,27
	8	,020	19,692	,02	,01	,13	,01
	9	,009	29,773	,97	,09	,16	,02
4	1	8,519	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	1,020	2,890	,00	,00	,00	,00
	3	,709	3,466	,00	,00	,00	,00
	4	,259	5,735	,00	,01	,00	,03
	5	,234	6,028	,00	,00	,00	,00
	6	,085	10,016	,00	,09	,00	,43
	7	,069	11,091	,00	,69	,04	,27
	8	,048	13,346	,00	,03	,01	,03
	9	,028	17,425	,01	,06	,71	,21
	10	,020	20,883	,02	,01	,10	,01
	11	,008	32,138	,97	,10	,14	,01

Diagnostika kolinearnosti ^a							
Model	Dimenzija	Razmerje varianc					
		Panoga	Delo v podjetju	Delo z vodjo	LMX	Psih. varnost	Moč morale
1	1	,01	,00	,01			
	2	,13	,08	,15			
	3	,51	,01	,39			
	4	,13	,35	,42			

(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

Diagnostika kolinearnosti ^a							
Model	Dimenzija	Razmerje varianc					
		Panoga	Delo v podjetju	Delo z vodjo	LMX	Psihološka varnost	Moč morale
1	5	,00	,00	,00			
	6	,17	,24	,02			
	7	,07	,32	,02			
2	1	,00	,00	,00	,00		
	2	,11	,08	,15	,00		
	3	,68	,05	,04	,00		
	4	,00	,29	,73	,00		
	5	,09	,00	,04	,19		
	6	,03	,00	,03	,07		
	7	,02	,52	,01	,26		
	8	,08	,05	,00	,48		
3	1	,00	,00	,00	,00	,00	
	2	,09	,09	,15	,00	,00	
	3	,71	,05	,03	,00	,00	
	4	,00	,28	,73	,00	,00	
	5	,12	,00	,05	,13	,03	
	6	,00	,00	,00	,00	,00	
	7	,02	,53	,01	,20	,00	
	8	,02	,01	,01	,58	,59	
	9	,04	,04	,01	,08	,38	
4	1	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	2	,00	,00	,00	,00	,00	,00
	3	,07	,08	,15	,00	,00	,00
	4	,74	,03	,04	,00	,00	,01
	5	,00	,29	,68	,00	,00	,00
	6	,10	,00	,03	,10	,02	,03
	7	,00	,00	,01	,00	,00	,00
	8	,01	,00	,08	,12	,02	,83
	9	,02	,55	,00	,11	,00	,12
	10	,03	,00	,01	,57	,60	,01
	11	,04	,04	,01	,09	,36	,00

Diagnostika kolinearnosti ^a		
Model	Dimenzija	Razmerje varianc
		LMXxMoč morale
4	1	,00
	2	,80

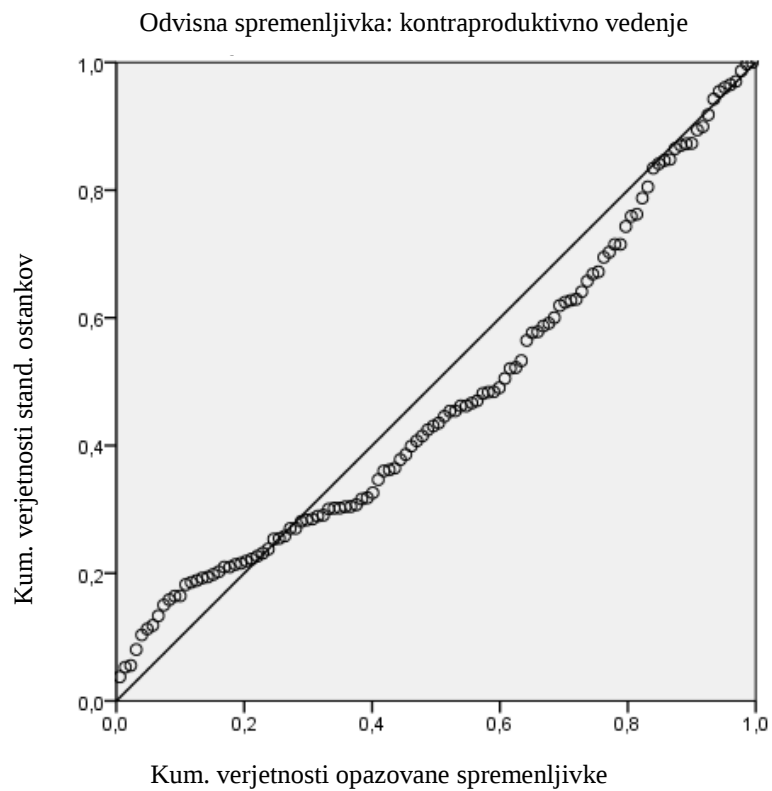
(se nadaljuje)

(nadaljevanje)

