

2018

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

MAGISTRSKO DELO

MAGISTRSKO DELO
POVEZANOST MED MEDOSEBNIMI ODNOSI NA
DELOVNEM MESTU IN ZAVZETOSTJO ZA DELO

TADEJA ŠTRAUS

TADEJA ŠTRAUS

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Magistrsko delo

**Povezanost med medosebnimi odnosi na delovnem mestu in zavzetostjo
za delo**

(Connection between workplace relationships and work engagement)

Ime in priimek: Tadeja Štravs

Študijski program: Uporabna psihologija, 2. stopnja

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

Koper, avgust 2018

Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Tadeja ŠTRAUS

Naslov magistrskega dela: Povezanost med medosebnimi odnosi na delovnem mestu in zavzetostjo za delo

Kraj: Koper

Leto: 2018

Število listov: 70 Število tabel: 10

Število prilog: 2 Število strani prilog: 3

Število referenc: 139

Mentor: doc. dr. Ana Arzenšek

UDK: 316.472.4(043.2)

Ključne besede: medosebni odnos, zavzetost za delo, delo, razlike med spoloma, povezanost

Izveček: Medosebni odnosi med sodelavci in zaposlenimi, ki delujejo v neki delovni skupini oziroma timu, vplivajo na harmonijo v odnosih, ki predstavlja pomemben del delovne zavzetosti. Zavzetost na delovnem mestu lahko tako povečamo tudi z dobrim medosebnimi odnosi med zaposlenimi v organizaciji. V raziskavi je sodelovalo 116 udeležencev, zaposlenih v podjetju, ki deluje na področju prodaje, od tega 59 moških in 57 žensk. Udeleženci so anonimno izpolnili dve lestvici, in sicer prevedeno lestvico medosebnih odnosov na delovnem mestu in lestvico delovne zavzetosti. Vzorec je bil izbran namensko, ker menimo, da se zaposleni na področju prodaje soočajo z nenehnimi spremembami na trgu dela, vse več zahtevami delodajalcev in pogosto delujejo v delovnih skupinah, ter zaradi hitrega pridobivanja ustreznega števila sodelujočih. Rezultati so pokazali povezanost med zadovoljstvom z odnosi na delovnem mestu ter zavzetostjo na delovnem mestu. Povezanosti delovne zavzetosti z drugimi vidiki medosebnih odnosov nismo ugotovili. Prav tako nismo ugotovili statističnih razlik glede na starost in delovno dobo zaposlenih pri trenutnem podjetju. Glede na spol pa smo ugotovili razliko zgolj pri podlestvici odnosi »disciplinske« narave lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu, in sicer moški poročajo o pogostejšem pojavljanju oštevanja in kaznovanja v primeru neposlušnosti na delovnem mestu v primerjavi z ženskami. Čeprav nismo našli povezanosti med vsemi vidiki medosebnih odnosov in zavzetosti za delo, menimo, da dobri medosebni odnosi prispevajo k višji delovni zavzetosti, s tem pa je potrjena glavna predpostavka magistrskega dela. V sklepu navajamo še predloge za nadaljnje raziskave.

Key words documentation

Name and SURNAME: Tadeja ŠTRAVS

Title of the master thesis: Connection between workplace relationship and work engagement

Place: Koper

Year: 2018

Number of pages: 70

Number of tables: 10

Number of appendix: 2

Number of appendix pages: 3

Number of references: 139

Mentor: Assist. Prof. Ana Arzenšek, PhD

UDK: 316.472.4(043.2)

Keywords: workplace relationships, work engagement, work, gender differences, connection

Abstract: Workplace relationships among coworkers and employees, that work in a certain work teams, emphasize interpersonally harmony, that is introducing important part of work engagement. We can increase work engagement if we increase good relationships between employees. 116 participants, employees that work on field of sale, by these 59 males and 57 females, took part in the research. Participants anonymously fulfilled two scales, translated Workplace relationship scale and Work engagement scale. Sample was chosen dedicatedly, because we think, that employees on field of sale are confronting constant changes on labor market, increasingly more demands from employers and they work in teams, and the reason was in quick production of suitable number of participants. Results showed connection between work engagement and satisfaction with work relationships. Author didn't find out any connection among work engagement and other points of view of interpersonal relationships on work place. She didn't find out statistical differences as well, considering age and length of service of employees at current company. She found out differences considering gender only at subscale Relationships of disciplinary nature of Work relationship scale. Namely males report on frequenter occurrence of scolding and punishment in case of disobedience on position, in comparison to females. Although an author didn't find connection behind work during all points of view of interpersonal relationships and work engagement, she thinks that good interpersonal relationships can contribute to higher work engagement, which confirms the main assumption of a master's thesis. An author is listing more proposals for further researches in conclusion.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD.....	1
1.1 TEORIJE ORGANIZACIJE.....	2
1.1.2 Moderne teorije organizacije.....	3
1.1.3 Postmoderne teorije organizacije	4
1.2 MEDOSEBNI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU	5
1.2.1 Nastanek in oblike medosebnih odnosov	7
1.2.2 Negativni medosebni odnosi na delovnem mestu	9
1.2.2.1 Načini reševanja konfliktnih odnosov	12
1.2.3 Pozitivni medosebni odnosi na delovnem mestu	15
1.2.3.1 Vzpostavljanje pozitivnih medosebnih odnosov v organizaciji	16
1.2.4 Statistični izsledki o medosebnih odnosih	18
1.3 DELOVNA ZAVZETOST	19
1.3.1 Statistični izsledki o zavzetosti na delovnem mestu	22
1.3.2 Delovna zavzetost in motivacija	23
1.3.3 Spodbujanje zavzetosti na delovnem mestu.....	25
1.3.4 Povezanost medosebnih odnosov na delovnem mestu in delovne zavzetosti	27
1.4 NAMEN, CILJI IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA OZIROMA HIPOTEZE	29
1.4.1 Slabosti raziskave.....	30
2 METODA	32
2.1 VZOREC	32
2.2 PRIPOMOČKI.....	33
2.3 POSTOPEK	34
3 REZULTATI	35
4 INTERPRETACIJA	42
5 SKLEP	46
6 VIRI.....	48

KAZALO PREGLEDNIC

Tabela 1: Značilnosti udeležencev	32
Tabela 2: Opisna statistika Lestvice delovne zavzetosti in Lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu.....	35
Tabela 3: Opisna statistika Lestvice delovne zavzetosti in Lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu.....	35
Tabela 4: Pearsonov koeficient korelacije med Lestvico delovne zavzetosti in Lestvico medosebnih odnosov na delovnem mestu	36
Tabela 5: Opisna statistika t-testa neodvisnih vzorcev	36
Tabela 6: t-test neodvisnih vzorcev	37
Tabela 7: Zanesljivost prevoda Lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu in Lestvice delovne zavzetosti	38
Tabela 8: Opisna statistika Lestvice delovne zavzetosti in Lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu glede na starost in delovno dobo udeležencev pri trenutnem podjetju.....	38
Tabela 9: Test homogenosti varianc Lestvice delovne zavzetosti in Lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu glede na starost in delovno dobo udeležencev pri trenutnem podjetju.....	40
Tabela 10: Enosmerna analiza variance - ANOVA Lestvice delovne zavzetosti in Lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu glede na starost in delovno dobo udeležencev pri trenutnem podjetju.....	40

KAZALO PRILOG

Priloga A: Lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu

Priloga B: Lestvica delovne zavzetosti

1 UVOD

Teorija organizacije nam pomaga razumeti spoznanja in sklepe, ki pojasnjujejo pojave sociotehničnih sistemov, pomaga nam razumeti naše misli, izkušnje, ki jih tvorimo in oblikujemo na delovnem mestu, zato bomo v prvem poglavju pogledali, kako se je pojem organizacije razvijal in oblikoval skozi leta, kako se je organizacija pričela razvijati, katere smeri so se pojavile in kateri organizacijski modeli so se oblikovali. Teorija organizacije je pomembna pri spoznavanju organizacijskega ozadja, ki je temelj za oblikovanje medosebnih odnosov na delovnem mestu in ima posledično velik pomen tudi pri delovni zavzetosti, kar pa predstavlja bistvo magistrskega dela.

V drugem poglavju se bomo osredotočili na medosebne odnose na delovnem mestu, in sicer si bomo pogledali različne definicije medosebnih odnosov na delovnem mestu, kako nastanejo, kakšne oblike medosebnih odnosov poznamo, kaj štejemo med pozitivne in kaj med negativne medosebne odnose. Pri slednjih se bomo dotaknili tudi konfliktnih situacij, ki nastanejo v odnosu, njihovih pozitivnih in negativnih plati ter načinov reševanja tovrstnih odnosov. Pri pozitivnih medosebnih odnosih pa bomo pogledali, kako lahko zaposleni, njihovi nadrejeni in vodstvo organizacije prispevajo k ugodnim medosebnim odnosom. Ker je namen magistrskega dela tudi vpogled v stanje medosebnih odnosov v Sloveniji na določenem področju dela, je treba dobiti vpogled tudi v statistične podatke o medosebnih odnosih drugod po svetu, zato si bomo pogledali tudi dosedanje raziskave, ki vsebujejo izsledke o medosebnih odnosih na delovnem mestu.

V zadnjem poglavju se bomo osredotočili še na delovno zavzetost, katere lastnosti premorejo posamezniki, ki so na delovnem mestu zavzeti, kaj vse vpliva na delovno zavzetost, kakšen pomen ima delovna zavzetost za organizacijo, katere stopnje delovne zavzetosti poznamo. Tudi pri delovni zavzetosti si bomo pogledali nekaj raziskav, ki so bile narejene po svetu in pri nas, ter kakšni so statistični podatki o delovni zavzetosti pri nas in po svetu. Z delovno zavzetostjo je tesno povezana motivacija vsakega zaposlenega, zato bomo del teoretičnega uvoda namenili tudi tej vsebini. Pogledali si bomo tudi, na kakšne načine lahko spodbudimo zavzetost na delovnem mestu, na kaj moramo biti pozorni pri ohranjanju delovne zavzetosti in kako jo povečujemo. Na koncu se bomo osredotočili še na povezanost medosebnih odnosov na delovnem mestu z delovno zavzetostjo, in sicer kako se ta pojma povezujeta. Osredotočili se bomo na pretekle raziskave ter na podlagi teh oblikovali raziskovalna vprašanja in hipoteze.

1.1 TEORIJE ORGANIZACIJE

Teorija organizacije je nastala iz primarne potrebe po povečanju delovnega učinka in izkoriščanju razpoložljivih sredstev v organizaciji (Miles, 2012). Pomaga razumeti znanstvena spoznanja, teze in sklepe, ki pojasnjujejo pojave sociotehničnih sistemov, kako sistemi nastajajo, se razvijajo, upravljajo, prilagajajo notranjim in zunanjim spremembam. Pomaga nam razumeti naše misli in izkušnje, ponudi nam smiselna objasnila določenih pojavov in boljše predvidevanje bodočih poslovnih izzivov (Hernaus, 2016). Odnosi med posamezniki so bili v letih pred in po 1. svetovni vojni predpisani, strogi in neosebni, kar pa se ni skladalo z nadaljnjim razvojem podjetij in zmožnostjo prilagajanja spremembam na področju poslovanja (Ivanko, 2014). Adler (2003) opisuje prefinjenost in korektnost osebnih in medosebnih procesov, ki so bili spodbujeni s pristopom »gibanja za človeške odnose« v 20. letih in kasneje v 80. letih s pristopom »organizacijske kulture«. Nova smer organizacijske teorije »gibanje za človeške odnose« temelji na medosebnih odnosih, ki opisujejo, da je količina dela opredeljena s socialno zmogljivostjo vsakega posameznika, ne pa tudi z njegovo fizično zmogljivostjo (Ivanko, 2014).

»Gibanje za človeške odnose« na prvo mesto postavlja človeka, s tem pa pomembnost socialnih potreb, zadovoljstvo zaposlenih in sodelovanje zaposlenih pri odločanju (Rose, 2005). Ta način organizacijskega delovanja naj bi zvišal delovno motivacijo zaposlenih in doprinesel k povišani produktivnosti ter doseganju ciljev organizacije. »Gibanje za človeške odnose« je podalo več zaključkov na področju posameznikovega delovanja v organizaciji, in sicer: človek ni samo materialistična oseba, pač pa tudi socialna; način upravljanja v organizaciji pomembno vpliva na produktivnost; višina plače ni najpomembnejši motivacijski faktor; na nivo produktivnosti vplivajo družbene potrebe in neformalnost v organizaciji; posamezniki delujejo drugače, v kolikor so opazovani oziroma pod nadzorom (Muldoon, 2012; Lemak, 2004).

Ivanko (2014) pravi, da ima lahko prevelika neposredna kontrola dela negativen vpliv, da lahko pretirana formalizacija odnosov popači komunikacijo in da lahko zaposleni veliko doprinesejo k učinkovitejšemu odločanju v organizaciji in uresničevanju teh odločitev. Zato je pomembno, da v formalno organizacijo vnesemo tudi prvine neformalnega delovanja organizacije ter na ta način izboljšamo zadovoljstvo zaposlenih in delovne razmere. Sklepamo lahko, da je model »gibanje za človeške odnose« veliko doprinesel k nadaljnjim raziskavam. Prav tako je spodbudil iskanje rešitev in izboljšav delovanja organizacij ter zadovoljstva zaposlenih. Model je namreč pokazal, kako pomembni so dobri medosebni odnosi v organizaciji.

1.1.2 Moderne teorije organizacije

Moderna teorija organizacije opisuje sistemsko teorijo organizacije in teorijo človeških virov. Vsaka delovna organizacija je sistem, sestavljen iz različnih podsistemov, prav tako pa je tudi del višjega oziroma nadrejenega sistema. Moralni organizacijski sistem se je ustvaril v želji po dosegu cilja, ki predstavlja vzpostavljanje, oblikovanje in vzdrževanje medosebnih odnosov, ki pa se kažejo v različnih oblikah (država, občina, šola, družina, zakonska zveza ...). Organizacijske sisteme lahko opišemo kot zaprte ali odprte sisteme, pri čemer je treba poudariti, da v današnjem času nobena organizacija ne more več delovati kot zaprti sistem, saj ima nepredvidljivo dogajanje spremenljivk iz okolja, prevelik vpliv na delovanje organizacije (Ashmos in Huber, 1987; Ivanko, 2014). Družbeni sistemi so spremenljivi, saj je spremenljiv tudi človek, vendar pa poskušamo z družbenim sistemom zmanjšati možnosti neomejenega različnega delovanja vsakega posameznika na vzorec, ki bo ustrezal ciljem sistema. Organizacija lahko uresniči zastavljene cilje, tako da vzpostavi družbeni sistem, ki bo deloval uravnoteženo in sinhrono (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden in Montalvan, 2002).

Teorija o medosebnih odnosih opisuje organizacijo kot enostaven socialni sistem, sestavljen iz delovnih skupin. Osredotoča se predvsem na delovne razmere, na odnose med zaposlenimi in možnosti sodelovanja zaposlenih pri sprejemanju odločitev o manj pomembnih vidikih dela. Teorija o medosebnih odnosih ima vizijo, da bo zadovoljstvo zaposlenih odpravilo vse težave, ki se pojavljajo v podjetju, medtem ko teorija človeških virov obravnava organizacijo kot sistem, sestavljen iz socialnih in tehničnih prvin, v katerem so organizacija in zaposleni tesno povezani (Shafritz, Ott in Jang, 2005). Teorija človeških virov poudarja, da je učinkovitost organizacije odvisna predvsem od tega, kako organiziramo delovanje ljudi v organizaciji ter kako izrabimo njihovo znanje in sposobnosti za izboljšanje delovnih dosežkov (Ivanko, 2014). Shafritz, Ott in Jang (2005) dodajajo, da so organizacije tiste, ki morajo služiti ljudem, in da je pomembna soodvisnost organizacije in njenih zaposlenih. Organizacija potrebuje zaposlene, ki imajo znanje, ideje in motivacijo za delo, medtem ko zaposleni potrebujejo priložnost za delo, osebni dohodek in razvoj kariere. V kolikor je med organizacijo in zaposlenim vzpostavljena nizka povezanost, lahko pride do težav na delovnem mestu (izkoriščanje, neugodni medosebni odnosi ...) (Van Buren, 2008).

Arrey (2006) opisuje mehke in trde modele ravnanja z ljudmi pri delu. Trdi modeli dojemajo posameznika kot vir delovne sile, ki jo je treba zelo dobro izkoristiti, pridobiti po najcenejši poti in preiščljeno uporabiti. Medtem ko mehki modeli obravnavajo posameznika kot del socialnega sistema, pri katerem sta pomembna vidik motivacije zaposlenih in vidik organizacijske kulture, ki temelji na zaupanju in timskem delu.

1.1.3 Postmoderne teorije organizacije

Postmoderne teorije organizacije zagovarjajo spremembe v procesih organizacije. V kolikor želimo doseči uspeh, se moramo osredotočiti na vpeljevanje hitrosti, inovativnosti, fleksibilnosti in integracije v procese organizacije (Vila, 2004). Pri preurejanju procesov je pomembno, da ima organizacija dolgoročen cilj izboljšati delovanje podjetja in njegov uspeh, saj gre za postopno uvajanje izboljšav in sprememb v že obstoječi sistem. Spremembe, do katerih pride pri spreminjanju delovnih procesov, so sledeče: spremembe delovnih enot, dela in priprave na delo, osredotočenosti pri merjenju učinka in nagrajevanja, sprememba meril za napredovanje, strukture organiziranosti, vrednot ter spremembe menedžerjev in izvršnih direktorjev, pri čemer slednje spremembe nudijo sodelavcem tima večje zadovoljstvo (Ivanko, 2014).

Za organizacije, ki se poslužujejo postmodernega načina vodenja, so značilne predvsem številne interakcije, zato tovrstne organizacije poimenujemo nelinearni sistemi. V kolikor v sistemu, kjer obenem vladata urejenost in kaos, pride do naključnih motenj, nepredvidljivih dogodkov in zvez, lahko to vodi v oblikovanje novih organizacijskih modelov (Morgan, 2004). V kaotičnih trenutkih pomembno vlogo odigrajo vodje z načinom upravljanja sistemov v organizaciji. Eden od načinov je vzpostavljanje novih pogojev, ki upoštevajo moteče dejavnike iz okolja in tako sistem pripravijo na morebitno spremembo, ki bo organizacijo vrnila v optimalno stanje (Mishra in Zwierlein, 1994). Willke (1993) pa opozarja na pomembnost tesne povezave med organizacijo in razumevanjem okolja. V kolikor želimo spremeniti sistem delovanja organizacije, lahko vodje, ki vpeljujejo spremembe v organizaciji, označimo kot zunanji dejavnik, ki vpliva na posameznike, ki so znotraj že obstoječega sistema. Vendar morajo tovrstni vodje oblikovati ponudbo oziroma spremembo, ki bo posameznikom oziroma zaposlenim v organizaciji smiselna, torej se bo povezovala z že obstoječim sistemom delovanja organizacije. Zato je za postmoderno organizacijo značilno predvsem upravljanje z novimi idejami in cilji, ki se razvijajo bodisi v organizaciji bodisi izven nje, pri čemer morajo zaposleni le-te prepoznati, jih proučiti in preoblikovati na način, ki bo primeren za realizacijo.

Pomembno je, da se delovni procesi in delovanje organizacije spreminjajo, predvsem zaradi spremenljivih zahtev okolja. Od organizacije se pričakuje fleksibilnost in čim boljša odzivnost na zahteve, ki prihajajo iz okolja (Akella, 2007). Le-to lahko dosežejo s stalnim izobraževanjem in usposabljanjem, čemur pravimo učeča se organizacija (Luthans in Youssef, 2004). V kolikor želi organizacija postati učeča se organizacija, mora na prvo mesto postaviti sprejemanje sprememb, nenehno izboljševanje in zmožnosti za doseganje sprememb. Z nenehnim izboljševanjem lahko organizacija

ustvari ustrezno okolje za učenje in razvoj zaposlenih (Marah in Rawabdeh, 2006). V učeči se organizaciji so zelo pomembni medosebni odnosi, ki jih oblikujejo zaposleni. Bistveno je, da zaposleni dobro delujejo v delovni skupini, namreč tako bodo lahko še bolj razvijali svoje potenciale (Senge, 1999).

1.2 MEDOSEBNI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU

Odnos nastane kot posledica skupnih želja, teženj in ciljev. Treba ga je hraniti in negovati, v kolikor želimo, da se odnos oblikuje in raste, v nasprotnem primeru tovrsten odnos razpade. Zato je za nastanek medosebnega odnosa, ki predstavlja socialno vez, povezanost in pripadnost med dvema posameznikoma, pomembna predanost odnosu (Maxwell, 2004). Za stabilnost medosebnih odnosov je pomembno najprej vzpostaviti odnos, postaviti je treba določena pravila, nato pa ohranjati ravnotežje in prilagodljivost (Ule, 2005). Pomembno je, da v medosebnih odnosih dopuščamo izmenjevanje vloge subjekta in objekta, kar pomeni, da drugemu dovolimo, da si ustvari mnenje o nas, prav tako pa si tudi mi ustvarimo mnenje o drugem. Tako se kaže naša pripravljenost, da poslušamo, sprejmemo kritiko, nasvet in smo vodeni. Na tej točki pa je pomemben del medosebnega odnosa dogovor, ki ustvari podlago za sporazumevanje, povezovanje in usklajevanje. Le-ta je pomemben predvsem v organizacijah, kjer sodelujemo s sodelavci in poskušamo doseči zastavljene cilje, zato moramo vedeti, kakšni so odnosi med zaposlenimi, in na ta način ugotoviti, kaj bi bilo treba spremeniti, da dosežemo odnose, ki bodo spodbudili uspešno sodelovanje zaposlenih (Bird in Waters, 1989; Možina, 2002).

