

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH TER PRIPADNOSTI
PODJETJU NA PRENOS ZNANJA MED SODELAVCI**

Ljubljana, julij 2021

MATEJA MIJATOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Mateja Mijatović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv zavzetosti zaposlenih ter pripadnosti podjetju na prenos znanja med sodelavci, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 6.7.2021

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAVZETOST ZAPOSLENIH	4
1.1 Opredelitev zavzetosti zaposlenih	4
1.2 Značilnosti zavzetih zaposlenih	6
1.3 Dejavniki zavzetosti zaposlenih	7
1.4 Merjenje zavzetosti zaposlenih	9
1.4.1 Ravni zavzetih zaposlenih	9
1.4.2 Načini merjenja zavzetosti zaposlenih	11
1.4.2.1 <i>Gallup's Q12</i>	11
1.4.2.2 <i>Utrecht Work Engagement Scale (UWES)</i>	14
1.4.2.3 <i>Model Job Demands – Resources (JD – R)</i>	16
1.5 Pomen zavzetosti zaposlenih za podjetje	17
1.6 Vpliv dela od doma na zavzetost zaposlenih	19
2 ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST	20
2.1 Opredelitev pripadnosti	20
2.2 Modeli pripadnosti	21
2.2.1 Enodimenzionalni model pripadnosti	21
2.2.2 Večdimenzionalni model pripadnosti	21
2.3 Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih podjetju	24
2.4 Pomen pripadnosti organizaciji	26
3 PRENOS ZNANJA MED SODELAVCI	27
3.1 Opredelitev znanja	27
3.1.1 Tacitno znanje.....	28
3.1.2 Eksplicitno znanje	29
3.2 Opredelitev delitve znanja	30
3.3 Opredelitev prenosa znanja	31
3.4 Ključne ugotovitve dosedanjih znanstvenih raziskav	32
3.5 Ovire pri prenosu znanja	33
3.5.1 Osebnostne ovire	34
3.5.2 Organizacijske ovire	35

3.5.3	Tehnološke ovire	36
3.6	Povezanost med občutkom pripadnosti organizaciji in prenosom znanja	36
4	DELO OD DOMA.....	38
4.1	Prednosti dela od doma.....	39
4.1.1	Prednosti za zaposlene	39
4.1.2	Prednosti za delodajalca	40
4.2	Izzivi dela od doma.....	41
4.2.1	Izzivi za zaposlene	41
4.2.2	Izzivi za delodajalca	42
5	RAZISKAVA O VPLIVU ZAVZETOSTI IN PRIPADNOSTI PODJETJU NA PRENOS ZNANJA MED SODELAVCI	43
5.1	Zasnova raziskovanja in metodologija	43
5.1.1	Opredelevitev namena in cilja raziskave	43
5.1.2	Temeljna teza in hipoteze.....	44
5.1.3	Metodologija raziskave	44
5.1.4	Oblikovanje vprašalnika in tehnika zbiranja podatkov	45
5.2	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov	46
5.2.1	Podatki o vzorcu.....	46
5.2.2	Ohranjanje zavzetosti zaposlenih in pripadnosti podjetju pri delu od doma.	48
5.2.3	Testiranje in preverjanje hipotez	50
6	DISKUSIJA	66
6.1	Interpretacija rezultatov	66
6.2	Praktična priporočila	67
6.3	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje	69
	SKLEP.....	70
	LITERATURA IN VIRI.....	71
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvrstitev regij glede na stopnjo zavzetosti	11
Tabela 2: Deskriptivna analiza optimalnega števila dni dela od doma	50
Tabela 3: Deskriptivna analiza zavzetosti zaposlenih	53
Tabela 4: Deskriptivna analiza pripadnosti podjetju	53
Tabela 5: Cronbachov koeficient alfa za zavzetost zaposlenih in pripadnost podjetju	53
Tabela 6: Pearsonov koeficient korelacije za zavzetost zaposlenih in pripadnost podjetju	54
Tabela 7: Deskriptivna analiza prenosa znanj	56
Tabela 8: Cronbachov koeficient alfa za zavzetost zaposlenih in prenos znanja	56
Tabela 9: Pearsonov koeficient korelacije za zavzetost zaposlenih in prenos znanja	56
Tabela 10: Cronbachov koeficient alfa za pripadnost podjetju in prenos znanja	57
Tabela 11: Pearsonov koeficient korelacije za pripadnost podjetju in prenos znanja	58
Tabela 12: Deskriptivna analiza izkušenj z delom od doma	59
Tabela 13: Aritmetična sredina in standardni odklon za delo, ki ga opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela so opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma	59
Tabela 14: Test normalne porazdelitve za delo, ki ga opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela ste opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji	60
Tabela 15: Mann-Whitneyjev U test za delo, ki ga opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela ste opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma	61
Tabela 16: Deskriptivna analiza povprečij samoocene glede počutja v zvezi z zavzetostjo in pripadnostjo podjetju med pandemijo.	63
Tabela 17: Test normalne porazdelitve za pripadnost podjetju	63
Tabela 18: Mann-Whitneyjev U test za pripadnost podjetju glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma	64
Tabela 19: Pearsonov hi-kvadrat test za počutje v zvezi z delom – zavzetost in pripadnost glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Model zahteve – viri dela.....	17
Slika 2: Trikomponentni model pripadnosti.....	24
Slika 3: Grafični prikaz starostne strukture vzorca (v %)	46
Slika 4: Grafični prikaz strukture vzorca glede na doseženo stopnjo izobrazbe (v %).....	47
Slika 5: Prikaz zaposlitvenih dejavnosti, v katerih so anketiranci zaposleni (v %)	48
Slika 6: Prikaz deleža opravljanja dela od doma v obdobju pandemije Covid-19 (v %)....	49
Slika 7: Prikaz deleža zaposlenih, ki bi v okviru delovnega razmerja želeli delo opravljati od doma (v %)	50
Slika 8: Povprečne ocene posameznih trditev o zavzetosti zaposlenih.....	51
Slika 9: Povprečne ocene trditev o pripadnosti podjetju.....	52
Slika 10: Povprečne ocene dojemanja prenosa znanja v podjetju.....	55

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na trditve o zavzetosti zaposlenih	7
Priloga 3: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na trditve o pripadnosti podjetju	13
Priloga 4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na trditve o prenosu znanja	20

UVOD

Medtem ko je prej delo od doma potekalo le v omejenih obdobjih, običajno en ali dva dni na teden, so zdaj mnogi zaposleni bili primorani ves delovni čas delati od doma, da bi zmanjšali tveganje za okužbo z virusom. Razmere v svetu kažejo, da delo od doma ni nekaj, kar se bo začelo postopoma opuščati, temveč nakazujejo, da ta oblika dela postaja trend prihodnosti. Delo od doma zato prinaša številne izzive, a hkrati tudi pasti. Zaradi tega je toliko več pozornosti usmerjene v koncepte, kot sta zavzetost in organizacijska pripadnost zaposlenih, ki obenem pomembno vplivata na prenos znanja bodisi pozitivno bodisi negativno.

Med organizacijskimi viri so človeški viri eno izmed najpomembnejših sredstev, s katerimi organizacija razpolaga in lahko z njimi ustvarja dodano vrednost ter preko njih dosega konkurenčne prednosti. S spreminjanjem okoliščin delovanja organizacij se spreminjajo tudi odnosi, komunikacija med zaposlenimi, organizacijska klima in kultura. Vse to posredno ali neposredno vpliva na stopnjo zavzetosti in občutek pripadnosti organizaciji. Zavzetost zaposlenih predstavlja pozitivno psihično stanje ali odnos, ki ga imajo zaposleni do organizacije in njenih vrednot ter ki posameznika spodbuja k čim boljši izvedbi dela. Zavzeti zaposleni se zaradi prepletanja in vpliva različnih dejavnikov v proces dela vključujejo prostovoljno, so pripravljeni več in bolje delati, s čimer lahko doprinesejo k uspešnosti organizacije. Gruban (2010) navaja, da zavzeti zaposleni vedo, kam spadajo, do organizacije gojijo močno psihološko in čustveno navezanost ter želijo s svojim delom prispevati k skupnim ciljem. Poleg dejavnikov, kot sta zadovoljstvo in motivacija, je zavzetost tesno povezana tudi z občutkom pripadnosti.

Organizacijska pripadnost označuje navezanost zaposlenih na organizacijo, v kateri delujejo in se razvijajo tako poklicno kot tudi osebno. Pripadnost je pozitivno povezana z uspešnostjo organizacije, saj so pripadni zaposleni pripravljeni več časa in truda posvetiti delu, doseganju zastavljenih ciljev, tako organizacijskih kot osebnih, skrbijo in skrbno ravnajo s premoženjem organizacije, pripravljeni so delati več kot se od njih zahteva in pričakuje ter so pri tem bolj uspešni kot ostali zaposleni (Riketta, 2002). Vendar z delom od doma obstaja velika verjetnost, da se bo pripadnost zmanjšala, kar potencialno lahko vpliva na zmanjšanje prenosa znanja med sodelavci.

Prenos znanja je proces, pri katerem gre za pošiljanje znanja, informacij, podatkov z enega mesta na drugo, od ene osebe k drugi znotraj organizacije. Velikokrat pride do nerazumevanja pojmov – prenos in delitev znanja. Delitev znanja vključuje izmenjavo znanja na individualni ravni, torej na ravni posameznika; prenos znanja pa na ravni tima, proizvodne linije in oddelka (Argote & Ingram, 2000). Kljub temu da prenos znanja omogoča zaposlenim, da učinkovito sodelujejo med seboj, nanj vplivajo naslednji dejavniki: kultura (zaupanje, kultura učenja in sodelovanja), organizacijska struktura, informacijsko-komunikacijska tehnologija in človeški dejavnik (Susanty, Handayani & Henrawan, 2012).

Riege (2005) je ovire, ki se pojavijo pri prenosu znanja, razvrstil v tri kategorije, in sicer **osebnostne, tehnološke in organizacijske ovire**. Kot razlog za slabši, neučinkovit ali neuspešen prenos znanja nedvomno lahko navedemo tudi nezavzete zaposlene in občutek nepripadnosti. Na omenjena razloga ima lahko velik vpliv fizična ločitev zaposlenih, zaradi katere prihaja do socialne izoliranosti in zmanjšanja skupinske solidarnosti ter pripravljenosti za izmenjavo znanj, izkušenj, informacij. Znanje se najučinkoviteje prenaša v medsebojni interakciji, iz oči v oči. Večja ko je razdalja med ljudmi, manjša je verjetnost, da se bo znanje učinkovito preneslo oziroma da bo prejemnik prejel sporočilo v takšni obliki, kot je to predvidel pošiljatelj (Šarka, 2014). Vse zgoraj naštetu negativno vpliva na uspešnost organizacije in medsebojne odnose.

Problematiki, kako občutek zavzetosti in pripadnosti organizaciji vplivata na prenos znanja med sodelavci, obravnava veliko avtorjev. Vsak avtor gleda na to povezavo s svojega zornega kota, a vsem je skupno to, da potrjuje tezo, da je uspešen prenos znanja pri delu na daljavo možno doseči zgolj z zavzetimi in pripadnimi zaposlenimi, kar se doseže le z učinkovitim in uspešnim komuniciranjem.

Namen magistrskega dela je teoretično in empirično preučiti vpliv zavzetost zaposlenih in pripadnost organizaciji na prenos znanja med sodelavci znotraj različnih poklicnih področij v Sloveniji ter podati priporočila, kako omenjene konstrukte povezati, da bi pri delu od doma dosegli bodisi pozitivnejši vpliv bodisi da bi negativen vpliv zmanjšali. S prihodom koronavirusa (Covid-19) so se spremenila svetovna gospodarstva, obenem je to prineslo veliko tesnobe in negotovosti v delovnih razmerjih. Zaradi trenutnih razmer v poslovnem okolju so zavzetost zaposlenih in občutek pripadnosti organizaciji ter prenos znanja pod velikim pritiskom ter v ospredju bolj kot kadarkoli prej. Ključni namen je preučiti problematiko na znanstveni ravni, saj bodo zaključki magistrskega dela predstavljali vodilo obravnavane tematike v prihodnosti t. i. hitro se spreminjajočem, kompleksnem, poslovnem okolju. Poleg tega je moj namen tudi pridobitev dodatnega in hkrati poglobitev že obstoječega vedenja o obravnavani tematiki.

Osnovni cilj magistrskega dela je povezati teoretični in empirični raziskovalni pristop ter na primeru različnih poklicnih področij v Sloveniji ugotoviti stopnjo zavzetosti zaposlenih in preučiti različne vrste pripadnosti ter vpliv slednjih na prenos znanja med sodelavci v času dela od doma. Na podlagi raziskovalno metodološkega pristopa bodo podani konkretni predlogi za izboljšave.

Dodatni cilji so naslednji:

- s teoretično in vsebinsko poglobitvijo v domačo in tujo strokovno literaturo ter vire sistematično prikazati konstrukte zavzetosti zaposlenih, pripadnost organizaciji in prenos znanja med sodelavci, hkrati pa jedrnato povzeti ključne ugotovitve,

- z empiričnim delom ugotoviti, poleg tega, ali se je zavzetost zaposlenih v času dela od doma spremenila in kako, tudi, kateri so najpomembnejši dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih,
- z raziskavo ugotoviti, ali se je občutek pripadnosti organizaciji s spremembo oblike dela spremenil ter kako se je spremenil,
- opredeliti, ali so ugotovitve opravljene empirične raziskave podobne tistim, ki so jih do sedaj ugotovile nekatere druge raziskave,
- na podlagi preučitve literature in rezultatov raziskave podati predloge za izboljšanje prenosa znanja med sodelavci.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, in sicer teoretičnega in empiričnega dela. Prvi, **teoretični** del zajema poglobljen pregled in preučevanje relevantne literature (tako domače kot tuje) s področja obravnavane tematike, objavljene v knjigah, strokovnih in znanstvenih revijah, člankih ter raznih drugih prispevkih. Teoretični del obsega predstavitev treh raziskovalnih področij, in sicer v prvem delu bo predstavljeno področje zavzetosti zaposlenih, v drugem področje organizacijske pripadnosti in v zadnjem, tretjem delu pa proces prenosa znanja med sodelavci. Teoretični del se zaključi z opisom prednosti in izzivi, ki jih prinaša delo od doma. Pri pojasnjevanju splošnih, teoretičnih konceptov in opredeljevanju pojmov sem uporabila deskriptivno metodo. Strokovna in znanstvena literatura, iz katere sem povzela pomembne informacije, je pridobljena iz tujih baz, kot so Science Direct, SAGE Journals Online, Wiley in Taylor Francis ter SpringerLink.

Drugi, **empirični** del temelji na znanstvenem pristopu kvantitativne raziskave. Raziskava o vplivu zavzetosti zaposlenih in pripadnosti podjetju na prenos znanja med sodelavci v času dela od doma temelji na metodi spraševanja, saj sem s pomočjo vnaprej sestavljenega anketnega vprašalnika pridobila primarne podatke in ugotovila, v kolikšni meri zavzetost in pripadnost vplivata na prenos znanja med sodelavci ter primerjala, kako je delo od doma vplivalo na zavzetost zaposlenih, pripadnost podjetju in prenos znanja v slovenskih podjetjih. S spletnim anketnim vprašalnikom sem od naključno izbranih zaposlenih z različnih poklicnih področij in različnih slovenskih podjetij pridobila podatke tako o trenutnem stanju kot tudi stanju pred začetkom dela od doma, torej v času pred koronavirusom. Anketni vprašalnik je bil izveden v elektronski obliki, saj sem na tak način pridobila več v celoti izpolnjenih vprašalnikov in pridobitev rezultatov je bila takojšnja. Pridobljene rezultate sem obdelala s pomočjo statističnega paketa SPSS. V empiričnem delu so predstavljene glavne ugotovitve, praktična priporočila in usmeritve ter omejitve.

Omejitve pri izdelavi magistrskega dela sem pričakovala predvsem pri uporabi sekundarnih podatkov, ki so bili prvotno pridobljeni z drugim namenom. Pri empiričnem delu je omejitev predstavljala pridobitev zadostnega števila anketirancev in potencialni pristranski odgovori. Obstajala je možnost, da bodo podani odgovori neiskreni in neresnični.

1 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Zavzetost zaposlenih je umetnost in znanost vključevanja ljudi v avtentične in prepoznane povezave s strategijo, delovnimi vlogami, uspešnostjo, organizacijo, skupnostjo, strankami, energijo in srečo, ki omogoča izkoriščanje, ohranjanje in transformiranje dela v rezultate. V tem poglavju bom opredelila koncept zavzetosti zaposlenih z različnih zornih kotov. Enotne definicije ni, obstajajo pa nekateri skupni elementi, ki so vključeni v vseh definicijah.

1.1 Opredelitev zavzetosti zaposlenih

V literaturi je mogoče zaslediti, da raziskovanje konstrukta zavzetosti na začetku ni prineslo soglasja o njegovem pomenu. Mnogi raziskovalci so z različnimi definicijami poskušali rešiti nastalo konceptualno težavo z uporabo krovnega termina zavzetost, ki vključuje različne vrste, kot so proaktivna osebnostna zavzetost (angl. trait engagement); zavzetost, ki opisuje stanje (angl. state engagement); in vedenjska zavzetost (angl. behavioral engagement). Ravno nasprotno pa zagovarjajo drugi avtorji, ki so zavzetost želeli natančno opredeliti in pravilno operacionalizirati, ki bi v akademskem in poslovnem svetu bila primerna za empirične raziskave in praktično uporabo (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008, str. 189).

Racionalno teoretično razlago zavzetosti zaposlenih se lahko najde v teoriji socialne izmenjave. Teorija socialne izmenjave, ki jo je razvil Peter Blau (1946), navaja, da ljudje medsebojno komunicirajo, ker potrebujejo nekaj drug od drugega. Na podlagi njegove ideje ljudje sodelujejo v medsebojnih interakcijah, pri čemer so dejanja ene osebe odvisna od vedenja druge (Cropanzano & Mitchell, 2005, str. 874). Zaposleni se tako odločijo, kako zavzeto se bodo ukvarjali s svojim delom in organizacijo, glede na to, kaj prejmejo od organizacije v zameno (Saks, 2006, str. 605). Zavzetost se običajno kot sopomenka pojavlja v besednih zvezah »zavzetost zaposlenih« ali »zavzetost pri delu«. Slednja, ki je bolj specifična, se nanaša na odnos zaposlenega z njegovim delom, medtem ko »zavzetost zaposlenega« zajema odnos zaposlenega z njegovim delom ter odnos do organizacije (Schaufeli & Bakker, 2010, str. 10).

S prvimi raziskavami in pojasnjevanji pomena koncepta zavzetosti zaposlenih so začeli v devetdesetih letih Gallupovi raziskovalci, ki zavzetost zaposlenih opredelijo kot pojem, ki se nanaša na posameznike, ki so vključeni v delo, navdušeni nad delom ter predani svojemu delu in delovnemu mestu (Schaufeli, 2012, str. 3). Kahn (1990, str. 694), etnografski raziskovalec, ki je med prvimi definiral zavzetost zaposlenih ter tako ustvaril osnovo za nadaljnja raziskovanja, s svojo konceptualizacijo pojasnjuje, da je zavzetost izražena, ko so zaposleni fizično, čustveno, mentalno in kognitivno angažirani, ko vedo, kaj se od njih pričakuje, prav tako imajo na voljo vsa potrebna sredstva za opravljanje svojega dela, imajo priložnost, da občutijo vpliv in izpolnitev svojega dela, čutijo, da so del nečesa pomembnega ter imajo možnosti za osebni napredek in razvoj. Zaposleni doživljajo psihološko varnost,

ko se poistovetijo s svojo delovno vlogo in ko je njihovo delo zanje smiselno. Zavzetost prinaša pozitivne rezultate tako na ravni posameznika (osebna rast in razvoj) kot tudi na ravni organizacije (kakovost izvedbe) (Bedarkar & Pandita, 2014, str. 108). Povzeto po delih Goffmana (1961), Maslowa in sodelavcev (1970) ter Alderferja (1972), Kahn (1990, str. 705) predlaga, da je za razumevanje, kaj vpliva na človekovo zavzetost, treba razumeti razsežnosti smiselnosti dela, varnosti (družbeni elementi, vključno s slogom vodenja, postopki, organizacijske norme) in razpoložljivosti dela (moteči dejavniki).

Raveesh, Mona in Suryakant (v Ologbo & Saudah, 2012, str. 499) sodelovanje zaposlenih izpostavljajo kot kritično organizacijsko poslovno vprašanje. Z vse večjim zavedanjem, da so največje bogastvo katerekoli organizacije njeni zaposleni, se vse bolj poudarja pripravljane strategij, s ciljem pozitivno vplivati na povečanje ali izboljšanje zavzetosti. Skupaj s sodelavci je Harter (v Ologbo & Saudah, 2012, str. 499) zavzetost zaposlenih definiral kot posameznikovo vključenost in zadovoljstvo ter navdušenje nad delom.

Zavzetost zaposlenih (angl. employee engagement) predstavlja pozitivno psihično stanje ali odnos, ki ga imajo zaposleni do organizacije in njenih vrednot ter ki posameznika spodbuja k čim boljši izvedbi dela. Temelji na zaupanju, integriteti, dvosmerni zavezanosti in komunikaciji med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Gre za pristop, ki povečuje možnost za poslovni uspeh, hkrati prispeva k organizacijski in individualni uspešnosti, produktivnosti ter dobremu počutju na delovnem mestu (Robinson, Perryman & Hayday, 2004).

Večino sodobnih raziskav o zavzetosti so spodbudile raziskave o izgorelosti, ki je v primežu nenadzorovanega tehnološkega napredka in neizmernih pričakovanj posameznikov ter družbe vse bolj pogosta. Maslach in Leiter (1997) trdita, da je zavzetost skupek energije, navdušenosti in učinkovitosti, kar je neposredno nasprotje izgorelosti. Izgorelost opredeljujeta kot psihološki sindrom, za katerega so značilni izčrpanost, cinizem in neučinkovitost, ki se pojavijo kot odziv na stresne dejavnike. V primeru izgorelosti lahko tri pozitivne dimenzije zavzetosti postanejo tri negativne dimenzije oziroma značilnosti izgorelosti. Energija se pretvori v izčrpanost, navdušenost v cinizem in učinkovitost v neučinkovitost (Schaufeli & Bakker, 2010, str. 13).

Drugi avtorji so izbrali drugačen pristop obravnave koncepta zavzetosti, in sicer zavzetost definirajo kot pozitivno nasprotje izgorelosti pri delu. V nasprotju s tistimi, ki trpijo zaradi izgorelosti, imajo zavzeti zaposleni občutek energičnosti in učinkovite povezanosti s svojim delom, ki namesto stresno in zahtevno svoje delo zaznavajo kot izziv, ki so mu kos. Zavzetost je opredeljena kot pozitivno motivacijsko stanje, za katerega je značilna vitalnost (angl. vigor), predanost (angl. dedication) in zatopljenost (angl. absorption) (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006, str. 702; Schaufeli & Bakker, 2010, str. 13). Vitalnost se nanaša na pripravljenost in odločnost, da pri delu zaposleni vložijo vso svojo energijo in napor ter da je ob soočanju z ovirami vztrajen. Predanost je opredeljena kot iskanje smisla in namena v delu ter doživljanje občutka pomembnosti, entuziazma, ponosa in izziva ob izvrševanju delovnih nalog. Zatopljenost je definirana kot popolna osredotočenost na delo in

zadovoljstvo z delom, pri čemer zaposleni izgubi občutek za čas in se ob koncu delovnega dne le težka loči od dela. V skladu s tem neposredni nasprotji temeljnih dimenzij izgorelosti, izčrpanost in cinizem, predstavljata vitalnost in predanost (Schaufeli & Bakker, 2010, str. 13). Za zavzetost je značilna visoka raven energije in močna identifikacija z delom, medtem ko je za izgorelost značilno ravno nasprotno: nizka raven energije in šibka, zanemarljiva identifikacija z delom.

Po mnenju Saksa (2006, str. 602) zavzetost ni odnos, temveč raven, do katere je posameznik pozoren in prevzet pri opravljanju svoje naloge. Pojasnjuje, kako se posamezniki zaposlujejo pri opravljanju svojega dela in vključujejo aktivno uporabo kognicije, vedenja in čustev. Zavzetost je stanje duha, ki je razmeroma trajno, vendar lahko sčasoma niha (Christian, Garza & Slaughter, 2011, str. 94). Dvir, Eden, Avolio in Shamir (2002, str. 737) opredeljujejo zavzetost kot energijo, izraženo z visoko stopnjo aktivnosti, pobude in odgovornosti.

Zaradi zavedanja, da je človeški kapital v podjetjih eden najpomembnejših resursov, s katerim podjetje razpolaga, postaja zavzetosti zaposlenih vse bolj priljubljen raziskovalni koncept tako na poslovni kot akademski ravni. Na podlagi različnih opredelitev bi lahko zavzete zaposlene opredelili kot zaposlene s pozitivnim odnosom do dela. Čeprav so po trdem delu utrujeni, svojo utrujenost opisujejo kot prijetno stanje, povezano s pozitivnimi dosežki (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011, str. 5). Poleg tega zavzeti zaposleni ne delajo trdo in veliko zaradi močnega neustavljivega notranjega zagona (kot deloholiki), temveč zato, ker jim delo predstavlja zabavo in izziv (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2010). Podjetja zavzetost povezujejo z višjo donosnostjo, z večjo produktivnostjo, boljšo prodajo in zadovoljstvom strank. Prav tako so po njihovem mnenju zavzeti zaposleni tisti, ki imajo dobro uveljavljeno etiko in predanost ciljem podjetja. Celotno okolje prispeva k temu, da je zaposlen na poti k doseganju odličnosti brez nasprotovanja (Schaufeli & Bakker, 2010, str. 10; Gruban, 2010).

1.2 Značilnosti zavzetih zaposlenih

Zavzeti zaposleni se zaradi prepletanja in vpliva različnih dejavnikov v proces dela vključujejo prostovoljno, so pripravljeni več in bolje delati, s čimer lahko doprinesejo k uspešnosti organizacije. Gruban (2010) navaja, da zavzeti zaposleni vedo, kam spadajo, do organizacije gojijo močno psihološko in čustveno navezanost ter želijo s svojim delom prispevati k skupnim ciljem. Zavzeti zaposleni prihajajo na delo, saj jim ni mar le za lasten uspeh, temveč tudi za uspeh svojega tima, organizacije in strank, ki jim služijo. Pomembna dodana vrednost takšnih zaposlenih je, da niso del neproduktivnega vedenja, kot je pogosta odsotnost. Zavzeti zaposleni so bolj lojalni organizaciji, zato je manj verjetno, da jo bodo prostovoljno zapustili. Zanje je značilna navdušenost nad tem, kar morajo storiti, obenem pa iščejo nove načine za izboljšave. V podjetjih so pobudniki za večino ustvarjalnosti in inovativnosti. Zanje je značilno proaktivno vedenje (osebna iniciativa in prizadevanje za

učenje) (Sonnentag, 2003). Kljub izzivom in oviram ne dovolijo, da bi nastale težave postale izgovor za njihovo nedelovanje. Bakker in Demerouti (2018) opisujeta zavzete zaposlene kot optimistične in samostojne ljudi, ki za svoje delo prevzamejo odgovornost, namesto da bi krivili druge, če stvari ne gredo, kot so želeli (Rana, Ardichvili & Tkachenko, 2014, str. 259). S sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi se trudijo vzpostaviti in ohranjati dobre, zaupanja vredne odnose.

1.3 Dejavniki zavzetosti zaposlenih

Obstajajo različni dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih in so enaki za vsako podjetje ne glede na področje, v katerem podjetje deluje. Med ključne dejavnike spodbujanja zavzetosti zaposlenega za delo Kahn (1990, str. 705–706) navaja psihološko smiselnost, psihološko varnost in psihološko razpoložljivost, lastnosti delovnega mesta, zaznano organizacijsko podporo ter nagrade in priznanja. **Psihološka smiselnost** se nanaša na občutek povračila investicije v samega sebe. Zaposleni se počuti vrednega, cenjenega in dragocenega. Poleg tega se počutijo sposobne in dolžne povrniti podjetju, ki jim nudi vsa ekonomska in čustvena sredstva, ves trud, zavzetost in predanost delu. Dejavniki, ki vplivajo na smiselnost, so značilnosti nalog, značilnosti delovnih vlog in delovne interakcije. May, Gilson in Harter (2004) menijo, da obogatitev delovnih mest povečuje njihov pomen. Z vidika teorije socialne izmenjave velja, da se zaposleni z obogatitvami, zahtevnimi in odgovornimi delovnimi mesti pogosteje počutijo dolžne postati bolj zavzeti (Saks, 2006, str. 604).

Psihološka varnost Kahn (1990, str. 705) pojasnjuje kot občutek, da lahko zaposleni pokaže samega sebe brez strahu ali negativnih posledic za samopodobo, status ali kariero. Zaposleni meni, da je socialni sistem organizacije vreden zaupanja, varen in predvidljiv v smislu vedenjskih posledic. Odnosi, ki ponujajo podporo, zaupanje, odprtost, prilagodljivost, neformalnost, podporo nadrejenih lahko pomembno prispevajo k večji psihološki varnosti. Medsebojna podpora zaposlenih ustvarja pozitivno energijo in odnos, zaradi česar se zaposleni želijo še dodatno potruditi pri svojih delovnih zadolžitvah. Dokazano je, da na psihološko varnost vplivajo naslednji štirje dejavniki: medosebni odnosi, dinamika znotraj skupine in med skupinami, tip vodenja in norme (Kahn, 1990, str. 708).

Psihološka razpoložljivost se nanaša na občutek posedovanja fizičnih, čustvenih in psiholoških virov, ki so potrebni za vlaganje sebe v pripadajoče delovne vloge. Meri, kako pripravljeni so ljudje na zavzeto delo, glede na moteče dejavnike ali situacije, ki jih doživljajo kot del družbenega sistema (Kahn, 1990, str. 709). Ugotovitve kažejo, da psihološka varnost ponuja vodstvu največ možnosti, da vpliva na zavzetost. Vodstvo, ki zagotavlja podporno, zaupanja vredno okolje, zaposlenim tako omogoča, da v celoti vložijo svojo energijo v delo, ki ga opravljajo (Xu & Thomas, 2011, str. 401).

Nagrade in priznanja sta še ena izmed dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih. Kahn (1990) je ugotovil, da se stopnja zavzetosti med zaposlenimi razlikuje, odvisno od njihovega

dojemanja koristi, ki jih prejmejo od svojega dela. Maslach, Leiter in Schaufeli (2001) menijo, da lahko pomanjkanje nagrad in priznanj vodi v izgorelost. Prepoznavanje in nagrajevanje delovnega uspeha zaposlene motivira in omogoča, da se počutijo cenjene za svoje delo. Priznanje ne le samo pozitivno vpliva na zavzetost, ampak tudi povečuje produktivnost in zvestobo podjetju. Pomemben dejavnik spodbujanja zavzetosti zaposlenega za delo je tudi posameznikova percepcija o pravičnosti sprejemanja odločitev in razdelitve virov med zaposlenimi (Saks, 2006). Bates (2004) meni, da je zavzetost predvsem povezana s čustvi; kako se zaposleni počuti in kako se ravna z njim, ni pa povezana s plačilom.

Iz raziskav izhaja, da **značilnosti** oziroma **viri dela** (angl. job resources) pomembno prispevajo k zavzetosti zaposlenih, kajti s svojimi motivacijskimi potenciali, kot so avtonomija, povratne informacije in poistovetenje z delovnimi nalogami, vodijo k pravemu pomenu dela. Značilnosti oziroma viri dela pridobijo na motivacijskem potencialu, ko se zaposleni soočajo z visokimi zahtevami dela. Glede na **model zahteve – viri dela** (angl. job demands – resources) takšne delovne razmere predstavljajo tako imenovana »aktivna delovna mesta«, ki zaposlene motivirajo za aktivno učenje, osebno rast in razvijanje svojih veščin (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011, str. 6). Na eni strani naj bi značilnosti oziroma viri dela imeli intrinzično (notranjo) motivacijsko vlogo, ker zadovoljujejo osnovne človekove potrebe po učenju, s čimer se povečuje delovna usposobljenost in kompetentnost, obenem pa vključenost v proces odločanja in podpora sodelavcev vpliva pozitivno na izpolnjevanje potrebe po avtonomiji in pripadnosti. Meijman in Mulder (v Bakker, Albrecht & Leiter, 2011, str. 6) predpostavljata, da imajo značilnosti oziroma viri dela še drugo stran, in sicer predstavljajo ekstrinzično (zunanjo) motivacijo, saj naj bi bili zgolj orodje za doseganje delovnih ciljev. V takšnem okolju je mogoče pričakovati, da bodo delovne naloge uspešno dokončane in delovni cilji doseženi, delavci pa zavzeti.

Ena izmed ključnih ugotovitev študij pa je, da na zavzetost poleg značilnosti oz. virov dela vplivajo tudi osebne značilnosti. Osebnost predstavlja pomembno vlogo pri doseganju zavzetosti zaposlenih pri delu, saj lahko posamezniki s specifičnimi osebnostmi značilnostmi lažje mobilizirajo svoje vire dela kot posamezniki, ki teh značilnosti nimajo (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014, str. 394). Osebni viri so pozitivne samoevalvacije, povezane z odpornostjo in ki se nanašajo na občutek posameznikov, da lahko uspešno obvladujejo in vplivajo na svoje okolje (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson, 2003). Med osebnimi viri je najpomembnejši napovedovalec zavzetosti psihološki kapital, ki je opredeljen kot »pozitivno psihološko razvojno stanje posameznika«, za katerega je značilna samozavest ali lastna učinkovitost; optimizem; vztrajanje pri ciljih in po potrebi preusmerjanje poti do ciljev (upanje), da bi uspeli; in odpornost (angl. resilience), torej kljub težavam in stiskam dosegati uspeh (Luthans, Youssef & Avolio v Bakker, Albrecht & Leiter, 2010, str. 7).

