

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ZAZNAVANJE SAMOINICIATIVNEGA PREOBLIKOVANJA DELA
IN VPLIV NA ODNOSE MED ZAPOSLENIMI**

Ljubljana, maj 2020

DEJA PIRIH

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Deja Pirih, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Zaznavanje samoiniciativnega preoblikovanja dela in vpliv na odnose med zaposlenimi, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr.prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SAMOINICIATIVNO PREOBLIKOVANJE DELA	3
1.1 Opredelitev samoiniciativnega preoblikovanja dela	3
1.2 Samoiniciativno preoblikovanje dela po Wrzesniewski in Dutton	6
1.2.1 Samoiniciativno preoblikovanje nalog	8
1.2.2 Samoiniciativno preoblikovanje odnosov	8
1.2.3 Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja	10
1.3 Samoiniciativno preoblikovanje dela po Tims in Bakker	11
1.3.1 Povečanje delovnih virov	13
1.3.2 Povečevanje delovnih zahtev	13
1.3.3 Zmanjšanje delovnih zahtev	14
1.4 Posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela	14
1.4.1 Posledice za zaposlene	14
1.4.2 Posledice za organizacije	16
2 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	17
2.1 Opredelitev odnosov med zaposlenimi	17
2.2 Značilnosti odnosov med zaposlenimi	19
2.2.1 Komunikacija.....	20
2.2.2 Zaupanje.....	21
2.2.3 Konflikti.....	22
2.2.4 Pomoč med zaposlenimi	23
2.3 Pomen odnosov med zaposlenimi in povezovanje s preoblikovanjem dela ...	24
3 EMPIRIČNI DEL	27
3.1 Opredelitev namena raziskave in raziskovalna vprašanja	27
3.2 Metodologija	27
3.2.1 Kvalitativno raziskovanje	28
3.2.2 Intervju.....	28
3.2.3 Analiza vsebine	29
3.3 Analiza intervjujev	29
3.3.1 Predstavitev intervjuvancev	29

3.3.2	Samoiniciativno preoblikovanje dela posameznika	30
3.3.3	Zaznavanje samoiniciativnega preoblikovanja dela pri sodelavcih	35
3.3.4	Vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na odnose med zaposlenimi	39
3.4	Odgovori na raziskovalna vprašanja	42
4	DISKUSIJA	46
4.1	Povzetek ugotovitev	46
4.2	Priporočila za prakso in prihodnje raziskovanje	47
4.3	Omejitve raziskave	48
SKLEP	48
LITERATURA IN VIRI	50
PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Opis udeležencev intervjuja	30
Tabela 2: Samoiniciativno preoblikovanje pri zaposlenih	34
Tabela 3: Zaznavanje samoiniciativnega preoblikovanja pri sodelavcih	39
Tabela 4: Vpliv preoblikovanja dela na odnose med zaposlenimi	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Model delovne vključenosti po Bakker in Demerouti	5
Slika 2: Model samoiniciativnega preoblikovanja dela po Wrzesniewki in Dutton	7

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Pol strukturiran intervju	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

HR – (angl. human resources); človeški viri

COR – (angl. conservatopn of resources theory); teorija ohranjanja virov

CWA – (angl. coworker assistance); pomoč zaposlenim

JCQ – (angl. job crafting questionnaire); vprašalnik o samoiniciativnem preoblikovanju dela

JD-R model – (angl. job-demands resources model); model delovnih zahtev in virov

LMX – (angl. leader-member exchange); teorija menjave med vodjo in člani kolektiva

SWLB – (angl. satisfaction with work-life balance); zadovoljstvo v razumerju med delom in zasebnim življenjem

WDQ – (angl. work design questionnaire); vprašalnik o oblikovanju dela

UVOD

Večino svojega časa preživimo na delovnem mestu in v bližini sodelavcev, zato imajo le-ti pomembno vlogo pri oblikovanju naših odnosov in delitvi nalog z določenimi zaposlenimi. Zaposleni verjamejo, da vedo, kaj se od njih pričakuje in kaj lahko pričakujejo od njihove organizacije ter vsakodnevne izzive s službo in sodelavci (Bal, Kooij & Rousseau, 2014). Delovna mesta so zelo pomembni pokazatelj pozitivnih rezultatov dela, kot so sodelovanje, predanost in zadovoljstvo kupcev, vendar delujejo kot odbojnik za nezaželjene rezultate dela, kot je izgorelost (Bakker, Demerouti & Euwwma, 2005). Hackman in Oldham (1976, 1980) sta ugotovila, da ima pomen nalog velik vpliv k motivaciji pri delu, saj zaposleni s tem vidijo svoje delo kot bolj smiselno.

Organizacijska klima in kultura vpliva na veliko področij, vendar se le ta najbolj opazi ter ima neposredni učinek pri zadovoljstvu zaposlenih in ga je mogoče zelo enostavno identificirati. Vsaka organizacija bi morala stremeti k vzpostavljanju lastnosti, kot so sodelovanje, sprotno reševanje konfliktov, višja stopnja zaupanja, profesionalnost in etičnost pri medosebnih odnosih, saj bi le tako vzpostavili kvalitetne medsebojne odnose (Mihalič, 2007). Medosebni odnosi so odraz dolgoročnega in ponavljajočega se sodelovanja med dvema ali več osebami. Pričnejo se z zavedanjem odnosa in nato nadgrajujejo odnos s prilagajanjem sodelovanja med posameznikoma (Ule, 2005). Odnosi med osebami se razlikuje po različnih kriterijih, glede na obliko medosebnih interakcij, kvaliteto interakcij, značilnosti socialne izmenjave, obseg in stopnjo nadzora, stopnjo zaupanja itd. (Mihalič, 2007). Med zaposlenimi se lahko ustvarijo tudi medvrstniški odnosi (angl. peer coworker), kateri imajo številne pozitivne vplive na zaposlene.

Zavedati se je treba, da se spreminja tudi svet dela, saj postaja virtualen ter vse bolj globalno in tehnološko naprednejši. Tudi pričakovanja, kdaj in kje se dela, se spreminjajo, saj se od številnih zaposlenih pričakuje, da so na voljo kjerkoli in kadarkoli (Perlow & Kelly, 2014). Obstajajo različni modeli oblikovanja in spreminjanja delovnih mest, vendar se večina le-teh osredotoča na spreminjanje delovnih nalog in zanemarja relacijski vidik. Proučevani model samoiniciativnega preoblikovanja dela vključuje spreminjanje obsega in meja svojega dela, da bi postalo bolj smiselno (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Pri zaposlenih, ki so motivirani in vidijo priložnosti za preoblikovanje dela, obstaja večja verjetnost, da ga bodo tudi izvedli. Zaznavanje priložnosti za ustvarjanje dela se nanaša na občutek svobode izvajanja delovnih nalog, predstavlja neko vrsto nadzora in občutka sposobnosti (Jackson & Dutton, 1988; Lazarus & Folkman, 1984). Predstavlja način, s katerim posamezniki izrazijo in uporabijo skrito stopnjo svobode na delovnem mestu, saj ga prilagodijo na tak način, da ustreza lastni presoji, kaj naj bi delo bilo (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Samoiniciativno delo lahko izboljša odnose med zaposlenimi in pripelje do visoke ravni zadovoljstva pri delu in pozitivnih rezultatov organizacije, kot sta lojalnost organizaciji in ohranjanje zaposlenih (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

Namen magistrskega dela je s pomočjo tuje literature prispevati k boljšemu razumevanju koncepta samoiniciativnega preoblikovanja dela in njegovega vpliva na odnose med zaposlenimi. Na podlagi pridobljenih podatkov svetovati izbranemu podjetju k motiviranju zaposlenih za samoiniciativno preoblikovanje dela.

S pomočjo zastavljenih ciljev na podlagi znanstvenih in strokovnih člankov pregledam in opredelim metode samoiniciativnega preoblikovanja dela in odnosov med zaposlenimi. S pomočjo pridobljenega teoretičnega znanja in analize zaposlenih ugotovim, kakšen vpliv ima samoiniciativno preoblikovanje dela na odnose med zaposlenimi v izbranem podjetju.

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na treh raziskovalnih vprašanjih. To so:

- Kako zaposleni samoiniciativno preoblikujejo delo?
- Kako zaposleni zaznavajo preoblikovanje dela pri sodelavcih?
- Kako samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na odnose med zaposlenimi?

V teoretičnem delu uporabim deskriptivno metodo, kjer opišem in utemeljim posamezne pojme. S pomočjo sekundarnih virov preučim in pregledam tujo in domačo znanstveno in strokovno literaturo na področju samoiniciativnega preoblikovanja dela in odnosov med zaposlenimi. Z uporabo metode kompilacije v magistrsko delo vključim ugotovitve, navedbe in mnenja različnih tujih avtorjev. Sledi empirični del, kjer na podlagi primarnih podatkov, pridobljenih s pomočjo intervjujev zaposlenih v izbranem podjetju, predstavim ugotovitve. Pridobljene podatke analiziram s kvalitativno metodo, natančneje metodo analize vsebine in predstavim ugotovitve.

Vsebinsko je magistrsko delo sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Po uvodnem delu sledi teoretični del, ki je sestavljen iz dveh poglavij, ki sta dodatno razdeljeni na podpoglavja. V prvem poglavju opredelim samoiniciativno preoblikovanje dela po dveh različnih modelih. Prvi model je oblikovan s strani Wrzesniewski in Dutton (2001), drugi model Tims in Bakker (2010) ter poglavje zaključim s posledicami samoiniciativnega preoblikovanja dela na zaposlene in organizacijo. V drugem delu se osredotočim na odnose med zaposlenimi, jih opredelim ter izpostavim določene značilnosti. Poglavje nadaljujem s pregledom vpliva odnosov med zaposlenimi v organizaciji in zaključim s povezovanjem samoiniciativnega preoblikovanja dela z odnosi med zaposlenimi. Sledi empirični del magistrskega dela, kjer v začetku opredelim cilje in namen raziskave ter nadaljujem z metodologijo. Nato predstavim rezultate raziskave, pridobljene na podlagi izvedenih intervjujev, in odgovorim na raziskovalna vprašanja. Sledi diskusija s povzetkom ugotovitev, priporočili za prakso in nadaljnje raziskovanje ter omejitve pri izvedeni raziskavi. Magistrsko delo zaključim s sklepom.

1 SAMOINICIATIVNO PREOBLIKOVANJE DELA

Vsako delovno mesto ima določene delovne zahteve in opredelitve, katere morajo zaposleni izpolnjevati. Vendar pa ima vsak posameznik svobodo, da definira in sprejema delovno mesto iz drugačnega vidika ter s tem vpliva na pomen in identiteto svojega dela (Brief & Nord, 1990). Z vedenji, kot je samoiniciativno preoblikovanje dela, zaposleni spreminjajo obseg in meje svojih delovnih mest z namenom, da bi le ta bila bolj smiselna (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

V prvem poglavju predstavim teorijo na področju samoiniciativnega preoblikovanja dela. Posvetim se opredelitvi koncepta samoiniciativnega preoblikovanja dela ter se spoznam z dvema teorijama na tem področju. V zadnjem delu poglavja pa preučim posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela na podlagi dosedanj študij.

1.1 Opredelitev samoiniciativnega preoblikovanja dela

Model samoiniciativnega preoblikovanja dela ni povsem nov koncept, saj so se v preteklosti že pojavili različni modeli in teorije o oblikovanju delovnih mest. Večina le-teh je bila oblikovana s pristopom od zgoraj navzdol. Začetne teorije o oblikovanju dela so temeljile na Taylorjevi teoriji znanstvenega managementa (angl. theory of scientific management), katere so se osredotočale na poenostavitev in standardizacijo nalog, z namenom učinkovitosti in produktivnosti zaposlenih (Parker, Wall & Cordery, 2001). Največji kritiki tega pristopa sta bili nasprotje učinka produktivnosti (Parker, Morgeson & Johns, 2017; Oldham & Fried, 2016) in zapostavljanje motivacije zaposlenih (Taneja, Pryor, & Toombs, 2011; Aktouf, 1992; Walker & Guest, 1952). Kot rešitev na zgoraj navedene težave je bil uveden koncept oblikovanja delovnih mest, temelječ na motivacijskih teorijah, vendar so bili raziskovalci mnenja, da ne bi smel biti glavni namen poenostavitev delovnih mest, ampak motivacija zaposlenih (Gallagher & Einhorn, 1976; Lawler, 1969). Teorija o spreminjanju dela, katero sta razvila Hackman in Oldham (1980) loči pet glavnih značilnosti delovnega mesta. To so: pestrost spretnosti, prepoznavanje nalog, pomen nalog, samostojnost in povratne informacije. Te značilnosti izboljšujejo notranjo motivacijo zaposlenih in sčasoma pripomorejo k pozitivnemu razpletu, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu, učinkovitost in organizacijska pripadnost, in tudi absentizmu in prihodkom organizacije. Na podlagi te teorije je bilo narejenih veliko raziskav, kot na primer Morgeson in Humphrey (2006), ki sta oblikovala vprašalnik o oblikovanju dela (angl. The work design questionnaire – WDQ). Piccolo, Greenbaum, Den Hartog in Folger so izvedli raziskavo, kjer so združili oblikovanje delovnega mesta z literaturo o etiki in vodenju. Ugotovili so, da zaposleni, ki prepoznajo etično obnašanje vodstva, so višje ocenili sodelavce na področju samostojnosti in pomembnosti nalog. Te pa so povezane z višjimi ocenami zaposlenih o naporu, izvajanju nalog in organizacijskem vodenju. Johns (2010) je proučeval nezavedne posledice preoblikovanja delovnih mest, medtem ko je Baron (2010) razširil model spreminjanja dela v kontekst podjetništva.

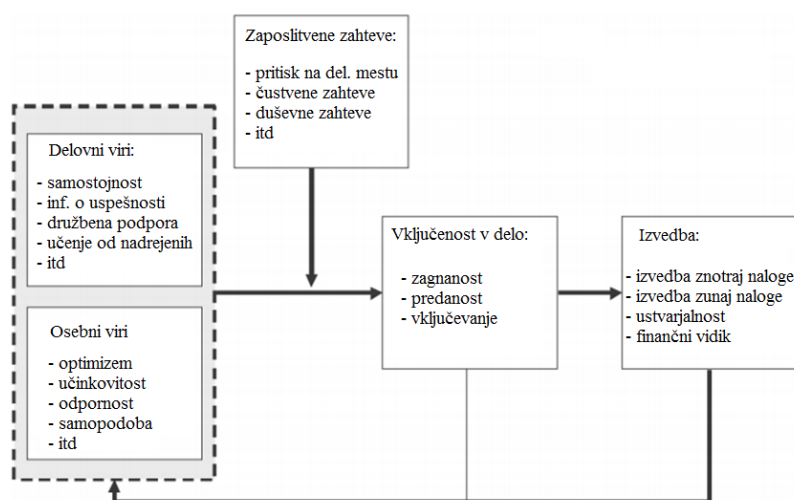
Predlagal je, da teorija in izvedba oblikovanja delovnih mest spodbudi zaposlene v podjetništvo, le ti pa so pogosto motivirani z lastnostmi, kot so avtonomija, pomen in identiteta nalog, raznolikost spretnosti itd. Opisuje tudi vidik kako podjetništvo lahko obogati spreminjanje delovnih mest. Ne glede na pretekle teorije in raziskave na področju teorije spreminjanja dela je po mnenju Wrzesniewski in Dutton (2001) z vidika posameznega zaposlenega model o samoiniciativnem preoblikovanju dela v samem ospredju, saj model odraža individualno, hitro in prostovoljno prilagajanje in oblikovanje delovnega mesta. Zato lahko le ta model velja za eno od strategij trajnostnega razvoja organizacij. Tims, Bakker in Derks (2013) trdijo, da je samoiniciativno preoblikovanje dela specifična oblika proaktivnega vedenja zaposlenih, s katero sprožijo spremembe na ravni potreb po zaposlitvi in delovnih mestih. Taka vedenja zaposlenim nudijo prilagajanje delovnega mesta osebnim znanjem, spretnostim, željam in potrebam, kar pa posledično vpliva tudi na medsebojne ocene med sodelavci.

Teorija o spreminjanju dela (Hackman & Oldham, 1980) se povsem razlikuje od samoiniciativnega preoblikovanja dela (angl. job crafting), saj le ta obravnava procese, s katerimi zaposleni spreminjajo elemente njihovega dela in odnose z drugimi, da bi popravili pomen dela in družbenega okolja. Teorija spreminjanja dela se bolj osredotoča na izkušnje zaposlenih na delovnem mestu, v katerih so elementi nalog bolj statični. Samoiniciativno oblikovanje dela dopolnjuje teorijo spreminjanja delovnega mesta tako, da bistveno spremeni smer odnosa, saj namesto, da bi oblikovali zaposlitev, ki spodbuja odnose, priložnosti in motivacijo, izzove dejanja samooblikovanja dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 181). Namesto, da bi uporabili predpostavko iz teorije o spreminjanju dela, da bodo zadovoljni zaposleni prevzemali več nalog, raziskovalki predpostavljata, da zaposleni spremenijo naloge in omejitve na delu z namenom, da ustvarijo delovno mesto, pri katerem so bolj zadovoljni.

Samoiniciativno preoblikovanje dela je psihološko, socialno in fizično dejanje, pri katerem zaposleni sprejemajo namige o fizičnih mejah dela in jih sami interpretirajo. Zaposleni, kateri izvajajo preoblikovanje dela delujejo v skladu z nalogami in relacijskimi omejitvami delovnega mesta, v delovnem procesu pa spreminjajo svojo identiteto in pomen dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 180). Samoiniciativno preoblikovanje dela lahko razumemo kot sprecifično obliko proaktivnega vedenja pri kateri zaposleni izvede spremembe na ravni zahtev po delovnih mestih in delovnih virih. Samoiniciativno preoblikovanje delovnega mesta zaposlenim omogoči, da na eni strani prilagodijo svoje delo lastnemu znanju, veščinam in sposobnostim ter željam in potrebam na drugi strani. Predstavlja tudi dober način, da zaposleni izboljšajo svojo motivacijo in rezultate dela (Tims & Bakker, 2010, str 5). To pomeni, da je samoiniciativno preoblikovanje dela kreativen in improviziran proces, kateri zajema, kako posamezniki prilagodijo svoje delovno mesto na načine, kateri ustvarjajo in ohranjajo opredeljeno delo (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 180).

Model delovne vključenosti (Bakker & Demerouti, 2008), ki je predstavljen na sliki 1, opisuje, da delovni viri in osebni viri skupaj ali samostojno sestavljajo delovno vzdušje. Ob povišanju delovnih potreb te direktno pozitivno vplivajo na vključenost v delo in s tem posledično na uspešnost dela. Na tej točki pa ima pomembno vlogo povratna zanka, ki prikazuje, da so zaposleni z višjo vključenostjo in uspešnostjo sposobni sami preoblikovati vire z izvajanjem preoblikovanja dela. S tem zaposleni spodbudijo vključenost v delo in ustvajajo pozitivno spiralo. Socialna podpora sodelavcev in nadrejenih, povratne informacije o uspešnosti, spretnosti zaposlenih in samostojnost predstavljajo zaposlitvene vire, kateri spodbudijo motivacijski postopek. Ta vodi do večje angažiranosti in posledično uspešnosti. Samoiniciativno preoblikovanje dela pri zaposlenih lahko poveča delovne sposobnosti in pozitivno vpliva na pomen delovnega mesta (Bakker, 2011).

Slika 1: Model delovne vključenosti po Bakker in Demerouti



Vir: Bakker & Demerouti (2008, str. 218).

Kot že omenjeno Wrzesniewski in Dutton (2001) opredeljujeta samoiniciativno preoblikovanje dela kot spreminjanje meja in pogojev delovnih nalog ter delovnih razmerij z namenom spreminjanja svoje identitete in pomena dela. Na tak način zaposleni spremenijo obliko in izvajanje nalog (angl. changing task boundaries), kako pogosto in s kom zaposleni sodelujejo (angl. changing relationship boundaries) in pripisovanje pomena in pomembnosti zaposlitve (angl. changing meaning) (Tims & Bakker, 2010, str. 3). Samoiniciativno preoblikovanje dela vključuje naloge oblikovanj kognitivnih in relacijskih meja delovnega mesta, ali pa oboje. Spreminjanje kognitivnih meja nalog se nanaša na spreminjanje načina, kako zaposlen vidi delo, medtem ko spreminjanje relacijskih meja pomeni uveljavljanje diskrecijske pravice, s katero se posameznik med delom ukvarja. S spreminjanjem enega od zgoraj navedenih elementov posameznik spremeni obliko dela in družbeno okolje, v katerem deluje. Takšna dejanja vplivajo na pomen in identiteto dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 179).

Pri samoiniciativnem preoblikovanju dela ne gre izrecno za dolgoročno oblikovanje, velikokrat se pojavi kot rešitev pri kratkoročnih, vendar zahtevnih nalogah. S preoblikovanjem dela pa ni nujno, da posamezniki sledijo ciljem, ki so v skladu z organizacijo (Tims & Bakker, 2010, str. 3). Ta koncept se od drugih konceptov razlikuje v tem, da gre za proaktivne spremembe pri oblikovanju delovnih mest, vendar niso posebej urejene s strani vodstva podjetja in jih ti sploh ne opazijo (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Razlog, da so nekateri zaposleni boljši v samoiniciativnem oblikovanju dela, je v individualnih razlikah med zaposlenimi kot tudi značilnostih posameznega delovnega mesta. Zaposleni na istem delovnem mestu bodo opravili svoje delo nekoliko drugače, ker izvajajo svoje vloge na različne načine (Biddle, 1979). Gre za situacijsko aktivnost v smislu, da ob različnih situacijah omogoča ali onemogoči različne ravni in oblike preoblikovanja dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

1.2 Samoiniciativno preoblikovanje dela po Wrzesniewski in Dutton

Wrzesniewski in Dutton (2001) sta razvili teorijo, ki predpostavlja, da vsak zaposlen oblikuje svoj delovno mesto s spreminjanjem kognitive, delovnih nalog in/ali relacijskih meja, katere oblikujejo interakcije in odnose z drugimi pri delu. Tako oblikovanje nalog in relacij spreminjanja obliko in družbeno okolje na delovnem mestu, kar pa posledično vpliva na pomen dela in identiteto dela.

Zaposlene, ki samoiniciativno preoblikujejo delo, sta raziskovalki poimenovali »preoblikovalci dela« (angl. job crafters), saj le-ti oblikujejo in ponovno opredelijo svoja delovna mesta. Preoblikovalci dela so posamezniki, ki aktivno fizično, kognitivno in relacijsko sestavljajo in oblikujejo svoje delovno mesto. Posameznik s spreminjanjem meja nalog, načinom razmišljanja o odnosih in spreminjanja interakcij med sodelavci vpliva na zaposlitev (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 180).