Socialna podpora je ena izmed najpomembnejših dimenzij medosebnih odnosov na delovnem mestu (De Lange, Taris, Kompier, Houtman in Bongers, 2003; Bjarte, Mykletun, Dahl, Moen in Tell, 2005). Definirana je kot koristna socialna interakcija, pogosto razdeljena na instrumentalno pomoč (posamezniki nudijo eden drugemu vire ali informacije, ki jih potrebujejo pri opravljanju dela) in emocionalno pomoč (varnost, emocionalna povratna informacija in spoštovanje) (Waldenstrom idr., 2008). Poleg instrumentalne in emocionalne pomoči pa poznamo še informacijsko pomoč (zaposleni drug drugemu priskrbijo informacije, s pomočjo katerih prispevajo oziroma pomagajo pri reševanju težav; dajanje nasvetov). Socialno podporo lahko razlikujemo tudi glede na prejeta in zaznana socialno podporo. Prejeta socialna podpora je podpora, ki jo posamezniki prejmejo v situacijah, ko potrebujejo pomoč od drugih, medtem ko je zaznana pomoč pomoč, ki jo posamezniki pričakujejo od sodelavcev v prihodnjih situacijah (pričakovanje posameznika, da bo prejel pomoč, ko jo bo potreboval). Prejeta podporo obravnavamo kot retrospektivno, medtem ko pričakovano podporo obravnavamo kot perspektivno (morebitno, predvideno) (Schwarzer in Knoll, 2007). Socialna podpora korelira s spremenljivkami, kot so zdravje, zadovoljstvo na delovnem

mestu, produktivnost, predanost in fluktuacija (European Agency for Safety and Health at work, 2000; Harris, Winskowski in Engdahl, 2007; Chiaburu in Harrison, 2008).

Socialno podporo obravnavamo kot pozitivni vidik medosebnih odnosov, ki deluje kot protiutež negativnim psihosocialnim faktorjem na delovnem mestu (Stoetzer, 2010). Pomanjkanje socialne podpore lahko vodi v stres in napetost. V stres vodi tudi stopnja socialne podpore, ki jo zaposleni pričakujejo od svojih sodelavcev in nadrejenih. V kolikor zaposleni pričakujejo od svojih sodelavcev visoko stopnjo podpore, le-ti pa jim nudijo malo ali nič socialne podpore, lahko to vodi v stres zaradi pomanjkanja občutka varnosti. Vendar lahko običajno v organizacijah zastavimo norme in vzpostavimo običaje o medosebni interakciji, ki bodo postavili standard, ki bo predstavljal minimalno stopnjo podpore. Socialno podporo lahko merimo s švedsko verzijo vprašalnika o kontroli na delovnem mestu, ki meri čustveno kakovost medosebnih odnosov na delovnem mestu (Bjarte idr., 2005). Deelstra idr. (2003) predlagajo organizacijam, da pred uporabo kakršnih koli instrumentov za merjenje socialne podpore ali drugih pojavov preverijo, če zaposleni izražajo željo in čutijo potrebo po tem. Pomembno je, da instrumenti, ki so pomembni za razvoj socialne podpore, niso uporabljeni po nepotrebnem, v neprimernih okoliščinah in s prisilo. Posamezniki, ki želijo povišati socialno podporo na delovnem mestu, lahko to storijo tako, da oblikujejo pozitivne odnose z drugimi (izboljšajo že obstoječe odnose ali stopajo v odnose z novimi posamezniki). Drugi korak je, da se posamezniki zavedajo recipročnosti. V kolikor želijo prejeti socialno podporo, morajo biti tudi sami pripravljeni nuditi socialno podporo drugim. Ne nazadnje pa je pomembno tudi to, da ubesedijo potrebo po pomoči, torej da iščejo pomoč pri drugih in cenijo podporo, ki jim jo drugi nudijo (Deelstra idr., 2005).

Medosebni odnosi na delovnem mestu imajo ugoden vpliv tako na organizacijo kot na posameznike. Tesni prijateljski odnosi se pogosto razvijejo iz formalnih odnosov, ki nastanejo na delovnem mestu. Tovrstni odnosi zadovoljijo potrebo po prijateljstvu in zmanjšujejo morebitne občutke osamljenosti, ker posamezniku nudijo čustveno oporo in mu pomagajo pri reševanju težav. Prijateljski odnosi na delovnem mestu zaposlenim pomagajo tudi pri vztrajanju v neprijetnih situacijah, ki se lahko pojavijo na delovnem mestu (Morrison, 2008). Raziskave so pokazale, da lahko prijateljstvo med zaposlenimi izboljša posameznikov odnos do dela, kar vodi v zadovoljstvo na delovnem mestu, zavzetost za delo, predanost organizaciji in zaznavanje organizacijske podpore (Ellingwood, 2001; Morrison, 2008; Song in Olshfski, 2008). Tiste organizacije, ki spodbujajo komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi ter med sodelavci, ki so hierarhično na isti stopnji, nudijo več možnosti za tvorjenje prijateljstev med zaposlenimi (Song in Olshfski, 2008). Berman, West, Richter in Maurice (2002) so identificirali nekatere strategije, s pomočjo katerih spodbujajo prijateljsko klimo v

podjetju. Mednje štejemo nudenje možnosti za socializacijo med zaposlenimi, spodbujanje prijaznosti med zaposlenimi in nudenje čustvene opore en drugemu ter usposobljene vodje, ki vzpostavljajo pozitivne medosebne odnose med zaposlenimi. Medosebni odnosi se postopoma razvijajo, predvsem takrat, ko zaposleni dobro medsebojno sodelujejo v delovnih timih. Pomembno je, da ohranjamo in spodbujamo dobre medosebne odnose, saj v kolikor se odnosi poslabšajo, lahko to privede v slabše medsebojno sodelovanje in delovanje v timu (Stephen, 2002).

V kolikor želimo razviti in ohraniti učinkovite in dobre medsebojne odnose, Lamovec (1993) predlaga izpopolnjevanje veščin, kot so komunikacija, medsebojno poznavanje in zaupanje, sprejemanje in potrjevanje ter moč konstruktivnega reševanja konfliktov, ki nastanejo v odnosu. Pri medosebnih odnosih v organizaciji so pomembni predvsem vodstvo in sestavni deli delovne organizacije, ki imajo vpliv na vidike odnosa med zaposlenimi ter na zahteve in vsebino, ki je pomembna na določenem delovnem mestu. Vodstvo je tisto, ki mora posameznikom omogočiti karierni in osebni razvoj, na način, da zagotovi ustrezne delovne in odnosne pogoje tako za posameznika kot za delovne skupine, ki nastanejo znotraj organizacije (Ivančič, 2007).

1.2.1 Nastanek in oblike medosebnih odnosov

Med faktorje, ki vplivajo na nastanek medosebnih odnosov na delovnem mestu, štejemo demografsko in delovno okolje, osebnost zaposlenih, interakcijo med zaposlenimi, delovne zahteve, organizacijsko kulturo, stopnjo zaupanja, kompatibilnost in komunikacijo med zaposlenimi (Obakpolo, 2015). Song in Oshfski (2008) pravita, da medosebne vezi tvorimo na podlagi družinskih vez, položaja, etičnega ozadja, rase, spola, starosti, izkušenj, interesov in geografskega značaja. Prav tako imajo na medosebne odnose velik vpliv psihološke preddispozicije, ki so ključne na osnovni stopnji socialnega odnosa med dvema posameznikoma. Velikih pet faktorjev osebnosti, ki vključujejo ekstravertnost, vestnost, nevroticizem, sprejemljivost in odprtost, podaja teoretični okvir za vzpostavljanje medosebnih odnosov, ki se vzpostavljajo na delovnem mestu, predvsem so za delovno mesto pomembni ekstravertnost, sprejemljivost in nevroticizem oziroma nizka stopnja čustvene stabilnosti. Posamezniki, ki so ekstravertni, so tudi bolj socialni, asertivni in pogumni ter hitreje tvorijo in vzdržujejo medosebne odnose na delovnem mestu (Kalish in Robins, 2006). Posamezniki, ki imajo visoko izraženo sprejemljivost, so empatični, prilagodljivi, dobrodušni in razumevajoči, sodelovanje postavljajo pred tekmovalnost ter iščejo in ustvarjajo okolje, kjer pri medosebnih odnosih prevladujejo podpora, sprejemanje in harmonija (Llies, Fulmer, Spitzmuller in Johnson, 2009). Čustveno stabilni posamezniki pa so samozavestni, prilagodljivi, imajo občutek samonadzora in so umirjeni. Z drugimi tvorijo bolj pozitivne odnose, ker posedujejo več tolerance, odpuščanja in manj temperamentnih

reakcij, kar se odraža v manjši konfliktnosti (Walker in Gorsuch, 2002). Koliko distance bodo posamezniki vnesli v medosebni odnos, ki ga oblikujejo na delovnem mestu, je odvisno od delovnih zahtev, ki narekujejo posameznikovo delo. Zato je globina odnosa odvisna od kompleksnosti delovne naloge, v kolikor pri delovni nalogi sodelujejo posamezniki, ki so strokovnjaki na različnih področjih, od pogostosti interakcije med zaposlenimi in od ciljev, ki jih delovna zahteva predvideva. Kompleksne situacije, ki zahtevajo različna znanja s strani vsakega posameznika, visoko stopnjo zaupanja, veliko interakcije in že postavljen cilj, zahtevajo bolj intenzivne medosebne odnose (Obakpolo, 2015).

Nekatere organizacijske kulture ne spodbujajo intimnosti med zaposlenimi in dovoljujejo zgolj zadržane in neosebne odnose. Bolj kot bo organizacija spodbujala tekmovalnost, agresivnost in sovražnost, bolj bodo zaposleni previdni drug z drugim. Na drugi strani pa imamo organizacije, ki s svojo kulturo spodbujajo bližino in prijateljstvo med zaposlenimi. Bolj kot sta za organizacijsko kulturo značilni socialnost in zasebnost, širša bo izmenjava informacij in občutij med zaposlenimi. Kakšna bo interakcija med zaposlenimi, je odvisno od *odprtosti* zaposlenih, torej do katere mere bodo posamezniki delili svoje razmišljanje in počutje z drugimi; *zaupanja*, ki opisuje, do kolikšne mere bodo posamezniki verjeli v iskrenost in podporo drugih; *odgovornosti*, ki jo posameznik prevzame za svoja dejanja namesto prelaganja krivde na druge. Interakcija med zaposlenimi je odvisna tudi od omogočanja posameznikom, da sodelujejo pri odločitvah, podajajo nove zamisli in ideje ter pri tem niso kaznovani do te meje, da bi se raje držali v okviru varnih odločitev in že odobrenih delovnih nalog. Med posamezniki mora obstajati kompatibilnost oziroma ujemanje, ki preprečuje pogosto pojavljanje konfliktov in nerazumevanje v odnosu, ki ga tvorijo. Zato posamezniki, ki si delijo cilje in imajo podobne izkušnje v življenju, tvorijo zelo dobre odnose, medtem ko se posamezniki z različnimi težnjami in načinom delovanja težje prilagajajo drug drugemu in nadgrajujejo odnos (Obakpolo, 2015).

Pri nastanku in oblikovanju medosebnih odnosov na osebni ali profesionalni ravni ima osrednjo vlogo komunikacija. Pomembno je, da posameznik izrazi svoja počutja in se odziva na posameznika, s katerim tvori odnos in na ta način izboljša razumevanje v odnosu (Obakpolo, 2015). Interna komunikacija oziroma komunikacija znotraj podjetja je ključna organizacijska dejavnost. Z njeno pomočjo lahko dosežemo visoko motivacijo in podporo organizaciji z namenom, da dosežemo zastavljene cilje, ki jih ima organizacija za zaposlene v podjetju. Z interno komunikacijo organizacija razvija pozitivne medosebne odnose, vpliva na boljše opravljanje dela, na realizacijo ciljev podjetja, na politiko in strategijo podjetja ter na vnos potencialnih sprememb v delovanje podjetja (Topolšek in Čurin, 2012). Vodja z dobro razvitimi spretnostmi komuniciranja lahko poveča zadovoljstvo zaposlenih in produktivnost na delovnem

mestu, saj s svojo komunikacijo pomembno vpliva na delovanje zaposlenih in na odnose, ki jih ustvarijo (Zidar Gale, 2004).

Pri načinu dela, ki je najpogostejši v današnjem času, je najbolj pomembno koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Le-ti skozi delovni proces oblikujejo določene odnose, med katere najpogosteje štejemo *sodelovanje* ali *kooperacijo*, ki nastane v trenutkih, ko zaposleni v nekem delovnem timu, skupini ali celotnem kolektivu sodelujejo med seboj, si pomagajo in delijo delo z namenom, da bi uspešno uresničili zadani cilj. Odnos *tekmovanje* ali *kompeticija* pa se razlikuje v tem, da dva ali več zaposlenih stremijo k istemu cilju, pri čemer je nagrada ob uresničitvi nedeljiva. Zato privede do tekmovanja med zaposlenimi, kar je lahko koristno v podjetju, v kolikor se zdravo tekmovanje, ki povzroči večjo motivacijo in zagon, ne spremeni v povzročanje škode nasprotnikom. Med najpogostejšimi odnosi, ki se razvijejo med zaposlenimi, sta še *nadvladje* ali *dominacija* ter *podrejenost* ali *submisija*. Prvi odnos opisuje, kako nekateri zaposleni prevzemajo več odgovornosti za delovanje kolektiva oziroma delovne skupine kot drugi ter imajo tudi več pooblastil in dodatne zadolžitve, torej so nadrejeni, medtem ko morajo ostali zaposleni opravljati svoje delo po navodilih nadrejenih, torej so v podrejenem stanju oziroma v submisiji (Lipičnik in Možina, 1993). V kolikor ima posameznik težnjo po prevladovanju nad drugim, se odnos, ki ga tvorita, nenehno zaostrojuje. Na eni strani lahko posamezniki tak odnos dojemajo kot zelo utrujajoč in pri tem izgubljajo veliko energije, lahko pa tovrsten odnos povzroči sinergične učinke (posameznika dosežeta soglasje) (Mayer idr., 2001).

1.2.2 Negativni medosebni odnosi na delovnem mestu

Slabi socialni odnosi na delovnem mestu predstavljajo psihosocialno tveganje, ki negativno vpliva na zdravje in dobro počutje zaposlenih (Peta evropska raziskava o delovnih razmerah, 2012). Negativni in nezaupni odnosi lahko vodijo tudi k odklonskemu vedenju zaposlenih (kršenje družbenih in organizacijskih norm, sovražna ali agresivna dejanja in podobno). Zaposleni, ki čutijo nezaupanje na delovnem mestu, se lahko maščujejo, in sicer s krajo, počasnejšim delom ali z agresivnim vedenjem do sodelavcev in nadrejenih (Litzky, Eddleston in Kidder, 2006).

Slabi medosebni odnosi predstavljajo negativno socialno vedenje med zaposlenimi. Mednje štejemo trpinčenje na delovnem mestu (»mobbing«, »bullying«), nadlegovanje (verbalno, spolno), nasilje, poniževanje, nespoštovanje in nesramnost do sodelavcev (Appelbaum, Iaconi in Matousek, 2007). Lim in Cortina (2005) med negativno socialno vedenje štejeta še izolacijo zaposlenih in diskriminacijo. Trpinčenje je lahko posledica nerazrešenega konflikta, lahko pa se začne tudi s konfliktno izmenjavo mnenj, pri čemer se le-to stopnjuje do te mere, da se žrtev ne more več braniti (Zapf in Gross, 2001). V

kolikor na delovnem mestu prihaja do trpinčenja, se med zaposlenimi pojavi nekooperativnost, žrtve trpinčenja na delovno mesto prihajajo z muko in trpljenjem, odnosi, ki jih je žrtev oblikovala z drugimi, pa postanejo hladni in neiskreni. Pojavita se lahko nezaupanje in negativna energija med zaposlenimi, kar lahko negativno vpliva na medosebne odnose med zaposlenimi, na izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev (Mlinarič, 2006). Vendar pa lahko o trpinčenju govorimo šele takrat, kadar se pojavlja dovolj pogosto (vsaj enkrat na teden) in daljše časovno obdobje, več kot pol leta (Leymann in Gustafsson (1996). Kostelič Martič (2005) meni, da lahko stres in trpinčenje v organizacijah omejimo na način, da optimiziramo delovno okolje in čas, da spodbujamo zaposlene k sodelovanju pri uresničevanju zastavljenih ciljev, da spodbujamo izmenjavo informacij med zaposlenimi, da informiramo zaposlene o pojavnosti in posledicah stresa in trpinčenja v organizacijah ter da postavimo jasna pravila in sankcije glede trpinčenja na delovnem mestu.

Dolar, Jere, Meško, Podbrega in Eman (2010) so oblikovali anketni vprašalnik za ugotavljanje dinamike odnosov in oblik neustreznega vedenja na delovnem mestu. Preverjali so oblike trpinčenja na delovnem mestu, med katerimi tudi ignoriranje, ogovarjanje za hrbtom, širjenje govoric, poskuse smešenja, kričanje in glasno zmerjanje, besedne grožnje, norčevanje iz zasebnega življenja, narodnosti, telesnih hib in podobno. Pri zadovoljstvu z odnosi na delovnem mestu so ugotovili, da sodelujoči izražajo pozitivno mero zadovoljstva s sodelavci, z nadrejenimi, delom, ki ga opravljajo, in s pogoji, v katerih delo poteka. S tem, ko so sodelujoči označili medsebojno razumevanje in zaupanje kot izredno pomembno, so pokazali, kako zelo so jim pomembni dobri medosebni odnosi na delovnem mestu. Dobili pa so tudi vpogled v tiste dejavnike, za katere posamezniki menijo, da vplivajo na slabe oziroma negativne odnose na delovnem mestu, in sicer negativno vzdušje med zaposlenimi, pomanjkanje medosebne komunikacije, slabo vzdušje med podrejenimi in nadrejenimi.

Spolno nadlegovanje vključuje različna vedenja, od nesramnih šal do poniževalnih opazk, ki temeljijo na spolnih stereotipih, vse tja do spolnih napadov in drugih dejanj fizičnega nasilja. Med spolno nadlegovanje po definiciji štejemo kakršne koli nezaželene spolne predloge, prošnje za spolne usluge, verbalne ali fizične geste, ki nakazujejo na spolnost, ali kakršno koli drugo vedenje, ki na kakršen koli način namigovanja na spolnost povzroči užaljenost in ponižanje posameznika. Takšno vedenje lahko povzroči zastrašujoče, sovražno in žaljivo delovno okolje (World Bank Group, 2014). Spolno nadlegovanje pomembno vpliva na medosebne odnose na delovnem mestu. Medosebni odnosi se poslabšajo, saj se vsak zaposleni ob nudenju kakršne koli socialne podpore in prijateljstva ustraši, da bo to sprejeto kot spolno nadlegovanje. Ustvari se okolje, v katerem vladajo nezaupanje, dvoumnost in nejasnost, kar lahko negativno vpliva tudi na produktivnost zaposlenih. 18 % moških in 6 % žensk

je poročalo, da se na svojem delovnem mestu počutijo neprijetno zaradi strahu ob morebitnih obtožbah glede spolnega nadlegovanja (U. S. Merit System Protection Board, 1995). Urad za enake možnosti je v sodelovanju s sindikati leta 2007 izvedel raziskavo, v kateri so ugotovili, da je bila v Sloveniji žrtev verbalnega spolnega nadlegovanja vsaka tretja ženska, žrtev fizičnega spolnega nasilja pa je bila vsaka šesta žrtev. Nadlegovanje je najpogostejše izvajano s strani sodelavcev, tem sledijo neposredni vodje in posamezniki, ki delujejo na vodstvenih pozicijah (Numhauser Henning in Laulom, 2011).

Pojem, ki največkrat opisuje težave na medosebnih odnosih na delovnem mestu, je konflikt. Definiramo ga kot odkrito razpravo, ki poteka med dvema ali več osebami. Konflikti lahko vodijo oziroma vzporedno povzročijo druge težave v medosebnih odnosih na delovnem mestu (pomanjkanje podpore, trpinčenje in podobno) (Stoetzer, 2010). Konflikti so potencialni stresorji, najverjetneje povezani z različnimi negativnimi izidi (Bjarte idr., 2005; Guerra, Martinez, Munduate in Medina, 2005). Tudi Frone (2000) pravi, da medosebni konflikti predstavljajo pomemben stresor na delovnem mestu. Povezani so s številnimi škodljivimi izidi, ki vplivajo tako na organizacijo kot za zaposlene. Predvsem se slabi medosebni odnosi povezujejo z izgorelostjo, depresijo, samozavestjo in somatskimi simptomi. Konflikti, ki vsebujejo poniževanje ali občutek ujetosti, lahko povzročijo depresijo (posameznik z drugimi deli informacije, ki bi morale ostati v odnosu).

