

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV ZAZNANE PRAVIČNOSTI NA DOBRO POČUTJE
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, avgust 2016

SABINA GLAVAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabina Glavan, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv zaznane pravičnosti na dobro počutje zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan,

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 ORGANIZACIJSKA PRAVIČNOST	3
1.1 Oprelitev organizacijske pravičnosti in njen pomen.....	4
1.2 Vidiki organizacijske pravičnosti	9
1.3 Odzivi na zaznavanje pravičnosti v organizacijah.....	10
2 DEJAVNIKI ZAZNAVANJA ORGANIZACIJSKE PRAVIČNOSTI.....	11
2.1 Lastnosti, naloge in vedenje vodij	12
2.1.1 Etično vodenje.....	12
2.1.2 Transformacijsko vodenje	14
2.1.3 Uslužno vodenje (angl. <i>servant leadership</i>)	14
2.1.4 Avtentično vodenje.....	16
2.2 Motiviranje in povratne informacije	17
2.3 Vloga zgleda.....	18
2.4 Organizacijska kultura	19
2.5 Ocenjevanje uspešnosti.....	19
2.6 Nagrajevanje uspešnosti	20
2.7 Sankcioniranje	21
2.8 Upoštevanje značilnosti dela	23
2.9 Možnost vplivanja na odločitve v zvezi z delom.....	24
2.10 Vpliv delodajalca na počutje zaposlenih	24
2.11 Vpliv zaposlenih na lastno dobro počutje na delu	26
3 POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO PRAVIČNOSTJO IN POČUTJEM ZAPOSLENIH	27
3.1 Oprelitev in dejavniki dobrega počutja zaposlenih.....	28
3.2 Zadovoljstvo zaposlenih	31
3.3 Stres na delovnem mestu	32
3.4 Ravnovesje med delom in družinskim življenjem	33
3.5 Vpliv organizacijske pravičnosti na počutje zaposlenih.....	35
3.6 Ekonomski vidiki dobrega počutja zaposlenih	36
4 RAZISKAVA DEJAVNIKOV ZAZNAVANJA ORGANIZACIJSKE PRAVIČNOSTI IN DOBREGA POČUTJA ZAPOSLENIH.....	37

4.1	Namen, raziskovalna vprašanja in konceptualni model	37
4.2	Raziskovalna metodologija	40
4.3	Rezultati raziskave	43
4.3.1	Osnovne značilnosti vzorca.....	43
4.3.2	Zaznavanje organizacijske pravičnosti in kontrolne spremenljivke.....	45
4.3.3	Model predhodnikov in posledic zaznavanja organizacijske pravičnosti.....	51
5	RAZPRAVA	62
5.1	Ključne ugotovitve	62
5.2	Razprava o rezultatih s priporočili	63
5.3	Ovrednotenje in omejitve raziskave	68
	SKLEP	69
	LITERATURA IN VIRI.....	72
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Organizacijska pravičnost.....	4
Slika 2:	Ocenjevanje razmerja med organizacijskimi vložki in izložki.....	5
Slika 3:	Prikaz pravičnega postopka	7
Slika 4:	Značilnosti državlanskega vedenja zaposlenih.....	9
Slika 5:	Značilnosti etičnega vodje	13
Slika 6:	Tipologija neustreznega vedenja na delu.....	22
Slika 7:	Dobro počutje zaposlenih in njegove posledice	29
Slika 8:	Model stresa na delu	33
Slika 9:	Model predhodnikov in posledic organizacijske pravičnosti	38
Slika 10:	Struktura anketirancev glede na starostno skupino	43
Slika 11:	Struktura anketirancev glede na delovno dobo.....	44
Slika 12:	Struktura anketirancev glede na višino neto mesečne plače.....	45
Slika 13:	Zaznavanje organizacijske pravičnosti	45
Slika 14:	Povezava med predhodniki in posledicami zaznavanja organizacijske pravičnosti ter vloga interakcijske pravičnosti*	63

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti uslužnega vodenja	15
Tabela 2: Model analize ravnotežja med delom in družino	35
Tabela 3: Zanesljivost merskega instrumenta za zaznavanje organizacijske pravičnosti..	42
Tabela 4: Zaznavanje distributivne pravičnosti	46
Tabela 5: Zaznavanje proceduralne pravičnosti	47
Tabela 6: Zaznavanje interakcijske pravičnosti	48
Tabela 7: Vpliv spola na zaznavanje organizacijske pravičnosti.....	50
Tabela 8: Zaznavanje odnosov s sodelavci	52
Tabela 9: Odnosi s sodelavci in zaznavanje organizacijske pravičnosti.....	52
Tabela 10: Zaznavanje podpore nadrejenega.....	53
Tabela 11: Podpora nadrejenega in zaznavanje organizacijske pravičnosti	54
Tabela 12: Zaznavanje avtonomije pri opravljanju dela.....	55
Tabela 13: Avtonomija pri opravljanju dela in zaznavanje organizacijske pravičnosti	55
Tabela 14: Zaznavanje jasnosti vloge	56
Tabela 15: Jasnost vloge in zaznavanje organizacijske pravičnosti	57
Tabela 16: Zaznavanje čustvene izgorelosti	58
Tabela 17: Organizacijska pravičnost in čustvena izgorelost	59
Tabela 18: Zaznavanje osebnega zadovoljstva	59
Tabela 19: Organizacijska pravičnost in osebno zadovoljstvo	60
Tabela 20: Zaznavanje zadovoljstva z delovnim mestom	61
Tabela 21: Organizacijska pravičnost in zadovoljstvo z delovnim mestom.....	61

UVOD

Pravičnost je pomembna tako otrokom, ki se igrajo na igrišču, študentom, ki dobivajo ocene za svoje znanje, kot tudi odraslim, ki služijo kruh. Leksem *pravičen*, iz katerega izhaja pojem pravičnost, je v SSKJ (2000) opredeljen kot:

1. ki ravna v skladu z določenimi normami, priznanimi načeli // ki pri presojanju, vrednotenju upošteva resnico, dejstva in ravna v skladu z moralnimi in drugimi priznanimi načeli
2. nav. ekspr. ki je v skladu z resnico, dejstvi ter moralnimi in drugimi priznanimi načeli, pravili.

V fenomenološki raziskavi pravičnosti Mikula (1986) ugotavlja, da je **delovno mesto** družbeno okolje z največ nepravilnimi dogodki in situacijami. V kolikor zaposleni ocenijo organizacijske odločitve ali managerske ukrepe za nepravilne, so prizadeti in občutijo jezo, ogorčenje in odpor. Nepravilna obravnava lahko zaneti željo po maščevanju, oškodovana stran pa občuti potrebo po kaznovanju tistih, ki so krivi za problem. Po mnenju Elovainija, Kivimäkija in Vahtere (2002) se zaznavanje organizacijske nepravilnosti pri zaposlenih najprej odrazi v poslabšanju počutja na delovnem mestu, ki lahko preide v bolj ali manj resne zdravstvene težave (problemi s spanjem, psihološke motnje, zloraba substanc, bolezni srca itd.). Tudi Tepper (2001) meni, da zaznavanje organizacijske pravičnosti vpliva na psihološko stanje zaposlenih. Pri posameznikih, ki se znajdejo v duševni stiski, pa opazamo manjše zadovoljstvo, višjo stopnjo absentizma in fluktuacije, pogostejše medosebne konflikte in pogostejše poškodbe na delu v primerjavi z zaposlenimi, ki ne občutijo duševne stiske (Cooper & Cartwright, 1997).

Pri razvijanju ukrepov za varovanje zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu je poleg psihosocialnih in organizacijskih pogojev, kot so obremenjenost zaposlenih, sodelovanje pri sprejemanju odločitev o delu in medsebojna pomoč, tako treba upoštevati še organizacijsko pravičnost (angl. *organizational justice*) kot »nov psihosocialni napovedovalec zdravja« (Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Keltikangas-Järvinen, & Virtanen, 2003). Bies in Tripp (2002) menita, da je močan poudarek na organizacijski pravičnosti pomemben element **etičnih organizacij**.

Pregled literature na temo pravičnosti pokaže povezanost med pravično obravnavo zaposlenih in številnimi pozitivnimi rezultati in vedenji, kot so na primer lojalnost organizaciji, zaupanje v vodstvo, državljansko vedenje zaposlenih (angl. *organizational citizenship behavior - OCB*), in zmanjšanje kontraproduktivnega vedenja (Colquitt, Greenberg, & Zapata-Phelan, 2005). Pozitiven vpliv zaznavanja pravičnosti na učinkovitost zaposlenih (opravljanje dela) so potrdili tudi Tekleab, Takeuchi in Taylor (2005).

Predmet preučevanja magistrskega dela je odnos med zaznavanjem organizacijske pravičnosti in dobrim počutjem zaposlenih. Pravičnost na delovnem mestu je bila dolgo pomembna tematika na področju raziskovanja organizacijskega vedenja (angl. *organizational behavior*), v zadnjem času pa – predvsem raziskovalci stresa na delovnem mestu – potrjujejo vedno več povezav med pomanjkanjem pravičnosti na delovnem mestu in poslabšanjem zdravja zaposlenih, ki se kaže v slabše samoocenjenem zdravstvenem stanju, zvišanju stopnje bolniške odsotnosti in večji pojavnosti duševnih težav (Fujishiro, 2005).

Namen magistrskega dela je opozoriti na pomen pravičnosti na delovnem mestu in njen vpliv na dobro počutje zaposlenih. Predstavljeni bodo koncept in dejavniki zaznavanja pravičnosti, ki jih lahko managerji upoštevajo pri svojem delu in tako prispevajo k boljšemu počutju zaposlenih in posledično k boljšim rezultatom. Pri tem bo potrebno narediti sistematičen pregled literature na temo organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih in določiti dejavnike dojemanja organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih ter med ugotovljenimi dejavniki izbrati in empirično preveriti najpomembnejše.

Temeljni cilj magistrskega dela je ugotoviti: 1) kako zaposleni zaznavajo različne vrste organizacijske pravičnosti, 2) ali se zaznave razlikujejo glede na spol, starost, delovno dobo in višino plače, ter 3) kako te zaznave vplivajo na počutje zaposlenih. in jih z empirično raziskavo preveriti. Pri tem bodo pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

Sistematično pregledati obstoječo literaturo na temo organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih ter na podlagi pregledane literature zbrati do sedaj opredeljene dejavnike zaznavanja organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih;

Med opredeljenimi dejavniki zaznavanja organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih izbrati najbolj relevantne dejavnike in jih z anketo empirično preveriti.

Temeljna teza magistrskega dela je, da obstaja veliko dejavnikov zaznavanja organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih, vendar so nekateri dejavniki pomembnejši od drugih in nanje se je smotrno osredotočiti.

Pri izdelavi magistrskega dela je v teoretičnem delu uporabljena splošna raziskovalna **metoda** spoznavnega procesa ter metoda deskripcije, zlasti pri opredelitvi in razlagi pojmov s področja organizacijskih odnosov. Splošna raziskovalna metoda spoznavnega procesa temelji na poznavanju domače in povečini tuje literature s področja organizacijske pravičnosti z angleškega govornega področja, objavljene pretežno v znanstvenih člankih, revijah, knjigah in na podatkovnih bazah Web of Science, DIKUL, ProQuest, SAGE Journals Online, ScienceDirect, EBSCOhost ter Emerald. Pri opredelitvi pojmov organizacijske pravičnosti in počutja zaposlenih ter dejavnikov zaznavanja organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih je uporabljena metoda sistematičnega pregleda literature. Za sistematični pregled literature je uporabljen tristopenjski postopek: zbiranje podatkov, analiza podatkov in sinteza (Crossan & Apaydin, 2010).

Empirični del magistrskega dela temelji na kvantitativni raziskavi, opravljeni s pomočjo spletne ankete, ki zaradi občutljivosti teme (psihosocialno okolje na delovnem mestu) sodi med najprimernejša orodja za odkrivanje vzročnih zvez med pojavi v organizaciji. Vpliv anketarja je izločen. Rezultati nedavnih raziskav nakazujejo, da respondenti, ki uporabljajo spletne vprašalnike, o sebi razkrijejo več kot tisti, ki izpolnjujejo vprašalnike na papirju (Scriven & Smith-Ferrier, 2003). Z anonimno spletno anketo empirično preverim najbolj relevantne dejavnike zaznavanja pravičnosti na delovnem mestu in dobrega počutja zaposlenih. Glavno prednost uporabe spleta za raziskovanje obravnavanega področja predstavljajo praktičnost, hitrost in brezplačnost. Za tolmačenje zbranih kvantitativnih podatkov uporabim opisno analizo in jih prikažem tako tabelarično kot tudi grafično (strukturni krog) ter s pomočjo statističnih parametrov (srednje vrednosti, mere koncentracije).

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih vsebinskih poglavij (**struktura**). V prvem opredelim organizacijsko pravičnost, njene vidike in podrobneje predstavim tri glavne podvrste organizacijske pravičnosti. V drugem izpostavim in razložim nekatere dejavnike zaznavanja organizacijske pravičnosti in nekatere dejavnike dobrega počutja zaposlenih. V tretjem opredelim povezavo med organizacijsko pravičnostjo in počutjem zaposlenih. V četrtem opišem empirično preverbo dejavnikov zaznavanja organizacijske pravičnosti in dejavnikov dobrega počutja zaposlenih. V petem zaključim magistrsko delo z razpravo o rezultatih raziskave in priporočili.

1 ORGANIZACIJSKA PRAVIČNOST

Med številnimi vprašanji, s katerimi se ukvarjajo organizacije, se velja osredotočiti na vprašanje, kako zaposleni zaznavajo organizacijsko pravičnost (Greenberg, 1986). Večina zaposlenih v okviru svojega delovnega okolja porablja vedno več energije in vlaga vedno več čustev v opravljanje svojega dela (Kelliher & Anderson, 2010). Na ta trend med drugim vplivajo tudi vedno večje zahteve po bolj čustveno angažiranem in intenzivnem delu (pritiski delovnega mesta), včasih pa zaposleni tudi samoiniciativno vlagajo v opravljanje dela več energije in čustev zaradi lastnih finančnih potreb (Kelliher & Anderson, 2010). Veda, ki (med drugim) proučuje, kako zaposleni zaznavajo pravičnost na delovnem mestu in kakšne so njihove reakcije na to, je organizacijska psihologija (angl. *organizational psychology*). Glavni koncepti organizacijske pravičnosti in reakcije zaposlenih na različne oblike nepravilnosti v organizacijah so že dokaj dobro raziskani (Cropanzano & Greenberg, 1997) in bodo predstavljeni v prvem podpoglavju. Znotraj organizacije prihaja do komunikacije med njenimi člani, zato ima na zaznavanje organizacijske pravičnosti vpliv tudi večinsko mnenje (Tepper, 2001).

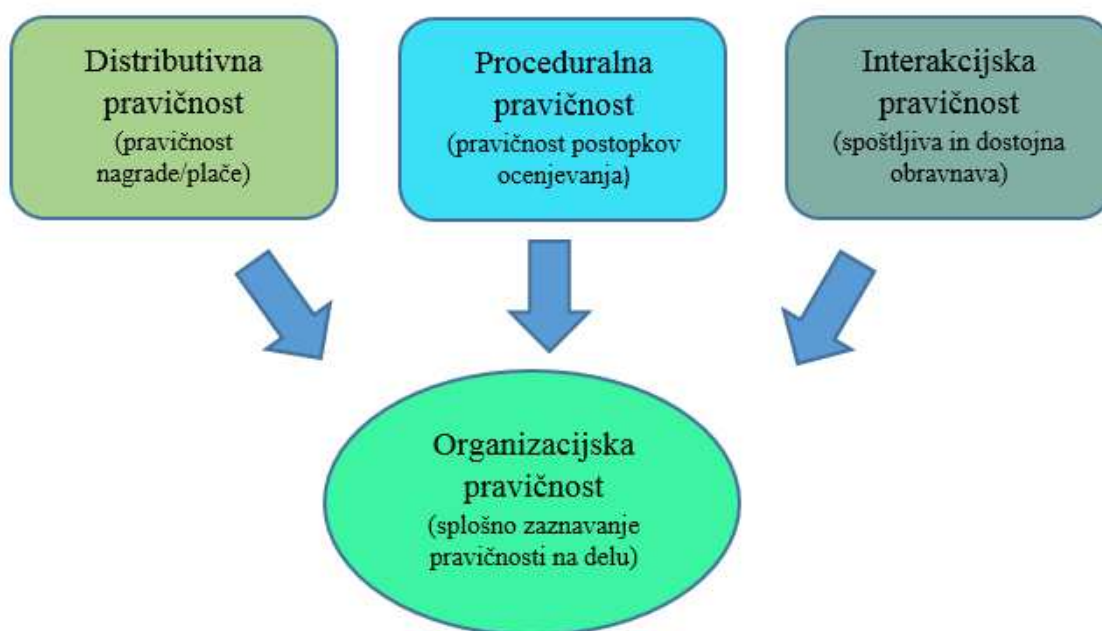
Vedno več je raziskav, ki povezujejo zaznavanje nepravilnosti z resnimi zdravstvenimi posledicami, še posebej pa s slabšim počutjem, povečano depresivnostjo in nižjim zadovoljstvom zaposlenih (Kivimäki et al., 2005; Ylipaavalniemi et al., 2005). Veliko raziskav se ukvarja z vplivom zaznane pravičnosti na izločke, kot so zadovoljstvo

zaposlenih, predanost organizaciji (angl. *organizational commitment*), državljansko vedenje zaposlenih, produktivnost in izmikanje (angl. *withdrawal behaviors*), in potrjuje pomen pravičnosti na delovnem mestu. (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

1.1 Opredelitev organizacijske pravičnosti in njen pomen

Greenberg (1986) je eden prvih avtorjev, ki uporabi teorijo organizacijske pravičnosti pri ocenjevanju učinkovitosti zaposlenih. Cropanzano in Greenberg (1997) organizacijsko pravičnost opredelita kot zaznavanje in ocenjevanje skladnosti organizacijskih praks s povezanimi postopki in rezultati. Nekaj let kasneje Byrne in Cropanzano (2001) menita, da lahko organizacijsko pravičnost opredelimo kot ugotavljanje poštenosti na delovnem mestu. Kiersch in Byrne (2015) pa pravita, da se organizacijska pravičnost nanaša na zaznavanje pravičnosti na delovnem mestu na strani zaposlenih. Sodeč po literaturi ločimo tri oblike organizacijske pravičnosti – distributivna, proceduralna in interakcijska (Slika 1).

Slika 1: Organizacijska pravičnost



V zadnjem času v svetu vlada veliko zanimanje za koncepte, kot sta zavzetost zaposlenih (angl. *employee engagement*) in dobro počutje zaposlenih (angl. *employee well-being*) (Robertson & Cooper, 2010). Na splošno raziskovalci opredeljujejo zavzetost zaposlenih s tremi elementi: navezanost (angl. *attachment*), predanost (angl. *commitment*) in državljansko vedenje zaposlenih (Robertson & Cooper, 2010). Raven državljanskega vedenja zaposlenih organizaciji je med najpomembnejšimi dejavniki utrjevanja posameznikovih in organizacijskih ciljev, zmanjševanja fluktuacije, krepitev predanosti in izboljšanja produktivnosti zaposlenih (Ince & Gul, 2011). Za razvoj in vzdrževanje procesa

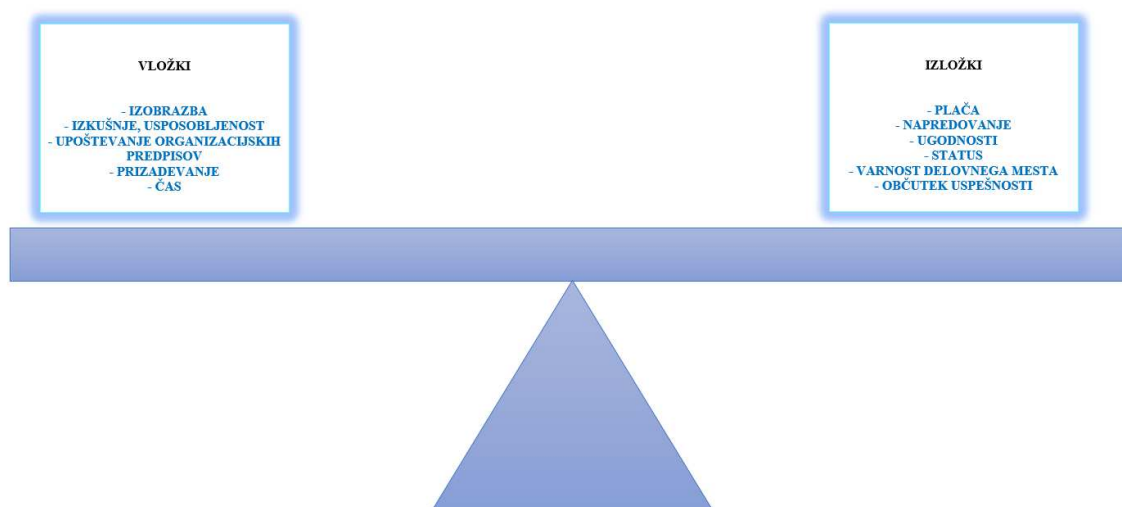
vodenja, ki temelji na pravičnosti – kar je glavno orodje za razvijanje zaposlenih in doseganje njihove lojalnosti – je pomembno, da zaposleni na podoben način zaznavajo pravičnost kakor tudi upravičenost ravnanja vodstva, kajti mnenje zaposlenih o tem, ali so podvrženi pravičnemu sistemu vodenja, vpliva na njihovo organizacijsko vedenje (Ince & Gul, 2011).

1.1.1 Distributivna pravičnost

Raziskovanje pravičnosti na splošno je sprva osredotočeno na distributivno pravičnost. Adams leta 1965 uvede teorijo pravičnosti (angl. *equity theory*), ki predpostavlja, da ocenjevanje pravičnosti ne temelji na absolutni ravni rezultatov kot takšnih, temveč na družbenih primerjavah razmerja med vložki in izloški. Adams (1965) meni, da pri ocenjevanju pravičnosti posameznik najprej oceni razmerje med vložkom (svojim prispevkom) in izložkom (ekonomsko ali družbeno nagrado), nato pa to razmerje **primerja z referenčnimi drugimi** (sodelavci), pri čemer po teoriji pravičnosti za nepravično velja tako prevelika kot premajhna nagrada.

Kot kaže Slika 2, v organizacijskem okolju vložki predstavljajo vse tisto, kar zaposleni da organizaciji: prizadevanje na delu, čas, lojalnost organizaciji, svoje izkušnje, izobrazbo, usposobljenost in ravnanje v skladu z organizacijskimi predpisi; izloški pa predstavljajo tisto, kar zaposleni od organizacije dobi: plačo, napredovanje, ugodnosti, priznanje, status in občutek uspešnosti (Huseman & Hatfield, 1990). Omenjena avtorja omenjata tri vrste občutij, do katerih pride, ko zaposleni primerja, kaj v delo vlaga in kaj za to dobi. Ta so občutek prevelike nagrajenosti (angl. *over-reward*), kadar izloški presegajo vložke, občutek pravične nagrajenosti (angl. *equitable reward*), kadar so vložki v ravnotežju z izloški, in občutek premajhne nagrajenosti (angl. *under-reward*), kadar vložki presegajo izloške.

Slika 2: Ocenjevanje razmerja med organizacijskimi vložki in izloški



Posameznik zmanjša nepravilnost tako, da ustrezno prilagodi svoj vložek (npr. dela manj) ali izložek (npr. krade podjetju); takšno ocenjevanje pravičnosti je popolnoma subjektiven proces (Adams, 1965). Vlogo distributivne pravičnosti znotraj organizacije raziskovalci opredeljujejo na osnovi raziskovanja zaznane pravičnosti organizacijskih izložkov (npr. plača, napredovanje) in povezanosti zaznavanja te pravičnosti s številnimi spremenljivkami, kot sta na primer kakovost in količina dela (Walster, Walster, & Berscheid, 1978). V svoji teoriji o neuravnoteženosti napora in nagrad (angl. *Effort-to-Reward Imbalance - ERI*) Siegrist (1996) meni, da v kolikor se posameznikovo zaznavanje izložkov (varnost delovnega mesta, plača, nagrada, pohvala, napredovanje) ne ujema z zaznavanjem vložkov (vložen trud v izpolnjevanje zahtev in obveznosti delovnega mesta), lahko to neravnotežje predstavlja tveganje za njegovo zdravje, počutje in s tem povezano vedenje.

Distributivna pravičnost je povezana predvsem s kognitivnimi, čustvenimi in vedenjskimi odzivi na določene izložke. Zaznavanje pravičnosti oziroma nepravilnosti določenega izložka vpliva na posameznikova:

- **čustva** (npr. občuti jezo, srečo, ponos ali krivdo; Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999),
- **razumevanje** (npr. kognitivno izkrivljanje lastnih vložkov in izložkov ali vložkov in izložkov drugih; Adams, 1965; Austin & Walster, 1974; Walster et al., 1978), in
- **vedenje** (npr. učinkovitost ali izmikanje).

Distributivna pravičnost se ne ukvarja le z zaznano pravičnostjo rezultatov ali prejemkov, ki jih prejemajo zaposleni v organizaciji (Folger & Cropanzano, 1998), temveč tudi s tem, kakšne odločitve so sprejete ob koncu ocenjevalnih procesov (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996). Tudi Erdogan (2003) pravi, da ocenjevalci primerjajo svoj vložek s prejetimi ocenami ter presodijo njihovo pravičnost, kar predstavlja zaznavanje distributivne pravičnosti procesa ocenjevanja učinkovitosti. Organizacije, ki dajejo velik poudarek distributivni pravičnosti, nudijo boljše pogoje za ustvarjanje mrežnih povezav med svojimi zaposlenimi in s tem prispevajo k družbenemu kapitalu svoje organizacije (Bosse, Phillips, & Harrison, 2009; Lamertz, 2002).

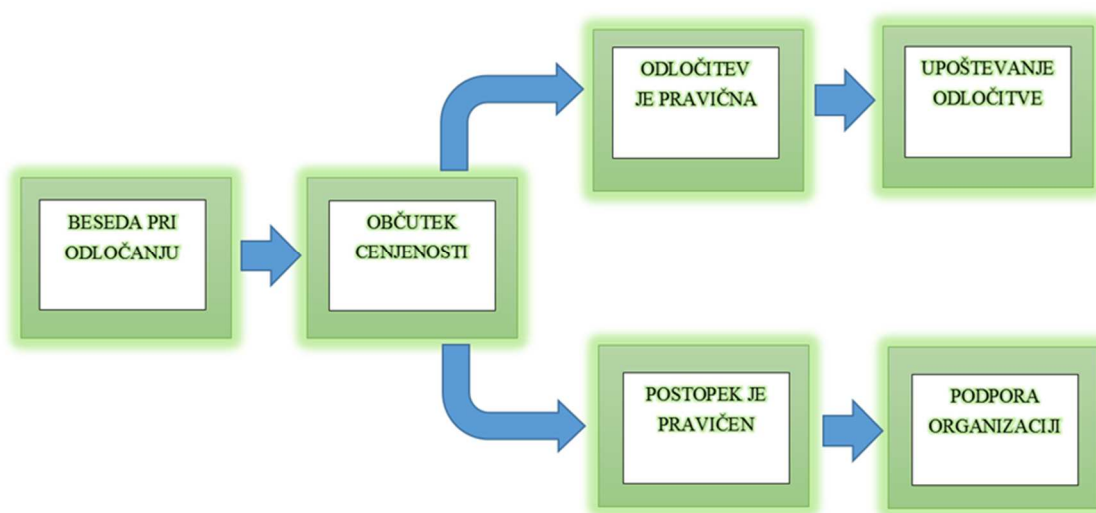
1.1.2 Proceduralna pravičnost

Raziskovanje proceduralne pravičnosti se začne, ko Thibaut in Walker (1975) z laboratorijsko študijo dokažeta, da udeleženci zaznavajo večjo pravičnost postopkov takrat, ko imajo možnost v postopkih izraziti svoje **mnenje** (kadar imajo kaj besede pri odločanju), kljub temu da končni izid postopkov morda ni v njihov prid. Lind in Tyler (1988) to dognanje še dopolnita z razlikovanjem med možnostjo dejanskega vpliva na postopke in možnostjo izražanja svojega mnenja, kar predstavita v njunih dveh modelih utemeljitve, zakaj možnost izražanja mnenja povečuje zaznavanje proceduralne pravičnosti. Prvi je model lastnega interesa (angl. *self-interest model*), ki predpostavlja, da posamezniki želijo

povedati svoje mnenje v postopkih, ker jim to omogoča vplivati na končni izid. Drugi pa je model vrednosti za skupino (angl. *group-value model*), ki predvideva, da že samo izražanje mnenja pozitivno deluje na solidarnost skupine, ki je vključena v postopek. Le-to morda nima takojšnjega učinka, vendar dolgoročno prinaša ugodnosti za skupino, ker bodo njeni člani dobili občutek, da so obravnavani s spoštovanjem in dostojanstvom.

Kot pravita Priya in Agarwal (2013), če postopki odločanja oziroma ocenjevanja omogočajo, da se sliši glas zaposlenih, je to koristno tako za počutje zaposlenih (imajo namreč občutek, da jih avtoritete cenijo) kot za organizacijo; zaposleni bodo v tem primeru namreč upoštevali sprejeto odločitev ali pa ocenjevali, da so postopki pravični, zaradi česar bodo izkazovali organizaciji večjo podporo (Slika 3).

Slika 3: Prikaz pravičnega postopka



Vir: A. Priya & S. Agarwal, *Organisational justice: types, antecedents, and consequences with an analysed case study, based on several researches done in the same context*, 2013, proslojica št. 10.

Za razliko od Thibauta in Walkerja (1975) ter Linda in Tylerja (1988), ki pravičnost postopkov utemeljujejo z možnostjo izražanja mnenja, pa Leventhal (1980) kot dejavnike pravičnosti postopkov navaja naslednje:

- doslednost – postopki veljajo za vse in ves čas
- nepristranskost
- točnost – postopki omogočajo zbiranje točnih informacij za odločanje
- popravljivost – postopki imajo mehanizem za popravljanje slabih odločitev
- zastopanost – postopki omogočajo upoštevanje mnenj različnih skupin, ki jih zadevajo končne odločitve
- etičnost – postopki so skladni z osebnimi ali večinskimi moralnimi standardi.

Nekoliko novejše raziskave pa proceduralno pravičnost opredeljujejo kot pravičnost oziroma nepravičnost metod, mehanizmov in procesov za ugotavljanje rezultatov (Folger & Cropanzano, 1998). Tang in Sarsfield-Baldwin (1996) menita, da proceduralna pravičnost zajema sredstva, ki so uporabljena za doseg rezultatov (na kakšen način so sprejete odločitve). Omenjena avtorja menita, da je proceduralna pravičnost povezana z zadovoljstvom z vodenjem, ocenjevanjem uspešnosti, predanostjo in zagnanostjo, ter svetujeta, da managerji pravila uporabljajo pravično in dosledno pri vseh zaposlenih in jih nagrajujejo glede na uspešnost in zaslužnost – brez osebne pristranskosti. Posledično bodo zaposleni pozitivno zaznavali proceduralno in distributivno pravičnost, kar vodi k višji stopnji njihovega zadovoljstva, predanosti in zagnanosti.

1.1.3 Interakcijska pravičnost

V literaturi najdemo razprave o tem, ali je interakcijska pravičnost tretja vrsta pravičnosti ali podsklop proceduralne pravičnosti. Čeprav Bies in Moag (1986) razumeta interakcijsko pravičnost kot družbeno udejanjenje formalnih postopkov, priznavata, da se interakcijska pravičnost razlikuje od proceduralne. Po Greenbergu (1993) je interakcijska pravičnost družbeni vidik tako distributivne kot proceduralne pravičnosti. Predlaga ločeno poimenovanje:

- **informacijsko pravičnost** (angl. *informational justice*) kot družbeni vidik proceduralne pravičnosti, ki naj bi vključevala temeljit razmislek o relevantnih dejstvih in zaupanje v točnost informacij, in
- **medosebno pravičnost** (angl. *interpersonal justice*) kot družbeni vidik distributivne pravičnosti, ki naj bi vključevala obzirno komunikacijo izločkov in znake iskrenosti (Greenberg, 1993).

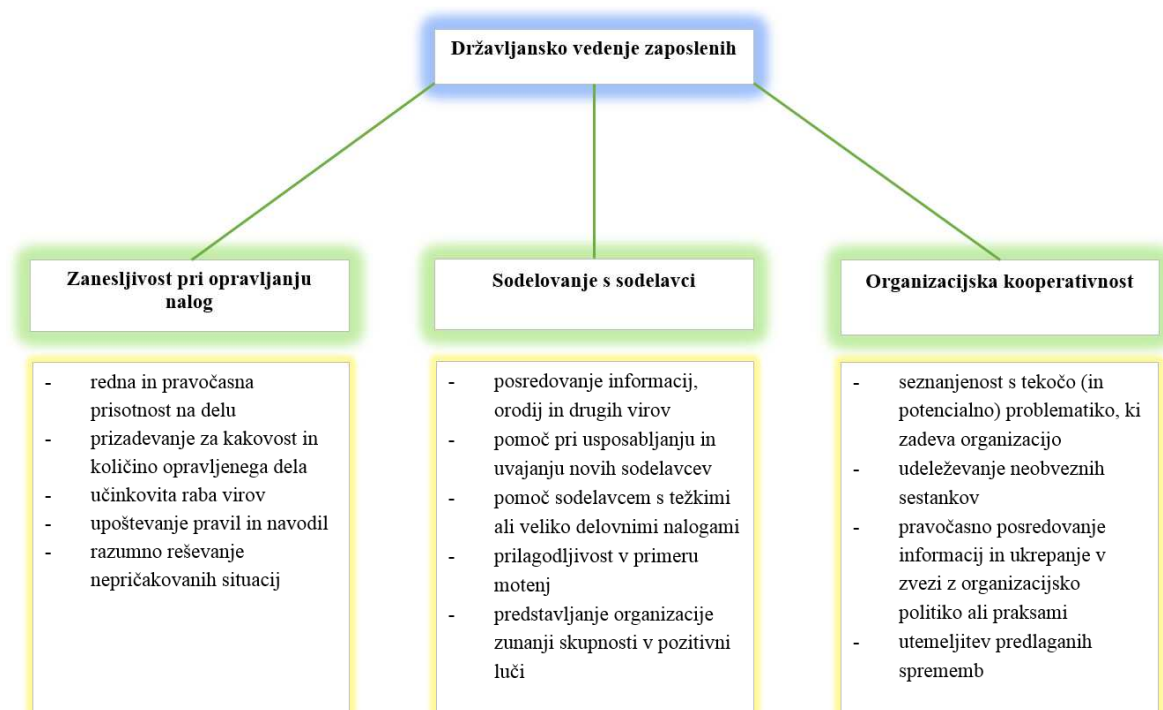
Po svoji naravi je interakcijska pravičnost torej družbena in hkrati intimna (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 2011), nedvomno pa potrjuje, da ljudje cenijo pravičnost medosebne obravnave in komunikacije, katere so deležni (Ambrose & Cropanzano, 2003). V določeni meri se koncept interakcijske pravičnosti prekriva s konceptom družbene podpore, saj se obe ukvarjata s socialnimi stiki v delovnem okolju (Fujishiro, 2005).

Nekateri avtorji se pri interakcijski pravičnosti osredotočajo na način komuniciranja. Tako po Moormanu (1991) interakcijska pravičnost predstavlja način sporočanja, kaj in kako narediti v procesih odločanja. Posamezniki naj bi bili bolj pozorni na obravnavo, ki so je deležni, in na pojasnila v času izvedbe postopkov, kot pa na same postopke in pravilnike. Skratka interakcijska pravičnost predstavlja način, na katerega nosilci formalnih funkcij znotraj organizacije obravnavajo tiste, ki so podrejeni njihovi avtoriteti, odločitvam in dejanjem. Kljub temu da status interakcijske pravičnosti v literaturi ni popolnoma enoten, jo pri svoji raziskavi upoštevam kot tretjo vrsto organizacijske pravičnosti. Dve meta-raziskavi sta namreč potrdili, da interakcijska pravičnost – v večji meri kot distributivna in proceduralna pravičnost – pojasnjuje več organizacijskih izločkov (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

1.2 Vidiki organizacijske pravičnosti

Več kot 30 let raziskav organizacijske pravičnosti pokaže, da je zaznavanje pravičnosti povezano z izločki, ki so pomembni tako za zaposlene kot za delodajalce: zadovoljstvo, predanost in angažiranost zaposlenih (Colquitt et al., 2001). Raziskave pravičnosti sicer ponujajo koristne napotke za ustvarjanje pogojev za zaznavanje pravične obravnave, žal pa še ne dajejo veliko napotkov za prehod z zaznavanja nepravilnosti na zaznavanje pravičnosti, kar je ključnega pomena, saj se zaznavanje nepravilnosti v organizacijah razvija veliko hitreje in lažje (Bies & Tripp, 2002). Eden od načinov za potencialno izboljšanje zaznavanja pravičnosti je izobraževanje, pod pogojem da imajo vsi zaposleni enake možnosti za pridobivanje znanja in veščin, ki so potrebni za učinkovito delovanje v organizaciji (Ford & Fisher, 1996). Teorije o zaznavanju pravičnosti pomagajo pri razumevanju procesov in rezultatov organizacijskih konfliktov, relevantne raziskave pa potrjujejo, da so pravično obravnavani zaposleni pripravljeni za organizacijo narediti več, kot je potrebno glede na opis delovnega mesta – izkazujejo državljansko vedenje (Slika 4), zato zaznavanje organizacijske pravičnosti predstavlja pomembno ozadje proučevanja odnosov med delodajalcem in zaposlenimi, ki vplivajo na državljansko vedenje zaposlenih (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Slika 4: Značilnosti državljanskega vedenja zaposlenih



Vir: J. W. Graham, *Leadership, moral development, and citizenship behavior*, 1995, str. 44.

V zadnjem času se organizacijska pravičnost bolj proučuje v smislu zavedanja na ravni skupine, kar se pogosto opredeljuje kot klima organizacijske pravičnosti (angl. *organizational justice climate*), saj zaposleni običajno delujejo v okviru kolektiva, torej so med seboj soodvisni, in ne kot posamezniki (Colquitt, 2001; Colquitt et al., 2005). Zaradi tega obstaja velika verjetnost, da bosta tako učinkovitost kot dobro počutje zaposlenih znotraj delovne skupine odvisna od tega, kako pravično so obravnavani drugi zaposleni znotraj delovne skupine (Mahajan & Benson, 2013).