V svojih raziskavah so Xanthopoulou, Bakker, Demerouti in Schaufeli (2007) preučevali vlogo osebnih virov, kjer so rezultati pokazali, da so zavzeti zaposleni zelo samozavestni; verjamejo, da so sposobni izpolniti zahteve, s katerimi se srečujejo v najrazličnejših

kontekstih. Poleg tega zavzeti delavci verjamejo, da bodo v življenju na splošno dosegli dobre rezultate in verjamejo, da lahko svoje potrebe zadovoljijo s sodelovanjem v organizaciji (Bakker, 2011, str. 267).

Robertson-Smith in Markwick (2009, str. 46–42) sta strnila vse, kar vpliva na zavzetost v sedem ključnih dejavnikov:

1. **Narava dela:** delo mora biti zanimivo, ustvarjalno in raznoliko, vznemirljivo. Prav tako morajo zaposleni čutiti, da ima delo, ki ga opravljajo, pomen zanje in za druge.
2. **Smiselnost in jasnost dela:** zaposleni mora opravljeno delo dojemati kot nekaj pomembnega, kar ima jasen namen in pomen. Na delo, ki ga opravljajo, morajo biti ponosni in čutiti, da s svojim delom prispevajo k spremembam.
3. **Priložnost za razvoj:** organizacija mora svojim zaposlenim zagotoviti možnosti za karierni in osebni razvoj ter usposabljanje. Da bi delo dobro opravili, morajo zaposleni razpolagati s pravimi veščinami in ustreznimi znanji, pri čemer mora biti delo prilagojeno njihovim sposobnostim.
4. **Nagrade in priznanja:** zaposleni se morajo pri delu počutiti cenjene tako s strani organizacije kot sodelavcev.
5. **Odnosi med zaposlenimi:** vzpostavljanje dobrih odnosov med sodelavci je pomembno, toda predvsem je ključen odnos med zaposlenim in nadrejenim. Razvijanje medsebojnega spoštovanja in zaupanja med sodelavci in nadrejenimi je ključ do zagotovitve zavzetosti zaposlenih. Zaposleni želijo biti spoštovani in cenjeni kot posamezniki in organizacijska kultura jim to mora omogočiti.
6. **Kakovostna komunikacija:** formalna in odprta dvosmerna komunikacija pomeni, da so zaposleni obveščeni o dogajanju znotraj organizacije. Zaposleni morajo biti seznanjeni z vrednotami in cilji organizacije, saj jim je to v pomoč pri razumevanju, kako k temu prispevajo s svojo vlogo. Če je zaposleni vključen v procese odločanja in lahko svoje mnenje uveljavlja brez strahu, takrat bo na delovnem mestu bolj aktiven in zavzet.
7. **Navdihujoče vodstvo:** veliko večja verjetnost je, da bodo vodje navdihnili in spodbudili zavzetost zaposlenih, če bodo tudi sami zavzeti za delo. Nadrejeni morajo biti predani organizaciji in izkazovati odgovornost do zaposlenih ter širše družbe, predvsem z vidika njihovega dobrega počutja.

1.4 Merjenje zavzetosti zaposlenih

1.4.1 Ravni zavzetih zaposlenih

Glede na stopnjo zavzetosti Gallup (2017, str. 22) zaposlene kategorizira v tri skupine:

- **Zavzeti** zaposleni so polni energije, usmerjeni v delo, čustveno povezani in predani svojemu delu, ki ga doživljajo kot izziv, ki so mu kos. Prepoznani so kot najkakovostnejši

zaposleni v podjetju, ki znajo poskrbeti zase, kljub temu da pogosto delajo več, kot se od njih zahteva in pričakuje. Poleg tega so ti zaposleni pomembni za ustvarjanje uspehov podjetja in doseganje zastavljenih ciljev ter rezultatov. Gre za posameznike, ki so ustvarjalni, inovativni, sposobni edinstveno reševati izzive in požrtvovalni. Kljub veselju do dela ne zanemarjajo svojega družabnega življenja zunaj službe; v svojem življenju uživajo tudi v drugih stvareh. Čas namenjajo tudi druženju in hobijem ter delajo kot prostovoljci (Bakker, Demerouti, Hakanen & Xanthopoulou, 2007, str. 275).

- **Nezavzeti** zaposleni so popolnoma pasivni in psihološko nenavezani na svoje delo ter podjetje. Ker njihove potrebe niso v celoti izpolnjene oziroma zadovoljene, v svoje delo vložijo potreben čas, ne pa tudi energije, strasti in ustvarjalnosti. Posamezniki, ki so nezavzeti, niso sovražni ali moteči, njihove misli so predvsem usmerjene na kosilo, odmor ali zaključek delovnega dne. Prav tako je zanje značilno, da bodo manj pozorni pri opravljanju dela, bolj verjetno bodo zamudili in bodo zamenjali službo, ko se bo pojavila nova priložnost.
- **Aktivno nezavzeti** zaposleni niso le nezadovoljni in nesrečni na delovnem mestu, ampak svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo bodisi z besedami bodisi z dejanji. Svoja negativna mnenja in stališča jasno izražajo, kar spodkopava pozitivno moralo, vzdušje na delovnem mestu. Znani so kot najbolj škodljivi zaposleni v delovnem okolju, saj uničujejo vse dobro, kar zavzeti zaposleni ustvarijo.

Po podatkih Gallupove raziskave, ki je bila izvedena v 155 državah v obdobju med letoma 2014 in 2016, je **le 15 odstotkov** zaposlenih v službi **zavzetih**. Torej psihološko zavzetih za svoje delo, motiviranih za doseganje visoke produktivnosti, ki vsakodnevno ustvarjajo dodano vrednost na delovnem mestu. Dve tretjini po vsem svetu (**67 odstotkov**) sta pasivno nezavzeti, torej v delo vložijo le malo napora, le toliko, da je delo opravljeno. Aktivno nezavzetih, katerih potrebe na delovnem mestu niso zadovoljene, je **18 odstotkov**. Nedavne raziskave so pokazale, da se stopnje zavzetosti po vsem svetu razlikujejo glede na vrsto službe. Zaposleni na delovnih mestih, ki temeljijo na znanju, na primer menedžerji in strokovnjaki z različnih področij, bodo verjetno bolj zavzeti kot zaposleni v bolj rutiniziranih vlogah, na primer v proizvodnji in gradbeništvu (Gallup, 2017, str. 22–25).

Stopnje nezavzetosti se močno razlikujejo tudi med različnimi regijami sveta, razvidno iz tabele 1. Najnižjo raven zavzetosti zaposlenih raziskava beleži v Vzhodni Aziji, kjer je **aktivno nezavzetih** in potencialno škodljivih zaposlenih ter pasivno nezavzetih **kar 94 odstotkov**, le 6 odstotkov jih je zavzetih, na kar predvsem vplivata Hong Kong in Kitajska z enimi od najnižjih odstotkov zavzetosti na svetu. Zaskrbljujoči rezultati so posledica kolektivistične miselnosti, ki organizacijske cilje postavlja pred posameznikove potrebe in želje. Na Japonskem in v Južni Koreji se je oblikovala kultura prekomernega dela, ki se v mnogih primerih izkaže za škodljivo za zdravje in počutje zaposlenih, hkrati negativno vpliva na zavzetost. Vodenje na Kitajskem je urejeno hierarhično in pod vplivom močne zgodovinske tradicije, tako kot v večini azijskih držav. Neravnovesje moči ustvari izjemno moč vodij nad vsemi vidiki dela. Takšno vodstvo od zgoraj navzdol lahko omaja zavzetost

zaposlenih. V primerjavi s Kitajsko, kjer je stopnja zavzetosti slabih 6 odstotkov, je globalno gledano višja, in sicer znaša 15 odstotkov, v Združenih državah Amerike pa kar 33 odstotkov (Gallup, 2017, str. 24, 134–136).

Na drugi strani je v Latinski Ameriki ter v Združenih državah Amerike in Kanadi mogoče ugotoviti povprečno razmerje 1,8 v prid zavzetosti v primerjavi z aktivno nezavzetostjo, kar v svetovnem merilu označuje ene izmed najvišjih stopenj zavzetosti zaposlenih. Nasprotno, najvišje stopnje aktivno nezavzetih zaposlenih kažejo Srednji Vzhod, Severna Afrika in Južna Azija (Gallup, 2017, str. 24).

Analiza rezultatov je pokazala, da se večina držav Zahodne Evrope, vključno s Francijo, Italijo, Irsko in Španijo, bori s krizo brezposelnosti, ki negativno vpliva na doživljanje dela, in njihovi delavci temu primerno v največjem obsegu negativno poročajo o stanju na trgu dela. Posledično je stopnja zavzetih zaposlenih nizka, le 10 odstotkov, medtem ko je Vzhodna Evropa bolj opremljena z navdušeno, entuziazma polno delovno silo. V Sloveniji je v povprečju v podjetjih 13 odstotkov zavzetih, 16 odstotkov aktivno nezavzetih in prevladujočih 71 odstotkov nezavzetih. Glede na razmerje med zavzetimi in nezavzetimi je v slovenskih podjetjih še veliko prostora za izboljšave (Gallup, 2017, str. 196).

Tabela 1: Razvrstitev regij glede na stopnjo zavzetosti

Mesto	Regija	Stopnja zavzetosti zaposlenih (v %)
1.	Združene države Amerike/Kanada	31
2.	Latinska Amerika	27
3.	Centralna Evropa	25
4.	Jugovzhodna Azija	19
5.	Podsaharska Afrika	17
6.	Vzhodna Evropa	15
7.	Avstralija/Nova Zelandija	14
7.	Srednji Vzhod/Severna Afrika	14
7.	Južna Azija	14
8.	Zahodna Evropa	10
9.	Vzhodna Azija	6

Vir: Gallup Inc. (2017, str. 24).

1.4.2 Načini merjenja zavzetosti zaposlenih

1.4.2.1 Gallup's Q12

Svetovno priznana metoda preverjanja zavzetosti zaposlenih, ki analizira stanje na delovnih mestih, je plod Gallupovega večletnega raziskovanja in testiranja. Oblikoval je dvanajst trditev, ki so povezane z elementi splošne poslovne učinkovitosti, vključujoč dobičkonosnost, produktivnost, zadovoljstvo strank, fluktuacijo zaposlenih in varnost pri

delu. Indikatorji oziroma kazalniki so po vrstnem redu razporejeni od osnovnih do bolj podrobnih. Prvi dve trditvi predstavljata osnovne potrebe zaposlenih, drugi del, vključno s trditvami od 3 do 6, pa zaposlene spodbuja k razmišljanju o lastnem prispevku k podjetju, v katerem so zaposleni, in o tem, kako se drugi odzivajo na njihova prizadevanja. Zadnje trditve se osredotočajo in ocenjujejo odnose zaposlenih s sodelavci in celotnim podjetjem ter njihove priložnosti za rast in razvoj. Trditve so sledeče (Gallup, 2017, str. 99–123):

1. »Vem, kaj se pri delu od mene pričakuje.«

»Vedeti, kaj se pričakuje«, je več kot le opis dela. Gre za natančno razumevanje, kako se to, kar naj bi počela ena oseba, ujema s tem, kar naj bi počeli drugi, in kako se ta pričakovanja spremenijo, ko se spremenijo okoliščine. Če ni natančno opredeljeno, kaj se od zaposlenih pričakuje, se ti odzovejo z obotavljanjem, neodločnostjo in negotovostjo. Pomembno je opredeliti pričakovanja in dati zaposlenim priložnost, da se odločijo, kako bodo dosegli zastavljeni cilj. Samozavestni in samoodločni ljudje so tisti, ki ustvarjajo dodano vrednost. Zaposleni, ki se strinjajo, da je opis dela v skladu z delom, ki se od njih zahteva, bodo 2,5 krat bolj verjetno zavzeti.

2. »Imam sredstva in opremo, ki jih potrebujem za opravljanje svojega dela.«

Če zaposleni nimajo na voljo potrebnih virov, jim doseganje pričakovanih delovnih rezultatov povzroča frustracije in nelagodje. Ko nadrejeni od zaposlenih zahtevajo, da dosežejo določene cilje, vendar jim ne zagotovijo potrebnih virov, se izgubi kredibilnost. Nadrejeni lahko potencial zaposlenih v celoti izkoristijo, le če imajo na voljo vsa potrebna orodja.

3. »Pri delu imam vsak dan priložnost delati tisto, kar počnem najbolje.«

Učinkovitost in uspešnost dela zaposlenih je največja, kadar se delovne naloge ujemajo z veščinami in spretnostmi, ki jih najbolje poznajo. Šele takrat, ko izkoristijo svoje talente, pride celoten njihov potencial na plano. Tretji indikator predstavlja zaposlenim najpomembnejši dejavnik pri odločanju, ali naj se zaposlijo v drugi organizaciji, in je eden glavnih razlogov, da se odločijo zapustiti službo. Ko se managerji in organizacije osredotočijo na to, da ljudem omogočijo, da delajo tisto, v čemer so najboljši, s tem pritegnejo, zadržijo in vključijo zaposlene.

4. »V zadnjih sedmih dneh sem bil deležen priznanja za dobro opravljeno delo.«

Priznanje in pohvale so običajno eden najslabše ocenjenih trditev s strani zaposlenih. Tako priznanje kot pohvala sta prepoznani kot komunikacijsko orodje za sporočanje tistih stvari, ki so najpomembnejše. Priznanje ali potrditev dela je orodje za osebno nagrajevanje in priložnost za krepitev zelenega vedenja drugih zaposlenih. Nasprotno od prepoznavanja je njegovo ignoriranje, kar najbolj škoduje zavzetosti zaposlenih. Gallup meni, da je vsakih sedem dni treba zaposlenim povedati in pohvaliti, da so dobro opravili svoje delo ali pa da so še presegli svoje zmožnosti. Če je priznanje iskreno in zaslužno, je lahko gonila sila zavzetosti.

5. »Mojemu nadrejenemu oz. sodelavcu ni vseeno zame na osebni ravni.«

Zaposleni morajo vedeti, da so več kot le številka. Vedeti morajo, da je nekdo zaskrbljen zanje najprej kot ljudi in nato kot zaposlene. Običajno zapustijo svoje nadrejene, vodje in ne podjetja, saj lahko jasno ločijo med dobrimi in slabimi vodji. Dobri vodje imajo talente in sposobnosti, ki jih je mogoče opredeliti, kar jim pomaga, da vsakega zaposlenega obravnavajo individualno. Produktivno delovno mesto je tisto, kjer se ljudje počutijo varne – dovolj varne za eksperimentiranje, izzive, izmenjavo informacij, podpiranje drug drugega. Nič od tega se ne more zgoditi, če zaposleni ne čutijo, da nekdo skrbi zanje. Medosebni odnosi so »lepilo«, ki združuje delovna mesta.

6. »Na delovnem mestu nekdo spodbuja moj razvoj.«

Pomeni, da nadrejeni posameznikom pomaga najti delovno mesto ali položaj, ki ustrezajo njihovim veščinam, znanju in talentom. Razvoj zahteva zavzetost tako vodje kot zaposlenega.

7. »Na delovnem mestu moja mnenja štejejo.«

Vsi zaposleni želijo občutiti, da pomembno prispevajo k uspehom na svojem delovnem mestu. Nič ni bolj demoralizirajoče za zaposlene kot izključitev iz pomembnih odločitev, ki vplivajo na njihova delovna mesta. Dobri nadrejeni vključujejo svoje zaposlene v procese pomembnega odločanja, vendar to ne pomeni, da imajo zaposleni zadnjo besedo pri odločitvah. Temveč da ko se preference zaposlenih in odločitve nadrejenih razlikujejo, da slednji utemeljijo svoje odločitve. Neposredna razlaga lahko gradi verodostojnost in izboljša komunikacijo. Upoštevanje mnenj in idej je način za doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti. Pozitivno vpliva na ustvarjanje zaupanja v podjetje in jim pokaže, da lahko z njihovimi prizadevanji izboljšajo podjetje.

8. »Misija oz. namen mojega podjetja mi dajeta občutek, da je moja služba pomembna.«

Ljudje običajno želijo pripadati nečemu, kar ima pomen in namen. Ko zaposleni razumejo, kako lahko prispevajo k poslanstvu podjetja, se to lahko razvije v večjo zavzetost pri njihovem delu. Seveda so pomembni posameznikovi dosežki, toda kadar zaposleni v podjetju čutijo, da so sestavni del večje celote, je večja verjetnost, da bodo bolj pripadni podjetju. Za zaposlene je bolj navdihujoče in vznemirljivo, da delijo poslanstvo, kot da le preprosto izpolnijo dodeljeno nalogo.

9. »Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela.«

Ključ do uspešnega in učinkovitega dela je zavzetost vseh zaposlenih za kakovostno delo. Odličnost in timski duh sta rezultat učinkovitega pristopa k reševanju problemov in dobrega delovnega okolja.

10. »Na delovnem mestu imam najboljšega prijatelja.«

Ta trditev je najbolj kontroverzna od vseh naštetih. Polemika se skriva v besedi »najboljši«, saj imajo zaposleni v službi veliko prijateljev, toda pri branju te trditve se osredotočajo le na omenjeni pridevnik. Menijo, da izraz pomeni ekskluzivnost, in imajo težave pri prepoznavanju samo enega »najboljšega« prijatelja med sodelavci. Zaposleni, ki imajo v službi »najboljšega prijatelja«, se bolje odzivajo na stres, čeprav so izpostavljeni enaki situaciji kot drugi. Dobri nadrejeni razumejo, da se med zaposlenimi ustvari določena zvestoba, ki je v času hitrih sprememb, reorganizacije in drugih poslovnih odločitev ključ do učinkovitega prilagajanja spremembam.

11. »V zadnjih šestih mesecih se je nekdo na delovnem mestu z mano pogovarjal o mojem napredku.«

Dobri nadrejeni se zavedajo, da je čas, namenjen pregledu uspešnosti, naložba, namenjena razpravi o rasti in napredku posameznika. Zaposlenim pomaga, da bolje razumejo sebe in jim da jasen vpogled, kako prispevajo k splošnemu uspehu podjetja. Namesto da izpostavijo slabosti zaposlenih, morajo nadrejeni zaposlenim pomagati, da se seznanijo s svojimi veščinami in talenti ter kako jih lahko vsak dan uporabljajo pri svojem delu.

12. »V zadnjem letu sem bil na delovnem mestu deležen priložnosti za učenje in rast.«

Potreba po učenju in rasti je naravni instinkt vseh ljudi. Lahko se učimo in rastemo z iskanjem učinkovitejših načinov za opravljanje svojega dela. Podjetje mora ustvariti kulturo, ki je odprta za nove ideje in omogoča zaposlenim nenehno učenje.

1.4.2.2 Utrecht Work Engagement Scale (UWES)

Schaufeli in Bakker (2003) sta razvila trifaktorsko analizo t. i. Utrecht Work Engagement Scale, ki podpira definicijo zavzetosti. Namenjena je merjenju posameznikovega počutja na delovnem mestu, obenem lahko takšne meritve pomagajo prepoznati osebni tip zaposlenih, kar zaposlenim pomaga pri prepoznavanju novih načinov medsebojnega komuniciranja. Poleg tega prinaša nove priložnosti za izvajanje novega vedenja in omogoča delovnim timom, da se po najboljših močeh trudijo izboljšati svojo kolegialnost. Na podlagi te metodologije je bilo opravljenih veliko študij, ki so potrdile uporabo UWES pri merjenju zavzetosti. Vključuje tri faktorje ali vidike zavzetosti, in sicer vitalnost, predanost in zatopljenost.

Razlog za priljubljenost je, da je bila veljavnost vprašalnika dokazana v različnih študijah, opravljenih v različnih državah, kot so Španija, Nizozemska, Grčija, Kitajska, Finska, Južna Afrika in številnih drugih, kjer se je izkazalo, da je korelacija med tremi faktorji visoka. Zaradi preproste izvedbe je priljubljena tudi med raziskovalci. Prvotno je vprašalnik vključeval 24 vprašanj, toda po psihometrični oceni so odstranili 7 neustreznih ter tako zadržali 17. Od tega se jih šest nanaša na vitalnost, pet na predanost in zadnji sklop šestih

vprašanj na zatopljenost. Postopno se je v praksi uveljavila še krajša lestvica, ki vsebuje le devet vprašanj. Razlog za skrajšanje vprašalnika je v bistvu pragmatične narave, kajti raziskovalci si prizadevajo vključiti čim manj elementov za merjenje določenih konstruktov, saj predolgi vprašalniki povečajo verjetnost izčrpanosti in nezainteresiranost pri reševanju le teh. Možni odgovori na trditve so nikoli, skoraj nikoli, redko, včasih, pogosto, zelo pogosto in vedno, saj gre za samoevalvacijo stanja zaposlenega, torej za način, kako čuti do službe (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006, str. 702–703).

Vitalnost ocenjujejo z naslednjimi šestimi trditvami, ki se nanašajo na visoko raven energije in mentalno odpornost, pripravljenost vložiti napor in vztrajnost pri soočanju s težavami (Schaufeli & Bakker, 2004, str. 5):

1. Pri svojem delu prekipevam od energije.
2. Pri svojem delu se počutim močnega in odločnega.
3. Lahko delam zelo dolgo časa naenkrat.
4. Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.
5. V službi sem mentalno odporen/močen.
6. Pri svojem delu vztrajam tudi takrat, kadar stvari ne gredo najbolje.

Predanost je povezana s petimi trditvami, ki se nanašajo na pridobivanje občutka pomembnosti iz nekega dela, občutek navdušenja in ponosa nad svojo službo ter občutek navdih in izziva. Za zaposlene, ki visoko ocenijo trditve, pomeni, da se močno identificirajo s svojim delom. Vprašalnik predanost meri z naslednjimi trditvami:

7. Delo, ki ga opravljam, se mi zdi polno smisla in namena.
8. Nad svojim delom sem navdušen.
9. Moje delo me navdihuje.
10. Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.
11. Delo mi predstavlja velik izziv.

Zadnji faktor, zatopljenost (vpetost) opisuje osredotočenost na delo, pri čemer čas hitro mineva, hkrati pa ima zaposleni težavo ločiti se od dela. Trditve, s katerimi raziskovalci ocenijo zatopljenost, so:

12. Ko delam, mi čas kar beži.
13. Med delom pozabim na vse okrog sebe.
14. Intenzivno delo me osrečuje.
15. Delo me potegne vase.
16. Kadar delam, sem prevzet nad delom.
17. Težko se ločim od svojega dela.

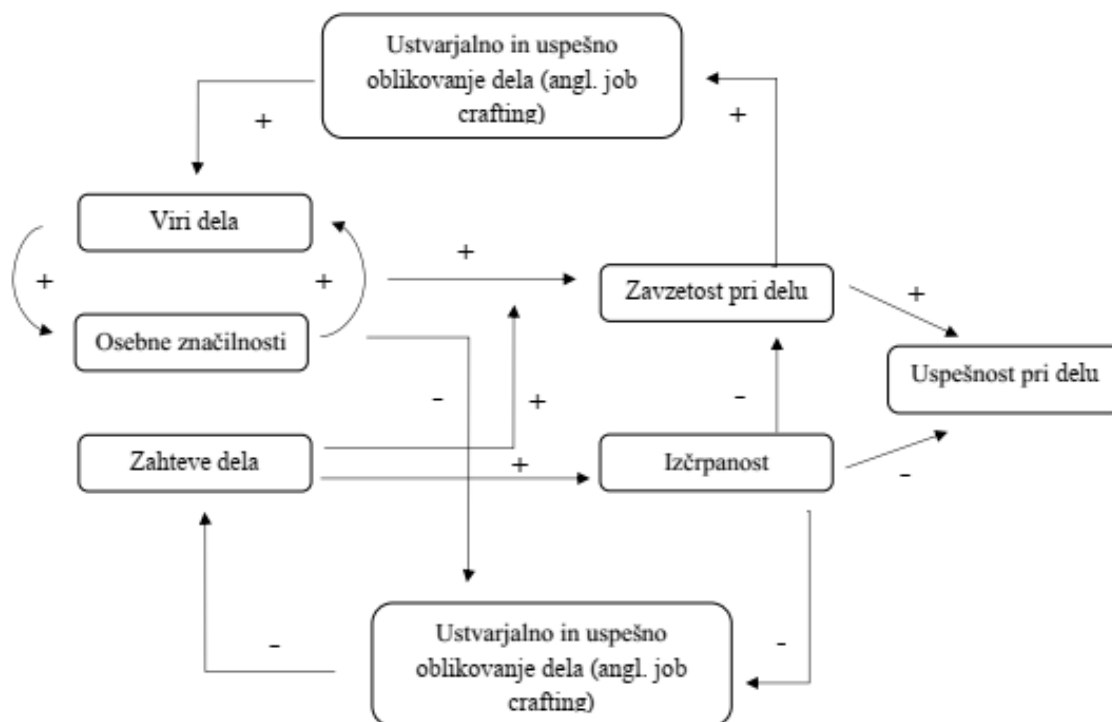
1.4.2.3 Model Job Demands – Resources (JD – R)

Model zahteve – viri (glej slika 1) je hevrističen model, ki jasno določa, kako sta lahko obremenitev delovnega mesta (izgorelost) in izboljšanje slednjega (zavzetost) posledica zahtev in virov dela. Z modelom je mogoče napovedati, razumeti in razložiti izgorelost, zavzetost in ali ima organizacija, kakšne koristi od tega. Glavni razlog za uspešnost modela JD-R je njegova prilagodljivost (Schaufeli, Bakker & van Rhenen, 2009, str. 894).

Ena od osrednjih predpostavk modela JD-R je, da čeprav ima vsako poklicno področje svoje posebne delovne značilnosti, jih je še vedno mogoče razvrstiti v eno izmed dveh glavnih kategorij, in sicer v zahteve (angl. job demands) in vire dela (angl. job resources). Zahteve za delo se nanašajo na tiste fizične, psihološke, socialne in organizacijske vidike dela, ki zahtevajo trajne fizične in/ali psihološke napore in so zato povezane z določenimi fiziološkimi in/ali psihološkimi posledicami. Na primer delovni pritisk, preobremenjenost, čustvene zahteve. Zahteve dela niso nujno negativne, vendar se lahko razvijejo v »stresorje« (dejavnike stresa), če zahtevajo, da zaposleni vlagajo preveč truda in če je poskušanje izpolniti te zahteve povezano z negativnimi rezultati, kot so tesnoba, izgorelost ali celo depresija (Rana, Ardichvili & Tkachenko, 2014, str. 258). Viri dela se nanašajo na tiste vidike dela, ki so potrebni za doseganje delovnih ciljev, ki zmanjšujejo delovne zahteve in ki spodbujajo osebno rast in razvoj. Viri dela so na primer nagrade, možnosti za razvoj, sodelovanje v procesih odločanja, raznolikost nalog, podpora pri delu (Demerouti, Nachreiner, Bakker & Schaufeli, 2001, str. 501–502).

Zahteve in viri dela spodbujajo različne procese, vendar imajo tudi stične točke. Obstajata dva možna načina, na katera lahko zahteve in viri skupno vplivajo na počutje in tako posredno vplivajo na uspešnost. Prva skupna točka se pojavi, ko viri zmanjšajo vpliv zahtev, ki posameznike vsakodnevno bremenijo. Empirično je dokazano, da viri, kot so podpora pri delu, povratne informacije o uspešnosti ter priložnosti za napredek in razvoj, ublažijo vpliv zahtev. Zaposleni, ki imajo na voljo veliko delovnih virov, se lažje in bolje spoprijemajo z zahtevami. Druga skupna točka je, ko zahteve povečajo vpliv virov na motivacijo (zavzetost). Raziskave so pokazale, da viri pozitivno vplivajo na zavzetost zaposlenih pri delu šele, kadar so zahteve visoke (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014, str. 400–401).

Slika 1: Model zahteve – viri dela



Prirejeno po Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz –Vergel, A. I. (2014, str. 400.)

1.5 Pomen zavzetosti zaposlenih za podjetje

Zavzetost zaposlenih pri delu je eno ključnih gonil poslovnega uspeha ter dolgoročne rasti in razvoja organizacij na visoko konkurenčnem trgu. Prizadevanja organizacij za doseganje visoke stopnje zavzetosti zaposlenih ne pomagajo le pri zmanjševanju namer zaposlenih, da zapustijo organizacijo, ampak tudi spodbujajo zvestobo strank ter izboljšujejo organizacijsko uspešnost in vrednost za vse deležnike, kar posledično vodi do doseganja konkurenčne prednosti (Harter, 2002). Pričakovati je takšne rezultate, saj zavzeti zaposleni delajo iz sreče, navdušenja in čistega veselja, da lahko zagotovijo odlične storitve za stranke in rezultate za nadrejene. Od posameznikov, ki so zavzeti, vodje pričakujejo, da bodo prijazni, pozorni do strank, hitri pri izvajanju storitev in motivirani (Menguc, Auh, Fisher & Haddad, 2013, str. 2165). Sonnentag (2003, str. 518) meni, da je zavzetost že sama po sebi pozitivna izkušnja, ki je povezana z dobrim zdravjem zaposlenih in pozitivnimi učinki za delo. V primerjavi z nezavzetimi zaposlenimi, se zavzeti počutijo bolj predane in navezane na organizacijo, imajo pozitiven odnos do dela in so pripravljeni na pridobivanje novega znanja. Zavzeti zaposleni redkeje poročajo o napakah, povezanih s kakovostjo, in sicer **40 odstotkov** manj; **70 odstotkov** manj so vpleteni v poškodbe pri delu in nesreče, kažejo bolj inovativno delovno vedenje in jih vodje bolje ocenjujejo glede učinkovitosti in delovne

uspešnosti kot njihove manj zavzete sodelavce (Schaufeli, 2012, str. 5; Gallup, 2017, str. 38–39).

Spodbujanje redne komunikacije in sodelovanja vodij z zaposlenimi ter prepoznavanje njihovih specifičnih potreb pozitivno vpliva tako na zavzetost kot tudi pripadnost organizaciji, obenem pa poskrbi, da se izostajanje od dela znižuje. Organizacije z zavzetimi zaposlenimi realizirajo za **41 odstotkov manj** absentizma. Absentizem aktivno nezavzetih zaposlenih močno vpliva na podjetja, saj vsak dan, ko je delavec odsoten od dela, stane v Nemčiji v povprečju 252 evrov (Nink, 2015).

Zavzetost ali »iluzivna sila«, kot sta jo poimenovala Wellins in Concelman (v Macey & Schneider, 2008, str. 5), motivira zaposlene za doseganje čim višje stopnje produktivnosti. Podobno mišljenje delijo tudi Colbert, Mount, Harter, Witt in Barrick (2004, str. 603), ki zavzetost definirajo v smislu »visokega notranjega motivacijskega stanja«, torej gre za visoko raven dejavnosti, pobude in odgovornosti (Macey & Schneider, 2008, str. 5). Iz tega sledi, da se zavzeti zaposleni osredotočajo, da se pokažejo in izkažejo, da delajo in opravijo veliko več dela. Pri takšnih zaposlenih beležijo **17-odstotno višjo produktivnost** (Gallup, 2017, str. 39).

Gallupovi raziskovalci so z raziskavo ugotovili, da podjetja zaradi zavzetih zaposlenih, ki so bolj prisotni na delu, produktivnejši ter pozornejši na procese, standarde in sisteme, beležijo **21-odstotno rast** dobička (Gallup, 2017, str. 39). Z rastjo dobička se pojavi možnost za povišice, kar lahko izzove razvoj večje, pozitivne navezanosti na organizacijo. Vendar velikokrat občutek navezanosti ni posledica večje zavzetosti. Da bi ugotovili, ali je povečanje dobička posledica zavzete delovne sile, je treba meriti zavzetost zaposlenih in uspešnost organizacije v določenem časovnem obdobju ter primerjati dobljene rezultate z rezultati iz preteklih obdobj (Robertson-Smith & Markwick, 2009, str. 19–20).

Študije o zavzetosti zaposlenih pri delu ne preučujejo le njene pozitivne strani, temveč tudi, kaj se zgodi v primeru prevelike zavzetosti. Bakker (2011) je pojasnil, da čeprav zavzeti zaposleni niso deloholiki, se lahko poglobijo v svoje delo do te mere, da ga odnesejo še s seboj domov. Neskončne odgovornosti, pričakovanje, da bo z vlaganjem velike količine truda v delo posameznik blestel na vseh področjih, ima za rezultat izgorelost. Zato je oddih od dela izjemno pomemben dejavnik za zaščito dobrega počutja zaposlenih. Raziskovalci ugotavljajo, da imajo zavzeti zaposleni več konfliktov v družini, ker se preveč posvetijo svojemu delu (Halbesleben, 2011; Banihani, Syed & Lewis, 2013, str. 407). V nasprotju z zavzetimi zaposlenimi bodo nezavzeti najverjetneje zapravljali svoj trud in talent za naloge, ki morda niso pomembne, ne bodo pokazali popolne zavzetosti in ne bodo poskušali spremeniti stvari v organizaciji na bolje, saj imajo veliko pomislekov glede nje (Markos & Sridevi, 2010, str. 91). S svojo nezavzetostjo negativno vplivajo na preostale zaposlene, hkrati pa organizacijo stanejo veliko denarja. V Gallupovem poročilu, ki se nanaša na raziskavo, izvedeno med letoma 2014 in 2016, učinki raziskave prikazujejo, da kategorija aktivno nezavzetih zaposlenih gospodarstvo Nemčije npr. v povprečju letno stane **med 80,3**

in 105,1 milijarde evrov (Gallup, 2017, str. 90), gospodarstvo Francije pa med 90 in 102 milijardami evrov. Nemčija in Francija nista edina, osamljena primera, saj Gallupovi raziskovalci ocenjujejo, da se zaradi nezavzetosti globalno gledano izgubi 7 bilijonov dolarjev (Archer, 2019).