Glede na stresno naravo konfliktov in njihovo povezanost s številnimi drugimi izidi je pomembno, da organizacija predvidi in zmanjša konflikte na delovnem mestu (Dijkstra, Van Dierendock in Evers, 2005; De Dreu in Beersma, 2005; Guerra idr., 2005). Možina (2002) pa pravi, da se lahko konfliktom izognemo na način, da premišljeno izberemo zaposlene, jih ustrezno usposobimo, postavljamo natančna navodila o tem, kaj je v organizaciji dovoljeno in kaj ni, ter ustrezno nagrajujemo, medtem ko Obakpolo (2015) pravi, da konflikti nevarno vplivajo na delovanje organizacije posebej takrat, kadar vodstvo odkrito ali prikrito postavlja tekmovanje znotraj delovne skupine pred vzajemno pomočjo v skupini. Zato je pomembno, da konflikte zajezimo že v začetni fazi in na ta način preprečimo, da bi se razširili in povzročili večjo škodo. Dolinar idr. (2010) menijo, da je treba za dobre odnose v organizaciji uvesti ali izboljšati ukrepe, ki bodo preprečevali trpinčenje na delovnem mestu ter druge oblike nasilja in nadlegovanja, ki vplivajo na dobro počutje zaposlenih in na medosebne odnose v organizaciji.

1.2.2.1 Načini reševanja konfliktnih odnosov

Rahim in Bonoma (1979) sta razlikovala stile soočanja s konflikti na podlagi dveh osnovnih dimenzij: skrb zase in skrb za druge. Prva dimenzija pojasnjuje stopnjo (nizko ali visoko), do katere se posameznik trudi zadovoljiti sebe in lastna zanimanja, druga dimenzija pa opisuje stopnjo (nizko ali visoko), do katere se posameznik trudi zadovoljiti druge. Ti dve dimenziji opisujeta posameznikovo motivacijo med konfliktno situacijo. Znotraj teh dveh dimenzij avtorji opisujejo pet različnih stilov soočanja z medosebnimi konflikti, in sicer integrativni oziroma povezovalni stil, ustrežljiv stil, dominantni stil, izogibalni stil in kompromisni stil. *Integrativni stil* (visoka skrb zase in druge) je povezan z razreševanjem težav, torej z definiranjem problema in uporabo intervencij. Tovrstni način vsebuje odprtost, izmenjavo informacij, iskanje alternativ, proučevanje različnih možnosti, s katerimi lahko dosežemo učinkovito rešitev, ki bo ugodna za obe strani. *Ustrežljiv stil* (nizka skrb zase in visoka skrb za druge) je povezan s prikazovanjem sebe kot manj pomembnega z namenom zadovoljenja teženj druge strani. Ta stil lahko uporabimo, kadar menimo, da je treba odnos ohraniti za vsako ceno. *Dominantni stil* (visoka skrb zase in nizka skrb za druge) predstavlja za nekoga v odnosu zmago, za drugega pa poraz. Dominantna ali tekmovalna oseba bo storila vse, da bo dosegla tisto, kar si je zadala, ter bo posledično ignorirala potrebe in pričakovanja drugih v odnosu. Tovrstni stil je primeren, kadar je treba sprejeti hitro odločitev ali kadar so težave povezane z rutinskim delovanjem organizacije. *Izogibalni stil* (nizka skrb zase in druge) je povezan z zaprtostjo vase in umikom v stran v konfliktnih situacijah. Ta stil je uporaben v situacijah, ko se soočamo s kakšnimi manjšimi in nepomembnimi težavami, ali v situacijah, ko je potrebno obdobje odmika od kompleksne težave, preden se lahko učinkovito spopademo z njo. De Dreu in Van Vianen (2001) pravita, da so delovne skupine, kjer prevladujejo osebni konflikti med posameznimi člani, boljše delovale takrat, kadar so se člani tovrstnih skupin izogibali tovrstnim konfliktom in jih niso aktivno reševali oziroma upravljali. *Kompromisni stil* (srednja skrb zase in druge) pa vključuje sklepanje kompromisov, pri čemer obe strani popustita do določene mere v svojem mnenju in željah, z namenom, da sprejmeta skupno odločitev. Tovrstni stil lahko uporabimo, kadar ni mogoče sprejeti soglasja, kadar je treba sprejeti začasno rešitev ali v situacijah, ko nobeden od drugih stilov soočanja s konflikti ni bil učinkovit. Ta stil je najbolj učinkovit pri izogibanju dolgotrajnim konfliktom (Rahim in Bonoma, 1979).

Pruitt (1983) kasneje nadomesti izogibalni stil z *nedejavnostjo* (posamezniki ne reagirajo na težave, ignorirajo pereče tematike, se niso zmožni soočiti s težavo in spreminjajo temo), ustrežljiv stil s *popustljivostjo* (posamezniki prikrivajo razlike, ki se pojavijo v odnosu, so ustrežljivi in prikazujejo konflikt kot manj pomemben), dominantni stil s *tekmovalnostjo* (posamezniki so verbalno dominantni, ponavljajo svoje

cilje in nenehno zagovarjajo svoje potrebe) ter integrativni stil z *reševanjem težav* (posamezniki so pripravljene sodelovati in delajo v smeri reševanja problemov). Možina (2002) pa najpogostejše načine soočanja s konflikti poimenuje kot način izogibanja, način prilagajanja, način prevladovanja, način sprijaznjenja s kompromisi in način dogovarjanja. Vsi naštetih kompromisi se vsebinsko povezujejo s stili soočanja s kompromisi avtorjev Rahim in Bonoma (1979) in Pruitt (1983).

Socialno kognitivni konflikti povzročajo kognitivno disonanco oziroma miselno neskladnost, ki jo lahko rešimo s prepričevanjem nasprotnika v naš »prav«, s tem ko poskušamo spremeniti posameznikovo mnenje ali perspektivo, ko v reševanje konflikta navidezno vključujemo nasprotno stališče, ter z razpadom medosebnega odnosa, v katerem se pojavljajo težave. Posamezniki, ki so zelo orientirani nase in druge, imajo preferenco po reševanju težav, kar pomeni, da so bolj orientirani k sprejemanju dogovorov, ki zadovoljijo obe strani, in k željam drugim. Tovrsten odnos vključuje izmenjavo informacij o prioritetah in preferencah, omogočanje vpogleda v dogajanje in sprejemanje kompromisov med pomembnimi in nepomembnimi težavami (De Dreu in Gelfand, 2008). Olekalns, Brett in Weingart (2003) pravijo, da v kolikor v konfliktnih situacijah stopimo korak nazaj in se odzivamo na pogajanje oziroma reševanje problema v trenutni slepi ulici, lahko vzpostavimo prehod iz tekmovalnosti, ki poteka v konfliktni situaciji, v sodelovanje pri reševanju težav. Organizacija, ki veliko pozornosti nameni dobremu vzdušju in dobri odnosom med zaposlenimi, zahteva od članov organizacije, da se vključujejo v učinkovito reševanje problemov. Kreativno reševanje problemov poteka v procesu, ki vključuje prepoznavo problema (zaznavanje in formulacija problema), načrtovanje spremembe (predlogi rešitev in priprava načrtov za intervencijo) in izvedbo (postavljanje načrtov v izvedbo in proučevanje izidov in sprejemanje morebitnih korektivnih ukrepov) (Rahim, 2002).

Wilmont in Hocker (2011) pravita, da je treba v diskusiji dopustiti in spodbuditi popolno odprtost in strpnost, saj le-ta omogoča povečan nastanek novih idej in asociacij ter pospeši prehod miselnih vsebin iz nezavednega v zavestno in iz konfliktnosti v strinjanje. Pomembno je, da se posamezniki izogibajo lobiranja ter ob tem ločujejo zasebno in službeno življenje. Namreč na delovnem mestu ne smemo favorizirati posameznikov, s katerimi preživljamo prosti čas ali jih poznamo tudi zasebno, pač pa moramo dati priložnost vsakemu posamezniku in z njim poskusiti vzpostaviti sodelovalni način dela (Obakpolo, 2015).

Nadrejeni lahko v vlogi mentorja in učitelja pomagajo preprečevati konflikte med zaposlenimi. Pri aktivnostih mentorstva in poučevanja imajo priložnost preveriti, ali se zaposleni srečujejo s težavami na delovnem mestu in lahko posledično uporabijo učinkovite intervencije za razreševanje konfliktov (Anderson, Rayner in Schyns, 2009).

Teaque in Roche (2012) opisujeta alternativne mehanizme razreševanja konfliktov, ki jih lahko organizacije uporabijo pri svojih zaposlenih. Med mehanizme za razreševanje individualnih konfliktov štejemo *politiko »odprtih vrat«* (proces, ki spodbudi zaposlene, da samozavestno predelajo problem s supervizorjem oziroma nadrejenim), *»rdeči telefon«* (zaposlenim, ki želijo ostati anonimni, organizacija omogoči zunanega svetovalca, ki jim pomaga najti različne rešitve problema), *varuha človekovih pravic* (posameznika, ki je nevtralen v organizaciji in ima vlogo razreševanja konfliktnih situacij – razišče ozadje konflikta, nudi svetovanje in pomoč pri spravi), *posredovanje* (nekdo izmed zaposlenih, ki ni vpleten v konflikt, pomaga pri doseganju skupno sprejemljivega dogovora; *ocenjevalna komisija* in *odbor nadrejenih* (komisija, sestavljena iz sodelavcev in nadrejenih, ki posluša nasprotno argumente, upošteva predložene dokaze in predlaga rešitve za nastale konflikte) in *arbitraža* (nevtralni zunanji sodelavci, ki imajo moč razsoditi in določiti rešitev težave). Med mehanizme za reševanje skupinskih konfliktov pa štejemo *»brainstorming«* (proces, ki vključuje skupino zaposlenih in nadrejenih, ki je zasnovana z namenom razvoja kreativnih rešitev identificiranih problemov), *strategije pogajanja* (set tehnik in procesov, ki vodijo v sporazume, ki vključujejo interese vseh vpletenih – pomembnost medsebojnega dialoga in prilagajanja eden drugemu), *komunikacijo in procese svetovanja* (procesi, ki omogočijo zaposlenim priložnost, da razpravljajo o pomembnih rečeh in predlagajo načrte za izboljšanje delovanja organizacije), *pomoč pri pogajanjih* (oblikovanje sporazuma, skupno iskanje dejstev, pomoč pri posredovanju, doseganje sporazuma, preprečevanje mrtvih točk v razpravi in pogajanjih), *uporabo zunanjih strokovnjakov* (zunanji strokovnjaki pomagajo pri razreševanju internih konfliktov z ustvarjanjem kreativnih rešitev in s sproščanjem zakoreninjenih položajev).

Behfar, Peterson, Mannix in Trochim (2008) so proučevali povezanost med strategijami za upravljanje različnih tipov konfliktov in med delovanjem zaposlenih v skupinah ter med zadovoljstvom zaposlenih. Kvalitativna raziskava, ki je vključevala 57 samostojnih delovnih timov, je pokazala, da si skupine, ki izboljšujejo oziroma ohranjajo svoje delovanje skozi čas, delijo tri težnje pri reševanju konfliktov. Svojo pozornost namenjajo vsebini medosebnih interakcij, odkrito razpravljajo o razlogih za sprejete odločitve o sprejemanju in deljenju delovnih nalog ter deljenje dela članom skupine, ki imajo primerne izkušnje za določeno delovno nalogo. Behfar idr. (2008) prav tako sklepajo, da so uspešni timi skozi čas bolj proaktivni in imajo potrebo po reševanju konfliktov, zato bolj sodelujejo pri razvijanju strategij reševanja konfliktov in jih aplicirajo na vseh članih skupine.

1.2.3 Pozitivni medosebni odnosi na delovnem mestu

Dobri odnosi med zaposlenimi na različnih položajih predstavljajo odločilen dejavnik za uspešnost podjetja. Ustrezna komunikacija je med zaposlenimi potrebna za uspešno notranjo in zunanjo integracijo v sistem dela, in sicer s sodelovanjem in uspešno koordinacijo v organizaciji (Daugherty, Chen, Mattioda in Grawe, 2009). Zato je pomembno, da organizacija spremlja in upošteva medosebne odnose, ki jih tvorijo zaposleni, namreč le-ti so pogojeni z delom in komunikacijo med zaposlenimi ter z njihovimi navadami in osebnimi značilnostmi. V kolikor posamezniki tvorijo zadovoljujoče medosebne interakcije s svojimi sodelavci, bodo v svojem delu našli več smisla. Namreč kadar so posamezniki obravnavani z dostojanstvom in spoštovanjem ter je njihov doprinos v organizaciji cenjen, bodo prej našli smisel v interakcijah oziroma odnosih, ki jih tvorijo z drugimi (May, Gilson in Harter, 2004).

V kolikor želimo, da se med zaposlenimi in nadrejenimi vzpostavijo dobri medosebni odnosi, je pomembno, da imajo nadrejeni lastnosti, kot so odgovornost, zaupljivost, pravičnost, moralnost (Mo in Shi, 2015), spoštovanje in zavednost drugih. Zaradi navedenih lastnosti vodij se bodo zaposleni čutili, da lahko zaupajo odločitvam, ki jih sprejemajo njihovi nadrejeni, in se bodo počutili varno v organizaciji (Bello, 2012). Zato lahko sklepamo, da je pomembno, da pri iskanju in selekciji vodstvenih kadrov iščemo pri potencialnih kandidatih tudi tovrstne značilnosti. Naklonjenost med zaposlenimi, predvsem v delovnih skupinah in timih, je pomembna pri vzdrževanju medosebnih odnosov, vendar je pogojena z medsebojnim zaupanjem. Clark in Payne (2006) sta identificirala štiri faktorje, ki temeljijo na zaupanju, in sicer zmožnost, integriteto, poštenost in odprtost. Ti štirje faktorji pomembno vplivajo na pozitivne medosebne odnose na delovnem mestu in na proces delovanja delovne skupine.

Strokovnjaki na področju menedžmenta (Lamovec, 1993; Možina, 2002; Crawley in Graham, 2012) pravijo, da lahko k pozitivnim medosebnim odnosom prispevajo tudi konflikti. Skoznje se izražajo različna mnenja posameznikov, kar lahko pripomore k hitrejšemu reševanju problemov, ki nastanejo na delovnem mestu, prav tako pa lahko to pozitivno vpliva na kreativnost v organizaciji. Konflikti so koristni tudi zato, ker omogočajo posameznikom, da primerjajo medsebojne ideje, predloge, strategije in načrte; urejajo razmere s pogovori in razpravami, ki so posledica konfliktov, ter tako poskrbijo, da sta v organizaciji večja produktivnost in mirnejše vzdušje; omogočajo zavednost problemov, ki nastanejo v odnosu in želji po razrešitvi le-teh; motivirajo spremembe v medosebnih odnosih; prebudijo radovednost; konflikti povečujejo in dvigujejo motivacijo posameznikov za soočanje s težavami; pri posameznikih in vodstvu spodbudijo nove interese in omogočajo večjo razgibanost v odnose; omogočajo izbiro primernejše odločitve; prispevajo k poglobitvi in obogatitvi medosebnega

odnosa; k povečanju medsebojnega zaupanja in naklonjenosti ter k spoznavanju samega sebe. Prav tako pravijo tudi De Dreu, Van Dierendonck in De Best-Waldhober (2003), da vsi konflikti niso negativni, pač pa predstavljajo dinamični način reševanja težav in razvijanja odnosov znotraj delovnih skupin. Prav tako tudi ni nujno, da so se posamezniki znašli v konfliktni situaciji, lahko zgolj ponujajo drugačno mnenje od ostalih posameznikov ali tvorijo diskusijo.

1.2.3.1 Vzpostavljanje pozitivnih medosebnih odnosov v organizaciji

Prevaiz in Mohamed (2003) sta proučevala, kako vzpostaviti pozitivne odnose v organizaciji, in pri tem identificirala nekaj pomembnih dejavnikov, ki prispevajo k oblikovanju pozitivnih odnosov, in sicer razumevanju, samozavesti, zaupanju in pripadnosti. Zaupanje je zelo pomembno za delovanje organizacije in determinira osnovne komponente socialnih odnosov. Vendar pa v odnosu ne moremo doseči zaupanja, v kolikor ni prisotne komunikacije, ki je človekova osnovna potreba, ter z njeno pomočjo izboljšamo odnos (Schweer in Thies, 2003, po Topolšek in Čurin, 2012). Ivančič (2007) ugotavlja, da je za dobre in ustrezne medosebne odnose v organizaciji pomembno ocenjevanje organizacijske klime. Tovrstno ocenjevanje, ki je namenjeno ugotavljanju trenutnega stanja v organizaciji, je pomembno za oblikovanje načrtov in postavljanja ciljev ter strategij za nadaljnje delovanje organizacije. Organizacija naj bi takšno ocenjevanje uporabila predvsem takrat, ko želi ugotoviti, ali obstaja potreba po spremembah v podjetju in s tem identificira primanjkljaje, slabosti in vzroke neuspeha podjetja, ali išče načine, kako svoje delovanje še nadgraditi (Ivančič, 2007).

Z dovolj fleksibilno strukturo organizacije lahko ustvarimo kolektiv, ki je visoko motiviran, zadovoljen in pripaden organizaciji ter dovolj prilagodljiv, da se lahko sooča s spremembami in zahtevami okolja. Najpomembnejše je, da zaposleni ponotranjijo cilje organizacije. V kolikor zaposlene vključimo v proces pridobivanja in selekcije kadra, jim omogočimo, da pri svojem delu sodelujejo s posamezniki, ki so jim osebno, značajsko in po izkušnjah bližje. S tem lahko organizacija vpliva na kakovost in globino medosebnih odnosov ter prispeva k boljšim medosebnim odnosom (Morgan, 2004).

Na medosebne odnose ima velik vpliv tudi organizacijska kultura, ki upošteva posameznikove in skupinske vrednote, prepričanja in stališča. Pomembno je, da vodstvo spremlja, oblikuje in spreminja organizacijsko kulturo, v kolikor zazna potencialne težave ali neuspehe pri opravljanju dela ter doseganju ciljev (Schein in Schein, 2017). Organizacijska kultura namreč vpliva na zaznavanje, analizo in iskanje rešitev za nastale probleme znotraj organizacije, na kakovost in število novosti, ki se razvijejo v organizaciji, na motivacijo zaposlenih in na odzivanje zaposlenih na spremembe, ki se

odvijajo, ter izven organizacije (spremembe na trgu dela, spremljanje konkurence ...). Pomembno učinkuje in soustvarja vzdušje v organizaciji in delovno klimo, ki ima velik vpliv na počutje in pripadnost zaposlenih (Ivančič, 2007).

Obakpolo (2015) je v raziskavi, v kateri je proučevala, kako izboljšati medosebne odnose na delovnem mestu, ugotovila, da lahko na medosebne odnose med zaposlenimi vplivajo posameznikovi demografski podatki in delovno okolje. Ugotovila je tudi, da so pozitivni medosebni odnosi odvisni od raznolikosti zaposlenih v organizacijah in da je stopnja kompatibilnosti, komunikacije in interakcije med zaposlenimi ključna pri izboljšanju ali poslabšanju medosebnih odnosov na delovnem mestu. Stopnja kompatibilnosti, komunikacije in interakcije namreč omejuje medosebne odnose.

Na podlagi ugotovitev Obakpolo (2015) predlaga, da vodstvo podpira prijateljstva na delovnem mestu z družabnimi aktivnostmi znotraj in izven organizacije ter da sprejme posameznikovo potrebo po dobrem razumevanju s sodelavci, saj lahko na ta način ustvari dobro vzdušje na delovnem mestu in zdrav medčloveški odnos. Vodjem predlaga, naj so v pogosti interakciji s svojimi sodelavci oziroma s tistimi, ki delujejo v istem timu ali delovni skupini. Pomembno je, da komunicirajo z vsemi in s tem preprečijo morebitne občutke ignorance, da imajo timske sestanke vsaj dvakrat tedensko in se pri tem osredotočijo tudi na dobro počutje zaposlenih, saj na ta način zaposleni tvorijo zdrav odnos s svojimi nadrejenimi. Predlaga jim tudi, naj bodo bolj dostopni svojim podrejenim, naj se izogibajo primerjanja zaposlenih med seboj. V kolikor pride do konflikta, naj nemudoma ukrepajo, naj bodo dobri motivatorji, v podporo in pomoč svojim podrejenim. Lastnost dobrega vodje, ki prispeva k dobrim medosebnim odnosom na delovnem mestu, je tudi zmožnost prepoznave in cenjenja posameznikovega truda in dela, ki ga opravljajo. Vodje lahko dobro delo ustrezno nagradijo, obenem pa je pomembno, da se izogibajo pristranskosti in nesramnosti, v kolikor posameznik ne doseže zastavljenega oziroma pričakovanega cilja, medtem ko predlaga zaposlenim, da ohranjajo pozitivnost na delovnem mestu, da ne iščejo napak pri sodelavcih, pač pa spodbujajo eden drugega pri delu. Pomembno je, da so prilagodljivi, da znajo prisluhniti eden drugemu in poskušajo razumeti ideje in razmišljanja drugih, da se ne podcenjujejo, ampak da med njimi vlada spoštovanje. Zaposleni naj bi se izogibali arogantnega vedenja in vedenja, s katerim lahko namerno prizadenejo drug drugega. Prav tako je neetično širiti govorce na delovnem mestu, saj to povzroča nezadovoljstvo na delovnem mestu in poslabšanje medosebnih odnosov, kar pa lahko zaposleni preprečijo z iskrenostjo do drugih in dajanjem občutka zaupanja in spoštovanja (Obakpolo, 2015).