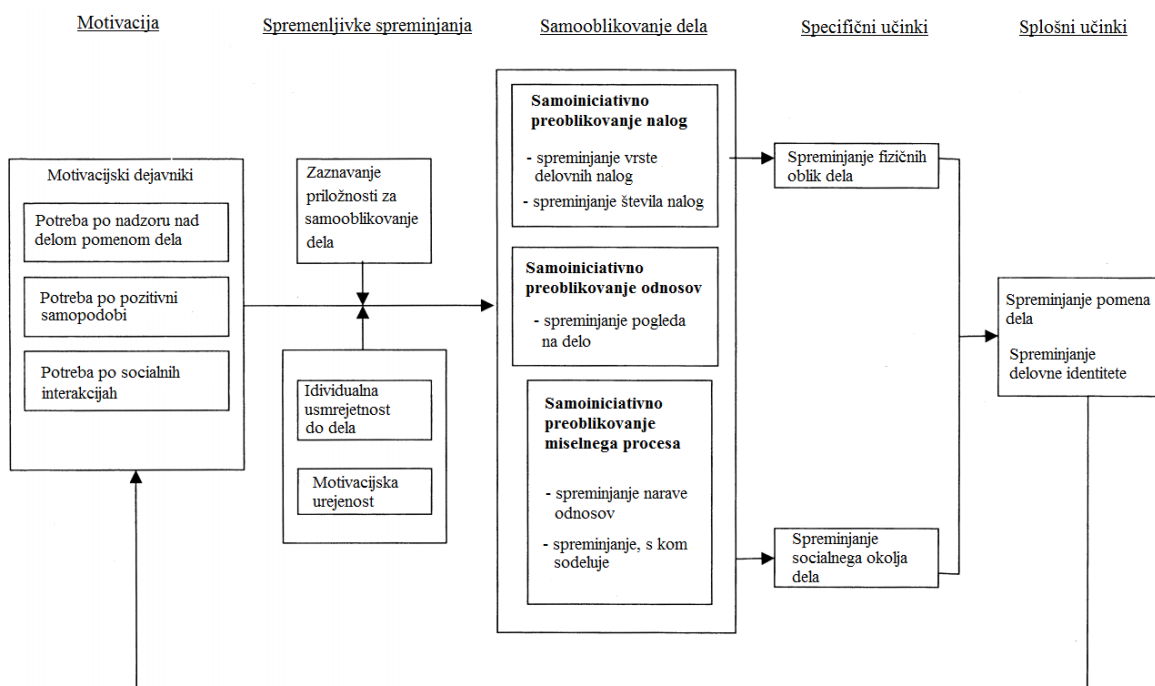
Model samoiniciativnega preoblikovanja delovnih mest po teoriji Wrzesniewski & Dutton (2001, str. 180) določa:

- Motivacije posameznika, ki sprožijo to aktivnost (angl. »the individual motivations that spark this activity«).
- Kako priložnosti za samoiniciativno preoblikovanje dela in posamezne delovne usmeritve pomagajo pri določanju preoblikovanja (angl. »how opportunities that job craft and how individual work orientations help to determine the forms job crafting takes«).
- Učinke posameznika in organizacije (angl. »individual and organizational effects«).

S spreminjanjem svojega delovnega mesta zaposleni izpolnijo vse predpisane naloge, ampak s preoblikovanjem dela istočasno spremenijo delo v nekaj bistveno drugačnega. Samoiniciativno preoblikovanje dela se dogaja okoli nas, spremembe dela so lahko inkrementalne ali radikalne, kot tudi vidne ali nevidne (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Na spodnji sliki je predstavljen model samoiniciativnega preoblikovanja dela, temeljujoč na predpostavki, da motivacija za zaposlitev in zaznane priložnosti znotraj organizacije vplivajo na preoblikovanje dela ter skupaj vplivajo na obliko in obseg le-tega. Raziskovalki trdita, da je motivacija za preoblikovanje dela omejena z zaznano priložnostjo za to dejanje, pa tudi s posameznikovim delom in motivacijo. Situacijski in dispozicijski pogoji blažijo motivacijo za oblikovanje ustvarjanja vzorcev samoiniciativnega preoblikovanja dela. Splošni okvir samoiniciativnega preoblikovanja dela po modelu Wrzesniewski in Dutton se nahaja v sliki 2.

Slika 2: Model samoiniciativnega preoblikovanja dela po Wrzesniewski in Dutton



Vir: Wrzesniewski & Dutton (2001, str. 182).

Amabile, Hill, Hennessy in Tighe (1994) menijo, da se posamezniki lahko odločijo za poklice, ki temeljijo na njihovih motivacijskih usmeritvah, medtem ko Wrzesniewski in Dutton (2001) predlagata, da zaposleni s preoblikovanjem delovnih mest ustvarijo takšno delovno mesto, da zadostijo svojim potrebam. Motivacija za samoiniciativno preoblikovanje dela izhaja iz treh individualnih potreb:

- zaposleni se ukvarjajo s preoblikovanjem dela z namenom, da bi uveljavili nekaj nadzora nad svojim delom in se s tem izognili odtujitvi od dela (Braverman, 1974),
- zaposleni so motivirani ustvariti pozitivno samopodobno na svojem delovnem mestu,
- ustvarjanje delovnih mest omogoča zaposlenim, da izpolnijo osnovne človekove potrebe po povezovanju z drugimi (Baumeister & Leary, 1995).

Iz tega sledijo tudi tri oblike samoiniciativnega preoblikovanja dela po Wrzesniewski in Dutton (2001), to so:

- samoiniciativno preoblikovanje nalog (angl. changing the job's task boundaries);
- smoiniciativno preoblikovanje odnosov (angl. changing the relational boundary of the job);
- smoiniciativno preoblikovanje miselnega procesa (angl. changing the cognitive boundaries of tasks).

1.2.1 Samoiniciativno preoblikovanje nalog

Prva oblika vključuje samoiniciativno preoblikovanje meja nalog (angl. changing the job's task boundaries). Zaposleni to doseže s spreminjanjem števila, obsega ali vrste nalog, potrebnih za opravljeno delo (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 185).

Večina delovnih mest je sestavljena iz takih nalog, da je le-te mogoče spremeniti na tak način, da postanejo pomembnejša. Z izbiro zaposlenega, da naredi manj, več ali različne naloge, kot je predpisano, zaposleni usvarja drugačno delo (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 185). Tradicionalni pogled spreminjanja dela navaja, da imajo naloge višjo vrednost, kadar je vanj vključenih več različnih veščin z različnimi nalogami in se te obravnavajo kot del celostnega dela (Hackman & Oldham, 1976).

S preoblikovanjem nalog zaposleni razvijajo večjo raznolikost nalog, identiteto in pomembnost, s čimer pa se povečuje smiselnost dela. Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013) predlagajo 3 načine, s katerimi zaposleni spreminjajo svoje naloge z:

- **Dodajanje nalog:** zaposleni lahko dodaja naloge ali projekte, ki imajo pomen pri njegovem delu.
- **Poudarjanje nalog:** zaposleni lahko izkoristi vse naloge, za katere meni, da so pomembne. S takim dejanjem jih dodeli več časa, energije in pozornosti.
- **Preoblikovanje nalog:** zaposleni lahko najde način za ponovno preoblikovanje obstoječih nalog. Namen je, da bi le-te postale bolj smiselne, velikokrat pa se to pojavi v okoliščinah s časovno omejitvijo ali so le-te otežujoče.

1.2.2 Samoiniciativno preoblikovanje odnosov

Druga oblika predstavlja spreminjanje meja odnosov na delovnem mestu (angl. changing the relational boundary of the job). Ta oblika samoiniciativnega preoblikovanja dela vključuje spreminjanje kakovosti ali količine interakcij z ostalimi zaposlenimi, lahko tudi obe spremenljivki. Posamezniki se lahko odločijo, kako pogosto želijo sodelovati z ostalimi zaposlenimi in to pomaga pri določanju kakovosti odnosa med zaposlenimi (Wrzesniewski & Dutton, 2001, st. 185).

Spreminjanje interakcij z drugimi na delovnem mestu poteka na načine, ki spodbujajo smiselnost, s kom in kako se oblikujejo povezave in odnosi. Povezave predstavljajo kratke in trenutne interakcije z drugimi, katere se lahko posledično razvijejo v dolgoročne odnose ali prispevajo k njim (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013, str. 88). Iz pretekle raziskave pa je znano, da so tudi kratkoročne povezave med zaposlenimi lahko zelo visoke kakovosti (kjer zaposleni občutijo visoko stopnjo medsebojnega zaupanja, pozitivnega stališča in vitalnosti) in ti odnosi so posledični (Dutton & Heaphy, 2003).

Visoko kakovostne povezave in odnosi med ljudmi vplivajo na večjo prilagodljivost na delovnem mestu in kariero (Ibarra, 2003), višjo lojalnostjo k delu in pozitivnim odnosom do dela (Chiaburu & Harrison, 2008), boljše fiziološko delovanje (Heaphy & Dutton, 2008) in okrevanje od utrujenosti in napora (Lilius, Worline, Maitlis, Kanov, Dutton, & Frost, 2008). Prav tako so odnosi z drugimi zaposlenimi na delovnem mestu ključnega pomena za to, kako zaposleni razumejo pomen svojega dela, zaposlitve in sebe v službi (Salancik & Pfeffer, 1978; Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003). Tako so odnosi in kratkotrajne povezave, ki jih zaposleni tvorijo, ključni viri smiselnosti, s katerim je mogoče priti do samoiniciativnega preoblikovanja dela. Zato predlagajo tri glavne načine, s katerimi lahko dosežemo samoiniciativno preoblikovanje odnosov in s tem pripomoremo k smiselnosti pri delu. Spodaj so navedeni vsi trije načini preoblikovanja odnosov in primeri za lažje razumevanje:

- **Vzpostavljanje odnosov:** zaposleni lahko oblikujejo delovna mesta, da ohranjajo smiselnost z vzpostavitvijo takih odnosov, ki jim omogočajo, da čutijo občutek ponosa, dostojanstva in pomena (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013, str. 89). Primer: ugotovitve so pokazale, da so čistilke v bolnišnici povečale količino interakcij, ki so jih imele z bolniki in njihovimi družinami. S takimi odnosi so čistilke doživljale višjo stopnjo cenjenosti in uveljavljale vlogo negovalca, same pa so s takimi dejanji dvignile občutek smisla, ki so ga pridobili s svojim delom (Wrzesniewski, Dutton & Debebe, 2003).
- **Spreminjanje obstoječih odnosov:** zaposleni lahko oblikujejo svoje odnose s spreminjanjem narave odnosa, da bi dosegli nov smiselnejši namen (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013, str. 89). Primer: Ravnatelj šole ima z učitelji take odnose, da spoznava njihove individualne delovne preference in interese ter jim istočasno tudi pomaga razumeti delo/naloge ravnatelja, ne pa le izvaja nadzor in ocenjuje delo učiteljev. S takim načinom se lahko spremeni narava in vsebina interakcij med učitelji in ravnateljem (Gerstner & Day, 1997; Gomez & Rosen, 2001; Laschinger, Purdy & Almost, 2007).
- **Prilagajanje odnosov:** namesto spreminjanja namena odnosov ali dodajanja novih, lahko zaposleni oblikujejo obstoječe odnose, da ustvarijo smiselnost s tem, da drugim nudijo kakovostno pomoč in podporo pri izvajanju nalog. S takim obnašanjem pa spodbujajo ostale k takim dejanjem. Take prilagoditve bodo verjetno poglobile in okrepile odnose med zaposlenimi, s spodbujanjem bolj kakovostnih povezav,

povečanjem ravni medsebojnega zaupanja, pozitivnega odnosa in vitalnosti. S takim načinom delovanja zaposleni med seboj sprostijo smiselnost trenutnih razmerij, ne da bi morali oblikovati nove odnose ali spreminjati njihov namen (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013, str. 90). Primer: v študiji je Fletcher (1998) ugotovila, da so inženirji pogosto sodelovali z drugimi, kar jim je omogočilo, da so bili uspešni pri svojem delu. Tak način interakcije je imenovan »medsebojna krepitev moči« (angl. mutual empowering) in kot oblika preoblikovanja dela lahko spodbuja pomembne odnose, kjer obe strani sprejmeta in dajeja relevantne nasvete in pomoč.

1.2.3 Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja

Zadnja oblika preoblikovanja dela se pojavi, ko zaposleni spremeni miselno zaznavanje dela (angl. changing the cognitive boundaries of tasks). Le-ta vključuje veliko oblik, vendar v osnovi se deli glede na to, ali zaposleni vidijo svoje delo kot niz nepovezanih nalog ali pa kot del ene celote. S takšnim spreminjanjem meja odnosov se bistveno spreminja pristop zaposlenih do dela (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja za razliko od preoblikovanja nalog in odnosov ne vključuje spreminjanja ničesar fizičnega ali objektivnega v zvezi z delom. Ta oblika spreminja precepcijo ali »kognitivno preoblikovanje dela«, katera se usmerja na izboljšave smiselnosti, ki se pojavijo, če zaposleni spremenijo svoje razmišljanje o nalogah, odnosih ali delovnih mestih kot celoti (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2013, str. 89).

Skozi postopek razmišljanja, kaj delo zajema in kaj pomeni med sodelavci, v organizaciji ali družbi – so zaposleni, ki preoblikujejo delo, sposobni prenašati svoje delo in samega sebe z večjim pomenom in vrednostjo. Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013) predlagajo tri načine, kako lahko zaposleni preoblikujejo miselno zaznavanje z namenom občutiti pri svojem delu večji pomen. Zraven vsakega načina, je naveden primer za lažje razumevanje. To so:

- **Razširjenje dojetja:** zaposleni lahko socializirajo smiselnost z razširitvijo dojetja vpliva ali namena svojih delovnih mest. To se pogosto pojavlja v obliki, da zaposleni razmišljajo o svojem delu kot celoti, ne pa le o delu ločenih nalog in odnosov. Z pogledom na delo kot celo se zaposleni lahko lažje in boljše povežejo z glavnimi elementi dela in upravičencem dela (Grant, 2007), in tako izkusijo svoje delo kot bolj smiselno in motivacijsko (Hackman & Oldham, 1976, 1980). Primer: Bunderson in Thompson (2009) sta na primeru vzdrževalcev živalskega vrta ugotovila, da številni zaposleni, katerih delovna mesta vključujejo čiščenje kletk ali hranjenje živali, pogosto gledajo na svoje delo kot moralno dolžnost, da zaščitijo in zagotovijo ustrezno nego živali. Njihov celostni pogled na opravila je verjetno bolj pomemben in motivacijski kot zgolj le osredotočenje na posamezne naloge, ki sestavljajo njihovo delo.

- **Usmerjenost do zaznavanja:** zaposleni lahko spodbujajo smiselnost tudi tako, da zmanjšajo svoj duševni obseg namena dela na specifične naloge in odnose, ki so zanje pomembni. Ta tehnika je bolj uporabna za zaposlene, katerim ni všeč precejšen del nalog in/ali odnosov, ki sestavljajo delovno mesto. Primer: programski inženirji, ki najdejo smisel v ustvarjanju novih idej, ne pa tudi v dejanskem kodiranju za uresničevanje svojih idej, bi lahko svoje zaznavanje preusmerili na sebe in se nenehno spominjali, da je velik del njihovega dela namenjen ustvarjanju novih idej. Z mentalno osredotočenostjo na usvarjalne vidike dela, ki so za konkretnega posameznika pomembnejši, lahko učinkoviteje izkoristijo pomembne sestavine svojih delovnih mest in s tem lažje vzdržijo tiste dele, ki se jim zdijo manj pomembni (Oettingen, Pak & Schnetter, 2001).
- **Povezovanje dojemanja:** zaposleni lahko izkoristijo tudi obstoječe komponente svojih delovnih mest tako, da črpajo mentalne povezave med specifičnimi nalogami ali odnosi in interesi, rezultati ali vidiki njihove identitete, ki so pomembni za njih. Primer: predstavnik službe za stranke, ki ima strast do stand-up komedije, lahko naredi miselno povezavo med izkušnjo izvajanja komedije s trenutki na delovnem mestu, ki jih je preživel z ustvarjanjem šaljk in komedije za izgradnjo odnosov s strankami. Zaznati tako povezavo lahko predstavlja posamezniku, da takšne interakcije s strankami vidi bolj smiselne, saj s tem posega v osebni interes in pomemben vidik identitete (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010).

1.3 Samoiniciativno preoblikovanje dela po Tims in Bakker

Model delovnih zahtev in virov (angl. job-demands resources model, v nadaljevanju JD-R model) deli vse delovne značilnosti na delovne zahteve in delovne vire. Zaradi primernosti te metode sta se Tims in Bakker (2010) odločila za proučevanje, kakšni so specifični pogledi zaposlenih pri spreminjanju delovnega mesta.

Model delovnih zahtev in virov (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) predpostavlja, da vsako delovno okolje ima svoje unikatne karakteristike, katere pa so lahko sestavljene v nek celostni model. JD-R model je model, ki opredeljuje, kako zadovoljstvo zaposlenih in učinkovitost ustvarita dva posebna sklopa delovnih pogojev. Prvi del modela so delovne zahteve (angl. job demands), katere predstavljajo značilnosti ki bodo potencialno povzročile obremenitev, v primeru ko presežejo prilagodljive sposobnosti zaposlenega (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Delovne zahteve se predvsem nanašajo na psihične, socialne ali organizacijske vidike dela, ki zahtevajo dolgoročni fizični ali duševni napor in so zato povezani z določenimi fizičnimi in psihološkimi stroški (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Tu gre pogosto za delovna mesta pod visokim pritiskom in zahtevnimi interakcijami s kupci. Drugi del zajema delovne vire (angl. job resources), katere zaposlitev nudi (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Viri dela se nanašajo na fizične, psihološke, socialne ali organizacijske vidike zaposlitve, ki so lahko

funkcionalne pri doseganju zastavljenih ciljev, lahko zmanjšajo zahteve za delo in s tem fizične in psihološke stroške ter lahko spodbudijo osebno rast in razvoj. Delovni viri se lahko nahajajo na:

- organizacijski ravni (plačilo, varnost zaposlitve, karierne priložnosti);
- ravni medosebnih in socialnih odnosov (podpora nadrejenih in zaposlenih, timsko delo);
- ravni organizacije dela (sodelovanje pri odločanju, raznolikost in identifikacija nalog).

Delovni viri predstavljajo zunanji kot tudi notranji motivacijski potencial, saj izpolnjujejo osnovne človeške potrebe in spodbujajo individualno rast in razvoj (Bakker & Demerouti, 2007). Kot zunanji motivator pa lahko pripomorejo k doseganju delovnih ciljev (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008).

Pri raziskovanju samoiniciativnega preoblikovanja dela sta Tims in Bakker (2010) uporabila model delovnih zahtev in virov. Raziskovalca sta mnenja, da lahko zaposleni spremenijo svoje zahteve glede delovnih mest in virov dela z namenom, da bi le-te uskladili z lastnimi sposobnostmi in preferencami. Gre za teoretični model, ki ga lahko uporabljamo za preučevanje obnašanja zaposlenih, ki samoiniciativno preoblikujejo delo, prav tako pa bi ga lahko organizacije uporabile za spodbujanje individualnega preoblikovanja delovnega mesta.

Koncept samoiniciativnega oblikovanja nalog sta Tims in Bakker (2010) oblikovala z uporabo modela delovnih zahtev in virov. Menita, da je model samoiniciativnega preoblikovanja dela, opisan v preteklem poglavju, zasnovan nekoliko splošno, medtem ko se njun model usmerja v obnašanje zaposlenih, ki izvajajo takšno preoblikovanje. Ta model vključuje tudi specifične delovne značilnosti in individualne razlike, ki lahko pojasnijo, zakaj je večja verjetnost, da bodo nekateri ljudje prej samoiniciativno preoblikovali delo kot drugi (Tims & Bakker, 2010).

Po mnenju Tims in Bakker (2010) je samoiniciativno preoblikovanje dela s strani zaposlenega mogoče izvesti na tri načine:

- Zaposleni lahko poveča raven delovnih virov, ki so na voljo pri delu (angl. the employee may increase the level of job resources available at work).
- Zaposleni lahko poveča raven delovnih zahtev na delovnem mestu (angl. the employee may increase the level of job demands at work).
- Zaposleni lahko zmanjša raven delovnih zahtev (angl. the employee may decrease the level of job demands at work).

LePine, Podsakoff in LePine (2005) poudarjajo, da sta si drugi in tretji način nasprotujoča, da so lahko nekatere zahteve ovirajoče in posledično tudi stresne, medtem ko lahko druge zahteve predstavljajo izziv za posameznika. V raziskavi sta bila upoštevana oba načina, saj lahko oba vodita do pozitivnih rezultatov za zaposlenega.

1.3.1 Povečanje delovnih virov

Delovni viri so pokazatelj pozitivnih rezultatov dela, kot so zavzetost pri delu, motiviranost in zadovoljstvo strank ter istočasno vplivajo na negativne rezultate dela, kot je izgorelost (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Zaradi zgoraj navedenih razlogov je priporočljivo, da imajo organizacije visoke delovne vire. Zagotavljanje visokih delovnih virov je za določena delovna mesta zelo nizka, v primerih, ko ni na voljo sodelavca za pomoč ali ko zaposleni nimajo samostojnosti. V takšnih primerih je priporočljiva mobilizacija delovnih mest, z namenom lažjega spopadanja z zahtevami za delo (Tims & Bakker, 2010)

Mobilizacija delovnih mest je v skladu s teorijo ohranjanja virov (angl. conservation of resources theory - COR) (Hobfoll, 1989), katera navaja, da je uspešno soočanje z visokimi zahtevami za delo mogoče le, če obstajajo sredstva, katera so v pomoč pri reševanju dela. Iz tega sledi, da zaposleni, ki imajo več resursov, bodo občutili manj stresa kot zaposleni z manj resursi (Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou & Bakker, 2010). Raziskave kažejo, da zaposleni, ki so sposobni mobilizirati svoje zaposlitvene vire, izkusijo več delovne angažiranosti, kar lahko povzroči večjo pridobitev sredstev. Pri tem pa je treba upoštevati, da od zaposlenih ne pričakujemo zmanjšanje obsega delovnih zahtev, saj so sredstva za delo pozitivno povezana s pozitivnimi rezultati dela.

1.3.2 Povečevanje delovnih zahtev

Drugi vidik samoiniciativnega preoblikovanja dela je, da zaposleni oblikujejo višjo raven zahtev na delovnem mestu (angl. increasing the level of job demands at work). Ustvarjanje dodatnih izzivov na delovnem mestu je vsem posledica občutka, da jim njihovo delovno mesto ne ponuja dovolj priložnosti za uporabo vseh veščin. Zaposleni lahko povečajo raven delovnih virov z dodajanjem novih nalog, vključevanjem v skupne projekte ali pa sprejemanjem nalog s strani nadrejenih. Te zahteve se imenujejo izzivi delovnega mesta (challenge demands) (LePine, Podsakoff & LePine, 2005). Ti izzivi za posameznika ne predstavljajo izčrpanja energije, nezadovoljstva z delom, slabega zdravja itd., vendar so povezani z doseganjem cilja in motivacijo na delovnem mestu (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000). To kaže, da niso vsi izzivi negativni, saj določeni izzivi pozitivno vplivajo na zaposlene, zaradi katerih lahko zahteve povzročijo povišanje učinkovitosti zaposlenega, kar lahko privede do višjega zadovoljstva pri doseganju težjih ciljev (Tims & Bakker, 2010).

Cavanaugh, Boswell, Roehling in Boudreau (2000) so v študiji ugotovili, da imajo delovne zahteve spremenjene s strani zaposlenih lahko pozitiven ali negativen učinek na zadovoljstvo pri delu, iskanju nove zaposlitve in prostovoljnem delom. Kakšen učinek je zaposlen občutil, je bilo odvisno od rezultatov dokončanih nalog katere so bile proučevane. Medtem, ko so pa vsi izzivi delovnega mesta prinesli pozitivne delovne rezultate. Do povečanja ravni potreb pri zaposlenih bo prišlo le v primeru, ko imajo na voljo dovolj

delovnih mest za obvladovanje vseh nalog. V primeru, da teh ni, se poveča verjetnost za poslabšanje zdravja zaposlenih.