1.6 Vpliv dela od doma na zavzetost zaposlenih

Epidemija Covid-19 je sprožila val sprememb in pomembno vplivala na definicijo normalnega stanja. Delo od doma ni le trend, temveč postaja oblika dela prihodnosti. Ne gre za nov pojav, saj je že pred pandemijo 40–50 odstotkov zaposlenih v Združenih državah Amerike imelo možnost občasnega opravljanja dela od doma. V Evropski uniji je ta odstotek sicer nekaj manjši, a je v hitrem porastu. Vodje z zaposlenimi, ki delajo od doma, pravijo, da bodo omogočili svojim zaposlenim opravljanje dela na daljavo pogosteje kot pred Covid-19, saj je približno polovica zaposlenih izrazila željo, da bi še naprej raje delali na daljavo. Raziskave ugotavljajo, da je odstotek zaposlenih, ki bi tudi po odpravi omejitev nadaljevali z delom na daljavo, najbolj prisoten predvsem v tehnološko povezanih panogah, zavarovalništvu, finančno usmerjenih organizacijah in poklicnih storitvah (Harter, 2020). Ena izmed ključnih ugotovitev je, da stopnja zavzetosti narašča, ko zaposleni nekaj časa delajo na daljavo in nekaj časa v pisarnah s svojimi sodelavci. Gallup ugotavlja, da so potrebe po sodelovanju tistih, ki delajo od 60 do 80 odstotkov časa na daljavo, izpolnjene (Hickman, 2020).

Kljub pandemiji koronavirusa zavzeti delavci v primerjavi s tistimi, ki so nezavzeti ali aktivno nezavzeti, poročajo o nižjih stopnjah stresa in skrbi ter na splošno o uspešnejšem življenju. V začetku meseca maja je odstotek zavzetih delavcev v Združenih državah Amerike dosegel 38 odstotkov, kar je največ, odkar so raziskovalci pri Gallupu leta 2000 začeli slediti metriki.

Številne organizacije so pred Covid-19 imele pomisleke glede dela od doma predvsem zaradi nezmožnosti izvajanja kontrole nad opravljenim delom in bojazni, kako bo to vplivalo na kakovost. Poleg tega je bilo opravljanje svoje delo od doma celo stigmatizirano. Podjetje Ctrip, kitajska potovalna agencija, se je odločilo za devetmesečni poskus dela od doma. Zaposleni v klicnem centru, ki so se prostovoljno javili za sodelovanje v poskusu, so bili naključno razporejeni bodisi da devet mesecev delajo od doma bodisi v pisarni. Delo na domu je privedlo do 13-odstotnega povečanja učinkovitosti, delavci so poročali o izboljšanjem zadovoljstvu z delom, stopnja izčrpanosti se je prepolovila, toda njihova stopnja napredovanja je upadla. Splošni vpliv dela od doma je bil presenetljiv. Skupna produktivnost podjetja se je izboljšala med 20 in 30 odstotkov ter prihranili so približno 2.000 ameriških dolarjev na leto na zaposlenega. Dve tretjini tega izboljšanja je prišlo zaradi zmanjšanja potreb po pisarniških prostorih; preostala ena tretjina pa je posledica izboljšane uspešnosti zaposlenih in zmanjšanje fluktuacije. Zaradi pozitivnih rezultatov je Ctrip ponudil možnost dela od doma celotnemu podjetju (Bloom, Liang, Roberts & Ying, 2013, str. 169–170).

Izzivi, ki jih prinaša trenutno izredna situacija, so povezani z občutki osame ter nepovezanosti s sodelavci in organizacijo. Potreben je premislek, kajti če neprestano delo od doma postane resničnost, obstaja velika verjetnost, da se bo medosebni stik izgubil, saj bodo delavčevi vsakdani sestavljeni iz Zoom sestankov ali pa se bodo oblikovali virtualni avatarji, ki bodo na zaslonu nadomeščali obraze. Prav tako se poraja vprašanje, kako usklajevati delo in zasebno življenje. V raziskavi, ki je bila izvedena v drugi polovici marca letošnjega leta v Sloveniji, so raziskovalci ugotovili, da čeprav 53 odstotkov zaposlenih zaradi dela od doma lažje usklajuje svoje službene in zasebne obveznosti, ima preostala polovica zaposlenih težavo z usklajevanjem omenjenega (Aleksić & Černe, 2020).

Visoka ali nizka stopnja zavzetosti zaposlenih ni v nobeni situaciji zagotovljena. Da bi podjetja ohranila zavzetost zaposlenih, obenem pa tudi zagotovila nemoteno poslovanje, je izredno pomembno, da se na vprašanja zaposlenih nadrejeni odzovejo pravočasno in na odprt ter transparenten način. Zaposleni potrebujejo dosledno in pogosto interakcijo z nadrejenimi, kajti so veliko več kot le človeški kapital; so resnični ljudje, ki se soočajo z vsemi neprijetnimi okoliščinami današnjega vsakdana. Nadrejeni ne morejo rešiti vseh težav ali odgovoriti na vsa zastavljena vprašanja, a vedno lahko pokažejo svojim podrejenim, da jim je mar in da jih pristno skrbi zanje. Ko to ozavestijo in pričnejo z udejanjanjem, ustvarijo delovna mesta, kjer so emocionalne povezave globoke, inovativno dosegajo svoje vrhunce ter zaposleni postanejo mentalno odpornejši in uspešnejši (Gandhi, 2020).

2 ORGANIZACIJSKA PRIPADNOST

»Pripadnost organizaciji je stopnja, do katere se posameznik poistoveti z organizacijo in ji je voljan dati svoj prispevek.« (Svetlik in drugi, 2009, str. 647). V današnjem močno konkurenčnem svetu nobena organizacija ne more dosegati vedno boljše uspešnosti brez zaposlenih, ki so predani ciljem organizacije in ki delujejo kot njen učinkoviti člen. Eden od izzivov sodobnih organizacij vključuje ohranjanje pripadnosti zaposlenih v trenutnem poslovnem okolju. Zato morajo vodje razumeti koncept pripadnosti – kaj to je, kako deluje in kar je najpomembneje, katera vedenja ali dejanja vplivajo na navezanost delavca na določeno organizacijo.

2.1 Opredelitev pripadnosti

V preteklih letih je bila pripadnost opredeljena in merjena na različne načine, odvisno od ozadja raziskovalcev. Obsežna literatura o organizacijski pripadnosti, večinoma znotraj organizacijskega vedenja ali psihologije, je podala različne definicije koncepta in sprožila precejšnjo razpravo o razvoju, posledicah in merjenju pripadnosti. Pomanjkanje soglasja v opredelitvi koncepta je močno prispevalo k njeni obravnavi kot eno- in večdimenzionalni konstrukt (Meyer & Allen, 1991 v Meyer & Hersovitch, 2001, str. 301). Buchanan (1974) meni, da gre za čustveno navezanost na organizacijo. Raziskovalca, Lee in Steers, delita mnenje in omenjeni koncept opredeljujeta kot identifikacijo in vključenost posameznika v

organizacijo. Porter je skupaj z raziskovalcema Mowday in Steers (1974) opredelil organizacijsko pripadnost kot trdno prepričanje v organizacijske cilje in vrednote ter sprejemanje slednjih; pripravljenost zaposlenih vložiti veliko truda z nedvoumno željo po ohranjanju delovnega mesta v organizaciji (želja za obstanek) (Riaz, Anjum & Anwar, 2016, str. 13).

Na splošno bi se večina raziskovalcev strinjala, da se organizacijska pripadnost nanaša na psihološko stanje, ki označuje odnos zaposlenega do organizacije, v kateri dela in ki vpliva na njegovo odločitev o obstanku v organizaciji. Zaposleni so psihološko povezani z organizacijo in svoje cilje ter vrednote usklajujejo z organizacijskimi cilji in vrednotami, prav tako prilagajajo organizaciji svoje vedenje. Kljub različnim pristopom in razlikam v mnenjih ter doživljanju, so si raziskovalci enotni, da je pripadnost stabilizacijska oziroma zavezujoča sila, ki usmerja posameznikovo vedenje. Zaradi neenotnega mnenja o izvoru stabilizacijske sile je pripadnost obravnavana kot enodimenzionalni in kot večdimenzionalni koncept (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 301).

2.2 Modeli pripadnosti

2.2.1 Enodimenzionalni model pripadnosti

Eden izmed prvih modelov pripadnosti je bil Porterjev model, ki je pripadnost definiral na podlagi čustvene komponente, in sicer kot zmožnost poistovetenja posameznika z organizacijo, z njenimi cilji in vrednotami. Ker se je osredotočil zgolj na eno dimenzijo, je veljal za enodimenzionalni model (Mowday, 1998, str. 389). Nadalje so pripadnost kot enodimenzionalni model prav tako opredelili tudi Mowday, Steers in Porter (1979), katerih definicija opredeljuje pripadnost kot posameznikovo aktivno vpletenost v organizacijo, prizadevanje za obstanek in željo za prispevanjem pri doseganju zastavljenih organizacijskih ciljev.

2.2.2 Večdimenzionalni model pripadnosti

Večdimenzionalnih modelov je bistveno več kot enodimenzionalnih, kajti obravnavanje koncepta pripadnosti prek različnih dimenzij pripomore k lažjemu razumevanju pojma. Razlike med večdimenzionalnimi modeli izvirajo predvsem iz različnih motivov in strategij, ki so vključene v njihov razvoj. V osemdesetih letih sta bila v ospredju dva ključna večdimenzionalna pristopa, enega sta razvila O'Reilly in Chatman (1986), drugega pa Meyer in Allen (1984). Obstajali so še nekateri drugi pristopi, ki pa so imeli veliko manjši vpliv kot omenjena.

Eden izmed prvih prispevkov k razumevanju nastanka pripadnosti je poudaril pomembnost načina, kako so člani ali zaposleni vključeni v organizacijo. Etzioni je izpostavil naslednje tri dimenzije: moralnost, preračunljivost (angl. calculative) in alienacija (odtujevanje).

Moralnost se odraža v sprejemanju in ponotranjenju organizacijskih norm in vrednot. Preračunljivost se kaže v odnosu z organizacijo, ki temelji na pojmu menjave, v katerem člani ali zaposleni ocenjujejo med tem, kar dajo organizaciji in tem, kar organizacija daje ali ponuja njim v zameno. Alienacija pomeni, da zaposleni ostane v organizaciji zaradi pritiskov okolja, kljub zaznavi da ne obstajajo več nagrade, ki bi bile sorazmerne z njegovimi naložbami in trdom (Swales, 2002, str. 157; Meyer & Herscovitch, 2001, str. 304).

Cook in Wall (1980) sta v svojem modelu pripadnost opredelila kot posameznikovo identifikacijo s cilji organizacije, njegovo splošno lojalnostjo in vključenost v delovanje organizacije. Prepletanje občutka pripadanja in ponosa v primeru uspeha posledično pripelje do večje pripravljenosti vlaganja truda za uspeh organizacije (Markovits, Davis & Van Dick, 2007, str. 79). Na večdimenzionalnost modela sta se v svoji raziskavi osredotočila tudi Angle in Perry, ki sta pripadnost opredelila kot posameznikovo predanost ciljem in vrednotam organizacije in njegovo pripravljenost obstanka v njej (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 305).

O'Reilly in Chatman (1986) sta svoj večdimenzionalni model razvila na podlagi domneve, da zavzetost predstavlja odnos do organizacije, ki se lahko s pomočjo različnih mehanizmov razvijejo. S pomočjo faktorske analize sta predstavila model, ki vključuje tri neodvisne faktorje, in sicer uslužnost, identifikacija in ponotranjenje. Uslužnost pomeni, da v zameno za pridobitev nagrade posameznik prevzame določena organizacijska stališča in principe. Do identifikacije pride, ko si posameznik želi vzpostaviti in ohrani zadovoljive odnose. Ponotranjenje se pokaže, ko posameznik začuti, da je del organizacije, saj se njegove vrednote in cilji skladajo z vrednotami in cilji organizacije (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 305).

Čeprav še danes obstajajo težave s konceptualizacijo pripadnosti organizacije, je najpogosteje obravnavan večdimenzionalni model **Trikomponentni model**, katerega glavna predstavnika in avtorja sta Allen in Meyer (1990). Po njunem mnenju se organizacijska pripadnost odraža v vsaj treh splošnih področjih, in sicer v aktivnem povezovanju z organizacijo, predvidljivih stroških zapuščanja organizacije in obveznostmi, da zaposleni ostanejo v organizaciji. Omenjeni trije pristopi ali komponente se imenujejo čustvena oziroma emotivna, trajnostna ali kontinuirana in normativna pripadnost. Skupna točka vseh treh pristopov je, da predstavljajo posameznikovo psihološko stanje, za katero je značilen odnos, ki ga posameznik razvije do svojega okolja in ima vpliv na njegovo odločitev, ali bo ostal v organizaciji ali ne.

Čustvena ali emotivna pripadnost (angl. affective commitment) se nanaša na čustveno navezanost posameznika na organizacijo, njegovo identifikacijo z organizacijo in vključenost v njeno delovanje. Zaposleni, ki so izjemno čustveno pripadni in predani organizaciji, bodo z veseljem ostali v njej. Učinkovita predanost temelji na želji (Riaz, Anjum & Anwar, 2016, str. 13). Po Mowdayu (1998) se vzroki za čustveno pripadnost zožijo na naslednje štiri kategorije: osebne značilnosti, strukturne (organizacijske) značilnosti,

značilnosti, povezane z vrsto dela, ki se opravlja in delovne izkušnje (Radosavljević, Čilerdžić & Dragić, 2017, str. 20). Ko zaposleni zaznajo, da organizacija, v kateri delajo, deluje kot organizacija, v kateri oni želijo delati, o njej oblikujejo pozitivne podobe, se čutijo ponosne, da se lahko poistovetijo s takšno organizacijo, razvijejo samospoštovanje, okrepijo tudi čustvene vezi z organizacijo in si prizadevajo za njeno izboljšanje (Saygan, 2011, str. 222).

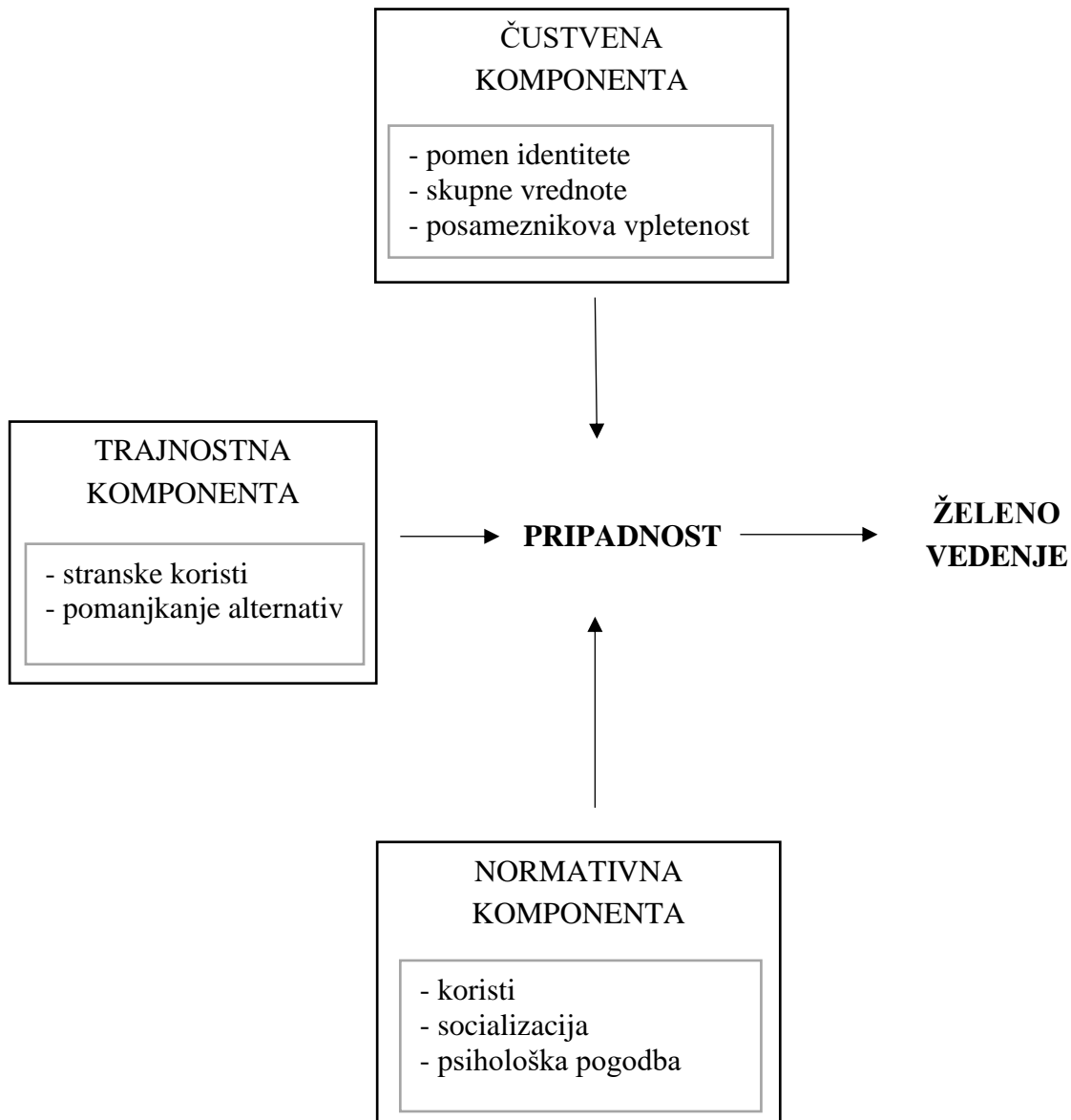
Druga vrsta pripadnosti, ki jo opisujeta Allen in Meyer (1990), je **trajnostna ali kontinuirana pripadnost** (angl. continual commitment), ki ponazarja odnos z organizacijo, ki temelji na zavedanju o potencialnih stroških, ki bi nastali, če bi se posameznik odločil zapustiti organizacijo. Potencialno nastali stroški, povezani z zapuščanjem organizacije, so največkrat mišljeni kot finančni, lahko pa so tudi v obliki vložene truda za pridobivanje specifičnega znanja in veščin, izgube privilegijev, ki so posledica dolgih let dela, ali pa so družbene narave, saj bi izgubili dolgoletna prijateljstva. Zaposleni, ki ostanejo v organizaciji zaradi stalne pripadnosti, ostanejo v njih, ker morajo, saj bi jim bil odhod prevelik strošek (Radosavljević, Čilerdžić & Dragić, 2017, str. 20; Riaz, Anjum & Anwar, 2016, str. 13). Meyer, Allen in Smith (1993) so v svoji raziskavi ugotovili, da na trajnostno pripadnost vpliva tudi pridobljena izobrazba. Wallace (1995, str. 249) poudarja, da je kariera vseživljenjski projekt in če organizacija ne omogoča svojim zaposlenim napredovanja, to negativno vpliva na njihovo pripadnost. Bolj izobraženi in strokovni zaposleni so manj pripadni organizaciji, saj so njihova pričakovanja vedno večja in priložnosti na trgu dela boljše.

Zaposleni z visoko stopnjo **normativne pripadnosti** (angl. normative commitment) čutijo, da so dolžni ostati v organizaciji. Wiener (1982) poudarja, da se ta občutek obveze izoblikuje v primeru, ko vplivni posamezniki v delovnem okolju izvajajo močan pritisk na zaposlenega, dokler ne začuti moralne odgovornosti do organizacije. Vzroki normativne pripadnosti in občutek obveznosti se razvijejo, ko organizacija zaposlenega vnaprej nagradi (na primer plačilo šolnine) ali poravnata nastale stroške, povezane z zaposlitvijo (na primer visoki stroški usposabljanja). Zaradi teh organizacijskih naložb v zaposlenega se ta počuti dolžan ostati v organizaciji, dokler ne čuti, da je s svojim delom povrnil organizaciji toliko, kolikor je bilo v njega vloženo (Radosavljević, Čilerdžić & Dragić, 2017, str. 20). Razvoj normativne pripadnosti je mogoč tudi zaradi občutka dolžnosti in odgovornosti do organizacije, v kateri so bili ali so še vedno zaposleni nekateri od družinskih članov (Saygan, 2011, str. 221).

V svojem članku sta Meyer in Hersovitch (2001) povzela vse pomembne modele in definicije pripadnosti ter predlagala splošen model, ki sta ga pojasnila s pomočjo koncentričnih krogov. Notranji krog prikazuje bistvo pripadnosti, silo, ki oblikuje posameznikovo vedenje tako, da je usmerjeno k cilju. Zunanji krog odraža tri različne miselnosti, ki odražajo željo, zaznane stroške vezane na obstanek ali odhod iz organizacije in občutek obveznosti ali dolžnosti posameznika do organizacije. Predlagani model se ujema s trikomponentnim modelom, ki sta ga razvila Allen in Meyer, kajti vključeval bi vse tri

komponente (čustveno, trajnostno in normativno), ki sta jih raziskovalca že predhodno pojasnila (Meyer & Herscovitch, 2001, str. 317–318).

Slika 2: Trikomponentni model pripadnosti



Prerejeno po Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001, str. 317.)

2.3 Dejavniki, ki vplivajo na pripadnost zaposlenih podjetju

Organizacijska pripadnost kaže na močno psihološko povezavo med posameznikom in organizaciji, močno identifikacijo zaposlenih z organizacijo in močno željo prispevati k organizacijskim ciljem ter je povezana z delovno motivacijo in željo po aktivnem vključevanju v delo. Glede na raziskave, ki kažejo, da se pripadnost zaposlenih razlikuje od osebe do osebe, Allen, Meyer in Smith (1993) izpostavljajo dejavnike, ki vplivajo na organizacijsko pripadnost. Ti so demografske značilnosti, kot so starost, izobrazba in

delovna doba; osebnostne značilnosti; dostopnost alternativnih možnosti in specifične delovne izkušnje.

Allen, Meyer in Smith (1993) so ugotovili, da starost in delovna doba pomembno vplivata na zvestobo zaposlenih, medtem ko sta na drugi strani spol in stopnja izobrazbe manj pomembna. Cohen (2009) je nadalje zaključil, da so mlajši zaposleni bolj zvesti organizaciji, dokler ne pridobijo določene ravni izkušenj in postanejo bolj konkurenčni na trgu, starejši zaposleni pa se bolj poistovetijo z organizacijo in ponotranjijo njene vrednote, ker se zavedajo vloženega truda in izgube, povezane z odhodom iz organizacije. Prav tako se pri starejših z več delovnimi izkušnjami pojavi psihološka ovira, ki jim otežuje ali onemogoča, da bi prešli iz ene organizacije v drugo, ker so do trenutne organizacije razvili predanost in privrženost. Ljudje v poznih fazah kariere so bolj usmerjeni k ohranjanju stabilnosti svojega trenutnega položaja, zato nekateri niti ne oklevajo zavrniti napredovanja (Kanwaldeep & Sandhu, 2010, str. 144–147).

Raziskave, ki so jih izvedli Judge in Kammeyer-Mueller (2012), kažejo, da na dejavnike organizacijske pripadnosti ne vplivajo samo osebni vidiki posameznika, temveč tudi dejavniki znotraj organizacije. Po navedbah avtorjev so najpomembnejši dejavniki povezani z značilnostmi dela: zahtevnost pri delu, potrebne delovne kompetence, raznolikost dela, spretnosti in sposobnosti ter soodvisnost nalog. Poleg tega menijo, da je za delo ključnega pomena razvoj zaupanja med sodelavci, korektnost pri delitvi nalog in odgovornosti, vestnost in delovna etika. Rezultati raziskave, ki jih je opravil Ghorbanhosseini (2013, str. 1021) kažejo, da ima organizacijska kultura pomemben vpliv na razvoj pripadnosti zaposlenih organizaciji. Zaposlenim vrednote organizacije veliko pomenijo, zato si morajo prizadevati za izboljšanje kulture dela s pomočjo pravil in vrednot. S tem obenem krepijo tudi timsko delo in dobre delovne pogoje v organizaciji.

Steers med osebnostne značilnosti uvršča tiste spremenljivke, ki definirajo posameznika. Med te značilnosti, ki imajo vpliv, se uvrščajo starost, spol, zakonski status, starost, priložnosti za dosežke, izobrazba, osebnost ter splošni življenjski interesi, vrednosti in odgovornosti (Steers, 1977, str. 47). Zakonski status in/ali družinske odgovornosti so po raziskavah povezane z organizacijsko pripadnostjo. Obseg odvisnosti posameznika od dohodka vpliva na to, v kolikšni meri se zaposleni počuti »zaklenjenega« v organizaciji, torej zaposleni z večjimi odgovornostmi naj bi bili bolj odvisni od organizacije. Aven, Parker in McEvoy (1993) trdijo, da razlike v pripadnosti ne izhajajo iz spola ali izobrazbe, temveč iz osebnih izkušenj in delovnih navad (Angle & Perry, 1983). Če zaposleni menijo, da je organizacija zanesljiva, odprta za nove ideje in enakost med zaposlenimi ter ustreza potrebam zaposlenih, po drugi strani pa si postavlja dovolj zahtevne cilje, daje povratne informacije in omogoča sodelovanje pri odločanju, ustvarja zaposlenim občutek kompetentnosti, s čimer vpliva na njihovo predanost. Porter, Mowday in Steers (1974) pripadnost organizaciji opisujejo z naslednjimi dejavniki: zaupanjem, sprejemanjem ciljev in vrednot organizacije in pripravljenostjo, da si zaposleni prizadeva ohraniti svoje mesto v organizaciji.

Dosedanje raziskave ugotavljajo, da tudi značilnosti, povezane z delom, ki ga posameznik opravlja, do neke mere vplivajo na pripadnost. Med značilnosti dela se uvrščajo izzivi pri opravljanju dela, priložnosti za socialno interakcijo in posredovane povratne informacije na delovnem mestu (Steers, 1977, str. 47). Izzivi pri delu in raznolikost nalog so pozitivno povezani tako s pripadnostjo kot zavzetostjo, saj zaposleni čutijo višjo raven energije in motivacije za delo (Shantz in drugi, 2013 v Marić, Hernaus, Tadić Vujčić & Černe, 2017, str. 29). Po drugi strani pa se lahko monotonost negativno odraža na psihološko stanje zaposlenih, ki lahko postanejo razočarani (Melamed, Ben-Avi, Luz & Green, 1995 v Marić, Hernaus, Tadić Vujčić & Černe, 2017, str. 29).

Delovne izkušnje posameznika veljajo za glavno družbeno silo in kot take pomembno vplivajo na to, v kolikšni meri se izoblikuje pripadnost in navezanost na organizacijo. Izkušnje, za katere je bilo ugotovljeno, da vplivajo na pripadnost, vključujejo odnos skupine do organizacije, organizacijsko zanesljivost in zaupanje, nagrade in uresničitev pričakovanj ter posameznikovo doživljanje njegovega pomena za organizacijo (Steers, 1977, str. 47–48). S povečanjem delovnih izkušenj posameznik postaja vse bolj pripaden ali zvest organizaciji, če je še vedno mnenja, da ima zanimivo službo, kjer ima možnosti za nenehno učenje, rast in kjer prepoznajo in nagradijo njegove dosežke ter mu nudijo povratne informacije.

2.4 Pomen pripadnosti organizaciji

Ne glede na različne opredelitve organizacijske pripadnosti na splošno velja, da so predani zaposleni ponosni, da so člani organizacije, verjamejo v njene cilje in vrednote, zato kažejo višjo stopnjo učinkovitosti in produktivnosti. Organizacijska pripadnost mora biti dvosmerna, torej ne le s strani zaposlenih do organizacije, ampak tudi obratno. Organizacije morajo ustvariti delovno okolje, ki spodbuja ustvarjanje občutka pripadnosti, ki ga zaposleni potrebujejo (Cañizares & Guzmán, 2010 v Bakotić & Bušić, 2014, str. 224). Pripadnost zaposlenih lahko vpliva na produktivnost drugih zaposlenih v organizaciji, ker si bolj zvesti zaposleni prizadevajo za krepitev organizacijske klime in kulture, njihovo delo posledično motivira sodelavce, da tudi oni sami dosegajo boljše rezultate in s tem neposredno vplivajo na razvoj organizacije (Mathieu & Zajac, 1990).

Raziskovalci poudarjajo, da pripadnost močno vpliva na doseganje pozitivnih rezultatov zaposlenih, ki hkrati vplivajo na splošne rezultate celotne organizacije in njen razvoj. Empirične raziskave so pokazale, da če je pripadnost zaposlenih nizka ali je sploh ni, so zaposleni manj produktivni, manj zavzeti in bolj nagnjeni k iskanju drugega delodajalca, torej večja ko je pripadnost, nižja je stopnja fluktuacije in obratno. Nizka stopnja zavzetosti lahko prav tako negativno vpliva na kariero posameznikov, kajti možnosti za napredovanja so v tem primeru zanemarljivo majhne. Če je prisotna zmerna pripadnost, je delovna sila stabilnejša in zadovoljnejša, kar pozitivno vpliva na zniževanje absentizma in fluktuacije. Zmerna pripadnost vodi do večje učinkovitosti in produktivnosti, obenem se tudi poveča občutek varnosti, lojalnosti in dolžnosti. Pozitivne posledice visoko pripadnih zaposlenih za

organizacijo so manj odpuščanj, redkejše odsotnosti z dela, večja motivacija in vključenost, boljša delovna uspešnost in lažje sprejemanje sprememb, ki jih organizacija želi uvesti. Poleg tega so visoko pripadni zaposleni zanesljivejši in bolj vneti pri opravljanju delovnih nalog, saj je njihovo ustrezno vedenje prepoznano in nagrajeno s strani organizacije (Randall, 1987, str. 461–466). Zaradi občutka povezanosti z delom in organizacijo so pripravljene več časa in truda posvetiti delu, doseganju zastavljenih ciljev tako organizacijskih kot osebnih in so skrbni pri ravnanju s premoženjem organizacije (Riketta, 2002).

3 PRENOS ZNANJA MED SODELAVCI

3.1 Opredelitev znanja

Znanje je mešanica dejstev, uokvirjenih izkušenj, kontekstnih oziroma relevantnih in strokovnih informacij ter veščin, pridobljenih z izobraževanjem, ki so osnova za vrednotenje, razumevanje in uporabo novih izkušenj in informacij. Je del organizacijskih procesov, praks, norm in rutin (Grubić-Nešić, Matic & Mitrović, 2015, str. 1005; Davenport & Prusak, 1998, str. 5). Znanje samo po sebi nima nobene vrednosti, če se ga ne upravlja smiselno, t. j. da se ga razdeli vsakemu posamezniku z namenom, da postane kolektivno znanje organizacije. Poleg tega, da je znanje neomejen vir, ga je težko posnemati in ponoviti, zato je tudi vir edinstvenosti in konkurenčne prednosti podjetja. Preživijo lahko le tiste organizacije, ki so sposobne nenehno ustvarjati novo znanje, ga širiti po celotni organizaciji, tako navpično kot vodoravno, in ga hitro uvajati v nove tehnologije in izdelke.

Organizacije, ki so uspešne pri izkoriščanju znanja zaposlenih, so običajno priča večji učinkovitosti poslovanja, višjim stopnjam inovacij, boljšim storitvam za stranke in zmožnosti predvidevanja trendov, ki se pojavljajo na trgu. Dobro upravljanje z znanjem je ključ do uspešnega poslovanja organizacij. Predvsem je pomembno v srednjih in malih podjetjih (v nadaljevanju SME), saj tekmujejo v svojem strokovnem znanju in izkušnjah, zato morajo znati oboje uspešno uporabiti v svojo korist. Običajno SME nimajo na voljo sredstev, da bi kupili vire, kot so zemlja, delo in kapital, zato morajo znanje izkoristiti tako, da na učinkovit in uspešen način dosežejo cilje. Prav tako ni dovolj, da lastnik SME ima znanje in ga uporablja, temveč ga mora znati prenesti tudi na svoje zaposlene (Desouza & Awazu, 2006, str. 33).

Polanyi (1966) deli znanje na dve kategoriji, in sicer tacitno (tiho) in eksplicitno znanje. Tacitno znanje je zelo osebno in ga je težko opredeliti ter formalizirati, zato velikokrat težave nastanejo pri komuniciranju ali deljenju tega znanja z drugimi. Subjektivna spoznanja, intuicija, slutnje in predvidevanja sodijo v to kategorijo znanja. Poleg tega je tacitno znanje globoko zakoreninjeno v posameznikovem delovanju in izkušnjah, pa tudi v idealih, vrednotah in čustvih, ki jih doživlja. Za razliko od tacitnega je eksplicitno znanje formalno znanje, izraženo v uradnem jeziku z besedami in številkami, ki ga je mogoče kodirati,

zapisati, shraniti in deliti drugim. Do eksplicitnega znanja lažje dostopamo, je bolj razumljivo in je shranjeno v obliki podatkov in informacij v podatkovnih bazah. Dokumenti in zbirke podatkov predstavljajo strukturirano znanje, saj so podatki in informacije organizirani na poseben način, ki omogoča nadaljnjo uporabo. Eksplicitno znanje najdemo v priročnikih, dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih itd. (Nunes, Annansingh & Eaglestone, 2006, str. 105).

