

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA POVEZANOSTI PRIJATELJSTVA NA DELOVNEM
MESTU Z IZBRANIMI IZIDI ZAPOSLENIH GENERACIJE Z**

Ljubljana, oktober 2025

IVANA LAHARNAR

IZJAVA O AVTORSTVU

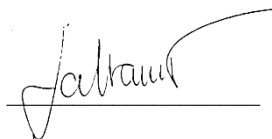
Podpisana Ivana Laharnar, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza povezanosti prijateljstva na delovnem mestu z izbranimi izidi zaposlenih generacije Z, pripravljene v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Robertom Kašetom

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 pisnih del UL EF, 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 pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerze v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 2. 10. 2025

Podpis študentke: _____



POVZETEK

Magistrsko delo proučuje povezanost prijateljstev na delovnem mestu s psihološkimi in vedenjskimi izidi zaposlenih generacije Z. Kvantitativna analiza je pokazala, da so prijateljstva pozitivno povezana s socialno oporo, zavzetostjo in zadovoljstvom ter negativno z namero odhoda, pri čemer socialna opora in zadovoljstvo delujeta kot mediatorja. Kvalitativni del analize je razkril, da organizacijska kultura, delovni prostor, mentorstvo, timsko delo in neformalne aktivnosti pomembno vplivajo na sklepanje prijateljstev, pri čemer delodajalec igra pomembno vlogo. Ugotovitve ponujajo vpogleda za ustvarjanje podpornega okolja za mlajše zaposlene.

KLJUČNE BESEDE: Prijateljstvo na delovnem mestu, generacija Z, socialna opora, zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, namera odhoda iz organizacije, delovno okolje

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

The master's thesis examines the relationship between workplace friendships and the psychological and behavioural outcomes of Generation Z employees. The quantitative analysis showed that friendships are positively associated with social support, work engagement, and job satisfaction, and negatively associated with turnover intention, with social support and job satisfaction acting as mediators. The qualitative part of the analysis revealed that organizational culture, the work environment, mentoring, teamwork, and informal activities significantly influence the formation of friendships, with the employer playing an important role. The findings provide insights for creating a supportive environment for younger employees.

KEY WORDS: workplace friendship, generation z, social support, employee engagement, job satisfaction, turnover intention, workplace environment

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	PRIJATELJSTVO NA DELOVNEM MESTU	2
2.1	Opredelitev pojma prijateljstva	3
2.1.1	Vloga prijateljev	4
2.1.2	Prijateljstva v kontekstu sodobne tehnologije	4
2.1.3	Število prijateljev	5
2.2	Odnosi na delovnem mestu	6
2.2.1	Teorija socialne izmenjave	6
2.2.2	Teorija relacijskih modelov	7
2.2.3	Teorija izmenjave med vodjo in sledilcem	8
2.2.4	Teorija izmenjave med sodelavci	8
2.3	Opredelitev pojma prijateljstva na delovnem mestu	9
2.4	Proces sklepanja prijateljev na delovnem mestu	11
2.5	Positivni vidiki prijateljstva na delovnem mestu	13
2.5.1	Vplivi na počutje zaposlenih	14
2.5.2	Vplivi na delo zaposlenih	14
2.5.3	Vplivi na vedenje zaposlenih	14
2.6	Negativni vidiki prijateljstva na delovnem mestu	15
3	IZBRANI IZIDI ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU	16
3.1	Socialna opora	17
3.1.1	Funkcije socialne opore	17
3.1.2	Socialna opora na delovnem mestu	18
3.2	Zavzetost zaposlenih	19
3.2.1	Model delovnih zahtev in delovnih virov	21
3.2.2	Zavzetost zaposlenih in prijateljstvo na delovnem mestu	22
3.3	Zadovoljstvo zaposlenih	22
3.3.1	Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu	22
3.3.2	Zadovoljstvo zaposlenih in prijateljstvo na delovnem mestu	24
3.4	Namera odhoda iz organizacije	24
3.4.1	Dejavniki namere odhoda iz organizacije	25

3.4.2	Namera odhoda iz organizacije in prijateljstvo na delovnem mestu.....	26
4	GENERACIJA Z IN PRIJATELJSTVA NA DELOVNEM MESTU	26
4.1	Opredelitev in značilnosti generacije Z	27
4.2	Pomen prijateljstva za generacijo Z	29
4.3	Generacija Z na delovnem mestu	30
4.4	Generacija Z in odnosi na delovnem mestu	32
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	32
5.1	Opredelitev raziskovalnih vprašanj in hipotez	33
5.2	Metodologija kvantitativnega dela raziskave.....	36
5.2.1	Zbiranje podatkov in vzorčenje.....	36
5.2.2	Raziskovalne metode.....	39
5.2.3	Statistične metode	43
5.3	Rezultati kvantitativnega dela raziskave.....	45
5.3.1	Priložnosti in razširjenost prijateljstva na delovnem mestu	47
5.3.2	Povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu, socialno oporo in zavzetostjo na delovnem mestu.....	48
5.3.3	Povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu, zadovoljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije	51
5.4	Metodologija kvalitativnega dela raziskave	54
5.4.1	Izbor udeležencev in oblikovanje intervjuja	54
5.4.2	Postopek izvajanja intervjuja ter zbiranje in analiza podatkov	55
5.5	Rezultati kvalitativnega dela raziskave	55
5.5.1	Prijateljstvo.....	56
5.5.2	Prijateljstvo na delovnem mestu	56
5.5.3	Primerjava prijateljstev v zasebnem življenju in na delovnem mestu	57
5.5.4	Vrste odnosov na delovnem mestu.....	58
5.5.5	Razširjenost prijateljstev na delovnem mestu	59
5.5.6	Proces sklepanja prijateljstev na delovnem mestu	60
5.5.7	Izzivi pri sklepanju prijateljstev na delovnem mestu	61
5.5.8	Percepcija o prijateljstvih na delovnem mestu pri različnih generacijah	62
5.5.9	Vloga delovnega okolja pri prijateljstvih na delovnem mestu	62
5.5.10	Pozitivni učinki prijateljstev na delovnem mestu na počutje in delo	64
5.5.11	Negativni učinki prijateljstev na delovnem mestu na počutje in delo.....	64

5.5.12	Socialna opora in prijateljstvo na delovnem mestu.....	65
5.5.13	Zavzetost na delovnem mestu in prijateljstvo na delovnem mestu	66
5.5.14	Zadovoljstvo in prijateljstvo na delovnem mestu.....	66
5.5.15	Namera odhoda iz organizacije in prijateljstvo na delovnem mestu.....	66
6	DISKUSIJA	67
6.1	Diskusija o glavnih ugotovitvah.....	67
6.2	Teoretične implikacije ugotovitev	70
6.3	Praktične implikacije ugotovitev	71
6.4	Omejitve raziskave	72
7	SKLEP.....	73
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	75
	LITERATURA IN VIRI	75
	PRILOGE.....	91

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Demografske značilnosti vzorca.....	38
Tabela 2:	Predstavitev dimenzij in zaneljivosti merskih lestvic.....	40
Tabela 3:	Interpretacijska lestvica Spearmanovega korelacijskega koeficienta.....	44
Tabela 4:	Opisna statistika merjenih konstruktov	46
Tabela 5:	Spearmanovi koeficienti povezanosti med preučevanimi konstrukti in kontrolnimi spremenljivkami	47
Tabela 6:	Rezultati analize Wilcoxonovega testa predznačenih rangov za en vzorec	48
Tabela 7:	Regresijski model povezanosti prijateljstva na delovnem mestu in zavzetosti na delovnem mestu s kontrolnimi spremenljivkami.....	48
Tabela 8:	Regresijski model povezanosti prijateljstva na delovnem mestu in socialne opore s kontrolnimi spremenljivkami.....	49
Tabela 9:	Regresijski model povezanosti socialne opore in zavzetosti na delovnem mestu s kontrolnimi spremenljivkami	49
Tabela 10:	Rezultati analize mediacije socialne opore na povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih.....	50
Tabela 11:	Regresijski model povezanosti prijateljstva na delovnem mestu in namere odhoda iz organizacije s kontrolnimi spremenljivkami.....	51
Tabela 12:	Regresijski model povezanosti prijateljstva na delovnem mestu in zadovoljstva na delovnem mestu s kontrolnimi spremenljivkami.....	52
Tabela 13:	Regresijski model povezanosti zadovoljstva na delovnem mestu in namere odhoda iz organizacije s kontrolnimi spremenljivkami.....	52

Tabela 14: Rezultati analize mediacije zadovoljstva na povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije	53
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Pet značilnosti prijateljstva	3
Slika 2: Tipi prijateljev glede na kakovost in obseg prijateljstva.....	10
Slika 3: Učinki delovne zavzetosti za organizacijo in posameznika.....	20
Slika 4: Faktorji stopnje zadovoljstva na delovnem mestu	23
Slika 5: Rojstvo in starost otrok blaginje, generacije X, milenijcev in generacije Z.....	27
Slika 6: Predlog konceptualnega modela	33
Slika 7: Frekvence (n) trajanja trenutne zaposlitve udeležencev	39
Slika 8: Rezultati potrditvene faktorske analize (CFA) štiridimenzionalnega modela socialne opore.....	42
Slika 9: Neposredni učinki analize mediacije socialne opore na povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih	51
Slika 10: Neposredni učinki analize mediacije zadovoljstva na povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije	54
Slika 11: Besedni oblak asociacij na prijateljstvo	56
Slika 12: Besedni oblak asociacij na prijateljstvo na delovnem mestu.....	57

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Predstavitev intervjuvancev	10
Priloga 3: Protokol polstrukturiranega intervjuja	11
Priloga 4: Analiza intervjujev	14

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

AR – (angl. Authority Ranking); Avtoriteta in položaj v družbi

CFA – (angl. Confirmatory Factor Analysis); Potrditvena faktorska analiza

CFI – (angl. comparative fit index); Primerjalni indeks prilagajanja

CMIN/df – (angl. Chi-square divided by degrees of freedom); Prilagojena oblika χ^2 testa prileganja

CS – (angl. Communal Sharing); Delitev v okviru skupnosti

EM – (angl. Equality Matching); Ujemanje in enakovrednost

EU – (angl. European Union); Evropska unija

FOMO – (angl. Fear of missing out); Strah, da bi kaj zamudili
ISEL – (angl. Interpersonal Support Evaluation List); Lestvica za ocenjevanje medosebne podpore
LMX – (angl. Leader Member Exchange); Teorija izmenjave med vodjo in sledilcem
MP – (angl. Market Pricing); Tržno določanje cen
MSPSS – (angl. Multidimensional scale of perceived social support); Večdimenzionalna lestvica zaznane socialne opore
ONS – (angl. Office for National Statistics); Nacionalni statistični urad Velike Britanije
RMSEA – (angl. root mean square error of approximation); Povprečna kvadratna napaka približka
RMT – (angl. Relation Models Theory); Teorija relacijskih modelov
RV – Raziskovalno vprašanje
SET – (angl. Social Exchange Theory); Teorija socialne izmenjave
SMS – (angl. Short Message Service); Kratka mobilna sporočila
SPSS – (angl. statistical package for social sciences); statistični paket za družbene vede
SSS – (angl. Social support scale); Lestvica socialne opore
TMX – (angl. Team Member Exchange Theory); Teorija izmenjave med sodelavci
UWES-9 – (angl. Utrecht Work Engagement Scale); Utrecht lestvica delovne zavzetosti
VIF – (angl. Variance Inflation Factor); Faktor napihnjenosti variance
WFS – (angl. Workplace Friendship Scale); Lestvica prijateljstva na delovnem mestu

1 UVOD

Prijateljstva kot vir pripadnosti in sreče igrajo ključno vlogo v našem vsakdanjem življenju, zato prijateljstva na delovnem mestu niso nobena izjema (Pillemer in Rothbard, 2018). Maslow je že leta 1943 v svoji teoriji hierarhije potreb domneval, da je tudi prijateljstvo tisto, ki zadovoljuje potrebo po pripadnosti in ljubezni – eno od osnovnih potreb vsakega človeka. Po poročanju Harvard Business Review (2022), povprečen človek na delovnem mestu preživi 81.396 ur, kar je več kot devet let. Zato ne preseneča, da je to okolje, kjer bo človek najverjetneje sklepal prijateljstva v dobi odraslosti (Sias in drugi, 2012).

Prijateljstvo na delovnem mestu je področje, ki je v svoji večletni zgodovini že precej dobro raziskano. Kljub temu študije še vedno ponujajo nasprotujoče si rezultate. Prav tako po pregledu literature ugotavljam, da je področje slabo raziskano na slovenski populaciji. Glede na to, da je bilo ugotovljeno, da na oblikovanje razmerij na delovnem mestu vpliva tudi kultura (Sergeant in Frenkel, 1998), menim, da je smiselno povezanost dejavnikov analizirati tudi na slovenski populaciji. Ugotavljam tudi, da v svetu tovrstna raziskava še ni bila izvedena na populaciji pripadnikov generacije Z, ki se po svojih značilnostih, vrednotah in vedenjih na delovnem mestu precej razlikujejo od predhodnih generacij (Lazányi in Bilan, 2017).

V magistrskem delu proučujem prijateljstvo na delovnem mestu pri zaposlenih pripadnikih generacije Z in povezanost tega prijateljstva z izbranimi izidi zaposlenih. Pri tem se osredotočam na slovensko populacijo pripadnikov generacije Z, med katerimi so nekateri že vstopili na trg dela, drugi pa so v procesu stopanja na trg dela. Izbrani izidi, ki jih proučujem, so zaznana socialna opora, zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih in namera odhoda iz organizacije. Dodatno proučujem še priložnosti in razširjenost prijateljstva na delovnem mestu, okoliščine sklepanja teh prijateljstev, pomen prijateljstev za generacijo Z, dotaknem se tudi nekaterih pasti, ki jih prinašajo prijateljstva na delovnem mestu.

Namen magistrskega dela je, s pomočjo kombiniranega raziskovalnega pristopa pridobiti boljše razumevanje pomena prijateljstva na delovnem mestu in povezanost le-tega z nekaterimi pomembnimi individualnimi izidi zaposlenih pripadnikov generacije Z. Natančneje, želim ugotoviti, kakšna je povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in socialno oporo, zavzetostjo zaposlenih, zadovoljstvom zaposlenih in namero odhoda iz organizacije. Ker po pregledu literature ugotavljam, da povezanost naštetih dejavnikov še ni bila preverjena na zaposlenih pripadnikih generacije Z, želim s tem prispevati k raziskovalnemu področju prijateljstev na delovnem mestu.

Cilj magistrskega dela je ugotoviti, ali zaposleni pripadniki generacije Z na delovnem mestu sklepajo prijateljstva in kakšne so lastnosti ter okoliščine sklepanja teh prijateljskih razmerij. Prav tako želim pridobiti poglobljeno razumevanje o njihovih izkušnjah, stališčih, vedenjih in situacijah v povezavi s prijateljstvi na delovnem mestu. Dodatno je cilj magistrskega dela

tudi konceptualno opredeliti in nato empirično preveriti, kakšna je povezanost prijateljstva na delovnem mestu s socialno oporo, zavzetostjo zaposlenih, zadovoljstvom zaposlenih in namero odhoda iz organizacije pri generaciji Z.

V prvem, teoretičnem delu magistrskega dela, uporabim deskriptivno metodo znanstveno-raziskovalnega dela, ki vključuje opisovanje, primerjavo, analizo in sklepanje o proučevanih povezavah in pojavih. Pregled znanstvene literature domačih in tujih avtorjev mi omogoči oblikovanje raziskovalnih vprašanj, na katere odgovarjam, in oblikovanje hipotez, ki jih preverjam v drugem, empiričnem delu magistrskega dela. V empiričnem delu uporabim kombinirani raziskovalni pristop. Najprej s pomočjo kvantitativne raziskovalne metode, natančneje anketnega vprašalnika, preverim povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in izbranimi izidi zaposlenih, nato pa s pomočjo kvalitativne metode, natančneje polstrukturiranega intervjuja, skušam pridobiti bolj poglobljeno razumevanje o tem, ali generacija Z na delovnem mestu sklepa prijateljstva, kakšne so okoliščine sklepanja prijateljstev, kakšen pomen ima prijateljstvo na delovnem mestu za njihovo počutje in delo ter kakšni so po njihovem mnenju pozitivni in negativni učinki prijateljstva na delovnem mestu.

V svoj vzorec pri anketnem vprašalniku zajamem 163 slovenskih pripadnikov generacije Z, rojenih med letoma 1995 in 2010, ki imajo najmanj 6 mesecev kumulativnih delovnih izkušenj, ne glede na obliko zaposlitve. Polstrukturirani intervju izvedem s sedmimi pripadniki generacije Z, različnega spola, starosti, izobrazbe in področja dela. Anketni vprašalnik oblikujem v orodju 1KA, za analizo podatkov uporabim orodje Excel, IBM SPSS verzija 29.0 in IBM SPSS Amos 26. Vprašanja polstrukturiranega intervjuja oblikujem na podlagi analize znanstvene literature in rezultatov anketnega vprašalnika. Vse intervjuje posnamem, transkriptiram, kodiram in interpretiram zbrane podatke.

Znanstveni prispevek mojega magistrskega dela je večplasten. Gre za raziskavo, ki na generaciji Z v takšni obliki še ni bila izvedena. Prav tako niso bile preverjene povezave, ki jih predvideva moj konceptualni model. V praksi to magistrsko delo kadrovskim uslužbencem, managerjem in ostalim zaposlenim omogoča razumevanje povezav prijateljstev na delovnem mestu s pomembnimi stališči in vedenji ter s tem pomembnost spodbujanja takšnih razmerij v organizacijah. Hkrati moja raziskava nakazuje tudi na določene izzive, ki jih prijateljstva na delovnem mestu lahko predstavljajo za zaposlene in organizacijo.

2 PRIJATELJSTVO NA DELOVNEM MESTU

Pojem prijateljstva spremlja človeštvo že tisoče let. Filozofi, kot so Aristotel, Plato in Cicero, so pisali o prijateljstvu, njegovi naravi, pomenu v družbi in lastnostih, ki ga opredeljujejo (Konstan, 1997). Sodobno raziskovanje koncepta prijateljstva se je začelo v 20. stoletju, ko so psihologi in sociologi preučevali, bodisi naravo prijateljstva in njegove učinke znotraj

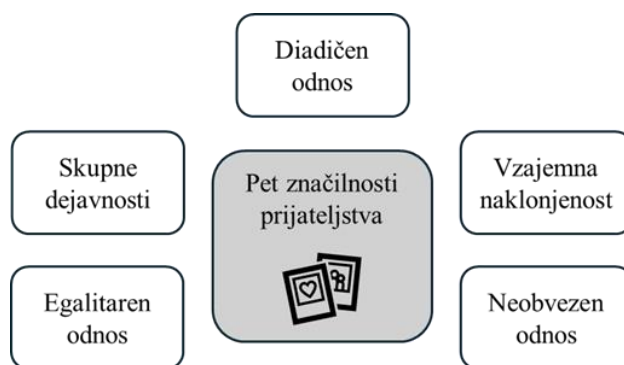
para ali diade, bodisi kakšen vpliv ima na širše mreže in kako se ljudje gibljejo znotraj družbenih mrež (Langkamp, 2020).

2.1 Opredelitev pojma prijateljstva

Skozi zgodovino se je koncept prijateljstva razvijal, vendar njegovo bistvo ostaja enako. Hohmann in drugi (2023) so za Encyclopedia Britannica zapisali naslednjo definicijo prijateljstva: »Prijateljstvo je stanje trajne naklonjenosti, spoštovanja, intimnosti in zaupanja med dvema osebama.« Prijateljstvo je edinstven odnos. Za razliko od družine si prijatelja oseba izbere sama in se sama odloči, v katerem trenutku se bo z neko osebo podala v prijateljski odnos. V primerjavi z drugimi prostovoljnimi odnosi, kot sta poroka ali romantično razmerje, prijateljstva nimajo formalne strukture (Beck, 2015).

Kot prikazano na sliki 1, prijateljstvo opredeljuje pet značilnosti (Hohmann in drugi, 2023) – (1) diadičen odnos, ker pomeni, interakcijo med dvema posameznikoma, ki ob odsotnosti enega od posameznikov ne bi obstajala. Z drugimi besedami, prijatelj brez drugega prijatelja ne obstaja. Da lahko odnos med osebama poimenujemo prijateljstvo, mora obstajati (2) vzajemna naklonjenost obeh oseb. Odnos med prijateljema je (3) neobvezen, kar pomeni, da se dva posameznika odločita za prijateljstvo drug z drugim, brez formalnih dolžnosti. Prijateljstvo je navadno (4) egalitarne narave, kar pomeni, da je med prijateljema moč razporejena enakopravno. Ta značilnost ne nujno velja v primeru prijateljstev na delovnem mestu, kadar je eden od prijateljev lahko nadrejeni drugemu (Thomas, 1987). Skoraj vedno je za prijateljstvo značilno druženje oz. neka skupna aktivnost v takšni ali drugačni obliki (Hohmann in drugi, 2023).

Slika 1: Pet značilnosti prijateljstva



Vir: prirejeno po Hohmann in drugi (2023).

Kljub zgoraj zapisani definiciji prijateljstva, težko rečemo, da gre za enoznačno definicijo, saj se prijateljstva spreminjajo skozi človekov življenjski cikel. Prijateljstva igrajo pomembno vlogo pri človekovem razvoju in čeprav obstajajo na vseh stopnjah razvoja, se med seboj razlikujejo (Hohmann in drugi, 2023). Za namene tega magistrskega dela se bom v nadaljevanju v prvi vrsti osredotočila na prijateljstvo pri odraslih, ki je opredeljeno, kot

prostovoljen, vzajemen, neformalen, brez omejitev in navadno dolgotrajen tesen odnos med dvema osebama (Fehr in Harasymchuk, 2018; Wrzus in drugi, 2017).

2.1.1 Vloga prijateljstev

Pezirkianidis in drugi (2023) so v svojem preglednem članku povzeli šest funkcionalnih komponent prijateljstva, ki sta jih prvotno definirala Mendelson in Aboud leta 1999. Prva funkcija je spodbudno druženje, ki se nanaša na skupno udeležbo prijateljev pri različnih dejavnostih (Fehr in Harasymchuk, 2018), ki vključujejo sproščeno in neformalno komunikacijo (Fehr, 2000). Druga funkcija je socialna opora, ki sestoji iz treh oblik opore – čustvena, instrumentalna in informacijska opora (Wallace in drugi, 2019). Tretja funkcija prijateljstva pri odraslih je čustvena varnost, ki se nanaša na občutek varnosti, ki jo prijatelj nudi v novih, nepoznanih in nepredvidljivih situacijah (Fehr in Harasymchuk, 2018). Prijatelj lahko namreč pomembno zmanjša stres pri negativnih situacijah (Donnellan in drugi, 2017). Četrta funkcija je opredeljena kot zanesljivo zavezništvo, ki predstavlja stalno dostopnost, zaupanje in zvestobo (Wrzus in drugi, 2017). Samopotrđitev je peta funkcija prijateljstva pri odraslih. Gre za občutek posameznika, da mu prijatelj daje potrđitev in tako pomaga ohranjati pozitivno samopodobo (Fehr in Harasymchuk, 2018). Šesta funkcija je intimnost oziroma postopek samorazkritja, kot je npr. svobodno in iskreno izražanje osebnih misli in občutkov (Fehr in Harasymchuk, 2018). Z medsebojnim razkrivanjem občutljivih informacij osebi gradita in utrjujeta občutek zaupanja (Hall, 2011).

2.1.2 Prijateljstva v kontekstu sodobne tehnologije

Uporaba tehnologije je v 21. stoletju močno spremenila naravo prijateljstev, vplivala je predvsem na to, kako se ljudje povezujejo in kako dojemajo prijateljstva. Tehnologija najbolj vpliva na prijateljstva v dobi adolescence in odraslosti (Subrahmanyam in Greenfield, 2008). V zadnjih dveh desetletjih so na prijateljstva vplivale različne vrste tehnologij, predvsem mobilni telefoni, internet in družbena omrežja. Različne tehnologije so vplivale v prvi vrsti na interakcije in komunikacijo, kar je osrednji element vzdrževanja prijateljstev (Kuntsche in drugi, 2009).

Med letoma 1990 in 2000 smo bili priča t. i. revoluciji mobilnih telefonov. Kratka SMS (angl. Short Message Service) sporočila so omogočala hitro in dostopno komunikacijo (Lekab, b.d.). V tem času so mobilni telefoni postali primarni način komunikacije še posebej med mladimi, ki so na ta način ostali v stiku s svojimi prijatelji in so tako ohranjali svoje odnose.

V sredini 90. let prejšnjega stoletja smo doživeli vzpon interneta (Leiner in drugi 2009). Danes je velik del uporabe interneta namenjen družbenim omrežjem, kot so Facebook, Instagram, Tik Tok in YouTube (Al-Jbouri in drugi, 2024). Ta omrežja omogočajo vzdrževanje stika s prijatelji, družino, sodelavci in včasih celo s popolnimi neznanci. Namen

omenjenih omrežji je, da se posamezniki med seboj povezujejo, delijo informacije, ideje, sporočila, fotografije in videoposnetke (Kenton, 2023). Čeprav družbena omrežja uporabljajo skoraj vse starostne skupine od poznega otroštva naprej, je uporaba teh omrežji najbolj razširjena med mladostniki v dobi adolescence in mladimi odraslimi (Scott in drugi, 2022). Družbena omrežja so podobno kot v preteklosti SMS sporočila prevzela velik del interakcije med prijatelji. Skozi vsa življenjska obdobja je bližina pomembna karakteristika prijateljstva (Johnson in drugi, 2003; Rubin in drugi, 2006). Ta bližina se nanaša na sodelovanje, interakcijo in izražanje med prijatelji (Polimeni in drugi, 2002). Raziskave kažejo, da je ravno bližina tista, ki jo družbena omrežja omogočajo prijateljem, čeprav ne v fizičnem smislu (Al-Jbouri in drugi, 2024).

Družbena omrežja so spremenila norme komunikacije, saj je ta postala bolj neposredna in manj osebna (Subramanian, 2017). Čeprav nam družbena omrežja pomagajo ohranjati prijateljstva tudi na daljavo, lahko ta pri komunikaciji prinašajo tudi izzive, kot je denimo nerazumevanje zaradi pomanjkanja neverbalnih znakov. Ravno pomanjkanje neverbalnih znakov vodi tudi v bolj površinsko interakcijo (Scott in drugi, 2022).

Čeprav tehnologija omogoča navezovanje in ostajanje v stiku, po drugi strani lahko vodi v nastanek t. i. šibkih vezi (Turkle, 2011). To so odnosi, ki niso tako globoki kot prijateljstva, a kljub temu zagotavljajo določeno stopnjo socialne opore (Granovetter, 1973). Na eni strani torej tehnologija prijateljstva krepi s pogostostjo komunikacije in občutkom bližine, na drugi strani pa vodi v bolj površinske odnose in manj možnosti za poglobitev prijateljskih vezi.

2.1.3 Število prijateljev

Število prijateljev, ki jih imajo posamezniki skozi različna življenjska obdobja, se spreminja glede na razvojne faze in kognitivne omejitve. Hartup in Stevens (1997) ugotavljata, da imajo predšolski otroci majhno število prijateljev, povprečje za dečke je 1,7 in za deklice 0,9. Število se v času šolanja poveča v povprečju na 3 do 5 in to število ostaja relativno enako skozi adolescenco in mlajšo odraslo dobo. Ugotovljeno je bilo, da je krog prijateljev največji med mladoporočenci, le-ta se poveča v povprečju na 7,6 prijateljev. V poznejši odrasli dobi se to število spusti v povprečju na 4,7; pri starostnikih, ki imajo zaradi upokojitve več prostega časa, se poveča na 6,0 prijateljev.

Te ugotovitve sovpadajo tudi s t. i. Dunbarjevim številom (Dunbar, 1992), ki predpostavlja, da lahko človeški možgani učinkovito vzdržujejo 150 socialnih odnosov, od tega števila pa le majhen delež predstavlja bolj tesna prijateljstva. Dunbar med drugim tudi opozarja, da se bližina posameznih odnosov zmanjšuje z večanjem socialnega kroga, kar dodatno pojasnjuje, zakaj v odraslosti vzdržujemo le majhno število prijateljskih odnosov.

2.2 Odnosi na delovnem mestu

Razumevanje odnosov na delovnem mestu je ključno za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, kjer lahko zaposleni dosegajo željene rezultate. Delovno mesto ni le fizični prostor, kjer se zaposleni združujejo pri opravljanju delovnih nalog, temveč je družbeni ekosistem, kjer medosebne povezave in interakcije oblikujejo delovno izkušnjo (Majini Jes Bella, 2023).

Medsebojne odnose na delovnem mestu lahko v prenesenem pomenu opredelimo kot temelj dobrega poslovanja. Da bi razumeli medosebne odnose na delovnem mestu, potrebujemo vpogled v to, kako ljudje komunicirajo, sodelujejo in se organizirajo v delovnih okoljih. Ta vpogled ponujajo različne teorije odnosov, ki jih bomo v nadaljevanju na kratko opredelili v kontekstu delovnega mesta.

Če povzamemo avtorja Campbell in Campbell (2012), so odnosi na delovnem mestu posebna kategorija odnosov. So edinstveni, a hkrati si veliko delijo s širšim področjem odnosov tudi zunaj delovnega mesta. Na delovnem mestu in zunaj njega lahko opredelimo več različnih vrst odnosov – prijateljstva, romantični odnosi, starševski odnosi, odnosi med brati in sestrami itd. V kontekstu organizacije odnose opredeljujemo kot formalne ali neformalne, mentorske odnose, odnose med vodjo in sledilcem ter odnose med sodelavci.

Posebnost odnosov na delovnem mestu je večplastnost. Na delovnem mestu se pogosto oblikujejo večplastni odnosi, ki presegajo zgolj profesionalne vezi in vključujejo tudi osebne in prijateljske dimenzije. Takšne multipleksne povezave združujejo instrumentalno (delovno) in socialno komponento, kar lahko vpliva na sodelovanje, zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih (Methot in drugi, 2016). Literatura večplastnost odnosov na delovnem mestu označuje kot prepletanje več družbenih vlog posameznika. Ibarra (1993) pojasnjuje, da ti odnosi rešujejo dilemo izbire med čustveno podporo in delovno učinkovitostjo, saj omogočajo hkratno izmenjavo informacij in socialne opore. Ugotovljeno je bilo namreč, da neformalni instrumentalni odnosi med sodelavci, ki vključujejo prenos informacij povezanih z delom, prinašajo koristi za uspešnost posameznika. Vendar ljudje svojih interakcij na delovnem mestu ne omejujejo vedno zgolj na razprave o delovnih temah, ampak jih pogosto združujejo z izmenjavami osebnih in socialnih informacij, kar vodi v oblikovanje večplastnih odnosov (Shah, 2010). Pri tem ista oseba lahko nastopa na eni strani kot sodelavec ali celo nadrejeni in na drugi strani kot prijatelj (Methot in drugi, 2016).

2.2.1 Teorija socialne izmenjave

Teorija socialne izmenjave (angl. Social Exchange Theory, v nadaljevanju SET) je med najvplivnejšimi konceptualnimi paradigmi za razumevanje vedenja in odnosov na delovnem mestu (Cropanzano in drugi, 2016). Gre za najbolj razširjeno in uporabljeno teorijo socialne izmenjave. V splošnem gre za psihološki in ekonomski model človeškega vedenja, ki temelji na vzajemnosti in razlaga procese, ki potekajo ob vzpostavitvi in vzdrževanju odnosov. Gre za koncept, ki temelji na ideji, da je odnos med dvema osebama

določen na podlagi analize stroškov in koristi (Tulane University, School of social work, 2018). Stroški so elementi medosebnega odnosa, ki imajo za osebo negativno vrednost, kot je npr. trud, čas, ki ga oseba vlaga v odnos ali celo denar ipd. Medtem ko so koristni elementi medsebojnega odnosa, ki imajo za osebo pozitivno vrednost, npr. občutek odobravanja in sprejetosti, socialna opora, druženja ipd. Teorija socialne izmenjave torej trdi, da ljudje izračunajo opredeljene stroške in koristi tako, da stroške odštejejo od koristi in določijo vrednost razmerja. Večja ko je ta vrednost, bolj verjetno je, da bo oseba vstopila v razmerje (Kim, 2016; Stafford, 2014).

Obe strani v družbeni izmenjavi prevzemata odgovornost druga za drugo in sta tudi medsebojno odvisni. V skladu s to teorijo se odnosi na delovnem mestu oblikujejo, ko posameznika odnos dojemata kot zanje koristen, in sicer z medsebojno izmenjavo podpore, informacij in drugih virov. Ta teorija se v praksi največkrat navezuje na odnos zaposleni – zaposlovalec, lahko pa se aplicira tudi na odnos zaposleni – zaposleni, zaposleni – stranka (Cropanzano in Mitchell, 2005).

2.2.2 Teorija relacijskih modelov

Teorija relacijskih modelov (angl. Relation Models Theory, v nadaljevanju RMT) je teorija o medosebnih odnosih. Oče RMT je antropolog Fiske (1992), ki je teorijo razvil skozi svoja terenska raziskovanja. Teorija RMT govori o tem, da lahko praktično vse človeške socialne odnose opišemo s štirimi relacijskimi modeli oz. osnovnimi oblikami odnosov: (1) delitev v okviru skupnosti (angl. Communal Sharing – CS), (2) avtoriteta in položaj v družbi (angl. Authority Ranking – AR), (3) ujemanje in enakovrednost (angl. Equality Matching – EM) in (4) tržno določanje cen (Market Pricing – MP) (Fiske, 1992; Zakharin in Bates, 2023). Te osnovne oblike dopolnjujejo še omejevalni primeri asocialnih in ničelnih interakcij (Fiske, 1992).

Model delitve v okviru skupnosti govori o tem, da ljudje druge člane v skupnosti vidijo kot enakovredne in si z njimi delijo potrebne vire, vsak posameznik pa skupnosti prispeva po svojih sposobnostih. Pri tem modelu posameznike vodijo čustva, naklonjenost in medsebojna pomoč. Primer takšnega modela je družina, romantično razmerje ali zelo tesna prijateljstva. Pri modelu avtoritete in položaja v družbi je v ospredju hierarhična delitev, kjer so posamezniki razvrščeni glede na moč, položaj oz. status. Posamezniki, ki so razvrščeni višje, imajo v skupnosti večje odgovornosti, a tudi večje privilegije, nižje razvrščeni posamezniki so jim podrejeni in jim izkazujejo spoštovanje. Odnose in transakcije v tem modelu vodijo prestiž in moč. Primer takšne skupnosti je vojska ali hierarhično urejena organizacija. Pri modelu ujemanja in enakovrednosti so odnosi enakopravni. Posamezniki vplivajo drug na drugega, velja pravičnost, vzajemna menjava, dolžnosti in dejanja. Gre za vzajemnost, pri čemer se vzpostavlja ravnotežje med danim in prejetim. Ta model je značilen predvsem za prijateljske odnose ali odnose med vrstniki. Model tržnega določanja cen temelji na instrumentalnih odnosih določenih glede na tržna načela. Posamezniki se odločajo

racionalno po načelu največje koristi. Standardi za izmenjavo so torej razmere na trgu. V tem modelu gre predvsem za odnose, ki so posledica trgovanja oz. poslovnih transakcij (Fiske, 1992).

Glede na RMT ocenjujem, da bi odnose na delovnem mestu lahko uvrstili v dva modela, in sicer v model avtoritete in položaja v družbi, ko gre za odnos podrejeni – nadrejeni zaposleni, in v model ujemanja in enakopravnosti, kadar gre za enakopravne sodelavce, ki so na delovnem mestu vzpostavili prijateljsko vez.

2.2.3 Teorija izmenjave med vodjo in sledilcem

Teorija izmenjave med vodjo in sledilcem (angl. Leader Member Exchange, v nadaljevanju LMX) je bila prvotno imenovana vertikalna diadična izmenjava in je bila razvita pred približno 50 leti (Dansereau in drugi, 1975). Kot nakazuje že ime, teorija temelji na odnosu med nadrejenim in podrejenim. Teorija se uporablja predvsem za pristope k vodenju in v ospredje postavlja odnos (Daft, 2015). Temelji na tem, da vodje ne obravnavajo vseh svojih sledilcev enakovredno, temveč tvorijo dve skupini sledilcev: (1) sledilce, ki so člani notranje skupine (angl. in-group) in (2) sledilce, ki so člani zunanje skupine (angl. out-group) (Graen in Uhl-Bien, 1995). Glede na LMX teorijo se lahko na podlagi kakovosti odnosa med vodjo in sledilcem predvidijo izidi uspešnosti na individualnem, skupinskem in organizacijskem nivoju.

Sledilci, ki so člani notranje skupine, uživajo v visokokakovostnih odnosih s svojimi vodji, ki vključujejo medsebojno zaupanje, spoštovanje in obveznosti (Graen in Uhl-Bien, 1995). Tem posameznikom vodja bolj zaupa, jim dodeljuje večje odgovornosti, a tudi več virov in podpore pri delu. Posledično ti sledilci v splošnem izkazujejo višjo stopnjo zadovoljstva pri delu, zavzetosti in uspešnosti (Gerstner in Day, 1997).

Na drugi strani imajo sledilci, ki so člani zunanje skupine, slabše odnose z vodjo. Njihov odnos je nizkokakovosten, vodje jim izkazujejo manj zaupanja in spoštovanja (Graen in Uhl-Bien, 1995). Ti člani lahko izkusijo manjše zadovoljstvo in uspešnost pri delu ter so bolj nagnjeni k odhodu iz organizacije (Harris in drugi, 2014).

2.2.4 Teorija izmenjave med sodelavci

Teorija izmenjave med sodelavci (angl. Team Member Exchange Theory, v nadaljevanju TMX) izhaja iz prej omenjene LMX teorije. Teorija se je razvila, ker se je v zadnjem času vse bolj začelo poudarjati time in s tem odnose med člani tima in ne zgolj odnose med vodjo in sledilci. Z drugimi besedami, interakcija med člani tima v obdobju timskega dela bolj očitno vpliva na uspešnost posameznika in organizacije, zato je razumevanje horizontalne izmenjave v timu še posebej nujno (Dierdorff in drugi, 2011). Koncept TMX, ki ga je prvi predlagal Seers (1989), opredeljuje kakovost didadičnih odnosov med člani tima. Teorija

TMX temelji na tem, da pozitivne, vzajemne izmenjave – za katere so značilni zaupanje, medsebojno spoštovanje in učinkovita komunikacija – prispevajo k boljši koheziji in uspešnosti tima. Visokokakovostni odnosi znotraj tima tako vodijo do povečanega sodelovanja, zadovoljstva pri delu in splošne uspešnosti ekipe.

V tem poglavju sem naštela le nekaj ključnih teorij, ki se dotikajo odnosov na delovnem mestu. Lahko bi rekli, da gre za najpomembnejše, vendar nikakor niso to edine teorije, ki pokrivajo to področje. Med teorijami, ki prav tako pokrivajo področje odnosov na delovnem mestu so še Teorija socialnega kapitala (angl. Social Capital Theory) (Bourdieu, 1985), Teorija pravičnosti (angl. Equity Theory) (Adams, 1963), Teorija socialne identitete (angl. Social Identity Theory) (Tajfel in Turner, 1979), Teorija psiholoških pogođb (angl. Psychological Contract Theory) (Rousseau, 1989) in številne druge.

2.3 Opredelitev pojma prijateljstva na delovnem mestu

Kot že omenjeno, je razumevanje odnosov na delovnem mestu ključno za oblikovanje delovnega okolja, ki bo prispevalo k uspešnosti organizacije. Ena od vrst odnosov na delovnem mestu pa so tudi prijateljstva (Campbell in Campbell, 2012), ki jih bolj poglobljeno predstavim v sklopu tega magistrskega dela.

Prijateljstvo na delovnem mestu ima velik pomen tako za zaposlene kot tudi za organizacije. Gallup (2019) v raziskavi z milijoni posameznikov po vsem svetu ugotavlja, da prijatelj na delovnem mestu predstavlja pomembno podporo zaposlenemu in da je zaposleni z najboljšim prijateljem na delovnem mestu bolj povezan s svojo organizacijo. V današnjih v timsko delo usmerjenih organizacijah, so velikokrat ravno prijateljski odnosi med posamezniki ključni za kvalitetno izvajanje delovnih nalog in doseganje rezultatov (Gerbasi in drugi, 2023).

Prve raziskave znanstvenikov na področju prijateljstva na delovnem mestu segajo v čase industrijske revolucije. Ameriški psiholog Mayo je odkril obstoj neformalnih organizacij s Hawthornovim eksperimentom, ki je potrdil socialne in čustvene potrebe zaposlenih na delovnem mestu (Robbins in drugi, 2014). Od 1980 naprej se prijateljstvo na delovnem mestu v literaturi pojavlja kot samostojno preučevana tema.

Berman in drugi (2002) prijateljstvo na delovnem mestu definirajo kot razmerje, ki vključuje vzajemno naklonjenost, predanost, medsebojno zaupanje ter skupne vrednote in interese. Prijateljstvo na delovnem mestu se lahko razvije med sodelavci, nadrejenimi in med oddelki. Glavni napovedni dejavniki prijateljstva na delovnem mestu so skupne naloge, socialna in psihološka bližina, fizična bližina, osebnostne lastnosti in stili vodenja nadrejenih (Sias in Cahill, 1998).

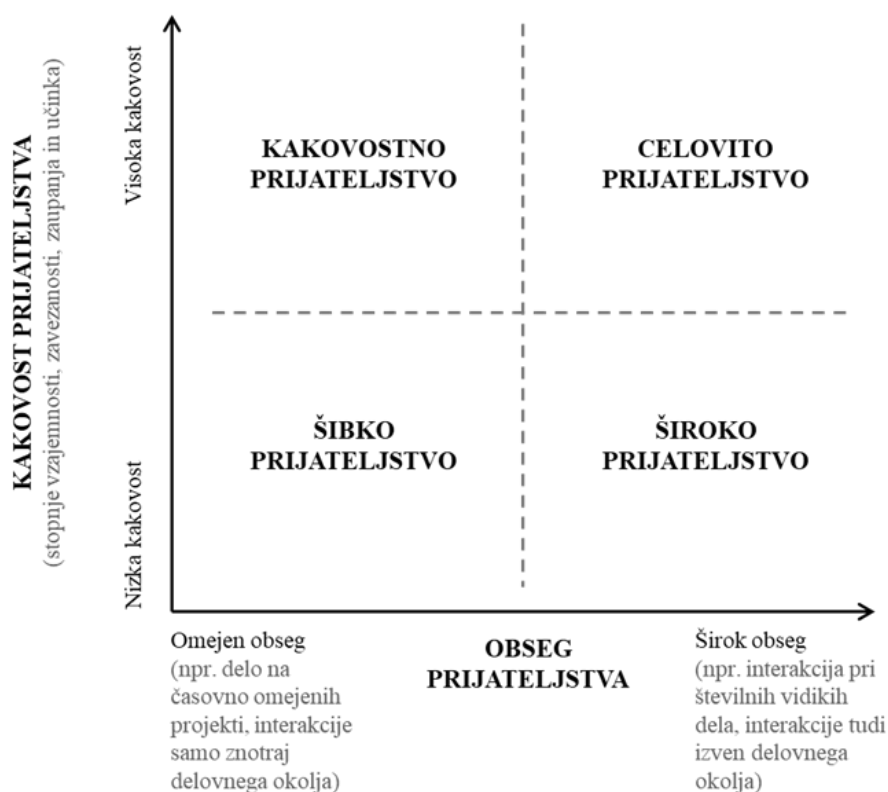
Večina avtorjev pri svojih raziskavah prijateljstvo na delovnem mestu dojema kot enovit pojem, ki ne ločuje med različnimi naravami prijateljstva na delovnem mestu (Sias in Cahill,

1998). Rawlins (1992) zato pojasnjuje, da prijateljstva na delovnem mestu segajo od površinskih prijateljskih odnosov do tesnejših prijateljstev, ki presegajo meje delovnega okolja. Med tem ko površinski prijateljski odnosi delujejo predvsem kot posameznikovo orodje za karierni napredek (Maines, 1981) in možnost za neformalno interakcijo (Wright, 1978) v delovnem okolju, tesnejša prijateljstva zagotavljajo čustveno oporo, soodvisnost, samopotrditve itd. (Wright, 1985).

Zaradi razlik v naravi prijateljstev na delovnem mestu Zarankin in Kunkel (2019) predlagata večdimenzionalni koncept prijateljstva, ki sega dlje od dihotomnega pojma prijateljstva na delovnem mestu. Avtorja prijateljstvo opredelita glede na kakovost prijateljstva, ki zajema vzajemnost, zavezanost, zaupanje in pozitivne učinke ter obseg prijateljstva, ki ga opredeljuje čas, ki ga osebi preživita skupaj.

Kot prikazuje slika 2, lahko na podlagi teh dveh dimenzij (kakovost prijateljstva in obseg prijateljstva) določimo štiri tipe prijateljstev: (1) šibko prijateljstvo, (2) kakovostno prijateljstvo, (3) široko prijateljstvo in (4) celovito prijateljstvo.

Slika 2: Tipi prijateljstev glede na kakovost in obseg prijateljstva



Vir: prirejeno po Zarankin in Kunkel (2019, str. 162).

Nielsen in drugi (2000) prijateljstvo na delovnem mestu opredeljujejo kot dvodimenzionalni konstrukt, sestavljen iz priložnosti za prijateljstvo (število priložnosti, ki jih ima posameznik za spoznavanje sodelavcev ter komuniciranje in sodelovanje z njimi) ter razširjenosti

prijateljstva (občutek posameznika, da ima na delovnem mestu tesna prijateljstva). Poleg tega bi h konstrukt prijateljstva na delovnem mestu lahko dodali še predanost in pozitivne učinke tega prijateljstva (Zarankin in Kunkel, 2019). Prijateljski odnos na delovnem mestu je več kot zgolj poznavanje sodelavca in prijazen odnos, vendar pa izključuje romantična razmerja (Berman in drugi, 2002).

Pomembne komponente prijateljstva v specifičnem kontekstu delovnega mesta so tudi občutek, da je oseba vredna zaupanja, zanesljiva in ima ustrezne kompetence (Omuris, 2019). Omuris (2019) pravi, da so posamezniki nagnjeni k sklepanju prijateljstev s tistimi sodelavci na delovnem mestu, ki so kompetentni, imajo veliko strokovnega znanja in drugih odlik, ki bi tudi njim lahko prišle prav pri kariernem razvoju in delu v organizaciji. Kompetentnost naj bi bila tudi velik del zaupanja med sodelavci. Za prijateljstva na delovnem mestu je pomembno tudi, da se prijatelji pred drugimi sodelavci ali vodjami med seboj branijo in zagovarjajo.

Kot nakazuje že ime, se prijateljstva na delovnem mestu razvijajo v delovnem okolju in so v splošnem vezana na določena področja dela ali prostega časa, ki je prav tako povezan z delom (kosilo s prijateljem na delovnem mestu, kava v čajni kuhinji ipd.). Prijatelji na delovnem mestu so sposobni eden drugemu zaupati, kaj jim je na njih všeč ali v kateri skupni aktivnosti uživajo (»Pri delu s tabo mi je najbolj všeč ... «), vendar pa ta odnos vključuje tudi instrumentalne vidike (»Všeč si mi in potrebujem te ... «) (Berman in drugi, 2002).

Prijateljstva na delovnem mestu velikokrat vključujejo osebe neenake starostne skupine, statusa ali spola, kar presega tradicionalne predstave o prijateljstvu. Večkrat so namreč omenjena prijateljstva med vodjo in sledilcem, med mentorjem in mentorirancem, ki večkrat prihajata iz različnih starostnih skupin ter med žensko in moškim (Berman in drugi, 2002).

Prijateljstva na delovnem mestu imajo tako pozitivne kot negativne posledice za zaposlene in organizacijo, kar bolj podrobneje opišem v poglavju 2.5 in 2.6. Vendar ne glede na to, kakšen učinek imajo, so zelo pomemben del organizacijskih procesov. Lincoln in Miller (1979) poudarjata, da prijateljske mreže v organizacijah niso le niz posameznih prijateljstev, temveč so sistemi sprejemanja odločitev, mobilizacije resursov, prikrivanje ali prenos informacij v organizaciji in nosijo številne ostale funkcije, ki so tesno povezane z vedenjem in interakcijo na delovnem mestu.

2.4 Proces sklepanja prijateljstev na delovnem mestu

Zaposleni si v večini primerov ne morejo izbirati sodelavcev, lahko pa odločajo o tem, s katerim od sodelavcev bodo zgradili globlji odnos, kot je npr. prijateljstvo. Rawlins (1992) pravi, da: »Prijateljstva človeku ne moreš vsiliti, gre za medčloveški odnos, ki se razvije prostovoljno in zasebno.« Pri sklepanju prijateljstev na delovnem mestu sta temeljna dva vidika – prostovoljna odločitev in neformalnost odnosa (Berman in drugi, 2002; Rawlins, 1992; Sias in Cahill, 1998).

Literatura, ki preučuje prijateljstva, nakazuje, da na proces sklepanja prijateljstev vplivajo tako individualni, kot kontekstualni faktorji (Fehr, 1996). Individualni faktorji so tisti, ki izhajajo iz posameznikov samih in vključujejo podobnost, kot je npr. demografska podobnost v starosti, spolu in etični pripadnosti; spoštovanje do podobnih stvari; interesi in vrednote (Brehm, 1985). Kontekstualni faktorji pa so tisti, ki izhajajo iz konteksta, v katerem se prijateljstvo razvija. Sem štejemo faktorje kot sta fizična bližina in izpostavljenost drug drugemu, kar poveča verjetnost za nastanek prijateljstva. Prijateljstva na delovnem mestu so, kar se tiče kontekstualnih faktorjev, nekoliko bolj specifična, saj so močno definirana s kontekstom, v katerem se razvijajo (Sias in Cahill, 1998). Kontekstualni faktorji, ki vplivajo na prijateljstva na delovnem mestu, so tudi skupne naloge, ki olajšajo začetek komunikacije in gradnje odnosa (Fine, 1986).

Odden in Sias (1997) sta ugotovila, da je vzpostavljanje prijateljstva na delovnem mestu v nekaterih primerih povezano tudi z vedenjem njihovega nadrejenega. Intimnejši odnos s sodelavcem je bolj verjetno vzpostavljen takrat, ko osebi svojega nadrejenega dojemata kot nepoštenega, nezaupljivega in nepripravljenega za priznanje dosežkov zaposlenih. V takšnih primerih se sodelavci bolj zanašajo drug na drugega in s tem hitreje tvorijo prijateljski odnos.

Niso pa kontekstualni faktorji, ki izhajajo iz delovnega mesta, edini, ki vplivajo na proces sklepanja prijateljstev. Na ta proces vplivajo tudi faktorji izven delovnega okolja, kot so dodatna druženja (npr. pijače ali kosila izven delovnika) in drugi življenjski dogodki (npr. poroke, bolezni ipd.) (Sias in Cahill, 1998).

Sias in Cahill (1998) sta opredelila tri faze razvoja prijateljstev na delovnem mestu in s tem prikazala, kako se prijateljstva na delovnem mestu gradijo skozi čas. Odnos najprej od sodelavca do prijatelja, nato od prijatelja do tesnega prijatelja in nazadnje od prijatelja do skoraj najboljšega prijatelja. Pomembno je omeniti, da ni nujno, da grejo vsa prijateljstva skozi vse tri faze. Nekatera se zaustavijo v prvi fazi, druga napredujejo do najboljšega prijatelja. Ni nujno tudi, da se odnos pomika le v eni smeri, prijateljstvo lahko doživi tudi nazadovanje in se premakne nazaj po fazah, denimo od tesnega prijatelja nazaj k sodelavcu (Sias in Gallagher, 2009).

1. faza – od sodelavca do prijatelja

Odnos v prvi fazi napreduje predvsem na podlagi kontekstualnih faktorjev, kot so bližina, skupne naloge in druženje znotraj organizacije. Sodelujoči v raziskavi so povedali, da se je ta napredek v odnosu zgodil že samo na podlagi sodelovanja pri delu dalj časa. Ta prehod se zgodi tudi kot posledica druženj znotraj delovnega okolja, npr. skupna kosila ali malice. V prvi fazi je najbolj pomemben individualni faktor zaznana podobnost. Najpomembnejša komunikacijska sprememba v prvi fazi je ta, da komunikacija preide iz z delom povezanih stvari na osebne stvari, ki niso povezane z delom, a še vedno gre za bolj previdno površinsko komunikacijo, ki ne vključuje večje stopnje intimnosti (Sias in Cahill, 1998).

2. faza – od prijatelja do tesnega prijatelja

Prehod od prijatelja do tesnega prijatelja je predvsem posledica težav ali dogodkov v obeh okoljih, tako v poklicnem kot tudi zasebnem. Sodelujoči so tukaj na eni strani navajali situacije kot so poroka, smrt v družini, bolezen ipd. ter na drugi strani težave z ostalimi sodelavci ali nadrejenimi. Druženje v tej fazi postane bolj intimno in se preseli tudi izven okvirjev organizacije, kot npr. skupni izleti, počitnice in spoznavanje družin vpletenih. Od osebnih faktorjev je v tej fazi še vedno pomembna zaznana podobnost (npr. podobni interesi, otroci podobnih starosti itd.). V drugi fazi se dodatno okrepi komunikacija o stvareh, ki niso neposredno vezane na službo. Previdnost pri komunikaciji se zmanjša in poveča se intimnost komunikacije (Sias in Cahill, 1998).

3. faza – od tesnega prijatelja do skoraj najboljšega prijatelja

Tudi tretja faza je povezana z druženjem izven organizacije, življenjskimi dogodki in težavami povezani s službo ali zasebnim življenjem. Veliko vprašanih je tukaj dodalo, da se je ta prehod zgodil naravno zaradi daljšega časovnega trajanja prijateljstva. Tudi tukaj je najpomembnejši individualni faktor zaznana podobnost, in sicer predvsem skupni interesi. Pri komunikaciji se močno zmanjša previdnost in poveča komunikacija vezana na težave v službi. Poveča se intimnost komunikacije in stopnja podrobnosti – zaradi povečane stopnje zaupanja si tukaj prijatelji upajo deliti razmišljanja in čustva, predvsem čustva vezana na težave v službi (Sias in Cahill, 1998).

Nihče v organizaciji ne more zahtevati, da se med sodelavci razvije prijateljstvo, lahko pa takšne odnose posredno spodbujajo. Avtorji menijo, da se prijateljstvo od drugih odnosov na delovnem mestu ločuje po tem, da se vpletene osebe drug za drugega zanimajo kot za posameznika, neodvisno od njihove vloge v organizaciji (Zarankin in Kunkel, 2019) in želijo čas drug z drugim preživljati tudi izven svojih vlog na delovnem mestu (Sias in Cahill, 1998).

2.5 Pozitivni vidiki prijateljstva na delovnem mestu

Kot že omenjeno, prijateljstva na delovnem mestu igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju pozitivnega delovnega okolja, zato je nujno razumeti, kako se ta manifestirajo pri počutju in delu posameznika (Sias, 2009). Potrebno je poudariti, da ima prijateljstvo na delovnem mestu tako pozitivne kot tudi negativne posledice (Methot in drugi, 2016). Kljub temu ga v splošnem označujemo za pozitiven pojav za posameznike in tudi organizacije (Sias in drugi, 2012). V nadaljevanju bom podrobneje predstavila nekaj ključnih pozitivnih vplivov prijateljstva na delovnem mestu, ki jih lahko razdelim v tri kategorije: (1) vplivi na počutje zaposlenega, (2) vplivi na delo zaposlenega in (3) vplivi na vedenje zaposlenega.

2.5.1 Vplivi na počutje zaposlenih

Prijateljstva na delovnem mestu znižujejo stres in anksioznost ter hkrati povečujejo stopnjo komunikacije in motivacije (Berman in drugi, 2002). Prijatelji na delovnem mestu so za zaposlenega pomemben vir socialne opore, saj se med seboj podpirajo, delijo svoja čustva, informacije in druženje (Sias in Bartoo, 2007). Prijatelj na delovnem mestu izboljša tudi splošno počutje zaposlenega in zadovoljstvo na delovnem mestu (Morrison, 2004; Rawlings, 1992). Dotan (2007) meni, da v primeru, ko imajo zaposleni v službi zaupanja vrednega prijatelja, lažje dostopajo do pomoči in nasvetov ter tako pridobijo občutek varnosti in udobja, posledično se pojavi tudi občutek zadovoljstva na delovnem mestu. Podobno menita tudi avtorja Lee in Ok (2011). Ljudje s prijateljem na delovnem mestu se počutijo bolj udobno, samozavestno in imajo manj občutkov negotovosti.

Obstoj prijateljstev na delovnem mestu je ključen tudi za oblikovanje t. i. psihološke varnosti zaposlenih. Psihološka varnost zaposlenim omogoča, da bodo prevzemali premišljena tveganja ter sodelovali pri vedenju in aktivnostih, ki spodbujajo učenje in pozitivne spremembe (Durrah, 2022).

2.5.2 Vplivi na delo zaposlenih

Prijatelji na delovnem mestu delijo več informacij o skrbeh in težavah povezanih z delom. Jehn in Shah (1997) trdita, da si zaposleni s prijatelji izmenjujejo spodbude, zaupanje, spoštovanje in kritične povratne informacije, kar lahko poveča entuziazem za delo in splošen pozitiven odnos do dela. Prav tako lahko prijatelji na delovnem mestu posamezniku pomagajo dokončati delovne naloge in uvajati morebitne organizacijske spremembe (Berman in drugi, 2002). Prijateljstvo na delovnem mestu je pozitivno povezano tudi s povečanjem produktivnosti (Song in Olshfski, 2008).

Pretekle raziskave so pokazale, da obstaja direktna pozitivna povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih (Balaban in Özsoy, 2016; Gallup, 2022; Wyandini in drugi, 2023). Ker so prijateljstva na delovnem mestu zaznamovana z medsebojno odvisnostjo (Winstead in drugi, 1995), ta odvisnost krepi kolektivno učinkovitost (Bakker, 2007), usmerjenost v skupni cilj (Halbesleben in Wheeler, 2008) in zavzetost za delo. Na drugi strani le 8 % tistih, ki poročajo, da nimajo prijatelja na delovnem mestu, svoje delo opravlja zavzeto, vendar s slabšimi rezultati (Rath in Harter, 2010).

2.5.3 Vplivi na vedenje zaposlenih

Prijateljstva na delovnem mestu so pokazala pomemben vpliv na vedenja zaposlenih, predvsem v pozitivnem smislu. Zaposleni s prijateljstvi na delovnem mestu bodo manj verjetno zapustili trenutno delovno mesto (Sias in drugi, 2004). Pri tem nekatere študije poročajo o obstoju direktne negativne povezave med prijateljstvom na delovnem mestu in

namero odhoda iz organizacije (Morrison 2004; Ozbek, 2018). Dodatno študije dokazujejo, da so zaposleni s prijateljem na delovnem mestu tudi manj odsotni z dela (Morrison, 2004). Ena od razlag tega pojava je, da zaposleni pridobijo občutek pripadnosti in obveznosti do svojih sodelavcev. Shah in Jehn (1993) sta dokazala, da skupine prijateljev na delovnem mestu izkazujejo manjšo stopnjo konfliktov.

Guohao in drugi (2021) so ugotovili, da prijateljstvo na delovnem mestu pozitivno vpliva tudi na proaktivno vedenje zaposlenih. Dodatno je Durrah (2022) pokazal, da ima prijateljstvo na delovnem mestu pozitiven učinek na inovativno vedenje zaposlenih, kot posledica varnega okolja za razpravljanje o idejah in za iskanje rešitev za nastale težave. Prijateljstvo na delovnem mestu krepi integracijo zaposlenih, pripadnost organizaciji (Greco in drugi, 2015) in predanost organizaciji (Rawlins in Jerrome, 1994). Ko zaposleni med sabo zgradijo prijateljske vezi, obstaja večja možnost, da bodo med seboj prostovoljno delili ideje in strategije za reševanje izzivov (Helmy in drugi, 2020).

2.6 Negativni vidiki prijateljstva na delovnem mestu

Stroka je enotna, da prijateljstvo na delovnem mestu s seboj prinaša tako pozitivne kot negativne posledice za zaposlene in organizacije kot celote. Methot in drugi (2016) so na primer prijateljstvo poimenovali »mešani blagoslov« (angl. Mixed blessing). Avtorja Zarankin in Kunkel (2019) sta v svojem članku prijateljstvo grafično prikazali v obliki narobe obrnjene črke U. Do določene točke so dodatna prijateljstva na delovnem mestu povezana z večjo uspešnostjo, vendar na neki točki začne ta uspešnost upadati, predvsem zaradi čustvene obremenjenosti in izčrpanosti, ki sta posledica vzdrževanja vseh teh prijateljstev. Podobno menijo tudi Pillemer in Rothbard (2018) ter Morrison in Nolan (2007), da je negativna posledica prijateljstva na delovnem mestu namenjanje dela pozornosti prijateljskem razmerju in posledično namenjanje manj pozornosti nalogam povezanim z delom. Poleg tega ima obseg pozornosti, ki je namenjena prekinitvi dela zaradi prijateljstva, dodaten učinek, saj posameznik po zaključku prekinitve težje preide in svojo pozornost usmeri nazaj k nalogam, ki so povezane z delom.

Pillemer in Rothbard (2018) menita, da razlog za nekatere negativne posledice prijateljstva tiči v konfliktu med posameznikovo formalno in neformalno vlogo na delovnem mestu. Predlagata, da so štiri ključne sestavine prijateljstva (neformalnost, prostovoljen odnos, skupnostne norme in socialno-emocionalni cilji) v konfliktu s sestavinami delovanja organizacij (formalne vloge, neprostovoljni odnosi, norme izmenjave in instrumentalni cilji).

Prijateljstvo med posamezniki na delovnem mestu ima negativen vpliv na proces odločanja v timu, predvsem v situacijah, ko so zaželeni raznoliki pogledi na situacijo in mnenja. Prijateljstva namreč spodbudijo konsenz, kar pomeni da člani tima zaradi prijateljstva nehoti iščejo soglasja. Prav tako se želijo izogniti konfliktom, zato ne izrazijo svojega pravega pogleda ali mnenja (Pillemer in Rothbard, 2018).

Čeprav sem predhodno omenila, da je prijateljstvo na delovnem mestu negativno povezano z namero odhoda iz organizacije, je lahko ta povezanost pozitivna v situacijah, kadar gre za poslabšanje ali prenehanje prijateljstva na delovnem mestu. V tem primeru lahko prijateljstva povzročijo večjo fluktuacijo zaposlenih, stres in zmanjšujejo sposobnost izvajanja delovnih nalog (Choi in Ko, 2020). Ob tem so Sias in drugi (2004) opredelili pet razlogov, ki vodijo do poslabšanja ali prenehanja prijateljstva na delovnem mestu: (1) moteči življenjski dogodki, (2) osebnostne težave, (3) napredovanje enega od prijateljev, (4) izdaja in (5) različna pričakovanja.

Prijateljstvo na delovnem mestu je žal lahko negativno povezano s spolnim nadlegovanjem (Berman in drugi, 2002), pretirano odvisnostjo od drugih ljudi, nepotizmom in obrekovanjem (Zaleznik, 1997) ter nekaterimi vrstami odklonskega vedenja (Gupta, 2020). Avtor Hommelhoff (2019) je v svojem delu vseeno dokazala, da ima prijateljstvo na delovnem mestu več pozitivnih kot negativnih posledic. Vprašanje, ali pozitivne posledice prijateljstva na delovnem mestu pretehtajo nad negativnimi posledicami, je odvisno od specifičnega konteksta, organizacijske kulture, narave dela in značilnosti zaposlenih. Za organizacijo je pri obvladovanja negativnih posledic prijateljstva pomembno, da spodbuja jasno in odprto komunikacijo ter postavlja jasne meje med osebnimi in poklicnimi odnosi.

3 IZBRANI IZIDI ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

V poglavju 2.5 sem že opredelila nekaj dejavnikov povezanih s prijateljstvom na delovnem mestu, sedaj pa bom podrobneje predstavila dejavnike, ki bodo v nadaljevanju podlaga mojega konceptualnega modela. Omenjene dejavnike bom v nadaljevanju poimenovala izidi zaposlenih na delovnem mestu (angl. Employee outcomes). Izidi zaposlenih se nanašajo na rezultate ali posledice, ki jih zaposleni doživljajo zaradi svojega delovnega okolja, delovnih nalog, lastnih dejanj in vedenj, organizacijske kulture ali organizacijskih praks (Grawitch in drugi, 2007). Izidi zaposlenih so lahko negativni ali pozitivni, namerni ali nenamerni, individualni ali skupinski ter kratkoročni ali dolgoročni. Merjenje teh izidov je pomembno za razumevanje, kako zaposleni prispevajo k ciljem celotne organizacije, kako so lahko motivirani in nagrajeni ter kako lahko osebno napredujejo in se razvijajo (Faster Capital, 2024). Pozitivni izidi zaposlenih namreč posredno vodijo do pozitivnih izidov na ravni celotne organizacije (Sykes, 2015).

Na področju organizacijske psihologije se izide zaposlenih pogosto ločuje na bližnje in daljne izide. Bližnji izidi se nanašajo na neposredne učinke delovnega okolja na posameznika. Daljni izidi vključujejo dolgoročne spremembe v odnosih in vedenju (Ellis in drugi, 2015). V magistrskem delu, med drugim preučujem, kako prijateljstvo na delovnem mestu vpliva na vnaprej določene izide zaposlenih. Izbrala sem naslednje štiri izide: (1) socialna opora, (2) zavzetost zaposlenih, (3) zadovoljstvo zaposlenih in (4) namera odhoda iz organizacije. Socialno oporo in zadovoljstvo uvrščamo v kategorijo bližnjih izidov,

medtem ko zavzetost zaposlenih in namero odhoda iz organizacije lahko uvrščamo med daljne izide zaposlenih.

Omenjene izide sem izbrala na podlagi preteklih raziskav na tem področju in dejstva, da točno ti izidi še niso bili obravnavani skupaj. V poglavju 2.5 sem govorila o vplivih na počutje, delo in vedenje zaposlenih. Z izbranimi izidi sem zajela vse tri kategorije vplivov prijateljstva na delovnem mestu. Hkrati menim, da gre za ene najbolj pomembnih izidov zaposlenih, ki vplivajo na uspešnost tako posameznikov kot tudi organizacij.

3.1 Socialna opora

V literaturi obstajajo številne opredelitve socialne opore (Hlebec in Kogovšek, 2003). Avtorja Albrecht in Adelman (1987) socialno oporo opredeljujeta kot verbalno in neverbalno komunikacijo med prejemnikom in ponudnikom, ki zmanjšuje negotovost glede situacije, samega sebe, drugih ali odnosov ter izboljša zaznavanje nadzora nad lastnim življenjem. Glede na to definicijo je socialna opora predvsem komunikacijski fenomen. Socialna opora je bila opisana tudi kot »podpora, ki je posamezniku dostopna prek družbenih vezi z drugimi posamezniki, skupinami in širšo skupnostjo« (Lin in drugi, 1979, str. 109). Vrednost preučevanja socialne opore je izjemno velika, saj številne raziskave ugotavljajo, da je socialna opora nujna za ohranjanje fizičnega in psihičnega zdravja (Ozbay in drugi, 2007).

Začetki sistematičnega raziskovanja socialne opore segajo v sedemdeseta leta 20. stoletja. Najpomembnejši avtorji tega obdobja Cassel (1976), Caplan (1974) in Cobb (1976) socialno oporo opredeljujejo kot človekov občutek sprejemanja in pripadnosti s strani ljudi, ki so zanj pomembni. Vsi trije omenjeni avtorji socialno oporo razumejo predvsem v kontekstu zaščite pred stresom in kot dejavnik dobrega počutja (Hlebec in Kogovšek, 2003).

3.1.1 Funkcije socialne opore

Literatura opredeljuje več različnih oblik ali funkcij socialne opore. Avtorici Hlebec in Kogovšek (2003) pa ugotavljata, da lahko te oblike socialne opore v grobem razvrstimo v štiri skupine (1) emocionalna opora, (2) instrumentalna opora, (3) informacijska opora in (4) druženje.

Emocionalna opora se nanaša predvsem na pomoč ob različnih življenjskih krizah (Hlebec in Kogovšek, 2003). Ta oblika opore vključuje zagotavljanje topline in nege posamezniku ter daje osebi vrednost in občutek, da se lahko obrne na ljudje okoli sebe (Taylor, 2011).

Instrumentalna opora, poimenovana tudi materialna opora, se nanaša na pomoč v materialnem smislu. Primeri te opore so posojanje denarja, orodja, pomoč pri različnih opravilih ipd. (Hlebec in Kogovšek, 2003).

Informacijska opora se nanaša na informacije, ki jih oseba v danem trenutku potrebuje (Hlebec in Kogovšek, 2003). Ta oblika opore vključuje pomoč enega posameznika drugemu, da ta lažje razume stresne situacije in nudenje informacij, na podlagi katerih se oseba odloči, kako se bo z dano situacijo spopadla (Taylor, 2011).

Druženje se nanaša na socialno oporo v obliki neformalnega druženja. Primer tega so izleti, obiski ipd. (Hlebec in Kogovšek, 2003).

V začetkih raziskovanja socialne opore so raziskovalci domnevali, da pozitivni učinki socialne opore prihajajo iz izmenjave socialne opore med posamezniki. Torej, oseba pomaga drugi osebi, torej ima prejemnik socialne opore od tega koristi. Kasneje se je izkazalo, da pozitivni učinki socialne opore ne izhajajo zgolj iz izmenjave, temveč tudi iz zaznave socialne opore, ne glede na to ali dejansko do izmenjave socialne opore pride. Z drugimi besedami, dovolj je že to, da se oseba zaveda, da ima na voljo socialne vezi, ki ji lahko nudijo socialno oporo (Taylor, 2011).

3.1.2 Socialna opora na delovnem mestu

V primeru konteksta delovnega mesta gre za ožjo definicijo socialne opore, ki je prilagojena glede na okolje delovnega mesta. Socialna opora na delovnem mestu je tako opredeljena kot stopnja, do katere posamezniki zaznavajo, da druge osebe na delovnem mestu (kot so nadrejeni in zaposleni v širši organizaciji, v katero so vpeti), cenijo njihovo dobro počutje in dojetanje, da te osebe nudijo pomoč pri podpiranju dobrega počutja (Kosseck in drugi, 2011).

Deelstra in drugi (2003, str. 324) socialno oporo na delovnem mestu opredelijo kot »dejanja drugih, ki osebi pomagajo ali imajo namen pomagati«. Ta vključuje različna vedenja med sodelavci, ki krepijo posameznikovo psihološko in vedenjsko delovanje na delovnem mestu. Podobno socialno oporo na delovnem mestu opredeljujejo tudi Bakker in drugi (2003), ki pravijo, da je socialna opora s strani sodelavcev obseg pomoči pri delu, za katero zaposleni verjamejo, da so jim jo njihovi sodelavci pripravljeno nuditi.

Socialna opora na delovnem mestu se lahko razlikuje glede na vir in vsebino opore. Vir socialne opore je lahko mentor, nadrejeni ali sodelavec. Vsebina opore pa lahko vključuje deljenje informacij, pomoč pri izvajanju nalog ali čustveno oporo (Deelstra in drugi, 2003).

Kot sem že večkrat poudarila, je med drugim funkcija prijateljstva tudi socialna opora (Wallace in drugi, 2019). Zato so prijatelji na delovnem mestu pomemben vir socialne opore. Prijatelji na delovnem mestu namreč zagotavljajo oporo in resurse ter tako poskrbijo, da se posamezniki na delovnem mestu počutijo bolje in se lažje soočajo s stresnimi situacijami, ki jih prinaša posamezno delovno okolje (Bandura, 1982; Gupta, 2020).

Pomembno je predstaviti dejstvo, da ima graf povezave med številom prijateljev na delovnem mestu in socialno oporo, obrnjeno U-obliko. Rezultati raziskave (Telecan in drugi, 2024) so pokazali, da se z naraščanjem števila prijateljev do 9 povečuje tudi socialna podpora. Ko število prijateljev naraste na 10 ali več, socialna opora začne padati.

3.2 Zavzetost zaposlenih

V današnjih organizacijah javnega in zasebnega sektorja je zavzetost zaposlenih zelo zaželena, saj se je izkazalo, da ta sovпада z visoko stopnjo ustvarjalnosti, uspešnosti pri opravljanju nalog in zadovoljstvom strank (Bakker in drugi, 2014). Na sodobnem trgu delovne sile in v ekonomiji enaindvajsetega stoletja ni dovolj, da podjetja zaposlujejo talentirane posameznike, temveč morajo zaposlenim omogočiti in jih motivirati, da pri delu dosežejo svoj celoten potencial in uporabijo vse svoje sposobnosti (Bakker in drugi, 2010). Zato organizacije potrebujejo zaposlene, ki so psihološko povezani s svojim delom, so pripravljeni popolnoma prevzeti svojo delovno vlogo, so proaktivni in zavezani k določenim standardom kakovosti (Bakker in Leiter, 2010).

Delovno zavzetost je prvi opredelil raziskovalec Kahn (1990), ki je pri svoji opredelitvi uporabil vedenjski pristop zadovoljevanja potreb in zavzetost definiral kot posameznikovo vpetost njegovega jaza v poklicno vlogo. Zavzeti zaposleni naj bi v svoji poklicni vlogi izražal sebe. Nezavzeti posamezniki pa ločujejo svoj jaz od svoje poklicne vloge in se tako kognitivno, fizično in čustveno umaknejo od svoje poklicne vloge. Harter in sodelavci (2002) so na zavzetost gledali z vidika rezultatov za podjetje in jo opredelili kot posameznikovo čustveno vezanost in angažiranost na delovnem mestu, ki ima pozitiven vpliv na rezultate, kot so produktivnost, zadovoljstvo in zmanjšanje odhodov zaposlenih iz organizacije.

Za potrebe tega magistrskega dela se bom osredotočila predvsem na Schaufelijevo definicijo, ki velja za eno najbolj vplivnih definicij delovne zavzetosti. Schaufeli in sodelavci (2002) zavzetost opredeljujejo kot pozitivno in izpolnjujoče stanje duha posameznika, povezano z delom. Za to stanje so značilne: (1) vitalnost (angl. Vigor), (2) predanost (angl. Dedication) in (3) vpetost (angl. Absorption). Pri tem ne gre za trenutno stanje, ki je povezano z enim dogodkom, osebo ali vedenjem, temveč za splošno stanje duha zaposlenega. Ta definicija temelji na tridimenzionalni strukturi, kar omogoča celostno preučevanje pojava zavzetosti. Vse tri dimenzije (vitalnost, predanost in vpetost) so med seboj povezane, vendar vsaka prispeva k specifičnemu vidiku zavzetosti (Bakker in drugi, 2008). Opredelitev posameznih dimenzij glede na Schaufelijevo definicijo je sledeča (Schaufeli in drugi, 2002):

- Vitalnost se izkazuje z visoko ravno energije in mentalne vzdržljivosti pri delovnih nalogah, s pripravljenostjo vložiti veliko truda v svoje delo in z vztrajnostjo tudi v primerih, ko se zaposleni sooči z izzivi.

- Predanost je opredeljena, kot posameznikov občutek pomembnosti, entuziazem, navdih, občutek ponosa in izziva pri delu.
- Vpetost je opredeljena kot popolna osredotočenost in globoka zatopljenost v delovne naloge od katerih se zaposleni težko loči, pri čemer mu čas v službi hitro teče.

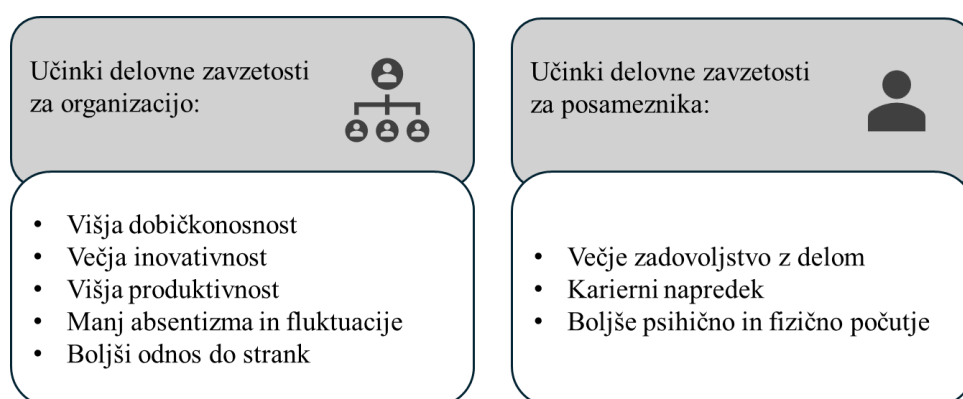
Preučevanje zavzetosti na delovnem mestu so v sodobni literaturi spodbudile raziskave o izgorelosti. Od tod izhaja tudi Schaufelijeva definicija izgorelosti. Ta pristop se zato imenuje »pristop nasprotja izgorelosti«. Čeprav gre pri izgorelosti in zavzetosti za dva podobna pojma, pa zavzetost nima neposrednega škodljivega vpliva na izgorelost. V nasprotju s tistimi, ki trpijo za izgorelostjo, imajo zavzeti zaposleni občutek energične in učinkovite povezanosti s svojim delom ter na svoje delo namesto stresnega in zahtevnega gledajo kot na izziv (Bakker in drugi, 2008).

Pri zavzetih zaposlenih lahko v splošnem opazimo naslednja tri vedenja (Schaufeli, 2013):

- Pri pogovoru s sodelavci, potencialnimi novo zaposlenimi in strankami o svoji organizaciji govorijo pozitivno.
- Kljub morebitnim priložnostim za delo drugje, imajo močno željo biti in ostati član trenutne organizacije.
- Prizadevajo si, da bi vložili čim več časa in truda v svoje delo z namenom prispevanja k boljšim poslovnim rezultatom organizacije.

Delovna zavzetost ima pozitivne posledice tako za zaposlenega posameznika kot za celotno organizacijo. Posamezniki, ki poročajo o zavzetosti pri delu, po napornem delovniku svojo utrujenost opisujejo kot prijetno stanje, ki je povezano s pozitivnimi dosežki. Zavzeti zaposleni lahko tudi lažje uživajo v stvareh izven delovnika (Bakker, 2009). Te zaposleni so pri svojem delu tudi v splošnem bolj uspešni kot njihovi sodelavci ter občutijo manjšo raven stresa povezanega z delom (Workleap, b.d.). Slika 3 prikazuje učinke delovne zavzetosti za organizacijo in za posameznika.

Slika 3: Učinki delovne zavzetosti za organizacijo in posameznika



Vir: prirejeno po Zupan (2014).

3.2.1 Model delovnih zahtev in delovnih virov

Model delovnih zahtev in delovnih virov (angl. Job Demands – Resources model) se velikokrat uporablja kot podlaga za raziskovanje delovne zavzetosti (Bakker in Demerouti, 2007).

Ta model delovno okolje deli na dve kategoriji, na delovne zahteve in delovne vire – pri obeh kategorijah gre za fizične, psihološke, socialne ali organizacijske značilnosti dela. Delovne zahteve so tiste, ki zahtevajo fizični in/ali psihološki napor ter povzročajo določene fizične in/ali psihološke stroške (Bakker in drugi, 2007). Delovni viri zmanjšujejo delovne zahteve in s tem povezane fizične in/ali psihološke stroške, pomagajo pa pri doseganju delovnih ciljev in spodbujajo osebno rast, učenje in razvoj (Bakker in Demerouti, 2007; Schaufeli in Bakker, 2004).

Model predpostavlja, da v primeru velikih delovnih zahtev in omejenih delovnih virov pride do delovne obremenitve. Na drugi strani pa do delovne zavzetosti pride, ko je na voljo veliko delovnih virov, tudi v primeru visokih delovnih zahtev (Bakker in Demerouti, 2007). Delovni viri imajo namreč vpliv na motivacijske procese, ki dalje vplivajo na delovno zavzetost (Radić in drugi, 2020). Delovni viri imajo na eni strani lahko notranjo motivacijsko vlogo, ker spodbujajo rast, učenje in razvoj zaposlenih, ali pa imajo lahko zunanjo motivacijsko vlogo, ker so ključnega pomena pri doseganju delovnih ciljev (Bakker in drugi, 2008).

Med delovne vire, ki pozitivno vplivajo na delovno zavzetost, uvrščamo vire, kot so socialna opora s strani kolegov in nadrejenih, povratne informacije glede uspešnosti zaposlenega, raznolikost spretnosti in priložnosti za učenje (Bakker in drugi, 2008).

Glede na model delovnih zahtev in delovnih virov je socialna opora prepoznana kot pomemben delovni vir, ki pozitivno vpliva na delovno zavzetost in hkrati pomaga uravnavati vpliv delovnih zahtev (Bakker in drugi, 2014). Schaufeli in Bakker (2004) sta na vzorcu zaposlenih na Nizozemskem dokazala pozitivno povezanost delovne zavzetosti s tremi delovnimi viri – povratno informacijo o uspešnosti, socialno oporo in mentorstvom nadrejenega. Z metaanalizo so Christian in sodelavci (2011) potrdili, da so delovni viri najpomembnejši napovednik delovne zavzetosti zaposlenih. Delovni viri, ki napovedujejo delovno zavzetost zaposlenega, so raznolikost delovnih nalog, pomembnost delovnih nalog, avtonomija pri delu, povratne informacije, socialna opora s strani sodelavcev, kakovosten odnos z nadrejenimi in transformacijsko vodenje. Dodatno so bili ti delovni viri močnejše povezani z delovno zavzetostjo, kot delovne zahteve – fizične zahteve, delovni pogoji in kompleksnost dela.

3.2.2 Zavzetost zaposlenih in prijateljstvo na delovnem mestu

Eden glavnih delovnih virov, ki pozitivno vpliva na delovno zavzetost, so tudi medosebni odnosi na delovnem mestu (Breevaart in drugi, 2015). Funkcijo pozitivnih delovnih virov ima tudi prijateljstvo na delovnem mestu (Sias in Cahill, 1998).

Prijatelji na delovnem mestu veljajo za delovni vir na več načinov. Prijatelji na delovnem mestu bodo bolj verjetno nudili socialno oporo, ki je eden od delovnih virov povezanih s povečanjem zavzetosti (Schnorpfeil in drugi, 2002). Prijatelji na delovnem mestu omogočajo, da se zaposleni počuti bolj varno in se posledično bolj verjetno izpostavi pri delu (Kahn, 1990).

Kot sem že omenila v poglavju 2.3, je za prijateljstva na delovnem mestu značilna soodvisnost (Windstead in drugi, 1995), ki pa naj bi spodbujala zavzetost tudi skozi razvoj kolektivne učinkovitosti (Bakker in drugi, 2007) z namenom doseganja skupinskega uspeha (Halbesleben in Wheeler, 2008).

3.3 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo je izid zaposlenih, ki velja za pomemben dejavnik pri uspešnosti organizacije, saj neposredno vpliva na nekatere ostale izide, kot so produktivnost, zmanjšanje fluktuacije in splošno organizacijsko klimo. Zato bi moralo biti zadovoljstvo zaposlenih prioriteta vsakega delodajalca (Gregory, 2011).

Zadovoljstvo na delovnem mestu se nanaša na nabor pozitivnih in/ali negativnih občutkov, ki jih posameznik goji do svoje službe (Spector, 1997). Zadovoljstvo z delom je del širšega koncepta zadovoljstva z življenjem in neposredno vpliva na kakovost življenja posameznika. Tudi Ellickson in Logsdon (2002) podpirata to definicijo z opredelitvijo zadovoljstva pri delu kot stopnjo, do katere imajo zaposleni radi svoje delo. Gre za eno najbolj raziskanih tem v okviru organizacijske psihologije (Spector, 1997).

3.3.1 Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu

Na zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva več dejavnikov – nekateri vplivajo bolj, nekateri manj. Ti dejavniki se sicer od posameznika do posameznika razlikujejo, a vendar lahko opredelimo elemente, ki v splošnem vplivajo na zadovoljstvo na delovnem mestu. Slika 4 prikazuje 4 faktorje, ki določajo stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu: osebnost, vrednote, delovne situacije in družbeni vplivi (George in Jones, 2007).

Osebnost so trajni načini, kako človek čuti, razmišlja in se vede. Osebnost je pomemben dejavnik, ki odloča o tem, kako ljudje čutijo o svoji službi in kakšno je njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu (George in Jones, 2007). Ker je osebnost delno genetsko določena, so se raziskovalci spraševali, ali genetika vpliva na zadovoljstvo. Avtor Arvey iz Univerze v

Minnesoti je s sodelavci (1989) na vzorcu dvojčkov ugotovil, da genetski faktor predstavlja 30 odstotkov razlik v ravni zadovoljstva z delom pri dvojčkih.

Slika 4: Faktorji stopnje zadovoljstva na delovnem mestu



Vir: prirejeno po George in Jones (2007, str. 77).

Vrednote vplivajo na stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, ker odražajo prepričanja zaposlenega o načinu dela in vedenju, ki naj bi privedlo do dobrih delovnih rezultatov. Oseba z močnimi notranjimi vrednotami povezanimi z delom bo bolj verjetno zadovoljna z delom, ki je zanimivo in pomembno (npr. socialno delo). Oseba z močnimi zunanji vrednotami pa bo bolj verjetno zadovoljna z delom, ki je bolj monotono, a bo zanj prejela večje plačilo (George in Jones, 2007).

Mogoče najpomembnejši faktor zadovoljstva so delovne situacije oz. delovne razmere – torej, kakšno je samo delo, ki ga oseba opravlja, ljudje s katerimi dela in delovno okolje, v katerem dela. Večini zaposlenim so s tega vidika pomembne okoliščine dela, kot so fleksibilni delovni čas, plačilo, varnost delovnega mesta in obseg delovnih nalog (George in Jones, 2007).

Četrta determinanta zadovoljstva pri delu so družbeni vplivi. To so vplivi posameznikov in skupin na vedenja zaposlenega. Sodelavci imajo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenega, saj imajo navadno podobne delovne naloge in skupaj preživijo veliko časa. Izkazalo se je, da imajo sodelavci zelo velik vpliv predvsem na novo zaposlene, ki dela še ne poznajo dobro in še niso sami odločeni o tem, ali jim je delo všeč (George in Jones, 2007).

Zadovoljstvu na delovnem mestu se tako v literaturi kot tudi v praksi posveča veliko pozornosti, saj ima zadovoljstvo številne pozitivne vplive na zaposlene in organizacije (Cranny in drugi, 1992). Vplive oz. koristi zadovoljstva lahko ločimo na dolgoročne in kratkoročne (Lee, 2005). Kratkoročno zadovoljni zaposleni so podjetju bolj zvesti, bolj predani, učinkoviti in produktivni, imajo večjo motivacijo in višjo stopnjo energije za delo

(Brower, 2023). Dolgoročno so višje stopnje zadovoljstva na delovnem mestu povezane z boljšim prilagajanjem zaposlenih na spremembe v organizaciji (npr. odpuščanja), z boljšimi odnosi s sodelavci in pozitivnim prispevanjem zaposlenih k organizacijski kulturi in klimi (Smith, 1992). Če je oseba na delovnem mestu zadovoljna, obstaja tudi večja verjetnost, da bo svoje pozitivne občutke in zadovoljstvo prenašala v svoje zasebno življenje (Brower, 2023).

Obstaja veliko razlogov zaradi katerih lahko zaposleni na delovnem mestu postanejo nezadovoljni in v končni fazi delovno mesto tudi zapustijo. Nekateri glavni razlogi so visoke stopnje stresa, pomanjkanje ustrezne komunikacije znotraj podjetja, premalo prepoznanja dosežkov zaposlenega s strani nadrejenih in kolegov ter omejene priložnosti za rast in razvoj (Gregory, 2011). Glede na podatke iz leta 2018 približno eden na pet prebivalcev v EU (16,9 %) poroča o nizki stopnji zadovoljstva na delovnem mestu, na drugi strani pa eden na štiri prebivalce (24,6 %) poroča o visoki stopnji zadovoljstva s svojim delovnim mestom, preostali (58,5 %) poročajo o zmernem zadovoljstvu na delovnem mestu (Eurostat, 2018).

3.3.2 Zadovoljstvo zaposlenih in prijateljstvo na delovnem mestu

Kot že omenjeno, odnosi s sodelavci na delovnem mestu vplivajo na zadovoljstvo pri delu. Glede na štiri faktorje, ki sta jih postavila George in Jones (2007), bi prijateljstvo lahko umestili v dve kategoriji – kategorijo delovnih situacij in kategorijo družbenih vplivov.

Številne študije poročajo o pozitivni povezavi med prijateljstvom in zadovoljstvom na delovnem mestu (Balaban in Özsoy, 2016; Morrison, 2004; Nielsen in drugi, 2000; Riordan in Griffeth, 1995). Zaposleni s prijateljem na delovnem mestu so bolj motivirani, bolj samozavestni, hitreje najdejo rešitve za izzive in posledično je njihovo zadovoljstvo z delovnim mestom večje. Prijateljske vezi k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu prispevajo tudi zaradi občutka pripadnosti in zaupanja med sodelavci (Riordan in Griffeth, 1995).

Nielsen in sodelavci (2000) so ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med zadovoljstvom na delovnem mestu tako s priložnostmi za prijateljstvo kot tudi z razširjenostjo prijateljstva na delovnem mestu. Na zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva tudi kvaliteta prijateljstva (Markiewicz in drugi, 2000).

3.4 Namera odhoda iz organizacije

Človeški viri so najbolj vreden in pomemben dejavnik v podjetju, ki določa uspešnost ali neuspešnost podjetja pri doseganju svojih ciljev. Ravno zato mora podjetje pozorno in pravilno ravnati s človeškimi viri, ki morajo poleg dobre usposobljenosti, znanja in izkušenj imeti tudi osebno željo ostati v organizaciji (Rakhmitania, 2022).

Fluktuacija zaposlenih oziroma menjava zaposlitve je za organizacije strošek, ki se mu je najbolje izogniti. Namera odhoda iz organizacije je direktni napovednik dejanske fluktuacije v organizaciji, saj je namera močno povezana z dejanskim odhodom iz organizacije. To temelji na teoriji razumnega delovanja, ki povezuje stališča, vedenjske namere in dejansko vedenjsko delovanje (Fishbein in Azjen, 1975).

Namera odhoda iz organizacije je definirana kot posameznikova vedenjska namera ali nagnjenost k temu, da zapusti trenutno organizacijo (Aydogdu in Asikgil, 2011). Namera odhoda iz organizacije je v veliko primerih izražena z nezadovoljstvom posameznega zaposlenega ali z aktivnim iskanjem nove zaposlitve (Rakhmitania, 2022). Zaposleni, ki imajo namero zapustiti organizacijo, lahko negativno vplivajo tudi na ostale sodelavce in njihovo delovno uspešnost (Alshuaibi in drugi, 2020).

3.4.1 Dejavniki namere odhoda iz organizacije

Na namero odhoda iz organizacije in posledično večjo fluktuacijo v podjetju vplivajo različni in številni dejavniki. Spremljanje namere odhoda iz organizacije in zmanjšanje tega pojava je za podjetja pomembno predvsem z vidika slabšanja človeškega kapitala, povečanja s tem povezanih stroškov, zmanjševanja učinkovitosti, produktivnosti in uspešnosti (Dess in Shaw, 2001). V nadaljevanju bom naštela in pojasnili nekaj najbolj ključnih.

Kot sem že omenila, je eden najbolj ključnih dejavnikov namere odhoda iz organizacije zadovoljstvo na delovnem mestu. Ta povezava je negativna, kar pomeni, da se ob povečanju zadovoljstva na delovnem mestu namera odhoda iz organizacije zmanjša in obratno (Mobley in drugi, 1978; Rizwan in drugi, 2014; Tett in Meyer, 1993). Z namero odhoda iz organizacije je negativno povezana tudi zavzetost na delovnem mestu (Saks, 2006; Schaufeli in Bakker, 2004). Zavzeti zaposleni si namreč močno želijo ostati član trenutne organizacije (Schaufeli, 2013).

Na namero odhoda iz organizacije vpliva tudi organizacijska pripadnost. Višja stopnja organizacijske pripadnosti je negativno povezana z namero odhoda iz organizacije. Organizacijsko pripadnost delimo na afektivno ali čustveno pripadnost, normativno pripadnost ali občutek dolžnosti in kontinuitetno ali kalkulatивно pripadnost. V grobem afektivna pripadnost pomeni, da so zaposleni čustveno navezani na organizacijo, normativna pripadnost pomeni, da zaposleni čutijo obvezo ostati v organizaciji, kontinuitetna pripadnost, pa pomeni, da zaposleni v organizaciji ostajajo zaradi prevelikih stroškov menjave zaposlitve. Ta tridimenzionalni model pripadnosti sta razvila Meyer in Allen (1991), ki sta z raziskavo hkrati pokazala, da je čustvena pripadnost najmočnejše negativno povezana z namero odhoda iz organizacije.

Na namero odhoda iz organizacije pomembno vplivajo tudi delovne obremenitve (Muhamad in drugi, 2020), stres (Applebaum in drugi, 2010) ter slaba uravnoteženost med delom in

zasebnim življenjem (Noor in Maad, 2008). Navedeni dejavniki lahko vodijo tudi v izgorelost, ki prav tako povečuje namero o odhodu iz organizacije.

Med pomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na namero odhoda iz organizacije, so tudi medosebni odnosi, zlati občutek podpore s strani sodelavcev, in dobra klima v delovnem okolju. Zaposleni, ki se s svojimi kolegi v organizaciji počutijo povezane, bodo manj verjetno želeli zapustiti organizacijo.

3.4.2 Namera odhoda iz organizacije in prijateljstvo na delovnem mestu

Raziskava Riordana in Griffetha (1995) je pokazala, da kakovostne vezi med sodelavci ustvarjajo podporno okolje, v katerem se zaposleni počutijo bolj povezane in cenjene, kar zmanjšuje verjetnost, da bodo razmišljali o menjavi službe. Kakovostne medsebojne vezi na delovnem mestu nudi tudi odnos prijateljstva. Zato je prijateljstvo na delovnem mestu eden od dejavnikov, ki vplivajo na namero odhoda iz organizacije, kar so dokazale številne študije (Morrison, 2004; Nielsen in drugi, 2000; Riordan in Griffeth, 1995). Morrison (2004) v svoji raziskavi poroča tudi o tem, da zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva na povezavo med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije.

Prijateljstvo na delovnem mestu je učinkovito pri vzpostavljanju dobrih odnosov med člani določene skupine. Je bistveni družbeni vir pri ustvarjanju privlačnega delovnega mesta in zaposlene vzpodbuja, da ostanejo pripadniki skupine zaposlenih (Nielsen in drugi, 2000). Odkrito je bilo tudi, da je prijateljstvo pozitivno povezano s srečo (Demir in drugi, 2012) in dobrim počutjem (Hartup in Stevens, 1999). Tudi zaradi teh pozitivnih občutkov je prijateljstvo na delovnem mestu dobro »orodje«, ki zmanjšuje namero zaposlenih, da bi zapustili organizacijo.

4 GENERACIJA Z IN PRIJATELJSTVA NA DELOVNEM MESTU

Koncept generacij je izjemno pomemben del razumevanja družbene dinamike. Generacija se običajno nanaša na kohorto posameznikov, rojenih v določenem časovnem okvirju. Generacije so pogosto zaznamovane s pomembnimi zgodovinskimi dogodki, tehnološkim napredkom in kulturnimi premiki, ki oblikujejo njihova formativna leta. Mannheim je v svojem temeljnem delu *The Problem of Generations* (1952) poudaril, da generacije niso le demografske skupine, temveč sociološki konstrukti, ki jih oblikujejo skupne zgodovinske izkušnje. Te skupne izkušnje pa ustvarjajo vrednote, stališča in vedenja, ki eno generacijo razlikujejo od druge.

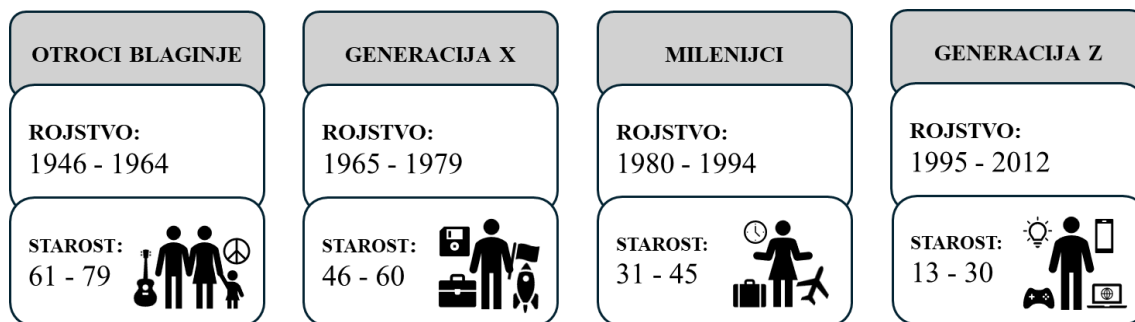
V splošnem se pojem generacije pogosto uporablja za boljše razumevanje razlik med posameznimi starostnimi skupinami v družbi ter razvrščanje sebe in ostalih v zgodovinski čas (Pilcher, 1994).

Razlikovanje med generacijami je pomembno z več vidikov. V prvi vrsti razlikovanje med generacijami pomaga pri razumevanju družbenih sprememb. Vsaka generacija ima svoj edinstven pogled na delo, odnose, tehnologijo in druga področja v življenju, kar vpliva na širše kulturne in gospodarske trende (Howe in Strauss, 2000). Drugi razlog za analizo generacij, ki je pomemben za raziskovanje v tem magistrskem delu, je, da omogoča organizacijam prilagajanje svojih strategij in politik določenim generacijam, in sicer za izpolnjevanje potreb in pričakovanj v zvezi z delom. Na primer, generacija otrok blaginje daje prednost stabilnosti in zvestobi, medtem ko milenijci in generacija Z bolj cenijo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ter ciljno usmerjeno delo (Twenge, 2017).

Na trgu delovne sile lahko trenutno zasledimo štiri različne generacije, in sicer generacijo otrok blaginje (angl. Baby Boomers), generacijo X, generacijo Y ali milenijce (angl. Millennials) in generacijo Z ali iGen. Prvi korak organizacij na poti k razumevanju potreb različnih generacij je poznavanje, v katero generacijsko skupino sodijo zaposleni in kaj sploh so značilnosti te generacije.

Natančne časovnice vsake generacije ni enostavno določiti. Čeprav med družboslovci obstajajo določena soglasja o splošnih obdobjih povezanih z vsako generacijo, ni jasne meje, ki bi določala, kdaj se ena generacija konča in druga začne (Cottrell, 2024). V mojem magistrskem delu bom generacije časovno razvrstila po avtorici Twenge (2017), kot prikazuje slika 5. Opredeljena starost pripadnikov posamezne skupine je preračunana glede na leto 2025.

Slika 5: Rojstvo in starost otrok blaginje, generacije X, milenijcev in generacije Z



Vir: prirejeno po Twenge (2017).

4.1 Opredelitev in značilnosti generacije Z

Generacija Z sledi generaciji Y in združuje skupino posameznikov rojenih med 1995 in 2012. Leto 1995 je zaznamovano z začetkom komercialne uporabe interneta, zato je označeno za začetek generacije Z (Twenge, 2017). Pripadniki generacije Z veljajo za t. i. digitalne domorodce (angl. digital natives), saj so odraščali z dostopom do interneta, družbenih omrežij in mobilno tehnologijo kot sestavnim delom njihovega vsakdana. Te okoliščine so ustvarile hiperkognitivno generacijo, ki je zelo dobra pri zbiranju in

povezovanju številnih virov informacij (Francis in Hoefel, 2018) ter povezovanju virtualnih in resničnih izkušenj (Balan in Vreja, 2018).

Ta generacija je poleg tehnološke pismenosti pogosto prepoznana tudi po ukvarjanju z družbenimi in okolijskimi vprašanji (Twenge, 2017). Globoko se zavedajo vprašanj kot so podnebne spremembe, socialna pravičnost in duševno zdravje, kar vpliva tudi na njihove navade in karierne odločitve. V tem pogledu je generacija Z kar precej podobna generaciji Y. Generacija Z je tudi na poti, da postane najbolj izobražena generacija doslej (Parker in Igielnik, 2020). Čeprav se generacija Z rada ukvarja z družbenimi vprašanji, odraža skrb za družbo in želi prispevati k skupnosti, njihova dejanja pogosto ne odražajo njihovih stališč. Generacija Z je manj kot ostale generacije državljansko angažirana, vendar pa se na drugi strani morda počuti upravičena do ugodnosti tudi v primerih ko zanje ni delala oz. prispevala (Twenge, 2017).

Generacija Z je odraščala v času relativno stabilne ekonomije z relativno nizko brezposelnostjo, kar pa se zaradi vse bolj negotove prihodnosti sedaj spreminja (Parker in Igielnik, 2020). Gre za generacijo, ki je zelo težko prenašala izbruh COVID-19. Starejši pripadniki generacije Z so bili v času izbruha mladi zaposleni, ki so bili tudi med prvimi, ki so izgubili delo. Poleg tega je to generacija, ki je bila posebej ranljiva za izgubo zaposlitve, ker so bili pripadniki te generacije preveč zastopani v panogah storitvenega sektorja z visokim tveganjem (Parker in Igielnik, 2020).

Generacija Z je precej manj idealistična kot na primer milenijci. Zavedajo se, kako pomembno je varčevati za prihodnost, ki je precej negotova, in kako pomembna je stabilnost zaposlitve. Hkrati gre za generacijo, ki je manj nagnjena k t. i. »freelance« delu za razliko od predhodne generacije milenijcev (Francis in Hoefel, 2018). Kljub temu pa je generaciji Z, podobno kot milenijcem, pomembno ravnotežje med delom in zasebnim življenjem – ji je celo prioriteta pred kariernim napredovanjem (Zurich, 2024). Generaciji Z je prav tako pomembno, da jih delo izpopolnjuje, navdihuje in da z veseljem opravljajo svoje delo (Twenge, 2017). To so tudi razlogi, zakaj generacija Z relativno hitro menja službe oz. delovna mesta.

Avtorica Twenge je v svoji raziskavi iz leta 2017 narejeni v Ameriki ugotovila, da se generaciji Z »ne mudi odrasti«. Pri generaciji Z je možno, glede na njihovo stopnjo v življenjskem ciklu, zaslediti podaljšano obdobje adolescence. In to na način, da je sedaj adolescence v večji meri podaljšek otroštva, kot pa začetek odraslosti. To se kaže predvsem v zanašanju na pomoč staršev dalj časa. Ta trend avtorica povezuje s teorijo življenjske zgodovine (angl. Life History Theory), ki pravi da je hitrost odraščanja otrok odvisna od tega, kdaj oz. v katerem obdobju so bili vzgajani. Del te teorije je počasna življenjska strategija (angl. Slow life strategy), ki se osredotoča na manj potomcev, a večjo skrb zanje, s čimer se povečajo njihove možnosti za preživetje. Današnje družine imajo v povprečju manj otrok kot v preteklosti, zato starši otrokom posvečajo več časa in energije. Generacija

Z ni navdušena nad vstopanjem v odraslo dobo. Rezultatu raziskave kažejo, da se predvsem bojijo odgovornosti, ki jih s seboj prinaša odrasla doba.

Za generacijo Z je zelo pomembna identiteta, saj ne želijo biti definirani skozi prizmo enega stereotipa, temveč želijo eksperimentirati z različnimi načini kako se izražati in kako oblikovati svojo individualno identiteto skozi čas. V tem pogledu so pripadniki generacije Z poimenovani tudi »domorodci identitete« (Francis in Hoefel, 2018, str. 4).

Generacija Z prav tako verjame v pomen dialoga in sprejemanja različnih mnenj znotraj institucij, v katerih sodeluje – tudi znotraj lastne družine. Prav tako lahko sodelujejo z ljudmi, ki imajo drugačna mnenja in vrednote, ne da bi ob tem zanemarili svoja lastna prepričanja in vrednote. Pri generaciji Z je mogoče opaziti trend, da je vse manj mladih pripadnikov določene religije (Twenge, 2017). Preostali, ki so del določene religije, pa so zmožni ostati zvesti svojim osebnim prepričanjem, ki mogoče niso v skladu s to religijo. To kaže na močno pragmatičnost generacije Z (Francis in Hoefel, 2018).

Pripadniki generacije Z razpolagajo z veliko količino informacij, zaradi česar so bolj analitični in pragmatični, kot pretekle generacije. Ob enem so tudi bolj zaupljivi do informacij, ki jih dobijo na spletu, in se lažje učijo preko spleta, kot ostale generacije (Francis in Hoefel, 2018).

V svoji raziskavi je avtorica Flippin (2017) pripadnike generacije Z prosila, da razvrstijo vrednote po pomembnosti. Vrstni red vrednot je bil sledeč: (1) sreča, (2) odnosi z družino in prijatelji, (3) zdravje, (4) finančna varnost, (5) kariera in (6) vera. Med spoloma je zaznana ena razlika – ženske na prvo mesto postavljajo odnose, med tem ko moški na prvo mesto postavljajo srečo. Avtorico raziskave ne preseneča, da sta finančna varnost in kariera tako nizko med vrednotami, saj so pripadniki generacija Z trenutno priča velikim globalnim spremembam, vojnām in gospodarskim negotovostim, da so bolj dovzetni za tisto, kar v življenju najbolj šteje – sreča, odnosi in zdravje.

4.2 Pomen prijateljstva za generacijo Z

Kot kaže analiza vrednot generacije Z, kjer so odnosi s prijatelji za ženske na prvem in za moške na drugem mestu, je prijateljstvo zanje izredno pomembno (Flippin, 2017). Generacija Z je izjemno vključujoča. Zaradi njihovega odraščanja z virtualnim svetom, ne razlikujejo med prijatelji, ki jih spoznajo na spletu, in prijatelji v fizičnem svetu (Francis in Hoefel, 2018).

Pripadniki generacije Z cenijo virtualne skupnosti, ker jim omogočajo povezovanje z ljudmi iz različnih okolij, religij, ekonomskih razmer, nenazadnje tudi iz različnih delov sveta. Pomembno jim je, da so skupnosti, ki jim pripadajo, v skladu z njihovimi prepričanji in vrednotami. Po njihovem mnenju se skupnosti ustvarijo na podlagi skupnih vrednot in

prepričanj in ne na podlagi skupnih ekonomskih razmer, iz katerih izhajajo. Iz tega vidika se generacija Z zelo razlikuje od preteklih generacij (Francis in Hoefel, 2018).

Kljub možnosti povezovanja z osebami iz vsega sveta, pa generacija Z velja za najbolj osamljeno generacijo. Po podatkih nacionalnega statističnega urada Velike Britanije ONS iz februarja 2023, je pri osebah starih med 16 in 29 let trikrat večja verjetnost, da se pogosto ali vedno počutijo osamljene, kot pri starejših od 70 let (Office for National Statistics, 2023). Ta podatek je presenetljiv, glede na to da je raziskava YPulse pokazala, da 55 % pripadnikov generacije Z ceni prijateljstvo celo bolj kot romantični odnos (YPulse, 2023).

Ravno možnost nenehnega virtualnega povezovanja je glavni vzrok osamljenosti generacije Z. Twenge (2017) je ugotovila upad osebne socialne interakcije. Kot že omenjeno, so pripadniki generacije Z svoja formativna leta preživeli prilepljeni na zaslone, kar jih je izoliralo od družbenih interakcij v resničnem življenju. Število najstnikov, ki vsak dan preživljajo čas s prijatelji, se je v zadnjih 15 letih prepolovilo, kar pomeni, da v povprečju preživijo sedem ur manj s svojimi prijatelji kot predhodne generacije (Twenge, 2017). Zaradi njihove osamljenosti ima generacija Z nenehno potrebo po povezovanju z drugimi osebami.

K osamljenosti te generacije prispeva tudi t. i. FOMO ali strah, da bi kaj zamudili (angl. Fear of missing out). Ta izraz opisuje občutek tesnobe ali zaskrbljenosti, da bi lahko zamudili pomembne dogodke, priložnosti ali izkušnje, ki jih doživljajo drugi. Zaradi družbenih omrežij imajo mladi nenehen vpogled v življenja ostalih, kar vodi do konstantnega primerjanja in občutka zavrnitve ob ne vključevanju v druženje njihovih prijateljev ali znancev (Twenge, 2017). Prijateljstva pri generaciji Z se pogosto vrtijo ravno okoli skupnih izkušenj in druženj. Ker je FOMO prevladujoča skrb, se lahko posamezniki počutijo priseljene nenehno sodelovati pri dogodkih oz. druženjih. To lahko vodi v strah pred zavrnitvijo, psihološko stisko in dajanje prednosti družbeni angažiranosti namesto osebni blaginji in dobrem počutju (Medium, 2023).

Nekateri avtorji pomanjkanju fizičnih stikov in komunikacije v živo pripisujejo dejstvo, da je generacija Z na eni strani zelo čustveno inteligentna, po drugi strani pa ni tudi socialno inteligentna, saj v veliki meri generacija Z svoje odnose s prijatelji vzdržuje prek različnih digitalnih kanalov (Seemiller in Grace, 2018). Za razvoj socialnih veščin, enako kot pri drugih veščinah, sta ključna delo in praksa. Pripadniki generacije Z se zato večkrat znajdejo v socialnih situacijah, na katere niso pripravljeni, kot npr. vzpostavljanje novih prijateljstev v resničnem okolju, zagovori in predstavitve na fakultetah ali razgovori za službo (Twenge, 2017).

4.3 Generacija Z na delovnem mestu

Generacija Z vstopa na trg delovne sile kot najmlajša in najbolj digitalno povezana generacija doslej, kar s seboj prinaša val sprememb na trgu dela. Delodajalci se bodo morali prilagoditi novim vzorcem obnašanja, načinom razmišljanja, komunikaciji in gradnji odnosov okrog generacije Z.

McCrinkle (2014) v svoji knjigi generacijo Z označuje kot drzno in svobodno pri izražanju svojega mnenja, stališč in idej nadrejenim ter vodilnim v podjetju. Prepoznana je tudi po svojem podjetniškem duhu, saj išče inovativne pristope, kar vzpodbuja nastanek novih start-up podjetij.

Globalna raziskava Deloittea (2024) je pokazala, da skoraj polovica sodelujočih pripadnikov generacije Z v raziskavi (49 %) meni, da je njihova služba osrednjega pomena za njihov občutek identitete. Za generacijo Z so njihova družina in prijatelji bolj pomembni kot služba, ker pojasnjuje, zakaj 42 % sodelujočih ravnatežje med delom in zasebnim življenjem, delo na daljavo in prilagodljiv delovni čas opredeljuje kot glavne prioritete pri iskanju službe. V raziskavi Fodor in Jaekel (2017) so mladi dodali še, da jim je pri iskanju zaposlitve prav tako pomembno, kakšno dostopnost do relevantnega socialnega kapitala jim ponuja delovno mesto. Kot največji izziv so izpostavili poiskati delo, ki je donosno, a jih hkrati tudi veseli. Pri izbiri organizacije, za katero bodo delali, jih ne motivira zgolj prihodek, ampak tudi želja po prostoru, kjer lahko razvijajo svoj potencial in dosežejo osebni razvoj (Tidhar, 2022). Za generacijo Z je zelo pomembno, da so vrednote delodajalca poenotene z njihovimi osebnimi vrednotami (Deloitte, 2024).

Virtualno navezovanje in ohranjanje stikov med drugim spreminja tudi načine komunikacije generacije Z na delovnem mestu. Kljub veliki uporabi mobilnih naprav, pripadniki generacije Z niso pristaši tradicionalnih telefonskih klicev. Prav tako tudi e-pošta ni priljubljen način komuniciranja med pripadniki te generacije. Najraje imajo kratka in neformalna sporočila na različnih platformah (Janssen in Carradini, 2021), kar pa ni najbolj primerno za komunikacijo v delovnem okolju, ki je formalna in pogosto poteka ravno s telefonskimi klici ter elektronsko pošto.

Generacija Z je z vstopom na trg delovne sile prinesla tudi pomembne spremembe v dinamiki zaposlovanja, zlasti zaradi njihove visoke stopnje fluktuacije. Približno 39 % zaposlenih generacije Z zapusti službo v prvem letu (American Workforce Group, 2024), ker jih na delovnem mestu vodijo njihove edinstvene vrednote, prizadevanje za pomembno in smiselno delo ter nenehna zahteva po karierni rasti. Jason Richmond za Forbs (2024) poroča, da je 50 % generacije Z nenavezanih na svoje delovno mesto, 40 % si želi službo zamenjati v dveh letih, 35 % pa jih celo meni, da bi zapustili trenutno službo, ne da bi imeli drugo alternativo za zaposlitev.

Pri mladih se na delovnem mestu pojavlja tudi fenomen imenovan »tiha odpoved« (angl. quiet quitting). Gre za zelo pogosto alternativo dajanju dejanske odpovedi. Ta fenomen sicer poganjajo enaki razlogi kot za dejansko odpoved, vendar se ta nanaša na zavrnitev vseh nalog, ki presegajo dodeljene dolžnosti in/ali zavzetost za delo. Še vedno te osebe opravljajo svoje glavne dolžnosti vendar opuščajo organizacijska državljanska vedenja – npr. v službi ne ostajajo po delovnem času, ne pridejo prej v službo in se ne udeležujejo neobveznih aktivnosti (Klotz in Bolino, 2022). Pri tem lahko omenimo tudi, da je verjetnost, da bo

generacija Z na delovnem mestu nezavzeta, nekoliko večja kot pri ostalih generacijah (Donelan, 2023).

4.4 Generacija Z in odnosi na delovnem mestu

Avtorji si glede odnosov in prijateljstev na delovnem mestu pri generaciji Z niso povsem enotni. Yilmez in drugi (2024) poročajo o tem, da ima generacija Z rada delovno mesto z odprto komunikacijo, kjer ni izrazite hierarhije in kjer lahko uresničijo svoje podjetniške sposobnosti. Poleg tega si želijo prijateljsko delovno mesto, ki jim nudi možnost mentorstva in razvoja. Prav tako jim na delovnem mestu odgovarja delo v timu.

Na drugi strani Deloitte (2024) poroča, da generacija Z sicer raje dela individualno kot v timu, vendar pa jim je pomemben tudi občutek bližine. Pripadniki generacije Z se na delovnem mestu ne želijo počutiti izolirane.

Generacija Z je veliko bolj nagnjena k povezovanju in deljenju informacij o sebi predvsem prek družbenih omrežij. Posledično so veliko bolj povezani s svojimi sovrstniki in imajo veliko več prijateljev v primerjavi s predhodnimi generacijami. Kljub temu je študija Lazányi in Bilan (2017) pokazala, da pripadniki generacije Z svojih odnosov s sodelavci ne obravnavajo kot močnih družbenih odnosov. Zaupajo jim le toliko, kot bi zaupali svojim znancem.

Nasprotno Ozkan in Solmaz (2015) menita, da generacija Z na delovnem mestu ceni globlje odnose s sodelavci. Socialno okolje in sreča sta zanje zelo pomembna. Če jim delovno mesto tega ne nudi, so hitro pripravljene okolje zamenjati, kar sovpada z raziskavami, ki poročajo o visoki fluktuaciji pripadnikov generacije Z.

Po pregledu literature ugotavljam, da so odnosi na delovnem mestu pri generaciji Z in natančneje prijateljstva na delovnem mestu pri generaciji Z slabo raziskana tematika. Med iskanjem literature namreč nisem našla akademskega dela, ki bi neposredno obravnavalo prijateljstvo na delovnem mestu pri generaciji Z.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Drugi del magistrskega dela je namenjen empirični raziskavi. Empirično raziskavo sem razdelila na dva dela. Uporabila sem kombinirani raziskovalni pristop z zaporednim pojasnjevalnim načrtom. V prvem delu raziskave sem uporabila kvantitativno metodo zbiranja primarnih podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika, v drugem delu raziskave pa sem uporabila kvalitativno metodo zbiranja podatkov s pomočjo pol strukturiranih intervjujev.

5.1 Opredelitev raziskovalnih vprašanj in hipotez

S tem magistrskim delom skušam odgovoriti na 5 temeljnih raziskovalnih vprašanj:

RV1: Ali pripadniki generacije Z na delovnem mestu sklepajo prijateljstva?

RV2: Kakšna prijateljska razmerja sklepajo pripadniki generacije Z na delovnem mestu in kakšne so okoliščine sklepanja teh prijateljstev?

RV3: Kako pripadniki generacije Z dojemajo prijateljstvo na delovnem mestu? Kateri so po njihovem mnenju glavni pozitivni in negativni učinki teh prijateljstev na delovnem mestu?

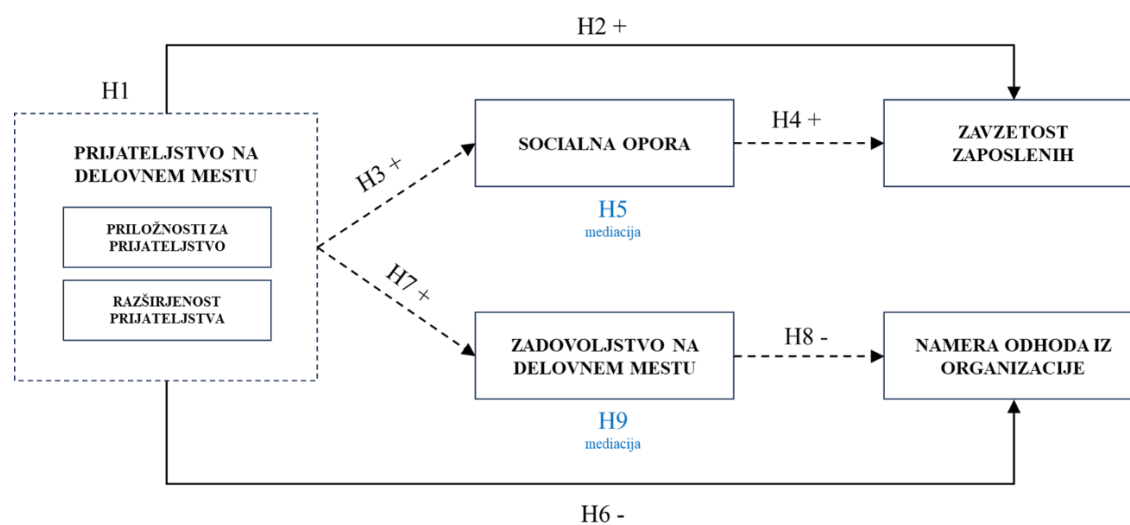
RV4: Ali se prijateljstvo na delovnem mestu povezuje z zavzetostjo pri zaposlenih pripadnikih generacije Z in kakšno vlogo pri tem igra socialna opora?

RV5: Ali se prijateljstvo na delovnem mestu povezuje z namero odhoda iz organizacije in kakšno vlogo pri tej povezavi igra zadovoljstvo na delovnem mestu pripadnikov generacije Z?

Empirična raziskava je potekala v dveh delih, zato so na dva dela razdeljena tudi raziskovalna vprašanja. S kvantitativno raziskavo sem iskala odgovore na 1., 4. in 5. raziskovalno vprašanje. S kvalitativno raziskavo pa sem skušala pridobiti bolj poglobljeni odgovor prav tako na 1. raziskovalno vprašanje ter dodatno še na 2. in 3. vprašanje.

Za kvantitativno raziskavo sem 1., 4. in 5. vprašanje razdelila na več hipotez, ki sem jih kasneje preverjala. Hipoteze sem oblikovala na podlagi pregleda literature in jih predstavljam v nadaljevanju. Opredeljene hipoteze sem združila v konceptualni model, ki ga predstavlja slika 6.

Slika 6: Predlog konceptualnega modela



Vir: lastno delo.

Prva hipoteza se nanaša direktno na priložnosti in razširjenost prijateljstva, ki jih tvorijo zaposleni pripadniki generacije Z na delovnem mestu. Hipoteza temelji na dejstvu, da zaposleni generacije Z zaradi svoje družabne naravnosti in potrebe po povezanosti (Yilmez in drugi, 2024) verjetno vzpostavljajo prijateljstva na delovnem mestu. Raziskava razširjenosti prijateljstva v nekaterih slovenskih organizacijah (Koporec, 2006) je pokazala priložnosti in razširjenost prijateljstva v organizacijah, vendar pa tudi, da obstajajo med njimi razlike. Ta raziskava je bila izvedena pred skoraj dvajsetimi leti. Zaradi spodbujanja odprte komunikacije in neformalne organizacijske kulture predpostavljam, da v današnjem času organizacije omogočajo še več priložnosti za oblikovanje prijateljstev.

H1: Zaposleni, pripadniki generacije Z, vzpostavljajo prijateljstva na delovnem mestu.

H1a: Zaposleni, pripadniki generacije Z, zaznavajo priložnosti za vzpostavljanje prijateljstev na delovnem mestu.

H1b: Med zaposlenimi, pripadniki generacije Z, obstaja razširjenost prijateljstev na delovnem mestu.

Druga hipoteza temelji na preteklih raziskavah, ki so pokazale povezavo med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih (Balaban in Özsoy; 2016; Gallup 2022; Wyandini in drugi, 2023). Glede na model delovnih zahtev in delovnih virov ima prijateljstvo na delovnem mestu funkcijo pozitivnih delovnih virov, ki vplivajo na delovno zavzetost (Sias in Cahill, 1998). Čeprav omenjene raziskave niso bile narejene na vzorcu generacije Z, takšno povezavo predpostavljam tudi pri generaciji Z.

H2: Prijateljstvo na delovnem mestu je pozitivno povezano z zavzetostjo zaposlenih pripadnikov generacije Z.

Tretja hipoteza se navezuje na povezanost med socialno oporo in prijateljstvom na delovnem mestu. Ena od funkcij prijateljstva je tudi socialna opora (Wallace in drugi, 2019). Prijatelji na delovnem mestu zagotavljajo oporo in resurse, zaradi katerih se zaposleni na delovnem mestu počuti bolje (Bandura, 1982; Gupta, 2020). Zato predpostavljam, da je prijateljstvo na delovnem mestu pozitivno povezano s socialno oporo pri zaposlenih predstavnikih generacije Z.

H3: Prijateljstvo na delovnem mestu je pozitivno povezano s socialno oporo na delovnem mestu pri zaposlenih pripadnikih generacije Z.

Pri četrti hipotezi predpostavljam povezanost socialne opore z zavzetostjo zaposlenih na podlagi modela delovnih zahtev in delovnih virov. Glede na omenjeni model je socialna opora prepoznana kot pomemben delovni vir, ki pozitivno vpliva na delovno zavzetost in hkrati pomaga uravnati vpliv delovnih zahtev (Bakker in drugi, 2014). Povezanost med socialno oporo in zavzetostjo sta dokazala tudi Schaufeli in Bakker (2004) ter Christian in

sodelavci (2011). Povezanost socialne opore in zavzetosti zaposlenih predvidevam tudi pri generaciji Z.

H4: Socialna opora je pozitivno povezana z zavzetostjo pri zaposlenih pripadnikih generacije Z.

Peta hipoteza temelji na predhodnih hipotezah H2, H3 in H4. Hipoteza H3 namreč predpostavlja, da ima prijateljstvo na delovnem mestu neposredno pozitivno povezavo s socialno oporo, hipoteza H4 pa predpostavlja neposredno pozitivno povezavo med socialno oporo in zavzetostjo na delovnem mestu pri zaposlenih pripadnikih generacije Z. Hkrati hipoteza H2 predpostavlja pozitivno povezavo med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo na delovnem mestu pri zaposlenih pripadnikih generacije Z. Na podlagi teh povezav sklepam, da bo prijateljstvo na delovnem mestu svoj učinek na zavzetost na delovnem mestu preneslo s pomočjo socialne opore pri zaposlenih pripadnikih generacije Z, ki bo torej predstavljala mediatorja v povezavi.

H5: Socialna opora ima mediacijski učinek na povezavo med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo pri zaposlenih pripadnikih generacije Z.

Prijateljstvo na delovnem mestu je bistven družbeni vir pri ustvarjanju privlačnega delovnega mesta in zaposlene vzpodbuja, da ostanejo pripadniki skupine zaposlenih (Nielsen in drugi, 2000). Da je prijateljstvo na delovnem mestu negativno povezano z namero odhoda iz organizacije, je dokazalo kar nekaj preteklih študij (Morrison, 2004; Nielsen in drugi, 2000; Riordan in Griffeth, 1995). Pri hipotezi šest zato predpostavljam negativno povezavo med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije zaposlenih pripadnikov generacije Z.

H6: Prijateljstvo na delovnem mestu je negativno povezano z namero odhoda iz organizacije zaposlenih pripadnikov generacije Z.

Hipotezo sedem sem oblikovala na podlagi dejstva, da odnosi s sodelavci vplivajo na zadovoljstvo pri delu zaposlenega (George in Jones, 2007). Številne pretekle študije poročajo o pozitivni povezavi med prijateljstvom na delovnem mestu in zadovoljstvom zaposlenih (Balaban in Özsoy, 2016; Morrison, 2004; Nielsen in drugi, 2000; Riordan in Griffeth, 1995). Pozitivno povezavo med omenjenima dejavnikoma zato predpostavljam tudi pri zaposlenih pripadnikih generacije Z.

H7: Prijateljstvo na delovnem mestu je pozitivno povezano z zadovoljstvom na delovnem mestu zaposlenih pripadnikov generacije Z.

Eden najbolj ključnih dejavnikov namere odhoda iz organizacije je zadovoljstvo na delovnem mestu. Ta povezava je negativna, kar je v preteklosti pokazalo že več študij (Mobley in drugi, 1978; Tett in Meyer, 1993; Rizwan in drugi, 2014). Takšno povezavo predvidevam tudi pri hipotezi osem pri zaposlenih pripadnikih generacije Z.

H8: Zadovoljstvo na delovnem mestu je negativno povezano z namero odhoda iz organizacije zaposlenih pripadnikov generacije Z.

Deveta hipoteza temelji na predhodnih hipotezah H6, H7 in H8. H7 predvideva neposredno pozitivno povezavo med prijateljstvom na delovnem mestu in zadovoljstvom na delovnem mestu. H8 pa predpostavlja, da je zadovoljstvo na delovnem mestu neposredno negativno povezano z namero odhoda iz organizacije. H6 hkrati predpostavlja tudi neposredno povezavo med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije. Na podlagi teh povezav sklepam, da bo prijateljstvo na delovnem mestu svoj učinek na namero odhoda iz organizacije na delovnem mestu preneslo preko zadovoljstva na delovnem mestu pri pripadnikih generacije Z, ki bo torej predstavljalo mediatorja v povezavi.

H9: Zadovoljstvo na delovnem mestu ima mediacijski učinek na povezavo med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije zaposlenih pripadnikov generacije Z.

5.2 Metodologija kvantitativnega dela raziskave

V tem poglavju bom predstavila metodologijo za prvi oziroma kvantitativni del empirične raziskave. Opisala bomo način zbiranja podatkov, vzorec ter raziskovalne in statistične metode.

5.2.1 Zbiranje podatkov in vzorčenje

Prijateljstvo na delovnem mestu in povezanost le tega z izbranimi izidi zaposlenih sem proučevala na generaciji Z. Pri identifikaciji proučevane populacije sem upoštevala naslednja dva kriterija:

- Oseba je rojena med letoma 1995 in 2010;
- Oseba ima vsaj 6 mesecev kumulativnih delovnih izkušenj, ne glede na obliko zaposlitve.

Ker opazovanje celotne populacije v tem primeru ni bilo izvedljivo, sem se odločila za neverjetnostno vzorčenje, natančnejše, za priložnostno vzorčenje. Anketo sem objavila na družbenem omrežju Facebook in Instagram ter respondente prosila, da anketo dodatno delijo s svojimi sorodniki, prijatelji in znanci.

Anketni vprašalnik sem oblikovala s pomočjo spletnega orodja Ika. Anketo sem najprej testirala na desetih znancih, ki so pripadniki generacije Z. Pridobila sem povratne informacije, na podlagi katerih sem anketo popravila oz. dopolnila, da je ta bila čimbolj razumljiva in praktična za reševanje.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz petih vsebinskih sklopov vprašanj, dveh vprašanj z vlogo vključitvenih kriterijev na začetku ter trinajst demografskih vprašanj na koncu. Prvi sklop vprašanj se je nanašal na zadovoljstvo na delovnem mestu, drugi sklop vprašanj se je nanašal na prijateljstvo na delovnem mestu, tretji sklop se je nanašal na socialno oporo na delovnem mestu, četrti sklop se je nanašal na zavzetost na delovnem mestu, peti sklop pa se je nanašal na namero odhoda iz organizacije. Odgovore na vprašanja v prvem, drugem, tretjem in petem sklopu je predstavljala pet-stopenjska Likertova lestvica (ne)strinjanja s stopnjami od 1 – nikakor se ne strinjam do 5 – se popolnoma strinjam. Odgovore na vprašanja v četrtem sklopu sem merila s stopnjo pogostosti na sedem-stopenjski Likertovi lestvici od 1 – nikoli do 7 – vedno (vsak dan). Posamezni sklopi oz. merilne lestvice so podrobneje predstavljene v nadaljevanju.

Anketa je bila v programu lka aktivna od 12. 9. 2024 do 10. 10. 2024. Anketo je v tem času odprlo 335 respondentov. Od tega jih je 217 začelo z reševanjem ankete. V anketo sta bila vključena dva vprašanja, ki sta imela vlogo vključitvenega kriterija – o starosti respondentov (med 1995 in 2010) in delovnih izkušnjah (najmanj 6 mesecev kumulativnih delovnih izkušenj). Ugotovila sem, da na podlagi starostnih omejitev ni ustrezal 1 respondent, na podlagi delovnih izkušenj pa ni ustrezalo 16 respondentov, skupno je bilo zaradi vključitvenih kriterijev odstranjenih 17 respondentov. Respondentov, ki so pričeli z reševanjem ankete in so ustrezali vključitvenim dejavnikom, je tako preostalo 200. Med temi jih 54 ankete ni rešilo v celoti. Nekateri so z anketo končali predčasno, nekateri pa niso odgovorili na določena vprašanja, saj je pri vprašanjih bilo le mehko opozorilo. V anketo je bilo vključenih 47 obveznih vsebinskih vprašanj in 13 demografskih vprašanj. Mejo inkluzivnosti sem postavila pri 50 %, kar pomeni, da sem odgovore posameznega respondenta vključila v raziskavo zgolj, če je odgovoril na vsaj 24 vseh obveznih vsebinskih vprašanj. Manjkajoče vrednosti sem nadomestila s povprečnim odgovorom na posamezno trditev. Končni vzorec je sestavljalo 163 respondentov.

V tabeli 1 je prikazan del demografskih značilnosti vzorca. 13 posameznikov oziroma 8 % vprašanih ni poročalo o demografskih spremenljivkah. Te niso vključene v tabelo, zato frekvenčna kumulativa za posamezno demografsko vprašanje znaša 92 %.

63,2 % udeležencev je bilo ženskega, 28,8 % pa moškega spola. Povprečna starost udeležencev je bila 25,5 let s standardno deviacijo 2,4 leta. Mediana letnica rojstva udeležencev je bila 1998.

Tabela 1: Demografske značilnosti vzorca

Spremenljivka	Kategorija	Frekvenca	Odstotek (%)
Spol	Ženske	103	68,7
	Moški	47	31,3
Prebivališče	V mestu (urbano območje ali predmestje)	101	67,3
	Na podeželju (vas ali ruralno območje)	49	32,7
Poklic	Drugo	51	34,0
	Strokovnjaki	43	28,7
	Poklici za storitve, prodajalci	21	14,0
	Tehniki in drugi strokovni sodelavci	12	8,0
	Uradniki	7	4,7
	Poklici za neindustrijski način dela	4	2,7
	Poklici za preprosta dela	4	2,7
	Kmetovalci, gozdarji, ribiči, lovci	3	2,0
	Zakonodajalci, visoki uradniki, menedžerji	3	2,0
	Upravljavci strojev in naprav, industrijski izdelovalci in sestavljalci	2	1,3
	Vojaški poklici	0	0,0
Izobrazba	Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (magistrski študij)	72	48,0
	Višja šola, visoka šola ali bolonjska prva stopnja	52	34,7
	Štiriletna srednja šola	17	11,3
	Osnovna šola (ali manj)	3	2,0
	Poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola)	3	2,0
	Znanstveni magisterij ali doktorat	3	2,0
Tip zaposlitve	Zaposlitev za nedoločen čas	74	49,3
	Študentsko delo	46	30,7
	Zaposlitev za določen čas	20	13,3
	Samozaposlitev	6	4,0
	Pogodbeno delo	2	1,3
	Drugo	2	1,3
Velikost organizacije	Majhna družba (od 11 do 50 zaposlenih)	43	28,7
	Srednja družba (od 51 do 250 zaposlenih)	41	27,3
	Mikro družba (od 2 do 10 zaposlenih)	35	23,3
	Velika družba (več kot 251 zaposlenih)	29	19,3
	1 zaposleni	2	1,3
Število podrejenih	0	112	74,7
	Od 1 do 9	31	20,7
	Od 10 do 19	5	3,3
	20 ali več	2	1,3
Regija zaposlitve	Osrednjeslovenska	82	54,7
	Jugovzhodna Slovenija	30	20,0
	Savinjska	16	10,7
	Podravska	5	3,3
	Tujina	4	2,7
	Gorenjska	3	2,0
	Goriška	2	1,3
	Pomurska	2	1,3
	Posavska	2	1,3
	Zasavska	2	1,3
	Obalno-kraška	1	0,7
Primorsko-notranjska	1	0,7	

se nadaljuje

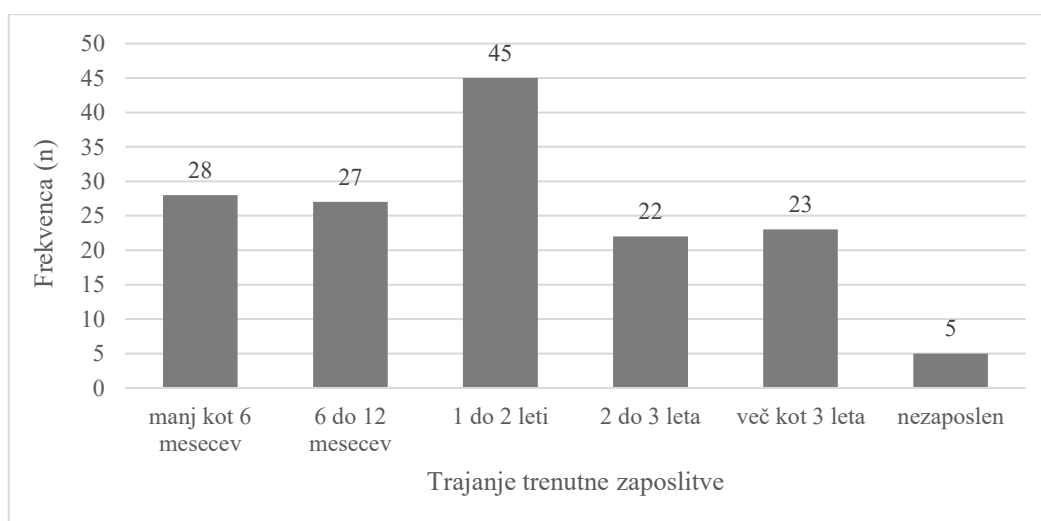
Tabela 1: Demografske značilnosti vzorca (nad.)

Zakonski stan	V zunajzakonski partnerski zvezi	78	52,0
	Samski	53	35,3
	Poročen	13	8,7
	Drugo	6	4,0

Vir: lastno delo.

Povprečje celotnih delovnih izkušenj vzorca je bilo 37,7 mesecev s standardno deviacijo 26,0 mesecev. Slika 7 prikazuje trajanje trenutne zaposlitve udeležencev.

Slika 7: Frekvence (n) trajanja trenutne zaposlitve udeležencev



Vir: lastno delo.

5.2.2 Raziskovalne metode

Vprašalnik sem sestavila na podlagi 4 uveljavljenih, validiranih lestvic ter 1 lestvice, ki sem jo sestavila sama. Uporabljene lestvice so povzete v tabeli 2. Za merjenje prijateljstva na delovnem mestu sem uporabila Lestvico prijateljstva na delovnem mestu (Workplace Friendship Scale – WFS). Gre za lestvico, ki zajema dve dimenziji – priložnosti za prijateljstvo (npr. Na delovnem mestu imam priložnost dobro spoznati svoje sodelavce.) in razširjenost prijateljstva (npr. Imam občutek, da lahko mnogim sodelavcem zelo zaupam.). Vsaka dimenzija zajema po šest postavk (Nielsen in drugi, 2000). Postavke so udeleženci ocenjevali s 5-stopenjsko Likertovo lestvico od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Zanesljivost (angl. reliability) posameznega merskega pripomočka, ki kaže ponovljivost merjenja, kar pomeni, da ponovitev merjenja v enakih ali podobnih razmerah privede do enakih ali zelo podobnih rezultatov (Ferligoj in drugi, 1995), sem merila z Cronbach alfo. Cronbach alfo sem izračunala za vsako lestvico in posamezno dimenzijo. V tabeli 2 so Cronbach alfe predstavljene glede na to, ali sem v nadaljevanju uporabila posamezno dimenzijo ali celotno lestvico. Posamezne dimenzije sem uporabila samo pri prvi

hipotezi, ki se je navezovala na Lestvico prijateljstva na delovnem mestu. Pri ostalih sem uporabila rezultate celotne lestvice in ne posameznih dimenzij.

Cronbach alfa koeficient sem pri Lestvici prijateljstva na delovnem mestu izračunala za posamezno dimenzijo. Le-ta je znašal 0,83 za priložnosti za prijateljstvo in 0,89 za razširjenost prijateljstva.

Tabela 2: Predstavitev dimenzij in zanesljivosti merskih lestvic

Lestvica	Dimenzije	Zanesljivost (Cronbach alfa)	Vir
Lestvica prijateljstva na delovnem mestu (WFS)	Priložnosti za prijateljstvo	0,83	Nielsen in drugi, 2000
	Razširjenost prijateljstva	0,89	
Utrecht lestvica delovne zavzetosti (UWES-9)	Vitalnost	0,90	Schaufeli in drugi, 2006
	Predanost		
	Vpetost		
Lestvica vsesplošnega zadovoljstva z delom	/	0,87	Brayfield in Rothe, 1951; Agho in drugi, 1992
Lestvica namere odhoda iz organizacije	/	0,95	Kelloway in drugi, 1999
Lestvica socialne opore na delovnem mestu	Emocionalna opora	0,95	/
	Instrumentalna opora		
	Informacijska opora		
	Druženje		

Vir: lastno delo.

Za merjenje zavzetosti na delovnem mestu sem uporabila Utrecht lestvico delovne zavzetosti (angl. Utrecht Work Engagement Scale – UWES-9). Lestvica zavzema tri dimenzije – vitalnost (npr. Pri svojem delu prekipevam od energije.), predanost (npr. Nad svojim delom sem navdušen/-a.) in vpetost (npr. V delo se z mislimi povsem zatopim.). Vsaka dimenzija je sestavljena iz treh postavk (Schaufeli in drugi, 2006). Postavke so udeleženci ocenjevali s 7-stopenjsko Likertovo lestvico od 1 (nikoli) do 7 (vedno – vsak dan). Cronbach alfa za Utrecht lestvico zavzetosti je znašala 0,90.

Zadovoljstvo sem merila z Lestvico vsesplošnega zadovoljstva z delom (angl. Overall Job Satisfaction Scale). V prvotni obliki gre za lestvico z 18 postavkami (Brayfield in Rothe, 1951), kasneje pa se je izoblikovala skrajšana lestvica s šestimi postavkami (Agho in drugi, 1992), ki sem jo uporabila v vprašalniku (npr. Svoje delo imam raje kot povprečni delavec.). Za ocenjevanje postavk sem uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Cronbach alfa za Lestvico vsesplošnega zadovoljstva je znašala 0,87.

Namero odhoda iz organizacije sem merila z lestvico (angl. Turnover Intention Scale), ki jo sestavljajo štiri postavke (npr. Razmišljam o tem, da bi zapustil/-a trenutno organizacijo.) in je delo avtorjev Kelloway, Gottlieb in Barham (1999). Pri tem sem za ocenjevanje postavk prav tako uporabila 5-stopenjsko Likertovo lestvico od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Cronbach alfa za lestvico je znašala 0.95.

Po pregledu literature sem ugotovila, da se za merjenje socialne opore uporabljajo različne lestvice, vendar nisem našla popolnoma ustrezne, ki bi merila zaznano socialno oporo v okolju oziroma na delovnem mestu. V sled temu sem lestvico za socialno oporo na delovnem mestu sestavila sama. Lastna oblikovana lestvica je temeljila na treh že uveljavljenih lestvicah – Lestvici socialne opore (angl. Social support scale – SSS) (Matud, 1998), Večdimenzionalni lestvici zaznane socialne opore (angl. Multidimensional scale of perceived social support – MSPSS) (Zimet in drugi, 1988) in Lestvici za ocenjevanje medosebne podpore (angl. Interpersonal Support Evaluation List – ISEL) (Cohen in Hoberman, 1983).

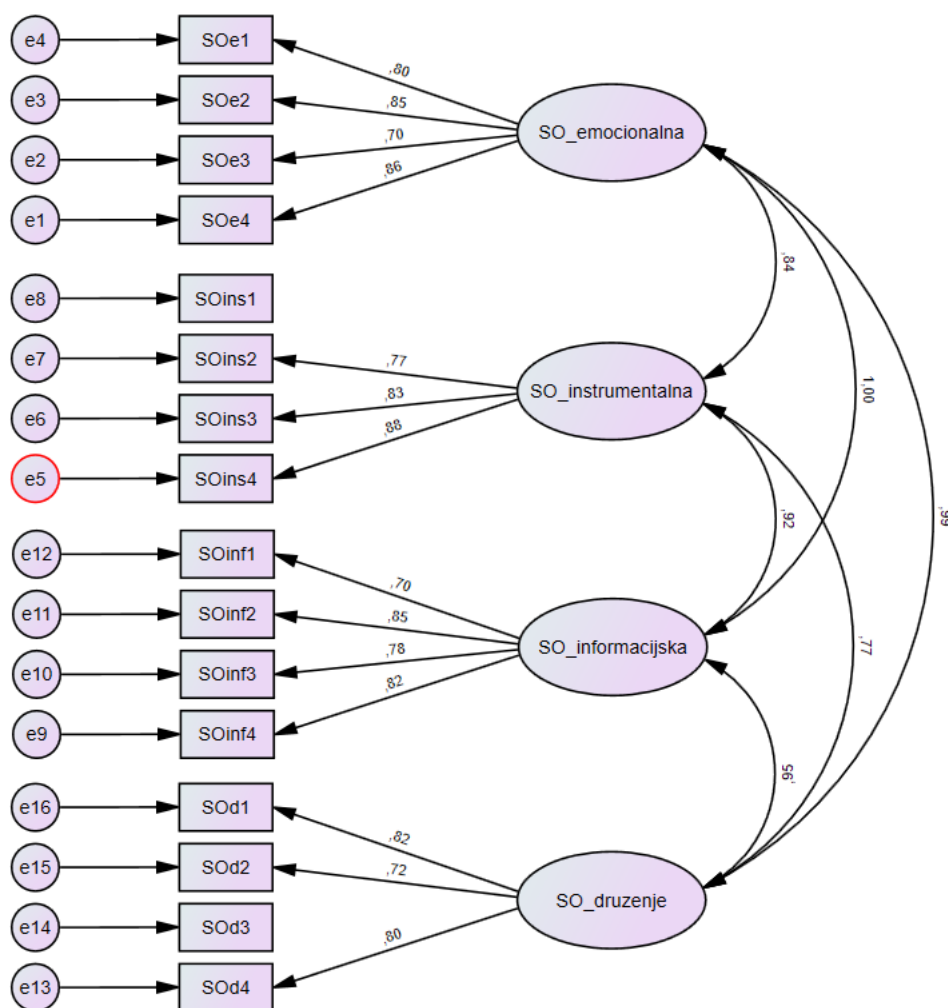
Pripravljena lestvica je bila opredeljena s štirimi dimenzijami oz. konstrukti – emocionalna opora (npr. Imam sodelavce, ki so vedno pripravljeni poslušati moje težave v zvezi s službo in mi nuditi tolažbo.), instrumentalna opora (npr. Če imam preveč dela, se lahko zanesem na sodelavce, da mi pomagajo pri dokončanju nalog.), informacijska opora (npr. Če se soočim s težko odločitvijo pri delu, vem, da mi bodo sodelavci pomagali pri odločitvi.) in druženje (npr. V službi z lahkoto najdem sodelavce s katerimi grem lahko na kosilo.). Udeleženci so postavke ocenjevali na 5-stopenjski Likertovi lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Ker sem lestvico za socialno oporo oblikovala sama, sem se odločila, da za lestvico izvedem potrditveno faktorsko analizo (angl. Confirmatory Factor Analysis, v nadaljevanju CFA) s pomočjo programa IBM SPSS Amos 26. Izkazalo se je, da se nekatere opazovane spremenljivke ne povezujejo dovolj močno s posameznim latentnim konstruktom. Kot mejo faktorske obremenitve sem izbrala standardiziran regresijski koeficient pri 0,7 (Hair in drugi, 2010). Iz modela sem, kot prikazuje slika 8, zato morala izključiti dve trditvi, in sicer SOd3 (0,64) pri konstruktu druženje in SOins1 (0,65) pri konstruktu instrumentalne socialne opore. Vse nadaljnje analize sem izvedli brez omenjenih trditev.

Ustreznost modela sem ocenjevala na podlagi različnih kazalnikov. V raziskavah se pogosto dogaja, da imajo različni indeksi med seboj nasprotujoče si rezultate glede tega, v kolikšni meri se model dejansko prilega opazovanim podatkom. Iz tega razloga je pomembno, da se pri interpretaciji ne zanašamo zgolj na en kriterij prilagajanja, temveč izberemo kombinacijo različnih indeksov (Schermelleh-Engel in drugi, 2003). Pri ocenjevanju ustreznosti modela sem uporabila naslednje indekse (Byrne, 2006; Carmines in McIver, 1981; Hair in drugi, 2019):

- Razmerje CMIN/df (angl. Chi-square divided by degrees of freedom, v nadaljevanju CMIN/df) predstavlja prilagojeno obliko χ^2 testa prileganja, ki ublaži njegovo občutljivost na velikost vzorca. Po priporočilih Carminesa in McIverja (1981) vrednosti ≤ 3 nakazujejo dobro prileganje, medtem ko vrednosti do ≤ 5 pomenijo še sprejemljivo prileganje modela.
- Primerjalni indeks prilagajanja (angl. comparative fit index, v nadaljevanju CFI): Gre za indeks, ki primerja predpostavljeni in ničelni model. Ta indeks ni odvisen od velikosti vzorca. Vrednost tega indeksa je med 0 in 1, pri čemer vrednost, ki je enaka ali večja od 0,90, kaže na dobro prilagajanje.
- Povprečna kvadratna napaka približka (angl. root mean square error of approximation, v nadaljevanju RMSEA): Ta indeks ocenjuje, v kolikšni meri bi se model z neznanimi, a optimalno izbranimi vrednostmi parametra, prilegal kovariančni matriki populacije. V splošnem mera sprejemljive vrednosti znaša med 0,08 in 0,10; pri čemer vrednost pod 0,08 dokazuje dobro prileganje modela.

Slika 8: Rezultati potrditvene faktorске analize (CFA) štiridimenzionalnega modela socialne opore



Vir: lastno delo.

Izkazalo se je tudi, da so latentne spremenljivke medsebojno močno korelirane, kar nakazuje na multikolinearnost. Multikolinearnost latentnih spremenljivk pripisujem povezanosti opazovanih spremenljivk v širšem konceptu, saj gre pri vseh latentnih spremenljivkah za socialno oporo. Na podlagi visokih korelacij zaključujem, da lahko latentne spremenljivke združimo in obravnavamo zgolj kot en faktor – socialna opora.

Model je bil testiran s kazalniki prileganja, ki kažejo mešane rezultate. Razmerje CMIN/df (4,231) nakazuje še sprejemljivo prileganje. Indeks prileganja CFI (0,839) je rahlo pod priporočeno mejo $\geq 0,90$, medtem ko RMSEA (0,141) presega mejo za dobro prileganje. Skupno gledano model ne dosega vseh priporočil za dobro prileganje in bi ga bilo smiselno izboljšati. Kljub rezultatom CFA, ki nakazujejo na slabo ustreznost modela, sem se odločila za vključitev lestvice v nadaljnjo analizo. Socialno oporo sem v nadaljnji analizi uporabila kot en faktor, kar po mojem mnenju zadostuje namenu tega magistrskega dela. Cronbach alfa za lestvico socialne opore znaša 0,953.

Cronbach alfa celotnega vprašalnika, torej za vseh 45 skupnih spremenljivk, znaša 0,94. Na podlagi tega zaključujem, da je vprašalnik primeren za raziskovanje, saj zagotavlja stabilne in dosledne rezultate.

Pri merjenju prijateljstva in zadovoljstva na delovnem mestu sta lestvici vsebovali tudi obratno formulirane trditve. Pred obdelavo podatkov sem za te trditve morala opraviti postopek obratnega kodiranja.

5.2.3 Statistične metode

Za statistično analizo sem uporabila več programov, in sicer Microsoft Excel (v nadaljevanju Excel), IBM SPSS Amos 26 (v nadaljevanju Amos) in IBM SPSS Statistics (v nadaljevanju SPSS). Podatke pridobljene z vprašalnikom sem v programu Excel najprej prečistila in uredila bazo podatkov. S pomočjo programa SPSS sem ocenila zanesljivost merjenih konstruktov s pomočjo Cronbach alfe. Rezultati zanesljivosti so predstavljeni v poglavju 5.2.2.

Ker sem lestvico socialne opore oblikovala sama, sem za lestvico izvedla CFA v programu Amos. Rezultati CFA so predstavljeni v poglavju 5.2.2.

Najprej sem za vse merjene konstrukte v SPSS izračunala deskriptivno statistiko (povprečje, standardni odklon, mediano in interkvartilni rang). Poleg tega sem za vse merjene konstrukte izračunala tudi Shapiro-Wilkove vrednosti testa normalnosti, ki so pokazale, da odgovori na vseh merjenih spremenljivkah odstopajo od normalne porazdelitve.

V naslednjem koraku sem preverila korelacijo med preučevanimi konstrukti (prijateljstvo na delovnem mestu, socialna opora, zavzetost na delovnem mestu, zadovoljstvo na delovnem mestu in namera odhoda iz organizacije) in kontrolnimi spremenljivkami (spol, delovne

izkušnje, velikost organizacije in izobrazba). Ker že omenjeno, odgovori pri preučevanih konstruktih odstopajo od normalne porazdelitve, saj ni bilo možno uporabiti parametričnega testa Pearsonove korelacije. Odločila sem se za neparametrično alternativo in izračunala Spearmanove korelacijske koeficiente (ρ). Koeficient lahko zavzame vrednosti med -1 in 1 . Bližje kot je povezanost eni izmed teh vrednosti, močnejša je monotona povezanost (Spearman, 1904).

Za določanje moči povezanosti spremenljivk sem uporabila lestvico vrednosti koeficienta, ki jo prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Interpretacijska lestvica Spearmanovega korelacijskega koeficienta

Vrednost koeficienta	Moč povezanosti
$\rho = 1$	Popolna pozitivna povezanost
$0,8 \leq \rho < 1$	Zelo močna pozitivna povezanost
$0,6 \leq \rho < 0,8$	Močna pozitivna povezanost
$0,4 \leq \rho < 0,6$	Zmerna pozitivna povezanost
$0,2 \leq \rho < 0,4$	Šibka pozitivna povezanost
$0 < \rho < 0,2$	Zelo šibka pozitivna povezanost
$\rho = 0$	Ni povezave
$-0,2 \leq \rho < 0$	Zelo šibka negativna povezanost
$-0,4 \leq \rho < -0,2$	Šibka negativna povezanost
$-0,6 \leq \rho < -0,4$	Zmerna negativna povezanost
$-0,8 \leq \rho < -0,6$	Močna negativna povezanost
$-1 < \rho < -0,8$	Zelo močna negativna povezanost
$\rho = -1$	Popolna negativna povezanost

Vir: prirejeno po Evans (1996).

Kot že rečeno, je test normalnosti porazdelitve pokazal, da so odgovori za spremenljivko »prijateljstvo na delovnem mestu« nenormalno porazdeljeni. Iz tega izhaja, da je mediana bolj ustrezna vrednost za interpretacijo kot povprečje. Da bi na podlagi vrednosti mediane lahko potrdila ali zavrnila prvo hipotezo, sem izvedla neparametrični test, in sicer Wilcoxonov test predznačenih rangov za en vzorec (angl. One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test).

V naslednjem koraku sem se lotila preverjanja hipotez 2, 3, 4, 6, 7 in 8 oz. preverjanja povezanosti med merjenimi konstrukti z regresijskimi modeli ob kontroliranju spola, delovnih izkušenj, velikosti organizacije in izobrazbe. Prisotnost multikolinearnosti med odvisnimi in neodvisnimi spremenljivkami sem preverila s faktorjem napihnjenosti variance VIF (angl. Variance Inflation Factor). Vrednosti VIF so bile za vse vključene spremenljivke nižje od 2, kar kaže, da v posameznem modelu ni težav z multikolinearnostjo. V splošnem velja, da vrednosti VIF nižje od 5, še ne predstavljajo resnega problema, vse vrednosti, ki

presegajo 10, pa kažejo na izrazito multikolinearnost, ki lahko vpliva na stabilnost regresijskih koeficientov (Hair in drugi, 2019).

Pri hipotezah 5 in 9 sem predvidevala mediacijski učinek, zato sem za mediacijsko analizo uporabila SPSS dodatek PROCESS avtorja Hayes (2022). Ta dodatek uporablja t. i. metodo ponovnega vzorčenja z zamenjavo (angl. Bootstrapping). S tem orodjem sem izvedla multiplo regresijo, ki je omogočila oceno vpliva neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko preko mediatorja. Ta pristop sem izbrala, saj omogoča obvladovanje več spremenljivk in natančnejše ocene učinka, zlasti pri manjših vzorcih ali nenormalnih podatkih. Prav tako omogoča večjo robustnost pri analizi kompleksnih odnosov. S to metodo sem dobila informacije o neposrednih in posrednih učinkih med konstrukti. Z drugimi besedami, pri mediacijski analizi gre za ugotavljanje, ali del ali celoten vpliv neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko poteka preko mediacijske spremenljivke. Tudi pri preverjanju mediacijskih učinkov sem v regresijske modele vključila kontrolne spremenljivke (spol, delovne izkušnje, velikost organizacije in izobrazba).

Na podlagi rezultatov mediacijske analize sem po spodnji formuli (1) izračunala tudi kolikšen delež celotnega učinka neodvisne spremenljivke na odvisno spremenljivko poteka preko mediatorja.

$$\% \text{ učinka mediatorja} = \frac{\text{Posredni standardizirani učinek } (\beta)}{\text{Skupni standardizirani učinek } (\beta)} \times 100 \quad (1)$$

5.3 Rezultati kvantitativnega dela raziskave

V tem poglavju predstavljam rezultate statistične analize. Najprej začnem z rezultati opisne statistike, rezultati Spearmanovih korelacijskih koeficientov in Wilcoxonovim testom predznačenih rangov za en vzorec ter s tem preverim H1, nato predstavim rezultate regresijskih modelov za H2, H3, H4 in mediacijsko analizo za preverjanje H5. Postopek ponovim še za preverjanje H6, H7, H8 ter H9.

Tabela 4 prikazuje povprečne vrednosti s standardnimi deviacijami in mediane vrednosti z interkvartilnimi rangi za merjene konstrukte. Za posamezen konstrukt so prikazani rezultati Shapiro-Wilkovega testa, s katerim sem preverila normalnost porazdelitve rezultatov. Ugotovila sem, da v primeru vseh konstruktov rezultati odstopajo od normalne porazdelitve ($p < 0,001$).

Tabela 4: Opisna statistika merjenih konstruktov

Konstrukt	Shapiro-Wilkov test			M	SD	Me	IQR
	Testna statistika	df	p				
Prijateljstvo na DM	0,962	163	<0,001	3,684	0,791	3,833	1,083
Priložnosti za prijateljstvo	0,937	163	<0,001	3,877	0,767	4,000	1,166
Razširjenost prijateljstva	0,964	163	<0,001	3,491	0,933	3,500	1,166
Zadovoljstvo na DM	0,941	163	<0,001	3,654	0,757	3,833	1,000
Socialna opora na DM	0,944	163	<0,001	3,893	0,747	4,000	0,875
Zavzetost na DM	0,953	163	<0,001	5,056	0,996	5,111	1,222
Namera odhoda iz organizacije	0,940	163	<0,001	2,627	1,200	2,500	1,750

Opombe: M = povprečje; SD = standardni odklon; Me = mediana; IQR = interkvartilni rang; df = stopnje prostosti statističnega testa; p = statistična značilnost testne statistike.

Vir: lastno delo.

Tabela 5 prikazuje Spearmanove koeficiente povezanosti med preučevanimi konstrukti. Iz tabele je razvidna statistično značilna in šibka pozitivna povezanost med prijateljstvom in zavzetostjo na delovnem mestu ($\rho = 0,380$, $p < 0,001$). Udeleženci, ki so odgovorili, da imajo na delovnem mestu več priložnosti in razširjenosti prijateljstev, so nekoliko bolj zavzeti na delovnem mestu. Ugotovila sem statistično značilno in zelo močno pozitivno povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in socialno oporo ($\rho = 0,842$, $p < 0,001$). Udeleženci, ki so odgovorili, da imajo na delovnem mestu več priložnosti in razširjenosti prijateljstev, so zaznali tudi večjo socialno oporo. Ugotovila sem tudi statistično značilno in zmerno pozitivno povezanost med socialno oporo in zavzetostjo na delovnem mestu ($\rho = 0,444$, $p < 0,001$). Udeleženci, ki so zaznali večjo socialno oporo na delovnem mestu, so tudi bolj zavzeti na delovnem mestu.

Iz tabele 5 je razvidna tudi statistično značilna in šibka negativna povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije ($\rho = -0,362$, $p < 0,001$). Udeleženci, ki so odgovorili, da imajo na delovnem mestu več priložnosti in razširjenosti prijateljstev, so nekoliko manj nagnjeni k odhodu iz organizacije. Ugotovila sem statistično značilno in zmerno pozitivno povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in zadovoljstvom na delovnem mestu ($\rho = 0,404$, $p < 0,001$). Udeleženci, ki so odgovorili, da imajo na delovnem mestu več priložnosti in razširjenosti prijateljstev, zaznavajo tudi nekoliko večjo stopnjo zadovoljstva. Ugotovila sem tudi statistično značilno in močno negativno povezanost med zadovoljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije ($\rho = -0,606$, $p < 0,001$). Udeleženci, ki so bolj zadovoljni na svojem delovnem mestu, redkeje razmišljajo, da bi zapustili trenutno organizacijo.

Tabela 5: Spearmanovi koeficienti povezanosti med preučevanimi konstrukti in kontrolnimi spremenljivkami

Konstrukt	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Prijateljstvo (1)	1**	/	/	/	/	/	/	/	/
Socialna opora (2)	0,842*	/	/	/	/	/	/	/	/
Zavzetost (3)	0,380**	0,444**	/	/	/	/	/	/	/
Zadovoljstvo (4)	0,404**	0,488**	0,722**	/	/	/	/	/	/
Namera odhoda (5)	-0,362**	-0,433**	-0,555**	-0,606**	/	/	/	/	/
Spol (6)	-0,115	-0,173*	-0,03	0,023	-0,09	/	/	/	/
Delovne izkušnje (7)	0,009	0,056	-0,006	0,079	-0,097	0,095	/	/	/
Velikost organizacije (8)	0,062	0,016	-0,077	-0,016	-0,033	0,105	0,126	/	/
Izobrazba (9)	0,045	-0,016	0,09	0,039	-0,013	0,086	0,023	0,265**	1**

Opombe: ** = $p < 0,001$; * = $p < 0,05$

Vir: lastno delo.

Ugotovila sem statistično značilno zelo šibko negativno povezanost med spolom in socialno oporo ($\rho = -0,173$, $p < 0,05$) ter šibko povezanost med velikostjo organizacije in stopnjo izobrazbe ($\rho = 0,265$, $p < 0,001$). Ženske so ocenile socialno oporo višje kot moški. Izkazalo se je tudi, da se stopnja izobrazbe povečuje z velikostjo organizacije.

5.3.1 Priložnosti in razširjenost prijateljstva na delovnem mestu

V nadaljevanju predstavljam rezultate, s katerimi sem preverjala hipotezo H1 o zaznavanju priložnosti za prijateljstvo in razširjenosti prijateljstva na delovnem mestu. Že na podlagi vrednosti median posameznih spremenljivk ugotavljam, da zaposleni zaznavajo priložnosti za vzpostavljanje prijateljstev na delovnem mestu ($Me = 4,0$) ter tudi določeno stopnjo razširjenosti prijateljstev med sodelavci ($Me = 3,5$).

Kot prikazuje tabela 6, sem z Wilcoxonovim testom predznačenih rangov ugotovila, da je mediana vrednosti odgovorov na vprašanje o priložnostih za prijateljstvo na delovnem mestu ($Me = 4,0$) statistično značilno večja od 3 (*Niti se strinjam, niti se ne strinjam.*) ($p < 0,05$). Tudi mediana vrednosti odgovorov na vprašanje o razširjenosti prijateljstva na delovnem mestu ($Me = 3,5$) je statistično značilno večja od 3 (*Niti se strinjam, niti se ne strinjam*) ($p < 0,05$). Na podlagi rezultatov testa lahko potrdim hipotezi H1a in H1b in tako v celoti potrdim hipotezo H1.

Tabela 6: Rezultati analize Wilcoxonovega testa predznačenih rangov za en vzorec

Spremenljivka	N	Testna statistika	Standardna napaka	p
Priložnosti za prijateljstvo	163	11448,500	564,524	< 0,001
Razširjenost prijateljstva	163	8916,000	537,673	< 0,001

Opombe: N = velikost vzorca, p = statistična značilnost testne statistike.

Vir: lastno delo.

5.3.2 Povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu, socialno oporo in zavzetostjo na delovnem mestu

V tem poglavju predstavljam rezultate povezanosti in mediacijske analize med prijateljstvom na delovnem mestu, socialno oporo in zavzetostjo na delovnem mestu.

Z multiplo regresijsko analizo sem ob kontroliranju spola, delovnih izkušenj, velikosti organizacije in stopnje izobrazbe ugotovila, da je prijateljstvo na delovnem mestu statistično značilno pozitivno povezano z zavzetostjo na delovnem mestu ($B = 0,633$; $p < 0,001$). Prav tako sem ugotovila, da velikost organizacije vpliva na zavzetost na delovnem mestu, in sicer večja kot je organizacija, manjša je zavzetost na delovnem mestu (mediane vrednosti ocen: 1 zaposleni = 5,33, mikro družba = 5,56, majhna družba = 5,11, srednja družba = 5,22, velika družba = 5,33). Vrednosti VIF so nizke (1,016–1,089), kar kaže, da v modelu ni težav z multikolinearnostjo. Na podlagi rezultatov predstavljenih v tabeli 7 lahko potrdim hipotezo H2.

Tabela 7: Regresijski model povezanosti prijateljstva na delovnem mestu in zavzetosti na delovnem mestu s kontrolnimi spremenljivkami

Spremenljivke	B	SE	β	t	p	VIF
Konstanta	2,575	0,502		5,133	< 0,001*	
Prijateljstvo na DM	0,633	0,087	0,513	7,278	< 0,001*	1,016
Spol	0,124	0,149	0,059	0,828	0,409	1,034
Delovne izkušnje	-0,002	0,003	-0,046	-0,657	0,512	1,020
Velikost organizacije	-0,141	0,066	-0,157	-2,147	0,033	1,095
Izobrazba	0,127	0,078	0,119	1,638	0,104	1,089

Opombe: odvisna spremenljivka = **Zavzetost na delovnem mestu**; * = $p < 0,001$; B = nestandardiziran regresijski koeficient; SE = standardna napaka; β = standardiziran regresijski koeficient; p = statistična značilnost testne statistike; t = t testna statistika

Vir: lastno delo.

Z multiplo regresijsko analizo sem ob kontroliranju spola, delovnih izkušenj, velikosti organizacije in stopnje izobrazbe ugotovila, da je prijateljstvo na delovnem mestu statistično značilno pozitivno povezano s socialno oporo ($B = 0,827$; $p < 0,001$). Vrednosti VIF so nizke (1,022–1,096), kar kaže, da v modelu ni težav z multikolinearnostjo. Na podlagi teh rezultatov predstavljenih v tabeli 8 lahko potrdim tudi hipotezo H3.

Tabela 8: Regresijski model povezanosti prijateljstva na delovnem mestu in socialne opore s kontrolnimi spremenljivkami

Spremenljivke	B	SE	β	t	p	VIF
Konstanta	1,146	0,224	/	5,099	< 0,001*	/
Prijateljstvo na DM	0,827	0,039	0,868	21,223	< 0,001*	1,022
Spol	-0,076	0,067	-0,050	-1,130	0,260	1,042
Delovne izkušnje	0,001	0,001	-0,045	1,062	0,290	1,024
Velikost organizacije	-0,029	0,030	-0,041	-0,976	0,331	1,096
Izobrazba	-0,039	0,035	-0,045	-1,135	0,258	1,082

Opombe: odvisna spremenljivka = **Socialna opora**; * = $p < 0,001$; B = nestandardiziran regresijski koeficient; SE = standardna napaka; β = standardiziran regresijski koeficient; p = statistična značilnost testne statistike; t = t testna statistika

Vir: lastno delo.

Z multiplo regresijsko analizo sem ob kontroliranju spola, delovnih izkušenj, velikosti organizacije in stopnje izobrazbe ugotovila, da je zavzetost na delovnem mestu statistično značilno pozitivno povezana s socialno oporo ($B = 0,725$; $p < 0,001$). Prav tako sem ugotovila, da spol vpliva na socialno oporo, in sicer je socialna opora pri ženskah pomembnejša (mediana vrednost za ženske = 4,13 ter mediana vrednost za moške = 3,94).

Tabela 9: Regresijski model povezanosti socialne opore in zavzetosti na delovnem mestu s kontrolnimi spremenljivkami

Spremenljivke	B	SE	β	t	p	VIF
Konstanta	1,865	0,525	/	3,548	<,001	/
Zavzetost na DM	0,725	0,088	0,559	8,194	<,001	1,040
Spol	0,173	0,145	0,082	1,194	0,235	1,024
Delovne izkušnje	-0,003	0,003	-0,070	-1,022	0,308	1,020
Velikost organizacije	-0,120	0,064	-0,134	-1,890	0,061	1,119
Izobrazba	0,158	0,075	0,149	2,117	0,036	1,109

Opombe: odvisna spremenljivka = **Socialna opora**; * = $p < 0,001$; B = nestandardiziran regresijski koeficient; SE = standardna napaka; β = standardiziran regresijski koeficient; p = statistična značilnost testne statistike; t = t testna statistika

Vir: lastno delo.

Tudi vrednosti VIF so nizke (1,024–1,119), kar kaže, da v modelu ni težav z multikolinearnostjo. Na podlagi teh rezultatov predstavljenih v tabeli 9, lahko potrdim hipotezo H4.

Tabela 10 prikazuje rezultate analize mediacijskega učinka socialne opore na povezanost med prijateljstvom in zavzetostjo na delovnem mestu ob kontroliranju spola, delovnih izkušenj, velikosti organizacije in stopnje izobrazbe.

Tabela 10: Rezultati analize mediacije socialne opore na povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih

Učinek	Konstrukti	Pot	B	SE	p	β	R ²	F
Skupni	Prijateljstvo → Zavzetost	/	0,633	0,087	< 0,001	0,513	0,235	F(5, 144) = 12,165*
se Neposredni	Prijateljstvo → Socialna opora	a	0,827	0,039	< 0,001	0,868	0,763	F(5, 144) = 92,7 *
Neposredni	Socialna opora → Zavzetost	b	0,597	0,180	< 0,001	0,460	0,347	F(6, 143) = 12,7*
	Prijateljstvo → Zavzetost	c'	0,140	0,171	0,420	0,113		
Posredni	Prijateljstvo → Socialna opora → Zavzetost	/	0,494	0,184	/	0,400	/	/

Opombe: * = $p < 0,001$; B = nestandardiziran regresijski koeficient, SE = standardna napaka, p = statistična značilnost testne statistike, β = standardiziran regresijski koeficient, R² = determinacijski koeficient regresije, F = F testna statistika s stopnjama prostosti.

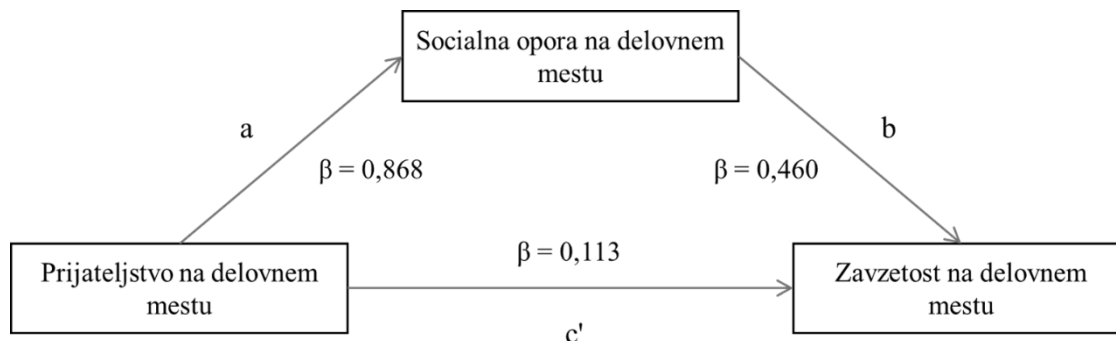
Vir: lastno delo.

Na podlagi mediacijske analize sem ugotovila, da socialna opora pomembno posreduje v povezavi med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih. Podrobneje, rezultati kažejo, da je prijateljstvo na delovnem mestu pozitivno povezano s socialno oporo – pot *a* ($\beta = 0,868$, $p < 0,001$) in da je socialna opora pozitivno povezana z zavzetostjo – pot *b* ($\beta = 0,460$, $p < 0,001$). Prav tako je prijateljstvo na delovnem mestu (skupni učinek) povezano z zavzetostjo ($\beta = 0,513$, $p < 0,001$), vendar se ta ob upoštevanju socialne opore zmanjša na neznačilen neposredni učinek – pot *c'* ($\beta = 0,113$, $p = 0,420$).

Posredni učinek preko socialne opore je $\beta = 0,400$ in je statistično značilen. Interval zaupanja (95 %) za posredni učinek (B = 0,494), izračunan z metodo bootstrap (5000 ponovitev), je v celoti nad ničlo (BootLLCI = 0,132 do BootULCI = 0,700), kar potrjuje, da socialna opora pomembno posreduje v povezavi med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih generacije Z. Socialna opora pojasnjuje kar 77,97 % učinka prijateljstva na

delovnem mestu na zavzetost na delovnem mestu. Na podlagi teh rezultatov lahko potrdim hipotezo H5. Povezave grafično prikazuje slika 9.

Slika 9: Neposredni učinki analize mediacije socialne opore na povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih



Vir: lastno delo.

5.3.3 Povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu, zadovoljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije

V tem poglavju predstavljam rezultate povezanosti in mediacijske analize med prijateljstvom na delovnem mestu, zadovoljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije. Z multiplo regresijsko analizo sem ob kontroliranju spola, delovnih izkušenj, velikosti organizacije in stopnje izobrazbe ugotovila, da je prijateljstvo na delovnem mestu statistično značilno negativno povezano z namero odhoda iz organizacije ($B = -0,668$; $p < 0,001$). Vrednosti VIF so nizke (1,016–1,089), kar kaže, da v modelu ni težav z multikolinearnostjo. Na podlagi rezultatov predstavljenih v tabeli 11 lahko potrdim hipotezo H6.

Tabela 11: Regresijski model povezanosti prijateljstva na delovnem mestu in namere odhoda iz organizacije s kontrolnimi spremenljivkami

Spremenljivke	B	SE	β	t	p	VIF
Konstanta	5,455	0,683		7,983	< 0,001*	
Prijateljstvo na DM	-0,668	0,118	-0,425	-5,637	< 0,001*	1,016
Spol	-0,397	0,203	-0,148	-1,952	0,053	1,034
Delovne izkušnje	-0,003	0,004	-0,053	-0,708	0,480	1,020
Velikost organizacije	0,002	0,090	0,002	0,021	0,983	1,095
Izobrazba	0,063	0,106	0,047	0,597	0,552	1,089

Opombe: odvisna spremenljivka = **Namera odhoda iz organizacije**; * = $p < 0,001$; B = nestandardiziran regresijski koeficient; SE = standardna napaka; β = standardiziran regresijski koeficient; p = statistična značilnost testne statistike; t = t testna statistika

Vir: lastno delo.

Z multiplo regresijsko analizo sem ob kontroliranju spola, delovnih izkušenj, velikosti organizacije in stopnje izobrazbe ugotovila, da je prijateljstvo na delovnem mestu statistično značilno pozitivno povezano z zadovoljstvom na delovnem mestu ($B = 0,441$; $p < 0,001$). Vrednosti VIF so nizke (1,016–1,089), kar kaže, da v modelu ni težav z multikolinearnostjo. Na podlagi rezultatov prikazanih v tabeli 12 lahko potrdim hipotezo H7.

Tabela 12: Regresijski model povezanosti prijateljstva na delovnem mestu in zadovoljstva na delovnem mestu s kontrolnimi spremenljivkami

Spremenljivke	B	SE	β	t	p	VIF
Konstanta	1,860	0,399		4,661	< 0,001*	
Prijateljstvo na DM	0,441	0,069	0,471	6,374	< 0,001*	1,016
Spol	0,150	0,119	0,094	1,260	0,210	1,034
Delovne izkušnje	0,000	0,002	0,007	0,099	0,922	1,020
Velikost organizacije	-0,050	0,052	-0,073	-0,948	0,345	1,095
Izobrazba	0,029	0,062	0,036	0,476	0,635	1,089

Opombe: odvisna spremenljivka = **Zadovoljstvo na delovnem mestu**; * = $p < 0,001$; B = nestandardiziran regresijski koeficient; SE = standardna napaka; β = standardiziran regresijski koeficient; p = statistična značilnost testne statistike; t = t testna statistika

Vir: lastno delo.

Z multiplo regresijsko analizo sem ob kontroliranju spola, delovnih izkušenj, velikosti organizacije in stopnje izobrazbe ugotovila, da je zadovoljstvo na delovnem mestu statistično značilno negativno povezano z namero odhoda iz organizacije ($B = -1,061$; $p < 0,001$). Vrednosti VIF so nizke (1,010–1,099), kar kaže, da v modelu ni težav z multikolinearnostjo. Na podlagi rezultatov prikazanih v tabeli 13 lahko potrdim hipotezo H8.

Tabela 13: Regresijski model povezanosti zadovoljstva na delovnem mestu in namere odhoda iz organizacije s kontrolnimi spremenljivkami

Spremenljivke	B	SE	β	t	p	VIF
Konstanta	6,719	0,589		11,404	< 0,001*	
Zadovoljstvo na DM	-1,061	0,108	-0,633	-9,864	< 0,001*	1,010
Spol	-0,205	0,173	-0,077	-1,184	0,238	1,026
Delovne izkušnje	-0,003	0,003	-0,053	-0,821	0,413	1,019
Velikost organizacije	-0,052	0,077	-0,045	-0,679	0,498	1,099
Izobrazba	0,080	0,090	0,059	0,882	0,379	1,087

Opombe: odvisna spremenljivka = **Namera odhoda iz organizacije**; * = $p < 0,001$; B = nestandardiziran regresijski koeficient; SE = standardna napaka; β = standardiziran regresijski koeficient; p = statistična značilnost testne statistike; t = t testna statistika

Vir: lastno delo.

Tabela 14 prikazuje rezultate analize mediacijskega učinka zadovoljstva na delovnem mestu na povezavo med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije ob kontroliranju spola, delovnih izkušenj, velikosti organizacije in stopnje izobrazbe.

Tabela 14: Rezultati analize mediacije zadovoljstva na povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije

Učinek	Konstrukti	Pot	B	SE	p	β	R ²	F
Skupni	Prijateljstvo → Odhod	/	-0,668	0,118	< 0,001	-0,425	0,195	F(5,144) = 6,973*
Neposredni	Prijateljstvo → Zadovoljstvo	a	0,441	0,069	< 0,001	0,471	0,478	F(5,144) = 8,520*
Neposredni	Zadovoljstvo → Odhod	b	-0,933	0,120	< 0,001	-0,556	0,434	F(6, 143) = 18,272*
	Prijateljstvo → Odhod	c'	-0,256	0,113	< 0,05	-0,163		
Posredni	Prijateljstvo → Zadovoljstvo → Odhod	/	-0,412	0,085	/	-0,262	/	/

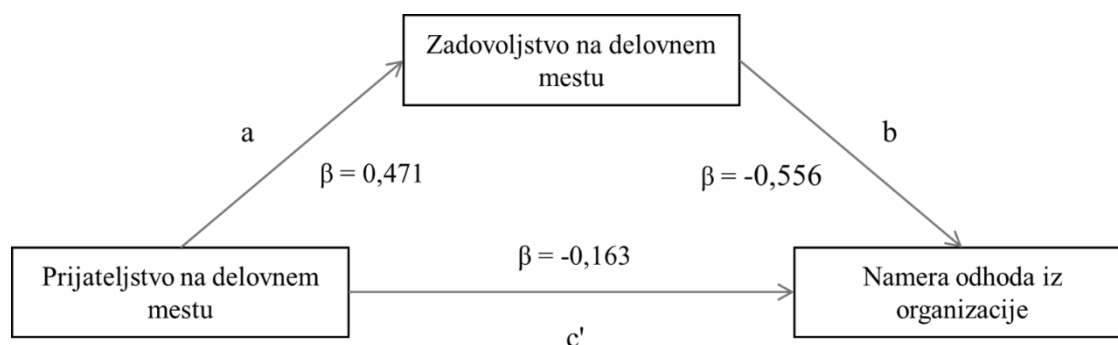
Opombe: * = $p < 0,001$; B = nestandardiziran regresijski koeficient, SE = standardna napaka, p = statistična značilnost testne statistike, β = standardiziran regresijski koeficient, R² = determinacijski koeficient regresije, F = F testna statistika s stopnjama prostosti, Odhod = Namera odhoda iz organizacije.

Vir: lastno delo.

Rezultati mediacijske analize kažejo, da zadovoljstvo zaposlenih pomembno mediira odnos med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije. Prijateljstvo na delovnem mestu je pozitivno povezano z zadovoljstvom – pot *a* ($\beta = 0,471$, $p < 0,001$), zadovoljstvo pa je negativno povezano z namero odhoda iz organizacije – pot *b* ($\beta = -0,556$, $p < 0,001$). Skupni učinek prijateljstva na namero odhoda je statistično značilen ($\beta = -0,425$, $p < 0,001$), vendar se ob upoštevanju zadovoljstva zmanjša, čeprav še vedno ostane statistično značilen – pot *c'* ($\beta = -0,163$, $p < 0,05$).

Posredni učinek preko zadovoljstva je $\beta = -0,262$ in je statistično značilen. Interval zaupanja (95 %) za posredni učinek ($B = -0,412$), izračunan z metodo bootstrap (5000 ponovitev), je v celoti pod ničlo (BootLLCI = $-0,580$ do BootULCI = $-0,242$), kar potrjuje, da zadovoljstvo pomembno mediira povezavo med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije. Zadovoljstvo pojasnjuje 61,6 % učinka prijateljstva na delovnem mestu na namero odhoda. Na podlagi rezultatov lahko potrdim hipotezo H9. Povezave grafično prikazuje slika 10.

Slika 10: Neposredni učinki analize mediacije zadovoljstva na povezanost med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije



Vir: lastno delo.

5.4 Metodologija kvalitativnega dela raziskave

V nadaljevanju bom predstavila metodologijo kvalitativnega dela raziskave, ki je sledila kvantitativnem delu. Uporabila sem kombinirano raziskovalno metodo z zaporednim pojasnjevalnim načrtom (Creswell in drugi, 2003), da bi rezultate anketnega vprašalnika lahko dodatno razumela preko poglobljenih odgovorov pridobljenih z intervjuji.

5.4.1 Izbor udeležencev in oblikovanje intervjuja

V kvalitativni del raziskave sem vključila 7 oseb, ki so pripadniki generacije Z. Osebe so bile v raziskavo vključene na podlagi priložnostnega vzorčenja, pri čemer sem uporabila kriterij dostopnosti in osebnih poznanstev. Hkrati sem že na koncu anketnega vprašalnika udeležence povabila k sodelovanju pri intervjuju. Pri izbiri sogovornikov sem poskušala ohraniti določeno stopnjo raznolikosti glede na področje dela in spol, da bi s tem zajela širši spekter izkušenj in pogledov na prijateljstva na delovnem mestu.

Povprečna starost intervjuvancev je 26, 4 leta (SD = 1,3). V raziskavi sta bila zastopana oba spola. Trije udeleženci so bili moškega spola. Udeleženci so v trenutni organizaciji zaposleni med 6 mesecev in 2 leti. Nekateri udeleženci so pri odgovorih na vprašanja primerjali trenutno in predhodno zaposlitev, saj so s tem izrazili različne izkušnje s prijateljstvi na delovnem mestu. Osebe vključene v intervju izhajajo tudi iz različnih velikosti organizacij (majhne, srednje in velike organizacije). Večji del udeležencev (N = 4; 57,1 %) je končal študij 1. bolonjske stopnje, ostali (N = 3; 42,9 %) pa so zaključili študij 2. bolonjske stopnje. Natančnejša opredelitev vzorca oz. posameznega intervjuvanca je predstavljena v Prilogi 2.

Z metodo intervjuja sem želela izvedeti, kaj intervjuvanci smatrajo kot prijateljstvo v splošnem in kaj za njih predstavlja prijateljstvo na delovnem mestu, na kakšne načine ga sklepajo, kako razširjeno je, v kakšne situacije jih prijateljstvo na delovnem mestu postavlja, kako vpliva na njihovo počutje in delo ter kako k prijateljstvu na delovnem mestu prispeva

delovno okolje oz. delodajalec. V ta namen sem uporabila fenomenološko metodo, katere namen je raziskati in razumeti posameznikovo subjektivno izkušnjo določenega pojava (Biggerstaff in Thompson, 2008). Podatke sem zbirala z metodo polstrukturiranega intervjuja, ki mi je dopuščala določeno stopnjo svobode pri postavljanju podvprašanj (Brinkmann, 2018), hkrati pa me je vnaprej pripravljen opomnik (Creswell, 2007) usmerjal pri pogovoru. Opomnik je vseboval niz odprtih krovnih vprašanj in podvprašanj pri posameznem sklopu. Opomnik intervjuja je predstavljen v Prilogi 3.

Podlaga za pripravo protokola intervjuja oz. opomnika za polstrukturirani intervju je bil pregled literature, predstavljen v uvodu tega magistrskega dela, ter rezultati kvantitativnega dela empirične raziskave.

5.4.2 Postopek izvajanja intervjuja ter zbiranje in analiza podatkov

Pred začetkom so bili udeleženci seznanjeni z namenom raziskave in načinom uporabe pridobljenih podatkov. Intervjuvanci so pred začetkom tudi ustno podali strinjanje za sodelovanje v intervjuju. Posamezen intervju je potekal v živo, v mirnem okolju, kjer se je udeleženec lahko sprostil in opisal svoje izkušnje ter občutke. Povprečni čas trajanja intervjuja je bil 37 minut. Intervjuji so bili zvočno posneti za lažje beleženje podatkov in kasnejšo analizo.

V okviru kvalitativne raziskave sem izvedla 7 polstrukturiranih intervjujev. Na podlagi analize zbranih podatkov ocenjujem, da sem s tem dosegla teoretično zasičenost (Hennink in drugi, 2017), saj so se ključne teme in vzorci začeli ponavljati, in menim, da dodatni intervjuji ne bi prispevali bistvenih novih informacij.

Analizo intervjujev sem najprej začela z ročno transkripcijo. Nadaljevala sem z določanjem tematskih sklopov, ki sem jih opisala v poglavju 5.5. Glede na odgovore intervjuvancev, sem pri posameznih tematskih sklopih določila kode, kot jih prikazuje Priloga 4. Kode so bile podlaga za oblikovanje rezultatov intervjujev, ki sem jih dopolnila s citati, ki dodatno pojasnjujejo te rezultate.

5.5 Rezultati kvalitativnega dela raziskave

V tem poglavju predstavljam rezultate podatkov, zbrane s sedmimi polstrukturiranimi intervjuji. Rezultati so predstavljeni glede na tematske sklope in kode, ki so se pojavljale v pogovoru z intervjuvanci. Za lažje razumevanja bistva odgovorov so predstavljeni tudi nekateri citati.

5.5.1 Prijateljstvo

Da bi naredila lahkotnejši uvod v intervju, sem začela z besedno igro asociacij. Na ta način sem pridobila informacijo o tem, kaj je prvo, kar intervjuvancem pade na misel ob besedi prijateljstvo. Največkrat se je pojavila beseda zaupanje, sledijo smeh, sreča in veselje. Ostale omenjene besede so prikazane v sliki 11.

Slika 11: Besedni oblak asociacij na prijateljstvo



Vir: lastno delo.

Ob bolj razširjenem vprašanju definicije prijateljstva sem prejela dodatne odgovore. Druženje in zaupanje sta glede na odgovore najpogostejši sestavini prijateljstva. Zelo pomembna se intervjuvancem zdi tudi vzajemna podpora. Oseba 1 je v zvezi s prijateljstvom povedala, da »/.../ je prijatelj nekdo, ki zna biti potrpežljiv v časih, ko nisi najboljša verzija samega sebe in ti da priložnost, da se naučiš iz svojih napak in se razvijaš v človeka v katerega ti je namenjeno, da si in ti ob tem stojijo ob strani.« Prijateljstvo intervjuvanci povezujejo še z razumevanjem, smehom, zanesljivostjo, iskrenostjo, spoštovanjem in skupnimi interesi. Oseba 3 je v intervjuju izpostavila, da je z leti spoznala, da je kakovost prijateljstva bolj pomembna, kot število prijateljev. Hkrati poudarja tudi pomembnost tega odnosa za oba udeleženca in da je v ta odnos potrebno vlagati. Povedala je: »Prijateljstvo je zame zelo pomembna vrednota, za katero si je treba vedno vzeti čas. Verjamem, da mora biti energija v prijateljstvu obojestranska – oba morata vanj vlagati.«

5.5.2 Prijateljstvo na delovnem mestu

Igro asociacij sem naredila tudi za besedno zvezo prijateljstvo na delovnem mestu. Tudi tukaj je izstopalo zaupanje, a je enako pomembna za intervjuvance pomoč. Sledita še malica in smeh. Besedni oblak za prijateljstvo na delovnem mestu prikazuje slika 12.

Slika 12: Besedni oblak asociacij na prijateljstvo na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

V grobem je iz odgovorov razvidno, da se prijateljstvo na delovnem mestu navezuje na eni strani na samo delo in na drugi strani na druženje. Intervjuvanci izpostavljajo predvsem zaupanje, pomoč, druženje, sodelovanje in vzajemno podporo. Poleg tega pa v definicijo prijateljstva na delovnem mestu vključujejo še skupne vrednote in interese, sprostitev, dobro klimo in spoštovanje. Oseba 6 prijateljski odnos pojasnjuje kot »/.../ odnos, ki zraste skozi sodelovanje, ali je to na različnih projektih ali v oddelku, prenos znanja in predvsem podpora.«

Oseba 2 je izpostavila, kako pomemben del prijateljstva na delovnem mestu je pomoč, še posebej pri generaciji Z, ki vstopa na trg dela in potrebuje dodatno podporo: »Najbolj pomembna se mi zdi pomoč, ki ti jo nudijo prijatelji oz. kolegi na delovnem mestu. Sploh za nekoga, kot sem jaz, ki je začel s kariero.«

Vse razen ena oseba so prijateljstvu na delovnem mestu naklonjene. Oseba 3 pri tem meni: »Dobri medosebni odnosi na delovnem mestu se mi zdijo danes skoraj bolj cenjeni kot sama višina plače. Zato bi rekla, da si večina ljudi želi imeti neko obliko prijateljstva na delovnem mestu«. Oseba 4, edina, ki ni naklonjena prijateljstvu na delovnem mestu, pa je povedala: »Nisem velik podpornik tega, da se išče prijateljstva na delovnem mestu, ker se mi zdi, da prijatelji na delovnem mestu niso prijatelji v pravem pomenu besede. Človek na delovno mesto pride, da opravi svoje delo, da služi plačo, in se mi zdi, da ni primarno, da v službi iščeš nove prijatelje.« Kljub temu pa izpostavlja, da na delovnem mestu vzpostavlja odnose, vendar jih ne bi imenovala za prijateljske.

5.5.3 Primerjava prijateljstev v zasebnem življenju in na delovnem mestu

Iz odgovorov intervjuvancev je razvidno, da se prijateljstva na delovnem mestu v primerjavi s prijateljstvom v zasebnem življenju, razlikujejo glede na zaupanje in način druženja. Intervjuvanci v večini primerov poročajo o tem, da gre za razlike v stopnji zaupanja in v

vsebini informacij, ki jih zaupajo svojim prijateljem na delovnem mestu. Stopnja zaupanja pri prijateljstvih na delovnem mestu je nižja. Oseba 4 pri tem meni: »Stopnja zaupanje je, ampak ne kot pri pravih prijateljih zasebno – od 1 do 10 bi rekla nekje 6.«

Je pa stopnja zaupanja odvisna tudi glede na vrsto prijateljskih odnosov na delovnem mestu. Pri kolegih ali bolj površinskih prijateljih je zaupanje intervjuvancev manjše, medtem ko je pri bolj poglobljenih prijateljstvih to zaupanje večje. Oseba 6 je to opisala na naslednji način: »/.../ zato bi pri zaupanju rekla, da sem bila z nekaterimi bolj pozorna glede informacij, ki sem jih delila z njimi, ali situacij, v katerih sem se znašla z njimi. Medtem ko s temi, s katerimi imam globlji odnos, imam tudi večjo mero zaupanja.«

Poleg stopnje zaupanja intervjuvanci izpostavljajo tudi vsebino informacij, ki jih delijo. Pojavlja se namreč odgovor, da prijateljem na delovnem mestu zaupajo, vendar predvsem z vsebino vezano na službo, medtem ko ne govorijo o svojih osebnih stvareh. Oseba 3 je izpostavila: »/.../ obstaja razlika med sodelavci in resničnimi prijatelji. Na delovnem mestu ne zaupam vsega, še posebej ne osebnih zadev.« Podoben odgovor je podala tudi oseba 5: »Vsega jim ne povem, še posebej ne osebnih stvari. Kar se tiče službenih zadev pa tistim, za katere vem, da ne bodo širili naprej ali da ne bo prišlo do vodstva, povem vse. Tudi oni povejo meni. Če gre za osebne teme, pa povem le, če me res vprašajo, pa še takrat ne povem vsega.«

Prijateljstva na delovnem mestu se od zasebnih prijateljstev razlikujejo tudi glede na način druženja. Večina intervjuvancev se s prijatelji na delovnem mestu ne družijo zasebno. Nekateri opisujejo druženje, ki poteka sicer izven delovnega časa, a ker gre za druženja takoj po službi, jih opredeljujejo kot polformalna. Primer tega je oseba 2, ki pravi, da se s prijatelji družijo: »Po koncu službe na kosilu ali pijači. Še vedno je to mogoče v sklopu službe – polformalno recimo.« Oseba 6 se s prijatelji, s katerimi ima poglobljen odnos, družijo tudi izven službe na način, da »/.../ jih med vikendom, po službi, ali tudi sedaj, ko ne delamo več skupaj, povabim na kavo, pijačo sprehod, ali pa jih bi povabila na zasebno druženje npr. rojstni dan ali poroko.«

Intervjuvanci poročajo tudi o zadržkih, ki jih imajo s prijatelji na delovnem mestu, in želijo po ohranitvi določenega nivoja profesionalnosti. S prijatelji na delovnem mestu se ne počutijo tako sproščeno. Oseba 1 pravi, da: »/.../ če bi ob treh ponoči jokala, ne bi klicala, prijateljev, ki jih imam na delovnem mestu.« Zadržki in manj sproščenosti pri prijateljstvih na delovnem mestu so še posebej izrazita v prijateljskem odnosu z nadrejenimi.

5.5.4 Vrste odnosov na delovnem mestu

Vseh sedem intervjuvancev je prijateljske odnose na delovnem mestu opisalo kot površinska prijateljstva. Gre za prijateljstva, ki sicer nakazujejo nek vzorec prijateljskega odnosa, vendar jih ne moremo primerjati s prijatelji iz zasebnega življenja. Ločijo se predvsem po

stopnji zaupanja. Oseba 3 je pri tem povedala: »Vzdušje je prijetno, odnosi so spoštljivi. Ampak na koncu gre vsak po svoje, zato bi rekla, da so ta prijateljstva bolj površinska.«

Ko sem jih prosila, če lahko odnose na delovnem mestu razvrstijo v kategorije, so izpostavili sodelavce, s katerimi imajo malo stika, kolege, s katerimi imajo malo več stika, vendar gre za površinski odnos in takšna je večina, ter prijatelje – navadno ena ali dve osebi, ki kažejo večjo stopnjo zaupanja in se bolj približajo vzorcem prijateljstva. Oseba 1 je pri tem povedala, da: »/.../ velika večina jih je površinskih, se pa tudi najdejo prijateljstva, ki so dejansko poglobljena in presegajo delovno okolje, mogoče celo preživijo tudi kakšno menjavo službe.«

Kljub temu da večina ocenjuje svoje prijateljske odnose kot površinske, priznavajo, da imajo na delovnem mestu osebo ali dve, s katero razvijejo neko globljo prijateljsko vez. Oseba 2 je izpostavila: »Prijatelja imam enega in je dosti podoben prijateljem v zasebnem življenju, potem so kolegi, ki jih je nekaj, in potem še vsi ostali, ki so znanci.

Poleg klasične razporeditve vrste prijateljstva po stopnji zaupanja ali druženja je oseba 3 izpostavila tudi posebno vrsto prijateljskega odnosa med podrejenim in nadrejenim: »Posebej pa bi izpostavila, da je prijateljstvo med nadrejenim in podrejenim zelo občutljivo in delikatno – tam se po navadi ostane bolj pri kolegialnosti.«

Zanimivo kategorizacijo prijateljskih odnosov je izpostavila tudi oseba 6, ki meni, da obstajajo tri kategorije prijateljskega odnosa glede na koristi, ki jih oseba išče v teh odnosih:

- **Strateško prijateljstvo:** To je prijateljstvo z nekom, s katerim imaš podobne interese, imaš neko globljo povezavo, ampak ga ne vključuješ v zasebno življenje. Z njim si prijatelj samo z vidika sodelovanja in dobrega počutja na delovnem mestu.
- **Prijateljstvo podpore:** To je prijateljstvo z nekom, kjer iščeš zatočišče, pomoč, dodaten vir zaupanja.
- **Mentorsko prijateljstvo:** Gre za prijateljstvo z mentorjem, ki ti daje več nasvetov, ti je vzornik; pri tem gre predvsem za prijateljstva s starejšimi zaposlenimi z več izkušnjami.

5.5.5 Razširjenost prijateljstev na delovnem mestu

Glede pogostosti procesa sklepanja so med intervjuvanci mešana mnenja. Večina jih sicer meni, da gre za redek proces, ena oseba pravi, da je proces v začetku pogost, dalj časa kot si na delovnem mestu pa je vse bolj redek. Oseba 4 je povedala: »Ne tako pogosto. Že v prejšnjih službah sem imela vedno nekoga, ki sem ga od prej poznala in zato mi je bilo nekako lažje, ker se je to prijateljstvo naprej razvijalo. Da bi pa res nova prijateljstva sklepala pa ne tako pogosto.«

Precej bolj sklepčni so glede samega števila prijateljev. Intervjuvanci imajo v pravih prijateljskih odnosov malo (povprečno od 2 do 3), oseba 4 celo pravi, da na delovnem mestu pravih prijateljev nima. Oseba 6 je predstavila razliko med trenutno in prejšnjo zaposlitvijo, pri čemer trenutno prijateljev nima, na prejšnjem delovnem mestu pa je imela okoli 5 prijateljev. Intervjuvanci poročajo o večjem številu t. i. kolegijskih odnosov, ki jih imajo v nekaterih primerih tudi do 15. Oseba 7 pravi: »Rekel bi, da za dva lahko rečem, da sta moja prijatelja. Ostali so pač sodelavci, s katerimi sodelujem, ampak jih ne bi opredelil kot prijatelje.«

5.5.6 Proces sklepanja prijateljstev na delovnem mestu

Intervjuvanci menijo, da je za sklepanje prijateljstev zelo pomembno, kako se osebi osebno ujameta. Pri tem poudarjajo komunikativnost, odprtost oseb do navezovanja stikov in skupne interese. Oseba 7 je povedala, da ob prihodu v novo okolje najprej analizira izoblikovane vezi med osebami in skupine, potem pa se pridruži tisti, ki mu najbolj ustreza.

Kot prve korake navezovanja stika, izpostavljajo druženje. Gre predvsem za druženja med delovnim časom (klepet ob kavi, skupna malica, druženja po službi – pijača) in pa druga organizirana druženja s strani podjetja, kot so team buildingi, pikniki, izleti in podobno. Zelo pomembne so tudi službene poti. Pri tem gre za boljše spoznavanje sodelavcev v manj formalnem okolju.

K procesa sklepanja prijateljstva po mnenju intervjuvancev močno pripomore fizična bližina in sodelovanje, ki vzpodbujata vzpostavljanje stika. Oseba 2 to opisuje na naslednji način: »To pride samo po sebi. Malo si v to prisiljen, ker si z njimi primoran sodelovat. /.../ Skupaj preživiš veliko časa in si v istem okolju.«

Odgovor, ki se je med intervjuvanci ponavljal, je tudi, da do sklepanja prijateljstva pride zaradi skupnih občutkov nestrinjanja z nadrejenim ali sodelavcem. Oseba 1 je tak proces sklepanja prijateljstva opisala: »Definitivno so nas tudi združili kakšni skupni, enaki občutki do nadrejenega, ki nam ni bil najbolj všeč, tako da se je mogoče tako tudi malo začelo.« Podoben opis je podala tudi oseba 3: »Pa tudi, če imaš skupnega nasprotnika ali če ti gre kdo na živce enako kot drugi osebi, se mi zdi, da te to lahko celo poveže. Recimo, obrekovanje šefov ali če je kdo posebej nesramen do drugih – takšne situacije te lahko hitro povežejo z nekom, ker imaš skupno izkušnjo ali mnenje. Takrat se razvije občutek zaveznitva, četudi na osnovi nečesa negativnega.« Skupni občutki nestrinjanja ali konflikta z npr. nadrejenimi vodijo do sklenitve zaupanja, predvsem preko deljenja informacij, mnenj in obrekovanje.

Intervjuvanci so pri sklepanju prijateljstev na delovnem mestu pomemben pomen pripisali tudi težkim situacijam in izzivom na delovnem mestu, ki pripeljejo do povezovanja med sodelavci. Oseba 2 je opisala povezovanje preko reševanje problemov: »/.../ imamo nek skupen izziv, o katerem se pogovarjamo. Se pravi, iz neke negativne situacije, preko katere ti sodelavci pomagajo reševati probleme.«

Večina intervjuvancev meni, da je sklepanje prijateljstev na delovnem mestu lažje v primerjavi s sklepanjem prijateljstev v zasebnem življenju. Razloge za to predvsem pripisujejo času, ki ga oseba preživi s sodelavci v službi, fizični bližini in sodelovanju. Pri tem menijo, da si na delovnem mestu celo potisnjen v gradnjo odnosov z ljudmi, s katerimi jih v zasebnem življenju mogoče ne bi. Oseba 6 je izpostavila: »Še vedno je čas, ki ga preživiš z ljudmi v službi, mnogo več kot čas ki ga preživiš s prijatelji iz zasebnega življenja. Zato mislim, da je prijateljstvo lažje sklepat na delovnem mestu.«

Oseba 4 je izpostavila, da ima na delovnem mestu človek o ljudeh vnaprej znane informacije: »/.../ v zunanjem svetu pa ne veš takoj, kaj oseba dela, kakšne interese ima, kakšno stopnjo izobrazbe ima – v službi pa so nekatere izmed teh informacij že znane. Tako da se mi zdi, da je malo lažje.«

Oseba 3 pa v nasprotju z ostalimi meni, da ravno zato, ker ne moreš sam izbirati ljudi, je sklepanje prijateljstev na delovnem mestu težje. O tem pravi: »Sklepanje prijateljstev na delovnem mestu je težje. /.../ Ne moreš vedno povedati vsega, kar si misliš, zato moraš biti bolj prilagodljiv. Imaš manj svobode in izbire pri tem, s kom si v odnosu.«

5.5.7 Izzivi pri sklepanju prijateljstev na delovnem mestu

Kot pri procesu sklepanja prijateljstva na delovnem mestu, tudi pri izzivih tega sklepanja prijateljstva izpostavljajo osebnostne značilnosti oseb, ki vzpostavljata stik. Osebi z različnimi osebnostnimi značilnostmi, ki ne moreta navezati pravega stika, prav tako ne moreta postati prijatelja. K temu spadajo tudi različni interesi, ki vodijo v manj tem za pogovor in otežujejo sklepanje prijateljstva. Oseba 4 je to na primer pojasnila tako: »Stik sem probala vzpostavljati z dvema osebama v prejšnji službi, ampak se enostavno nismo ujele – nismo kliknile.«

V začetnih fazah sklepanja prijateljstva, ko odnos še ni poglobljen, se lahko izrazi tudi tekmovalnost in ljubosumje. Osebi se primerjata ena z drugo, poznata okoliščine, v katerih delata, a hkrati njun odnos še ni na nivoju, da bi se lahko ena veselila za uspehe druge, brez da bi pri tem razmišljala o lastnih koristih. Tekmovalnost je izpostavilo več intervjuvancev, oseba 3 pa je situacijo opisala z naslednjimi besedami: »A ko sem hitreje došla delovne naloge ali bila boljša pri nalogah, sem občutila ljubosumje, tekmovanje in podtikanje, kar me je šokiralo.«

Kot izzivi pri sklepanju prijateljstva so bili izpostavljeni še medgeneracijski razkoraki v odnosih, težave pri sklepanju prijateljstev z nasprotnim spolom in nesprejetost že izoblikovanih skupin sodelavcev ob prihodu novega sodelavca. Oseba 6 ima pri trenutni zaposlitvi še primer, ko je prišla v novo državo z jezikovno bariero in drugačno kulturo, to je opisala z naslednjimi besedami: »/.../ ker je kultura in okolje novih sodelavcev veliko bolj raznoliko oz. drugačno od mojega osnovnega okolja. Gre za drugo državo in jezik, kar mi

že otežuje sklepanje globljih odnosov. Hkrati sem prišla v skupino z ustaljeno dinamiko in vezmi med člani te skupine.«

5.5.8 Percepcija o prijateljstvih na delovnem mestu pri različnih generacijah

Intervjuvanci, ki pripadajo generaciji Z, različno ocenjujejo stopnjo odprtosti posameznih generacij do vzpostavljanja prijateljskih vezi na delovnem mestu. Tri osebe so mnenja da je generacija Z odprta do prijateljstev na delovnem mestu, dve osebi ne opažata razlik med generacijami, ena oseba pa meni, da je generacija Z manj odprta do prijateljstev na delovnem mestu v primerjavi s starejšimi generacijami. Oseba 5 pravi, da: »Starejše generacije, kot na primer naši starši, so bili bolj uradni v odnosih s sodelavci. Mi pa smo veliko bolj sproščeni, bližje drug drugemu in ne gledamo toliko na hierarhijo kdo je višje, ampak bolj na človeka kot takega.«

Kot že omenjeno, so intervjuvanci menja, da ima generacija Z majhno število pravih prijateljev na delovnem mestu. Oseba 4 to primerja s starejšimi generacijami na naslednji način: »Rekla pa bi, da mogoče so starejše generacije vseeno bile bolj povezane številčno – prijateljstvo se je odvijalo v krogu večih oseb, večih prijateljev. Mlajše generacije pa mogoče res rabijo samo enega ali dva zaveznika v službi. /.../ Sama vez prijateljstva je po moje močnejša pri mlajših generacijah kot pri starejših.«

Vsi sodelujoči v intervjuju so se strinjali, da prijateljske vezi lažje vzpostavijo znotraj generacije. To predvsem pripisujejo podobnim interesom in posledično več temam za pogovor in več možnostim za skupna druženja. Oseba 1 je to opisala z besedami: »Verjetno je lažje, če je nekdo iste generacije, z vidika tega, da hitreje najdeta podobne interese in skupne točke in tudi hitreje najdeta priložnosti za druženja izven delovnega okolja.« Na drugi strani pa oseba 6 pojasnjuje, zakaj je težje skleniti prijateljski odnos s starejšimi generacijami: »Težje je predvsem zaradi starostne razlike, ki za sabo potegne to, da ne greš na toliko istih neformalnih druženj, pogovarjaš se o različnih stvareh, spremljaš drugačne medije, vsebine in tudi nimaš toliko skupnih točk za pogovor izven službe.« Prijateljski odnos, ki ga ima generacija Z s starejšimi generacijami, izhaja predvsem iz mentorskega odnosa, ki lahko potencialno preraste v prijateljstvo na delovnem mestu.

5.5.9 Vloga delovnega okolja pri prijateljstvih na delovnem mestu

Intervjuvanci delovnem okolju, praksam, politikam in drugim aktivnostim, ki izhajajo iz organizacije v zvezi s prijateljstvi na delovnem mestu pripisujejo velik pomen. Začne se pri osnovah, že pri samem zaposlovanju kadra. Nekateri intervjuvanci so pri tem izpostavili dobro definirane vrednote podjetja. Pri tem gre predvsem za zaposlovanje kadra, katerega vrednote so podobne vrednotam in ciljem podjetja. Pomembna je tudi stopnja formalnosti oz. neformalnosti podjetja. Intervjuvanci menijo, da visoka stopnja formalnosti zavira možnosti za sklepanje prijateljstva. Pri tem oseba 4 izpostavlja uporabo tikanja pri

komunikaciji in stroga pravila oblačenja. V povezavi s tem intervjuvanci izpostavljajo kulturo v organizaciji – ali le-ta vzpodbuja neformalno povezovanje in zagotavlja sproščeno vzdušje.

Kot pomemben dejavnik intervjuvanci izpostavljajo tudi mentorstvo. Poudarjajo, da proces uvajanja novih zaposlenih preko mentorskih odnosov omogoča pogostejše interakcije, občutek pripadnosti ter lažje navezovanje stikov, kar lahko vodi do razvoja prijateljstev med sodelavci.

Dejavnik, ki se je med intervjuvanci največkrat ponavljal, je sodelovanje oz. timsko delo. Okolje, v katerem so zaposleni primorani veliko sodelovati pri delu oz. delati v timih, po mnenju intervjuvancev pripomore k razširjenosti prijateljstev na delovnem mestu. Oseba 3 to opisuje na naslednji način: »Po mojem ima delovno okolje veliko vlogo pri tem. Če gre za okolje, ki spodbuja timsko delo, dobro vzdušje in sodelovanje, se ljudje temu avtomatsko prilagodijo in se lažje povežejo. V takem okolju prijateljstva nastajajo bolj spontano.« Na možnosti sklepanja prijateljstev po mnenju nekaterih intervjuvancev vpliva tudi sama delovna obremenitev. Delovna okolja z intenzivno delovno obremenitvijo negativno vplivajo na sklepanje prijateljstev na delovnem mestu.

Dve osebi sta v intervjuju izpostavili tudi sam delovni prostor. Pri tem gre predvsem za vprašanje, ali arhitektura oz. prostorska postavitve pisarne omogoča navezovanje stikov in sklepanje prijateljstev. Oseba 6 je izpostavila, da je pomembno: »/.../ arhitekturno okolje pisarne – ali gre za »open space«, skupne prostore za druženje in sestanke ali pa gre za majhne pisarne z vrati, brez skupnih prostorov. /.../ Da je jedilnica osrednji prostor pisarne. In tudi ne omejevanje časa za kosilo ali malico.« Pri tem eden od intervjuvancev meni, da na sklepanje prijateljstev na drugi strani negativno vpliva prisotnost nadrejenega v skupnih pisarnah. V prisotnosti nadrejenih naj bi bili zaposleni manj sproščeni, komunikacija naj bi bila manj odprta in posledično je zavirano sklepanje prijateljstev na delovnem mestu.

Prav tako zelo pogost dejavnik, ki ga omenjajo intervjuvanci, je okolje, ki nudi organizirano druženje zaposlenih. Pri tem gre predvsem za team buildinge, izobraževanja, športne aktivnosti, izlete in ostala manj formalna druženja zaposlenih. Oseba 3 meni, da: »Dober team building je definitivno ena izmed praks, ki pomaga pri sklepanju prijateljstev. Različne aktivnosti, kot so pikniki, bowling, adrenalinski parki pa tudi druge neformalne oblike druženja pripomorejo k temu, da se sodelavci povežejo.«

Med dejavniki, ki negativno vplivajo na prijateljstva na delovnem mestu, se med intervjuvanci izpostavljajo še formalne vsiljene aktivnosti, slabo vzdušje oz. klima, slaba komunikacija med zaposlenimi, stroga hierarhija, okolje, ki vzpodbuja pretirano tekmovalnost med zaposlenimi in plačna nesorazmerja.

5.5.10 Pozitivni učinki prijateljstev na delovnem mestu na počutje in delo

Intervjuvance sem neposredno vprašala po pozitivnih učinkih prijateljstva na delovnem mestu. Intervjuvanci so soglasno poudarili, da prijateljstva na delovnem mestu izboljšujejo njihovo celotno delovno izkušnjo. Več kot polovica intervjuvancev je poročala o boljšem počutju. Tako je denimo povedala oseba 3: »/.../ če imam na delovnem mestu prijateljico, to močno vpliva na moje počutje. Tudi če pridem v službo slabe volje, se hitro razvedrim – že kratek pogovor ali kakšna šala mi pomaga. V takšnem okolju se počutim bolje in posledično tudi bolje delam.« Ta izjava lepo ponazarja, kako prisotnost prijateljev na delovnem mestu pripomore k večji čustveni stabilnosti in s tem k večji učinkovitosti pri delu. Podobno ugotavlja tudi oseba 6: »Zelo pozitivno vplivajo z vidika mojega počutja, sproščenosti in posledično tudi boljšega outputa v smislu idej, reševanja problemov.«

Pogosto so intervjuvanci omenjali sproščenost pri delu in zmanjšanje stresa ter posledično občutek udobja in varnosti. Kot je povedala oseba 5: »Glavna prednost je sproščenost – veš, da se lahko vedno na nekoga zanesesh. Imaš podporo, tudi če kaj narobe narediš, in nekoga, ki te malo drži pokonci. Poleg tega čas hitreje mine in je v službi enostavno lepše.« V povezavi s tem se med intervjuvanci ponavlja tudi odgovor, da prijatelji na delovnem mestu nudijo pomoč pri delu. Oseba 6 je to izpostavila takole: »Večkrat pristopim k prijateljem po nasvet, na diskusijo, jim predstavim problem in idejo, na kar mi oni podajo svoje mnenje – lahko bi rekli, da si upam bolj izražati svoja mnenja in ideje.«

Prijateljstva na delovnem mestu po subjektivnem mnenju intervjuvancev pozitivno vplivajo tudi na izboljšanje rezultatov dela. Oseba 1 pri tem poudarja: »To tudi spodbuja medsebojno pomoč in sodelovanje in verjetno to vodi tudi do boljših rezultatov. Tudi z vidika prenosa znanja – neformalnega oz. manj strukturiranega, ker ljudje morajo imeti tudi interes drugim pomagati, jih učiti. Mislim, da bi bilo zato pametno spodbujati prijateljstva.«

Poleg tega so intervjuvanci omenili tudi spodbudo prijateljev in občutek zaupanja kot pomembne vidike prijateljstev na delovnem mestu. Med intervjuvanci se velikokrat omenja tudi druženje s prijatelji, ki neposredno pripomore k naštetim pozitivnim vplivom.

5.5.11 Negativni učinki prijateljstev na delovnem mestu na počutje in delo

Analiza intervjujev je pokazala, da po mnenju intervjuvancev prijateljstvo na delovnem mestu lahko prinaša tudi nekatere negativne posledice. Intervjuvanci so v prvi vrsti izpostavili negativen vpliv na produktivnost in osredotočenost na delo, saj prijateljstvo na delovnem mestu privede do druženja, pogovarjanja in preusmerjanja pozornosti z delovnih nalog. Oseba 1 je na to opozorila z besedami: »Verjetno malo manj zares delamo – tukaj mislim na produktivnost. Tudi potencialno je lahko negativno, da se začnejo brisati meje med tem, koliko si lahko nekdo dovoli.« Naslednja stvar, ki jo je tudi med drugim omenila oseba 1, je izguba profesionalnih meja, saj prijateljski odnosi vodijo v pretirano domačnost in celo

neustrezno vedenje. Podobno je opozorila tudi oseba 4: »Osebi težje podaš kritiko. Težko boš povedal tudi nadrejenim v primeru, da prijatelj dela nekaj narobe.«

Posebna težava, ki je posledica prijateljstva na delovnem mestu, predvsem med nadrejenim in podrejenim, je nepotizem. Oseba 1 je izpostavila: »Mislim, da lahko pride do težav, če ti je prijatelj nadarjeni, na eni strani zaradi nepotizma, na drugi pa ker si lahko tudi nadrejeni dovoli preveč.« Oseba 6 je opisala, kako so takšni odnosi povzročili govorice in zaznano neenakost med sodelavci: »Mogoče to, da sem bila prijateljica z nekom, ki je bil v mojem oddelku nadrejen in so zato drugi sodelavci, ki so videli to prijateljstvo, večkrat obrekovali, mislili, da sem favorizirana v smislu, kakšne projekte dobim, kako napredujem, kje se pojavljam in podobno.« Intervjuvanci so izraz nepotizem uporabljali v širšem pomenu, ki ni omejen zgolj na družinske člane, temveč vključuje tudi prijatelje in znance.

Prijateljski odnosi na delovnem mestu so lahko tudi vir izključevanja, sploh kadar govorimo o kontekstu vključevanja novih sodelavcev. Oseba 3 je opisala primer občutka izključenosti na lastnem primeru: »/.../ v neprijeten položaj me je spravilo to, da nisem imela nikogar za prijatelja na delovnem mestu, medtem ko sta bila dva sodelavca zelo povezana. Vedno sta hodila skupaj na malico, jaz pa sem šla sama in sem se počutila izključeno.« Oseba 6 je navedla podobno: »Na trenutnem delovnem mestu me spravlja v neprijeten položaj sodelovanje na istem projektu z dvema sodelavcema, ki sta prijatelja in me izključujeta iz debat, imata že neke ustaljene vzorce delovanja, komuniciranja in vseh informacij ne delita z mano.« Intervjuvanci kot negativne posledice prijateljstva na delovnem mestu izpostavljajo ljubosumje, rivalstvo in obrekovanje.

5.5.12 Socialna opora in prijateljstvo na delovnem mestu

V intervjujih se je izkazalo, da so vsi sodelujoči prepoznali prijatelje na delovnem mestu kot pomemben vir socialne opore. Najpogosteje so omenjali nasvete, druženje in čustveno oporo, nekoliko manj pa jim prijatelji pomagajo pri dejanskih delovnih nalogah. To kaže, da imajo s strani prijateljev čustveno, informacijsko podporo in druženje, nekoliko manj pa imajo instrumentalne socialne opore.

Oseba 2 je izpostavila, da prijatelji na delovnem mestu zagotavljajo tako instrumentalno kot tudi čustveno in informacijsko socialno oporo: »/.../ če sem v čem manj vešč, mi prijatelj priskoči na pomoč, mi pove, kako naj nekaj izpeljem, torej mi svetuje. Če pa ima kdo preveč dela, si pa tudi prevzamemo kakšno nalogo en od drugega. Včasih moraš tudi samo pojamrat in rabiš nekoga, ki te posluša.« Oseba 2 je opisala, kako ji prijatelji nudijo pomoč v stresnih situacijah: »Vedno gremo na samo, če je kaka težava, da razložim kaj je problem, potem me je kolegica potolažila, mi dala napotke, kako naj izziv rešim. V prejšnjih službah pa je bilo to težje, ker nisem z nikomer navezala stika, ki bi mi to omogočal. In zato mi je bilo težje, ker sem kakšno stvar držala v sebi.«

5.5.13 Zavzetost na delovnem mestu in prijateljstvo na delovnem mestu

Glede vpliva prijateljstva na delovnem mestu na zavzetost imajo intervjuvanci mešana mnenja. Na eni strani intervjuvanci poročajo o temu, da prijateljstva zavirajo zavzetost za delo, ker hitro v družbi prijateljev pade koncentracija in zatopljenost v delo. Oseba 6 o tem meni: »Zavzetost za delo se je v določenih trenutkih zaradi prijateljstev celo zmanjšala – ker sem imela občutek ob tako dobrem podpornem sistemu, da skupaj bomo že naredili, skupaj bomo dosegli cilj, če ne bom jaz, bo pa nekdo drug.«

Na drugi strani pa npr. oseba 1 poroča o tem, da se zaveda, da so od njenega dela odvisni njeni sodelavci in sodelavke, nekateri od teh so tudi njeni prijatelji, zato je njena zavzetost za delo večja. Oseba 4 je to pojasnila na naslednji način: »Moram pa pri tem reči, da te prijatelji včasih potegnejo v svojo smer – flegmatiki povzročijo, da si tudi ti bolj flegma, medtem ko odgovorni tudi pri tebi vzpodbudijo neko odgovornost do dela.«

Prijatelji na delovnem mestu po mnenju nekaterih intervjuvancev predvsem s svojimi nasveti in pomočjo povečujejo stopnjo zavzetosti. Ker imajo podporo, delo opravljajo lažje, bolj sproščeno in z večjim veseljem, to pa spodbuja zavzetost.

5.5.14 Zadovoljstvo in prijateljstvo na delovnem mestu

Intervjuvanci menijo, da ima prijateljstvo na delovnem mestu pomembno vlogo pri zadovoljstvu na delovnem mestu. Oseba 1 je povedala, da je bilo prijateljstvo ključno za njen občutek zadovoljstva: »Prijateljstvo je v veliki, če ne celo največji meri, vplivalo na moje zadovoljstvo. Mene to delo ni ravno, bi rekli, izpopolnjevalo, ni mi bilo v izziv. Mi je pa bilo lepo delat, ker sem imela super sodelavke.«

Tudi oseba 3 meni, da je zaradi pomanjkanja prijateljev na delovnem mestu bila manj zadovoljna: »Na prejšnjem delovnem mestu, kjer nisem bila zadovoljna /.../ nisem imela prijateljev na delovnem mestu. In zato se na to delovno mesto tudi nikoli več ne bi vrnila.« Oseba 6 je pri svojem intervjuju primerjala trenutno in prejšnje delovno mesto. V zvezi z zadovoljstvom je povedala, da je bila na delovnem mestu, kjer je imela več prijateljev, bila bolj zadovoljna kot na novem delovnem mestu, kjer prijateljev nima: »Če primerjam zopet, sem bila na prejšnjem delovnem mestu, kjer sem imela veliko število prijateljev, bolj zadovoljna kot zdaj v prvega pol leta na novem delovnem mestu, kjer nimam prijateljev.«

5.5.15 Namera odhoda iz organizacije in prijateljstvo na delovnem mestu

Štirje intervjuvanci so razmišljali o odhodu iz organizacije ali pa jo celo zapustili in menijo, da so prijateljstva na delovnem mestu predstavljala dejavnik pri odločitvi. Tistim, ki imajo na delovnem mestu prijatelje, je delovno mesto težje zapustiti. Ena oseba na delovnem mestu ni imela globljih prijateljskih vezi, zato je bil to dejavnik, ki jo je spodbudil k menjavi

delovnega mesta. Eden od intervjuvancev sicer o menjavi službe ni razmišljal, a ocenjuje, da bi prijateljstva na delovnem mestu v primeru menjave lahko bila dejavnik pri odločanju.

Oseba 6 je imela pri odhodu iz organizacije in prijateljih na delovnem mestu zanimivo izkušnjo: »V trenutku odločitve to ni bil dejavnik, ker sem imela v glavi »s temi prijatelji se bom družila tudi če ne bomo skupaj delali«. Potem, nekaj mesecev po menjavi službe, sem začela pogrešati svoje prijatelje in bivše delovno okolje. Spraševala sem se, ali sem morebiti naredila napako zaradi menjave službe.«

6 DISKUSIJA

V tem poglavju predstavljam glavne ugotovitve moje raziskave ter teoretične in praktične implikacije, ki jih prinaša moja raziskava. Prav tako razpravljam o omejitvah raziskave in podajam smernice za nadaljnje raziskave na tem področju.

6.1 Diskusija o glavnih ugotovitvah

V magistrskem delu sem preučevala prijateljstva na delovnem mestu in njihovo povezanost z izbranimi izidi zaposlenih generacije Z. V kvantitativnem delu sem se osredotočila na konceptualni model, v katerega sem vključila naslednje izide zaposlenih: (1) socialna oporo, (2) zavzetost zaposlenih na delovnem mestu, (3) zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in (4) namero odhoda iz organizacije. Pri tem sem predpostavljala, da socialna opora predstavlja mediatorja v povezavi med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih ter da zadovoljstvo zaposlenih predstavlja mediatorja v povezavi med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije. Prav tako sem preučevala, ali ima generacija Z priložnosti za vzpostavljanje prijateljstev na delovnem mestu in ali dejansko obstaja razširjenost prijateljstev na delovnem mestu pri generaciji Z. Z raziskavo sem potrdila čisto vse hipoteze, ki sem jih oblikovala na podlagi konceptualnega modela. V kvalitativnem delu raziskave pa sem se osredotočila na to, kakšna prijateljska razmerja sklepa generacija Z ter kakšne so okoliščine sklepanja teh prijateljstev. Zanimalo me je tudi, kako generacija Z dojema ta prijateljstva in kaj so po njihovem mnenju glavni pozitivni in negativni učinki prijateljstev na delovnem mestu.

Ugotavljam, da imajo pripadniki generacije Z priložnosti za sklepanje prijateljstev in da so ta prijateljstva na njihovih delovnih mestih razširjena. To sovпада z dejstvom, da je generacija Z družabno naravnana in ima potrebo po povezovanju (Yilmaz in drugi, 2024), prav tako je tudi zelo vključujoča (Francis in Hoefel, 2018). V izvedenem intervjuju je večina oseb poročala o tem, da na delovnem mestu vzpostavlja odnose s svojimi sodelavci, bodisi mentorske, kolegialne ali prijateljske. Analiza vrednot generacije Z (Flippin, 2017) kaže, da je prijateljstvo zanje izjemno pomembno, kar se je izkazalo tudi v naši raziskavi, saj večina intervjuvancev meni, da so prijateljstva pomembna za njihovo delovno izkušnjo.

Ugotavljam, da pripadniki generacije Z na delovnem mestu sklepajo predvsem površinska prijateljstva. Kot takšna jih ocenjujejo predvsem na podlagi stopnje zaupanja, saj z njimi ne delijo toliko podrobnosti iz zasebnega življenja, druženje s temi prijatelji pa poteka predvsem v sklopu delovnega okolja. Podobno ugotavlja študija avtorjev Lazányi in Bilan, (2017), da generacija Z svojih odnosov s sodelavci ne obravnava kot močnih družbenih vezi. Kljub temu da večino prijateljskih odnosov na delovnem mestu pripadniki generacije Z ocenjujejo kot površinske, priznavajo tudi, da imajo osebo ali dve, s katerimi so zgradili nekoliko bolj globok odnos. Tako pravi tudi Rawlins (1992), da prijateljstva na delovnem mestu segajo od površinskih odnosov do tesnejših prijateljstev. Glede na večdimenzionalni koncept prijateljstva avtorjev Zarankin in Kunkel (2019), lahko tako večino prijateljskih odnosov umestimo med šibko oz. široko prijateljstvo, zelo majhno število prijateljskih odnosov pa v kakovostno oz. celovito prijateljstvo. Intervjuvanci poročajo o 15 kolegijskih odnosih in do največ 3 globljih prijateljskih odnosih. Ne glede na to, kako poglobljene so te prijateljske vezi, se generacija Z strinja, da zanje prinašajo določene koristi.

Kljub temu da prijateljstva na delovnem mestu glede na literaturo velikokrat vključujejo osebe neenake starosti (Berman in drugi, 2002), osebe vključene v mojo raziskavo poročajo o tem, da najlažje prijateljstva na delovnem mestu sklepajo znotraj generacije Z, kar pripisujejo podobnim interesom in posledično več temam za pogovor in več možnostim za skupna druženja. Prijateljstva na delovnem mestu s starejšimi generacijami po njihovem mnenju izhajajo predvsem iz mentorskega odnosa.

Ugotavljam, da se generacija Z zaveda pomembnosti osebnostnih lastnosti, vrednot in interesov posameznikov v procesu sklepanja prijateljstev. Te faktorje uvrščamo med individualne faktorje sklepanja prijateljstev na delovnem mestu (Brehm, 1985; Fehr, 1996). Hkrati ugotavljam tudi, da se proces sklepanja prijateljstev pri generacijah Z velikokrat začne z neformalnim druženjem na delovnem mestu, kot so klepet ob kavi, skupne malice in druga organizirana druženja s strani delodajalca. K temu procesu po mnenju intervjuvancev močno pripomore tudi fizična bližina in sodelovanje. V teh primerih gre za kontekstualne faktorje (Fehr, 1996; Fine, 1986).

Kot pomembna dejavnika procesa sklepanja prijateljstva sta se izkazali skupni občutki nestrinjanja z nadrejenim oz. sodelavcem in težke situacije oz. izzivi na delovnem mestu. O tem sta govorila že Odden in Sias (1997), ki pravita, da se med sodelavci vzpostavi intimnejši odnos zaradi nadrejenega, ki ga osebi dojemata negativno. V teh primerih se sodelavca zanašata eden na drugega, ker pospešuje proces tvorjenja prijateljskega odnosa. Ugotavljam tudi, da je za generacijo Z sklepanje prijateljstev na delovnem mestu enostavnejše kot sklepanje prijateljstev v zasebnem življenju, predvsem zaradi količine časa, ki ga osebe preživijo na delovnem mestu, fizične bližine in potrebe po sodelovanju.

Na podlagi kvalitativnega dela raziskave ugotavljam, da imajo pripadniki generacije Z pozitiven odnos do prijateljstev na delovnem mestu, vendar se zavedajo, da lahko ta prinašajo tako pozitivne kot tudi negativne učinke. Tudi literatura prijateljstva na delovnem

mestu označuje z besedno zvezo »mešani blagoslov« (Methot in drugi, 2016). Generacija Z meni, da prijateljstva na delovnem mestu izboljšujejo njihovo celotno delovno izkušnjo in pomembno prispevajo k boljšemu počutju, kar so v svojih raziskavah ugotovili tudi Morrison (2004) in Rawlings (1992). Hkrati povečujejo občutek sproščenosti in zmanjšujejo občutek stresa, kar je prav tako v skladu z literaturo na tem področju (Berman in drugi, 2002). Prijatelji na delovnem mestu jim nudijo pomoč in pripomorejo k izboljšanju rezultatov dela in neformalnemu deljenju znanja, kar je bilo ugotovljeno tudi v preteklih raziskavah (Dotan, 2007; Jehn in Shah, 1997).

Generacija Z kot negativno posledico prijateljstva na delovnem mestu v prvi vrsti opredeljuje zmanjšanje produktivnosti pri delu. To pripisuje predvsem neformalnemu druženju in komunikaciji med delovnim časom o temah, ki niso povezane z delom. Enako sta v svoji raziskavi ugotovila tudi avtorja Morrison in Nolan (2007) ter Pillemer in Rothbard (2018). Slednja sta ugotovila tudi, da razlog za nekatere negativne posledice prijateljstva lahko najdemo v konfliktu med posameznikovo formalno in neformalno vlogo. V tem primeru se zaradi večplastnosti odnosov na delovnem mestu (Shah, 2010) lahko zabrišejo meje med posameznikovimi vlogami in ravno to je pokazala tudi moja raziskava. Generacija Z namreč brisanje profesionalnih meja navaja kot negativno posledico prijateljstva na delovnem mestu. Za posebno težavo, predvsem v primeru prijateljev med nadrejenim in podrejenim, se je izkazal tudi pojav nepotizma. V povezavi z novimi sodelavci generacija Z kot negativni učinek navaja izključevanje, zaradi predhodno izoblikovanih skupin prijateljev na delovnem mestu. V raziskavi so se kot negativni učinki pojavili še ljubosumje, rivalstvo in povečana stopnja obrekovanja na delovnem mestu. Vse navedene negativne učinke je kot take opredelila že literatura s tega področja, zato rezultati niso presenetljivi (Zaleznik, 1997). Kljub naštetem pa na podlagi rezultatov ocenjujem, da generacija Z meni, da pozitivni učinki prijateljstva na počutje in delo pretehtajo nad negativnimi učinki, kar v splošnem ocenjujejo tudi avtorji, ki raziskujejo to področje (Hommelhoff, 2019; Sias in drugi, 2012).

Na podlagi kvantitativnega dela raziskave ugotavljam, da je prijateljstvo na delovnem mestu pozitivno povezano s socialno oporo in zavzetostjo zaposlenih. Prav tako je pozitivna povezava med socialno oporo in zavzetostjo. Tudi rezultati kvalitativne raziskave podpirajo navedene ugotovitve. Vsi intervjuvanci namreč menijo, da jim prijatelji na delovnem mestu nudijo potrebno socialno oporo. Glede pozitivne povezave prijateljstva in zavzetosti je moja kvalitativna raziskava dala mešane rezultate. Nekateri menijo, da je povezanost pozitivna, spet drugi so mnenja, da je povezanost negativna. Ugotovitve moje raziskave so skladne z modelom delovnih zahtev in delovnih virov (Bakker in Demerouti, 2007). Rezultati kvantitativnega dela raziskave so skladni tudi s preteklimi raziskavami. Kar nekaj jih je pokazalo pozitivno povezavo med prijateljstvom in zavzetostjo na delovnem mestu (Balaban in Özsoy; 2016; Gallup 2022; Wyandini in drugi, 2023). Glede na literaturo je socialna opora ena od funkcij prijateljstva (Wallace in drugi, 2019), zato povezanost teh dveh konstruktov ni presenetljiva. Povezanost med socialno oporo in zavzetostjo pa sta v preteklosti že dokazala tudi Schaufeli in Bakker (2004). Vse omenjene pretekle raziskave sicer niso bile

izvedene na generaciji Z, vendar se je izkazalo, da enako velja tudi na našem vzorcu generacije Z. Na podlagi rezultatov mediacijske analize ugotavljam tudi, da socialna opora predstavlja mediatorja v povezavi med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo zaposlenih. To pomeni, da prijateljstva na delovnem mestu ne vplivajo neposredno le na višjo raven zavzetosti, temveč ta učinek poteka predvsem preko povečane zaznane socialne opore. Socialna opora namreč pojasnjuje kar 77,97 % učinka prijateljstva na delovnem mestu na zavzetost na delovnem mestu.

Rezultati kvantitativnega dela raziskave so pokazali, da je prijateljstvo na delovnem mestu pozitivno povezano z zadovoljstvom na delovnem mestu in negativno povezano z namero odhoda iz organizacije. Prav tako obstaja negativna povezava med zadovoljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije. Tudi te rezultate dodatno podpirajo rezultati pridobljeni s polstrukturiranimi intervjuji. Generacije Z namreč meni, da ima prijateljstvo na delovnem mestu pomembno pozitivno vlogo pri zadovoljstvu na delovnem mestu. Prav tako so vsi intervjuvanci mnenja, da so prijateljstva na delovnem mestu pomemben dejavnik pri nameri odhoda iz organizacije. Pretekle raziskave na tem področju so skladne z mojimi rezultati. Da je prijateljstvo na delovnem mestu negativno povezano z namero odhoda iz organizacije, je dokazalo kar nekaj preteklih študij (Morrison, 2004; Nielsen in drugi, 2000; Riordan in Griffeth, 1995). Prav tako so pretekle študije pokazale negativno povezavo med zadovoljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije (Mobley in drugi, 1978; Rizwan in drugi, 2014; Tett in Meyer, 1993;). Številne pretekle študije poročajo o pozitivni povezavi med prijateljstvom na delovnem mestu in zadovoljstvom zaposlenih (Balaban in Özsoy, 2016; Morrison, 2004; Nielsen in drugi, 2000; Riordan in Griffeth, 1995). Rezultati mediacijske analize so nadalje pokazali, da zadovoljstvo na delovnem mestu pomembno medira povezavo med prijateljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije. Zadovoljstvo pojasnjuje kar 61,6 % učinka prijateljstva na delovnem mestu na namero odhoda.

6.2 Teoretične implikacije ugotovitev

Moja empirična raziskava podaja nekaj pomembnih teoretičnih implikacij za nadaljnje raziskave in prispeva k boljšemu razumevanju kompleksne vloge prijateljstev na delovnem mestu in njihovih učinkov na ključne psihološke ter vedenjske izide zaposlenih. Predlagani konceptualni model v takšni obliki se v literaturi pojavlja prvič, prav tako je to tudi prva raziskava, ki prijateljstvo na delovnem mestu raziskuje v kontekstu generacije Z.

Rezultati moje študije so po večini skladni z rezultati preteklih študij, ki niso bile izvedene izključno na generaciji Z. To lahko implicira, da generacija Z ni tako zelo drugačna od preteklih generacij, ko govorimo o prijateljstvih na delovnem mestu. Da pa bi lahko prišli do tega zaključka, bi bilo v prihodnosti smiselno izvesti raziskavo, ki bi vključevala različne generacije, katerih rezultate bi med seboj lahko primerjali. To bi omogočilo globlje

razumevanje morebitnih medgeneracijskih razlik in prilagajanje kadrovskih praks raznolikim generacijam.

Menim, da bi bilo v prihodnje potrebno v raziskavo vključiti tudi osebnostne lastnosti posameznikov, saj glede na mnenje generacije Z v kvalitativnem delu moje raziskave, te pomembno vplivajo na proces sklepanja prijateljstva na delovnem mestu. Osebnostne lastnosti bi bilo smiselno vključiti kot moderacijsko spremenljivko in preveriti, ali te vplivajo na moč povezav med prijateljstvom na delovnem mestu in izbranimi izidi zaposlenih generacije Z.

V kontekstu fluktuacije zaposlenih pripadnikov generacije Z menim, da bi bilo smiselno preveriti tudi povezavo prijateljstva na delovnem mestu z ostalimi izidi, ki predstavljajo dejavnik pri odločanju o menjavi delovnega mesta. Na tem mestu predlagam predvsem organizacijsko pripadnost (Meyer in Allen, 1991) in psihološko varnost (Durrah, 2022).

V raziskavi sem se osredotočila predvsem na zaznane oz. subjektivno ocenjene izide zaposlenih generacije Z. Čeprav takšni samoocenjevalni podatki ponujajo dragocen vpogled v doživljanje posameznikov, pa s seboj prinašajo tudi določene omejitve, saj so lahko podvrženi pristranskostim, kot so družbeno zaželeni odgovori ali trenutna čustvena stanja. V prihodnje menim, da bi bilo smiselno preveriti povezanost prijateljstva na delovnem mestu z objektiviziranimi oz. merljivimi izidi, kot so uspešnost na delovnem mestu, absentizem in drugimi podatki, ki bi jih bilo mogoče pridobiti iz evidenc organizacij.

6.3 Praktične implikacije ugotovitev

Rezultati moje raziskave imajo pomembne praktične implikacije za upravljanje človeških virov in oblikovanje organizacijske kulture, še posebej pri generaciji Z. Ta na trg dela vstopa z drugačnimi pričakovanji glede socialne dinamike in pogojev za delo (Twenge, 2017).

Na podlagi ugotovitev, da je pri generaciji Z prijateljstvo na delovnem mestu pozitivno povezano s socialno oporo in zavzetostjo zaposlenih, menim, da lahko organizacije s spodbujanjem sklepanja prijateljstev prispevajo k večji motivaciji in predanosti svojih zaposlenih. Zavzeti zaposleni namreč dosegajo boljše rezultate (Bakker in drugi, 2014) in so bolj odporni na stres in izgorelost (Bakker in drugi, 2008), kar je velik izziv v trenutnem zahtevnem in hitro spreminjajočem se delovnem okolju. Na podlagi dejstva, da je socialna opora mediator v povezavi med prijateljstvom na delovnem mestu in zavzetostjo, organizacijam priporočam, da ne zgolj pasivno dopuščajo sklepanje prijateljstev, temveč da aktivno gradijo podporno okolje, ki omogoča razvoj kakovostnih odnosov.

Na trgu dela trenutno vlada čas povečane fluktuacije in pomanjkanje talentov, kar je še posebej značilno pri mlajših zaposlenih – pripadnikih generacije Z (Business News Daily, 2023). Glede na to, da rezultati moje raziskave kažejo, da prijateljstva na delovnem mestu povečujejo zadovoljstvo na delovnem mestu in zmanjšujejo namero odhoda iz organizacije,

lahko organizacije te ugotovitve uporabijo pri načrtovanju onboarding procesov, kjer je smiselno že v začetni fazi ustvarjati priložnosti za povezovanje novih zaposlenih z obstoječimi ekipami. To je lahko potencialna strategija zaposlovalcev za zadrževanje kadrov.

V kvalitativnem delu študije sem generacijo Z spraševala tudi po mnenju o tem, kakšna je vloga delovnega okolja oz. delodajalca pri ustvarjanju okolja, ki spodbuja sklepanje prijateljstev na delovnem mestu. Raziskava je pokazala, da je vloga delovnega okolja pomembna, kar kaže, da prijateljstva na delovnem mestu ne nastajajo zgolj spontano, temveč so pogosto rezultat strukturiranih praks, kot so mentorstvo, timsko delo in organizirano druženje zaposlenih. Ugotovitve kažejo tudi, da organizacijska kultura, stopnja formalnosti in vrednote podjetja pomembno oblikujejo socialno dinamiko med zaposlenimi. Podjetjem zato predlagam, da že v procesu zaposlovanja upoštevajo ujemanje vrednot kandidatov z vrednotami organizacije ter spodbujajo kulturo, ki omogoča neformalno povezovanje in sproščeno vzdušje. Zaposlovalci bi morali prav tako premišljeno oblikovati onboarding procese, z vključevanjem mentorskih odnosov, ki bi novim zaposlenim olajšali socialno integracijo v organizaciji.

Zanimiv izsledek študije je tudi vloga fizičnega delovnega prostora, ki je v literaturi sicer redkeje obravnavana, vendar se na podlagi intervjujev izkazuje kot pomemben dejavnik za olajšanje ali omejevanje socialnih interakcij. Odprte pisarne (angl. open space office) in skupni prostori za druženje na eni strani omogočajo več socialnih interakcij, med tem ko na drugi strani stroga hierarhija in prisotnost nadrejenih v pisarni zavira odprto komunikacijo. Nenazadnje so se za generacijo Z kot pomembna izkazala tudi neformalna druženja organizirana s strani podjetja, kot so team buildingi, izleti, športne aktivnosti, ki ustvarjajo priložnost za druženje zaposlenih. S premišljenimi kadrovskimi praksami lahko organizacije ustvarijo okolje, ki podpira razvoj kakovostnih medsebojnih odnosov in s tem dolgoročno krepijo dobro počutje zaposlenih in posledično uspešnost celotne organizacije.

6.4 Omejitve raziskave

Empirična raziskava, ki sem jo izvedla v okviru tega magistrskega dela, ima v skladu s pričakovanji, tudi nekaj omejitev, ki jih bom predstavila v nadaljevanju tega poglavja. Kljub temu menim, da je bila izbrana metodologija ustrezna glede na področje raziskovanja. Kot dodano vrednost te raziskave vidim predvsem uporabljeni dve metodi zbiranja podatkov – anketni vprašalnik in polstrukturirani intervju. Posledično verjamem, da so rezultati te raziskave uporabni in nezanemarljivi.

Prva omejitev moje raziskave se nanaša na uravnoteženost vzorca. Pri vzorcu kvantitativnega dela raziskave so bili nekateri demografski in zaposlitveni profili manj zastopani. V kvantitativni del raziskave je bilo vključenih 63,2 % žensk in 28,8 % moških, pri čemer 8 % udeležencev ni poročalo o spolu. Večina udeležencev (62 %) prihaja iz urbanih območji, 50,3 % udeležencev pa je zaposlenih v Osrednjeslovenski regiji. Tudi pri

izobrazbi prevladuje univerzitetna izobrazba prve ali druge bolonjske stopnje, skupno 76,1 %.

Druga omejitev se nanaša na način samega vzorčenja, tako pri kvantitativnem kot tudi pri kvalitativnem delu empirične raziskave. Uporabila sem neverjetnostno vzorčenje, natančneje priložnostno vzorčenje. Takšen način lahko vpliva na reprezentativnost mojega vzorca. Udeleženci namreč niso bili izbrani naključno, temveč na podlagi dostopnosti. Posledično je mogoče, da so rezultati lahko pristranski in omejujejo možnost posplošitve rezultatov na celotno populacijo. Za prihodnje raziskave na tem področju bi zato predlagala uporabo verjetnostnega načina vzorčenja.

Tretja omejitev se nanaša na lastno ustvarjeno statistično mero za socialno oporo, ki je bila uporabljena v kvantitativnem delu moje empirične raziskave. Interpretacija rezultatov, ki vključujejo lestvico socialne opore zahteva določeno mero previdnosti, saj se je pri CFA izkazalo, da so latentne spremenljivke med seboj močno korelirane. Poleg tega kazalniki prileganja modela niso v celoti dosegli priporočenih vrednosti, kar kaže na omejitve konstrukcijske ustreznosti lestvice. V sled temu priporočam uporabo lestvice v tej obliki, samo kot en konstrukt. Kljub visoki notranji zanesljivosti (Cronbach $\alpha = 0,953$) rezultati kažejo, da bi bilo lestvico vsekakor smiselno pred uporabo v prihodnjih raziskavah nadgraditi in ponovno validirati.

Četrta omejitev se nanaša na trajanje prijateljstev, o katerih so poročali pripadniki generacije Z vključeni v raziskavo. Ker je to generacija, ki vstopa na trg dela, so njihove izkušnje časovno omejene. Povprečna komulativa delovnih izkušenj našega vzorca je 37,7 mesecev. To lahko vpliva na stabilnost ugotovljenih povezav, saj prijateljstva v zgodnjih fazah zaposlitve pogosto še niso dovolj utrjena in se lahko sčasoma spreminjajo ali celo razpadejo. Raziskovalcem, ki bi prihodnje izvajali raziskave na tem področju pri generaciji Z predlagam, spremljanje zaposlenih pripadnikov generacije Z skozi daljše časovno obdobje in ugotavljanje, kako se učinki prijateljstva na delovnem mestu spreminjajo skozi različne faze njihovega kariernega razvoja.

Peta omejitev izvedene raziskave je presečnost študije. Pričujoča raziskava je razkrila pomembne povezave in mediacijske učinke, vendar zaradi presečnega dizajna ne omogoča potrditve vzročnosti. O vzročnosti lahko zato sklepam samo na podlagi teorije. Omejitev bi v prihodnjih študijah lahko odpravila z longitudinalnim pristopom, v okviru katerega bi iste spremenljivke na istem vzorcu merila skozi daljše časovno obdobje.

7 SKLEP

Namen magistrskega dela je bil pridobiti boljše razumevanje pomena prijateljstva na delovnem mestu in povezanost le-tega z nekaterimi pomembnimi individualnimi izidi zaposlenih pripadnikov generacije Z. Cilj magistrskega dela je bil ugotoviti, ali zaposleni pripadniki generacije Z na delovnem mestu sklepajo prijateljstva in kakšne so lastnosti ter

okoliščine sklepanja teh prijateljskih razmerij. Cilj je bil tudi konceptualno opredeliti in nato tudi empirično preveriti, kakšna je povezanost prijateljstva na delovnem mestu s socialno oporo, zavzetostjo zaposlenih, zadovoljstvom zaposlenih in namero odhoda iz organizacije pri generaciji Z.

Rezultati kvantitativnega dela empirične raziskave so pokazali, da imajo pripadniki generacije Z tako priložnosti za sklepanje prijateljstev kot tudi, da so ta prijateljstva na njihovih delovnih mestih razširjena. Izkazalo se je tudi, da je prijateljstvo na delovnem mestu pozitivno povezano s socialno oporo, zavzetostjo in zadovoljstvom pri delu, hkrati pa negativno povezano z namero o odhodu iz organizacije. Socialna opora se je izkazala kot pomemben mediator v odnosu med prijateljstvom in zavzetostjo, zadovoljstvo pri delu pa kot mediator med prijateljstvom in namero odhoda iz organizacije.

Rezultati kvalitativnega dela empirične raziskave so pokazali, da generacija Z prijateljstva na delovnem mestu ocenjuje kot pomembna za njihovo delovno izkušnjo. Večino prijateljstev na delovnem mestu ocenjujejo kot površinski odnos, vendar priznavajo, da so z osebo ali dvema navezali nekoliko globlji prijateljski odnos. Generacija Z ta prijateljstva ocenjuje glede na stopnjo zaupanja, saj redko vključujejo deljenje informacij iz zasebnega življenja, druženje pa večinoma poteka v okviru delovnega okolja. Prijateljstva najlažje sklepajo znotraj generacije Z zaradi podobnih interesov, medtem ko odnosi s starejšimi pogosto temeljijo na mentorstvu. Proces gradnje odnosa pogosto poteka ob neformalnih priložnostih, kot so skupne malice, klepeti ob kavi ali dogodki, ki jih organizira delodajalec. Udeleženci raziskave menijo, da lahko prijateljstva prinesejo tudi negativne posledice, kot so zmanjšana produktivnost, brisanje profesionalnih meja, nepotizem, izključevanje novih sodelavcev, ljubosumje in rivalstvo. Kljub tem izzivom večina meni, da pozitivni učinki prijateljstev na dobro počutje in delo presegajo negativne, kar potrjujejo tudi obstoječe raziskave.

Ocenjujem, da sem skozi analizo obstoječe literature ter empirično raziskavo dosegla namen in cilj tega magistrskega dela in da ugotovitve pripomorejo k razumevanju področja prijateljstev na delovnem mestu. Na podlagi ugotovitev sem podala tudi praktične in teoretične usmeritve s katerimi naslavljam trenutne in bodoče raziskovalce tega področja, odločevalce v organizacijah, zaposlovalce oz. strokovnjake s področja upravljanja s človeškimi viri ter izobraževalne institucije.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Balaban, Ö. in Özsoy, E. (2016). Effects of workplace friendship on individual outcomes. *Journal of Bartın University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 7(13), 326–338.
https://www.researchgate.net/publication/301349685_Effects_of_Workplace_friendship_on_individual_outcomes
2. Gupta, A. (2020). Workplace friendships: an affirmative effect on the organizational obligation. *International Journal on Emerging Technologies*, 11(3), 526–530.
<https://www.researchtrend.net/ijet/pdf/Workplace%20Friendships%20An%20Affirmative%20Effect%20on%20the%20Organizational%20Obligation%20Drj5.pdf>
3. Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organisational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3), 114–128. <https://www.psychology.org.nz/journal-archive/NZJP-Vol333-2004-1-Morrison.pdf>
4. Nielsen, I. K., Jex, S. M. in Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643.
<https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
5. Odden, C. M. in Sias, P. M. (1997). Peer communication relationships and psychological climate. *Communication Quarterly*, 45(3), 153–166.
<https://doi.org/10.1080/01463379709370058>
6. Sias, P. M. in Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273–299. <https://doi.org/10.1080/10570319809374611>
7. Zarankin, T. G., in Kunkel, D. (2019). Colleagues and Friends: A Theoretical Framework of Workplace Friendship. *Journal of Organizational Psychology*, 19(5), 156–170. <https://doi.org/10.33423/jop.v19i5.2517>

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
2. Agho, A., Price, J. L. in Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 185–196.
3. Albrecht, T. L. in Adelman, M. B. (1987). *Communicating social support* (1. izd.). Sage Publications.
4. Al-Jbouri, E., Volk, A. A., Spadafora, N. in Andrews, N. C. (2024). Friends, followers, peers, and posts: Adolescents' in-person and online friendship networks and social

- media use influences on friendship closeness via the importance of technology for social connection. *Frontiers in Developmental Psychology*, 2.
5. Alshuaibi, A. S., Akhtar, M. A., Bajaj, G. in Chatterjee, R. (2020). Does Organisational Commitment Mediate the Relationship Between Communication Satisfaction and Employee Turnover Intention. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(9), 1505–1527.
 6. American Workforce Group. (2024, 26. avgust). *Gen Z leads potential job exodus as nearly half of Americans plan to seek new opportunities in 2024*. <https://www.americanworkforcegroup.net/2024/08/26/gen-z-leads-potential-job-exodus-as-nearly-half-of-americans-plan-to-seek-new-opportunities-in-2024/>
 7. Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O. in Robson, M. (2010). The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention. *The Journal of Nursing Administration*, 40(8), 323–328.
 8. Arvey, R. D., Bouchard, T. J. Jr., Segal, N. L. in Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: Environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74, 187–192.
 9. Aydogdu, S. in Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43.
 10. Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. V R. J. Burke in C. L. Cooper (ur.), *The Peak Performing organization* (str. 50–70). Routledge
 11. Bakker, A. B., Albrecht, S. L. in Leiter, M. P. (2010). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
 12. Bakker, A. B. in Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: Integration and future research on work engagement. V A. B. Bakker in M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 181–206). Taylor and Francis.
 13. Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
 14. Bakker, A. B., Demerouti, E. in Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411.
 15. Bakker, A. B., Demerouti, E. in Sanz-Vergel, A. I. (2014), Burnout and work engagement: the JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 389–411.
 16. Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B. in Schreurs, P. J. G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16–38.
 17. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. in Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274.

18. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. in Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200.
19. Balaban, Ö. in Özsoy, E. (2016). Effects of workplace friendship on individual outcomes. *Journal of Bartın University Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 7(13), 326–338.
20. Bălan, S., in Vreja, L. O. (2018). Generation Z: Challenges for management and leadership. *Proceedings of the 12th International Management Conference "Management Perspectives in the Digital Era"*, Bucharest, Romania, str. 879–888.
21. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–129.
22. Beck, J. (2015, 22. oktober). *How Friendships Change in Adulthood*. <https://www.theatlantic.com/health/archive/2015/10/how-friendships-change-over-time-in-adulthood/411466/>
23. Berman, E. M., West, J. P., Maurice, W. in Richter, N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (According to managers). *Public Administration Review*, 62, 217–230.
24. Biggerstaff, D. in Thompson, A. R. (2008). Interpretative Phenomenological Analysis (IPA): A qualitative methodology of choice in healthcare research. *Qualitative Research in Psychology*, 5(3), 214–224.
25. Bourdieu, P. (1985). The Forms of Capital. V J. G. Richardson (ur.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (str. 241–258). Greenwood Press.
26. Brinkmann, S. (2018). The interview. V N. K. Denzin, in Y. S. Lincoln (ur.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (str. 576–599). SAGE Publications.
27. Brayfield, A. H. in Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307–311.
28. Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E. in Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770.
29. Brehm, S. S. (1985). *Intimate relationships* (1 izd.). McGraw Hill.
30. Brower, T. (2023, 4. junij). *Job Satisfaction Is Rising: What's Behind The Surprising Tend.* <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2023/06/04/job-satisfaction-is-rising-whats-behind-the-surprising-tend/>
31. Business News Daily. (2023, 24. oktober). *Solving the Mystery of Millennial and Gen Z Job Hoppers* [objava na blogu]. Pridobljeno 20. 7. 2025 s <https://www.businessnewsdaily.com/7012-millennial-job-hopping.html>
32. Byrne, B. M. (2006). *Structural equation modeling with EQS: basic concepts, applications, and programming* (2. izd.). Lawrence Erlbaum Associates.
33. Campbell, W. K. in Campbell, S. M. (2012). Theoretical approaches to workplace relationships: Suggestions from research on interpersonal relationships. V L. T. d. T. Eby in T. D. Allen, (ur.), *Personal relationships: The effect on employee attitudes, behavior, and well-being* (str. 15–39). Routledge/Taylor & Francis Group.

34. Carmines, E. G., in McIver, J. P. (1981). Analyzing models with unobserved variables. V G. W. Bohrnstedt in E. F. Borgatta (ur.), *Social measurement: Current issues* (str. 65–115). Sage.
35. Choi, Y. in Ko, S. (2020). Roses with or without thorns? A theoretical model of workplace friendship. *Cogent Psychology*, 7(1), 1–9.
36. Christian, M. S., Garza, A. S. in Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
37. Cohen, S., in Hoberman, H. (1983). Positive events and social supports as buffers of life change stress. *Journal of Applied Social Psychology*, 13, 99–125.
38. Cottrell, S. (2024, 15. avgust). *A Year-by-Year Guide to the Different Generations*. <https://www.parents.com/parenting/better-parenting/style/generation-names-and-years-a-cheat-sheet-for-parents/>
39. Cranny, C. J., Smith, P. C. in Stone, E. F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. Lexington Book.
40. Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2 izd.). Sage Publications.
41. Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. in Hanson, W. (2003). Advanced mixed methods research designs. V A. Tashakkori in C. Teddlie, (ur.), *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. (str. 209–240). SAGE Publications.
42. Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S. in Hall, A. (2016). A social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
43. Cropanzano, R., in Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
44. Daft, R. L. (2015). *The Leadership Experience*. Mason: Cengage Learning.
45. Dansereau, F., Graen, G. in Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46–78.
46. Deelstra, J. T., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Zijlstra, F. R. H., in van Doornen, L. P. (2003). Receiving instrumental support at work: When help is notwelcome. *Journal of Applied Psychology*, 88, 324–331.
47. Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world*. <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/campaigns/2024/deloitte-2024-genz-millennial-survey.pdf?dlva=1>
48. Demir, M., Jaafar, J., Bilyk, N. in MohdAriff, M. R. (2012). Social skills, friendship and happiness: a cross-cultural investigation. *The Journal of Social Psychology*, 152(3), 379–385.
49. Dess, G. G. in Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446–456.

50. Dierdorff, E. C., Bell, S. T. in Belohlav, J. A. (2011). The power of “we”: Effects of psychological collectivism on team performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 247–262.
51. Donnellan W. J., Bennett K. M. in Soulsby L. K. (2017). Family close but friends closer: exploring social support and resilience in older spousal dementia carers. *Aging and Mental Health*, 21(12), 1222–1228.
52. Dotan, H. (2007). *Friendship ties at work: Origins, evolution and consequences for managerial effectiveness* (Unpublished doctoral dissertation). University of California, Los Angeles.
53. Durrah, O. (2022). Do we need friendship in the workplace? The effect on innovative behavior and mediating role of psychological safety. *Curr Psychol*, 42, 28597–28610.
54. Ellickson, M. C. in Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343–358.
55. Ellis, A. M., Bauer, T. N., in Erdogan, B. (2015). New-employee organizational socialization: Adjusting to new roles, colleagues, and organizations. V J. E. Grusec in P. D. Hastings (ur.), *Handbook of socialization: Theory and research* (str. 301–322). The Guilford Press.
56. Eurostat. (2018). *Eurostat Quality of Life in Europe–Facts and Views–Employment*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ILC_PW05__custom_1172964/bookmark/table?lang=en&bookmarkId=6df73e07-c51b-40a2-9543-454eddc53166
57. Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. (1. izd.) Brooks/Cole.
58. Faster Capital. (2024, 16. junij). *Employee outcomes: Driving Business Growth Through Effective Employee Outcomes*. Pridobljeno 23. 9. 2024 s: <https://fastercapital.com/content/Employee-outcomes--Driving-Business-Growth-Through-Effective-Employee-Outcomes.html>
59. Fehr, B. (1996). *Friendship processes*. Thousand Oaks, Sage
60. Fehr B. (2000). The life circle of friendship. V C. Hendrick in S. S. Hendrick, (ur.), *Close Relationships: A Sourcebook*. (str. 71–85). Sage Publications.
61. Fehr B. in Harasymchuk C. (2018). The role of friendships in wellbeing. V J. Maddux, (ur.), *Subjective Wellbeing and Life Satisfaction* (str. 103–128). Routledge.
62. Ferligoj, A., Leskošek, K. in Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Fakulteta za družbene vede.
63. Fishbein, M. in Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley Publishing.
64. Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: Framework for a unified theory of social relations. *Psychological Review*, 99(4), 689–723.
65. Fodor, M., in Jaeckel, K. (2018). What does It Take to Have a Successful Career Through the Eyes of Generation Z - Based on the Results of a Primary Qualitative Research. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 4(1), 1–7.
66. Francis, T. in Hoefel, F. (2018). ‘True Gen’: *Generation Z and its implications for companies*.

- <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/consumer%20packaged%20goods/our%20insights/true%20gen%20generation%20z%20and%20its%20implications%20for%20companies/generation-z-and-its-implication-for-companies.pdf>
67. Gallup. (2019). *How a Best Friend at Work Changes Engagement in Higher Ed.* <https://www.gallup.com/education/260162/best-friend-work-changes-engagement-higher.aspx>
 68. Gallup. (2022). *Why Having a Best Friend at Work Is Important.* <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/406298/why-having-best-friend-work-important.aspx>
 69. George, J. M. in Jones, G. (2007). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6. izd.). Wesley publishing company.
 70. Gerbasi, A., Emery, C. in Parker, A. (2023). *Understanding Workplace Relationships An Examination of the Antecedents and Outcomes* (1. izd.). Palgrave Macmillan Cham.
 71. Gerstner, C. R. in Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
 72. Graen, G. B. in Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level MultiDomain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
 73. Granovetter, M. S. (1973). *The strength of weak ties.* *American journal of sociology*, 78(6), 1360–1380.
 74. Grawitch, M. J., Trares, S. in Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14(3), 275–293.
 75. Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*, 5, 29–37.
 76. Guohao, L., Pervaiz, S. in Qi, H. (2021). Workplace Friendship is a Blessing in the Exploration of Supervisor Behavioral Integrity, Affective Commitment, and Employee Proactive Behavior - An Empirical Research from Service Industries of Pakistan. *Psychology research and behavior management*, 14, 1447–1459.
 77. Gupta, A. (2020). Workplace friendships: an affirmative effect on the organizational obligation. *International Journal on Emerging Technologies*, 11(3), 526–530.
 78. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. in Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7. izd.). Pearson.
 79. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. in Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8 izd.). Cengage Learning.
 80. Halbesleben, J. R. in Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256.
 81. Hall J. A. (2011). Sex differences in friendship expectations: a meta-analysis. *Journal of Social and Personal Relationships*, 28(6), 723–747.

82. Harvard Business Review. (2022). *The Power of Work Friends*. Pridobljeno 22. 2. 2024 s: <https://hbr.org/2022/10/the-power-of-work-friends>
83. Harris, T. B., Li, N. in Kirkman, B. L. (2014). Leader-Member Exchange in Context: How LMX Differentiation and LMX Relational Separation Attenuate LMX's Influence on OCB and Turnover Intention. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 314–328.
84. Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
85. Hartup, W. W. in Stevens, N. (1997). Friendship and Adaptation in the Life Course. *Psychological Bulletin*, 121(3), 355–370.
86. Hartup, W. W. in Stevens, N. (1999). Friendships and Adaptation Across the Life Span. *Current Directions in Psychological Science*, 8(3), 76–79.
87. Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3.izd.). The Guilford Press.
88. Helmy, I., Adawiyah, W. R. in Setyawati, H. A. (2020). Fostering frontline employees 'innovative service behavior: The role of workplace friendship and knowledge sharing process. *Organizacija*, 53(3), 185–197.
89. Hennink, M. M., Kaiser, B. N. in Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608.
90. Hlebec, V. in Kogovšek, T. (2003). Konceptualizacija socialne opore. *Družboslovne razprave* 43, 103–125.
91. Hohmann, L., Berger, L. in Furman, W. (2023, 23. december). *Friendship*. [Encyclopedia Britannica]. Pridobljeno 23. aprila 2024 s <https://www.britannica.com/topic/friendship>
92. Hommelhoff, S. (2019). Having workplace friends is not always fun: A critical incident study. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 63(3), 152–164.
93. Howe, N. in Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. V R. J. Matson, (ur.), *Cartoons*. Vintage Books.
94. Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56–87.
95. Jehn, K. A. in Shah, P. P. (1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating processes in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 775–790.
96. Johnson, A. J., Wittenberg, E., Villagran, M. M., Mazur, M. in Villagran, P. (2003). Relational progression as a dialectic: Examining turning points in communication among friends. *Communication Monographs*, 70(3), 230–249.
97. Donelan, C. (2023, 18. april). *Gen Z In The Workplace: How Should Companies Adapt?* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. 12. 2024 s: <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/>

98. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
99. Kelloway, E. K., Gottlieb, B. H. in Barham, L. (1999). The source, nature, and direction of work and family conflict: A longitudinal investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*. 4(4), 337–346.
100. Kenton, W. (2023, 22 december). *What Is Social Networking?*. <https://www.investopedia.com/terms/s/social-networking.asp>
101. Kim, M. (2016). Social exchange theory. V K. Bruhn Jensen in R. T. Craig, (ur.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*. John Wiley & Sons, Inc.
102. Klotz, A. C. in Bolino, M. C. (2022, 15. september). *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
103. Konstan, D. (1997). *Friendship in the Classical World* (1. izd.). Cambridge: Cambridge University Press.
104. Koporec, A. (2006). Razširjenost prijateljstva v nekaterih slovenskih organizacijah. *Horizons of Psychology*, 15(4), 85-96.
105. Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. in Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289–313.
106. Kuntsche, E., Simons-Morton, B., Ter Bogt, T., Queija, I. S., Tinoco, V. M., Gaspar de Matos, M., Santinello, M., Lenzi, M., in HBSC Peer Culture Focus Group. (2009). Electronic media communication with friends from 2002 to 2006 and links to face-to-face contacts in adolescence: an HBSC study in 31 European and North American countries and regions. *International journal of public health*, 54(2), 243–250.
107. Lazányi, K. in Bilan, Y. (2017). Generation z on the Labour Market – Do They Trust Others Within Their Workplace? *Polish Journal of Management Studies*, 16(1), 78–93
108. Lee, H. E. (2005). *Exploration of the Relationship Between Friendship at Work and Job Satisfaction: An Application of Balance Theory*. Michigan State University Department of Communication.
109. Lee, J. in Ok, C. (2011). *Effects of Workplace Friendship on Employee Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, Absenteeism, and Task Performance*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Effects-of-Workplace-Friendship-on-Employee-Job-and-Lee-Ok/a2ade0211e52832d29114e35d4a3d7a39aa4c6a5>
110. Leiner, B. M., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D. C., Postel, J., Roberts, L. G. in Wolff, S. (2009). A brief history of the Internet. *ACM SIGCOMM computer communication review*, 39(5), 22–31.

111. Lekab. (brez datuma). *How SMS became the most efficient way to communicate*. <https://www.lekab.com/en/insights/how-sms-became-the-most-efficient-way-to-communicate>
112. Lin, N., Simeone, R. S., Ensel, W. M. in Kuo, W. (1979). Social support, stressful life events, and illness: a model and an empirical test. *Journal of health and social behavior*, 20(2), 108–119.
113. Lincoln, J. R. in Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly*, 24, 181–199.
114. Longkamp, C. (2020). *Defining Friendship: An Age Old Question*. Sage publications.
115. Maines, D. R. (1981). The organizational and career contexts of friendship among postdoctoral students. V H. Z. Lopata in D. Maines, (ur.), *Research in the interweave of social roles: Friendship* (str. 171-195). Greenwich, CT: JAI Press.
116. Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. V P. Kecskemeti, (ur.), *Essays on the Sociology of Knowledge* (str. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
117. Majini Jes Bella, K. (2023). Exploring the Impact of Workplace Relationships and Employee Job Satisfaction. *International Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology*, 2(8), 55–62.
118. Markiewicz, D., Devine, I. in Kausilas, D. (2000). Friendships of women and men at work: Job satisfaction and resource implications. *Journal of managerial Psychology*, 15(2), 161–201.
119. Matud, M. P. (1998). *Social Support Scale (SSS)*. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Ft12441-000>
120. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. (3. izd.). Bella Vista: McCrindle Research Pty Ltd.
121. Medium. (2023, 2. November). *FOMO: Is it a Gen Z Phenomenon in Friendships?* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. 12. 2024 s: <https://medium.com/@appspinnr/fomo-is-it-a-gen-z-phenomenon-in-friendships-37f8de7bd84e>
122. Mendelson, M. J. in Aboud, F. E. (1999). Measuring friendship quality in late adolescents and young adults: McGill Friendship Questionnaires. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 31(2), 130.
123. Methot, J. R., Lepine, J. A., Podsakoff, N. P. in Christian, J. S. (2016). Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and Their Associations with Job Performance. *Personnel Psychology*, 69(2), 311–355.
124. Meyer, J. P. in Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
125. Mobley, W. H., Horner, S. O. in Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.
126. Morrison, R. (2004). Informal relationships in the workplace: Associations with job satisfaction, organisational commitment and turnover intentions. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(3), 114–128

127. Morrison, R. in Nolan, T. (2007). Too much of a good thing? Difficulties with workplace friendships. *University of Auckland, Business Review*, 9(2), 32–41.
128. Muhamad, K. O., Ainie, H. A., Muna Wadhiha, M. F. in Nurul, F. H. (2020). Work stress, workload, work-life balance, and intention to leave among employees of an insurance company in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(2), 70–78.
129. Nielsen, I. K., Jex, S. M. in Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628–643.
130. Noor, S. in Maad, N. (2008). Examining The Relationship Between Work Life Conflict, Stress And Turnover Intentions Among Marketing Executives In Pakistan. *International Journal Of Business And Management*, 3(11), 93–102.
131. Odden, C. M. in Sias, P. M. (1997). Peer communication relationships and psychological climate. *Communication Quarterly*, 45(3), 153-166.
132. Office for National Statistics. (2023). *Public opinions and social trends, Great Britain: personal well-being and loneliness*. <https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/wellbeing/datasets/publicopinionsandsocialtrendsgreatbritainpersonalwellbeingandloneliness>
133. Omuris, E. (2019). Workplace friendship in hospitality organizations: A scale development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1390–1411.
134. Ozbay, F., Johnson, D. C., Dimoulas, E., Morgan, C. A., Charney, D. in Southwick, S. (2007). Social support and resilience to stress: from neurobiology to clinical practice. *Psychiatry*, 4(5), 35–40.
135. Ozbek, M. F. (2018). Do we need friendship in the workplace? The theory of workplace friendship and employee outcomes: The role of work ethics. *Journal of Economy Culture and Society*, 58, 153–176.
136. Ozkan, M. in Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483.
137. Parker, K. in Igielnik, R. (2020, 14. maj). *On the Cusp of Adulthood and Facing an Uncertain Future: What We Know About Gen Z So Far*. <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/05/14/on-the-cusp-of-adulthood-and-facing-an-uncertain-future-what-we-know-about-gen-z-so-far/>
138. Pezirkianidis, C., Galanaki, E., Raftopoulou, G., Moraitou, D. in Stalikas, A. (2023). Adult friendship and wellbeing: A systematic review with practical implications. *Frontiers in psychology*, 14, 1059057.
139. Pilcher, J. (1994). Mannheim's Sociology of Generations: An undervalued legacy. *British Journal of Sociology*. 45(3), 481–495.
140. Pillemer, J. in Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635–660.

141. Polimeni, A. M., Hardie, E. in Buzwell, S. (2002). Friendship closeness inventory: Development and psychometric evaluation. *Psychological reports*, 91(1), 142–152.
142. Radić, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H. in Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102518.
143. Rakhmitania, T. (2022). Job Satisfaction Relationship with Turnover Intention. *Proceeding The Second Muhammadiyah Internasional Public Health and Medicine Conference*, 4(1), 232–235.
144. Rath, T. in Harter, J. (2010, 19. avgust). *Your friends and your social wellbeing*. <https://news.gallup.com/businessjournal/127043/Friends-Social-Wellbeing.aspx>
145. Richmond, J. (2024, 20. februar). *Cultivating Loyalty: Employee Retention Strategies For The Younger Generations*. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/02/20/cultivating-loyalty-employee-retention-strategies-for-the-younger-generations/>
146. Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I. in Coulter, M. (2014). *Management* (8. izd.). Pearson Australia.
147. Rawlins, W. (1992). *Friendship Matters: Communication, Dialectics and the Life Course* (1 izd.). Routledge.
148. Rawlins, W. K. in Jerrome, D. (1994). Friendship matters: Communication, dialectics and the life course. *Ageing and Society*, 14(1), 133–133.
149. Riordan, C. M. in Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: The underexplored construct. *The Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141–154.
150. Rizwan, M. S., Arshad, M., Munir, H. M., Iqbal, F. in Hussain, A. (2014). Determinants of Employees intention to leave: A Study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1–18.
151. Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
152. Rubin, K. H., Bukowski, W. M. in Parker, J. G. (2006). Peer interactions, relationships, and groups. V N. Eisenberg, W. Damon, and R. M. Lerner, (ur.), *Handbook of Child Psychology: Social, Emotional, and Personality Development* (str. 571–645). Guilford Press.
153. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
154. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. in Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
155. Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? V C. Truss, R. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz in E. Soane (ur.), *Employee engagement in theory and practice* (str. 15–35). Routledge.

156. Schaufeli, W. B. in Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
157. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
158. Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. in Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23–74.
159. Schnorpfeil, P., Noll, A., Wirtz, P., Schulze, R., Ehlert, U., Frey, K. in Fischer, J. E. (2002). Assessment of exhaustion and related risk factors in employees in the manufacturing industry: A cross-sectional study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 75, 535–540.
160. Scott, R. A., Stuart, J. in Barber, B. L. (2022). Connecting with close friends online: A qualitative analysis of young adults' perceptions of online and offline social interactions with friends. *Computers in Human Behavior Reports*, 7, 100217.
161. Seemiller, C. in Grace, M. (2018). *Generation Z: A Century in the Making* (1. izd.). London: Routledge.
162. Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118–135.
163. Shah, N. P. (2010). The individual performance effects of multiplex relationships in workplace social networks. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 71(4-A), 1375.
164. Shah, P. P. in Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2(2), 149–165.
165. Sias, P. M. (2009). *Organizing relationships: Traditional and emerging perspectives on Workplace Relationships* (1. izd.). SAGE Publications.
166. Sias, P. M. in Bartoo, H. (2007). Friendship, social support, and health. V L. L'Abate, D. D. Embrey in M. S. Baggett (ur.), *Handbook of low-cost interventions to promote physical and mental health: Theory, research, and practice* (str. 455–472). Springer.
167. Sias, P. M. in Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273–299.
168. Sias, P. M. in Gallagher, E. (2009). Developing, maintaining and disengaging from workplace friendships. V R. Morrison in S. L. Wright (ur.), *Friends and enemies in organizations* (str. 78–100). Palgrave Macmillan UK.
169. Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. in Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships*, 21(3), 321–340.

170. Sias, P. M., Pedersen, H., Gallagher, E. B. in Kopaneva, I. (2012). Workplace friendship in the electronically connected organization. *Human Communication Research*, 38(3), 253–279.
171. Smith, P. C. (1992). In pursuit of happiness. Why study general job satisfaction? V C. J. Cranny, P. C. Smith & E. F. Stone (ur.), *Job satisfaction* (str. 5–20). Lexington Books.
172. Song, S. H. in Olshfski, D. (2008). Friends at work: A comparative study of work attitudes in Seoul city government and New Jersey state government. *Administration and Society*, 40(2), 147–169.
173. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage publications.
174. Spearman, C. (1904). The Proof and Measurement of Association between Two Things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72–101.
175. Stafford, L. (2014). Social exchange theories: Calculating the rewards and costs of personal relationships. V D. O. Braithwaite in P. Schrodt, (ur.), *Engaging theories in interpersonal communication: Multiple perspectives* (str. 377–389). SAGE.
176. Stillman, D. in Stillman, J. (2017). *Gen Z @ Work: How the Next Generation Is Transforming the Workplace* (1. izd.). New York: HarperCollins Publishers.
177. Subrahmanyam, K. in Greenfield, P. (2008). Online communication and adolescent relationships. *The Future of children*, 18(1), 119–146.
178. Subramanian, K. R. (2017). Influence of social media in interpersonal communication. *International journal of scientific progress and research*, 38(2), 70–75.
179. Sykes, T. A. (2015). Support Structures and Their Impacts on Employee Outcomes: A Longitudinal Field Study of an Enterprise System Implementation. *MIS Quarterly*, 39(2), 473–496.
180. Tajfel, H. in Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. V W. G. Austin in S. Worchel (ur.), *The social psychology of intergroup relations* (str. 33–48). Brooks/Cole.
181. Taylor, S. E. (2011). Social Support: A Review. V H. S. Friedman, (ur.), *The Oxford Handbook of Health Psychology* (str. 189–214). Oxford University Press.
182. Telecan, M. I., Curseu, P. L., in Rus, C. L. (2024). How many friends at work are too many? The nonlinear association between the number of friends, social support and mental well-being. *Central European Management Journal*, 32(4), 604–617
183. Tett, R. P. in Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293.
184. Tidhar, L. (2022). Leadership in an intergenerational gap—a study of managers’ views of management and leadership of generation Z employees. *Journal of Public Administration, Finance & Law*, 26, 328–337.
185. Thomas, L. (1987). Friendship. *Synthese*, 72(2), 217–236.

186. Tulane University, School of social work. (2018, 20. april). *What Is Social Exchange Theory?* [objava na blogu]. Pridobljeno 10. 3. 2024 s: <https://socialwork.tulane.edu/blog/social-exchange-theory/>
187. Turkle, S. (2011). *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other* (1. izd.). Basic Books.
188. Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood (and what that means for the rest of us)* (8. izd.). Atria Books.
189. Wallace, D. D., Gonzalez Rodriguez, H., Walker, E., Dethlefs, H., Dowd, R. A., Filipi, L. in Barrington, C. (2019). Types and sources of social support among adults living with type 2 diabetes in rural communities in the Dominican Republic. *Global public health, 14*(1), 135–146.
190. Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J. in Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of social and personal relationships, 12*(2), 199–215.
191. Workleap. (2022, 2. september). *10 benefits of employee engagement, and why it's so important.* [objava na blogu]. Pridobljeno 15. 10. 2024 s: <https://workleap.com/blog/employee-engagement-benefits>
192. Wright, P. H. (1978). Toward a theory of friendship based on a conception of self. *Human Communication Research, 4*(3), 196–207.
193. Wright, P. H. (1985). The Acquaintance Description Form. V S. Duck in D. Perlman (ur.), *Understanding personal relationships: An interdisciplinary approach* (str. 39–62). Sage.
194. Wrzus, C., Zimmermann, J., Mund, M., Neyer, F. J., Hojjat, M. in Moyer, A. (2017). Friendships in Young and Middle Adulthood: Normative Patterns and Personality Differences. V M. Hojjat in A. Moyer, (ur.), *Psychology of friendship* (str. 21–38). Oxford Academic.
195. Wyandini, D. Z., Kokasih, H. E. in Faridah, I. (2023). Does Workplace Friendship Contribute Toward Work Engagement among Employee of West Java's Industrial Area? *Indonesian Psychological Research, 5*(1), 1–6.
196. Yılmaz, B., Dinler Kısaçıtın, E. in Gürün Karatepe, S. (2024) Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in psychology, 15*, 1–12.
197. YPulse. (2023, 13. februar). *Gen Z and Millennials Don't Want Your Romantic Ads.* <https://www.ypulse.com/article/2023/02/13/gen-z-and-millennials-dont-want-your-romantic-ads/>
198. Zakharin, M. in Bates, T. C. (2023). Relational models theory: Validation and replication for four fundamental relationships. *PloS one, 18*(6).
199. Zaleznik, A. (december, 1997). *Real work.* <https://hbr.org/1997/11/real-work>
200. Zarankin, T. G., in Kunkel, D. (2019). Colleagues and Friends: A Theoretical Framework of Workplace Friendship. *Journal of Organizational Psychology, 19*(5), 156–170.

201. Zimet, G. D., Dahlem, N. W., Zimet, S. G. in Farley, G. K. (1988). The Multidimensional Scale of Perceived Social Support. *Journal of Personality Assessment*, 52(1), 30–41.
202. Zupan, N. (2014). *O zavzetosti zaposlenih. Konferenca o zavzetosti, Ekonomska fakulteta.* <https://www.slideshare.net/slideshow/konferenca-o-zavzetosti-zupan/39724181#16>
203. Zurich. (2024, 1. februar). *How is Gen Z changing the workplace?* <https://www.zurich.com/media/magazine/2022/how-will-gen-z-change-the-future-of-work>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Ivana Laharnar, študentka zaključnega letnika magistrskega študija managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V svojem magistrskem delu z naslovom Analiza povezanosti prijateljstva na delovnem mestu z izbranimi izidi zaposlenih generacije Z, bom preučevala kakšna je povezava med prijateljstvom na delovnem mestu, socialno oporo, zavzetostjo zaposlenih, zadovoljstvom na delovnem mestu in namero odhoda iz organizacije. Anketa je namenjena generaciji Z, torej osebam rojenim med letom 1995 in 2010.

Prosim vas, če si vzamete nekaj minut in rešite anketo ter mi s tem pomagate na študijski poti. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za potrebe izdelave magistrskega dela. V naprej se vam zahvaljujem za sodelovanje!

Ali ste rojeni med letom 1995 in 2010?

DA

NE

Ali ste opravljali kakršnokoli obliko dela skupno vsaj 6 mesecev (redna zaposlitev, začasna zaposlitev, študentsko delo ipd.)?

DA

NE

V nadaljevanju označite strinjanje s trditvami o prijateljstvu na delovnem mestu, na lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	1 Nikakor se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam
Za zdaj sem zadovoljen/-a s svojim delom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pogosto se dolgočasim pri svojem delu.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Večino dni sem navdušen/-a nad svojim delom.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svoje delo imam raje kot povprečni delavec.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V svojem delu najdem pravo zadovoljstvo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zelo sem zadovoljen/-a s svojo trenutno službo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V nadaljevanju označite strinjanje s trditvami o prijateljstvu na delovnem mestu, na lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	1 Nikakor se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam
Ljudem na delovnem mestu se lahko zaupam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na delovnem mestu imam možnost razviti tesna prijateljstva s svojimi sodelavci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neformalna komunikacija je v moji organizaciji dovoljena le, če je delo dokončano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja organizacija spodbuja medsebojno komunikacijo med sodelavci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na delovnem mestu sem oblikoval/-a trdno prijateljstvo s sodelavcem/-ko (1 ali več).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S svojimi sodelavci se družim tudi izven delovnega okolja.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V nadaljevanju označite strinjanje s trditvami o prijateljstvu na delovnem mestu, na lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	1 Nikakor se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam
Težko rečem, da bi bil kdo od sodelavcev moj pravi prijatelj.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dejstvo, da bom lahko videl/-a sodelavce, je eden od razlogov, zakaj se veselim službe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na delovnem mestu imam možnost kolektivnega reševanja problemov s svojimi sodelavci.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imam občutek, da lahko mnogim sodelavcem zelo zaupam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na delovnem mestu imam priložnost dobro spoznati svoje sodelavce.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V moji organizaciji imam priložnost za neformalne pogovore in obiskovanje drugih sodelavcev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V nadaljevanju označite strinjanje s trditvami o prijateljstvu na delovnem mestu, na lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	1 Nikakor se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam
Imam sodelavce, ki so vedno pripravljeni poslušati moje težave v zvezi s službo in mi nuditi tolažbo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če imam preveč dela, se lahko zanesem na sodelavce, da mi pomagajo pri dokončanju nalog.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imam sodelavce, ki mi lahko pomagajo razumeti zapletene delovne naloge ali projekte, s katerimi se soočam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V službi imam sodelavce s katerimi lahko spijem kavo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če v službi potrebujem nasvet pri delovni nalogi, imam sodelavce na katere se lahko obrnem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če se počutim preobremenjeno, imam sodelavce, ki me bodo podprli in mi dali občutek, da nisem sam/-a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imam sodelavce, ki mi lahko priskrbijo potrebne vire ali orodja za učinkovito opravljanje svojega dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V službi z lahkoto najdem sodelavce s katerimi grem lahko na kosilo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V nadaljevanju označite strinjanje s trditvami o prijateljstvu na delovnem mestu, na lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	1 Nikakor se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam
Vem, da me sodelavci v službi cenijo in spoštujejo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V primeru, da naletim na težave pri izpolnjevanju rokov ali norm, lahko pričakujem pomoč od svojih sodelavcev.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Če se soočim s težko odločitvijo pri delu, vem, da mi bodo sodelavci pomagali pri odločitvi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V službi imam sodelavce s katerimi se družim tudi izven delovnega časa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ko potrebujem povratne informacije o svojem delu, vem, da mi bodo sodelavci dali iskrene in koristne povratne informacije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Imam sodelavce, na katere se lahko zanesem in jim zaupam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imam sodelavce, s katerimi lahko v službi skupaj praznujem posebne dogodke in dosežke.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V službi imam sodelavce na katere se lahko obrnem za nadomeščanje v času bolniške ali druge odsotnosti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V nadaljevanju označite kako pogosto se vam dogajajo opredeljene situacije na lestvici od 1 (nikoli) do 7 (vedno – vsak dan).

	1 Nikoli	2 Skoraj nikoli – nekajkrat na leto ali manj	3 Redko – enkrat mesečno ali manj	4 Včasih – nekajkrat mesečno	5 Pogosto – enkrat tedensko	6 Zelo pogosto – nekajkrat tedensko	7 Vedno – vsak dan
Pri svojem delu prekipevam od energije.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ponosen/-a sem na delo, ki ga opravljam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V delo se z mislimi povsem zatopim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moje delo me navdihuje.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ko se zjutraj zbudim se veselim svojega dela.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pri delu sem skoncentriran/-a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pri delu se počutim močnega/-o in odločnega/-o.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nad svojim delom sem navdušen/-a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Srečen/-a sem kadar intenzivno delam.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V nadaljevanju označite strinjanje s trditvami o prijateljstvu na delovnem mestu, na lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	1 Nikakor se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam
V moji službi obstajajo ljudje, ki me imajo resnično radi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ko mi v službi vse postane preveč, so tam drugi, ki mi pomagajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V moji službi obstajajo ljudje, ki me razvedrijo, kadar sem žalosten/-a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V moji službi obstajajo ljudje, ki mi ponudijo pomoč, ko jo potrebujem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V moji službi se vedno najde nekdo, ki me potolaži.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V moji službi, so ljudje, na katere se lahko vedno zanesem.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kadar se ne počutim dobro, mi drugi ljudje v moji službi pokažejo, da me imajo radi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V moji službi, je nekdo, ki mi pomaga, ko sem zaskrbljen/-a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V nadaljevanju označite strinjanje s trditvami o prijateljstvu na delovnem mestu, na lestvici od 1 (nikakor se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

	1 Nikakor se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Niti se strinjam, niti se ne strinjam	4 Strinjam se	5 Popolnoma se strinjam
Razmišljam o tem, da bi zapustil/-a trenutno organizacijo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Načrtujem iskanje nove službe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nameravam povpraševati po novih priložnostih za službo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V trenutni organizaciji ne nameravam ostati več dolgo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Za konec vam je ostalo le še nekaj demografskih vprašanj.

Spol:

- Moški
- Ženska
- Drugo

Letnica rojstva:

- 1995
- 1996
- 1997

- 1998
- 1999
- 2000
- 2001
- 2002
- 2003
- 2004
- 2005
- 2006
- 2007
- 2008

Kje prebivate?

- Na podeželju (vas ali ruralno območje)
- V mestu (urbano območje ali predmestje)

Najvišje dosežena stopnja izobrazbe:

- Osnovna šola (ali manj)
- Poklicna šola (2- ali 3-letna strokovna šola)
- Štiriletna srednja šola
- Višja šola, visoka šola ali bolonjska prva stopnja
- Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (magistrski študij)
- Znanstveni magisterij ali doktorat

Zakonski stan:

- Samski/-a
- Poročen/-a
- V zunajzakonski partnerski zvezi
- Ločen/-a
- Ovdovel/-a
- Drugo

Regija zaposlitve:

- Osrednjeslovenska
- Zasavska
- Posavska
- Savinjska
- Koroška
- Podravska
- Pomurska
- Gorenjska
- Goriška
- Obalno-kraška
- Primorsko-notranjska
- Jugovzhodna Slovenija
- Tujina

Prosim vpišite kumulativno število let in mesecev delovnih izkušenj. (V vsoto vštete tudi morebitno študentsko delo. Primer: 3 leta in 2 meseca)

_____ let in _____ mesecev

Koliko časa že delate na svojem trenutnem delovnem mestu?

- Trenutno nisem zaposlen/-a.
- Manj kot 6 mesecev
- 6 do 12 mesecev
- 1 do 2 leti
- 2 do 3 leta
- Več kot 3 leta

Tip zaposlitve:

- Zaposlitev za nedoločen čas
- Zaposlitev za določen čas
- Pogodbeno delo
- Študentsko delo
- Prostovoljno delo
- Samozaposlitev
- Drugo

Velikost organizacije:

- 1 zaposleni
- do 10 zaposlenih

- od 11 do 50 zaposlenih
- od 51 do 250 zaposlenih
- več kot 251 zaposlenih






Koliko sodelavcev vodite oz. koliko osebam ste nadrejeni na vašem trenutnem delovnem mestu ? (Če ne vodite nobenega sodelavca, izberite 0.)

- 0
- 1–9
- 10–19
- 20 ali več



Poklic, glede na standardno klasifikacijo poklicev:

- Vojaški poklici
- Zakonodajalci/zakonodajalke, visoki uradniki/visoke uradnice, menedžerji/menedžerke
- Strokovnjaki/strokovnjakinje
- Tehniki in drugi strokovni sodelavci/tehnice in druge strokovne sodelavke
- Uradniki/uradnice
- Poklici za storitve, prodajalci/prodajalke
- Kmetovalci/kmetovalke, gozdarji/gozdarke, ribiči/ribičke, lovci/lovke
- Poklici za neindustrijski način dela
- Upravljavci/upravljavke strojev in naprav, industrijski izdelovalci/industrijske izdelovalke in sestavljavci/sestavljavke
- Poklici za preprosta dela

Priloga 2: Predstavitev intervjuvancev

Oseba	Rojstvo	Izobrazba	Področje zaposlitve	Trajanje zaposlitve	Velikost organizacije	Opombe
 Oseba 1	1999 26 let	7. - magisteriji stroke (2. bolonjska stopnja)	Administrativna dela in delo s strankami v kozmetični industriji (študentsko delo)	1 leto	Majhno podjetje	Oseba je bila v času intervjuja v procesu menjave službe. Pri odgovorih se je osredotočila na zadnje delovno mesto.
 Oseba 2	1997 28 let	7. - magisteriji stroke (2. bolonjska stopnja)	Učitelj angleščine in razrednik v osnovni šoli	2 leti	Srednje velika javna ustanova	/
 Oseba 3	2000 25 let	6.2 – univerzitetni program (1. bolonjska stopnja)	Avtoprevoznništvo in logistika (kadrovski oddelek in oddelek komercialne)	Trenutna zaposlitev: 1 leto Predhodna zaposlitev: 1 leto	Srednje veliko podjetje	Oseba je pri odgovorih primerjala dve zaposlitvi, kjer je imela dve popolnoma različni izkušnji.
 Oseba 4	1998 26 let	6.2 – univerzitetni program (1. bolonjska stopnja)	Panoga trgovine na drobno – večja slovenska trgovska veriga (kadrovski oddelek)	Več kot 1 leto	Veliko podjetje	/
 Oseba 5	1997 28 let	7. - magisteriji stroke (2. bolonjska stopnja)	Geodetske storitve	2 leti	Majhno podjetje	/

se nadaljuje

 Oseba 6	1998 27 let	6.2 – univerzitetni program (1. bolonjska stopnja)	Trenutno: Globalna distribucija brezalkoholnih pijač (vodja projekta) Predhodno: Marketinška agencija (textopiska)	Trenutna zaposlitev: 6 mesecev Predhodna zaposlitev: 4 leta	Trenutno: Velika mednarodna korporacija Predhodno: Srednje veliko podjetje	Oseba je primerjala trenutno in predhodno zaposlitev, kjer je imela popolnoma drugačni izkušnji.
 Oseba 7	1999 25 let	6.2 – univerzitetni program (1. bolonjska stopnja)	Področje logistike – vodja ključnih kupcev	6 mesecev	Srednje veliko podjetje	/

Priloga 3: Protokol polstrukturiranega intervjuja

Uvod: Opis raziskave in namen intervjuja, poudarek na anonimnosti oz. zaupnosti podatkov, snemanje pogovora.

Začetna vprašanja za spoznavanje:

1. Spol, letnica rojstva, regija zaposlitve, stopnja izobrazbe, zakonski stan, tip zaposlitve.
2. Kakšno delo opravljaš?
3. Kako bi definiral prijateljstvo?
 - a. Ko pomisliš na prijateljstvo, katere besede ali občutki ti najprej pridejo na misel?
 - b. Ko pomisliš na prijateljstvo na delovnem mestu, katere besede ali občutki ti najprej pridejo na misel?
4. Kako vidiš prijateljstva na delovnem mestu v tvoji organizaciji oz. pri tebi samem?

Vprašanja vezana na 1. raziskovalno vprašanje: Ali pripadniki generacije Z na delovnem mestu sklepajo prijateljstva?

1. Kako bi opisal svoje izkušnje s sklepanjem prijateljstev na delovnem mestu?
 - a. Kateri primeri ali dogodki ti najprej pridejo na misel?
2. Kako pogosto se spoprijateljiš z nekom iz službe?
 - a. Koliko prijateljev bi rekel, da imaš na delovnem mestu? Lahko opišeš te odnose?
 - b. Kako bi primerjal prijateljstva, ki jih sklepaš na delovnem mestu, s tistimi v zasebnem življenju?

- c. Si bil na delovnem mestu kdaj v situaciji, ko si imel težavo pri sklepanju prijateljstva? Bi lahko opisal to situacijo?
3. Kaj meniš, kako se obnese tvoja generacija pri sklepanju prijateljstev na delovnem mestu v primerjavi s prejšnjimi generacijami?
- a. Kaj pa pri znotraj generacijskem sklepanju prijateljstva na delovnem mestu?
 - b. Kaj pa pri medgeneracijskem prijateljstvu na delovnem mestu?
 - c. Kaj misliš, da so razlogi za to?

Vprašanja vezana na 2. raziskovalno vprašanje: Kakšna prijateljska razmerja sklepajo pripadniki generacije Z na delovnem mestu in kakšne so okoliščine sklepanja teh prijateljstev?

1. Kako na delovnem mestu sklepaš prijateljstva?
 - a. Lahko opišeš, kako običajno začneš prijateljevati s sodelavci? Ali obstajajo kakšne specifične situacije ali aktivnosti, ki bi to spodbujale?
 - b. Se ta proces sklepanja prijateljstev dogaja pogosto?
2. Kako bi primerjal/a sklepanje prijateljstev na delovnem mestu z zasebnim življenjem? Je težje, lažje ali enako?
3. Kako bi opisal/a svoja prijateljska razmerja, ki si jih sklenil/a na delovnem mestu? So to bolj površinska ali globoka prijateljstva?
 - a. Kako bi ocenil stopnjo zaupanja med tabo in tvojimi prijatelji na delovnem mestu?
 - b. Se s prijatelji, ki jih imaš na delovnem mestu, družiš tudi v zasebnem življenju? Na kakšen način?
 - c. Bi rekel, da obstajajo različne vrste prijateljstev na delovnem mestu? Katere vrste prijateljstev so to?
4. Kako bi opisal/a vlogo delovnega okolja pri spodbujanju ali zaviranju prijateljskih razmerij?
 - a. Kakšne konkretne prakse ali politike so ti pomagale ali otežile sklepanje prijateljstev?
 - b. Kaj meniš, katere druge prakse bi to lahko spodbujale/zavirale?

Vprašanja vezana na 3. raziskovalno vprašanje: Kako pripadniki generacije Z dojemajo prijateljstvo na delovnem mestu? Kateri so po njihovem mnenju glavni pozitivni in negativni učinki teh prijateljstev na delovnem mestu?

1. Kako osebno dojemáš prijateljstva na delovnem mestu? Kako so pomembna za tvojo delovno izkušnjo?
 - a. Na kakšen način to vpliva na tvoje počutje in delo?

- b. Kako ti prijatelji na delovnem mestu pomagajo, ko ti je težko? Npr. te potolažijo, mogoče prevzamejo del tvojega dela? Lahko opišeš kakšno situacijo?
2. Katere so po tvojem mnenju glavne prednosti imeti prijatelje na delovnem mestu?
 - a. Lahko deliš nekaj primerov, kjer so ta prijateljstva pozitivno vplivala na tvoje delo ali počutje?
 - b. Ti prijatelji na delovnem mestu nudijo potrebno oporo?
 - c. Kako bi ocenil tvojo stopnjo zavzetosti na delovnem mestu? Kako na to vplivajo tvoji prijatelji na delovnem mestu?
 - d. Kako bi ocenil tvoje zadovoljstvo na delovnem mestu? Kako na to vplivajo tvoji prijatelji na delovnem mestu?
 3. Mi lahko našteješ nekaj negativnih učinkov prijateljstva na delovnem mestu, ki jih občutiš?
 - a. Lahko opišeš kakšne situacije, kjer so prijateljstva povzročila težave ali konflikte?
 - b. Ali si kdaj manj produktiven zaradi prijateljev na delovnem mestu? Če da, prosim opiši primere, ko si bil zaradi prijateljev manj produktiven.
 - c. Te je kdaj prijateljstvo drugih sodelavcev spravilo v neprijeten položaj?
 4. Si razmišljal o tem, da bi menjal zaposlitev? Bi rekel, da bi zaradi prijateljev težje zapustil delovno mesto? Je to sploh dejavnik pri odločitvi?

Zaključna vprašanja:

Je še kaj v zvezi s prijateljstvi na delovnem mestu, kar bi rad povedal? Mogoče nekaj kar se ti zdi pomembno, pa tega nisem naslovila?

Bi rad delil kakšno posebno situacijo, dogodek, mnenje vezano na prijateljstva na delovnem mestu?

Izvajanje intervjuja: Individualno, v živo, v mirnem in sproščenem okolju.

Oblika vzorčenja: Priložnostno vzorčenje vzorčenje

Intervjuvanci: Moški/ženske, rojeni med letom 1995 in 2010, imajo vsaj 6 mesecev delovnih izkušenj.

Trajanje intervjuja: Predvidoma med 40 in 60 minut

Število intervjuvancev: Se določi med izvajanjem intervjuja (predvidoma okoli 8)

Priloga 4: Analiza intervjujev

Tematski sklop	Kodiranje	Izpostavljeni citati
Definicija prijateljstva	Vzajemna podpora (N=3) Razumevanje (N=2) Druženje (N=5) Smeh (N=1) Zanesljivost (N=1) Kakovost prijateljstva (N=1) Pomemben odnos (N=1) Iskrenost (N=1) Zaupanje (N=3) Spoštovanje (N=1) Skupni interesi (N=1)	Oseba 1: »Hkrati je prijatelj nekdo, ki zna biti potrpežljiv v časih ko nisi najboljša verzija samega sebe in ti da priložnost, da se naučiš iz svojih napak in se razvijaš v človeka v katerega ti je namenjeno, da si in ti ob tem stojijo ob strani.« Oseba 3: »Prijateljstvo je zame zelo pomembna vrednota, za katero si je treba vedno vzeti čas. Verjamem, da mora biti energija v prijateljstvu obojestransko – oba morata vanj vlagati.«
Definicija prijateljstva na delovnem mestu	Skupne vrednote (N=1) Zaupanje (N=4) Vzajemna podpora (N=3) Pomoč (N=4) Sprostitev (N=2) Dobra klima (N=2) Spoštovanje (N=1) Sodelovanje (N=4) Skupni interesi (N=1) Druženje (N=5)	Oseba 4: »Nisem velik podpornik tega, da se išče prijateljstva na delovnem mestu, ker se mi zdi, da prijatelji na delovnem mestu niso pravi prijatelji v pravem pomenu besede. Človek na delovno mesto pride, da opravi svoje delo, da služi plačo in se mi zdi, da ni primarno, da v službi iščeš nove prijatelje.« Oseba 6: »Nek odnos, ki zraste skozi sodelovanje, ali je to na različnih projektih ali v oddelku, prenos znanja in predvsem podpora.« Oseba 2: »Najbolj pomembna se mi zdi pomoč, ki ti jo nudijo prijatelji oz. kolegi na delovnem mestu. Sploh za nekoga, kot sem jaz ki je začel s kariero.«
Primerjava prijateljstev v zasebnem življenju in na delovnem mestu	Manj zaupanja na DM (N=5) Manj osebnih informacij (N=4) Druženje zgolj na DM (N=3) Druženje izven DM (N=2) Zadržki na DM (N=4)	Oseba 4: »Stopnja zaupanje je, ampak ne kot pri pravih prijateljih – od 1 do 10 bi rekla nekje 6.«

		<p>Oseba 2: »Po koncu službe na kosilu ali pijači. Še vedno je to mogoče v sklopu službe – polformalno recimo.«</p> <p>Oseba 2: »S prijatelji v službi imam določene zadržke, ki jih s svojimi zasebnimi prijatelji nimam.«</p> <p>Oseba 3: »Vendar pa vseeno obstaja razlika med sodelavci in resničnimi prijatelji. Na delovnem mestu ne zaupam vsega, še posebej ne osebnih zadev«.</p> <p>Oseba 5: Vsega jim ne povem, še posebej ne osebnih stvari. Kar se tiče službenih zadev, pa tistim, za katere vem, da ne bodo širili naprej ali da ne bo prišlo do vodstva, povem vse. Tudi oni povejo meni. Če gre za osebne teme, pa povem le, če me res vprašajo, pa še takrat ne povem vsega.</p> <p>Oseba 6: »/.../zato bi pri zaupanju rekla, da sem bila z nekaterimi bolj pozorna glede informacij, ki sem jih delila z njimi ali situacij v katerimi sem se znašla z njimi. Med tem ko s temi s katerimi imam globlji odnos imam tudi večjo mero zaupanja.«</p> <p>Oseba 6:</p>
<p>Vrste odnosov na delovnem mestu</p>	<p>Prijatelji (N=4) Kolegi (N=3) Znanci (N=1) Sodelavci (N=2) Površinska prijateljstva (N=7) Poglobljena prijateljstva (N=2) Nadrejeni – podrejeni (N=1)</p>	<p>Oseba 1: »Jaz mislim, da velika večina jih je površinskih, se pa tudi najdejo prijateljstva, ki so dejansko poglobljena in presegajo delovno okolje, mogoče celo preživijo tudi kakšno menjavo službe«.</p> <p>Oseba 2: »Prijatelja imam enga in je dost podoben</p>

		<p>prijateljem v zasebnem življenju, potem ko kolegi, ki jih je nekaj, in potem še vsi ostali, ki so znanci».</p> <p>Oseba 3: »Vzdušje je prijetno, odnosi so spoštljivi. Ampak na koncu gre vsak po svoje, zato bi rekla, da so ta prijateljstva bolj površinska».</p> <p>Oseba 3: »Posebej pa bi izpostavila, da je prijateljstvo med nadrejenim in podrejenim zelo občutljivo in delikatno – tam se po navadi ostane bolj pri kolegialnosti».</p> <p>Oseba 6: »Eno je zagotovo strateško prijateljstvo – torej z nekom s katerim imaš podobne interese, imaš neko globljo povezavo, ampak ga ne vključuješ v zasebno življenje. Z njim si prijatelj samo z vidika sodelovanja in dobrega počutja na delovnem mestu. Potem so prijateljstva podpore – nekdo pri komu iščeš zatočišče, pomoč, dodaten vir zaupanja. Tretja vrsta pa so mentorska prijateljstva – nekdo, ki ti daje več nasvetov, ti je kot nek vzor, to so predvsem prijateljstva s starejšimi».</p>
<p>Razširjenost prijateljstva na delovnem mestu</p>	<p>Proces sklepanja prijateljstev je pogost (N=3) Pogosto v začetku (N=1) Proces sklepanja prijateljstev je redkost (N= 2)</p> <p><i>Število prijateljstev:</i> Oseba 1: 1 prijatelj, 3 kolegi Oseba 2: 4 prijatelji Oseba 3: / Oseba 4: 0 prijateljev, 3 kolege Oseba 5: 3 prijatel., 15 kolegov</p>	<p>Oseba 7: »Rekel bi, da za dva lahko rečem, da sta moja prijatelja. Ostali so pač sodelavci s katerimi sodelujem ampak jih ne bi opredelil kot prijatelje».</p> <p>Oseba 4: »Ne tako pogosto. Že v prejšnjih službah sem imela vedno nekoga, ki sem ga od prej poznala in zato mi je bilo nekako lažje, ker se je to prijateljstvo naprej</p>

	Oseba 6: trenutno 0, prej 5 prijateljev in veliko kolegov	razvijalo. Da bi pa res nova prijateljstva sklepala pa ne tako pogosto«.
Proces sklepanja prijateljstev na delovnem mestu	Nestrinjanje z nadrejenim (N=3) Težka situacija (N=3) Osebnost (N=5) Fizična bližina (N=2) Sodelovanje (N=3) Službene poti (N=3) Druženja (N=6) Strukturirano navezovanje stikov (N=1) Skupni interesi (N=3)	Oseba 1: »Definitivno so nas tudi združili kakšni skupni enaki občutki do nadrejenega, ki nam ni bil najbolj všeč, tako da se je mogoče tako tudi malo začelo«. Oseba 2: »To pride samo po sebi. Malo si v to prisiljen, ker si z njimi primoran sodelovat /.../ Skupaj preživiš veliko časa in si v istem okolju«. Oseba 4: »Preko tega sistema teh dediceranih oseb sem lažje navezala stike v skupine«. Oseba 2: »/.../imamo nek skupen izziv o katerem se pogovarjamo. Se pravi iz neke negativne situacije, preko katere ti sodelavci pomagajo reševati probleme«. Oseba 3: »Pa tudi, če imaš skupnega »nasprotnika« ali če ti gre kdo na živce enako kot drugi osebi, se mi zdi, da te to lahko celo poveže. Recimo, obrekovanje šefov ali če je kdo posebej nesramen do drugih – takšne situacije te lahko hitro povežejo z nekom, ker imaš skupno izkušnjo ali mnenje. Takrat se razvije občutek zavezništva, pa četudi na osnovi nečesa negativnega«
Izzivi pri sklepanju prijateljstev na delovnem mestu	Različni interesi (N=2) Različne osebnosti (N=4) Starejši (N=1) Tekmovanje (N=1)	Oseba 3: »A ko sem hitreje dojela delovne naloge ali bila boljša pri nalogah, sem občutila ljubosumje,

	<p>Nesprejetost (N=2) Nasprotni spol (N=1)</p>	<p>tekmovanje in podtikanje, kar me je šokiralo».</p> <p>Oseba 4: »Stik sem probala vzpostavljat z dvema osebama v prejšnji službi ampak se enostavno nismo ujele – nismo kliknile«.</p> <p>Oseba 6: »/.../ker je kultura in okolje novih sodelavcev veliko bolj raznoliko oz. drugačno od mojega osnovnega okolja. Gre za drugo državo in jezik, kar mi že otežuje sklepanje globljih odnosov. Hkrati sem prišla v skupino z ustaljeno dinamiko in vezmi med člani te skupine«.</p>
<p>Primerjava sklepanja prijateljstev na delovnem mestu in v zasebnem življenju</p>	<p>Lažje na DM (N=5) Težje na DM (N=1) Čas sodelovanja (N=4) Fizična bližina (N=4) Ni proste izbire (N=1) Predhodne informacije (N=1)</p>	<p>Oseba 2: »V delovnem okolju itak moraš z ljudmi sodelovat in si primoran v nek stik. V zasebnem življenju pa se lahko odločiš s kom se boš družil in s kom ne, koga si želiš spoznat in koga ne«.</p> <p>Oseba 3: »Sklepanje prijateljstev na delovnem mestu je težje/.../ Ne moreš vedno povedati vsega, kar si misliš, zato moraš biti bolj prilagodljiv. Imaš manj svobode in izbire pri tem, s kom si v odnosu«.</p> <p>Oseba 4: »/.../v zunanjem svetu pa ne veš takoj, kaj oseba dela, kakšne interese ima, kakšno stopnjo izobrazbe ima – v službi pa so nekatere izmed teh informacij že znane. Tako da se mi zdi da je malo lažje«.</p> <p>Oseba 6: »Še vedno je čas, ki ga preživiš z ljudmi v službi mnogo več, tudi kot čas ki ga preživiš s prijatelji iz zasebnega življenja. Zato mislim, da je prijateljstvo</p>

		lažje sklepat na delovnem mestu«.
Percepcija o prijateljstvih na delovnem mestu pri različnih generacijah	<p>Generacija Z odprta do prijateljstev na DM (N=3) Ni razlik z drugimi generacijami (N=2) Generacija Z manj odprta do prijateljstev na DM (N=1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bolj občutljivi - Ne prilagodljivi - Sebični - Manj spoštovanja <p>Lažje znotraj generacije (N=7)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Podobni interesi - Več možnosti druženja <p>Mentorski odnos s starejšimi (N=1)</p>	<p>Oseba 1: »Verjetno je lažje če je nekdo iste generacije iz vidika tega da hitreje najdeta podobne interese in skupne točke in tudi hitreje najdeta priložnosti za druženja izven delovnega okolja«.</p> <p>Oseba 2: »Ampak kljub temu ne bi rekel, da smo kaj boljši ali slabši pri sklepanju prijateljstev v primerjavi z drugimi generacijami«.</p> <p>Oseba 4: »Na splošno se mi zdi, da smo generacija, ki nikoli nismo sami – vedno najdemo nekoga«.</p> <p>Oseba 4: »Rekla pa bi, da mogoče so starejše generacije vseeno bile bolj povezane številčno – prijateljstvo se je odvijalo v krogu večih oseb, večih prijateljev. Mlajše generacije pa mogoče res rabijo samo enega ali dva, zaveznika v službi/.../ Sama vez prijateljstva je po moje močnejša pri mlajših generacijah, kot starejših.</p> <p>Oseba 5: »Zdi se mi, da so starejše generacije, kot na primer naši starši, bili bolj uradni v odnosih s sodelavci. Mi pa smo veliko bolj sproščeni, bližje drug drugemu in ne gledamo toliko na hierarhijo ali kdo je višje, ampak bolj na človeka kot takega«.</p> <p>Oseba 6: »Težje je predvsem zaradi starostne razlike, ki za sabo potegne to, da ne greš na toliko istih neformalnih druženj,</p>

		pogovarjaš se o različnih stvareh, spremljaš drugačne medije, vsebine in tudi nimaš toliko skupnih točk za pogovor izven službe».
Vloga delovnega okolja pri prijateljstvih na delovnem mestu	<p>Spodbujanje prijateljstva: Sodelovanje/timsko delo (N=5) Delovna obremenitev (N=2) Kultura (N=2) Dobro definirane vrednote (N=2) Stopnja formalnosti (N=3) Izobraževanja (N=2) Mentorstva (N=3) Druženja/Teambuildingi (N=5) Razporeditev pisarn (N=2)</p> <p>Zaviranje prijateljstva: Vsiljene aktivnosti (N=1) Slaba klima (N=2) Slaba komunikacija (N=2) Izoliranost pri delu (N=2) Plačna nesorazmerja (N=1) Okolje, ki spodbuja tekmovalnost (N=2) Stroga hierarhija (N=1) Nadrejeni v skupni pisarni (N=1)</p>	<p>Oseba 3: »Po mojem ima delovno okolje veliko vlogo pri tem. Če gre za okolje, ki spodbuja timsko delo, dobro vzdušje in sodelovanje, se ljudje temu avtomatsko prilagodijo in se lažje povežejo. V takem okolju prijateljstva nastajajo bolj spontano«.</p> <p>Oseba 3: »Dober team building je definitivno ena izmed praks, ki pomaga pri sklepanju prijateljstev. Različne aktivnosti, kot so pikniki, bowling, adrenalinski parki, pa tudi druge neformalne oblike druženja, pripomorejo k temu, da se sodelavci povežejo«.</p> <p>Oseba 4: »Zdi se mi pomembno tudi kako formalna ali neformalna je kultura (tikanje, tudi kako strogo formalno je potrebno biti oblečen itd.)«.</p> <p>Oseba 6: »/.../arhitekturno okolje pisarne – ali gre za open space, skupne prostore za druženje in sestanke ali pa gre za majhne pisarne z vrati, brez skupnih prostorov./.../ Da je jedilnica osrednji prostor pisarne. In tudi ne omejevanje časa za kosilo ali malico.«</p>
Pozitivni učinki prijateljstev na delovnem mestu na počutje in delo	<p>Izboljšanje celostne delovne izkušnje (N=7)</p> <p>Izboljšanje počutja (N=4) Izboljšanje rezultatov dela (N=3)</p> <p>Pomoč pri delu (N=5)</p>	<p>Oseba 1: »To tudi spodbuja medsebojno pomoč in sodelovanje in verjetno to vodi tudi do boljših rezultatov. Tudi z vidika prenosa znanja – neformalnega oz. manj</p>

	<p>Zmanjšanje stresa (N=4) Sproščenost (N=6) Nasveti (N=4) Tolažba (N=2) Spodbuda (N=3) Druženje (N=2) Zaupanje (N=3) Motivacija (N=1)</p>	<p>strukturiranega, ker ljudje morajo imet tudi interes drugim pomagat, jih učit. Mislim, da bi bilo zato pametno spodbujat prijateljstva«.</p> <p>Oseba 3: »/.../ če imam na delovnem mestu prijateljico, to močno vpliva na moje počutje. Tudi če pridem v službo slabe volje, se hitro razvedrim – že kratek pogovor ali kakšna šala mi pomaga. V takšnem okolju se počutim bolje in posledično tudi bolje delam«.</p> <p>Oseba 5: »Glavna prednost je sproščenost – veš, da se lahko vedno na nekoga zaneseš. Imaš podporo, tudi če kaj narobe narediš, in nekoga, ki te malo drži pokonci. Poleg tega čas hitreje mine in je v službi enostavno lepše«.</p> <p>Oseba 6: »Mislim, da so zelo pomembna in da res pozitivno vplivajo na mojo delovno izkušnjo. To še bolj izrazito vidim sedaj, ko sem na delovnem mestu, kjer nimam prijateljev«.</p> <p>Oseba 6: »Zelo pozitivno vplivajo z vidika mojega počutja, sproščenosti in posledično tudi boljšega outputa v smislu idej, reševanja problemov, ker večkrat pristopim k prijateljem po nasvet, na diskusijo, jim predstavim problem in idejo na kar mi oni podajo svoje mnenje – lahko bi rekli, da si upam</p>
--	---	---

		bolj izražat svoja mnenja in ideje».
Negativni učinki prijateljstev na delovnem mestu na počutje in delo	<p>Manjša produktivnost (N=6) Izguba profesionalnih meja (N=3) Nepotizem (N=3) – poudari, da gre za to pri prijateljstvih med vodjo in podrejenim. Ljubosumje (N=1) Rivalstvo (N=1) Obrekovanje (N=2) Izključevanje novih zaposlenih (N=1)</p>	<p>Oseba 1: »Verjetno malo manj zares delamo – tukaj mislim na produktivnost. Tudi potencialno je lahko negativno, da se začnejo brisat meje med tem koliko si lahko nekdo dovoli«.</p> <p>Oseba 1: »Mislim, da pride lahko do težav tudi če ti je prijatelj nadarjeni, na eni strani zaradi nepotizma, na drugi pa ker si lahko tudi nadrejeni dovoli preveč«.</p> <p>Oseba 4: »Osebi težje podaš kritiko. Težko boš povedal tudi nadrejenim v primeru, da prijatelj dela nekaj narobe«.</p> <p>Oseba 6: »Mogoče to, da sem bila prijatelj z nekom, ki je bil v mojem oddelku nadrejen in so zato drugi sodelavci, ki so videli to prijateljstvo večkrat obrekovali, mislili, da sem favorizirana v smislu kakšne projekte dobim, kako napredujem, kje se pojavljam in podobno«.</p> <p>Te je kdaj prijateljstvo drugih sodelavcev spravilo v neprijeten položaj?</p> <p>Oseba 3: »/.../v neprijeten položaj me je spravilo to, da nisem imela nikogar za prijatelja na delovnem mestu, medtem ko sta bila dva sodelavca zelo povezana. Vedno sta hodila skupaj na malico, jaz pa</p>

		<p>sem šla sama in sem se počutila izključeno«.</p> <p>Oseba 6: »Na trenutnem delovnem mestu me spravlja v neprijeten položaj, ker se dva sodelavca, ki sta prijatelja med sabo na istem projektu, kjer delamo vsi trije, me izključujeta iz debat (namerno ali nenamerno) imata že neke ustaljene vzorce delovanja, komuniciranja in vseh informacij en delita z mano«.</p>
<p>Socialna opora in prijateljstvo na delovnem mestu</p>	<p>Nasvet (N=6) Čustvena opora (N=5) Pomoč pri delu (N=3) Druženje (N=7) <i>Ti prijatelji na delovnem mestu nudijo potrebno socialno oporo?</i> DA (N=7)</p>	<p>Oseba 2: »če sem v čemu manj vešč, mi prijatelj priskoči na pomoč, mi pove kako naj nekaj izpeljem, torej mi svetuje. Če pa ima kdo preveč dela, si pa tudi prevzamemo kakšno nalogo en od drugega. Včasih moraš tudi samo pojamrat in rabiš nekoga, ki te posluša«.</p> <p>Oseba 4: »Vedno gremo na samo, če je kaka težava, da razložim kaj je problem, potem me je kolegica potolažila, mi dala napotke kako naj izziv rešim. V prejšnjih službah pa je bilo to težje, ker nisem z nikomer navezala stika, ki bi mi to omogočal. In zato mi je bilo težje, ker sem kakšno stvar držala v sebi«.</p>
<p>Zadovoljstvo in prijateljstvo na delovnem mestu</p>	<p>Pozitiven vpliv prijateljstva (N=7)</p>	<p>Oseba 1: »Prijateljstvo je v veliki če ne celo največji meri vplivalo na moje zadovoljstvo. Mene to delo ni ravno, bi rekli, izpopolnjevalo, ni mi bilo v izziv. Mi je pa bilo lepo</p>

		<p>delat, ker sem imela super sodelavke«.</p> <p>Oseba 3: Na prejšnjem delovnem mestu, kjer nisem bila zadovoljna /.../ nisem imela prijateljev na delovnem mestu. In zato se na to delovno mesto tudi nikoli več ne bi vrnila«.</p> <p>Oseba 6: »Če primerjam zopet, sem bila na prejšnjem delovnem mestu, kjer sem imela veliko število prijateljev bolj zadovoljna kot zdaj v prvega pol leta na novem delovnem mestu, kjer nimam prijateljev«.</p>
<p>Zavzetost na delovnem mestu in prijateljstvo na delovnem mestu</p>	<p>Padanje koncentracije in zatopljenosti v delo (N=4)</p> <p>Zaradi slabega odnosa s sodelavci zavzetost za delo nižja (N=3)</p> <p>Zavzetost za delo zaradi odgovornosti do drugih (N=1)</p> <p>Prijatelji s pomočjo in nasveti do večje zavzetosti (N=3)</p> <p>Prijatelji na zavzetost nimajo vpliva (N=1)</p>	<p>Oseba 1: »Ampak po drugi strani, ko je bilo pa dela več, sem imela večjo zavzetost za delo, kot če ne bi imela prijateljev, ker sem vedela, da bo to kako uspešno jaz oddelam svoje delo vplivalo tudi na uspešnost mojih sodelavk in sem si dosti bolj prizadevala, da delo opravi dobro«.</p> <p>Oseba 3: »/.../sem zavzeta, ampak včasih se zgodi, da si manj trudim ali delam počasneje. Če pa prijatelj ni pošten do mene, me to prizadene – začneš dvomiti vase«.</p> <p>Oseba 4: »Moram pa pri tem reči, da te prijatelji včasih potegnejo v svojo smer – flegmatiki povzročijo, da si tudi ti bolj flegma, med tem ko odgovorni tudi pri tebi vzpodbudijo neko odgovornost do dela«.</p> <p>Oseba 6: »Zavzetost za delo se je v določenih</p>

		<p>trenutkih zaradi prijateljstev celo zmanjšala – ker sem imela občutek po tako dobrem podpornem sistemu, da sem imela občutek da skupaj bomo že naredili, skupaj bomo dosegli cilj, če ne bom jaz bo pa nekdo drug«.</p>
<p>Namera odhoda iz organizacije in prijateljstvo na delovnem mestu</p>	<p>Razmišljal o menjavi in prijateljstvo vplivalo na odločitve (N=4)</p> <p>Nisem še razmišljal o menjavi, vendar bi prijateljstvo bil dejavnik (N=1)</p> <p>Razmišljal o menjavi a prijateljstvo ni bil dejavnik pri odločitvi (N=2)</p>	<p>Oseba 3: »Sem, in službo sem zapustila zaradi slabih odnosov. Kot sem že rekla so mi prijateljski odnosi top 3 vrednota. Tako, da to je bil dejavnik – da sem hitreje šla. Če bi prijatelje imela, bi bil to verjetno dejavnik v drugi smeri, torej, da bi težje zapustila delovno mesto«.</p> <p>Oseba 5: »Malo sem v zadnjem času gledal za kakšno novo delovno mesto ja, ampak nič še konkretno. Priznam, da bi malo razmišljal tudi o prijateljih. Ne bi pa rekel, da gre za ključen dejavnik«.</p> <p>Oseba 6: »V trenutku odločitve to ni bil dejavnik, ker sem imela v glavi »s temi prijatelji se bom družila tudi če ne bomo skupaj delali«. Potem nekaj mesecev po menjavi službe, sem začela pogrešati svoje prijatelje in bivše delovno okolje. Spraševala sem se ali sem morebiti naredila napako zaradi menjave službe«.</p>