1.3.3 Zmanjšanje delovnih zahtev

Tretja oblika samoiniciativnega preoblikovanja dela, ki jo lahko zaposleni uporabljajo, je zniževanje ravni delovnih zahtev (angl. decreasing the level of job demands at work), ko le-te presežejo sposobnosti zaposlenega. To izvedejo tako, da prosijo sodelavce za pomoč ali zmanjšajo interakcije z zahtevnimi strankami ali sodelavci. S takim načinom dela zaposleni lahko ohrani svoje cilje na delovnem mestu brez prevelikih naporov in z ohranjanjem zdravja (Tims & Bakker, 2010, str. 4). Temeljujoč na pojmu izzivov delovnega mesta, se te imenujejo ovire delovnih zahtev (angl. hindrance demands), saj ovirajo zaposlenega pri doseganju pomembnih ciljev (Cavanaugh, Boswell, Roehling & Boudreau, 2000). LePine, Podsakoff in LePine (2005) kot primer poudarjajo dvoumnost vlog, skrb glede varnosti zaposlitve in konflikt vlog. Zaposlenim je potrebno najti način zmanjševanja ovir delovnih zahtev z namenom uspešnega opravljanja dela in zadovoljstva na delovnem mestu.

1.4 Posledice samoiniciativnega preoblikovanja dela

Samoiniciativno preoblikovanje dela lahko prinese številne pozitivne rezultate za zaposlene kot tudi za organizacijo. Wrzesniewski in Dutton (2001) sta ugotovili, da preoblikovanje delovnih mest vodi v večji pomen dela in pozitivno identiteto dela. S preoblikovanjem dela je mogoče opraviti delovne naloge na drugačen način in ustvariti drug namen dela.

1.4.1 Posledice za zaposlene

Samoiniciativno preoblikovanje dela lahko vodi v pozitivne rezultate, kot so zadovoljstvo pri delu, vzdržljivost in uspeh na delovnem mestu (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008), zato se obravnava kot zelo obetaven koncept. Pomemben motiv za osebe, ki samoiniciativno preoblikujejo delo, je spreminjanje nalog in odnosov, ki sestavljajo njihovo delo, da omogoči pozitivno samopodobo ter potrjevanje teh s strani drugih (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 183). Grant in Parker (2009) sta poudarila, da v primerih, ko zaposleni opazijo pozitivni vpliv lastnega spreminjanja dela pri ostalih zaposlenih, le-ti svoje delo doživljajo kot bolj smiselno in to vodi v večjo motivacijo in uspešnost.

V študiji, kjer so preučevali samoiniciativno preoblikovanje dela na delovnem mestu, so ugotovili, da vpliva tudi na preoblikovanje dela v domačem okolju. Študija je bila izvedena v 6 evropski državah na podlagi pisanja dnevnika 2x dnevno, 5 delovnih dni zapored. Ugotovili so, da ima proaktivno vedenje, ki je namenjeno ustvarjanju pomena in motivacije na delovnem mestu pri iskanju virov in izzivov, pozitivne posledice tako na delovnem

mestu kot tudi za privatno življenje. Rezultati kažejo, da se pri posameznikih, ki imajo avtonomijo na delovnem mestu, taka vedenja prenesejo tudi v privatno življenje in ga preoblikujejo. To pomeni, da v pravih okoliščinah delovno mesto prenaša pozitivno energijo in učinek za privatno življenje. Posledice teh raziskav nam pomagajo razumeti več o tem, kako proaktivno vedenje deluje prek življenjskih domen in pogoje, pod katerimi so lahko te domene pozitivno interaktivne (Demerouti in drugi, 2019).

Berg in drugi (2018) so v študiji proučevali povezavo med prilagodljivostjo zdravnikov za izboljšanje njihovega učnega delovnega okolja, znanega kot samoiniciativno ustvarjanje dela in njihovo energijsko raven oziroma delovno angažiranost pri njihovem delu kot oskrbovalec in učitelj. Ugotovljeno je bilo, da ima povečanje delovne angažiranosti preventivni učinek na izgorelost, medtem ko povečuje ali ohranja učinkovitost pri oskrbi bolnikov in poučevanju. Njihovi rezultati kažejo, da visoka stopnja delovne angažiranosti v določeni vlogi vodi k samoiniciativnem ustvarjanju dela v tej isti vlogi.

V študiji so Sakuraya, Shimazu, Imamura, Namba in Kawakami (2016) proučevali učinke novo razvitega intervencijskega programa za samoiniciativno preoblikovanje dela na vključenost v delo in druge izide. Na podlagi študije, izvedene med japonski managerji, so ugotovili, da je program izboljšal samoiniciativno preoblikovanje dela med udeleženci, še posebej pri kognitivnem delu. Boljše rezultate na tem področju je mogoče razložiti s tem, da kognitivna obrt zahteva le spreminjanje spoznanja o delu, medtem ko ostali načini preoblikovanja zahtevajo spreminjanje vedenja in ravnanja. Ugotovitve pred in po izvedeni študiji so pokazale izboljšanje delovne vključenosti, povečanje samoiniciativnega preoblikovanja dela in zmanjšanje psiholoških stisk.

Tresi in Mihelič (2018) sta v članku analizirali razmereje med samoiniciativnim preoblikovanjem dela in olajšanjem dela skozi samoučinkovitost ter razmislili o moderiranju vloge med vodjo in člani kolektiva (angl. leader member exchange – LMX) v povezavi s samoiniciativnim preoblikovanjem dela in samoučinkovitostjo z vidika človeških virov (angl. human resources). Dokazali sta, da samoiniciativno preoblikovanje dela vodi k večji učinkovitosti in potrdili predlog, da menjava med vodjo in člani kolektiva pozitivno vpliva na odnose med samoiniciativnim preoblikovanjem dela in samoučinkovitostjo. Kot že omejeno samoučinkovitost vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, raziskovalki sta z raziskavo dokazali tudi pozitiven vpliv na olajšanje delovnega mesta.

Kot je bilo v teoriji navedeno, je namen samoiniciativnega preoblikovanja dela usklajevanje lastnih sposobnosti in preferenc z delovnim mestom, po mnenju Berg, Grant in Johnson (2010) zaposleni preoblikujejo delo z namenom ustvarjanja priložnosti za prijetnejšo in smeselnjše delo. Zaposleni imajo težnjo zvišati delovne vire in izzive ter znižati delovne zahteve z namenom uskladitve lastnih želja, motivov, spretnosti in sposobnosti. Mihelič in Aleksić (2017) se posvetita razumevanju generaciji Y, katera sledi dodajanju pomena dela in neguje razmerje med delom in zasebnim življenjem (angl. work-life balance) in raziskujeta, kakšni dejavniki vplivajo na njihovo ustvarjalnost. S pomočjo

uporabe različnih metod sta na podlagi treh raziskav pokazali, da zadovoljstvo pri razmerju med delom in zasebnim življenjem (angl. satisfaction with work-life balance, v nadaljevanju SWLB) poveča občutek pretoka, ki prispeva k večji ustvarjalnosti. Poleg tega samoiniciativno preoblikovanje dela pozitivno vpliva tako na občutek pretoka kot na SWLB. Rezultati modeliranja kažejo, da obseg ustvarjalnosti posameznika na delovnem mestu napoveduje, v kakšnem obsegu izkusijo SWLB.

Ena izmed prvih raziskav na področju samoiniciativnega preoblikovanja dela, ki je bila izvedena v Sloveniji s strani Pintar in Mihelič (2015), je v vzorec zajela 224 zaposlenih. V raziskavi sta analizirala vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih. Analiza je na vseh treh oblikah samoiniciativnega preoblikovanja dela po modelu Wrzesniewski in Dutton (2001) pokazala pozitiven vpliv na zavzetost zaposlenih, največji se je pokazal pri spreminjanju miselnega zaznavanja. Ugotovila sta, da sta imeli dve od treh oblik preoblikovanja dela, to sta samoiniciativno preoblikovanje nalog in odnosov, pozitiven vpliv na emocionalno pripadnost zaposlenih. V analizi sta tudi ugotovila, da stopnja izobrazbe vpliva na preoblikovanje dela, saj se bolj izobraženi zaposleni v večji meri poslužujejo le-tega, medtem ko čas zaposlitve in delovne izkušnje nimajo vpliva na samoiniciativno preoblikovanje dela.

1.4.2 Posledice za organizacije

V današnjem času se vse več posameznikov pojavlja na delovnih mestih, pri katerih njihovo znanje, spretnosti, sposobnosti in/ali izobrazba presega zahteve delovnega mesta (Maynard, Joseph & Maynard, 2006). Prilagoditev zaposlitve osebi se nanaša na prilagajanje osebnostnih lastnosti in lastnosti dela (Bei & Zhao, 2017). V raziskavi izvedeni leta 2015 je bil pri 36% anketirancev (izmed 10.500 oseb, ki so delovno mesto zamenjali) razlog za zapustitev preteklega delovnega mesta želja po zahtevnejšem delu. Iz tega podatka je lepo razvidna prekvalifikacija delavcev, posledično nezadovoljstvo in umik iz podjetja. Organizacije lahko izkoristijo samoiniciativno preoblikovanje dela in s tem prekvalificiranim zaposlenim nudijo samostojnost in vključitev v delo. Posledično taki zaposleni nimajo interesa menjave delovnega mesta (Debus, Gross & Kleinmann, 2019), saj proaktivni zaposleni prepoznajo in izkoristijo priložnosti ter s tem doprinesejo spremembe zase in za delovno okolje (Bei & Zhao, 2017).

Oblikovanje delovnih mest je še vedno zelo praktičnega pomena za organizacije. Dobro zasnovana služba lahko vodi k zvišanju zadovoljstva zaposlenih in lahko pripravi podlago za uspeh, s tem ko posamezniki presežejo izzive na delovnem mestu in od njih tudi osebno rastejo (Strümpfer, 2006).

Negativni učinki izgorelosti vključujejo odsotnost z dela, slabo zdravje in neučinkovitost. Udejstvovanje na delovnem mestu pozitivno vpliva na izgorelost, v okviru, ki ga zagotavlja model JD-R. Zahteve in viri v modelu JD-R se nanašajo na tiste delovne in osebne značilnosti, ki vplivajo na dobro počutje pri delu (Berg in drugi, 2018).

Z raziskavo o samoiniciativnem preoblikovanju dela sta raziskovalki Tresi in Mihelič (2018) proučevali tudi povezavo med samoiniciativnim preoblikovanjem dela in učinkovitostjo z vidika človeških virov. Raziskovalki sta želeli doprinesti h kadrovske literaturi nova znanja, saj želita pojasniti, da pobude in spremembe, ki jih izvajajo zaposleni za povečanje delovnih virov in izzvov ter zmanjšanje delovnih zahtev vodijo v olajšanje delovnih mest zaposlenih. V raziskavi pokažejo pozitiven posredni odnos med samoiniciativnim preoblikovanjem dela in olajšanju delovnih mest zaposlenih. Take raziskave nudijo kadrovske raziskovalcem lažje razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na spreminjanje dela zaposlenih z namenom lajšanja delovnih mest ter spreminjanjem na podlagi osebnih interesov in hobijev, ti pa posledično tudi vodijo v ustvarjalnost zaposlenih.

2 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

Pri posameznikih, ki se v vsakodnevem življenju med seboj vidijo podobne in imajo sorodne poglede, obstaja večja verjetnost, da se bodo razvrstili v skupine (Castano & Yzerbyt, 1998). Enako velja tudi pri zaposlenih na delovnih mestih. Združevanje zaposlenih v skupine privede do višje stopnje delitve informacij, razvijajo se skupinske perspektive, vrednote in pričakovanja (Fiske & Taylor, 2008). Delitev delovnega tima na skupine posameznikom zmanjša dožemanje tveganja, pozitivno vpliva na poštenost in zaupanje (Brewer, 1996).

V drugem poglavju se osredotočim na odnose z zaposlenimi ter jih podrobneje opredelim. Nadaljujem z opredelitvijo nekaterih značilnosti, ki imajo vpliv na odnose med zaposlenimi in v nadaljevanju opišem, kakšen pomen ima odnos med zaposlenimi na organizacijo. Za konec povežem samoiniciativno delo z odnosom med zaposlenimi.

2.1 Opredelitev odnosov med zaposlenimi

Medosebni odnosi so medosebne in komunikacijske strukture in vse druge vrste komuniciranja, ki se posredno ali neposredno nanašajo nanje. Odnosi med osebami predstavljajo strukture in dogajanja, ki izhajajo iz vsakodnevnih interakcijskih okoliščin in komunikacijskih situacij, ki odnose oblikujejo in podkrepijo (Ule, 2009).

Medosebni odnosi so torej odnosi med dvema ali več osebami, za katere je značilna dolgoročna, močna in raznolika soodvisnost. Prične se z zavedanjem odnosa in se kasneje lahko razvije s povezovanjem oseb, ki so v odnosu (Ule, 2005). Vsakodnevne interakcije med sodelavci in nadrejenimi tvorijo medosebne odnose na delovnem mestu (Stoetzer, 2010) in predstavljajo enega najpomembnejših dejavnikov, ki učinkujejo na dokončanje nalog, zadovoljstvo zaposlenih in uresničitev organizacijskih ciljev. Pomembno vplivajo na oblikovanje in nastanek etike, delovne morale in humanizacijo njihovega dela (Možina, Bernik & Svetič, 2004). Odnosi med osebami in tudi med zaposlenimi predstavljajo

običajen del okolja ter ponavadi predstavljajo prijetno in ustvarjalno okolje, lahko pa so povzročitelj napetosti in frustracij (Stoetzer, 2010).

Urejenost organizacij je predstavljena v organizacijskih strukturah, ki vključujejo formalno razdelitev in razporeditev delovnih nalog po nadzornikih ter družbeno ureditev njihovih odnosov v organizaciji (Vrčko, Erjavšek & Klinc, 1998). Posamezniki na delovnem mestu prihajajo v medsebojni odnos in vplivajo eden na drugega. Posledično nastajajo med zaposlenimi razmerja, ki se oblikujejo v organizacijsko skupino, zato Lipovec (1987) opredeljuje organizacijsko strukturo kot sklop razmerij med ljudmi v združbi.

Pogosto omenjena in tudi ključnega pomena je organizacijska klima, vendar pa je le-ta eden od manj opredeljenih pojmov v organizacijskem vedenju in upravljanju s človeškimi viri (Tavčar, 2002). Klima v organizaciji pomembno vpliva na uspešnost poslovanja in zadovoljstvo zaposlenih ob predpostavki uspešnega in učinkovitega opravljanja svojih nalog (Adizes, 1996). Zaposlene v organizaciji je velikokrat preprosto spoznati in razumeti, vendar je to področje pogosto zapostavljeno in podcenjeno ali pa napačno interpretirano v postopku odločanja. Prav tako obstaja malo empiričnih raziskav, ki bi proučevale razmerje med organizacijsko kulturo in vedenjem zaposlenih, kar je presenetljivo, glede na to, da obstaja veliko zanimanje s strani vodilnih na področju organizacijske kulture (Odom, Boxx & Dunn, 1990).

Vir konkurenčnih prednosti predstavljajo človeški viri, vendar ti šele pridobivajo na pomenu glede na tradicionalne vire. Posamezni zaposleni v organizacijah pomembno vplivajo na delovanje podjetij s svojimi sposobnostmi, veščinami in znanji (Pfeffer, 1994). Človeški viri so širok pojem, zato lahko o njih govorimo v ožjem in širšem smislu (Ivanuša-Bezjak, 1998). Pod ožji pogled človekovih virov spadajo tudi posameznikove osebne lastnosti, iz katerih izhajajo medosebni odnosi na delovnem mestu in so usmerjeni v sodelavce (Mihalič, 2007). Odnosi med zaposlenimi lahko tako pozitivno kot tudi negativno vplivajo na delovno mesto in zaposlene. Dobri odnosi med zaposlenimi lahko direktno prispevajo k zadovoljstvu pri delu (Ducharme & Martin, 2000). Naloge zaposlenih se znotraj organizacij v večini primerov izvajajo v odvisnosti s sodelavci. Medsebojna odvisnost naloge med zaposlenimi se nanaša na »obseg, v katerem so predmeti ali elementi, s katerimi se delo izvaja, ali delovni procesi med seboj povezani, tako da spremembe stanja enega elementa vplivajo na stanje drugega.« (Scott, 1978, str. 214).

Na urejenost podjetja ima velik vpliv vedenje ljudi pri medosebnih in organizacijskih odnosih med oddelki. Odnosi v organizaciji vplivajo na ustvarjanost med zaposlenimi, inovacijsko dejavnost, nadzor kakovosti izdelkov in storitev. Vse to pa pozitivno vpliva na zunanji izgled podjetja. Za uresničevanje zgoraj navedenih ciljev so potrebne osebne lastnosti posameznika, razumevanje, motivacija, pričakovanja, vedenjska prilagodljivost itd. (Mihalič, 2007).

Vendar pa imajo medosebni odnosi svoj pomen, ki presega vsakokratne učinke socialnih interakcij, saj živijo obenem v simbolni, materialni in psihološki stvarnosti. Vsak komunikacijski proces poteka v ozadju socialnih odnosov, to pomeni v ozadju socialnih interakcij in njihovega simbolnega oziroma pomenskega presežka, vendar velja tudi nasprotno, da socialni odnosi »potekajo«, ne le »obstajajo«. Potekajo kot komunikacijsko dogajanje, v katerem udeleženci drug drugemu predstavljajo sami sebe, svoja videnja drug drugega in odnos drugega z drugim. To dogajanje zajema verbalno in neverbalno komuniciranje, poteka pa tako na zavedni kot nezavedni ravni, je namerno in spontano, toda v vseh primerih socialno pomenljivo in simbolno posredovano (Ule, 2009, str. 316).

2.2 Značilnosti odnosov med zaposlenimi

Večino svojega časa preživimo v službi in v bližini sodelavcev, zato ima le ta pomembno vlogo pri oblikovanju odnosov in delitvi nalog z določenimi zaposlenimi na delovnem mestu. V študiji sta Sollitto in Scott (2015) dokazala, da delo s sodelavci, ki so tudi prijatelji, pomeni boljši pretok informacij in posledično tudi večje zadovoljstvo z delovnim mestom. To še ne pomeni, da bomo z vsakim sodelavcem postali prijatelji (Sias, 2005).

Posamezniki, ki so zaposleni v določeni organizaciji, imajo odnose tako z vodji kot tudi s sodelavci. Obe vrsti interakcij sta lahko tako pozitivno kot tudi negativno opredeljeni. Zaradi vsakodnevnih stikov zaposleni pogosteje sodelujejo s sodelavci kot z vodstvom (Ferris & Mitchell, 1987). Obnašanje sodelavcev je povezano z vsako zaznavno, stališko ali vedenjsko kategorijo delovnih rezultatov in le ti lahko bistveno prispevajo k osrednjemu zaznavanju vloge zaposlenih, produktivnosti in uspešnosti. Vsekakor pa je relevantno dejstvo, da bodo zaposleni občutili tako negativno kot pozitivno vedenje s strani sodelavcev (Chiaburu & Harrison, 2008). Vloga sodelavcev je povezana z zaznavanjem vloge zaposlenih in eden od načinov, kako posamezniki priskrbijo mesto, je, da postanejo bogat vir informacij in pomoči. Le-ta pa je povezana z zmanjšanjem vloge sodelavcev, dvoumnostjo, konfliktov in preobremenjenosti. Zadovoljstvo na delovnem mestu, vključenost v delo in zaveznost k organizaciji so povezana tudi z dejanji sodelavcev (Raabe & Beehr, 2003).

Ne glede na delovno mesto se je kakovost odnosov, ki vključujejo pravičnost v medosebnih odnosih tako med nadrejenimi kot tudi sodelavci, pokazala kot pozitivna pri doseganju zastavljenih ciljev (Lavelle, Rupp, Manegold & Thornton, 2015). Delovna mesta so zelo pomemben pokazatelj pozitivnih rezultatov dela, kot so sodelovanje, predanost in zadovoljstvo kupcev, istočasno deluje tudi kot protiutež za nezaželjene rezultate dela, kot je izgorelost (Bakker, Demerouti & Euwwma, 2005).

Sodelavci lahko vplivajo na mnenje in odnos zaposlenih na različne načine, med drugim tudi preko nalog s pomočjo, informacijami in podporo. Takšni vplivi obsegajo in vplivajo tudi na zadovoljstvo z delovnim mestom, vključenost v delovno mesto in organizacijsko zavezanost (Harrison, Newman & Roth, 2006). Zadovoljstvo zaposlenih se definira kot

želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki izhaja iz posameznikove ocene dela in izkušenj pri delu (Mihalič, 2007). Zadovoljstvo na delovnem mestu je prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene dela ali delovne izkušnje (Locke, 1976). Obstajati pa mora pozitivna povezava med zadovoljstvom na delu in sodelavci. Podpora sodelavcev bi morala tudi izboljševati vključenost v delovno mesto (Nugent & Abolafia, 2006). Vodenje, usmerjeno k zadovoljstvu delavcev, pa oblikuje odprto komunikacijo, medsebojno zaupanje med zaposlenimi, spodbuja močan občutek pripadnosti v organizaciji, usmerja posameznika k osebnemu razvoju (Mihalič, 2007).

Stopnja, ko posameznik oblikuje odnos, ki preseže poznanstvo na delovnem mestu se spremeni v medvrstniškega sodelavca (angl. peer coworker). Medvrstniški sodelavci so definirani kot odnos, ki ga dva zaposlena oblikujeta med sabo in sta na isti ravni v organizacijski hierarhiji ter nimata interne avtoritete med seboj. Tak odnos predstavlja najpogostejšo vrsto mečloveških odnosov na delovnem mestu (Sias, 2005). Medvrstniški sodelavci imajo na delovnem mestu številne koristi, kot so motiviranje zaposlenega s strani osebnega interesa, obvladovanje stresa na delovnem mestu, zmanjševanje fluktuacije zaposlenih, dopolnjujejo ali nadomeščajo bolj formalne mentorske odnose. Delimo jih na informacijske, kolegialne in posebne medvrstniške sodelavce (Sias & Cahill, 1998). Odnosi med vrstniškimi sodelavci vplivajo na nesoglasja v organizaciji (Sollitto & Scott, 2015).

Odnosi med zaposlenimi lahko sami po sebi prinesejo zadovoljstvo med zaposlenimi in tudi pozitivno vplivajo k splošnemu zadovoljstvu pri delu, ne glede na stres in nagrade, ki se pojavljajo na delovnem mestu. V analizi sta Ducharme in Martin (2000) ugotovila, da socialna podpora občuto prispeva k splošnemu zadovoljstvu polno zaposlenih na delovnem mestu. V analizi sta dokazala koristnost tako vedenjske podpore kot tudi ekspresivne. Dokazala sta, da je ekspresivna podpora enako primerna, če ne celo bolj koristna za zadovoljstvo zaposlenih s polnim delovnim časom.

2.2.1 Komunikacija

V naših življenjih smo neprestano obdani z drugimi osebami, s katerimi smo v različnih stikih in odnosih. Tu igra glavno vlogo komuniciranje. Brez komunikacije ne bi bilo odnosov, intimnosti, sodelovanja, sočustvovanja, socialnega življenja, javnega življenja itd., saj komuniciranje predstavlja osrednjo socialno dejavnost ljudi (Ule, 2005).

Komuniciranje v organizacijah se dogaja v obsežih mrežah skupinskega delovanja in zajema tako medosebno komuniciranje kot komuniciranje v manjših skupinah, vendar ima nanj velik vpliv delovanje organizacij, institucionalni odnosi med člani organizacije, procesi organiziranja in organizacijsko kulturo. Vloga komuniciranja je ohranjanje institucionalne delitve moči, poraja in razširja pa določena prepričanja o naravi institucije, njenih nalogah in uspešnosti med njenimi člani kar pa sooblikuje zadovoljstvo članov s svojim položajem v organizaciji (Ule, 2009). Zavedati pa se je potrebno, da je

komunikacija zelo kompleksen pojav in je le-tega težko meriti, posledično je ena od bolj izmuzljivih organizacijskih spremenljivk (Porter & Robetrs, 1976).