1.2.4 Statistični izsledki o medosebnih odnosih

Eurofound je pripravil Evropske raziskave o delovnih razmerah EWCS, ki prikazujejo širšo sliko Evrope na področju dela glede na državo, poklic, gospodarske panoge in starostne skupine. V kolikor se osredotočimo na medosebne odnose na delovnem mestu, ugotovimo, da zaposleni poročajo o zmanjšani socialni podpori s strani sodelavcev, in sicer v letu 2005 je bila stopnja zmanjšane socialne podpore 15-odstotna, medtem ko se je ta stopnja v letu 2010 znižala na 10 %. Prav tako se je znižala stopnja zmanjšane socialne podpore s strani nadrejenih, in sicer s 24 % v letu 2005 na 19 % v letu 2010. Odstotek zaposlenih, ki poročajo o slabih prijateljskih odnosih na delovnem mestu, se giblje okoli 10 %. 15 % žensk poroča o večji izpostavljenosti negativnemu socialnemu vedenju na delovnem mestu, medtem ko je odstotek moških manjši, in sicer 13 % sodelujočih moških poroča o izpostavljenosti negativnemu socialnemu vedenju (Eurofound, 2012). Izračuni OECD na podlagi Evropskih raziskav o delovnih razmerah in Mednarodnega socialnega raziskovalnega programa poročajo, da so zaposleni iz Slovenije, ki so sodelovali v raziskavah v letu 2010, poročali o soočanju s časovnim pritiskom na delovnem mestu (29,14 %). 6,8 % zaposlenih poroča o izpostavljenosti fizičnim dejavnikom tveganja, medtem ko 58,1 % zaposlenih poroča o delovni neodvisnosti in možnostih za izobraževanja in usposabljanja. Kar 42,38 % sodelujočih zaposlenih poroča o dobrih medosebnih odnosih na delovnem mestu, medtem ko se 50,54 % zaposlenih sooča s preobremenjenostjo na delovnem mestu, torej imajo na delovnem mestu več delovnih zahtev kot razpoložljivih delovnih sredstev (OECD, 2018).

Kot zanimivost bi izpostavili, da je v raziskavi, izvedeni leta 2010, kar 45 % sodelujočih zaposlenih v Sloveniji poročalo o negativnem vplivu dela na zdravje, s tem se je Slovenija postavila na drugo mesto, tik za Latvijo (53 %). Skupno je iz Slovenije sodelovalo 1400 zaposlenih (Eurofound, 2012).

V letu 2015 so izvedli šesto raziskavo (Eurofound, 2017), v kateri je bilo anketiranih skoraj 44.000 zaposlenih iz 35 držav. Med ugotovitvami lahko najdemo podatke o izpostavljenosti fizičnim in psihosocialnim tveganjem, organizaciji dela, usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, o zdravju, dobrem počutju in podobno. V preglednem poročilu o šesti evropski raziskavi o delovnih razmerah najdemo indeks socialnega okolja, ki predstavlja rezultate zaposlenih iz držav Evropske unije. Indeks meri, do katere mere so se posamezniki soočili z odnosi, v katerih so prejeli podporo, in z odnosi, kjer so se srečevali z negativnim socialnim vedenjem, kamor štejemo nadlegovanje, nasilje na delovnem mestu. V letu 2015, ko je bila raziskava opravljena, je 12 % vseh zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, iz držav Evropske unije, poročalo o izpostavljenosti verbalnemu nadlegovanju, 2 % o izpostavljenosti nezaželeni spolni

pozornosti, 4 % o izpostavljenosti grožnjam in 6 % o izpostavljenosti poniževanju v zadnjem mesecu. Medtem ko je v zadnjem letu izpostavljenost fizičnemu nasilju doživelo 2 % vseh sodelujočih, 1 % sodelujočih je bilo izpostavljenih spolnemu nadlegovanju in 5 % sodelujočih je bilo izpostavljenih nadlegovanju, žaljenju in trpinčenju. Na področju socialne podpore pa so merili, kakšna je kakovost vodstva ter koliko pomoči in podpore prejmejo posamezniki s strani sodelavcev in vodij. Zajeti so rezultati, kjer se sodelujoči strinjajo in povsem strinjajo s sledečimi trditvami: 89 % s trditvijo, da jih nadrejeni spoštujejo, 71 %, da jih nadrejeni pohvalijo, v kolikor opravijo svoje delo dobro, 73 % sodelujočih poroča o tem, da nadrejeni svoje zaposlene uspešno povezuje skupaj, 66 %, da nadrejeni sodelujejo in pomagajo pri opravljanju dela, 70 %, da nadrejeni podajajo ustrezne povratne informacije glede dela, ter 68 %, da jih nadrejeni spodbujajo in podpirajo pri njihovem razvoju. 71 % vseh sodelujočih pa poroča o pomoči in podpori s strani sodelavcev in 58 % o pomoči in podpori s strani nadrejenih (Eurofound, 2017).

Raziskava še poroča, da ženske poročajo o večji izpostavljenosti negativnemu socialnemu vedenju, kakor poročajo tudi v raziskavi, narejeni v letu 2010 (Eurofound, 2012). Glede na področje dela o najvišji kakovosti delovnega okolja poročajo zaposleni na področju kmetijstva, medtem ko zaposleni na področju storitev in prodaje poročajo o najnižji kakovosti delovnega okolja. Negativnemu socialnemu vedenju so zaposleni najbolj izpostavljeni v Franciji in na Nizozemskem. Slovenija se glede na kakovost delovnega okolja nahaja nekje v povprečju glede na ostale države Evropske unije (Eurofound, 2017).

1.3 DELOVNA ZAVZETOST

Zavzetost na delovnem mestu je bila poimenovana s strani Kahna (1990) kot koristnost zaposlenih pri njihovih delovnih nalogah. Zavzeti zaposleni izkoriščajo svoje potenciale. Zavzetost za delo je skrajno nasprotje poklicne izgorelosti, in sicer zavzetega posameznika opišemo kot zaposlenega, ki ima veliko energije, se poglobljeno vživlja v delo in sodelavce ter je zelo učinkovit (Maslach in Leiter, 2002). Scott (2010) dodaja, da so zavzeti posamezniki bolj naravnani k pomoči drugim in dajejo večji prispevek uspešnosti organizacije, saj so pripravljene sprejeti dodatno odgovornost, v delo vlagajo več truda in vztrajajo v organizaciji dlje kot tisti zaposleni, ki so nezavzeti ali manj zavzeti. Prav tako pa zavzeti zaposleni tudi presegajo zahtevane cilje in delovne naloge, ki jih ima posameznik na določenem delovnem mestu (Devi, 2009), delo doživljajo kot zanimivo, dinamično, zelo pomembno, smiselno, pri čemer se počutijo srečni, veseli in navdušeni (Bakker in Demerouti, 2008). Zavzetost je koncept, ki vključuje posameznikovo pripravljenost in zmožnost vložiti samega sebe v delo in v organizacijske cilje. MacLeod in Clarke (2009) opisujeta zavzete zaposlene kot tiste, ki

so predani organizacijskim ciljem in vrednotam, ki so motivirani za prispevanje k organizacijski uspešnosti in so ob tem zmožni povišati tudi lastno blagostanje. Njihova vloga je ključna pri uspešnem soočanju s spremembami, ki se pojavijo v okolju, pri krepitvi podpore pri orientaciji v organizaciji ter pri delu in zagotavljanju zadovoljstva kupcev oziroma zadovoljstva tistih posameznikov, s katerimi organizacija sodeluje (OECD Public Governance Reviews, 2016). Zavzeti posamezniki se zavedajo delovnega konteksta in sodelujejo z ostalimi zaposlenimi z namenom izboljšanja učinkovitosti delovanja na delovnem mestu v korist organizacije (Devi, 2009).

Delovno zavzetost lahko opredelimo tudi kot stanje, ki je povezano z delom in je zelo pozitivno naravnano in izpopolnjujoče. Za zavzeto delovno stanje so značilne vitalnost, vdanost in vpletenost (Schaufeli, Salan, Gonzales Roma in Bakker, 2002). Za tovrstno stanje so značilne *fizična komponenta*, ki opisuje posameznika, ki izraža visoko stopnjo energije pri delu, ki je v delo pripravljen vložiti napor in vztrajati tudi v trenutkih, ko se v delovnem procesu pojavijo težave. *Čustvena komponenta* opisuje predanega posameznika, za katerega je značilno, da se počuti pomembnega, ponosnega ter občuti navdušenje in navdih, medtem ko *kognitivna komponenta* opisuje posameznika, ki občuti veliko zanimanje za svoje delo, kar mu omogoča popolno koncentracijo na delovne naloge, posledično pa delo težje opusti (Attridge, 2009). Tudi Wollard in Shuck (2011) pod pojmom delovne zavzetosti opisujeta posameznikovo kognitivno, emocionalno in vedenjsko stanje, ki sovпада s pričakovanimi izidi organizacije. Z naštetimi komponentami pa povezujemo tudi razliko v delovni zavzetosti pri moških in ženskah. Moški so lažje fizično, kognitivno in emocionalno zavzeti na delovnem mestu v primerjavi z ženskami. Namreč organizacijska struktura, kultura in ideologija oslabijo položaj ženske v organizaciji, pri čemer le-te težje doživljajo tri psihološke pogoje delovne zavzetosti, in sicer smiselnost, varnost in dostopnost (Banihani, Lewis in Syed, 2013). Tudi v kolikor so ženske zavzete na delovnem mestu, se soočajo z večjimi ovirami in preprekami na delovnem mestu kot moški, kar lahko vodi v izgorelost, kar pa povzroči tudi zmanjšanje delovne zavzetosti (Truss, Shantz, Soane, Alfes in Delbridge, 2013).

Towers (2003) opisuje, da na zavzetost vpliva več čustvenih in racionalnih dejavnikov, ki vključujejo tako splošne delovne izkušnje, kakor tudi na delovne naloge, ki jih posameznik opravlja trenutno. Čustveni dejavniki vključujejo osebno zadovoljstvo posameznikov, zaposlenih v določeni organizaciji, občutke navdiha in potrditve glede opravljenega dela ter občutek pripadnosti organizaciji. Medtem ko racionalni dejavniki opisujejo nasprotno povezanost posameznika in organizacije, kar opisuje posameznikovo vrednotenje svoje vloge v organizaciji oziroma vloge nekega tima oziroma enote glede na cilje, ki jih je postavila organizacija. To pojasnimo s pojmom volja in način, ki morata biti prisotna oba, če želimo, da je posameznik polno zavzet.

Torej, da je lahko posameznik zavzet na delovnem mestu, mora občutiti poslanstvo, strast in ponos, kar ga posledično motivira za vlaganje truda v svoje delo, temu pravimo volja, vendar pa mora organizacija posamezniku nuditi možna sredstva, podporo in orodje, da lahko deluje v smeri poslanstva in strasti, kar pa opišemo z besedo način (Towers, 2003). Zaposleni so bolj zavzeti tudi takrat, ko so vključeni v neodvisne delovne time, prav tako bolje opravljajo svoje delo (Eurofound, 2012).

Dragman (2014) ugotavlja, da zavzeti posamezniki čutijo večjo pripadnost svojemu podjetju in bolj odgovorno opravljajo svoje delo, kar se kaže v uspešnosti poslovanja podjetja in pri uresničevanju ciljev podjetja. Tudi v publikaciji OECD Public Governance Reviews (2016) ugotavljajo, da zavzetost zaposlenih vodi v doseganje boljših organizacijskih rezultatov, kar se kaže v učinkovitosti, produktivnosti, inovativnosti, medosebnem zaupanju in v vodstvu organizacije. Delovna zavzetost namreč okrepi zmožnost pozitivnega zaznavanja individualnega delovanja in delovanja, ki poteka med zaposlenimi. Zavzetost za delo ima lahko tudi negativne plati, in sicer v kolikor je zavzetost posameznika na delovnem mestu visoka, lahko privede do prevelikega prepletanja zasebnega in profesionalnega področja, pojavijo se lahko konflikti med delom in družino, kar pa lahko privede do občutka frustracije (Furlani in Jevnikar, 2013).

V publikaciji State of Global Workplace (2013) zavzetost opisujejo kot merilo čustvene in razumske navezanosti ter občutij pripadnosti, ki jih ima posameznik do organizacije in njenega uspeha. Pravi, da nam zavzetost pove, kako pozitivno se zaposleni počutijo na delovnem mestu, kakšno mnenje imajo o organizaciji in kako organizacijo predstavljajo drugim. Zavzetost je skupek zadovoljstva in pripadnosti posameznika, namreč zavzet posameznik samoiniciativno, brez zunanjih pritiskov prispeva svoj maksimum v organizaciji, zato je avtor zaključil, da je zavzetost vsota zadovoljstva, motivacije, pripadnosti, ponosa in pripravljenosti samoiniciativnega opravljanja delovnih nalog, ki jih organizacija od zaposlenega pričakuje, ter tudi tistih nalog, ki jih organizacija morda ne pričakuje in zahteva. Splošno gledano, delovna zavzetost in zadovoljstvo na delovnem mestu pozitivno korelirata eden z drugim (Fisher, 2002), vendar je treba oba pojma kot koncepta obravnavati ločeno (Meyer, Stanley, Herscovitch in Topolnytsky 2002).

Ločimo različne stopnje zavzetosti po Gallupu, in sicer zaposlene deli na zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete posameznike. *Zavzete zaposlene* lahko opiše kot posameznike, ki imajo veliko energije, so uspešni, zadovoljni, polni novih idej in željni sodelovanja pri razvoju organizacije. Pomembno jim je, da poznajo, kakšna so pričakovanja glede njihove vloge v organizaciji, da jih lahko uresničijo ali celo presežejo. Njihovo delovanje na delovnem mestu je dosledno in na visokem nivoju,

svoje delo opravljajo strastno, stremijo k izboljšavam in pomikajo organizacijo naprej, k napredku. *Nezavzeti zaposleni* so tisti posamezniki, ki so pri delu odsotni, vanj vložijo zelo malo energije ali nič in opravijo zgolj tiste delovne naloge, ki so nujno potrebne. Pomembno jim je, da so njihove delovne naloge točno določene, zato da lahko zaključijo z delom, ko le-te opravijo. Nezavzeti posamezniki imajo pogosto občutke, da je njihov prispevek organizaciji prezrt ter da je njihov potencial spregledan in neizkoriščen, in sicer zaradi tega, ker s svojimi sodelavci in nadrejenimi ne tvorijo produktivnega medosebnega odnosa. *Aktivno nezavzete zaposlene* pa lahko opišemo kot posameznike, ki so nezadovoljni na svojem delovnem mestu, to nezadovoljstvo vsakodnevno izražajo na svojem delovnem mestu in vplivajo na zavzetost drugih sodelavcev, jih ovirajo pri delu in jim poskušajo škoditi. Težave in napetosti, ki jih povzročajo aktivno nezavzeti zaposleni, lahko v organizacijskem delovanju povzročijo veliko škodo (Vazirani, 2007; State of Global Workplace, 2013).

1.3.1 Statistični izsledki o zavzetosti na delovnem mestu

Gallupova raziskava o delovni zavzetosti (State of Global Workplace, 2013), v kateri so sodelovali zaposleni iz kar 142 svetovnih držav, je prikazala, kolikšen je odstotek tistih zaposlenih, ki so zavzeti na svojem delovnem mestu. Med letoma 2008 in 2009 je bilo zavzetih na delovnem mestu zgolj 11 % zaposlenih, 62 % je bilo nezavzetih in 27 % je bilo aktivno nezavzetih, medtem ko se je odstotek aktivno nezavzetih med letoma 2011 in 2012 zmanjšal na 24 %, odstotek zavzetih se je povečal na 13 %, odstotek nezavzetih pa 63 %. Če povzamemo, je kar 87 % zaposlenih nezavzetih ali aktivno nezavzetih na svojem delovnem mestu in zgolj 13 % je tistih zaposlenih, ki so zavzeti. V tej raziskavi so ugotovili, da je v Sloveniji enak odstotek zavzetih in aktivno nezavzetih, in sicer 15 %, medtem ko je nezavzetih 70 %. Med državami zahodne Evrope so ugotovili, da sta državi, ki imata najmanj zavzetih zaposlenih na delovnem mestu, Francija in Nizozemska (9 %), medtem ko ima Danska najbolj zavzete zaposlene (21 %). Aktivno nezavzetih zaposlenih je največ na Nizozemskem in v Veliki Britaniji (26 %), najmanj pa na Norveškem in v Švici (7 % in 8 %) (State of Global Workplace, 2013).

Global Employee Engagement Index je obširna polletna raziskava na področju dela in obsega 54 držav. Zaposleni odgovarjajo na vprašanja, ki se povezujejo z njihovim delom, blagostanjem, nadrejenimi, organizacijo, sodelavci, prihodnostjo in podobno. Namen raziskave je boljše razumevanje področja dela v svetu in kakšni so trendi delovne zavzetosti. V raziskavi so ugotovili, da je zgolj 5,7 % zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, zavzetih na delovnem mestu in 33,3 % tistih, ki so predani organizaciji, v kateri opravljajo svoje delo (Penhale Smith, 2016).

Nizka delovna zavzetost organizaciji predstavlja grožnjo pri rasti organizacije in produktivnosti (Kowalski, 2003). Raziskava, ki jo je opravil Gallup (State of Global Workplace, 2013), je pokazala, da je aktivna nezavzetost zaposlenih Združene države Amerike stala 450 do 550 milijard ameriških dolarjev v zgolj enem letu. V Nemčiji se ti stroški gibljejo med 151 in 186 milijardami ameriških dolarjev, medtem ko je v Veliki Britaniji ta številka še malo nižja (od 83 do 112 milijard ameriških dolarjev). Nizka delovna zavzetost tako ne prispeva zgolj k trpljenju posameznika, pač pa povzroči hude posledice organizacijskemu delovanju in njenim izidom.

Lobnikar (2013) je proučeval različne vedenjske faktorje v proizvodnem podjetju na področju prehranske industrije v letu 2009. Raziskava je vključevala zaposlene, ki imajo opravljeno višjo poklicno šolo, in zaposlene, ki opravljajo vodstveno funkcijo v podjetju. Sodelovalo je 71 zaposlenih od 92, ki so jih povabili k raziskovanju, in sicer 67,6 % moških in 32,4 % žensk. Povprečna starost sodelujočih je bila 40 let, medtem ko je bila povprečna delovna doba zaposlenih v tovrstnem podjetju 14,2 leta. Za preverjanje delovne zavzetosti je avtor uporabil vprašalnik Gallup Q12, ki temelji na predpostavki, da zaposleni potrebujejo 12 temeljnih elementov na delovnem mestu, ki zajemajo občutek pripadnosti, osebnega razvoja, doprinosa na delovnem mestu in emocionalnost. Ugotovil je, da je v sodelujoči organizaciji kar 27 % zaposlenih zavzetih za delo, 66 % je nezavzetih, 7 % zaposlenih pa je aktivno nezavzetih.

Smolej (2017) pa je želel proučiti, kakšna je delovna zavzetost slovenskih kriminalistov in kako to zavzetost okrepiti, saj le-ta posledično zagotavlja boljšo varnostno situacijo v skupnosti. V raziskavi je sodelovalo 160 slovenskih kriminalistov (16,3 % žensk in 83,1 % moških, starih med 23 in 52 let) iz osmih policijskih okrožij in iz generalnega policijskega direktorata. Ker je v Sloveniji 1688 kriminalistov, vzorec udeležencev, ki so sodelovali pri raziskavi, predstavlja približno 10 % populacije. Rezultati raziskave so pokazali, da je največ sodelujočih kriminalistov nezavzetih (55 %), medtem ko je kar 33,13 % aktivno nezavzetih in zgolj 11,87 % zavzetih. Poleg preverjanja zavzetosti na delovnem mestu pa je Smolej (2017) ugotovil, da na delovno zavzetost kriminalistov statistično značilno in pozitivno vplivata samoučinkovitost in socialna opora. Podobne rezultate sta pridobila tudi Smolej in Lobnikar (2016), ki sta ugotovila, da je večina zaposlenih v slovenski policiji nezavzetih (56,97 %), aktivno nezavzetih je 32,2 %, zavzetih pa je zgolj 10,83 % zaposlenih v policiji.

1.3.2 Delovna zavzetost in motivacija

Motivacija se tesno povezuje z delovno zavzetostjo. Sharma in Kaur (2014) pravita, da delovno zavzetost analiziramo z vidika posameznikovega zadovoljstva, organizacijskega vedenja in motivacije. Zavzeti zaposleni se počutijo motivirane pri svojem delu in želijo to delo opravljati vsak dan (Penhale Smith, 2016). Poleg tega pa je

pomembna tudi emocionalna, intelektualna in kognitivna predanost organizaciji. Pšeničny in Findeisen (2005) pravita, da je treba pojma motiviranost za delo in zavzetost za delo ločiti, namreč tisti posamezniki, ki so zavzeti za delo, se ne osredotočajo na sam cilj, pač pa jim je pomembno delo, s katerim lahko dosežejo ta cilj, takšni posamezniki neprestano razmišljajo o izkušnjah, ki jih pridobivajo vsakodnevno, o tem, kako opraviti delo, da bo cilj dosežen, in korakih, ki jih moramo storiti, da bomo dosegli cilj. Vse, s čimer se takšni zaposleni srečujejo, jim predstavlja izziv. Posamezniki, ki so bolj motivirani in posledično bolj zavzeti za delo, ustvarjajo trikrat več donosa kot tisti posamezniki, ki so manj zavzeti za delo (Markič in Verle, 2010). Vazirani (2007) pravi, da je nezavzetost ali odtujenost zaposlenih osrednja težava posameznikov, ki jim primanjkuje motivacije na delovnem mestu in predanosti delu. Do pomanjkanja delovne motivacije pa lahko pride tudi takrat, kadar se zaposleni srečujejo z oteženimi delovnimi zahtevami, kar lahko povzroči manj zanimivo ali zahtevno delo (Petrou idr., 2012).