1.3 Odzivi na zaznavanje pravičnosti v organizacijah

Fujishiro (2005) meni, da med odzive na zaznavanje nepravičnosti v organizacijah sodijo nezadovoljstvo zaposlenih, neučinkovitost zaposlenih, beg zaposlenih (absentizem, fluktuacija), kontraproduktivno vedenje na delu (npr. kraja) ter nizka stopnja zavzetosti in državlanskega vedenja zaposlenih. Raziskave kažejo, da zaposleni z višjo stopnjo psihološkega dobrega počutja dosegajo boljše rezultate od tistih, ki se na delu slabše počutijo, ter da je dobro počutje zanesljivejši napovedovalec delovne učinkovitosti kot zadovoljstvo zaposlenih (Wright & Cropanzano, 2000). Zaznavanje organizacijske pravičnosti je ravno tako dejavnik zaznavanja lastnega zdravstvenega stanja (angl. *self-rated health*).

Raziskave potrjujejo, da sta proceduralna in interakcijska pravičnost neodvisna napovedovalca s stresom povezanih posledic, srčnožilnih bolezni, razvoja blažjih duševnih motenj, bolniške odsotnosti in depresivnosti (Kivimäki, Elovainio, Vahtera, & Ferrie, 2003). Iz navedenega lahko sklepamo, da je izpostavljenost organizacijski nepravičnosti povezana s posledicami, ki so podobne tistim, ki izvirajo iz izpostavljenosti stresu na delovnem mestu. Nizka stopnja organizacijske pravičnosti torej lahko deluje kot stresor in ima škodljive učinke na zdravje in dobro počutje zaposlenih.

Treviño in Weaver (2001) menita, da bolj ko zaposleni zaznavajo pravičnost organizacije, manj bodo zapadali v oblike neetičnega vedenja, ki škoduje organizaciji; kar pomeni, da tisti zaposleni, ki organizacijo (delodajalca) zaznavajo kot pravično, ne čutijo potrebe, da uravnovesijo tehniko pravičnosti z iskanjem priložnosti za izboljšanje izločkov zase na račun organizacije. Podobno tudi Lawrence in Robinson (2007) menita, da je odklonsko vedenje (angl. *deviance*) pričakovana reakcija zaposlenega, kadar le-ta doživi izkušnjo nepravičnosti na delu in da se zaposleni običajno čuti dolžnega sam popraviti krivico (maščevanje posamezniku ali celotni organizaciji), kadar oceni, da sistemi za odpravljanje nepravičnosti niso učinkoviti.

V zadnjih letih je zanimanje za **kontraproduktivno vedenje** na delu (angl. *counterproductive work behaviors - CWB*), kot na primer agresivnost, medosebni konflikti, sabotiranje in kraja, doživelo razcvet (Fox, Spector, & Miles; 2001). Raziskovanje je šlo v dveh glavnih smereh. Spector in kolegi (Chen & Spector, 1992; Spector 1975; Storms & Spector, 1987) opisujejo kontraproduktivno vedenje na delu kot **čustveno** osnovan odziv

na stresne okoliščine na delu, medtem ko Greenberg in kolegi (e.g., Greenberg, 1990) ter Skarlicki, Folger in kolegi (Skarlicki & Folger, 1997; Skarlicki, Folger, & Tesluk, 1999) gledajo na pojav z vidika organizacijske pravičnosti in ga opredeljujejo kot **razumsko** osnovan odziv na zaznavanje nepravičnosti. Oba pogleda sta združljiva; Spector (1978) je ugotovil povezavo s konceptom pravičnosti in Greenberg (1990) s teorijo frustracij.

2 DEJAVNIKI ZAZNAVANJA ORGANIZACIJSKE PRAVIČNOSTI

Organizacije so se odmaknile od uporabe stroge hierarhične strukture in individualiziranih delovnih mest; namesto tega so uvedle nekakšne samostojne delovne strukture, osnovane na timskem delu, kar povečuje pomembnost samoiniciativnosti in sodelovanja (Ilgen & Pulakos, 1999). Posledično med raziskovalci in managerji raste zanimanje za državljansko vedenje zaposlenih, oziroma za vedenje zaposlenih, ki posredno prispeva k učinkovitosti organizacije. Med prvimi je to ugotovil Organ (1988): učinkovitost organizacije ni odvisna samo od vedenja zaposlenih znotraj svojih vlog, temveč tudi od vedenja, ki presega okvirje njihovih vlog na delu, t. j. od državljankega vedenja zaposlenih.

Fortin (2008) meni, da je zaznavanje pravičnosti v določenem trenutku povezano tako s preteklimi izkušnjami kot sedanjimi okoliščinami in verjetno vpliva tudi na pričakovano bodočo obravnavo. Po mnenju mnogih raziskovalcev so zaznavanja pravičnosti znotraj organizacije relativno stabilna in odporna na spremembe, če ni nepričakovanih dogodkov (van den Bos & Lind, 2002). Glede na teorijo obvladovanja negotovosti (angl. *uncertainty management theory*) bi nenehne revizije zaznavanja organizacijske pravičnosti zahtevale precejšen kognitiven napor, zato se zaposleni raje odločijo, da bodo nove dokaze ignorirali, kot pa porabljali energijo za novo presojanje pravičnosti (Lind, 2001; van den Bos & Lind, 2002). Vendar pa Ambrose in Cropanzano (2003) ugotavljata, da so praktično vsi koncepti organizacijskega vedenja inherentno dinamični. Da se zaznavanje različnih vrst pravičnosti spreminja, ni tako presenetljivo, če upoštevamo, da zaposleni pridobivajo nove informacije in doživljajo dogodke pravičnosti oziroma nepravičnosti skozi celoten čas njihove zaposlitve (Ambrose & Cropanzano, 2003).

Po mnenju Jonesa in Skarlickega (2012) sta način, na katerega zaposleni kognitivno predela določen dogodek (npr. trenutek komunikacije z nadrejenim) in verjetnost, da bo ta dogodek sprožil občutno spremembo v zaznavanju pravičnosti organizacije, odvisna od tega, ali je dogodek skladen s tistim, kar zaposleni **pričakuje** od organizacije (npr. za kako »pravičnega« ali »nepravičnega« ocenjuje nadrejenega). Razložita še, da dogodke, ki so skladni s pričakovanji, ki jih ima zaposleni do nadrejenega, le-ta predela na hitro in površinsko, pri čemer jih že vnaprej oceni za skladne z njegovim obstoječim zaznavanjem pravičnosti organizacije, medtem ko so nepričakovani dogodki deležni temeljitejšega procesiranja: zaposleni si običajno prizadeva razumeti, kaj in zakaj se je zgodilo in v tem videti smisel.

2.1 Lastnosti, naloge in vedenje vodij

Vodje imajo znaten vpliv na posameznika, skupino in na uspešnost organizacije (Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007). Kot zgledi znotraj organizacije morajo vodje biti sposobni določiti in jasno predstaviti vizijo za svojo organizacijo, sledilci pa morajo sprejeti kredibilnost vodje (Emery & Barker, 2007). Zaposleni razberejo, kakšno vedenje je pričakovano, nagrajeno in kaznovano, skozi zgled vodij (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Osebnost je pomemben dejavnik vedenja vodje na delu (Barrick & Mount, 2005). Raziskave potrjujejo korelacijo med osebnostnimi lastnostmi in vedenjem vodij (Higgs, 2009; Resick, Whitman, Weingarden & Hiller, 2009). McCrae in Costa (1987) sta človekovo osebnost opredelila s petimi dimenzijami in uvedla t. i. model velikih petih dimenzij (angl. *the Big Five*), ki predstavlja ekstravertiranost, čustveno stabilnost, prijaznost, vestnost in dostopnost. Osebnostne lastnosti lahko vplivajo na to, kdo bo izbran za vodjo, vendar pa taiste lastnosti niso povezane z učinkovitostjo vodij (Bergman, Lornudd, Sjöberg, & Von Thiele Schwarz, 2014), medtem ko je »velikih petih dimenzij« povezanih z učinkovitostjo vodij (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Najbolj konsistenten napovedovalec učinkovitosti vodij je dimenzija **vestnosti** (DeRue, Nahrgang, Wellman & Humphrey, 2011).

Ena od značilnosti učinkovitih vodij je tudi postavljanje jasnih ciljev. Zahtevni, specifični cilji vodijo k večji učinkovitosti kot lahko dosegljivi cilji ali navodilo »potrudite se« (Locke & Latham, 1990). Če imajo zaposleni jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje, se lahko popolnoma posvetijo izpolnjevanju svojih ciljev (Fullagar & Kelloway, 2009). Jasno opredeljeni cilji pritegnejo pozornost zaposlenih, kar je predpogoj za doseganje želenih rezultatov, in dvignejo raven vloženega truda in osredotočenosti na delovno nalogo, kar pomeni, da so najučinkovitejši cilji tisti, ki so specifični, merljivi, dosegljivi, usmerjeni k rezultatom in časovno omejeni (Locke & Latham, 1990).

Po mnenju Parrya in Proctor-Thomsona (2002) je veliko organizacij in vodij na formalni ravni ozaveščenih o pomembnosti integritete v poslu (in to tudi jasno sporočajo v izjavah o poslanstvu in v etičnih kodeksih), v realnosti pa se vedno znova odkrivajo odkloni od zapisanih pravil. Zato je potrebno, da se raziskovalna pozornost, poleg ugotavljanja formalnih standardov, usmeri v dejansko vedenje vodij in tudi v raziskovanje percepcije vodij s strani njihovih podrejenih, saj smo že ugotovili, da prepričanje zaposlenih o etičnosti njihovih vodij pomembno vpliva tudi na stopnjo njihovega (ne)etičnega vedenja (Šumi, Lobnikar, Banutai, & Rančigaj, 2012).

2.1.1 Etično vodenje

V času, ko so korporativna korupcija in škandali v zvezi z odločitvami izvršnih managerjev tako pogosti, deležniki organizacij zahtevajo, da managerji ne le dosega dobiček, temveč

tudi ravna moralno neoporečno in pravično (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Etično vodenje je lahko opredeljeno kot delovanje, govorjenje in drugo vedenje, ki sestoji iz ustreznih norm, ali pa kot normativno ustrezno vedenje izkazano z dejanji, medosebnimi odnosi in spodbujanjem takega vedenja pri sledilcih na osnovi dvosmerne komunikacije, opolnomočenja in soodločanja (Brown et al., 2005). Behavioristi pri opredeljevanju etičnega vodenja večinoma poudarjajo integriteto in pravičnost (Eubanks, Brown & Ybema, 2012).

Neetični vodje, ki stremijo za dosego osebnih interesov na račun organizacije, obstajajo (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007; Schaubroeck, Walumbwa, Ganster, & Kepes, 2007). Treviño in Brown (2004) pravita, da neetično vedenje obstaja od nastanka človeške vrste in da etični in neetični vodje obstajajo od nastanka civilizacije. Raziskave povezujejo zaznano učinkovitost vodje z zaznavanjem njegove poštenosti, integritete in zanesljivosti (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, & Dorfman, 1999; Kouzes & Posner, 1993; Posner & Schmidt, 1992; Mayer, Aquino, Greenbaum, & Kuenzi, 2012). Etično vodenje (Slika 5) zmanjšuje tesnobo zaposlenih v zvezi z negotovostjo zaposlitve, ker pomeni, da je vodja takten, odprt, pravičen, zanesljiv in poudarja pomen spoštovanja visokih etičnih načel (Treviño, Brown, & Hartman, 2003).

Slika 5: Značilnosti etičnega vodje

Etični vodja	
Osebnostne lastnosti	Profesionalno vedenje
načelen	vodi z načrtovano etičnostjo
odprt sogovornik/poslušalec	uveljavlja skupne organizacijske vrednote
pošten, iskren in neposreden	nenehno govori o etiki
pozoren do drugih	razlaga dolgoročne učinke in posledice odločitev
se zaveda, da je lahko zgled v vsaki situaciji	razvija odgovornost zaposlenih in nagrajuje zaslužne
predvidljiv in vreden zaupanja	
osredotočen na dobro vseh	

Vir: N. Ahuja, Ethical Leadership, 2008, prosojnica št. 2.

Etično vodenje se v osnovi nanaša na proceduralni vidik pravičnega odločanja in distributivni vidik sankcioniranja neetičnega vedenja (Brown et al., 2005). Če zaposleni ocenjujejo vodjo kot medosebno pravičnega, to utrjuje njegov status moralne avtoritete, kar povečuje njegov nepristranski vpliv na oblikovanje zaznavanja etičnega delovnega okolja (Roberson & Colquitt, 2005). Vodja je bolj učinkovit pri vplivanju na prevladujoče zaznavanje etične klime, kadar mu zaposleni poleg etičnega vodenja priznavajo tudi medosebno pravičnost (Cohen-Charash & Spector 2001; Cropanzano et al., 2007).

Demirtas (2015) pravi, da etično vodenje neposredno in posredno – preko ustvarjanja pogojev za zaznavanje organizacijske pravičnosti – vpliva na zavzetost zaposlenih oziroma na njihovo nedisciplino (angl. *organizational misbehavior*). Dodaja, da se vpliv etičnega vodenja na zaznavanje organizacijske pravičnosti povečuje s širjenjem etične miselnosti, ter da imajo vodje, ki med podrejenimi veljajo za etične, možnost povečati zaznavanje organizacijske pravičnosti na osnovi širjenja idealistične miselnosti in zmanjševanja relativistične miselnosti.

2.1.2 Transformacijsko vodenje

Že nekaj desetletij je transformacijsko vodenje (angl. *transformational leadership*) v središču pozornosti (Burns, 1978; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Van Wart, 2012). Osnovna ideja tega koncepta je, da učinkoviti vodje transformirajo oziroma spremenijo osnovne vrednote, prepričanja in poglede sledilcev na tak način, da so slednji v doseganje ciljev pripravljeni vlagati več od minimuma, ki ga zahteva organizacija (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). Gre torej za inspirativen stil vodenja (Van Wart, 2012), ki sloni na predpostavki, da vodje lahko spremenijo prepričanja, stališča in vedenje zaposlenih tako, da jih pritegnejo k doseganju kolektivnih ciljev (Moynihan, Pandey & Wright, 2012).

Več raziskav transformacijskega vodenja potrjuje njegove pozitivne učinke na učinkovitost (Wang, Oh, Courtright, & Colbert, 2011) ter zadovoljstvo in angažiranost zaposlenih (Whittington, Goodwin, & Murray, 2004). Nekateri avtorji pa vendarle opozarjajo tudi na slabosti (Harrison, 1987), kot je na primer tveganje za izgorelost. Yukl (1999) ugotavlja, da v okviru teorije transformacijskega vodenja včasih ni jasno, kateri mehanizmi pojasnjujejo, kako vodje vplivajo na vedenje sledilcev. Kljub temu pa lahko pričakujemo pozitiven učinek na motivacijo za delo, če so prisotni osnovni elementi transformacijskega vodenja (van Wart, 2012). Transformacijski vodja naj bi:

- prepoznal in upošteval potrebe posameznika,
- postal predmet občudovanja (idealiziran vpliv),
- spodbujal sledilce, da zagledajo svet v novi luči (intelektualna stimulacija),
- zagotavljal navdihujočo motivacijo in s tem smisel tistega, kar je treba storiti.

Zahvaljujoč tem elementom stil transformacijskega vodenja pozitivno vpliva na motivacijo za delo in pomaga zaposlenim pri odločanju, v katere naloge vlagati energijo in pri tem vztrajati. Dejansko povezavo med transformacijskim vodenjem in motivacijo za delo je potrdilo več raziskav (Masi & Cooke, 2000; Shamir, House, & Arthur, 1993).

2.1.3 Uslužno vodenje (angl. *servant leadership*)

Utemeljitelj tega stila vodenja je Greenleaf (1978), ki je že pred skoraj 40 leti opisoval t. i. voditeljsko krizo. Trdil je, da izobraževalne ustanove niso pripravile mladih ljudi za voditeljske vloge v družbi. Vsesplošno razširjena nezmožnost organizacij, da bi

izpolnjevale pričakovanja svojih sestavnih delov, je tudi danes pereč problem na svetovni ravni, zato je – zahvaljujoč potencialu, da izboljša organizacijsko vodenje v številnih okoliščinah – uslužno vodenje pomembno za vse vrste organizacij (Russel & Stone, 2002). Po teoriji uslužnega vodenja (Greenleaf, 1977) naj bi želja po služenju bila osnovna motivacija za voditeljstvo, kar pomeni, da voditelji zavzamejo položaj služabnika v odnosu do sodelavcev, se osredotočijo na njihove potrebe in lastnih interesov ne postavljajo v prvi plan.

Po Fairholmu (1997) uslužni voditelji zagotavljajo sredstva, ki jih drugi potrebujejo za doseganje uspeha; služijo drugim tako, da jim zagotavljajo potrebne informacije, čas, pozornost, pripomočke ter posredujejo višje namene podjetja, ki dajejo smisel njihovem delu. Veliko teoretikov je mnenja, da je uslužno vodenje povsem primeren model za vodenje v modernih organizacijah, a zaenkrat je še nekoliko premalo empirično raziskano; gre pa za koncept, ki bi lahko spremenil tako organizacije kot družbo, ker spodbuja tako osebno kot organizacijsko metamorfozo (Russel & Stone, 2002). Fairholm (1997) pravi, da se, ko postanemo uslužni voditelji, spremenimo kot osebnost navznoter (prepričanje) in navzven (vedenje). Uslužno vodenje tako ponuja potencial, da pozitivno spremeni medosebne odnose in dobro počutje na delu. V trenutku, ko sledilci spoznajo, da njihovi voditelji resnično zasledujejo ideal uslužnega vodenja, so tudi sami pripravljeni postati bolj uslužni, kar izboljšuje medosebne odnose in dolgoročno povečuje dobičkonosnost in uspešnost organizacije (Bass, 1985).

Spears (1998) je iz Greenleafovega dela izpostavil deset glavnih značilnosti uslužnega vodenja, kasnejši avtorji pa so dodali še nove. Tiste, ki so se v literaturi največkrat pojavljale, so opredelili kot funkcionalne. Te vrednote izhajajo iz vrednot, prepričanj in načel uslužnih voditeljev – prikazane so v Tabeli 1.

Tabela 1: Značilnosti uslužnega vodenja

Funkcionalne značilnosti	Spremljevalne značilnosti
1. vizija	1. komunikacija
2. poštenost	2. kredibilnost
3. integriteta	3. kompetentnost
4. zaupanje	4. skrbništvo
5. služenje	5. vidnost
6. zgled	6. vplivnost
7. pionirstvo	7. prepričevalnost
8. upoštevanje drugih	8. poslušanje
9. opolnomočenje	9. opogumljanje
	10. učenje
	11. delegiranje

Vir: R. F. Russel & A. G. Stone, *A review of servant leadership attributes: developing a practical model*, 2002, str. 146.

2.1.4 Avtentično vodenje

Avtentično vodenje temelji na integriteti in etičnem vedenju, ki je transparentno in upošteva vse udeležence organizacije (Walumbwa et al., 2008). Avolio, Luthans in Walumbwa (2004) označijo kot avtentične tiste voditelje, ki se globoko zavedajo, kako sami razmišljajo in ravnaajo, in ki pri drugih vzbujajo občutek, da se poznajo, se zavedajo lastnih vrednot, moralne perspektive, znanja, moči; da se zavedajo okoliščin, v katerih delujejo; da so samozavestni, optimistični, odporni, vztrajni in visoko moralni. S tem povezan konstrukt avtentičnega vodenja v organizacijah razložita Luthans in Avolio (2003) kot proces, ki črpa tako iz pozitivnih psiholoških kapacitet kot iz visokorazvitih organizacijskih okoliščin, kar prispeva k večjemu zamožavedanju pozitivnega vedenja na strani vodij in družbenikov in daje osnovo za pozitiven osebnostni razvoj. Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan (2009) še nadaljujejo, da so avtentični voditelji ljudje, ki v očeh drugih veljajo za zanesljive, pristne in poštene:

- so transparentni in dosledni pri sprejemanju odločitev in v odnosih s svojimi sledilci;
- spodbujajo sledilce, da izrazijo različna stališča, katera upoštevajo pri sprejemanju odločitev.

Vedenje avtentičnih voditeljev je skladno z njihovimi vrednotami in načeli, kar njihove sledilce navdaja z zaupanjem. Zavedajo se svojih prednosti in slabosti in kako le-te vidijo njihovi sledilci, zato lahko to znanje o sebi uporabijo za razvoj in učinkovito vodenje (Walumbwa et al., 2008). Zaposleni, ki svojega vodjo ocenjujejo kot avtentičnega voditelja, čutijo, da so deležni pravičnih odločitev in etične obravnave (Kiersch & Byrne, 2015). Po teoriji družbene izmenjave (Blau, 1964) se zaposleni na avtentično vodenje odzivajo s predanostjo organizaciji in učinkovitostjo pri delu. Samozavedanje, zvestobo svojim vrednotam, pozitivna čustva in pristnost poudarjajo tudi Dimovski, Penger in Peterlin (2009) kot temeljne značilnosti avtentičnih vodij. Po njihovem mnenju avtentični vodje vodijo s srcem, sodelavcem pokažejo svojo pravo bit (nimajo dveh obrazov; enega za javnost in drugega za zasebno sfero), osredotočijo se na rezultate organizacije in ne na pridobivanje koristi zase (moč, denar, ego), si upajo pokazati čustva in ranljivost in se tako povezati s svojimi sodelavci, ter – dolgoročno gledano – postajajo temelj pozitivne organizacijske kulture in širše družbe.

Raziskave potrjujejo, da avtentično vodenje pozitivno vpliva na državljansko vedenje in predanost zaposlenih ter na njihovo zadovoljstvo z nadrejenim (Walumbwa et al., 2008). Zaposleni, ki imajo avtentične vodje, čutijo, da imajo njihovo podporo kakor tudi svobodo pri doseganju delovnih ciljev, kar prispeva k ublažitvi zahtev delovnega mesta, učinek le-tega pa je doseganje višje stopnje učinkovitosti (Kiersch & Byrne, 2015). Model zahtev, svobode in podpore na delu (angl. *job – demand – control – support* ali *JDCS*; Johnson & Hall, 1988) nakazuje, da je dobro počutje zaposlenih (kakor tudi njegova protiutež – napetost in stres zaposlenih) v določeni meri odraz kombinacije delovnih zahtev, zaznanega nadzora nad okoliščinami in virov medosebne podpore. Model torej predpostavlja, da

zaposleni izkusijo višjo stopnjo napetosti na delu, kadar so podvrženi visokim delovnim zahtevam in relativno omejenemu obsegu avtonomije in podpore za spopadanje s temi zahtevami.

2.2 Motiviranje in povratne informacije

Motiviranje kot orodje vodenja zaposlenih uživa veliko pozornost raziskovalcev zadnjih 40 let. Obstajata dve vrsti motivacije: intrinzična in ekstrinzična. Po mnenju Deci in Ryana (1975) intrinzična motivacija temelji na potrebi, da se čutimo sposobne obvladovati okolje. To pomeni, da se ljudje lotevamo aktivnosti po lastni izbiri, da bi občutili zadovoljstvo ob lastni učinkovitosti in lastnem nadzorovanju. Aktivnosti, ki omogočajo doživljanje takšnih občutkov, so intrinzično motivirajoče. Intrinzična motivacija se lahko deli na (Deci & Ryan, 1975):

- lotevanje aktivnosti zaradi užitka in zadovoljstva, ki ga posameznik doživlja, ko se uči, raziskuje ali poskuša razumeti nekaj novega (v ozadju je radovednost);
- lotevanje aktivnosti zaradi težnje, da bi nekaj dosegel, dobro naredil, nekaj novega naredil (osredotočenost na proces, ne na rezultat; posameznik se želi počutiti sposobnega in ustvarjalnega);
- lotevanje aktivnosti, ker je zabavno, vznemirljivo in prijetno.

Pri ekstrinzični motivaciji pa naloga predstavlja sredstvo za doseganje cilja (nagrade). Ta motivacija je pridobljena od zunaj, izhaja iz zunanjih impulzov. Posameznik se loteva aktivnosti, da bi dosegel nek cilj (npr. višje plačilo, nagrada, zmaga na tekmovanju) ali pa se izognil kazni (Ryan & Deci, 2000). Iz navedenega lahko sklepamo, da je v organizacijskem okolju za dobro počutje zaposlenih pomembno, da so motivirani na obeh ravneh: intrinzično in ekstrinzično. Znova imajo pri tem zelo veliko vlogo vodje. Oceniti morajo, katero orodje (denarna nagrada, možnost napredovanja, motivacija z zgledom, kaznovanje itd.) bo zaposlene najbolj pritegnilo k izpolnjevanju delovnih nalog in ciljev.

Pogosto se dogaja, da so zaposleni, ki so osredotočeni le na svoje plače, manj pozorni na zadovoljevanje lastne intelektualne radovednosti, manj se posvečajo učenju in razvijanju novih sposobnosti ter se manj zabavajo. Ravno te stvari pa sodijo med dejavnike dobrega počutja zaposlenih. A čeprav so mnoge raziskave dokazale, da nagrade lahko slabo vplivajo na motiviranost zaposlenih, to še ne pomeni, da bodo delavci delali brez plačila (Resnik, 2013). Motiviranost zaposlenih je odvisna tudi od njihovih osebnosti. Bolj kot je posameznik čustveno stabilen, ekstravertiran, nekonflikten in vesten, večja je verjetnost, da bo užival v svojem delu ne glede na plačilo (Kubon-Gilke & Frey, 1998).

Vzpostavitev in ohranjanje motivacije sta vsekakor odvisna tudi od zaznane pravičnosti v določeni medosebni obravnavi (Kohn, 1986). Če je obravnavna zaznana kot nepravilna, je zaposleni nezadovoljen in nemotiviran, njegova delovna vnema pade, pojavi se lahko disfunkcionalno vedenje kot na primer podkupovanje, kraja in podobno, s čimer želi

izravnati nepravičnost (Adams, 1965). Če pa zaposleni obravnavo zazna kot pravično, bo nadaljeval delo z enako ali večjo mero prizadevanja in poskušal doseči celo več, kot se od njega pričakuje.

Možina (2002) o povratnih informacijah pravi, da nam odziv drugih na naše ravnanje pomaga, da razvijamo čimbolj jasno in točno predstavo o sebi. Povratne informacije v delovnem kontekstu pa so informacije, ki jih vsi potrebujemo, da bi bili resnično učinkoviti na delovnem mestu. Gre za najcenejše in najmočnejše orodje, ki jih imajo vodje na razpolago pri vodenju podrejenih. Moč povratnih informacij je v potencialu, da spravi ljudi na prave tire in razkrije, kako sami zaznavajo svojo učinkovitost in kako jo zaznavajo drugi. So dejavnik motiviranosti in angažiranosti zaposlenih ter prav tako tesno povezane z zadovoljstvom in produktivnostjo.

Ljudje si želimo pripadati in se poistovetiti z organizacijo, v kateri delamo, in povratne informacije nam pomagajo to doseči, zato ni presenetljivo, da nekateri primerjajo opravljanje dela brez povratnih informacij s potovanjem brez zemljevida in smerokazov. Bass (1985) meni, da transformacijski vodje svojim sledilcem zagotavljajo konstruktivne povratne informacije, jih prepričajo, da v opravljanje svojega dela vlagajo dodaten trud, ter jih spodbujajo k ustvarjalnemu razmišljanju o kompleksnih problemih. Posledično se sledilci vedejo na način, ki omogoča doseganje visoke učinkovitosti.

2.3 Vloga zgleda

Po Demirtasu (2015) so vodje pomemben zgled, če so kredibilni, legitimni in atraktivni v očeh zaposlenih, še posebej v današnjem času, ko nov stil vodenja postavlja v ospredje moralno neoporečnost. Kadar sistem vrednot organizacije eksplicitno priznava pomen moralnih vrednot, tako da jih postavlja ob bok vrednotam dobička in napredka, so ekonomske odgovornosti enakovredne moralnim in organizacija si prizadeva izpolniti interese deležnikov sočasno z izpolnjevanjem ekonomskih odgovornosti, pri čemer managerji ne nosijo odgovornosti le do organizacije in njenih lastnikov temveč tudi do drugih deležnikov; to torej pomeni, da v delovnem okolju vodje postavljajo smernice **moralnega vedenja** (Clarkson, 1991). Mnoga podjetja zato poleg politik o varnosti in zdravju, kakovosti in podobno, vzpostavljajo tudi politiko zavezanosti etičnim načelom.

Da bi dosegli dolgoročno učinkovito in uspešno delovno okolje, mora njegovo vodenje temeljiti na etičnih izhodiščih, pri čemer morajo vodje delovati kot zgled in zato izkazovati najvišje moralno neoporečno obnašanje (Grojean, Resick, Dickson, & Smith, 2004). Veliko raziskav na temo vloge etičnega vedenja potrjuje pomen etike za vodje (Harris, 1990). Skladno s svetovnimi trendi se večina raziskovalcev etike osredotoča na etično vodenje kot kritičnega napovedovalca uspešnosti organizacije (Demirtas, 2015). Na splošno raziskave nakazujejo, da ima vedenje nadrejenega večji vpliv na počutje zaposlenih kot mnogi drugi dejavniki, vključno s stresom in različnimi dogodki v zasebnem življenju ali v delovnem okolju (Gilbreath & Benson, 2004).

2.4 Organizacijska kultura

Zwetsloot & Leka (2010) menita, da je organizacijska kultura, ki jo običajno razumemo kot družbeno skupnost z istimi vrednotami, vedno bolj uveljavljen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu, saj vpliva tako na zdravje zaposlenih, kot na njihovo motiviranost, produktivnost in ustvarjalnost. Organizacijska kultura lahko vpliva na način, na katerega si ljudje postavljajo osebne in poklicne cilje, izvajajo naloge in priskrbijo sredstva za doseganje ciljev; prav tako pa vpliva tudi na način njihovega razmišljanja (zaveznega in podzaveznega), odločanja, zaznavanja, čutenja in delovanja (Schein, 1990). V zadnjem času posvečamo vse večjo pozornost tudi preprečevanju antisocialnega vedenja na delu, kakršno je nasilje, ustrahovanje in nadlegovanje na delovnem mestu, ter njegovemu učinku tako na posameznika kot rezultate organizacije. Izkušnja z antisocialnim vedenjem na delu vsekakor negativno vpliva na počutje zaposlenega, hkrati pa ima takšno vedenje tudi neugoden vpliv na njegove sodelavce, družino ter učinkovitost organizacije (O'Driscoll & Brough, 2010).

Starrels (1992) meni, da ima organizacijska kultura možnost tako spodbujati kot onemogočati razvoj in učinkovitost programov za izboljševanje ravnovesja med delom in družinskim življenjem. Četudi formalni programi za vzpostavljanje ravnovesja obstajajo v organizaciji, jih lahko managerji spodkopavajo, če svojim zaposlenim ne dovolijo, da jih koristijo v enaki meri. Nemalo zaposlenih si ne upa sodelovati v programih uravnovešanja dela in družinskega življenja zaradi bojazni, da bi to lahko vplivalo na njihove možnosti napredovanja (Morris, 1997).

Prav tako se v določenih organizacijskih kulturah količina časa preživetega v službi razumeva kot izraz prizadevanja zaposlenih za razvoj svoje kariere (Lewis & Taylor, 1996; Perlow, 1995; Starrels, 1992) in takšna interpretacija zaposlenih ne spodbuja, da si vzamejo prosto ali izberejo krajši delovni čas, da opravijo svoje družinske obveznosti. Tudi Thompson, Thomas in Maier (1992) potrjujejo, da lahko – kljub obstoju politik in programov za vzpostavljanje ravnovesja med delom in družinskim življenjem – nerazumevajoča delovna kultura zruši njihovo učinkovitost.

2.5 Ocenjevanje uspešnosti

Organizacije morajo uporabljati orodja vodenja, kakršno je ocenjevanje uspešnosti (angl. *performance appraisal*), da bi izboljšale učinkovitost in uspešnost celotne organizacije (Esu & Inyang, 2009; Roberts, 2003; Scott & Einstein, 2001). Med metodami upravljanja uspešnosti lahko opredelimo sistem ocenjevanja uspešnosti posameznika (ocenjevanje doseganja individualnih ciljev) kot eno od možnosti sledenja cilju izboljšanja uspešnosti organizacije (Roberts, 2003). Eden od najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na potencialno uspešnost in sprejemanje ocenjevalnega sistema pri zaposlenih, je **odziv ocenjevalcev** (Carroll & Schneier, 1982). To pomeni, da je sprejemanje ali zavračanje

ocenjevalnega sistema odvisno od zaznavanja njegove pravičnosti (Kim & Rubianty, 2011). Raziskave nakazujejo, da bolj ko zaposleni zaznavajo pravičnost ocenjevalnega sistema, bolj mu zaupajo in ga sprejemajo (Gabris & Ihrke, 2000; Hedge & Teachout, 2000; Mani, 2002; Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Roberts & Pavlak, 1996). Strokovnjaki na področju organizacijske psihologije izpostavljajo dve vrsti dejavnikov, ki vplivajo na oceno uspešnosti (Giles, Findley in Feild, 1997):

- strukturni dejavniki (sam sistem ocenjevanja) in
- psihološki dejavniki, ki se pojavijo v času ocenjevalnega procesa med ocenjevalci in ocenjevanci.

Tudi Cropanzano, Byrne, Bobocel in Rupp (2001) menijo, da kakovost ocenjevalnega sistema ni odvisna samo od strukturnih dejavnikov, temveč tudi od kognitivnih in psiholoških dejavnikov (Greenberg, 1986; Kim & Rubianty, 2011; Landy, Barnes, & Murphy, 1978; Murphy & Cleveland, 1991). Iz tega razloga bi moral učinkovit ocenjevalni sistem vključevati strukturne in psihološke vidike, ki lahko omogočijo, da sistem ocenjevanja uspešnosti deluje optimalno (Giles et al., 1997).

Odnos med ocenjevalci in ocenjevanci je vsekakor eden od najpomembnejših napovedovalcev učinkovitosti ocenjevalnega sistema (Judge & Ferris, 1993; Nathan, Mohrman, & Milliman, 1991). Teorija organizacijske pravičnosti ponuja teoretično osnovo za razumevanje medsebojnega vplivanja ocenjevalcev in ocenjevancev kot tudi dejavnikov, ki lahko vplivajo na ocenjevančevo zaznavanje pravičnosti ocenjevanja (Greenberg, 1990). Zaznavanje pravičnosti ocenjevanja je v osrčju problematike kadrovske prakse, saj je ocenjevanje uspešnosti lahko ena od njenih najbolj kompleksnih in spornih sestavin (Kim & Rubianty, 2011; Roberts, 2003).

2.6 Nagrajevanje uspešnosti

Sistem plač in nagrajevanja naj bi v osnovi podpiral izvajanje strategije podjetja in kot tak naj bi izpolnjeval štiri zahteve (Zupan, 2001):

- prispevati mora k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih,
- biti mora pravičen,
- stroške dela mora zadrževati v dovoljenih (načrtovanih) okvirih,
- ustrezati mora veljavnim zakonskim normam.

Pri tem je zahtevi po pravičnosti še najtežje zadostiti, saj je dojemanje pravičnosti odvisno od različnih interesov, prepričanj in vrednot. Poleg tega mora biti sistem pravičen tako za zaposlene kot za podjetje. Teorija enakosti pravi, da so nagrade pravične, kadar so v enaki višini dodeljene tistim, ki so v delo vložili enako (Zupan, 2001). Če ob primerjanju svojega prispevka s prispevkom drugih in svoje nagrade z nagradami drugih posameznik opazi neskladje (npr. nekdo je za manjši prispevek dobil enako nagrado ali za enak prispevek

večjo nagrado), se bosta njegovo počutje in zadovoljstvo zaradi zaznane nepravičnosti razdeljevanja nagrad poslabšala. Pri sistemu plač in nagrajevanja je tudi zelo pomembno, kako je predstavljen zaposlenim: zaposleni morajo vedeti, na kakšen način se izračunavajo njihove plače, in imeti morajo možnost pritožb, če po njihovem mnenju pride do napačnih odločitev in se čutijo oškodovane (Zupan, 2001).

Višina nagrade pa je lahko odvisna tudi od državljanskega vedenja zaposlenih. Raziskave so pokazale, da slednje vpliva na odločitve managerjev v zvezi z izobraževanjem, napredovanjem in nagrajevanjem (Allen & Rush, 1998) ter na zaznavanje prispevka, ki ga zaposleni vložijo v poslovanje organizacije. Če merjenje državljanskega vedenja zaposlenih ni formalno opredeljeno, gre za bolj ali manj subjektivno oceno managerja, kar je spet lahko razlog za slabo voljo in slabo počutje zaposlenih. Ko managerji ocenjujejo uspešnost zaposlenih, naj bo s formalnimi ali neformalnimi sredstvi, očitno upoštevajo tudi državljansko vedenje zaposlenih (Podsakoff et al., 2000). V večini sistemov ocenjevanja uspešnosti so zajete dimenzije državljanskega vedenja zaposlenih, čeprav ne formalno ali dosledno. Posledično lahko državljansko vedenje zaposlenih prispeva k nezanesljivosti ali netočnosti ocene uspešnosti zaposlenih (Bolino, Turnley, & Niehoff, 2004). Ena od definicij državljanskega vedenja zaposlenih pojem razloži kot skupek petih dimenzij (Podsakoff et al., 2000; Organ, 1988):

- altruizem,
- splošna vestnost (angl. *generalized compliance*),
- športno vedenje (angl. *sportsmanship*),
- uvidevnost (angl. *courtesy*) in
- organizacijska kooperativnost (angl. *civic virtue*).

Pri altruizmu gre za vedenje, ki naj bi bilo usmerjeno v pomoč določeni osebi na delu (npr. sodelavec ali nadrejeni). Gre za aktivnosti, kot so na primer prostovoljna pomoč sodelavcu pri določeni nalogi, ali pomoč novim zaposlenim pri uvajanju v organizacijo in podobno. Splošna vestnost zaposlenega se kaže v vlaganju v delo več truda, kot je potrebno po delovnih standardih, ali v predlaganju idej za reševanje organizacijskih problemov, ne da bi zaposlenega to prosili. Športno vedenje je na primer toleriranje (brez pritoževanja) raznih manjših problemov ali neprijetnosti na delu. Uvidevnost predstavlja vljudnost v smislu pravočasnega obveščanja sodelavcev (npr. napoved določenih ukrepov, preden se sprejmejo odločitve, pošiljanje opomnikov, obvestil itd.). Organizacijska kooperativnost pa je redno sodelovanje zaposlenih v zadevah podjetja (npr. udeleževanje sestankov, odzivanje na sporočila in podobno).