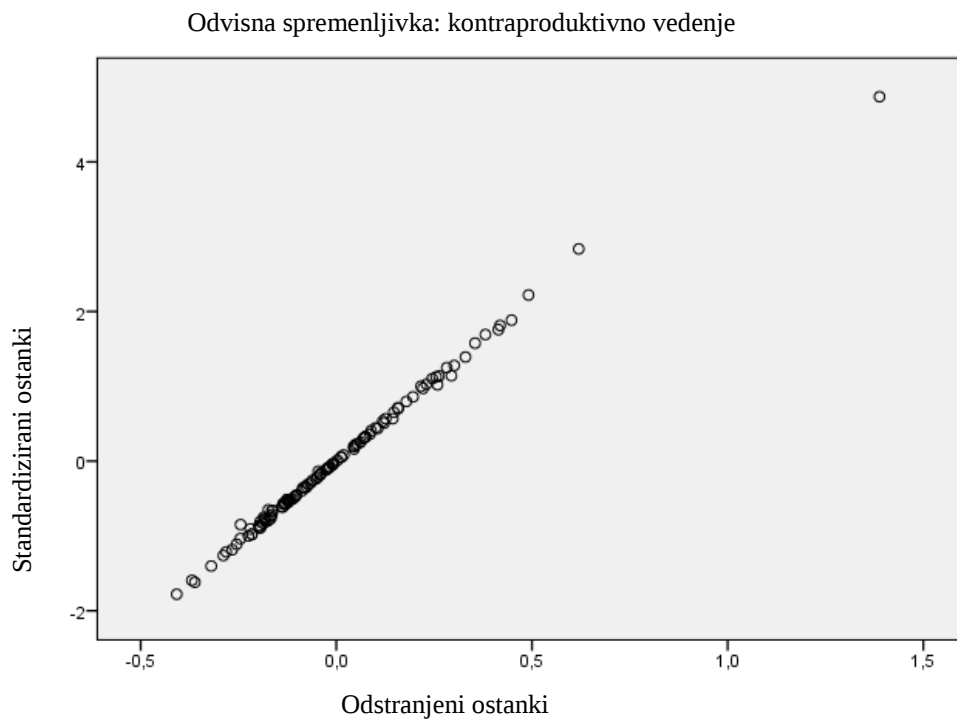
Diagnostika kolinearnosti ^a		
Model	Dimenzija	Razmerje varianc
		LMXxMoč morale
4	3	,04
	4	,00
	5	,02
	6	,00
	7	,03
	8	,08
	9	,01
	10	,00
	11	,03
a. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje		

Statistika preostankov ^a					
	Minimum	Maksimum	Povprečje	Stand. odklon	N
Predvidena vrednost	,8804	1,8079	1,2289	,13120	116
Std. predvidena vrednost	-2,557	4,391	,054	,983	116
Stand. napaka predvidene vrednosti	,034	,129	,061	,016	116
Popravljen predvidena vrednost	,8559	1,8558	1,2275	,12841	116
Preostanek	-,37432	1,02542	-,00264	,20511	116
Std. preostanek	-1,778	4,871	-,013	,974	116
Stud. preostanek	-1,857	5,667	-,010	1,043	116
Izbrisan preostanek	-,40806	1,38798	-,00123	,23642	116
Stud. izbrisan preostanek	-1,878	6,729	,002	1,102	116
Mahal. razdalja	2,144	43,450	9,647	6,172	116
Cookova razdalja	,000	1,032	,016	,096	116
Centrirana vrednost vzvoda	,018	,368	,082	,052	116
a. Odvisna spremenljivka: kontraproduktivno vedenje					

Slika 5: Normalni verjetnostni grafikon



Slika 6: ZResid vs. DResid



Priloga 7: Izpis regresijske analize s PROCESS makrom za mediacijsko-moderacijski model – kontraproduktivno vedenje

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.15 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 8
Y = Kontraproduktivno vedenje
X = LMX
M = Psihološka varnost
W = Moč morale

Sample size
124

Outcome: Psihološka varnost

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,3158	,0997	,3919	2,6850	3,0000	120,0000	,0497

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,1184	,0587	70,1435	,0000	4,0022	4,2347
LMX	,1639	,0773	2,1201	,0361	,0108	,3170
Moč morale	,0820	,0724	1,1326	,2597	-,0613	,2253
int_1	,0623	,0879	,7090	,4797	-,1117	,2364

Product terms key:

int_1 LMX X Moč morale

Outcome: Kontraproduktivno vedenje

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4463	,1992	,0484	1,6688	4,0000	119,0000	,1617

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,1993	,1919	6,2512	,0000	,8194	1,5792
Ps.varnost	,0057	,0445	,1274	,8988	-,0825	,0938
LMX	-,0440	,0260	-1,6945	,0928	-,0954	,0074
Moč morale	,0303	,0274	1,1079	,2702	-,0239	,0846
int_2	-,0744	,0375	-1,9811	,0499	-,1487	,0000

Product terms key:

int_2 LMX X Moč morale

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS *****

Conditional direct effect(s) of X on Y at values of the moderator(s):

Moč morale	Effect	SE	t	p	LLCI	ULCI
-,9137	,0240	,0338	,7079	,4804	-,0431	,0910
,0000	-,0440	,0260	-1,6945	,0928	-,0954	,0074
,9137	-,1119	,0506	-2,2144	,0287	-,2120	-,0118

Conditional indirect effect(s) of X on Y at values of the moderator(s):

Mediator

	Moč morale	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Ps.varnost	-,9137	,0006	,0058	-,0091	,0148
Ps.varnost	,0000	,0009	,0066	-,0165	,0128
Ps.varnost	,9137	,0013	,0089	-,0198	,0178

Values for quantitative moderators are the mean and plus/minus one SD from mean.

Values for dichotomous moderators are the two values of the moderator.

Indirect effect of highest order product:

Mediator

	Effect	SE (Boot)	BootLLCI	BootULCI
Ps.varnost	,0004	,0039	-,0049	,0118

***** INDEX OF MODERATED MEDIATION *****

Mediator

	Index	SE (Boot)	BootLLCI	BootULCI
Ps.varnost	,0004	,0039	-,0049	,0118

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:

1000

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,00

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:

LMX Moč morale

NOTE: Some cases were deleted due to missing data. The number of such cases was:

17

NOTE: All standard errors for continuous outcome models are based on the HC3 estimator

----- END MATRIX -----