Zavzetost za delo izhaja iz notranje motivacije (Klasen idr., 2012). Drašler in Boštjančič (2015) v raziskavi ugotavljata pozitivno povezanost med notranjo motivacijo in zavzetostjo za delo, torej v kolikor so posamezniki visoko notranje motivirani, so tudi visoko zavzeti za delo. Zunanja motivacija pa ni pomembno povezana z zavzetostjo na delovnem mestu in nanjo nima vpliva. Prav tako ugotavljata tudi pozitivno povezanost med zadovoljstvom s plačo in delovno zavzetostjo, torej tisti zaposleni, ki so bolj zadovoljni s svojo plačo, so tudi bolj zavzeti za opravljanje dela na delovnem mestu. Zavzetost povezujemo tudi s spremenljivkami, kot je fluktuacija kadra, z zadovoljstvom in zvestobo strank, z občutkom varnosti na delovnem mestu in v manjši meri tudi s kriterijem produktivnosti in dobičkonosnosti (Harter, Schmidt in Hayes, 2002).

V kolikor so zaposleni motivirani direktno s strani nadrejenih, so lahko do štirikrat bolj zavzeti na delovnem mestu, prav tako so tudi bolj predani organizaciji. Nadrejeni lahko zaposlene motivirajo tako, da razjasnijo, kakšno mora biti delovanje zaposlenega, da bo dosegel zastavljeni cilj. Namreč veliko vodilnih uspešno motiviranje zaposlenih pripisuje diskusiji, ki jo imajo vodje s svojimi zaposlenimi, o tem, kako oziroma na kakšen način mora posameznik opravljati dela, da bo dosegel oziroma uresničil zastavljene cilje in rezultate. Jasno delovanje, ki vodi do cilja, vodilni zagotavljajo na način, da sklicujejo kratke sestanke na začetku (zaposleni podeli z drugimi, kako se je lotil oziroma kako opravlja zastavljeno delovno nalogo) in koncu vsakega tedna (zaposleni deli z drugimi, kaj je uspel dokončati). S takšnim načinom dosežemo, da ima celotni delovni tim vpogled v doseganje skupnega cilja ter da se zaposleni med seboj motivirajo in spodbujajo k uresničitvi cilja. Vodilni oziroma nadrejeni pa lahko zaposlene spodbujajo tudi tako, da jih bolje spoznajo in identificirajo, kaj je tisto, kar zaposlenega motivira, namreč le-to pripomore k uspešnemu vzdrževanju motivacije

vsakega posameznika. Pomembno je, da se vodilni v svojem vodenju prilagajajo različnim situacijam, saj bodo lahko le na takšen način obdržali posameznikovo motivacijo skozi daljše časovno obdobje. Ne nazadnje pa je pomembno vzpostavljanje dobre povezanosti med zaposlenim in situacijo, v kateri se nahaja, namreč v kolikor je posamezniku všeč delo, ki ga opravlja, bo motivacija nastopila povsem naravno (Penhale Smith, 2016).

1.3.3 Spodbujanje zavzetosti na delovnem mestu

Eden izmed načinov povečanja zavzetosti zaposlenih je osredotočenost organizacije na ustrezno raziskovanje zavzetosti svojih zaposlenih. Pomembno je tudi, da zaposlene vključujejo v procese odločanja ter upoštevajo njihove ideje in predloge, da izberejo vodje, ki bodo z ustreznim usposabljanjem prevzeli aktivno vlogo pri povečevanju zavzetosti zaposlenih, ter da postavijo temeljne točke, kako se bo zavzetost preverjala oziroma katere cilje mora posameznik vsakodnevno doseči, da ga lahko opišemo kot zavzetega (Attridge, 2009).

Zavzetost na delovnem mestu lahko povečamo tudi s samoiniciativnim preoblikovanjem dela, ki zajema na primer spreminjanje nalog na delovnem mestu. Le-to vpliva tudi na osmišljanje dela, pripomore k izoblikovanju posameznikove delovne identitete (Wrzesniewski in Dutton, 2001) ter vpliva na posameznikovo zadovoljstvo in notranji zagon (Berg, Dutton in Wrzesniewski, 2007). Pintar in Mihelič (2015) ugotavljata, da zaposleni, ki imajo različno stopnjo izobrazbe, svoje delo preoblikujejo samoiniciativno in z različno intenziteto, medtem ko delovne izkušnje, ki so se nabirale čez leta, torej delovna doba, ne vplivajo na samoiniciativno preoblikovanje dela. Zavzetost za delo povečuje tudi proaktivno vedenje, s pomočjo katerega posamezniki najdejo v delu ustrezne izzive, ki jih motivirajo pri delu (Hakanen, Perhoniemi in Toppinnen Tanner, 2008). Znanje, ki ga ob tem pridobijo, spodbuja posameznikovo samozavest in dovzetnost za oblikovanje odnosov z ostalimi zaposlenimi (Pintar in Mihelič, 2015).

V kolikor želimo pri zaposlenih spodbuditi samoiniciativno preoblikovanje dela, moramo ta koncept najprej predstaviti managerjem in vodjem posameznih delovnih enot, ki bodo z načrtnim preoblikovanjem organizacijske kulture ustvarili okolje, v katerem bodo lahko zaposleni aktivno sodelovali pri preoblikovanju delovnih nalog ter tudi pri ustvarjanju in oblikovanju medosebnih odnosov. To bi lahko dosegli s spletnim forumom, ki bi ga ustvarile številne organizacije z namenom spodbujanja deljenja osebnih izkušenj preoblikovanja dela z drugimi zaposlenimi. Tisti zaposleni, ki imajo več izkušenj s preoblikovanjem delovnih nalog, bi spodbujali zaposlene z manj izkušnjami, kar pa bi pripomoglo k raznolikim idejam o tem, katere spremembe in na kakšen način jih lahko uveljavimo na delovnih mestih. S tem bi povečali ozaveščenost

posameznikov o motivaciji, ki pomembno vpliva na opravljanje dela. Povečali bi tudi razmišljanje o tem, kaj vsakemu posamezniku predstavlja izziv in kako lahko tovrstnim izzivom namenijo več časa, energije in pozornosti (Pintar in Mihelič, 2015). Vendar pa se morajo vodje zavedati tudi potencialnih negativnih učinkov samoiniciativnega preoblikovanja delovnih nalog. V kolikor posamezniki določene delovne naloge preložijo na druge zaposlene, so lahko le-ti preveč obremenjeni, kar pa lahko vodi v fizično in čustveno izčrpanost (Tims, Bakker in Derks, 2015). Utrujenost pa se lahko pojavi tudi pri zaposlenem samem, v kolikor se sooča z velikim številom neopravljenih nalog, ki so posledica prevelike osredotočenosti na naloge, ki so bolj ali manj pomembne. Pomembno je, da posamezniki razmišljajo o tem, kakšen vpliv ima delovno mesto na njihov življenjski smisel in na splošno počutje, namreč s tem, ko posamezniki preoblikujejo miselno zaznavanje, lahko le-to vodi v občutek večjega smisla ob opravljanju dela. To pa je sestavni del zavzetosti na delovnem mestu (Pintar in Mihelič, 2015).

V kolikor želimo v organizacijah zavzete posameznike, je pomembno, da se posamezniki počutijo varno v organizaciji, da doživljajo svoje delo smiselno in da imajo dostop do informacij, ki jih potrebujejo pri svojem delu (Anitha, 2013). Ti trije psihološki pogoji so pomembno povezani z zavzetostjo za delo (Kahn, 1990; May, Gilson in Harter, 2004). Vazirani (2007) poleg teh treh psiholoških dejavnikov, ki pomembno vplivajo na zavzetost zaposlenih na delovnem mestu, navaja še *priložnost za osebni razvoj* (razvoj sposobnosti, učenje novih veščin, pridobivanje novega znanja in izrabljanje posameznikovega potenciala), *učinkovito upravljanje s posameznikovi potenciali*, *jasnost organizacijskih vrednot*, *izkazovanje spoštovanja zaposlenim*, *organizacijski standardi etičnega vedenja*, *opolnomočenje* (zaposleni imajo priložnost sodelovati pri odločitvah, ki so povezane z njihovim delom), *sloves organizacije* (posameznikova pripravljenost za oglaševanje in podpiranje organizacijskih izdelkov in storitev je odvisna od zaznavanja kakovosti teh produktov in storitev), *enakopravne priložnosti in pravično obravnavanje zaposlenih*, *ocena delovanja* (pravično ocenjevanje posameznikovega delovanja je pomemben kriterij pri vplivanju na stopnjo delovne zavzetosti), *plača in ugodnosti*, *zdravje*, *zadovoljstvo na delovnem mestu*, *družini prijazna organizacija*, *medsebojno sodelovanje* (celotna organizacija deluje skupaj, zaposleni si med seboj pomagajo in se podpirajo).

V organizaciji se raven zavzetosti nenehno spreminja, namreč ko posameznik nastopi na delovnem mestu, je običajno njegova raven zavzetosti zelo visoka, kasneje pa lahko le-ta močno upade. Zato je pomembno, da se organizacija osredotoča na načine, kako vzdrževati stopnjo zavzetosti, jo spodbujati in izboljšati. V kolikor želijo to doseči, morajo ustrezno ravnati z zaposlenimi in meriti zavzetost na delovnem mestu. Na ta način bodo namreč imeli vpogled v vsebino, način dela, odnose med posamezniki, ki so

ključni oziroma kritični pri vzdrževanju oziroma vzpostavljanju zavzetosti vsakega zaposlenega (Attridge, 2009).

Figurska (2015) pravi, da lahko zavzetost povečamo s tem, ko zaposlenim zadovoljimo psihološke potrebe in pričakovanja, namreč le-to posamezniku omogoči osebni in strokovni razvoj. Vendar pa to, da je posameznik zavzet, še ne pomeni, da je srečen in zadovoljen na delovnem mestu, namreč ni nujno, da je posameznik, ki je srečen na delovnem mestu, tudi zavzet pri svojem delu in da s svojim delom prispeva k produktivnosti podjetja. Avtorji pravijo, da posamezniki, ki so zadovoljni na delovnem mestu, ne naredijo ničesar več, kar bi lahko preseglo zastavljeni plan dela, torej opravijo samo tisto, kar morajo opraviti, prav tako se delovnim nalogam ne posvečajo stoddostno. Zato so pri zavzetih posameznikih pomembna čustva, ki jih zaposleni občutijo do organizacije in zastavljenih ciljev organizacije, ki pa se povezujejo tudi z osebnimi cilji zaposlenega. Namreč večina zaposlenih v določeni organizaciji želi občutiti povezanost z organizacijo, saj lahko na ta način zadovoljijo primarno potrebo po povezanosti in pripadnosti nečemu, kar smatra za pomembno (Vazirani, 2007).

1.3.4 Povezanost medosebnih odnosov na delovnem mestu in delovne zavzetosti

Medosebni odnosi med sodelavci in zaposlenimi, ki delujejo v neki delovni skupini oziroma timu, poudarjajo medosebno harmonijo, ki predstavlja pomemben del delovne zavzetosti. Že Kahn (1990), utemeljitelj delovne zavzetosti, je ugotovil, da medosebni odnosi, v katerih prevladujeta podpora in zaupanje, spodbujajo delovno zavzetost. Zato je odprto okolje, v katerem vsak posameznik občuti podporo s strani sodelavcev in nadrejenih, ključno pri občutenju varnosti na delovnem mestu in pri vključevanju posameznikove odgovornosti v naravo dela. Tudi May idr. (2004) so ugotovili, da imajo medosebni odnosi na delovnem mestu velik vpliv na smisel, ki ga doživljajo zaposleni pri opravljanju dela, kar pa predstavlja eno od komponent zavzetosti. Anitha (2013) je v raziskavi ugotovila, da imajo delovno okolje in medosebni odnosi med zaposlenimi pomembno vrednost in vpliv na delovno zavzetost. Zato sklepa, da bo zavzetost na delovnem mestu višja, v kolikor bodo odnosi med zaposlenim in njegovimi sodelavci dobri.

Medosebni odnosi na delovnem mestu so zelo pomembni in imajo vpliv na organizacijsko kulturo, zato je pomembno, da vodje posameznih delovnih enot v podjetju poskrbijo za to, da se bodo zaposleni čutili čim bolj sproščene in da bo v organizaciji vladalo medsebojno zaupanje. Namreč na ta način bodo zaposleni v večji meri preoblikovali svoje delovne naloge ali odnose, ki jih tvorijo v organizaciji (Berg, Dutton in Wrzesniewski, 2007). Kot smo že povedali, pa samoiniciativno preoblikovanje delovnih nalog povečuje tudi zavzetost na delovnem mestu.

Tisti posamezniki, ki so zelo zavzeti na delovnem mestu, so svoje delo opravljali v organizacijskem okolju, kjer so prejeli veliko podpore in pomoči v prvem desetletju svoje kariere, medtem ko so manj zavzeti oziroma nezavzeti posamezniki prav tako v prvem desetletju svoje kariere delo opravljali v negativni organizacijski klimi (Meyer idr., 2002). V eni izmed Gallupovih raziskav ugotavljajo, da je prisotnost najboljšega prijatelja na delovnem mestu povezana s posameznikovo predanostjo in zavzetostjo na delovnem mestu, kar potrjuje predpostavko, da sta prijateljstvo in delovno okolje, ki posameznikom nudi oporo, med seboj povezana. Več kot 50 % zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi in so označili, da imajo na svojem delovnem mestu najboljšega prijatelja, je izkazovalo zavzetost na delovnem mestu v primerjavi z zgolj 10 % posameznikov, ki so bili ne glede na to, da so imeli na delovnem mestu prisotnega najboljšega prijatelja, nezavzeti (Ellingwood, 2001).

V raziskavi, v kateri so proučevali razlike med spoloma glede na odnose med delovnim okoljem in prijateljskimi odnosi ter glede na organizacijske izide (Morrison, 2008), niso ugotovili statistično pomembnih razlik med spoloma pri povezanosti prijateljskih odnosov na delovnem mestu z delovno zavzetostjo. So pa ugotovili, da imajo prijateljstva na delovnem mestu različno funkcijo za moške in ženske. Ženske težijo k bolj socialni in emocionalni podpori s strani prijateljev, prav tako iščejo emocionalno podporo, kadar so nesrečne, česar moški ne počno. Posledično ženske oblikujejo več prijateljskih odnosov kot moški, kadar se srečujejo z nezadovoljstvom na delovnem mestu (Morrison, 2008). Glede na te ugotovitve lahko sklepamo, da je pomembno spodbujati organizacijsko klimo, ki bo nudila podporo zaposlenim, prijateljsko organizacijsko klimo in dobre medosebne odnose, saj lahko le-ti pomembno vplivajo na posameznikovo zavzetost na delovnem mestu. Le-to pa potrjujejo tudi Richardsen, Burke in Martinussen (2006), ki pravijo, da je zavzetost zaposlenih na delovnem mestu odvisna od socialne podpore, ki jim jo nudijo na delovnem mestu sodelavci in nadrejeni, torej je zavzetost tudi posledica odgovornosti vodstva organizacije. V kolikor zaposleni zaznajo organizacijsko podporo, se kakovost odnosa med vodstvom organizacije in njenimi zaposlenimi poveča, le-to pa napoveduje tudi višjo delovno zavzetost zaposlenih (Saks, 2006) ter kakovostnejše timsko delo (Edmondson, 2003; Ellemers, De Gilder in Haslam, 2004).

Nezavzetost na delovnem mestu je pogosto povezana z medosebnimi konflikti (Parkinson in McBain, 2013). Intenzivno negativno čustvovanje je rezultat konfliktov, ki so nastali med zaposlenimi, s čimer lahko pojasnimo pozitivno povezanost med konflikti na delovnem mestu in težnjo zaposlenih po nezavzetosti na delovnem mestu. Konflikt oslabi oziroma spodkoplje iskreno vedenje in emocionalne reakcije med zaposlenimi (zaposleni svoja čustva potlačijo), kar je ključ do nezavzetih zaposlenih

(Jehn in Mannix, 2001). Zato je pomembno, da v diskusijah dopuščamo in spodbujamo popolno odprtost in strpnost, saj lahko le na ta način dosežemo, da miselne vsebine hitreje preidejo iz konfliktnosti v strinjanje (Wilmont in Hocker, 2011), s tem pa vzdržujemo dobre medosebne odnose in posledično zavzetost za delo.

Brunetto idr. (2013) so proučevali, kakšen učinek imajo medosebni odnosi na zavzetost za delo, na blagostanje, predanost in fluktuacijo pri medicinskih sestrah v Avstraliji in Združenih državah Amerike. Ugotovili so, da imajo medosebni odnosi na delovnem mestu pomemben vpliv na zavzetost medicinskih sester, saj zavzetost zajema emocionalno in intelektualno vključenost medicinskih sester v svoje delo, s tem pa presegajo delovne naloge in zastavljene cilje.

1.4 NAMEN, CILJI IN RAZISKOVALNA VPRAŠANJA OZIROMA HIPOTEZE

Namen magistrskega dela je ugotoviti, ali obstaja povezanost med medosebnimi odnosi na delovnem mestu in delovno zavzetostjo. Medosebni odnosi med sodelavci in zaposlenimi, ki delujejo v neki delovni skupini oziroma timu, poudarjajo medosebno harmonijo, ki predstavlja pomemben del delovne zavzetosti. May idr. (2004) so ugotovili, da imajo medosebni odnosi na delovnem mestu velik vpliv na smisel, ki ga doživljajo zaposleni pri opravljanju dela, kar predstavlja eno od komponent zavzetosti.

Cilj je ugotoviti, kateri vidiki medosebnih odnosov prevladujejo na delovnem mestu (kritičnost in nasilje v odnosih, zadovoljstvo v odnosih, podpora in prijaznost v odnosih ali odnosi »disciplinske« narave na delovnem mestu predstavljajo podlestvice Lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu) ter kolikšen odstotek zaposlenih je zavzetih na svojem delovnem mestu. Prav tako nas zanima, ali obstajajo statistične razlike med spoloma na Lestvici medosebnih odnosov na delovnem mestu in Lestvici zavzetosti na delovnem mestu ter razlike glede na starost in delovno dobo posameznika v proučevani organizaciji. Na podlagi namena raziskave in postavljenih ciljev smo oblikovali štiri hipoteze:

H1: Med vidiki medosebnih odnosov in zavzetostjo pri delu obstaja pozitivna korelacija.

Dobri medosebni odnosi, v katerih prevladujeta podpora in zaupanje, spodbujajo delovno zavzetost (Kahn, 1990).

H2: Ženske na delu doživljajo pomembno več kritičnosti in nasilja v odnosih kot moški.

15 % žensk poroča o večji izpostavljenosti negativnemu socialnemu vedenju na delovnem mestu, medtem ko je odstotek moških manjši, in sicer 13 % sodelujočih moških poroča o izpostavljenosti negativnemu socialnemu vedenju (Eurofound, 2012).

H3: Ženske doživljajo pomembno več podpore in prijaznosti v odnosih kot moški.

Ženske težijo k bolj socialni in emocionalni podpori s strani prijateljev, prav tako iščejo emocionalno podporo, kadar so nesrečne, česar moški ne počno. Posledično ženske oblikujejo več prijateljskih odnosov kot moški, kadar se srečujejo z nezadovoljstvom na delovnem mestu (Morrison, 2008).

H4: Ženske so pomembno manj zavzete na delovnem mestu kot moški.

Moški so lažje fizično, kognitivno in emocionalno zavzeti na delovnem mestu v primerjavi z ženskami. Namreč organizacijska struktura, kultura in ideologija oslabijo položaj ženske v organizaciji, pri čemer le-te težje doživljajo tri psihološke pogoje delovne zavzetosti, in sicer smiselnost, varnost in dostopnost (Banihani, Lewis in Syed, 2013). Tudi v kolikor so ženske zavzete na delovnem mestu, se soočajo z večjimi ovirami in preprekami na delovnem mestu kot moški, kar lahko vodi v izgorelost, kar pa povzroči tudi zmanjšanje delovne zavzetosti (Truss idr., 2010).

Poleg navedenih hipotez si postavljamo še dve raziskovalni vprašanji, in sicer ali se kaže razlika v delovni zavzetosti in medosebnih odnosih glede na starostne skupine zaposlenih ter ali se kaže razlika v delovni zavzetosti in medosebnih odnosih glede na število let delovne dobe v organizaciji, v kateri zaposleni trenutno opravljajo svoje delo.

1.4.1 Slabosti raziskave

Ena od potencialnih slabosti raziskave je ta, da obstaja zelo malo raziskav, ki bi potrdile povezavo med medosebnimi odnosi na delovnem mestu in zavzetostjo za delo. Najdemo lahko zgolj več člankov, ki poročajo o povezanosti med tema dvema spremenljivkama na podlagi teoretičnih sklepanj in zaključkov. Prav tako menimo, da je v Sloveniji vzpostavljena večja enakopravnost med spoloma, zato morda ne bo prihajalo do razlik med spoloma pri rezultatih medosebnih odnosov in zavzetosti za delo. Na rezultate raziskave pomembno vpliva tudi število sodelujočih, zato menimo, da je slabost raziskave tudi majhno število sodelujočih.