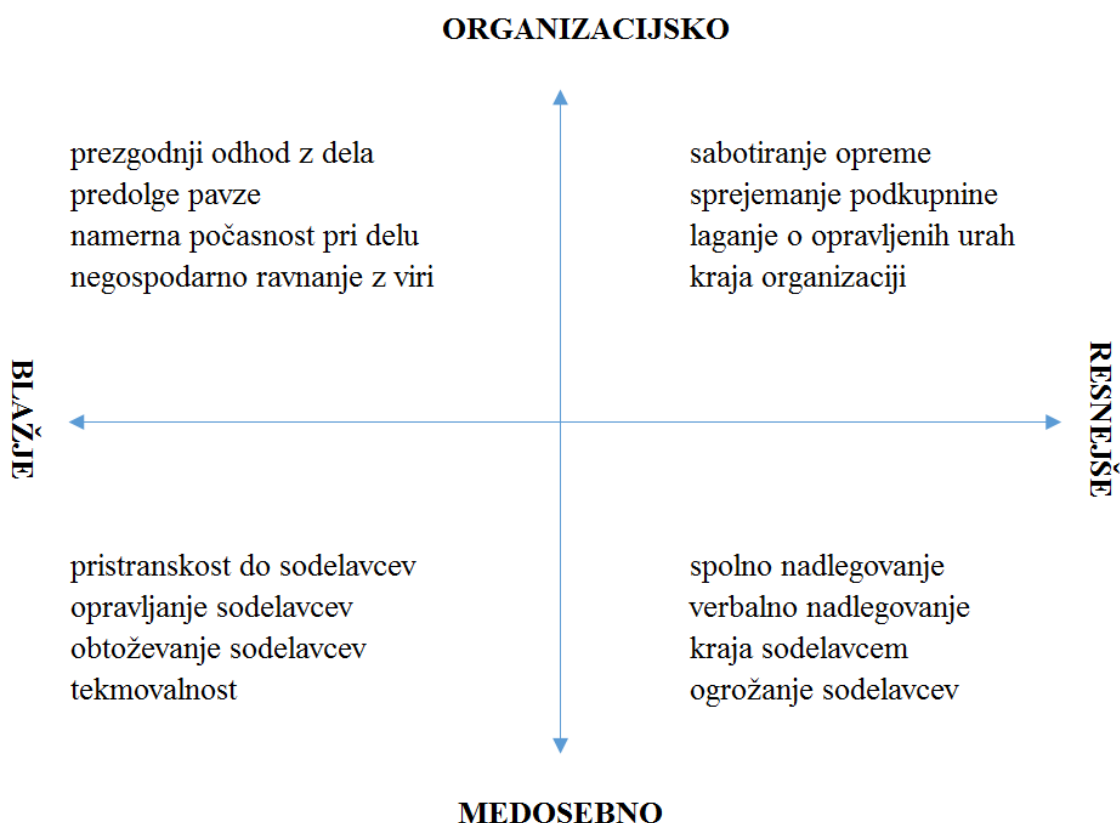
2.7 Sankcioniranje

Kaznovanje na splošno velja za najpomembnejše orodje socialnega nadzora v organizacijah (de Lara, 2006). French, Raven in Cartwright (1959) menijo, da je moč prisile pogojena s strahom. Prisila v organizacijah pomeni siljenje zaposlenih k nekemu ravnanju z uporabo

grožnje z več oblikami škodovanja (Bass, 1985). Raziskave nakazujejo, da lahko strah pred strogo kaznijo povzroči neželjeno vznemirjenost zaposlenih, kot na primer tesnobo, depresivnost in zmanjšanje delovne vneme (Deutsch, 1985). Organizacijska psihologija na splošno predpostavlja, da zaznavanje interakcijske nepravilnosti lahko sproži negativna čustva, kot so jeza, zamera ali moralna ogorčenost (Robinson & Bennett, 1995; Skarlicki & Folger, 1997). Strah pa je osnovno razdiralno čustvo, ki se pojavi ob zaznavanju nevarnosti, naj bo resnična ali ne, ali ko začutimo izreden odpor do določenih okoliščin ali objektov, kar je v delovnem okolju grožnja s sankcioniranjem (Gray, 1988).

Robinson in Bennet (1995) menita, da se neprimerno vedenje na delu razteza v dveh dimenzijah: od medosebnega do organizacijskega ter od blažjih do resnejših oblik. Na osnovi njunih raziskav lahko neprimerno vedenje zaposlenih prikažemo v dvodimenzionalni preglednici s štirimi kvadranti (Slika 6), ki se nanašajo na opravljanje dela, ravnanje z opremo in viri, odnos do sodelavcev in osebno agresivnost.

Slika 6: Tipologija neustreznega vedenja na delu



Vir: A. J. Sunday, Work Place Deviant Behavior: A Case Study of Intels Nigeria Limited, 2013, str.50.

Vardi in Wiener (1996) izpostavljata dve glavni vrsti dejavnikov neprimernega vedenja na delu:

- individualni dejavniki (npr. nezadovoljstvo, osebnost, raven moralnega razvoja) in
- organizacijski dejavniki (npr. cilji, klima in sistemi nadzora).

Verjameta, da na posameznikovo vedenje (tako ustrezno kot neustrezno) v veliki meri vpliva organizacijski sistem vrednot, ki je temelj organizacijske kulture in klime. Predlagata termin neprimernega vedenja na delu (angl. *Organizational MisBehavior - OMB*) in ga razložita kot kakršnokoli namerno dejanje pripadnikov organizacije, ki krši skupne organizacijske norme in pričakovanja in/ali ključne družbene vrednote, običaje in standarde primernega vedenja. V literaturi se pojavljajo še drugi izrazi v okviru tega pojava:

- odklonsko organizacijsko vedenje (angl. *deviant workplace behaviors*) (Robinson & Bennett, 1995),
- nekonvencionalne prakse na delu (angl. *unconventional practices at work*) (Analoui & Kakabadse, 1992),
- neustrezno vedenje (angl. *non-compliant behavior*) (Puffer, 1987),
- antisocialno vedenje (angl. *antisocial behavior*) (Greenberg, 1997).

Posameznikov strah pred organizacijsko kaznijo je lahko povezan z njegovo subjektivno oceno pravičnosti oziroma nepravičnosti pravil in disciplinskih postopkov (de Lara, 2006). Če delovno okolje zaznava kot pravično, naj bi bili disciplinski postopki oziroma pravila igre stabilni, zato bo tako okolje zaznaval kot varno. Možno je, da zaznavanje proceduralne pravičnosti v osnovi napoveduje varno okolje, vendar nizka raven zaznane interakcijske pravičnosti spremeni sliko pravičnosti postopkov (Aquino, Lewis, & Bradfield, 1999).

2.8 Upoštevanje značilnosti dela

Hackman in Oldham (1976) uvajata teorijo značilnosti dela (angl. *job characteristics theory*), s katero pojasnita pogoje, v katerih so zaposleni imanentno motivirani za opravljanje svojega dela. Po tej teoriji lahko organizacije spodbujajo pozitiven odnos do dela in boljšo kakovost dela tako, da optimirajo delovne naloge na petih področjih, ki so:

- raznolikost (v kolikšni meri delo zahteva uporabo različnih veščin in spretnosti),
- poistovetenje (v kolikšni meri delo zahteva izvedbo celotnega procesa, oziroma izvedbo od prve do zadnje faze z vidnim rezultatom),
- pomembnost (v kolikšni meri delo vpliva na življenje drugih),
- samostojnost (v kolikšni meri delo omogoča svobodo) in
- povratne informacije (v kolikšni meri delo nudi jasne informacije o doseženi učinkovitosti).

Čeprav je zaznavanje osnovnih značilnosti dela pretežno odvisno od formalnega opisa delovnega mesta, lahko transformacijski vodje na to zaznavanje vplivajo s svojimi dejanji

(Piccolo & Colquitt, 2006). Smircich in Morgan (1982) menita, da vodje vplivajo na sledilce tako, da poudarijo pomen delovnega mesta, eksplicitno opredelijo vlogo delovnega mesta v celotnem procesu, delovno mesto osvetlijo z novo pozornostjo in, če je treba, potrdijo ali spremenijo večinsko mnenje o delovnem mestu.

2.9 Možnost vplivanja na odločitve v zvezi z delom

Možnost vplivanja na odločitve v zvezi s svojim delom pomeni, da posameznik lahko v določeni meri regulira svoje delovno okolje, da postane zanj bolj zadovoljujoče in manj ogrožajoče (Ganster, 1989). Karasek (1979) razvije in empirično preveri model »možnosti soodločanja o delu« (angl. *job decision latitude*), ki ga opredeli kot potencialni nadzor delavca nad svojimi delovnimi nalogami in svojim ravnanjem znotraj delovnega časa. Njegova hipoteza je, da zahtevnost delovnega mesta sama po sebi ni škodljiva, a če se ji pridruži nizka stopnja delavčevega soodločanja o delu, to lahko vodi k razvoju kardiovaskularnih bolezni. Če sta zahtevnost delovnega mesta in stopnja soodločanja o delu visoki, Karasek (1979) opredeli delovno mesto kot »aktivno«, kar pomeni, da zahtevnost predstavlja izziv in ne vir stresa. S tega vidika je priporočljiva strategija jasna: najti načine, da zaposleni dobijo več možnosti soodločanja v zvezi z delom, in ne spreminjati zahtevnosti delovnega mesta.

Svoboda pri opravljanju svojega dela (angl. *autonomy*) je bila izpostavljena kot ključen dejavnik intrinzične motivacije (Hackman & Oldham, 1980). Richer in Vallerand (1995) dokažeta, da ima stil vodenja z veliko kontrole oziroma t. i. mikromanagement (z ali brez kaznovanja) škodljiv učinek na intrinzično motivacijo podrejenih. Če zaposlenim omogočimo svobodo pri opravljanju njihovega dela, lahko sami odločajo o določenih elementih dela (delovni čas, metode dela itd.), kar vpliva na njihovo dobro počutje in motiviranost (daje jim občutek večje odgovornosti). Karasek (1979) meni, da je ta svoboda še posebej pomembna za intrinzično motivacijo zaposlenih na visokozahtevni delovnih mestih.

2.10 Vpliv delodajalca na počutje zaposlenih

Tradicionalno se varstvo pri delu osredotoča na zmanjševanje tveganja in izboljševanje nadzora nad pogoji dela. V tem pogledu se slabo zdravstveno stanje zaposlenih smatra kot problematično za posameznika in drago za delodajalca. Zato so tradicionalni cilji politik ohranjanja zdravja in varnosti pri delu predvsem zmanjševanje slabega zdravstvenega stanja in uspešna vrnitev na delo po bolezni. Zwetsloot in Leka (2010) ugotavljata, da se organizacije vse bolj zavedajo, da je treba na zdravje in počutje zaposlenih gledati kot na človeški in družbeni kapital organizacije, zaradi česar se politike in prakse organizacij spreminjajo in odslej zasledujejo dvojni cilj: promocija zdravja in dobrega počutja posameznika ter hkrati krepitev zdravja organizacije.

Meja med zdravstvenimi težavami, ki izvirajo iz dela, in splošnimi zdravstvenimi težavami postaja vse bolj zabrisana. Poleg preprečevanja tveganja postaja vse bolj pomembna promocija zdravja na delu, katere namen je obdržati ljudi na delu (ohranjati njihovo delovno zmogljivost in razvijati zaposljivost) ter izboljšati njihovo produktivnost. Posledično, kot ugotavlja Black (2008), se delo ne smatra več kot predvsem grožnja za zdravje, ampak vedno bolj postaja zdravju ugodna okoliščina.

Ugotovljeno je, da so prevelika količina dela, časovni pritiski in čustvena zahtevnost dejavniki izgorelosti (Alarcon, 2011; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001). Nasprotno pa možnosti oziroma sredstva, ki jih ima zaposleni na razpolago (npr. svoboda pri opravljanju dela, pomoč sodelavcev, priložnosti za učenje in razvoj, povratne informacije o delovni učinkovitosti), ugodno delujejo na počutje, zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Sousa-Poza & Sousa-Poza, 2000). Prenovitev delovnih mest v smislu uravnoteženja zahtev delovnega mesta in razpoložljivih sredstev je torej lahko ena od možnosti izboljšanja počutja zaposlenih, saj so značilnosti dela pomemben dejavnik počutja na delovnem mestu (Holman, Axtell, Sprigg, Totterdell & Wall, 2010).

Mednarodni dogovori o promociji zdravja sicer poudarjajo pomen osredotočanja na socialne, organizacijske, ekonomske in politične pogoje, ki vplivajo na varovanje zdravja, in ne le na simptome slabega zdravja, vendar se v organizacijah še vedno razvijajo strategije, ki so predvsem usmerjene na življenjski slog zaposlenega in ne toliko na neposreden vpliv, ki ga imajo delovni pogoji na počutje zaposlenih in/ali njihov posreden vpliv na zmožnost zaposlenih za razvijanje vedenja odpornejšega na stres (Caulfield, Chang, Dollard, & Elskaugh, 2004). Stres na delovnem mestu lahko opredelimo kot neravnotežje med zaznanimi zahtevami (na delu) ter zaznano zmogljivostjo za izpolnitev teh zahtev in čeprav so izzivi dobrodošli, se lahko pojavijo škodljivi učinki, kadar posameznik občuti prevelik pritisk (Iwi, Watson, Barber, Kimber, & Sharman, 1998). Problemi, ki bi delodajalce morali spodbuditi, da raziščejo izvor stresa na delovnem mestu, so visoke stopnje fluktuacije in odsotnosti, slabi odnosi med zaposlenimi, visoka stopnja nesreč pri delu, zmanjšanje učinkovitosti, nizka stopnja zadovoljstva zaposlenih in veliko število konfliktov in tožb (Iwi et al, 1998). O'Driscoll in Brough (2010) izpostavljata sedem dejavnikov (stresorjev), ki znatno vplivajo na zdravje in počutje zaposlenih:

- zahteve delovnega mesta,
- delovni čas in urniki,
- možnost vplivanja na odločitve v zvezi z delom,
- podpora sodelavcev,
- slabo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem,
- spreminjanje vlog in
- antisocialno vedenje.

Poudarjata, da stresorji običajno ne delujejo posamično, temveč da je vpliv na zdravje in počutje seštevek njihovega skupnega delovanja, kljub temu pa je lahko škodljiva tudi izpostavljenost enemu samemu stresorju, če je le-ta zelo intenziven ali dolgotrajen. Po Karasku (1979) visokozahtevna delovna mesta niso nujno stresna ali škodljiva za počutje, pod pogojem da posamezniku omogočajo visoko raven avtonomije pri opravljanju dela (npr. glede števila delovnih ur, časa začetka in konca dela, načina opravljanja nalog, vrstnega reda opravljanja nalog itd.).

Delodajalec bi moral tudi zagotavljati preprečevanje nasilja na delovnem mestu. LeBlanc & Kelloway (2002) ocenjujeta, da je v Ameriki v povprečju 20 zaposlenih ubitih, 18.000 pa napadenih vsak teden na delovnem mestu. Neuman & Baron (1998) nasilje na delovnem mestu razdelita v tri skupine:

- izražanje sovražnosti (zasmehovanje sodelavca, širjenje govoric, verbalno spolno nadlegovanje),
- oviranje (ignoriranje telefonskih klicev ali e-mailov sodelavca, sabotiranje njegovega dela, zamujanje na njegove sestanke) in
- odprta agresivnost (fizični napadi, kraja ali uničevanje osebne lastnine sodelavca, uničevanje sodelavčeve pošte).

2.11 Vpliv zaposlenih na lastno dobro počutje na delu

Dobro počutje zaposlenih je odvisno tudi od odnosov na delu (kako dobro se ljudje med sabo razumejo) in podpore sodelavcev. Ena od osnovnih potreb zaposlenega je vzdrževanje harmoničnega odnosa z drugimi ljudmi na delu (Baumeister & Leary, 1995). Dobri odnosi na delu pomagajo zadovoljevati potrebo zaposlenih po pripadanju (Ryff & Keys, 1995). Kakovostni medosebni odnosi prav tako omogočajo zaposlenim več družbene podpore in sredstev (od nadrejenih in sodelavcev) za opravljanje svojega dela (instrumentalna podpora, družbeni kapital) kot tudi za spoprijemanje z negativnimi čustvi (emocionalna podpora), kar povečuje zadovoljstvo in dobro počutje na delu ter zavira razmišljanje o odhodu (Yang, Che, & Spector, 2008). Podpora sodelavcev običajno negativno korelira z napetostjo na delu (Beehr, 1995). Blažilni učinek podpore sodelavcev se kaže v šibkejši povezavi med stresorji in napetostjo pri zaposlenih z večjo družbeno podporo kot pri tistih z nižjo družbeno podporo (Beehr, Jex, Stacy, & Murray, 2000). Podpora je lahko strukturna, kar pomeni, da je zaposleni vpet v družbeno omrežje, ali pa funkcionalna, kar pomeni, da ljudje iz družbenega omrežja zaposlenemu pomagajo z dejanji (Cohen & Willis, 1985). House (1981) izpostavlja štiri vrste družbene podpore:

- **emocionalna podpora** (skrb, sočutje, ljubezen),
- **instrumentalna podpora** (zagotavljanje dobrin, denarja in storitev, ki neposredno pomagajo prejemniku),
- **informacijska podpora** (svetovanje, obveščanje),

- **vrednostna podpora** (angl. *appraisal support*), ki predstavlja izražanje zaupanja v sposobnosti prejemnika podpore.

Odnosi s sodelavci imajo lahko velik vpliv – tako pozitiven kot negativen – na zaposlenega in organizacijske rezultate. Organizacije bi morale posvečati pozornost razumevanju in vzdrževanju odnosov med sodelavci. To lahko dosežejo na več načinov: zmanjševanje tekmovalnosti med zaposlenimi, omogočanje vodjem, da vzpostavijo prijateljsko in podpirajočo delovno klimo, ter oblikovanje standardov, ki spodbujajo podporo sodelavcev. Pomen odnosov med sodelavci je bil pogosto spregledan, a z naraščajočo osredotočenostjo na timsko delo in ploskejše organizacijske strukture ti odnosi pridobivajo na vrednosti. Podpora sodelavcev se običajno kaže v komunikaciji (večinoma verbalni) med sodelavcem, ki je pod stresom, in ostalimi. To lahko razdelimo v tri kategorije: pogovor o dobrih stvareh na delu, pogovor o slabih stvareh na delu in pogovor o stvareh, ki niso povezane z delom (Beehr et al., 2000). Poleg podpore sodelavcev lahko zaposleni tudi proaktivno delujejo v smeri boljšega počutja na delu. Wrzesniewski in Dutton (2001) menita, da lahko zaposleni do neke mere vplivajo na opravljanje svojega dela v še tako omejujočih delovnih okoljih in pri še tako rutinskih nalogah. Komunikacija in sodelovanje z drugimi namreč pomagata zaposlenim določati in omejevati naloge, tako da oblikujejo predstavo o tem, kaj je in kaj ni njihovo delo. Na ta način imajo zaposleni možnost »dodelati« formalen opis delovnega mesta, oziroma ga prilagoditi sebi, kar bi lahko poimenovali kot izpopolnitev delovnega mesta (angl. *job crafting*). Zaposleni se lotijo izpopolnjevanja delovnega mesta iz treh razlogov:

- da pridobijo določeno mero **avtonomije** pri opravljanju dela in se poistovetijo z delom (Braverman, 1974),
- da ustvarijo pozitivno **samopodobo** na delu (Wrzesniewski & Dutton, 2001) in
- da zadovoljujejo osnovno človeško potrebo po **povezovanju** z drugimi (Baumeister & Leary, 1995).

Več svobode za prilagajanje oziroma izpopolnjevanje pa je na tistih delovnih mestih, ki so bolj samostojna (ne predvidevajo odvisnosti od sodelavcev in niso pod strogim nadzorom nadrejenega). Do nedavnega so spremembe značilnosti dela raziskovali s pristopom od zgoraj navzdol, kar pomeni, da so delovna mesta preurejali vodje (Holman et al., 2010). Kot vidimo, pa lahko zaposleni prav tako vplivajo na značilnosti svojega delovnega mesta (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

3 POVEZAVA MED ORGANIZACIJSKO PRAVIČNOSTJO IN POČUTJEM ZAPOSLENIH

Veliko raziskav, med njimi tudi veliko široko zasnovanih longitudinalnih študij (Elovainio et al., 2003; Kivimäki et al., 2003; Fujishiro, 2005), potrjuje neodvisen vpliv nepravičnosti na zdravje zaposlenih. Zaznavanje organizacijske pravičnosti je odvisno od več dejavnikov. Zaposleni ocenjujejo pravičnost organizacije skozi več dimenzij; opazujejo jo med drugim

skozi prizmo svoje plače, možnosti napredovanja, medosebnih odnosov, vedenja nadrejenega, jasno predstavljenih pričakovanj in zahtev ter omogočene svobode pri opravljanju dela. Raven zaznane pravičnosti pa se odraža v učinkovitosti, počutju, zdravju in vedenju zaposlenih. Delodajalci običajno želijo, da bi njihovi zaposleni izkazovali pripadnost, predanost in lojalnost organizaciji, da bi bili inovativni in usmerjeni k doseganju rezultatov ter da bi bili čim manj bolniško odsotni. Eden od pogojev za to je vzpostavitev in krepitev organizacijske kulture, ki bo temeljila na sistemih in postopkih, ki zaposlenim omogočajo izražanje mnenja, spoštljivi medosebni obravnavi, transparentnosti in pravočasnosti informacij in razdeljevanju nagrad glede na vložen prispevek zaposlenih.

3.1 Opredelitev in dejavniki dobrega počutja zaposlenih

Psihologija zdravja na delu (angl. *occupational health psychology*) uporablja znanost psihologije v organizacijskem okolju, da bi izboljšala življenje v delovnem okolju, varnost zaposlenih in promocijo zdravja. Zdravo delo obstaja tam, kjer je ljudem udobno, kjer dosegajo visoko stopnjo učinkovitosti in dobrega počutja (Quick, 1999). Po Seligmanu (2002) dobro počutje opredelimo kot posameznikovo pozitivno oceno svojega življenja, ki zajema pozitivna čustva, državljansko vedenje, zadovoljstvo in smisel.

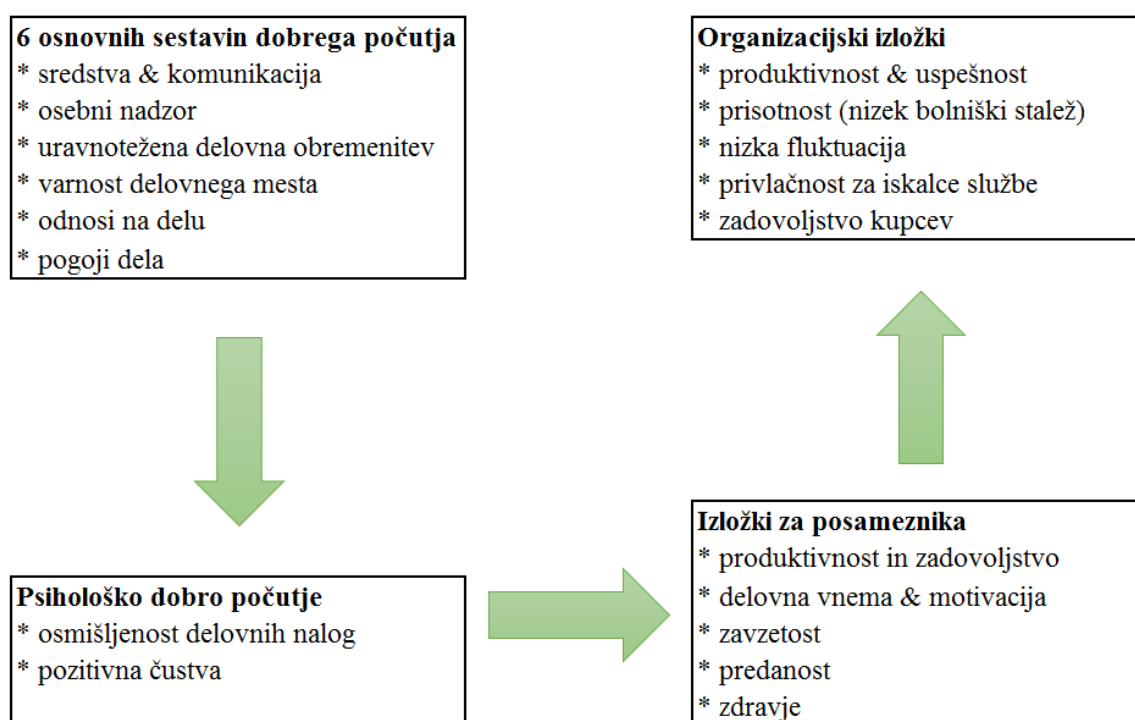
Pozitivna psihologija (angl. *positive psychology*), pozitivno organizacijsko vedenje (angl. *positive organizational behavior*) in v širšem pomenu veda o pozitivnih organizacijskih procesih (angl. *positive organizational scholarship*) so pomembno prispevali k razumevanju posameznikovega počutja na delovnem mestu (Seligman & Csikszentmihalyi, 2014; Luthans, 2002; Wright, 2003; Kelloway 2011). Fullagar in Kelloway (2012) menita, da na raven zdravja na delovnem mestu še posebej vplivajo naslednji trije dejavniki:

- psihološki kapital (Luthans, Youssef & Avolio, 2007),
- zanos (Csikszentmihalyi, 1990) in
- pozitivnost (Fredrickson, 1998, 2001).

V zadnjih 50 letih je več raziskav potrdilo, da ima delovno okolje lahko močan vpliv na počutje zaposlenih. Podaljševanje izpostavljenosti visokim delovnim zahtevam pogosto poslabšuje počutje zaposlenih (Tims, Bakker & Derks, 2013). Ocenjuje se, da od 15 do 20 % delovne populacije trpi za vsaj eno vrsto kronične bolezni, od katerih jih 5 % izvira iz razlogov povezanih z delom (Munir et al, 2007). Študije običajno poročajo, da je izpostavljenost okoliščinam, kot so visoke delovne zahteve, nizka stopnja avtonomije pri opravljanju dela in nizka stopnja podpore na delovnem mestu, povezana tako s splošnimi psihološkimi težavami kot psihološkimi težavami povezanimi z delom (Munir et al, 2007). Poleg tega pa, kot je razmišljanje Munir et al., (2007), na oboje ravno tako vplivajo različni dogodki v življenju, slabo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, visoka stopnja absentizma in – v zadnjem času vse bolj – visoka stopnja prezentizma (prisotnost na delovnem mestu kljub slabemu zdravstvenemu stanju).

Robertson in Cooper (2011) menita, da je delo lahko tisto, zaradi česar zbolimo, ali tisto, kar nas osrečuje. Kaj od tega se zgodi, je odvisno od tega, kdo si, kaj delaš in kako te obravnavajo na delu. Delo, ki je nagradujoče, redno vključuje dobre odnose s sodelavci in priložnosti za občutke izpolnjenosti, je ključni dejavnik psihološkega dobrega počutja (angl. *psychological well-being* ali PWB). Le-to pa je povezano z dobrim fizičnim zdravjem. Dolgočasno in monotono delo, težki odnosi s sodelavci in delovne zadolžitve, ki so nemogoče zahtevne ali neosmišljene, načenjajo našo trpežnost, psihološko in fizično zdravje. Od dobrega počutja zaposlenih pa ima koristi tudi organizacija (Slika 7).

Slika 7: Dobro počutje zaposlenih in njegove posledice



Vir: I. Robertson & C. Cooper, *Well-being. Productivity and Happiness at Work*, 2011, str. 89.

Stili in učinki vodenja ostajajo eno od najbolj raziskovanih področij v organizacijskem vedenju (Barling, Christie, & Hopton, 2010). Večina raziskav je opravljena na osnovi predvidevanja, da vodenje igra pomembno vlogo pri organizacijsko pomembnih izložkih, kot so vedenje zaposlenih, njihova učinkovitost ali motiviranost (Kelloway, Turner, Barling, & Loughlin, 2012). Vse bolj pa narašča tudi število raziskav, ki proučujejo vpliv organizacijskega vodenja na počutje zaposlenih (Kelloway & Barling, 2010; Kelloway, Sivanthan, Francis, & Barling, 2005; Kuopalla, Lamminpää, Liira, & Vainio, 2008; Mullen & Kelloway, 2010). Številne raziskave se osredotočajo na vlogo vodje kot vir organizacijske nepravilnosti (Kivimäki et al., 2003; Kivimäki et al., 2005) ali na vpliv transformacijskega vodje (angl. *transformational leader*) na zdravje zaposlenih (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007; Kelloway et al., 2012; McKee, Driscoll, Kelloway, & Kelley, 2011).

Že omenjeni Siegristov (1996) model ERI (angl. *Effort-to-Reward Imbalance*) predpostavlja, da pomanjkanje recipročnosti med vložkom in izložkom (t. i. okoliščine visokih vložkov in nizkih izložkov) lahko povzroči stanje čustvene stiske, ki lahko vodi do kardiovaskularnih tveganj in drugih somatskih težav ter posledično do absentizma. Če imamo zahtevno a nestabilno delovno mesto, kjer so nam zastavljeni visoki cilji, niso pa predstavljeni nikakršni obeti za napredovanje, je to primer stresnega neravnotežja. Model ERI razlikuje med ekstrinzičnimi (situacijskimi) in intrinzičnimi (osebnimi) sestavinami neravnotežja med vložki in izložki. Ekstrinzični ali situacijski vložki sestajajo iz truda, vloženega glede na psihološko in fizično zahtevnost delovnega mesta, ki ga zaposleni primerja s prejeto plačo, ugledom ter varnostjo delovnega mesta in možnostmi napredovanja. Pri intrinzičnih ali osebnih sestavinah pa Siegrist (1996) uvede koncept čezmernega truda (angl. *overcommitment*), kjer gre za posebno vedenje (čezmerni napor v kombinaciji z močno željo po pohvali in spoštovanju), ki naj bi priklicalo nagrado. Gre za zaposlene, ki v stremenju po odobravanju in pohvali pretiravajo s svojimi vložki in zanje je razkorak med vloženim in prejetim še toliko bolj boleč.

Relevantne raziskave raziskujejo odnos med psihološkim kapitalom zaposlenih in zdravjem (Avey et al., 2010) ter med zanosom in dobrim počutjem (Fullagar & Kelloway, 2009) v organizacijskem okolju. Izhajajoč iz pristopa pozitivnega organizacijskega vedenja k razumevanju in spreminjanju vedenja zaposlenih, Luthans, Youssef in Avolio (2007) predlagajo koncept psihološkega kapitala (angl. *PsyCap*) kot osnovo za razumevanje psiholoških sredstev, ki jih posameznik uporablja za premagovanje ovir v svojem življenju. Omenjeni avtorji menijo, da psihološki kapital predstavlja ključno idejo pristopa pozitivnega organizacijskega vedenja in se kaže v izkoriščanju posameznikovih prednosti in vrlin, ne njegovih šibkosti, in razvijanju teh prednosti za doseg želene spremembe posameznikovega vedenja, čustvovanja in razumevanja.

Fredrickson (1998, 2001) s svojo teorijo o širjenju in razvijanju (angl. *broaden-and-build*) pojasnjuje povezavo med pozitivnimi čustvenimi stanji in razvojem osebnih virov, ki so pomembni za posameznikovo dobro počutje. Bistvo njene teorije je, da imajo pozitivna čustva dve funkciji: širijo naše zavedanje, kognitivne miselne procese in nabor reakcij ter nam omogočajo razvijanje spretnosti in virov, ki imajo dolgoročen učinek na naše psihološko in fizično dobro počutje (Fredrickson, 1998). To potrjujejo še mnogi drugi raziskovalci. Isen (2000) meni, da pozitivna čustva v danem trenutku širijo nabor misli in reakcij (angl. *thought-action repertoires*). Natančneje, pozitivna čustva sprožijo miselne vzorce, ki so ustvarjalnejši (Isen, Daubman, & Nowicki, 1987; Isen, Johnson, Mertz, & Robinson, 1985), fleksibilnejši (Isen & Daubman, 1984) in učinkovitejši (Isen, Rosenzweig, & Young, 1991). Prav tako pa pozitivna čustva širijo obseg naše pozornosti (Fredrickson & Branigan, 2005; Gasper & Clore, 2002).

Pozitivna čustva so prav tako povezana s fizičnimi spretnostmi in zdravjem (Danner, Snowdon, & Friesen, 2001) ter z lastnostmi, kot sta optimizem in vztrajnost (Algoe & Fredrickson, 2011; Fredrickson, Tugade, Waugh, & Larkin, 2003). Učinki pozitivnih

čustev so dolgotrajnejši in lahko pomagajo posamezniku prenesti neugodne okoliščine (Algoe & Fredrickson, 2011). Fullagar in Kelloway (2012) potrjujeta, da ima povečanje frekvence in trajanja doživljanja pozitivnih čustev ugoden učinek tako na fizično kot duševno zdravje. Fredrickson (2009) meni, da doživljanje čustev v razmerju treh pozitivnih proti enemu negativnemu vodi k optimalnemu duševnemu zdravju. Čeprav odprava negativnih čustev ni mogoča – niti zaželeno, saj v določenih kontekstih predstavljajo normalen odziv (Algoe & Fredrickson, 2011) – razpoložljivi podatki nakazujejo, da ima povečanje pogostosti doživljanja pozitivnih čustev na delovnem mestu dobrodejen učinek na posameznikovo počutje.

Kelloway, Weigand, McKee in Das (2013) menijo, da je ena od najpomembnejših nalog organizacijskih vodij ustvarjanje pogojev za nastanek pozitivnih čustev pri svojih podrejenih, ter opredelijo pozitivno vodenje (angl. *positive leadership*) kot ravnanje, ki pri podrejenih spodbudi doživljanje pozitivnih čustev. Po mnenju Greenbergerja in Strasserja (1986) posameznik želi nadzorovati svoje okolje in ta nadzor je potreben za njegovo zdravje in dobro počutje. Osebni nadzor ali avtonomijo pri opravljanju dela opredelita kot psihološki konstrukt, ki odraža prepričanje zaposlenega, da zmore spreminjati okoliščine. Poudarita, da na zaznavanje osebnega nadzora lahko vplivajo odnosi in vedenje drugih (npr. nadrejenih in sodelavcev). Po njunem mnenju je v organizaciji veliko situacij, ki lahko bodisi povečajo ali zmanjšajo zaznavanje nadzora. Kadar nadrejeni zaposlenemu ne odobri dopusta, se pri slednjem zmanjša občutek osebnega nadzora, kadar pa nadrejeni zaposlenemu dovoli občasno delati od doma, se občutek osebnega nadzora poveča.

3.2 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih poenostavljeno rečeno pove, kako zadovoljni so zaposleni s svojim delom, možnostmi za napredovanje in svojim počutjem na delu. Običajno se meri z anketami zadovoljstva, ki se dotikajo področij, kot so plače, delovna obremenjenost, zaznavanje pravičnosti, fleksibilnost delovnega časa, timsko delo, sredstva za delo in podobno. Organizacije, ki želijo imeti visoko produktivnost, zadovoljne zaposlene in obvladovati fluktuacijo, temu posvečajo veliko pozornost. Najpogostejši dejavniki stresa in nezadovoljstva zaposlenih izvirajo iz narave njihovega dela, znotraj katere se odvijajo medosebni odnosi med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. (Barnett & Brennan, 1997). Po mnenju Korteja in Wynna (1996) poslabšanje odnosov v organizacijskem okolju, ki izhaja iz zmanjšanja medosebne komunikacije med zaposlenimi in nadrejenimi, negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, včasih pa celo privede do odhoda zaposlenih.

Taylor (1970) že razmeroma zgodaj opiše zadovoljstvo zaposlenih kot največji možen dobiček ob najmanjši izčrpanosti, medtem ko Locke (1976) opredeli zadovoljstvo zaposlenih (z vidika zaposlenega) kot prijetno ali pozitivno čustveno stanje, izhajajoče iz ocene lastnega dela ali izkušenj. Taylorjeva klasična teorija spodbudi številne raziskave, ki razkrijejo različne dejavnike zadovoljstva zaposlenih. Področje zadovoljstva zaposlenih je predmet raziskovanja strokovnjakov s področja poslovanja in komunikacije predvsem zato,

ker je zadovoljstvo pozitivno povezano z učinkovitostjo na delu (Gruneberg, 1979). Veliko dejavnikov zadovoljstva zaposlenih se v veliki meri nanaša na vedenje nadrejenega: izražanje neverbalne bližine nadrejenega (angl. *nonverbal immediacy*), humor (Avtgis & Taber, 2006), komunikacija, učinek spola (Madlock, 2006), komunikacijski slog nadrejenega (Richmond, McCroskey, Davis, & Koontz, 1980).

3.3 Stres na delovnem mestu

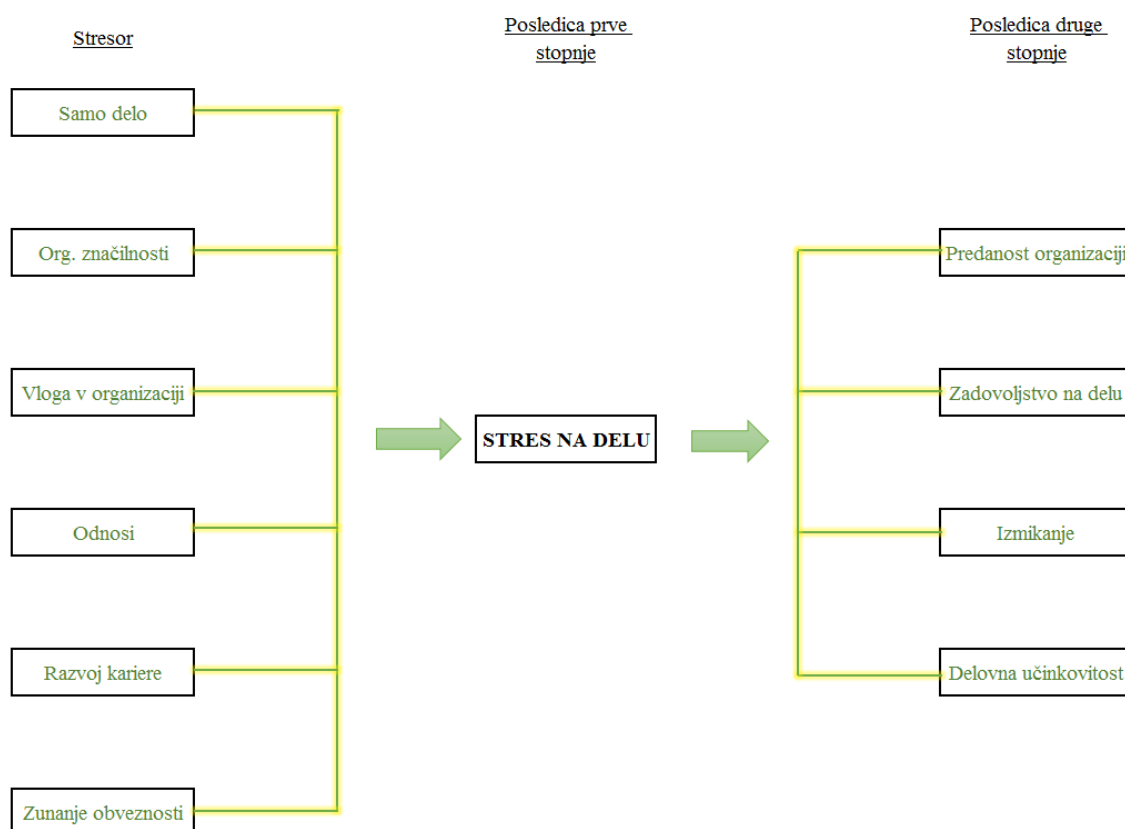
V literaturi obstaja nemalo definicij stresa. Sonnentag in Frese (2003) navajata štiri glavne konceptualizacije stresa: dražljaj, odziv, transakcija in neskladnost. Vsem štirim je skupno to, da nastopajo v procesu, pri katerem zahteve okolja presegajo prilagoditvene zmožnosti posameznika, kar povzroči psihološke in biološke spremembe, ki lahko privedejo do tveganja za nastanek bolezni. Transakcijski model stresa (Lazarus & Folkman, 1984) predvideva, da ocena stresa in odziv nanj uravnavata učinek, ki ga ima zahteva iz okolja na posameznikovo zdravje in počutje. Sredstva, ki jih ima posameznik na razpolago za soočanje s stresom, določajo njegov odziv, ki lahko vpliva na njegovo zdravje in počutje. Neuspešni poskusi, da bi odpravili zahtevo iz okolja (npr. delavec ostaja po službi, da bi dokončal vse naloge, pa nato dobiva le še dodatne naloge), kakor tudi spopadanje s stresom v obliki nezdravega vedenja (npr. prekomerno pitje alkohola, kajenje, zloraba drog) ima na posameznikovo zdravje in počutje škodljive učinke (Fujishiro, 2005). Tudi Dwyer in Ganster (1991) pravita, da ima odziv na stres na delovnem mestu lahko obliko fizioloških ali psiholoških reakcij; ena od slednjih je »beg« - zaposleni se pred stresom umakne (bolniška odsotnost ali celo prekinitev pogodbe o zaposlitvi).

Raziskave stresa dokazujejo, da ima stres, ki izvira iz vsakodnevnih, manjših a ponavljajočih se problemov, znaten vpliv na zdravje in dobro počutje (Burleson et al., 2002; Ewart & Suchday, 2002). Čeprav veliki pretresi na delu, kakršen je na primer izguba službe, močno vplivajo na zdravje in dobro počutje zaposlenih (Kivimäki et al., 2003), se vendarle ne dogajajo vsak dan. Tepper (2001) meni, da splošno zaznavanje pravičnosti na delu igra pomembno vlogo pri spopadanju s stresom na delovnem mestu, ker velik del doživljanja stiske izhaja iz vsakodnevnih pripetljajev nepravičnosti, ki so na prvi pogled vsak zase morda videti nepomembni, vendar v skupnem seštevku vplivajo na dobro počutje zaposlenih.

Lazarus in Folkman (1984) predstavita transakcijski model stresa, v katerem imata glavno vlogo zaznavanje in kognitivna ocena stresa. Po tej teoriji stres ni ne dražljaj ne odziv temveč transakcija (prenos) med človekom in okoljem: človek je pod stresom le, kadar oceni, da zahteva iz okolja zanj predstavlja grožnjo, nevarnost ali izziv. Ta ocena vpliva na to, kako se bo človek odzval na zahtevo iz okolja. Kot opaža Thoits (1995), obstaja več vrst soočanja s stresom: od poskusov, da bi zahtevo iz okolja zmanjšali ali odpravili, do čustvene izolacije zaradi škodljivih učinkov zahteve. V prvem primeru se odziv osredotoča na problem v drugem pa na čustva (npr. zanikanje, samozdravljenje itd.). Način soočanja kaže na posameznikov nabor osebnih sredstev in lastnosti, uporabljenih pri soočanju s

stresom. Najpogostejše preučevana sredstva za soočanje s stresom so družbena podpora in nadzor. Oba naj bi imela tako neposredne kot blažilne učinke na zdravje in dobro počutje. Slika 8 prikazuje model stresa na delu po Parkerju in DeCotiisu (1983). Stresorji so razdeljeni v šest kategorij: 1) značilnosti in pogoji samega dela, 2) pogoji povezani z organizacijsko strukturo, klimo in pretokom informacij, 3) dejavniki povezani z vlogo, 4) odnosi na delu, 5) zaznavanje možnosti za napredovanje in 6) zunanje obveznosti in odgovornosti. Model prikazuje dve stopnji posledic stresa na delu. Samo posledice prve stopnje označuje kot stres na delu. Posledice druge stopnje prikaže kot spremembe pri posamezniku in v organizacijskih izločkih, na katere vpliva stres (poleg drugih spremenljivk). Posledice druge stopnje vključujejo poslabšanje v okviru organizacijske predanosti, zadovoljstva, motiviranosti, delovne učinkovitosti ter pojav izmikanja (bolniški stalež, fluktuacija).

Slika 8: Model stresa na delu



Vir: D. F. Parker & T. A. DeCotiis, *Organizational Determinants of Job Stress*, 1983, str. 166.

3.4 Ravnovesje med delom in družinskim življenjem

Spremembe v demografski strukturi delovne sile v zadnjih nekaj desetletjih delodajalcem, zaposlenim in strokovni javnosti postavljajo vedno večji izziv, kako uravnovesiti rivalske zahteve dela in družinskega življenja. Brez učinkovite strategije bo visoka stopnja

konfliktnosti med delom in družinskim življenjem negativno vplivala na delo (visoka fluktuacija, absentizem, zmanjšanje državljankega vedenja in zadovoljstva zaposlenih), družinsko življenje (nižje osebno in družinsko zadovoljstvo, zvišanje stopnje ločitev) in posameznika (poslabšanje psihološkega in fizičnega zdravja, povečanje stresa). S sociološkega vidika to na dolgi rok privede do zmanjšanja rasti prebivalstva, v kolikor se ljudje odločijo za manj ali nič otrok, da bi lažje krmarili med zahtevami dela in družinskega življenja, kar se je do neke mere že zgodilo v nekaterih evropskih in azijskih državah (Cairncross, 2004).

Kot pravi Guest (2002), dejavniki ravnotežja med delom in družino izhajajo iz delovnega in družinskega konteksta (Tabela 2). Na delu so lahko zahteve delovnega mesta bodisi previsoke bodisi prenizke, temu pa se pridružuje še organizacijska kultura, ki lahko bodisi podpira bodisi omejuje ravnotežje med delom in družino skozi relevantne politike in prakse (npr. fleksibilen delovni čas, dovoljen dopust po lastni izbiri itd.). Zahteve družine predstavljajo obveznosti izven okvirja dela. Lahko gre za obveznosti v družini, skupnosti ali vrsto prostočasnih dejavnosti. Družinske zahteve mladega in samskega posameznika so običajno precej manjše kot tiste pri zaposlenem z nepreskrbljenimi otroki in ostarelimi starši. Kultura družine predstavlja pričakovanja v zvezi z družinskimi obveznostmi (skrb za otroke, skrb za ostarele sorodnike, delitev gospodinjskih opravil itd.) in odločitev o tem, ali te obveznosti opravljajo družinski člani ali najamejo zunanje izvajalce. Dejavniki na ravni posameznika, ki vplivajo na zaznavanje ravnotežja med delom in družino, zajemajo delovno usmerjenost, osrednji interes v posameznikovem življenju (ali je to delo ali družina), osebnostni vidik (npr. potreba po občutku izpolnjenosti na račun dela ali družine). Raven energije, ki tudi sodi med dejavnike na ravni posameznika, je pomemben dejavnik pri visoko zahtevnih delovnih mestih. Povezana je lahko z reševanjem vprašanja osebnega nadzora in zmožnostjo spopadanja z rivalskimi pritiski dela in družine. Ostali dejavniki na ravni posameznika so še spol (npr. večja obremenjenost žensk doma) ter starost, življenjska faza in faza kariernega razvoja. Slednji trije vplivajo predvsem na pripravljenost na toleriranje določenih zahtev na delu in doma.

V osrčju modela je subjektivna ali objektivna opredelitev ravnotežja med delom in družino. Objektivni kazalniki predstavljajo ure dela in ure izven dela. Vloga v družini predstavlja razporeditev odgovornosti doma, lahko pa tudi v širši skupnosti. Subjektivni kazalniki pa se nanašajo na stanje ravnotežja ali neravnotežja. Guest (2002) še pravi, da o ravnotežju ponavadi govorimo, kadar imajo delo in zasebne obveznosti enako težo, pri čemer med njimi ne prihaja do resnejših konfliktov. Ravno tako gre lahko za ravnotežje, kadar družina ali delo prevladuje – po lastni izbiri posameznika. Do konflikta pride, kadar se ena sfera življenja občutno vriva v drugo. Pogosto, ne pa vedno, to pripelje do zaznavanja neravnotežja med delom in družino. Guest (2002) opozarja, da subjektivni in objektivni kazalniki niso vedno skladni. Za nekoga, pri katerem v odnosu med delom in družino delo dobiva prednost, 55-urni delovnik ne bo predstavljal grožnje. Posledice (ne)ravnotežja med delom in družino so številne in so prav tako povezane z osebnim zadovoljstvom in dobrim počutjem na delu, doma in v življenju na splošno; kažejo se v nekoliko objektivnejših

kazalnikih vedenja in učinkovitosti na delu in doma ter v učinkih na druge (sodelavci, družinski člani, prijatelji).

Tabela 2: Model analize ravnotežja med delom in družino

Dejavniki	Vrsta ravnotežja	Posledice/učinki
Organizacijski dejavniki * zahteve delovnega mesta * organizacijska kultura * zahteve družine * kultura družine	Subjektivni kazalniki * ravnotežje - enak poudarek na družini in delu * ravnotežje - družina ima prednost * ravnotežje - delo ima prednost * konflikt in/ali vmešavanje dela v družino * konflikt in/ali vmešavanje družine v delo	Zadovoljstvo z delom Zadovoljstvo z življenjem Duševno zdravje/dobro počutje Vedenje/učinkovitost na delu Vedenje/učinkovitost doma
Dejavniki na ravni posameznika * delovna usmerjenost * osebnost * energija * osebni nadzor in soočanje * spol * starost * življenjska in karierna faza	Objektivni kazalniki * delovni čas * prosti čas * družinske vloge	Učinki na druge na delu Učinki na druge doma

Vir: D. E. Guest, *Perspectives on the Study of Work-life Balance*, 2002, str. 265.

Organizacije v vedno večji meri uvajajo politike in programe, ki stremijo k zagotavljanju virov za lažje organiziranje življenja svojih zaposlenih. Kriterij za t. i. družinam prijazno podjetje je število programov za uravnoteženje dela in družinskega življenja – s posebnim poudarkom na fleksibilnem delovnem času, priložnostim za ženske in organiziranjem varstva otrok. 43 % zaposlenih ima danes možnost koristiti vsaj eno obliko fleksibilnega delovnega časa v primerjavi z le 29 % pred 10 leti (Bond, Thompson, Galinsky, & Prottsas, 2003). Navkljub njihovi priljubljenosti pa družinam prijazne pobude nimajo prav velikega pomena, če organizacijska kultura ni naravnana tako, da podpira vzdrževanje ravnovesja med delom in družinskim življenjem in če posamezni vodje ali sodelavci niso temu naklonjeni (Allen 2001; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Organizacijska kultura, ki podpira ohranjanje ravnovesja med delom in družinskim življenjem, povečuje verjetnost, da zaposlenim ne bo neprijetno koristiti družinam prijazne ugodnosti (npr. fleksibilen delovni čas), ker bi se bali morebitnih negativnih posledic za svoje napredovanje (Thompson et al., 1999).

3.5 Vpliv organizacijske pravičnosti na počutje zaposlenih

Fox, Spector in Miles (2001) priznavajo organizacijsko nepravičnost kot stresorja v delovnem okolju. Pravijo, da ustreza definiciji stresorjev na delu z vidika, da gre za situacijo, ki sproži prilagoditveno reakcijo ali negativne čustvene reakcije. Tudi skupina finskih raziskovalcev je v obširni longitudinalni študiji ugotovila, da ima pravičnost

občuten vpliv na počutje in zdravje zaposlenih – in to večji kot je vpliv avtonomije pri opravljanju dela, podpore sodelavcev, količine dela, plače in nekaterih strategij za soočanje s stresom (Kivimäki et al, 2003).

Zohar (1995) v raziskovanju organizacijske pravičnosti izhaja iz stališča, da je pravičnost moderator. Njegov model predpostavlja, da je učinek stresorjev na dobro počutje zaposlenih odvisen od stopnje pravičnosti. Osredotoči se na odnos med stresorji, ki izhajajo iz vloge v delovnem okolju (npr. nejasnost vlog, prekrivanje vlog itd.) in zaznavanjem pravičnosti nadrejenega. Po njegovem mnenju se učinek stresorjev, izhajajočih iz delovne vloge, na počutje zaposlenih zmanjša, če zaposleni zaznavajo višjo stopnjo pravičnosti pri svojem nadrejenem. Trenutno počutje in zdravstveno stanje zaposlenega sta lahko odraz tako trenutne kot pretekle izpostavljenosti stresorjem na delu, zaznana stopnja pravičnosti pa lahko moderira učinke obeh (House, 1981). Ker Zohar (1995) ne meri pretekle izpostavljenosti stresorjem na delu, lahko predpostavljamo, da je glavni učinek pravičnosti moderiranje preteklega stresorja na trenutno počutje zaposlenih.

Janssen (2004) ugotavlja, ali imata distributivna in proceduralna pravičnost dvosmeren učinek interakcije na odnos med stresorjem (npr. zahteva po inovativnosti) in napetostjo (npr. z delovnim mestom povezana tesnoba) med vodji v zdravstvenih organizacijah. Ugotovi, da je visoka stopnja zahtevnosti delovnega mesta povezana z visoko stopnjo z delom povezane tesnobe in izgorelosti le, kadar je zaznavanje tako distributivne kot proceduralne pravičnosti nizko. Kadar je zaznavanje ene od teh dveh pravičnosti visoko, stopnja zahtevnosti delovnega mesta ne korelira s tesnobo ali izgorelostjo. Iz tega lahko sklepamo, da pravični postopki v organizaciji lahko varujejo zdravje in dobro počutje zaposlenih, ki so izpostavljeni visokim zahtevam delovnega mesta in ocenjujejo, da njihova plača ni pravična. Kadar je delodajalec omejen pri možnostih spreminjanja zahtevnosti delovnega mesta in plače, je mogoče lažje doseči pravičnost postopkov.

3.6 Ekonomski vidiki dobrega počutja zaposlenih

Do boljših rezultatov, tudi s finančnega vidika, ponavadi privede dobro počutje in ne obratno. Ljudje, ki se dobro počutijo, delo opravljajo bolje kot tisti, ki se počutijo slabo. Zadovoljni zaposleni so bolj zagnani, kar tudi pomeni, da na različne načine pomagajo sodelavcem (Diener & Seligman, 2004). Predpostavka, da stresno delovno okolje povzroča velike stroške v smislu bolezni, izgubljenega časa in padca produktivnosti, se je sicer vsesplošno uveljavila, in kljub temu da je veliko literature na temo stresa, je razmeroma malo raziskav, ki bi potrdile neposredno povezavo med izpostavljenostjo stresorjem na delu in neodvisno ocenjenimi stroški (Dwyer & Ganster, 1991).

Mnenje Meško, Meško Štok, Podbregar, & Karpljuk (2008) je, da stroškov kot posledico stresa zaposlenih v delovnem okolju ne moremo natančno opredeliti, saj ni jasno določene numerične višine stroškov, katerih vzrok je stres, temveč gre največkrat za ocenjene in

predvidene višine stroškov. Zveza med vzroki in posledicami mnogokrat ni povsem jasna, zato ti podatki večinoma temeljijo na ocenjevanju in ugibanju. Prav tako pa jih tudi ni mogoče zanesljivo primerjati med organizacijami, kaj šele med državami. Stroški se kažejo kot na primer odsotnost z dela, slabi rezultati, slaba kakovost storitve, visoka fluktuacija, nezadovoljstvo zaposlenih, slab ugled podjetja. Posameznik se lahko zateče k nezdravim vedenjskim vzorcem v prepričanju, da bo z njihovo pomočjo boljše deloval na pritiske stresa v delovnem okolju (Meško et al., 2008).

4 RAZISKAVA DEJAVNIKOV ZAZNAVANJA ORGANIZACIJSKE PRAVIČNOSTI IN DOBREGA POČUTJA ZAPOSLENIH

Sodeč po literaturi v zadnjih desetletjih zanimanje za organizacijsko pravičnost močno narašča. Raziskovalci zaznavanje distributivne, proceduralne in interakcijske pravičnosti postavljajo v odnos do cele vrste pomembnih organizacijskih izločkov, kot so učinkovitost, državljansko vedenje zaposlenih, zadovoljstvo na delovnem mestu itd. Področje organizacijske pravičnosti še vedno prepreda vrsta pomembnih raziskovalnih vprašanj, vključno z razponom odnosov med posameznimi dimenzijami pravičnosti, relativno pomembnostjo različnih kriterijev pravičnosti ter edinstvenimi učinki dimenzij pravičnosti na ključne rezultate organizacije (Colquitt et al., 2001). Temeljnost raziskovanja pravičnosti in naraščanje obsega literature na tem področju pa odpirata vedno nova vprašanja (Cropanzano et al., 2001). Pri pregledovanju literature na temo vpliva organizacijske pravičnosti na počutje in zdravje zaposlenih najpogosteje naletim na imena, kot so Elovainio, Kivimäki, Vahtera in Tepper.

Zaznavanje je proces, v katerem posamezniki organizirajo in interpretirajo signale iz okolja. V primeru zaznavanja organizacijske pravičnosti je pošiljatelj signalov delovno okolje, ki ga sestavljajo sodelavci, nadrejeni in odnosi z njimi, le-ti pa se razlikujejo glede na organizacijsko kulturo, klimo in vrednote. Različni ljudje lahko iste signale različno dojemamo. Kar je pravično za enega, je lahko nepravilno za nekoga drugega. Pravzaprav lahko posameznik različno dojema isti signal v različnih okoliščinah. Med dejavniki, ki vplivajo na zaznavanje, so osebne lastnosti posameznika, kot so na primer stališča, interesi, motivi, pa tudi spol, starost itd. V raziskavi dejavnikov zaznavanja organizacijske pravičnosti pa se osredotočim na preverjanje specifičnih dejavnikov, ki izhajajo iz delovnega okolja in so predstavljeni v nadaljevanju.

4.1 Namen, raziskovalna vprašanja in konceptualni model

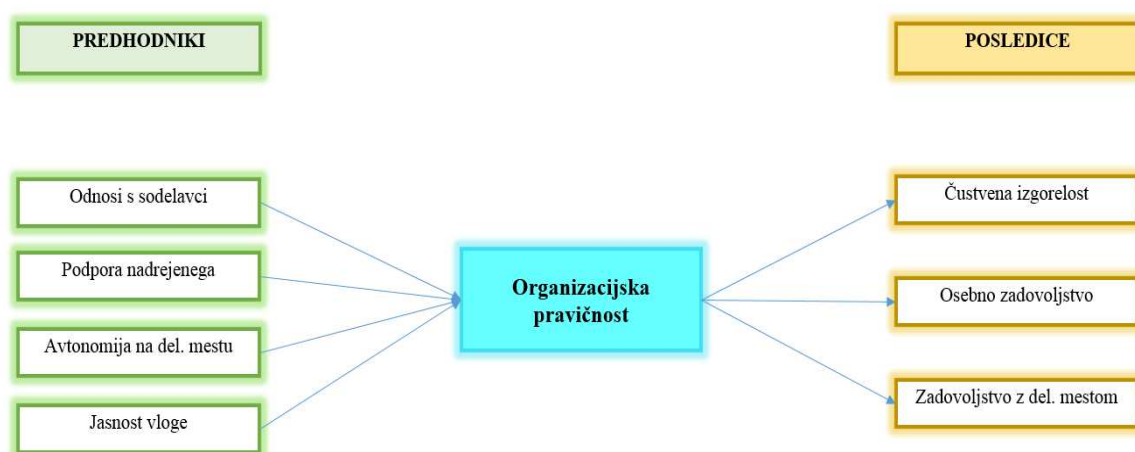
Kot že omenjeno, je temeljni cilj raziskave v magistrskem delu odgovoriti na 3 raziskovalna vprašanja: 1) kako zaposleni zaznavajo različne vrste organizacijske pravičnosti, 2) ali se zaznave razlikujejo glede na spol, starost, delovno dobo in višino plače, ter 3) kako te zaznave vplivajo na počutje zaposlenih. V teoretičnem delu na osnovi prebrane relevantne

literature v drugem poglavju izpostavim niz ukrepov, ki jih ima na razpolago delodajalec (poglavje 2.10), in niz ukrepov, ki jih imajo na razpolago zaposleni (poglavje 2.11), za izboljšanje dobrega počutja zaposlenih.

Namen magistrskega dela je opozoriti na pomen pravičnosti na delovnem mestu in njen vpliv na dobro počutje zaposlenih. Predstavljene koncepte in dejavnike zaznavanja pravičnosti lahko managerji upoštevajo pri svojem delu in tako prispevajo k boljšemu počutju zaposlenih in posledično k boljšim organizacijskim rezultatom. Na osnovi sistematičnega pregleda literature na temo organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih določim dejavnike zaznavanja organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih ter med ugotovljenimi dejavniki izberem in empirično preverim najpomembnejše.

Pri iskanju odgovora na omenjena raziskovalna vprašanja sestavim konceptualni model »predhodnikov in posledic« (angl. *antecedents and consequences*) zaznane organizacijske pravičnosti (Slika 9). Glede na pregledano literaturo izmed dejavnikov, ki vplivajo na zaznavanje pravičnosti na delu, izberem tiste, za katere menim, da so bistveni, in jih preverim z raziskavo. Predvidevam, da bodo izbrane štiri spremenljivke t. i. predhodniki oziroma dejavniki zaznavanja organizacijske pravičnosti (odnosi s sodelavci, podpora nadrejenega, avtonomija na del. mestu in jasnost vloge), izbrane tri spremenljivke (čustvena izgorelost, osebno zadovoljstvo in zadovoljstvo z del. mestom) pa bodo posledica zaznane organizacijske pravičnosti.

Slika 9: Model predhodnikov in posledic organizacijske pravičnosti



Na temo organizacijskega vedenja, kamor sodi tudi področje organizacijske pravičnosti, je že veliko napisanega. Dejstvo je, da so dandanes zaposleni postali ena od konkurenčnih prednosti podjetij. Moderni delodajalci se zavedajo, da so zadovoljni zaposleni ključ do dolgoročne produktivnosti in lojalnosti zaposlenih. Dogaja se tudi, da managerji obvladajo teorijo dobrega vodenja in jo znajo zaposlenim jasno predstaviti, a s svojim vedenjem in

odločitvami se zelo odmikajo od nje. Pravimo, da govorijo eno in delajo drugo. Skrb za zaposlene je pomembna tudi z vidika zaposlovanja. Organizacije, ki se posvečajo svojim zaposlenim, ki ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo, skrbijo za kakovost komunikacije in medosebnih odnosov ter osebni in strokovni razvoj svojih zaposlenih, si na ta način ustvarjajo renome atraktivnega delodajalca. V današnjem času, ko vse prevečkrat odmevajo korporativni škandali, je moralnost managerjev še toliko bolj iskana vrlina.

Demografske značilnosti anketirancev se pogosto uporabljajo kot kontrolne spremenljivke, da izločijo alternativne razlage za odnose med spremenljivkami. Zanima me, ali na zaznavanje pravičnosti in zaznavanje lastnega počutja na delu vplivajo tudi naslednje lastnosti posameznikov: spol, starost, delovna doba in višina plače. V ta namen sta uporabljena t-test in ANOVA. Statistično značilni odnosi so komentirani v nadaljevanju. Kar nekaj raziskav je izvedenih na temo razlik med spoloma v zaznavanju distributivne pravičnosti – večina sicer v laboratorijskem okolju (Major, 1987).

Na splošno te raziskave kažejo, da so ženske nagnjene k temu, da sebe premalo nagradijo, do svojih sodelavcev pa so bolj radodarne kot moški. Moški so nagnjeni k temu, da razdelijo nagrade glede na vložke, ženske pa jih razdelijo bolj enakomerno (Major & Adams, 1983). Major (1987) še omeni, da je kar nekaj raziskav dokazalo, da si ženske v primerjavi z moškimi izplačajo manjšo nagrado tudi takrat, ko sodelavcev sploh nimajo. Major, McFarlin in Gagnon (1984) celo ugotavljajo, da kadar so izločki konstantni, ženske in moški prispevajo različne vložke. Podobno trdi tudi Major (1987), ko pravi, da za fiksno višino plače, ženske delajo več in bolj kakovostno od moških. Izven laboratorijskega okolja (v resničnih organizacijah) je na to temo izvedenih sicer malo študij, vendar dajejo primerljive rezultate (Brockner & Adsit, 1986). Pokazuje, da imajo ženske nižja pričakovanja v zvezi s plačo kot moški, tako na začetku kot na vrhuncu kariere – upoštevaje izkušnje in druge dejavnike strokovnega razvoja (McFarlin, Frone, Major, & Konar, 1989). To potrjujeta tudi Desmarais in Curtis (1991), ko pravita, da ženske menijo, da si zaslužijo nižjo plačo kot njihovi moški kolegi. Major (1987) razvije model, po katerem to relativno »pomanjkanje« nezadovoljstva pri ženskah izhaja iz njihovega občutka, da niso toliko upravičene do plačila kot moški. Ta razlika med spoloma naj bi izhajala iz slabše cenjenih poklicev, ki jih pretežno opravljajo ženske, kakor tudi iz strukturnih neenakosti (spolna diskriminacija pri zaposlovanju in napredovanju). Na osnovi tega lahko sklepam, da je zaznavanje distributivne pravičnosti glede na prispevek močnejše povezano z zadovoljstvom z nagrado pri moških kot pri ženskah.

Sweeney in McFarlin (1997) ugotavljata, da moški in ženske pripisujejo različen pomen proceduralni in distributivni pravičnosti: povezava med zaznavanjem proceduralne pravičnosti in različnimi organizacijskimi izločki je običajno močnejša pri ženskah, nasprotno pa velja za moške – pri njih je močnejša povezava med zaznavanjem distributivne pravičnosti in različnimi organizacijskimi izločki. Očitno je, da proceduralna pravičnost – ali so postopki pravični ali ne – igra pomembnejšo vlogo pri tem, kako ženske

ocenjujejo organizacijo. Zadovoljstvo in dobro počutje moških pa je tesneje povezano z njihovim zaznavanjem distributivne pravičnosti.

Vpliv starosti na zaznavanje organizacijske pravičnosti ugotovita Hicks-Clarke in Iles (2000), in sicer naj bi se zaznavanje organizacijske pravičnosti povečevalo z naraščanjem starosti. Glede vpliva delovne dobe Rhoades in Eisenberger (2002) menita, da so zaposleni z daljšo delovno dobo nagnjeni k temu, da bolj pozitivno ocenjujejo, kako jih organizacija obravnava. Kar se tiče vpliva višine plače na zaznavanje organizacijske pravičnosti in/ali dobrega počutja zaposlenih, raziskav v pregledani literaturi sicer ne najdem, vendar predpostavljam pozitivno linearno povezanost – kolikor višja je plača, toliko večje je zaznavanje organizacijske pravičnosti.

4.2 Raziskovalna metodologija

Podatke za raziskavo pridobim z izvedbo spletne ankete, ki jo opravi s pomočjo aplikacije 1KA. Vprašalnik priredim po dveh že preverjenih vprašalnikih. Enega od uporabljenih vprašalnikov je pripravil Jason A. Colquitt v delu *On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure* leta 2001. V njem raziskuje dimenzionalnost organizacijske pravičnosti in išče dokaze za veljavnost konstrukta za novo lestvico pravičnosti. Drugi uporabljeni vprašalnik pa so pripravili Roderick D. Iverson, Mara Olekalns in Peter J. Erwin leta 1998 in ga objavili v članku *Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences*. Po teh dveh vprašalnikih povzamem samo vprašanja, ki se mi zdijo najbolj relevantna glede na zastavljena raziskovalna vprašanja v tem magistrskem delu. Poleg tega bi bil anketni vprašalnik preobsežen, če bi uporabila vsa vprašanja iz obeh omenjenih vprašalnikov.

Anketni vprašalnik (Priloga 1) je sestavljen iz treh delov. Prvi del obsega 20 vprašanj s področja zaznavanja organizacijske pravičnosti (cf. Colquitt, 2001), drugi del 16 vprašanj s področja dobrega počutja zaposlenih (cf. Iverson et al., 1998) in tretji del se nanaša na demografske značilnosti anketirancev (spol, starost, delovna doba in višina plače). V prvem delu si vprašanja sledijo po sklopih organizacijske pravičnosti: sklop sedmih vprašanj se nanaša na zaznavanje proceduralne pravičnosti, sklop štirih vprašanj na zaznavanje distributivne pravičnosti in sklop devetih vprašanj na zaznavanje interakcijske pravičnosti, pri čemer so zajeta vprašanja, s katerimi Colquitt meri medosebno in informacijsko pravičnost ločeno. V iskanju potrditve modela o »predhodnikih in posledicah« zaznavanja organizacijske pravičnosti izberem za predhodnike naslednje štiri dejavnike pravičnosti: odnosi s sodelavci, podpora nadrejenega, avtonomija pri opravljanju dela in jasnost vloge. Za posledico zaznavanja organizacijske pravičnosti izberem naslednje tri dimenzije dobrega počutja: čustvena izgorelost, osebno zadovoljstvo in zadovoljstvo z delovnim mestom.

Vprašanja v spletni anketi so zaprtega tipa, kar pomeni, da anketiranec ne more vpisati lastnih mnenj oziroma trditev, temveč ima na razpolago vrsto možnih odgovorov. Pri izražanju svojega mnenja imajo anketirane osebe na voljo (Likertovo) petstopenjsko

lestvico, in sicer od »sploh se ne strinjam« (1) do »se povsem strinjam« (5). Anketiranci s pomočjo omenjene lestvice ocenijo, v kolikšni meri zaznavajo proceduralno pravičnost v organizaciji, kjer delajo, in sicer skozi vprašanja, kot so na primer: postopki za ocenjevanje omogočajo, da se na končno oceno/plačo/nagrado lahko pritožim; postopki za ocenjevanje se uporabljajo dosledno (vedno enako, za vse enako); postopki za ocenjevanje upoštevajo točne informacije itd. V kolikšni meri zaznavajo distributivno pravičnost, ocenijo skozi vprašanja, kot so: moja plača odraža trud, ki ga vlagam v svoje delo; moja plača ustreza delu, ki ga opravljam; glede na mojo učinkovitost sem primerno plačan itd. Zaznavanje interakcijske pravičnosti, ki zajema tako medosebno kot informacijsko pravičnost, je merjeno skozi vprašanja, kot so: moj nadrejeni se z mano pogovarja iskreno; moj nadrejeni mi natančno razloži ocenjevalne postopke; moj nadrejeni mi pravočasno posreduje informacije; moj nadrejeni prilagodi stil komunikacije potrebam posameznika itd. Dejavnike oziroma predhodnike organizacijske pravičnosti anketiranci ocenijo skozi sklope vprašanj, ki se nanašajo na:

- odnose s sodelavci (2 vprašanja; npr. sodelavci prisluhnejo mojim težavam v zvezi z delom),
- podporo nadrejenega (2 vprašanja; npr. kadar imam težave na delovnem mestu, lahko računam na podporo nadrejenega),
- avtonomija (2 vprašanja; npr. sam(-a) lahko odločam, katere naloge ali dele nalog bom naredil(-a)) in
- jasnost vloge (4 vprašanja; npr. od dveh ali več ljudi dobivam nasprotujoče si zahteve).

Zaznavanje lastnega dobrega počutja zaposlenih pa merijo trditve, ki se nanašajo na naslednje dimenzije:

- čustveno izgorelost (2 vprašanja; npr. konec delovnega dneva sem popolnoma izžet(-a)),
- osebno zadovoljstvo (2 vprašanja; npr. na tem delovnem mestu sem naredil(-a) veliko koristnega),
- zadovoljstvo z delovnim mestom (2 vprašanja; npr. ne razmišljam, da bi zamenjal(-a) službo).

V tretjem delu vprašalnika anketiranci poleg podatkov o spolu in starosti podajo tudi podatke o višini neto mesečne plače in delovni dobi. Anketo objavim v spletni aplikaciji 1KA ob enih zjutraj dne 14. junija 2016. Povezavo do spletne ankete oziroma URL-naslov pošljem približno 70 prijateljem, znancem in sodelavcem. V spremnem dopisu potencialne anketirance prosim, naj povezavo do spletne ankete pošljejo še svojim prijateljem. Prav tako vabilo k izpolnjevanju spletne ankete z URL-naslovom objavim na svojem osebni profilu na socialnem omrežju Facebook. Ker spremni dopis vsebuje prošnjo za posredovanje ankete naprej, je uporabljena tudi metoda vzorčenja po principu snežne kepe (angl. *snowball sampling*). Do 29. junija 2016 se nabere 124 ustreznih enot.

Spletna anketa se uvršča med računalniško podprto samoizpolnjevanje, ki zahteva uporabo spletnega brskalnika in torej predpostavlja dostop do interneta (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005). Postala je zelo priljubljena v razmeroma kratkem času. Njene prednosti so (Bethlehem & Biffignandi, 2012):

- z njo je mogoč dostop do velikih skupin potencialnih anketirancev,
- ankete so razdeljene anketirancem z nizkimi stroški (ni stroškov tiskanja, pošiljanja),
- ankete so hitro razdeljene, izdane,
- možna je uporaba večpredstavnosti (slik, zvoka, motivov),
- ker ni prisotnih anketarjev, so anketiranci manj nagnjeni k temu, da dajo družbeno zaželen odgovor (zlasti pri občutljivih vprašanjih), itd.

Med slabostmi spletne ankete lahko izpostavimo predvsem težave povezane s tehnologijo: dostopnost, pokritost in stopnja odgovora (Bethlehem & Biffignandi, 2012). Internetna stopnja dostopnosti (angl. *access rates*) se od leta 1990 stalno povečuje, vendar se rast z vso novo tehnologijo upočasnjuje (Dilman, Smyth, & Christian, 2009). Bethlehem in Biffignandi (2012) dodajata še, da imajo spletne ankete potencial za visoko stopnjo neodgovora (angl. *nonresponse rates*), kar je posledica anketirančevega samoizpolnjevanja ankete.

Za ugotavljanje povezanosti zaznavanja organizacijske pravičnosti in dobrega počutja je uporabljena korelacijska analiza v programu SPSS. Zanesljivost merskega instrumenta za zaznavanje organizacijske pravičnosti preverim s Cronbachovim alfa (Tabela 3), ki pove, kakšna je notranja konsistentnost izbranih indikatorjev. Koeficient narašča z naraščanjem povezanosti med koeficienti in tako pokaže, če vsi koeficienti merijo isti koncept. Večji kot je alfa, večja je zanesljivost merskega instrumenta.

Tabela 3: Zanesljivost merskega instrumenta za zaznavanje organizacijske pravičnosti

	Cronbachov alfa	Št. spremenljivk
Distributivna pravičnost	0,92	4
Proceduralna pravičnost	0,88	7
Interakcijska pravičnost	0,93	9

Zanesljivost merskega instrumenta za zaznavanje distributivne, proceduralne in interakcijske pravičnosti je odlična, saj je Cronbachov alfa večji od 0,80.

Kot že omenjeno, je temeljni cilj raziskave v magistrskem delu ugotoviti:

- kako zaposleni zaznavajo organizacijsko pravičnost,
- kako te zaznave vplivajo na dobro počutje zaposlenih in
- ali se razlikujejo glede na spol, starost, delovno dobo in višino plače.

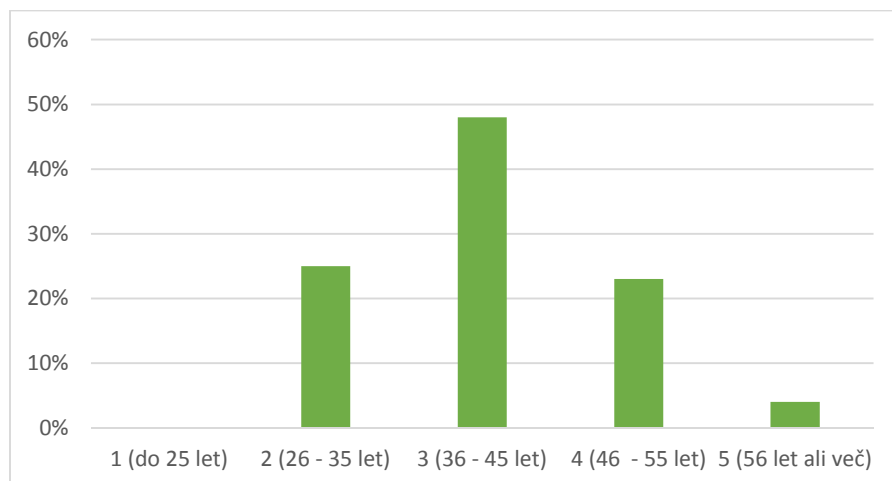
4.3 Rezultati raziskave

Ciljna populacija moje raziskave so polnoletne in zaposlene osebe. Temu ustrezno tudi izberem naslovnike elektronskega sporočila z vabilom k izpolnjevanju ankete. Na nagovor ankete v času od 14. do 29. junija 2016 klikne 281 oseb, od tega jih dobra polovica (58 % ali 164 oseb) klikne na anketo. Od slednjih 135 oseb (48 %) začne izpolnjevati anketo. Od le-teh jo delno izpolni 19 oseb, 105 pa v celoti. Uporabnih anket je skupaj 124. Glede na zabeležbe aplikacije 1KA na računalniku anketo izpolnijo 103 respondenti, na telefonu 17 in na tablici 4. Kljub temu da je spletna anketa lahko privlačnega videza in strukture, ali se nanaša na aktualno tematiko, ostaja v svojem bistvu še vedno anketa. Teh pa je v današnjem času na vsakem koraku veliko. Mnogi raziskovalci bi se želeli vrniti nekaj desetletij v preteklost, ko je bilo anketiranje še nekaj novega in so ljudje radi sodelovali v raziskavah. Potem pa s(m)o jih z vprašalniki enostavno zasuli: javno mnenje, marketing, psihološke in sociološke raziskave, trendi ter še mnoge druge ideje znanstvenikov, tržnikov in študentov (Crnkovič, 2013). Na ta način si razlagam osip potencialnih anketirancev (z 281 na 164) po prvem kliku na URL-naslov.