3.1.1 Tacitno znanje

Beseda tacit izhaja iz latinske besede »*tacitus*«, torej tiho, kar pomeni, da v posamezniku obstaja znanje, na podlagi katerega deluje, vendar ga ne zmore izrecno opisati. Tacitno ali tiho znanje je neizrečeno, intuitivno, izkustveno in praktično znanje, ki ga ima posameznik v sebi. Je težko dostopno in ga je skoraj nemogoče v celoti shraniti v dokument ali bazo podatkov, kot je to mogoče v primeru eksplicitnega znanja. Nonaka in Takeuchi (1995) trdita, da je tacitno znanje, znanje, ki usmerja človekovo vedenje in je zakoreninjeno v njem, njegovih dejanjih, izkušnjah, vrednotah in stališčih (Hoe, 2006, str. 494). Polanyi (1962) opredeljuje tacitno znanje kot vrsto znanja, ki ga poznamo in razumemo, vendar ga ne moremo podrobno opisati ali izraziti, na primer spretnost vožnje s kolesom ali z avtomobilom. Lastnik ali imetnik tacitnega znanja se mora najprej zavedati znanja, ki ga ima, šele nato pa najti način, kako svoje znanje izraziti. Ker je shranjeno v glavah ljudi, je izmenjava tihega znanja težka, zapletena, dolgotrajna in eden največjih izzivov (Mohajan, 2016).

Dalkir (2005, str. 11) podaja naslednje značilnosti tacitnega znanja:

- sposobnost prilagajanja na nove in nenavadne situacije;
- strokovno znanje, vedeti – kako, vedeti – zakaj in skrbeti – zakaj;
- sposobnost sodelovanja, deljenja vizije in prenos kulture;
- treniranje in mentorstvo za prenos izkustvenega znanja ena na ena ter iz oči v oči.

Sitarjeva (2006, str. 65) povzema ugotovitve mnogih avtorjev in meni, da tacitno znanje omogoča: » (1) presojo, oblikovanje lastnega mnenja v določenem trenutku glede določene naloge; (2) predvidevanje oziroma oceno pozitivnih ali negativnih posledic določene aktivnosti; (3) sposobnost nadzora lastnih in fizičnih aktivnosti; (4) sposobnost priklica v preteklosti pridobljenega znanja in njegovo uporabo v novi situaciji; (5) oblikovanje navidezne predstave bodočega rezultata dela; (6) prilagajanje lastnega ravnanja v medsebojnih odnosih.«

Tacitno znanje zahteva visoko stopnjo medsebojne interakcije in zaupanja med ljudmi, ki omogoča njegovo prenašanje, ki najpogosteje poteka na neformalen način. Zelo težko ga je opredeliti, ker se večinoma prenaša ustno. Prenaša se z opazovanjem, izkušnjami in timskim delom ter dobro poslovno in organizacijsko dinamiko. Osebni stiki in timsko delo veljajo za najboljši način za pretok, prenos in izmenjavo te vrste znanja, zato bi morala podjetja čim

bolj poudarjati timsko delo, sodelovanje ter oblikovati organizacijsko kulturo in klimo, ki bi to spodbujala. Le tako se lahko tacitno znanje prenaša z enega zaposlenega na drugega, s čimer vsak posameznik bogati svoj intelektualni kapital, hkrati pa soustvarja konkurenčno prednost.

V praksi obstajajo številni mehanizmi za prenos tacitnega znanja. Majewska, in Szulczyńska (v Mohajan, 2016, str. 12) navajajo naslednje metode in načine za prenos: **sestanki** zaposlenih in vodstva, kjer razpravljajo o trenutnih težavah in načinih njihovega reševanja; **mentorstvo** in *coaching*; **razpravljanje o preteklih neuspešnih projektih in dogodkih**, kjer si zaposleni izmenjujejo mnenja in dejstva ter se učijo na napakah in izkušnjah drugih; **oblikovanje podatkovnih baz z najboljšimi praksami**; organiziranje sejmov znanja; **rotacija zaposlenih** med delovnimi mesti; ter **sodelovanje** pri skupinskih delovnih nalogah.

Tacitno znanje je pomembno za preživetje organizacije v sodobnih razmerah in njegova delitev znotraj podjetja zagotavlja pomembne konkurenčne prednosti na trgu, predvsem zato, ker je akumulacija intelektualnega kapitala kot takega bistvenega pomena za današnje poslovanje.

3.1.2 Eksplicitno znanje

Eksplicitno znanje je formalno, sistematično znanje, ki ga lahko ponovimo ali mu damo neko formalno obliko, ki omogoča njegovo enostavno prenosljivost in splošno razumevanje. Takšno znanje je razmeroma enostavno zbrati in shraniti za prihodnjo uporabo. Dokumenti in zbirke podatkov predstavljajo strukturirano znanje, saj so podatki in informacije organizirani in jih lahko kadarkoli kdorkoli uporabi. Eksplicitno znanje je objektivno in racionalno znanje, ki se ga lahko izrazi z besedami, števili ali formulami in je zajet v specifikacijah izdelkov, znanstvenih formulah, računalniških programih (Lazović, 2013, str. 81).

Dalkir (2005, str. 11) navaja naslednje značilnosti eksplicitnega znanja:

- zmožnost reprodukcije, dostopa in uporabe v organizaciji;
- zmožnost učenja in treniranja;
- zmožnost organiziranja, sistematiziranja, pretvorbe vizije v poslanstvo znotraj organizacijskih področij;
- prenos znanja prek proizvodov, storitev in dokumentiranih procesov.

Znanje nastaja v interakciji tacitnega in eksplicitnega znanja, ne pa samo iz tacitnega ali eksplicitnega. Eksplicitno znanje brez tacitnega izgubi svoj pomeni, zato je treba nanje gledati kot na celoto. Nonaka in Takeuchi (1995) sta predstavila spiralni model znanja, s katerim pojasnjujeta ustvarjanje znanja z interakcijo teh dveh vrst znanja. Ustvarjanje znanja poteka skozi štiri načine preoblikovanja ali prehajanja znanja, znane kot model SECI, in

sicer skozi socializacijo, eksternalizacijo, kombinacijo in internalizacijo (Hoe, 2006, str. 496).

Omenjeni štirje načini so v stalnem cikličnem, povratnem odnosu in s svojo interakcijo ustvarjajo in spreminjajo tacitno in eksplicitno znanje, pri čemer se oblikuje strategija, aktivnosti, cilji podjetja ter ustvarjajo resnične (merljive) učinke. Proces, ki zajema delovanje teh aktivnosti, se začne s **socializacijo**, pri kateri ena oblika tacitnega znanja prehaja v drugo. Znanje se prenaša z delom pri reševanju praktičnih nalog, s posnemanjem in opazovanjem. Pomankljivost socializacije je, da tacitno znanje redko ostane zapisano v formalni obliki, saj se ta vrsta znanja deli prek socialne interakcije. Primer je usposabljanje novega zaposlenega, kjer mentor svoje znanje in izkušnje prenese na zaposlenega, ki z opazovanjem in posnemanjem pridobi to znanje. Nato se z **eksternalizacijo** tacitno znanje eksplicira in postane formalizirano. Postopek ustvarjanja eksplicitnega znanja iz tacitnega omogoča njegovo enostavnejšo delitev in učinkovitejšo uporabo. Eden od načinov prenosa znanja pa je, da se zaposleni o svojem tacitnem znanju pogovarja z drugimi. Skozi pogovor in dialog zaposleni delijo svoja prepričanja, mnenja, izkušnje in z izmenjavo idej dobijo povratne informacije od sodelavcev.

Tretji proces, **kombinacija** pomeni prehajanje eksplicitnega znanja v novo eksplicitno znanje. Postopek je najlažje razumljiv; eksplicitno znanje se absorbira, kombinira z drugim eksplicitnim znanjem in ustvari se novo eksplicitno znanje. Na takšen način se osnova ali baza eksplicitnega znanja povečuje. Informacijsko-komunikacijska tehnologija omogoča, da se novo znanje deli med zaposlenimi. Na tem procesu temelji večina izobraževalnih ustanov. Nazadnje, preoblikovanje eksplicitnega znanja v tacitno se zgodi skozi **internalizacijo**. Nanaša se na učenje skozi delo (angl. learning by doing) in pridobivanje novega tacitnega znanja v praksi. Z interakcijo se eksplicitno znanje pretvori v tacitno znanje posameznika. V tem procesu naučeno postane avtomatizirano in del vsakega posameznika (Hoe, 2006, str. 497).

3.2 Opredelitev delitve znanja

Delitev znanja je človeški proces, ki zahteva dinamično, medosebno interakcijo in dobre odnose med zaposlenimi. Vključuje pretvorbo znanja v ustrezno obliko za prejemnika in dajanje tega znanja na voljo enemu ali več članom organizacije. Delitev znanja je za organizacije do določene mere strošek, v smislu časa in prizadevanja zaposlenih za zagotavljanje potrebnih orodij in dokumentov (Pee & Min, 2017, str. 432). Zaradi konkurenčnosti in doseganja ciljev je delitev znanja pomemben element organizacije, ki je odvisen od motivacije in pripravljenosti posameznikov, da delijo svoje znanje z drugimi (Ryu, Hee Ho & Han, 2003, str. 15).

Eden izmed pomembnejših dejavnikov za delitev znanja je razvita informacijska tehnologija (intranet, podatkovne baze, sistemi ...), s pomočjo katere posamezniki, ki imajo dovolj časa,

potrebne vire na razpolago in delujejo v pravični organizaciji, raje in lažje delijo znanje (Cabrera & Cabrera, 2002, str. 704).

Delitev znanja zajema štiri dejavnike, ki vplivajo nanjo v organizaciji: neaktivacija znanja (tacitno znanje potrebuje več časa, energije in truda za aktivacijo); pomanjkanje identitete; neobstoječa povezava med prejemnikom in pošiljateljem znanja (prejemnik in pošiljatelj si morata želeli deliti znanje); ni delitve znanja zaradi pomanjkanja znanja (deliti znanje brez potrebnega znanja je nemogoče) (Christensen, 2003, str. 6–7).

Čeprav morajo organizacije razumeti, kdo ima ključno znanje in si prizadevati ustvariti pogoje, ki bi zaposlenim omogočili delitev znanja, tudi značilnosti zaposlenih močno prispevajo k začetku učinkovite delitve. Zaposleni različnih starosti, ravni zavzetosti in motiviranosti, poznanstvu ljudi in tehnologije, se razlikujejo v svoji želji po delitvi znanja s sodelavci (Jurišević Brčić & Mihelič, 2015, str. 855)

3.3 Opredelelitev prenosa znanja

Prenos znanja zahteva pripravljenost posameznika ali skupine za medsebojno sodelovanje, kajti znanje se mora prenesti z ene osebe na drugo. Pri prenosu gre za ustvarjanje povezave in ne za zbiranje, ta povezava pa je odvisna od odločitve posameznikov. Prenos znanja omogoča delovanje organizacije kot celote. Dixon (2000) navaja, da obstaja pet vrst prenosa znanja, to so: serijski, bližnji, daljni, strateški in strokovni prenos. Med seboj se razlikujejo glede na namen, metodo in način, kako se izvajajo (Susanty, Handayani & Henrawan, 2012, str. 25).

Prenos znanja je proces prepoznavanja dostopnega znanja, ki že obstaja in shranjevanja ter kasnejše uporabe le-tega, da bi bili procesi hitrejši, varnejši ali boljši, kot bi bili sicer. V osnovi gre za izkoriščanje dostopnih virov (Christensen, 2003, str. 8). Prenos znanja znotraj organizacije je proces, ki se odvija po stopnjah, v katerih se določeni dejavniki ne pojavijo le v večji ali manjši meri, temveč tudi v določenem vrstnem redu. Stopnje so: začetek, izvajanje, uvajalno obdobje in integracija. Prenos se začne, ko v organizaciji soobstajata tako potreba kot znanje za izpolnitev te potrebe. Predvsem gre za potrebo po izboljšanju ali povečanju obstoječega znanja. Druga faza, izvajanje, je povezana z zbiranjem informacij, saj je glavni cilj faze prenesti znanje glede na zahteve in potrebe prejemnika, odpraviti težave, do katerih je prišlo pri prejšnjih prenosih in uvajati nova znanja s čim manj napakami. Dejavnosti, povezane z izvajanjem, prenehajo, ko se začne uvajalna faza. Uvajalno obdobje nastopi, ko prejemnik začne uporabljati znanje, ki mu je bilo preneseno. Faza integracije se prične, ko prejemnik s prenesenim znanjem doseže zadovoljive rezultate (Szulanski, 1996, str. 28–29).

Na uspešen prenos znanja vplivajo kultura (zaupanje, kultura učenja in sodelovanje), organizacijska struktura, človeški dejavnik in tehnologija (Gholipur, Jandaghi & Hosseinzadeh, 2010 v Susanty, Handayani & Henrawan 2012, str. 25). Eden najvplivnejših

dejavnikov uspešnega prenosa znanja je prav v znanje usmerjena organizacijska kultura, saj kultura, ki spodbuja spremembe in inovativno vedenje, hkrati spodbuja aktivno izmenjavo idej in večji prenos znanja. Temelj organizacijske kulture in najpomembnejša vrednota, ki je bistvena za upravljanje z znanjem, je zaupanje. V svoji raziskavi sta Connelly in Kelloway ugotovila, da so ljudje pripravljeni deliti in prenašati znanje le takrat, ko zaupajo prejemniku znanja. Poleg zaupanja kultura učenja spodbuja razvoj formalnih in neformalnih komunikacijskih kanalov. Močna kultura učenja je povezana z ustvarjanjem, pridobivanjem in prenosom znanja. Zadnji dejavnik organizacijske kulture, ki vpliva na uspešnost in učinkovitost prenosa znanja, je kultura sodelovanja. Ta pomaga pri ustvarjanju in prehajanju znanja s pomočjo povečanega prenosa znanja (Susanty, Handayani & Henrawan, 2012, str. 25).

Organizacije zahtevajo določeno stopnjo strukture, ki lahko po eni strani olajšajo povezave ter komunikacijo med posamezniki, po drugi strani pa lahko omejujejo komunikacijo in predstavljajo do neke mere oviro. V skladu z rezultati raziskave se prenos znanja negativno povezuje z visoko stopnjo centralizacije, saj preprečuje interakcijo in pogostost komunikacije med posamezniki na različnih oddelkih. Prav tako ovira ustvarjalnost in potrebo po izmenjavi idej. Nadalje raziskovalci navajajo, da bolj kot vodje nadzirajo svoje podrejene, manj so oni pripravljeni prenašati znanje na druge (Tsai, 2002; Goh, 2002; Lee & Choi, 2003; Lucas, 2006; Chen & Huang, 2007; & Al-Alawi et al., 2007 v Susanty, Handayani & Henrawan, 2012, str. 25). Iz tega sledi, da sta sodelovanje in aktivno vključevanje zaposlenih v pomembnejše organizacijske procese bistvenega pomena za uspešen prenos znanja (Pham, 2008 v Susanty, Handayani & Henrawan, 2012, str. 25). Za hiter prenos znanja med večjim številom ljudi znotraj organizacije pa je zaslužna informacijska tehnologija. Najpogosteje jo posamezniki uporabljajo za lažje shranjevanje, pridobivanje in distribucijo znanja, saj na tak način eksplicitno znanje postane še bolj dostopno in prenosljivo (Susanty, Handayani & Henrawan, 2012, str. 26).

3.4 Ključne ugotovitve dosedanjih znanstvenih raziskav

Od antičnega obdobja dalje velja, da so kapital, surovine in delovna sila glavni vir za ustvarjanje in uporabo znanja. Danes znanje velja za izjemen izvor gospodarskih virov in prevladujoč vir dolgoročne konkurenčne prednosti. Zagotavlja potencial tako za gospodarski kot družbeni razvoj, hkrati pa vodi v globalizacijo in konkurenčnost na mednarodni ravni. Filozofske razprave o definiciji znanja segajo še v čas Aristotela in Platona. Razvoj znanja in razprava o delitvi na tacitno in eksplicitno znanje temelji na zapisih Michaela Polanya, vendar naj bi bila teorija o tacitnem znanju plod Aristotelovega uma (Mohajan, 2016, str. 8). Delitev znanja predstavlja kritično točko prenosa znanja, zato se ta dva pojma včasih uporabljata kot sopomenki, ki se prekrivata, obenem se pa razvijata kot dva ločena pojma (Paulin & Sunson, 2012 v Šarka, 2014, str. 51)

Mnogi avtorji razlikujejo med konceptom delitev in prenos znanja, vendar v uporabi prevladuje pojem prenos znanja. Nekateri menijo, da je delitev pomembnejša, saj zagotavlja, da se znanje ne samo deli, temveč tudi razume. Drugi prenos znanja opredeljujejo širše, in sicer kot načrtovano gibanje pravih veščin in informacij ob pravem času, da bo delovna sila ostala produktivna, konkurenčna in sposobna izvajati poslovno strategijo.

3.5 Ovire pri prenosu znanja

Ljudje so velikokrat zelo neučinkoviti pri prenašanju znanja na druge. Medtem ko lahko računalniki prenesejo podatkovne zbirke na drugo informacijsko tehnologijo v nekaj sekundah, je znanje veliko težje prenašati. Hard in Lindkvist (2000 v Cantoni, Bello & Frigerio, 2001, str. 667) izpostavljata dve glavni oviri, ki zmanjšujeta ali preprečujeta prenos znanja, to sta kultura in lokalizacija. Kultura se odraža v vidnih aspektih organizacije, kot je na primer njeno poslanstvo. Temelji na vrednotah organizacije in je vgrajena v način delovanja ljudi, v njihova pričakovanja in kako osmišljajo dejanja drug drugega. V organizaciji si ljudje delijo in prenašajo svoje ideje, spoznanja, znanje, ker se jim zdi to naravno in smiselno, ne pa nekaj, kar so prisiljeni storiti. Za proaktiven prenos znanja znotraj podjetja je treba ustvariti sproščeno, prijetno vzdušje, ki temelji na zaupanju med sodelavci. Druga ovira je lokalizacija, ki izpostavlja, da morajo biti zaposleni seznanjeni s programi, tako da lahko zagotovijo transakcije in povezave z dobavitelji, kupci in partnerji, ne glede na to, kje so lokalizirani. Da bi premagali omenjene ovire, raziskovalci svetujejo uporabo usposabljanj, tehnologij in struktur. Zaposleni morajo biti izobraženi in pisмени, nadrejeni in zaposleni odprti za nove ideje, hkrati pa se morajo zavedati, kje bi uporaba njihovih idej bila koristna in kje lahko iščejo nove ideje. Za iskanje in implementacijo novih idej bi zaposleni morali znati uporabljati tudi tehnologijo. V te namene so mnoga podjetja razvila »talk room«, sobo za pogovor, kjer se lahko ljudje zbirajo, da bi klepetali in si izmenjevali znanje (Cantoni, Bello & Frigerio, 2001, str. 668–670).

Obstaja več preprek v organizacijah, ki onemogočajo prenos znanja. Barson je skupaj s sodelavci (2000 v McLaughli, Paton & Macbeth, 2008, str. 113–114) opredelil štiri vrste ovir. Ovire med kategorijami vključujejo obstoječe vire, potrebo po nagradah in kulturo. Za ustvarjanje in izmenjavo znanja morajo biti na voljo vsi potrebni viri. Ta ovira zadeva tako organizacijo kot ljudi. Rajan in drugi (1998 v McLaughlin, Paton & Macbeth, 2008) navajajo, da je bistveno, da zaposleni vidijo, da delitev pomeni takojšnje koristi, kot so manj težav, lažje naloge, manjši obseg delovnih ur. Kljub temu da je potreba po nagradah vprašanje ljudi, je sistem nagrajevanja vprašanje organizacije, zato mora organizacija ustvariti kulturo in sistem nagrajevanja, ki zaposlene motivira za prenos znanja. Naslednja ovira je ovira tehnologije, ki je kombinacija razpoložljive in podedovane tehnologije. Obe oviri skupaj izpostavljata, da znotraj organizacij še vedno ni samo enega sistema ali enega tehnološkega pristopa ter da povezovanje različnih sistemov in več oddelkov hkrati bistveno otežuje učinkovit prenos znanja. Tretja vrsta ovire je organizacijska ovira. Če vodstvo organizacije želi učinkovit sistem delitve znanja, mora najprej jasno definirati, katere

informacije so potrebne za delitev, obenem se pa mora zavedati tveganja, da bodo informacije razkrite. Po mnenju Nonake in Takeuchija (1995) je najučinkovitejši način prenosa znanja iz oči v oči, vendar je zaradi narave dela v današnjih organizacijah težje dosegljivo. Zadnja ovira, ki so jo definirali, je osebnostne narave. Številni avtorji v svojih raziskavah predvsem navajajo, da je za uspešen in učinkovit prenos znanja pomembno zaupanje. Če primanjkuje zaupanja med pošiljateljem in prejemnikom informacij oziroma znanja, bo to bistveno vplivalo na to, koliko informacij se bo dejansko posredovalo. Velikokrat prenos znanja ovira strah pred izkoriščanjem, kar pomeni, da se ljudje držijo načela, da bodo svoje znanje delili le, če dobijo nekaj v zameno. Kljub temu, da gre za osebnostne ovire, je rešitev ali odprava le teh v domeni organizacije.

Riege (2005) je ovire, ki se pojavijo pri prenosu znanja, razvrstil v tri kategorije, in sicer osebnostne, tehnološke in organizacijske ovire.

3.5.1 Osebnostne ovire

Učinkovit prenos znanja je v prvi vrsti odvisen od zaposlenih in njihovih komunikacijskih veščin. Učinkovita komunikacija, tako ustna kot pisna, je bistvenega pomena za učinkovito izmenjavo znanja. Komunikacijo lahko ovirajo prepreke, povezane z nacionalno kulturo in jezikom. V domačem poslovnem okolju nimajo velikega pomena, vsekakor pa so dejavnik, ki ga podjetja ne morejo prezreti. Nepoznavanje jezika lahko oteži prenos znanja. Znotraj organizacije je treba povezati ljudi, ki so pripravljeni deliti bogato, tacitno znanje, ki ga imajo. Za prenos znanja je ključen obstoj oseb, ki posedujejo T-oblikovane spretnosti, saj so sposobni integrirati različna znanja, združiti teoretično in praktično znanje ter znajo prepoznati povezave med njihovim področjem in drugimi. O'Dell in Grayson (1998) poudarjata, da je ena izmed ovir tudi pomanjkanje časa. Zaradi osredotočanja na naloge, ki se posameznikom zdijo pomembnejše od prenosa znanja, kopičijo svoje znanje in ga ne delijo z drugimi (Gholipour, Jandaghi & Hosseinzadeh, 2010, str. 1866). Juriševič Brčić in Mihelič (2015, str. 856) menita, da je delitev in prenos znanja v svojem bistvu le vprašanje osebnosti. Učinkovit prenos znanja je odvisen od želje zaposlenega, da pomaga sodelavcem z izmenjavo lastnega strokovnega znanja in njegove motivacije ter pripravljenosti.

Pomanjkanje zaupanja med zaposlenimi je ena ključnih ovir za delitev in prenos znanja, saj večina ljudi verjetno ne bo delila svojega znanja, če ne zaupa prejemniku. Med ovirami za prenos znanja je strah opredeljen kot pomemben dejavnik, ki preprečuje izmenjavo znanja. Znanstveni članki vključujejo različne vrste strahu, to so strah pred kritiko, strah pred avtoriteto, strah pred zmanjšanjem varnosti zaposlitve, strah pred izkoriščanjem in strah pred izgubo ugleda (Razmerita, Kirchner & Nielsen, 2016, str. 1229). Večinoma si ljudje zaupajo v neformalnih odnosih, prostovoljno delijo znanje in spoznanja ter aktivno in voljno sodelujejo. Skupnih dejavnosti ni mogoče nadzorovati ali izsiliti iz ljudi, vendar stopnja zaupanja med podjetjem, njegovimi enotami in zaposlenimi neposredno vpliva na komunikacijski tok in s tem na količino izmenjanega znanja znotraj organizacije. De Vries,

Van Den Hooff in De Ridder (2006) opredeljujejo pripravljenost kot obseg, v katerem je posameznik pripravljen drugim zaposlenim omogočiti dostop do svojega intelektualnega znanja. Pomeni, da ima pozitiven odnos do drugih. Prevladovanje izmenjave eksplicitnega znanja nad tacitnim je ena izmed preprek, ki se pojavljajo. Organizacije bi morale poudariti temeljne razloge za delitev in prenos, zlasti tacitnega znanja, in hkrati povečati zavest, da tacitnega znanja ni mogoče zlahka prenesti (Riege, 2005, str. 25).

Obstajajo še druge možne ovire, kot sta starost in spol zaposlenih ter stopnja njihove izobrazbe in izkušnje, ki lahko vplivajo na učinkovito delitev znanja. Obstoj medgeneracijskih razlik med zaposlenimi menedžerjem predstavlja velike izzive pri učinkovitem upravljanju motivacije zaposlenih (Benson & Brown, 2011 v Juriševič Brčić & Mihelič, 2015, str. 857). Da bi bila podjetja učinkovita in napredna, je treba za izmenjavo znanja motivirati različne generacije. Glede na generacijsko raznolikost zaposlenih lahko edinstvene značilnosti vsake generacije ovirajo učinkovit proces prenosa znanja. Na vsako generacijo vplivajo različni dejavniki, kot so starši, vrstniki, mediji, ki ustvarjajo skupne sisteme vrednot, ki jih ločujejo od ljudi, ki so odraščali v različnih časih (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010). Literatura izpostavlja štiri različne generacije, to so tradicionalisti, baby-boom generacija, generacija X in Y. Vsaka generacija kaže različna vedenja na delovnem mestu.

3.5.2 Organizacijske ovire

Organizacije s časom rastejo in se razvijajo, zato nekateri procesi in strukture, ki so bili v preteklosti uspešno integrirani, da so služili svojemu namenu, zaradi svoje nezmožnosti prilagajanja zastarajo. Dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost delitve in prenos znanja, je veliko. Eden izmed teh je nedvomno neučinkovito vodenje in pomanjkanje vodstvenih usmeritev, kar omejuje prenos znanja. Izziv za nadrejene je ustvariti okolje, v katerem si ljudje želijo deliti to, kar vedo, in izkoristiti to, kar vedo drugi. Ljudje ne morejo vedno pričakovati, da bodo svoje znanje in spoznanja deliti preprosto zato, ker je to pravilno. Nadrejeni morajo zaposlene pomiriti in prepričati, da naj se ne bojijo deliti svojih idej in konceptov. Vodenje je sposobnost vplivanja na skupino posameznikov, ki jih je treba organizirati in motivirati za doseg organizacijskih ciljev.

Številne študije izpostavljajo kot prepreko organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura se nanaša na vrednote, prepričanja in sisteme, ki lahko spodbujajo ali ovirajo ustvarjanje in izmenjavo znanja znotraj organizacij. Vsaka organizacija ima edinstveno kulturo, ki odraža identiteto organizacije v dveh dimenzijah: vidni in nevidni dimenziji. Vidna kultura vključuje vrednote, poslanstvo in filozofijo organizacije, ki se sčasoma razvija. Nevidni del se nanaša na norme in vrednote zaposlenih, ki vodijo njihovo vedenje in ravnanje. V organizaciji je treba vzpostaviti ustrezno kulturo, ki zaposlene spodbuja k ustvarjanju in nato medsebojni izmenjavi znanja. Ustvarjanje in vzdrževanje takšne kulture zahteva sodelovanje vseh strani, tako zaposlenih kot vodstva. Organizacijska kultura in prijateljski odnos med

zaposlenimi lahko oblikujeta njihovo motivacijo za prispevanje svojega znanja organizaciji (Razmerita, Kirchner & Nielsen, 2016, str. 1230).

Medsebojno zaupanje v organizaciji obstaja, ko njeni člani verjamejo v integriteto, značaj in sposobnost drug drugega. Vzajemno zaupanje je pomemben dejavnik, ki olajša, podpira in vpliva na odprto izmenjavo znanja. Z visoko stopnjo zaupanja pride do ustvarjanja znanja.

3.5.3 Tehnološke ovire

Tehnologija, ki v nekaterih organizacijah deluje učinkovito, lahko v drugih odpove. Do neučinkovite delitve in prenosa znanja pride zaradi naslednjih dejavnikov: pomanjkanje virov in tehnične podpore, nerealna pričakovanja zaposlenih glede zmogljivosti tehnologije, pomanjkanje združljivosti med različnimi informacijskimi sistemi, neizkušenost in nepoznavanje nove informacijske tehnologije, pomanjkanje komunikacije, s pomočjo katere bi lahko vodstvo prikazalo vse prednosti, ki jih imajo novi sistemi (Riege, 2005, str. 29).

Informacijska tehnologija ima ključno vlogo pri ustvarjanju in prenosu znanja. Ustvarila je nove načine za prenos znanja, saj se z njeno pomočjo in ustrezno rabo znanje prenese hitreje in več zaposlenim hkrati. Tehnologija lahko ponudi takojšen dostop do velikih količin podatkov in informacij ter omogoči sodelovanje na daljavo, kar olajša timsko delo in s tem poveča stik posameznika z drugimi (Gholipour, Jandaghi & Hosseinzadeh, 2010, str. 1867). Učinkovitost informacijske tehnologije pri podpori prenosa znanja je v veliki meri odvisna od vrste znanja, ki ga je treba prenesti. Uporablja se jo predvsem za upravljanje in kodifikacijo znanja ter ustvarjanje omrežij. Najpogosteje se jo uporablja za lažje zajemanje, shranjevanje, pridobivanje in prenos eksplicitnega znanja, da bi le to postalo še bolj dostopno in lažje prenosljivo (Susanty, Handayani & Henrawan, 2012, str. 26). Tehnologija je večplastna, zato mora organizacija razviti infrastrukturo, ki podpira različne vrste komunikacije. Potencialna ovira za razvoj ali ohranjanje prave informacijske tehnologije je združljivost tehnologije, integracija obstoječih in novih sistemov. Težava se pojavi, ko je treba obstoječe programske komponente, primerne za točno določen namen, uporabiti skupaj z drugim novim sistemom (Riege, 2005, str. 30). Prav tako bi morali znati uporabiti tehnologijo za povezovanje ljudi, da bi si ti prostovoljno delili tacitno znanje, ne da bi ga morali najprej prenesti v eksplicitno obliko. Povezovanje ljudi, ki bodisi iščejo znanje bodisi ga imajo, lahko organizacije dosežejo z različnimi aplikacijami, namenjenimi povezovanju, in intranetom, ki ima značilnosti podatkovnih baz in naprednih komunikacijskih funkcij, avtomatiziranih zemljevidov znanja in elektronskih rumenih strani (Susanty, Handayani & Henrawan, 2012, str. 26).

3.6 Povezanost med občutkom pripadnosti organizaciji in prenosom znanja

Pripadnost organizaciji je kot eden ključnih in najpogosteje raziskanih konstruktov organizacijske psihologije, bil skozi zgodovino konceptualiziran in opredeljen na različne

načine. Opisali so jo kot posameznikovo pripravljenost vlagati energijo v družbene sisteme, hkrati pa tudi navezanost na tiste odnose, v katerih posameznik vidi lastno uresničitev. Na podlagi te definicije Porter in drugi (1974) navajajo, da pripadnost vključuje močno sprejemanje in prepričanje v cilje in vrednote organizacije, pripravljenost, da si prizadeva delati v korist organizacije, in močno željo po obstanku v organizaciji. Posameznik lahko pripadnost občuti kot rezultat skladnosti misli in vedenja, pa tudi kot plod pozitivnih trenutnih in prihodnjih razmer. Doslednost in dojemanje pogojev pomenita, da se pripadnost organizaciji razvija počasi in postopoma, zaradi česar se šteje za razmeroma stabilen konstrukt (Meyer & Herscovitch, 2001). Medtem ko se navdušenje in predanost zaposlenih v primeru nižje organizacijske pripadnosti zmanjša, se ob višji stopnji organizacijske pripadnosti zaposleni počutijo srečne in polne čustev. S tem pozitivno vplivajo na delitev in prenos znanja znotraj posameznih skupin in celotne organizacije (Sang in drugi, 2019, str. 247).

Nonaka in Takeuchi (1995) navajata, da je znanje razširjeno in ponotranjeno; temelji na interakcijah med posamezniki organizacije. Zadostna izmenjava znanja vpliva na lažje in hitrejše zbiranje znanja, zaposleni ustvarjajo in uporabljajo znanje za izboljšanje uspešnosti. Izmenjava znanja lahko izboljša organizacijske inovacije, ključne dejavnosti in sposobnosti in že omenjeno konkurenčno prednost. Ustvarjanje znanja običajno poteka z izmenjavo in integracijo elementov znanja. Ko sta kakovost in hitrost izmenjave znanja večji, sta kakovost in količina ustvarjenega znanja večji. V primeru, ko organizacije nudijo ustrezno spodbudo, ki olajša izmenjavo znanja, se realizira velika rast znanja.

Po mnenju Hoffa in Ridderja (2004) organizacijska pripadnost vpliva na prenos znanja, vodenje in skrbnost zaposlenih, da prispevajo k funkcijam organizacijskega razvoja. Verjetno je, da bodo zaposleni delili svoje znanje le takrat, ko se bodo počutili navezani na organizacijo (Pee & Min, 2017, str. 438). Zaradi zavedanja, da pripadnost in učinkovit prenos znanja ustvarjata konkurenčno prednost, organizacije vse bolj skrbijo za svoje zaposlene. Organizacije so vse bolj zainteresirane za spodbujanje zavez med zaposlenimi na podlagi različnih ugodnosti, povezanih z izboljšanjem delovne uspešnosti zaposlenih, izboljšanjem uspešnosti, ki je rezultat čustvene pripadnosti in tudi izboljšanjem uporabe znanja ter zmanjšanjem fluktuacije zaposlenih in povečanjem stopnje prenosa znanja (Marques, La Falce, Marques, De Muylder & Silva, 2019, str. 490–493).