Namenski vzorec lahko predstavlja pomanjkljivost, saj gre za neslučajnostno vzorčenje, za katerega je značilna slabša reprezentativnost, torej slabše predstavljanje osnove množice. Raziskavo bi bilo bolje zasnovati v sodelovanju z organizacijo, ki deluje na področju prodaje, saj bi lahko z večjim številom sodelujočih našli več razlik med posameznimi spremenljivkami (spol, starost, delovna doba v trenutni organizaciji). V kolikor bi želeli bolj reprezentativni vzorec, s katerim bi lahko rezultate posplošili na

celotno populacijo prodajalcev, pa bi morali k sodelovanju povabiti več različnih podjetij, pridobiti približno enako število sodelujočih iz vseh slovenskih regij, uravnoteženo število sodelujočih glede na spol in delovno dobo ter podobno. K sodelovanju smo poskusili povabiti čim več prodajalcev in prodajalk dolenske in primorske regije, vendar smo zaradi premajhnega števila sodelujočih raziskavo razširili še na osrednjo Slovenijo in Gorenjsko, kar naše rezultate v primeru statistične značilnosti omeji na južni, osrednji in severozahodni predel Slovenije.

2 METODA

2.1 VZOREC

Udeleženci v raziskavi so moški in ženske, ki so zaposleni na področju prodaje, saj le-ti poročajo o najnižji kakovosti delovnega okolja (Eurofound, 2017). Uporabljen je namenski vzorec, ker menimo, da so zaposleni na področju prodaje najbolj pod vplivom nenehnih sprememb na trgu dela, soočajo se z vse več zahtevami s strani delodajalcev in pogosto delujejo v delovnih skupinah. Namensko vzorčenje so uporabili tudi v raziskavi o vplivu medosebnih odnosov na zavzetost, blagostanje, predanost organizaciji in namen fluktuacije pri medicinskih sestrah, ki svoje delo opravljajo v avstralskih in ameriških bolnišnicah (Brunetto idr., 2013). Raziskavo so opravili na medicinskih sestrah zaradi globalnega pomanjkanja števila medicinskih sester in iskanja faktorjev, ki vplivajo na zadržanje medicinskih sester na delovnih mestih. Prav tako so raziskavo naslonili na faktorje, ki vplivajo na fluktuacijo, posebej na medosebne odnose na delovnem mestu. Namensko vzorčenje je bilo v naši raziskavi uporabljeno tudi zato, ker smo na tovrsten način hitro prišli do ustreznega števila sodelujočih. V raziskavi so prostovoljno sodelovali zaposleni organizacije, ki je želela ostati anonimna. Zaposleni delajo v manjših delovnih skupinah (4–15 zaposlenih) in delujejo za prodajnim pultom. V vzorec so vključeni posamezniki, ki svoje delo opravljajo na področju južne Slovenije (dolenjska in primorska regija) ter na področju osrednje in severozahodne Slovenije (Ljubljana z okolico in gorenjska regija).

Tabela 1
Tabela 2.1
Značilnosti udeležencev

DEMOGRAFSKA SPREMENLJIVKA		Število
Spol	Moški	59
	Ženski	57
Starost	19–34 let	53
	35–49 let	46
	50–62 let	17
Delovna doba pri trenutnem podjetju	0–10 let	70
	11–20 let	32
	21–30 let	4
	31–41 let	10

N = 116

V Tabeli 2.1 je prikazana struktura udeležencev v raziskavi glede na spol, starost in delovno dobo pri trenutnem podjetju. V raziskavi je tako sodelovalo 116 posameznikov,

od tega je bilo 59 moških in 57 žensk, starih 19–62 let, z delovno dobo do enega leta ter vse tja do 41 let pri trenutnem podjetju.

2.2 PRIPOMOČKI

Pri raziskavi smo uporabili prevedeno Lestvico medosebnih odnosov na delovnem mestu (Work Relationship Scale – WRC) avtorjev Khodarahimi, Hashim in Mohd-Zaharim (2012), ki meri različne vidike odnosov na delovnem mestu (naravo, vsebino in kakovost odnosa) s fenomenološke perspektive. Lestvica vsebuje štiri različne podlestvice, in sicer kritičnost in nasilje v odnosih, zadovoljstvo v odnosih, podporo in prijaznost v odnosih in odnose »disciplinske« narave na delovnem mestu. Lestvica vsebuje 15 vprašanj, pri katerih udeleženec izrazi pogostost svojega počutja s pomočjo 5-stopenjske lestvice. Ocena 1 pomeni, da se je posameznik v zadnjih šestih mesecih tako počutil zelo redko, ocena 5 pa pomeni, da se je posameznik v zadnjih šestih mesecih tako počutil zelo pogosto. Khodarahimi, Hashim in Mohd-Zaharim (2012) poročajo o notranji zanesljivosti posamezne podlestvice, in sicer $\alpha = 0,81$ (kritičnost in posluževanje sile v odnosih), $\alpha = 0,82$ (zadovoljstvo v odnosih), $\alpha = 0,86$ (podpora in prijaznost v odnosih) in $\alpha = 0,85$ (odnosi »disciplinske narave« na delovnem mestu), medtem ko je notranja konsistentnost celotne lestvice $\alpha = 0,83$. Kriterijska veljavnost pa je bila preverjena glede na lestvico medosebne občutljivosti (Interpersonal Sensitivity Scale – ISS), $r = 0,27$, in lestvico stresa na delovnem mestu (Workplace Stress Scale – WSS), $r = 0,40$. Vsi rezultati o zanesljivosti pričajo o visoki zanesljivosti lestvice, vendar je treba upoštevati, da bomo v raziskavi uporabili slovenski prevod lestvice, zato bomo zanesljivost preverili še sami.

Poleg lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu pa bomo uporabili še prevedeno lestvico delovne zavzetosti (Utrecht Work Engagement Scale – UWES 9, avtorjev Schaufeli, Salanova in Bakker, 2006). Vprašalnik je namenjen merjenju posameznikovega počutja na delovnem mestu in vsebuje devet različnih postavk. Udeleženci raziskave morajo označiti, kako pogosto se na delovnem mestu počutijo na način, kot ga opisuje trditev. Svoje počutje izražajo s pomočjo sedemstopenjske lestvice (od 0 do 6), pri čemer ocena 0 pomeni, da se tako niso nikoli počutili, 1 pomeni skoraj nikoli oziroma nekajkrat letno ali manj, ocena 6 pa pomeni, da se tako počutijo vedno oziroma vsak dan. Notranja zanesljivost vprašalnika znaša $\alpha = 0,93$, kar kaže na visoko zanesljivost lestvice. Prevedeno lestvico delovne zavzetosti smo našli na spletu, vendar brez statističnih podatkov o zanesljivosti lestvice, zato smo se odločili, da bomo tudi pri tej lestvici preverili zanesljivost lestvice. Vendar pa smo našli raziskavo, v kateri Pintar in Mihelič (2015) navajata, da zanesljivost lestvice, torej Cronbachova α , znaša 0,95, kar kaže na zanesljivost lestvice.

2.3 POSTOPEK

Lestvico medosebnih odnosov na delovnem mestu smo najprej prevedli in oddali v lektoriranje. Nato smo pri obeh vprašalnikih pripravili navodila za reševanje in jih natisnili na papir. Vprašalnike smo razdelili med posameznike, ki so zaposleni na področju prodaje in delujejo v majhnih delovnih skupinah. Na vsakem sodelujočem prodajnem mestu smo najprej sklenili dogovor z nadrejenim, slednji pa je k sodelovanju povabil zaposlene. Najprej smo vprašalnike razdelili prodajalcem, ki svoje delo opravljajo v dolenski in primorski regiji, vendar smo zaradi pomanjkanja števila sodelujočih raziskavo razširili še na gorenjsko regijo. Udeleženci so vprašalnik reševali na način papir – svinčnik. Po pridobitvi rešenih vprašalnikov smo odgovore analizirali s pomočjo programa SPSS.

3 REZULTATI

Tabela 2

Tabela 3.1

Opisna statistika lestvice delovne zavzetosti in lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu

		Spol	N	Min	Max	M	SD
UVES 9		Ženski	57	2	6	4,2	0,987
		Moški	59	0	6	4	1,029
WRC	Kritičnost in nasilje	Ženski	57	1,2	5,4	2,2	0,919
		Moški	59	1,2	4,4	2,6	0,677
	Zadovoljstvo	Ženski	57	2,5	5	4	0,603
		Moški	59	2,8	5	4	0,553
	Podpora in prijaznost	Ženski	57	1	4	2,3	0,729
		Moški	59	1	4,3	2,3	0,736
	Odnosi »disciplinske« narave	Ženski	57	1	4	1,5	0,792
		Moški	59	1	4	1,5	0,896

Legenda: UVES 9 – lestvica delovne zavzetosti, WRC – lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu,

N – numerus, Min. – minimum, Max. – maksimum; M – aritmetična sredina, SD – standardni odklon

V Tabeli 3.1 so podani izračuni rezultatov udeležencev glede na spol. Glede na rezultate aritmetične sredine pri lestvici delovne zavzetosti in pri vseh podlestvicah lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu lahko vidimo, da so udeleženci v povprečju ocenjevali svoje počutje na obeh lestvicah ne glede na spol s podobnimi oziroma enakimi vrednostmi.

Tabela 3

Tabela 3.2

Opisna statistika lestvice delovne zavzetosti in lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu

		Z _S	Z _K	K-S	S-W
UVES 9		-0,232	0,082	0,073	0,942
	Kritičnost in nasilje	0,951	1,313	0,125	0,898
WRC	Zadovoljstvo	-0,382	0,508	0,216	0,838
	Podpora in prijaznost	0,916	-0,105	0,216	0,965
	Odnosi »disciplinske« narave	0,323	-0,235	0,126	0,983

Legenda: UVES9 – lestvica delovne zavzetosti, WRC – lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu, Z_S – Z-vrednost Skewness, Z_K – Z-vrednost Kurtosis, K-S – Kolmogorov-Smirnov test, S-W – Shapiro-Wilkov test

Iz Tabele 3.2 so razvidne vrednosti Z_S (koeficient asimetrije) in Z_K (koeficient sploščenosti), ki prikazujejo, ali so podatki normalno porazdeljeni in če se Z-vrednosti gibljeta znotraj +/- 1,96. Kot je mogoče videti iz tabele, se vrednost Z_S pri vseh lestvicah nahaja znotraj +/- 1,96, zato lahko zaključimo, da so podatki normalno

porazdeljeni. To nam potrđita tudi Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkov test, saj so njune vrednosti na vseh lestvicah $>0,05$, kar pomeni, da so podatki normalno porazdeljeni in lahko pri ugotavljanju korelacije uporabimo Pearsonov koeficient korelacije.

Tabela 4
 Tabela 3.3
 Pearsonov koeficient korelacije med lestvico delovne zavzetosti in lestvico medosebnih odnosov na delovnem mestu

			UVES 9	
Pearsonov ρ	WRC	Kritičnost in nasilje	r	-0,162
			sig.*	0,082
			N	116
		Zadovoljstvo	r	0,517**
			sig.*	0,000
			N	116
		Podpora in prijaznost	r	-0,085
			sig.*	0,365
			N	116
		Odnosi »disciplinske narave«	r	-0,163
			sig.*	0,081
			N	116

Legenda: UVES 9 – lestvica delovne zavzetosti, WRC – lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu,
 r – korelacijski koeficient, sig. – pomembnost, N – numerus, * – obojestranski test, ** – korelacija je pomembna na stopnji 0,01

Iz Tabele 3.3 je razvidna korelacija med podlestvico zadovoljstvo v odnosih in lestvico delovne zavzetosti, kar nam pomaga ovreči oziroma potrditi hipotezo 1. Vrednost p je med podlestvico zadovoljstvo v odnosih in lestvico delovne zavzetosti 0.000, kar je $<0,01$, zato je mogoče zaključiti, da sta lestvici med seboj povezani oz. odvisni. Ker je rezultat $r = 0,517$, je mogoče zaključiti, da gre za visoko povezanost (pojasni do 25 % skupne variance). Pearsonov koeficient korelacije smo uporabili, ker so podatki normalno porazdeljeni, kar je razvidno iz Tabele 3.1.

Tabela 5
 Tabela 3.4
 Opisna statistika t-testa neodvisnih vzorcev

		Standardna napaka M			
		Spol	N	M	SD
UVES 9		Ženski	57	4,161	0,987
		Moški	59	3,924	1,029
WRC	Kritičnost in nasilje	Ženski	57	2,386	0,919

Zadovoljstvo	Moški	59	2,525	0,677	0,088
	Ženski	57	3,947	0,603	0,079
Podpora in prijaznost	Moški	59	4,078	0,553	0,072
	Ženski	57	2,284	0,729	0,097
Odnosi »disciplinske« narave	Moški	59	2,427	0,736	0,096
	Ženski	57	1,623	0,792	0,105
	Moški	59	1,941	0,896	0,117

Legenda: UVES 9 – lestvica delovne zavzetosti, WRC – lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu,

N – numerus, M – aritmetična sredina, SD – standardni odklon

Tabela 3.4 prikazuje skupinsko statistiko zadovoljstva na delovnem mestu in zadovoljstva v družini glede na spol, iz česar izhaja Tabela 3.4, ki prikazuje t-test neodvisnih vzorcev.

Tabela 6
 Tabela 3.5
T-test neodvisnih vzorcev

		Levenov test		T-test
		HV	homogenosti M	
		Sig.	Sig.*	
UVES 9	HV privzeta	0,630	0,207	
	HV ni privzeta		0,207	
WRC	Kritičnost in nasilje	0,095	0,353	
			0,355	
Zadovoljstvo	HV privzeta	0,702	0,226	
	HV ni privzeta		0,227	
Podpora in prijaznost	HV privzeta	0,921	0,296	
	HV ni privzeta		0,296	
Odnosi »disciplinske« narave«	HV privzeta	0,216	0,046	
	HV ni privzeta		0,045	

Legenda: UVES 9 – lestvica delovne zavzetosti, WRC– lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu,

HV – homogenost varianc, M – aritmetična sredina, Sig. – pomembnost, * – obojestranski test

Tabela 3.5 ponazarja t-test neodvisnih vzorcev. Kadar je pri Levenovem testu HV $p > 0,05$, razlike med variancami obeh skupin niso statistično pomembne, kar pomeni, da moramo gledati vrstico, kjer je HV privzeta. Ker je v naši raziskavi pri vseh lestvicah $p > 0,05$ ($p = 0,630$, $p = 0,095$, $p = 0,702$, $p = 0,216$ in $p = 0,921$), obdržimo predpostavko o homogenosti varianc in gledamo pri t-testu homogenosti vrstico M, kjer je HV privzeta. Sig.* pa nam pove, ali je razlika med M obeh skupin statistično pomembna ali ne. Ker je pri štirih izmed petih lestvic $p > 0,05$ ($p = 0,207$, $p = 0,353$, $p =$

0,226 in $p = 0,671$), razlike med aritmetičnima sredinama obeh skupin pri teh lestvicah niso statistično pomembne. Vendar pa nam Sig.* pove, da je razlika glede na spol pri podlestvici odnosi »disciplinske narave« statistično pomembna, saj $p = 0,046$, kar je $p = <0,05$. To pomeni, da smo zgolj pri eni lestvici uspeli dokazati, da razlike med aritmetičnima sredinama našega vzorca lahko veljajo za celotno populacijo. Tabela 3.4 nam torej pove, da so glede na spol zgolj pri eni lestvici statistično pomembne razlike. Iz tega izhaja, da hipoteze 2, 3 in 4 niso potrjene. T-test neodvisnih vzorcev smo uporabili, ker gre za numerično spremenljivko, in sicer razmernostno spremenljivko.

Tabela 7

Tabela 3.6

Zanesljivost prevoda lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu in lestvice delovne zavzetosti

	Cronbachova α	Cronbachova α na osnovi standardiziranih postavk	N
WRC	0,698	0,662	15
UVES 9	0,939	0,939	9

Legenda: N – numerus, WRC – lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu, UVES 9 – lestvica delovne zavzetosti

Iz Tabele 3.6 vidimo, da vrednost Cronbachovega koeficienta α pri lestvici medosebnih odnosov znaša 0,698, ker je $<0,7$, lahko sklepamo, da je prevod lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu zanesljiv, vendar je njegova zanesljivost na spodnji meji pričakovane zanesljivosti. Medtem ko vrednost Cronbachovega koeficienta α pri lestvici delovne zavzetosti znaša 0,939, kar je $>0,7$, zato lahko trdimo, da je prevod lestvice delovne zavzetosti zanesljiv.

Tabela 8

Tabela 3.7

Opisna statistika lestvice delovne zavzetosti in lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu glede na starost in delovno dobo udeležencev pri trenutnem podjetju

			N	M	SD	
Starost	UVES 9	19–34 let	53	3,94	1,091	
		35–49 let	46	4,18	0,942	
		50–62 let	17	3,96	0,947	
	WRC	Kritičnost in nasilje	19–34 let	53	2,44	0,809
			35–49 let	46	2,48	0,804
			50–62 let	17	2,44	0,837
		Zadovoljstvo	19–34 let	53	4,03	0,679
			35–49 let	46	3,90	0,565
			50–62 let	17	4,10	0,398

Delovna doba	UVES 9	Podpora in prijaznost	19–34 let	53	2,48	0,778	
			35–49 let	46	2,20	0,665	
			50–62 let	17	2,38	0,728	
		Odnosi »disciplinske« narave	19–34 let	53	1,72	0,775	
			35–49 let	46	1,83	0,914	
			50–62 let	17	1,88	0,977	
		WRC	Kritičnost in nasilje	0–10 let	70	3,97	1,014
				11–20 let	32	4,35	0,855
				21–30 let	4	3,20	1,766
				31–41 let	10	3,87	0,955
				0–10 let	70	2,37	0,750
				11–20 let	32	2,65	0,997
				21–30 let	4	2,25	0,342
				31–41 let	10	2,52	0,527
			Zadovoljstvo	0–10 let	70	4,03	0,563
				11–20 let	32	3,93	0,735
				21–30 let	4	3,70	0,600
				31–41 let	10	4,01	0,384
			Podpora in prijaznost	0–10 let	70	2,35	0,644
				11–20 let	32	2,32	0,976
				21–30 let	4	2,50	0,440
				31–41 let	10	2,49	0,561
			Odnosi »disciplinske« narave	0–10 let	70	1,69	0,763
				11–20 let	32	1,89	0,982
			21–30 let	4	2,38	0,946	
			31–41 let	10	1,85	1,029	

Legenda: UVES 9 – lestvica delovne zavzetosti, WRC – lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu,
 N – numerus, M – aritmetična sredina, SD – standardni odklon

Iz Tabele 3.7 lahko razberemo vrednosti aritmetične sredine, standardnega odklona in števila sodelujočih glede na dve spremenljivki, in sicer glede na starost udeležencev in glede na delovno dobo udeležencev pri trenutnem podjetju. Udeleženci so razdeljeni v starostne skupine in skupine delovne dobe. Tako lahko vidimo morebitne razlike pri posamezni lestvici med starostnimi skupinami in skupinami delovne dobe.

Tabela 9
 Tabela 3.8

Test homogenosti varianc lestvice delovne zavzetosti in lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu glede na starost in delovno dobo udeležencev pri trenutnem podjetju

			Levenova statistika	df1	df2	Sig.
Starost	UVES 9		1,430	2	113	0,936
	WRC	Kritičnost in nasilje	,066	2	113	0,230
		Zadovoljstvo	1,489	2	113	0,229
		Podpora in prijaznost	1,495	2	113	0,244
		Odnosi »disciplinske« narave	,334	2	113	0,717
Delovna doba	UVES 9		1,704	3	112	0,170
	WRC	Kritičnost in nasilje	2,267	3	112	0,085
		Zadovoljstvo	1,314	3	112	0,273
		Podpora in prijaznost	1,084	3	112	0,004
		Odnosi »disciplinske narave«	4,613	3	112	0,359

Legenda: UVES 9 – lestvica delovne zavzetosti, WRC – lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu, df1 – prostostna stopnja 1, df2 – prostostna stopnja 2, Sig. – stopnja statistične pomembnosti $p < 0,05$

Tabela 3.8 prikazuje Levenovo statistiko o homogenosti varianc in stopnjo statistične pomembnosti. V kolikor je statistična pomembnost manjša od $p < 0,05$, so razlike med variancami vseh skupin znotraj posamezne spremenljivke statistično pomembne in ne moremo sprejeti predpostavke o homogenosti varianc. V kolikor želimo izvesti enosmerno analizo variance – ANOVO, pa morajo biti variance homogene. V našem primeru je znotraj skupin obeh spremenljivk $p > 0,05$, z izjemo podlestvice podpora in prijaznost v odnosih, pri spremenljivki delovna doba, kjer je $p = 0,004$. Zato lahko sprejmemo predpostavko o homogenosti varianc povsod, razen pri predzadnji podlestvici, ter za preverjanje razlik med starostnimi skupinami in skupinami glede na delovno dobo izvedemo ANOVO.