4.3.1 Osnovne značilnosti vzorca

Anketni vprašalnik v celoti izpolni 105 posameznikov. Slika 10 prikazuje starostno strukturo anketirancev.

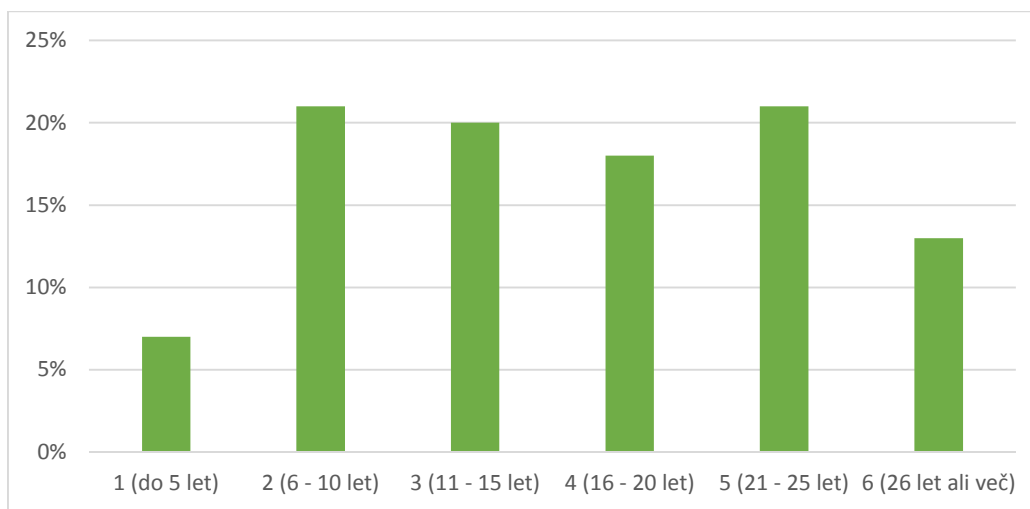
Slika 10: Struktura anketirancev glede na starostno skupino



Glede na starost je najbolj zastopana skupina od 36 do 45 let (48 %), sledijo pa ji starostne skupine od 26 do 35 let (25 %), od 46 do 55 let (23 %), 56 let ali več (4 %), noben anketiranec pa ne pripada starostni skupini do 25 let. Vidim, da je skoraj polovica »delovno sposobnih« anketirancev starih od 36 do 45 let, drugo polovico pa predstavljajo anketiranci stari od 26 do 35 let in anketiranci stari od 46 do 55 let. Zastopanost po spolu pa je dokaj uravnotežena, saj je 47 % moških in 53 % žensk.

Slika 11 prikazuje razporeditev respondentov glede na formalne delovne izkušnje (delovno dobo). Največji del anketirancev predstavljajo tisti z od 21 do 25 let in 6 do 10 let delovnih izkušenj, oboji v enakem deležu (21 %). Sledijo jim skupina od 11 do 15 let delovnih izkušenj (20 %), skupina od 16 do 20 let delovnih izkušenj (18 %), anketiranci s 26 leti delovnih izkušenj ali več (13 %), najmanj pa je anketirancev z do 5 let delovnih izkušenj (7 %). Slednje je pričakovano glede na starostno strukturo anketirancev, saj nobeden od anketirancev ne pripada najmlajši starostni skupini, določeni v tej raziskavi, t. j. starosti do 25 let.

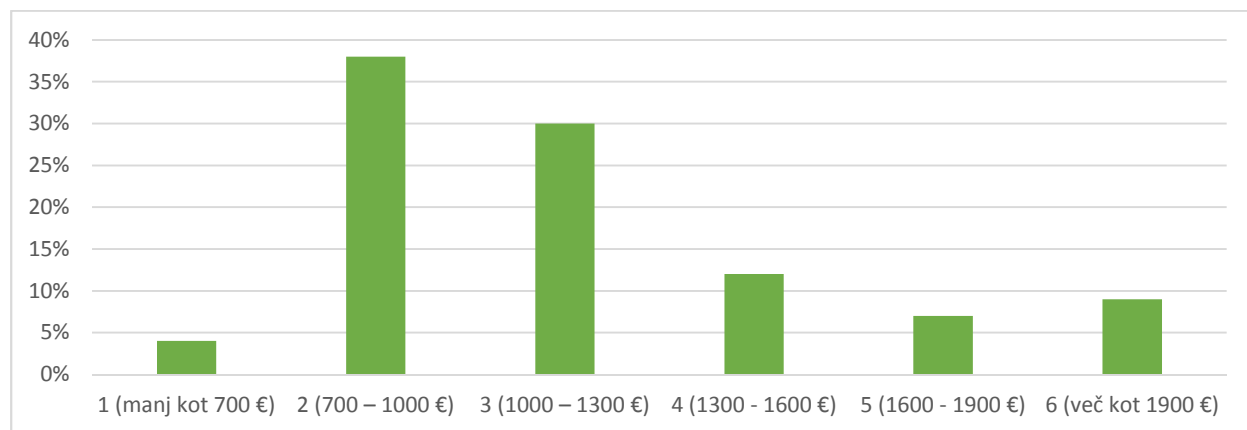
Slika 11: Struktura anketirancev glede na delovno dobo



Eden bolj občutljivih demografskih podatkov, ki ga anketiranci v tej raziskavi podajo, je višina neto mesečne plače. Slika 12 prikazuje razporeditev anketirancev glede na omenjen kriterij. Večinski delež predstavljajo anketiranci, katerih neto mesečna plača znaša med 700 in 1000 evri (38 %), kar je dobra tretjina vseh anketirancev. Drugo največjo skupino anketirancev (slabo tretjino) predstavljajo tisti, ki mesečno zaslužijo od 1000 do 1300 evrov neto (30 %), tretjo tretjino pa sestavljajo štiri skupine: anketiranci z od 1300 do 1600 evri neto mesečne plače (12 %), anketiranci z več kot 1900 evri neto mesečne plače (9 %), anketiranci z od 1600 do 1900 evri neto mesečne plače (7 %) ter anketiranci z manj kot 700 evri neto mesečne plače (4 %). Glede na to da povprečna neto mesečna plača v Sloveniji za mesec maj 2016 znaša 1.016,36 evrov (Statistični urad Republike Slovenije, 2016), ima

slaba polovica anketirancev (42 %) v tej raziskavi podpovprečno slovensko plačo, dobra polovica (58 %) pa nadpovprečno.

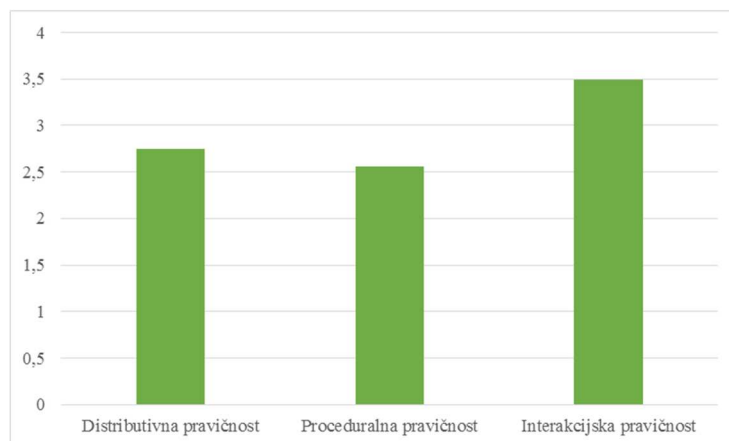
Slika 12: Struktura anketirancev glede na višino neto mesečne plače



4.3.2 Zaznavanje organizacijske pravičnosti in kontrolne spremenljivke

V povprečju anketiranci zaznavajo splošno organizacijsko pravičnost (proceduralno, distributivno ter interakcijsko skupaj) z oceno 2,91. Na uporabljeni petstopenjski Likertovi lestici to pomeni, da se niti ne strinjajo niti strinjajo, da so organizacije, kjer delajo, v tem pogledu pravične oziroma nepravične. Lahko rečem, da jih ocenjujejo za srednje pravične oziroma nekoliko bolj nepravične kot pravične (Slika 13). Izmed proceduralne, distributivne in interakcijske pravičnosti, je najbolje ocenjena slednja (3,50), ki zajema tako medosebno kot informacijsko pravičnost. Najslabše ocenjena je proceduralna pravičnost (2,54), distributivna pravičnost pa je ocenjena s povprečno oceno 2,69. Zaznavanje proceduralne pravičnosti odraža zadovoljstvo z robustnostjo organizacijskih sistemov, politik in postopkov za ocenjevanje in nagrajevanje.

Slika 13: Zaznavanje organizacijske pravičnosti



V zvezi z zaznavanjem **distributivne** pravičnosti (Tabela 4) opazim, da se anketiranci v povprečju ne strinjajo, da so njihove plače pravične (povprečna ocena 2,69 na petstopenjski Likertovi lestvici). Kot zanimivost lahko izpostavim strinjanje s trditvijo »moja plača ustreza delu, ki ga opravljam«, ki je 31 %, medtem ko je strinjanje pri trditvi »glede na mojo učinkovitost sem primerno plačan« manjše (21 %). To lahko razumem, kot da anketiranci menijo, da delajo na zanje premalo zahtevnih mestih ter da njihov »nadvložek« ni cenjen oziroma upoštevan. Samo 4 % anketirancev se povsem strinjajo, da so njihove plače pravične glede na vložen trud in prispevek, naravo njihovega dela in njihovo učinkovitost, medtem ko je takih, ki se s tem sploh ne strinjajo, 15 %.

Tabela 4: Zaznavanje distributivne pravičnosti

Vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Moja plača odraža trud, ki ga vlagam v svoje delo.	17	40	26	33	8	124	2,8	1,16
	14%	32%	21%	27%	6%	100%		
Moja plača ustreza delu, ki ga opravljam.	18	39	28	35	4	124	2,7	1,11
	15%	31%	23%	28%	3%	100%		
Moja plača odraža moj prispevek k podjetju.	18	39	33	27	5	122	2,7	1,09
	15%	32%	27%	22%	4%	100%		
Glede na mojo učinkovitost sem primerno plačan.	23	44	29	21	5	122	2,5	1,09
	19%	36%	24%	17%	4%	100%		

Glede **proceduralne** pravičnosti (Tabela 5) se anketiranci večinoma ne strinjajo, da so postopki za ocenjevanje pravični. Skoraj polovica vseh anketirancev (45 %) je mnenja, da postopki za ocenjevanje ne upoštevajo točnih informacij. Le slaba četrtnina anketirancev (24 %) meni, da postopki za ocenjevanje upoštevajo točne informacije, medtem ko je 31 % anketirancev neopredeljenih glede te trditve. Skoraj polovica anketirancev meni, da postopki za ocenjevanje ne omogočajo, da se na končno oceno/plačo/nagrado lahko pritožijo. Skoraj polovica anketirancev ravno tako meni, da v postopkih ocenjevanja nimajo nobene besede – pravijo, da postopki ocenjevanja ne omogočajo, da zaposleni izrazijo svoje mnenje in občutke – skoraj tretjina pa jih je glede tega neopredeljenih. Manjšina anketirancev (24 %) meni, da postopki za ocenjevanje ocenjevalcem omogočajo izražanje svojega mnenja in občutkov. Kar 60 % anketirancev meni, da postopki za ocenjevanje ne omogočajo, da lahko posamezniki na končno oceno vplivajo. Le manjšina (17 %) meni, da postopki za ocenjevanje dajejo možnost, da zaposleni vplivajo na končno oceno, plačo ali nagrado. 23 % anketirancev pa je glede tega neopredeljenih.

Tabela 5: Zaznavanje proceduralne pravičnosti

Vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Postopki za ocenjevanje upoštevajo točne informacije.	13	37	35	25	2	112	2,7	1,00
	12%	33%	31%	22%	2%	100%		
Postopki za ocenjevanje omogočajo, da se na končno oceno/plačo/nagrado lahko pritožim.	28	45	22	15	1	111	2,2	1,01
	25%	41%	20%	14%	1%	100%		
Postopki za ocenjevanje potrjujejo etične in moralne standarde.	11	32	38	27	2	110	2,8	0,99
	10%	29%	35%	25%	2%	100%		
Postopki za ocenjevanje omogočajo, da izrazim svoje mnenje in občutke.	19	32	34	23	3	111	2,6	1,08
	17%	29%	31%	21%	3%	100%		
Postopki za ocenjevanje omogočajo, da vplivam na svojo oceno/plačo/nagrado.	27	40	25	16	3	111	2,4	1,08
	24%	36%	23%	14%	3%	100%		
Postopki za ocenjevanje se uporabljajo dosledno (vedno enako, za vse enako).	25	30	32	18	3	108	2,5	1,11
	23%	28%	30%	17%	3%	100%		
Postopki za ocenjevanje so nepristranski.	21	29	32	24	2	108	2,6	1,09
	19%	27%	30%	22%	2%	100%		

V zvezi z mnenjem o zavezanosti postopkov etičnim in moralnim standardom večina anketirancev (35 %) ni opredeljena, t. j. se niti ne strinja niti strinja. Več kot polovica anketirancev (51 %) se v večji ali manjši meri ne strinja, da se postopki za ocenjevanje uporabljajo dosledno (vedno enako, za vse enako), 20 % anketirancev meni, da se postopki za ocenjevanje uporabljajo dosledno, medtem ko je 30 % anketirancev glede tega neopredeljenih. Le manjšina anketirancev (2 %) se povsem strinja, da so postopki ocenjevanja oziroma nagrajevanja v njihovih organizacijah pravični. 46 % anketirancev se v večji ali manjši meri ne strinja, da so postopki za ocenjevanje nepristranski, 30 % anketirancev je v zvezi s to trditvijo neopredeljenih – se niti ne strinjajo niti strinjajo, slaba četrtnina anketirancev (24 %) pa se s to trditvijo v večji ali manjši meri strinja. Večina torej meni, da se postopki ocenjevanja oziroma nagrajevanja prilagajajo posameznikom (npr.

glede na priljubljenost pri nadrejenem). Povprečna ocena zaznane proceduralne pravičnosti je 2,54.

Zaznavanje **interakcijske** pravičnosti (Tabela 6) anketiranci ocenjujejo skozi odnos nadrejenega do sebe s povprečno oceno 3,50. Več kot polovica anketirancev (77 %) se strinja s trditvijo, da je njihov nadrejeni do njih vljuden. 10 % anketirancev meni, da je njihov nadrejeni do njih nevljuden, 13 % pa je glede tega neopredeljenih. Ravno tako večina anketirancev (72 %) pohvali spoštljivost nadrejenega. Le 10 % anketirancev se ne strinja s trditvijo, da se njihov nadrejeni do njih vede spoštljivo, 18 % pa je neopredeljenih.

Tabela 6: Zaznavanje interakcijske pravičnosti

Vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Moj nadrejeni je do mene vljuden.	4	7	14	54	29	108	3,9	0,99
	4%	6%	13%	50%	27%	100%		
Moj nadrejeni ne ruši mojega dostojanstva.	4	12	23	43	25	107	3,7	1,07
	4%	11%	21%	40%	23%	100%		
Moj nadrejeni se do mene vede spoštljivo.	2	9	19	48	29	107	3,9	0,97
	2%	8%	18%	45%	27%	100%		
Moj nadrejeni mi pravočasno posreduje informacije.	4	16	29	48	10	107	3,4	0,98
	4%	15%	27%	45%	9%	100%		
Moj nadrejeni se vzdrži neumestnih pripomb.	6	19	21	41	19	106	3,5	1,15
	6%	18%	20%	39%	18%	100%		
Moj nadrejeni se z mano pogovarja iskreno.	6	11	36	40	14	107	3,4	1,03
	6%	10%	34%	37%	13%	100%		
Moj nadrejeni mi natančno razloži postopke za ocenjevanje.	8	24	39	24	12	107	3,1	1,10
	7%	22%	36%	22%	11%	100%		
Razlage postopkov za ocenjevanje, ki mi jih poda nadrejeni, so utemeljene.	7	12	48	29	10	106	3,2	1,00
	7%	11%	45%	27%	9%	100%		
Moj nadrejeni prilagodi stil komunikacije potrebam posameznika.	6	13	30	47	11	107	3,4	1,02
	6%	12%	28%	44%	10%	100%		

Več kot polovica anketirancev (54 %) je tudi mnenja, da jim nadrejeni pravočasno posreduje relevantne informacije, in le petina (20 %) anketirancev se s to trditvijo ne strinja. Večina anketirancev je tudi mnenja, da se njihov nadrejeni vzdrži neumestnih pripomb; takih je 57 %. Takih, ki se s to trditvijo v večji ali manjši meri ne strinjajo, je 24 %, medtem ko je petina anketirancev glede tega neopredeljenih. Polovica anketirancev meni, da se nadrejeni z njimi pogovarja iskreno, slaba petina (16 %) meni, da se nadrejeni z njimi pogovarja neiskreno, 34 % pa je neopredeljenih. Več kot polovica anketirancev (54 %) meni, da njihov nadrejeni prilagodi stil komunikacije potrebam posameznika, le manjšina (18 %) se jih s tem ne strinja, medtem ko so ostali (28 %) glede te trditve neopredeljeni. V zvezi s kakovostjo razlaganja postopkov ocenjevanja s strani nadrejenega pa je večina anketirancev neopredeljena. 36 % anketirancev meni, da so razlage postopkov za ocenjevanje, ki jim jih poda nadrejeni, utemeljene, medtem ko se 18 % anketirancev s to trditvijo ne strinja. Glede trditve »moj nadrejeni ne ruši mojega dostojanstva« se mnenje anketirancev razporedi takole: skoraj dve tretjini anketirancev (63 %) se z njo strinja (od tega 23 % povsem), 15 % se jih s trditvijo ne strinja (od tega 4 % nikakor), ostali (21 %) pa so neopredeljeni. V zvezi s trditvijo »moj nadrejeni mi natančno razloži postopke za ocenjevanje« je večina anketirancev (36 %) neopredeljenih, kar 29 % anketirancev se s trditvijo ne strinja, medtem ko se jih 33 % s trditvijo bolj ali manj strinja.

Spol kot demografska spremenljivka je – kot v omenjeni pregledani literaturi – statistično značilen pri zaznavanju distributivne pravičnosti, in sicer pri vseh trditvah v vprašalniku: »moja plača odraža trud, ki ga vlagam v svoje delo«, »moja plača ustreza delu, ki ga opravljam«, »moja plača odraža moj prispevek k podjetju« in »glede na mojo učinkovitost sem primerno plačan«. Tabela 7 prikazuje, da moški anketiranci v povprečju zaznavajo višjo stopnjo distributivne pravičnosti kot ženske. To potrjuje t-test ($t = 3,73$ pri stopnji značilnosti 0,00), katerega izračun je v Prilogi 2, Tabela 1. Pri zaznavanju proceduralne pravičnosti je spol statistično značilen le pri trditvi »ocenjevalni postopki omogočajo, da vplivam na oceno/plačo/nagrado«. Moški to trditev v povprečju ocenjujejo višje kot ženske; $t = 3,10$ pri stopnji značilnosti 0,00.

Te razlike v spolu so skladne tudi z ugotovitvijo Evropske komisije o tem, da so ženske enako dobro ali bolje izobražene kot moški, vendar se njihovo znanje pogosto slabše ceni in poklicno napredujejo počasneje. Posledično v Evropski uniji ženske v povprečju zaslužijo 16 % manj kot moški. Razlika v plačilu med spoloma po Evropi ni enaka. V Sloveniji, Malti, Poljski, Italiji, Luksemburgu in Romuniji je manjša od 10 %, na Madžarskem, Slovaškem in Češkem, v Nemčiji, Avstriji in Estoniji pa presega 20 %. Čeprav se je povprečna razlika v plačilu med spoloma v zadnjem desetletju zmanjšala, se v nekaterih državah (Madžarska, Portugalska) pravzaprav povečuje. Zaradi razlike v plačilu med spoloma ženske preko celotnega življenja zaslužijo manj. Zato prejemajo v starosti nižje pokojnine in jih bolj ogroža revščina. Leta 2012 je 21,7 % žensk, starih 65 let ali več, ogrožala revščina, medtem ko je bilo v enakem položaju 16,3 % moških (Evropska komisija; 2014).

Tabela 7: Vpliv spola na zaznavanje organizacijske pravičnosti

	Spol	N	Povprečna vrednost	Standardni odklon	Stand. napaka aritm. sredine
Distributivna pravičnost	Moški	49	3,03	0,95	0,14
	Ženski	56	2,33	0,97	0,13
Proceduralna pravičnost	Moški	49	2,69	0,88	0,13
	Ženski	56	2,40	0,69	0,09
Interaktivna pravičnost	Moški	49	3,35	0,81	0,12
	Ženski	56	3,57	0,84	0,11

Statistično značilne razlike glede na **delovno dobo** se pokažejo pri zaznavanju **proceduralne** pravičnosti in sicer pri trditvi »ocenjevalni postopki omogočajo, da se na končno oceno/plačo/nagrado pritožim«. Bonferroni Post-hoc test (Priloga 2, Tabela 2) pojasni, da so pri tej spremenljivki statistično značilne razlike med skupinama 6 (26 let ali več delovne dobe) in 4 (od 16 do 20 let delovne dobe). Povprečne vrednosti v 6. skupini so statistično značilno večje od tistih v skupini 4. Ravno tako se pojavijo statistično značilne razlike glede na delovno dobo pri trditvi »ocenjevalni postopki omogočajo, da vplivam na oceno/plačo/nagrado«, znova med skupina 4 in 6. Anketiranci s 26 ali več let delovnih izkušenj se v povprečju s to trditvijo bolj strinjajo kot tisti z od 16 do 20 let delovnih izkušenj. Na splošno je zaznavanje proceduralne pravičnosti statistično značilno večje v skupini z najdaljšim delovnim stažem v primerjavi s skupino z od 16 do 20 let delovne dobe. Glede na delovno dobo so statistično značilne razlike tudi pri zaznavanju **interakcijske** pravičnosti, konkretnije pri spremenljivki »moj nadrejeni ne ruši mojega dostojanstva«, in sicer med skupinama z od 11 do 15 let delovnih izkušenj in od 16 do 20 let delovnih izkušenj. V slednji so povprečne vrednosti statistično značilno manjše kot v prvi, kar pomeni, da se v povprečju slednji manj strinjajo s to trditvijo kot prvi.

Statistično pomembne razlike glede na višino neto mesečne **plače** so pri zaznavanju **distributivne** pravičnosti in sicer pri vseh štirih trditvah. Pri spremenljivki »moja plača odraža trud, ki ga vlagam v svoje delo« so povprečne vrednosti v 6. skupini (več kot 1900 evrov) statistično značilno večje od tistih v skupinah 1 (manj kot 700 evrov), 2 (700 do 1000 evrov) in 3 (1000 do 1300 evrov), kar ne preseneča. Pri spremenljivki »moja plača ustreza delu, ki ga opravljam« je podobno: povprečne vrednosti v skupinah 5 (1600 do 1900 evrov) in 6 (več kot 1900 evrov) so statistično značilno večje od tistih v skupinah 1 (manj kot 700 evrov) in 2 (700 do 1000 evrov). Ravno tako spremenljivka »moja plača

odraža moj prispevek k podjetju« dobi v 5. skupini (1600 do 1900 evrov) statistično značilne večje povprečne vrednosti od tistih v 2. skupini (700 do 1000 evrov). Spremenljivka »glede na mojo učinkovitost sem primerno plačan« prav tako po pričakovanju prejme statistično značilne večje povprečne vrednosti v skupinah anketirancev z neto mesečno plačo višjo od 1300 evrov kot v skupinah s plačo nižjo od 1300 evrov neto mesečno. Zaznavanje distributivne pravičnosti na splošno je torej statistično značilno večje pri anketirancih, katerih neto mesečna plača znaša 1300 evrov ali več.

Podobna situacija je pri merjenju zaznavanja **proceduralne** pravičnosti. Statistično pomembne razlike glede na višino neto mesečne plače se pojavijo pri vseh spremenljivkah razen pri »ocenjevalni postopki se uporabljajo dosledno (vedno enako, za vse enako)«. Tudi pri proceduralni pravičnosti je videti, da je prelomnica nekje pri višini neto mesečne plače 1300 evrov. Anketiranci s plačo večjo od 1300 evrov neto mesečno v povprečju zaznavajo večjo mero proceduralne pravičnosti od tistih, ki imajo nižjo plačo.

Pri zaznavanju **interakcijske** pravičnosti so statistično pomembne razlike glede na višino neto mesečne plače pri spremenljivkah »moj nadrejeni mi natančno razloži ocenjevalne postopke« in »razlage ocenjevalnih postopkov, ki mi jih poda nadrejeni, so utemeljene«. Statistično značilno večje vrednosti so v povprečju tema spremenljivkama pripisane v skupinah z višjo neto mesečno plačo. Prav tako so statistično značilne razlike v povprečnih vrednostih vseh spremenljivk, ki merijo zaznavanje interakcijske pravičnosti, in sicer med skupinama 4 (1300 do 1600 evrov) in 6 (več kot 1900 evrov). Višje vrednosti so v slednji. Pri zaznavanju organizacijske pravičnosti ni statistično značilnih razlik v starosti.

4.3.3 Model predhodnikov in posledic zaznavanja organizacijske pravičnosti

Kot omenjeno, najprej določim štiri spremenljivke, za katere predpostavljam, da vplivajo na zaznavanje organizacijske pravičnosti (odnosi s sodelavci, podpora nadrejenega, avtonomija pri opravljanju dela in jasnost vloge) in jih določim za **predhodnike** zaznavanja organizacijske pravičnosti. Nato preverim vpliv zaznane pravičnosti v naslednjih dimenzijah dobrega počutja: čustvena izgorelost, osebno zadovoljstvo in zadovoljstvo z delovnim mestom (**posledice**). Merjenju prvega predhodnika, dimenzije **odnosi s sodelavci**, sta v vprašalniku namenjeni 2 trditvi: »kadar imam težave na delovnem mestu, lahko računam na podporo sodelavcev« in »sodelavci prisluhnejo mojim težavam v zvezi z delom«. Kot kaže Tabela 8, se večina anketirancev (50 %) strinja, da v primeru težav v zvezi s svojim delom lahko računa na pomoč sodelavcev. Prav tako se v skoraj enakem deležu (45 %) anketiranci strinjajo, da sodelavci prisluhnejo njihovim težavam v zvezi z delom. Samo manjšina se ne strinja ali sploh ne strinja, da lahko računa na podporo sodelavcev v primeru z delom povezanih težav. Statistično značilnih razlik glede na spol, starost, delovno dobo ali višino plače pri zaznavanju odnosov s sodelavci ni.

Tabela 8: Zaznavanje odnosov s sodelavci

Vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Kadar imam težave na delovnem mestu, lahko računam na podporo sodelavcev.	2	5	30	54	17	108	3,7	0,85
	2%	5%	28%	50%	16%	100%		
Sodelavci prisluhnejo mojim težavam v zvezi z delom.	1	6	33	48	18	106	3,7	0,85
	1%	6%	31%	45%	17%	100%		

Tabela 9 prikazuje jakost vpliva odnosov s sodelavci na zaznavanje posameznih vrst pravičnosti. Sklepam lahko, da odnosi s sodelavci najmanj vplivajo na zaznavanje distributivne pravičnosti. Pri povezanosti odnosov s sodelavci in zaznavanjem tako proceduralne kot interakcijske pravičnosti gre za nekoliko večjo, a še vedno nizko, linearno povezanost.

Tabela 9: Odnosi s sodelavci in zaznavanje organizacijske pravičnosti

		Distributivna	Proceduralna	Interakcijska
Kadar imam težave na delovnem mestu, lahko računam na podporo sodelavcev.	Pearsonov koeficient	0,21*	0,26**	0,27**
	Statistična značilnost	0,03	0,01	0,01
	N	105	105	105
Sodelavci prisluhnejo mojim težavam v zvezi z delom.	Pearsonov koeficient	0,16	0,24*	0,22*
	Statistična značilnost	0,11	0,01	0,02
	N	104	104	104

Legenda: ** Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,01.

* Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,05.

Zaposleni zaznavajo večjo mero organizacijske pravičnosti, kadar ocenjujejo, da lahko računajo na podporo sodelavcev in da le-ti prisluhnejo njihovim težavam v zvezi z delom. Statistično značilne povezanosti med zaznavanjem distributivne pravičnosti in trditvijo »sodelavci prisluhnejo mojim težavam« pa ni.

Podpora nadrejenega je prav tako dobro ocenjena, v povprečju z oceno 3,40. Merjena je skozi trditvi »moj nadrejeni skrbi za dobrobit svojih podrejenih« in »kadar imam težave na delovnem mestu, lahko računam na podporo nadrejenega«. Večina anketirancev (37 % pri prvi trditvi in 46 % pri drugi) se strinja, da njihov nadrejeni skrbi za dobrobit svojih podrejenih in da lahko računajo na njegovo podporo v primeru težav na delovnem mestu

(Tabela 10). 22 % anketirancev meni, da njihov nadrejeni ne skrbi za dobrobit svojih zaposlenih, 33 % pa je glede tega neopredeljenih. 16 % anketirancev je mnenja, da v primeru težav na delovnem mestu, ne morejo računati na podporo nadrejenega, 27 % pa je glede tega neopredeljenih. Pri tej spremenljivki se pojavijo statistično značilne razlike glede na višino neto mesečne plače in sicer med skupinama 6 (več kot 1900 evrov) in 4 (1300 do 1600 evrov). V povprečju so višje vrednosti v skupini z višjo plačo, kar pomeni, da anketiranci, ki na mesec zaslužijo več kot 1900 evrov neto, bolje ocenjujejo podporo nadrejenega kot tisti z mesečno plačo od 1300 do 1600 evrov neto.

Ker nadrejeni delujejo kot posredniki v organizaciji (med višjim vodstvom in delavci), katerih naloga je usmerjati in ocenjevati učinkovitost podrejenih, si bodo zaposleni razlagali večjo ali manjšo naklonjenost nadrejenega kot kazalnik organizacijske podpore (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1986). Podobnega mnenja je tudi Yukl (1999), ko pravi, da sta – glede na vlogo, ki jo ima nadrejeni pri strukturiranju delovnega okolja in zagotavljanju informacij in povratnih informacij zaposlenim – podpora in taktnost nadrejenega močna dejavnika zadovoljstva na delu v najrazličnejših delovnih okoljih, poleg tega pa sooblikujeta vloge zaposlenih ter vplivata na njihova pričakovanja.

Tabela 10: Zaznavanje podpore nadrejenega

Vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Moj nadrejeni skrbi za dobrobit svojih podrejenih.	4	19	35	40	9	107	3,3	0,98
	4%	18%	33%	37%	8%	100%		
Kadar imam težave na delovnem mestu, lahko računam na podporo nadrejenega.	6	11	29	49	12	107	3,5	1,01
	6%	10%	27%	46%	11%	100%		

Zaznavanje podpore nadrejenega se izkaže za **najmočnejši dejavnik** zaznavanja organizacijske pravičnosti. Tabela 11 prikazuje, da je povezanost z distributivno pravičnostjo sicer neznatna oziroma nizka, s proceduralno pravičnostjo je zmerna, z **interakcijsko pravičnostjo** pa je visoka ($r = 0,79$, $r = 0,77$). Bolj ko zaposleni čutijo podporo nadrejenega, bolj organizacijo ocenjujejo za pravično. Podpora nadrejenega se izraža predvsem skozi način obravnavanja podrejenega tekom organizacijskih postopkov: do kakšne mere nadrejeni priznava vrednost prispevka posameznega zaposlenega, do kakšne mere izraža skrb za njegovo počutje. Zaposleni bodo višje ocenili podporo nadrejenega pri tistem vodji, za katerega ocenjujejo, da svoje zaposlene »sliši«, ceni in ga/jo skrbi zanje.

Tabela 11: Podpora nadrejenega in zaznavanje organizacijske pravičnosti

		Distributivna	Proceduralna	Interakcijska
Moj nadrejeni skrbi za dobrobit svojih podrejenih.	Pearsonov koeficient	0,23*	0,41**	0,79**
	Statistična značilnost	0,02	0,00	0,00
	N	105	105	105
Kadar imam težave na delovnem mestu, lahko računam na podporo nadrejenega.	Pearsonov koeficient	0,19*	0,49**	0,77**
	Statistična značilnost	0,05	0,00	0,00
	N	105	105	105

Legenda: ** Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,01.

* Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,05.

V zvezi z **avtonomijo pri opravljanju dela** opazim nestrinjanje skoraj polovice anketirancev (46 %) s trditvijo, da nimajo nobenega vpliva na odločitve v zvezi z njihovim delom, kar pomeni, da imajo določeno stopnjo avtonomije pri opravljanju svojega dela (Tabela 12), kar pa je v določenem nasprotju z odgovori pri drugem vprašanju v tem sklopu, »sam(-a) lahko odločam, katere naloge ali dele nalog bom naredil(-a)«, kjer večina anketirancev označi odgovora »se ne strinjam« ali »sploh se ne strinjam«. Ocenjujem, da tu prihaja do nerazumevanja trditve v nikalni obliki »nimam nobenega vpliva na odločitve v zvezi z mojim delom«. Glede trditve, da lahko sami odločajo o tem, katere naloge ali dele nalog bodo naredili, je večina anketirancev neopredeljenih, saj 38 % anketirancev označi, da se z njo niti ne strinjajo niti strinjajo.

Voydanoff (2004) ugotavlja, da je avtonomija pri opravljanju dela pozitivno povezana z uravnavanjem ravnotežja med delom in družinskim življenjem, kar pomeni, da so zaposleni, ki imajo možnost izbirati način ali čas opravljanja delovnih nalog, veliko uspešnejši pri povezovanju in usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti. Možnost soodločanja v zvezi z opravljanjem dela daje zaposlenim občutek, da lahko nadzirajo svoje delo. Če imajo zaposleni nadzor nad svojim delom, pa je velika verjetnost, da bodo imeli nadzor tudi nad drugimi vidiki svojega življenja. Kot pravita Greenberger in Strasser (1986), posamezniki stremijo k temu, da bi nadzorovali svoje okolje, ta nadzor pa igra ključno vlogo pri njihovem zdravju in dobrem počutju. Dodajata še, da je osebni nadzor psihološki konstrukt, ki odraža prepričanje zaposlenih, da zmorejo spreminjati okolje, ter da na zaznavanje tega nadzora vplivajo stališča in odnosi drugih (npr. nadrejenih in sodelavcev). Glede zaznavanja avtonomije pri delu je spol statistično značilen, in sicer moški to vprašanje v povprečju ocenjujejo bolje (3,23) kot ženske (2,90). Vrednost $t = 2,06$ pri stopnji značilnosti 0,04.

Tabela 12: Zaznavanje avtonomije pri opravljanju dela

Vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Sam(-a) lahko odločam, katere naloge ali dele nalog bom naredil(-a).	11	27	41	24	4	107	2,8	1,01
	10%	25%	38%	22%	4%	100%		
Nimam nobenega vpliva na odločitve v zvezi z mojim delom.	3	48	36	10	7	104	2,7	0,93
	3%	46%	35%	10%	7%	100%		

Avtonomija je večinoma v nizki linearni povezanosti z vsemi tremi dimenzijami pravičnosti (Tabela 13). Večja svoboda pri odločanju o svojem delu se odraža v večjem zaznavanju distributivne pravičnosti. Zaposleni avtonomijo pri opravljanju dela zaznavajo kot neke vrste nagrado.

Tabela 13: Avtonomija pri opravljanju dela in zaznavanje organizacijske pravičnosti

		Distributivna	Proceduralna	Interakcijska
Sam(-a) lahko odločam, katere naloge ali dele nalog bom naredil(-a).	Pearsonov koeficient	0,33**	0,30**	0,22*
	Statistična značilnost	0,00	0,00	0,02
	N	105	105	105
Nimam nobenega vpliva na odločitve v zvezi z mojim delom.	Pearsonov koeficient	-0,11	-0,23*	-0,22*
	Statistična značilnost	0,29	0,02	0,02
	N	103	103	103

Legenda: ** Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,01.

* Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,05.

Ukrep za izboljšanje zaznavanja pravičnosti, ki se tukaj nakazuje, je omogočiti zaposlenim, da v določeni meri sami odločajo, na kakšen način bodo dosegli zastavljene cilje. Managerji jim svobodo lahko ponudijo v obliki fleksibilnega delovnega časa, kadar to dopušča narava delovnega procesa, izbire postopkov dela ali drugih utemeljenih izbir.

Anketiranci so v povprečju **jasnost vloge**, ki je merjena skozi trditve »natančno vem, kaj se na delu pričakuje od mene«, »ponavadi dobim jasna navodila za delo«, »od dveh ali več ljudi dobivam nasprotujoče si zahteve« in »delati moram drugače, kot bi bilo pravilno«,

ocenili z oceno 2,93, kar pomeni, da so o jasnosti vloge neopredeljeni (Tabela 14). Ko gre za jasna navodila, je njihovo mnenje bolj izrazito; skoraj polovica anketirancev (49 %) se strinja s trditvijo, da dobijo jasna navodila za delo. Nasprotno si zahteve od več ljudi dobiva približno četrtina anketirancev, od tega je 21 % takih, ki se s to trditvijo strinjajo in 4 % takih, ki se z njo povsem strinjajo. Tri četrtine anketirancev pa se s to trditvijo ne strinja ali je neopredeljenih. Večina anketirancev (40 %) se tudi ne strinja s trditvijo, da morajo delati drugače, kot je pravilno.

Tudi pri zaznavanju jasnosti vloge se pojavijo statistično značilne razlike v spolu. Trditev »ponavadi dobim jasna navodila za delo« ženske v povprečju ocenjujejo nekoliko bolje (3,52) kot moški (3,08). Vrednost $t = -2,45$ pri statistični značilnosti 0,02 (Priloga 2, Tabela 1). Trditvi »od dveh ali več ljudi dobivam nasprotno si zahteve« in »delati moram drugače, kot bi bilo pravilno« pa sta nekoliko bolje (manjše strinjanje) ocenjeni pri moških. Pojavi se tudi statistično značilna razlika glede na višino neto mesečne plače pri trditvi »natančno vem, kaj se na delu pričakuje od mene«, in sicer med skupinama 3 (1000 do 1300 evrov) in 4 (1300 do 1600 evrov). Zanimivo je, da so v povprečju višje vrednosti v skupini 3.

Tabela 14: Zaznavanje jasnosti vloge

Vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Ponavadi dobim jasna navodila za delo.	1	16	32	51	4	104	3,4	0,83
	1%	15%	31%	49%	4%	100%		
Od dveh ali več ljudi dobivam nasprotno si zahteve.	4	38	37	22	5	106	2,9	0,95
	4%	36%	35%	21%	5%	100%		
Delati moram drugače, kot je pravilno.	17	42	30	13	3	105	2,5	1
	16%	40%	29%	12%	3%	100%		

Od vseh treh dimenzij pravičnosti je od jasnosti vloge še najbolj odvisno zaznavanje interakcijske pravičnosti (Tabela 15). Linearna povezanost je po moči sicer šibka, a pri zaznavanju proceduralne pravičnosti je le-ta neznatna (in še to le v zvezi s trditvijo »od dveh ali več ljudi dobivam nasprotno si zahteve«), povezanost z zaznavanjem distributivne pravičnosti pa ni statistično značilna. Ker gre pri zaznavanju interakcijske pravičnosti predvsem za dojemanje obravnave (način komunikacije, točnost in pravočasnost informacij itd.), je bilo pričakovati da bo jasnost vloge, ki med drugim

vključuje opis delovnega mesta, opredelitev odgovornosti in posredovanje navodil, najbolj vplivala na zaznavanje interakcijske pravičnosti.

Tabela 15: Jasnost vloge in zaznavanje organizacijske pravičnosti

		Distributivna	Proceduralna	Interakcijska
Natančno vem, kaj se na delu pričakuje od mene.	Pearsonov koeficient	0,06	0,16	0,32**
	Statistična značilnost	0,53	0,11	0,00
	N	105	105	105
Ponavadi dobim jasna navodila za delo.	Pearsonov koeficient	0,11	0,15	0,49**
	Statistična značilnost	0,29	0,14	0,00
	N	103	103	103
Od dveh ali več ljudi dobivam nasprotujoče si zahteve.	Pearsonov koeficient	-0,16	-0,23*	-0,34**
	Statistična značilnost	0,10	0,02	0,00
	N	105	105	105
Delati moram drugače, kot bi bilo pravilno.	Pearsonov koeficient	-0,16	-0,16	-0,30**
	Statistična značilnost	0,11	0,11	0,00
	N	104	104	104

Legenda: ** Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,01.

* Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,05.

Statistično značilnih razlik glede na **starost** anketirancev ni, kar pomeni, da starost zaposlenih ne igra pomembne vloge pri zaznavanju organizacijske pravičnosti niti dobrega počutja zaposlenih. Ko preverjajo stereotipe, raziskovalci sicer ugotavljajo razlike med zaposlenimi različnih generacij (veterani, otroci blaginje, generacija X in generacija Y) v zvezi z vrednotami, komunikacijo, motivacijo, nagrajevanjem, stilom vodenja, odzivi na spremembe, pripravljenostjo na timsko delo itd. (Mejaš, Ruzzier, & Škerlavaj, 2014). Glede na dvigovanje upokojitvene starosti gre za zelo koristne podatke, vendar se morajo organizacije zavedati, da so njihovi zaposleni skupine posameznikov, vsak s svojim značajem, ki pa so v določenem trenutku pod vplivom določenih dejavnikov, ki vplivajo na njihovo zaznavanje, ravnanje in čustvovanje.

Vpliv zaznane organizacijske pravičnosti merim v treh izbranih dimenzijah dobrega počutja zaposlenih (čustvena izgorelost, osebno zadovoljstvo in zadovoljstvo z delovnim mestom) in jih določim za **posledice** zaznavanja organizacijske pravičnosti. Z merjenjem čustvene izgorelosti ugotavljam, v kolikšni meri delo anketirance izpolnjuje ali izčrpa. Predvidevam, da preobremenjenost in druge napetosti na delu vplivajo na zasebno oziroma

družinsko življenje zaposlenih. Kot pravita Maslach in Jackson (1986), je čustvena izgorelost začetna faza sindroma izgorelosti; drugi dve sta odtujenost ali depersonalizacija in občutek neučinkovitosti na delu. Do čustvene izgorelosti pride zaradi prekomernega čustvenega vložka v opravljanje delovnih nalog. Pri **čustveni izgorelosti** kot eni od posledic v modelu se večina anketirancev (39 %) strinja s trditvijo, da jih delo čustveno izčrpava (Tabela 16). Dobra tretjina anketirancev se strinja, da je konec delovnega dneva popolnoma izžeta, od katere se jih 9 % s tem povsem strinja. Druga tretjina anketirancev je glede tega neopredeljena – s trditvijo se niti ne strinjajo niti strinjajo. Slaba tretjina anketirancev pa se s to trditvijo bolj (1 %) ali manj (26 %) ne strinja. Na osnovi teh rezultatov lahko sklepam, da morajo anketiranci v opravljanje svojega dela vlagati veliko čustev, kar lahko povzroča primanjkljaj ali težave v doživljanju čustev v zasebnem življenju.

Tabela 16: Zaznavanje čustvene izgorelosti

Vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Delo me čustveno izčrpava.	3	21	31	41	9	105	3,3	0,98
	3%	20%	30%	39%	9%	100%		
Konec delovnega dneva sem popolnoma izžet(-a).	1	27	35	33	9	105	3,2	0,96
	1%	26%	33%	31%	9%	100%		

Med zaznavanjem organizacijske pravičnosti in **čustveno izgorelostjo** zaposlenih gre večinoma za neznatno do nizko negativno linearno povezanost (Tabela 17), vendar le pri distributivni in interakcijski pravičnosti. Večje kot je zaznavanje distributivne in interakcijske pravičnosti, manjša je čustvena izgorelost. Povezanost med zaznavanjem proceduralne pravičnosti in čustveno izgorelostjo ni statistično značilna. Po moči nekoliko izstopa povezanost med zaznavanjem interakcijske pravičnosti in trditvijo »konec delovnega dneva sem popolnoma izžet(-a)« ($r = -0,30$). Na vsakodnevno počutje zaposlenih ima torej največji vpliv način obravnave s strani nosilcev avtoritete (ponavadi neposredno nadrejenih).

Razumljivo je, da neustrezna komunikacija, nespoštljiv ali brezčuten odnos in podobne napake s strani nadrejenih pri zaposlenih povzročijo frustracije, ki jih je običajno težko rešiti ad hoc. V tem primeru poleg rednih delovnih nalog zaposlenim jemljejo energijo še procesi premlevanja situacij z nadrejenim in obvladovanja nakopičenih negativnih čustev (npr. občutek, da se jim godi krivica), kar jih konec dneva pusti izčrpane. Vpliv zaznavanja distributivne pravičnosti na čustveno izgorelost je nizek ($r = 0,28$; $r = 0,22$) in negativen.

Kolikor bolj pravična se bo zaposlenim zdela ocena (nagrada), toliko manj čustveno izgoreli se bodo počutili (občutili bodo ponos, zadoščenje, pomirjenost itd.).

Tabela 17: Organizacijska pravičnost in čustvena izgorelost

		Distributivna	Proceduralna	Interakcijska
Delo me čustveno izčrpa.	Pearsonov koeficient	-0,28 **	-0,10	-0,17
	Statistična značilnost	0,00	0,31	0,09
	N	104	104	104
Konec delovnega dneva sem popolnoma izžet(-a).	Pearsonov koeficient	-0,22 *	-0,11	-0,30 **
	Statistična značilnost	0,02	0,26	0,00
	N	105	105	105

Legenda: ** Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,01.

* Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,05.

Kot kaže Tabela 18, ki prikazuje zaznavanje **osebnega zadovoljstva**, dobra polovica (59 %) anketirancev meni, da preko svojega dela pozitivno vpliva na življenje drugih ljudi. Od tega se 49 % anketirancev s tem strinja, 10 % pa povsem strinja.

Tabela 18: Zaznavanje osebnega zadovoljstva

Vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Čutim, da preko svojega dela pozitivno vplivam na življenje drugih ljudi.	3	10	31	51	10	105	3,5	0,9
	3%	10%	30%	49%	10%	100%		
Pri svojem delu sem naredil(-a) veliko koristnega.	2	4	16	65	18	105	3,9	0,8
	2%	4%	15%	62%	17%	100%		

Sklepam lahko, da jih delo izpolnjuje, določa in jim daje smisel v življenju. Osebnostno zadovoljstvo je še bolj izraženo pri trditvi, da so pri svojem delu naredili veliko koristnega. Z njo se strinja več kot dve tretjini anketirancev (79 %), 15 % jih je neopredeljenih, le manjšina (6 %) pa se s trditvijo v večji ali manjši meri ne strinja.

Tabela 19 prikazuje vpliv zaznavanja organizacijske pravičnosti na osebno zadovoljstvo (drugo posledico). Statistično značilna je samo povezanost med zaznavanjem proceduralne in interakcijske pravičnosti ter trditvijo »čutim, da preko svojega dela pozitivno vplivam na življenje drugih ljudi«. Kaže se nizka pozitivna linearna povezanost. Večje kot bo zaznavanje proceduralne in interakcijske pravičnosti, večje bo osebno zadovoljstvo.

Tabela 19: Organizacijska pravičnost in osebno zadovoljstvo

		Distributivna	Proceduralna	Interakcijska
Čutim, da preko svojega dela pozitivno vplivam na življenje drugih ljudi.	Pearsonov koeficient	0,09	0,24*	0,27**
	Statistična značilnost	0,39	0,01	0,00
	N	105	105	105
Na tem delovnem mestu sem naredil(-a) veliko koristnega.	Pearsonov koeficient	0,05	0,14	0,16
	Statistična značilnost	0,65	0,14	0,10
	N	105	105	105

Legenda: ** Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,01.

* Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti < 0,05.

Zaznavanje korektnosti medosebne obravnave ter posredovanja točnih in pravočasnih informacij (interakcijska pravičnost) ima tudi tokrat največji vpliv na počutje zaposlenih, v tem konkretnem primeru na osebno zadovoljstvo. Če bodo zaposleni skozi medosebno obravnavo v organizacijskih postopkih (npr. ocenjevalnih) imeli občutek, da se z njimi ravna spoštljivo, obzirno, dostojno in transparentno, bo to pozitivno vplivalo na njihovo osebno zadovoljstvo (imeli bodo občutek, da znotraj organizacije skrbijo za dostojanstvo zaposlenih). Posledično bodo tudi pripravljeni narediti kaj v prid organizacije, kar ni formalno opredeljeno v njihovih opisih delovnih mest (državlansko vedenje).

Tabela 20 prikazuje zaznavanje zadovoljstva z delovnim mestom. Le-to je merjeno skozi trditvi »pri delu se redkokdaj dolgočasim« in »ne razmišljam, da bi zamenjal službo«. Zadnja trditev je v obliki nikalnega stavka in dopuščam možnost, da to lahko ovira anketirance pri izpolnjevanju. Pri tretji posledici, **zadovoljstvu z delovnim mestom**, se dobri dve tretjini anketirancev strinjata s trditvijo, da se pri delu redkokdaj dolgočasijo. Slaba petina anketirancev se s to trditvijo ne strinja in le 13 % anketirancev je neopredeljenih. S trditvijo, da ne razmišljajo o tem, da bi zamenjali službo, se strinja 40 % anketirancev, od tega se jih 31 % s trditvijo strinja, 9 % pa povsem strinja. Takšnih, ki razmišljajo o tem, da bi zamenjali službo, pa je, sodeč po rezultatih ankete, za tretjino vseh anketirancev, pri čemer se jih 21 % s trditvijo strinja, 12 % pa povsem strinja.

Tabela 20: Zaznavanje zadovoljstva z delovnim mestom

Vprašanje	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam	Skupaj	Povprečje	Std. Odklon
Pri delu se redkokdaj dolgočasim.	6	13	14	48	24	105	3,7	1,13
	6%	12%	13%	46%	23%	100%		
Ne razmišljam, da bi zamenjal(-a) službo.	12	22	29	32	9	104	3	1,16
	12%	21%	28%	31%	9%	100%		

Povezanost zaznavanja organizacijske pravičnosti in trditve »pri delu se redkokdaj dolgočasim« ni statistično značilna (Tabela 21). Pričakovan pa je obstoj povezanosti med razmišljanjem o odhodu (»ne razmišljam, da bi zamenjal(-a) službo«) in zaznavanjem distributivne in proceduralne pravičnosti, ki je po jakosti zmerna ($r = 0,47$; $r = 0,46$). Večje kot bo zaznavanje distributivne in proceduralne pravičnosti, večje bo **zadovoljstvo zaposlenega z delovnim mestom** in manjše bo razmišljanje o menjavi službe. Zanimivo je, da ima zaznavanje interakcijske pravičnosti v tem primeru nekoliko manjši vpliv ($r = 0,23$), kar lahko razumem, kot da so zaposleni pripravljeni – vsaj za določen čas – tolerirati manjšo interakcijsko pravičnost, preden začnejo razmišljati o odhodu, pod pogojem da so zadovoljni z zaznano distributivno in proceduralno pravičnostjo. Zadovoljstvo z delovnim mestom v skupni vrednosti pa je glede na mojo raziskavo v največji meri odvisno od zaznane distributivne in proceduralne pravičnosti.

Tabela 21: Organizacijska pravičnost in zadovoljstvo z delovnim mestom

		Distributivna	Proceduralna	Interakcijska
Pri delu se redkokdaj dolgočasim.	Pearsonov koeficient	0,06	0,12	0,01
	Statistična značilnost	0,56	0,24	0,93
	N	105	105	105
Ne razmišljam, da bi zamenjal(-a) službo.	Pearsonov koeficient	0,47**	0,46**	0,23*
	Statistična značilnost	0,00	0,00	0,02
	N	104	104	104

Legenda: ** Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti $< 0,01$.

* Statistično značilna povezanost pri stopnji značilnosti $< 0,05$.

5 RAZPRAVA

Managerji, ki želijo izboljšati zaznavanje organizacijske pravičnosti – in posledično počutje svojih zaposlenih, imajo na razpolago več možnosti. Menim, da bi morala biti pomembna skupna točka teh možnosti za izboljšanje komunikacija kot temelj učinkovitih organizacijskih procesov. Organizacijska kultura bi morala izhajati iz vrednot, med katerimi bi morala posebno mesto zasedati pravičnost. Organizacijska kultura se širi »od zgoraj navzdol«, kar kaže na izredno pomembno vlogo vodij pri ustvarjanju pogojev za zaznavanje pravičnosti v organizaciji.

Kot lahko sklepam iz pričujoče raziskave, so najbolj učinkoviti ukrepi tisti, ki ne stanejo nič – izhajajo iz človekove olike in ravnanja po načelih »ravnaj z drugimi tako, kot želiš, da drugi ravnajo s tabo« in »kar seješ, to žanješ«. To predstavlja osnovo za ustvarjanje okoliščin zaznavanja interakcijske pravičnosti, ki se je v tej raziskavi izkazala za najvplivnejšo v modelu predhodnikov in posledic zaznavanja organizacijske pravičnosti. V gonji za doseganjem rezultatov in v storilnostno naravnanih družbah pa se pogosto zgodi, da vrednote, kot je pravičnost, zakrije želja po doseganju dobička. Če je le-ta v kombinaciji z osebnostjo managerja, ki zasleduje le eksterne dobrine (denar, moč, ugled), je za počutje in dolgoročno za zdravje zaposlenih to še toliko slabše. Posledično se s tem poslabšuje tudi njihova učinkovitost, s tem pa celotna organizacija izgublja na vrednosti.

5.1 Ključne ugotovitve

Rezultati raziskave odgovorijo na raziskovalna vprašanja, kako zaposleni zaznavajo različne vrste organizacijske pravičnosti, ali se zaznave razlikujejo glede na spol, starost, delovno dobo in višino plače, ter kako zaznave vplivajo na počutje zaposlenih. Rezultati moje raziskave pokažejo, da anketiranci organizacije, v katerih delajo, v povprečju ocenjujejo kot srednje pravične (ocena 2,91 na Likertovi petstopenjski lestvici). Izkaže se tudi, da zaznavajo vsaj dve od treh vrst organizacijske pravičnosti skozi prizmo odnosov s sodelavci, podpore nadrejenega, avtonomije pri opravljanju dela in jasnosti svoje delovne vloge. Slednje pa se preslika v zaznavanje dobrega počutja zaposlenih (med drugim) kot čustvena izgorelost, osebno zadovoljstvo in zadovoljstvo z delovnim mestom.

V modelu predhodnikov in posledic zaznavanja organizacijske pravičnosti izstopa vloga zaznavanja **interakcijske pravičnosti**. Namreč vsi štirje izbrani predhodniki (odnosi s sodelavci, podpora nadrejenega, avtonomija pri opravljanju dela in jasnost vloge) so statistično značilno povezani z zaznavanjem te vrste pravičnosti. Jakost te povezanosti rangira od nizke do visoke – najvišja je s podporo nadrejenega. Prav tako pa obstaja statistično značilna povezanost med zaznavanjem interakcijske pravičnosti in izbranimi tremi dimenzijami dobrega počutja, ki jih v modelu določim za posledice (čustvena izgorelost, osebno zadovoljstvo in zadovoljstvo z delovnim mestom). Najmočnejši vpliv

zaznavanja interakcijske pravičnosti se kaže v odnosu do čustvene izgorelosti, vendar je po moči še vedno nizek. Najizrazitejša posledica zaznavanja organizacijske nepravičnosti v postavljenem modelu je razmišljanje o odhodu (dimenzija zadovoljstva z delovnim mestom). Bolj kot vpliv interakcijske pravičnosti se pri tem čuti vpliv zaznane distributivne in proceduralne (ne)pravičnosti.

Razen dimenzije zadovoljstvo z delovnim mestom, kjer je statistično značilna povezanost z zaznavanjem interakcijske pravičnosti le v eni trditvi od skupno dveh (in sicer se le-ta nanaša na razmišljanje o odhodu), zaznavanje te vrste pravičnosti korelira z vsemi dimenzijami v skupnih vrednostih. Predpostavljam, da bi v primeru več vprašanj za merjenje zaznavanja interakcijske pravičnosti vpliv bil statistično značilen tudi v skupni vrednosti te dimenzije dobrega počutja. Slika 14 predstavlja povezavo med predhodniki in posledicami zaznavanja organizacijske pravičnosti. Označene so smeri najmočnejših povezav oziroma najmočnejšega vplivanja v postavljenem modelu.

*Slika 14: Povezava med predhodniki in posledicami zaznavanja organizacijske pravičnosti ter vloga interakcijske pravičnosti**



Legenda: * Vpliv zaznavanja interakcijske pravičnosti na zadovoljstvo z delovnim mestom je glede na rezultate pričujoče raziskave statistično značilen le pri eni spremenljivki dimenzije zadovoljstva z delovnim mestom.

5.2 Razprava o rezultatih s priporočili

Kakovost odnosov s sodelavci je dejavnik zaznavanja proceduralne in interakcijske pravičnosti (ne pa tudi distributivne pravičnosti). Jakost vpliva je nizka, vendar pozitivno linearna. Odnosi s sodelavci imajo potencial, da se lahko kvalificirajo tudi kot odnosi mentorstva (Kram & Isabella, 1985), hkrati pa so zaposlenim posameznikom lahko dostopni. V hierarhično urejeni organizaciji ima namreč posameznik običajno več

sodelavcev kot nadrejenih. Odsotnost hierarhične dimenzije v odnosu med sodelavci tudi omogoča lažjo komunikacijo, medsebojno podporo in sodelovanje.

Zaznavanje **podpore nadrejenega** se je izkazalo za **najmočnejši dejavnik** zaznavanja organizacijske pravičnosti, natančneje **interakcijske pravičnosti**. Za managerje je torej smiselno, da posvetijo pozornost svojemu stilu vodenja (s poudarkom na komunikaciji) in svojemu vedenju, saj skozi oboje neposredno ali posredno projicirajo odnos do podrejenih (spoštljiva medosebna obravnava, korektnost in pravočasnost informacij itd.) in z lastnim zgledom »oblikujejo« podrejene. Vodje namreč igrajo ključno vlogo pri vzpostavljanju na vrednotah osnovane organizacijske klime (Grojean et al., 2004). V mnogih organizacijah managerji občutijo ambivalentno napetost med iskanjem t. i. eksternih dobrin (angl. *external goods*; cf. MacIntyre, 1985), kot sta denar ali ugled, in zasledovanjem internih dobrin (angl. *internal goods*), kot so uživanje v delu, ponos, občutek izpolnjenosti in zadovoljstvo z dobro opravljenim delom. Če managerji dopustijo, da zasledovanje eksternih dobrin prevlada, se razvije t. i. nemoralni značaj organizacije (angl. *immoral organizational character*), v katerem je opuščena pozornost do internih dobrin, medtem ko se pozornost do materialnih dobrin razbohoti (MacIntyre, 1985; Moore, 2005). Sklepam lahko, da v organizacijah s takšnim značajem zaposleni ne morejo računati na podporo nadrejenega, niti ne bodo zaznavali organizacijske pravičnosti.

Vodje imajo ravno tako izredno pomembno vlogo pri vzpostavljanju pogojev za pozitivna čustva pri zaposlenih, zato je priporočljivo, da temu posvečajo posebno pozornost. **Čustva v delovnem okolju** igrajo pomembno vlogo pri načinu komuniciranja znotraj organizacije in navzven. Dogodki na delu prinašajo dejanske čustvene posledice za zaposlene: posledice čustvenih stanj v okviru delovnega mesta, tako z vidika vedenja kot stališč, pomembno vplivajo na posameznike, skupine in družbo (Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999). Pozitivna čustva na delovnem mestu pomagajo zaposlenim doseči želene rezultate, vključno z delovnimi dosežki, oplemenitenjem delovnega mesta in kakovostnejšimi družbenimi okoliščinami. Negativna čustva, kot so strah, tesnoba, jeza, sovražnost, žalost in krivda, pa nasprotno povečujejo verjetnost za pojav neprimerne vedenja na delu in zmanjšujejo ugled organizacije. Pozitivna čustva na delu, kot sta na primer občutek izpolnjenosti in navdušenja imajo želen učinek ne glede na posameznikov odnos z drugimi – ta učinek se kaže v večjem prizadevanju, vzdržljivosti in boljšem kognitivnem delovanju (Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999). Močna pozitivna čustva čustveno inteligentnih ljudi vključujejo optimizem, pozitivno razpoloženje, samoučinkovitost in čustveno trdoživost za obstoj v neugodnih okoliščinah (Avey et al., 2010). Optimizem izhaja iz predpostavke, da neuspeh ni prirojen posamezniku, temveč ga pripisujemo okoliščinam, katere pa je mogoče spremeniti s preusmeritvijo prizadevanja (Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999). Tisti, ki na delu izražajo pozitivna čustva, imajo boljše preddispozicije za ugoden vpliv na sodelavce. Velika verjetnost je, da bodo takšni posamezniki pritegnili druge v sodelovanje pri izvedbi delovnih nalog (Danner, Snowdon, & Friesen, 2001).

Fredrickson (1998) meni, da zaposleni izkusijo manj pozitivnih čustev, kadar imajo opravka z nadrejenim, kot pa v interakcijah, ki jih imajo s sodelavci in kupci.

Avtonomija pri opravljanju dela vpliva na zaznavanje vseh treh vrst organizacijske pravičnosti, čeprav je ta vpliv šibak. Nekoliko izstopa vpliv svobode pri odločanju o svojem delu na zaznavanje distributivne pravičnosti. Kot že omenjeno, lahko to razumem, kot da zaposleni avtonomijo pri opravljanju dela zaznavajo kot neke vrste nagrado. Kolikor bolj je lasten vpliv na opravljanje delovnih nalog omejen, toliko nižje bo zaznavanje distributivne pravičnosti. Podobno ugotavljajo že Deci, Connell in Ryan (1989), ko pravijo, da s tem ko nadrejeni spodbujajo samostojnost svojih podrejenih pri opravljanju dela ter dajejo večji poudarek izbiri kot kontroli, slednji v večji meri uvidijo smisel nalog in dobijo občutek, da lahko vplivajo na svoje delovno okolje, kar prispeva k dobremu počutju na delu in večji učinkovitosti zaposlenih.

Kot pravita že Hackman in Oldham (1975), avtonomija pri opravljanju dela velja za eno od osnovnih lastnosti delovnega mesta (poleg raznolikosti delovnih nalog, poistovetenja z delom, pomembnosti dela in povratnih informacij). To so elementi, ki pozitivno vplivajo na psihološko stanje zaposlenih in s tem pozitivno delujejo na organizacijske izločke, kot so na primer višja intrinzična delovna motivacija, kakovost opravljanja dela, zadovoljstvo zaposlenih in nižja stopnja bolniške odsotnosti in fluktuacije. Raziskave dokazujejo, da je avtonomija pri opravljanju dela pozitivno povezana z zagnanostjo, zadovoljstvom, splošnim zdravjem in dobrim počutjem zaposlenih ter z njihovim učenjem na delu (Demerouti et al., 2001). Avtonomija pri opravljanju dela se smatra tudi za neke vrste zaščito pred negativnimi posledicami za tiste posameznike, ki uporabljajo čustvene delovne strategije za soočanje s stresom na visokozahtevnih delovnih mestih in je povezana z nižjo fluktuacijo (Storms & Spector, 1987).

V zvezi z vplivom **jasnosti vloge** na zaznavanje organizacijske pravičnosti se pokaže povezanost z interakcijsko pravičnostjo, kar je bilo pričakovati, saj gre pri zaznavanju interakcijske pravičnosti v največji meri za ocenjevanje medosebne obravnave in korektnosti informiranja. Jasnost vloge se začne pri opisu delovnega mesta, kjer so predstavljene naloge, odgovornosti, potrebna znanja in spretnosti za zasedbo delovnega mesta, nadaljuje pa s komunikacijo med zaposlenim in njegovim nadrejenim. Če je le-ta redna, transparentna in vključuje povratne informacije, so zgrajeni dobri temelji za zaznavanje interakcijske pravičnosti. Menim, da je enega od najboljših nasvetov delodajalcem podal že Možina (2002), in sicer da so povratne informacije eno od najcenejših in najučinkovitejših orodij, ki jih ima na razpolago vodja. Sicer pa lahko nejasnost vloge vodi tudi do napetosti in konfliktov v odnosih s sodelavci, s tem pa tudi do stresa. Organizacije lahko to zmanjšajo tako, da poskrbijo za ustrezno uvajanje novozaposlenih, uvedejo sisteme ocenjevanja uspešnosti, ki omogočajo zaposlenim, da redno dobivajo ustrezne povratne informacije od nadrejenega, redno ažurirajo in znotraj

organizacije na vidnem mestu objavljajo organigrame in redno obveščajo zaposlene v zvezi s spremembami opisov delovnih mest.

Na vprašanje, kakšen učinek ima zaznana organizacijska pravičnost na počutje zaposlenih, iščem odgovore v dimenzijah čustvena izgorelost, osebno zadovoljstvo in zadovoljstvo z delovnim mestom. Izkaže se, da imata na čustveno izgorelost vpliv – sicer šibak a negativen – zaznavanje distributivne in interakcijske pravičnosti. Managerji, ki svoje podrejene obravnavajo z interakcijsko pravičnostjo, si v njihovih očeh zaslužijo več zaupanja in podpore; takšni odnosi so bolj neformalni in vključujejo prizadevanja, ki presegajo okvirje, določene z opisom delovnega mesta (Masterson et al., 2000). Običajno lahko organizacije (delodajalci) več naredijo na področju zaznavanja interakcijske pravičnosti, saj imajo pri razdeljevanju nagrad določene omejitve. Poleg tega ukrepi za izboljšanje zaznavanja interakcijske pravičnosti ne predstavljajo dodatnih stroškov. Problem pri zaznavanju organizacijske pravičnosti vidim tudi v tem, da navkljub izdelanim sistemom in procesom ocenjevanja težko popolnoma izločimo subjektivnost pri ocenjevanju. Naj gre za ocenjevanje s strani nadrejenega (v tem primeru se pogosto vključi še ocenjevanje državlanskega vedenja zaposlenih, četudi ni formalno definirano), za samoocenjevanje s strani zaposlenega ali za zaznavanje medosebne obravnave, je določena mera pristranskosti vedno prisotna.

Prav tako se pokaže samo vpliv zaznavanja proceduralne in interakcijske pravičnosti na osebno zadovoljstvo. Zanimivo je, da raziskava ne pokaže vpliva zaznavanja distributivne pravičnosti na osebno zadovoljstvo, zato se kot zgoraj pri čustveni izgorelosti tudi tukaj nakazujejo možnosti za izboljšanje počutja zaposlenih, ki so relativno poceni. Za razliko od osebnega zadovoljstva pa na zadovoljstvo z delovnim mestom v večji meri vpliva zaznavanje distributivne pravičnosti poleg proceduralne in interakcijske. Tudi to je bilo pričakovati. V raziskavi se zadovoljstvo z delovnim mestom predvsem odraža pri odgovorih na vprašanje o nameri odhoda.

V zvezi z razlikami med spoloma pri zaznavanju organizacijske pravičnosti moja raziskava potrdi podatek iz pregledane literature, da moški v večji meri zaznavajo distributivno pravičnost kot ženske. Major in Deaux (1982) menita, da se ženske bolj osredotočajo na proces, moški pa na rezultat. Ena od obrazložitve te ugotovitve je lahko, da ženske v družbi veljajo za bolj občutljive in zainteresirane za gradnjo odnosov s sodelavci kot moški (Rosener, 2011), druga pa, da se morajo ženske v večji meri kot moški zanašati na formalne postopke in sisteme za doseg različnih organizacijskih izločkov na račun dolge zgodovine diskriminacije in stereotipnih ženskih vlog, ki so jih izločale iz ključnih procesov odločanja, kar potrjujeta Denton in Zeytinoglu (1993), ki dodajata, da so zaposlene ženske mnenja, da imajo manjši vpliv na pomembne organizacijske odločitve kot njihovi moški kolegi. Skleпам, da je temu tako, ker moški v povprečju tudi prejemajo višjo plačo kot

ženske, in sicer za 16 % po podatkih za Evropsko Unijo za leto 2014 (Evropska komisija; 2014).

Tudi zaznavanje proceduralne pravičnosti je v povprečju večje pri moških. Ženske pa v povprečju bolje ocenjujejo interakcijsko pravičnost. Tu se sicer kaže pomanjkljivost moje raziskave, ker ne vključuje podatka o vrsti dela, ki ga anketiranci opravljajo. Namreč po razmišljanju Mansfield et al. (1991) ženske, ki opravljajo tradicionalno moške poklice (npr. trgovski zastopnik ipd.), označujejo svoje nadrejene z izrazito negativnimi pridevniki (npr. seksističen, nespoštljiv, nepravičen, pristranski), medtem ko tajnice (v dotični raziskavi nadpomenka za tradicionalne ženske uradniške poklice) ocenjujejo svoje nadrejene kot prijazne, vljudne in pripravljene pomagati, česar s svojo raziskavo zaradi premalo podatkov o vzorcu ne morem potrditi niti ovreči.

Rezultati raziskave tudi kažejo, da moški zaznavajo večjo avtonomijo pri opravljanju dela kot ženske. Kljub temu da je na tem področju v zadnjih desetletjih prišlo do pozitivnih sprememb, je do popolne enakopravnosti še veliko. Po mnenju Wolfa in Rosenfelda (1978) t. i. ženska delovna mesta običajno omogočajo manj avtonomije, predvidevajo več nadzora s strani nadrejenega in ponujajo omejene možnosti napredovanja ter manj ugodnosti izhajajočih iz delovnega mesta, manjšo varnost zaposlitve in so intelektualno manj zahtevna. Očitna sprememba v tradicionalni segregaciji moških in ženskih poklicev zadnjih nekaj desetletij je pravzaprav le porast števila žensk na managerskih pozicijah, ki v letu 2006 v ZDA predstavlja okrog 30 % direktorskih pozicij (Wajcman, 2013).

Po pričakovanju so statistično značilne razlike v zaznavanju vseh treh vrst organizacijske pravičnosti glede na višino plače, in sicer anketiranci z višjo plačo v večji meri zaznavajo pravičnost (Priloga 2, Tabela 3). Višina plače povzroča statistično značilne razlike tudi pri zaznavanju jasnosti vloge in podpore nadrejenega. Podpore nadrejenega v večji meri zaznavajo tisti z višjo plačo. Zanimivo pa je, da jasnost vloge bolje ocenjujejo tisti z nižjo plačo (gre za skupini od 1000 do 1300 evrov in od 1300 do 1600 evrov).

Dobro počutje zaposlenih na delu je pomembno. Povezano je z učinkovitostjo in organizacijskim vedenjem. Zaposleni, ki na delu občutijo kakršnokoli vrsto stresa (nepravičnost, nadlegovanje, ustrahovanje itd.), se lahko z njim spopadejo tudi na nezdrav način. Že umik zaposlenega v bolniško odsotnost je za organizacijo problematičen; če pride do kontraproduktivnega vedenja (sabotaže, kraje, klevetanje itd.), pa še toliko bolj. Organizacija mora kriti stroške bolniške odsotnosti, stroške nadomeščanja odsotnega zaposlenega, stroške reševanja sodnih sporov, v primeru širjenja neresničnih govoric mora (znova) vzpostaviti sloves pravičnega delodajalca itd. Zaradi teh in še več razlogov si morajo organizacije prizadevati za organizacijsko kulturo, ki temelji na organizacijski pravičnosti. Prav tako je organizacijska pravičnost pomembna z vidika zaposlenega. Zaradi

dokazanega vpliva na počutje, pravičnost varuje zdravje in ohranja zaposljivost posameznika, kar je eksistencialnega pomena za vsakogar.

Na osnovi teh rezultatov lahko izpostavim nekaj ukrepov, ki bi managerjem lahko pomagali pri vzpostavitvi ali izboljševanju pogojev za večje zaznavanje organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih. Glede na to da si delodajalci želijo pripadnih, zagnanih, učinkovitih in zdravih zaposlenih, morajo biti pripravljeni v to tudi vlagati (prizadevanje, izobraževanje, merjenje zadovoljstva zaposlenih, ukrepi za izboljšanje itd.). V prvi vrsti morajo biti delodajalci pozorni pri zaposlovanju oziroma izbiri vodij, kajti njihov vpliv na zaznavanje pravičnosti in dobro počutje zaposlenih je očiten. Nekatere osebnostne lastnosti lahko vplivajo na to, da je nekdo izbran za vodjo (npr. ambicioznost, izpostavljanje, samozavest ipd.), taiste lastnosti pa niso nujno zagotovilo, da bo oseba kot vodja učinkovita (Bergman et al., 2014).

Eden najpomembnejših ukrepov je **vodenje z zgledom**: s svojim obnašanjem lahko vodja vzgaja, spreminja, motivira zaposlene, ali pa jih odkrenjuje od sicer pozitivno definiranih organizacijskih vrednot. V kolikor proces dela to dopušča, izpostavljam možnost **fleksibilnega delovnega časa** kot naslednji ukrep. Le-ta izboljšuje zaznavanje avtonomije pri opravljanju dela in posledično počutje zaposlenih, saj s tem dobijo občutek večje odgovornosti in občutek, da lahko – do neke mere – obvladujejo svoje delovno okolje, kar ugodno vpliva tudi na vzpostavljanje ravnotežja med delom in družinskim življenjem ter navsezadnje na splošno osebno zadovoljstvo. Fleksibilnost delovnega mesta ponuja prednosti tako za organizacijo (na primer višjo stopnjo zadovoljstva in predanosti zaposlenih ter nižjo stopnjo bolniške odsotnosti in fluktuacije) kot za zaposlene (ohranjanje ravnotežja med delom in družino). Za izboljšanje komunikacije oziroma odnosov med zaposlenimi ter zaposlenimi in nadrejenim pa predlagam občasna neformalna, sprostitvena druženja sodelavcev v istih delovnih skupinah s svojimi nadrejenimi (**teambuilding**).

5.3 Ovrednotenje in omejitve raziskave

Ocenjujem, da je prispevek magistrskega dela v obširnem prikazu nabora dejavnikov in posledic zaznavanja organizacijske pravičnosti in dobrega počutja na osnovi pregledane relevantne literature. Glede na pregledano literature ocenjujem, da je to prva takšna raziskava v slovenskem okolju. Ustreznost vprašalnika za merjenje zaznane pravičnosti in njenega vpliva na dobro počutje zaposlenih je s tem potrjena tudi za slovensko okolje. Postavljen model predhodnikov (odnosi s sodelavci, podpora nadrejenega, avtonomija pri opravljanju dela in jasnost vloge) in posledic (čustvena izgorelost, osebno zadovoljstvo in zadovoljstvo z delovnim mestom) zaznavanja organizacijske pravičnosti je podkrepljen in dokazan z empirično preverbo.

Izmed povezav izstopa vpliv podpore nadrejenega na zaznavanje interakcijske pravičnosti. Slednja prav tako vpliva na izbrane tri dimenzije dobrega počutja zaposlenih, a je ta vpliv po moči šibek. Nekoliko večji vpliv, po moči zmeren, ima zaznavanje distributivne in proceduralne pravičnosti oziroma nepravičnosti na zadovoljstvo z delovnim mestom, ki se kaže v razmišljanju o odhodu. V postavljenem modelu se za najmočnejši dejavnik zaznavanja organizacijske pravičnosti (in sicer interakcijske) izkaže podpora nadrejenega, kar potrjuje vpliv nadrejenega (tako skozi vedenje kot vodenje) na organizacijske izločke, kakršen je počutje zaposlenih, posledično pa tudi na njihovo zagnanost, produktivnost in državljansko vedenje.

Ena izmed omejitev raziskave je razmeroma majhen, slučajnostni vzorec. Prav tako raziskava ugotavlja le linearne povezave med spremenljivkami namesto strukturnega modela in sloni le na uporabi kvantitativnih metod (vprašalnik). Med možnostmi nadgradnje te raziskave lahko izpostavim tudi naslednje predloge: izvedba raziskave v specifičnem podjetju, s katero bi vodstvo dobilo sliko o zaznani pravičnosti, na osnovi katere bi lahko pripravilo konkretne ukrepe za morebitno izboljšanje; izpopolnitev raziskave za ugotavljanje razlik v zaznavanju organizacijske pravičnosti in dobrega počutja na delu med generacijo X in generacijo Y, ki v tem trenutku vstopa na trg dela; izpopolnitev raziskave za ugotavljanje razlik v zaznavanju omenjenih spremenljivk med različnimi kulturami (globalna podjetja).

Prav tako bi nadaljnje raziskave na tem področju lahko prečistile in utrdile predstavljeni model predhodnikov in posledic zaznavanja organizacijske pravičnosti, da bi v končni fazi postal robustnejši na področju odnosa med zaznanimi dimenzijami pravičnosti na delu in dobrim počutjem zaposlenih. Tak model bi se moral naslanjati na interdisciplinarne temelje. Študije s področja psihologije, sociologije, medicine, managementa in drugih predstavljajo pomemben prispevek k enotnemu razumevanju konceptov iz moje raziskave (zaznavanje, pravičnost, zdravje in dobro počutje zaposlenih, zadovoljstvo, učinkovitost itd.), medtem ko vsako področje zase ne more v popolnosti zajeti kompleksnosti pravičnosti na delu in dobrega počutja zaposlenih.