Avtorja (Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015) navajata, da je bolj verjetno, da bo zaposleni, ki je razvil visoko stopnjo čustvene pripadnosti, delil in prenašal svoje znanje brez kakršnihkoli pričakovanj. Zato se potencialna izguba tacitnega znanja za organizacijo zmanjša, če se zaposleni odloči zapustiti organizacijo. Poleg tega lahko organizacije vzpostavijo čustveno pripadnost, tako da zagotovijo odprto komunikacijo, dostop do informacij in omogočajo, da sodelujejo pri odločanju (Marques, La Falce, Marques, De Muylder & Silva, 2019, str. 492). Za preostali dve komponenti pripadnosti (trajnostna in normativna) je značilno, da zaposleni mislijo le na svoj dobiček ali potencialno izgubo in zato delijo le toliko znanja, kolikor je potrebno (Demirel & Göç, 2013, 962).

Ljudje so bolj pripravljeni deliti znanje, če so prepričani, da je koristno in če imajo občutek, da svoje znanje delijo v okolju, kjer je to cenjeno in kjer bo njihovo znanje dejansko uporabljeno. Posameznik, ki je organizaciji bolj pripaden in bolj zaupa tako vodstvu kot sodelavcem, je verjetneje, da bo pripravljen deliti svoje znanje (Van den Hoof & de Ridder, 2004, str.119).

Kot razlog za slabši, neučinkovit ali neuspešen prenos znanja nedvomno lahko navedemo tudi nezavzete zaposlene in občutek nepripadnosti. Na omenjena razloga ima lahko velik vpliv fizična ločitev zaposlenih, zaradi katere prihaja do socialne izoliranosti in zmanjšanja skupinske solidarnosti ter pripravljenosti za izmenjavo znanj, izkušenj, informacij. Znanje se najučinkoviteje prenaša skozi medsebojno interakcijo, iz oči v oči. Večja ko je razdalja med ljudmi, manjša je verjetnost, da se bo znanje učinkovito preneslo oziroma da bo prejemnik prejel sporočilo v takšni obliki, kot je to predvidel pošiljatelj (Šarka, 2014).

4 DELO OD DOMA

Delo od doma predstavlja eno izmed treh vrst dela na daljavo, in sicer poleg dela od doma se v kategorijo dela na daljavo uvrščata še delo iz satelitskih pisarn (angl. satellite offices) in mobilno delo (angl. mobile working). Nanaša se na zaposlene, ki redno delajo od doma, čeprav ne nujno vsak dan. Samozaposleni, ki nimajo osrednje lokacije delovnega mesta oziroma podjetja, se ne uvrščajo v to kategorijo. Delo od doma (angl. work from home) je trenutno prepoznano kot alternativa za zmanjšanje tveganja okužbe s Covid-19, saj je z izbruhom pandemije delo na daljavo kot tako doseglo prelomno točko, ko je vse več podjetij uvedlo tovrsten način izpolnjevanja delovnih obveznosti, da bi zaščitili svoje zaposlene, hkrati pa zagotavljali nadaljnje izvajanje storitev.

Covid-19 je naglo in nepredvidljivo običajne delovne rutine prisilil v spreminjanje oziroma prilagajanje. Spodbudil je pospešeno vključevanje dela na splet in vzpostavitev virtualnega delovnega okolja, kar je številnim bilo tuje. V mesecu aprilu 2020 in juliju 2020 je Eurofound (2020) izvedel raziskavo, v kateri so anketirali prebivalce držav EU27 ter skupno prejel 87.477 ustrezno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Na osnovi pridobljenih odgovorov so ugotovili, da več kot tri četrtine zaposlenih v EU (angl. European Union) želi vsaj občasno delati od doma, tudi v času, ko ne bo več omejitev Covid-19. Mnogo zaposlenih v EU poroča o pozitivnih izkušnjah dela na daljavo med pandemijo, a le nekoliko jih želi ves čas delati na daljavo, pri čemer je najprimernejša kombinacija dela od doma in prisotnosti na delovnem mestu.

4.1 Prednosti dela od doma

4.1.1 Prednosti za zaposlene

Po raziskavah sodeč, lahko z gotovostjo trdimo, da je nenaden prehod z več desetletij pisarniškega dela na delo na daljavo, v Covid-19 krizi predvsem izpostavljeno delo od doma, zagotovil priložnost, da se ohranijo najboljše prakse, organizacijske kulture, hkrati pa se opustijo slabe navade, neučinkoviti procesi, sestanki in velikokrat nepotrebna birokracija. Z vidika zaposlenih gre za pomemben prehod oziroma priložnost, da skupaj z delodajalcem sooblikujejo nove učinkovite in uspešne načine dela.

Zaposleni, ki delajo od doma, kot največjo prednost tovrstnega načina dela navajajo prilagodljivost časa, bivanje doma in možnost usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja. Prilagodljivost, kdaj in kje naj bi zaposleni delal, naj bi izboljšala kakovost dela zaposlenim, saj jim daje občutek nadzora in omogoča učinkovitejšo izrabo časa. Haddock, Ziemba in Lyness (v ten Brummelhuis, Bakker, Hetland & Keulemans, 2012) navajajo, da so zaposleni, ki se sami odločajo, kdaj se bo njihov delovni dan začel in končal, lažje dosegali zastavljene roke in cilje ter velikokrat dokončali še dodatno delo. Manj časa, zapravljenega za vožnjo v službo in nazaj, pozitivno vpliva na zmanjšanje stresa, boljše medosebne odnose, hkrati pa prinaša zaposlenemu več prostega časa (Bentley in drugi, 2016).

Z raziskavo, narejeno že leta 2010, je bilo ugotovljeno, da naj bi kar 72 odstotkov zaposlenih raje delalo od doma, saj to pozitivno vpliva na zmanjšanje stroškov, povezanih s prevozom in parkiranjem, zmanjšanje stroškov nakupa oblek in živil, obenem vpliva tudi na zmanjšanje stroškov varstva otrok (Burbach & Day, 2014).

V primerjavi z zaposlenimi, ki delajo na fizični lokaciji podjetja oziroma na ustaljenem delovnem mestu, so zaposleni, ki delajo od doma, izpostavljeni manj motečim dejavnikom. Na delovnem mestu je veliko priložnosti za prekinitve in moteče dejavnike, kar posledično ustvarja stres in zmanjšuje zadovoljstvo pri delu. Sestanki in druženja s sodelavci so vsakodnevna stalnica pri delu na fizični lokaciji podjetja, kar vpliva na povečanje utrujenosti in stiske, v kateri se znajdejo zaposleni, ko čutijo, da poleg vsega ne zmorejo opraviti svojih delovnih obveznosti tako kakovostno kot se od njih pričakuje. Nepričakovani pogovori, telefonski klici in hrup v ozadju so dejavniki, ki ovirajo zaposlene, da bi bili popolnoma osredotočeni na svoje naloge. Kljub povratnim informacijam in priložnosti za mreženje lahko neprestane prekinitve pri delu postanejo vir frustracije. Torej, delo od doma zaposlenim omogoča izognitev večini motečih dejavnikov (Fonner & Roloff, 2010).

4.1.2 Prednosti za delodajalca

Najbolj prepoznana prednost za podjetja je znižanje stroškov zagotavljanja delovnih prostorov, parkirnih mest in večji skrbi za okolje, kajti z omogočanjem dela od doma podjetje pozitivno vpliva na zmanjšanje prometnih konic, posledično se zmanjšajo plinski izpusti in tveganje za prometne nesreče. Na tak način podjetja uresničujejo svoje trajnostne strategije (Burbach & Day, 2014).

Bolj prilagodljive ko so delovne ureditve, večja je verjetnost, da bo zaposleni bil motiviran za učinkovito in k rezultatom usmerjeno delovanje. Uvedba dela od doma ne le da je dobrodošla z vidika zaščite pred Covid-19, temveč se njene koristi kažejo tudi v zmanjšani odsotnosti z dela (angl. absenteeism) in zmanjšani fluktuaciji (angl. turnover). Z zagotavljanjem tovrstnega načina dela delodajalci pozitivno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in njihovo produktivnost.

Pozitivni posledici dela od doma sta nedvomno agilnost in prilagodljivost, ki sta v kriznih časih, kot je pandemija, ključni za uspeh podjetij (Potter, 2003). Če delodajalec zaposlenim omogoči prilagodljiv urnik, s tem pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu, saj doživljajo manj stresa zaradi prekinitev med delom in posledično se zmanjša stopnja fluktuacije (Greer & Payne, 2014). Nadalje je pomembno poudariti, da s tem podjetje ohranja svoje zaposlene, ki z vsakim dnem pridobivajo več znanja. Večja zvestoba zaposlenih in nizka fluktuacija pomeni za podjetje manj časa in denarja, porabljenega za iskanje novih zaposlenih, pregledovanje prejetih prijav in razgovorov z njimi ter njihovo začetno usposabljanje.

Raziskave kažejo, da možnost tovrstne ureditve dela predstavlja zaposlenim odličen razlog, da ostanejo pri svojem trenutnem delodajalcu (Potter, 2003). Zaposleni, ki jim je omogočeno in dovoljeno delati od doma, razvijejo večjo stopnjo zaupanja v delodajalca, kar lahko v veliki meri prispeva k večji zvestobi zaposlenih. Poleg zvestobe, zaposleni zaradi priložnosti, da sami oblikujejo svojo delovno rutino, postanejo bolj motivirani, da delo opravijo po svojih najboljših močeh. Zagotavljanje dela od doma za podjetja predstavlja strategijo za privabljanje novih in zadrževanje obstoječih zaposlenih (Greer & Payne, 2014).

Če podjetja omogočajo delo od doma, imajo pri izbiri zaposlenih večjo izbiro. Ne omejujejo se samo na iskalce zaposlitve, ki so geografsko blizu, temveč lahko zaposlijo posameznike, ki so kjerkoli na svetu. Predvsem gre za prednost, ko podjetje išče posameznike s specializiranim znanjem. Silva in Merino (2017) trdita, da imajo virtualni timi več znanja o trgih in uporabnikih njihovih storitev oziroma produktov, kar pomeni, da so ustvarjalnejši in inovativnejši v primerjavi z nevirtualnimi timi.

4.2 Izzivi dela od doma

4.2.1 Izzivi za zaposlene

Ob vpeljavi dela od doma se poleg prednosti pojavijo tudi izzivi, s katerimi se zaposleni soočijo ob nastopu tovrstnega načina dela. V primežu novih tehnologij, ki na eni strani omogočajo enostavnejše, hitrejše, cenejše in udobnejše opravljanje delovnih nalog, po drugi strani zaposlene zaslužijo, saj so nove tehnologije vzrok za nenehno vpetost v delo.

Eden izmed ključnih izzivov, s katerim se po določenem času dela od doma, zaposleni srečajo, je nedvomno občutek socialne izolacije (angl. social isolation) (Burbach & Day, 2014). Občutek socialne izolacije in osamljenost negativno vplivata na uspešnost dela. Bolj ko so zaposleni osamljeni, slabše se bodo odrezali pri delu, zaradi česar se posledično zmanjšata raven zavzetosti in pripadnosti podjetju (Vasel, 2020). Občutek nepovezanosti s podjetjem, pomanjkanje identifikacije s kulturo podjetja in odsotnost timskega duha lahko omejijo timsko delo (Burbach & Day, 2014). Aleksić in Černe (2020) sta v svoji raziskavi ugotovila, da si kar 90 odstotkov zaposlenih želi druženja s sodelavci preko digitalnih vmesnikov.

Delo od doma vključuje uporabo informacijskih in komunikacijskih tehnologij, ki vključuje tveganje za povečano tehnološko obremenitev zaposlenih. Tehnološki stres (angl. technostress) izzove stisko, povezano s potrebo po prilagajanju in obvladovanju novih digitalnih tehnologij ter vodi do preobremenitve in negotovosti (Brod, 1984; Gaudioso et al., 2017; Vuori et al., 2019 v Ipsen, Kirchner & Hansen, 2020).

Raziskave kažejo, da delo od doma omogoča boljše usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti, če si zaposleni zna ustrezno razporediti delovni čas in delovne obveznosti, vendar velikokrat predstavlja tudi velik izziv, z vidika vdora v zasebnost, in sicer prepletanje delovnega in prostega časa. Kljub temu da delo od doma na videz dopušča prostor za »ohlapanost«, se mnogi zaposleni, ki delajo od doma, ob koncu dneva s težavo odcepijo od dela (Toniolo – Barrios & Pitt, 2021). V primerjavi z delom v pisarni, kjer se delo zaključi z izklopom računalnika in odhodom domov, delo od doma pogosto vodi do tega, da zaposleni delajo več kot bi morali (Lucanus, 2021). Prekomerno delo pri delu od doma lahko vpliva na povečanje nezadovoljstva, stresa in konfliktov v družini, hkrati lahko negativno vpliva tudi na fizično in psihično zdravje zaposlenega (Greer & Payne, 2014). Aleksić in Černe (2020) ugotavljata, da je samo 53 odstotkov zaposlenih mnenja, da pri delu od doma lažje usklajujejo delovne in zasebne obveznosti. Podoben odstotek zaposlenih pa ima težavo pri doseganju omenjenega ravnovesja.

Razvoj tehnologije je visoko stopnjo povezljivosti v kateremkoli trenutku življenja, spremenil v nenehno razpoložljivost. Kultura popolne dostopnosti, t. j. stalna dosegljivost in dostop do telefonskih klicev, telefonskih sporočil ter elektronske pošte, pri zaposlenih vzbujajo obligatorni občutek, da morajo biti nenehno dosegljivi preko različnih digitalnih

medijev. Nenehna razpoložljivost večkrat vodi do izgorelosti (angl. burnout), kar predvsem negativno vpliva na zdravje zaposlenih, obenem pa tudi na njihovo fluktuacijo. Izgorelost je posledica izpolnjevanja zahtev in pričakovanj tako delodajalca in sodelavcev kot tudi družine (Golden, 2012). 65 odstotkov zaposlenih je ujetih v miselnost, da morajo biti nenehno dostopni bodisi po elektronski pošti bodisi po kateremkoli drugem elektronskem mediju. Omejitev in odmik od službene elektronske pošte izven delovnega časa, si želi podoben odstotek zaposlenih (Aleksić & Černe, 2020).

4.2.2 Izzivi za delodajalca

Porast dela od doma med pandemijo je izpostavil zabrisanost meja med službenim in zasebnim življenjem. Za podjetja bo v prihodnosti ključnega pomena, da oblikujejo primerne delovne prakse, ki bodo zaposlenim omogočale »pravico do odklopa«, s katerimi bi preprečili tveganje fizične in čustvene izgorelosti. Izjemno pomemben vidik je vidik delovnega časa, kako v okviru fleksibilnega časa zagotavljati spoštovanje obveznih odmorov, počitkov in predvsem, kako zagotoviti pravico do odklopa, časa, v katerem zaposleni ni dolžan biti na voljo delodajalcu (Golden, 2012).

Virtualno okolje onemogoča komuniciranje na enak način kot so ga zaposleni vajeni pri delu v fizičnih pisarnah. Komuniciranje je bolj neosebno in je osredotočeno predvsem na obravnavo opravljenih nalog ter dodeljevanju novih, zaradi česar se motivacija za skupno delo in medsebojno zaupanje zmanjšuje. Z oblikovanjem in dodeljevanjem soodvisnih nalog in poudarjanjem pomena vloge vsakega posameznika ter opolnomočenjem slednjih, lahko zaposleni razvijejo močnejšo identiteto s podjetjem in sodelavci. Na tak način delodajalec doseže višjo stopnjo sodelovanja in medsebojnega zaposlenih (Mendez, Al Arkoubi & Cai-Hilton, 2015). Delo od doma lahko zmanjša sodelovanje zaposlenih, če so zaposleni neenakopravno obravnavani ali če niso vključeni v zadeve, v katere bi morali biti (Burbach & Day, 2014).

Izziv pri delu od doma je za podjetja nedvomno spremljanje uspešnosti in merjenju produktivnosti zaposlenih. Delodajalec težko, ne da bi videl zaposlenega v živo, ve, ali njegov zaposleni dela ali ne. Za delodajalce, ki jim je bil pred koronavirusom, edini pristop nadzorovanja zaposlenih, vršenje nadzora v živo (klasičen način), jim lahko delo od doma predstavlja velik izziv, ki prinese neželene spremembe (Hamilton, 2002).

Pomembno vprašanje, s katerim se podjetja pri delu od doma srečajo, je vprašanje zagotavljanja varnosti zaupnih informacij in podatkov. Zaradi prenosa občutljivih in zaupnih informacij obstaja večje tveganje za vdore v računalniške sisteme in kršitve varnosti informacij (Burbach & Day, 2014). Ključni izziv za podjetja je vzpostaviti varnostno politiko podjetja, ki jo bodo vsi spoštovali pri delu od doma. Poleg tega izziv predstavlja vzpostavitev obojestranskega zaupanja v odnosu zaposleni – delodajalec.

5 RAZISKAVA O VPLIVU ZAVZETOSTI IN PRIPADNOSTI PODJETJU NA PRENOS ZNANJA MED SODELAVCI

5.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Prvi trije deli magistrskega dela prikazujejo teoretično podlago ter podrobnejšo predstavitev konstruktov zavzetosti zaposlenih in pripadnosti podjetju ter prenosa znanja med sodelavci. V nadaljevanju sledi četrto poglavje, sestavljeno iz empiričnega dela, ki temelji na kvantitativni raziskavi. Raziskavo sem opravila med naključnimi zaposlenimi posamezniki v Republiki Sloveniji in s pomočjo njihovih odgovorov na anketna vprašanja preučila vpliv zavzetosti zaposlenih in pripadnosti podjetju na prenos znanja med sodelavci.

Empirični del magistrskega dela je sestavljen iz poglavij, v katerih sem predstavila potek raziskave, in sicer so na začetku opredeljeni namen in cilji empirične raziskave, nato sem oblikovala temeljno tezo, na kateri temeljijo hipoteze, čemur sledita analiza podatkov in interpretacija rezultatov. S sklepno statistično analizo sem preverjala domneve oziroma hipoteze. Na podlagi pridobljenih vzorčnih podatkov sem potrdila ali zavrnila hipoteze. V nadaljevanju sledijo zaključne ugotovitve, ki sem jih pridobila s pomočjo vzorčnih podatkov in testiranjem hipotez.

5.1.1 Opredelitev namena in cilja raziskave

Namen empirične raziskave je na podlagi kvalitativnega pristopa analizirati prisotnost naslednjih konstruktov: zavzetost, pripadnost in prenos znanja v času epidemije v podjetjih. Z raziskavo želim ugotoviti, kakšne so razlike v zavzetosti in pripadnosti med posameznimi gospodarskimi dejavnostmi. Ravno tako želim seznaniti vodje v podjetjih, kako delo od doma vpliva na dožemanje zavzetosti in pripadnosti podjetju, v kolikšni meri znanje zaposlenih znotraj podjetja kroži in se ne kopiči, ter predstaviti ukrepe bodisi za dvig bodisi za ohranjanje trenutne ravni preučevanih konstruktov.

Cilj empirične raziskave je s pomočjo pregleda strokovne literature in konceptualizacijo predstaviti spoznanja sodobnih znanstvenih raziskav in teorij o zavzetosti zaposlenih in njihovi pripadnosti podjetju ter njuni vlogi na prenos znanj znotraj podjetja. Z anketnim vprašalnikom med zaposlenimi v različnih gospodarskih dejavnostih sem želela pridobiti verodostojne informacije in ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni pripravljeni deliti svoje, obstoječe in na novo pridobljeno znanje med sodelavci in kako močno sta prisotna zavzetost ter pripadnost podjetju v času epidemije. S pomočjo pridobljenih podatkov sem skušala preveriti povezanost tako med naslednjimi konstrukti: zavzetost zaposlenih, pripadnost podjetju in prenos znanj, pa tudi morebitno povezavo z delom od doma.

5.1.2 Temeljna teza in hipoteze

Temeljna teza magistrskega dela, ki je zastavljena na podlagi zastavljenih ciljev, se glasi: zavzetost zaposlenih in občutek pripadnosti podjetju pozitivno vplivata na prenos znanja med sodelavci.

Hipoteze, na katerih temelji temeljna teza:

H1: Med zavzetostjo zaposlenih in pripadnostjo organizaciji obstaja pozitivna korelacija.

H2: Med zavzetostjo zaposlenih in prenosom znanj obstaja pozitivna korelacija.

H3: Med organizacijsko pripadnostjo in prenosom znanja obstaja pozitivna korelacija.

H4: Zaposleni, ki jim je bilo omogočeno delo od doma, so bolj zavzeti.

H5: Občutek pripadnosti organizaciji je v času dela od doma (zaradi virusa) postal nižji.

5.1.3 Metodologija raziskave

Magistrsko delo temelji na povezovanju primarnih in sekundarnih podatkov. Primarne podatke sem na podlagi vnaprej oblikovanega spletnega vprašalnika (Priloga 1) zbirala z metodo spletnega anketiranja zaposlenih v različnih dejavnostih v slovenskih podjetjih. Sodelujoči anketiranci so bili polnoletni zaposleni prebivalci Republike Slovenije, ki so delo v času epidemije opravljali bodisi doma bodisi na delovnem mestu ali pa ga zaradi ukrepov niso mogli opravljati.

Odločitev zbiranja odgovorov s spletno anketo se je v trenutnih razmerah, ko je epidemija Covid-19 korenito spremenila način življenja in dela ljudi ter načine poslovanja podjetij, zdela kot edina sprejemljiva. Prednosti izbranega načina anketiranja se kažejo v prihranku časa raziskovalcem, saj jim spletne ankete omogočajo, da v kratkem času dosežejo veliko število ljudi, kljub njihovi geografski razpršenosti. Stroški izvedbe anketiranja so nizki, saj za raziskovalca najvišji strošek predstavlja priprava in oblikovanje spletnega vprašalnika. Tovrstna izvedba anketiranja zagotavlja anketirancem, da si za odgovarjanje na zastavljena vprašanja vzamejo toliko časa, kolikor ga potrebujejo, hkrati pa jim tudi omogoča, da na vprašanja odgovorijo, kadar se jim zdi primerno. Odgovori so zapisani v elektronski obliki, kar zagotavlja kakovostnejše podatke, omogoča sprotno preverjanje odgovorov in njihovo pravilnost vnosa. Pomanjkljivosti spletne ankete predstavljajo reprezentativnost, problem neodgovorov, problem nepokritja in vzorčenja ter merski problemi (Bregar, Ograjenšek & Badavž, 2005, str. 90–92).

5.1.4 Oblikovanje vprašalnika in tehnika zbiranja podatkov

Za tehniko zbiranja primarnih podatkov sem izbrala spletni vprašalnik. Predstavlja najprimernejši način za pridobitev podatkov na enostaven, a izjemno hiter način, hkrati omogoča anketirancu anonimnost, s tem se pa poveča možnost iskrenih odgovorov. Za spletno anketiranje sem uporabila odprtokodno aplikacijo 1KA, ki omogoča storitev spletnega anketiranja. Potek spletne ankete po vrstnem redu posameznih stopenj je bil:

1. priprava in testiranje vprašalnika,
2. zbiranje elektronskih naslovov in drugih potencialnih kontaktov,
3. vnos, oblikovanje in testiranje ankete v elektronski obliki,
4. priprava jedrnatega nagovora, ki je bil uporabljen pri razpošiljanju anketnega vprašalnika po elektronski pošti ter
5. izvedba raziskave in
6. analiza podatkov.

Spletni anketni vprašalnik sem pripravila na podlagi proučene domače in tuje strokovne literature, nato sem ga s pomočjo mentorice izpopolnila in ga vnesla v aplikacijo 1KA. Raziskava je bila objavljena in izvedena v Sloveniji, od 23. 2. 2021 do 5. 4. 2021. S ciljem pridobitve čim večjega števila izpolnjenih anket, sem povezavo do vprašalnika delila preko družbenega omrežja Facebook, kjer sem prosila tudi svoje sorodnike, prijatelje in znance za delitev povezave dalje. Ravno tako sem povezavo delila po elektronski pošti kadrovskim službam v različnih slovenskih podjetjih.

Vprašalnik je bil sestavljen iz uvodnega nagovora, v katerem sem se predstavila, opisala namen raziskovanja in izpostavila anonimnost vprašalnika, vprašanj glede obravnavanih tem, vprašanj glede opravljanja dela v času epidemije in vprašanj glede demografskih podatkov anketirancev ter kot zaključek zahvala za njihovo sodelovanje. V vprašalniku sem uporabila vprašanja zaprtega tipa, možnost izbire enega odgovora in lestvice.

V raziskavi je bil med drugim uporabljen tudi vprašalnik UWES od avtorjev Schaufeli in Bakker (2003), s katerim se preverja zavzetost zaposlenih. Vprašanja, ki so se nanašala na stališče glede pripadnosti podjetju, so bila vzeta iz raziskave od avtorjev Allen in Meyer (1990), vprašanja za preverjanje prenosa znanj med sodelavci pa iz članka avtorjev De Vries, Van den Hooff in de Ridder (2006).

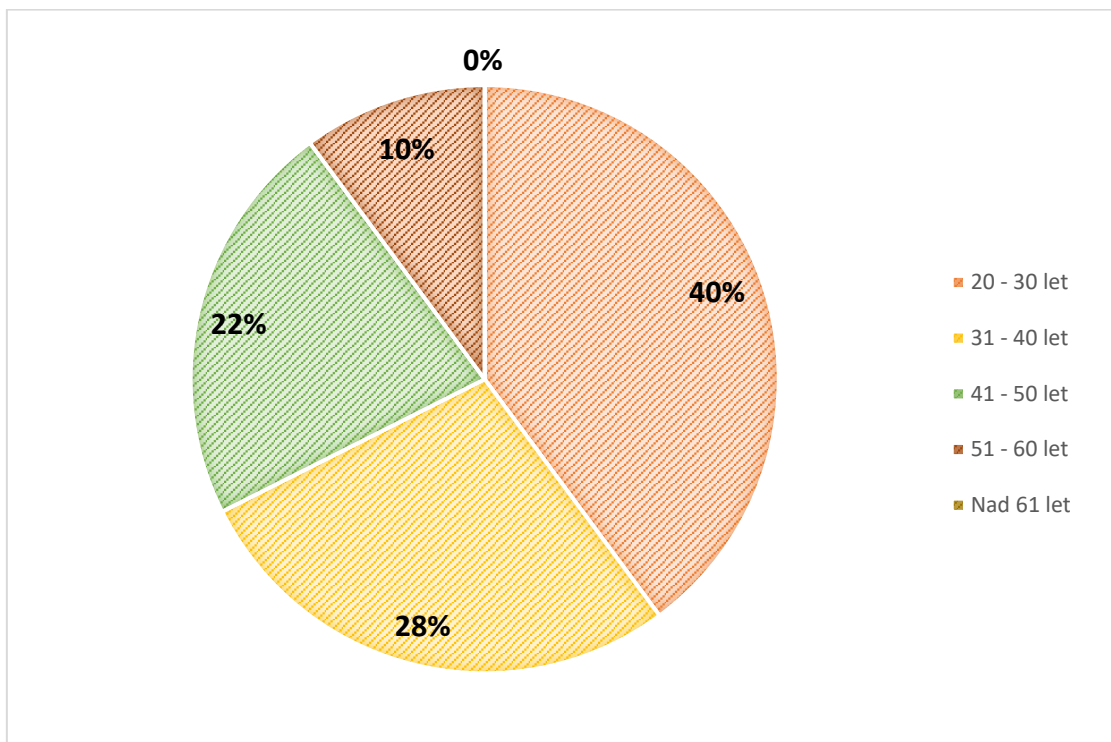
Predviden čas reševanja ankete je približno 10 minut, dejansko povprečno trajanje pa je bilo približno 8 minut. Primer spletnega anketnega vprašalnika je prikazan v Prilogi 1.

5.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

5.2.1 Podatki o vzorcu

Z vzorcem, ki je bil izbran priložnostno, je bilo zbranih 277 odgovorov, pri čemer jih je anketo dokončalo le 148. Zaposleni, ki so odgovarjali na anketna vprašanja, so bili pretežno ženskega spola, in sicer 103, medtem ko je anketirancev moškega spola bilo 45. Z grafa je razvidno, da je največ anketirancev iz starostne skupine med 20 in 30 let, in sicer kar 40 odstotkov, nikogar pa iz starostne skupine nad 61 let.

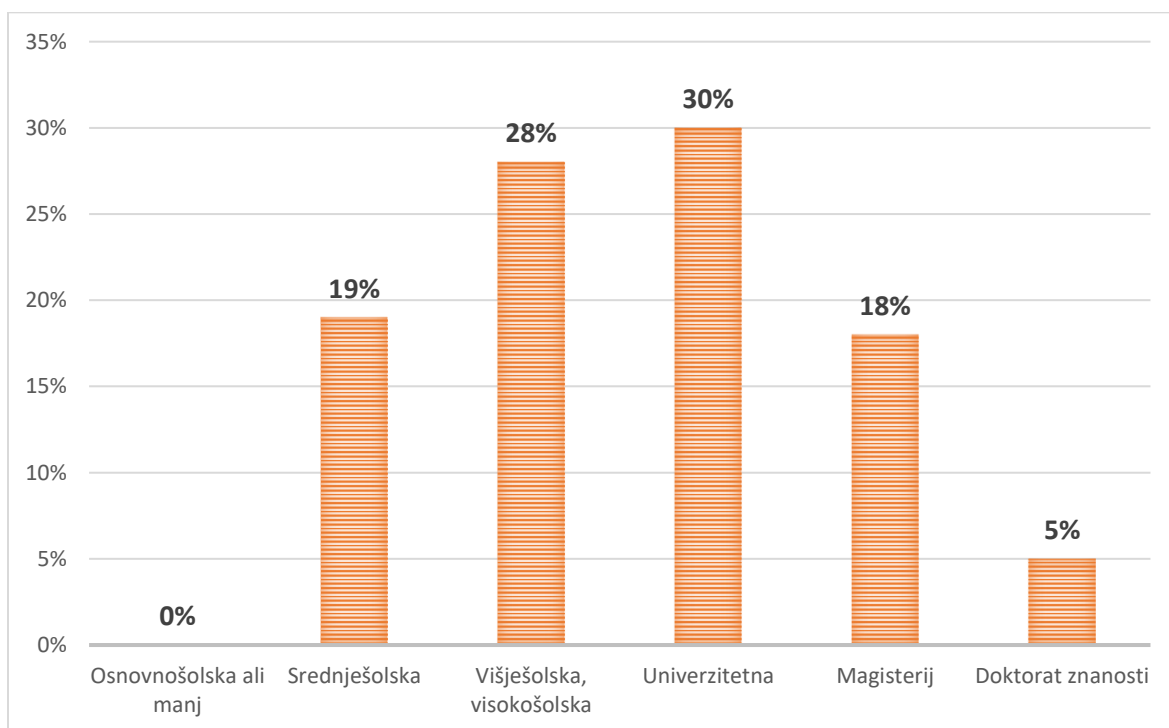
Slika 3: Grafični prikaz starostne strukture vzorca (v %)



Vir: lastno delo.

Grafični prikaz strukture vzorca glede na doseženo stopnjo izobrazbe v nadaljevanju prikazuje, da ima največ anketirancev doseženo univerzitetno stopnjo izobrazbe, in sicer kar 30 odstotkov oziroma 45 posameznikov. Le trije manj, 42 zaposlenih, je dokončalo višjo ali visoko šolo. 19 odstotkov anketirancev ima dokončano srednjo šolo, magisterij je dokončalo 18 odstotkov vprašanih. Sedem anketirancev, ki tvorijo 5 odstotkov vzorca, pa ima dokončan doktorski študij.

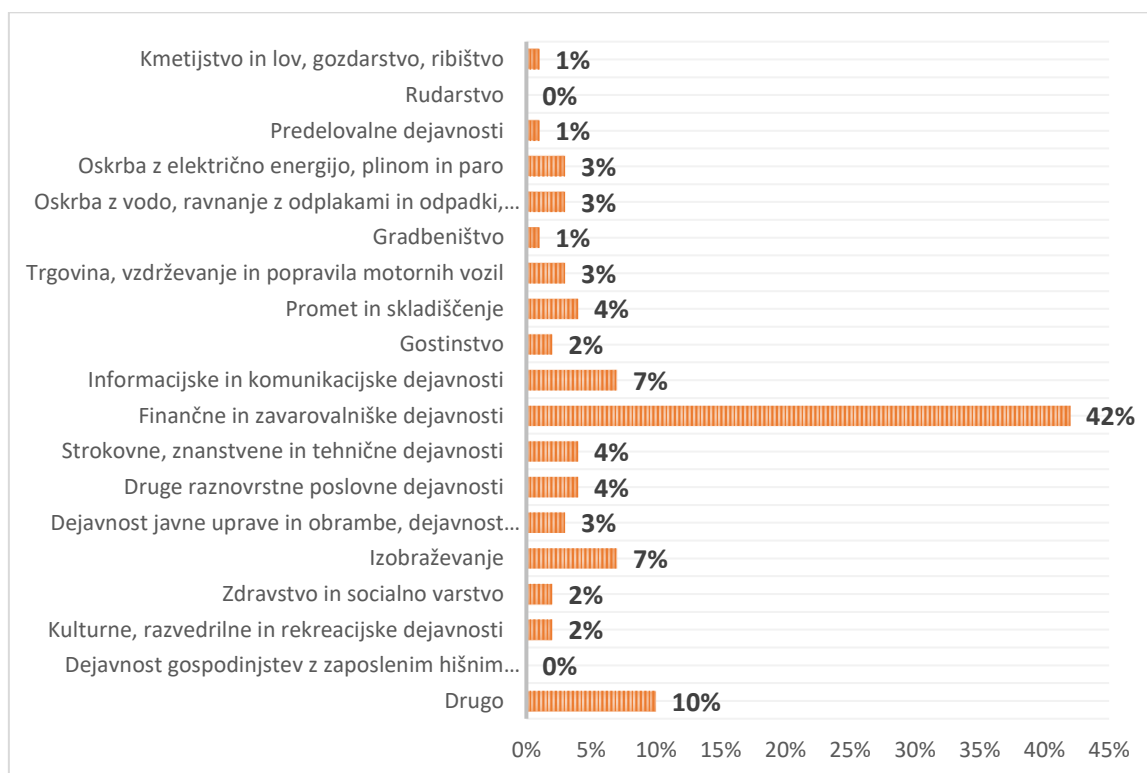
Slika 4: Grafični prikaz strukture vzorca glede na doseženo stopnjo izobrazbe (v %)



Vir: lastno delo.