Ne glede na to, v kateri panogi je posameznik zaposlen, vsa delovna mesta zahtevajo medosebne komunikacijske spretnosti. Komuniciranje je glavna veščina v delovnem procesu organizacije, saj zagotavlja poslovanje in razvoj. V vsakem delovnem okolju je potrebno neprestano poročanje in izmenjava stališč, ki predstavljata pogoj za sodelovanje in sprejemanje odločitev. Učinkovito komunikacijo dosežemo z vzpostavitvijo dvo ali več smerenega porcesa, ki vključuje izkušnje drugih zaposlenih v timu in doseganje rešitev, katerih individualen zaposlen ne bi prepoznal. Kakovostno komuniciranje je odprto in sproščeno (Mihalič, 2007).

Neformalna komunikacija predstavlja nasprotje formalne komunikacije in upošteva družbene značilnosti zaposlenega v organizaciji. Z njo posamezni zaposleni izražajo zaganavanje organizacije, ob pravilni interpretaciji in uporabi je iz neformalnega komuniciranja mogoče pridobiti tudi informacije in uporabne podatke (Mihalič, 2007).

Za zadovoljstvo zaposlenih in dobre odnose znotraj organizacije pa ni potrebno le vzpostaviti komunikacije, vendar mora le-ta biti odprta, jasna, dvosmerna in mora temeljiti na preverjenih podatkih, brez ukazovanja in zapovedovanja. Pri tem ne gledamo le verbalne komunikacije, ampak tudi neverbalno komunikacijo. Znanstveniki se strinjajo, da je komunikacija ključnega pomena pri organizacijskih spremembah in pomaga pri izboljšanju prilagajanja zaposlenih na spremembe (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2016). Dobri odnosi med sodelavci in vodstvom so lahko velik motivacijski dejavnik za delo in dajejo občutek pripadnosti delovni organizaciji (Lipičnik, 1997), vendar pa vzpostavitev komunikacije še ne zagotavlja stabilnejšega odnosa med zaposlenimi (Muchinsky, 1977).

Nadrejeni imajo informacijsko moč, saj razpolagajo z informacijami, s katerimi zaposleni pravilno opravljajo delovne naloge. Tu lahko pride tudi do neuravnoteženega pretoka komunikacije. Naloga nadrejenih je, da svojim zaposlenim predajo formalne in neformalne povratne informacije o uspešnosti dela (Sias, 2005). Komunikacija predstavlja način, s katerim zaposlene angažirajo in pritegnijo, da sprejmejo spremembe (Porras & Robertson, 1992). Vodstvo organizacij od svojih zaposlenih pričakuje, da se ne bodo le prilagajali novim spremembam, vendar jih tudi sami uvajali, zato kritično vlogo pri prilagajanju organizacijskih sprememb igrajo zaposleni in jasno komuniciranje vodstva (Grant & Parker, 2009).

2.2.2 Zaupanje

Za dobre odnose je potrebno zaupanje med zaposlenimi. Zaupanje je prvi pogoj za konstruktivno reševanje konflikta in nujen pogoj za razvijanje kakršnegakoli odnosa (Novak, 2000). Omogoča namreč uspešno sodelovanje, prilagajanje in posledično zmanjšanje možnosti nastanka konflikta. Z medosebnim zaupanjem se krepi vez med

vodjo in podrejenimi, kar pomeni tudi izboljšanje ravni zadovoljstva v kolektivu (Flaherty & Pappas, 2000).

Zaupanje med zaposlenimi igra veliko vlogo pri določanju, kako le-ti sodelujejo. V odnosih, pri katerih je zaupanje slabo, so tudi delovne izmenjave med posamezniki nizke (Lau & Cobb, 2010). Zaupanje med zaposlenimi je ključnega pomena, saj igra kritično vlogo in je tesno povezano z uspešnostjo organizacije (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998).

V študiji sta Dunn in Schweitzer's (2005) ugotovila, da je jeza na delovnem mestu zmanjšala oceno zanesljivosti sodelavca, tudi v primerih, ko vzrok jeze ni bil povezan s točno določenim sodelavcem. Sodelavci razvijajo različne oblike zaupanja in to zaupanje se na daljši rok lahko spremeni (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). V študiji so ugotovili, da posamezniki z varno navezanostjo si oblikujejo odnose s tistimi, ki jim bolj zaupajo (Collins & Read, 1990).

Zaupanje in spoštovanje spadata pod medosebne rezultate, ki doprinesejo k skladnosti in delovanju organizacije v različnih razmerah, vključno z delovnim mestom. Rogers in Ashforth (2017) obravnavata zaupanje in spoštovanje kot dva različna pojma, vendar sta oba ključnega pomena za skladnost in delovanje delovne skupine. Paxton in Glanville (2015) sta potrdila, da zaupanje izvira iz izkušenj, ki se tvorijo skozi daljše obdobje v soodvisnih odnosih. Frazier, Gooty, Little in Nelson (2014) so dokazali, da ima varna navezanost posredni učinek na zaupanje skozi precepcijo zanesljivosti sodelavca. Ugotovili so tudi, da ima varna navezanost med zaposlenimi tudi veliko povezavo pri zaupanju v nadrejenega.

V raziskavi so Nelson, Hegtvedt, Haardörfer in Hayward (2019) ugotovili, da kritično vlogo pri dinamiki sodelavcev pri posredovanju učinkov nadrejenih na podrejene igra zaupanje in spoštovanje drug drugega. Poleg tega so potrdili raziskavo Rogers in Asforth (2017), da je spoštovanje obranavano kot edinstven konstrukt z lastnim procesom razvoja v organizacijah in je povsem ločen od zaupanja. Spoštovanje lahko vpliva na občutek pripadnosti organizaciji, samozavesti, psihološki varnosti delovnega mesta in prepoznavanju vlog na delovnem mestu.

2.2.3 Konflikti

Konflikti se dogajajo v vsaki organizaciji in izhajajo iz razmer znotraj le-te. Konflikte v organizaciji povzročajo različne osebnosti, vrednote, cilji, zahteve posameznikov ali skupin itd. Raziskovalci konflikte delijo na dve vrsti: konflikti med nalogami in konflikti med razmerji (De Dreu & Weingart, 2003; Simons & Peterson, 2000). Konflikti nalog so osredotočeni na probleme, povezane z delom samim, kot na primer, kaj je potrebno storiti in kako to opraviti. Konflikti odnosov pa se osredotočajo na medosebne konflikte, ki niso v povezavi z delovnim mestom (Jehn & Bendersky, 2003).

V študiji sta Lau in Cobb (2010) obravnavala, kako konflikt med odnosi vpliva na različne oblike zaupanja med sodelavci in njen vpliv na različne oblike menjave sodelavcev. Menjave sodelavcev so povezane z različno stopnjo uspešnosti in medosebnimi rezultati, katerih rezultati vplivajo na nadaljnji razvoj zaupanja med sodelavci. Zaupanje med zaposlenimi igra veliko vlogo pri določanju, kako le-ti skupaj sodelujejo.

Negativni vplivi, ki jih povzročijo konflikti med zaposlenimi, spodbujajo negativne učinke pri drugem zaposlenem, manjšo naklonjenost k izmenjavi idej, namensko kršenje obljub, podcenjevanje predlogov o zamenjavi itd. (Lau & Cobb, 2010). Konflikt med zaposlenimi lahko tudi izostri razlike med simbolno konkurenco in med vrednotami zaposlenih, strategijami in stališči (Williams, 2001). Po drugi strani pa konflikt med zaposlenimi doprinese nezaželenost, neprivlačnost ali zaničevalno vedenje do določenega sodelavca, pa tudi nevljudnost (Andersson & Pearson, 1999), socialno nepriznavanje (Duffy, Ganster & Pagon, 2002) in medosebno zlorabo (BrockLee & Spector, 2006).

2.2.4 Pomoč med zaposlenimi

Pojem pomoč sodelavcem (angl. coworker assistance – CWA) se nanaša na pomoč sodelavcem v primeru večjega obsega dela, pomoč pri reševanju problemov, delitvi delovnih virov in nudenju čustvene podpore (Frenkel & Chongxin, 2011). Z izvajanjem pomoči sodelavcem se krepi dobro počutje zaposlenih, z izgradnjo sposobnosti in družbenih mrež pa se gradi zadovoljstvo zaposlenih (Frenkel & Sanders, 2007). V raziskavi sta Organ in Ryan (1995) dokazala pozitivno povezavo med pomočjo med zaposlenimi in zadovoljstvom pri delu ter dojetjem pravičnosti in vedenjske pripadnosti. Študija Podsakoff in MacKenzie (1997) je ravno tako dokazala pozitivno povezavo med pomočjo sodelavcev v skupini in uspešnostjo organizacije. Potrebno se je zavedati, da se struktura in namen pomoči razlikujejo med posamezniki in je le te tudi potrebno razlikovati. Pomoč sodelavcu, katerega organizacijski status in moč sta podobna in s katerim ima posameznik dober odnos, je drugačna kot pomoč nadrejenemu, saj ima le ta več moči, višji položaj in odnos oziroma distanca je večja (Frenkel & Chongxin, 2011).

Razlike v pomoči med sodelavci se pojavljajo tudi glede na panogo, v kateri delajo. Študija je pokazala višjo povprečno stopnjo pomoči sodelavcem v predelovalni dejavnosti kot v storitveni dejavnosti (Frenkel & Chongxin, 2011). Razlike se pojavijo predvsem zaradi višje stopnje odvisnosti medsebojnih nalog in timskega dela, zlasti v podjetjih z neprekinjenim procesom (Gallie, 1978).

V raziskavi je Scheiman (2006) raziskoval, ali ženske na delovnem mestu nudijo višjo raven podpore kot moški. Ugotovil je, da v povprečju ženske nudijo višjo stopnjo pomoči in podpore kot moški ter da sta delovno mesto in nerutinsko delo pozitivno povezana s pomočjo med sodelavci ne glede na spol. Medtem ko se je pokazala pozitivna povezava med avtonomijo in podporo sodelavcem le pri ženskah. Starost med zaposlenimi vpliva na pomoč med zaposlenimi, saj je Scheiman (2006) v raziskavi ugotovil, da stopnja pomoči

med sodelavci narašča s počasnejšo hitrostjo med zaposlenimi, ki so stari pod 40 let, s staranjem zaposlenih se le ta pospešeno zmanjšuje in doseže najnižjo stopnjo pomoči pri najstarejših delavcih. Izobraževanje je povezano s podporo sodelavcev.

Pri zaposlenih, ki imajo na delovnem mestu taka razmerja, da se med seboj podpirajo, se počutijo bližje sodelavcem, imajo občutek, da jih le ti cenijo in verjamejo, da si bodo vzeli čas za pogovor, če le ti rabijo pomoč. Taki ukrepi dajejo občutek, da sodelavci skrbijo za njihovo dobro počutje (Scheiman, 2006).

Podpora s strani sodelavcev pa lahko tudi spodbudi in zviša uspešnost opravljenih nalog predvsem z olajšanjem delovnih nalog z zagotavljanjem nujnih informacij o poznavanju postopka, neposrednem sodelovanju pri doseganju delovnih ciljev in omogočanju tekočih poslov s sodelavci (Deckop, Cirka & Andersson, 2003). Raziskave kažejo tako pozitivne kot tudi negativne učinke pomoči na delovnem mestu. Podpora na delovnem mestu je koristna in spodbuja pozitivno vedenje v organizacijah in veliko študij je pozitivne vidike tega koncepta potrdilo (Halbesleben, 2006; Ng & Sorensen, 2008). Razpoložljiva podpora lahko pozitivno vpliva na posameznika (Ng & Soresen, 2008) in zavira negativne učinke stresa na delovnem mestu (Cohen & Wills, 1985), zato se šteje kot pozitiven pojav na delovnem mestu.

Negativni učinki na posameznike so lahko različni delovni stresorji, kot je izčrpavanje delovnih virov in s tem se posledično zmanjša tudi motiviranost zaposlenih za učinkovito opravljanje delovnih nalog (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007; Halbesleben, 2010).

Rezultati raziskave Yang, Sliter, Cheung, Sinclair in Mohr (2018) so dokazali, da ima organizacijska klima, podpora nadrejenih in sodelavcev posredni učinek na podporo posameznika pri vključenosti v delovne naloge. Na podlagi raziskave izvedene na medicinskih sestrah so ugotovili, da manjše podpore s strani sodelavcev ali nadrejenih, koristno vplivajo na vključenost v delo na njihovi ravni hierarhije. V raziskavi so ugotovili, da bi se negativni učinki podpore zaposlenih pojavili le v primeru, ko bi bila podpora s strani nadrejenih relativno visoka.

2.3 Pomen odnosov med zaposlenimi in povezovanje s preoblikovanjem dela

Organizacije so med seboj različne, kar se kaže v različnih ciljih, sredstvih in okolju, ki vpliva nanje. Pri tem so najpomembnejše razlike med ljudmi, njihovimi stališči, interesi, vzgojo, izobrazbo itd. Vodstvo organizacij ter zaposleni vse pogosteje ugotavljajo, da je preživetje vsake organizacije odvisno od celovite sposobnosti in zmožnosti zadovoljevanja povpraševanja kupcev v primerjavi s konkurenco. V vsaki organizaciji se razvije organizacijska kultura, ki doprinese k miselnosti in delovanju vseh zaposlenih (Meško-Štok, 2009).

Ljudje so ključni dejavnik uspešnosti z vidika kakovosti poslovanja in odličnosti, zato je popolnoma jasno, da je veliko odvisno od priprave ljudi na nove razmere. Osrednji poslovni dejavnik so kadri kot sodelavci, zaposlni sodelavci in strokovjanki, ki sodelujejo v svojstvu poslovne prvine kot delovna sila (izvajalci), ki so hkrati tudi pobudniki idej, ustvarjalci in organizatorji. En od dejavnikov, ki loči uspešne organizacije od tistih, ki so nekoliko manj uspešne, so tudi lojalni in motivirani zaposleni (Dimovski, 1996).

Širina organizacijske kulture zahteva od managerjev, da le ti prepoznajo lastno organizacijsko kulturo in njen pomen na zadovoljstvo in predanost zaposlenih, homogenost skupin ter izpolnjevanje strategije in uspešnosti organizacije (Odom, Boxx & Dunn, 1990). Hodson (1997) je zagovarjal, da družbeni odnosi na delovnem mestu lahko bistveno prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, produktivnosti in dobremu počutju.

Vpliv sodelavcev in ostalih zaposlenih ima velik vpliv, saj lahko motivirajo k nižji stopnji absentizma ob predpostavki, da so le ti pripravljeni ponuditi podporo in pomoč (Iverson, Olekalns & Erwin, 1998). V primeru nezadovoljstva lahko sodelavci vplivajo na posameznike, da le ti postanejo manj učinkoviti in posledično lahko tudi zapustijo organizacijo (Cox, 1999).

Odnosi z zaposlenimi postajajo izhodiščna točka upravljanja odnosov z zunanjimi javnostmi, pri čemer je vloga takšnih odnosov izrazitejša v storitvenem sektorju. Storitvene organizacije se namreč pri svojem poslovanju mnogo pogosteje kot proizvodne osebno srečujejo s svojimi uporabniki (Meško-Štok, 2009). Poslovni svet se hitro spreminja in organizacije se zavzemajo ohranjati svoje konkurenčne prednosti, zato le te dajejo v osprednje vrednost organizacije (Bryan & Joyce, 2005; Noe, 2005).

Delovna razpoloženja so vidik delovnih izkušnj in niso nujno povezani z delovnim mestom ali organizacijo. Na razpoloženja ne vplivajo le dejavniki, ki so povezani z delovnim mestom, ampak tudi drugi držljaji in dejavniki izven dela. Razpoloženja na delovnem mestu zajemajo, kako se posameznik počuti na delovnem mestu, in kako se počuti, ko opravlja naloge (George, 1989). Tu gre predvsem za posplošena emocionalna stanja, ki pa niso direktno povezana z dogodki in okoliščinami, ki so to razpoloženje povzročile (Morris, 1989). Ne glede na to, ali gre za velik ali majhen dogodek, lahko v posamezniku povzroči pozitivno ali negativno razpoloženje. To razpoloženje traja dlje časa in učinkuje na druge kognitivne procese, ki pa niso vezani na dogodek, ki je takšno razpoloženje povzročil (Forgas, 1995).

Zaposleni na delovnem mestu preživijo veliko časa in opravljajo različne dejavnosti, med katerimi se najdejo tudi take ki jim ne ustrezajo, zato obstaja velika verjetnost, da bodo ostalim sodelavcem izrazili nestrinjanje. Zaradi različnih odzivov in posameznikovih ocen je težko preceniti pomen odnosov med zaposlenimi (Sias, 2005). Odnosi na delovnem mestu so lahko tudi sami po sebi zadovoljivi in direktno pripomorejo k splošnemu zadovoljstvu pri delu, ne glede na ostale pozitivne in negativne vplive, ki se pojavijo na

delovnem mestu (Leicht-Deobald in drugi, 2018). Odnosi se skozi čas spreminjanjo, kljub temu da delovna mesta in organizacije ostanejo nespremenjeni. Spremembe se pojavijo zaradi spreminjanja situacij in mišljenja posameznika. Z drugačnim ravnanjem med sodelavci lahko posameznik spremeni oceno delovnega mesta, delovnih razmer in organizacije (Georg & Jones, 1997), vse to pa lahko vodi v preoblikovanje dela.

Neposredni vpliv na vključevanje posameznika v družbene okoliščine predstavlja tudi družbena podpora zaposlenih. Takšna podpora na delovnih mestih pa ne izvira le iz osebnih odnosov, ampak vključuje tudi emocionalno podporo in ta se lahko izkaže koristna za vse udeležence v odnosu, saj lahko nadomesti pomanjkanje priznanj na delovnem mestu (Leicht-Deobald in drugi, 2018). Več raziskav je dokazalo, da je vključenost v delo pozitivno povezana z uspešnostjo dela. Bakker, Demerouti in Verbeke (2004) so dokazali, da so vključeni zaposleni prejeli višje ocene s strani sodelavcev na področju uspešnosti. Rezultati so tudi pokazali, da so v takih primerih zaposleni pripravljene narediti tudi dodatna opravila za uspešno delovanje. Salanova, Agut, in Peiró (2005) so v raziskavi zaposlenih v španskih restavracijah in hotelih ugotovili, da so ocene zaposlenih na področju organizacijskih virov, vključenosti in storitvene klime pozitivno povezane s pridobljenimi ocenami končnih kupcev na področju zvestobe strank in uspešnostjo zaposlenih.

Odnosi med posamezniki in skupinami so različni in nanje vpliva veliko dejavnikov, kot so posamezniki, njihov način vzpostavljanja odnosov, stopnja uresničevanja norme, spoštovanje različnih osebnosti, prilagodljivost. Ključno funkcijo ima vodja, ki naj bi opozoril na napake, ugotovil razloge sporov in pomagal pri njihovem reševanju (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004). Vrednote zaposlenih vplivajo na delovno mesto, z njimi lahko vplivajo, katere delovne naloge bodo zaposleni rajši izbrali ter katerih se bodo izogibali (Georg & Jones, 1997), s takimi dejanji pa posamezniki že posegajo k samoiniciativnemu preoblikovanju dela.

Bistvenega pomena za organizacijo je, da se odzove na različne spremembe zaposlenih znotraj organizacije in na vedenjske vzorce, povezane s spremembami na delovnem mestu (Armenakis & Bedeian, 1999). Zaradi spreminjajočega se poslovnega okolja si motivirani zaposleni prizadevajo spremeniti meje nalog, s katerimi delujejo vsakodnevno in izvesti inovativne spremembe, ki spodbujajo njih in njihove organizacije. V študiji sta Shin in Jung (2019) s teorijo samodoločenosti raziskala razmerje med samodoločnostjo motivacije, samoiniciativnim preoblikovanjem dela in organizacijskimi spremembami ter kako le to vpliva na vedenje in odnos. Določene organizacije od zaposlenih celo pričakujejo, da bodo spreminjali meje svojih delovnih nalog in s tem posledično aktivno sodelovali pri organizacijskih inovacijah. Ravno zaradi zgornjega razloga je smiselno ugotoviti, kaj zaposlene motivira k samoiniciativnemu preoblikovanju dela in s tem jih posledično navdušuje k organizacijskim spremembam (Moon, Hur & Hyun, 2019). Študija Shin in Jung (2019) je ugotovila, da je priporočljivo spodbujati zaposlene k samoiniciativnemu

preoblikovanju nalog ter jih spodbujati, da se poistovedijo z organizacijo, tako da pojasnijo organizacijske spremembe.

Ugotovitve študije kažejo, da ustrezna sprememba komunikacije v organizacijah poveča samoiniciativno preoblikovanje dela pri zaposlenih, ki so k temu spodbujeni. Neustrezna komunikacija pa poveča samoiniciativno preoblikovanje dela pri zaposlenih, ki so usmerjeni v preventivo. Poleg tega se je pokazala pozitivna asociacija med povečanjem delovnih virov in udejstvovanjem zaposlenih na delovnem mestu, povečanje delovnih zahtev oziroma iskanje izzivov s prilagodljivostjo in zmanjšanje delovnih zahtev je negativno povezano z delovno vključenostjo (Petrou, Demerouti & Schaufeli, 2016).

3 EMPIRIČNI DEL

V nadaljevanju magistrskega dela opravi kvalitativno analizo pridobljenih podatkov na podlagi intervjuja in podatke obdelam z analizo vsebine intervjuja. Poglavje začnem z opredelitvijo cilja in namena raziskave ter opišem metode dela. V metodologiji se seznanim s kvalitativno analizo, intervjujem in analizo vsebine. Sledi analiza intervjujev, ki je razdeljena po posameznih raziskovalnih vprašanjih. Poglavje zaključim z odgovori na raziskovalna vprašanja.

3.1 Opredelitev namena raziskave in raziskovalna vprašanja

Namen magistrskega dela je na podlagi pridobljenih intervjujev s pomočjo empirične analize ugotoviti, na kakšne načine zaposleni v izbranem podjetju samoiniciativno preoblikujejo delo ter ugotoviti zaznavanje samoiniciativnega preoblikovanja dela pri zaposlenih. Na podlagi odgovorov ugotoviti, kako samoiniciativno delo vpliva na odnose med zaposlenimi ter izbranemu podjetju svetovati, kako bi lahko še dodatno motiviralo zaposlene za izvajanje samoiniciativnega preoblikovanja dela.

Naloga ima tri raziskovalna vprašanja. To so:

- Kako zaposleni samoiniciativno preoblikujejo delo?
- Kako zaposleni zaznavajo preoblikovanje dela pri sodelavcih?
- Kako samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na odnose med zaposlenimi?

3.2 Metodologija

Pri empiričnem delu magistrskega dela sem izbrala metodo kvalitativnega raziskovanja. Tako raziskovanje zajema različne pristope, ki zbirajo mehke podatke, ki vsebujejo bogate opise ljudi, dogodkov, situacij ter niso obdelani s statističnimi postopki (Bogdan & Biklen 2003). Tu gre predvsem za raziskavo, ki temelji na izkustvenem gradivu in ugotavljanju subjektivnega, katerega se pridobiva z neposrednim stikom proučevane osebe (Mesec, 1998).

3.2.1 Kvalitativno raziskovanje

V literaturi se najdejo različne razlage kvalitativnega raziskovanja, nekatere od teh so v nadaljevanju izpisane. Kvalitativno raziskovanje je raziskovalni proces, pri katerem si raziskovalci zgradijo kompleks, celostno podobo, tako da analizirajo pripovedi in opazovanja ter vodijo raziskavo v naravnem okolju (Creswell, 1998). Kvalitativno raziskovanje se deli v tri velike skupine metod, te so metode opazovanja, spraševanja in izkoriščanja dokumentnih virov. Bryman (2004) trdi, da je raziskovalni pristop, ki pri zbiranju in analiziranju podatkov raje kot kvantifikacijo poudarja besede. Gre za induktiven, konstruktivističen in interpretativen raziskovalni pristop, kjer so glavni poudarki na pogled skozi oči proučevanih oseb, opisovanja priložnosti ter oblikovanja konceptov in teorij kot rezultatov raziskovalnega procesa. Medtem ko Fraenkel in Wallen (2006) opozarjata, da se kvalitativni raziskovalci osredotočajo predvsem na proučevanje lastnosti oziroma značilnosti določene dejavnosti, skupine, situacije ali gradiva, ne zanima pa jih toliko, kako pogosto se ta dejavnost, skupina, situacija, gradivo pojavi in kako bi jo evalvirali.

Problemi kvalitativnega raziskovanja je predvsem v tem, da gre za preveč subjektivno raziskovanje, težko je ponoviti raziskavo, obstajajo težave s posploševanjem ugotovitev ter pomanjkljivost pregleda. Prednost pa je, da so prilagojene manjšemu obsegu, raziskovalec z njimi spozna ta svet neposredno v lastnem okolju (Vogrinc, 2008).

3.2.2 Intervju

V magistrskem delu je izbrana metoda spraševanja, podrobneje intervju. Delno strukturiran intervju je pogovor med dvema osebama, pri katerem ena sprašuje in postavlja vprašanja (raziskovalec), druga pa nanje odgovarja (vprašanec), namen je zbiranje podatkov s pogovorno komunikacijo o določeni temi. Intervju se lahko uporablja v kvalitativnem ali kvantitativnem raziskovanju, odvisno od vrste podatkov, ki jih zbiramo. Na podlagi tega nato oblikujemo nestrukturirana ali globinska, delno-strukturirana in ne strukturirana vprašnja za intervju. V primeru, da gre za strukturiran intervju s predhodno pripravljenim vprašalnikom, potem praktično ni razlike med intervjujem in anketo (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005). Kot že omenjeno, so v magistrskem delu izvedeni delno strukturirani intervjuji, ki so bili izvedeni osebno z vsakim zaposlenim posebej, v raziskavo so bili vključeni vsi zaposleni. Intervjuji so potekali individualno in v neposrednem osebnem stiku med raziskovalcem in vprašancem. V takih primerih mora biti spraševalec pozoren na odzive vprašanca, neverbalne odgovore, neverbalno komunikacijo, vedenje vprašanca ter mimiko obraza in ton odgovorov (Vogrinc, 2008). Vprašanja so sestavljena na osnovi že pridobljene teorije na tem področju.

Prednosti intervjujev so predvsem v možnosti dodatne pojasnitve, možnost spremljanja neverbalne komunikacije, vprašanci lahko raziskovalcu ocenijo končno poročilo ter so primerni za osebe, ki ne znajo ali ne morejo brati. Slabosti so v tem, da mora raziskovalec

z vprašancem vzpostaviti medsebojno zaupanje in spoštovanje, za dobro izpeljavo je kompleksen proces, kakovostna izpeljava intervjuja zahteva od raziskovalca določene sposobnosti in znanje, potrebne so priprave, obstaja vpliv raziskovalca na raziskavo in odgovarjanje vprašanca, nezavedno vplivanje na raziskavo (Vogrinc, 2008).

3.2.3 Analiza vsebine

Metoda analize vsebine je primerna za analiziranje kvalitativnega gradiva, kjer gre za preučevanje pisnih gradiv. Primerna je za pridobitev deskriptivnih podatkov o proučevani temi, saj pomaga logično organizirati veliko količino opisnih podatkov. Ta metoda je najpogosteje uporabljena pri analizi govorov, televizijskih poročil, časopisnih člankov, reklam in podobno (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005).

Glavni namen kvalitativne analize vsebine je ohranjanje prednosti kvantitativnega raziskovanja, te so prilagoditev gradiva modelu komunikacije, analiziranje besedila po postopkih in oblikovanje gradiva v vsebinsko analitične enote, kategorije so v središču analize ter potreben je kriterij zanesljivosti in veljavnosti (Mayring, 2000). Analiza vsebine omogoči raziskovalcu izvzeti bistvene lastnosti, pridobljene iz podatkov, ter istočasno ohraniti takšen obseg materiala, da kasneje pripomore k dokazovanju sklepov in ugotovitev (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 2007, str. 151). Gre za sistematično preoblikovanje velikih količin besedila v organiziran in kratek povzetek ključnih ugotovitev.

3.3 Analiza intervjujev

V nadaljevanju analiziram ugotovitve, na podlagi pridobljenih intervjujev. Poglavje je razdeljeno na štiri podpoglavja, na začetku je predstavitev intervjuvancev, sledijo pa tri podpoglavja, ki so razdeljena na glavna raziskovalna vprašanja. V vsakem od poglavij strnem odgovore zaposlenih, ki se teoretično nanašajo na posamezno raziskovalno vprašanje.

3.3.1 Predstavitev intervjuvancev

Raziskava je bila izvedena z vsemi zaposlenimi izbranega podjetja, katero je samostojna poslovalnica, vendar deluje pod okriljem večjega slovenskega podjetja. V raziskavi je sodelovalo 7 zaposlenih, od tega je bila poslovodja, pomočnik poslovodje in 5 prodajalcev. Starost zaposlenih je med 26 in 51 let. En zaposlen ima šesto stopnjo izobrazbe, trije peto in trije četrto stopnjo izobrazbe. Celotna doba zaposlitve je navedena v številu let prisotnih v podjetju, ni pa pogojeno s tem, da so zaposleni delali v isti poslovalnici, na istem delovnem mestu ali pa pod istim poslovodjem. Dva zaposlena sta v podjetju že 32 let, dve osebi 10 let, ena oseba 14, en 3 leta in ena novo zaposlena. Opis udeležencev intervjuja se nahaja v tabeli 1.

Pred izvedbo intervjuja sem pripravila vprašalnik, ki se nahaja v prilogi 1, ta je bil osnova za nadaljnje intervjuje. Intervju z zaposlenimi je bil izveden individualno, saj je na tak način zaposlen imel čas za razmišljanje o tematiki ter odgovorih. Intervjuji so bili izvedeni na njihovem delovnem mestu, vendar izven delovnega časa (v 5 primerih po delovnem času, v 2 pa pred začetkom dela). Intervjuji so bili izvedeni na podoben način, kjer se je zaposlenemu najprej predstavilo teoretično podlago samoiniciativnega preoblikovanja dela, nato so sledila vprašanja. Povprečno je intervju trajal 1 uro in 15 minut.

Tabela 1: Opis udeležencev intervjuja

Intervjuvanec	Delovno mesto	Stopnja izobrazba	Doba zaposlitve v podjetju
Zaposlen A	Poslovodja, prodajalec	V.	10
Zaposlen B	Pomočnik poslovodje, prodajalec	V.	10
Zaposlen C	Prodajalec	VI.	32
Zaposlen D	Prodajalec	IV.	14
Zaposlen E	Prodajalec	IV.	32
Zaposlen F	Prodajalec	V.	1
Zaposlen G	Prodajalec	IV.	3

Vir: lastno delo.

3.3.2 Samoiniciativno preoblikovanje dela posameznika

Na začetku rezultatov raziskave sem se osredotočila na samoiniciativno preoblikovanje nalog zaposlenih, kjer je oseba A, ki je poslovodja podjetja, na to temo povedala: *»Vse poslovodske naloge, ki jih moram opraviti, si prilagodim tako, da jih čim lažje in čim hitreje naredim, to mi je najbolj pomembno«*. Ker pa njeno delo ne obsega le poslovodskega, ampak opravlja tudi naloge v prodajalni, je povedala: *»Naloge znotraj prodajalne pa si seveda prilagodim, vsak ima svoj sistem«*. Pred časom je podjetje dobilo tudi pomočnico poslovodje in poslovodja je dodala, da v tem času veliko poslovodskega dela prilagaja in kombinira s pomočnico poslovodje. Oseba B trdi, da vsak posameznik opravi nalogo na tak način, kot je njemu najbolj všeč. *»Vsak ima nek svoj sistem opravljanja nalog. Posamezno nalogo si prilagodim tako, da ustvarim nek postopek, ki je zame najbolj primeren in najlažji ter ustreza samo meni – si ustvarim nek sistem«*.

Zaposlen C je ob vprašanju *Kako ste priredili naloge in opravila, da bi bile le-te bolj pisane vam na kožo?* Odgovoril: *»Ne vem, ne spomnim se, da bi to kdaj delal«*, vendar je ob krajšem razmisleku v svoj odgovor dodal, da ima res vsak od zaposlenih svoj sistem za opravljanje določenih nalog ter da take spremembe opazi. Rekel je tudi: *»Razumem, da ima vsak svoj sistem, ki mu je lažji, tudi jaz imam nek svoj sistem, po katerem delam«*. Oseba D je tudi izjavila, davsak prilagodi nalogo sebi, kot je posamezniku lažje. Ta zaposlena je v proučevano podjetje prišla iz sosednje poslovalnice pred slabim letom, povedala je: *»Spremembe pri izvajanju nalog med poslovalnicama so bile«*, ter dodala, da

se ji ni bilo težko prilagoditi novi poslovalnici. Dejala je: *»Prilagoditve so logične in koristne«*.

Ravno tako oseba F trdi: *»Lažje delujem, ko za določene naloge dobim tako zaporedje oziroma vzorec«*, oseba je tudi povedala: *»Delovni proces sem prilagodila sebi, saj mi je tako delo lažje, bolj logično in počutim se boljše«*. Ob nadaljevanju trdive *»Mogoče sem opazila manjše spremembe pri opravljanju določenih nalog«*, je zaposlena tudi dala primer naročanja blaga in popisa kavomata. Oseba G je tudi potrdila, da preoblikuje naloge z izjavo: *»Ja, kakšno stvar že prilagodim«*, kot razlog preoblikovanja naloge je navedla: *»Sprememim z namenom, da nalogo poenostavim«*.

Pri enem zaposlenem je bil zabeležen odgovor, ki se je bistveno razlikoval od vseh ostalih. Zaposlen E je po odgovoru glede spreminjanja nalog zatrdil, da *»delovno mesto nam takih prilagoditev ne omogoča, samega postopka prodaje ne moreš prilagajati«*, kasneje je dodal, da *»prilagajam se edino zaradi zdravstvenega pogleda«* in podal primer, da si računalnik potisne nekoliko bližje, saj ima probleme z rokami.

Drugi način samoiniciativnega preoblikovanja dela je samoiniciativno preoblikovanje odnosov. Oseba A je že predhodno povedala, da ima močno ekipo, kateri zaupa, tako da je ob vprašanju o spreminjanju odnosov odgovorila zelo na kratko: *»Ne, ne vidim pomena, da bi sedaj spreminjala odnose z zaposlenimi, saj so mi vseč taki, kot so«*. V času celotnega intervjuja pa je povedala, da v preteklosti, ko je začela delati kot poslovodja na tem delovnem mestu, je prilagajala odnose, dejala je: *»Z vsakim od zaposlenih je bilo treba drugače delati, vsak je imel svoj določen pristop, pristopi so se med sabo zelo razlikovali«*.

Zaposlen C je tekom intervjuja večkrat poudaril, da se prilagaja sodelavcem. Na področju vprašanj o prilagajanju odnosov je povedal: *»Jaz poskušam biti prilagodljiv z vsemi sodelavci, saj ima vsak svoj sistem. Se pač prilagodim«*. Ob vprašanju Kako se pa počutite, če vas sodelavec ne posluša in upošteva? je odgovoril: *»Saj ni to, da me ne posluša. Lahko gre za take situacije, da jaz mislim, da imam prav, pa mogoče nimam«*.

Oseba D je na spreminjanje odnosov do sodelavcev povedala: *»Po mojem mnenju z vsakim prilagodiš odnos. Si še vedno tak kot si, vendar z vsakim imaš malo drugačen odnos. Bistvo je isto, vendar so razlike«*. Oseba F se zaveda, da je vsak od njenih sodelavcev drugačen in dodala je: *»Prilagodim odnos glede na osebo, kakšen karakter ima in koliko ji zaupam«*. Navedla je primer spreminjanja obstoječih odnosov ter kasneje tudi dodala: *»Velikih razlik med sodelavci ne delam, saj so mi vsi pripravljeni pomagati in me naučiti. Razen enega«*.

Kot pri spreminjanju nalog je zaposlen E enakega mnenja tudi pri odnosih, trdi: *»Odnosa med ljudmi ne moreš spremeniti, niti prilagoditi – ljudje so taki kot so«*, je pa mnenja, da so odnosi v podjetju zelo pomembni. Tudi oseba G je na vprašanje o prilagajanju odnosa povedal, da se opazijo razlike; pri enih sodelavcih bolj kot pri drugih. Ta oseba je tudi podala primer spreminjanja obstoječih odnosov z enim od zaposlenih *»prej, ko sem na tej poslovalnici delal kot študent, je bilo vse ok, ta zaposlen ni bil ne bolan ne nič in se je z*

njim dalo delati. Sedaj pa mi škatle lomi, stoka in ne dela, to pa ne gre več, saj s tako osebo ne moreš imeti takega odnosa kot nekoč».

Pri vprašanjih na temo samoiniciativnega preoblikovanja miselnega zaznavanja je oseba A povedala, da vidi tako naloge in odnose med zaposlenimi kot celoto ter dodala: *»Vidim, da vsak gleda, da bi določeno stvar izboljšal. Vsak od zaposlenih nekoliko drugače razmišlja, pridejo zaposleni z idejami za »boljše«, »lepše«, »bolj praktično«.* Oseba B je izjavila: *»Moje delovno mesto je meni zelo prijazno, sem zadovoljna, sproščena, imam odlične sodelavce, s katerimi se razumemo»* ter kasneje pri vprašanju o razmišljanju nalog dodala, da naloge, katere opravljajo, ji predstavljajo neko celoto. Zaposlenemu C je najbolj všeč raznolikost na delovnem mestu, njegovo mnenje o nalogah je: *»Predstavljajo mi neko celoto, kot za našo poslovalnico, in tu potem pristopi tudi timsko delo, da si naloge razdelimo».*

Oseba D je povedala, da je že od malega želela biti prodajalka, in na vprašanje o tem, kako vidijo njihove naloge povedala: *»Predstavljajo neko celoto, saj smo tim zaposlenih, ki skupaj delamo, skupaj delamo za čim boljše poslovanje, če bi vsak le delal nekaj po svoje, ne bi funkcionirali tako dobro».* Oseba E ima naslednje mnenje o nalogah: *»Vsaka naloga je zase, vendar se vedno vsaka stvar združi v neko celoto».* Glede na to, da je ta zaposlen domačin in se velikokrat tudi pogovarja s končnimi kupci, je bilo eno od podvprašanj namenjeno tudi tem pogovorom, z namenom povezovanja dojemanja le-teh z njegovimi dejavnostmi v prostem času. Odgovor je bil: *»Ne, zame so to le pogovori. Ljudje me poznajo in se pogovarjamo».*

Odgovori zaposlenega G ravno tako kažejo, da je zadovoljen na delovnem mestu, in trdi: *»Naloge katere moramo na delu opraviti, se mi same po sebi zdijo povezane v neko celoto».* Oseba F svoje delovne naloge v prodajnem potopku vidi kot smiselne in povezane ter nadaljuje: *»Določene se nekako dopolnjujejo ali nadgrajujejo ali s samo prodajo, storitvami. Tudi naloge, ki se ne tičejo direktno prodajnega postopka, se prepletajo in nekako oblikujejo naše celotno poslovanje».*

Na področju povečanja delovnih virov je na ravni medosebnih in socialnih odnosov bila največkrat omenjena pomoč med sodelavci. Oseba B je povedala: *»To, da si med sabo pomagamo, mi veliko pomeni«, en drugega učimo in si pomagamo – imamo dobro timsko delo».* *»Naš tim ni tim, ki bi imel možgane na off«, »Smo tim zaposlenih, ki si zna razdeliti naloge»*, so bile le nekatere od izjav osebe A (poslovodje), ki je tekom intervjuja jasno dala vedeti, da zaupa svojemu timu zaposlenih ter se nanje zanese. Na vprašanje o pomoči zaposlenih v sami prodajalni je odgovorila: *»Seveda mi to zelo pomaga in mi je odlično. Seveda pa tudi sama vedno preverim, ali so naloge narejene, vendar je lepo slišati trditve »ja, je natisnjeno«, »ja, je urejeno«... Seveda, da sem takrat srečna, ker je potem ena naloga, ki je opravljena in je ni treba meni narediti».* Oseba C opazi pomoč med sodelavci in trdi: *»Edino pravilno je, da si pomagaš, tudi to poskušamo delati oziroma si pomagati».*

Oseba D je dejala: *»Eden drugemu moramo biti sodelavci v podporo, drugače celoten tim ne funkcionira«*, medtem ko oseba F trdi, da si sodelavci med sabo pomagajo ter *»s sodelavci se dobro razumemo in so mi vedno pripravljeni pomagati«*. Oseba G je prvič omenila pomoč že pri odnosih med zaposlenimi ter je potem pri samem vprašanju glede pomoči med zaposlenimi izpostavila študente, ter povedala, da rada pomaga sodelavcem ter da ji ni bilo problem pomagati tudi, ko je delala kot študent. Odgovor zaposlenega E na vprašanje o pomoči med sodelavci je bil nekoliko drugače obrnjen, saj je najprej poudaril večje število zaposlenih v smeni, nato šele pomoč, odgovoril je: *»Zato nas je več v smeni, da si med sabo pomagamo. S sodelavci si dosti pomagamo«*.

Nekaj zaposlenih je izpostavilo možnost napredovanja, to so bili oseba B, ki je tudi pred časom napredovala, oseba D, ki je povedala: *»Možnost napredovanja mi tudi predstavlja del motivacije«*. Oseba G ob svojih neizkoriščenih zmožnostih vidi željo po napredovanju ter si v prihodnosti tudi želi postati poslovodja, vendar se zaveda, da mu izobrazba predstavlja velik problem. Medtem ko oseba F se zaveda, da obstajajo možnosti napredovanja v tem podjetju, vendar si pušča odprto pot.

Tekom intervjuja sta dve zaposleni povedali tudi pozitivne odzive poslovodje na narejene naloge. Oseba B je dejala: *»Poslovodja je vedno reagirala pozitivno ter pohvalila narejene naloge, njeni odgovori, kot so »odilčno« in »super si naredila« ti ustvarijo neko zadovoljstvo«*, medtem ko je oseba F povedala, da je velikokrat prejela spodbude in pohvale s strani poslovodje in pomočnice poslovodje.

Več zaposlenih je v odgovorih tudi poudarilo, da jim predvsem v poletni sezoni primankuje zaposlenih oziroma študentov, ki bi jih lahko nudili pomoč v sami sezoni. To je lepo razvidno iz izjav, osebe A: *»Glede števila sodelavcev. Trenutno v tem obdobju je razpoložljivost dobra, sredi poletja pa slaba«*, osebe B: *»Glavni problem je, da nas ni dovolj na delovnem mestu«*, osebe G: *»Nič ne bi bilo narobe, če bi bil kakšen študent več«*, oseba F: *»Razpoložljivost se mi trenutno zdi primerna, saj je nekoliko manjši promet kot v poletnih časih, takrat bi nam pa prav prišel kakšen par rok več«*, slednja oseba je dodatno poudarila problem prostorske stiske v poletnih časih.

Oseba A je na odziv ob povečanju delovnih nalog odgovorila: *»Malo sem raztresena in bi rada vse naredila naenkrat, kar pa ne gre. Seveda se potem lotim opravil po vrsti in če mi vsega ne uspe opraviti v enem dnevu, je jutri nov dan, naredim naslednji dan«*, povedala je tudi, da jasno pove zaposlenim, da ima v pisarni poslovodsko delo in da naj jo ne motijo razen, če jo nujno potrebujejo. Oseba B je izjavila, da velikokrat poskuša opraviti dodatne naloge z namenom razbremenitve poslovodje. V intervjuju je povedala: *»Definitivno sem v preteklem tednu, ko sm opravljala naloge, ki bi jih morala poslovodja, čutila neko odgovornost«*. O samih nalogah v prodajalni pa je izjavila: *»Naloge, ki jih dobiš preko mailev ali drugače, jih narediš, s tem ne daješ potuhe drugim. Smo takšen tim, da kar vidiš, to nardiš, oziroma, ko vidiš, da je neko opravilo teba narediti, ga narediš, in le tega ne pustiš popoldanski smeni ali sodelavcem.«*

Oseba C je povedala, da velikokrat prevzema dodatne naloge, trdi »saj me to motivira, da se naučim novih stvari in da znam čim več«, tekom pogovora je tudi omenil, da nima problemov, če je kakšen dan potrebno opraviti več nalog. Obremenjenost z nalogami ne predstavlja nobenega problema. oseba D je ob vprašanju o sprejemanju dodatnih nalog povedala slednje: »Tu gre za stvar okoliščin, odvisno koliko časa imaš, koliko si na volji, s kom delaš. Drugače pa ja, to je motivacija tudi za naprej in za vse ostale«. Oseba F meni, da je zelo zainteresirana za opravljanje dodatnih nalog, povedala je: »Zavedam se, da se bom s tem še več naučila«.

Oseba G je izjavil: »S tem nimam problemov, rad sprejemam dodatne naloge. Sam se moraš spomniti kaj narediti« ter je na vprašanje, če meni, da on naredi kakšno nalogo več povedal, da je le to odvisno od dneva in sodelavcev ter da določen dan naredi kakšno nalogo več. Osebe so bile vprašane tudi o ovirah pri oblikovanju svojih delovnih mest, oseba F je dejala: »Da bi me spodbujali k oblikovanju nalog, tega ne opazim, me pa niti ne ovirajo, če nalogo nekoliko drugače naredim«. Oseba G pa je povedal, da mu neke vrste oviro predstavlja en zaposlen, ker je le-ta večino časa odsoten, bi v tem času lahko kdo drug naredil karkoli bolj učinkovitega.

V nadaljevanju je predstavljena tabela 2, ki prikazuje kateri načini samoiniciativnega preoblikovanja dela so se v raziskavi najpogosteje pojavili pri zaposlenih. V tabeli so na eni strani navedeni vsi načini preoblikovanja dela po obeh metodah in na drugi zaposleni. DA pomeni, da so zaposleni tak način samoiniciativnega preoblikovanja dela izvedli.

Tabela 2: Samoiniciativno preoblikovanje pri zaposlenih

	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba D	Oseba E	Oseba F	Oseba G
Preoblikovanje nalog	DA	DA	DA	DA	NE	DA	DA
Preoblikovanje odnosov	NE	NE	DA	DA	NE	DA	DA
Preoblikovanje miselnega zaznavanja	DA	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Povečanje delovnih virov	DA	DA	DA	DA	NE	DA	DA
Povečanje delovnih zahtev	DA	DA	DA	DA	NE	DA	DA
Zmanjšanje delovnih zahtev	NE	NE	NE	NE	DA	NE	NE

Vir: lastno delo.

3.3.3 Zaznavanje samoiniciativnega preoblikovanja dela pri sodelavcih

Oseba A je na zaznavanje sprememb pri izvajanju nalog zaposlenih dejala: *»Niti ne opazim velikih sprememb pri izvajanju nalog posameznega zaposlenega, so manjše spremembe.«* in *»Ko delam z zaposlenimi ali pa jih opazujem, opazim, kako si preko pogovora razdelijo naloge, en na drugega gledajo, da se razbremenijo. Smo tim zaposlenih, ki si zna razdeliti naloge.«* Oseba B je povedala, da velikokrat opazi, da njen sodelavec dela naloge drugače ter dodala: *»Tudi kdaj pa kdaj povprašam, kaj delajo, pa velikokrat dobim odgovor »pač jaz delam to tako«. Ja, vsak si nalogo prilagodi in meni je to ok.«* Zaposlen C je na spremembe pri izvajanju nalog odgovoril: *»Vsak ima svoje načine in drugače vidi stvari.«* Oseba D je povedala, da se načeloma ne vtika v sodelavce in v način reševanja nalog, vendar je pa povedala: *»Odkvisno od naloge in posameznika, če sodelavec komplicira in dela na dolgo, se pač utaknem – povem drugačen postopek, mogoče lažji in hitrejši.«* Oseba E je povedal, da ne opazi sprememb in niti ni pozoren na način, kako zaposleni delajo, vendar da le poskuša opraviti čim več nalog v določenem času, sploh če veš, da je popoldne manj zaposlenih kot dopoldne. Oseba F je povedala: *»Mogoče opazim manjše spremembe, vendar jih v večini primerov le opazujem, jih ne komentiram ali pa se vanje vtikam«,* ter dodala, da če vidi kakšno spremembo, ki se ji zdi dobra, jo tudi sama prevzame in vključi v svoje naloge. Tudi zaposlen G je rekel, da ni pozoren na spremembe pri sodelavcih v načinu izvajanja nalog, sploh če so naloge pravilno izvedene. Ob podvprašanju, če gre za nalogo ki bo neuspešno opravljena, je pa povedal: *»Če opazim kaj takega, ga ustavim in popravim, seveda je namen, da je naloga že v prvo narejena pravilno. Saj je to za vse dobro.«*

Eno od vprašanj se je navezovalo na to, ali kateri od zaposlenih prevzema odgovornejše naloge. Oseba A je povedala: *»Nisem opazila nobenega, ki bi kaj takega želel. Pri nas je tisti en zaposlen, ki dela navzrkižno – si izbiri delo, ki je neodgovorno. Saj on rad dela z ljudmi, vendar le ko je potrebno klepetati.«* ter kasneje nadaljevala: *»Zame vsak, ki dela, naredi pomembno delo – vsi zaposleni delamo kot neka celotna ekipa.«* Ravno tako je oseba B povedala, da ne opazi, da bi se kdorkoli od zaposlenih izpostavljal z odgovornimi nalogami ter kasneje še povedala: *»Res ne občutim tega, ker si naloge med sabo zelo delimo ter si naloge tudi menjamo. S sodelavci se vsi razumemo in si te naloge razporedimo, mogoče če bi bili med nami konflikti, bi bile delitve nalog in odgovornosti bistveno drugačne.«* Oseba C, E, F in G so odgovorile zelo kratko, da takega vedenja nisto zasledile. Oseba D je na vprašanje odgovorila sledeče: *»Ne, jaz tega nisem opazila. Pri nas takega tekmovanja ni, niti ni izbiranja določenih nalog. Niti ni zaposlenega, ki bi se pred poslovodjo želel izkazati. Vsi smo na isti valovni dolžini.«*

Oseba A je že predhodno povedala, da so ji odnosi všeč. Povedala je, da ima 6 oseb, od tega je pet odličnih in se med sabo razumejo ter odlično funkcionirajo, en je pa črna ovca ter na koncu dodala: *»Razlik med odnosi ne opazim.«* Tekom intervjuja je oseba A omenila problematičnega zaposlenega, posledično je sledilo vprašanje, kako moteči člen vpliva na odnose med ostalimi zaposlenimi? Ter ali je to vplivalo na odnose med ostalimi

zaposlenimi? Povedala je: *»Ne, odnosi med nami se niso spremenili, so se pa spremenili naši odnosi do njega. Mogoče smo se ostali zaposleni še nekoliko poboljšali in okrepli, saj vemo, da se nanj ne moremo zanesiti, zato se opiramo en na drugega«*. Oseba B je povedala, da sprememb v odnosih med sodelavci ne zasledi ter tudi dodala obrazložitev: *»Smo majhen tim zaposlenih in imamo približno iste navade – to, da želimo naloge opraviti, ne puščamo sodelavcem dela, smo dovezetni, želimo najbolje za našo poslovalnico itd. in ravno to je po mojem mnenju razlog, da se razumemo tako zelo dobro.«* Zaposlen C ne opazi velikih sprememb v spreminjanju odnosov med zaposlenimi ter doda: *»On je pač malo po svoje – tudi on se je veliko prilagodil. Še vedno izstopa, a se je zelo prilagodil v boljše, vendar je še vedno v središču«*. Oseba E kot pri vseh načinih spreminjanja dela, ne opazi razlik, tudi podvprašanja mu niso bila v pomoč. Oseba F je ravno tako povedala, da ne opazi nikakršnih sprememb ter dodala: *»Zaposleni se dobro razumemo«* ter o odnosih med zaposlenimi povedala tudi slednje: *»Odnosi so kakovostni, gradimo na zaupanju in spoštovanju. Ni nikakršnega pretvarjanja ali zavisti«*.

Na področju povečanja delovnih virov bi bilo predvsem treba izpostaviti pomoč med zaposlenimi. Zaposleni so bili povprašani kako bi reagirali ob trditvi, da si sodelavec smiselnost dela ustvaja s tem, da ostalim sodelavcem nudim kakovostno pomoč in podporo pri izvajanju nalog. Vsi razen ene zaposlene so reagirali zelo pozitivno. Odgovor zaposlene A je bil: *»Ja, to je dobro, odlično, da je pripravljen pomagati sodelavcu. Predstavlja mi neko motivacijo – lepo je, da sodelavca nekaj novega naučiš, pa tudi za tistega, ki je učil, da je bil sposoben naučiti nekoga«*. Oseba B je tudi povedala, da bi to osebo razumela kot pozitivno ter da v tej trditvi vidi vse zaposlene, razen enega. Dodala je tudi: *»Pomislila bi, da sem vesela, da imam tak tim, da želi kakovostno rešiti težave za dobrobit celotne ekipe. Da vem, da se lahko na zaposlene zanesem, da bodo naloge pravilno rešili«*. Zaposlen C in G sta povedala, da se jima zdi to lepo in pravilno. Oseba F pa je odgovorila: *»To pa je motivirana oseba za delo, ki rada pomaga ostalim, vesela sem, da ga imam lahko za sodelavca. Nekega posebnega obnašanja do te osebe ne bi imela, bi mi pa predstavljalo motivacijo, da bi tudi jaz lahko bila boljša«*. Z odgovorom je izstopala oseba D, katera je ob tej trditvi najprej videla svoje napake oziroma bi pri sebi iskala, kaj je naredila narobe. Ob vprašanju, ali bi mogoče pomislila, da bi ta pomoč motivirala sodelavca, kateri pomaga, je dejala, da bi mogoče kasneje na to pomislila, ter da je zaželjeno, da pomagaš sodelavcu.

Preučevan je bil tudi vidik, kako zaposleni reagirajo na obnašanje sodelavca ob prevzemanju večjega števila nalog. Večina zaposlenih je odgovorila, da si naloge razdelijo ter da ne opazijo, da bi kdo nase prevzel toliko več nalog. Spodaj je nekaj izjav, pridobljenih v intervjujih. oseba A je edina izpostavila pomočnico poslovodje ter dodala: *»Predvsem odkar je napredovala, se želi izkazati in se nekoliko preobremeniti.«* ter povedala, da pri ostalih zaposlenih ni opazila razlik in je mnenja, da si zaposleni lepo in enakomerno razdelijo naloge. Oseba B je na zastavljeno vprašanje odgovorila: *»Ja, so določene osebe na delovnem mestu, ki prevzamejo določene naloge, katerih jim ne bi bilo*

treba prevzeti in narediti. Kar se pa tiče večine drugih opravil se mi zdi, da si jih s sodelavci razdelimo. Drugače pa tega ne vidim, ne občutim tega, ker si naloge delimo in menjamo«. Z odgovorom je spet iztopal zaposlen E, ki je ob vprašanju, ali opazi, da kdo od zaposlenih prevzema večje število določenih nalog, povedal, da na tem mestu vidi poslovodjo in pomočnico poslovodje ter obrazložil z »Mogoče zato, ker take reči in naloge delata avtomatsko«. Oseba F je povedala, da ne opazi velikih razlik, ter dodala: »Mogoče je pa res, da so določeni zaposleni, ki naredijo več kot drugi, so bolj zagreti oziroma konstantno opravljajo določene naloge«.

Zaposlene smo tudi vprašali, kako pogosto zasledijo, da jim sodelavec prepusti večino nalog, ki jih je potrebno opraviti. Oseba A je dejala: »Nikoli ne opazim tega. Za delo v prodajalni si z zaposlenimi lepo 50-50 razdelimo delo in naloge«. Oseba B je povedala: »Redko se to zgodi, mogoče kdaj z določenim sodelavcem, vendar se nisem čutila izkoriščeno, da je on zarad tega lenaril, ker drugič bo pa on to naredil. Pa tudi v tistem času, ko sem jaz opravljala določene naloge, je tudi on delal, le druga opravila. Pač enkrat en naredi malo več, drugič drug. Nisem preveč na to pozorna, pa tudi se pogovarjamo in zmenimo ter uskladimo naloge«. Oseba C in D nista opazila takega vedenja, oseba C je dodal, da včasih se s sodelavci zmenijo, kaj bo kdo naredil, včasih pa vsak nekaj naredi brez dogovorov, medtem ko je oseba D dodatno povedala: »Ponavadi je tako, da če dva dni zapored popoldne delam z isto osebo, se pač zmeniš, da si naloge razdeliš in naslednji dan delaš ravno druge kot prejšnji dan«. Zaposlen E je bil kratek in dejal: »Ne, nikoli nisem take stvari še opazil. Naloge, ki jih je potrebno narediti se pač naredijo«. Oseba F tega ne opazi in je mnenja, da se niti ne pojavlja, ter pove, da si naloge s sodelavci razdelijo in vsaj nekaj naredi. Oseba G je odgovoril pritrdilo ter dodal, da se te razlike opazijo, največji vpliv pa ima s kom dela, ter naprej dodal: »Logično je, da poslovodja ima v pisarni delo. Zjutraj sem vedno jaz med prvimi, tako da večino nalog opravim, preden pride moj sodelavec. Naloge v miru opravim, kar je potrebno narediti, mi ne predstavlja problema. Večerna opravila, si pa vedno naloge razporedimo s sodelavcem in taka porazdelitev mi je ok. Pač, kar moraš narediti, moraš narediti«.

V namen raziskovanja kategorije o zmanjšanju delovnih zahtev je bilo v intervjuju vprašanje Kolikokrat se vam zgodi, da zaposleni prosi za pomoč, saj se zaveda, da ni sposoben opraviti vseh nalog samostojno? In vprašanje Se vam je že kdaj zgodilo, da je sodelavec prosil za pomoč, ker se mu naloge ne da opraviti? Oseba A je že ob samih odnosih med zaposlenimi povedala: »V moji ekipi je samo eden, kateremu ne morem zaupati in tistega ne obremenjujemo z nalogami, saj vemo, da bo ta oseba rajši nalogo naredila narobe, samo z namenom, da mu je drugič ne bo treba ponovno narediti«. Ob prvem vprašanju glede pomoči zaposlenih je le-ta povedala, da jo je vsak že prosil za pomoč, vendar gre tu predvsem za študente, saj zaposleni že vse znajo. Povedala je tudi, da gre tu predvsem za naloge, ki jih ne delamo pogosto. Oseba B je povedala: »Na dolgi rok in glede na pogostost je ena in ista oseba, ki ima probleme z nalogami ali opravili – opravil se poskuša izogibati, pa tudi ko naredi določeno opravilo, velikokrat to opravi z

druge elektronske pošte, da se s tem razbremeni krivde, vendar ja, ko se zaveda, da ne zna, nas pride vprašat – če je prisiljen to stvar narediti», ob vprašanju glede opazovanja sodelavca, ki je neučinkovit pri nalogah, pa je odgovorila: »Pristik mi narašča. Ljudje, ki zabušavajo, so zame lenuhi in zelo slabo vplivajo na kolektiv. V službo hodi, ker mora priti delat, ne gleda pa na učinkovitost in produktivnost. On zmanjšuje število nalog, a on misli, da je pri teh nalogah produktiven, a zares ni«. Zaposlen C je povedal, da se velikokrat zgodi, da ga sodelavec prosi za pomoč, saj sam ni sposoben opraviti naloge ter povedal: »Velikokrat gre za eno in isto osebo, ki vpraša kako to ali tisto, drugi me bolj redko, vendar tudi to se zgodi. To je ok, tudi jaz prosim za pomoč, če ne znam, sploh, ko delaš določeno nalogo zelo redko. Prav je, da si pomagamo«. Medtem ko je bila oseba D veliko bolj odločna pri odgovoru ter povedala, da tistemu zaposlenemu mu ni pomagala iz principa. Jasno pa je dodala: »Če bi me za tako pomoč prosil kdorkoli drug od zaposlenih, bi mu z veseljem pomagala«. Tekom intervjuja se je pojavilo še eno vprašanje, kjer je zaposlena izrecno izpostavila tega zaposlenega, vprašanje se je glasilo ali mogoče opazi, da kakšen zaposlen prevzema manj nalog in odgovornosti in je odgovorila: »One prevzema manj nalog, ampak prevzema take, ki niso odgovorne«. Oseba F je pri odnosih izpostavila problem zaposlenega s trditvijo »en zaposlen je pač vedno izvzet, saj sem mnenja, da se on prav trudi, da bi naredil čim več napak in delal čim manj«, ob podvprašanju Menite, da to počne, ker ne zmore nalog oziroma želi naloge, ki jih opravi, narediti bolj učinkovito? pa odgovorila: »Ne, kljub temu da opravi manj nalog, tudi te niso niti hitro niti dobro narejene – niti blizu učinkovitosti. Tu gre za lenobo in tega se vsi zaposleni zavedamo«. Medtem ko je pri vprašanju o pomoči zaposlenih, ob zavedanju, da le ta ni sposoben opraviti vseh nalog samostojno, izpostavila sebe, z obrazložitvijo: »Ponavadi sem jaz bolj tista, katera sprašuje za pomoč pri določenih nalogah, ker je veliko stvari, ki jih še ne znam«, je pa dodala, da jo občasno študentje prosijo za pomoč. Zaposlen G je ravno tako ob pomoči sodelavcem, ki niso sposobni opraviti naloge, samostojno izpostavil študente, ob vprašanju, ali ga je mogoče kdo prosil za pomoč, ker se mu naloge ni dalo opraviti, je pa pritrdilno odgovoril ter izjavil, da ga ne bo imensko izpostavljaj, saj se ve, kdo je ta zaposlen. Oseba E je povedal, da se velikokrat zgodi, da prosi za pomoč ter nadeljeval: »To ni nič takega, kot sem že na začetku omenil, znati moramo veliko različnih nalog in je povsem logično, da ne znamo vseh«, kasneje je navedel še primer pomoči s strani sodelavke ter nadaljeval, da so sodelavci zato, da si med sabo pomagamo ter izrazil problem: »S sodelavci si dosti pomagamo, vendar je problem, ali zmoremo vse opraviti«.

V nadaljevanju je na podlagi zgoraj navedenih odgovorov predstavljena tabela 3, ki prikazuje, ali posamezna oseba zazna določen način samoiniciativnega prilagajanja dela pri sodelavcih ali ne.

Tabela 3: Zaznavanje samoiniciativnega preoblikovanja pri sodelavcih

	Oseba A	Oseba B	Oseba C	Oseba D	Oseba E	Oseba F	Oseba G
Preoblikovanje nalog	NE	DA	DA	DA	NE	DA	DA
Preoblikovanje odnosov	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Preoblikovanje miselnega zaznavanja	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Povečanje delovnih virov	DA	DA	DA	DA	NE	DA	DA
Povečanje delovnih zahtev	DA	DA	NE	DA	DA	DA	DA
Zmanjšanje delovnih zahtev	NE	NE	NE	NE	DA	NE	NE

Vir: lastno delo.

3.3.4 Vpliv samoiniciativnega preoblikovanja dela na odnose med zaposlenimi

Odnose med zaposleni so v izbranem podjetju intervjuvanci opisali sledeče, oseba A (poslovodja) je o odnosih povedala: *»Odnosi so usmerjeni v zadovoljstvo, da pridemo radi v službo. Kaj želiš lahko več kot to, da ko prideš jutraj na delo, ti zaposlen reče »dobro jutro« in ima iskrive oči./.../pri nas se zjutraj vedno posmejemo in s tem začnemo en lep dan«, »Med zaposlenimi ne vidim nobenih napetosti ali preferenc, da bi mi kateri od sodelavcev rekel, da z določeno osebo noče delati. Kar se je v preteklosti tudi že dogajalo v moji ekipi«.* O sebi kot o poslovodji pa *»Menim, da ne dajem svojim zaposlenim občutka, da sem nadrejena, da nimam distance do zaposlenih. Menim, da se počutim enako kot ostali zaposleni – poskušam jim pomagati, sodelovati, ustreči. En drugemu upoštevamo želje. Ne vidim, da bi se pri nas konflikti dogajali, ker niti ni razloga da bi se pojavili«.* Oseba B je povedala mnenje, da se razume z vsemi, kot tudi vsi ostali sodelavci z njo, to pa lahko tudi delno potrdimo z besedami poslovodje, ko je o pomočnici poslovodje povedala slednje: *»Vidim tudi, da se ona z ostalimi zaposlenimi zelo dobro razume«.* Oseba B je tudi povedala lastnostni, kot so *»Povemo si stvari, tudi če drugače mislimo ali naredimo stvari drugače, ideje in kritike sprejmemo. Več glav več ve, to, da si med sabo pomagamo, mi veliko pomeni. Med sabo se razumemo, razen eno cvetlico imamo«.* *»Smo neka super ekipa, ki se razumemo in med nami ni nobenega hinavstva«.* *»Vem, da imamo sedaj v naši poslovalnici take ljudi, na katere se lahko zanesem.«.* *»Odnosi med sodelavci so kakovostni, taki so mi tudi všeč, da so le-ti pristni. Take odnose imam z vsemi sodelavci, razen z enim, s katerim pa nikakor ne morem vzpostaviti primernega odnosa.«.* *»Tudi ostali zaposleni menim, da imajo dobre odnose in se dobro razumejo med sabo.«.* *»Želim, da odnosi med nami ostanejo taki, kot so – pošteni«.* Oseba C trdi, da so odnosi v redu ter po njegovih besedah *»vsak ima svoje muhe in težave, ampak smo ok. Poskušam biti*

prilagodljiv z vsemi, vendar je tudi od dneva odvisno, vsak ima slab dan«, povedal je tudi, da med zaposlenimi ni konfliktov ter da je komunikacija dobra. Oseba D meni, da so odnosi med sodelavci zelo dobri ter da ona z nobenim nima problemov, priznava, da pride včasih do manjših konfliktov, vendar se ti s pogovorom takoj rešijo, povedala je tudi: *»Vse funkcionira tako, kot bi moralo. , med sodelavci ni zamir, se znamo med sabo pogovoriti, si povedati kritike in ni problema. Razen s tistim enim zaposlenim, vsi ostali funkcioniramo tako kot moramo. Glavno je to, da si povemo, kar ni prav, je res, da ima vsak svoje mnenje, a glavno je, da se pogovorimo in rešimo probleme.«* »Menim, da imamo zelo kakovostne odnose med sabo«. Oseba E je rekel, da je v preteklosti bilo zaupanje podrt in so bili odnosi napeti ter da se sedaj stanje počasi izboljšuje in postavlja na svoje mesto, dodaja tudi: *»Seveda pa se v odnosih nabirajo malenkosti, ki povzročajo napetost*«. Pritrdi tudi, da se opazijo razlike v odnosih, da v preteklosti pri prejšnjem poslovdnji je bilo vse sproščeno, medtem ko je sedaj vse monotono, enako in se striktno držijo pravil in smernic. Oseba F je z odnosi med zaposlenimi zelo zadovoljna ter pravi, da so jo zaposleni zelo lepo sprejeli in dodaja: *»Razumemo, da je vsak malo drugačen, kakšen bolj stoka, drugi je bolj zagret, vendar je vse narejeno, brez konfliktov, dobra komunikacija, veliko smeha in heca, vedno pripravljeni pomagati, se spoštujemo*«. in *»Pri večini sodelavcev so odnosi korektni, jim zaupam in se lahko zanesem nanje. Velikih razlik med sodelavci ne delam, saj so mi vsi pripravljeni pomagati in me naučiti*«. Kot večina ostalih zaposlenih je tudi oseba F mnenja, da so odnosi v redu in dodaja: *»Če primerjam to poslovalnico s tisto, kjer sem delal kot študent, je ta tim bolj zagret za delo. To mi je všeč, saj sem tudi sam tak*«. *»Na splošno dober tim, komunikacija je dobra, konflikti so kratkočasni – če se že kregamo se hitro skregamo in hitro pobotamo in je veliko pomoči med zaposlenimi*«, pove tudi: *»Mogoče je tu odvisno kdo s kom, sploh pri tistem enem sodelavcu, tam je mogoče nekoliko več trenja, vendar pri večini ostalih sodelavcev so odnosi v redu in korektni. Dobro se razumemo*«.

Mnenja na spreminjanje nalog so zelo podobna, oseba A je povedala: *»Ni mi pomembno, kako vsak zaposlen naredi nalogo, pomembno je le, da je na koncu naloga uspešno končana*«. Podobno je povedala tudi oseba B, z izjavo, da ni pomemben postopek, dokler je naloga uspešno opravljena ter dodala: *»Če ne gre za drastične spremembe in posledično rezultat ni napačen, potem ni problemov. Ob sodelavcu, ki pa nekaj komplicira in fantazira ter se iz samega postopka vidi, da bo rezultat napačen, potem pa posredujem ter pomagam in mu poskušam razložiti postopek, da bo le ta na koncu pravilno narejen*«. Zaposlen C je ravno tako izjavil, da ga spreminjanje nalog zaposlenih ne moti, dokler so le-te narejene pravilno. Njega ne moti, če sodelavec prevzame več nalog ter zaključi z mislijo: *»Možno je tudi, da si zaposlen doda naloge, ker se s tem želi motivirati in biti boljši – vsakemu nekaj leži*« ter meni, da tudi zaposleni dobro sprejmejo, ko sodelavec naredi nekaj ekstra in doda: *»Saj je prav, da narediš nekaj ekstra*«. Zaposleni E že v samem začetku ni opazil načinov spreminjanja, je pa na vprašanje, kako se počuti, ko mu sodelavec pomaga, odgovoril: *»Najverjetneje vpliva na osebo pozitivno, kako se pozameznik ob tem počuti, ni odvisno od mene*«. Oseba F je povedala, da kljub temu, da opazi spremembe pri nalogah, se vanje ne

vtika, saj razume, da ima vsak svoj način in ve, da so naloge rešene pravilno. Oseba G je ob vprašanju, kako so sodelavci reagirali na opravljanje dodatnih nalog, komentirala: *»Mislim, da zelo pozitivno. Tako sodelavcem in poslovojni je ok in me tudi spodbujajo. Mogoče me nekateri bolj spodbujajo kot drugi«* ter je mnenja, da sodelavce oblikovanje nalog ne moti, dokler so le-te pravilno in dovolj hitro narejene.