SKLEP

Organizacijska pravičnost, kot jo je prvič opredelil Greenberg (1987), se nanaša na posameznikovo zaznavanje vedenja, ravnanja, odločitev in ukrepov, ki se izvajajo znotraj organizacije, in na način, kako le-ti vplivajo na počutje in vedenje zaposlenih na delu. Zaposleni so v večji ali manjši meri občutljivi na vsakodnevne odločitve svojih vodij in jih bodo zato ocenjevali v razponu od pravičnih do nepravičnih. Te ocene vplivajo tudi na posameznikovo vedenje in v primerih, ko posameznik odločitve in/ali ravnanje svojega nadrejenega oceni za nepravične, lahko to vodi do kontraproduktivnega vedenja. Zaposleni

čuti potrebo, da sam izravna tisto, kar po njegovem mnenju organizacijski sistem s politikami in pravili ne more.

Organizacijska pravičnost kot taka se dotika vseh dimenzij organizacijskega vedenja, zato zaznavanja njenih dimenzij (distributivne, proceduralne in interakcijske) ne gre zanemarjati. Izhaja iz teorije enakosti, po kateri posamezniki ocenjujejo pravičnost izločka glede na njihov vložek. Nepravičnost je zaznana, kadar izloček ni sorazmeren z vložkom. Zaposleni svoje razmerje med vložkom in izločkom primerjajo še z referenčnimi drugimi (sodelavci). Kot pravi Fujishiro (2005), je zaznana neravnotežje med vložkom in izločkom (distributivna nepravičnost) manj problematično za zaposlene, če je takšno tudi pri sodelavcih.

V moji raziskavi je poudarek na dejavnikih zaznavanja organizacijske pravičnosti, razlikah v njenem zaznavanju glede na spol, starost, delovno dobo in višino plače ter vplivu zaznane organizacijske pravičnosti na počutje zaposlenih. Zagotavljanje pogojev za zaznavanje organizacijske pravičnosti bi moralo biti prioriteta naloga organizacij, saj preko zmanjševanja pojavnosti kontraproduktivnega vedenja in fluktuacije, izboljševanja zagnanosti zaposlenih in povečevanja zaupanja v organizacijo izboljšuje počutje in zdravje zaposlenih, kar se odraža v njihovi večji učinkovitosti. Zaposleni, ki menijo, da je organizacija pravična in vredna zaupanja, se bodo samodejno vedli tako, da bo to koristno za organizacijo (McCauley & Kuhnert, 1992). Z vidika posameznika je zaznavanje organizacijske pravičnosti pomembno za ohranjanje dobrega počutja in zdravja, s tem pa zaposljivosti.

Temeljni cilj magistrskega dela je bil najti odgovore na vprašanja, kako zaposleni zaznavajo različne vrste organizacijske pravičnosti, ali se zaznave razlikujejo glede na spol, starost, delovno dobo in višino plače, kako te zaznave vplivajo na počutje zaposlenih ter jih z empirično raziskavo preveriti. V ta namen je bilo najprej treba sistematično pregledati obstoječo literaturo na temo organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih ter na podlagi pregledane literature zbrati do sedaj opredeljene dejavnike zaznavanja organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih. Naslednji korak je bil izmed opredeljenih dejavnikov zaznavanja organizacijske pravičnosti in dobrega počutja zaposlenih izbrati najbolj relevantne dejavnike, postaviti t. i. model predhodnikov in posledic zaznavanja organizacijske pravičnosti in ga z anketo empirično preveriti.

V empiričnem delu magistrskega dela sem izvedla kvantitativno raziskavo – s pomočjo anonimne spletne ankete, s katero sem preverjala veljavnost modela predhodnikov in posledic zaznavanja organizacijske pravičnosti. Za tolmačenje zbranih kvantitativnih podatkov sem uporabila opisno analizo, jih prikazala tako tabelarično kot tudi grafično ter s pomočjo statističnih parametrov (srednje vrednosti, mere koncentracije). Rezultati

raziskave so pokazali, da je zaznavanje organizacijske pravičnosti v skupni vrednosti v povprečju ocenjeno z 2,9 na Likertovi petstopenjski lestvici, kar pomeni, da so organizacije, v katerih so zaposleni anketiranci, ocenjene kot srednje pravične. Potrdili so tudi, da izbrani predhodniki (odnosi s sodelavci, podpora nadrejenega, avtonomija pri opravljanju dela in jasnost vloge) vplivajo na zaznavanje organizacijske pravičnosti, in sicer se je za najmočnejši dejavnik izkazala podpora nadrejenega, ki v največji meri vpliva na zaznavanje interakcijske pravičnosti. Prav tako so potrdili vpliv zaznavanja organizacijske pravičnosti na izbrane dimenzije počutja zaposlenih ali t. i. posledice (čustvena izgorelost, osebno zadovoljstvo in zadovoljstvo z delovnim mestom); največji vpliv ima zaznavanje interakcijske pravičnosti. Glede na spol, delovno dobo in višino plače se te zaznave razlikujejo: moški v povprečju zaznavajo višjo stopnjo distributivne ženske pa interakcijske in proceduralne pravičnosti; z večanjem delovne dobe in višanjem plače se povečuje tudi zaznavanje organizacijske pravičnosti. Starost pa nima vpliva na zaznavanje organizacijske pravičnosti. Hkrati so rezultati raziskave potrdili tudi veljavnost postavljenega modela predhodnikov in posledic zaznavanja organizacijske pravičnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1965). Inequality in social exchange. V L. Berkowitz (ur.), *Advances in Experimental Psychology* (str. 267 – 299). New York: Academic Press.
2. Ahuja, N. (2008, 30. november). Ethical leadership. *SlideShare*. Najdeno 26. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/neha.ahuja/ethical-leadership-presentation>
3. Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562
4. Algoe, S. B., & Fredrickson, B. L. (2011). Emotional fitness and the movement of affective science from lab to field. *American Psychologist*, 66(4), 35-42.
5. Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
6. Allen, T. D., & Rush, M. C. (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: a field study and a laboratory experiment. *Journal of applied psychology*, 83(2), 247.
7. Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. (2003). A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reaction to tenure and promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 266–275.
8. Analoui, F., & Kakabadse, A. (1992). Unconventional Practices at Work: Insight and Analysis Through Participant Observation. *Journal of Managerial Psychology* 7(5), 3-31.
9. Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: a proposed model and empirical test. *Journal of Organization Behavior*, 20(7), 1073-1091.
10. Arnold, K., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
11. Austin, W., & Walster, E. (1974). Reactions to confirmations and disconfirmations of expectancies of equity and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(2), 208-216.
12. Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 17-28.
13. Avolio, B. J., Luthans, F., & Walumbwa, F. O. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*. Lincoln: The Gallup Leadership Institute.
14. Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *Leadership Quartely*, 20(5), 764-784.

15. Avtgis, T. A., & Taber, K. R. (2006). "I laughed so hard my side hurts, or is that an ulcer?" The influence of work humor on job stress, job satisfaction, and burnout among print media employees. *Communication Research Reports*, 23(1), 13-18.
16. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
17. Barling, J., Christie, A., & Hopton, A. (2010). Leadership. V S. Zedeck (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 183-240). Washington, DC: American Psychological Association.
18. Barnett, R. C., & Brennan, R. T. (1997). Change in job conditions, change in psychological distress, and gender: A longitudinal study of dual-earner couples. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 253-274.
19. Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, personality matters: Moving on to more important matters [uredniško gradivo]. *Human Performance*, 18(1), 359-372.
20. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
21. Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
22. Beehr, T. A. (1995). *Psychological Stress in the Workplace*. London: Routledge.
23. Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work Stressors and Coworker Support as Predictors of Individual Strain and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405.
24. Bergman, D., Lornudd, C., Sjöberg, L., & Von Thiele Schwarz, U. (2014). Leader personality and 360-degree assessments of leader behavior. *Scandinavian Journal of Psychology* 55(1), 389-397.
25. Bethlehem, J., & Biffignandi, S. (2012). *Handbook of Web surveys*. New York: Wiley & Sons.
26. Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. V R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (ur.), *Research on negotiations in organizations* (str. 43-55). Greenwich, CT: JAI.
27. Bies, R. J., & Tripp, T. M. (2002). Hot flashes, open wounds: Injustice and the tyranny of its emotions. V S. Gilliland, D. Steiner, & D. Skarlicki (ur.), *Emerging perspectives on managing organizational justice* (str. 203-223). Greenwich, CT: JAP Press.
28. Black, C. M. (2008). *Working for a healthier tomorrow: A review of Britain's working age population*. Norwich: The Stationery Office.
29. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
30. Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246.

31. Bond, J. T., Thompson, C., Galinsky, E., & Prottas, D. (2003). *The 2002 national study of the changing workforce*. New York: Families and Work Institute.
32. Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4), 447-456.
33. Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.
34. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Brockner, J., & Adsit, L. (1986). The moderating impact of sex on the equity-satisfaction relationship: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 585.
36. Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(1), 111-134.
37. Burleson, M. H., Poehlmann, K. M., Hawkey, L. C., Ernst, J. M., Berntson, G. G., Malarkey, W. B., & Cacioppo, J. T. (2002). Stress-related immune changes in middle-aged and older women: 1-year consistency of individual differences. *Health Psychology*, 21(4), 321.
38. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
39. Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2, 3-26.
40. Cairncross, F. (2004, 27. marec). Forever young. *The Economist*. Najdeno 3. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.economist.com/node/2516900>
41. Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). *Performance appraisal and review systems: The identification of measurement, and development of performance in organizations*. Glenview, IL: Scott Foresman.
42. Caulfield, N., Chang, D., Dollard, M. F., & Elshaug, C. (2004). A Review of Occupational Stress Interventions in Australia. *International Journal of Stress Management*, 11(2), 149.
43. Chen, P. Y., & Spector, P. E. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65(3), 177-184.
44. Clarkson, M. B. E. (1991). The moral dimension of corporate social responsibility. V R. M. Coughlin (ur.), *Morality, rationality, and efficiency: New perspectives on socioeconomics* (str. 9-16). Armonk, NY: M.E. Sharpe Inc.
45. Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
46. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
47. Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

48. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
49. Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. V J. Greenberg & J. A. Colquitt (ur.), *The handbook of organizational justice* (str. 3-56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
50. Cooper, C. L., & Cartwright, S. (1997). An intervention strategy for workplace stress. *Journal of psychosomatic research*, 43(1), 7-16.
51. Crnkovič, M. (2013). *Vpliv povratne informacije na kakovost anketnih podatkov* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
52. Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International review of industrial and organizational psychology*, 12, 317-372.
53. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
54. Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Self-enhancement biases, laboratory experiment, Georg Wilhelm Friedrich Hegel, and the increasingly crowded world of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 260-272.
55. Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191.
56. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York, NY: Harper & Row.
57. Danner, D. D., Snowdon, D. A., & Friesen, W. V. (2001). Positive emotions in early life and longevity: Findings from the nun study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 804-813.
58. De Lara, P. Z. M. (2006). Fear in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 580-592.
59. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1975). *Intrinsic motivation*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
60. Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of applied psychology*, 74(4), 580.
61. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
62. Demirtas, O. (2015). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273-284.
63. Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10(2), 219-256.

64. Denton, M., & Zeytinoğlu, I. U. (1993). Perceived participation in decision-making in a university setting: The impact of gender. *Industrial & Labor Relations Review*, 46(2), 320-331.
65. DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64(1), 7-52.
66. Desmarais, S., & Curtis, J. (1991). *Gender differences in perceived income entitlements*. Utrecht: International Conference on Social Justice Research.
67. Deutsch, M. (1985). *Distributive Justice*. New Haven: Yale University Press.
68. Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money. Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1-31.
69. Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2009). *Internet, mail and mixed mode surveys: The Tailored Design Method*. New Jersey: Wiley and Sons.
70. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
71. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 735-744.
72. Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12(7), 595-608.
73. Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of applied psychology*, 75(1), 51.
74. Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American journal of public health*, 92(1), 105-108.
75. Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Keltikangas-Järvinen, L., & Virtanen, M. (2003). Sleeping problems and health behaviors as mediators between organizational justice and health. *Health Psychology*, 22(3), 287.
76. Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(1), 77-90.
77. Erdogan, B. (2003). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human resource management review*, 12(4), 555-578.
78. Esu, B. B., & Inyang, B. J. (2009). A case for performance management in the public sector in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 98-105.
79. Eubanks, D. L., Brown, A. D., & Ybema, S. (2012). Leadership, identity, and ethics. *Journal of Business Ethics*, 107(1), 1-3.
80. Evropska komisija (2014). *Odpravljanje razlike v plačilu med spoloma v Evropski uniji*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.

81. Ewart, C. K., & Suchday, S. (2002). Discovering how urban poverty and violence affect health: development and validation of a Neighborhood Stress Index. *Health Psychology, 21*(3), 254.
82. Fairholm, G. W. (1997). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*. Westport: Greenwood Publishing Group.
83. Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage publications.
84. Ford, J. K., & Fisher, S. (1996). The role of training in a changing workplace and workforce: New perspectives and approaches. V E. E. Kossek & S. A. Lobel (ur.), *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace*, (str. 164–193). Massachusetts: Blackwell.
85. Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews, 10*(2), 92-126.
86. Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 291-309.
87. Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology, 2*(2), 300-319.
88. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(4), 218-226.
89. Fredrickson, B. L. (2009). *Positivity*. New York, NY: Three Rivers Press.
90. Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion, 19*(1), 313-332.
91. Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & Larkin, G. (2003). What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(3), 365-376.
92. French, J. R., Raven, B., & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of organization theory*, 311-320.
93. Fujishiro, K. (2005). *Fairness at work: Its impacts on employee well-being* (doktorska disertacija). Columbus: The Ohio State University.
94. Fullagar, C., & Kelloway, E. K. (2009). “Flow” at work: An experience sampling approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(4), 595-615.
95. Fullagar, C., & Kelloway, E. K. (2012). New directions in positive psychology: Implications for a healthy workplace. V J. Houmout, S. Leka, & R. Sinclair (ur.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (str. 146-161). Chichester, England: Wiley.

96. Gabris, G. T., & Ihrke, D. M. (2000). Improving employee acceptance toward performance appraisal and merit pay systems: The role of leadership credibility. *Review of Public Personnel Administration*, 20(2), 41-53.
97. Ganster, D. C. (1989). Worker control and well-being: A review of research in the workplace. *Job control and worker health*, 3(23), 213-229.
98. Gasper, K., & Clore, G. (2002). Attending to the big picture: Mood and global versus local processing of visual information. *Psychological Science*, 13(1), 34-40.
99. Gilbreath, B., & Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18(3), 255-266.
100. Giles, W. F., Findley, H. M., & Feild, H. S. (1997). Procedural fairness in performance appraisal: Beyond the review session. *Journal of Business and Psychology*, 11(2), 493-506.
101. Graham, J. W. (1995). Leadership, moral development, and citizenship behavior. *Business ethics quarterly*, 5(01), 43-54.
102. Gray, J. (1988). *The Psychology of Fear and Stress* (2. izdaja). Cambridge: Cambridge University Press.
103. Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 340-342.
104. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(1), 399-432.
105. Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
106. Greenberg, J. (1997). The STEAL Motive: Managing the Social Determinants of Employee Theft. V R. Giacalone & J. Greenberg (ur.), *Antisocial Behavior in Organizations* (str. 85-108). Thousand Oaks: Sage Publications.
107. Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. V S. Zedeck (ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (str. 271-327). Washington DC: American Psychological Association.
108. Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1986). Development and application of a model of personal control in organizations. *Academy of Management Review*, 11(1), 164-177.
109. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
110. Greenleaf, R. K. (1978). The Leadership Crisis. V L.C. Spears (ur.), *The Power of Servant Leadership* (str. 17-60). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
111. Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241.
112. Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. New York: John Wiley.

113. Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
114. Hackman, J. R., & Oldham, G. 1980. *Work re-design*. Reading, MA: Addison-Wesley.
115. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250 -279.
116. Harris, J. R. (1990). Ethical values of individuals at different levels in the organizational hierarchy of a single firm. *Journal of Business Ethics*, 9(9), 741-750.
117. Harrison, R. (1987). Harnessing personal energy: How companies can inspire employees. *Organizational Dynamics*, 16(1), 4-21.
118. Hedge, J. W., & Teachout, M. S. (2000). Exploring the concept of acceptability as a criterion for evaluating performance measures. *Group & Organization Management*, 25(2), 22-44.
119. Hicks-Clarke, D., & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel review*, 29(3), 324-345.
120. Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of Change Management*, 9(1), 165-178.
121. Holman, D. J., Axtell, C. M., Sprigg, C. A., Totterdell, P., & Wall, T. D. (2010). The mediating role of job characteristics in job redesign interventions: A serendipitous quasi-experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 84-105.
122. House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Boston: Addison-Wesley Pub. Co.
123. Huseman, R. C., & Hatfield, J. D. (1990). Equity theory and the managerial matrix. *Training & Development Journal*, 44(4), 98-103.
124. Ilgen, D. R., & Pulakos, E. D. (1999). *The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation, and Development*. *Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
125. Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader–member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
126. Ince, M., & Gul, H. (2011). The Effect of Employees' Perceptions of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behaviour: An Application in Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*, 6(6), 144-168.
127. Isen, A. M. (2000). Positive affect and decision making. V M. Lewis & J. M. Haviland-Jones (ur.), *Handbook of emotions* (str. 417-435). New York, NY: Guildford Press.
128. Isen, A. M., & Daubman, K. A. (1984). The influence of affect on categorization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(1), 1206-1217.
129. Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 1122-1131.

130. Isen, A. M., Johnson, M. M. S., Mertz, E., & Robinson, G. F. (1985). The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(3), 1413-1426.
131. Isen, A. M., Rosenzweig, A. S., & Young, M. J. (1991). The influence of positive affect on clinical problem solving. *Medical Decision Making*, 11(1), 221-227.
132. Iverson, R. D., Olekalns, M., & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, Organizational Stressors, and Absenteeism: A Causal Model of Burnout and Its Consequences. *Journal of Vocational Behavior* 52(1), 1-23.
133. Iwi, D., Watson, J., Barber, P., Kimber, N., & Sharman, G. (1998). The self-reported well-being of employees facing organizational change: effects of an intervention. *Occupational Medicine*, 48(6), 361-368.
134. Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 201-215.
135. Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
136. Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2012). How perceptions of fairness can change: A dynamic model of organizational justice. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 138-160.
137. Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36(1), 80-105.
138. Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 765-780.
139. Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
140. Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations* 63(1), 83-106.
141. Kelloway, E. K. (2011). Positive organizational scholarship. *Canadian Journal of Administrative Science*, 28(4), 1-3.
142. Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(1), 260-279.
143. Kelloway, E. K., & Francis, L. (2012): Logitudinal research and data analysis. V R. R. Sinclair, M. Wang & L. E. Tetrick (ur.), *Research methods in occupational health psychology: Measurement, design and data analysis* (str. 374-394). New York: Routledge.
144. Kelloway, E. K., Sivathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor Leadership. V J. Barling; E. K. Kelloway & M. Frone (ur.), *Handbook of workplace stress* (str. 89-113). Thousand Oaks, CA: Sage.
145. Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J., & Loughlin, C. (2012). Transformational leadership and employee psychological well-being. *Work and Stress*, 26(1), 39-55.

146. Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C., & Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
147. Kiersch, C. E., & Byrne, Z. S. (2015). Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 292-303.
148. Kim, S. E., & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter? *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 329-348.
149. Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J., & Ferrie, J. E. (2003). Organisational justice and health of employees: Prospective cohort study. *Occupational & Environmental Medicine*, 60(3), 27-34.
150. Kivimäki, M., Ferrie, J. E., Brunner, E., Head, J. Shipley, M. J. Vahtera, K., & Marmot, M. (2005). Justice at work and reduced risk of coronary heart disease among employees: The Whitehall II Study. *Archives of Internal Medicine*, 165(1), 2245-2251.
151. Kohn, A. (1986). *No contest: The case against competition*. New York: Houghton Mifflin.
152. Korte, W. B., & Wynne, R. (1996). *Telework: Penetration, potential and practice in Europe*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
153. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
154. Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
155. Kubon-Gilke, G., & Frey, B. (1998). Not Just for the Money. An Economic Theory of Personal Motivation. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 154(3), 589-591.
156. Kuopalla, J., Lamminpää, A., Liira, J., & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects: A systematic review and meta-analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 60(1), 904-915.
157. Lamertz, K. (2002). The social construction of fairness: Social influence and sense making in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 19-37.
158. Landy, F. J., Barnes, J. L., & Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 751-754.
159. Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't misbehavin: Workplace deviance as organizational resistance. *Journal of Management*, 33(3), 378-394.
160. Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer publishing company.
161. LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 444-453.

162. Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. V K. Gergen, M. Greenberg & R. Willis (ur.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research* (str. 27-55). New York: Plenum.
163. Lewis, S., & Taylor, K. (1996). Evaluating the impact of family-friendly employer policies: a case study. *The work family challenge: Rethinking employment*, 112-127.
164. Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
165. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. V M. D. Dunnette (ur.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (str. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
166. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal-setting & task performance*. New York: Prentice Hall, Inc.
167. Luthans, F. (2002). The need and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 695-706.
168. Luthans, F. B., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York, NY: Oxford University Press.
169. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. V K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 241-261). San Francisco: Barrett-Koehler.
170. MacIntyre, A. (1985). *After Virtue: A Study in Moral Theory* (2. izdaja). London: Duckworth.
171. Madlock, P. E. (2006). Do differences in displays of nonverbal immediacy and communicator competence between male and female supervisors affect subordinates' job satisfaction? *Ohio Communication Journal*, 44, 61-78.
172. Mahajan, A., & Benson, P. (2013). Organisational justice climate, social capital and firm performance. *Journal of Management Development*, 32(7), 721-736.
173. Major, B. (1987). Gender, justice and the psychology of entitlement. V P. Shaver & C. Hendrick (ur.), *Sex and Gender* (str. 124-148). Beverly Hills, CA: Sage Publications.
174. Major, B., & Adams, J. B. (1983). Role of gender, interpersonal orientation, and self-presentation in distributive-justice behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(3), 598.
175. Major, B., & Deaux, K. (1982). Individual differences in justice behavior. *Equity and justice in social behavior*, 43, 76.
176. Major, B., McFarlin, D. B., & Gagnon, D. (1984). Overworked and underpaid: on the nature of gender differences in personal entitlement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1399.
177. Mani, B. G. (2002). Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study. *Public Personnel Management*, 31(3), 141-159.

178. Mansfield, P. K., Koch, P. B., Henderson, J., Vicary, J. R., Cohn, M., & Young, E. W. (1991). The job climate for women in traditionally male blue-collar occupations. *Sex Roles*, 25(1-2), 63-79.
179. Masi, R. J., & Cooke, R. A. (2000). Effects of transformational leadership on subordinate motivation, empowering norms, and organizational productivity. *International Journal of Organizational Analysis*, 8(1), 16-47.
180. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *MBI: Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto, CA: University of California.
181. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(3), 738-748.
182. Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171.
183. McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265-284.
184. McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the 5-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90.
185. McFarlin, D. B., Frone, M. R., Major, B., & Konar, E. (1989). Predicting career-entry pay expectations: The role of gender-based comparisons. *Journal of Business and Psychology*, 3(3), 331-340.
186. McKee, M. C., Driscoll, C., Kelloway, E. K., & Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care works. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(4), 233-255.
187. Mejaš, U., Ruzzier, M., & Škerlavaj, M. (2014). Stereotypes about Intergenerational Cooperation in Companies: Case studies of Slovene companies. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 60(3-4), 34-45.
188. Meško, M., Meško Štok, Z., Podbregar, I., & Karpljuk, D. (2008). Stresne obremenitve na delovnem mestu managerja. *Razprave. Organizacija*, 2(1), 89-96.
189. Mikula, G. (1986). The experience of injustice: Toward a better understanding of its phenomenology. V H. W. Bierhoff, R. L. Cohen & J. Greenberg (ur.), *Justice in Social Relations* (str. 103-124). New York: Plenum.
190. Moore, G. (2005). Corporate character: Modern virtue ethics and the virtuous corporation. *Business Ethics Quarterly*, 15(04), 659-685.
191. Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
192. Morris, B. (1997). Is Your Family Wrecking Your Career? (and Vice Versa). *Fortune*, 135(5), 70.

193. Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143-164.
194. Možina, S. (2002). Odnosi med zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija*, 6(1), 23-28.
195. Mullen, J., & Kelloway, E. K. (2010). Occupational health and safety leadership. V J. C. Quick & L. E. Tetrick (ur.), *Handbook of occupational health psychology* (str. 357-372). Washington, DC: American Psychological Association.
196. Munir, F., Yarker, J., Haslam, C., Long, H., Leka, S., Griffiths, A., & Cox, S. (2007). Work Factors Related to Psychological and Health-Related Distress Among Employees with Chronic Illnesses. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(2), 259-277.
197. Murphy, K., & Cleveland, J. (1991). *Performance appraisal: An organizational perspective*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
198. Nathan, B. R., Mohrman, A. M., Jr., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34(1), 352-369.
199. Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
200. O'Driscoll, M. P., & Brough, P. (2010). Work Organization and Health. V S. Leka & J. Houdmont (ur.), *Occupational Health Psychology* (str. 57-87). Chichester: Wiley.
201. Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
202. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 176-194.
203. Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 160-177.
204. Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 75-96.
205. Perlow, L. A. (1995). Putting the work back into work/family. *Group & Organization Management*, 20(2), 227-239.
206. Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
207. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.

208. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
209. Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1992). Values and the American manager: An update updated. *California Management Review*, 34(1), 80-94.
210. Pravičen. (b.l.) V SSKJ spletna izdaja. Najdeno 15. marca 2016 na spletni strani http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=ge%3Dpravi%C4%8Den&hs=1
211. Priya, A., & Agarwal, S. (2013, 19. november). Organisational justice: types, antecedents, and consequences with an analysed case study, based on several researches done in the same context. *SlideShare*. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/anumitu/organizational-justice-28423611>
212. Puffer, S. M. (1987). Prosocial Behavior, Non-compliant Behavior, and Work Performance among Commission Sales People, *Journal of Applied Psychology* 72(4), 625-621.
213. Quick, J. C. (1999). Occupational Health Psychology: The convergence of health and clinical psychology with public health and preventive medicine in an organizational context. *Professional Psychology: Research and Practice*, 30(2), 123-128.
214. Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. A., & Hiller, N. J. (2009). The Bright-side and the dark-side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of applied Psychology*, 94(1), 1365-1381.
215. Resnik, S. (2013, 22. maj). Ali denar zares vpliva na motivacijo? *Mladi podjetnik*. Najdeno 23. julija 2016 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/ali-denar-zares-vpliva-na-motivacijo>
216. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
217. Richer, S. F., & Vallerand, R. J. (1995). Supervisors' interactional styles and subordinates' intrinsic and extrinsic motivation. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), 707-722.
218. Richmond, V. P., McCroskey, J. C., Davis, L. M., & Koontz, K. A. (1980). Perceived power as a mediator of management communication style and employee satisfaction: A preliminary investigation. *Communication Quarterly*, 28(4), 37-46.
219. Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30(1), 595-607.
220. Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32(2), 89-98.
221. Roberts, G. E., & Pavlak, T. (1996). Municipal government personnel professionals and performance appraisal: Is there a consensus on the characteristics of an effective appraisal system? *Public Personnel Management*, 25(2), 379-408.

222. Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324-336.
223. Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2011). *Well-being. Productivity and Happiness at Work*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
224. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal* 38(2), 555-572.
225. Rosener, J. B. (2011). Ways women lead. V P. Werhane & M. Painter-Morland (ur.), *Leadership, Gender, and Organization* (str. 19-29). New York: Springer publishing company.
226. Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
227. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
228. Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
229. Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C., & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an “Enriched” job. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 236-251.
230. Schein, E. H. (1990). Organizational Culture: What it is and How to Change it. V P. Evans, Y. Doz & A. Laurent (ur.), *Human resource management in international firms* (str. 56-82). London: Palgrave Macmillan.
231. Scott, S. G., & Einstein, W. O. (2001). Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *Academy of Management Executive*, 15(3), 107-116.
232. Scriven, A., & Smith-Ferrier, S. (2003). The application of online surveys for workplace health research. *The journal of the Royal Society for the Promotion of Health*, 123(2), 95-101.
233. Seligman, M. E. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. *Handbook of positive psychology*, 2, 3-12.
234. Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). *Positive psychology: An introduction* (279-298). New York: Springer publishing company.
235. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(1), 577-594.
236. Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–43.
237. Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42(1), 100-108.

238. Skarlicki, D.P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
239. Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership: The management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 257-273.
240. Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). *Stress in organizations*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
241. Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Well-being at work: A cross-sectional study of the levels and determinants of job satisfaction. *The Journal of Socio-Economics*, 29(6), 517-538.
242. Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant-leadership. *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*, 1-12.
243. Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 635.
244. Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815-829.
245. Starrels, M. E. (1992). The evolution of workplace family policy research. *Journal of family issues*, 13(3), 259-278.
246. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). *Podatki po področjih. Plače*. Najdeno 14. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/viewplus.asp?ma=H285S&ti=&path=../Database/Hitre_Repozitorij/&lang=2
247. Storms, P. L., & Spector, P. E. (1987). Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: The moderating effect of locus of control. *Journal of Occupational Psychology*, 60(3), 227-234.
248. Sunday, A. J. (2013). Work Place Deviant Behaviour: A Case Study of Intels Nigeria Limited. *Work*, 3(22).
249. Šumi, R., Lobnikar, B., Banutai, E., & Rančigaj, K. (2012). Integriteta policijskih vodij in njihova skrb za skupnost. *Varstvoslovje* 14(1), 60-74.
250. Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83-98.
251. Tang, T. L. P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). *Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment* [konferenčno gradivo]. Murfreesboro: Middle Tennessee State University.
252. Taylor, F. W. (1970). What is scientific management? V H. F. Merrill (ur.), *Classics in management* (str. 67-71). New York: American Management Association.
253. Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146 –157.
254. Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215.

255. Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
256. Thoits, P. A. (1995). Stress, coping, and social support processes: Where are we? What next? *Journal of health and social behavior*, 53-79.
257. Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of vocational behavior*, 54(3), 392-415.
258. Thompson, C. A., Thomas, C. C., & Maier, M. (1992). Work-family conflict and the bottom line: Reassessing corporate policies and initiatives. *Womanpower: Managing in times of demographic turbulence*, 59, 84.
259. Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230-240.
260. Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. *Academy of Management Executive*, 18(2), 69-81.
261. Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-37.
262. Treviño, L. K., & Weaver, G. R. (2001). Organizational Justice and Ethics Program Tollow-Through: Influences on Employees' Harmful and Helpful Behavior. *Business Ethics Quarterly*, 11(04), 651-671.
263. Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. V M. P. Zanna (ur.), *Advances in experimental social psychology* (str. 1-60). San Diego, CA: Academic Press.
264. Van Wart, M. (2012). The role of trust in leadership. *Public Administration Review*, 72(3), 454-458.
265. Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science* 7(2), 151-165.
266. Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and family*, 66(2), 398-412.
267. Wajcman, J. (2013). *Managing like a man: Women and men in corporate management*. New York: John Wiley & Sons.
268. Walster, E., Walster, G. W., & Berscheid, E. (1978). *Equity: Theory and research*. Boston: Allyn & Bacon.
269. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
270. Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(1), 223-270.

271. Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
272. Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 593-606.
273. Wolf, W. C., & Rosenfeld, R. (1978). Sex structure of occupations and job mobility. *Social Forces*, 56(3), 823-844.
274. Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Psychology*, 24(3), 437-442.
275. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84.
276. Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
277. Yang, L., Che, H., & Spector, P. E. (2008). Job stress and well-being: An examination from the view of person-environment fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 567-587.
278. Ylipaavalniemi, J., Kivimäki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., Keltikangas-Järvinen, L., & Vahtera, J. (2005). Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: a prospective cohort study of three different models. *Social science & medicine*, 61(1), 111-122.
279. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(1), 285-305.
280. Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 487-495.
281. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
282. Zwetsloot, G., & Leka, S. (2010). Corporate Culture, Health, and Well-Being. V S. Leka & J. Houdmont (ur.), *Occupational Health Psychology* (str. 250-268). West Sussex, UK: Wiley- Blackwell.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Rezultati obdelave podatkov s paketom SPSS.....	5
Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke	5
Tabela 2: Bonferroni Post-hoc test – delovna doba	23
Tabela 3: Analiza variance – plača	28

Priloga 1: Vprašalnik

Pravičnost na delu in počutje zaposlenih

VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

S to anketo želim ugotoviti, kakšen je vpliv organizacijske pravičnosti (oz. pravičnosti na delovnem mestu) na dobro počutje zaposlenih. Ugotovitve bodo lahko managerji upoštevali pri svojem delu in tako prispevali k boljšemu počutju zaposlenih in posledično k boljšim rezultatom podjetja.

Anketa je anonimna. Podatki iz ankete bodo uporabljeni samo za namen omenjene raziskave. Izpolnjevanje vam bo vzelo približno sedem minut.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Naslednje trditve se nanašajo na vaše zaznavanje pravičnosti na delu skozi različne okoliščine (višina plače in nagrad, pravičnost postopkov za ocenjevanje zaposlenih, interakcija med nadrejenim in podrejenim itd.). Svoje (ne)strinjanje s posamezno trditvijo izrazite z eno od naslednjih izbir:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Moja plača odraža trud, ki ga vlagam v svoje delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Moja plača ustreza delu, ki ga opravljam.	☐	☐	☐	☐	☐
Moja plača odraža moj prispevek k podjetju.	☐	☐	☐	☐	☐
Glede na mojo učinkovitost sem primerno plačan.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam
Postopki za ocenjevanje upoštevajo točne informacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Postopki za ocenjevanje omogočajo, da se na končno oceno/plačo/nagrado lahko pritožim.	☐	☐	☐	☐	☐
Postopki za ocenjevanje potrjujejo etične in moralne standarde.	☐	☐	☐	☐	☐
Postopki za ocenjevanje omogočajo, da izrazim svoje mnenje in občutke.	☐	☐	☐	☐	☐
Postopki za ocenjevanje omogočajo, da vplivam na svojo oceno/plačo/nagrado.	☐	☐	☐	☐	☐
Postopki za ocenjevanje se uporabljajo dosledno (vedno enako, za vse enako).	☐	☐	☐	☐	☐
Postopki za ocenjevanje so nepristranski.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam
Moj nadrejeni je do mene vljuden.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni ne ruši mojega dostojanstva.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni se do mene vede spoštljivo.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni mi pravočasno posreduje informacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni se vzdrži neumestnih pripomb.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni se z mano pogovarja iskreno.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni mi natančno razloži postopke za ocenjevanje.	☐	☐	☐	☐	☐
Razlage postopkov za ocenjevanje, ki mi jih poda nadrejeni, so utemeljene.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni prilagodi stil komunikacije potrebam posameznika.	☐	☐	☐	☐	☐

V naslednjem delu ankete se trditve nanašajo na vaše počutje na delu skozi različne okoliščine (medosebni odnosi, osebno zadovoljstvo, avtonomija pri opravljanju dela, jasnost vlog itd.). Svoje (ne)strinjanje s posamezno trditvijo izrazite z eno od naslednjih izbir:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam
Kadar imam težave na delovnem mestu, lahko računam na podporo sodelavcev.	☐	☐	☐	☐	☐
Sodelavci prisluhnejo mojim težavam v zvezi z delom.	☐	☐	☐	☐	☐
Moj nadrejeni skrbi za dobrobit svojih podrejenih.	☐	☐	☐	☐	☐
Kadar imam težave na delovnem mestu, lahko računam na podporo nadrejenega.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam
Sam(-a) lahko odločam, katere naloge ali dele nalog bom naredil(-a).	☐	☐	☐	☐	☐
Nimam nobenega vpliva na odločitve v zvezi z mojim delom.	☐	☐	☐	☐	☐
Natančno vem, kaj se na delu pričakuje od mene.	☐	☐	☐	☐	☐
Ponavadi dobim jasna navodila za delo.	☐	☐	☐	☐	☐
Od dveh ali več ljudi dobivam nasprotujoče si zahteve.	☐	☐	☐	☐	☐
Delati moram drugače, kot je pravilno.	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti strinjam	Se strinjam	Se povsem strinjam
Delo me čustveno izčrpava.	☐	☐	☐	☐	☐
Konec delovnega dneva sem popolnoma izžet(-a).	☐	☐	☐	☐	☐
Čutim, da preko svojega dela pozitivno vplivam na življenje drugih ljudi.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri svojem delu sem naredil(-a) veliko koristnega.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri delu se redkokdaj dolgočasi.	☐	☐	☐	☐	☐
Ne razmišljam, da bi zamenjal(-a) službo.	☐	☐	☐	☐	☐

Kakšna je vaša neto mesečna plača?

- ☐ manj kot 700 €
☐ 700 – 1000€
☐ 1000 –1300 €
☐ 1300 - 1600 €
☐ 1600 - 1900 €
☐ več kot 1900 €

Spol:

- ☐ Moški
☐ Ženski

Kolikšne so vaše delovne izkušnje?

- ☐ do 5 let
☐ 6 - 10 let
☐ 11 - 15 let
☐ 16 - 20 let
☐ 21 - 25 let
☐ 26 let ali več

V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 25 let
☐ 26 - 35 let
☐ 36 - 45 let
☐ 46 - 55 let
☐ 56 let ali več

Hvala za sodelovanje.

Priloga 2: Rezultati obdelave podatkov s paketom SPSS

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke

Statistika skupine					
	Spol	N	Srednja vred.	Stand. odklon	Sr. vred. stand. napake
Distribut1	1,00	49	3,2245	1,04613	0,14945
	2,00	56	2,3571	1,13504	0,15168
Distribut2	1,00	49	3,1020	1,02561	0,14652
	2,00	56	2,4286	1,09307	0,14607
Distribut3	1,00	49	2,9388	1,06865	0,15266
	2,00	56	2,2857	1,05683	0,14122
Distribut4	1,00	49	2,8367	1,24745	0,17821
	2,00	56	2,2321	0,97218	0,12991
DISTRIBUT_skupaj	1,00	49	3,0255	0,95094	0,13585
	2,00	56	2,3259	0,96521	0,12898
Procedur5	1,00	49	2,9184	0,97546	0,13935
	2,00	56	2,5536	0,98939	0,13221
Procedur6	1,00	49	2,3878	1,01686	0,14527
	2,00	56	2,1607	1,02295	0,13670
Procedur7	1,00	49	2,8980	1,06546	0,15221
	2,00	56	2,6964	0,95193	0,12721
Procedur1	1,00	49	2,7959	1,04042	0,14863
	2,00	56	2,4821	1,09530	0,14637
Procedur2	1,00	49	2,6531	1,10964	0,15852
	2,00	56	2,0357	0,93350	0,12474
Procedur3	1,00	49	2,5102	1,15691	0,16527
	2,00	56	2,3571	1,11890	0,14952
Procedur4	1,00	49	2,6327	1,16715	0,16674
	2,00	56	2,5357	1,07812	0,14407
PROCEDUR_skupaj	1,00	49	2,6853	0,87700	0,12529
	2,00	56	2,4038	0,68831	0,09198
Interakt1	1,00	49	3,6735	1,00805	0,14401
	2,00	56	4,0536	0,96143	0,12848
Interakt2	1,00	49	3,5306	0,93768	0,13395
	2,00	56	3,7679	1,15980	0,15498
Interakt3	1,00	49	3,7143	0,93541	0,13363
	2,00	56	3,9643	0,99021	0,13232

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Statistika skupine					
	Spol	N	Srednja vred.	Stand. odklon	Sr. vred. stand. napake
Interakt8	1,00	49	3,2449	0,92490	0,13213
	2,00	56	3,5536	1,02549	0,13704
Interakt4	1,00	49	3,3469	1,10964	0,15852
	2,00	56	3,4464	1,26376	0,16888
Interakt5	1,00	49	3,3265	1,02851	0,14693
	2,00	56	3,4464	1,00760	0,13465
Interakt6	1,00	49	2,9388	1,06865	0,15266
	2,00	56	3,1429	1,10254	0,14733
Interakt7	1,00	49	3,0408	1,07934	0,15419
	2,00	56	3,2857	1,00389	0,13415
Interakt9	1,00	49	3,3265	0,98716	0,14102
	2,00	56	3,4643	1,06112	0,14180
INTERAKT_skupaj	1,00	49	3,3500	0,80651	0,11522
	2,00	56	3,5700	0,84350	0,11272
Odnosi1	1,00	49	3,6939	0,74173	0,10596
	2,00	56	3,7500	0,93905	0,12549
Odnosi2	1,00	49	3,6735	0,80072	0,11439
	2,00	56	3,6607	1,01403	0,13550
ODNOSI_skupaj	1,00	49	3,6837	0,73381	0,10483
	2,00	56	3,7054	0,87270	0,11662
Podpora1	1,00	49	3,2857	0,97895	0,13985
	2,00	56	3,2679	0,98148	0,13116
Podpora2	1,00	49	3,3673	1,01435	0,14491
	2,00	56	3,5357	1,00841	0,13475
PODPORA_skupaj	1,00	49	3,3265	0,92168	0,13167
	2,00	56	3,4018	0,95069	0,12704
Samosto1	1,00	49	3,0204	1,05059	0,15008
	2,00	56	2,6607	0,95873	0,12812
Samosto2	1,00	49	2,5714	0,84163	0,12023
	2,00	56	2,7500	1,11600	0,14913
Samosto2a	1,00	49	3,4286	0,84163	0,12023
	2,00	56	3,1429	10,13504	0,15168

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Statistika skupine					
	Spol	N	Srednja vred.	Stand. odklon	Sr. vred. stand. napake
SAMOSTO_skupaj	1,00	49	3,2245	0,67747	0,09678
	2,00	56	2,9018	0,89656	0,11981
Jasnost1	1,00	49	3,6531	0,80496	0,11499
	2,00	56	3,8571	0,72434	0,09679
Jasnost2	1,00	49	3,0816	1,07697	0,15385
	2,00	56	3,5179	0,73833	0,09866
Jasnost3	1,00	49	3,0816	0,78626	0,11232
	2,00	56	2,6964	1,04307	0,13939
Jasnost3a	1,00	49	2,9184	0,78626	0,11232
	2,00	56	3,3036	1,04307	0,13939
Jasnost4	1,00	49	2,6327	1,03469	0,14781
	2,00	56	2,2857	0,98561	0,13171
Jasnost4a	1,00	49	3,2449	1,07103	0,15300
	2,00	56	3,7143	0,98561	0,13171
JASNOST_skupaj	1,00	49	3,2245	0,68131	0,09733
	2,00	56	3,5982	0,61732	0,08249
Izgorelost1	1,00	49	3,2857	1,02062	0,14580
	2,00	56	3,2679	1,05298	0,14071
Izgorelost2	1,00	49	3,2041	0,86553	0,12365
	2,00	56	3,2143	1,03948	0,13891
IZGORELOST_skupaj	1,00	49	3,2449	0,81088	0,11584
	2,00	56	3,2411	0,97230	0,12993
OZadovoljstvo1	1,00	49	3,6531	0,80496	0,11499
	2,00	56	3,4107	0,96816	0,12938
OZadovoljstvo2	1,00	49	4,0000	0,67700	0,09671
	2,00	56	3,7857	0,88860	0,11874
OZADOVOLJSTVO_skupaj	1,00	49	3,8265	0,61704	0,08815
	2,00	56	3,5982	0,88122	0,11776
DMZadovoljstvo1	1,00	49	3,4898	1,19238	0,17034
	2,00	56	3,8393	1,05790	0,14137
DMZadovoljstvo2	1,00	49	3,0204	1,26639	0,18091
	2,00	56	3,0000	1,12815	0,15076
DMZADOVOLJ_skupaj	1,00	49	3,2551	1,01613	0,14516
	2,00	56	3,4196	0,94761	0,12663

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Distribut1	Domneva o enakosti varianc	0,630	0,429	4,051	103	0,000	0,86735	0,21410	0,44273	1,29197
	Brez domneve o enakosti varianc			4,073	102,708	0,000	0,86735	0,21293	0,44503	1,28966
Distribut2	Domneva o enakosti varianc	0,573	0,451	3,241	103	0,002	0,67347	0,20778	0,26140	1,08554
	Brez domneve o enakosti varianc			3,255	102,481	0,002	0,67347	0,20689	0,26313	1,08381
Distribut3	Domneva o enakosti varianc	0,064	0,801	3,143	103	0,002	0,65306	0,20781	0,24091	1,06521
	Brez domneve o enakosti varianc			3,140	100,849	0,002	0,65306	0,20797	0,24050	1,06562

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Distribut4	Domneva o enakosti varianc	50,342	0,023	2,787	103	0,006	0,60459	0,21694	0,17435	1,03483
	Brez domneve o enakosti varianc			2,741	90,314	0,007	0,60459	0,22053	0,16648	1,04270
DISTRIBUT_skupaj	Domneva o enakosti varianc	0,042	0,837	3,731	103	0,000	0,69962	0,18751	0,32773	1,07151
	Brez domneve o enakosti varianc			3,735	101,536	0,000	0,69962	0,18733	0,32804	1,07120
Procedur5	Domneva o enakosti varianc	1,586	0,211	1,897	103	0,061	0,36480	0,19228	-0,01654	0,74613
	Brez domneve o enakosti varianc			1,899	101,519	0,060	0,36480	0,19209	-0,01624	0,74583

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Procedur6	Domneva o enakosti varianc	0,398	0,530	1,138	103	0,258	0,22704	0,19955	-0,16872	0,62280
	Brez domneve o enakosti varianc			1,138	101,314	0,258	0,22704	0,19947	-0,16864	0,62272
Procedur7	Domneva o enakosti varianc	0,071	0,790	1,024	103	0,308	0,20153	0,19687	-0,18892	0,59198
	Brez domneve o enakosti varianc			1,016	97,120	0,312	0,20153	0,19837	-0,19216	0,59523
Procedur1	Domneva o enakosti varianc	0,720	0,398	1,499	103	0,137	0,31378	0,20932	-0,10137	0,72892
	Brez domneve o enakosti varianc			1,504	102,286	0,136	0,31378	0,20860	-0,09997	0,72752

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Procedur2	Domneva o enakosti varianc	4,382	0,039	3,096	103	0,003	0,61735	0,19941	0,22187	1,01282
	Brez domneve o enakosti varianc			3,060	94,297	0,003	0,61735	0,20172	0,21685	1,01784
Procedur3	Domneva o enakosti varianc	0,252	0,617	0,688	103	0,493	0,15306	0,22237	-0,28796	0,59408
	Brez domneve o enakosti varianc			0,687	100,167	0,494	0,15306	0,22287	-0,28910	0,59522
Procedur4	Domneva o enakosti varianc	0,722	0,397	0,442	103	0,659	0,09694	0,21918	-0,33776	0,53164
	Brez domneve o enakosti varianc			0,440	98,508	0,661	0,09694	0,22036	-0,34032	0,53420

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
PROCEDUR_skupaj	Domneva o enakosti varianc	2,557	0,113	1,841	103	0,069	0,28156	0,15296	-0,02180	0,58491
	Brez domneve o enakosti varianc			1,812	90,693	0,073	0,28156	0,15542	-0,02719	0,59030
Interakt1	Domneva o enakosti varianc	0,048	0,827	-1,976	103	0,051	-0,38010	0,19237	-0,76163	0,00143
	Brez domneve o enakosti varianc			-1,970	99,698	0,052	-0,38010	0,19299	-0,76300	0,00279
Interakt2	Domneva o enakosti varianc	1,929	0,168	-1,142	103	0,256	-0,23724	0,20776	-0,64929	0,17480
	Brez domneve o enakosti varianc			-1,158	102,393	0,250	-0,23724	0,20485	-0,64355	0,16906
Interakt3	Domneva o enakosti varianc	0,347	0,557	-1,324	103	0,188	-0,25000	0,18878	-0,62440	0,12440

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Interakt3	Brez domneve o enakosti varianc			-1,329	102,377	0,187	-0,25000	0,18806	-0,62300	0,12300
Interakt8	Domneva o enakosti varianc	0,249	0,619	-1,610	103	0,110	-0,30867	0,19168	-0,68883	0,07148
	Brez domneve o enakosti varianc			-1,622	102,897	0,108	-0,30867	0,19036	-0,68621	0,06887
Interakt4	Domneva o enakosti varianc	1,004	0,319	-0,426	103	0,671	-0,09949	0,23364	-0,56287	0,36389
	Brez domneve o enakosti varianc			-0,430	102,998	0,668	-0,09949	0,23162	-0,55885	0,35987
Interakt5	Domneva o enakosti varianc	0,021	0,885	-0,602	103	0,548	-0,11990	0,19902	-0,51460	0,27481
	Brez domneve o enakosti varianc			-0,602	100,571	0,549	-0,11990	0,19929	-0,51526	0,27547

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Interakt6	Domneva o enakosti varianc	0,785	0,378	-0,960	103	0,339	-0,20408	0,21261	-0,62574	0,21758
	Brez domneve o enakosti varianc			-0,962	101,903	0,338	-0,20408	0,21216	-0,62491	0,21675
Interakt7	Domneva o enakosti varianc	0,132	0,717	-1,204	103	0,231	-0,24490	0,20339	-0,64827	0,15847
	Brez domneve o enakosti varianc			-1,198	98,777	0,234	-0,24490	0,20438	-0,65044	0,16065
Interakt9	Domneva o enakosti varianc	0,386	0,536	-0,685	103	0,495	-0,13776	0,20096	-0,53631	0,26080
	Brez domneve o enakosti varianc			-0,689	102,598	0,492	-0,13776	0,19999	-0,53440	0,25889

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
INTERAKT_skupaj	Domneva o enakosti varianc	0,112	0,738	-1,361	103	0,177	-0,22000	0,16167	-0,54063	0,10063
	Brez domneve o enakosti varianc			-1,365	102,171	0,175	-0,22000	0,16118	-0,53970	0,09970
Odnosi1	Domneva o enakosti varianc	1,381	0,243	-0,336	103	0,737	-0,05612	0,16682	-0,38697	0,27473
	Brez domneve o enakosti varianc			-0,342	101,984	0,733	-0,05612	0,16424	-0,38189	0,26965
Odnosi2	Domneva o enakosti varianc	2,249	0,137	0,071	103	0,944	0,01276	0,18012	-0,34447	0,36998
	Brez domneve o enakosti varianc			0,072	101,979	0,943	0,01276	0,17733	-0,33898	0,36449
ODNOSI_skupaj	Domneva o enakosti varianc	1,888	0,172	-0,137	103	0,892	-0,02168	0,15863	-0,33629	0,29293

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
ODNOSI_skupaj	Brez domneve o enakosti varianc			-0,138	102,849	0,890	-0,02168	0,15681	-0,33269	0,28932
Podpora1	Domneva o enakosti varianc	0,030	0,863	0,093	103	0,926	0,01786	0,19176	-0,36246	0,39817
	Brez domneve o enakosti varianc			0,093	101,227	0,926	0,01786	0,19173	-0,36247	0,39818
Podpora2	Domneva o enakosti varianc	0,034	0,853	-0,851	103	0,397	-0,16837	0,19780	-0,56066	0,22393
	Brez domneve o enakosti varianc			-0,851	100,998	0,397	-0,16837	0,19788	-0,56091	0,22418
PODPORA_skupaj	Domneva o enakosti varianc	0,068	0,795	-0,410	103	0,682	-0,07526	0,18335	-0,43888	0,28837
	Brez domneve o enakosti varianc			-0,411	101,899	0,682	-0,07526	0,18296	-0,43817	0,28766

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Samosto1	Domneva o enakosti varianc	0,007	0,936	1,834	103	0,070	0,35969	0,19612	-0,02927	0,74865
	Brez domneve o enakosti varianc			1,823	98,018	0,071	0,35969	0,19733	-0,03190	0,75129
Samosto2	Domneva o enakosti varianc	1,347	0,248	-0,915	103	0,362	-0,17857	0,19514	-0,56559	0,20844
Samosto2	Brez domneve o enakosti varianc			-0,932	100,893	0,353	-0,17857	0,19156	-0,55858	0,20144
Samosto2a	Domneva o enakosti varianc	1,135	0,289	1,448	103	0,151	0,28571	0,19737	-0,10572	0,67715
	Brez domneve o enakosti varianc			1,476	100,409	0,143	0,28571	0,19355	-0,09826	0,66969
SAMOSTO_skupaj	Domneva o enakosti varianc	1,837	0,178	2,057	103	0,042	0,32270	0,15687	0,01159	0,63382

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
SAMOSTO_skupaj	Brez domneve o enakosti varianc			2,095	100,947	0,039	0,32270	0,15401	0,01718	0,62823
Jasnost1	Domneva o enakosti varianc	1,874	0,174	-1,367	103	0,174	-0,20408	0,14925	-0,50008	0,09192
	Brez domneve o enakosti varianc			-1,358	97,429	0,178	-0,20408	0,15031	-0,50239	0,09422
Jasnost2	Domneva o enakosti varianc	3,275	0,073	-2,445	103	0,016	-0,43622	0,17839	-0,79001	-0,08244
	Brez domneve o enakosti varianc			-2,387	83,302	0,019	-0,43622	0,18277	-0,79973	-0,07272
Jasnost3	Domneva o enakosti varianc	6,142	0,015	2,112	103	0,037	0,38520	0,18236	0,02354	0,74687
	Brez domneve o enakosti varianc			2,152	100,880	0,034	0,38520	0,17901	0,03009	0,74032

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Jasnost3a	Domneva o enakosti varianc	6,142	0,015	-2,112	103	0,037	-0,38520	0,18236	-0,74687	-0,02354
	Brez domneve o enakosti varianc			-2,152	100,880	0,034	-0,38520	0,17901	-0,74032	-0,03009
Jasnost4	Domneva o enakosti varianc	0,499	0,482	1,758	103	0,082	0,34694	0,19733	-0,04442	0,73830
	Brez domneve o enakosti varianc			1,752	99,654	0,083	0,34694	0,19798	-0,04586	0,73974
Jasnost4a	Domneva o enakosti varianc	0,549	0,461	-2,338	103	0,021	-0,46939	0,20076	-0,86755	-0,07123
	Brez domneve o enakosti varianc			-2,325	98,358	0,022	-0,46939	0,20188	-0,87000	-0,06877

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
JASNOST_skupaj	Domneva o enakosti varianc	0,082	0,775	-2,949	103	0,004	-0,37372	0,12674	-0,62509	-0,12236
	Brez domneve o enakosti varianc			-2,929	97,722	0,004	-0,37372	0,12759	-0,62692	-0,12053
Izgorelost1	Domneva o enakosti varianc	0,421	0,518	0,088	103	0,930	0,01786	0,20305	-0,38485	0,42057
Izgorelost1	Brez domneve o enakosti varianc			0,088	101,903	0,930	0,01786	0,20263	-0,38406	0,41977
Izgorelost2	Domneva o enakosti varianc	3,281	0,073	-0,054	103	0,957	-0,01020	0,18825	-0,38355	0,36314
	Brez domneve o enakosti varianc			-0,055	102,763	0,956	-0,01020	0,18597	-0,37904	0,35863
IZGORELOST_skupaj	Domneva o enakosti varianc	2,607	0,109	0,022	103	0,983	0,00383	0,17619	-0,34560	0,35325

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
IZGORELOST_skupaj	Brez domneve o enakosti varianc			0,022	102,778	0,983	0,00383	0,17407	-0,34141	0,34906
OZadovoljstvo1	Domneva o enakosti varianc	1,680	0,198	1,383	103	0,170	0,24235	0,17523	-0,10519	0,58988
OZadovoljstvo1	Brez domneve o enakosti varianc			1,400	102,749	0,165	0,24235	0,17309	-0,10096	0,58565
OZadovoljstvo2	Domneva o enakosti varianc	3,184	0,077	1,374	103	0,172	0,21429	0,15591	-0,09492	0,52349
	Brez domneve o enakosti varianc			1,399	101,164	0,165	0,21429	0,15315	-0,08951	0,51808
OZADOVOLJSTVO_skupaj	Domneva o enakosti varianc	2,630	0,108	1,517	103	0,132	0,22832	0,15052	-0,07021	0,52684
	Brez domneve o enakosti varianc			1,552	98,477	0,124	0,22832	0,14710	-0,06357	0,52020

se nadaljuje

Tabela 1: t-test za razlike po spolu za vse spremenljivke (nad.)

Test neodvisnih vzorcev										
		Levenov test enakosti varianc		t-test enakosti sr. vrednosti						
		F	Stat. znač.	t	Stopinje prostosti	Statistična značilnost	Srednja razlika	Razlika stand. napake	95% interval zaupanja razlike	
									Spodnja meja	Zgornja meja
DMZadovoljstvo1	Domneva o enakosti varianc	2,611	0,109	-1,592	103	0,115	-0,34949	0,21959	-0,78500	0,08602
	Brez domneve o enakosti varianc			-1,579	96,811	0,118	-0,34949	0,22136	-0,78884	0,08986
DMZadovoljstvo2	Domneva o enakosti varianc	1,786	0,184	0,087	103	0,931	0,02041	0,23368	-0,44303	0,48385
	Brez domneve o enakosti varianc			0,087	96,991	0,931	0,02041	0,23549	-0,44698	0,48780
DMZADOVOLJ_skupaj	Domneva o enakosti varianc	0,736	0,393	-0,858	103	0,393	-0,16454	0,19173	-0,54479	0,21571
	Brez domneve o enakosti varianc			-0,854	98,878	0,395	-0,16454	0,19263	-0,54677	0,21769

Tabela 2: Bonferroni Post-hoc test – delovna doba

Multiple primerjave							
Bonferroni							
Odkisna spremenljivka	(I) Del_doba	(J) Del_doba	Srednja razlika (I-J)	Stand. napaka	Stat. znač.	95% interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Procedur6	1,00	2,00	0,34416	0,42702	1,000	-0,9407	1,6290
		3,00	0,09524	0,42947	1,000	-1,1970	1,3875
		4,00	0,78195	0,43508	1,000	-0,5272	2,0911
		5,00	0,57143	0,42702	1,000	-0,7134	1,8563
		6,00	-0,35165	0,46133	1,000	-1,7397	1,0364
	2,00	1,00	-0,34416	0,42702	1,000	-1,6290	0,9407
		3,00	-0,24892	0,30021	1,000	-1,1522	0,6544
		4,00	0,43780	0,30819	1,000	-0,4895	1,3651
		5,00	0,22727	0,29670	1,000	-0,6655	1,1200
		6,00	-0,69580	0,34424	0,690	-1,7316	0,3400
	3,00	1,00	-0,09524	0,42947	1,000	-1,3875	1,1970
		2,00	0,24892	0,30021	1,000	-0,6544	1,1522
		4,00	0,68672	0,31157	0,448	-0,2508	1,6242
		5,00	0,47619	0,30021	1,000	-0,4271	1,3795
		6,00	-0,44689	0,34727	1,000	-1,4918	0,5980
	4,00	1,00	-0,78195	0,43508	1,000	-2,0911	0,5272
		2,00	-0,43780	0,30819	1,000	-1,3651	0,4895
		3,00	-0,68672	0,31157	0,448	-1,6242	0,2508
		5,00	-0,21053	0,30819	1,000	-1,1378	0,7168
		6,00	-1,13360*	0,35419	0,028	-2,1993	-0,0679
	5,00	1,00	-0,57143	0,42702	1,000	-1,8563	0,7134
		2,00	-0,22727	0,29670	1,000	-1,1200	0,6655
		3,00	-0,47619	0,30021	1,000	-1,3795	0,4271
		4,00	0,21053	0,30819	1,000	-0,7168	1,1378
		6,00	-0,92308	0,34424	0,129	-1,9589	0,1127
	6,00	1,00	0,35165	0,46133	1,000	-1,0364	1,7397
		2,00	0,69580	0,34424	0,690	-0,3400	1,7316
		3,00	0,44689	0,34727	1,000	-0,5980	1,4918
		4,00	1,13360*	0,35419	0,028	0,0679	2,1993
		5,00	0,92308	0,34424	0,129	-0,1127	1,9589

se nadaljuje

Tabela 2: Bonferroni Post-hoc test – delovna doba (nad.)

Multiple primerjave							
Bonferroni							
Odkvisna spremenljivka	(I) Del_doba	(J) Del_doba	Srednja razlika (I-J)	Stand. napaka	Stat. znač.	95% interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Procedur2	1,00	2,00	-0,12338	0,44038	1,000	-1,4484	1,2017
		3,00	-0,28571	0,44290	1,000	-1,6183	1,0469
		4,00	0,49624	0,44869	1,000	-0,8538	1,8463
		5,00	0,24026	0,44038	1,000	-1,0848	1,5653
		6,00	-0,79121	0,47575	1,000	-2,2227	0,6403
	2,00	1,00	0,12338	0,44038	1,000	-1,2017	1,4484
		3,00	-0,16234	0,30960	1,000	-1,0939	0,7692
		4,00	0,61962	0,31783	0,811	-0,3367	1,5759
		5,00	0,36364	0,30598	1,000	-0,5570	1,2843
		6,00	-0,66783	0,35501	0,944	-1,7360	0,4003
	3,00	1,00	0,28571	0,44290	1,000	-1,0469	1,6183
		2,00	0,16234	0,30960	1,000	-0,7692	1,0939
		4,00	0,78195	0,32131	0,251	-0,1848	1,7487
		5,00	0,52597	0,30960	1,000	-0,4056	1,4575
		6,00	-0,50549	0,35813	1,000	-1,5831	0,5721
	4,00	1,00	-0,49624	0,44869	1,000	-1,8463	0,8538
		2,00	-0,61962	0,31783	0,811	-1,5759	0,3367
		3,00	-0,78195	0,32131	0,251	-1,7487	0,1848
		5,00	-0,25598	0,31783	1,000	-1,2123	0,7003
		6,00	-1,28745*	0,36527	0,010	-2,3865	-0,1884
	5,00	1,00	-0,24026	0,44038	1,000	-1,5653	1,0848
		2,00	-0,36364	0,30598	1,000	-1,2843	0,5570
		3,00	-0,52597	0,30960	1,000	-1,4575	0,4056
		4,00	0,25598	0,31783	1,000	-0,7003	1,2123
		6,00	-1,03147	0,35501	0,068	-2,0996	0,0367

se nadaljuje

Tabela 2: Bonferroni Post-hoc test – delovna doba (nad.)

Multiple primerjave							
Bonferroni							
Odkisna spremenljivka	(I) Del_doba	(J) Del_doba	Srednja razlika (I-J)	Stand. napaka	Stat. znač.	95% interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Procedur2	6,00	1,00	0,79121	0,47575	1,000	-0,6403	2,2227
		2,00	0,66783	0,35501	0,944	-0,4003	1,7360
		3,00	0,50549	0,35813	1,000	-0,5721	1,5831
		4,00	1,28745*	0,36527	0,010	0,1884	2,3865
		5,00	1,03147	0,35501	0,068	-0,0367	2,0996
PROCEDUR_skupaj	1,00	2,00	0,12558	0,33410	1,000	-0,8797	1,1308
		3,00	-0,06143	0,33601	1,000	-1,0724	0,9496
		4,00	0,45233	0,34041	1,000	-0,5719	1,4766
		5,00	0,25558	0,33410	1,000	-0,7497	1,2608
		6,00	-0,41176	0,36094	1,000	-1,4978	0,6742
	2,00	1,00	-0,12558	0,33410	1,000	-1,1308	0,8797
		3,00	-0,18701	0,23488	1,000	-0,8937	0,5197
		4,00	0,32675	0,24112	1,000	-0,3988	1,0523
		5,00	0,13000	0,23213	1,000	-0,5685	0,8285
		6,00	-0,53734	0,26933	0,732	-1,3477	0,2730
	3,00	1,00	0,06143	0,33601	1,000	-0,9496	1,0724
		2,00	0,18701	0,23488	1,000	-0,5197	0,8937
		4,00	0,51376	0,24377	0,564	-0,2197	1,2472
		5,00	0,31701	0,23488	1,000	-0,3897	1,0237
		6,00	-0,35033	0,27170	1,000	-1,1678	0,4672
	4,00	1,00	-0,45233	0,34041	1,000	-1,4766	0,5719
		2,00	-0,32675	0,24112	1,000	-1,0523	0,3988
		3,00	-0,51376	0,24377	0,564	-1,2472	0,2197
		5,00	-0,19675	0,24112	1,000	-0,9223	0,5288
		6,00	-0,86409*	0,27712	0,036	-1,6979	-0,0303

se nadaljuje

Tabela 2: Bonferroni Post-hoc test – delovna doba (nad.)

Multiple primerjave							
Bonferroni							
Odvisna spremenljivka	(I) Del_doba	(J) Del_doba	Srednja razlika (I-J)	Stand. napaka	Stat. znač.	95% interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
PROCEDUR_skupaj	5,00	1,00	-0,25558	0,33410	1,000	-1,2608	0,7497
		2,00	-0,13000	0,23213	1,000	-0,8285	0,5685
		3,00	-0,31701	0,23488	1,000	-1,0237	0,3897
		4,00	0,19675	0,24112	1,000	-0,5288	0,9223
		6,00	-0,66734	0,26933	0,224	-1,4777	0,1430
	6,00	1,00	0,41176	0,36094	1,000	-0,6742	1,4978
		2,00	0,53734	0,26933	0,732	-0,2730	1,3477
		3,00	0,35033	0,27170	1,000	-0,4672	1,1678
		4,00	0,86409*	0,27712	0,036	0,0303	1,6979
		5,00	0,66734	0,26933	0,224	-0,1430	1,4777
Interakt2	1,00	2,00	-0,01948	0,44965	1,000	-1,3724	1,3335
		3,00	-0,61905	0,45223	1,000	-1,9797	0,7416
		4,00	0,41353	0,45814	1,000	-0,9649	1,7920
		5,00	0,07143	0,44965	1,000	-1,2815	1,4244
		6,00	-0,35165	0,48577	1,000	-1,8133	1,1100
	2,00	1,00	0,01948	0,44965	1,000	-1,3335	1,3724
		3,00	-0,59957	0,31612	0,912	-1,5507	0,3516
		4,00	0,43301	0,32452	1,000	-0,5434	1,4094
		5,00	0,09091	0,31242	1,000	-0,8491	1,0309
		6,00	-0,33217	0,36248	1,000	-1,4228	0,7585
	3,00	1,00	0,61905	0,45223	1,000	-0,7416	1,9797
		2,00	0,59957	0,31612	0,912	-0,3516	1,5507
		4,00	1,03258*	0,32808	0,033	0,0454	2,0197
		5,00	0,69048	0,31612	0,470	-0,2607	1,6416
		6,00	0,26740	0,36567	1,000	-0,8329	1,3677
	4,00	1,00	-0,41353	0,45814	1,000	-1,7920	0,9649
		2,00	-0,43301	0,32452	1,000	-1,4094	0,5434
		3,00	-1,03258*	0,32808	0,033	-2,0197	-0,0454

se nadaljuje

Tabela 2: Bonferroni Post-hoc test – delovna doba (nad.)

Multiple primerjave							
Bonferroni							
Odkisna spremenljivka	(I) Del_doba	(J) Del_doba	Srednja razlika (I-J)	Stand. napaka	Stat. znač.	95% interval zaupanja	
						Spodnja meja	Zgornja meja
Interakt2	4,00	5,00	-0,34211	0,32452	1,000	-1,3185	0,6343
		6,00	-0,76518	0,37296	0,643	-1,8874	0,3570
	5,00	1,00	-0,07143	0,44965	1,000	-1,4244	1,2815
		2,00	-0,09091	0,31242	1,000	-1,0309	0,8491
		3,00	-0,69048	0,31612	0,470	-1,6416	0,2607
		4,00	0,34211	0,32452	1,000	-0,6343	1,3185
		6,00	-0,42308	0,36248	1,000	-1,5137	0,6676
	6,00	1,00	0,35165	0,48577	1,000	-1,1100	1,8133
		2,00	0,33217	0,36248	1,000	-0,7585	1,4228
		3,00	-0,26740	0,36567	1,000	-1,3677	0,8329
		4,00	0,76518	0,37296	0,643	-0,3570	1,8874
		5,00	0,42308	0,36248	1,000	-0,6676	1,5137
* Srednja razlika je statistično značilna pri stopnji značilnosti < 0,05							

Tabela 3: Analiza variance - plača

ANOVA						
		Vsota kvadratov	Stop. prost.	Srednji kvadrat	F	Stat. znač.
Distribut1	Med skupinami	29,471	5	5,894	5,230	0,000
	Znotraj skupin	110,442	98	1,127		
	Skupaj	139,913	103			
Distribut2	Med skupinami	33,677	5	6,735	7,035	0,000
	Znotraj skupin	93,823	98	0,957		
	Skupaj	127,500	103			
Distribut3	Med skupinami	20,007	5	4,001	3,873	0,003
	Znotraj skupin	100,226	97	1,033		
	Skupaj	120,233	102			
Distribut4	Med skupinami	41,220	5	8,244	9,273	0,000
	Znotraj skupin	86,237	97	0,889		
	Skupaj	127,456	102			
DISTRIBUT_skupaj	Med skupinami	28,063	5	5,613	7,049	0,000
	Znotraj skupin	78,033	98	0,796		
	Skupaj	106,096	103			
Procedur5	Med skupinami	17,846	5	3,569	4,134	0,002
	Znotraj skupin	84,616	98	0,863		
	Skupaj	102,462	103			
Procedur6	Med skupinami	16,817	5	3,363	3,597	0,005
	Znotraj skupin	91,644	98	0,935		
	Skupaj	108,462	103			
Procedur7	Med skupinami	24,014	5	4,803	6,396	0,000
	Znotraj skupin	72,840	97	0,751		
	Skupaj	96,854	102			
Procedur1	Med skupinami	22,171	5	4,434	4,542	0,001
	Znotraj skupin	95,665	98	0,976		
	Skupaj	117,837	103			
Procedur2	Med skupinami	19,237	5	3,847	3,928	0,003
	Znotraj skupin	95,984	98	0,979		
	Skupaj	115,221	103			
Procedur3	Med skupinami	7,892	5	1,578	1,334	0,256
	Znotraj skupin	113,568	96	1,183		

se nadaljuje

Tabela 3: Analiza variance – plača (nad.)

ANOVA						
		Vsota kvadratov	Stop. prost.	Srednji kvadrat	F	Stat. znač.
Procedur3	Skupaj	121,461	101			
Procedur4	Med skupinami	20,775	5	4,155	3,963	0,003
	Znotraj skupin	101,691	97	1,048		
	Skupaj	122,466	102			
PROCEDUR_skupaj	Med skupinami	15,484	5	3,097	6,209	0,000
	Znotraj skupin	48,876	98	0,499		
	Skupaj	64,360	103			
Interakt1	Med skupinami	5,527	5	1,105	1,122	0,354
	Znotraj skupin	96,588	98	0,986		
	Skupaj	102,115	103			
Interakt2	Med skupinami	7,354	5	1,471	1,329	0,258
	Znotraj skupin	108,482	98	1,107		
	Skupaj	115,837	103			
Interakt3	Med skupinami	7,194	5	1,439	1,584	0,172
	Znotraj skupin	89,027	98	0,908		
	Skupaj	96,221	103			
Interakt8	Med skupinami	10,267	5	2,053	2,213	0,059
	Znotraj skupin	90,954	98	0,928		
	Skupaj	101,221	103			
Interakt4	Med skupinami	10,127	5	2,025	1,593	0,169
	Znotraj skupin	123,330	97	1,271		
	Skupaj	133,456	102			
Interakt5	Med skupinami	9,694	5	1,939	1,956	0,092
	Znotraj skupin	97,142	98	0,991		
	Skupaj	106,837	103			
Interakt6	Med skupinami	20,335	5	4,067	3,934	0,003
	Znotraj skupin	101,319	98	1,034		
	Skupaj	121,654	103			
Interakt7	Med skupinami	23,821	5	4,764	5,965	0,000
	Znotraj skupin	77,480	97	0,799		

se nadaljuje

Tabela 3: Analiza variance – plača (nad.)

ANOVA						
		Vsota kvadratov	Stop. prost.	Srednji kvadrat	F	Stat. znač.
Interakt7	Skupaj	101,301	102			
Interakt9	Med skupinami	5,520	5	1,104	1,045	0,396
	Znotraj skupin	103,518	98	1,056		
	Skupaj	109,038	103			
INTERAKT_skupaj	Med skupinami	8,493	5	1,699	2,638	0,028
	Znotraj skupin	63,107	98	0,644		
	Skupaj	71,600	103			
Odnosi1	Med skupinami	4,419	5	0,884	1,257	0,289
	Znotraj skupin	68,927	98	0,703		
	Skupaj	73,346	103			
Odnosi2	Med skupinami	6,794	5	1,359	2,020	0,083
	Znotraj skupin	65,264	97	0,673		
	Skupaj	72,058	102			
ODNOSI_skupaj	Med skupinami	4,406	5	0,881	1,401	0,230
	Znotraj skupin	61,623	98	0,629		
	Skupaj	66,029	103			
Podpora1	Med skupinami	9,994	5	1,999	2,203	0,060
	Znotraj skupin	88,920	98	0,907		
	Skupaj	98,913	103			
Podpora2	Med skupinami	10,309	5	2,062	2,117	0,070
	Znotraj skupin	95,450	98	0,974		
	Skupaj	105,760	103			
PODPORA_skupaj	Med skupinami	9,710	5	1,942	2,352	0,046
	Znotraj skupin	80,905	98	0,826		
	Skupaj	90,615	103			
Samosto1	Med skupinami	10,255	5	2,051	2,094	0,072
	Znotraj skupin	95,966	98	0,979		
	Skupaj	106,221	103			
Samosto2	Med skupinami	4,733	5	0,947	1,087	0,372
	Znotraj skupin	83,581	96	0,871		

se nadaljuje

Tabela 3: Analiza variance – plača (nad.)

ANOVA						
		Vsota kvadratov	Stop. prost.	Srednji kvadrat	F	Stat. znač.
Samosto2	Skupaj	88,314	101			
Samosto2a	Med skupinami	4,733	5	0,947	1,087	0,372
	Znotraj skupin	83,581	96	0,871		
	Skupaj	88,314	101			
SAMOSTO_skupaj	Med skupinami	6,503	5	1,301	2,041	0,079
	Znotraj skupin	62,456	98	0,637		
	Skupaj	68,959	103			
Jasnost1	Med skupinami	7,358	5	1,472	2,766	0,022
	Znotraj skupin	52,142	98	0,532		
	Skupaj	59,500	103			
Jasnost2	Med skupinami	4,358	5	0,872	1,318	0,263
	Znotraj skupin	63,486	96	0,661		
	Skupaj	67,843	101			
Jasnost3	Med skupinami	5,678	5	1,136	1,280	0,279
	Znotraj skupin	86,937	98	0,887		
	Skupaj	92,615	103			
Jasnost3a	Med skupinami	5,678	5	1,136	1,280	0,279
	Znotraj skupin	86,937	98	0,887		
	Skupaj	92,615	103			
Jasnost4	Med skupinami	6,964	5	1,393	1,456	0,211
	Znotraj skupin	92,764	97	0,956		
	Skupaj	99,728	102			
Jasnost4a	Med skupinami	6,964	5	1,393	1,456	0,211
	Znotraj skupin	92,764	97	0,956		
	Skupaj	99,728	102			
JASNOST_skupaj	Med skupinami	4,465	5	0,893	2,121	0,069
	Znotraj skupin	41,257	98	0,421		
	Skupaj	45,721	103			
Izgorelost1	Med skupinami	3,252	5	0,650	0,671	0,646
	Znotraj skupin	94,010	97	0,969		

se nadaljuje

Tabela 3: Analiza variance – plača (nad.)

ANOVA						
		Vsota kvadratov	Stop. prost.	Srednji kvadrat	F	Stat. znač.
Izgorelost1	Skupaj	97,262	102			
Izgorelost2	Med skupinami	2,635	5	0,527	0,577	0,718
	Znotraj skupin	89,519	98	0,913		
	Skupaj	92,154	103			
IZGORELOST_skupaj	Med skupinami	2,178	5	0,436	0,545	0,741
	Znotraj skupin	78,262	98	0,799		
	Skupaj	80,440	103			
OZadovoljstvo1	Med skupinami	5,325	5	1,065	1,364	0,244
	Znotraj skupin	76,521	98	0,781		
	Skupaj	81,846	103			
OZadovoljstvo2	Med skupinami	6,838	5	1,368	2,242	0,056
	Znotraj skupin	59,778	98	0,610		
	Skupaj	66,615	103			
OZADOVOLJSTVO_skupaj	Med skupinami	5,444	5	1,089	1,892	0,103
	Znotraj skupin	56,403	98	0,576		
	Skupaj	61,846	103			
DMZadovoljstvo1	Med skupinami	8,080	5	1,616	1,269	0,284
	Znotraj skupin	124,805	98	1,274		
	Skupaj	132,885	103			
DMZadovoljstvo2	Med skupinami	8,552	5	1,710	1,294	0,273
	Znotraj skupin	128,205	97	1,322		
	Skupaj	136,757	102			
DMZADOVOLJ_skupaj	Med skupinami	7,593	5	1,519	1,619	0,162
	Znotraj skupin	91,945	98	0,938		
	Skupaj	99,538	103			