S slike 5 je razvidna panožna struktura enot po SKD dejavnosti (Standardna klasifikacija enot) v Sloveniji, na katere je bila anketa naslovljena. Od vseh 148 anketiranih jih je največ, 62 anketiranih oziroma 42 odstotka, zaposlenih v finančnih in zavarovalniških dejavnostih. Druga najpogostejša izbira je bila »Drugo«, za katero se je odločilo 15 vprašanih oziroma 10 odstotkov, kar pomeni, da vrste zaposlitvene dejavnosti, v kateri so zaposleni, ni med naštetimi možnostmi. Delovne obveznosti v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih ter izobraževanju opravlja po 11 anketiranih, kar predstavlja 7 odstotkov za posamezno dejavnost. Vse preostale dejavnosti pa so zastopane v precej nižjih vrednostih.

Slika 5: Prikaz zaposlitvenih dejavnosti, v katerih so anketiranci zaposleni (v %)



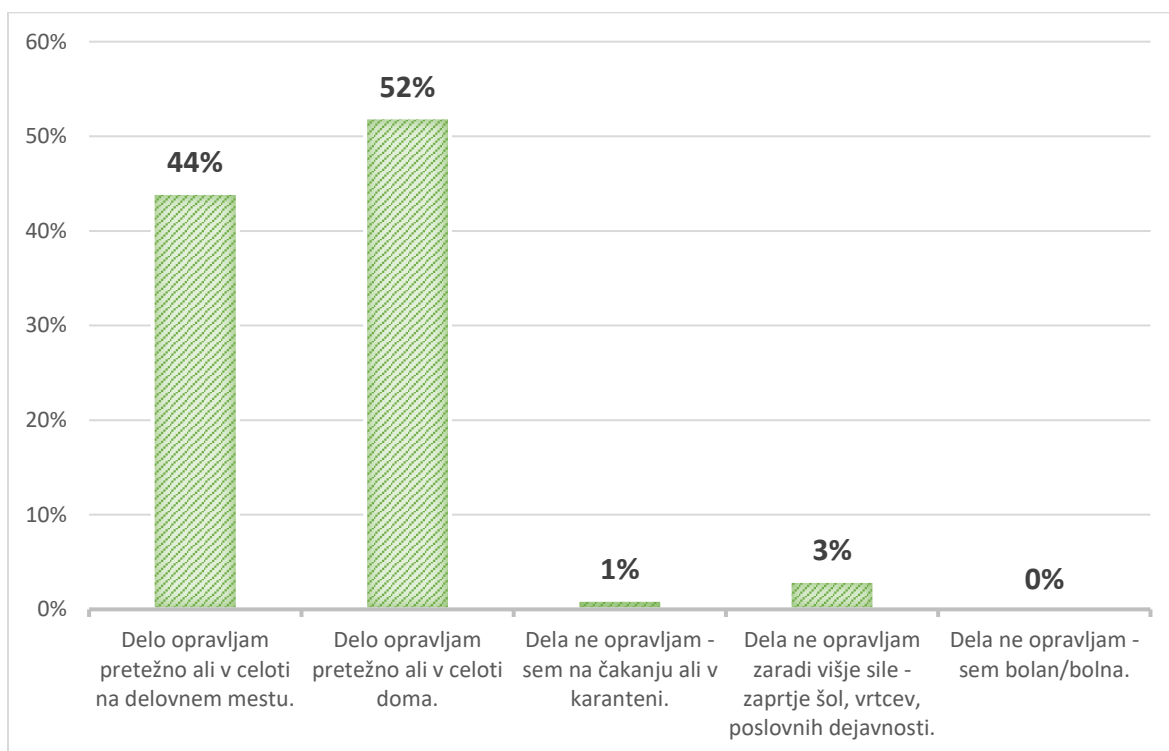
Vir: lastno delo.

5.2.2 Ohranjanje zavzetosti zaposlenih in pripadnosti podjetju pri delu od doma

S pomočjo proučevanja strokovne literature o zavzetosti, pripadnosti in prenosu znanja med sodelavci sem oblikovala temeljno tezo in hipoteze, ki jih bom v tem delu magistrskega dela bodisi potrdila bodisi zavrnila.

Medtem ko je pred pandemijo delo od doma bila le ena izmed možnosti, ki so bile na voljo zaposlenim in velikokrat neizkoriščena možnost, je danes edini varni način opravljanja delovnih obveznosti (Kniffin in drugi, 2020). Na sliki 6 je prikazana razširjenost dela od doma v času pandemije v odstotkih. Polovica anketiranih posameznikov opravlja delo pretežno ali v celoti doma, medtem ko je odstotek anketiranih, ki delo opravljajo pretežno ali v celoti na delovnem mestu, ravno tako visok, in sicer kar 42 odstotkov jih delo, kljub nevarnosti okužbe, opravlja na delovnem mestu. Delež tistih, ki dela bodisi ne opravljajo zaradi čakanja na domu, odrejene karantene bodisi zaradi zaprtja šol, vrtcev, poslovnih dejavnosti, je zanemarljivo majhen. Nihče od anketiranih pa ni označil, da dela ne opravlja zaradi bolezni.

Slika 6: Prikaz deleža opravljanja dela od doma v obdobju pandemije Covid-19 (v %)



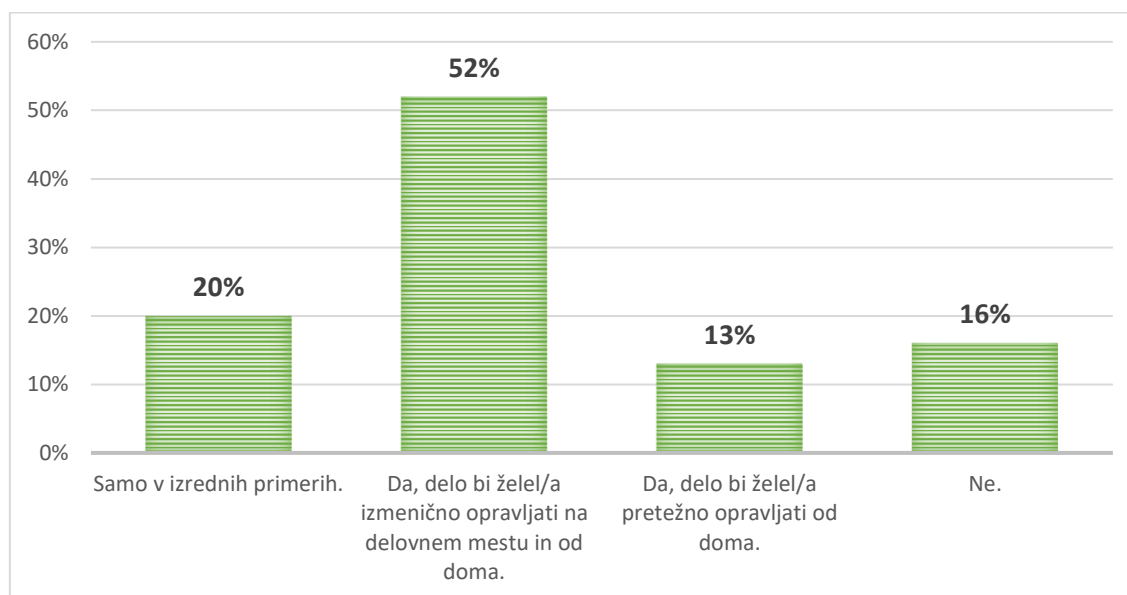
Vir: lastno delo.

Raziskava iz leta 2010 kaže, da naj bi 72 odstotkov zaposlenih raje delalo od doma (Lesonsky, 2010). Delo od doma koristi tako zaposlenim kot podjetjem, saj se delovne priložnosti raztezajo preko tradicionalnih geografskih mej. Delo od doma naj bi tako blagodejno vplivalo na zmanjšanje stresa, izboljšanje uravnoteženosti dela in zasebnega življenja, zmanjšanje stroškov varstva otrok in zmanjšanje stroškov nakupa oblačil.

Healthfield (2020) navaja, da je zavzetost zaposlenih največja takrat, ko delajo 6–80 odstotkov časa na daljavo oziroma zunaj svojega delovnega mesta, preostali čas pa na delovnem mestu. Na Sliki 7 predstavljam rezultate, ki prikazujejo, ali bi zaposleni v okviru delovnega razmerja želeli delati od doma. Iz pridobljenih odgovorov lahko razberemo, da bi zaposleni najraje delo opravljali izmenično na delovnem mestu in od doma. 13 odstotkov anketiranih je takih, ki bi delo želeli opravljati pretežno od doma.

Delo od doma nima le prednosti, temveč se ob vpeljavi tega načina pojavi tudi nekaj izzivov, s katerimi se vsak zaposleni mora soočiti. Eden največjih izzivov, ki ga zaposleni doživijo zaradi odsotnosti je občutek družbene izolacije. Ravno to naj bi bil glavni razlog, zakaj so si nekateri zaposleni želeli vrniti na delovna mesta. Pomanjkanje stikov s sodelavci in posledično zmanjšanje povezanosti z njimi, moteči dejavniki doma, skrbi glede kariernega napredovanja so le nekateri izmed razlogov za nezadovoljstvo z delom od doma (Burbach & Day, 2014). S slike 7 je razvidno, da bi 20 odstotkov vprašanih delo od doma opravljal le v izrednih primerih, medtem ko si 16 odstotkov ne želi delati od doma.

Slika 7: Prikaz deleža zaposlenih, ki bi v okviru delovnega razmerja želeli delo opravljati od doma (v %)



Vir: lastno delo.

Tabela 2 prikazuje analizo, koliko dni na teden smatrajo zaposleni kot optimalno število dni, ko bi delo opravljali od doma. Aritmetična sredina je 2,1, kar pomeni, da so po odpravi izredne situacije anketiranci pripravljeni dva dni na teden delati od doma.

Tabela 2: Deskriptivna analiza optimalnega števila dni dela od doma

	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon
Optimalno št. dni dela od doma na teden	148	0	5	2,1	1,32

Vir: lastno delo.

5.2.3 Testiranje in preverjanje hipotez

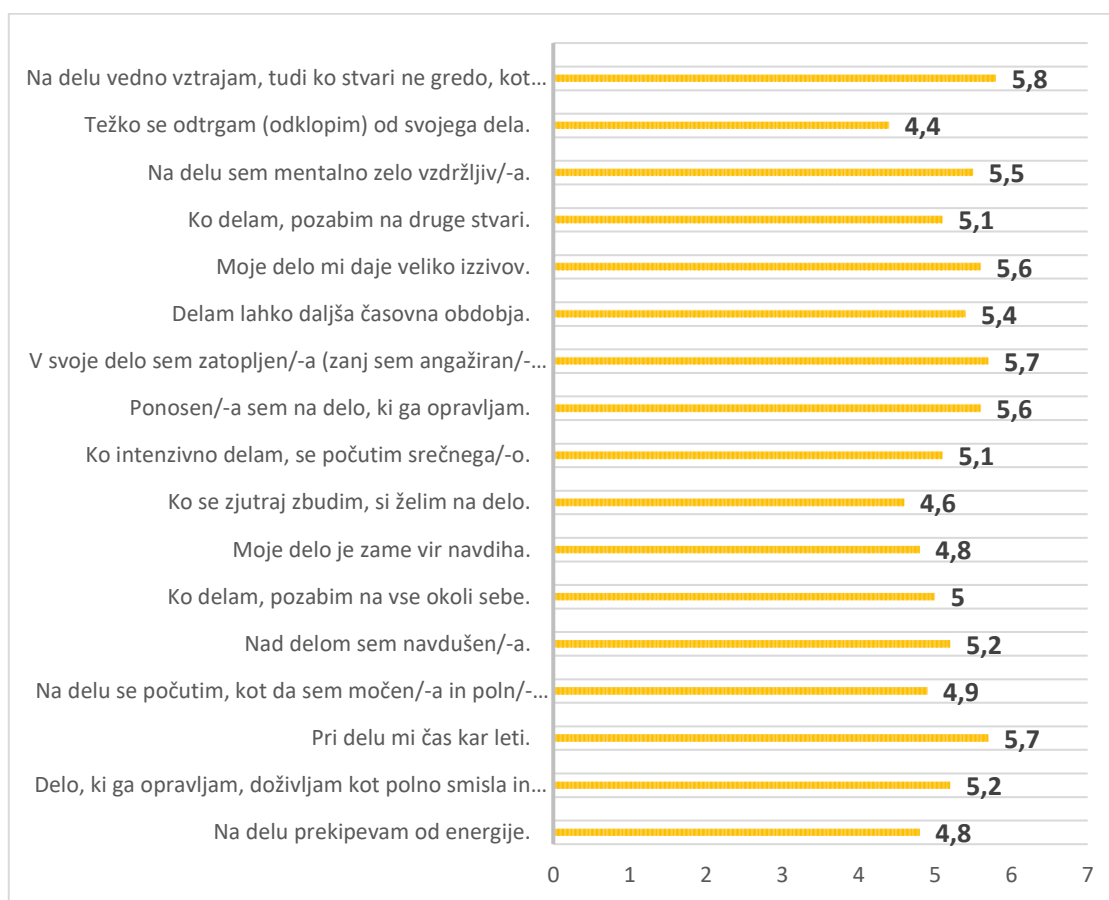
V nadaljevanju sledi testiranje in preverjanje predhodno postavljenih hipotez, ki jih lahko na podlagi izvedene empirične raziskave potrdim ali ovržem.

H1: Med zavzetostjo zaposlenih in pripadnostjo podjetju obstaja pozitivna korelacija.

Hipotezo sem preverjala z anketnim vprašalnikom s pomočjo dveh vprašanj. S prvim vprašanjem sem ugotavljala, ali anketiranci sodijo med zavzete, nezavzete ali aktivno nezavzete zaposlene. Z drugim vprašanjem pa sem ugotavljala, v kolikšni meri so anketiranci pripadni podjetju, v katerem so zaposleni.

Pri prvem vprašanju sem ugotavljala, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo z naštetimi trditvami, ki so se nanašale na njihovo počutje na delu in dojemanju pojma zavzetosti zaposlenih. Anketiranci so pri vsaki trditvi označili številko od nič do šest, ki je najbolje opisovala njihovo mnenje glede pogostosti pojava naštetih občutkov. Pri trditvi, kjer je bilo opisano počutje, s katerim se še nikoli niso srečali, so označili z nič, trditev, kjer je bilo opisano počutje, s katerim se srečujejo konstantno, so označili s šest. Če aritmetična sredina presega vrednost 5, so anketiranci bolj zavzeti za delo, ko pa je aritmetična sredina manjša od vrednosti 5, je zavzetost med anketiranci manj izražena oziroma upadati.

Slika 8: Povprečne ocene posameznih trditev o zavzetosti zaposlenih



Vir: lastno delo.

Z drugim vprašanjem sem ugotavljala, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s trditvami, ki se nanašajo na njihovo dojetje pripadnosti podjetju. Našteti je bilo več trditev, za vsako trditev pa so morali anketiranci označiti, v kolikšni meri se z njo strinjajo. Uporabljena je petstopenjska Likertova lestvica. Z vrednostjo ena so označili trditev, s katero se sploh ne strinjajo, in z vrednostjo pet trditev, s katero se popolnoma strinjajo. Allen in Meyer (1990) sta razvila trikomponentni model pripadnosti, ki sem ga opisala v teoretičnem delu magistrskega dela. V anketni vprašalnik sem vključila večji del trditev, s katerimi sta omenjena raziskovalca preučevala vse tri komponente pripadnosti in njihovo povezanost med seboj.

Slika 9 prikazuje trditve, povezane s pripadnostjo podjetju, kjer so anketiranci zaposleni. Anketiranci so se najbolj strinjali s trditvijo »Če do konca kariere ostanem zaposlen/-a v tem podjetju, bom zelo zadovoljen/-a.«, kar dokazuje povprečna ocena, ki je 3,9. Veliko jih je mnenja, da si podjetje, kjer so zaposleni zasluži njihovo zvestobo. Najnižja povprečna ocena je pri trditvi: »Počutim se, kot da nisem del družine v podjetju; kot da nisem sprejet/-a med sodelavci.«, s katero se anketiranci ne strinjajo, kar dokazuje, da se na svojem delovnem mestu počutijo kot pomemben člen podjetja.

Slika 9: Povprečne ocene trditev o pripadnosti podjetju



Vir: lastno delo.

Hipotezo H1 sem preverila s pomočjo programa Statistical Package for the Social Science (v nadaljevanju SPSS). Za preverjanje hipoteze sem uporabila statistično metodo enostavne linearne regresije, in sicer Pearsonov korelacijski koeficient za neodvisni spremenljivki.

Spodnja tabela prikazuje analizo zavzetosti anketirancev za delo. Aritmetična sredina je višja od 5, kar pomeni, da anketiranci sodijo med bolj zavzete zaposlene.

Tabela 3: Deskriptivna analiza zavzetosti zaposlenih

	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon	Std. napaka
Zavzetost zaposlenih	148	0	6	5,2067	0,81830	0,06726

Vir: lastno delo.

V prilogi 2 je prikazana frekvenčna porazdelitev odgovorov o zavzetosti zaposlenih, iz katere lahko razberemo, da se anketiranci najbolj strinjajo in poistovetijo s trditvijo o vztrajnosti na delu, tudi ko stvari ne gredo, kot bi si sami želeli.

Iz tabele 4 je razvidno, da anketiranci ne čutijo izrazite pripadnosti do podjetja. V primeru, ko je aritmetična sredina višja od 2, pomeni, da se pripadnost podjetju pri zaposlenih bolj čuti; ko je aritmetična sredina manjša od 2, pomeni, da zaposleni niso izrazito pripadni oziroma jim podjetje kot tako ne pomeni nič drugega kot vir dohodka za življenje.

Tabela 4: Deskriptivna analiza pripadnosti podjetju

	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon	Std. napaka
Pripadnost podjetju	148	1	5	2,7812	0,38305	0,03149

Vir: lastno delo.

Za preverjanje hipoteze sem najprej s Cronbach alfa, koeficientom zanesljivosti, preverila zanesljivost uporabljenih spremenljivk. Vrednosti koeficienta se gibljejo med 0 in 1, pri čemer vrednosti bližje 0 pomenijo manjšo zanesljivost, medtem ko vrednosti bližje 1 pomenijo večji zanesljivost spremenljivk.

Iz tabele 5 je razvidno, da Cronbachov alfa za 17 spremenljivk, ki se nanašajo na zavzetost zaposlenih, znaša 0,937, kar pomeni, da so spremenljivke, ki se nanašajo na zavzetost zaposlenih, izredno zanesljive, kar pomeni, da jih lahko združimo v eno spremenljivko tako, da izračunamo povprečje 17 spremenljivk in novo nastalo spremenljivko poimenujemo »Zavzetost zaposlenih.«

Tabela 5: Cronbachov koeficient alfa za zavzetost zaposlenih in pripadnost podjetju

	Cronbachov koeficient alfa	N
Zavzetost zaposlenih	0,937	17
Pripadnost organizaciji	0,799	18

Vir: lastno delo.

Cronbachov alfa za 18 spremenljivk, ki se nanašajo na pripadnost podjetju, znaša 0,799, kar pomeni, da so spremenljivke, ki se nanašajo na pripadnost podjetju, zanesljive, kar pomeni, da jih lahko združimo v eno spremenljivko tako, da izračunamo povprečje 18 spremenljivk in novo nastalo spremenljivko poimenujemo »Pripadnost podjetju«.

Pri pripadnosti podjetju smo rekodirali 4 spremenljivke (1=5, 2=4, 3=3, 4=2, 5=1):

- Počutim se, kot da nisem del družine v podjetju, kot da nisem sprejet/-a med sodelavci. → Počutim se, kot da sem del družine v podjetju, kot da sem sprejet/-a med sodelavci.
- Nisem čustveno navezan/-a na organizacijo. → Sem čustveno navezan/-a na organizacijo.
- Ne čutim močnega občutka pripadnosti podjetju. → Čutim močen občutek pripadnosti podjetju.
- Ne čutim obveze po obstanku v tem podjetju. → Čutim obvezo po obstanku v tem podjetju.

V tabeli 6 je prikazan Pearsonov koeficient korelacije za zavzetost zaposlenih in pripadnost organizaciji. Pri 1 % stopnji značilnosti lahko trdimo, da je med pripadnostjo organizaciji in zavzetostjo zaposlenih statistično značilna povezanost ($r=0,478$; $\text{sig.}=0,000$). Povezanost je srednje močna in pozitivna, kar pomeni, da se s povečevanjem pripadnosti organizaciji večja tudi zavzetost zaposlenih.

Tabela 6: Pearsonov koeficient korelacije za zavzetost zaposlenih in pripadnost podjetju

		Zavzetost zaposlenih	Pripadnost podjetju
Zavzetost zaposlenih	Pearsonov koeficient korelacije	1,000	0,478**
	Stopnja značilnosti (2-stranski preizkus)		0,000
	N	148	148
Pripadnost podjetju	Pearsonov koeficient korelacije	0,478**	1,000
	Stopnja značilnosti (2-stranski preizkus)	0,000	
	N	148	148

** . Korelacija je statistično značilna pri 1% stopnji tveganja (2-stranski preizkus).

Vir: lastno delo.

Na podlagi Pearsonovega koeficienta korelacije lahko sprejmemo prvo hipotezo, kar pomeni, da med zavzetostjo zaposlenih in pripadnostjo organizaciji obstaja pozitivna korelacija.

H2: Med zavzetostjo zaposlenih in prenosom znanj obstaja pozitivna korelacija.

Hipotezo sem preverjala z dvema vprašanjema. S prvim vprašanjem sem ugotavljala, ali so anketiranci zavzeti zaposleni, kar sem opisala že pri dokazovanju prve hipoteze. Z drugim vprašanjem pa sem ugotavljala, v kolikšni meri so anketiranci pripravljeni deliti svoje znanje s sodelavci.

S prvim vprašanjem sem s pomočjo petstopenjske lestvice presojala zavzetost zaposlenih. Podrobnejši opis vprašanja se nahaja pri testiranju prve hipoteze.

Za preverjanje pripravljenosti anketirancev za deljenje znanja s sodelavci, sem uporabila trditve, ki so jih v svoji raziskavi uporabili De Vries, Van den Hooff in de Ridder (2006). Anketiranci so vsako trditev ocenili na lestvici od ena do pet, ki je najbolje opisovala njihovo dožemanje prenosa znanj v podjetju, v katerem so zaposleni. Trditve, s katero so se strinjali v zelo majhni meri, so na lestvici ocenili z ena, trditve, s katero so se strinjali v zelo veliki meri, so ocenili s pet. Aritmetična sredina pri vseh trditvah presega vrednost 4, iz česar lahko sklepamo, da so anketiranci izjemno naklonjeni deljenju svojega znanja s sodelavci. Če bi bila aritmetična sredina manjša od 4, bi to pomenilo, da so manj pripravljeni deliti znanje in ga potemtakem raje skrivajo od svojih sodelavcev.

S slike 10 je razvidno, da anketiranci delijo svoje znanje in s tem ne ovirajo prenosa znanja ter ga ne kopičijo pri sebi.

Slika 10: Povprečne ocene dožemanja prenosa znanja v podjetju



Vir: lastno delo.

Hipotezo H2 sem preverila s pomočjo programa SPSS, in sicer sem uporabila metodo enostavne linearne regresije ter izračunala Pearsonov korelacijski koeficient.

Tabela 7 prikazuje analizo prenosa znanja med sodelavci. Iz tabele je razvidno, da je aritmetična sredina izjemno visoka, kar pomeni, da so anketiranci ocenili trditve z vrednostmi, ki predstavljajo boljšo pripravljenost za delitev znanja, medsebojno sodelovanje in gradnjo zaupanja.

Tabela 7: Deskriptivna analiza prenosa znanj

	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon	Std. napaka
Prenos znanja	148	1	5	4,3488	0,56323	0,04630

Vir: lastno delo.

V tabeli 8 je poleg že opisanega Cronbach koeficienta alfa za zavzetost prikazan tudi Cronbachov koeficient alfa za prenos znanj.

Tabela 8: Cronbachov koeficient alfa za zavzetost zaposlenih in prenos znanja

	Cronbachov koeficient alfa	N
Zavzetost zaposlenih	0,937	17
Prenos znanj	0,884	8

Vir: lastno delo.

Cronbachov alfa za 8 spremenljivk, ki se nanašajo na prenos znanj, znaša 0,884, kar pomeni, da so spremenljivke, ki se nanašajo na prenos znanj zanesljive, kar pomeni, da jih lahko združimo v eno spremenljivko tako, da izračunamo povprečje 8 spremenljivk in novo nastalo spremenljivko poimenujemo »Prenos znanja«.

V tabeli 9 je prikazan Pearsonov koeficient korelacije za zavzetost zaposlenih in prenos znanj. Pri 1 % stopnji značilnosti lahko trdimo, da se med zavzetostjo zaposlenih in prenosom znanj nahaja statistično značilna povezanost ($r=0,453$; $\text{sig.}=0,000$). Povezanost je srednje močna in pozitivna, kar pomeni, da se s povečevanjem prenosa znanj večja tudi zavzetost zaposlenih.

Tabela 9: Pearsonov koeficient korelacije za zavzetost zaposlenih in prenos znanja

		Zavzetost zaposlenih	Prenos znanja
Zavzetost zaposlenih	Pearsonov koeficient korelacije	1,000	0,453**
	Stopnja značilnosti (2-stranski preizkus)		0,000
	N	148	148

se nadaljuje

Tabela 9: Pearsonov koeficient korelacije za zavzetost zaposlenih in prenos znanja (nad.)

Prenos znanja	Pearsonov koeficient korelacije	0,453**	1,000
	Stopnja značilnosti (2-stranski preizkus)	0,000	
	N	148	148

** . Korelacija je statistično značilna pri 1% stopnji tveganja (2-stranski preizkus).

Vir: lastno delo

Na podlagi Pearsonovega koeficienta korelacije lahko sprejmemo drugo hipotezo, kar pomeni, da med zavzetostjo zaposlenih in prenosom znanj obstaja pozitivna korelacija.

H3: Med pripadnostjo podjetju in prenosom znanja obstaja pozitivna korelacija.

Testiranje hipoteze sem izvedla z dvema vprašanjema, ki sem ju pojasnila že pri testiranju hipoteze H1 in H2. Pri testiranju hipoteze H1 sem pojasnila vprašanje, ki preverja pripadnost podjetju, medtem ko se drugo vprašanje, ki sem ga pojasnila pri testiranju hipoteze H2, nanaša na prenos znanja anketirancev.

Za preverjanje hipoteze H3 sem ravno tako kot pri prvih dveh hipotezah izračunala Pearsonov koeficient korelacije.

Tabela 10: Cronbachov koeficient alfa za pripadnost podjetju in prenos znanja

	Cronbachov koeficient alfa	N
Pripadnost podjetju	0,799	18
Prenos znanj	0,884	8

Vir: lastno delo.

Tabela 11 prikazuje Pearsonov koeficient korelacije za pripadnost organizaciji in prenos znanj. Pri 1 % stopnji značilnosti lahko trdimo, da se med pripadnostjo organizaciji in prenosom znanj nahaja statistično značilna povezanost ($r=0,257$; $\text{sig.}=0,002$). Povezanost je šibka in pozitivna, kar pomeni, da se s povečevanjem pripadnosti organizaciji večja tudi prenos znanj.

Tabela 11: Pearsonov koeficient korelacije za pripadnost podjetju in prenos znanja

		Pripadnost podjetju	Prenos znanja
Pripadnost podjetju	Pearsonov koeficient korelacije	1,000	0,257**
	Stopnja značilnosti (2-stranski preizkus)		0,002
	N	148	148
Prenos znanja	Pearsonov koeficient korelacije	0,257**	1,000
	Stopnja značilnosti (2-stranski preizkus)	0,002	
	N	148	148

Vir: lastno delo.

Na podlagi Pearsonovega koeficienta korelacije lahko sprejmemo tretjo hipotezo, kar pomeni, da med organizacijsko pripadnostjo in prenosom znanja obstaja pozitivna korelacija.

H4: Zaposleni, ki jim je bilo omogočeno delo od doma, so bolj zavzeti.

S pomočjo nekoliko vprašanj, ki se nanašajo na delo od doma in zavzetost zaposlenih, sem preverjala postavljeno hipotezo. S prvim vprašanjem sem preverjala, koliko anketirancev je v času pandemije, ki je zaustavila svet, delo opravljajo od doma. Drugo in tretje vprašanje sta anketirance spodbudila k samooceni opravljenega dela na povprečen delovni dan med pandemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred pandemijo Covid-19 ter k samooceni opravljenega dela v celotnem obdobju pandemije v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji. S četrtem vprašanjem pa sem ugotavljala, kakšne imajo anketiranci izkušnje z delom od doma.

Pri prvem vprašanju je bilo anketirancem na voljo več trditev, med katerimi so lahko izbrali le eno. Vprašanje je bilo, kako anketiranci opravljajo svoje delovne obveznosti v času pandemije. S Slike 6 je razvidno, da polovica anketirancev, 52 odstotkov, delo opravlja pretežno ali v celoti doma. Drugi najpogostejši odgovor s 44 odstotki je: »Delo opravljam pretežno ali v celoti na delovnem mestu.« Kljub velikemu poudarku na omogočanju zaposlenim dela od doma in raznim pobudam, da bi se zaposleni ter na splošno ljudje zadrževali bolj ali manj v svojih domovih, se številne dejavnosti morajo izvajati na delovnih mestih, po ustaljenem načinu.

Z drugim in tretjim vprašanjem sem želela preveriti, koliko dela opravijo na povprečen delovni dan med pandemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom ter koliko

dela so opravili v celotnem obdobju pandemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem v normalnih pogojih, ki so jih bili vse do leta 2020 navajeni.

Izkušnje anketirancev z delom od doma sem presojala s četrtem vprašanjem. Anketiranci so morali za vsako od naštetih trditev oceniti na lestvici od ena do pet, v kolikšni meri se strinjajo s trditvijo. Z vrednostjo ena so ocenili trditev, s katero se sploh niso strinjali, z vrednostjo pet pa trditev, s katero so se popolnoma strinjali.

Tabela 12: Deskriptivna analiza izkušenj z delom od doma

	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon	Std. napaka
Delo od doma	148	1	5	3,0502	0,59613	0,04900

Vir: lastno delo.

Izračunana aritmetična sredina je 3, kar pomeni, da anketiranci nimajo izrazito pozitivnih izkušenj z delom od doma niti nimajo slabih izkušenj.

Tabela 13 prikazuje aritmetično sredino in standardni odklon za delo, ki ga opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela so opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu in anketirance, ki so delo opravljali od doma. Delo smo merili s pomočjo semantičnega diferenciala (-100 = 100 % manj dela kot v normalnih pogojih; 0 = enaka količina dela; 100 = 100 % več dela kot v normalnih pogojih). Anketiranci, ki so delo opravljali na delovnem mestu, so imeli višje povprečje in standardni odklon kot anketiranci, ki so delo opravljali od doma, kar pomeni, da so imeli anketiranci, ki so delali na delovnem mestu, več dela kot anketiranci, ki so delo opravljali od doma.

Tabela 13: Aritmetična sredina in standardni odklon za delo, ki ga opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela so opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma

Kako opravljate poklic v obdobju epidemije Covid-19?	Navedite, koliko dela opravite na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19.	Navedite, koliko dela ste opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji.

se nadaljuje

Tabela 13: Aritmetična sredina in standardni odklon za delo, ki ga opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela so opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma (nad.)

Delo opravljam pretežno ali v celoti na delovnem mestu.	Aritmetična sredina	35.59	36.56
	Standardni odklon	26.435	25.582
Delo opravljam pretežno ali v celoti doma.	Aritmetična sredina	30.84	34.97
	Standardni odklon	23.847	24.612

Vir: lastno delo.

Tabela 14 prikazuje test normalne porazdelitve za delo, ki ga zaposleni opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela so opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji. Testa normalne porazdelitve – Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkov testa sta statistično značilna (sig.=0,000), kar pomeni, da se spremenljivki ne porazdelujeta normalno, zato moramo za preverjanje četrte hipoteze uporabiti neparametrični test: Mann-Whitneyjev U test.

Tabela 14: Test normalne porazdelitve za delo, ki ga opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela ste opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistika	df	Sig.	Statistika	df	Sig.
Koliko dela opravite na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19.	0.177	107	0.000	0.854	107	0.000

se nadaljuje

Tabela 14: Test normalne porazdelitve za delo, ki ga opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela ste opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji (nad.)

Koliko dela ste opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji.	0.169	107	0.000	0.903	107	0.000
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------	-----	-------	-------	-----	-------

Vir: lastno delo.

V tabeli 15 je prikazan Mann-Whitneyjev U test za delo, ki ga opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela so opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu in anketirance, ki so delo opravljali od doma. Mann-Whitneyjev test **ni statistično značilen** (sig. > 0,05), kar pomeni, da se pri opravljenem delu glede na delo na delovnem mestu in delo od doma statistično značilno ne razlikuje.

Tabela 15: Mann-Whitneyjev U test za delo, ki ga opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela ste opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma

	Kako opravljate poklic v obdobju epidemije Covid-19?	N	Povprečni rang	Vsota rangov	Mann-Whitneyjev U test (sig.)
Koliko dela opravite na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19.	Pretežno ali v celoti na delovnem mestu.	49	60.05	2942.50	1418,5 (0,386)
	Pretežno ali v celoti doma.	64	54.66	3498.50	
	Skupaj	113			

se nadaljuje

Tabela 15: Mann-Whitneyjev U test za delo, ki ga opravijo na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19 in koliko dela ste opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma (nad.)

Koliko dela ste opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji.	Pretežno ali v celoti na delovnem mestu.	48	55.69	2673.00	1383 (0,724)
	Pretežno ali v celoti doma.	60	53.55	3213.00	
	Skupaj	108			

Vir: lastno delo.

Na podlagi povprečij in Mann-Whitneyjevega U testa lahko zavrnilo četrto hipotezo, kar pomeni, da zaposleni, ki jim je bilo omogočeno delo od doma, niso bolj zavzeti.

H5: Občutek pripadnosti podjetju je v času dela od doma (zaradi virusa) postal nižji.

Z dvema anketnima vprašanjema sem preverjala zadnjo hipotezo. S prvim vprašanjem se preverjala njihovo dožemanje pripadnosti podjetju, kjer so zaposleni. Drugo vprašanje pa je bilo namenjeno ugotovitvi, na kakšen način so anketiranci delo tekom pandemije opravljali. Obe vprašanji sem uporabila že pri dokazovanju predhodnih hipotez.

Zavzetost zaposlenih se nanaša na čustveno povezanost zaposlenih s podjetjem in delom, kar na koncu prispeva k boljši uspešnosti tako posameznika kot tudi podjetja. Zaposleni so zavzeti, ko se njihovo delo in kultura podjetja uskladijo z njihovimi osebnimi motivi, cilji in vrednotami. Kljub temu da se izraz »zavzetost zaposlenih« pogosto povezuje oziroma enači z izrazom »pripadnost podjetju«, med njima obstaja razlika, in sicer zavzeti zaposleni niso vedno pripadni. Podobno se lahko zaposleni pripadni podjetju uvrščajo med nezavzete zaposlene. Najbolje, kar lahko naredi podjetje, je, da najde ravnovesje med obema.

Spodnja tabela je odraz mnenj anketirancev, ki jim je bilo omogočeno delo od doma ter mnenj anketirancev, ki niso bili privilegirani in so delo morali opravljati na delovnem mestu. Trditev, na katero so anketiranci odgovarjali, se je glasila: »Med epidemijo Covid-19 se moje počutje v zvezi z delom, vključno z zavzetostjo in pripadnostjo: ...«. Odgovorili so lahko z »Ni nič spremenilo.«, »Moja zavzetost za delo in pripadnost podjetju se je zmanjšala.« in »Moja zavzetost za delo in pripadnostjo podjetju se je povečala.«

Iz rezultatov je mogoče razbrati, da se v nobenem primeru, ne pri delu od doma ne na delovnem mestu, zavzetost za delo in pripadnost podjetju nista nič spremenila.

Tabela 16 prikazuje povprečne vrednosti dojemanja pripadnosti podjetju anketirancev, ki pretežno ali v celoti delajo od doma, in anketirancev, ki svoje delo opravljajo pretežno ali v celoti na delovnem mestu.

Tabela 16: Deskriptivna analiza povprečij samoocene glede počutja v zvezi z zavzetostjo in pripadnostjo podjetju med pandemijo.

	Način	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon	Std. napaka
Počutje v zvezi z zavzetostjo in pripadnostjo.	Delo od doma	77	1	3	1,70	0,933	0,106
	Delovno mesto	65	1	3	1,63	0,876	0,109

Vir: lastno delo.

Spodnja tabela, tabela 17, prikazuje test normalne porazdelitve za pripadnost podjetju. Testa normalne porazdelitve – Kolmogorov-Smirnov test ni statistično značilen (sig.=0,200), Shapiro-Wilkov test pa je statistično značilen (sig.=0,047). Shapiro-Wilkov test je močnejši in bolj zanesljiv, zato bomo upoštevali rezultate Shapiro-Wilkovega testa, kar pomeni, da se spremenljivka ne porazdeljuje normalno, zato moramo za preverjanje pete hipoteze uporabiti neparametrični test: Mann-Whitneyjev U test.

Tabela 17: Test normalne porazdelitve za pripadnost podjetju

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistika	df	Sig.	Statistika	df	Sig.
Pripadnost organizaciji	0.066	148	0.200	0.982	148	0.047

Vir: lastno delo.

Iz tabele 18 je razviden Mann-Whitneyjev U test za pripadnost podjetju glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma. Mann-Whitneyjev test ni statistično značilen (sig.=0,160), kar pomeni, da se pripadnost organizaciji statistično značilno ne razlikuje glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma.

Tabela 18: Mann-Whitneyjev U test za pripadnost podjetju glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma

	Kako opravljate poklic v obdobju epidemije Covid-19?	N	Povprečni rang	Vsota rangov	Mann-Whitneyjev U test (sig.)
Pripadnost podjetju	Delo opravljam pretežno ali v celoti na delovnem mestu.	65	66.23	4305.00	2160 (0,160)
	Delo opravljam pretežno ali v celoti doma.	77	75.95	5848.00	
	Skupaj	142			

Vir: lastno delo.

Tabela 19 prikazuje Pearsonov hi-kvadrat test za počutje v zvezi z delom – zavzetost in pripadnost glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma. Pearsonov hi-kvadrat test ni statistično značilen (sig.=0,388), kar pomeni, da se počutje v zvezi z delom – zavzetost in pripadnost statistično značilno ne razlikuje glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu in anketirance, ki so delo opravljali od doma.

Tabela 19: Pearsonov hi-kvadrat test za počutje v zvezi z delom – zavzetost in pripadnost glede na anketirance, ki so delo opravljali na delovnem mestu, in anketirance, ki so delo opravljali od doma

			Med epidemijo Covid-19 se moje počutje v zvezi z delom, vključno z zavzetostjo in pripadnostjo:			Skupaj	χ^2 (sig.)
			Ni nič spremenilo.	Moja zavzetost za delo in pripadnost podjetju se je zmanjšala.	Moja zavzetost za delo in pripadnost podjetju se je povečala.		
Kako opravljate poklic v obdobju epidemije Covid-19?	Pretežno ali v celoti na delovnem mestu.	f	41	7	17	65	1,892 (0,388)
		%	63.1%	10.8%	26.2%	100.0	
		f				%	
	Pretežno ali v celoti doma.	f	48	4	25	77	
		%	62.3%	5.2%	32.5%	100.0	
		f				%	
Skupaj		f	89	11	42	142	
		%	62.7%	7.7%	29.6%	100.0	
		f				%	

Vir: lastno delo.

Na podlagi Mann-Whitneyjevega U testa in Pearsonovega hi-kvadrata lahko zavrnilo peto hipotezo, kar pomeni, da občutek pripadnosti organizaciji v času dela od doma (zaradi virusa) ni postal nižji.

6 DISKUSIJA

6.1 Interpretacija rezultatov

S pomočjo strokovne literature, uporabljene v teoretičnem delu magistrskega dela, in empirične raziskave, sem v raziskovalnem delu preučevala vpliv zavzetosti zaposlenih in njihove pripadnosti podjetju na prenos znanja med sodelavci, pri čemer sem pri določenih hipotezah primerjala zaposlene, ki so med epidemijo delali od doma, in zaposlene, ki so delali na fizični lokaciji podjetja oziroma na delovnem mestu. Hipoteze 1, 2 in 3 so splošne hipoteze, pri katerih sem v testiranje omenjenih zajela vse anketirance, ne glede na način opravljanja dela med epidemijo. Primarne podatke sem zbrala z izvedbo anketnega vprašalnika med zaposlenimi v Republiki Sloveniji.

Rezultati analize so pokazali, da sta zavzetost zaposlenih in pripadnost podjetju pozitivno povezana. Z anketo ni bilo preverjeno, na kakšen način delodajalci vplivajo na zavzetost in pripadnost svojih zaposlenih, zato je ne morem trditi, kateri specifični dejavniki vplivajo na pozitivno povezanost. Pri delu od doma imajo zaposleni priložnost pokazati, v kolikšni meri so zavzeti za svoje delo in kako pripadni se čutijo podjetju. Bolj ko so zaposleni zavzeti, bolj se vključujejo v svoje delo, s katerim se identificirajo in aktivno oblikujejo tako svoje delo kot tudi delovno okolje. S povratnimi informacijami in morebitno pohvalo ali nagrado za uspešno opravljeno delo delodajalci nagradijo njihovo zavzetost, hkrati pa vplivajo na večji občutek pripadnosti.

Nadalje sem z analizo rezultatov potrdila pozitivno povezanost prenosa znanja tako z zavzetostjo kot tudi s pripadnostjo podjetju. Izpostavilo se je, da je za malenkost večja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in prenosom znanj. Anketiranci so trditve o zavzetosti: »Na delu vedno vztrajam, tudi ko stvari ne gredo, kot bi si želel/-a.«, »Pri delu mi čas kar leti.« in »Moje delo mi daje veliko izzivov.« ocenili z zelo visokimi ocenami. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so anketiranci, kljub koronavirusu, zadovoljni s svojim delom in ga z zavzetostjo opravljajo. Pri tem pa ne zapostavljajo pomembnosti prenosa znanj med sodelavci.

Pri četrti hipotezi je bilo ugotovljeno, da zaposleni, ki jim je bilo omogočeno delo od doma, niso bolj zavzeti od zaposlenih, ki so delo opravljali na fizični lokaciji podjetja. Po podatkih sodeč lahko sklepamo, da gre za posledico socialne izoliranosti, prevelike avtonomnosti pri delu od doma, motečih dejavnikov, kot so otroci. Ravno tako na zavzetost zaposlenih vpliva prepletenost poklicnega in zasebnega življenja, in sicer podaljševanje delovnega časa, prekomerno delo tudi ob vikendih, delo pod pritiskom in občutkom, da jih čaka še veliko dela, brez prostega časa. Višjo zavzetost zaposlenih bi delodajalci lahko dosegli z boljšo komunikacijo, jasno določitvijo in obrazložitvijo nalog ter določitvijo rokov, do kdaj morajo biti posamezne naloge izpolnjene. Pomembno je, da delodajalec, če opazi, da zaposleni vsakodnevno podaljšuje svoj delovni čas, zaposlenega opozori, se z njim pogovori, zakaj do

tega prihaja, saj se le tako lahko prepreči prekomerno delo in posledično izčrpanost ter izgorelost. Na podlagi zbranih podatkov ugotavljam, da bi za anketirance bila primerna kombinacija dela od doma in dela na fizičnih lokacijah podjetja.

Pri preverbi zadnje hipoteze sem prišla do nepričakovanih rezultatov, in sicer na podlagi pridobljenih podatkov je dokazano, da se občutek pripadnosti v času dela od doma ni zmanjšal. Sodeč po tej ugotovitvi, vidimo, da pripadnost ni povezana z načinom opravljanja dela, temveč z drugimi dejavniki. Slednje težko določim, saj z anketnim vprašalnikom nisem preverjala, kateri dejavniki najbolj in najmanj vplivajo na pripadnost.

6.2 Praktična priporočila

S pomočjo preučene strokovne domače in tuje literature ter opravljene analize rezultatov ankete, lahko povzamem nekaj praktičnih usmeritev za delodajalce. Ugotovitve so uporabne narave, saj lahko delodajalcem pomagajo pri boljšem usklajevanju dela, v pisarni in od doma, skladno z željami zaposlenih.

Izbruh in hitro širjenje koronavirusa sta poslovni svet postavila pred nove izzive in v situacijo, zaradi katere so podjetja začela delati drugače, kot so bila vajena doslej. Delo od doma čedalje bolj postaja nova realnost sodobnega časa. Medtem ko so se v prvem valu pandemije mnoga podjetja ukvarjala z ovirami, kot so tehnologija, ustrezna tehnološka pismenost zaposlenih in informacijska infrastruktura, usklajevanje službenega in zasebnega življenja z motečimi dejavniki pri delu, informiranje in delegiranje delovnih zadolžitev, nepovezanost sodelavcev in vodij ter zagotavljanje uspešnosti, so se v drugem valu soočili z enakimi izzivi, vendar na drugačne načine. Izzive so tako predstavljali pretirana uporaba tehnologije, preprečevanje nastanka deloholizma pri usklajevanju službenega in zasebnega življenja ter posledično zagotoviti, da zaposleni ne izgorijo. Poleg tega so se ukvarjali s povezovanjem sodelavcev, da bi preprečili družbeno izoliranost in osamo, ter z vzpostavljanjem novih načinov razvoja zaposlenih. Vsi izzivi, s katerimi so se in s katerimi se še vedno srečujejo podjetja, vplivajo na zavzetost zaposlenih in njihovo pripadnost. Podjetje mora skrbeti za ohranjanje oziroma povečevanje stopnje zavzetosti in pripadnosti, saj le na tak način lahko zagotovijo uspešen in učinkovit prenos znanja med sodelavci. Na omenjene koncepte vpliva mnogo dejavnikov, od organizacijskih do osebnostnih, ki se med seboj prepletajo.

Najpomembnejši dejavnik, ki pozitivno vpliva tako na zavzetost kot tudi na pripadnost, je kontinuirana komunikacija. V kriznih časih je komunikacija ključnega pomena. Ko delodajalci h komunikaciji s svojimi zaposlenimi pristopijo iskreno, transparentno in empatično, ljudem pomagajo, da se prilagodijo spremembam, ki jih kriza prinaša. Na ta način se zgradi močna vez, sestavljena iz zaupanja, spoštovanja, razumevanja in upanja, da bo celotno podjetje skupaj premagalo izzive, pred katere so postavljeni.

Odnos vodje mora biti vključujoč, kar pomeni, da temelji na empatiji, spoštovanju zaposlenih in njihovih osebnosti, na podlagi, katerih se zgradi okolje, v katerem lahko vsak posameznik brez bojazni izrazi svoje mišljenja, ideje in predloge. Vodja mora strmeti k oblikovanju takšne organizacijske klime, v kateri bodo zaposleni sproščeni, zadovoljni, motivirani in si bodo med seboj radi izmenjevali znanje. Vodja je uspešen in zadovoljen toliko, kolikor so uspešni in zadovoljni njegovi zaposleni.

V trenutnih razmerah sta komunikacija in sodelovanje med sodelavci ter v odnosu zaposleni-delodajalec drugačna. Pomembno je, da delodajalec svojim zaposlenim zaupa, jim enakopravno razporedi delovne naloge in jim da usmeritve za delo ter jim je na voljo, če ga v kateremkoli trenutku potrebujejo. Nenehno preverjanje zaposlenih in izvajanje pretiranega nadzora lahko vodi v nezadovoljstvo, nezavzetost in tudi pripadnost podjetju lahko postane vse manjša. Delodajalcem priporočam, da skupaj z zaposlenimi določijo delovne naloge, cilje in predvidene roke, pri čemer se jim omogoči avtonomnost pri izbiri načina dela in razporejanju delovnega časa. Večja avtonomnost pri delu pomeni, da si zaposleni delo prilagodijo tako, kot njim najbolj ustreza, kar se kasneje odrazi na boljših rezultatih, hkrati pa imajo občutek, da jim delodajalec zaupa, da verjame v njihovo presojo, so zadovoljnejši, posledično pa svoje delo opravijo bolj zavzeto. Vendar kljub večji svobodi pri opravljanju dela mora biti delodajalec dovolj prisoten, da lahko zaposlenega v trenutku, ko ta potrebuje pomoč, usmeri na pravo pot. Nadzor opravljenega dela se lahko vrši na način, da zaposleni v obliki tedenskih poročil poročajo o svojih opravljenih nalogah in doseženih ciljih. Delodajalcem priporočam, da svoje zaposlene za dobro opravljeno delo pohvalijo, jim podajo pozitivne povratne informacije in tudi nagradijo.

Družbena izoliranost in samoizolacija kot ukrepa proti zaježitvi koronavirusa sta popolnoma brez primere. Socializacija je izjemno pomembna, predvsem zaradi občutka pripadnosti oddelku in podjetju, hitrejšega prenosa informacij in znanj ter povezanosti. Ljudje smo socialna bitja in potrebujemo interakcije z drugimi ljudmi. Zaposlenim se lahko omogoči pogovor s psihiatrinjo preko spletnih orodij, kot so Zoom, Skype, MsTeams. Ključnega pomena je zaposlenim zagotoviti digitalno, neformalno druženje, ki so ga bili v času pred koronavirusom vajeni v pisarnah (npr. jutranja kava, skupna kosila ...). Aleksić in Černe (2020) navajata, da kar 80 odstotkom zaposlenih pri delu od doma predstavlja težavo pomanjkanje stikov s sodelavci. Skladno z ugotovitvijo raziskave priporočam organiziranje digitalnih, jutranjih druženj po različnih oddelkih, na katerih naj bodo v ospredju vprašanja o počutju, soočanju z vsakodnevnimi izzivi in izmenjave lepih stvari, ki se jim dogajajo v življenju ali pa obujanje spominov, na pretekla dogajanja. V okviru druženj se lahko enkrat mesečno organizirajo družabne igre, ki so zastavljene tako, da lahko vsi enakopravno sodelujejo.

Z izboljšanjem duševnega zdravja je poleg druženj tesno povezana tudi telesna aktivnost, s katero se zmanjšujejo tesnoba, depresija in negativno razpoloženje. Podjetja lahko svojim zaposlenim omogočijo tedenske skupinske treninge, vodene prek digitalnih vmesnikov. Zaposlenim se lahko ponudi različne vrste aktivnosti, in sicer jogo, pilates, vadbe za zdravo

hrbtenico, intenzivne treninge. Poleg tega se lahko organizirajo tudi delavnice o zdravem prehranjevanju, delavnice meditacije, sproščanja in soočanja z negativnimi čustvi. Vsakdo izbere aktivnost, ki mu najbolj ustreza, in se ga pri tem spodbuja, da vztraja.

Zaposleni, ki ves čas delajo od doma, pogosto ne znajo ločiti osebnega in poklicnega življenja, kar vodi v izčrpanost in slabo produktivnost. Občutek, da morajo biti nenehno razpoložljivi, postaja ovira za njihovo učinkovitost. Stalni sestanki, nenehno prejetje elektronskih sporočil in klicev so v breme učinkovitosti zaposlenih, hkrati pa jih službene obveznosti, ki velikokrat niso relevantne zanje, oropajo prostega časa. Nenehna razpoložljivost in pripravljenost za delo negativno vplivata na zdravje. Delodajalcem priporočam, da svojim zaposlenim onemogočijo dostop do službenega strežnika oziroma strežniki naj ne delujejo po koncu delovnega časa in med vikendi, saj bodo na takšen način zaposleni primorani si vzeti čas zase in za svoje zasebno življenje. Le odgovorna skrb za počutje in zdravje zaposlenih, lahko pripomore k njihovi zavzetosti in pripadnosti.

6.3 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Tema magistrskega dela zajema tri koncepte – zavzetost in pripadnost, ki mnogim predstavljata sopomenki, ter prenos znanja. Iz tega izhaja, da je omejitev lahko nerazumevanje pojmov, saj definicije v anketnem vprašalniku niso bile nikjer navedene. Izpolnjevanje anketnega vprašalnika brez udeležbe anketarja povzroči, da anketiranci niso pravilno razumeli trditve, zaradi česar njihovi odgovori morda niso odražali dejanskega stanja.

Zaradi izvedbe raziskave in dostopnosti do večjega števila ljudi sem se odločila, da je za raziskavo v Covid-19 situaciji najbolj primerna metoda spletno anketiranje. Anketni vprašalnik sem oblikovala na spletnem portalu Ika, ki je zaradi hitrosti zbiranja in nizkih stroškov najbolj privlačna vrsta ankete, a vendar ima nekaj pomanjkljivosti. Pri izpolnjevanju vprašalnika nisem mogla zagotoviti nadzora nad reševanjem, tako da so določeni anketiranci lahko vprašalnik izpolnili nekajkrat, nekateri pa bodisi niso začeli z izpolnjevanjem po kliku na prvo stran bodisi ga niso izpolnili v celoti, ko so začeli z izpolnjevanjem.

Zaradi enostavnosti razpošiljanja povezave sem anketni vprašalnik delila preko socialnega omrežja Facebook s svojimi prijatelji in znanci, ki sem jih prosila, da povezavo posredujejo naprej, svojim prijateljem, sorodnikom in znancem, zato so vprašalnik pretežno reševale mlajše osebe in nekaj posameznikov iz generacije mojih staršev. Glede na to bi kot omejitev izpostavila nereprezentativnost vzorca, saj prihaja do spolne in starostne neuravnoteženosti. Nadalje bi izpostavila, da je vzorec premajhen, da bi lahko posplošili na celotno slovensko populacijo.

Pri nadaljnjih raziskavah bi bilo priporočljivo uporabiti večji in predvsem reprezentativen vzorec posameznikov, ki bi zagotovil boljše rezultate. Poleg tega bi bilo primerno pripraviti

vprašalnik na način, da bi preverjal posameznikovo dojemanje zavzetosti in pripadnosti pred epidemijo, med epidemijo in po epidemiji ter kako posamezno obdobje vpliva na prenos znanja. Omejitev pri izvedbi raziskave je tudi ta, da je bila izvedena samo v elektronski obliki in se na nejasnosti anketirancev pri reševanju nisem mogla odzvati. Zanimivo bi bilo izvesti poglobljene intervjuje, ki bi omogočili boljši vpogled v to, ali sta se zavzetost in pripadnost res spremenila, in če da, na kakšen način to vpliva na prenos znanj. Z intervjuji bi pridobili informacije, kaj na zavzetost in pripadnost zaposlenih sploh vpliva, kateri dejavniki so najpomembnejši. S pomočjo teh spoznanj bi podjetja lahko pripravila ustrezne strategije, s katerimi bi zagotovili vsakemu zaposlenemu, da doseže najvišjo raven zavzetosti in dodatno poglobi svojo pripadnost podjetju.

Nadalje je treba poudariti, da delo od doma ne ustreza vsem zaposlenim enako. Različne osebnosti so se različno prilagodile na novo delovno situacijo. Zanimivo bi bilo raziskati, katere vrste osebnosti so bolj nagnjene k delu od doma in ali to, da jim delodajalec oblikuje delovno mesto na način, kot jim ustreza, pripomore k izboljšanju njihove zavzetosti in pripadnosti. Za prihodnje raziskave bi priporočila izvedbo raziskave, s katero bi se poleg osebnostnih lastnosti raziskalo še povezavo organizacijske kulture in zavzetosti ter pripadnosti.

Menim, da bi bilo dobro preučiti, kakšna je optimalna kombinacija obeh načinov dela, torej koliko časa je priporočljivo delati od doma in koliko na fizični lokaciji, da bi dosegli najboljše rezultate. Večina anketirancev je navedla, da bi si želeli dva dneva na teden delo opravljati od doma. Zdi se mi, da so bili anketiranci precej pod vtisom krizne situacije, v kateri se celotna svetovna populacija nahaja, in je zaradi tega prišlo do manjše želje po delu od doma. Nedvomno je ljudem, ki imajo otroke, opravljati svoje delo predstavljajo velik izziv. Z zapiranjem vrtcev in drugih izobraževalnih ustanov so otroci postali staršem zahtevni novi sodelavci. Prehod otrok iz šolskih klopi na »učenje na daljavo« je marsikaterega starša prisililo, da poleg svojega dela opravlja še delo učitelja in informatika. Menim, da je eden od pogojev za uspešno delo od doma ta, da so otroci bodisi v vrtcu bodisi v šoli. Zanimivo bi bilo raziskati, ali bi si, po odpravi krizne situacije z virusom Covid-19, zaposleni želeli delati od doma več kot samo dva dni na teden.

Menim, da so podjetja sedaj bolj kot kdajkoli prej imela priložnost pokazati, da se zavedajo dinamičnosti sprememb in pomembnosti prilagajanja. Ustrezno oblikovanje dela, bodisi od doma bodisi na fizični lokaciji, in zagotavljanje vsega, kar pri delu zaposleni za uspešno delo potrebujejo (v mentalnem in organizacijskem smislu), sta eni izmed bolj aktualnih tem in menim, da se bosta ti področji še dodatno preučevali.

SKLEP

Cilj magistrskega dela je bil s teoretičnim pregledom, konceptualizacijo in anketnimi vprašalniki pridobiti verodostojne podatke in informacije, na podlagi katerih lahko

sklepamo, ali zavzetost zaposlenih in njihova pripadnost vplivata na prenos znanj, in ali se je stopnja omenjenih konceptov spremenila tekom epidemije Covid-19.

Na podlagi zapisanega namena in ciljev raziskovalnega dela sem oblikovala temeljno tezo in pet hipotez, ki sem jih sem uspešno preverila. Temeljno tezo, ki pravi, da zavzetost zaposlenih in pripadnost podjetju vplivata na prenos znanja med sodelavci, sem potrdila. Zavrnila sem le četrto in peto hipotezo. Menim, da sem cilj magistrskega dela izpolnila.

Z analizo sem potrdila kar nekaj ugotovitev iz teoretičnega dela magistrskega dela, pomembna pa so tudi na koncu podana praktična priporočila, ki delodajalcem jasno prikažejo, kako lahko še izboljšajo zavzetost in pripadnost svojih zaposlenih, da bi prišli do želenih rezultatov. S prvimi tremi hipotezami sem potrdila, da med prenosom znanja ter zavzetostjo zaposlenih in pripadnostjo podjetju obstaja pozitivna povezava. S povečevanjem delitve in prenosa informacij in podatkov med sodelavci se povečujeta tudi zavzetost in pripadnost podjetju. S primerjavo količine opravljenega dela med zaposlenimi, ki jim je bilo omogočeno delo od doma, in zaposlenimi, ki so delo opravljali na delovnem mestu, sem ugotovila, da način dela ne vpliva na količino opravljenega dela. Izkazalo se je, da so zaposleni, ki so delo opravljali na delovnem mestu, kot doslej, bolj zavzeto opravljali svoje delo, saj so ga opravili več kot zaposleni, ki so delali od doma.

Sodeč po rezultatih analize je prihodnost dela v kombiniranju dela v pisarni in doma. Mnogi, ki delajo za računalnikom (pisarniško in ustvarjalno delo), bodo lahko tudi v prihodnje del svojega delovnega časa preživeli doma. V tem času bodo lahko predvsem zbrano in poglobljeno opravljali svoje delovne naloge. V prihodnje bodo prostori manj pisarniški in bolj družbeno ter prizoriščno oblikovani, tam se bo razvijala in gradila organizacijska kultura, ki jo je pandemija nekoliko prizadela. V prihodnosti bo ključno vzpostaviti vzajemno, zdravo sodelovanje med človekom in tehnologijami, da bi se izzivi, kot je pretirana raba službenih tehnoloških orodij, preoblikovali v prednosti. Kot je razvidno iz analize podatkov, obstaja še veliko prostora za dvig zavzetosti in pripadnosti podjetju.

LITERATURA IN VIRI

1. Aleksić, D. & Černe, M. (2020). CPOEF. *Izzivi in priložnosti dela na daljavo, ko fizični svet obstoji*. Pridobljeno 15. avgusta 2020 iz <https://www.cpoef.si/izzivi-in-priloznosti-dela-na-daljavo-ko-fizicni-svet-obstoji/>
2. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
3. Angle, H. L. & Perry, J. L. (1983). Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences. *Work and Occupations*, 10(2), 123-146.
4. Archer, K. (2019, 3. maj). *Does France need more taxes or more engaged workers?* [objava na blogu]. Pridobljeno 6. oktobra 2020 iz

<https://news.gallup.com/opinion/gallup/249932/france-need-taxes-engaged-workers.aspx>

5. Argote, L. & Ingram, P. (2000). "Knowledge transfer—a basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
6. Aven, F. F., Parker, B. & McEvoy, G. M. (1993). Gender and attitudinal commitment to organizations: A meta analysis. *Journal of Business Research*, 26(1), 63–73.
7. Bakker, A. B. (2011). An evidence – based model of work engagement. *Current directions in psychological Science*, 20(4), 265–269.
8. Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
9. Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz –Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JD –R approach. *The annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1, 389–411.
10. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284.
11. Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress*, 22, 187–200.
12. Bakotić, D. & Bušić, J. (2014). Organizacijska predanost zaposlenika u hrvatskim poduzećima: privatni sektor vs. javni sektor. *Ekonomski pregled*, 65(3), 222–240.
13. Banihani, M., Lewis, P. & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management*, 28(7), 400–423.
14. Barreiro, C.A. & Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. *Personality and Individual Differences*, 159.
15. Bates, S. (2004). Getting engaged. *HR Magazine*, 49(2), 44–51.
16. Bedarkar, M. & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Social and Behavioral Sciences*, 133, 106–115.
17. Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R. & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215.
18. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2014). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
19. Bregar, L., Ograjenšek I. & Badavž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste. Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Burbach, M. & Day, F. (2014). Does organization sector matter in leading teleworker teams? A comparative case study. *International Journal of Business Research and Development (IJBRD)*, 3(4), 8–21.
21. Cabrera, A., & Cabrera, E. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710.

22. Cantoni, F., Bello, M. & Frigerio, C. (2001). Lowering the Barriers of Knowledge Transfer and Dissemination: the Italian Cooperative Banks Experiences. *The 9th European Conference on Information Systems*. Bled.
23. Christensen, P. (2003). Knowledge sharing –time sensitiveness and push-pull strategies in a non-hype organization. Copenhagen: Copenhagen Business School.
24. Christian, S.M., Garza S.A. & Slaughter, J. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
25. Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
26. Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Burlington (MA), Oxford (UK): Elsevier/Butterworth Heinemann.
27. Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
28. Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
29. Demirel, Y. & Göç, K. (2013). The impact of organizational commitment on knowledge sharing. *European Scientific Journal*, 954-963.
30. Desouza, C. K. & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32–43.
31. De Vries, R. E., van den Hooff, B. & de Ridder, J. A. (2006). Explaining Knowledge Sharing The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*, 33, 115-135.
32. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J. & Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735–744.
33. Eurofound.(2020). *Living, working and COVID-19 dataset*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>
34. Fonner, K. L. & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.
35. Gallup, Inc. (2017, 14. maj). *State of the global workplace: Gallup, Inc.* Pridobljeno 6. julija 2020 iz <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
36. Gandhi, V. (2020, 2. julij). Gallup Inc. *As Covid-19 continues, employees are feeling less prepared*. Pridobljeno 7. oktobra 2020 iz <https://www.gallup.com/workplace/313358/covid-continues-employees-feeling-less-prepared.aspx>
37. Gholipour, R., Jandaghi, G. & Hosseinzadeh, S. A. A. (2010). Explanation of knowledge management enabler as a latent variable: A case study of SMEs in Iran. *African Journal of Business Management*, 4(9), 1863–1872.

38. Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: the mediating role of human capital. *Tehnički vjesnik*, 20, 1019–1025.
39. Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business & Psychology*, 27, 255–269.
40. Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83–96.
41. Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111.
42. Gruban, B. (2010, 11. marec). Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo. *Finance*. Pridobljeno 2. julija 2020 iz <https://www.finance.si/273890/Zavzetost-zaposlenih-za-izhodno-strategijo?cctest&>
43. Grubić-Nešić, L., Matić, D. & Mitrović, S. (2015). The influence of demographic and organizational factors on knowledge sharing among employees in organizations. *Tehnički vjesnik*, 22(4), 1005–1010.
44. Halbesleben, J. R. H. (2011). The consequences of engagement: The good, the bad, and the ugly. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 68-73.
45. Hamilton, E. (2002). *Bringing Work Home: Advantages and Challenges of Telecommuting*. Massachusetts: Center for Work & Family.
46. Harter, J. (2020, 1. maj). Gallup Inc. *How coronavirus will change the “next normal” workplace*. Pridobljeno 7. oktobra 2022 iz <https://www.gallup.com/workplace/309620/coronavirus-change-next-normal-workplace.aspx>
47. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & 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.
48. Heathfield, S.M. (2020). *Why Teleworking Should Be an Option for Employees?* Pridobljeno 10. aprila 2021 iz <https://www.thebalancecareers.com/reasons-why-teleworking-belongs-in-your-future-1919421>
49. Hickman, A. (2020, 1. maj). Gallup. *5 facts about engagement and remote workers*. Pridobljeno 08. oktobra 2020 iz <https://www.gallup.com/workplace/309521/facts-engagement-remote-workers.aspx>
50. Hobfoll, E. S., Johnson, J. R., Ennis, N. & Jackson, P. A. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643.
51. Hoe, S.L. (2006). Tacit Knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI Model and Informal Knowledge Processes. *International Journal of Organizational Theory and Behavior*, 9(4), 490-502.

52. Ipsen, C., Kirchner, K. & Hansen P., J. (2020). Experiences of working from home in times of Covid-19. International survey conducted the first months of the national lockdowns, DTU Management, Technical University of Denmark.
53. Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367.
54. Juriševič Brčić, Ž. & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic Research –Ekonomski istraživanja*, 28(1), 853–867.
55. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
56. Kanwaldeep, K. & Sandhu, H.S. (2010). Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 141–152.
57. Kniffin, K.M., Narayanan, J., Frederik, A., Antonakis, J., Ashford, S.P., Bakker, A.B., ... & van Vugt, M. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77.
58. Lazović, S. (2013). Učinkovit menedžment znanja kot podlaga za celosten znanjski inženiring – Znanje kot ključni kapital organizacije. *Andragoška spoznanja*, 1, 79-87.
59. Lesonsky, R. (2010). Remote working policies can benefit small business. *Small Business Trends*. Pridobljeno 12. maja 2021 iz <https://smallbiztrends.com/2010/04/remote-working-policies-can-benefit-small-business.html>
60. Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Society for Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
61. Marić, M., Hernaus, T., Tadić Vujčić, M. & Černe, M. (2019). Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: A Multisource Study on The Role of Work Engagement. *Društvena istraživanja*, 28(1), 25–45.
62. Markos, S. & Sridevi, M.S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), str. 89–96.
63. Markovits, Y., Davis, A.J. & van Dick, R. (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77–99.
64. Marques, J.M.R., La Falce, J.L., Marques, F.M.F.R., De Muylder, C.F. & Silva, J.T.M. (2019). The relationship between organizational commitment, knowledge transfer and knowledge management maturity. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 489–507.
65. Maslach, C., Leiter, M. & Schaufeli, W. B. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
66. Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

67. McLaughli, S., Paton, R. A. & Macbeth, D. (2008). Barrier Impact on Organizational Learning with Complex Organization. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 107–123.
68. Mendez, M. J., Al Arkoubi, K. & Cai-Hillon, Y. (2015). Business leadership education: A virtual storytellers exercise. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(1), 31–42.
69. Menguc, B., Auh, S., Fisher, M. & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170.
70. Meyer, J. P., Allen, N. & Smith, A. C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
71. Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, (1)1, 61–89.
72. Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
73. Mohajan, K.H. (2016). Sharing of Tacit Knowledge in Organizations: A Review. *American Journal of Computer Science and Engineering*, 3(2), 6–19.
74. Mowday, R.T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387–401.
75. Mowday, R.T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
76. Nink, M. (2015, 1. julij). Gallup, Inc. *Only 15 % of employees in Germany are engaged*. Pridobljeno 6. oktobra 2020 iz <https://news.gallup.com/businessjournal/183851/employees-germany-engaged.aspx>
77. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
78. Nunes, M. B., Annansingh, F., & Eaglestone, B. (2006). Knowledge Management Issues in Knowledge-Intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101–19.
79. Ologbo, C. A. & Saudah, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, 40, 498–508.
80. Pee, L.G. & Min, J. (2017). Employees' online knowledge sharing: the effects of person-environment fit. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 432–453.
81. Porter, L.W., Steers, R.M. & Mowday, R.T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603–609.
82. Potter, E. E. (2003). Telecommuting: The future of work, corporate culture, and American society. *Journal of Labor Research*, 24(1), 73–84.
83. Radosavljević, Ž., Čilerdžić, V. & Dragić, M. (2017). Employee Organizational Commitment. *International Review*, 18–26.

84. Rana, S., Ardichvili, A. & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method. *Journal of Workplace Learning, 26* (3/4), 249–266.
85. Randall, D. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review, 12*(3), 460–471.
86. Razmerita, L., Kirchner, K. & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management, 20*(6), 1225–1246.
87. Riaz, W., Anjum, A. & Anwar, M.U. (2016). A Conceptual Study and Theoretical Framework of Demographic & Attitudinal Aspects and Their Effect on Employees Turnover & Early Retirement Intentions: A Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Asian and African studies, 17*, 10-22.
88. Riege, A. (2005). Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management, 9*(3), 18–35.
89. Riketta, N. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 23*(3), 257–266.
90. Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). *Employee engagement: A review of current thinking*. Institute for employment studies. Pridobljeno 1. oktobra 2020 iz <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/469.pdf>
91. Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement (Report). Institute for employment studies. Pridobljeno 25. septembra 2020 iz <https://www.employment-studies.co.uk/report-summaries/report-summary-drivers-employee-engagement>
92. Ryu, S., Hee Ho, S. & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications, 25*(1), 113–122.
93. Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 21*(7), 600–619.
94. Sang, L., Xia, D., Ni, G., Cui, Q., Wang, J. & Wang, W. (2019). Influence mechanism of job satisfaction and positive affect on knowledge sharing among project members: Moderator role of organizational commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management, 27*(1), 245–269.
95. Saygan, F.N. (2011). Relationship between affective commitment and organizational silence: a conceptual discussion. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, 3*(2), 219–227.
96. Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual (Version 1.1., December 2004)*. Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
97. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. V A. B. Bakker & M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (str. 10–24). New York: Psychology Press.

98. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701–716.
99. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.
100. Schaufeli, W.B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
101. Silva, A.L. & Merino, G.S.A.D. (2017). Potentialities of remote teams in the innovation process in an organization through the design management. *Strategic Design Research Journal*, 10(3), 204–214.
102. Sitar, A. S. (2006). Oblike in razsežnosti znanja v organizaciji. *Menedžment znanja: znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
103. Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528.
104. Steers, M. R. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
105. Susanty, A., Handayani, N. U. & Henrawan, M. Y. (2012). Key Success Factors that Influence Knowledge Transfer Effectiveness: A Case Study of Garment Sentra at Kabupaten Sragen. *Procedia Economics and Finance*, 4(1), 23–32.
106. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina S., Kohont, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
107. Swailes, S. (2002). Organizational commitment: a critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*, 4(2), 155–178.
108. Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 27–43.
109. Šarka, H. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 50–62.
110. Ten Brummelhuis, L.L., Bakker, A.B., Hetland, J. & Keulemans, L. (2012). Do New Ways of Working Foster Work Engagement? *Psicothema*, 24(1), 113-120.
111. Toniolo-Barrios, M. & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*, 64(6).
112. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
113. Van den Hooff, B. & de Ridder, J.A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130.

114. Vasel, K. (2021, 11. marec). CNN Business. *The pandemic forced a massive remote-work experiment. Now comes the hard part*. Pridobljeno 14. maja 2021 iz <https://edition.cnn.com/2021/03/09/success/remote-work-covid-pandemic-one-year-later/index.html>
115. Wallace, J.E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228–255.
116. Wendling, M., Oliveira, M. & Carlos Gastaud Maçada, A. (2013). Knowledge sharing barriers in global teams. *Journal of Systems and Information Technology*, 15(3), 239–253.
117. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.
118. Xanthopoulou, D., Bakker A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
119. Xu, J. & Cooper Thomas, H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399–416.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Mateja Mijatović, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani ter v okviru magistrske naloge raziskujem, kako zavzetost zaposlenih ter pripadnost podjetju vplivata na prenos znanja med sodelavci. Prosila bi vas, da si lahko vzamete nekaj minut in s klikom na „Naslednja stran“ pričnete z izpolnjevanjem vprašalnika. Vprašalnik, ki je pred vami, je popolnoma anonimen in vam bo vzel približno 10 minut časa.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem!

1. V kateri dejavnosti ste zaposleni?

- a) Kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- b) Rudarstvo
- c) Predelovalne dejavnosti
- d) Oskrba z električno energijo, plinom in paro
- e) Oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja
- f) Gradbeništvo
- g) Trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
- h) Promet in skladiščenje
- i) Gostinstvo
- j) Informacijske in komunikacijske dejavnosti
- k) Finančne in zavarovalniške dejavnosti
- l) Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- m) Druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- n) Dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti
- o) Izobraževanje
- p) Zdravstvo in socialno varstvo
- q) Kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- r) Dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo
- s) Drugo

2. Kako opravljate poklic v obdobju epidemije Covid-19?

- a) Delo opravljam pretežno ali v celoti na delovnem mestu.
- b) Delo opravljam pretežno ali v celoti doma.
- c) Dela ne opravljam – sem na čakanju ali v karanteni.
- d) Dela ne opravljam zaradi višje sile – zaprtje šol, vrtcev.
- e) Dela ne opravljam – sem bolan/bolna.

3. Ali si želite/bi želeli v okviru delovnega razmerja delati od doma?

- a) Samo v izrednih primerih.
- b) Da, delo bi želel/-a izmenično opravljati na delovnem mestu in od doma.
- c) Da, delo bi želel/-a pretežno opravljati od doma.

d) Ne.

4. Koliko dni na teden bi za vas bilo optimalno delati od doma, po odpravi izredne situacije, povezane s Covid-19?

Odgovor: _____

5. Navedite, koliko dela opravite na povprečen delovni dan med epidemijo Covid-19 v primerjavi z običajnim delovnim dnevom pred epidemijo Covid-19.

(-100 = 100 % manj dela kot v normalnih pogojih; 0 = enaka količina dela; 100 = 100 % več dela kot v normalnih pogojih)

100 % manj dela

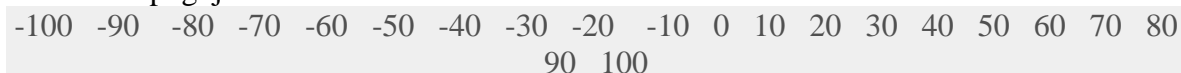
100 % več dela

kot v

kot v

normalnih pogojih

normalnih pogojih



6. Navedite, koliko dela ste opravili v celotnem obdobju epidemije Covid-19 v primerjavi z istim obdobjem pod normalnimi pogoji.

(-100 = 100 % manj dela kot v normalnih pogojih; 0 = enaka količina dela; 100 = 100 % več dela kot v normalnih pogojih)

100 % manj dela

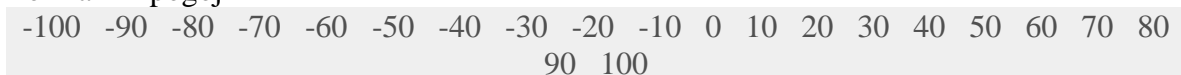
100 % več dela

kot v

kot v

normalnih pogojih

normalnih pogojih



7. Spodnje trditve se nanašajo na vaše izkušnje z delom od doma. Vsako trditve ocenite na lestvici od 1 do 5, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo, popolnoma se strinjam (ocena 5) in sploh se ne strinjam (ocena 1).

Če vzamemo vse vidike dela od doma ...	SPLOH SE NE STRINJAM	SE NE STRINJAM	NITI SE STRINJAM NITI	SE STRINJAM	POPOLNOMA SE STRINJAM
1. V delu od doma uživam.					
2. Raje delam v pisarni.					

3. Ravnotežje med zasebnim življenjem in delom lažje dosežem, če delam od doma.					
4. Ko se zjutraj zbudim, sem srečen/-a, da se mi ni treba obleči in se odpraviti v službo.					
5. Bolje se lahko organiziram, če delam od doma.					
6. Ko delam od doma, delam manj.					
7. Delo od doma prinaša veliko koristi.					

8. Trditve spodaj se nanašajo na vaše počutje na delo. Vsako izjavo natančno preberete in se odločite, ali kadarkoli na tak način razmišljate o svojem delu. Če tako niste čutili nikoli, prekrižajte polje "0" (nič), ki je v stolpcu za izjavo. Če ste kdaj čutili, kar navaja izjava, navedite, kako pogoste ste tako čutili, tako da prekrižate polje (številke 1 do 6), ki najbolje opisuje, kako pogosto čutite, kot navaja izjava.

	0- NIKO LI	SKORAJ NIKOLI	REDKO	VČASIH	POGOST 0	ZELO POGOST 0	6- VEDNO
1. Na delu prekipevam od energije. a (VI1)							
2. Delo, ki ga opravljam, doživljam kot polno smisla in pomembno. (DE1)							
3. Pri delu mi čas kar leti. (AB1)							
4. Na delu se počutim, kot da sem močen/-a in poln/-a energije. a (VI2)							
5. Nad delom sem navdušen/-a. a (DE2)							
6. Ko delam, pozabim na vse okoli sebe. (AB2)							
7. Moje delo je zame vir navdiha. a (DE3)							
8. Ko se zjutraj zbudim, si želim na delo. a (VI3)							
9. Ko intenzivno delam, se počutim srečnega/-o. a (AB3)							
10. Ponosen/-a sem na delo, ki ga opravljam. a (DE4)							
11. V svoje delo sem zatopljen/-a (zanj sem angažiran/-a). a (AB4)							

12. Delam lahko daljša časovna obdobja. (VI4)							
13. Moje delo mi daje veliko izzivov. (DE5)							
14. Ko delam, pozabim na druge stvari. a (AB5)							
15. Na delu sem mentalno zelo vzdržljiv/-a. (VI5)							
16. Težko se odtrgam (odklopim) od svojega dela. (AB6)							
17. Na delu vedno vztrajam, tudi ko stvari ne gredo, kot bi si želel/-a. (VI6)							

Vir: Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. © Occupational Health Psychology Unit, Preliminary Manual [Version 1, November 2003], 48–58.

Opomba: VI = Stopnja zagnanosti; DE = Stopnja predanosti; AB = Stopnja zatopljenosti.

a. Skrajšana različica (Utrecht Work Engagement Scale–9 [UWES-9]).

- 9. Trditve spodaj se nanašajo na vaše dožemanje pripadnosti organizaciji, kjer ste zaposleni. Pri vsaki izjavi obkrožite tisto številko, ki najbolje opisuje vaše mnenje. Vsako trditev ocenite na lestvici od 1 do 5, v kolikšni meri se strinjate z izjavo, popolnoma se strinjam (ocena 5) in sploh se ne strinjam (ocena 1).**

	SPLOH SE NE STRINJAM	SE NE STRINJAM	SE NE STRINJAM NITI SE STRINJAM NITI	SE STRINJAM	POPOLNOMA SE STRINJAM
Če do konca svoje kariere ostanem zaposlen/-a v tem podjetju, bom zelo zadovoljen/-a.	1	2	3	4	5
Če se v podjetju pojavijo določene težave, imam občutek, da so to tudi moje osebne težave.	1	2	3	4	5
Počutim se, kot da nisem del družine v podjetju, kot da nisem sprejet/-a med sodelavci.	1	2	3	4	5
Nisem čustveno navezan/-a na organizacijo.	1	2	3	4	5
Podjetje je velik del moje osebnosti.	1	2	3	4	5
Ne čutim močnega občutka pripadnosti podjetju.	1	2	3	4	5
Zelo težko bi mi bilo zapustiti podjetje, četudi bi si tega sam močno želel/-a.	1	2	3	4	5
Če bi se odločil/-a zapustiti podjetje, bi to povzročilo preveliko zmedo v mojem življenju.	1	2	3	4	5

V tem trenutku je moj obstanek v podjetju rezultat mešanice med nujno potrebo po tem in željo po obstanku.	1	2	3	4	5
Menim, da nimam veliko možnosti za zamenjavo delodajalca.	1	2	3	4	5
Ena izmed negativnih posledic odhoda iz tega podjetja bi bilo pomanjkanje možnih alternativ.	1	2	3	4	5
Če ne bi vložil/-a toliko sebe v to podjetje, bi razmislil/-a o menjavi delodajalca.	1	2	3	4	5
Ne čutim obveze po obstanku v tem podjetju.	1	2	3	4	5
Čutim, da ne bi bilo prav zapustiti podjetje, četudi bi bilo to zame koristno.	1	2	3	4	5
Počutil/-a bi se krivega/krivo, če bi odšel/odšla iz podjetja.	1	2	3	4	5
To podjetje si zasluži mojo zvestobo.	1	2	3	4	5
Zaradi občutka obveze do ljudi v podjetju, v tem trenutku ne bi zapustil/-a podjetja.	1	2	3	4	5
Menim, da podjetju veliko dolgujem.	1	2	3	4	5

Vir: Allen, N. & Meyer, J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology, 63(1), 1–18.*

10. Spodnje trditve se nanašajo na vaše dožemanje prenosa znanj v organizaciji. Vsako izjavo ocenite na lestvici od 1 do 5, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo, popolnoma se strinjam (ocena 5) in sploh se ne strinjam (ocena 1).

	SPLOH SE NE STRINJAM	SE NE STRINJAM	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	SE STRINJAM	POPOLNOMA SE STRINJAM
Svoje novo pridobljeno znanje delim s svojimi sodelavci	1	2	3	4	5
Informacije, ki jih imam, delim s svojimi sodelavci.	1	2	3	4	5
Menim, da je pomembno, da moji sodelavci vedo, kaj počnem.	1	2	3	4	5
S sodelavci redno govorim o tem, kaj počnem.	1	2	3	4	5
V primeru iskanja potrebnega znanja se vedno obrnem na svoje sodelavce.	1	2	3	4	5
Rad/-a bi bila seznanjen/-a z znanjem, ki ga posedujejo moji sodelavci.	1	2	3	4	5
Sodelavce povprašam o njihovih sposobnostih, ko se moram česa novega naučiti.	1	2	3	4	5

V primeru, ko je sodelavec v nečem dober, ga prosim, naj me nauči (prenese znanje).	1	2	3	4	5
-------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

Vir: De Vries, R. E., Van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2006). *Explaining knowledge sharing: The role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. Communication research, 33(2), 115–135.*

11. Med epidemijo Covid-19 se moje počutje v zvezi z delom, vključno z zavzetostjo in pripadnostjo:

- a) Ni nič spremenilo.
- b) Moja zavzetost za delo in pripadnost podjetju se je zmanjšala.
- c) Moja zavzetost za delo in pripadnost podjetju se je povečala.

DEMOGRAFSKI PODATKI

12. Katerega spola ste?

- a) Ženski.
- b) Moški.

13. V katero starostno skupino spadate?

- a) Med 20 in 30.
- b) Med 31 in 40.
- c) Med 41 in 50.
- d) Med 51 in 60.
- e) Nad 61 let.

14. Kakšna je vaša najvišja dosežena izobrazba?

- a) osnovnošolska ali manj
- b) srednješolska
- c) višješolska, visokošolska
- d) univerzitetna
- e) magisterij
- f) doktorat znanosti

Priloga 2: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na trditve o zavzetosti zaposlenih

FREQUENCIES VARIABLES=Q8a Q8b Q8c Q8d Q8e Q8f Q8g Q8h Q8i Q8j Q8k Q8l Q8m Q8n Q8o Q8p Q8q
 /STATISTICS=MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table

Na delu prekipavam od energije.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	REDKO	10	6.8	6.8	6.8
	VČASIH	50	33.8	33.8	40.5
	POGOSTO	59	39.9	39.9	80.4
	ZELO POGOSTO	23	15.5	15.5	95.9
	VEDNO	6	4.1	4.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Delo, ki ga opravljam, doživljam kot polno smisla in pomembno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SKORAJ NIKOLI	2	1.4	1.4	1.4
	REDKO	9	6.1	6.1	7.4
	VČASIH	35	23.6	23.6	31.1
	POGOSTO	40	27.0	27.0	58.1
	ZELO POGOSTO	38	25.7	25.7	83.8
	VEDNO	24	16.2	16.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Pri delu mi čas kar leti.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	REDKO	1	.7	.7	.7
	VČASIH	18	12.2	12.2	12.8
	POGOSTO	39	26.4	26.4	39.2
	ZELO POGOSTO	53	35.8	35.8	75.0
	VEDNO	37	25.0	25.0	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Na delu se počutim, kot da sem močen/-a in poln/-a energije.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SKORAJ NIKOLI	1	.7	.7	.7
	REDKO	13	8.8	8.8	9.5
	VČASIH	39	26.4	26.4	35.8
	POGOSTO	49	33.1	33.1	68.9
	ZELO POGOSTO	32	21.6	21.6	90.5
	VEDNO	14	9.5	9.5	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Nad delom sem navdušen/-a.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SKORAJ NIKOLI	1	.7	.7	.7
	REDKO	4	2.7	2.7	3.4
	VČASIH	33	22.3	22.3	25.7
	POGOSTO	53	35.8	35.8	61.5
	ZELO POGOSTO	37	25.0	25.0	86.5
	VEDNO	20	13.5	13.5	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Moje delo je zame vir navdiha.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NIKOLI	4	2.7	2.7	2.7
	SKORAJ NIKOLI	5	3.4	3.4	6.1
	REDKO	14	9.5	9.5	15.5
	VČASIH	38	25.7	25.7	41.2
	POGOSTO	39	26.4	26.4	67.6
	ZELO POGOSTO	30	20.3	20.3	87.8
	VEDNO	18	12.2	12.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Ko se zjutraj zbudim, si želim na delo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NIKOLI	2	1.4	1.4	1.4
	SKORAJ NIKOLI	5	3.4	3.4	4.7
	REDKO	21	14.2	14.2	18.9
	VČASIH	40	27.0	27.0	45.9
	POGOSTO	43	29.1	29.1	75.0
	ZELO POGOSTO	24	16.2	16.2	91.2
	VEDNO	13	8.8	8.8	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Ko intenzivno delam, se počutim srečnega/-o.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SKORAJ NIKOLI	2	1.4	1.4	1.4
	REDKO	10	6.8	6.8	8.1
	VČASIH	33	22.3	22.3	30.4
	POGOSTO	43	29.1	29.1	59.5
	ZELO POGOSTO	41	27.7	27.7	87.2
	VEDNO	19	12.8	12.8	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Ponosen/-a sem na delo, ki ga opravljam.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SKORAJ NIKOLI	1	.7	.7	.7
	REDKO	5	3.4	3.4	4.1
	VČASIH	14	9.5	9.5	13.5
	POGOSTO	47	31.8	31.8	45.3
	ZELO POGOSTO	39	26.4	26.4	71.6
	VEDNO	42	28.4	28.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

V svoje delo sem zatopljen/-a (zanj sem angažiran/-a).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	REDKO	5	3.4	3.4	3.4
	VČASIH	10	6.8	6.8	10.1
	POGOSTO	50	33.8	33.8	43.9
	ZELO POGOSTO	44	29.7	29.7	73.6
	VEDNO	39	26.4	26.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Delam lahko daljša časovna obdobja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NIKOLI	1	.7	.7	.7
	REDKO	4	2.7	2.7	3.4
	VČASIH	29	19.6	19.6	23.0
	POGOSTO	40	27.0	27.0	50.0
	ZELO POGOSTO	54	36.5	36.5	86.5
	VEDNO	20	13.5	13.5	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Moje delo mi daje veliko izzivov.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NIKOLI	1	.7	.7	.7
	SKORAJ NIKOLI	2	1.4	1.4	2.0
	REDKO	2	1.4	1.4	3.4
	VČASIH	26	17.6	17.6	20.9
	POGOSTO	34	23.0	23.0	43.9
	ZELO POGOSTO	44	29.7	29.7	73.6
	VEDNO	39	26.4	26.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Ko delam, pozabim na druge stvari.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NIKOLI	2	1.4	1.4	1.4
	SKORAJ NIKOLI	2	1.4	1.4	2.7
	REDKO	9	6.1	6.1	8.8
	VČASIH	37	25.0	25.0	33.8
	POGOSTO	37	25.0	25.0	58.8
	ZELO POGOSTO	37	25.0	25.0	83.8
	VEDNO	24	16.2	16.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Na delu sem mentalno zelo vzdržljiv/-a.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NIKOLI	1	.7	.7	.7
	VČASIH	20	13.5	13.5	14.2
	POGOSTO	58	39.2	39.2	53.4
	ZELO POGOSTO	43	29.1	29.1	82.4
	VEDNO	26	17.6	17.6	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Teško se odtrgam (odklopim) od svojega dela.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NIKOLI	1	.7	.7	.7
	SKORAJ NIKOLI	8	5.4	5.4	6.1
	REDKO	26	17.6	17.6	23.6
	VČASIH	50	33.8	33.8	57.4
	POGOSTO	28	18.9	18.9	76.4
	ZELO POGOSTO	27	18.2	18.2	94.6
	VEDNO	8	5.4	5.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Na delu vedno vztrajam, tudi ko stvari ne gredo, kot bi si želel/-a.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	REDKO	2	1.4	1.4	1.4
	VČASIH	12	8.1	8.1	9.5
	POGOSTO	40	27.0	27.0	36.5
	ZELO POGOSTO	49	33.1	33.1	69.6
	VEDNO	45	30.4	30.4	100.0
	Total		148	100.0	100.0

Priloga 3: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na trditve o pripadnosti podjetju

FREQUENCIES VARIABLES=Q9a Q9b Q9c Q9d Q9e Q9f Q9g Q9h Q9i Q9j Q9k Q9l Q9m Q9n Q9o
Q9p Q9q Q9r
/STATISTICS=MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table

Če do konca svoje kariere ostanem zaposlen/-a v tem podjetju, bom zelo zadovoljen/-a.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	5	3.4	3.4	3.4
	SE NE STRINJAM	11	7.4	7.4	10.8
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	24	16.2	16.2	27.0
	STRINJAM SE	62	41.9	41.9	68.9
	POPOLNOMA SE STRINJAM	46	31.1	31.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

V kolikor se v podjetju pojavijo določene težave, imam občutek, da so to tudi moje osebne težave.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	5	3.4	3.4	3.4
	SE NE STRINJAM	28	18.9	18.9	22.3
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	48	32.4	32.4	54.7
	STRINJAM SE	49	33.1	33.1	87.8
	POPOLNOMA SE STRINJAM	18	12.2	12.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Počutim se, kot da nisem del družine v podjetju; kot da nisem sprejet/-a med sodelavci.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	62	41.9	41.9	41.9
	SE NE STRINJAM	54	36.5	36.5	78.4
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	20	13.5	13.5	91.9
	STRINJAM SE	10	6.8	6.8	98.6
	POPOLNOMA SE STRINJAM	2	1.4	1.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Nisem čustveno navezan/-a na podjetje.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	33	22.3	22.3	22.3
	SE NE STRINJAM	38	25.7	25.7	48.0
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	52	35.1	35.1	83.1
	STRINJAM SE	20	13.5	13.5	96.6
	POPOLNOMA SE STRINJAM	5	3.4	3.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Podjetje je velik del moje osebnosti.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	8	5.4	5.4	5.4
	SE NE STRINJAM	23	15.5	15.5	20.9
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	54	36.5	36.5	57.4
	STRINJAM SE	48	32.4	32.4	89.9
	POPOLNOMA SE STRINJAM	15	10.1	10.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Ne čutim močnega občutka pripadnosti podjetju.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	45	30.4	30.4	30.4
	SE NE STRINJAM	70	47.3	47.3	77.7
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	25	16.9	16.9	94.6
	STRINJAM SE	8	5.4	5.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Zelo težko bi mi bilo zapustiti podjetje, četudi bi si tega sam/-a močno želel/-a.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	5	3.4	3.4	3.4
	SE NE STRINJAM	18	12.2	12.2	15.5
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	37	25.0	25.0	40.5
	STRINJAM SE	60	40.5	40.5	81.1
	POPOLNOMA SE STRINJAM	28	18.9	18.9	100.0
Total	148	100.0	100.0		

Če bi se odločil/-a zapustiti podjetje, bi to povzročilo preveliko zmedo v mojem življenju.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	16	10.8	10.8	10.8
	SE NE STRINJAM	43	29.1	29.1	39.9
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	50	33.8	33.8	73.6
	STRINJAM SE	31	20.9	20.9	94.6
	POPOLNOMA SE STRINJAM	8	5.4	5.4	100.0
Total	148	100.0	100.0		

V tem trenutku je moj obstanek v podjetju rezultat mešanice med nujno potrebo po tem in željo po obstanku.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	19	12.8	12.8	12.8
	SE NE STRINJAM	40	27.0	27.0	39.9
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	39	26.4	26.4	66.2
	STRINJAM SE	41	27.7	27.7	93.9
	POPOLNOMA SE STRINJAM	9	6.1	6.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Menim, da nimam veliko možnosti za zamenjavo delodajalca.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	36	24.3	24.3	24.3
	SE NE STRINJAM	57	38.5	38.5	62.8
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	29	19.6	19.6	82.4
	STRINJAM SE	19	12.8	12.8	95.3
	POPOLNOMA SE STRINJAM	7	4.7	4.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Ena izmed negativnih posledic odhoda iz tega podjetja bi bilo pomanjkanje možnih alternativ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	25	16.9	16.9	16.9
	SE NE STRINJAM	39	26.4	26.4	43.2
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	45	30.4	30.4	73.6
	STRINJAM SE	33	22.3	22.3	95.9
	POPOLNOMA SE STRINJAM	6	4.1	4.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Če ne bi vložil/-a toliko sebe v to podjetje, bi razmislil/-a o menjavi delodajalca.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	32	21.6	21.6	21.6
	SE NE STRINJAM	58	39.2	39.2	60.8
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	37	25.0	25.0	85.8
	STRINJAM SE	16	10.8	10.8	96.6
	POPOLNOMA SE STRINJAM	5	3.4	3.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Ne čutim obveze po obstanku v tem podjetju.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	30	20.3	20.3	20.3
	SE NE STRINJAM	43	29.1	29.1	49.3
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	46	31.1	31.1	80.4
	STRINJAM SE	24	16.2	16.2	96.6
	POPOLNOMA SE STRINJAM	5	3.4	3.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Čutim, da ne bi bilo prav zapustiti podjetje, četudi bi bilo to zame koristno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	22	14.9	14.9	14.9
	SE NE STRINJAM	63	42.6	42.6	57.4
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	49	33.1	33.1	90.5
	STRINJAM SE	11	7.4	7.4	98.0
	POPOLNOMA SE STRINJAM	3	2.0	2.0	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Počutil/-a bi se krivega/krivo, če bi odšel/-a iz podjetja.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	35	23.6	23.6	23.6
	SE NE STRINJAM	58	39.2	39.2	62.8
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	32	21.6	21.6	84.5
	STRINJAM SE	15	10.1	10.1	94.6
	POPOLNOMA SE STRINJAM	8	5.4	5.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

To podjetje si zasluži mojo zvestobo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	4	2.7	2.7	2.7
	SE NE STRINJAM	21	14.2	14.2	16.9
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	38	25.7	25.7	42.6
	STRINJAM SE	65	43.9	43.9	86.5
	POPOLNOMA SE STRINJAM	20	13.5	13.5	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Zaradi občutka obveze do ljudi v podjetju, v tem trenutku ne bi zapustil/-a podjetje.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	13	8.8	8.8	8.8
	SE NE STRINJAM	37	25.0	25.0	33.8
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	39	26.4	26.4	60.1
	STRINJAM SE	44	29.7	29.7	89.9
	POPOLNOMA SE STRINJAM	15	10.1	10.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Menim, da podjetju veliko dolgujem.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	28	18.9	18.9	18.9
	SE NE STRINJAM	36	24.3	24.3	43.2
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	46	31.1	31.1	74.3
	STRINJAM SE	32	21.6	21.6	95.9
	POPOLNOMA SE STRINJAM	6	4.1	4.1	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Priloga 4: Frekvenčna porazdelitev odgovorov na trditve o prenosu znanja

FREQUENCIES VARIABLES=Q10a Q10b Q10c Q10d Q10e Q10f Q10g Q10h
/ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table

Svoje novo pridobljeno znanje delim s svojimi sodelavci/-kami.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	5	3.4	3.4	3.4
	SE STRINJAM	58	39.2	39.2	42.6
	POPOLNOMA SE STRINJAM	85	57.4	57.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Informacije, ki jih imam, delim s svojimi sodelavci/-kami.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	4	2.7	2.7	2.7
	SE STRINJAM	59	39.9	39.9	42.6
	POPOLNOMA SE STRINJAM	85	57.4	57.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Menim, da je pomembno, da moji sodelavci/-ke vedo, kaj počnem.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	2	1.4	1.4	1.4
	SE NE STRINJAM	4	2.7	2.7	4.1
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	18	12.2	12.2	16.2
	SE STRINJAM	60	40.5	40.5	56.8
	POPOLNOMA SE STRINJAM	64	43.2	43.2	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

S sodelavci/-kami redno govorim o tem, kaj počnem.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	3	2.0	2.0	2.0
	SE NE STRINJAM	9	6.1	6.1	8.1
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	20	13.5	13.5	21.6
	SE STRINJAM	56	37.8	37.8	59.5
	POPOLNOMA SE STRINJAM	60	40.5	40.5	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

V primeru iskanja potrebnega znanja se vedno obrnem na svoje sodelavce/-ke.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SE NE STRINJAM	3	2.0	2.0	2.0
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	10	6.8	6.8	8.8
	SE STRINJAM	60	40.5	40.5	49.3
	POPOLNOMA SE STRINJAM	75	50.7	50.7	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Rad/-a bi bil/-a seznanjen/-a z znanjem, ki ga posedujejo moji sodelavci/-ke.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SE NE STRINJAM	2	1.4	1.4	1.4
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	12	8.1	8.1	9.5
	SE STRINJAM	65	43.9	43.9	53.4
	POPOLNOMA SE STRINJAM	69	46.6	46.6	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

Sodelavce/-ke povprašam o njihovih sposobnostih, ko se moram česa novega naučiti.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SPLOH SE NE STRINJAM	3	2.0	2.0	2.0
	SE NE STRINJAM	5	3.4	3.4	5.4
	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	17	11.5	11.5	16.9
	SE STRINJAM	54	36.5	36.5	53.4
	POPOLNOMA SE STRINJAM	69	46.6	46.6	100.0
	Total	148	100.0	100.0	

V primeru, ko je sodelavec/-ka v nečem dober, ga prosim naj me nauči (prenese znanje).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NITI SE STRINJAM NITI SE NE STRINJAM	14	9.5	9.5	9.5
	SE STRINJAM	58	39.2	39.2	48.6
	POPOLNOMA SE STRINJAM	76	51.4	51.4	100.0
	Total	148	100.0	100.0	