Spreminjanje odnosov med zaposlenimi so sodelavci tudi izrazili zelo pozitivno, oseba A je komentirala, da ji je odlično, če ji kdo od sodelavcev karkoli pomaga ter je tudi njej lepo, da lahko razbremeni svoje zaposlene s tem, da dela na blagajni. Oseba B je povedala, da se občasno zgodi, da s kakšnim sodelavcem naredi kakšno nalogo več, vendar da se zaradi tega ni počutila izkoriščeno, saj je v tem času tudi sodelavec delal in ni lenaril. Oseba D je povedala, da rajši dela v kolektivu, kjer se zaposleni razumejo, da je v takih primerih lažje delati nove naloge, saj se zaposleni skupaj usedejo, si pomagajo in rešijo problem ter dodala: *»Iskreno ne vem, kako bi reagirala v taki situaciji, da ne bi bilo komunikacije med sodelavci in da bi bili vsak zase. Vedno sem bila v kolektivu, kjer smo se razumeli oziroma je vedno bil nekdo, da je bil pripravljen pomagati. Če bi bila prepuščena sama sebi, bi problem rešila, sploh če bi ga sama predhodno povzročila, saj naloge ne prenašam na druge«*. Oseba F kljub temu, da opaža spremembe pri odnosih med zaposlenimi, trdi *»Te spremembe nikakor ne vplivajo na naše delo«*.

Tabela 4 predstavlja, na kakšen način vpliva samoiniciativno preoblikovanje dela na odnose med zaposlenimi. Vplivi preoblikovanja dela so predstavljeni po posameznih značilnostih, ki so bili predstavljeni v teoretičnem delu, vplivi pa so pridobljeni na podlagi zgoraj navedenih odgovorov.

Tabela 4: Vpliv preoblikovanja dela na odnose med zaposlenimi

	Vpliv na komunikacijo	Vpliv na zaupanje	Vpliv na konflikte	Vpliv na pomoč med zaposlenimi
Preoblikovanje nalog	Nima vpliva	Pozitivno	Negativno	Pozitivno
Preoblikovanje odnosov	Pozitivno in negativno	Pozitivno	Nima vpliva	Pozitivno in negativno
Povečanje delovnih virov	Pozitivno	Pozitivno	Nima vpliva	Pozitivno
Povečanje delovnih zahtev	Pozitivno in negativno	Pozitivno	Nima vpliva	Pozitivno
Zmanjšanje delovnih zahtev	Negativno	Negativno	Pozitivno	Negativno

Vir: lastno delo.

3.4 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Na podlagi pridobljenih odgovorov ugotovim, da zaposleni samoiniciativno preoblikujejo delo na različne načine. Pri izbranem podjetju gre za mikro podjetje, vendar kot rečeno deluje v okviru večjega podjetja, zaradi tega so določene naloge in postopki podani z njihove strani in izbrano podjetje nanje nima velikega vpliva. Vseeno se pojavlja veliko različnih načinov samoiniciativnega preoblikovanja dela.

V analizi intervjujev so odgovori združeni po raziskovalnih vprašanjih in po obeh metodah. Pri vsakem od raziskovalnih vprašanj bom najprej analizirala samoiniciativno preoblikovanje dela zaposlenih po metodi Wrzesniewski in Dutton (2001), nato po metodi avtorjev Tims in Bakker (2010).

Prvo raziskovalno vprašanje se je glasilo »**Kako zaposleni samoiniciativno preoblikujejo delo?**« Ugotovila sem, da zaposleni po metodi Wrzesniewski in Dutton (2001) na področju samoiniciativnega preoblikovanja nalog predvsem uporabljajo način preoblikovanja nalog. V tem primeru zaposleni poišče način, da obstoječo nalogo preoblikuje z namenom, da mu je le-ta v danih okoliščinah lažje izvedljiva. Na podlagi odgovorov sem ugotovila, da večina zaposlenih samoiniciativno preoblikuje naloge na tak način, da so jim poenostavljene, bolj logične, lažje, časovno prej izvedene ter prilagojene posamezniku. Iz pridobljenih podatkov način dodajanja nalog in poudarjanja nalog samoiniciativnega preoblikovanja dela nisem zasledila. Iz odgovorov je mogoče zaznati, da je v podjetju en zaposleni, ki ne opazi nikakršnega načina preoblikovanja dela in predstavlja ekstrem v naši raziskavi, zato so njegovi odgovori o preoblikovanju dela iz analize posledično izvzeti.

Drugi način samoiniciativnega preoblikovanja dela je samoiniciativno preoblikovanje odnosov, ki tudi zajema tri načine preoblikovanja. Na podlagi pridobljenih odgovorov iz intervjujev je mogoče ugotoviti, da gre v izbranem primeru predvsem za spreminjanje obstoječih odnosov in prilagajanje odnosov, medtem ko ni zaslediti vzpostavljanja novih odnosov. Lahko sklepamo, da je predvsem razlog, da gre za manjši tim zaposlenih, končni kupci, s katerimi prodajalci pridejo v stik, so pa v povprečju kratek časa v trgovini. Ugotovitve kažejo, da se spreminjanje odnosov v izbranem podjetju ne dogaja pogosto, vendar so se v preteklosti dogajale, saj so imeli probleme z enim od sodelavcev in so vsi zaposleni z njim v večji ali manjši meri spremenili odnos. Iz pridobljenih podatkov ugotavljam, da zaposleni največ prilagajajo odnose med zaposlenimi, kjer izpostavljajo manjša prilagajanja odnosa med sodelavci, predvsem zaradi zaupanja ali neučinkovitega dela sodelavca.

Pri zadnjem načinu preoblikovanja dela po prvem modelu, katero predstavlja samoiniciativno preoblikovanje miselnega zaznavanja, je iz pridobljenih podatkov težko zaznati ta spreminjanja. Povezovanje dojemanja je v izbranem primeru zelo težavno, saj gre za prodajo, katera je tudi delno omejena s strani glavnega podjetja. V enem od primerov, kjer sem slutila, da bi lahko šlo za ta način spreminjanja dela, sem zaposlenega

vprašala, vendar je le-to zanikal. Obstaja tudi verjetnost, da zaposleni z mano ni želel deliti teh informacij. Drugi način je usmerjanje do zaznavanja, pri katerem iz pridobljenih odgovorov nismo zasledili takega preoblikovanja, vendar gre tu za indirektno povezave. Iz odgovorov drugih zaposlenih ugotavljam, da en od zaposlenih prevzema le določene naloge. Ta način samoiniciativnega preoblikovanja dela pa se pogosto pojavlja pri osebah, katerim naloge ali odnosi med sodelavci niso všeč. Zaposlen je sam povedal, da je že razmišljal o menjavi delovnega mesta, saj so mu naloge preveč monotone, poleg tega pa je s strani sodelavcev zaznati, da odnosi s tem sodelavcem niso tako dobri kot med vsemi ostalimi zaposlenimi. Pri razširjenem dojetju samoiniciativnega preoblikovanja miselnega zaznavanja ugotavljam, da vsi zaposleni posamezne naloge, ki jih imajo na delovnem mestu povezujejo in vidijo kot neko celoto. Iz odgovorov je razvidno, da zaposleni naloge izvajajo vestno in vzajemno, kar je posledično povezano tudi z odnosi med zaposlenimi, saj skupaj tvorijo celoto poslovalnice. Vsak zaposlen vidi v dobrem izvajanju nalog ter ohranjanju tima tako delovno okolje, kjer so vzpostavljeni dobri odnosi in uspešno poslovanje poslovalnice kot celote. Iz zgoraj navedenih ugotovitev je razvidno, da zaposleni že imajo oblikovano razširjeno dojetje. Ugotavljam, da zaposleni pri izbranem podjetju ne izvajajo samoiniciativnega preoblikovanja dela na način miselnega zaznavanja.

Sledijo tri načini spreminjanja dela po metodi Tims in Bakker (2010). Pri povečanju delovnih virov gre za več možnih načinov, en od teh je pomoč med sodelavci, kjer ugotavljam, da so si zaposleni med sabo vedno pripravljene pomagati, naloge si razdelijo, veliko jim pomeni timsko delo. Tu gre za notranje motivacijske potencialne, saj zaposleni en drugega motivirajo in učijo ter s tem skrbijo za rast posameznika ter tudi celotne poslovalnice. V okvir povečanja delovnih virov se pojavlja tudi problem števila zaposlenih. Ugotavljam, da je večina zaposlenih izrazila pomanjkanje števila kadra, sploh v poletnih časih, ko je na njihovem delovnem mestu obseg delovnih zahtev višji. Zgoraj navedeni problem posledično vpliva tudi na izvajanje samoiniciativnega preoblikovanja dela, saj prenizko število zaposlenih vpliva na delovne zahteve. Zaposleni lahko delovne zahteve povečajo le v primeru, če imajo na voljo dovolj delovnih mest za opravljanje vseh nalog, poleg tega pa preobremenjenost zaposlenih lahko povzroči negativne učinke na delovno mesto, kot so izgorelost in absentizem. En od dejavnikov, ki lahko pozitivno vpliva na povečanje delovnih virov, je tudi podpora nadrejenih in sodelavcev. Ugotavljam, da je v izbranem podjetju podpora nadrejenih opazna, nekateri zaposleni so potrdili pozitivne reakcije in pohvale s strani poslovođe, kar vodi v večjo pripadnost podjetju in zavzetost pri delu. Zgoraj navedene trditve je najbolj očitno izrazila zaposlena, ki je prišla v podjetje zadnja.

Drugi način je povečanje delovnih zahtev, ki se nanaša na povečanje obveznosti zaposlenih, ki si jih posameznik sam naloži. Ugotavljam, da v izbranem podjetju zaposleni težko izbirajo, katere nove naloge se bodo učili, katere naloge jim predstavljajo večji izziv za uporabo njihovih znanj, saj gre za trgovino in vse novosti morajo znati vsi zaposleni

brez izjem. Iz odgovorov je razvidno, da zaposlenim ne predstavlja problem prevzeti večje število nalog. Kljub temu se takrat zaposleni ne počutijo izkoriščane, kar lahko povežemo s tem, da jim opravljanje večjega števila nalog predstavlja nek izziv oziroma povečanje učinkovitosti posameznika.

Tretji od načinov je zmanjšanje delovnih zahtev, kjer zaposleni naredijo manj nalog, prosijo sodelavce za pomoč z namenom, da bi narejene naloge naredili učinkovito. Takšnega preoblikovanja dela pri zaposlenih ni opaziti, saj je razvidno, da si sodelavci razdelijo naloge na tak način, da posamezniku ustrezajo glede na dan in razpoložanje, kar je posledica dobre komunikacije med zaposlenimi. Je pa predstavljena povsem druga slika pri zaznavanju zmanjšanja delovnih zahtev pri sodelavcih.

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na **zaznavanje aktivnosti preoblikovanja dela pri sodelavcih**. Ugotavljam, da na področju spreminjanja nalog zaznavajo spremembe svojih sodelavcev, tu so zaposleni predvsem izpostavljali preoblikovanje obstoječih nalog. Ta način samoiniciativnega preoblikovanja nalog so najpogosteje zaposleni zasledili tudi sami pri sebi, tako da je povsem logično, da ga v največji meri opazijo tudi sodelavci. Na podlagi odgovorov zaposlenih v izbranem podjetju ugotavljam, da med zaposlenimi ni opaziti, da bi določeni sodelavci prevzemali pomembnejše naloge ter jim posvečali več časa in energije. Ravno tako se ne pojavlja, da bi določeni zaposleni prevzemal vedno iste naloge, saj si zaposleni v večini primerov vsakodnevne naloge razdelijo. Zaposleni morajo znati opravljati vse naloge in prodajni postopek jim ne pusti velike možnosti dodajanja novih projektov. Ugotavljam, da sodelavci ne zaznavajo samoiniciativnega preoblikovanja nalog na način poudarjanja ali dodajanja nalog.

Samoiniciativnega preoblikovanja odnosov v izbranem podjetju zaposleni ne zaznavajo, najverjetneje zato, ker imajo dobre odnose znotraj tima. V analizi je zaslediti manjša preoblikovanja odnosov predvsem na področju spreminjanja obstoječih odnosov in prilagajanja odnosov. Pri spreminjanju obstoječih odnosov se spreminja količina in način interakcij med zaposlenimi na tak način, da je lahko posameznik na delovnem mestu najbolj učinkovit in produktiven glede na sodelavca, s katerim je v smeni. Prilagajanje odnosov pa sem izpostavila, saj je razvidno, da je stopnja pomoči med zaposlenimi visoka, kar pa lahko tudi razumemo, da zaposleni oblikujejo in prilagajajo obstoječe odnose, saj s tem ko nudijo sodelavcu podporo in pomoč pri izvedbi nalog, v svojih očeh povišajo dodano vrednost delovnega mesta. Poleg tega pa s tem tudi spodbujajo ostale sodelavce, da se vedejo enako.

Po metodi Tims in Bakker (2010) zaposleni zaznavajo vse tri načine. Pri povečanju delovnih virov ugotavljam, da zaposleni zaznavajo visoko stopnjo pomoči med zaposlenimi, kar je za delovanje samega tima zelo dobro in pozitivno vpliva na klimo v podjetju. Preoblikovanja dela na področju povečanja delovnih zahtev zaposleni v izbranem podjetju med sodelavci ne opazijo. Nekateri zaposleni so izrazili mnenje, da določeni zaposleni naredijo kakšno nalogo več, vendar so vseeno vsi zaposleni enotnega mnenja, da

nihče od sodelavcev ne prevzema večjega števila nalog. Vsi poudarjajo, da si naloge med seboj razdelijo. Zaposlene smo tudi povprašali, če se jim kdaj zdi, da jim sodelavec prepusti večino nalog. Ugotavljam, da v večini primerov zaposleni nimajo takega mnenja, saj si naloge razdelijo. Povedali so, da tudi če mogoče en dan narediš kakšno stvar več, se ne počutijo izkoriščene, saj v tem času sodelavec dela nekaj drugega. Ugotavljam, da zaposleni ne zaznavajo nobenega od načinov preoblikovanja dela v načinu povečanja delovnih zahtev.

Zadnji način preoblikovanja dela je zmanjšanje delovnih zahtev, pri katerem pa je večina zaposlenih izjavila, da opazi tak način preoblikovanja. Zaposleni predvsem izpostavijo enega zaposlenega, pri katerem odgovarjajo, da prevzema manj nalog, poleg tega pa dodajajo, da prevzema naloge, ki so manj odgovorne. Pri tem preoblikovanju dela gre predvsem za zmanjševanje delovnih zahtev, saj le-te presežejo sposobnosti zaposlenega, v zgoraj navedenem primeru pa so zaposleni jasno povedali, da je zaposlen zmožen opraviti vse naloge. Medtem, ko ta zaposleni odgovarja, da ima zdravstvene težave. Ugotavljam, da v navedenem primeru ne gre za samoiniciativno preoblikovanje dela, saj po mojem mnenju sposobnosti zaposlenega niso bile povsem presežene in poraja se veliko vprašanje o primernosti načina zmanjševanja ovir delovnih zahtev.

Pri zadnjem raziskovalnem vprašanju, me je zanimalo, **kako samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na odnose med zaposlenimi**. Ob tem vprašanju me je najprej zanimalo, kakšni sploh so odnosi med zaposlenimi v splošnem. Ugotavljam, da so odnosi med zaposlenimi v izbranem podjetju zelo dobri. Zaposleni pridejo radi v službo, vsak od zaposlenih se počuti vključenega v delo, med zaposlenimi je dobra komunikacija, velika stopnja zaupanja ter pomoči med zaposlenimi, pojavlja se zelo malo konfliktov ter ni zaznati preobremenjenosti enega posameznika. Dobri odnosi zaposlenih vodijo v večje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in posledično tudi k produktivnosti ter uspešnosti organizacije. Eden od razlogov tako dobre povezanosti tima so osebne lastnosti zaposlenih, saj kljub temu, da so si med seboj zelo različni, kar je mogoče izbrati iz vsakega intervjuja, imajo lastnosti in cilje, ki jih povezujejo. Pri izbranem podjetju gre za odnose med zaposlenimi, ki povzročajo pozitiven vpliv na delovno okolje in posledično tudi končne kupce. Kot pri večini odgovorov imamo tudi tu ekstrem, kjer gre za zaposlenega, ki je več let zaposlen pri tem podjetju in primerja trenutne odnose med zaposlenimi ter odnose, kot so jih imeli v preteklosti, ter dodaja, da je sedaj vse bolj uradno, medtem ko je bilo v preteklosti sproščeno.

Pri ugotavljanju, kako samoiniciativno preoblikovanje dela vpliva na odnose med zaposlenimi, ugotavljam, da so bili odzivi zelo različni. Tu je mogoče opaziti visoko stopnjo zaupanja med sodelavci, saj je bilo iz odgovorov razvidno, da v večini primerov tudi če zaposleni preoblikujejo delo, to vpliva pozitivno, negativno le v primeru znižanja delovnih zahtev. Takšen odziv razumem predvsem zaradi majhnega kolektiva in poznavanja zaposlenih med sabo, saj tudi če posameznik preoblikuje delo in je le to uspešno opravljeno, sodelavci ne ragirajo ali pa reagirajo pozitivno. Priznavajo, da v večini

primerov niti ne opazijo teh sprememb, vendar so vseeno pozorni na delo sodelavca in ob napačno izvedeni nalogi ali ob preveliki porabi časa za preprosto nalogo priskočijo na pomoč in pomagajo sodelavcu z namenom, da bi le-ta nalogo opravil pravilno in čim hitreje. Iz odgovorov je razvidno, da samoiniciativno preoblikovanje dela nima vpliva na konflikte med zaposlenimi, ali pa se le-ti tega ne zavedajo.

4 DISKUSIJA

V zadnjem poglavju se osredotočim na kratek povzetek ugotovitev, ki jih bom primerjala s teoretičnim okvirjem. Nadaljujem s priporočili za prakso in nadaljnjim raziskovanjem ter zaključim z omejitvami, ki so se pojavile tekom raziskave.

4.1 Povzetek ugotovitev

Na podlagi analize ugotavljam, da zaposleni v izbranem podjetju samoiniciativno preoblikujejo svoja delovna mesta. Samoiniciativno preoblikovanje dela smo analizirali po dveh različnih modelih Wrzesniewski in Dutton (2001) ter Tims in Bakker (2010). Ob analizi intervjujev ni zaslediti vseh načinov samoiniciativnega spreminjanja dela. Po prvem modelu zaposleni v izbranem podjetju najpogosteje samoiniciativno preoblikujejo naloge in sledi jim preoblikovanje odnosov, medtem ko po drugem modelu zaposleni preoblikujejo svoja delovna mesta s povečevanjem delovnih virov in povečevanjem delovnih zahtev.

Zaposleni pri sodelavcih v največji meri opazijo samoiniciativno preoblikovanje nalog. Na tem področju gre predvsem za naloge, katere zaposleni izvajajo vsakodnevno, saj imajo pri teh nalogah zaposleni največ možnosti za preoblikovanje in prilagajanje samemu sebi. Preoblikovanje odnosov pa se je najbolj izrazilo pri samem prilagajanju odnosov, ker gre za veliko stopnjo pomoči in podpore pri izvajanju nalog med zaposlenimi. Na tak način zaposleni dodajo vrednost organizaciji in tudi z lastnim pogledom povečajo smiselnost delovnega mesta, s tem pa smo potrdili višjo lojalnost delovnemu mestu in pozitivnim odnosom med zaposlenimi (Chiaburu & Harrison, 2008). Preoblikovanje odnosov še dodatno krepi povezave med sodelavci, poveča raven zaupanja in ustvarja pozitivne odnose. Ugotavljam, da zaposleni nimajo občutka, da bi kateri od sodelavcev prevzemal večje število nalog ali izbiral odgovornejše naloge ter se s tem poskušal dodatno obremeniti ali se dokazovati pred poslovodjo, kar posledično tudi ne povzroča tekomovalnosti med zaposlenimi. Velik vpliv na odnose in celoten tim zaposlenih ima tudi poslovodja, ki ne dela razlik med zaposlenimi ter opazi in pohvali delo zaposlenih. S tem lahko tudi potrdimo trditev Adizes (1996), ki trdi, da klima v podjetju pomembno vpliva na uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih.

Ugotavljam, da izvajanje samoiniciativnega preoblikovanja dela med zaposlenimi ne povzroča negativnih vplivov na odnose med zaposlenimi. Zaposleni trdijo, da jih izvajanje preoblikovanja delavcev ne moti ali pa ga niti ne zaznajo, kadar ga, reagirajo pozitivno. Iz

analize ugotavljam, da imajo zaposleni med sodelavci kot tudi s poslovodjo dobro komunikacijo in si med sabo zelo zaupajo, posledično to vodi v dobre odnose med zaposlenimi. Dobri odnosi med zaposlenimi pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja in zadovoljstvo zaposlenih, kar pa opazijo tudi končni kupci. Pozitivni odnosi na delovnem mestu vodijo v zadovoljstvo zaposlenih, vključenost v delo in višjo pripadnost organizaciji (Raabe & Beehr, 2003), po mnenju Možine, Bernik in Svetic (2004) imajo velik vpliv na oblikovanje in nastanek etike znotraj podjetja in delovne morale.

4.2 Priporočila za prakso in prihodnje raziskovanje

V poglavju najprej predstavim priporočila za izbrano podjetje, kako bi v prihodnosti zaposlene lahko še bolj motiviralo k samoiniciativnemu preoblikovanju dela ter nadaljnjem s priporočili za prihodnje raziskave.

Samoiniciativno preoblikovanje dela je model, ki spodbuja zaposlene, da svoja delovna mesta preoblikujejo na tak način, da kljub temu, da opravijo vse naloge, še vedno maksimalno izkoristijo svoje sposobnosti in potenciale. V podjetju imajo zaposleni dobre odnose, kar pozitivno vpliva na celotno delovanje. Teh odnosov organizacija ne sme zanemariti, ampak mora z vključevanjem zaposlenih v team building take odnose ohranjati in krepiti. Organizacija lahko organizira delavnice in predavanja, na katerih zaposlene seznanijo in podučijo o načinih, jih navdušijo nad koristnostnimi in pozitivnimi vplivi samoiniciativnega preoblikovanja dela na posameznika.

Organizacija naj organizira tudi neformalna druženja, kjer bi vodilni v organizaciji spoznali tudi zaposlene tudi na osebni in zasebni ravni. Na tak način bi vodilni bistveno lažje razumeli zaposlene in vsakega individualno motivirali. S poznavanjem zasebnih življenj zaposlenih in metod samoiniciativnega dela, bi organizacija lahko predvsem mlade zaposlene, ki sodita med generacijo Y, ki kot že omenjeno daje velik poudarek razmerju med delom in zasebnim življenjem lahko vodili k višji ustvarjalnosti, na način, da zaposlenega motivira in istočasno sledi ciljem organizacije. S tem ko vodstvo preda odgovornost zaposlenim, posameznike spodbuditi k večji motiviranosti in pripadnosti organizaciji.

V analizi sem se osredotočila na obe metodi, kar je posledično vodilo v več različnih načinov preoblikovanja dela in je z intervjuji bilo težko zavzeti vsa področja. Za prihodnje raziskovanje priporočam analizo na področju enega modela. Priporočljivo bi bilo v raziskavo vključiti vprašanja na podlagi vprašalnika o samoiniciativnem preoblikovanju dela (angl. The job crafting questionnaire – JCQ), saj bi na ta način lahko pridobili dodatne informacije, ki v tej raziskavi niso bile vključene. S takšnim vprašalnikom bi bilo bistveno lažje tudi analizirati večje število pridobljenih podatkov. Raziskavo bi bilo priporočljivo izvesti tudi na večjem številu zaposlenih.

Zanimive rezultate bi pokazala tudi primerjava dveh teorij. Primerjava med modelom samoiniciativnega preoblikovanja dela in teorijo o spreminjanju dela, saj pri obeh teorijah

zaposleni na različne način sami spremenijo delo. S pomočjo različnih vprašalnikov bi bilo mogoče dobiti razlike in podobnosti, s katerimi zaposleni izvajajo te spremembe.

4.3 Omejitve raziskave

Tekom opravljanja raziskave smo naleteli na nekaj problemov. Kot prvega bi izpostavila velikost podjetja, gre za mikro podjetje z majhnim številom zaposlenih, kar lahko vpliva na kvaliteto same analize. Glede na to, da sem raziskovala samoiniciativno preoblikovanje dela in vpliv na odnose med zaposlenimi, obstaja veliko večja verjetnost, da so pri majhnih timih zaposleni med seboj nekoliko bolj povezani in imajo dobre odnose. To zelo vpliva na raziskavo in njen razplet.

Kot drugega bi izpostavila, da kljub temu, da gre za samostojno podjetje, le-to deluje v okvirju večjega slovenskega podjetja. Zaradi tega so naloge, postopki, opravila in celotno poslovanje izbranega podjetja zelo regulirani s strani glavnega podjetja, posledično so zaposleni zelo omejeni pri opravljanju nalog. V teoriji poudarjajo, da zaposleni velikokrat spreminjajo naloge v oteženih in časovno omejenih nalogah, vendar lahko taka omejevanja negativno vplivajo na preoblikovanje delovnega mesta.

Zaposlenim je pred izvedbo intervjuja bilo izrecno povedano, da sta zagotovljena anonimnost podjetja kot tudi zaposlenih. Tekom pridobivanja odgovorov je bilo pri določenih zaposlenih opaziti nenaklonjenost odgovarjanju na nekatera vprašanja. Odstopanje je bilo opaziti z izbiranjem besed in odklonilnostjo podajanju določenih informacij predvsem na področju odnosov, občutkov in preferenc. Iz tega lahko predvidevamo, da je ena od ovir tudi kredibilnost določenih občutljivejših podatkov.

SKLEP

V tujini model samoiniciativnega preoblikovanja dela ne velja za nov koncept, vendar se njegovih prednosti slovenska podjetja še ne zavedajo. Razumemo ga kot proaktivno vedenje zaposlenega, ki izvrši spremembe na delovnem mestu z namenom, da prilagodi delo svojemu znanju, veščinam in sposobnostim ter željam in potrebam. Zaposleni lahko svoje delovno mesto spreminja na dva načina; s spreminjanjem kognitivnih meja nalog ali pa relacijskih meja. Berg, Dutton in Wrzesniewski (2008) so dokazali, da samoiniciativno preoblikovanje dela lahko vodi v pozitivne rezultate zaposlenih.

Vsakodnevno se posameznik srečuje s sodelavci in nadrejenimi na delovnem mestu, kar posledično vodi v ustvarjanje medosebnih odnosov. Lastnosti, kot so zadovoljstvo na delovnem mestu, vključenost v delo, uspešno opravljene naloge in učinkovitost pri doseganju organizacijskih ciljev so odvisni od enega izmed pomembnejših dejavnikov organizacije in to so odnosi med zaposlenimi. Pozitivni rezultati dela se na delovnih mestih prikazujejo kot sodelovanje, predanost in zadovoljstvo kupcev ter istočasno nasprotno vplivajo na negativne učinke, kot so izgorelost in absentizem. Zaposleni čutijo tako

negativno kot pozitivno vedenje s strani sodelavcev. Vsako obnašanje sodelavca povežejo z delovnimi rezultati in ti vplivajo na zaznavanje vloge zaposlenega, produktivnosti in uspešnosti.

V raziskavi se osredotočim na tri raziskovalna vprašanja na področju zaznavanja samoiniciativnega preoblikovanja dela zaposlenih in sodelavcev ter vpliv na odnose med zaposlenimi. V ta namen so bili v izbranem podjetju izvedeni intervjuji, ki so se nanašali na zgoraj navedeno temo. Z analizo ugotovim, da zaposleni v izbranem podjetju izvajajo samoiniciativno preoblikovanje dela, tega je najbolj opaziti pri preoblikovanju nalog, povečanju delovnih virov in delovnih zahtev. Zaposleni pri sodelavcih zaznajo predvsem samoiniciativno preoblikovanje nalog in povečanje delovnih zahtev, na samo preoblikovanje dela pri sodelavcih gledajo zelo pozitivno in jih ne ovira pri delovnem procesu. Preoblikovanje dela, ki ga izvajajo zaposleni, nima nikakršnega vpliva na odnose med zaposlenimi. Zaposleni so sooblikovali odnose, ki temeljijo na zaupanju in poštenosti, kar zelo pozitivno vpliva na zaposlene in poslovanje celotnega podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb: moč vzajemnega zaupanja in spoštovanja v osebni in družinski življenju, poslovanju in družbi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Aktouf, O. (1992). Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? *The academy of management review*, 17(3), 407–431.
3. Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The academy of management review*, 24(3), 452–471.
4. Armenakis, A. A. & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293–315.
5. Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human resource management*, 43(1), 83–104.
6. Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M.C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170–180.
7. 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.
8. Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328.
9. Bakker A. B. & Demerouti E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209–223.
10. Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265–269.
11. Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M. & Rousseau, D. M. (2014). *Aging workers and the employee-employer relationship*. New York: Springer International Publishing.
12. Baron, R. A. (2010). Job design and entrepreneurship: Why closer connections = mutual gain. *Journal of organizational behavior*, 31(2–3), 370–378.
13. Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497–529.
14. Bei, D. & Zhao, L. (2017). *2nd International conference on information technology and industrial automation: Employee's initiative behavior: job crafting and its management revelation*. Lancaster: DE Stech Publications, Inc.
15. Berg, J. M., Dutton, J. E. & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. v B.J. Dik, Z. S. Byrne & M. F. Steger (ur.), *Purpose and meaning in the workplace* (str. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
16. Berg, J. M., Grant, A. M. & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization science*, 21(5), 973–994.

17. Berg, J. M., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of organizational behavior*, 31(2–3), 158–186.
18. Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). *What is job crafting and why does it matter?* Michigan: Michigan Toss school of business.
19. Berg, J.W., Verberg, C. P., Scherpbier, A., Jaarsma, A. D., Arah, O. A. & Lombarts, K. M. (2018). Faculty's work engagement in patient care: impact on job crafting of the teacher tasks. *BMC medical education*, 18(312), 1–12.
20. Biddle, B.J. (1979). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. New York: Academic.
21. Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (2003). *Qualitative research of education: An introductory to theories and methods* (4. izd). Boston: Allyn and Bacon.
22. Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
23. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste. Izbrane teme*. Ljubaljana: Ekonomska fakulteta.
24. Brief, A., P. & Nord, W., R. 1990. *Meanings of occupational work: A collection of essays*. Lexington, MA: Lexington Books.
25. Bruk-Lee, V. & Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145–156.
26. Bryan, L. & Joyce, C. (2005). The 21st-century organization. *The McKinsey quarterly*, 3, 24–33.
27. Bryman, A. (2004). *Social research methods* (4. izd.). Oxford: Oxford university press.
28. Bunderson, J. S. & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the doubleedged sword of deeply meaningful work. *Administrative science quarterly*, 54(1), 32–57.
29. Castano, E. & Yzerbyt, B.Y. (1998). The highs and lows of group homogeneity. *Behavioral processes*, 42(2–3), 219–238.
30. Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V. & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of applied psychology*, 85(1), 65–74.
31. Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of co-worker effects on perceptions, attitudes, OCBs and performance. *Journal of applied psychology*, 93(5), 1082–1103.
32. Cohen, S. & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310–357.
33. Collins, N. L. & Read, S. J. (1990). Adult attachment, working models, and relationship quality in dating couples. *Journal of personality and social psychology*, 58(4), 644–663.
34. Cox, S. (1999). Group communication and employee turnover: How coworkers encourage peers to voluntarily exit. *Southern communication journal*, 64(3), 181–192.

35. Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: Sage Publications.
36. De Dreu, C. K. W. & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 88(4), 741–749.
37. Debus, M. E., Gross, C. & Kleinmann, M. (2019). The Power of Doing: How job crafting transmits the beneficial impact of autonomy among overqualified employees. *Journal of business and psychology*.
38. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268.
39. Deckop, J. R., Cirka, C. C. & Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of business ethics*, 47(2), 101–113.
40. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499–512.
41. Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V.C., Gieter, S.D., Rodríguez-Sánchez, A. & Skakon, J. (2019). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human relations*.
42. Dimovski, V. (1996). *Osnove in funkcije managementa: seminar management v raziskovalni dejavnosti*. Ljubljana: CISEF.
43. Ducharme, L. J. & Martin, J. K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction. *Work and occupations*, 27(2), 223–243.
44. Duffy, M. K., Ganster, D. C. & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management journal*, 45(2), 331–351.
45. Dunn, J. R. & Schweitzer, M.E. (2005). Feeling and believing: The influence of emotion on trust. *Journal of personality and social psychology*, 88(5), 736–748.
46. Dutton, J. & E. Heaphy (2003). The power of high-quality connections at work. V K. Cameron, J. Dutton & R. E. Quinn (ur.), *Positive organizational scholarship* (str. 263-278). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
47. Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
48. Ferris, G. R. & Mitchell, T. R. (1987). The components of social influence and their importance for human resources research. V K. M. Rowland & G. R. Ferris (ur.), *Research in personnel and human resources management*, 5, 103–128. Greenwich, CT: JAI Press.
49. Fiske, S. T. & Taylor, S. E. (2008). *Social cognition: from brains to culture*. New York: MC Craw-Hill.
50. Flaherty, K. E. & Pappers, J. M. (2000). The role of trust in salesperson – sales manager relationships. *Journal of person selling and sales management*, 20(4), 271–278.
51. Fletcher, J. K. (1998). Relational practice: a feminist reconstruction of work. *Journal of management inquiry*, 7(2), 163–186.

52. Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM). *Psychological bulletin*, 117(1), 39–66.
53. Fraekel, J. R. & Wallen N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education* (6. izd.). Pennsylvania: Mc Graw-Hill.
54. Frazier, M. L., Gooty, J., Little, L. M. & Nelson, D. L. (2014). Employee attachment: Implications for supervisor trustworthiness and trust. *Journal of business and psychology*, 30(2), 373–386.
55. Frenkel, S. J. & Sanders, K. (2007). Explaining variations in co-worker assistance in organizations. *Organization studies*, 28(6), 797–823.
56. Frenkel, S. J. & Chongxin, Y. (2011). Managing coworker assistance through organizational identification. *Human performance*, 24(5), 387–404.
57. Gallagher, W. E. Jr & Einhorn, H. J. (1976). Motivation theory and job design. *The journal of business*, 49(3), 358–373.
58. Gallie, D. (1978). *In search of the new working class*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
59. George, J. M. (1989). Mood and absence. *Journal of applied psychology*, 74(2), 317–324.
60. George, J. M. & Jones, G. R. (1997). Experiencing work: Values, attitudes, and moods. *Human performance*, 50(4), 393–416.
61. Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827–844.
62. Gómez, C. & Rosen, B. (2001). The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group in organization management*, 26(1), 53.
63. Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393–417.
64. Grant, A. M. & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The academy of management annals*, 3(1), 317–375.
65. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior in human pPerformance*, 16(2), 250–279.
66. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
67. Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied psychology*, 96(1), 1134–1145.
68. Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. V A. B. Bakker (ur.) & M. P. Leiter, *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (str. 102–117). New York, US: Psychology Press.

69. Harrison, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *The academy of management journal*, 49(2), 305–325.
70. Heaphy, E. & Dutton, J. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of management review*, 33(1), 137–163.
71. Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513–524.
72. Hodson, R. (1997). Group relations at work: solidarity, conflict, and relations with management. *Work and occupations*, 24(4), 426–452.
73. Ibarra, H. (2003). *Working identity: unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Cambridge Harvard business school press.
74. Ivanuša – Bezjak, M. (1998). *Ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Podjetnik.
75. Iverson, R. D., Olekalns, M. & Erwin, P. J. (1998). Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of vocational behavior*, 52(1), 1–23.
76. Jackson, S. E. & Dutton, J. E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative science quarterly*, 33(3), 370–387.
77. Jehn, K. A. & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. V R. M. Kramer & B. M. Staw (ur.), *Research in organizational behavior*, 25, 187–242. Oxford: Elsevier.
78. Johns, G. (2010). Some unintended consequences of job design. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 361–369.
79. Kristof-Brown, A., Zimmerman, R. & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281–342.
80. Laschinger, H., Purdy, N. & Almost, J. (2007). The impact of leader-member exchange quality, empowerment, and core self-evaluation on nurse manager's job satisfaction. *Journal of nursing administration*, 37(5), 221.
81. Lau, R.S. & Cobb, A.T. (2010). Understanding the connections between relationship conflict and performance: The intervening roles of trust and exchange. *Journal of organizational behavior*, 31(6), 898–917.
82. Lavelle, J. J., Rupp, D. E., Manegold, J. & Thornton, M. A. (2015). *The Oxford handbook of justice in the workplace. Multifoci justice and target similarity: Emerging research and extension*, (str. 165–186). Oxford, England: Oxford University Press.
83. Lawler, E. E. (1969). Job design and employee motivation. *Personnel psychology*, 22(4), 426–435.
84. Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer publishing company.
85. Leicht-Deobald, U., Bruch, H., Bönke, L., Stevense, A., Fan, Y., Bajbouj, M. & Grimm, S. (2018). Work-related social support modulates effects of early life stress on limbic reactivity during stress. *Brain imaging and behavior*, 12(5), 1405–1418.

86. LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), 764–775.
87. Lilius, J., Worline, M., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of organizational behavior*, 29, 193–218.
88. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
89. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije: splošna teorija organizacije združb*. Maribor: Obzorja.
90. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297–1343.
91. Maynard, D. C., Joseph, T. A. & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of organizational behavior*, 27(4), 509–536.
92. Mayring, P. (2000). Qualitative content analysis. *Forum qualitative social research*, 1(2), 20.
93. Mesec, B. & Lamovec, T. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
94. Meško-Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management Koper.
95. Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo* (1. izd.). Škofja Loka: Mihalič in partner d.n.o..
96. Mihelič, K. K. & Aleksić, D. (2017). »Dear employer, let me introduce myself« – slow, satisfaction with work-life balance and millennials' creativity. *Creativity research journal*, 29(4), 397–408.
97. Moon, T. W., Hur, W. M. & Hyun, S. (2019). How service employees' work motivations lead to job performance: the role of service employees' job creativity and customer orientation. *Current psychology*, 38(2), 517–532.
98. Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321–1339.
99. Morris, W. N. (1989). *Mood: The frame of mind*. New York: Springer – Verlag.
100. Možina, S., Tavčar, M.I., Zupan, N. & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje–evropske razsežnosti* (2. izd.). Maribor: Obzorja.
101. Muchinsky, P. (1977). Organizational communication: relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of management journal*, 20(4), 260–271.
102. Nelson, J. L., Hegtvedt K. A., Haardörfer R. & Hayward, J. L. (2019). Trust and respect at work: Justice antecedents and the role of coworker dynamics. *Work and occupations*, 46(3), 307–338.

103. Ng, T. W. H. & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: a meta analysis. *Group in organization management*, 33(3), 243–268.
104. Noe, R. (2005). *Employee training and development* (3. izd.). Boston: McGraw Hill.
105. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: prirpočnik za krizne odnose z javnosmti v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
106. Nugent, P. D. & Abolafia, M. Y. (2006). The creation of trust through interaction and exchange: The role of consideration in organizations. *Group in organization management*, 31(6), 628–650.
107. Odom, R. Y., Boxx, W. R. & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. *Public productivity in management review*, 14(2), 157–169.
108. Oettingen, G., Pak, H. & Schnetter, K. (2001). Self–regulation of goal setting: Turning free fantasies about the future into binding goals. *Journal of personality and social psychology*, 80(5), 736–753.
109. Oldham, G. R. & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and human decision processes*, 136, 20–35.
110. Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta–analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775–802.
111. Parker, S. K., Morgeson, F. P. & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of applied psychology*, 102(3), 403–420.
112. Parker, S. K., Wall, T. D. & Cordery J. L. (2001). Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 413–440.
113. Paxton, P. & Glanville, J. L. (2015). Is trust rigid or malleable? A laboratory experiment. *Social psychology quarterly*, 78(2), 194–204.
114. Perlow, L. A. & Kelly, E. L. (2014). Toward a model of work redesign for better work and better life. *Work and occupations*, 41(1), 111–134.
115. Petrou, P., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors of successful organizational change. *Journal of management*, 44(5), 1766–1792.
116. Pfeffer, J.(1994). Competitive Advantage through People. *California management review*, 36(2), 5–23.
117. Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Den Hartog, D. N. & Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of organizational behavior*, 31(2–3), 259–278.
118. Pintar, J. & Mihelič, K. K (2015). Samoiniciativno preoblikovanje dela: vpliv na zavzetost in emocionalno pripadnost zaposlenih. *Economic and business review*, 17, 49–70.

119. Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human performance, 10*(2), 133–151.
120. Porter, L. & Roberts, K. H. (1976). Organizational communication. *Hand-book of industrial and organizational psychology*, 1553–1589.
121. Raabe, B. & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. *Journal of organizational behavior, 24*(3), 271–293.
122. Rogers, K. M. & Ashforth, B. E. (2017). Respect in organizations: Feeling valued as ‘we’ and ‘me’. *Journal of Management, 43*(5), 1578–1608.
123. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review, 23*(3), 393–404.
124. Sakuraya, A., Shimazu, A., Imamura, K., Namba, K. & Kawakami, N. (2016). Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study. *BMC psychology, 4*(1), 49.
125. Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly, 23*(2), 224–253.
126. Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of applied psychology, 90*(6), 1217–1227.
127. Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D. & Bakker, A. B. (2010). Gain spirals of resources and work engagement, v A. B. Bakker & M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology press.
128. Schieman, S. (2006). Gender, dimensions of work, and supportive coworker relations. *Social quarterly, 47*(2), 195–214.
129. Shin, I. & Jung, H. (2019). Differential roles of self-determined motivations in describing job crafting behavior and organizational change commitment. *Current psychology, 1*–10
130. Sias, M. P. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication studies, 56*(4), 375–395.
131. Sias, P. M. & Cahill, D. J. (2009). From coworkers to friends: the development of peer friendships in the workplace. *Western journal of communication, 62*(3), 273–299.
132. Simons, T. L. & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology, 85*(1), 102–111.
133. Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal relationships at work: organisation, working conditions and health*. Stockholm: Karolinska institutet.
134. Strümpfer, D. J. W. (2006). The strengths perspective: Fortigenesis in adult life. *Social indicators research, 77*(1), 11–36.

135. Taneja, S., Pryor, M. G. & Toombs, L. A. (2011). Frederick W. Taylor's scientific management principles: Relevance and validity. *Journal of applied management and entrepreneurship*, 16(3), 60–78.
136. Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management*. Koper: Vsioka šola za management.
137. Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230–240.
138. Tims, M. & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of industrial psychology / SA tydskrif vir bedryfsielkunde*, 36(2), 1–9.
139. Tresi, D. G. & Mihelič, K. K. (2018). The roles of self-efficacy and leader-member exchange in the relationship between job crafting and work-self facilitation. *Personnel review*, 47(1).
140. Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja* (1. izd.). Ljubljana: Hermina Kranjc.
141. Ule, M. (2009). *Psihologija komuniciranja in medosbenih odnosov* (1. izd.). Ljubljana: Hermina Kranjc.
142. Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work in stress*, 22(3), 277–294.
143. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: pedagoška fakulteta.
144. Vrčko, M., Erjavšek, B. & Klinc, M. (1998). *Drugačen način organiziranja podjetji ali organizacije podjetja po delovnih skupinah – temeljnih enotah dela ali mini družbah* (1. izd.). Ljubaljan: Biro Praxis.
145. Walker, C. R. & Guest, R. H. (1952). *The man on the assembly line*. Cambridge, MA: Harvard University press.
146. Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377–396.
147. Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The academy of management review*, 26(2), 179–201.
148. Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93–135.
149. Yang, L., Sliter, M., Cheung, J. H., Sinclair, R. R. & Mohr, C. (2018). The dark side of helping: Does returning the favor from coworkers hurt employee work engagement? *Journal of business and psychology*, 33(6), 741–760.

PRILOGE

Priloga 1: Pol strukturiran intervju

Pozdravljeni, sem Deja Pirih, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in pišem magistrsko delo na temo zaznavanje samoiniciativnega preoblikovanja dela in vpliva na odnose med zaposlenimi.

Spol? M Ž

Starost? _____ Izobrazba? _____

Koliko časa ste zaposleni pri tem podjetju? _____

Kako bi opisali svoje delovno mesto?

Kaj vam je pri delu najbolj všeč?

Kakšne naloge vas motivirajo pri vašem delu?

Kako bi opisali vašo izkoriščenost sposobnosti na delovnem mestu?

Kako ste priredili naloge in opravila, da bi bili le-te bolj pisane vam na kožo?

Se vam je kdaj zgodilo, da bi nalogo naredili drugače, kot so vam priporočali drugi?

Kako ste se počutili, ko ste določeno nalogo ali opravilo naredili drugače (naloga je bila še vedno uspešno opravljena)?

Kakšen vidite pomen v vašem delu in delovnih nalogah?

Kakšno je vaše razmišljanje o delovnih nalogah?

Kako vidite vaše naloge na delovnem mestu?

So vam naloge smislene?

Kakšne so za vas posledice, če veste, da imate določen dan na delovnem mestu za opraviti več nalog?

Kakšna se vam zdi razpoložljivost resursov/delovnih virov za opravljanje le-teh?

S kakšnimi težavami se soočate?

Na kakšen način prilagajate odnose med sodelavci?

Kako se spopadate z novimi opravili na delovnem mestu?

Soupadajo z vašimi interesi in sposobnostmi?

Kakšne so bile ovire pri spremembah nalog?

Kako pogosto opazite, da ste zainteresirani opravljati dodatne naloge/opravila?

Ali na delovnem mestu opazite, da vas nadrejeni in sodelavci spodbujajo k nekolikšnem prirejanju in oblikovanju nalog na način, ki vam bolj odgovarja?

Kako bi opisali vaše osebe s sodelavci?

Kako bi opisali odnose med ostalimi zaposlenimi?

Kako se počutite, kadar delate z določenimi sodelavci?

Kako spreminjate naravo odnosa z določenimi sodelavci?

Kakšni se vam zdijo odnosi?

Prej sva se pogovarjali o spreminjanju odnosov, mogoče opazite te spremembe med sodelavci? Kakšne razlike opazite?

Kakšne odnose sodelavci oblikujejo?

Kolikokrat se vam zgodi, da zaposleni prosi za pomoč, saj se zaveda, da ni sposoben opraviti vseh nalog samostojno?

Se vam je že kdaj zgodilo, da je sodelavec prosil za pomoč, ker se mu naloge ne da opraviti?

Kakšne spremembe opazite pri izvajanju nalog med zaposlenimi na delovnem mestu?

Kako reagirate na to, da določeno nalogo vsak zaposleni opravi na svoj način?

Kako pogosto zaznate, da vaš sodelavec v smeni prepusti vso/večino delo vam?

Na delovnem mestu ste v smeni dva /tri zaposleni, ki si delovne naloge razporedite. Kako pogosto zasledite, da je sodelavec opravljal naloge z namenom prevzemanja večje odgovornosti?

Kako pogosto opazite, da določeni zaposleni prevzema večje število nalog?

Kaj bi pomislili ob trditvi zaposlenega »smiselnost dela si ustvajam s tem, da sodelavcem nudim kakovostno pomoč in podporo pri izvajanju nalog«?

Kako bi taka izjava vplivala na tvoje obnašanje do tega zaposlenega in ostalih?