Tabela 10
 Tabela 3.9

Enosmerna analiza variance – ANOVA lestvice delovne zavzetosti in lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu glede na starost in delovno dobo udeležencev pri trenutnem podjetju

			Df	F	Sig.	
Starost	UVES 9	MS	2	0,729	0,485	
		ZS	113			
		S	115			
	WRC	Kritičnost in nasilje	MS	2	0,039	0,962
			ZS	113		
			S	115		
		Zadovoljstvo	MS	2	0,980	0,379
			ZS	113		
			S	115		

		ZS	113		
		S	115		
	Podpora in prijaznost	MS	2	1,845	0,163
		ZS	113		
		S	115		
	Odnosi »disciplinske« narave	MS	2	0,325	0,723
		ZS	113		
		S	115		
Delovna doba	UVES 9	MS	3	2,189	0,093
		ZS	112		
		S	115		
	WRC Kritičnost in nasilje	MS	3	0,987	0,402
		ZS	112		
		S	115		
	Zadovoljstvo	MS	3	0,481	0,696
		ZS	112		
		S	115		
	Odnosi »disciplinske« narave	MS	3	1,083	0,359
		ZS	112		
		S	115		

Legenda: UVES 9 – lestvica delovne zavzetosti, WRC – lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu, MS – med skupinami, ZS – znotraj skupin, S – skupaj, df – prostostna stopnja, F – frekvenca, Sig. – stopnja statistične pomembnosti $p < 0,05$

Tabela 3.9 nam pove, ali se variance med skupinami statistično pomembno razlikujejo ali ne. Če je vrednost Sig. $p < 0,05$, potem lahko trdimo, da so razlike med skupinami posameznih spremenljivk statistično pomembne. V našem primeru razlike skupin glede na starost in delovno dobo pri vseh lestvicah niso statistično pomembne, saj je $p > 0,05$. S tem si lahko odgovorimo na raziskovalno vprašanje, v katerem smo se spraševali, ali bo pri našem vzorcu prišlo do razlik v zavzetosti na delovnem mestu in v medosebnih odnosih na delovnem mestu glede na starost in delovno dobo pri trenutnem delodajalcu. Pomembno je še poudariti, da pri izračunu ANOVE nismo upoštevali podlestvice podpora in prijaznost pri spremenljivki delovna doba, saj je Levenov test pokazal nehomogenost varianc.

4 INTERPRETACIJA

Namen raziskave je poleg ugotavljanja povezanosti med medosebnimi odnosi na delovnem mestu in delovno zavzetostjo tudi, kako zaposleni opisujejo oziroma doživljajo medosebne odnose na delovnem mestu in kako zavzeti so na delovnem mestu. Udeleženci so morali pri obeh lestvicah označiti pogostost določenega počutja, vedenja oziroma dejanj. Na lestvici zavzetosti na delovnem mestu so udeleženci v povprečju ocenili, da so pogosto (nekajkrat tedensko) zavzeti na delovnem mestu, pri čemer so ženske udeleženke v povprečju malenkost bolj zavzete na delovnem mestu v primerjavi z moškimi. Na podlestvicah lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu pa udeleženci opisujejo, da se redko oziroma včasih srečujejo s kritičnostjo in nasiljem v odnosih (zatiranje in izpostavljanje napak, kritiziranje, nesramnost ...), da so pogosto zadovoljni z odnosi, ki jih tvorijo na delovnem mestu, da so redko v odnosih na delovnem mestu odvisni od podpore in pomoči ter prijaznosti sodelavcev ter da se zelo redko do redko srečujejo z odnosi »disciplinske« narave (kaznovanje v primeru neposlušnosti ...).

Na vseh podlestvicah, z izjemo podlestvice kritičnost in nasilje, udeleženci v povprečju podajajo enake odgovore ne glede na spol. Medtem ko na podlestvici kritičnost in nasilje v odnosih več moških poroča o občasnem srečevanju z nasiljem in kritičnostjo v odnosih v primerjavi z ženskami. Sklepamo lahko, da so udeleženci v naši raziskavi razmeroma zavzeti za svoje delo in zadovoljni z medosebnimi odnosi, ki jih tvorijo na delovnem mestu, vendar od posameznikov, s katerimi tvorijo odnose, ne pričakujejo pretirane podpore, nasvetov in pomoči glede osebnih težav. Prav tako ne poročajo po pogostem pojavljanju negativnih medosebnih odnosov (zatiranje, kritiziranje, nesramnost, nasilje, kaznovanje ...). Vendar je treba dodati, da se zanesljivost prevoda lestvice medosebnih odnosov nahaja na meji, zato je ekstremno nizko zanesljiva, iz česar lahko sklepamo, da rezultati o medosebnih odnosih morda niso najbolj verodostojni. Lahko pa tovrsten rezultat pripišemo tudi razmeroma majhnemu številu sodelujočih. V kolikor bi pri raziskavi sodelovalo večje število udeležencev, bi se meja zanesljivosti lahko nagnila navzgor oziroma navzdol, ob tem bi lahko ugotovili, ali je prevod lestvice visoko zanesljiv, torej bi bila Cronbachova α krepko večja od 0,7, ali pa bi bil prevod nezanesljiv, torej bi bila Cronbachova α krepko manjša od 0,7. Prevod lestvice zavzetosti na delovnem mestu pa je zanesljiv, zato lahko sklepamo, da so rezultati udeležencev o zavzetosti na delovnem mestu verodostojni.

Pri ugotavljanju korelacije med lestvicama smo ugotovili, da je z lestvico zavzetosti na delovnem mestu povezana zgolj ena podlestvica lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu, in sicer podlestvica zadovoljstvo z odnosi na delovnem mestu. To ovrže hipotezo 1, ki pravi, da obstaja pozitivna korelacija med vidiki medosebnih

odnosov in zavzetostjo pri delu. Pozitivna korelacija obstaja zgolj med enim vidikom medosebnih odnosov in zavzetostjo pri delu. Naša raziskava ni pokazala povezanosti kritičnosti in nasilja v odnosih, potrebe po podpori in prijaznosti v odnosih in odnosov »disciplinske« narave z zavzetostjo za delo. Tovrstni rezultati ne morejo potrditi trditve, ki sta jo podala Burke in Martinussen (2006), da je zavzetost zaposlenih na delovnem mestu odvisna od socialne podpore, ki jim jo nudijo na delovnem mestu sodelavci in nadrejeni. Se pa glede na rezultate lahko pridružimo teoriji Anitha (2013), ki je v svoji raziskavi ugotovila, da imajo delovno okolje in medosebni odnosi med zaposlenimi pomembno vrednost in vpliv na delovno zavzetost. Zato sklepamo, da bo zavzetost na delovnem mestu višja, v kolikor bodo odnosi med zaposlenim in njegovimi sodelavci dobri. Ker obstaja pozitivna korelacija med zavzetostjo na delovnem mestu in zadovoljstvom z odnosi, lahko sklepamo, da zaposleni tvorijo dobre odnose s svojimi sodelavci in so posledično zaradi dobrih medosebnih odnosov tudi bolj zavzeti za delo.

Statistično pomembno razliko glede na spol smo ugotovili zgolj pri podlestvici odnosi »disciplinske« narave lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu, in sicer smo ugotovili, da moški poročajo o pogostejšem pojavljanju oštevanja in kaznovanja v primeru neposlušnosti na delovnem mestu v primerjavi z ženskami. Sklepamo lahko, da razlika med spoloma, ki se je pojavila v našem vzorcu, lahko velja za celotno populacijo posameznikov, ki delujejo na področju prodaje (svoje delo opravljajo za prodajnim pultom). Nekateri poljudni članki poročajo o tem, da se moški slabše soočajo z negativnimi komentarji, ki se nanašajo na njihovo opravljanje dela na delovnem mestu (Manson, 2013; Jerabek, 2014). Zato menimo, da je lahko razlog za večje doživljanje odnosov »disciplinske« narave, večja občutljivost in nižji prag tolerantnosti moških glede tovrstnega vedenja. Vendar bi bilo treba tovrstne sklepe preveriti z ustreznimi raziskavami. V kolikor bi se to potrdilo, bi bilo smiselno pogledati občutljivost na odnos »disciplinske« narave predvsem pri starejših moških, saj imajo le-ti veliko izkušenj in opravljajo določeno delo že vrsto let ter se lahko težje soočajo z oštevanjem, kritiko in kaznovanjem. Zato bi bilo smiselno pogledati, kako so ocenjevali kritičnost in nasilje na delovnem mestu moški, stari od 50 do 62 let, oziroma tisti, ki imajo 31 do 41 let delovne dobe pri trenutnem podjetju.

Na lestvici zavzetosti na delovnem mestu in ostalih podlestvicah lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu nismo ugotovili statistično pomembnih razlik glede na spol. Ob tem zavračamo hipotezo 2, ki pravi, da ženske na delu doživljajo več kritičnosti in nasilja v odnosih kot moški. V našem primeru ne moremo poročati o večji izpostavljenosti žensk negativnemu socialnemu vedenju na delovnem mestu, o čemer poroča raziskava Eurofound (2012). Menimo, da je do tovrstnega rezultata prišlo zaradi majhnega števila sodelujočih.

Zavračamo tudi hipotezo 3, ki pravi, da ženske doživljajo več podpore in prijaznosti v odnosih kot moški. Glede na rezultate se ne strinjamo z ugotovitvami Morrisona (2018), ki pravi, da ženske bolj težijo k socialni in emocionalni podpori s strani prijateljev ter iščejo emocionalno podporo na delovnem mestu. Menimo, da so ženske na delovnem mestu manj odvisne od pomoči in podpore sodelavcev oziroma manj pričakujejo od sodelavcev podporo in pomoč zaradi čedalje večje prisotnosti feminizma v svetu. Feminizem se namreč zavzema za odpravo prevlade moških, za enakopravnost med spoloma ter nasprotuje ekonomski, politični in socialni diskriminaciji žensk (Plesničar, 2012). Menimo, da ženske zato poskušajo biti pri opravljanju dela bolj samostojne in samozavestne, zato v odnosih ne iščejo pomoči in podpore. Morda bi bilo smiselno narediti kvalitativno raziskavo in s poglobljenimi intervjuji raziskati, kaj ženske in moški pričakujejo od medosebnih odnosov na delovnem mestu. Ali dejansko iščejo podporo in pomoč na delovnem mestu, kako pogosto in v katerih primerih. S pridobljenimi podatki bi lahko kasneje razvili strukturiran vprašalnik, s katerim bi preverili razlike, ki se pojavljajo glede na spol pri medosebnih odnosih na delovnem mestu.

Zavračamo tudi hipotezo 4, ki pravi, da so ženske manj zavzete na delovnem mestu kot moški. Tovrsten rezultat smo pričakovali, saj trg dela v Sloveniji ni povsem primerljiv s tujim, prav tako v Sloveniji vlada večja enakopravnost med spoloma v primerjavi s tujino, kjer pravijo, da so moški lažje fizično, kognitivno in emocionalno zavzeti na delovnem mestu v primerjavi z ženskami (Banihani, Lewis in Syed, 2013). Menimo, da se pogostost zavzetosti na delovnem mestu ne razlikuje glede na spol tudi zato, ker v organizacijah poteka enakovredno nagrajevanje zavzetosti na delovnem mestu. Nagrada posamezniku za opravljeno delo, ki presega standardne zahteve posameznega delovnega mesta, tako ni odvisna od spola, pač pa zgolj od tega, za koliko je zaposleni presegel svoje delo in prispeval k dobičkonosnosti oziroma uspešnosti organizacije. Nadrejeni svoje zaposlene spodbujajo k zavzetosti ne glede na spol. Menimo, da lahko na zavzetost vpliva tudi morebitna tekmovalnost, ki se pojavi med zaposlenimi, zaradi potencialnih nagrad, ugodnosti in podobno, zaradi česar so ženske enako zavzete za delo kot moški.

Zanimalo nas je, ali bo prišlo do razlik v zavzetosti na delovnem mestu in medosebnih odnosih na delovnem mestu glede na starost udeležencev in glede na delovno dobo udeležencev pri trenutnem delodajalcu. Aritmetična sredina rezultatov glede na starost udeležencev nam pokaže, da so udeleženci starostne skupine 35 do 49 let pogosteje zavzeti na delovnem mestu, da so udeleženci starostne skupine 50 do 62 bolj zadovoljni z odnosi, ki jih tvorijo na delovnem mestu, vendar se tudi pogosteje srečujejo z odnosi »disciplinske« narave v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami. Udeleženci, stari od 19 do 34 let, pa pogosteje iščejo podporo in prijaznost s strani sodelavcev. Rezultati

aritmetične sredine so glede na delovno dobo sodelujočih pokazali, da so najbolj zavzeti posamezniki na delovnem mestu tisti, ki svoje delo pri trenutnem podjetju opravljajo 11 do 20 let, prav tako se ti posamezniki pogosteje srečujejo s kritičnostjo in nasiljem v odnosih. Najbolj zadovoljni z odnosi na delovnem mestu v primerjavi z drugimi udeleženci so tisti, ki svoje delo opravljajo od 0 do 10 let oziroma od 31 do 41 let, podporo in prijaznost na delovnem mestu pa najbolj iščejo in potrebujejo tisti, ki svoje delo opravljajo od 21 let do 41 let. Glede na delovno dobo pa se z odnosi »disciplinske« narave srečujejo tisti udeleženci, ki svoje delo pri trenutnem podjetju opravljajo 21 do 30 let. Vendar pa razlike, ki smo jih našli na našem vzorcu, niso statistično pomembne. Prav tako ne moremo na podlagi rezultatov, sklepati pogostost doživljanja posameznih komponent obeh lestvic na vse zaposlene v sodelujočem podjetju.

Zanesljivost prevoda lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu, ki se nahaja na spodnji meji pričakovane zanesljivosti, nas opozarja bodisi na slabši prevod oziroma neprimerno uporabo besed in besednih zvez, ki so lahko popačile prvoten pomen vsebine lestvice, bodisi na zahtevo po uporabi bolj primerne lestvice z večjo zanesljivostjo. Lestvico medosebnih odnosov na delovnem mestu bi lahko dali v prevod več lektorjem, tovrstne prevode bi lahko potem pilotno testirali in najbolj zanesljivo lestvico uporabili v nadaljnjih raziskavah. Prav tako pa bi lahko primerjali zanesljivost različnih lestvic oziroma vprašalnikov o medosebnih odnosih na delovnem mestu in našli tistega, ki bi bil najbolj zanesljiv in najprimernejši za tovrstno raziskovanje.

Glede na uravnoteženost vzorca glede na spol bi pričakovali, da bo prišlo do statistično pomembnih razlik pri obeh lestvicah oziroma podlestvicah, vendar je bilo število sodelujočih razmeroma majhno, zato sklepamo, da do večjih oziroma statistično pomembnih razlik ni prišlo zaradi velikosti vzorca. Glede na delovno dobo in starost posameznikov pa sklepamo, da do statistično pomembnih razlik ni prišlo tako zaradi neuravnoteženosti vzorca kakor tudi zaradi velikosti vzorca. V prihodnjih raziskavah bi lahko k sodelovanju povabili več različnih podjetij, ki delujejo na področju prodaje. S tem bi dobili globlji vpogled v medosebne odnose, ki jih zaposleni tvorijo na delovnem mestu, in v zavzetost za delo. Namreč Eurofound (2017) poroča, da zaposleni na področju prodaje poročajo o najnižji kakovosti delovnega okolja, torej so najbolj ranljiva populacija, kateri je treba posvetiti več pozornosti. Treba je namreč raziskati ozadje njihovega dela in poiskati primerne rešitve za še boljše delovanje zaposlenih v delovnem okolju, posledično pa izboljšati medosebne odnose in dvigniti raven zavzetosti za delo.

5 SKLEP

V magistrskem delu smo želeli ugotoviti, ali obstaja povezanost med medosebnimi odnosi na delovnem mestu in delovno zavzetostjo. Pri tem smo ugotovili povezanost med delovno zavzetostjo in zadovoljstvom z odnosi na delovnem mestu. Povezanosti med delovno zavzetostjo in drugimi podlestvicami lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu nismo ugotovili. Ugotovili smo, da so udeleženci, ki so sodelovali v raziskavi, pogosto zavzeti na delovnem mestu, redko oziroma občasno se srečujejo s kritičnostjo in nasiljem v odnosih, pogosto so zadovoljni z medosebnimi odnosi na delovnem mestu, redko so odvisni od pomoči in podpore na delovnem mestu ter zelo redko do redko se srečujejo z odnosi »disciplinske narave«. Pod vprašaj smo postavili tudi statistične razlike med lestvico medosebnih odnosov na delovnem mestu in lestvico delovne zavzetosti, med spoloma ter razlike glede na starost in delovno dobo zaposlenih v proučevani organizaciji. Statistično pomembno razliko smo našli zgolj pri podlestvici odnosi »disciplinske« narave lestvice medosebnih odnosov na delovnem mestu. Moški so poročali o pogostejšem pojavljanju oštevanja in kaznovanja v primeru neposlušnosti na delovnem mestu v primerjavi z ženskami. Tovrsten rezultat bi lahko pripisali slabšemu soočanju moških z negativnimi komentarji glede dela, ki ga opravljajo na delovnem mestu, vendar bi bilo treba tovrstno razliko med spoloma podrobneje proučiti v nadaljnjih raziskavah. Razlike, ki smo jih našli glede na starost in delovno dobo udeležencev, niso statistično pomembne, pripišemo pa jih lahko majhnemu številu udeležencev ter neuravnoteženosti vzorca po starostnih skupinah in skupinah glede na delovno dobo. Lestvico medosebnih odnosov smo morali prevesti v slovenski jezik, zato smo želeli preveriti tudi njegovo zanesljivost. Ugotovili smo, da se zanesljivost lestvice nahaja na spodnji meji pričakovane zanesljivosti, kar nas spodbuja k iskanju primernih vprašalnikov ali preoblikovanju uporabljene lestvice ter uporabi le-teh v prihodnjih raziskavah.

V nadaljnjih raziskavah bi lahko uporabili več različnih vprašalnikov o medosebnih odnosih na delovnem mestu, naredili primerjavo med njimi in preverili zanesljivost. Na ta način bi ob koncu lahko našli bolj poglobljene podlestvice, s pomočjo katerih bi lahko na novo zastavili vprašalnik. S tem, ko bi zastavili bolj reprezentativen vzorec, torej večje število sodelujočih glede na celotno število zaposlenih na področju prodaje, vpletenost vseh slovenskih regij ter uravnoteženost vzorca glede na spol, starost in delovno dobo, bi lahko ugotovili več statističnih razlik med spremenljivkami, kot so spol, starost in delovna doba. Vključili bi lahko različna podjetja na področju prodaje in primerjali rezultate med posameznimi podjetji ter z njihovo pomočjo poiskali morebitne razlike v delovnih razmerah, ki lahko potencialno vplivajo na medosebne odnose in zavzetost za delo. Glede na dobljene rezultate o redki odvisnosti od pomoči in podpore drugih na delovnem mestu bi bilo smiselno raziskati, kaj moški in ženske sploh

pričakujejo od odnosov, ki jih oblikujejo na delovnem mestu, katere značilnosti medosebnih odnosov so jim najpomembnejše, ali se le-te razlikujejo glede na spol, kako pogosto in v katerih primerih iščejo podporo in pomoč na delovnem mestu in podobno. S pomočjo nadaljnjih raziskav bi lahko dobili globlji vpogled v medosebne odnose in zavzetost za delo, s sodelovanjem več podjetij pa bi lahko našli več razlik v delovnih razmerah, s pomočjo katerih bi lahko zastavili načrt in oblikovali strategije, s katerimi bi lahko izboljšali medosebne odnose in zavzetost za delo.

6 VIRI

Adler, P.S. (2003). Towards collaborative interdependence: A century of change in the organization of work. V B.E. Kaufman, R.A. Beaumont in R.B. Helfgott (ur.), *Industrial relations to human resources and beyond: The evolving process of employee relations management* (str. 353-399). Armonk, New York: M.E. Sharp.

Akella, D. (2007). Learning Organizations: Managerial Control Systems? *Global Business Review*, 8(13), 13-28.

Anderson, V., Rayner, C. in Schyns, B. (2009). *Coaching at the Sharp End: The Role of Line Managers in Coaching at Work*, London: CIPD.

Anitha, J. (2013). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.

Appelbaum, S.H., Iaconi, G.D. in Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviours: causes, impacts and solutions. *The international journal of business in society*, 7(5), 586-598.

Arrey, M.I. (2006). Best perspectives to human resource management. Pridobljeno 6.4.2018, s <http://www.africancentreforcommunity.com/articles-Dateien/Best%20Perspectives%20to%20human%20resource%20management%20by%20Arrey%20Mbongaya%20Ivo.pdf>

Ashmos, D.P. in Huber, G.P. (1987). The Systems Paradigm in Organization Theory: Correcting the record and suggesting the Future. *Academy of management review*, 12(4), 607-621.

Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of workplace behavioral health*, 24, 383-398.

Bakker, A.B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

Banihani, M., Lewis, P. in Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in management: an international journal*, 28(7), 400-423.

Barrick, M.R., Feild, H.S. in Gatewood, R.D. (2011). *Selection in human resource management*. Australia: South Western, Cengage Learning.

Behfar, K.J., Peterson, R.S., Mannix, E.A. in Trochim, W.M.K. (2008). The critical role of conflict resolution in teams: A close look at the links between conflict type, conflict management strategies and team outcomes. *Journal of applied psychology*, 93(1), 170-188.

Bello, S.M. (2012). Impact of ethical leadership on employee job performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 228-236.

Berg, J.M., Dutton, J.E. in Wrzesniewski, A. (2007). What is job crafting and why does it matter? *Michigan Ross school of business*, 1-8.

Berman, E.M., West, J.P., Richter, J. in Maurice, N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences. *Public Administration Review*, 62, 217-230.

Bird, F. and Waters, J. (1989). The Moral Muteness of Managers. *California Management Review*, 32(1), 73-88.

Bjarte, S., Mykletun, A., Dahl, A.A., Moen, B.E. in Tell, G.S. (2005). Testing the job demand-control-support model with anxiety and depression as outcomes: The Hordaland health study. *Occupational medicine*, 55, 463-473.

Boulding, K.E. (1956). General Systems Theory – The Skeleton of Science. *Management Science*, 2(3), 197-208.

Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S. in Dienger, J. (2013). The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of Advanced Nursing*, 69(12), 2786-2799.

Chiaburu, D.S. in Harrison, D.A. (2008). Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Coworker Effects on Perceptions, Attitudes, OCBs, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082-1103.

Clark, M.C. in Payne, R.L. (2006). Character-based determinants of trust in leaders. *Risk Analysis*, 26(5), 1161-1173.

Clegg, S.R. (1992). Postmodern Management. *Journal of organizational change management*, 5(2), 31-49.

Crawley, J. in Graham, K. (2012). *Mediacija za menedžerje: reševanje konfliktov in ponovna zgraditev odnosov na delovnem mestu*. Ljubljana: Zavod Rakno.

Černigoj Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39(1), 81-102.

Daft, R.I. in Lewin, A.Y. (1993). Where are the Theories for the New Organizational forms: An Editorial Essay. *Organization Science*, 4(4), 1-6.

Daugherty, P., Chen, H., Mattioda, D. in Grawe, S. (2009). Marketing/Logistics relationships: influence on capabilities and performance. *Journal of Business Logistics*, 30(1), 1-18.

De Dreu, C. K. W. in Van Vianen, A. E. M. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 309–328

De Dreu, C.K.W. in Beersma, B. (2005). Conflict in organization: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.

De Dreu, C.K.W. in Gelfand, M.J. (2008). Conflict in the workplace: sources, functions and dynamics across multiple level of analysis. V C.K.W. De Dreu in M.J. Gelfand (ur.), *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (str. 3-54). London: Lawrence Erlbaum Associates.

Deelstra, J.T., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., Stroebe, W., Zijlstra, F.R.H. in Van Doornen, L.P. (2003). Receiving instrumental support at work: when help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 324-331.

Devi, V.R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human resource management international digest*, 17(2), 3-4.

Dijkstra, M.T., Van Dierendock, D. in Evers, A. (2005). Responding to conflict at work and individual well-being: The mediating role of flight behavior and feelings of helplessness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 119-135.

Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Dolar, P., Jere, M., Meško, G., Podbregar, I. in Eman, K. (2010). Trpinčenje na delovnem mestu: zaznavanje, pojavne oblike in odzivi. *Revija za kriminalistiko in kriminologijo*, 61(3), 272-285.

Dragman, D. (2014). Vpliv zadovoljstva zaposlenih na sproščanje človekovih ustvarjalnih potencialov. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 102-112.

Drašler, S. in Boštjančič, E. (2015). Vloga plače pri motiviranosti in zavzetosti zaposlenih na izbranem ministrstvu v Sloveniji. *International Public Administration review*, 13(2), 101-117.

Edmondson, A. (2003). Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452.

Ellemers, N., De Gilder, D. in Haslam, S. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance, *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.

Ellingwood, S. (2001). *The collective advantage*. Pridobljeno 23.4.2018 s <http://news.gallup.com/businessjournal/787/Collective-Advantage.aspx>

Eurofound (2012), Fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Eurofound (2017). Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update), Luxembourg: Publications Office of the European Union.

European Agency for Safety and Health at work (2000). *Research on work-related stress*. Luxembourg: Office for official publications of the European communities.

Figurska, I. (2015). Knowledge workers engagement in work in theory and practice. *Human resources management and ergonomics*, 9, 43-59.

Fisher, C.D. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*, 26(1), 3–30.

Frone, M.R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 246–255.

Furlani, A. in Jevnikar, V. (2012/2013). *Izbrani vprašalniki na področju psihologije dela in organizacije: Delovna zavzetost*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Guerra, J.M., Martinez, I., Munduate, L. in Medina, F.J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational psychology*, 14(2), 157-176.

Hakanen, J.J., Perhoniemi, R. in Toppinnen Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of vocational behavior*, 73, 78-91.

Harris, I., Winskowski, A.M. in Engdahl, B.E. (2007). Types of workplace social support in the prediction of job satisfaction. *The Career Development Quarterly*, 56(2), 150-156.

Harter, J.K., Schmidt, F.L. in Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Hernaus, T. (2016). *Teorije organizacije*. Pridobljeno: 3.4.2018, s https://www.researchgate.net/profile/Tomislav_Hernaus/contributions

Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M. in Johnson, M. (2010). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 601.

Ivančič, A. (2007). Ocenjevanje organizacijske klime: osnova za vzpostavljanje medosebnih odnosov. *Socialna pedagogika*, 11(4), 473-490.

Ivanko, Š. (2014). *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Jehn, K.A. in Mannix, E.A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.

Jerabek, I. (2014). The »asking for directions« complex – PsychTests.com study reveals that female employees are more coachable than males. Pridobljeno 26. 6. 2018, s <http://www.prweb.com/releases/2014/03/prweb11671488.htm>

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kalish, Y. in Robins G. (2006). Psychological predispositions and network structure: The relationship between individual predispositions, structural holes and network closure. *Social Networks*, 28(1), 56-84.

Khodarahimi, S., Hashim, I. and Mohd-Zaharim, N. (2012). Work Relationships Scale. *PsycTESTS Dataset*.

Klasen, R.M., Aldhafri, S., Mansfield, C.F., Purwanto, E., Sin, A.F.Y., Wong, M.W. in Woods McCormey, A. (2012). Teachers engagement at work: An international validation study. *The journal of experimental education*, 80(4), 317-337.

Kostelić Martić, A. (2005). *Mobbing psihičko maltretiranje na radnom mijestu*. Zagreb: Školska knjiga.

Kowalski, B. (2003). The engagement gap. *Training*, 40(4), 62.

Lamovec, T. (1993). *Spretnosti v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Produktivnost-Management consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.

Lemak, D.J. (2004). Leading students through the management theory jungle by following the path of the seminal theorists: A paradigmatic approach. *Management Decision*, 42(10), 1309-1325.

Leymann, H. in Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of posttraumatic stress disorders. *European Journal of work and Organizational psychology*, 5(2), 251-275.

Likart, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.

Lim, S. in Cortina, L.M. (2005). Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment. *The journal of applied psychology*, 90(3), 483-496.

Lipičnik, B. in Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.

Litzky, B.E., Eddleston, K.A. in Kidder, D. (2006). The good, the bad and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of management executive*, 20(1), 91-103.

Lobnikar, B. (2013). *How to get employee engagement?* Pridobljeno dne 27.4.2018 s file:///C:/Users/HN/Downloads/branko_lobnikar_how_to_get_employee_engagement_proceedings_of_the_scientific_management_and_management_science.pdf

Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden F. in Montalvan G.P. (2002). *Organizational Assessment: A framework for improving performance*. Canada, Ottawa: International development research centre.

Lufthaus, F. in Youssef, C.M. (2004). Human, Social and New Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.

Mainzer, K. (1994). *Thinking in complexity: the complex dynamics of matter, mind and mankind*. Berlin: Springer-Verlag.

Manson, J. (2013). *Are men more sensitive to criticism than women?* Pridobljeno 26. 6. 2018, s <https://www.quora.com/Are-men-more-sensitive-to-criticism-than-women>

Marah, F.A.K. in Rawabdeh, I. (2006). Assessment of development of the learning organization concept in Jordanian industrial companies. *The Learning Organization*, 13(5), 455-474.

Markič, M. in Verle, K. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131-147.

Maslach, C. in Leitner, M. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana: Educey.

May, D., Gilson, R. and Harter, L. (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.

Mayer, J., Bečaj, J., Knežević, A.N., Košir, M., Kovač, B., Pisani, L., idr. (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus.

Maxwell, J. (2004). *Organisational behaviour: a global perspective*. Milton: Wiley.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. in Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.

Mishra, R. in Zwierlein, E. (1994). *On Self-Organization: An Interdisciplinary Search for a Unifying Principle*. Berlin: Springer.

Mlinarič, P. (2006). Mobbing kot problem menedžmenta in zakonodaje. *Industrijska demokracija* 10(12), 3-5.

Mo, S. in Shi, J. (2015). Linking Ethical Leadership to Employees' Organizational Citizenship Behavior: Testing the Multilevel Mediation Role of Organizational Concern. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 151-162.

Morgan, G. (2004). *Podobe organizacij*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Morrison, R.L. (2008). Are Woman Tending and Befriending in the Workplace? Gender Differences in the Relationship Between Workplace Friendships and Organizational Outcomes. *Sex Roles*, 60(1), 1-13.

Možina, S. (2002). Odnosi, nasprotja v organizaciji. V S. Možina (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 580-616). Radovljica: Didakta.

Muldoon, J. (2012). The Hawthorne legacy: A reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship, 1930-1958. *Journal of Management History*, 18(1), 105-119.

Numhauser Henning, A. in Laulom, S. (2011). Harassment related to sex and sexual harassment law in 33 European countries. European comission. Pridobljeno dne 16.5.2018
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.888.480&rep=rep1&type=pdf>

Obakpolo, P. (2015). Improving interpersonal relationship in workplaces. *Journal of Research and Method in Education*, 5(6), 115-125.

OECD (2016), Engaging Public Employees for a High-Performing Civil Service. *OECD Public Governance Reviews*. Pridobljeno dne 23.4.2018 s <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267190-en>.

OECD (2018). Job quality. *OECD Employment and Labour Market Statistics (database)*. Pridobljeno dne 25.4.2018 s <http://dx.doi.org/10.1787/e357cddf-en>

Olekalns, M., Brett, J. M. in Weingart, L. R. (2003). Phases, transitions, and interruptions. Modelling processes in multi-party negotiations. *International Journal of Conflict Management*, 14, 191–211.

Parkinson, A. in McBain, R. (2013). Putting the emotion back: Exploring the role of emotion in disengagement. *Research on Emotion in Organizations*, 9, 69–85.

Penhale Smith, N. (2016). *Global employee engagement index*. Amsterdam: Effectory International.

Pervaiz, K. A. in Mohammed, R. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 37(9), 1177-1186.

Peta evropska raziskava o delovnih razmerah (2012). Luxembourg: Eurofound publication. Pridobljeno 25.4.2018 s https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2011/821/sl/2/EF11821SL.pdf

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. in Hetlanf, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.

Pintar, J. in Mihelič, K.K. (2015). Samoiniciativno preoblikovanje dela: vpliv na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih. *Economic and business review*, 17, 49-70.

Plesničar, M. (2012). Ženske in kriminaliteta. V M. M. Plesničar (ur.), *Nežnejši spol?: ženske, nasilje in kazenskoopravni sistem*. Inštitut za kriminologijo pri PF v Ljubljani, Ljubljana.

Pruitt, D. G. (1983). Strategic choice in negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167-194

Pšeničny, A. in Findeisen, D. (2005). Poklicna izgorelost ali zavzetost za delo, to je zdaj vprašanje. *Andragoška spoznanja*, 11(3), 53-64.

Rahim, M.A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235

Rahim, M. A. in Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44, 1323-1344.

Richardsen, A.M., Burke, R.J. in Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 555–574.

Rose, N. (2005). *Human relations theory and people management*. Pridobljeno 5.4.2018 s https://www.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/9805_039184ch02.pdf

Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V. and Bakker, A. (2002). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. in Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.

Schein, E. H. in Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership*. Hoboken: John Wiley and Sons.

Schwarzer, R. in Knoll, N. (2007). Functional roles of social support within the stress and coping process: A theoretical and empirical overview, *International Journal of Psychology*, 42(4), 243-252.

Scott, D. in McMullen, T. (2010). The impact of rewards programs on employee engagement. *World at work journal*. Arizona: World at work.

Senge, P.M. (1999). *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*. London: Random House Business Books.

Shafritz, J.M., Ott, J.S. in Jang, Y.S. (2005). *Classics of organization theory*. (6th Ed.). Belmont: Thomson Wadsworth.

Sharma, S.K. in Kaur, S. (2014). An introspection of employee engagement: A quantitative content analysis approach. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 38–57.

Smolej, D. in Lobnikar, B. (2016). Employee engagement of police officers as a safety level of insurance for sustainable development of tourism in Slovenia. V M. Gorenak (ur.), *The issues on the horizon of sustainable development in tourism* (str. 111–128). Harlow: Pearson Education.

Smolej, D. (2017). How to strengthen employee engagement among slovenian criminal investigators? *Journal of criminal justice and security*, 19(2), 120-137.

Song, S. in Olshfski, D. (2008). Friends at work. A comparative study of work attitudes in Seoul City Government and New Jersey State government. *Administration and Society*, 40(2), 147-169.

State of global workplace. Employee engagement insight for business leaders worldwide. (2013). Gallup Inc.

Stephen, D.B. (2002). Axioms of Relationship Management. *Journal of Promotion Management*, 7(1-2), 3-16.

Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal relationship at work: organization, working conditions and health*. Stockholm: Karolinska institutet.

Teaque, P. in Roche, W.K. (2012). Line managers and the management of workplace conflict: evidence from Ireland. *Human resources management journal*, 22(3), 235-251.

The World Bank Group. (2014). *Women, business and the law: Restrictions to Enhance Gender equality*. London: Bloomsbury Publishing.

Tims, M., Bakker, A.B. in Derks, D. (2015). Examining job crafting from an interpersonal perspective: Is employee job crafting related to the well-being of colleagues. *Applied psychology, An international review*, 64(4), 727-753.

Topolšek, D. in Čurin, A. (2012). The role of employee relations in the level of internal integration between logistics and marketing functions: The case of Slovenian Retail companies. *Organizacija*, 45(1), 3-13.

Towers, P. (2003). Working today: Understanding what drives employee engagement. (Raziskovalno poročilo). New York: U.S. Report.

Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. in Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657-2669.

Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

US Merit System Protection Board. (1995). *Office of Policy and evaluation sexual harassment in federal workplace: Trends, progress and continuing challenges*. Washington: US Government Printing office.

Van Buren, H. (2008). Fairness and the main management theories of the twentieth century: A historical review, 1900-1965. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 633-644.

Vazirani, N. (2007). *Employee engagement*. Nerul: SIES College of management studies.

Vila, A. (2004). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.

Waldenstrom, K., Ahlberg, G., Bergman, P., Forsell, Y., Stoetzer, U., Waldenstrom, M. in Lundberg, I. (2008). Externally assessed work characteristics and diagnoses of anxiety and depression. *Occupational and Environmental Medicine*, 65, 90-96.

Walker, D.F. in Gorsuch, R.L. (2002). Forgiveness within the Big Five personality model. *Personality and Individual Differences*, 32(7), 1127-1137.

Willke, H. (1993). *Sistemska teorija razvitih družb: Dinamika in tveganost moderne družbe samoorganizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Wilmot, W.W. in Hocker, J.L. (2011). *Interpersonal conflict*. New York: McGraw Hill.

Wollard, K.K. in Shuck, B. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.

Wrzesniewski, A. in Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.

Zapf, D. in Gross, C. (2001). Conflict escalation and coping with workplace bullying: A replication and extension. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497–522.

Zidar Gale, T. (2004). *Medsebojno komuniciranje na delovnem mestu: z osebnimi spremembami do boljših medsebojnih odnosov*. Ljubljana: GV Izobraževanje.

UNIVERZA NA PRIMORSKEM

UNIVERSITÀ DEL LITORALE / UNIVERSITY OF PRIMORSKA

FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

FACOLTÀ DI SCIENZE MATEMATICHE NATURALI E TECNOLOGIE INFORMATICHE

FACULTY OF MATHEMATICS, NATURAL SCIENCES AND INFORMATION TECHNOLOGIES

Glagoljaška 8, SI – 6000 Koper

Tel.: (+386 5) 611 75 70

Fax: (+386 5) 611 75 71

www.famnit.upr.si

info@famnit.upr.si



UNIVERZA NA PRIMORSKEM
UNIVERSITÀ DEL LITORALE
UNIVERSITY OF PRIMORSKA

Titov trg 4, SI – 6000 Koper
Tel.: + 386 5 611 75 00
Fax.: + 386 5 611 75 30
E-mail: info@upr.si
<http://www.upr.si>

IZJAVA O AVTORSTVU MAGISTRSKEGA DELA

Spodaj podpisana Tadeja Štravs, z vpisno številko 89162058, vpisana v študijski program Uporabna psihologija, 2. stopnja, sem avtorica magistrskega dela z naslovom:

Povezanost med medosebnimi odnosi na delovnem mestu in zavzetostjo za delo

S svojim podpisom zagotavljam, da je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega dela. Prav tako se zavedam, da je predstavljanje tujih del kot mojih lastnih kaznivo po zakonu.

Soglašam z objavo elektronske verzije magistrskega dela v zbirki »Dela FAMNIT« ter zagotavljam, da je elektronska oblika magistrskega dela identična tiskani.

Tadeja Štravs

PRILOGE

Priloga A: Lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu

Lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu (WRS)

Spodaj je seznam težav s katerimi se morda soočate v medosebnih odnosih, ki jih oblikujete na delovnem mestu. Prosim pozorno preberite vsako trditev in označite, do katere mere ste se počutili na ta način v zadnjih šestih mesecih. Pogostost svojega počutja izrazite z ocenami od 1 do 5 (**ocena 1** pomeni, da se tako počutite *zelo redko*, **ocena 2** pomeni, da se tako počutite *redko*, **ocena 3** pomeni, da se tako počutite *včasih*, **ocena 4** pomeni, da se tako počutite *pogosto*, **ocena 5** pa pomeni, da se tako počutite *zelo pogosto*). Pri ocenjevanju uporabljajte vseh pet ocen.

Vprašanje	zelo redko	redko	včasih	pogosto	zelo pogosto
1. Do katere mere na delovnem mestu iščete podporo sodelavcev pri svojih osebnih težavah?	1	2	3	4	5
2. Do katere mere ste odvisni od pomoči, sočutja in nasvetov drugih na delovnem mestu?	1	2	3	4	5
3. Do katere mere se zanašate na to, da vas bodo drugi na delovnem mestu razvedrili, kadar se ne počutite dobro ali ste vznemirjeni?	1	2	3	4	5
4. Do katere mere na delovnem mestu izpostavljajo vaše napake ali vas zatirajo?	1	2	3	4	5
5. Do katere mere vas na delovnem mestu kritizirajo?	1	2	3	4	5
6. Do katere mere vam na delovnem mestu govorijo nesramne in ostre stvari?	1	2	3	4	5
7. Do katere mere sodelavci na delovnem mestu naredijo stvari po svoje, kadar vedo, da se ne strinjate z načinom dela?	1	2	3	4	5
8. Do katere mere na delovnem mestu sprejemajo odločitve namesto vas?	1	2	3	4	5

9. Do katere mere morate na delovnem mestu delati stvari, kakor želijo drugi?	1	2	3	4	5
10. Do katere mere ste zadovoljni z medosebnimi odnosi na delovnem mestu?	1	2	3	4	5
11. Do katere mere so vaši odnosi na delovnem mestu dobri?	1	2	3	4	5
12. Do katere mere ste srečni z odnosom, ki poteka med vami in delovnim mestom?	1	2	3	4	5
13. Do katere mere ste zadovoljni s svojimi sodelavci?	1	2	3	4	5
14. Do katere mere vas na delovnem mestu kaznujejo v primeru neposlušnosti?	1	2	3	4	5
15. Do katere mere vas na delovnem mestu okregajo za stvari, ki jih ne bi smeli narediti?	1	2	3	4	5

Priloga B: Lestvice delovne zavzetosti

Vprašalnik delovne zavzetosti – krajša verzija (UWES)

Spodaj je navedenih 9 izjav, ki se nanašajo na vaše počutje ob delu. Pazljivo preberite vsako trditev in označite, kako pogosto se na tak način počutite pri vašem delu. Če določenega počutja še niste izkusili, označite številko 0 pri ustreznem kvadratu. Če ste neko počutje že izkusili, s števili od 1 do 6 označite pogostost vašega počutja (**1** – skoraj nikoli, *nekajkrat letno ali manj*; **2** – redko, *enkrat mesečno ali manj*; **3** – včasih, *nekajkrat mesečno*; **4** – pogosto, *enkrat tedensko*; **5** – zelo pogosto, *nekajkrat tedensko*; **6** – vedno, *vsak dan*). Isto oceno lahko uporabite večkrat.

	skoraj nikoli	redko	včasih	pogosto	zelo pogosto	vedno
0	1	2	3	4	5	6
nikoli	nekajkrat letno ali manj	enkrat mesečno ali manj	nekajkrat mesečno	enkrat tedensko	nekajkrat tedensko	vsak dan

1. _____ Pri svojem delu prekipevam od energije.
2. _____ Pri delu se počutim svežega/-o in dejavnega/-no.
3. _____ Nad svojim delom sem navdušen/-a.
4. _____ Moje delo je zame vir navdiha.
5. _____ Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.
6. _____ Srečen/-a sem, kadar intenzivno delam.
7. _____ Ponosen/-a sem na delo, ki ga opravljam.
8. _____ Moje delo me kar potegne vase.
9. _____ Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom.