

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VPLIV ZAVISTI NA PRENOS ZNANJA MED SODELAVCI

Ljubljana, september 2016

ZALA ŠUMAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Zala Šuman, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv zavisti na prenos znanja med sodelavci, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na 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, _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZAVIST NA DELOVNEM MESTU	5
1.1 Opredelitev, teorije in vrste zavisti	5
1.1.1 Opredelitev zavisti	5
1.1.2 Teorije zavisti	6
1.1.1.1 Socialna primerjalna teorija	6
1.1.1.2 Model samovzdrževanja (Self-Evaluation Model, v nadaljevanju SEM)	6
1.1.1.3 Teorija pravičnosti	7
1.1.1.4 Kognitivna teorija	7
1.1.3 Vrste zavisti	8
1.1.1.5 Zlonamerna zavist	8
1.1.1.6 Neškodljiva ali benigna zavist	8
1.2 Proces razvoja zavisti in dejavniki, ki nanjo vplivajo	9
1.2.1 Proces razvoja zavisti	9
1.2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zavist	10
1.2.2.1 Osebnostni dejavniki	11
1.2.2.1.1 Socialno primerjanje	11
1.2.2.1.2 Kognicija referenta	11
1.2.2.1.3 Samovrednotenje	12
1.2.2.2 Organizacijski dejavniki	14
1.2.2.2.1 Socialne primerjalne mreže	14
1.2.2.2.2 Razlike v sistemu nagrajevanja	16
1.2.2.2.3 Zaznava organizacijske pravičnosti	16
1.3 Posledice zavisti in vedenjski odzivi	19
1.3.1 Posledice zavisti	19
1.3.1.1 Negativne posledice	19
1.3.1.2 Pozitivne posledice	20
1.3.2 Vedenjski odzivi zavisti	20
1.3.2.1 Socialno spodkopavanje	21
1.3.2.2 Prosocialno vedenje	22
1.3.2.3 Delovna uspešnost	23
2 PRENOS ZNANJA MED SODELAVCI	23
2.1 Opredelitev znanja, delitev znanja in prenosa znanja ter ključni izsledki dosedanjih raziskav	23
2.1.1 Opredelitev znanja	24
2.1.2 Opredelitev delitve znanja	25
2.1.3 Opredelitev prenosa znanja	26
2.1.4 Ključni izsledki dosedanjih znanstvenih raziskav	26
2.1.4.1 Razvoj pojma znanje	26
2.1.4.2 Razvoj pojma delitve znanja	27

2.1.4.3	Razvoj pojma prenosa znanja	27
2.2	Ovire pri prenosu znanja.....	28
2.2.1	Osebnostne ovire.....	29
2.2.2	Organizacijske ovire	31
2.2.3	Tehnološke ovire.....	33
2.3	Povezanost med zavistjo in prenosom znanja	33
3	RAZISKAVA O VPLIVU ZAVISTI NA PRENOS ZNANJA MED SODELAVCI... 35	
3.1	Zasnova raziskovanja in metodologija.....	35
3.1.1	Opredelitev namena in cilja raziskave	36
3.1.2	Temeljna teza, hipoteze in raziskovalna vprašanja.....	36
3.1.3	Metodologija raziskave	37
3.1.4	Oblikovanje vprašalnika in tehnika izbiranja podatkov.....	37
3.1.5	Opis fokusne skupine	38
3.1.6	Metodološka struktura raziskave	38
3.2	Analiza podatkov in interpretacija rezultatov.....	39
3.2.1	Podatki o vzorcu.....	39
3.2.2	Zaznavanje zavisti na delovnem mestu.....	40
3.2.2.1	Soočenje z zavistjo na delovnem mestu.....	40
3.2.2.2	Vpliv podobnosti s sodelavcem na prenos znanja	43
3.2.2.3	Vpliv spola na prenos znanja	45
3.2.2.4	Vpliv starosti na prenos znanja	47
3.2.2.5	Pomen organizacijskih praks za zmanjšanje zavisti na delovnem mestu	50
3.2.3	Testiranje in preverjanje hipotez.....	51
3.2.4	Zaključne ugotovitve.....	64
3.2.4.1	Zaključki na podlagi preverbe hipotez.....	67
3.2.5	Priporočila delodajalcem.....	68
3.3	Prispevek magistrskega dela	69
3.4	Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje.....	69
SKLEP.....		71
LITERATURA IN VIRI.....		73
PRILOGA		

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Primarni dejavniki, ki povzročajo zavist med sodelavci.....	11
Tabela 2:	Komponente organizacijske pravičnosti	17
Tabela 3:	Primarni komunikacijski odzivi na zlonamerno zavist na delovnem mestu	21
Tabela 4:	Značilnosti različnih generacij	31
Tabela 5:	Raziskovalna vprašanja in hipoteze magistrskega dela	37
Tabela 6:	Predstavitev vzorca zaposlenih v Sloveniji (v %).....	39
Tabela 7:	Deskriptivna analiza zavisti na podlagi osebnostnih lastnosti anketirancev.....	51
Tabela 8:	Deskriptivna analiza zavisti kot posledica osebnostnih dejavnikov	52

Tabela 9: Deskriptivna analiza prenosa znanja	54
Tabela 10: Test normalnosti za odvisno spremenljivko prenos znanja.....	55
Tabela 11: Deskriptivna analiza prenosa znanja med zlonamerno in benigno zavistnimi zaradi osebnostnih dejavnikov	55
Tabela 12: Razlike v prenosu znanja med zlonamerno in benigno zavistnimi zaradi osebnostnih dejavnikov	55
Tabela 13: Deskriptivna analiza zavisti kot posledica organizacijskih dejavnikov	58
Tabela 14: Deskriptivna analiza prenosa znanja med zlonamerno in benigno zavistnimi zaradi organizacijskega dejavnika.....	59
Tabela 15: Razlike v prenosu znanja med zlonamerno in benigno zavistnimi zaradi organizacijskih dejavnikov	59
Tabela 16: Povzetek modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka organizacijska zavist	60
Tabela 17: Regresijski koeficient modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka organizacijska zavist.....	60
Tabela 18: Deskriptivna analiza zavisti in prenosa znanja.....	61
Tabela 19: Povzetek modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka organizacijska zavist	61
Tabela 20: Regresijski koeficient modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka organizacijska zavist.....	62
Tabela 21: Deskriptivna analiza zadovoljstva z delom	63
Tabela 22: Povzetek modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka zadovoljstvo z delom	64
Tabela 23: Regresijski koeficient modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka zadovoljstvo z delom	64

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz razvoja zavisti na delovnem mestu po modelu Vecchia	9
Slika 2: Potek raziskave.....	36
Slika 3: Razširjenost zavisti na delovnem mestu (v %).....	40
Slika 4: Pojavnosti nepravilnih situacij na delovnem mestu (v %)	41
Slika 5: Povprečne ocene pomembnosti razlogov za pojav zavisti na delovnem mestu.....	42
Slika 6: Možne posledice zaradi zavisti na delovnem mestu (v %)	43
Slika 7: Vpliv podobnosti s sodelavcem na prenos znanja (v %).....	44
Slika 8: Vrste zavisti v odvisnosti od dejavnikov po spolu (v %).....	46
Slika 9: Prenos znanja po spolu (v %).....	46
Slika 10: Vrste zavisti v odvisnosti od dejavnikov po generacijah (v %)	48
Slika 11: Prenos znanja po generacijah (v %)	49
Slika 12: Povprečne ocene organizacijskih praks zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih..	50
Slika 13: Vrsta zavisti na podlagi osebnostnih lastnosti anketirancev (v %)	52
Slika 14: Povprečne ocene pomembnosti dejavnikov za prenos znanja	53

Slika 15: Prenos znanja anketirancev (v %)	54
Slika 16: Povprečne ocene delitve znanja v različnih situacijah	57
Slika 17: Vrste zavisti na podlagi organizacijskega dejavnika	58
Slika 18: Povprečne ocene zaznavanja zadovoljstva z delom	63
Slika 19: Model povezanosti dejavnikov, ki vplivajo na zavist in prenos znanja	67

UVOD

Zavist, po katoliškem prepričanju šesti smrtni greh, zgodba o Kajnu in Abelu, je le eno izmed mnogih svetopisemskih opozoril o destruktivnosti tega čustva. »Hlapci, za hlapce rojeni, za hlapce vzgojeni«, citat Ivana Cankarja nakazuje na tako imenovani hlapčevski sindrom – rezultat dolgotrajne odsotnosti slovenske politične neodvisnosti in nezadostnosti materialnih dobrin – izzove pojav tipične slovenske lastnosti, ki je postal pravi nacionalni emblem – zavist. Zavist Slovenci ocenjujemo kot silno negativno lastnost, ampak je ne pripisujemo sebi, temveč svojemu neposrednemu družbenemu okolju, to je sosedom, sodelavcem itd. (Kovačev, 1997). Zavist je po nedavni raziskavi, opravljeni v Sloveniji, druga najbolj pogosta značilnost Slovencev (za delavnostjo), vendar pa se to čustvo pojavlja že od otroštva, v vseh družbah in na vseh ravneh (Slomedia, b.l.). Več starejših raziskav potrjuje družbeno razdiralno moč zavisti, vendar pa novejša raziskava kažejo na to, da obstaja poleg zlonamerne zavisti še ena oblika zavisti, to je benigna zavist. Slednja v posamezniku sicer vzbuja nelagodni občutek, vseeno pa nanj deluje motivacijsko.

Ne preseneča, da se zavist na delovnem mestu pojavlja pogosto, saj je cilj vsake organizacije ustvarjanje in spodbujanje konkurenčnih okolij, v katerih so sodelavci pogosto različno nagrajani (Menon & Thompson, 2010). Motiviranje z različnimi oblikami in vrstami nagrajevanja zaposlenih, kot so: napredovanja, povečanje plač, denarne nagrade, dodeljevanje poslovnih prostorov ali pa le preproste pohvale nadrejenih, prav tako ustvarjajo podlago za nevoščljivost in spontano primerjanje med sodelavci (Schaubroeck & Lam, 2004). Poleg tega njihovi menedžerji primerjajo posameznike z objavami dosežkov posameznikov, kar naj bi vplivalo na boljše zmogljivosti in nagrajevanje. Na ta način pa nezavedno povzročijo neželene posledice, med drugim tudi zavist med sodelavci (Veiga, Baldrige, & Markozcy, 2014). Kako zaposleni dojemajo pravičnost v organizaciji oz. zaznavajo poštenost organizacije, je odvisno od same organizacije, in sicer z dopuščanjem reakcij, ki jih sproži zavist. Poleg organizacijskega faktorja oz. dejavnika, ki vpliva na zavist med sodelavci, pa poznamo tudi osebnostnega, na katerega pa lahko oddelek za upravljanje s človeškimi viri in vodje v organizaciji vplivajo le s poudarjanjem organizacijskega faktorja. Na ta način se zmanjša vpliv osebnostnega dejavnika (Sterling & Labianca, 2015).

Prenos znanja je področje, s katerim se ukvarja menedžment znanja, pri čemer gre za pošiljanje znanja iz enega mesta na drugo, od ene osebe k drugi (Major & Cardey – Hayes, 2000). Uspešen prenos znanja pomeni, da se znanje po prenosu akumulira v celoti. Avtorji pri raziskovanju prenosa znanja pogosto omenjajo tudi delitev znanja in ga pri prenosu znanja izpostavijo kot ključno fazo. Delitev znanja v organizacijah večinoma vključuje izmenjavo znanja na ravni posameznika, prenos znanja pa na ravni tima, proizvodnje linije in oddelka (Argote & Ingram, 2000). Dejavniki, ki vplivajo na prenos znanja, so: socialno okolje (zaupanje in komunikacija), vizija, poslanstvo, strategija podjetja, organizacijska kultura, struktura organizacije, motiviranje, menedžment in informacijsko-komunikacijska kultura (Smith & McKeen, 2003). Kot razlog za slabši prenos znanja lahko navedemo tudi zavist med sodelavci. Pri udeleženi v

dogajanje, ki ga je sprožil zavistni, se zaradi posledic, ki so sledile oziroma se jih pričakuje, zmanjša pozornost za delo, ogrožen je njihov občutek za varnost, poruši se zaupanje v sodelavce in organizacijo. V definiciji zavisti je navedeno, da si zavistnež želi prednosti, ki jo ima nekdo drug in/ali si želi, da prednosti drugi ne bi imel. Zaradi boljše pozicije pri sodelovanju lahko zavistnež zadrži znanje, informacije ali podatke, ki jih je pridobil, zato da tega drugi ne bi imeli, s tem pa prepreči uspešen prenos podatkov.

Zavist na delovnem mestu ni najljubša tema delodajalcev, a jo imajo običajno za nekaj negativnega. Kako zavist vpliva na prenos znanja v organizacijah? Ključna izziva pri tem sta usposobiti oddelek za upravljanje s človeškimi viri in vodje, da izbirajo take načine motiviranja zaposlenih, ki zmanjšujejo destruktivne posledice zlonamerne zavisti. Zavedati se morajo, da na tak način omogočajo uspešen prenos znanja med sodelavci. Cilj, da bi povsem preprečili zavist na delovnem mestu z različnimi prepovedmi in podpisi pogodb, je preveč optimističen. Organizacije se morajo naučiti soočiti z zavistjo na sodobnejši način. Ustvariti morajo pravično okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne, kjer so pravila jasno določena in hkrati morajo med zaposlenimi za spodbujanje konkurenčnosti izkoristiti različne oblike motivacije. Le tak način omogoča prost pretok podatkov, informacij in znanja, kar vpliva na uspešnost timov in celotne organizacije.

Trendi nakazujejo, da bodo zaposleni v službi preživeli še več časa. Povprečno mesečno število opravljenih delovnih ur na zaposleno osebo v Sloveniji se konstantno zvišuje, izjemoma ta trend ni veljal v času hujše gospodarske krize. Obseg opravljenih delovnih ur se je povečeval na letni ravni, opazen je bil tudi v četrletjih, saj je bilo v letu 2015 opravljenih za 2,3 procenta več delovnih ur kot v letu 2014 (SURS, b.l.). Dejstvo je torej, da mnogo zaposlenih preživlja veliko svojega časa na delovnem mestu, kjer se s sodelavci tudi spoznavajo in družijo. Poleg tega se organizacije pospešeno spreminjajo v timsko osnovane strukture, da se lahko spopadajo z naraščajočo kompleksnostjo okolja, v katerem delujejo njihovi zaposleni (Katzenback & Smith, 1993). Cilj vsakega vodje in oddelka upravljanja s človeškimi viri v organizaciji je vzpostaviti take odnose med zaposlenimi, ki jih bodo usmerjali v izmenjavo podatkov, informacij, idej, znanja in reševanje težav ter problemov. Poleg tega pa naj bi predvideli, da bi bili odnosi med zaposlenimi taki, da bi prišlo do odpravljanja predsodkov in zavirajočih stališč in bi bilo tako za zaposlene doseženo pozitivno delovno okolje. Velikokrat pa se morajo vodje in oddelek upravljanja s človeškimi viri soočiti tudi z neugodnim delovnim okoljem, klimo v organizaciji in posledično z nezadovoljstvom in negativnimi čustvi zaposlenih (Delavska participacija, b.l.).

Namen izvedbenega dela je vsebinsko in empirično preučiti problematiko zavisti v organizacijah v Sloveniji in podati priporočila nadrejenim za zmanjšanje negativnih in povečati pozitivnih vplivov, ki jih ima zavist na prenos znanja med sodelavci. Ključni namen je preučiti občutljivo tematiko na znanstveni ravni, saj rešitev magistrskega dela podaja vizijo razvoja obravnavane tematike v prihodnosti in ponuja slovenskim vodjem in oddelkom za upravljanje s človeškimi viri osnovo za nadaljnje delo na obravnavanem področju.

Osnovni cilj magistrskega dela je s teoretičnim in empiričnim raziskovalnim pristopom na primeru organizacij v Sloveniji preučiti pomen zavisti med sodelavci v slovenskem delovnem prostoru s posledicami, ki jih taki odnosi prinašajo pri prostem pretoku znanja med zaposlenimi.

Pomožni cilji so naslednji:

- s teoretičnim in vsebinskim raziskovanjem domače in tuje strokovne literature in virov sistematično prikazati in razčleniti konstrukta zavisti na delovnem mestu in prenosa znanja med sodelavci,
- z aplikativnega vidika preučiti s kvalitativnim raziskovalnim pristopom pri zaposlenih v organizacijah v Sloveniji vzroke, pogostost zavisti med zaposlenimi, učinek zavisti na sodelavce in vodje ter posledice zavisti na prenos znanja,
- s pomočjo raziskave poiskati odgovor na temeljno vprašanje vpliva zavisti na prenos znanja med zaposlenimi v slovenskem prostoru in ugotoviti, koliko k prenosu znanja pripomorejo organizacijski dejavniki, ki povzročajo zavist,
- na podlagi preučene strokovne literature in pridobljenih ugotovitev raziskave podati vodjem priporočila za zmanjšanje negativnih posledic zavisti na prenos znanja med sodelavci.

Temeljna teza magistrskega dela se torej glasi: zavist na delovnem mestu vpliva na prenos znanja med sodelavci. Poleg temeljne teze bom odgovorila na raziskovalna vprašanja in preučila hipoteze.

Hipoteze, na katerih temelji temeljna teza:

H1: Pri prenosu znanja obstajajo pomembne razlike med sodelavci, ki so zaradi osebnostnih lastnosti zlonamerno ali benigno zavistni.

H2: Pri prenosu znanja obstajajo pomembne razlike med sodelavci, ki so zaradi organizacijskih dejavnikov zlonamerno ali benigno zavistni.

H3: Osebnostne lastnosti zaposlenih vplivajo na zavist med sodelavci.

H4: Organizacijski dejavniki vplivajo na zavist med sodelavci.

H5: Zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva na zavist med sodelavci.

Raziskovalna vprašanja, iz katerih so izpeljane hipoteze:

1. Ali zaposleni zaznavajo zavist na delovnem mestu?
2. Ali podobnosti s sodelavci vplivajo na prenos znanja med njimi?
3. Ali spol zaposlenih vpliva na prenos znanja med sodelavci?
4. Ali starost zaposlenih vpliva na prenos znanja med sodelavci?
5. Ali zadovoljstvo z delom vpliva na dovzetnost za sprejetje organizacijskih praks namenjenih zmanjšanju zavisti na delovnem mestu?

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. Prvi del obsega preučevanje domače in tuje literature z obravnavanega področja, objavljene v knjigah, strokovnih člankih in prispevkih s področja upravljanja s človeškimi viri. Uporabila sem naslednje raziskovalne metode: splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa, metodo analize, deskripcije, kompilacije, sinteze, integracije, konceptualizacije in indukcije. S splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa sem iskala dejstva, podatke in informacije o opredelitvah, pojavih, elementih in procesih s področja zavisti na delovnem mestu v povezavi s prenosom znanja. Sledi metoda analize, kjer sem preučila dejstva, opredelila probleme, oblikovala raziskovalna vprašanja, teze in hipoteze. Pri opredelitvi taksonomij, ekonomiji in managementu znanja, organizacijski klimi in strateškem ravnanju s človeškimi viri sem uporabila metodo deskripcije, ki obsega postopek splošnega opisovanja in opredeljevanja pojavov. Znanstveno metodo kompilacije sem uporabila za pojasnitev pojavov ter pri podajanju in povzemanju tujih izsledkov znanstvenoraziskovalnega dela. Za različne definicije zavisti, znanja in prenosa znanja sem uporabila komparativno metodo.

Drugi, empirični del, temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvantitativne raziskave. Raziskava o vplivu zavisti na prenos podatkov znotraj podjetja temelji na metodi spraševanja, saj sem s pomočjo anketnih vprašalnikov lahko ugotovila, v kolikšni meri se podjetja v Sloveniji soočajo z zavistjo med sodelavci, ki vpliva na neuspešnost prenosa podatkov med njimi. V tem delu sem uporabila več osnovnih kvalitativnih raziskovalnih metod, in sicer mešano metodologijo pri iskanju odgovorov na raziskovalna vprašanja z anketnim vprašalnikom. Z anketnim vprašalnikom za zaposlene sem pridobila podatke o trenutnem stanju zavisti med sodelavci v slovenskih organizacijah in podatke o tem, v kolikšni meri zavist vpliva na prenos podatkov. Zaradi občutljivosti teme je bil izveden vprašalnik po elektronski pošti, saj sem zaradi tega načina zbiranja podatkov pričakovala več veljavnih anketnih vprašalnikov in njihovo večjo relevantnost. Vprašalnika sta bila obdelana s pomočjo statističnega paketa SPSS, kjer so bila uporabljena naslednja analitična orodja: razvrščanje enot v skupine, faktorska analiza, korelacija, deskriptivne statistike, regresija in frekvenčne porazdelitve. Na podlagi vseh teh podatkov sem osnovala kompleksno bazo podatkov, ki mi je omogočila poglobljeno kvantitativno analizo, ki temelji na osnovnih in multivariantnih statističnih analizah. Multivariantne statistične metode sem uporabljala za ugotavljanje razlik med organizacijami, za oblikovanje konstruktov, za testiranje hipotez ter za preverjanje veljavnosti in značilnosti konceptualnega modela.

Strnjen očrt vsebine poglavij. Magistrsko delo se začne z uvodom, v katerem sem opredelila predmet preučevanja, ki ga magistrsko delo obravnava. Med drugim sem preučila tudi namen in cilje dela. Sledijo temeljna teza, hipoteze in raziskovalna vprašanja ter opredelitev metode dela.

Teoretični del magistrskega dela je razdeljen na dve poglavji. V prvem je opredeljena zavist na delovnem mestu glede na različne teorije in vrste zavisti. V nadaljevanju sem predstavila razvoj zavisti na delovnem mestu in dejavnike, ki na njo vplivajo. Sledi predstavitev posledic zavisti

in vedenjskih odzivov na organizacijo in sodelavce. V drugem poglavju teoretičnega dela so definirani naslednji pojmi: znanje, delitev in prenos znanja ter ključni izsledki dosedanjih raziskav razvoja teh pojmov. Na koncu teoretičnega dela so povzete ovire pri prenosu znanja.

Drugi, praktični del magistrskega dela, obsega empirično raziskavo o vplivu zavisti na prenos znanja med sodelavci. Ta del sem razdelila na štiri poglavja. V prvem sem predstavila zasnovo raziskovanja in metodologijo. Ta obsega opredelitev namena in ciljev empiričnega dela, podana je temeljna teza, hipoteze in raziskovalna vprašanja, metodologija raziskave, opisan je potek oblikovanja vprašalnika, tehnika zbiranja podatkov in opis fokusne skupine ter metodološka struktura raziskave. V drugem poglavju so analizirani podatki in interpretirani rezultati raziskave. Najprej so navedeni podatki o vzorcu, sledi razlaga raziskovalnih vprašanj ter testiranje in preverjanje hipotez, nazadnje so podane zaključne ugotovitve in priporočila delodajalcem. Prispevek magistrskega dela sem opisala v tretjem poglavju. V zadnjem poglavju empiričnega dela sem podala omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje. Magistrsko delo je zaključeno s sklepom.

1 ZAVIST NA DELOVNEM MESTU

Laično pojmovanje zavisti je precej bolj enostavno in običajno dojeto kot negativno čustvo. Strokovni diskurz zavisti pa je prišel do drugačnih ugotovitev. Na njegovo zaznavo vplivajo številne organizacijske karakteristike in ga lahko z ustreznimi organizacijskimi praksami spremenijo iz destruktivnega v konstruktivno čustvo. V tem delu magistrskega dela sem strnila ugotovitve o zavisti iz socialno-ekonomske in psihološke stroke. Opredelitev zavisti se zaradi novih dognanj nenehno spreminja, nanjo vplivajo različni pogledi, ki se spreminjajo skozi čas, stroko in področje preučevanja, zato v tem poglavju za boljše razumevanje sem prikazala zavist s pomočjo različnih teorij in definirala dokaj novo razčlenitev zavisti. Sledi prikaz razvoja zavisti in opis dejavnikov, ki vplivajo na to čustvo. Poglavje sem zaključila z opisom možnih posledic zavisti in področij, na katere vpliva.

1.1 Opredelitev, teorije in vrste zavisti

1.1.1 Opredelitev zavisti

Zavist je čustvo, ki se v našem vsakdanjem življenju pojavlja pogosto. Je neprijetno čustvo, a del človeške narave, zato je zavist sposoben občutiti skoraj vsak. Pozna jo večina kultur. Čeprav je zavist pogosto škodljiva, je prisotna vsepovsod (Vecchio, 1995).

Zavist je eno izmed najbolj osnovnih bolečih čustev. Bolečina se pojavi, ko druga oseba doživi srečo ob uspešnem zaključku svoje naloge. Z dosežkom druge osebe se pri zavistnem izpostavi njegova pomanjkljivost. To negativno čustvo posameznik občuti, ko je sodelavec pohvaljen ali nagrajen z napredovanjem (Sterling & Labianca, 2015).

Pojem zavist so pogosto združevali z ljubosumjem, vendar med njima obstaja pomembna konceptualna razlika (Duffy & Shaw, 2000). Zavist in ljubosumje se razlikujeta na dva načina:

- Zavist vključuje dve osebi, in sicer osebo, ki si želi nekaj, kar ima druga oseba, to je lastnino, kako pozitivno lastnost zavidane osebe, dosežek itd. Ljubosumje pa vključuje tri osebe, pri tem je prisoten strah pred izgubo pomembnega odnosa zaradi tretje osebe (Smith, Kim, & Parrott, 1988).
- Zavist ne vključuje strahu pred izgubo odnosa, medtem pa se ljubosumje pojavi, ko se oseba boji, da bi pomemben odnos izgubila ali tako razmerje zaradi tekmeca izgubi. Pri tem je grožnja lahko resnična ali navidezna (Vecchio, 2000). Zavist se pojavi, ko se oseba primerja z drugo osebo in pri tem negativno sprejema boljše dosežke, kvalitetnejše osebnostne lastnosti ali večjo lastnino drugega. Ljubosumje definira strah pred izgubo, nezaupanje, anksioznost in jeza. Za zavist pa so značilni občutki manjvrednosti, želja po enakih rezultatih, kot jih ima druga oseba, in zamera (Parrot & Smith, 1993).

1.1.2 Teorije zavisti

1.1.1.1 Socialna primerjalna teorija

Po socialni primerjalni teoriji ljudje primerjajo svoje lastnosti in uspešnost s sebi podobnimi. Zavist nastopi v situaciji, v kateri lastnosti bližnjega ogrožajo samozavest posameznika. Zavidana oseba, ki jo posameznik zaznava kot bližnjo in je uspešnejša od njega, povzroča pri posamezniku zamero (Smith, Diener, & Garonzik, 1990). Intenzivnost zavisti je večja, ko posameznik zazna, da je bližnji pri opravljanju iste naloge uspešnejši od njega. V podjetju se pogosto dogaja, da se zaposleni med seboj primerjajo in tekmujejo za: napredovanje, povišico, pozicijo ali druge koristi (Malone 2007).

1.1.1.2 Model samovzdrževanja (*Self-Evaluation Model*, v nadaljevanju SEM)

Tesser je glavni predstavnik teorije SEM in trdi, da je vzdrževanje pozitivne samopodobe močna človekova težnja. Večja uspešnost bližnjega v primerjavi s tistim, ki se z njim primerja, lahko spodbudi primerjavo ali proces samorefleksije. V socialno primerjalni teoriji avtorji predpostavljajo, da uspešnost sebi podobnega določi, ali bo pri posamezniku ta izzvala primerjavo ali samorefleksijo. Primerjava znižuje, samorefleksija pa zvišuje samopodobo. Če je bližnji boljši in je za posameznika dogodek zelo pomemben, bo pri slednjem izzvalo proces primerjave z bližnjim, kar bo znižalo samopodobo. Če uspešnost bližnjega ni tako pomembna, bo pri posamezniku izzvalo samorefleksijo, kar mu bo zvišalo samopodobo. Ko je pomembnost dogodka visoka in je bližnji uspešnejši, se pri posamezniku pojavita primerjava z bližnjim in nižja samopodoba (Tesser, 1991). Čeprav je bližnji boljši od posameznika in pri njem nastopi samorefleksija, se lahko tudi zgodi, da bo posameznik užival v slavi bližnjega in bo ta nanj vplivala pozitivno, kar se bo izrazilo v njegovi višji samopodobi. Na primer, dober prijatelj, ki opravlja povsem drugo delo, je nagrajen za svoje delo. Posameznik prijatelju nagrado privošči, je zadovoljen, torej je dogodek nanj vplival pozitivno. Refleksija se zgodi, vendar nima

negativnega vpliva. Razlog za to pa je, da ni opravljal istega dela. Če bi bil prijatelj nagrajen za uspešno opravljeno delo na isti poziciji, kot je posameznik, bi to na posameznika vplivalo negativno (Malone, 2007).

1.1.1.3 Teorija pravičnosti

S prvimi raziskavami organizacijske pravičnosti je v šestdesetih letih začel Adams, ki je poudarjal predvsem pravičnost izida, gre za distributivno pravičnost. Cohen-Charash in Spector (2001) pa sta se v svoji študiji osredotočila predvsem na postopkovno pravičnost, torej na postopek, po katerem so nagrade dodeljene. Nanaša se na zaznano pravičnost postopka, s katerim smo dosegli rezultate. Bies in Moag (1986) pa sta definirala še interakcijsko pravičnost, ki se nanaša na odnose v organizaciji, in sicer na komunikacijo med vodstvom in zaposlenimi.

Teorija pravičnosti pravi, da primerjalna ocena posameznikovega delovnega prispevka, vložka (input) in zaznava podeljenih nagrad (output) vpliva na njihovo vedenje. Tako kot pri zgoraj omenjenih teorijah ljudje svoje dosežke presodijo sami s primerjavo z drugimi. V organizaciji zaposleni primerjajo razmerje med svojim zaznanim vložkom in outputom z razmerjem pri drugih zaposlenih. Če zaposleni zaznajo, da se njihovo razmerje med inputom in outputom razlikuje od drugih, menijo, da je prišlo do napačnega rezultata in nepravilnosti. Zaposleni, ki menijo, da je prišlo do odstopanja, se bodo trudili vzpostaviti ponovno ravnotežje in zmanjšati notranjo stisko. Teorija pravičnosti je bila uporabljena za pojasnjevanje organizacijskih vedenj, vključno z degradiranjem, nižanjem plač in odpuščanji (Greenberg, Ashton-James, & Ashkanasy, 2007).

S teorijo pravičnosti so pojasnili tudi zavist, ki se pojavi, ko zaposleni meni, da je bil, v primerjavi z drugimi sodelavci premalo nagrajen. Če so zaposleni zavistni na sodelavca zaradi prejetja nagrade, za katero so menili, da si jo sami zaslužijo in je niso prejeli, običajno ocenijo, da so bili premalo nagrajeni. Če zavistnež verjame, da je bila zavidana oseba privilegirana oziroma je imela nepravilno prednost, bo to še povečalo zaznavo nepravilnosti (Smith, 2000). Po teoriji pravičnosti velja, da večjo nepravilnost kot ljudje čutijo, bolj bodo v stiski in za vzpostavitev enakosti bodo delali težje. Za vzpostavitev enakosti se bodo zavistneži pri delu še bolj trudili ali pa bodo skušali tekmece sabotirati (Malone, 2007).

1.1.1.4 Kognitivna teorija

Lazarus (1991) trdi, da je način čustvene reakcije posameznika odvisna od tega, kako ta oceni dogodek. Čustva so reakcija na to, kako posameznik ovrednoti dogodek ali situacijo. Različna čustva se povezujejo z različnimi vzorci in ocenami (Cornelius, 1996). Čustva so reakcije na oceno škode ali koristi. Lazarus (1991) meni, da obstajata primarna in sekundarna ocena. Pri primarni oceni posameznik določi pomembnost dogodka glede na svoje počutje, na možnost uresničitve svojih ciljev in glede na to, ali mu lahko dogodek predstavlja grožnjo. Pri sekundarni oceni se posameznik odloči koga kriviti za dogodek in oceni, kako se bo z njim

spopadel, da bo zmanjšal grožnjo, ki jo občuti. Posamezni vzorci ocene vodijo k določenim čustvom. Čustvo, ki ga oseba občuti, je določeno z oceno, ki si jo ustvari (Parrot, 1991). Zavist je mešanica čustvenih reakcij, ki sledijo primarni in sekundarni oceni. Vecchio (1995) meni, da je sekundarna ocena zavisti odvisna od ocene možnosti izgube v primerjavi s tekmečem. Čustvene komponente zavisti so sestavljene iz čustev manjvrednosti in čustev sovražnosti proti zavidani osebi (Smith, 2000). Občutek manjvrednosti je odraz neugodne socialne primerjave in zaznane socialne grožnje (Vecchio, 1991). Čustva sovražnosti so usmerjena proti zavidani osebi, ker si zavistni želi, kar zavidana oseba ima, sam pa tega nima.

1.1.3 Vrste zavisti

1.1.1.5 Zlonamerna zavist

Obstaja velika povezanost med sovražnostjo in občutkom krivice z zavistjo. Zlonamerna zavist zajema čustvo sovražnosti do zavidanega, ker ima ta nekaj, česar zavistnež nima, a si to želi (Parrott & Smith, 1993). V povezavi z zavistjo se lahko sovraštvo pojavi zaradi uničene želje, ker je za zavistneža postala nedosegljiva. Sovražnost se lahko pojavi tudi, ko ljudje čutijo, da so doživeli krivico ali so bili nepošteno obravnavani. Tako lahko na primer zavistni zaposleni meni, da je bila razdelitev nagrad ali dodelitev drugih ugodnosti nepoštena (Miner, 1990). Ta občutek nepravilnosti je subjektiven in zavistnemu škodljiv, predvsem zato ker je zavist družbeno nezaželeno in neprimerno čustvo (Parrott & Smith, 1993). V raziskavi so Smith, Parrott, Ozer, in Moniz (1994) pokazali, da je prepričanje posameznika, da se mu je zgodila krivica, močno povezano s sovražnostjo, ki ji sledi, še posebej, ko oseba meni, da je zavidani imel nepravilno prednost. Sovražnost kot vidik zavisti, ki nastane z zaznavo nepravilnosti, je značilnost zlonamerne zavisti. V raziskavi so potrdili, da brez občutka nepravilnosti, a kljub sovraštvu, ki ga čuti oseba do zavidanega, zavist ni zlonamerna in ostane nenevarna (Smith, 2000).

Organizacija mora zaposlene naučiti, kako se soočiti z zlonamerno zavistjo in negativnimi komunikacijskimi odzivi. Tako bodo zavistni in zavidani bolj produktivni in manj škodljivi za ostale zaposlene in organizacijo. Ljudje občutijo med svojim delovnim časom celotno paleto čustev, od pozitivnih do negativnih, vendar se ne vsi posamezniki na določeno situacijo odzovejo enako. Razumevanje, kako se ljudje na čustva odzivajo in kako se predvsem z negativnimi čustvi ukvarjajo na delovnem mestu, bi pomagalo izboljšati odnose na delovnem mestu in s tem tudi na večjo produktivnost organizacije (Muchinsky, 2000).

1.1.1.6 Neškodljiva ali benigna zavist

O benigni zavisti govorimo, ko zavistni ljudje blaginjo zavidanega ne obsojajo, ampak jo gledajo z zadovoljstvom. Je sestavljena iz občudovanja drugega, kar lahko služi kot navdih ali gonilna sila. Zavistnega spodbudi, da se za dosego svojih ciljev bolj potruji (Parrott, 1991). Zavistnež se bo poskušal izboljšati in postati tako uspešen, kot je druga, zavidana oseba. To je

podprto z ugotovitvijo, da zavist poveča trud, ki ga vloži posameznik, saj usmeri vedenje in preusmeri pozornost k sredstvu za doseg določenega cilja (Cruisus & Lange, 2014). Nedavne raziskave so pokazale, da benigno zavist občuti posameznik, ki zaznava, da ima visoko kontrolo nad svojimi dosežki in prednost druge osebe subjektivno dojema kot zaslužen (van de Ven, Zeelenberg, & Pieters, 2011).

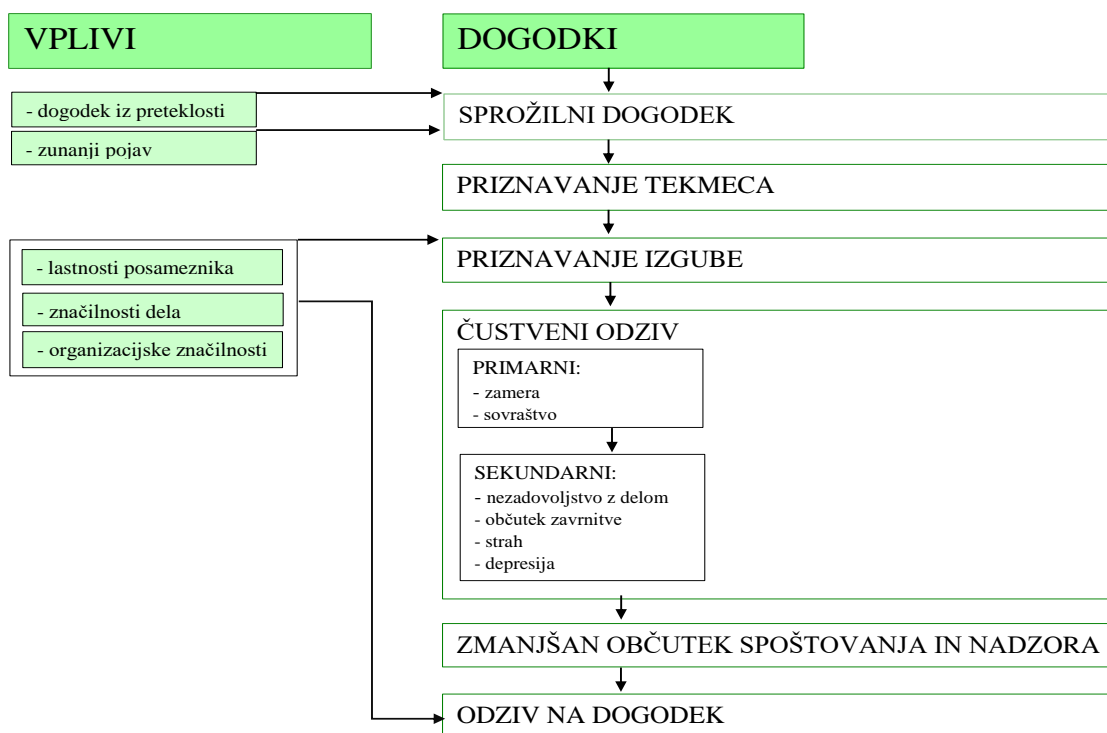
Benigna zavist je po prvem premisleku podobna občudovanju, vendar obstaja več razlik. Najbolj očitna razlika je, da občudovanje sproži v posamezniku dober občutek, zavist pa bolečega. Občudovanje je torej prijetno čustvo, saj osebo, ki občudujemo, ne primerjamo s sabo. Posamezniki, ki pa so benigno zavistni, se primerjajo z zavidano osebo. Benigno zavistne osebe so bolj pozorne na podrobnosti, kar sproži boljše pomnjenje, občudovanje nima teh učinkov (Konnikova, 2015).

1.2 Proces razvoja zavisti in dejavniki, ki nanjo vplivajo

1.2.1 Proces razvoja zavisti

Vecchio (1995) je sestavil model, ki prikazuje, kako se na delovnem mestu med sodelavci razvijeta zavist in ljubosumje. Navaja šest dogodkov, ki vodijo do razvoja zavisti, in sicer sprožilni dogodek, priznavanje tekmeца, priznavanje izgube, čustveni odziv, zmanjšan občutek spoštovanja in nadzora ter odziv na dogodek.

Slika 1: Grafični prikaz razvoja zavisti na delovnem mestu po modelu Vecchia



Vir: R. P. Vecchio, *It's not easy being green: Jealousy and envy in the workplace*, 1995, str. 206.

Po Vecchiovem modelu se razvoj zavisti začne s sprožilnim dogodkom in priznavanjem tekmeča, kar poimenuje primarna ocena. Sprožilni dogodek je lahko trenutni zunanji dogodek, kot na primer opazovanje tekmeča pri pridobitvi nagrade, ki si jo zavistni želi. Tudi spomin na preteklo izkušnjo, ki je koristila tekmeču, je lahko sprožilni dogodek. Zavistna oseba nato prizna izgubo pred tekmečem, kar je po avtorju sekundarna ocena. Priznavanje izgube je odvisna od lastnosti posameznika, značilnosti dela in organizacijskih značilnosti. Zamera in sovraštvo sta primarni čustvi, ki se pojavita pri čustvenem odzivu zaradi zaznane izgube. Ta čustva so lahko usmerjena proti zavidani osebi ali pa proti organizaciji, ki je odgovorna za tekmečevo zmago. Sekundarni čustveni odzivi so nezadovoljstvo z delom, občutek zavrnitve, strah in depresija. Po čustvenem odzivu se zavistni osebi zmanjša občutek spoštovanja in nadzora. Zavistna oseba se nato na dogodek odzove tako, da si zmanjša občutke, ki jo ogrožajo. Ti odzivi so odvisni od lastnosti posameznika, značilnosti dela in organizacijskih značilnosti (Slika 1).

1.2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zavist

Dejavnike, ki vplivajo na zavist, sem zaradi lažje izvedbe empiričnega dela razdelila na organizacijske dejavnike in osebne dejavnike. Organizacijski dejavniki so tisti, na katere lahko vpliva organizacija, osebni. Organizacija pa nima vpliva na prirojene osebne dejavnike in lastnosti, ki osebno definirajo posameznika.

Primarni razlogi za zavist so občutki neustreznosti, neupravičenosti, nepravilnosti, favoriziranje, jemanje zaslug, zavajanje in nepravilne nagrade. Večina raziskav je potrdila, da obstaja močna povezava med zavistjo in občutkom neustreznosti oziroma manjvrednosti v primerjavi z ostalimi. Občutka neustreznosti in manjvrednosti sta povezana s splošno zavistjo in izvirata iz neugodne socialne primerjave, ki zmanjšuje samopodobo, ker vodi do občutkov neustreznosti in manjvrednosti (Schaubroeck & Lam, 2004).

Vendar pa je v študiji, v kateri je bila osrednja tema zlonamerna zavist in tudi ugotavljanje glavnih razlogov zanjo, Malone (2007) ugotovila, da ne obstaja relevantna povezava med zlonamerno zavistjo in občutki neustreznosti ali manjvrednosti. Za to ugotovitev Smith, Parrott, Diener, Hoyle in Kim (1999) že omenjajo dve razlagi.

- Neustreznost je lastnost, ki se odraža skozi čas, ostali dejavniki, ki vplivajo na zlonamerno zavist, pa so odvisni od specifične situacije. Občutek neustreznosti spremlja zavistne osebe zaradi njihovih pomanjkljivosti in ne nujno zaradi nastale specifične situacije.
- Neustreznost je lahko dejavnik za splošno zavist, ne pa tudi za zlonamerno zavist. V ostalih raziskavah je bilo ugotovljeno, da je splošna zavist element občutka manjvrednosti, kar je povezano z depresijo in žalostjo, medtem ko je zlonamerna zavist povezana s sovražnostjo.

V nadaljevanju sem najprej podala primarne razloge za zavist na delovnem mestu, ki povzročajo benigno zavist na delovnem mestu. Po Malone (2007) so razlogi za zlonamerno zavist na delovnem mestu navedeni v Tabeli 1.

Tabela 1: Primarni dejavniki, ki povzročajo zavist med sodelavci

RAZLOGI ZA ZLONAMERNO ZAVIST
Napredovanje ali priložnost: Posebno priložnost je namesto zavistneža prejela zavidana oseba.
Denarna povišica, status, ure: Zavidana oseba je prejela več denarja, višjo pozicijo, več ur ali druge nagrade.
Spoštovanje, pohvale, priznanja: Zavidana oseba je bila bolj spoštovana ali je prejela nagrado ali priznanje, zavistnež pa tega ni bil deležen.
Negativna čustva do sebe: Zavistnež se počuti podrejen, neustrezen in nezanesljiv v primerjavi z zavidano osebo.
Nepravičnost ali krivice: Zavistnež čuti, da je bila situacija nepravilna, nepoštena ali je bil postopek neenakopraven.
Favoriziranje: Zavistnež čuti favoriziranje določenih oseb.
Neupravičenost: Zavistnež čuti, da si zavidana oseba ne zasluži, kar je prejela.
Vzeti zasluge ali pohvale: Zavistnež čuti, da je zavidana oseba prejela zasluge ali pohvale za njegovo delo.
Sposobnosti, lastnosti in spretnosti drugih: Zavistnež misli, da je zavidana oseba bolj sposobna, bolj spretna in ima boljše lastnosti.
Vprašanje odnosa: Zavidana oseba si je bližje z nadrejenim.
Preloma obljube: Nekaj so obljubili zavistnežu, nato pa je menedžment obljubljeni dal zavidani osebi.
Več vloženega truda: Zavistnež misli, da se je bolj trudil, več ustvaril in imel boljše rezultate kot zavidana oseba. Poleg tega misli, da si zasluži tisto, kar je prejela zavidana oseba.
Enako ali boljše: Zavistnež meni, da je enak ali boljši in da je pogosto bolj usposobljeni, pametnejši, boljši.

Vir: P. Malone, Communicative responses to malicious envy at work, 2007, str. 25–27.

1.2.2.1 Osebnostni dejavniki

1.2.2.1.1 Socialno primerjanje

Ljudje smo si med seboj različni, razlikujemo se tudi po tem, kako smo nagnjeni primerjanju in kolikšno težo temu pripisujemo, govorimo o težnji po socialnem primerjanju. Posamezniki, ki so bolj nagnjeni k socialnem primerjanju, so vase manj prepričani in zaznavajo delovno okolje kot manj povezano in bolj konkurenčno. Dokazano je tudi, da so nekateri posamezniki že po naravni predispoziciji bolj zavistni. Socialni psihologi so oblikovali lestvice za merjenje benigne in zlonamerne zavisti. V poslovnem svetu se vprašalnike, ki merijo zavist, uporablja v veliki meri kot merilo za selekcijo pri zaposlovanju in za izbiro primernega zaposlenega za napredovanje. Na primer, zaposleni, ki kaže visoko stopnjo zavisti, ne bo primeren kandidat za delo v zelo konkurenčnem okolju (Balkundi & Kilduff, 2006).

1.2.2.1.2 Kognicija referenta

Kognicije se nanašajo na individualne zaznave zavistne osebe. Dosedanje raziskave so se osredotočile na zaznave podobnosti z zavidano osebo (Schaubroeck & Lam, 2004). Kognicije

referenta so bolj kompleksne. Ljudje delajo sklepe o svojih socialnih svetovih na podlagi dveh glavnih dimenzij: topline in usposobljenosti. Dimenzija toplina se nanaša na naslednje zaznane lastnosti: prijaznost, ustrežljivost, iskrenost, zanesljivost in moralnost. Dimenzija usposobljenosti pa vključuje: inteligentnost, spretnosti, ustvarjalnost in učinkovitost (Cuddy, Fiske, & Glick, 2007).

Cenjenje topline in usposobljenosti zavidanega zaposlenega (referenta kognicije) ima neposreden vpliv na vedenje in odziv zavistnega zaposlenega. Posamezniki, ki jih zaznavajo kot tople, so običajno všečni in je z njimi prijetno delati, zato od sodelavcev izzovejo pozitivne čustvene in vedenjske reakcije. Posameznike, ki so cenjeni zaradi svoje usposobljenosti, običajno spoštujejo zaradi sposobnosti in ker so pri svojem delu uspešni (Cuddy et al., 2007).

Zaznava topline na vedenje in odzive vpliva na zavist bolj kot usposobljenost. Zaposleni, ki zazna zavidanega posameznika kot toplo osebo, se bo na zavist bolj verjetno odzval pozitivno, torej mu bo pomagal in ga ne bo skušal ogrožati, zato obstajajo tri razlogi (Casciaro & Lobo, 2008). Prvi razlog je, da uspehe zavidanega sodelavca, ki oddaja toplino in je usposobljen, zavistni posameznik zazna kot utemeljene, saj mu ne zameri, ker meni, da so pogoji neenakosti upravičeni. Drugi razlog je, da s pomočjo zavidanega sodelavca zavistni posameznik dobi več možnosti, da se vključi v sodelavčevo uspešno skupino. Tretji razlog je, da si s pomočjo zavidanega sodelavca zavistni sodelavec zviša status in ugled, saj lahko uživa v uspehih zavidanega posameznika oziroma skupine. Čeprav prosocialno vedenje zavistnega posameznika lahko deluje kot instrument za izpopolnjevanje lastnih ciljev, pa je tako vedenje lahko tudi rezultat empatije ali drugih razlogov (De Dreu & Nauta, 2009). Zaposleni, ki pa zazna zavidano osebo kot tako, ki je brez topline in neusposobljeno, se na zavist odzove negativno, torej s spodkopavanjem zavidane osebe in zmanjšanim prosocialnim vedenjem. Do zavidanega sodelavca zavistni posameznik goji zamero, saj zaznava neenakost kot nepošteno (npr. razlike v sistemu nagrajevanja). Poleg tega, ko zavistni posameznik zazna prednost zavistnega kot neupravičeno, s privilegiranim sodelavcem ne želi sodelovati (Parks, Rumble, & Posey, 2002). Zavidani sodelavec, ki je usposobljen, ampak ne izraža topline, bo izzval negativne odzive zavistnega posameznika, saj bo zaznan kot ambiciozen in spletkar. Različne variacije usposobljenosti in usmiljenja izzovejo različna čustva zavistne osebe, to so: usmiljenje, občudovanje, zaničevanje, sovražnost, ali celo želja po nesreči drugega (Cuddy et al., 2007).

1.2.2.1.3 Samovrednotenje

Samovrednotenje pomeni ceniti samega sebe kot kompetentnega, vrednega in takega, ki ima nadzor nad dogodki in svojim življenjem. Samovrednotenje vključuje štiri osnovne lastnosti, in sicer samopodobo, samoučinkovitost, mesto nadzora (lokus kontrole) in čustveno stabilnost (Judge, Locke, & Durham, 1997). Dokazano je, da je samovrednotenje pozitivno povezano z zadovoljstvom na delu in delovno uspešnostjo, saj so zaposleni, ki se pozitivno samovrednotijo, nagnjeni k soočanju z izzivi in jih dojemajo kot priložnosti. So realistični in ne pretiravajo, ko

zaznajo grožnjo, ki jih izzivi prinašajo, ampak se nanje konstruktivno odzovejo. Ta dejstva vodijo do ugotovitve, da samovrednotenje vpliva na zavistno vedenje. Zavistni zaposleni, ki se pozitivno samovrednotijo, so osredotočeni na izziv in zato vložijo v delo več truda. Zavistni zaposleni, ki se samovrednotijo negativno, zaradi zaznane grožnje vložijo v svoje delo manj truda (Tai, Narayanan, & McAllister, 2012).

Zavistne osebe se vedejo bolj konstruktivno, ko se vrednotijo pozitivno. Empirični izsledki kažejo, da na socialno primerjavo z boljšimi in čustvene odzive nanjo vplivata dve dimenziji samovrednotenja, in sicer gre za samopodobo in nevroticizem. Motivi samoizboljšanja in egoizma kažejo, da se ljudje odzivajo na določene izzive na načine, ki podpirajo in povečajo njihovo samopodobo. Zato ljudem z visoko samopodobo zavist spodbudi pozitivna vedenja, ki so skladna z njihovo visoko samozavestjo (npr. prosocialno vedenje do zavidanih oseb) in zatre vedenja, ki so v nasprotju z njimi (npr. spodkopavanje zavidanih oseb). Nasprotno pa osebe z nizko samozavestjo zavist vodi k reaktivnemu vedenju, to je k vedenju, ki vključuje pasivno čakanje, da se kaj zgodi, oziroma upanje, da bo spremembo povzročil nekdo drug (npr. znižano prosocialno vedenje, povečano socialno spodkopavanje), ki je povezan z njihovo negativno samozavestjo in čustveno podrejenostjo (Tracy & Robbins, 2003).

Od posameznikov, ki so visoko samoučinkoviti, lahko pričakujemo, da se bodo na zavist do zavidane osebe odzvali s prosocialnim vedenjem. Zanje je tudi značilno, da se prosocialno vedejo samoiniciativno. Poleg tega je dokazano, da je medsebojna pomoč pozitivno povezana z ugledom, statusom in uspešnostjo (McAllister, Kamdar, Morrison, & Turban, 2007). Nasprotno pa posamezniki, ki so nizko samoučinkoviti, občutijo zavist kot grožnjo, zato ne bodo nudili pomoči in zato je zanje značilno bolj pogosto socialno spodkopavanje zavidane osebe.

Zaradi manjše možnosti učenja in rasti so posamezniki z zunanjo kontrolno presojo bolj kot posamezniki z notranjo kontrolno presojo nagnjeni k negativni socialni primerjavi. Pričakovati je, da posamezniki z notranjo kontrolno presojo spoštujejo sodelavce in se trudijo za odobritve drugih brez socialnega spodkopavanja zavidanega sodelavca in se vedejo na način za vzpostavitev močnejših osebnostnih odnosov ter za povečanje ugleda pri zavidanih osebah. V nasprotju pa zaradi učinka frustracije, ki ga povzroči zavist, posamezniki z zunanjo kontrolno presojo usmerijo svojo frustracijo na zavidane sodelavce in iščejo načine, kako ogroziti njihovo delo in rezultate. Zaznana neenakost preusmerijo na spodkopavanje zavidane osebe, tudi če so prepričani, da bodo lahko s tem svojo uspešnost ali rezultate le malo povečali (Tai et al., 2012).

Torej ugodno samovrednotenje, odraženo preko visoke samozavesti, visoke samoučinkovitosti, notranjega lokusa kontrole in čustvene stabilnosti, še povečuje samoučinkovitost, ki je posledica izziva, in zmanjšuje odzive, ki so posledica zaznane grožnje. To pa povečuje verjetnost prosocialnega vedenja in zmanjšuje verjetnost socialnega spodkopavanja.

Pozitivno samovrednotenje je povezano tudi s povečano delovno uspešnostjo. Opazovaje uspeha sodelavcev lahko motivira zaposlene, da si zastavijo višje delovne standarde (Huguet, Galvanig, Dumas, & Monteil, 2000). To velja predvsem takrat, ko se zavistne osebe pozitivno samovrednotijo, saj je pozitivno samovrednotenje povezano z vloženim trudom. Zaposleni z visoko samozavestjo so bolj ambiciozni in se zato vedejo skladno s svojo pozitivno samopodobo ter se odzovejo na negativne povratne informacije z več vloženega truda. Tako so zaposleni, ki so bolj samoučinkoviti, z notranjim lokusom kontrole največkrat pri delu uspešnejši (Judge & Bono, 2001). Zavistne osebe, ki se nizko samovrednotijo, se na izzive raje ne odzivajo. Za take zaposlene je značilno, da si ne zastavljajo visokih delovnih standardov in so za negativne povratne informacije neodzivni. Podobno velja za zaposlene, ki so nizko samoučinkoviti in z zunanjo kontrolno presojo. Nevrotičnim zaposlenim negativne povratne informacije povzročijo stres in anksioznost (Muris, Roelofs, Rassin, Franken, & Mayer, 2005). Zaposleni, ki se ne odzivajo na izzive in so prestrašeni (težijo k zaznavanju grožnje), se bodo na neenakost odzvali z nižanim prispevkom oziroma bodo v delo vložili manj truda.

Zaposleni, ki dosežke sodelavcev vidi kot izziv in si predstavlja, da je podobne dosežke mogoče doseči, so bolj nagnjeni k benigni zavisti in večji motivaciji k dosegu cilja. Vendar pa so zaposleni različno samozavestni. Tisti z nižjo samozavestjo so bolj nagnjeni k zavisti. Izkazalo pa se je tudi, da se bodo tudi zelo samozavestni zaposleni soočili z zavistjo, ko bodo zaznali nepravičnost in se bodo bolj verjetno vedli kontraproduktivno. To kaže, da na zavist zaposlenega bolj vpliva občutek pravičnosti in prepričanje, da si zavidani zaposleni ne zasluži uspeha kot prepričanje o dosegljivosti cilja (Kilduff, Elfeinben, & Staw, 2010). Vzdrževanje pravičnosti v organizaciji bolj vpliva na zaposlene z visokimi cilji, samozavestnimi, saj se bodo ti v primeru zaznave nepravičnosti bolj verjetno vedli kontraproduktivno (Sterling & Labianca, 2015).

1.2.2.2 Organizacijski dejavniki

1.2.2.2.1 Socialne primerjalne mreže

Znano je, da socialne primerjave na ljudi ne vplivajo enako, čeprav se pogosto napačno predpostavlja, da se vsak, ki deluje v timu, primerja z ostalimi člani. Študije so pokazale, da zaposleni običajno primerjajo svojo stopnjo učinkovitosti s povprečno tremi ali štirimi posamezniki, čeprav se lahko te številke med zaposlenimi razlikujejo. Zaposleni ohranjajo primerjavo s temi posamezniki, vse dokler ne pride do sprememb, kot je na primer napredovanje določenega posameznika. Zaposleni se primerjajo s podobnimi posamezniki, takimi, o katerih zlahka pridobijo informacije o uspešnosti njihovega delovanja, zato primerjanje z njimi običajno traja dlje časa. Čeprav je zavist običajno obravnavana kot izkušnja, ki se pojavi med dvema osebama, zavistno osebo in zavidano osebo, raziskave kažejo, da je boljše razmišljati o zavisti kot o mreži primerjav. Zaposleni se namreč primerjajo z različnimi posamezniki in ti posamezniki z drugimi oziroma istimi, torej si vsak vzpostavi svojo referenčno skupino posameznikov, s katerimi se primerja, te skupine pa so medsebojno

povezane. Ko zaposleni spremljajo dejanja drugih posameznikov in komunicirajo o njihovih dosežkih, informacije socialne primerjave potujejo skozi mreže primerjav. V kakšni meri bo posameznik izpostavljen informaciji socialne primerjave, ki poteka znotraj določene mreže, je odvisno od tega, kje se posameznik znotraj primerjalne mreže nahaja (Sterling & Labianca, 2015).

- **Širina socialne primerjalne mreže:** Koliko pozornosti posameznik nameni posamezniku znotraj svoje referenčne skupine, je odvisno od velikosti primerjalne mreže. Zaposleni z manjšo primerjalno mrežo se osredotočajo na enega ali dva posameznika, kar bolj vpliva na identiteto posameznika, izzove večjo tekmovalnost, neprivoščljivost uspeha članu referenčne skupine in občutek ogroženosti. Zaposleni z večjo primerjalno mrežo posvečajo pozornost več posameznikom, zato ta čustva niso tako globoka. Ko se zaposleni posamezniki primerjajo z več posamezniki, ob katerih se počutijo manjvredne in z enim, ob katerem se počutijo večvredne, jim ta primerjava pomaga ublažiti intenzivna negativna čustva. Tolažijo se, da je vsaj ena oseba slabša, in da bi lahko bilo še slabše. Večje primerjalne mreže omogočajo, da zaposleni lažje najdejo osebo, ki je slabša od njih. Študije so pokazale, da se zaposleni s širšo primerjalno mrežo soočajo z benigno zavistjo, kar poveča njihovo trud na delovnem mestu, zaposleni z manjšo primerjalno mrežo pa se soočajo z zlonamerno zavistjo, kar jih privede do deviantnega vedenja, kot sta na primer opravljanje in nevljudnost na delovnem mestu (Borgatti, Mehra, Brass, & Labianca, 2009).
- **Gostota socialne primerjalne mreže:** Goste primerjalne mreže, kjer so dobre in številne povezave med posamezniki, za zaposlene predstavljajo slabost, ker ustvarjajo bolj tekmovalno in napeto okolje. To vsekakor lahko pripelje do občutka lastne vrednosti in občutka, da je mogoče v določenem času doseči svoje cilje. V gosti primerjalni mreži informacije hitro potujejo od posameznika k posamezniku, saj si delijo skupne cilje in si v tej mreži izmenjujejo informacije o uspehih posameznikov. Poleg tega goste mreže povečujejo sloves posameznika, saj komunikacija o njihovih uspehih poteka pogosteje in med več posamezniki. Zaposleni, ki so vključeni v goste primerjalne mreže, običajno občutijo zlonamerno zavist, kar jih privede do deviantnega vedenja, ko se primerjajo z drugimi, ki naj bi bili boljši. Zaposleni, ki so vključeni v šibke, slabo povezane primerjalne mreže, pa ne občutijo tako intenzivnega pritiska, ki je značilen za goste primerjalne mreže. Taki zaposleni imajo več kontrole nad informacijami znotraj primerjalne mreže, saj se drugi posamezniki znotraj referenčne skupine ne obremenjujejo s spremljanjem uspehov drugih. Poleg tega pa spremljajo posameznike znotraj mreže neposredno in ne preko tretje osebe. Kot rezultat pa bodo želeni cilji bolj dosegljivi. Lahko se zgledujejo po uspehu svojih sotekmovalcev in se zaradi njih ne bodo čutili ogroženi. Zaposleni, ki so vključeni v šibke primerjalne mreže, bodo bolj verjetno občutili benigno zavist in bodo zato bolj motivirani in se bodo za dosego svojih ciljev bolj trudili (Borgatti et al., 2009).

Idealna primerjalna mreža za vzpodbujanje benigne zavisti in odvrčanje zlonamerne zavisti je relativno široka mreža, ki je zelo raznolika in v kateri se posamezniki ne primerjajo z drugimi. Menedžerji bi se torej morali usmeriti na to, s kom se zaposleni primerjajo in tekmujejo ter

kakšna je struktura socialne mreže na delovnem mestu. Tekmovalnost znotraj skupine s šibkimi povezavami bi povečala motivacijo, medtem ko bi v skupni z dobrimi povezavami, kjer je dobra komunikacija med posamezniki, lahko motivaciji škodila (Sterling & Labianca, 2015).

1.2.2.2.2 Razlike v sistemu nagrajevanja

Razlike v sistemu nagrajevanja, kjer je delitev plač zaposlenim določena glede na posameznikov nastop oziroma oceno nadrejenega, močno vplivajo na razvoj zavisti v organizaciji. Zaposleni, ki so člani tima, v katerem je visoka medsebojna tekmovalnost, delujejo do ostalih članov tima škodoželjno. Ko posameznik zazna visoko raven sodelovanja v svojem timu, pa ne deluje škodoželjno, čeprav je zavisten. Medsebojna tekmovalnost vpliva na način, kako zaposleni zavidajo ostalim članom tima. Pod konkurenčnimi pogoji ljudje bolj verjetno opazijo razlike med sabo in svojimi sodelavci in jih lažje zaznajo kot grožnjo. Zaznavanje ostalih kot grožnjo pa otežuje dojemanje njihovih uspehov kot zaslužene in ko se primerja posameznik s sodelavci iz manjvrednega položaja, pri njem to izzove zlonamerno zavist. Nasprotno pa posameznik, ki občuti sodelovanje med sodelavci, verjetno bolj opazi podobnosti, ki so jim skupne, in njihovih uspehov ne dojema kot grožnjo. To spodbuja prepričanje, da je njegov uspeh podobno dosegljiv kot sodelavčev, zaradi česar občuti benigno zavist (van de Ven et al., 2012).

1.2.2.2.3 Zaznava organizacijske pravičnosti

Kako zaposleni zaznava organizacijsko pravičnost oziroma, kako poštena je organizacija, igra pomembno vlogo pri zavisti med sodelavci. Če zaposleni zazna delovanje organizacije kot nepošteno, bo bolj zavisten in se bo na delovnem mestu vedel kontraproduktivno (Sterling & Labianca, 2015).

Pravičnost v organizaciji so raziskovalci razdelili na tri vrste, te so: distributivna, postopkovna in interakcijska pravičnost. Vsako od vrste pravičnosti pa lahko povežemo z zaznavo zavisti na delovnem mestu.

Distributivno pravičnost je prvi omenil Adams (1965). Poudarjal je predvsem pravičnost izida. V organizaciji je tudi prisotna porazdelitev izidov, npr. nagrad. Zaradi osredotočenosti na končni izid, distributivno pravičnost lahko povežemo s kognitivnimi, čustvenimi in vedenjskimi reakcijami. Zaznava nagrade kot nepravilno deljene vpliva na čustva zaposlenih, kot so: jeza, zavist, ponos, veselje, krivda), na kognicijo, npr. na: pozornost, učenje, spomin in na vedenje, npr. na uspešnost ali umik.

Postopkovna pravičnost je definirana kot poštenost postopka, s katerim se določi izide in obstaja, kadar postopki vsebujejo določene tipe normativno sprejetih načel. Študije so namreč pokazale, da je poleg pravične distribucije nagrad pomemben tudi postopek, po katerem so nagrade dodeljene (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Zakrajšek (2015) je omenil šest pravil, ki določajo, ali bo postopek zaznan kot pravičen:

- doslednost (postopki dodeljevanja izidov so dosledni v času in med posamezniki),
- nizka pristranskost (vpletanje osebnih interesov pri sprejemanju odločitev ni dopustno),
- natančnost (dodelitev izidov temelji na točnih informacijah),
- popravljivost (nepravilno odločitev je mogoče spremeniti),
- reprezentativnost (v postopek določanja izidov so vključene potrebe in vrednote vseh vpletenih),
- etičnost (postopek je skladen s temeljnimi moralnimi in etičnimi vrednotami družbe).

Interakcijska pravičnost se nanaša na način, kako določena oseba pojmuje drugo, natančneje kako dojema kakovost medosebnih odnosov med vodjo in zaposlenim. Dobri medosebni odnosi so takrat, ko vodja ustrezno deli informacije in se izogiba neprimernim ali celo brezobzirnim opazkam. Torej ločimo dve vrsti interakcijske pravičnosti, in sicer informacijsko in medosebno pravičnost. Informacijska pravičnost se nanaša na pojasnila o odločitvah za izbiro postopkov in delitvijo nagrad. Zaposleni dojema organizacijo kot pravično, če so pojasnila pravočasna in prilagojena razumevanju vsakega posameznika, če so obravnavani enakopravno in če nadrejeni z njimi deli vse potrebne informacije razumno in nepristransko. Medosebna pravičnost pa se nanaša na medosebne odnose, ki vključujejo spoštovanje in dostojanstvo med sodelavci (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

Tabela 2: Komponente organizacijske pravičnosti

1. Distributivna pravičnost: poštenost izida
Pravičnost: Nagrajevanje zaposlenih glede na njihov prispevek.
Enakost: Zagotovitev vsakemu zaposlenemu enako nagrajevanje.
Potreba: Zagotovitev koristi na osnovi posameznikovih osebnih potreb.
2. Postopkovna pravičnost: pošteni postopki delitve
Konsistentnost: Vsi zaposleni so obravnavani enako.
Nepriustranskost: Nihče iz skupine ni izločen zaradi diskriminacije.
Natančnost: Odločitve so sprejete na podlagi točnih informacij.
Zastopanost vseh udeležencev: Deležniki sodelujejo pri odločitvi.
Popravek: Obstajajo postopki ali drugi mehanizmi za popravljanje napak.
Etičnost: Ne kršijo se norme poklicne etike.
3. Interakcijska pravičnost: pošteno obravnavanje zaposlenih
Informacijska pravičnost: Delitev pomembnih informacij z zaposlenimi.
Medosebna pravičnost: Vljudno obravnavanje zaposlenega s spoštovanjem njegovega dostojanstva.

Vir: R. Cropanzano, D. E. Bowen, & S. W. Gilliland, The management of organizational justice, 2007, str. 36.

Pod pravimi pogoji je vzpodbujane notranje konkurenčnosti lahko koristno. Zaposleni, ki verjame, da so načini, s katerimi so nagrajani njihovi sodelavci, transparentni in pošteni, bo, ko bo opazoval uspehe sodelavcev, občutil benigno zavist (Sterling & Labianca, 2015).

Kakovosten odnos med zaposlenimi in nadrejenimi igra pomembno vlogo pri čustvih. Negativna čustva se bodo pri zaposlenih okrepila, ko bodo zaznali nepravičnost, še posebej ko zaposleni in nadrejeni nimata dobrega medsebojnega odnosa. Torej nadrejeni lahko zmanjša ali poveča čustveno breme zaposlenih (Kim, Lee, & Carlson, 2010), kar pa ni lahko nadzirati, če je prisotna zavist (Parrot, 1991).

Zaznana organizacijska pravičnost se nanaša na splošno dojemanje organizacijskih vrednot, prispevkov in namer za dobro zaposlenih. Zaznana organizacijska podpora je osnovana na izkušnjah organizacijske politike, norm in postopkov, ki vplivajo na zaposlene. Igra ključno vlogo pri zadovoljevanju potreb zaposlenih po ugledu, odobravanju in socialni identiteti, pri izmenjavi koristi med zaposlenimi in organizacijo (Tai et al., 2012).

Teorija izmenjave vodja – sledilec oziroma teorija LMX (Leader Memembr exchange) je definirana kot kvaliteta delovanja odnosa med zaposlenim in nadrejenim. Temelji na tihem zaupanju, spoštovanju in odgovornostjo med vodjo in zaposlenim. Zaposleni, ki uživa v kvalitetnem odnosu z nadrejenim v primerjavi z zaposlenim, ki je v slabšem odnosu z nadrejenim, običajno opravlja pomembnejše naloge in ima več usposabljanj, virov, informacij, podpore ali zaščite od svojega nadrejenega (Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000). Tak zaposleni je bolj zadovoljen s svojim delom in pozitivnim delovnim okoljem. Obstajajo tudi druge pozitivne povezave v primeru kvalitetnega odnosa med nadrejenim in zaposlenim, kot je na primer: večji vloženi trud, večje zadovoljstvo in izrazitejša pripadnost podjetju. Nadrejeni določajo in vodijo različne naloge, ki so pogojene s sposobnostjo zaposlenih, da bi prišli do uspešnega zaključka. Prav tako pa se zaposleni trudijo vključiti svoje specifične veščine za uspešno opravljanje svojega dela in kohezivno delovati s sodelavci, da zadovoljijo pričakovanja menedžmenta in organizacije. Zaposleni si o svojem delu želijo pogostejše povratne informacije nadrejenih, saj tako poglobijo odnos z nadrejenimi, hkrati pa se lahko izboljšajo na področjih, kjer je to smiselno (Chen, Lam, & Zhang, 2007).

Raziskave so pokazale, da zaposleni, ki uživajo v bolj kvalitetnem odnosu z nadrejenim, manj verjetno dajo odpoved, kot tisti, ki nimajo tako kvalitetnega odnosa. Bolj zadovoljni so tisti zaposleni, ki menijo, da njihov nadrejeni izpolnjuje njihovo psihološko pogodbo, ta je definirana kot skrita prepričanja, dojemanja ter neformalne obveznosti med obema sodelujočima stranema, hkrati pa nadrejeni nima namena odpuščati (Ling, 2013). Upoštevati je pa potrebno tudi, da se nadrejeni ne obnašajo do vseh zaposlenih enakovredno in pravično, poleg tega pa se na neenakopravnost ne odzovejo vsi zaposleni enako. Nekateri so torej na neenakopravnost oziroma enakopravnost občutljivejši zaradi različnih preferenc. Občutek neenakopravnega obravnavanja med zaposlenimi bo vplivalo na odzive zaposlenih (nezaželeno vedenje, zanikanje pomoči ostalim) (Ling, 2013).

Pri socialni primerjalni teoriji in teoriji pravičnosti gre za odnos med nadrejenimi in podrejenimi zaposlenimi. Zaposleni podrejeni od nadrejenih pričakujejo enakovredno obravnavanje, nadrejeni pa morajo ustvariti prijetno in uravnoteženo delovno okolje, pogosto komunicirati in izmenjevati informacije z zaposlenimi. Tako bodo bolje razumeli, o čem

podrejeni zaposleni razmišljajo v zvezi z delovnim okoljem in kako se v delovnem okolju počutijo (Ling, 2013).

Zaposleni, ki ocenjujejo organizacijsko podporo kot dobro, verjamejo, da organizacija skrbi za njih in da ceni njihove prispevke. V primeru pojava zavisti se ti zaposleni zatečejo po podporo k organizaciji. Če postanejo zavistni, so prepričani, da si je zavidana oseba boljše nagrade zaslužila, saj gre za pravični sistem. Poleg tega so ti zaposleni prepričani, da bi organizacija podobno nagradila tudi njih, če bi se odrezali boljše, kar torej pri takih zaposlenih izzove težnjo po izpolnitvi izziva. Pričakovati je torej, da bodo zaposleni, ki ocenjujejo organizacijsko podporo kot dobro, bolj uspešni, in obratno, zaposleni, ki ocenjujejo organizacijsko podporo kot slabo, verjamejo, da se organizacija za njih ne zmeni in ne upošteva njihovih prispevkov organizaciji. Tako bodo zaposleni zaradi zaznave organizacijske nepoštenosti in neenake obravnave zaposlenih za svojo neugodno situacijo krivili organizacijo in ne sebe. Poleg tega taki zaposleni menijo, da ne bodo nagrajani tako kot zavidani sodelavec, pa čeprav bodo prav toliko delovno uspešni. Torej nizko zaznana organizacijska podpora aktivira odzive, ki so odgovor na občutenje ogroženosti. Pojavi se zavisti, ki bo vodila k zmanjšani delovni uspešnosti (Eisenberger & Stinglhamber, 2011).

1.3 Posledice zavisti in vedenjski odzivi

1.3.1 Posledice zavisti

Posledice zavisti med sodelavci so lahko pozitivne ali negativne. V literaturi predvsem prevladajo raziskave, ki poudarjajo negativne posledice zavisti, kar je razvidno že iz definiranja pojma zavisti. Zavist je neprijeten in običajno boleč skupek čustev. Za ta čustva so značilni občutki manjvrednosti, sovražnosti in zamere, povzroči pa jih primerjava z osebo ali skupino oseb, ki imajo nekaj, kar si sami želijo (Smith & Kim, 2007). Zavist se pojavi, ko posamezniku primanjkuje kakovost, dosežek ali posedovanje in si to želi posedovati sam oziroma si želi, da druga oseba tega ne bi posedovala (Parrot & Smith, 1993).

1.3.1.1 Negativne posledice

Zavist, ki povzroča negativne posledice, je imenovana zlonamerna zavist. Ti pogledi asociirajo zavist na negativnost in sovražnost usmerjeni proti drugi osebi in na negativne posledice za zavistno osebo. Zavistni posameznik občuti večjo sovražnost in zmanjšano željo po prijateljstvu, zmanjšano odprtost za delitev informacij in znanja, močnejšo željo škodovati zavidani osebi. Občasno zavist posameznika vodi do neetičnega vedenja (nepoštenost), ne nudenju pomoči in precenjevanju svojih dosežkov. Zavist lahko pri posamezniku povzroči depresivna nagnjenja in slabo psihično zdravje, nezadovoljstvo s svojimi sodelavci in delom, nizko samozavestjo, ki je odvisna od organizacije, večji absentizem, več odsotnosti in zmanjšano organizacijsko pripadnost (Tai et al., 2012).). Nekateri glavni tipi negativnih odzivov zavisti so: nadlegovanje, zahrbtnost, obrekovanje (Vecchio, 1995), poseganje v

tekmečevo uspešnost, poniževanje, sabotaža dela in slovesa tekmece, hvaljenje sebe, izogibanje tekmeču, degradacija tekmečevega karakterja (Malone, 2007). Nekatere od teh negativnih odzivov zavistneži uporabljajo za zaščito pred svojimi negativnimi čustvi, ki jih gojijo do tekmece (Schaubroeck & Lam, 2004).

1.3.1.2 Pozitivne posledice

Čeprav je veliko empiričnih raziskav potrdilo povezavo med zavistjo in negativnimi odzivi, obstajajo raziskave, ki ugotavljajo, da zavist lahko vodi tudi do pozitivnih odzivov, poimenujejo jo benigna zavist. Ugotovitve kažejo, da zavist lahko vodi k povečanem občudovanju, želji po učenju od zavidanih posameznikov, povečani delovni motivaciji in delovni uspešnosti. Zavisti, ki vodi do takih odzivov, pravimo benigna zavist. Študije o benigni zavisti so še v razvoju, vendar temeljijo na različnih metodologijah in več kulturah. Ugotovitve kažejo, da so za benigno zavist značilni čustvi naklonjenosti in občudovanja zavidane osebe, posledično sledi motivacija za uspeh. Benigna zavist se empirično razlikuje od zlonamerne zavisti. Posamezniki, ki občutijo benigno zavist, so usmerjeni k izboljšanju sebe na stopnjo zavidane osebe in ne k uničenju zavidane osebe (Tai et al., 2012).

Zlonamerna zavist je močno negativno čustvo, ki je povezano z različnimi komunikacijskimi odzivi. Komunikacijski odzivi na zlonamerno zavist so lahko zelo negativni, kot je na primer nadlegovanje zavidane osebe, odpoved ali pa bolj pozitivni, kot na primer pogovor z ostalimi. Za organizacijo ima način odziva na zlonamerno zavist lahko pozitivne ali negativne posledice. Nekatere organizacijske prakse lahko izzovejo zavist, kar pa se izkaže, da ni nujno slabo. Konkurenčnost znotraj podjetja pogosto izzove menedžment sam, saj želi motivirati zaposlene, da se bodo bolj trudili in dosegli več, kar hkrati koristi podjetju in njegovim ciljem. Lahko bi trdili, da zavist izzove višjo produktivnost, zdravo konkurenco in lahko prispeva k doseganju ciljev organizacije. Vendar pa lahko zavist izzove tudi negativne odzive, ki pa imajo na organizacijo nasprotni učinek (Malone, 2007).

1.3.2 Vedenjski odzivi zavisti

Teorija pravičnosti podaja dobro izhodišče za razlago vedenjskih odzivov, ki se pojavijo zaradi zavisti. Ljudje primerjajo svoje razmerje med dobljenim in svojim vložkom z razmerjem pri drugih (Adams, 1965). Neenakost iz neugodnega socialnega razmerja povzroča pri posameznikih občutke bolečine in odpora. Ko si ljudje želijo zmanjšati negativne občutke in vzpostaviti pravičnost, se odzivajo na različne načine (Pinder, 2008).

Vedenjski odzivi, ki jih povzroča zavist, so socialno spodkopavanje, prosocialno vedenje in sprememba delovne uspešnosti. Posledice na zavist so lahko pozitivne ali negativne. Posledice, ki nastanejo na delovnem mestu zaradi zavisti, lahko razložimo s pomočjo vedenjskih odklonov, ki so lahko usmerjeni k izzivu (pozitivne posledice) ali usmerjeni proti občutku grožnje (negativne posledice). V kolikšni meri pa ta odklona vplivata na vedenjske odzive, je

odvisno tudi od tega, kako zavistne osebe dojemajo same sebe (samovrednotenje), zavidane osebe in organizacijo, v kateri so zaposleni (zaznana organizacijska podpora) (Tai et al., 2012).

Po Malone (2007) so primarni komunikacijski odzivi na zlonamerno zavist na delovnem mestu navedeni v Tabeli 1.

Tabela 3: Primarni komunikacijski odzivi na zlonamerno zavist na delovnem mestu

KOMUNIKACIJSKI ODZIVI NA ZAVIST PO KATEGORIJAH
Ignoriranje: Zavistnež ignorira situacijo, ne naredi ničesar.
Pritožba menedžerju: O nastali situaciji se pritoži direktno menedžerju ali nadrejenemu.
Soočanje z menedžerjem: Zaradi nastale situacije se zavistnež do menedžerja obnaša sovražno.
Preziranje menedžerja/ali zavidane osebe: Goji močna negativna čustva, kot na primer preziranje, sovraštvo proti menedžerju ali zavidani osebi ali obema.
Depresivnost: Po nastali situaciji zavistnež postane žalosten ali depresiven.
Vzpodbujanje sebe: Zavistnež se prepriča, da za nastalo situacijo ni sam kriv.
Potlačena čustva: Zavistnež prekrije čustva ali čustva zadrži zase.
Pritoževanje ostalim: Zavistnež se pritožuje sodelavcem, prijateljem in družinskimi člani.
Pogovor z ostalimi: Zavistnež išče podporo in razpravlja o situaciji z ostalimi in se ne pritožuje.
Trdo delo: Zavistnež nadaljuje z delom, vendar se še bolj trudi, osredotoči se na svoje delo in ne na nastalo situacijo.
Sabotaža: Preneha pomagati zavidani osebi.
Nadlegovanje: Zavidani osebi skuša otežiti delo.
Ogrožanje: Zavidano osebo skuša spraviti v slabšo luč.
Izogibanje: Zavistnež se izogiba družbi zavidane osebe.
Odpoved: Zavistnež skuša najti novo službo.
Opravljanje: Do zavidane osebe je zavistnež zahrbtn.

Vir: P. Malone, Communicative responses to malicious envy at work, 2007, str. 28–29.

1.3.2.1 Socialno spodkopavanje

Odprto izkazovanje občutka zavisti je v organizacijah pogosto sankcionirano, zato zaposleni za vzpostavitev ravnovesja med njimi in zavidano osebo običajno uporabljajo prikrite načine. Socialno spodkopavanje je eno izmed odzivov na zavist in je kot vedenje definirano kot katerikoli ravnanje, katerega namen je ovirati dosežke posameznika ali organizacije zaradi občutka grožnje (Dunn & Schweitzer, 2006). Pri socialnem spodkopavanju gre za naklepna dejanja usmerjena k zmanjšanju sposobnosti ciljnega posameznika pri vzpostavljanju in ohranjanju pozitivnih odnosov, doseganju ciljev povezanih z delom in vzdrževanje ugleda na delovnem mestu. Raziskave so pokazale, da zavist vodi v socialno spodkopavanje pri zaposlenih, ki se ne identificirajo s svojimi sodelavci ali ostalimi člani tima. Socialno

spodkopavanje torej ne služi zavistnemu zaposlenemu le kot sredstvo za ponovno vzpostavitev ravnovesja neenakosti med sodelavci, ampak tudi kot sredstvo za sproščanje jeze (Tai et al., 2012).

V literaturi je bilo že večkrat dokazano, da obstajajo socialne primerjave povezane s povečanjem negativnega vpliva, vendar pa je moč zaznati tudi, da socialno primerjanje z boljšim posameznikom vpliva pozitivno. Poleg tega je dokazano, da ima socialno primerjanje z boljšim posameznikom več pozitivnih kot negativnih posledic, negativne posledice pa so povezane predvsem s samopodobo posameznikov. Tako posamezniki z visoko samopodobo in samozavestjo zaradi socialne primerjave običajno ne doživljajo negativnih posledic, ampak predvsem pozitivne (Tai et al., 2012).

1.3.2.2 Prosocialno vedenje

Prosocialno vedenje zajema prosocialne aktivnosti, ki so v družbi oziroma skupini pozitivno vrednotene. Takšno vedenje je naravnano na nudenje pomoči osebam v težavah, iskanje koristi za druge, nudenje dobrin drugim in zadovoljevanje potreb drugih (Babšek, 2009). Pod prosocialno vedenje spadajo: empatija, altruizem, solidarnost in sodelovanje. *»Empatija je sposobnost vživetja v čustva druge osebe. Ta sposobnost nam omogoča, da smo sploh sposobni delovati prosocialno«* (Babšek, 2009, str.154). Altruizem je nudenje pomoči drugi osebi brez nagrade oziroma poplačil ali celo v lastno škodo. *»Solidarnost pomeni čut za skupnost in pripravljenost delitve lastnih dobrin s tistimi, ki jih nimajo«* (Babšek, 2009, str.155). *»Sodelovanje je vedenje, pri katerem v skupini delamo z drugimi, z namenom, da dosežemo skupen cilj. Za dobro sodelovanje je pomembna učinkovita medsebojna komunikacija, prilagajanje, čut za skupnost, zavest za cilj ...«* (Babšek, 2009, str.155).

Zavist zmanjšuje prosocialno vedenje zavistne osebe do zavidane, vendar pa lahko zavist vpliva tudi na povečanje prosocialnega vedenja zavistne osebe. Zaposleni, ki zazna nepravilno obravnavanje v organizaciji, uporabi določeno vedenje, da bi ponovno vzpostavil ravnovesje. Zmanjšanje prosocialnega vedenja je posledica občutka ogroženosti posameznika. Nasproten učinek od občutka ogroženosti pa pričakujemo pri izzivu, ki ga občuti posameznik. Prizadevanje pomagati drugim, tudi zavistnim, ima lahko za posameznika pozitivne posledice, saj je v očeh drugih videti dobrodušen, poleg tega pa se izboljšajo njegove ocene uspešnosti in povečajo se njegove možnosti za napredovanje. Torej je lahko skrb za lastne interese motivacija za prosocialno vedenje (Grant & Mayer, 2009). Povečano prosocialno vedenje je lahko tudi bolj strateške narave, saj so zaposleni, ki skrbijo za potrebe, interese in želje drugih, bolj priljubljeni in se jim bolj zaupa. Nekateri posamezniki, ki občutijo zavist in jih drugi izključijo, se začnejo vesti prosocialno. Posamezniki, ki zaznajo možnost po izključitvi iz skupine, v katero menijo, da se lahko ponovno vključijo, povečajo željo po sodelovanju in zaupanju. Glede na to, da so zavidane osebe običajno uspešne, so zavistne osebe motivirane, da se ponovno povežejo z njimi, zato se prosocialno vedenje lahko izkaže za koristno (Tai et al., 2012).

1.3.2.3 Delovna uspešnost

Zavist na delovnem mestu vpliva tudi na delovno uspešnost, jasno je, da zavist vpliva na zmanjšanje delovne uspešnosti. Če posameznik manj prispeva s svojim delom organizaciji, je razmerje med njegovim rezultatom in vložkom mogoče relativno izboljšati s primerljivim razmerjem ostalih zaposlenih (Pinder, 2008). Poleg tega zavistne osebe običajno pripisujejo določeno stopnjo odgovornosti za neenakopravne razmere organizaciji, zato je mogoče pričakovati, da bo odgovor na zaznano nepravilnost zmanjšanje njenega truda pri delu in zato zmanjšanje njene delovne uspešnosti (Konovsky & Cropanzano, 1991).

Zavist pa lahko zaradi občutka, da v organizaciji prevladajo neenakopravne razmere, deluje tudi obratno – posameznik postane iniciativen in vloži v svoje delo veliko truda. Torej izziv, ki je odgovor na zavist, poveča delovno uspešnost in predstavlja alternativno možnost, kako izboljšati rezultate in tako v organizaciji vzpostaviti enakost. Zavist je močno in pozitivno povezana s povečano delovno uspešnostjo med zaposlenimi, ki se zavzemajo za napredovanje na delovnem mestu. Primerjanje z boljšim ali nadrejenim sodelavcem vpliva na motivacijo. Poleg tega v primerjavi z manjšim trudom povečanje truda pri delu vpliva na zaznano neenakost in doseganje rezultatov med zavidanim in zavistnim (Duffy, Shaw, & Schaubroeck, 2008). Zavidana oseba si lahko postavi izziv, da bo zaradi zaznane organizacijske nepravilnosti in za njeno ponovno vzpostavitev postala bolj delovno uspešna.

2 PRENOS ZNANJA MED SODELAVCI

Prenos znanja je del procesa upravljanja z znanjem, ki omogoča prenos znanja, kamor je to potrebno in kjer ga je nujno potrebno uporabiti. V širšem kontekstu pa gre za proces, pri katerem je ena enota (posameznik, skupina, oddelek) odvisna od izkušenj drugih in ni osredotočena le na komuniciranje (deliti in sprejeti), ampak tudi na uporabo znanja. Delitev znanja je po nekaterih opredelitvah del procesa prenosa znanja in je ključen za njegov uspeh. V tem delu bom zato opredelila znanje in dva procesa, prenos znanja in delitev znanja, slednji je obravnavan z osnovne opredelitve za preučevanje vpliva prvega obravnavanega konstrukta tudi bolj smiselno. V drugem delu sem se osredotočila na ovire pri prenosu znanja, saj je zavist za uspešen prenos znanja ključnega pomena.

2.1 Opredelitev znanja, delitev znanja in prenosa znanja ter ključni izsledki dosedanjih raziskav

Znanje je odločilni dejavnik v podjetju in vir konkurenčne prednosti. Podjetja zato veliko pozornosti namenijo upravljanju znanja in posvetijo veliko denarja ter energije, da se ga čim bolj ustrezno izrabi. Sem je uvrščen tudi prenos znanja med posamezniki.

Danes najdemo podatke in informacije povsod, njihova količina vsak dan hitro narašča, zato veliko podjetij poskuša vzpostaviti inteligentne informacijske sisteme za analize in

interpretacije velikih količin podatkov in informacij. Danes sta znanje in prenos znanja ključna dejavnika za konkurenčnost v poslovnem okolju, zato je glavni cilj vseh uspešnih podjetij osredotočiti se na ljudi, njihovo znanje in si prizadevati ustvariti, prenašati, izmenjevati, vgraditi in izboljšati znanje, torej osredotočiti se na osnove menedžmenta znanja, še posebej pa je pomembna izmenjava znanja, saj je ta ključna pri aplikaciji znanja (Šarka, 2014).

Iz organizacijske perspektive učenje pomeni, da so podjetja sposobna spremeniti svoje ukrepe. Ti so odraz izkušenj, razvitih in uporabljenih znanj ter znanja pridobljenega iz napak, nesreč in nezgod. Domneva se, da mora imeti zaposleni potrebne kvalifikacije za svojo pozicijo, udeleževati se mora usposabljanj, ki jih organizira podjetje, razumeti in uporabljati mora operativne postopke, poleg tega pa mora biti sposoben pridobiti informacije in znanje od svojih sodelavcev (Nesheim & Gressgard, 2014). Učenje in prenos znanja v podjetjih lahko poteka preko različnih mehanizmov, in sicer z usposabljanjem v operativnih postopkih, učenjem skozi prakso, izmenjavo informacij in znanja med sodelavci in organizacijskimi enotami. Izmenjava izkušenj in znanja je še posebej pomembna v tesno povezanih medorganizacijskih sistemih.

Izmenjava znanja podpira aplikacijo znanja, kar pomeni uporabo znanja za izboljšanje kvalitete dela. Zato je ključno razumeti, kako olajšati in izboljšati proces izmenjave in prenosa znanja, in tako opremiti vse zaposlene z ustreznim znanjem ter jih tako pripraviti za uporabo znanja. Prenos znanja lahko učinkovito deluje le v primeru, ko so prava orodja komunikacije uporabljena v ustreznem okolju in kontekstu (Šarka, 2014).

2.1.1 Opredelitev znanja

Znanje je skupek izkušenj, vrednot, kontekstnih in strokovnih informacij, ki so osnova za ocenjevanje in vključevanje novih izkušenj in informacij. V organizacijah se ne vgradi samo v dokumente in zbirke, ampak tudi v organizacijske rutine, postopke, prakse in norme (Davenport & Prusak, 1998). Znanje lahko razdelimo na dve kategoriji, in sicer na eksplicitno in tacitno (tiho) znanje. Eksplicitno znanje se lahko oblikuje in predstavi ter ga lahko izrazimo v uradnem jeziku. Izraženo je z besedami in številkami in je kodirano na objektivni način. Mogoče se ga je naučiti z opazovanjem in študijem. Najdemo ga v priročnikih, dokumentih, tehničnih navodilih, patentih, računalniških programih itd. Implicitno znanje pa je mogoče opisati kot izkušnjo, ki je vgrajena v posameznika, kot so stališča in sklepna znanja. Vključuje vpoglede, slutnje, intuicije in spretnosti, ki so zelo osebni in jih je težko formalizirati, zato pa je tako znanje težko deliti ali ga prenesti na druge (Nunes, Annansingh, & Eaglestone, 2006).

Podjetja, ki pravilno izkoriščajo, vzpodbujajo znanje in ga učinkovito uvajajo v svoje poslovanje, proizvode in storitve, so bolj prilagodljiva, inovativna, inteligentna, trajnostna ter imajo prednost pred svojimi tekmeci (Wong & Aspinwall, 2005). Dobro upravljanje z znanjem je lahko ključni faktor za uspešno poslovanje organizacij. Še posebej je znanje pomembno v srednjih in malih podjetjih (v nadaljevanju SME), saj ta konkurirajo s svojim strokovnim znanjem in izkušnjami, kar uporabijo za konkurenčno prednost. Običajno SME nimajo sredstev

za nakup virov, nepremičnin, dela in kapitala, zato morajo učinkovito izkoristiti svoje znanje. Sledi, da ni pomembno le znanje imeti, ampak ga je potrebno za uresničevanje organizacijskih ciljev znati tudi uporabiti. Torej ni dovolj, da lastnik SME znanje ima in ga uporablja, ampak ga mora tudi prenesti na zaposlene (Desouza & Awazu, 2006).

2.1.2 Opredelitev delitve znanja

Delitev znanja je proces izmenjave znanja, ki poteka od osebe na osebo. Za organizacijo je zelo pomembno, da ima zaposlene, ki si znanje želijo deliti in so za to motivirani (Ryu, Hee Ho, & Han, 2003). Delitev znanja je glavni element v organizaciji, brez te organizacija ne more doseči zastavljenih ciljev in biti konkurenčna. Delitev znanja ima svojo ceno, vendar ne za zaposlenega. Cena je osnovana na realizaciji delitvenega procesa, in sicer pri tem gre za zagotavljanje orodij, dokumentacije, sestankov itd.

Zaposleni delijo znanje iz različnih razlogov, nekateri zaradi prepričanja, da jim bo njihov prispevek prinesel ugled in jim povišal socialni status, drugi, ker jim daje občutek socialnosti. Posamezniki, ki so dobro seznanjeni z informacijsko tehnologijo, imajo dovolj časa, zagotovljene vire znanja in delujejo v organizaciji, ki ima pravičen in dovolj frekvenčen sistem nagrajevanja, raje delijo znanje (A. Cambrera & E. Cambrera, 2002).

Delitev znanja je proces identifikacije obstoječega znanja za prenos in uporabo tega znanja za reševanje problemov v organizaciji oziroma proces ustvarjanja novega znanja z združitvijo obstoječega znanja. Obstaja pet dejavnikov v organizaciji, ki vplivajo na delitev znanja: neaktivacija znanja (tacitno ali tiho znanje je neaktivacijsko znanje, saj je zanj potrebno vložiti več truda za aktivacijo), pomanjkanje identitete (identiteta zagotavlja enostavno delitev znanja, saj posamezniki iz iste skupine uporabljajo isti tehnologijo, podatke in interese), šibka povezava med pošiljateljem in sprejemnikom znanja (odnos med njima mora biti močan, morata si zaupati, da se znanje lahko prenese), pomanjkanje pripravljenosti za delitev znanja (pošiljatelj in sprejemnik morata imeti željo po delitvi znanja) in ni delitve znanja brez znanja (deliti znanje brez znanja ni mogoče). Delitev znanja med sodelavci je stalen proces, ki se odvija v okviru drugih dejavnosti, zato ga ne štejemo kot ločen proces (Christensen, 2003).

Glede na svoja čustva do sprejemnika znanja se ljudje odločajo, ali znanje deliti ali ne. Stopnja delitve znanja je višja, če si sodelujoči v procesu zaupajo. Ali si bo posameznik delil znanje s sodelavcem, je odvisno tudi od izkušenj, ki jih je imel s sodelavcem. Če pošiljatelji znanja ne poznajo sprejemnika, je odločitev za delitev znanja odvisna od vsebine znanja (Dignum & van Eijk, 2005). Torej, odločitev o delitvi znanja temelji na želji po delitvi, zaupanju, poznanstvu, poznavanju tehnologije, motivaciji in razumevanju znanja.

2.1.3 Opredelevitev prenosa znanja

Neodvisno od razsežnosti znanja v organizaciji se mora znanje prenesti iz ene osebe na drugo, saj zaposlenim v organizaciji prenos znanja omogoča, da kot celota delujejo učinkovito. Obstaja pet vrst prenosa znanja, to so: serijski, bližnji, daljni, strateški in strokovni prenos. Vsakega od teh lahko razlikujemo po namenu, metodi in načinu, kako se ga izvaja (Susanty, Handayani, & Henrawan, 2012).

Za prenos znanja je pomembno, da si posamezniki ali skupine želijo medsebojno sodelovati. Ne gre za zbiranje, ampak za povezavo, ta pa je odvisna od odločitev, ki so jih sprejeli posamezniki. Čeprav gre lahko pri prenosu za dvostranski proces med pošiljateljem in prejemnikom znanja, pa je veliko dejavnikov, ki vplivajo na uspešen prenos znanja (Susanty et al., 2012). Po Gholipur, Jandaghi in Hosseinzadeh (2010) na uspešen prenos znanja vplivajo kultura (zaupanje, kultura učenja in sodelovanja), organizacijska struktura, informacijska tehnologija in človeški dejavnik.

Prenos znanja je identifikacija dostopnega in obstoječega znanja, ki se ga najprej pridobi in nato uporabi za razvijanje novih ali obstoječih idej za pospešitev procesa na boljši in lažji način (Christensen, 2003). Torej pri prenosu znanja ne gre le za izkoriščanje obstoječega znanja, ampak tudi za ugotovitev, kako ga pridobiti in kako ga dobro izkoristiti, da bi dosegli večjo učinkovitost in uspešnost. Obstajajo štiri stopnje v prenosu znanja: začetek, izvajanje, uvajalno obdobje in integracija. V prvi fazi ima organizacija obstoječe znanje in si ga želi povečati oz. izboljšati. V drugi fazi organizacija zbira informacije, kar lahko traja dlje časa. V tretji fazi izvajanja, kjer sta vključena vir in sprejemnik, je glavni cilj prenesti znanje glede na zahteve in potrebe sprejemnika, rešiti probleme, ki so nastali v prejšnjih prenosih, in spoznavati nova znanja s čim manj napakami. Uvajalna faza pomeni, da sprejemnik začne uporabljati pridobljeno znanje. Sprejemnik mora znati prepoznati probleme in jih, če se pojavijo, tudi reševati. Integracija znanja se začne, ko sprejemnik združi svoje potrebe s prenesenim znanjem (Szulanski, 1996).

2.1.4 Ključni izsledki dosedanjih znanstvenih raziskav

2.1.4.1 Razvoj pojma znanje

Filozofske razprave o definiciji in viru znanja ter o metodah, kako ga pridobiti, segajo v čas Aristotela in Platona. Znanstvene raziskave so se začele v dveh ločenih tokovih. Prvega je mogoče izslediti v literaturi o proizvodnih inovacijah in tehnoloških prenosih, v katerih so preučevali odnose in komunikacijo med enotami v podjetju. Drugi tok se je razvil med razpravami o tacitnem in eksplisitnem znanju. Ta temelji na zapisih Michaela Polanija.

V vplivnem članku iz Harvard Business Review se Nonaka in Takeuchi (1995) dotikata pojmov prenosa znanja in delitve znanja, čeprav ju izrecno ne omenjata. Prav ta članek združuje

oba tokova, saj se od njegove objave naprej avtorji strinjajo, da je delitev znanja kritična točka prenosa znanja, in tako postavi izhodišče za definiciji prenosa znanja in delitve znanja, kot ju poznamo danes. Od takrat sta se pojma postopoma razvijala kot dva različna pojma, vendar so ju včasih še vedno uporabili kot sopomenki (Paulin & Sunson, 2012).

2.1.4.2 Razvoj pojma delitve znanja

Po objavi Nunakovega članka leta 1992 sta se pojma delitev znanja in prenos znanja uporabljala izmenično, vendar je prevladovala uporaba pojma prenos znanja. Appleyard (1996) se nagiba bolj k uporabi pojma delitev znanja, v svojih empiričnih raziskovanjih primerja interakcije pri delitvi znanja na industrijski in nacionalni ravni, pri tem uporablja anketno metodo.

Prav tako Dyer in Nobeoka v svoji študiji primera Toyote omenjata delitev znanja, in sicer članek navaja, da so relativne prednosti v produktivnosti v Toyoti posledica njihove sposobnosti za oblikovanje in vzdrževanje ravni mreže v procesu delitev znanja (G. Andreasian & M. Andreasian, 2013).

A. Cambrera in E. Cambrera (2002) vključita pri delitvi znanja psihološki in sociološki vidik, saj analizirata naklonjenost zaposlenih za delitev znanja z drugimi sodelavci, ne glede na dejstvo, da je podjetje tisto, ki je vpeljalo nova znanja in izmenjavo znanja omogočilo.

Fernie, Green, Weller in Newcombe (2003) poudarjajo pomen osebnega znanja, zato je njihova raziskava dober primer usmerjenosti pri delitvi znanja, ki se osredotoča na individualno raven. Podobno tudi Ipe (2003) preučuje delitev znanja med posameznikom in organizacijo. Izpostavil je štiri glavne faktorje, ki vplivajo na delitev znanja: narava znanja, motivacija zaposlenih, možnost za izmenjavo ter kultura in delovno okolje.

2.1.4.3 Razvoj pojma prenosa znanja

Pojem prenos znanja se je na začetku ponovnega zanimanja obravnaval v zvezi s teorijo znanja. Szulanski (1996) je v številnih člankih omenjal in razvijal pojem prenos znanja predvsem v povezavi z znanjem znotraj podjetja. Navajal je, da je prenos znanja zaloga podjetja. V poznih devetdesetih in na začetku novega tisočletja so avtorji poudarjali pomen prenosa znanja in delitve znanja na strateški ravni. Avtorji so namreč odgovarjali na vprašanja, ki so povezana z vlogo šibkih vezi pri delitvi znanja in izkušenj med organizacijskimi enotami (Hansen, 1999), s tokovi znanja znotraj podjetja v multinacionalnih korporacijah (Gupta & Govindarajan, 2000) in s poslovanjem, inovacijami in učinkovitostjo (Tsai, 2001). Povezovati so začeli psihološki in sociološki vidik prenosa znanja, in sicer glede na to, kako notranja in zunanja motivacija vplivata na prenos znanja (Paulin & Sunneson, 2012). V tem času je prišlo tudi do prehoda od teoretično usmerjenih raziskav v empirično osredotočene raziskave. Easterby-Smith, Lyles in Tsang (2008) so na teoretični in empirični ravni s področja prenosa znanja izpostavili še veliko vprašanj.

Prenos znanja lahko razumemo zelo široko (prenos znotraj organizacije, med organizacijami, med organizacijo in širšo družbo), vendar sem se v nadaljevanju osredotočila predvsem na to, kako posamezne organizacije skrbijo za prenos znanja znotraj organizacije.

2.2 Ovire pri prenosu znanja

Cantoni, Bello in Frigerio (2001) so izpostavili dve oviri, ki zmanjšujeta ali preprečujeta prenos znanja, in sicer sta to kultura in lokalizacija. Navajajo, da je prenos znanja in idej v organizaciji za ljudi naravna aktivnost, pod prisilo pa tega ne želijo početi. Zelo pomembno je med zaposlenimi ustvariti zaupanja vredne odnose, saj se tako počutijo sproščene in svobodne za deljenje in prenos znanja. Druga ovira za prenos znanja je lokalizacija, saj morajo biti zaposleni seznanjeni s specifičnimi programi, tako da so zagotovljene transakcije in povezave z dobavitelji, kupci, posredniki. Priporočajo več načinov, kako premagati te ovire. Organizacije morajo zagotoviti ustrezna usposabljanja, tehnologijo in strukturo. Poleg tega morajo biti zaposleni izobraženi in pismeni, nadrejeni in zaposleni odprti za nove ideje in morajo vedeti, kje iskati nove ideje in kako te v organizaciji koristno uporabiti. Za iskanje in vgradnjo novih idej bi zaposleni in menedžerji morali znati uporabljati tudi tehnologijo. Ta namreč organizacijam pomaga, da so v stiku z dobavitelji, kupci, da je organizacija enostavnejša in komunikacija med njimi lažja. Tako na primer nekatere organizacije uporabljajo sobo za pogovor, »talk room«, kjer zaposleni znanje lahko ustvarjajo in si ga izmenjujejo, poleg tega se na tak način izognejo težavam zaradi razdalj med oddelki v organizaciji in njenimi enotami.

Obstaja več ovir v organizacijah, ki onemogočajo prenos znanja. Po Herrmann (2011) so te ovire naslednje: ovire v tehnologiji, vsebinske ovire, ovire zaradi rutine in postopkov, organizacijske ovire ter ovire pri zaposlenih. Ovire v tehnologiji povezuje s stroški in pomanjkanjem znanja za uporabo tehnologije. Organizaciji, ki nima strojne opreme, da bi uporabila ustrezno programsko opremo, predlaga preprosta tehnološka orodja in učinkovito konfiguracijo s programsko opremo. Poleg tega je za ohranitev znanja o informacijski tehnologiji na visoki ravni potrebno zaposlene usposablјati. Za nekatere zaposlene je izziv, kako prenesti originalno vsebino in jo ohraniti razumljivo tudi za ostale. Kvaliteta vsebine je odvisna od posameznikove usposobljenosti za uporabo programske opreme. Zato je nujno vse zaposlene v organizaciji te veščine naučiti. Za organizacijo lahko pri prenosu znanja predstavlja oviro tudi preveč vsakdanji postopek, ki postane že rutina. Nekateri postopki so napisani, a nimajo več nobenega učinka. Potrebno je napisati seznam, kaj je potrebno storiti, imeti urnik sestankov in tako slediti strategiji organizacije. Problem se pojavi, tudi ko posameznik napreduje. Takrat ne posveča več pozornosti mnenju zaposlenih na nižjih delovnih mestih. Ko nadrejeni ne delijo informacij in se ne zanimajo za tekoče stanje v organizaciji, tudi podrejeni zaposleni izgubijo interes. To ustvari četrto oviro za prenos znanja, organizacijsko oviro. To oviro lahko prepreči menedžment znanja z uporabo orodja, ki bi pomagalo organizaciji pri doseganju ciljev in konkurenčnosti, in sicer z neformalnimi pogovori, kjer bi se zaposleni lahko informirali glede dogajanja v organizaciji. V menedžmentu znanja je človeški faktor v organizaciji bistven. Zaposleni velikokrat zadržijo informacijo zase in je ne delijo s sodelavci,

to jim lahko z njihovega vidika pomaga, saj so tako bolj konkurenčni in imajo prednost pred ostalimi. Ovira pri zaposlenih je predvsem nezaupanje, saj si zaradi tega informacij ne delijo. Nekateri zaposleni so v dilemi ali znanje prenesti na druge ali naj to ostane skrivnost, saj menijo da gre za vprašanje obdržati ali izgubiti delo. Da bi se temu problemu izognili, je potrebno zaposlene naučiti, kaj pomeni menedžment znanja in tako v organizaciji organizirati ure usposabljanja, prezentacije in ure diskusije.

McLaughli, Paton in Macbeth (2008) so opredelili več ovir povezanih z delitvijo in prenosom znanja. Menijo, da so problemi lahko povezani z motivacijo zaposlenih. Nekateri zaposleni lahko gledajo na znanje kot na konkurenčno prednost in menijo, da bodo to izgubili, če bodo znanje v organizaciji delili. Za nastanek ovir je lahko razlog tudi posredovanje in prejemanje, znanja, push/pull sistem. Tako je posredovanje znanja, push, bolj odvisen od tehnoloških orodij, prejemanje znanja, pull, pa od individualnih značilnosti. Ugotovili so tudi, da med delitvijo znanja lahko nastanejo tri problemi, in sicer znanje nastane na lokalni ravni, zato je pomembno, da zaposleni vsebino dobro razume, nekateri zaposleni menijo, da bodo delili znanje, če bodo dobili kaj v zameno in delitev znanja je svoboden proces – zaposleni lahko po svoji želji znanje deli ali ga obdrži zase.

McLaughli et al. (2008) so določili štiri vrste ovir. Ovira prečkanje kategorije vključuje obstoječe vire v organizaciji, potrebo po nagradah in kulturo. Zaposleni mora uvideti, da delitev znanja zanje pomeni takojšnje koristi, te so: manj težav, lažje naloge, manjše število delovnih ur. Organizacija mora sodelavcem dati vse možnosti za delitev in izmenjavo znanja ter imeti sistem nagrajevanja, ki zaposlene za izmenjavo znanja motivira. Druga ovira je ovira tehnologije. Različni tehnološki pristopi otežijo oddelkom delitev in prenos znanja. Naslednja vrsta ovire je organizacijska ovira. Vodstvo mora jasno določiti, katere informacije je nujno potrebno pridobiti in hkrati mora paziti na dejavnik tveganja. Zadnjo oviro, ki jo so jo definirali, je osebnostna ovira. Za uspešen prenos znanja je med zaposlenimi zaupanje nujno, še posebno je tu potrebno zaupanje prejemniku informacij. Obstajajo torej razlike pri navajanju ovir za prenos znanja glede na avtorje. Hermann (2011) se osredotoča na specifične situacije in probleme v organizaciji. Problemi, ki so povezani z znanjem, so podani z vidika zaposlenih, njihove kulture in njihovih izkušnjah. Tudi McLaughli et al. (2008) so definirali ovire za prenos znanja z vidika zaposlenih. Cantoni, Bello and Frigerio (2001) pa so podali le rešitve povezane s tehnologijo.

Riege (2005) je določil tri kategorije ovir, ki vplivajo na delitev in prenos znanja, in sicer: osebnostne ovire, organizacijske ovire in tehnološke ovire.

2.2.1 Osebnostne ovire

Pri delitvi in prenosu znanja igrajo ključno vlogo ljudje, saj učenje in izmenjava znanja poteka med njimi. Za učinkovitost prenos znanja potrebuje osebo, ki poseduje T – oblikovane spretnosti, saj so sposobni integrirati različna znanja, združiti teoretična in praktična znanja ter

so sposobni videti povezave med njihovim področjem in drugimi (Gholipour, Jandaghi, & Hosseinzadeh, 2010). Za učinkovit prenos znanja so potrebne dobre komunikacijske sposobnosti. Učinkovita komunikacija pomaga zaposlenim deliti in prenašati znanje. Komunikacijo lahko ovira nezadostno poznavanje jezika. Pomembna je tudi želja zaposlenega deliti znanje. V primeru, da znanja ne željo deliti, pomeni da, se bojijo, kakšen vpliv bo to imelo na njihovo službo in konkurenčnost. Nekateri zaposleni nimajo dovolj časa za deliti znanje, saj so osredotočeni na naloge, ki se njim zdijo pomembnejše. Zaupanje je tudi zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na delitev in prenos znanja, saj večina zaposlenih ne želi deliti znanja, če prejemniku ne zaupajo. Naslednja ovira je, da zaposleni lažje delijo eksplicitno znanje kot svoje izkušnje, ideje in svoje ugotovitve oziroma perspektive. Pomembno je tudi, da je sistem nagrajevanja pravičen, torej ko svoje delo opravijo dobro in za to niso nagrajani v zadostni meri, izgubijo interes za opravljanje takega dela v prihodnosti.

V tem delu bom omenila tudi oviro, ki nastane zaradi različnih stilov učenja med generacijami, saj med njimi poteka večina prenosa znanja v organizaciji. Razumevanje različnih učnih potreb lahko izboljša razliko med nabranim in uporabljenim znanjem v organizaciji. V večini primerov se mora zagotovljeno znanje, pridobljeno iz različnih virov prilagoditi potrebam prejemnika znanja. To lahko pomeni prilagajanje tehnik za prenos znanja za različne generacijske stile učenja in motivacije.

Lastnosti, ki so pomembne za prenos znanja in se razlikujejo med generacijami, so: vzajemnost, priznavanje in altruizem. Za generacijo baby boom so predpogoj za prenos znanja dobri odnosi, zaupanje in prepričanje, da je se jim trud za vloženo delo dejansko obrestuje. Starejši generaciji si osvojeno znanje lastijo in si ga zato tudi težje delijo, mlajšim pa znanje ne pomeni toliko in si ga zato lažje delijo. Generacija Y je generacija interneta in socialnega medija, saj ju uporabljata skozi celotno življenjsko obdobje. Informacije na teh medijih so lahko dostopne in osebni podatki so lahko vidni, kar je spremenilo rek »znanje je moč – za vedno«. Lastnosti, po katerih se razlikujejo generacije, so: vzajemnost, priznavanje in altruizem (Piktialis & Greenes, 2008).

Vzajemnost: Za vzajemnost velja, da prenos znanja ne bo uspešen, če upoštevamo, da predstavniki generacije X menijo, da novega znanja ne potrebujejo, predstavniki generacije »baby boom« pa ne bodo nič pridobili. Tako slednji ne bodo videli vzajemnosti v procesu prenosa, v katerem sami delijo znanje, medtem pa bodo mlajši zaposleni v izmenjavi videli korist. Vendar pa lahko mentorstvo postane obojestransko, saj mlajši lahko naučijo starejše uporabo novih tehnologij. Šele ko obe strani spoznajo potencialne koristi prenosa, bodo spodbude postale obojestranske, kar bo prineslo vzajemnost v proces (Piktialis & Greenes, 2008).

Priznavanje: Pri priznavanju gre za to, da morata prejemnik in dajalec priznati vrednost, ki ga k prenosu znanja prinašata oba. Priznavanje je lahko tudi zunanje, kot je na primer pohvala nadrejenega, povišica ali podobne priznanja (Piktialis & Greenes, 2008).

Altruizem: Za tretjo lastnost, altruizem, vemo, da so nekateri k pomoči drugim, ne da bi v zameno kaj pričakovali. To pomeni prosto delitev svojega znanja in tistega, kar so se naučili. Mlajši generaciji še nimajo toliko slabih življenjskih izkušenj, zato se je izkazalo, da so bolj odprti za prenos znanja (Piktialis & Greenes, 2008).

V spodnji tabeli so predstavljene značilnosti predstavnikov različnih generacij, ki vplivajo na prenos znanja (Tabela 4).

Tabela 4: Značilnosti različnih generacij

Generacija tradicionalistov (rojeni 1925 – 1945) <ul style="list-style-type: none"> • Odražajo kulturne vrednote • Lojalni • Spoštujejo avtoriteto • Ukazno-nadzorno vodenje • Vložen trud za dokončanje svojega dela 	Generacija X (rojeni 1964 – 1983) <ul style="list-style-type: none"> • Zaupajo sebi, ne instituciji • Skeptični • Samostojni • Stremijo k ravnotežju med prostim časom in službo • Želijo najti rešitev za problem • Privrženci naključnega učenja
Generacija baby boom (rojeni 1946 – 1964) <ul style="list-style-type: none"> • Tekmovalni • Verjamejo v zmožnost spremembe • Idealisti, ne verjamejo v lojalnost • Razumejo organizacijo • Uživajo v vodilnih vlogah • Dobri timski igralci • Želijo priznanje za svoj trud 	Generacija Y (rojeni 1983 – 1995) <ul style="list-style-type: none"> • Tehnično usposobljeni • Cenijo raznolikost • Privrženci globalizacije • Želijo si povratnih informacij in komunikacije • Stremijo k profesionalni rasti • Velika delovna fluktuacija • Nagnjeni k povezovanju in socialnim medijem

Vir: D. Piktialis & K. A. Greenes, Bridging the Gaps: How to transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace, 2008, str. 9–11.

2.2.2 Organizacijske ovire

Obstaja več dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost delitve in na prenos znanja. Prvi dejavnik je neučinkovito vodenje. Vodenje je zmožnost ustvariti skupino za doseg ciljev, organizirati delo zaposlenih za doseg organizacijskih ciljev in motivirati zaposlene v skupini (Gan, Ryan, & Gururajan, 2006). Drugi dejavnik je neustrezna organizacijska kultura, ki prenosa znanja ne zagotavlja v zadostni meri ali pa menedžerji zaposlenim ne pokažejo, da so zaupanja vredni. O tretjem dejavniku, ki vpliva na pomanjkanje prenosa znanja, govorimo, ko menedžer ne želi deliti in prenesti znanja na zaposlene. Četrty dejavnik je povezan z ostalimi, in sicer zaposleni delijo in prenašajo znanje znotraj skupine, ne pa z drugo skupino, saj zaposleni bolj zaupajo svojim kolegom v skupini, ker z njimi lažje komunicirajo.

Neustrezna organizacijska kultura kot ena izmed pomembnejših ovir za prenos znanja na otežen prenos znanja vpliva predvsem zaradi oteženega prenosa znanja od enega posameznika k drugemu. Pri tem procesu obstajajo ovire, to sta velikost in narava pomanjkljivosti v znanju med virom in prejemnikom. K znanju usmerjena organizacijska kultura je seveda ena izmed ključnih faktorjev uspešnega prenosa znanja, saj kultura, ki žene zaposlene k spremembam in

inovativnem vedenju, vzpodbuja aktivno izmenjavo idej in tako poveča prenos znanja. Organizacijska kultura označuje vrednote in poglede, ki so globoko zakoreninjeni v organizaciji, in ti vplivajo na stališča in vedenje posameznikov. Večina teh stališč velja za samoumevne in se jih ljudje zato komaj zavedajo. Obstajajo pa tudi stališča, vedenja in vrednote, ki se jih zaposleni zavedajo, ti oblikujejo delovno okolje, organizacijsko politiko, oglaševalske kampanje, organizacijsko strukturo, oblikovanje izdelka, logotip itd. (Susanty et al., 2012).

Obstajajo tri pomembne dimenzije organizacijske kulture, ki vplivajo na prenos znanja, to so: zaupanje, kultura učenja in kultura sodelovanja. Zaupanje je osnova organizacijske kulture in eksplicitno najpomembnejša nedvoumno izražena vrednota menedžmenta znanja. (Susanty et al., 2012). Znanje večina zaposlenih deli le, če zaupajo prejemniku znanja (Connolly, 2000). Močna kultura učenja v podjetjih je povezana z ustvarjanjem, pridobivanjem in prenosom znanja (Murray & Donegan, 2003). Zadnja dimenzija, ki vpliva na uspešen prenos znanja, je kultura sodelovanja. Gre za sredstvo za spodbujanje znanja preko organizacijskega učenja. Kultura sodelovanja pomaga pri ustvarjanju znanja z večanjem izmenjave znanja (Lopez, Peon, & Ordas, 2004).

Zaupanje torej igra ključno vlogo pri prenosu znanja, saj pomanjkanje zaupanja pri zaposlenih vpliva na več načinov. Zaupanje ni statičen element in se ne pojavi kar v trenutku. Organizacija in timi morajo ustvariti med zaposlenimi zaupanje za doseg organizacijskih ciljev na učinkovit način. Zaupanje je definirano kot pripravljenost biti občutljiv zaradi pozitivnih pričakovanj do drugih (McKnight & Chervany, 1996). Obstajajo tri vrste zaupanja: osebno osnovano zaupanje (splošno zaupljiv odnos in je neodvisen od konteksta), medosebno zaupanje (zaupljiv odnos med posamezniki in je odvisen od konteksta), neosebno zaupanje (zaupanje organizaciji ali drugi instituciji) (Dignum & van Eijk, 2005). Ko si zaposleni želi deliti tacitno znanje, je zanj pomembno, da si prejemnik informacije tega želi in je pripravljen deliti znanje ter da določeno znanje že ima. Obstajajo štiri elementi, ki so pomembni za vzpostavitev močnih, na zaupanju osnovanih odnosov med sodelavci. Prvi element je skupni jezik, saj ko zaposleni med sabo uporabljajo isto terminologijo in žargon, se med sabo boljše razumejo. Drugi element je skupna vizija, ki pomeni deliti si iste cilje, ideje in poslanstvo. Naslednji element je diskretnost, ki pomeni, da je vir znanja občutljiv vir informacije. Zadnji element je ustvarjena močna vez, kar pomeni, da pošiljatelj in prejemnik med seboj dobro komunicirata (Levin, Cross, Abrams, & Lesser, 2002).

Podjetja morajo imeti določeno stopnjo organizacijske strukture, saj se tako oblikujejo in olajšajo povezave in komunikacije med posamezniki znotraj in zunaj mej organizacije, lahko pa se oblikujejo tudi spontane in neformalne povezave. Struktura podjetja pa lahko komunikacijo tudi omejuje in ustvari namerne ali nenamerne ovire (Buckley & Carter, 2002). Nezaželena organizacijska struktura za prenos znanja je visoka centralizacija. Ta preprečuje stik in pogostost komuniciranja med posamezniki iz različnih enot. Poleg tega visoka centralizacija ovira ustvarjalnost in potrebo po izmenjavi idej med posamezniki, saj to višji

organi ne zahtevajo. Višji kot je nadzor menedžerjev nad zaposlenimi, manj so zaposleni pripravljeni deliti svoje znanje z drugimi. Sodelovanje in aktivno vključevanje v proces odločanja so zato za uspešen prenos znanja bistvenega pomena (Pham, 2005).

2.2.3 Tehnološke ovire

Tehnologija mora zagotoviti lažjo in učinkovitejšo delitev in prenos znanja, ustvariti povezave med zaposlenimi in organizacijo. Dejavniki, ki lahko vplivajo na neučinkovito delitev in prenos znanja, so: pomanjkanje virov tehnologije in tehnološke podpore, nerealna pričakovanja zaposlenih, uporaba zastarele tehnologije ter nepoznavanje novo implementirane tehnologije organizacije (Susanty et al., 2012).

Informacijska tehnologija je ustvarila nove načine prenosa znanja, saj lahko z njeno pomočjo prenesemo znanje hitreje in več zaposlenim hkrati. Učinkovitost informacijske tehnologije je pri podpiranju prenosa znanja odvisna predvsem od vrste znanja, ki ga je potrebno prenesti. Uporablja se jo za upravljanje in kodificiranje znanja ter za ustvarjanje mrež. Najpogosteje pa se jo uporablja za lažje zajemanje, shranjevanje, iskanje in prenos eksplicitnega znanja, da bi bilo to bolj dostopno in lažje prenosljivo. Podjetja bi morala uporabiti informacijsko tehnologijo namesto za kodificiranje eksplicitnega znanja za združevanje ljudi, da bi si delili tacitno znanje, ne da bi ga morali prenesti v eksplicitnega. To lahko dosežejo z različnimi aplikacijami, namenjenimi združevanju ljudi, da bi ti lažje reševali probleme, in intranetom, saj imajo značilnosti prenesenih podatkovnih baz, naprednih komunikacijskih funkcij, elektronskih rumenih strani, avtomatizirane zemljevide znanja in strokovne baze podatkov, s pomočjo katerih bodo lahko poiskali in združevali ljudi, ki bodisi iščejo ali imajo ustrezno oziroma zahtevano znanje (Susanty et al., 2012).

2.3 Povezanost med zavistjo in prenosom znanja

Zavist je eno izmed najbolj bolečih in destruktivnih čustev, saj ne gre samo za željo imeti ali doseči uspeh, ki ga je dosegel sodelavec, ampak tudi za željo uničiti njegov uspeh, za izboljšanje svojega počutja. Zavistnež ne poskuša razumeti, kako je sodelavec dosegel tak položaj in kako se izboljšati ter postati lojalni konkurent, temveč je prepričan, da nepoštenost situacije opravičuje njegove povračilne ukrepe. To pojasnjuje, zakaj je veliko dobrih idej sodelavcev preslišanih, zakaj nekatere relevantne informacije zamolčane, zakaj se širi zlonamerno opravljanje in zakaj v zelo konkurenčnem delovnem okolju nekateri zaostanejo ali propadejo. Zavist je čustvo, ki ga zavistni posameznik skriva in zato gre za individualni problem, če se z njim zavistni posameznik ne sooči, to vpliva na delovno in finančno uspešnost (Shragai, 2014).

Kljub pogosti prisotnosti in negativnem vplivu na socialne odnose, je zavist relativno prezrta tema v organizacijskih raziskavah. Le malo študij je obravnavalo vpogled v to čustvo v organizacijskem smislu. Poleg tega raziskave, ki preučujejo zavist na delovnem mestu,

temeljijo na vzorcu, ki izhaja iz tujine. Na primer Vecchio (1995) je ugotovil, da so samoocene zavistnih posameznikov pozitivno povezane s prihodki v podjetju in nezadovoljstvom zaposlenih. Vecchio (2000) je tudi ugotovil, da je zavist pozitivno povezana z obstojem konkurenčnega nagrajevanja, torej bolj konkurenčno okolje ustvarja več zavistnih posameznikov. Poleg Vecchia sta Duffy in Shaw (2000) raziskovala vpliv zavisti na time. Ugotovila sta, da je zavist negativno povezana z zadovoljstvom tima in uspešnostjo ter negativno povezana z absentizmom. Predhodne raziskave so tudi pokazale, da so zelo učinkoviti zaposleni namerno znižali raven svoje uspešnosti, ker so bili občutljivi na negativne občutke in vedenja svojih sodelavcev (Exline & Lobel, 1999).

Nandedkar in Midha (2014) sta se v svoji raziskavi osredotočila na vpliv odnosa med vodjo in podrejenimi (teorija LMX) na zavist, posledice zavisti na delitev znanja in na odnos konfliktov. Trdila sta, da bodo zaposleni, ki nimajo dobrega odnosa z nadrejenim, bolj zavistni. Zaposleni, ki imajo dober odnos z nadrejenim, se bodo bolj izkazali kot tisti s slabšim, saj imajo določene prednosti, kot so: več usposabljanj, pomembnejše naloge, boljše informacije in druge vire ter boljše podporo nadrejenih. Poleg tega so zaposleni s slabšim odnosom z nadrejenim ocenjeni le na podlagi standardnih meril uspešnosti. V večini organizacij so napredovanja in nagrade dodeljene glede na uspešnost posameznika, zato lahko vsak zaposleni ugotovi, do katerega od zaposlenih ima nadrejeni pozitivna nagnjenja. S primerjanjem s sodelavci se tako poveča občutek zavisti, kar vodi do zmanjšane delitve znanja in večje vpletenosti v konfliktih.

V kompleksnem in dinamičnem okolju je znanje ključno sredstvo organizacij za doseganje konkurenčne prednosti. Če želi organizacija ohraniti konkurenčno prednost, je nujen prenos znanja med sodelavci, kar nekateri poznajo pod pojmom delitev znanja (Bergman, Jantunen, & Saksa, 2004). Kako si bodo zaposleni delili znanje, je odvisno od osebnostnih lastnosti posameznika, zato je spodbuditi zaposlene k delitvi lastnega znanja zelo zahtevna naloga. Poleg tega je splošno znano, da zaposleni ne želijo vedno deliti svojega znanja s sodelavci (Kelloway & Barling, 2000). Zavistni ne bodo želeli deliti svojega znanja. Ko bo posameznik občutil zavist, bo želel to neravnovesje zgladiti. Torej svojega znanja ne bo delil z zavidano osebo, ker bo tako lahko prišel do občutka ravnovesja (zavistnež ima znanje, zavidana oseba pa nekaj, kar je sprožilo zavist) (Nandedkar in Midha, 2014).

V slovenski strokovni literaturi je preučevanje zavisti mogoče zaslediti predvsem v psihološki znanosti. Musek (1999) je preučeval čustvo zavist kot slovenski avtostereotip – ustaljene predstave in predsodki naroda o sebi in drugih narodih. V svoji raziskavi glede zavisti pravi, da Slovenci zelo radi nasprotujemo, smo ambiciozni, dominantni in željni uveljavljanja. Tega pa ne dosegamo s sodelovanjem, ampak skušamo drugim preprečiti uspeh. Če nimamo komu nasprotovati, potem nasprotujemo drug drugemu. Poleg tega je ugotovil, da smo Slovenci precej storilno naravnani, kar pa se ne odraža v ustvarjalni produktivnosti. Visoko storilno naravnost bi tako lahko v okolju z zdravo medsebojno tekmovalnostjo izkoristili za večjo produktivnost. Glede na to, da smo Slovenci medsebojno zavistni, želimo drugega prekositi oziroma mu prednost odvzeti ali mu je vsaj ne privoščiti.

3 RAZISKAVA O VPLIVU ZAVISTI NA PRENOS ZNANJA MED SODELAVCI

3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija

Prva dva dela magistrskega dela prikazujeta teoretično podlago in natančnejšo predstavitev konstruktov zavisti na delovnem mestu in prenosa znanja med sodelavci. V nadaljevanju sledi tretje poglavje, sestavljeno iz empiričnega dela, ki temelji na kvantitativni raziskavi. Raziskavo sem opravila med naključnimi zaposlenimi posamezniki v Sloveniji in s pomočjo njihovih odgovorov na moja anketna vprašanja sem preučila zavist na delovnem mestu in prenos znanja med zaposlenimi v Sloveniji. Podrobneje je raziskava usmerjena na ugotavljanje različnih povezav med zavistjo zaposlenih in prenosom znanja med sodelavci, in sicer vrste zavisti, ki vplivajo na prenos znanja, vzroke za zavist, ki vplivajo na prenos znanja, ter posledice zavisti na prenos znanja med sodelavci. Poleg tega sem se osredotočila tudi na natančnejšo analizo obeh obravnavanih konstruktov iz teoretičnega dela, to sta zavist in prenos znanja. Zanimali so me vzroki za pojav zavisti na delovnem mestu, te sem tudi razčlenila v dve skupini, in sicer na osebni in organizacijski vzrok, posledice, ki ju imata na prenos znanja in zaznavo prenosa znanja v organizacijah. Poleg tega sem ugotavljala dejansko zadovoljstvo zaposlenih in njegov vpliv na dojetje organizacijskih praks, ki so namenjene zmanjševanju zavisti na delovnem mestu. Če se dojemata organizacijske prakse kot potencialno pomoč pri zmanjševanju negativnih posledic zavisti na prenos znanja, lahko te služijo kot rešitev za izboljšanje prenosa znanja med sodelavci.

Empirični del sestoji iz poglavij, v katerih sem predstavila potek raziskave, in sicer sem na začetku opredelila namen in cilje empirične raziskave, nato sem oblikovala raziskovalna vprašanja, sledili sta opredelitev hipoteze in teze. V tem sklopu sem s pomočjo izbrane metodologije za raziskavo opisala metodo, s katero sem izvedla kvalitativno raziskavo. V nadaljevanju sledi analiza podatkov in interpretacija rezultatov. To poglavje je razdeljeno na štiri podpoglavja. V prvem je predstavljen vzorec, v tretjem in četrtem pa sem odgovorila na raziskovalna vprašanja in testirala hipoteze. V slednjih sem se poslužila različnih statističnih analiz, in sicer sem pri raziskovalnih vprašanjih uporabila opisno, pri hipotezah pa sklepno statistično analizo. Nadaljnje sledijo strnjene zaključne ugotovitve, ki sem jih pridobila s pomočjo odgovorov na raziskovalna vprašanja in testiranjem hipotez.

Kot je razvidno iz Slike 2, sem raziskavo začela s proučevanjem dveh tematik, in sicer je prva tematika zavist na delovnem mestu, druga pa prenos znanja, obe sem združila v teoretičnem delu. Po tako dobljenem vpogledu v problematiko sem lahko določila namen in cilj empiričnega dela, oblikovala raziskovalna vprašanja, ki so mi služila pri oblikovanju hipoteze in nazadnje za tezo magistrskega dela. Z zbranimi podatki sem oblikovala vprašalnik in za njegovo izvedbo izbrala obliko spletnega vprašalnika. Z opisno analizo pridobljenih podatkov sem nato odgovorila na raziskovalna vprašanja, ki so skupaj z metodo sklepne analize osnova za interpretacijo rezultatov za testiranje hipotez. Na koncu sledi še zaključek raziskave.

Slika 2: Potek raziskave

Teoretični del

- Raziskovanje tematike

Empirični del

- Določitev namena in ciljev raziskovanja
- Postavitev raziskovalnih vprašanj
- Določitev hipotez in teze raziskave
- Zbiranje podatkov, oblikovanje in izvedba anketnega vprašalnika
- Analiza in interpretacija rezultatov
- Zaključek raziskave

Vir: W. R. Neuman, R. Davison, & S. Joo, *The Seven Deadly Sins of Communication*, 2008, 222–234.

3.1.1 Opredelevitev namena in cilja raziskave

Namen empirične raziskave je seznaniti vodje v podjetju, kako zavist med slovenskimi zaposlenimi v organizaciji vpliva na prenos znanja, in sicer, kateri so glavni razlogi za zavist, ki se pojavijo med zaposlenimi, na katere negativne posledice zavisti lahko vplivajo, kako lahko zmanjšajo negativne posledice zavisti na prenos znanja, kako se soočati z zaposlenimi, ki so zavistni, in predstaviti prednosti, ki jih zavist lahko prispeva k prenosu znanja.

Cilj empirične raziskave je s pomočjo doslednega in strukturiranega pregleda strokovne literature ugotoviti, kolikšen vpliv ima zavist na prenos znanja med zaposlenimi v slovenskih organizacijah. Z anketo med zaposlenimi v slovenskih organizacijah sem skušala ugotoviti, kateri so glavni razlogi za zavist med sodelavci, v kolikšni meri so zavistni zaposleni pripravljeni deliti znanje med sodelavci in katere poslovne prakse v organizaciji uporabiti za zmanjšanje zavisti na delovnem mestu, s tem pa izboljšati prenos znanja med sodelavci.

3.1.2 Temeljna teza, hipoteze in raziskovalna vprašanja

Temeljna teza magistrskega dela se glasi, da zavist na delovnem mestu vpliva na prenos znanja med sodelavci. Temeljno tezo sem oblikovala s pomočjo raziskovalnih vprašanj in hipotez, ki so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: Raziskovalna vprašanja in hipoteze magistrskega dela

RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

1. Ali zaposleni zaznavajo zavist na delovnem mestu?
2. Ali podobnosti s sodelavci vplivajo na prenos znanja med njimi?
3. Ali spol zaposlenih vpliva na prenos znanja med sodelavci?
4. Ali starost zaposlenih vpliva na prenos znanja med sodelavci?
5. Ali zadovoljstvo z delom vpliva na dovednost za sprejetje organizacijskih praks, namenjenim zmanjšanju zavisti na delovnem mestu?

HIPOTEZE

- H1:** Pri prenosu znanja obstajajo pomembne razlike med sodelavci, ki so zaradi osebnostnih lastnosti zlonamerno ali benigno zavistni.
- H2:** Pri prenosu znanja obstajajo pomembne razlike med sodelavci, ki so zaradi organizacijskih dejavnikov zlonamerno ali benigno zavistni.
- H3:** Osebnostne lastnosti zaposlenih vplivajo na zavist med sodelavci.
- H4:** Organizacijski dejavniki vplivajo na zavist med sodelavci.
- H5:** Zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva na zavist med sodelavci.

3.1.3 Metodologija raziskave

V svojem magistrskem delu sem se odločila za empirično raziskavo, ki temelji na spletni anketni raziskavi s strukturiranim anketnim vprašalnikom zaprtega tipa. Na podlagi vnaprej sestavljenega spletnega vprašalnika (Priloga 1) sem primarne podatke zbrala z metodo spletnega anketiranja zaposlenih v slovenskih organizacijah. Anketiranci so bili polnoletni prebivalci Republike Slovenije, ki so že bili zaposleni oziroma so opravljali delo v organizaciji najmanj tri mesece.

Za zbiranje odgovorov s spletno anketo sem se odločila zaradi določenih prednosti takega anketiranja. To so nižji stroški izvedbe anketiranja, hitrost zbiranja podatkov, presežene so časovne in geografske omejitve, možnost mednarodnega nadgrajevanja izvajanja raziskav, elektronska oblika podatkov, zaradi česar so podatki kakovostnejši, enostavnost izvajanja anket, natančnejši vpogled v vzorce respondentov (npr. čas izvajanja ankete respondenta). Spletna anketa pa ima tudi določene pomanjkljivosti, in sicer reprezentativnost, problem neodgovorov, problem nepokritja in vzorčenja ter merski problemi.

3.1.4 Oblikovanje vprašalnika in tehnika izbiranja podatkov

Za empirični del magistrskega dela sem za tehniko zbiranja podatkov izbrala spletni vprašalnik. Prednosti in ustreznost te tehnike so me prepričale, da je to najprimernejši način za pridobitev podatkov na čim enostavnejši način v zelo kratkem času. Pomembni prednosti sta tudi anonimnost in večja možnost iskrenih odgovorov. Za spletno anketiranje sem uporabila aplikacijo 1KA. Gre za odprtokodno aplikacijo, ki združuje podporo za oblikovanje in tehnično izdelavo spletnega vprašalnika, izvedbo spletne ankete (podpora za vabila, objavo in zbiranje podatkov ter urejanje in analizo podatkov). Spletna anketa je potekala v več stopnjah: priprava

in testiranje vprašalnika, zbiranje elektronskih naslovov in drugih kontaktov, postavitve in testiranje spletne ankete, izvedba raziskave ter analiza podatkov.

Anketni vprašalnik sem najprej sestavila na podlagi proučene literature, nato sem ga s pomočjo testnih posameznikov izpopolnila in ga vnesla v program 1KA. Raziskavo sem opravila v Sloveniji, vprašalnik je bil zapisan v slovenskem jeziku, objavljen pa je bil od 22. 7. 2016 do 5. 8. 2016. Da bi v tem času pridobila čim večje število odgovorov, sem povezavo z vprašalnikom delila preko socialnega omrežja Facebook in prosila svoje prijatelje za delitev povezave njihovim prijateljem na Facebooku, poleg tega sem zbrala tudi elektronske naslove. Vprašalnik je bil sestavljen iz nagovora anketirancem, razlage pojmov zavist in prenos znanja, vprašanj glede obravnavane teme, vprašanj glede organizacije, v kateri so oziroma so bili anketiranci zaposleni, in vprašanj glede demografskih podatkov anketirancev ter zahvale. V vprašalniku je bilo več tipov vprašanj odprtega ali zaprtega tipa, možnost izbire enega odgovora, rangiranje z ocenami do 3 in lestvice. Primer vprašalnika, ki so ga reševali anketiranci v spletni obliki, je prikazan v Prilogi 1.

3.1.5 Opis fokusne skupine

Pri izbiri fokusne skupine sem upoštevala kriterij, da so bili člani fokusne skupine zaposleni najmanj tri mesece ne glede na obliko zaposlitve in da so prebivalci Slovenije. Vprašanja za anketo sem imela že vnaprej določena, sestavila sem jih s pomočjo proučene literature. Fokusno skupino je sestavljalo pet članov, ki sem jih poučila o tematiki in nato so rešili anketni vprašalnik v tiskani obliki. Čas reševanja sem pustila odprt, opazovala sem, pri katerih vprašanjih se ustavljajo več časa, zato da sem nato vprašanja lahko po potrebi skrajšala oziroma poenostavila navodila. Z njihovimi predlogi in dopolnitvami, sem zasnovala končni anketni vprašalnik in ga vnesla v aplikacijo 1Ka. Vprašalnik so v spletni obliki rešili ponovno. Opazila sem, da se je čas reševanja skrajšal pod 5 minut, kar je bil sicer moj načrtovan čas reševanja. Nato sem posredovala anketni vprašalnik preko Facebooka in zbranih elektronskih naslovov. Na tak način sem pridobila 112 rešenih anketnih vprašalnikov.

3.1.6 Metodološka struktura raziskave

- *Opisna statistična analiza:* raziskovala bom sestavo in različne povezave z anketnim vprašalnikom zbranih podatkov. Uporabila bom naslednje parametre: velikost vzorca, odstotke, frekvence, minimalne in maksimalne vrednosti. Na raziskovalna vprašanja bom odgovorila z opisno statistično analizo.
- *Sklepna statistična analiza:* preverjala bom domneve oziroma hipoteze. S pomočjo vzorčnih podatkov, ki sem jih pridobila z anketnim vprašalnikom, bom potrdila ali zavrnila hipoteze. Uporabljala bom t-test in analizo varianc.

3.2 Analiza podatkov in interpretacija rezultatov

3.2.1 Podatki o vzorcu

Anketni vprašalnik je izpolnilo 112 oseb, vendar niso bili veljavni vsi anketni vprašalniki. Nekateri anketiranci niso izpolnili vseh vprašanj, kar bo prikazano ob vsaki razlagi oziroma ob sliki ali tabeli. Vse osebe so zaposlene, torej 112 oseb je vključenih v vzorec. Na vprašalnik so odgovarjali le zaposleni v Sloveniji. V Sloveniji je bilo meseca junija 2016 skupaj delovno aktivnih 820.018 oseb. Vzorec zajema 0,0137 odstotka celotne populacije, ker je vzorec premajhen, ga ne morem aplicirati na celotno slovensko populacijo (SURS, 2016). Predstavitev vzorca v raziskavo vključenih zaposlenih prikazujem v Tabeli 6.

Zaposleni, ki so odgovarjali na anketni vprašalnik, so pretežno moškega spola, 62,6 odstotka. Odstopanje vzorca se kaže tudi v starostni strukturi. Iz tabele je razvidno, da je največ anketirancev iz starostne skupine med 31 in 40 let, in sicer 36,3 odstotka, najmanj pa iz starostne skupine pod 20 let, kar je tudi pričakovati, saj je v tej starostni skupini malo zaposlenih (Tabela 6).

Tabela 6: Predstavitev vzorca zaposlenih v Sloveniji (v %)

SPOL		STAROST	
Moški	62,6	Pod 20 let	1,0
Ženske	37,4	Med 21 in 30 let	16,7
		Med 31 in 40 let	36,3
		Med 41 in 50 let	9,8
		Med 51 in 60 let	11,8
		Nad 61 let	24,5
ŠTEVILO ZAPOSLENIH		SEKTOR ORGANIZACIJE	
Manj kot 50	42,6	Gospodarstvo	50,5
Med 50 in 250	29,6	Javni sektor	30,3
Nad 250	13,9	Neprofitna organizacija	4,0
Brezposelni	13,9	Drugo	15,2
VRSTA DELA			
Vodenje	12,6		
Strokovno delo	66,3		
Administracija	17,9		
Proizvodnja	3,2		

Tabela 6 prikazuje tudi nekatere značilnosti organizacij, v katerih so zaposleni anketiranci. V vzorcu nekateri anketiranci niso odgovorili na vsa vprašanja, saj so na anketo odgovarjali tudi trenutno brezposelni ali upokojeni, takih je bilo 13,9 odstotka oseb. V vzorcu je le 8,0 odstotka brezposelnih, kar je manj od registrirane brezposelnosti junija 2016, ta je znašala 10,8 odstotka (SURS, 2016). Iz tabele je razvidno, da je več kot polovica anketirancev zaposlenih v gospodarskem sektorju, 30,3 odstotka v javnem sektorju, 4,0 odstotkov v neprofitni organizaciji. Ostali imajo zaposlitveno zgodovino, ne glede na sektor, kjer so bili zaposleni. Ta skupina anketirancev je imela zaposlitev vsaj tri mesece zaporedoma. Iz Tabele 6 je razvidno

tudi, da je največ (42,6 odstotka) anketirancev zaposlenih v majhnih organizacijah, ki imajo pod 50 zaposlenih. Slaba tretjina anketirancev je zaposlenih v srednje veliki organizaciji, torej v organizaciji, ki ima več kot 50 pa do 250 zaposlenih. Skoraj vsak sedmi pa je zaposlen v veliki organizaciji, kjer je zaposlenih več kot 250 oseb. V Tabeli 6 so navedeni tudi podatki o vrsti dela, ki ga opravljajo oziroma so ga anketiranci opravljali. Največ anketirancev opravlja strokovno delo, to je dve tretjini vseh anketirancev. Administrativna dela opravlja 17,9 odstotka anketirancev. V anketi je sodelovalo kar 12,6 odstotka oseb, ki so na vodstvenih položajih in le 3,2 odstotka oseb, ki delajo v proizvodnji.

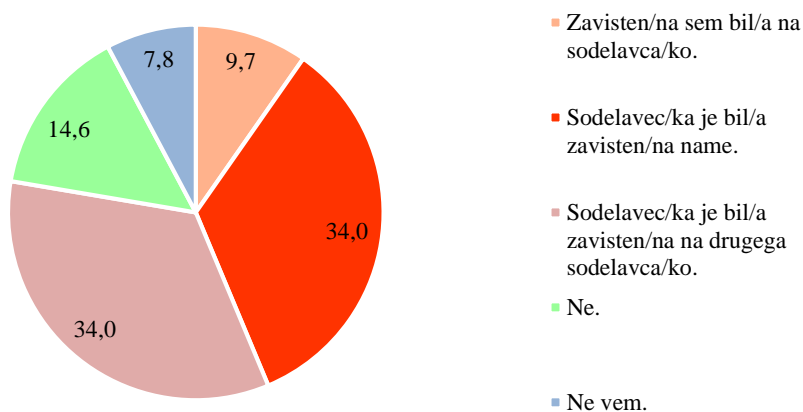
3.2.2 Zaznavanje zavisti na delovnem mestu

Med proučevanjem strokovne literature o zavisti in prenosu znanja med sodelavci sem si izoblikovala raziskovalna vprašanja, na katera bom odgovorila v tem delu magistrskega dela. Z raziskovalnimi vprašanji sem ugotavljala stanje zavisti in prenosa znanja med anketiranci, zaznavanje pomembnosti vpliva dejavnikov na zavist in prenos znanja, zaznavanje smiselnosti uvedbe določenih organizacijskih praks za znižanje negativnih posledic zavisti, ki jih ima na prenos znanja. Z opisno statistično analizo sem odgovorila na raziskovalna vprašanja in z njihovo pomočjo ustvarila podlago za oblikovanje povezav in odnosov med izbranimi spremenljivkami, s katerimi sem oblikovala hipoteze in temeljno tezo.

3.2.2.1 Soočenje z zavistjo na delovnem mestu

Pojav zavisti med sodelavci sem najprej predstavila s pomočjo odgovorov glede zaznavanja pojavnosti zavisti na delovnem mestu. Na Sliki 3 je grafični prikaz razširjenosti pojava zavisti na delovnem mestu v odstotkih. 9,7 odstotka anketirancev je bilo zavistnih na sodelavca, 34 odstotkov jih je bilo žrtev zavistneža in 34 odstotkov jih je že bila priča pojavu zavisti med sodelavci. Rezultati so skladni z mojimi pričakovanji, saj je posameznikom lažje priznati, da so bili žrtve zavisti, kot pa da so bili sami zavistni na drugo osebo.

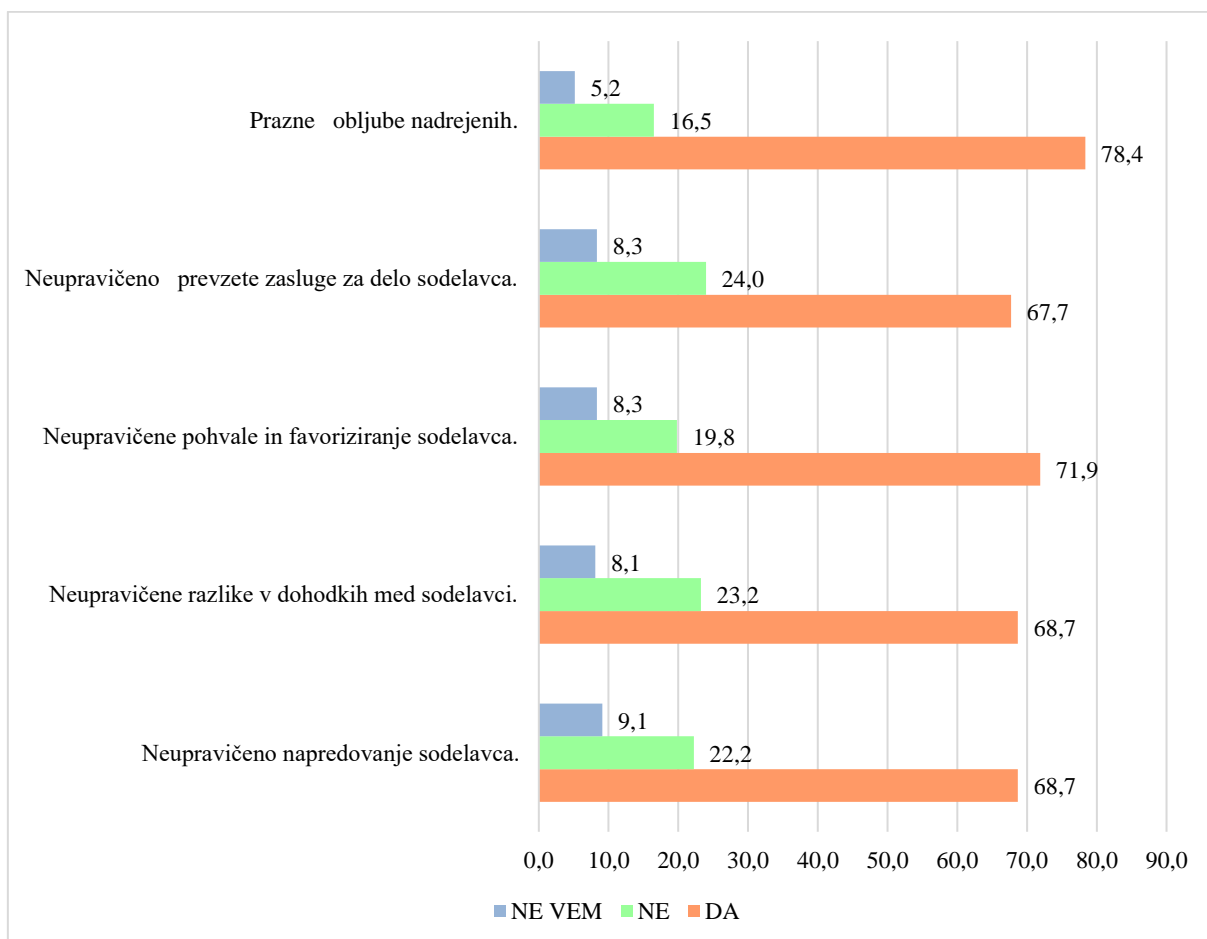
Slika 3: Razširjenost zavisti na delovnem mestu (v %)



Skupaj je bilo pojavu zavisti na delovnem mestu priča več kot tri četrtine vseh anketirancev. Upoštevati moramo, da je lahko odstotek še višji, saj jih je 7,8 odstotka anketirancev odgovorilo, da ne ve. Pojav zavisti med sodelavci ni opazilo samo 14,6 odstotka respondentov, kar dokazuje, da je zavist na delovnem mestu zelo razširjen pojav. Rezultate pa si lahko razložimo tudi drugače, in sicer, da so na anketni vprašalnik odgovarjale pretežno osebe, ki jim je tematika blizu, bodisi zaradi preteklih izkušenj, sedanje situacije ali splošnega zanimanja za tematiko. Druga možna razlaga je, da niso povsem dobro razumeli definicije zavisti in so pri odgovorih upoštevali tudi ljubosumje na delovnem mestu (Slika 3).

Iz nabora devetih razlogov za pojav zavisti na delovnem mestu so anketiranci izbrali po njihovem mnenju tri najpomembnejše in te rangirali z ocenami od ena do tri. Prišla sem do rezultatov, ki razkrivajo pomembnost razlogov za pojav zavisti na delovnem mestu. Odgovori anketirancev so na Sliki 4 podani v odstotkih.

Slika 4: Pojavnosti nepravilnih situacij na delovnem mestu (v %)



Iz Slike 4 je razvidno, da je več kot tretjina respondentov že bila priča nepravilnim situacijam na delovnem mestu, saj je bil pri vseh navedenih situacijah odstotek višji od 66,7. Več kot tri četrtine vseh anketirancev je doživelo prazne obljube nadrejenih in le 16,5 odstotka tega ni doživelo. Nepravilčne pohvale in favoriziranje sodelavca je okusilo 71,9 odstotka

anketirancev. Približno enako, okrog 68 odstotkov anketirancev, je bilo priča neupravičenemu napredovanju sodelavca, neupravičenih razlik v dohodkih med sodelavci in neupravičenih prevzetih zaslug za njihovo delo oziroma delo sodelavca. Vse navedene situacije so razlogi, ki lahko sprožijo zavist med sodelavci. Ugotovimo lahko tudi, da so ti razlogi posledica napačnega vodenja in praks v organizaciji. Iz odgovorov lahko sklepamo, da je krivdo za zavist, ki so jo doživeli anketiranci, mogoče v veliki meri pripisati organizaciji.

V nadaljevanju podam še frekvenčno porazdelitev razlogov za pojav zavisti na delovnem mestu. Na Sliki 5 torej prikazujem še rezultate, ki razkrivajo povprečne ocene zaznavanja pomembnosti razlogov za pojav zavisti na delovnem mestu. Iz slike je razvidno, da so respondenti dva razloga izpustili oziroma se jim nista zdela pomembna razloga za zavist. To sta vzpodbujanje primerjanja sodelavcev med sabo (kdo je boljši) in pa zaposleni je po naravi zavisten. Zadnji navedeni razlog je dejavnik, ki ni odvisen od organizacije, kar pomeni, da anketiranci menijo, da je zavist na delovnem mestu v največji meri posledica, ki jo povzroča organizacija z napačnim vodenjem oziroma z neugodno organizacijsko klimo.

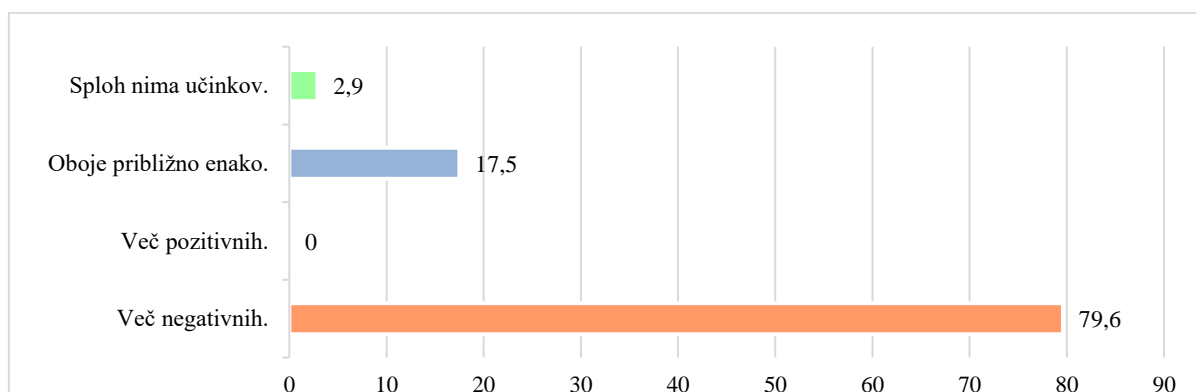
Slika 5: Povprečne ocene pomembnosti razlogov za pojav zavisti na delovnem mestu



Iz Slike 5 lahko razberemo, da je anketirancem daleč najpomembnejši razlog za pojav zavisti na delovnem mestu nepoštena delitev nagrad. Ostale razloge so anketiranci ocenili skoraj enako. Trije najpomembnejši razlogi za pojav zavisti so poleg nepoštena delitve nagrad še

nepravilno in neenako nagrajevanje in neenaka delitev relevantnih informacij z zaposlenimi.

Slika 6: Možne posledice zaradi zavisti na delovnem mestu (v %)



Slika 6 prikazuje, kako anketiranci ocenjujejo posledice, ki jih ima zavist med sodelavci. Že iz definicije je moč razbrati, da je zavist negativno čustvo, tako ga zaznavajo tudi anketiranci. Skoraj osemdeset anketirancev se je strinjalo, da ima zavist na delovnem mestu več negativnih posledic. Nihče od anketirancev ni označil, da zavist povzroča le pozitivne posledice, vendar se jih je 17,5 odstotka odločilo, da ima lahko tudi pozitivne posledice. Le 3 odstotkov anketirancev meni, da zavist med sodelavci ne prinaša nikakršnih posledic.

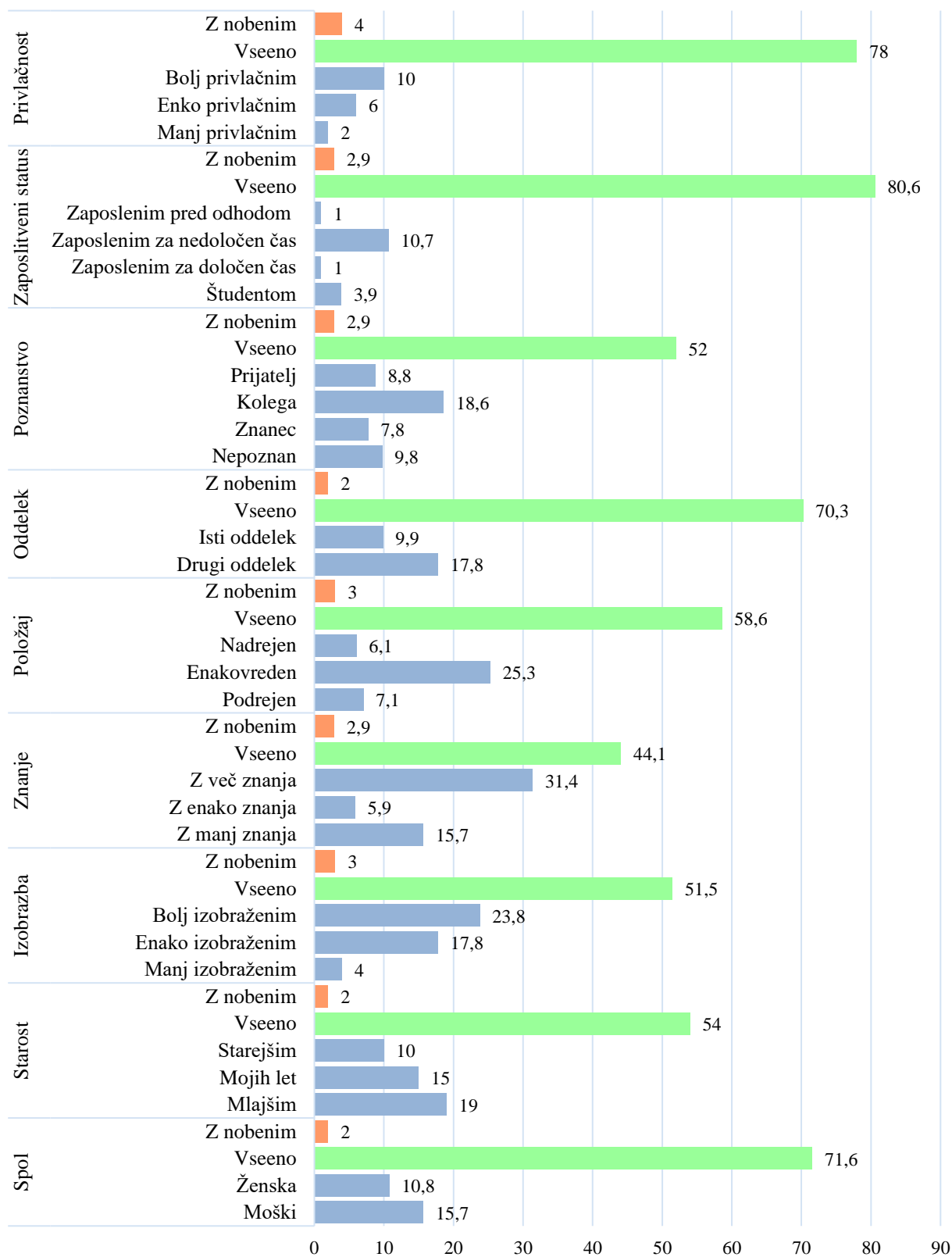
3.2.2.2 Vpliv podobnosti s sodelavcem na prenos znanja

Skozi nabor devetih lastnosti oziroma značilnosti sodelavcev so anketiranci označili, s kom bi si najraje delili znanje. Prišla sem do rezultatov, ki za vsako lastnost razkrivajo, kolikšen odstotek anketirancev bi si delilo znanje glede na vrsto lastnosti, ki jo ima sodelavec oziroma stopnjo izraženosti te lastnosti. Slika 7 prikazuje grafični prikaz frekvenčne porazdelitve lastnosti sodelavcev, ki veljajo kot razlogi za prenos znanja na delovnem mestu. Organizacije so namreč naravni vir zavisti med zaposlenimi, saj se lahko primerjajo med sabo glede ugleda, plač in nagrad (Cohen-Charash & Spector, 2001). Zavist je posledica socialne primerjave, višja kot je stopnja zaznane podobnosti, višja je možnost za pojav zavisti.

Iz Slike 7 je razvidno, da je največ anketirancev odgovorilo, da jim je ne glede na lastnost sodelavca vseeno, s kom si izmenjujejo znanje. Po pomembnosti si lastnosti sodelavca v primerjavi z anketiranci za delitev znanja sledijo po naslednjem vrstnem redu: znanje, izobrazba, poznanstvo, starost, položaj, oddelek, spol, privlačnost in zaposlitveni status. Od lastnosti sodelavca jim je najpomembnejša lastnost znanje, ki ga ima sodelavec, saj bi si z njim ne glede na njihov nivo znanja v primerjavi z anketiranci izmenjalo znanje 44,1 odstotka. Anketiranci bi si najraje delili znanje s sodelavcem, ki ima več znanja, kar tudi potrjuje zgoraj opisana ugotovitev, da zaposleni najraje sodelujejo z zaposlenim, ki je bolj usposobljen od njih samih, torej ima več znanja. Pri sodelavcih je anketirancem pomembna tudi njihova izobrazba. V isti meri bi si z njimi delili znanje ne glede na njihovo izobrazbo le 50 odstotkov anketirancev.

Prav tako bi si kot pri primerjanju znanja s sodelavcem najraje delili znanje z bolj izobraženim, in sicer je takih 23,8 odstotka anketirancev, kar tudi potrjuje ugotovitev, da bolj cenijo bolj usposobljene sodelavce.

Slika 7: Vpliv podobnosti s sodelavcem na prenos znanja (v %)



Starost sodelavca za delitev znanja ni pomembna 54 odstotkom anketirancem. Ostali anketiranci bi si najraje delili znanje z mlajšim sodelavcem, nato s sodelavcem svojih let in šele nato s starejšim. Po ugotovitvah Juriševič Brčićevi in Miheličevi (2015) si tako mlajši kot starejši želijo deliti znanje v večji meri, kot so si do sedaj, kar odstopa od preteklih stereotipov, da se starejše osebe ne želijo več učiti. Poleg tega sta ugotovili, da so mlajši zaposleni pripravljeni učiti oziroma biti mentorji, vendar jim je ta naloga manjkrat podeljena zaradi premalo izkušenj, Slika 7.

Anketiranci si v 58,6 odstotka delijo znanje v enaki meri z vsemi sodelavci ne glede na položaj. Le v tem primeru bi si ostali najraje delili znanje s sebi podobnim, torej z zaposlenim na istem položaju, in sicer četrtnina vseh anketirancev, znanje pa bi si z nadrejenimi delilo le v majhni meri, to je 6,1 odstotka anketirancev. To si lahko razložimo na več načinov, in sicer, da zaposleni svojim nadrejenim ne zaupajo, nadrejeni z njimi ne sodelujejo in ne komunicirajo v zadostni meri, torej zaposleni niso motivirani za sodelovanje in komuniciranje z nadrejenimi. Za manj pomembne lastnosti so anketiranci ocenili spol, oddelek, privlačnost in zaposlitveni status, saj bi si znanje z njimi delili v več kot 70 odstotkih pri vseh teh lastnostih. Iz Slike 7 lahko razberemo, da bi si pri primerjanju preučevanih lastnosti anketirancev s sodelavci skoraj vsi ostali anketiranci raje delili znanje s sodelavci, ki se z njimi razlikujejo. Slika 7 prikazuje tudi, da si znanja od 2 do 4 odstotka anketirancev ne bi delilo z nobenim sodelavcem ne glede na lastnosti sodelavca.

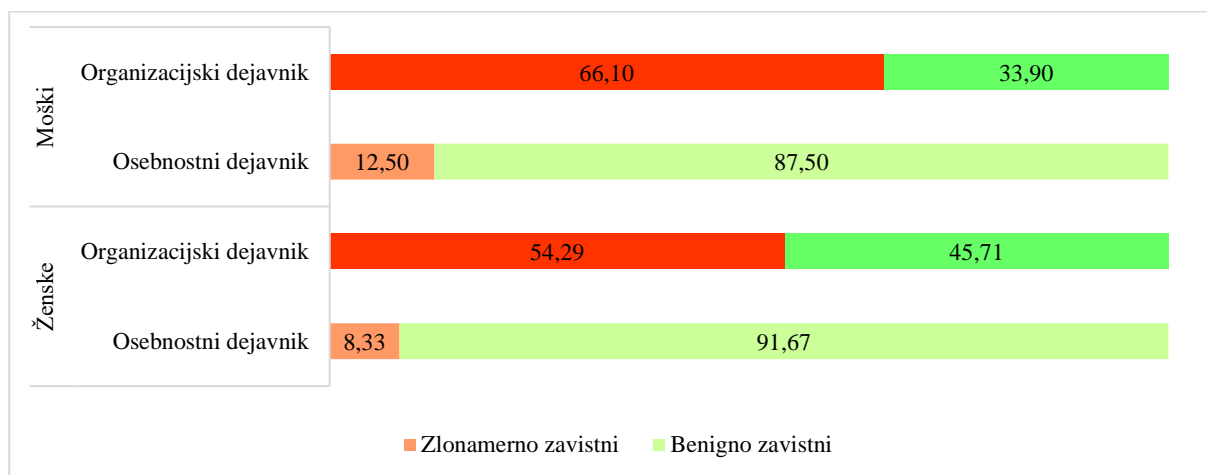
3.2.2.3 Vpliv spola na prenos znanja

Vpliv spola na prenos znanja sem preizkusila s tremi vprašanji. S prvim vprašanjem sem preverila, ali se moški in ženske razlikujejo v zavisti, ki je posledica njihovih osebnostnih lastnosti. Anketiranci so se skozi nabor parov osebnostnih lastnosti odločili, katera lastnost jih bolje opisuje, pri vsakem paru je bila podana lestvica od ena do sedem. Z izračunom povprečnih ocen vsakega para lastnosti in postavitve dveh skupin, moški in ženske, sem prišla do rezultatov, ki so podani na Sliki 8. Z drugim vprašanjem sem preverila, če se moški in ženske razlikujejo v zavisti, ki je posledica organizacijskega dejavnika. Pri tem vprašanju je bila podana lestvica za vsako situacijo, ki je posledica organizacijskega dejavnika. Anketiranci so izbirali med oceno od ena do pet, pri čemer je ena pomenila, da bi si v zelo majhni meri delili znanje v dani situaciji, z oceno 5 pa, da bi si v zelo veliki meri delili znanje v dani situaciji. Z izračunom povprečnih ocen vsake situacije in postavitvijo dveh skupin, moški in ženske, sem prišla do rezultatov, ki so prikazani na Sliki 8.

Kot je razvidno iz Slike 8, na kateri so predstavljeni odstotki zlonamernih in benigno zavistnih moških in žensk, sta odstotka zlonamerno zavistnih nizka pri moških in ženskah. Opazimo lahko, da je odstotek zlonamernih zavistnih žensk nižji le za 4,2 odstotne točke. Vendar je najbolj očitno, da osebnostni dejavnik nima velikega vpliva na zlonamerno zavist pri nobenem spolu. Iz grafičnega prikaza je razvidno tudi, da organizacijski dejavnik vpliva na zavist moških in žensk, poleg tega pa obstaja tudi razlika med zaznanim pomenom organizacijskega dejavnika

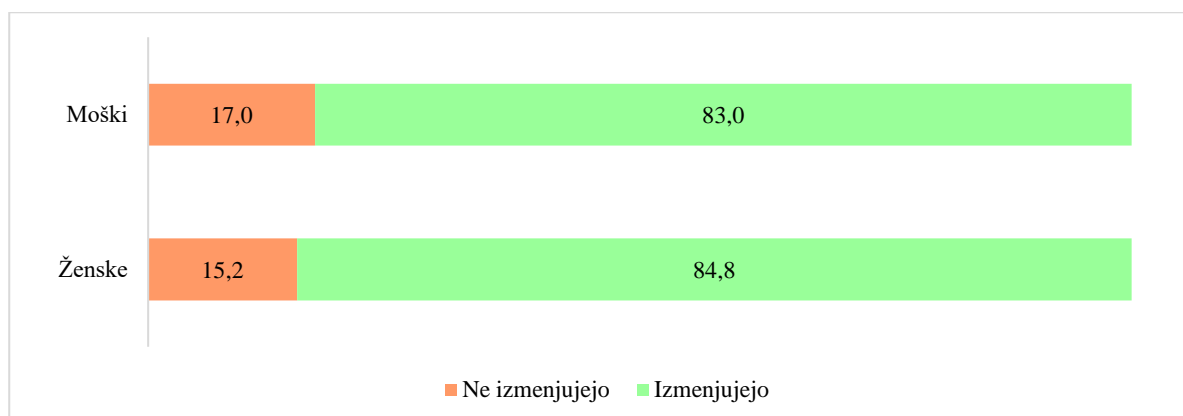
na pojav zavisti med spoloma. Opazimo lahko, da je odstotek zlonamernih zavistnih žensk nižji za 12,2 odstotka točke. Zlonamerno zavistnih žensk zaradi organizacijskega dejavnika je nekaj več kot polovico, moških pa kar dve tretjini. Ugotovila sem torej, da so moški bolj zlonamerno zavistni kot ženske, in sicer zaradi osebnostnih lastnosti, ki jih definirajo, in zaradi organizacijskega dejavnika.

Slika 8: Vrste zavisti v odvisnosti od dejavnikov po spolu (v %)



S tretjim vprašanjem sem preverila, ali se moški in ženske razlikujejo v prenosu znanja med sodelavci v organizaciji, kjer so zaposleni. Pri tem vprašanju je bila pri vsaki trditvi podana lestvica. Trditve so ponazarjale dejavnike, ki vplivajo na prenos znanja v organizaciji. Anketiranci so izbirali med oceno od ena do pet, pri čemer je ena pomenila, v zelo majhni meri se strinjam, z oceno 5 pa, v zelo veliki meri se strinjam s trditvijo. Trditve so se nanašale na dejansko stanje v organizaciji, kjer so zaposleni. Torej sem z vprašanjem ugotavljala, kako se razlikuje prenos znanja med sodelavci med moškimi in ženskami v organizacijah, kjer so zaposleni. Z izračunom povprečnih ocen pri vsaki trditvi in postavitvi dveh skupin, moški in ženske, sem prišla do naslednjih rezultatov. Odstotki oseb, ki si izmenjujejo znanje v organizaciji, in oseb, ki si znanja ne izmenjujejo, so po spolu prikazani na spodnji Sliki 9.

Slika 9: Prenos znanja po spolu (v %)



Iz Slike 9 je razvidno, da ni velikih razlik pri izmenjavi znanja med moškimi in ženskami. 17 odstotkov moških v organizaciji, kjer so zaposleni, si ne izmenjuje znanja in le 15,2 odstotka žensk si ne izmenjuje znanja v organizaciji, kjer so zaposlene. Opazimo lahko tudi, da si anketiranci v večji meri znanje izmenjujejo.

Skupina raziskovalcev je preučevala razlike med moškimi in ženskami v načinu zaznave zavisti. Ugotovili so, da so ženske bolj medspolno rivalske. Posameznice, ki so bolj privlačne, vplivne in dominantne, pri svojih nasprotnicah izzovejo zavist. Za moške te trditve niso mogli potrditi. Medspolno rivalstvo je tekmovanje z drugimi osebami istega spola, ki se pojavi zaradi želje pridobiti in obdržati dostop do nasprotnega spola. Zavist so opredelili kot odgovor drugi osebi, ki je uspešna, izkušena in ima še druge kvalitete, ki si jih zavistni želi, a se zaveda, da teh kvalitet v primerjavi z zavidano osebo nima. Rezultati njihovih raziskav so pokazali, da tekmovanje na splošno povzroča več zavisti med ženskami, vendar boljše socialne veščine tekmecev izzovejo zavist tako pri ženskah kot pri moških (Buunk, Zurriaga, Gonzales, & Castro-Solano, 2012). S svojo raziskavo torej ne morem potrditi ugotovitev Buunk et al. (2012), in sicer da tekmovanje med spoloma splošno povzroča več zavisti med ženskami, vendar boljše socialne veščine tekmecev izzovejo zavist tako pri ženskah kot pri moških. Odstopanja pri rezultatih, ki sem jih dobila z anketnim vprašalnikom, lahko torej tudi pojasnimo z razlago, ki so jo podali strokovnjaki omenjene raziskave, to je, da imajo boljše socialne veščine anketiranci ženskega spola.

Če povzamemo ugotovitve, do katerih smo prišli z rezultati raziskave iz anketnega vprašalnika, lahko ugotovimo, da se ugotovitve dokaj razlikujejo. To lahko pojasnimo s tem, da imajo anketiranci izpolnjene pogoje za prenos znanja v organizaciji, kjer so zaposleni in zato vpliva na prenos znanja le zavist, ki je posledica osebnostnih lastnosti anketirancev.

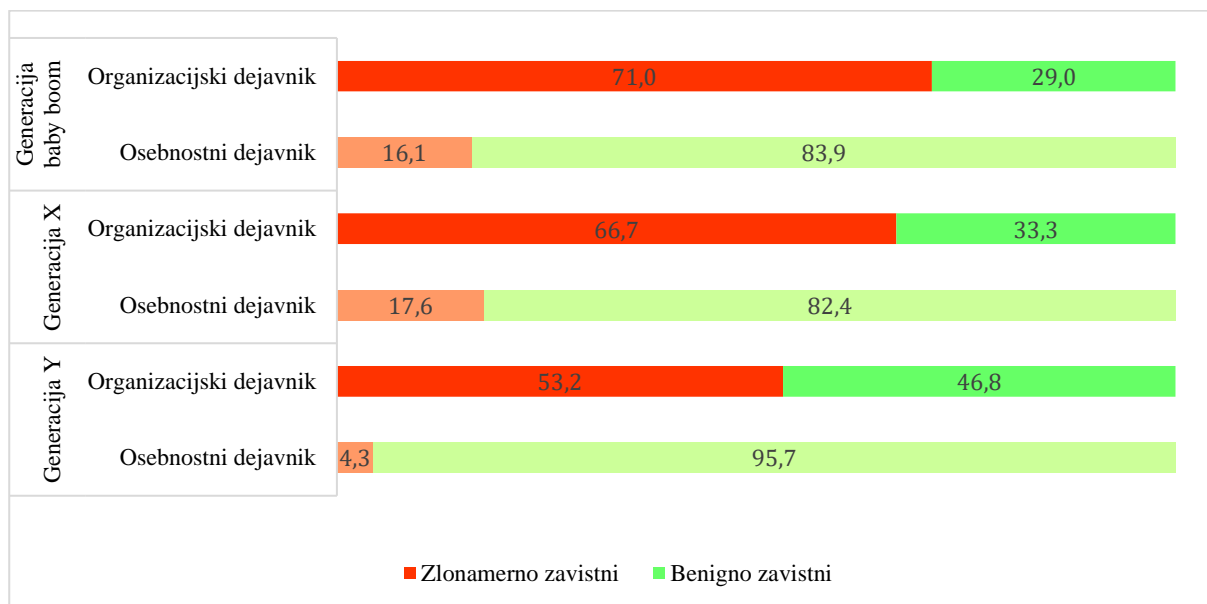
Razlike, ki smo jih zaznali med spoloma v prenosu znanja, so majhne, vendar obstajajo. Razlog za razlike med spoloma si lahko razložimo z razlikami v načinu komunikacije med spoloma. Največja razlika med ženskami in moškimi v njihovem načinu komunikacije se pojavlja zaradi različnega namena komunikacije. Ženske uporabljajo komunikacijo kot orodje za povečanje socialnih povezav in vzpostavitev odnosov, moški pa za vzpostavljanje dominantnega položaja in za pridobivanje stvarnih rezultatov. Poleg tega so ženske v pogovoru bolj izrazne, neodločne in vljudnejše, moški pa so bolj samozavestni in željni nadvlade. Torej ženske uporabljajo komunikacijo za povečanje socialnih povezav, moški pa za povečanje socialne nadvlade. Za ženske je tudi značilno, da bolj cenijo sodelovanje, kar vključuje tudi skrb za druge, nesebičnost in željo po pripadnosti skupini (Mulac, Bradac, & Gibbons, 2001). Način komunikacije, sodelovanje in toplina posameznika vplivajo na zavist in prenos znanja med sodelavci.

3.2.2.4 Vpliv starosti na prenos znanja

Vpliv pripadnosti določeni generaciji na zavist in na prenos znanja sem preučila s tremi vprašanji. Pri prvem vprašanju sem ugotavljala, koliko odstotkov pripadnikov določene

generacije je benigno in koliko zlonamerno zavistnih, in sicer sem se tu omejila na osebnostni dejavnik. Z drugim vprašanjem sem preverila, ali se generacije razlikujejo pri zavisti, ki je posledica organizacijskega dejavnika. Rezultate obeh vprašanj sem združila, kar mi je omogočilo lažjo primerjavo pomembnosti vpliva in dojemanja obeh dejavnikov, osebnostnega in organizacijskega, ter uvrščanje zlonamerno in benigno zavistnih med generacije. Pridobljene rezultate prikazuje spodnja slika.

Slika 10: Vrste zavisti v odvisnosti od dejavnikov po generacijah (v %)

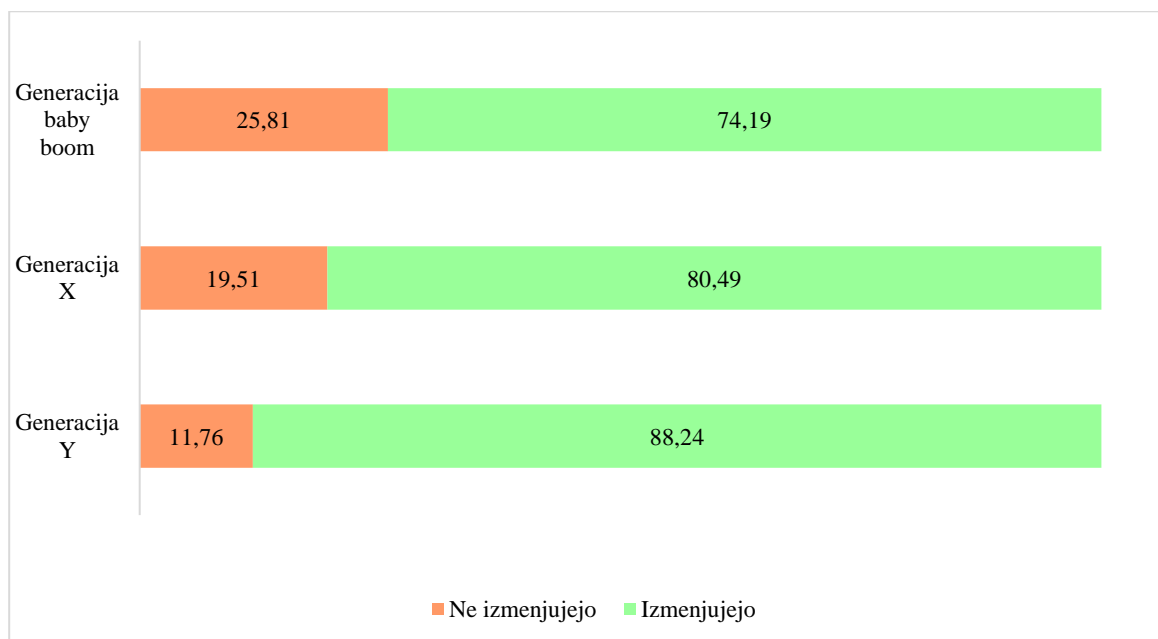


Na Sliki 10 so podani odstotki zlonamernih in benigno zavistnih na podlagi osebnostnega in organizacijskega dejavnika glede na generacijo. Na grafičnem prikazu lahko opazimo, da se odstotek med zlonamerno zavistnimi posamezniki, ki pripadajo generaciji baby boom in generaciji X, ne razlikujeta niti za odstotek, torej gre med obema generacijama za podobnost. Medtem pa je zlonamernih zavistnih posameznikov, ki pripadajo generaciji Y, manj za več kot 10 odstotnih točk. Velja, da niso vse razlike med generacijami enake. Generacija X je bližja generaciji baby boom, kot generaciji Y. Iz slike je razvidno tudi, da je pri vseh generacijah več kot polovico zlonamerno zavistnih zaradi organizacijskega dejavnika. Tudi pri primerjanju zavisti med generacijami zaradi organizacijskega dejavnika dobimo podobne rezultate, saj se razlikujeta predvsem generaciji baby boom in X v primerjavi z generacijo Y. Opazimo lahko, da so predstavniki generacije Y manj zlonamerno zavistni od ostalih dveh. Če primerjamo generacije med sabo glede na zavist, ki je posledica obeh dejavnikov, lahko ugotovimo, da so najbolj zlonamerno zavistni predstavniki generacije baby boom, od katerih pa se skoraj ne razlikujejo predstavniki generacije Y. Predstavniki generacije X so skupno najmanj zlonamerno zavistni.

S tretjim vprašanjem sem preverila, ali se anketiranci generacijsko razlikujejo v prenosu znanja med sodelavci v organizaciji, kjer so zaposleni. Pri tem vprašanju je bila pri vsaki trditvi podana lestvica. Trditve so ponazarjale dejavnike, ki vplivajo na prenos znanja v organizaciji, odgovori

pa so se nanašali na dejansko stanje v organizaciji, kjer so zaposleni. Z izračunom povprečnih ocen pri vsaki trditvi in postavitvi treh skupin (generacij) sem prišla do naslednjih rezultatov. Odstotki oseb, ki si izmenjujejo znanje v organizaciji in oseb, ki si znanja ne izmenjujejo, so po generacijah prikazani na spodnjem grafičnem prikazu.

Slika 11: Prenos znanja po generacijah (v %)



Iz zgornje Slike 11 je razvidno, da si znanje najbolj izmenjuje generacija X, nato generacija Y, na zadnjem mestu pa najdemo generacijo baby boom. Kot sem ugotovila v teoretičnem delu, si najbolj izmenjuje znanje mlajša generacija, še posebej generacija Y, saj si znanja ne lastijo. Podatke in informacije si nenehno izmenjujejo preko socialnih omrežij tudi v prostem času.

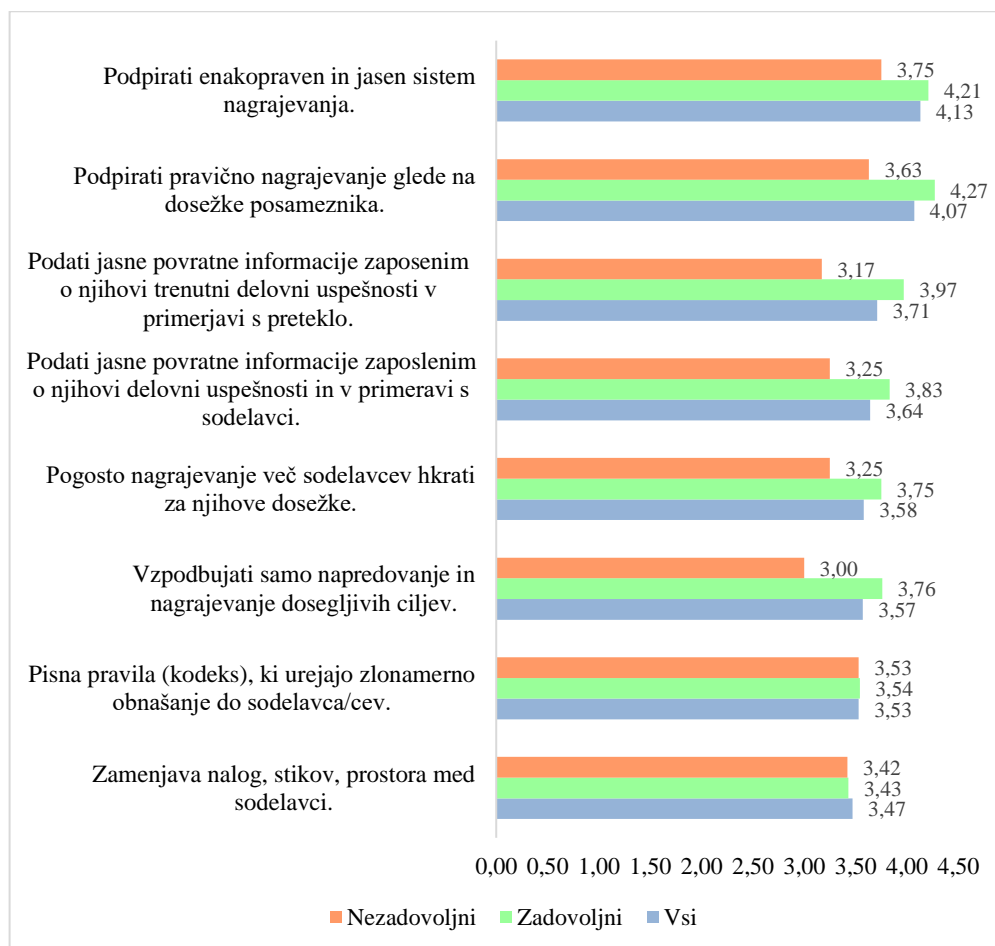
Če strnemo izsledke, ki sem jih pridobila na osnovi anketnega vprašalnika za obravnavano raziskovalno vprašanje, ugotovimo, da je generacija baby boom, če se dogajajo krivice v organizaciji, najbolj zlonamerno zavistna. To si lahko razložimo z značilnostmi, ki opisujejo to generacijo, in sicer, da verjamejo v lojalnost in zaupajo organizaciji, poleg tega pa želijo biti nagrajeni za vloženi trud. Generacija baby boom si tudi najmanj izmenjuje znanje, saj menijo, da z izmenjevanjem znanja ne pridobijo nič, najbolj pa si znanje izmenjujejo predstavniki generacije Y, saj je to zanje vsakodnevna rutina.

Medgeneracijske razlike današnjega delovnega okolja so značilne predvsem med generacijo Y in generacijama baby boom in X. Te razlike vplivajo na vse faze procesa prenosa znanja in na vrsto zavisti. Pričakovati je, da si bodo najmanj zavistni in si bodo najbolj delili znanje predstavniki mlajših generacij, saj svojega znanja ne jemljejo kot svojo last. Poleg tega so mlajše generacije bolj nagnjene k sodelovanju, kar je lastnost posameznikov, kar definira benigno zavist.

3.2.2.5 Pomen organizacijskih praks za zmanjšanje zavisti na delovnem mestu

Skozi nabor osmih trditev so anketiranci označili strinjanje z navedenimi organizacijskimi praksami, ki so namenjene zmanjšanju negativnih učinkov zavisti na delovnem mestu.

Slika 12: Povprečne ocene organizacijskih praks zadovoljnih in nezadovoljnih zaposlenih



Na Sliki 12 je grafični prikaz s povprečnimi ocenami pomena organizacijskih praks, ki mu jih pripisujejo vsi anketiranci, torej zadovoljni in nezadovoljni zaposleni. Prakse so razvrščene po pomenu organizacijske prakse, kot jo zaznavajo vsi anketiranci, in sicer od najpomembnejše proti najmanj pomembni. Povprečne ocene vseh anketirancev so pri navedenih organizacijskih praksah višje od 3,5, kar pomeni, da se z vsemi oblikami praks za zniževanje negativnih učinkov zavisti strinjajo v večji meri, le ena je nižja od povprečne vrednosti 3,5. Gre za organizacijsko prakso, pri kateri gre za zamenjavo nalog in stikov ter prostora med sodelavci. Vendar ima tudi ta organizacijska praksa oceno, ki je višja od ocene 3, zato lahko zaključimo, da se anketiranci na splošno strinjajo, da je dobro uvesti organizacijske prakse za zniževanje negativnih učinkov, ki jih prinaša zlonamerna zavist. Podpirati enakopraven in jasen sistem nagrajevanja ter pravično nagrajevanje glede na dosežke posameznika, sta trditvi, ki sta na lestvici najvišje. Tudi v tem kontekstu je opazen poudarek pomena pravičnosti za anketirance.

3.2.3 Testiranje in preverjanje hipotez

Sledi testiranje in preverjanje hipotez s pomočjo odgovorov na raziskovalna vprašanja.

H1: Pri prenosu znanja obstajajo pomembne razlike med sodelavci, ki so zaradi osebnostnih lastnosti zlonamerno ali benigno zavistni.

Hipotezo sem preverjala z anketnim vprašalnikom s pomočjo dveh vprašanj. S prvim vprašanjem sem ugotavljala, ali pripadajo anketiranci skupini benignih ali zlonamernih zavistnežev. Z drugim vprašanjem pa sem presojala, koliko so anketiranci pripravljeni deliti znanje s sodelavci.

Pri prvem vprašanju sem osebnostne lastnosti anketirancev ugotavljala s pomočjo lestvice, kjer so bili naštetih pari osebnostnih lastnosti. S pomočjo literature sem izpostavila lastnosti, ki pripadajo zlonamernim zavistnežem, na nasprotni strani so se nahajale lastnosti, ki opisujejo benigne zavistneže. Med vsakim parom so bile ocene od ena do sedem, anketiranci so z obkroževanjem določili, katera lastnost jih bolj opisuje oziroma nevtravno (ocena 4), če jih ne opisuje nobena lastnost. Iz spodnje tabele so razvidne lastnosti, med katerimi so se anketiranci morali opredeliti. Ko je aritmetična sredina manjša od 4, pomeni, da se bolj nagibajo k zlonamerni zavisti, ko je aritmetična sredina višja od 4, pa se nagibajo k benigni zavisti. V Tabeli 7 prikazujem aritmetične sredine pri parih osebnostnih lastnosti.

Tabela 7: Deskriptivna analiza zavisti na podlagi osebnostnih lastnosti anketirancev

PARI LASTNOSTI		N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon
negotov	samozavesten	100	1	7	4,81	1,316
neaktiven	aktiven	96	1	7	5,54	1,436
samotar	družaben	94	1	7	5,04	1,458
tekmovalen	sodelujoč	93	1	7	5,33	1,455
nezaupljiv	zaupljiv	93	1	7	4,98	1,581
kritičen	prizanesljiv	95	1	7	4,29	1,649
nezanesljiv	zanesljiv	95	1	7	5,82	1,429
Len	delaven	95	1	7	5,64	1,701
neodgovoren	odgovoren	93	1	7	5,98	1,437
neveden	razgledan	94	1	7	5,59	1,440
neustvarjalen	ustvarjalen	95	1	7	5,44	1,412
tradicionalist	liberalen	94	1	7	5,02	1,328
sovražen	ljubeč	94	1	7	5,56	1,258
ranljiv	trden	96	1	7	4,51	1,429
nesamokritičen	samokritičen	96	1	7	3,11	1,406

Na spodnji tabeli lahko opazimo, da je pri skoraj vseh lastnostih, z izjemo ene, aritmetična sredina višja od 4, kar pomeni, da pripadajo skupini benigne zavisti. Anketiranci so izpostavili

nekatero lastnosti, ki jih bolj opredeljujejo, in sicer menijo, da so aktivni, sodelujoči, zanesljivi, delavni, odgovorni, razgledani in ljubeči (aritmetična sredina je višja od 5,5). Lastnost, ki je značilna za zlonamerno zavist, nesamokritičnost, je edina lastnost, za katero menijo anketiranci, da jih boljše opisuje kot samokritičnost (aritmetična sredina je manjša od 4).

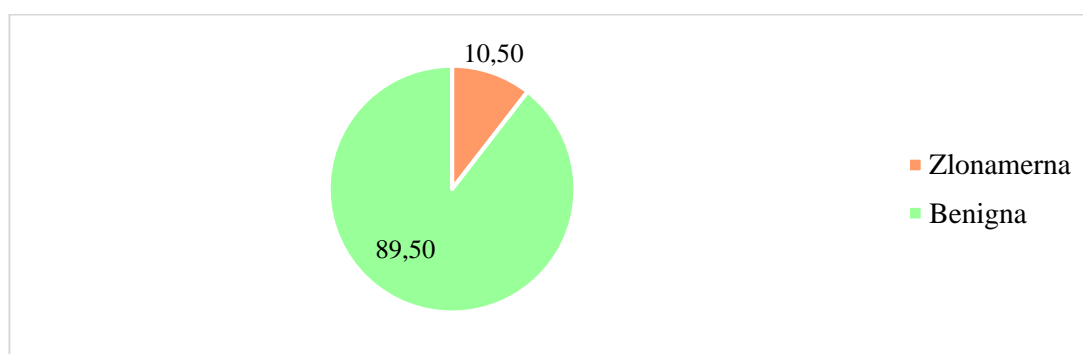
Tabela 8 prikazuje analizo zavisti med sodelavci na podlagi osebnostnega dejavnika. Aritmetična sredina je višja od 4, kar pomeni, da so anketiranci ocenili svoje lastnosti z vrednostmi, ki jih uvršča med benigne zavistneže.

Tabela 8: Deskriptivna analiza zavisti kot posledica osebnostnih dejavnikov

	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon
Osebnostna zavist	102	1	6,60	4,99	0,939

Na podlagi odgovorov sem ugotovila, da je 89,5 odstotka zaposlenih benigno zavistnih in 10,5 odstotka zlonamerno zavistnih. Sklepala sem, da organizacija z nepravilnimi praksami in neprimerno kulturo lahko sproži zlonamerno zavist pri 89,5 odstotka anketirancev, 10,5 odstotka pa jih je že osebno zlonamerno zavistnih, Slika 13.

Slika 13: Vrsta zavisti na podlagi osebnostnih lastnosti anketirancev (v %)

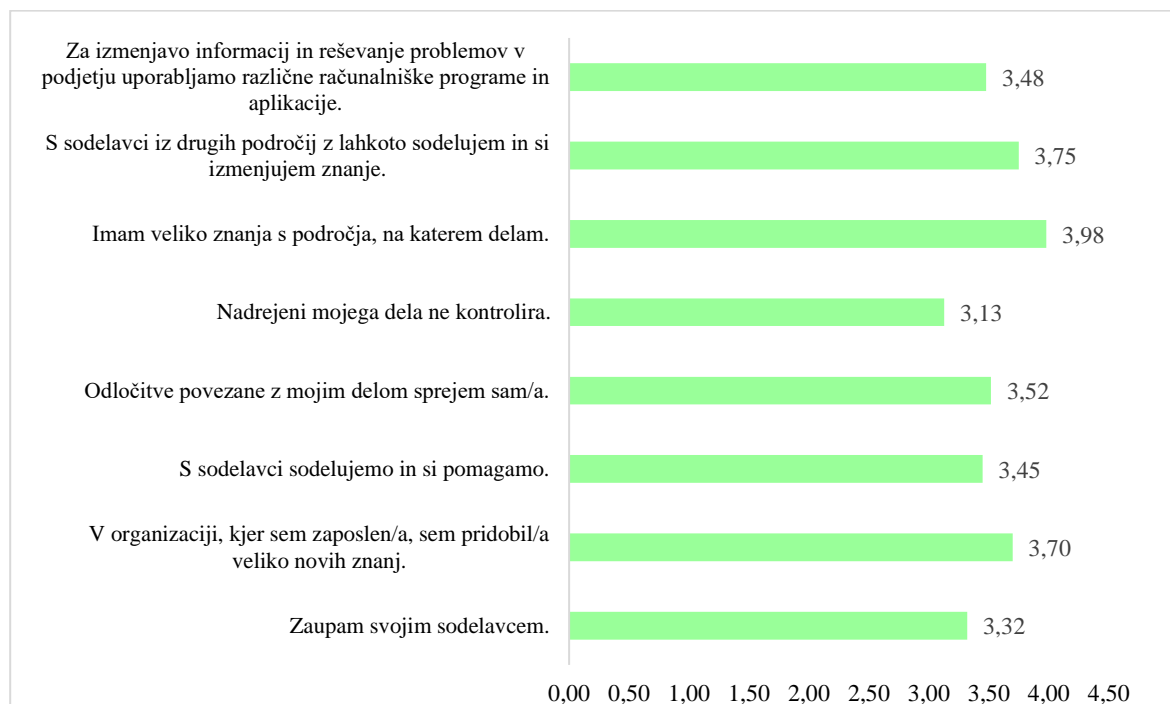


Pri drugem vprašanju sem ugotavljala, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s trditvami, ki so se nanašale na dejavnike, ki vplivajo na prenos znanja. S pomočjo trditvev sem torej skušala ugotoviti:

- kakšna je kultura v organizaciji, kjer so zaposleni, in sicer sem preučevala zaupanje, kulturo učenja, kulturo sodelovanja;
- kakšna je struktura v organizaciji, kjer so zaposleni, in sicer sem preučevala, ali je centralizirana in kako so zaposleni nadzorovani;
- kako opredeljujejo sami sebe, in sicer sem preučevala njihove T-spretnosti: kakšne so izkušnje in znanja iz njihovega področja ter sposobnost sodelovanja in izmenjava znanja z različnimi področji;
- kakšno informacijsko tehnologijo uporabljajo za izmenjavo znanja.

Anketiranci so pri vsaki trditvi označili številko na lestvici od ena do pet, ki je najbolj opisovala njihovo mnenje glede njihovega dožemanja sodelavcev, nadrejenih in organizacije. Trditev, s katero so se strinjali v zelo majhni meri, so označili z ena, trditev, s katero so se strinjali v zelo veliki meri, so označili s številko 5. Če aritmetična sredina presega vrednost 3, so anketiranci bolj pripravljeni za prenos znanja in imajo za večji prenos znanja izpolnjene pogoje, ko pa je aritmetična sredina manjša od vrednosti tri, znanje izmenjujejo v manjši meri.

Slika 14: Povprečne ocene pomembnosti dejavnikov za prenos znanja



Slika 14 prikazuje trditve, povezane z dejavniki, ki vplivajo na prenos znanja. S prvimi tremi trditvami sem preverjala, v kolikšni meri je v organizaciji, kjer so zaposleni anketiranci, ugodna kultura za prenos znanja. Iz tabele je razvidno, da so vse aritmetične sredine višje od 3, torej lahko sklepamo, da so pogoji za prenos znanja, ki so odvisni od kulture, izpolnjeni oziroma kultura pozitivno vpliva na prenos znanja. Z naslednjima dvema trditvama, četrto in peto, sem organizacijsko strukturo ugotavljala v njihovi organizaciji. V teoretičnem delu magistrskega dela sem ugotovila, da visoka centralizacija v organizaciji in visok nadzor nadrejenih nad zaposlenimi na prenos znanja vplivata negativno. Tudi pri teh dveh trditvah je aritmetična sredina nad vrednostjo tri, kar pomeni, da je organizacijska struktura v organizacijah anketirancev za prenos znanja primerna. S trditvama šest in sedem sem ugotavljala, kolikšno je znanje anketirancev na področju, ki ga opravljajo, in v kolikšni meri so ga sposobni deliti s sodelavci iz drugih oddelkov. Iz slike lahko razberemo, da sta aritmetični sredini visoko nad tri, iz česar lahko sklepamo, da tudi anketiranci s svojim znanjem in sposobnostjo sodelovanja prenosa znanja ne ovirajo. Lahko pa si visoke ocene anketirancev interpretiramo tudi drugače, saj sem pri prvem vprašanju, kjer sem ugotavljala samokritičnost anketirancev, ugotovila, da niso samokritični. Torej sta lahko vrednosti precenjeni. Za uspešen prenos znanja pa mora

organizacija zagotoviti tudi ustrezno informacijsko tehnologijo, kar organizacije, v katerih so zaposleni anketiranci tudi upoštevajo, saj je tudi tukaj aritmetična sredina višja od 3.

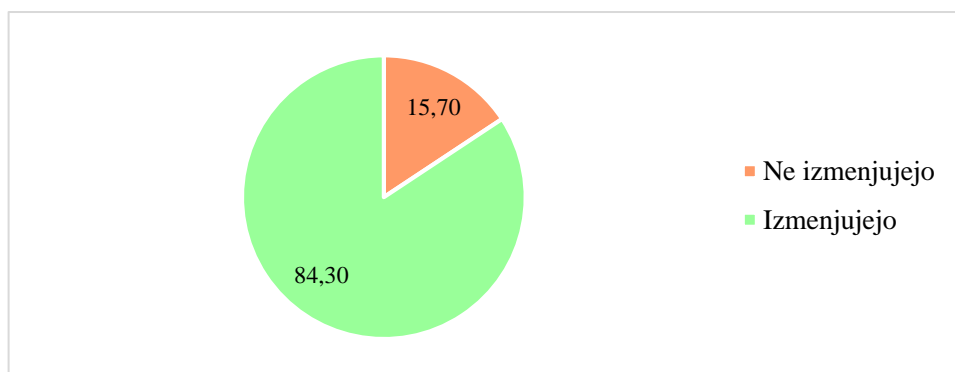
Tabela 9: Deskriptivna analiza prenosa znanja

	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon
Prenos znanja	102	1	5	3,54	0,620

Tabela 9 prikazuje tudi, kolikšen je skupni prenos znanja. Aritmetična sredina skupnega prenosa znanja je višja od tri, to je 3,54 odstotka, kar pomeni, da imajo anketiranci izpolnjene pogoje za izmenjavo znanja med sodelavci.

Slika 15 prikazuje, koliko odstotkov anketirancev ima izpolnjene pogoje za prenos znanja v organizaciji, kjer so zaposleni. Opazimo lahko, da 84,3 odstotka anketirancev meni, da ima izpolnjene pogoje za prenos znanja in le 15,7 odstotka, da pogoji niso izpolnjeni.

Slika 15: Prenos znanja anketirancev (v %)



Za preverjanje hipoteze H1 uporabim statistični program SPSS. Za preverjanje hipoteze sem uporabila parametrični t-test za neodvisni spremenljivki. T-test za neodvisna vzorca uporabljamo, ko želimo preveriti, če se povprečne vrednosti dveh skupin statistično značilno razlikujeta. Postavila sem si ničelno hipotezo in nasprotno hipotezo:

- H_{01a} : Med zlonamerno in benigno zavistjo (osebnostno) v prenosu znanja ne obstajajo pomembne razlike.
- H_{1a} : Med zlonamerno in benigno zavistjo (osebnostno) v prenosu znanja obstajajo pomembne razlike.

Najprej sem testirala normalnost porazdelitve odvisne spremenljivke (prenos znanja). Za izračun sem uporabila Kolmogorov-Smirnov test. Porazdelitev je normalna, ko je stopnja značilnosti $>0,05$.

Tabela 10: Test normalnosti za odvisno spremenljivko prenos znanja

	Kolmogorov-Smirnov test		
	Vrednost	Sp	p vrednost
Prenos znanja	0,078	100	0,134

Iz Tabele 10 je razvidno, da je Kolmogorov-Smirnov test pokazal, da odvisna spremenljivka prenos znanja ima značilnosti normalne porazdelitve. Ker so podatki normalno porazdeljeni, smo v nadaljevanju uporabljali parametrične teste (Tabela 12).

Tabela 11: Deskriptivna analiza prenosa znanja med zlonamerno in benigno zavistnimi zaradi osebnostnih dejavnikov

	Osebnostna zavist	N	Povprečne vrednosti	Std. odklon	Std. napaka povprečja
Prenos znanja	Zlonamerna	9	3,11	0,728	0,2426
	Benigna	84	3,61	0,607	0,0662

Tabela 11 prikazuje povprečne vrednosti prenosa znanja zlonamerno zavistnih in benigno zavistnih zaradi osebnostnega dejavnika. Iz zgornje tabele je razvidno, da je povprečna vrednost izmenjave znanja v prvi skupini zlonamerni zavistneži enaka 3,11, v drugi skupini benigni zavistneži pa 3,61.

Iz rezultatov prikazanih v spodnji Tabeli 12 je razvidno, da obstajajo statistično pomembne razlike med povprečnima vrednostma ($p=0,022$, $p<0,05$), zato sem zavrnila ničelno hipotezo in sprejela nasprotno hipotezo. Ugotovila sem, da benigno zavistni ($m=3,62$) bolj izmenjujejo znanje od zlonamerno zavistnih ($m=3,11$).

Tabela 12: Razlike v prenosu znanja med zlonamerno in benigno zavistnimi zaradi osebnostnih dejavnikov

Prenos znanja	Levinov test		T - test za preverjanje povprečij						
	F	Stopnja značilnosti	T	Sp	Stopnja značilnosti (2-stranski)	Povp. razlika	Stand. napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
								zgornja	Spodnja
Varianci enaki	0,16	0,689	-2,332	91	0,022	-0,509	0,217	-0,936	-0,075
Varianci različni			-2,012	9,232	0,074	-0,506	0,251	-1,072	0,061

Rezultati, ki sem jih dobila z empirično raziskavo, so pričakovani, saj lastnosti, ki so značilne za benigne zavistneže, definirajo dejavnik, ki vpliva na prenos znanja. Osebnostni dejavnik, ki vpliva na prenos, je tako opredeljen s spretnostmi in znanjem s področja, na katerem dela zaposleni in sposobnosti sodelovanja in izmenjave s sodelavci z različnih področjih. Lastnosti benigno zavistnega posameznika, ki bi opisale osebnostni dejavnik, torej so: aktivnost,

delavnost, odgovornost, razgledanost, ustvarjalnost, tako si namreč pridobiva znanja in pa sodelujoč, kar se ujema s sposobnostjo sodelovanja s sodelavcem.

H2: Pri prenosu znanja obstajajo pomembne razlike med sodelavci, ki so zaradi organizacijskih dejavnikov zlonamerno ali benigno zavistni.

Hipotezo sem primerjala z dvema vprašanjem. S prvim vprašanjem sem ugotavljala, ali so anketiranci zlonamerno ali benigno zavistni zaradi situacij, ki jih povzroči organizacija, in hkrati, kako bi delili znanje, če bi se znašli v taki situaciji. Z drugim vprašanjem sem ugotavljala prenos znanja anketirancev, ki sem ga opisala že pri dokazovanju prve hipoteze.

Pri prvem vprašanju sem vrsto zavisti anketirancev presojala s pomočjo lestvice. Našteti je bilo več trditev, anketiranci pa so morali za vsako trditev označiti, v kolikšni meri bi si v primeru take situacije delili znanje. Lestvica je bila sestavljena iz petih stopenj. Z vrednostjo ena so označili situacijo, ki bi povzročila, da bi si znanje s sodelavcem oziroma sodelavci delili v zelo majhni meri, in z vrednostjo pet, če bi si v dani situaciji znanje delili v zelo veliki meri. Malone (2007) je v svoji raziskavi navedla možne primarne razloge za zavist, ki sem jih tudi opisala v teoretičnem delu magistrskega dela. S pomočjo njenih ugotovitev sem sestavila možne situacije, ki zaposlene pripeljejo, da sodelavcu zavidajo. Nekatere situacije sem dodala sama glede na dejavnike, ki tudi vplivajo na zlonamerno zavist in so navedeni v teoretičnem delu magistrskega dela.

Iz Slike 16 so razvidne situacije, ki med sodelavci sprožijo zlonamerno zavist. Ko je aritmetična sredina manjša od 3, pomeni, da se nagibajo bolj k zlonamerni zavisti, ko je aritmetična sredina višja od 3, pa se nagibajo k benigni zavisti. Iz slike lahko opazimo, da je pri skoraj vseh situacijah aritmetična sredina nižja od 3, vrednosti, obarvane rdeče. To ima dva pomena, in sicer, da bi si anketiranci v teh situacijah delili znanje s sodelavcem v majhni meri in da so v takih situacijah nagnjeni k zlonamerni zavisti. Aritmetične sredine, ki so obarvane zeleno, pa pomenijo, da bi si anketiranci v takih situacijah delili znanje v večji meri in da so bolj nagnjeni k benigni zavisti. S tem vprašanjem sem torej merila, koliko so anketiranci zlonamerno ali benigno zavistni in pa, kako bi prenašali znanje, če bi se znašli v taki situaciji.

Iz Slike 16 je razvidno, da bi se na določene situacije anketiranci odzvali bolj zlonamerno, pri teh situacijah je aritmetična sredina nižja od vrednosti 2,5. Možne situacije, ki bi pri anketirancih povzročile intenzivnejšo zlonamerno zavist, so nepravilno ali nepošteno dodeljene nagrade in neenakopraven postopek izbire, neupravičenost prejete nagrade, vzete zasluge ali pohvale ter prelomljena obljuba nadrejenega. Najnižja aritmetična sredina je pri situaciji, kjer si sodelavec prisvoji zasluge za tuje delo. Znanje bi si anketiranci delili v večji meri, če bi s sodelavcem lepo sodelovali, bi bili z njim povezani in če bi se potegovalo za isto nagrado več sodelavcev. Če se za nagrado poteguje samo en sodelavec, bi si anketiranci delili znanje v manjši meri. To lahko razložimo z dejavnikom, ki vpliva na zavist, to je socialna primerjalna mreža. V teoretičnem delu magistrskega dela sem podala ugotovitve, da manj kot je članov v

skupini, ki se potegujejo za določen cilj (npr. denarno nagrado), večja je možnost pojava zlonamerne zavisti pri posamezniku.

Slika 16: Povprečne ocene delitve znanja v različnih situacijah



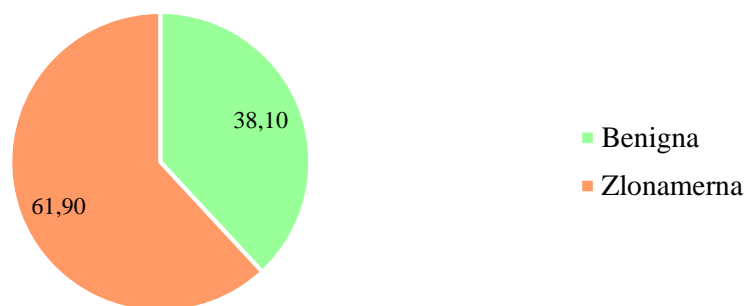
Tabela 13 prikazuje analizo zavisti med sodelavci na podlagi organizacijskega dejavnika. Aritmetična sredina je nižja od 3, kar pomeni, da so anketiranci ocenili svoje odzive z vrednostmi, ki jih uvršča med zlonamerne zavistneže.

Tabela 13: Deskriptivna analiza zavisti kot posledica organizacijskih dejavnikov

	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon
Organizacijska zavist	100	1	4,50	2,88	0,939

Slika 17 prikazuje, koliko odstotkov anketirancev se na situacije, ki jih lahko povzroči organizacija, odzove z zlonamerno zavistjo in koliko odstotkov z benigno zavistjo. Iz Slike 17 je razvidno, da je zaradi organizacijskega dejavnika, ki povzroča zavist med sodelavci, zlonamerno zavistnih 61,9 odstotka anketirancev, 38,9 odstotka pa je benigno zavistnih.

Slika 17: Vrste zavisti na podlagi organizacijskega dejavnika



Z drugim vprašanjem sem torej ugotavljala, v kolikšni meri se anketiranci strinjajo s trditvami, nanašajoče se na dejavnike, ki vplivajo na prenos znanja. To vprašanje sem uporabila tudi za dokazovanje prve hipoteze. Ker sem presodila, da ima odvisna spremenljivka (prenos znanja) značilnosti normalne porazdelitve, sem tudi pri testiranju te hipoteze uporabila parametrične teste.

Za preverjanje hipoteze H2 sem uporabila statistični program SPSS, in sicer sem uporabila parametrični t-test za neodvisni spremenljivki. Postavila sem si ničelno hipotezo in nasprotno hipotezo:

- H_{01b} : Med zlonamerno in benigno zavistjo (organizacijsko) pri prenosu znanja ne obstajajo pomembne razlike.
- H_{1b} : Med zlonamerno in benigno zavistjo (organizacijsko) obstajajo pri prenosu znanja pomembne razlike.

Tabela 14 prikazuje povprečne vrednosti prenosa znanja zlonamerno in benigno zavistnih zaradi organizacijskega dejavnika. Razvidno je, da je povprečna vrednost izmenjave znanja v prvi skupini z zlonamernimi zavistnimi 3,47, v drugi skupini z benignimi zavistnimi pa 3,62.

Tabela 14: Deskriptivna analiza prenosa znanja med zlonamerno in benigno zavistnimi zaradi organizacijskega dejavnika

	Osebnostna zavist	N	Povprečne vrednosti	Std. odklon	Std. napaka povprečja
Prenos znanja	Benigna	37	3,64	0,612	0,1006
	Zlonamerna	60	3,47	0,630	0,0813

Iz rezultatov, prikazanih v Tabeli 15, je razvidno, da ne obstajajo statistično pomembne razlike med povprečnima vrednostma ($p=0,208$, $p<0,05$), zato sem sprejela ničelno hipotezo. Ugotovljeno je, da zlonamerno zavistni ($m=3,47$), enako izmenjujejo znanja kot benigno zavistni ($m=3,64$).

Tabela 15: Razlike v prenosu znanja med zlonamerno in benigno zavistnimi zaradi organizacijskih dejavnikov

Prenos znanja	Levinov test		T - test za preverjanje povprečij						
	F	Stopnja značilnosti	T	Sp	Stopnja značilnosti (2-stranski)	Povp. razlika	Stand. napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
								Zgornja	Spodnja
Varianci enaki	0,13	0,715	1,267	95	0,208	0,165	0,130	-0,093	0,424
Varianci različni			1,275	78,042	0,206	0,165	0,129	-0,092	0,423

Rezultati, ki sem jih dobila s testiranjem hipoteze H2, so pokazali, da med zlonamerno in benigno zavistjo, ki sta posledici organizacijskega dejavnika, ne obstajajo statistično pomembne razlike v prenosu znanja. Rezultate si lahko interpretiramo na več načinov. Prvič, da anketiranci, ki so benigno zavistni po značaju, zmanjšajo odstotek odzivov zlonamernih zavistnežev oziroma je lahko osebnostni dejavnik, ki vpliva na pojav zavisti, hkrati tudi dejavnik, ki vpliva na povečanje zlonamerne zavisti, ki je posledica organizacijskega dejavnika. Drugič, pri preučevanju odvisne spremenljivke, to je prenosa znanja, so anketiranci odgovarjali glede dejanskega stanja v organizaciji, pri neodvisni spremenljivki, kjer gre za vrsto zavisti, pa glede namišljenih situacij. Torej je lahko razlog, da so anketiranci zadovoljni z delom v organizaciji, kjer so zaposleni, in se zato niso odločili za ekstremnejše ocene, najnižje, ki je ovrednotena z 1. Glede na to, da so situacije, ki so preučevale vrsto zavisti, ki jo povzroča organizacijski dejavnik, namišljene, je verjetno, da se anketiranci vanje niso dobro vživeli, saj te dejansko niso poznali. Z vprašanjem, kjer so bile navedene namišljene situacije, sem želela izvedeti, v kolikšni meri bi si anketiranci delili znanje. Ugotovila sem, da si v takih situacijah ne bi delilo znanja kar 61,9 odstotka zlonamerno zavistnih, 38,1 odstotka pa bi si znanje v takih situacijah delilo. Ko sem primerjala rezultate, pridobljene na dva različna načina, sem ugotovila, da se bo v primeru nepravilnih situacij tri petine anketirancev odzvalo z zlonamerno zavistjo. Ali lahko trdimo, da organizacijski dejavnik vpliva na zavist med sodelavci, bom ugotavljala s hipotezo H4.

H3: Osebnostne lastnosti zaposlenih vplivajo na zavist med sodelavci.

Hipotezo sem testirala z dvema vprašanjsima, s katerima sem ugotavljala zavist, ki je posledica osebnostnega dejavnika, in zavist, ki je posledica organizacijskega dejavnika. Prvo vprašanje, ki preverja zavist kot posledico osebnostnega dejavnika, sem pojasnila že pri testiranju hipoteze H1. Drugo vprašanje, ki preverja zavist kot posledico organizacijskega dejavnika, pa sem predstavila pri testiranju hipoteze H2.

Za preverjanje hipoteze H3 sem uporabila statistični program SPSS, in sicer metodo linearne regresije. V tem primeru regresijska analiza omogoča raziskovanje linearno vzorčno povezanost med eno odvisno in eno neodvisno spremenljivko. Za neodvisno spremenljivko sem postavila zavist kot posledico osebnostnega dejavnika, ki jo poimenujem osebnostna zavist, za odvisno spremenljivko pa skupno zavist, torej zavist, ki je posledica organizacijskega dejavnika in osebnostnega dejavnika, poimenujem jo zavist. Postavila sem si ničelno hipotezo in nasprotno hipotezo:

- H_{03} : Osebne lastnosti ne vplivajo na zavist med sodelavci.
- H_3 : Osebne lastnosti vplivajo na zavist med sodelavci.

Iz Tabele 16 lahko razberemo determinacijski koeficient R^2 , ki je 0,612 in kaže na to, da je z vključenimi pojasnjevalnimi spremenljivkami (neodvisna spremenljivka), to je osebnostna zavist, mogoče pojasniti 61,2 odstotka variance odvisne spremenljivke, torej skupne zavisti na delovnem mestu.

Tabela 16: Povzetek modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka organizacijska zavist

Model	R	R^2	Popravljeni R^2	Stand. napaka ocene
1	0,782	0,612	0,608	0,5221
Napovedovalci: (Konstanta), Osebnostna zavist				

Tabela 17 prikazuje statistično analizo vpliva osebnostnih lastnosti zaposlenih oziroma osebnostnega dejavnika na zavist med sodelavci.

Tabela 17: Regresijski koeficient modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka organizacijska zavist

Model		Nestandardizirani koeficienti		Stopnja značilnosti (p - vrednost)
		β_1	Stand. Napaka	
1	Konstanta	1,050	0,281	0,000
	Osebnostna zavist	0,694	0,055	0,000

Iz Tabele 17 je razvidno, da je stopnja značilnosti pri neodvisni spremenljivki, to je osebnostna zavist, nižja od 0,05, kar pomeni, da osebnostna zavist statistično značilno pozitivno vpliva na splošno zavist. Regresijski koeficient β_1 kaže, za koliko se poveča vrednost regresijske funkcije, če se vrednost neodvisne spremenljivke poveča za enoto. Če se osebnostna zavist na lestvici od 1 do 7 poveča za eno enoto, je ugotovljeno, da se splošna zavist na lestvici od 1 do 7 poveča za 0,694 enote. Na podlagi tega sem zavrgla ničelno hipotezo in sprejela nasprotno hipotezo, torej osebnostni dejavnik vpliva na zavist med zaposlenimi.

H4: Organizacijski dejavnik vpliva na zavist med sodelavci.

Hipotezo sem primerjala z enim vprašanjem, s katerim sem ugotavljala zavist, ki je posledica organizacijskega dejavnika, in zavist, ki je posledica osebnostnega dejavnika. Delno sem vprašanje predstavila že pri dokazovanju hipoteze H2.

V Tabeli 18 pa so prikazani preostali rezultati analize zavisti na podlagi situacij, ki so vzrok za pojav zavisti na delovnem mestu zaradi osebnostnega dejavnika. Ko je aritmetična sredina manjša od 3, pomeni, da se zaposleni nagibajo bolj k zlonamerni zavisti, ko je aritmetična sredina višja od 3, pa se nagibajo k benigni zavisti. Iz spodnje tabele je razvidno, da se anketiranci nagibajo k benigni zavisti.

Tabela 18: Deskriptivna analiza zavisti in prenosa znanja

Situacije	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon
Ste po vaši oceni slabši kot sodelavec?	94	1	5	3,00	1,191
Ste po vaši oceni bolj sposobni od sodelavca?	95	1	5	3,50	1,075

Za preverjanje hipoteze H4 sem prav tako uporabila statistično metodo linearne regresije. Za neodvisno spremenljivko sem postavila zavist, ki je posledica organizacijskega dejavnika, prikazana je v Tabeli 18, s poimenovanjem organizacijska zavist, za odvisno spremenljivko pa skupno zavist, torej zavist, ki je posledica organizacijskega dejavnika in osebnostnega dejavnika (Slika 16 in Tabela 18). Postavila sem si ničelno in nasprotno hipotezo:

- H_{03} : Organizacijska klima ne vpliva na zavist.
- H_3 : Organizacijska klima vpliva na zavist.

Tabela 19: Povzetek modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka organizacijska zavist

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Stand. napaka ocene
1	0,826	0,683	0,679	0,4189
Napovedovalci: (Konstanta), Organizacijska zavist				

Iz Tabele 19 lahko razberemo determinacijski koeficient R^2 je 0,683, kar kaže na to, da je z vključenimi pojasnjevalnimi spremenljivkami (neodvisna spremenljivka), to je organizacijska zavist, mogoče pojasniti 68,3 odstotka variance odvisne spremenljivke, torej skupne zavisti na delovnem mestu.

Tabela 20: Regresijski koeficient modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka organizacijska zavist

Model		Nestandardizirani koeficienti		Stopnja značilnosti (p-vrednost)
		β_1	Stand. napaka	
1	Konstanta	2,143	0,169	0,000
	Organizacijska zavist	0,590	0,041	0,000

Statistična analiza v Tabeli 20 prikazuje, da je stopnja značilnosti pri neodvisni spremenljivki, organizacijski zavisti, nižja od 0,05, kar pomeni, da organizacijska zavist statistično značilno pozitivno vpliva na splošno zavist. V Tabeli 20 je prikazan regresijski koeficient β_1 , ki kaže, za koliko se poveča vrednost regresijske funkcije, če se vrednost neodvisne spremenljivke poveča za enoto. Če se organizacijska zavist na lestvici od 1 do 5 poveča za eno enoto, sem ugotovila, da se splošna zavist na lestvici od 1 do 5 poveča za 0,590 enote. Na podlagi tega sem zavrnila ničelno hipotezo in sprejela nasprotno hipotezo, torej organizacijski dejavnik vpliva na zavist med sodelavci.

H5: Zadovoljstvo na delovnem mestu vpliva na zavist med sodelavci.

Hipotezo sem preverjala z dvema vprašanjema. S prvim vprašanjem sem ugotavljala, kolikšno je zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, z drugim vprašanjem pa, v kolikšni meri so anketiranci zavistni. Pri drugem vprašanju sem obravnavala zavist, ki je posledica organizacijskega in osebnostnega dejavnika. Pri prvem vprašanju sem zadovoljstvo z delom pri anketirancih ugotavljala s pomočjo lestvice, kjer so bile podane trditve, ki so se nanašale na zadovoljstvo z delom v organizaciji, kjer so zaposleni. Pri vsaki trditvi so morali na lestvici od ena do pet označiti, v kolikšni meri se strinjajo z navedenimi trditvami, pri čemer je vrednost ena pomenila, da se strinjajo v zelo majhni meri, vrednost pet pa, da se strinjajo v zelo veliki meri. Iz Slike 18 so razvidne lastnosti, med katerimi so se morali anketiranci opredeliti. Ko je aritmetična sredina manjša od 3, pomeni, da se nagibajo k nezadovoljstvu z delom, ko je aritmetična sredina višja od 3, pa se nagibajo k zadovoljnim zaposlenim. Iz spodnje tabele lahko razberemo, da je pri skoraj vseh lastnostih aritmetična sredina višja od 3, kar pomeni, da so anketiranci s svojim delom zadovoljni. Anketiranci pa so bili glede dveh trditvev skoraj nevtralni oziroma se z njima niso strinjali v veliki meri, in sicer so menili, da jim služba ne vrača v tolikšni meri, kolikor vanjo vlagajo in da se ne počutijo dovolj nagrajene. Če slednji trditvi primerjamo z ostalimi, lahko opazimo, da se anketiranci s trditvami, ki se nanašajo na njihov vloženi prispevek, kot je trud, proaktivnost, sodelovanje, strinjajo v veliki meri, kar potrjuje bolj negativno ocenjeni trditvi. Tudi pri tem vprašanju lahko zaznamo pomanjkanje

samokritičnosti anketirancev, saj je to le njihovo mnenje in jim organizacija v resnici lahko njihov trud poplača v pravnji meri.

Slika 18: Povprečne ocene zaznavanja zadovoljstva z delom

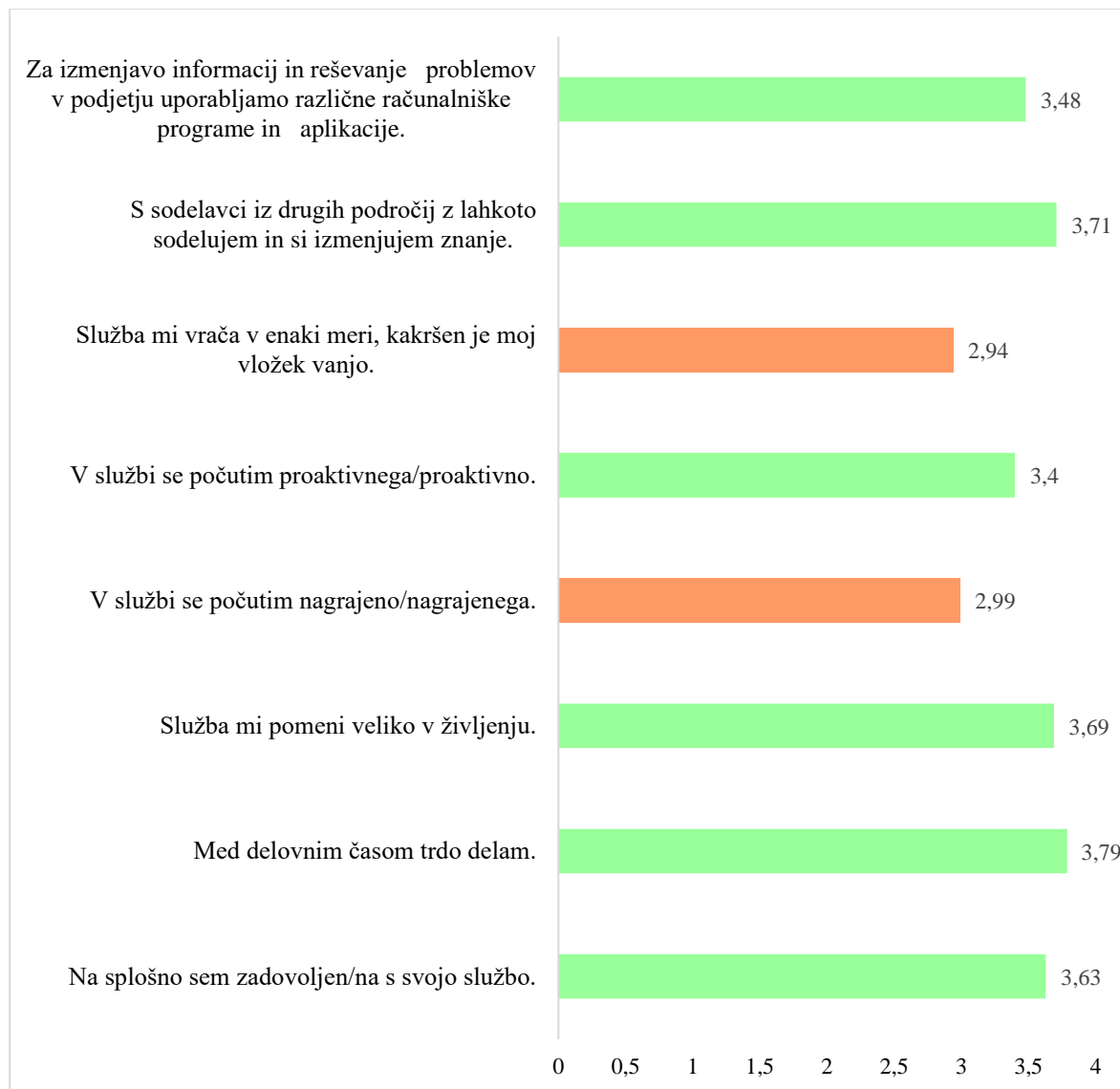


Tabela 21 prikazuje analizo zadovoljstva anketirancev z delom. Aritmetična sredina je višja od 3, kar pomeni, da so anketiranci z delom na splošno zadovoljni.

Tabela 21: Deskriptivna analiza zadovoljstva z delom

	N	Min.	Maks.	Aritmetična sredina	Std. odklon
Zadovoljstvo	100	1	5	3,46	0,7260

Za preverjanje hipoteze H5 sem uporabila metodo linearne regresije. Za neodvisno spremenljivko sem postavila zadovoljstvo z delom in je prikazana v Tabeli 21, za odvisno spremenljivko pa skupno zavist, torej zavist, ki je posledica organizacijskega dejavnika in

osebnostnega dejavnika, poimenovana skupna zavist (Slika 16 in Tabela 18). Postavila sem si ničelno hipotezo in nasprotno hipotezo:

- H₀₅: Zadovoljstvo zaposlenih ne vpliva na zavist.
- H₅: Zadovoljstvo zaposlenih negativno vpliva na zavist.

Tabela 22: Povzetek modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka zadovoljstvo z delom

Model	R	R ²	Popravljeni R ²	Stand. napaka ocene
1	0,250 ^a	0,063	0,053	0,7820
Napovedovalci: (Konstanta), Zadovoljstvo z delom				

Iz Tabele 22 lahko razberemo determinacijski koeficient R², ki je 0,63, in kaže na to, da je z vključenimi pojasnjevalnimi spremenljivkami (neodvisna spremenljivka), to je zadovoljstvo z delom, mogoče pojasniti 6,3 odstotka variance odvisne spremenljivke, torej skupne zavisti na delovnem mestu.

Tabela 23: Regresijski koeficient modela za odvisno spremenljivko skupna zavist in neodvisna spremenljivka zadovoljstvo z delom

Model		Nestandardizirani koeficienti		Stopnja značilnosti (p - vrednost)
		β ₁	Stand. napaka	
1	Konstanta	5,171	0,285	0,000
	Zadovoljstvo z delom	-0,277	0,108	0,012

Statistična analiza v Tabeli 23 prikazuje, da je stopnja značilnosti pri neodvisni spremenljivki zadovoljstvo z delom nižja od 0,05, kar pomeni, da zadovoljstvo z delom statistično značilno negativno vpliva na splošno zavist. Prikazan je tudi regresijski koeficient β₁. Ta kaže, za koliko se poveča vrednost regresijske funkcije, če se vrednost neodvisne spremenljivke poveča za enoto. Če zadovoljstvo z delom na lestvici od 1 do 5 naraste za eno enoto, sem ugotovila, da se splošna zavist na lestvici od 1 do 5 poveča za 0,277 enote. Na podlagi tega sem zavrnila ničelno hipotezo in sprejela nasprotno hipotezo, torej zadovoljstvo z delom negativno vpliva na zavist med sodelavci.

3.2.4 Zaključne ugotovitve

S pomočjo proučene strokovne literature v začetnem delu magistrskega dela sem si izoblikovala raziskovalna vprašanja, ki so mi služila za postavitev hipotez in temeljne teze. V tem delu so podane zaključne ugotovitve, ki sem jih pridobila na osnovi strokovne literature in rezultatov opravljene raziskave. Najprej sem odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja, nato pa podala zaključke na podlagi preverbe hipotez.

Postavila sem si pet raziskovalnih vprašanj, ki sem jih v tem poglavju analizirala s pomočjo proučene literature in opisne statistične analize raziskave.

Raziskovalno vprašanje 1: Ali so se zaposleni že soočili z zavistjo na delovnem mestu?

S pomočjo raziskave, izvedene med zaposlenimi v Sloveniji, sem prišla do ugotovitve, da so slednji v večini že bili priča zavisti na delovnem mestu, od teh pa je večina tudi sama občutila to čustvo, tako da so bili sami zavistni na drugo osebo ali pa je bil sodelavec zavisten na njih. Po njihovem mnenju razlog za pojav zavisti ni bil posledica osebnosti zavistne osebe, temveč neustrezne organizacijske politike. To ne preseneča, saj je zavist negativno čustvo, ki ga je težko priznati, poleg tega pa je veliko lažje določiti zunanjega krivca, torej organizacijo. Kot glavne razloge za pojav zavisti na delovnem mestu tako navajajo prazne obljube nadrejenih, neupravičeno prevzete zasluge za delo sodelavca, neupravičene pohvale in favoriziranje sodelavca, neupravičene razlike v dohodkih med sodelavci ter neupravičeno napredovanje sodelavca. Prav tako sem na podlagi opravljene raziskave ugotovila, da le malo anketirancev pozna pozitivne posledice, ki jih lahko prinaša zavist, saj jih večina meni, da so posledice zavisti zgolj negativne. Ostali so menili, da so posledice lahko tudi pozitivne. Na ta način sem med anketiranci tudi preverila, če so seznanjeni z benigno zavistjo. Glede na to, da pojem benigna zavist ni bil vpeljan v bližnji preteklosti, menim, da to ni nič presenetljivega. Poleg tega pa je čustvo zavisti v nas zakoreninjeno kot negativno, torej ga obravnavamo kot destruktivno čustvo oziroma poznamo le zlonamerno zavist.

Raziskovalno vprašanje 2: Ali podobnosti s sodelavci vplivajo na prenos znanja med njimi?

Pri zgornjem vprašanju sem ugotovila, da je glavni vir zavisti organizacija. Zaposleni na delu preživijo veliko svojega časa, kjer prihaja do interakcij z določeno mrežo ljudi. Izpolnjevanje organizacijskih ciljev, jih poveže, a hkrati ustvarja med njimi tekmovalnost. Pojavljati se začne boj za iste cilje, plačo, ugled in nagrade. Gre torej za socialno primerjanje sodelavcev, za katerega je značilno, da večja kot je stopnja zaznane podobnosti, večja je možnost za pojav zavisti. Z raziskavo med anketiranci sem ugotavljala, v kolikšni meri bi si s sodelavcem najraje delili znanje glede na primerjavo značilnosti. Podane so bile naslednje značilnosti: privlačnost, poznanstvo, zaposlitveni status, položaj v oddelku, položaj v podjetju (npr. podrejen), znanje, izobrazba, starost in spol. Ugotovila sem, da se večina anketirancev ne ozira na te značilnosti sodelavcev, ostali pa si s sebi podobnimi znanja raje ne delijo. Rezultati raziskave so tudi pokazali, da bi si slednji najraje delili znanje s sodelavcem, ki ima več znanja, bolj izobraženim, manj poznanim, mlajšim in sodelavcem iz istega oddelka. Ostale značilnosti sodelavca so jim za delitev znanja manj pomembne.

Raziskovalno vprašanje 3: Ali spol zaposlenih vpliva na prenos znanja med sodelavci?

Sodeč po odgovorih iz anketnega vprašalnika, se pojavljajo razlike v izmenjavi znanja med moškimi in ženskami. Oba spola si znanje sicer izmenjujeta v večji meri, vendar moški manj

kot ženske. Vzrok je lahko tudi v večji zlonamerni zavisti, ki jo kažejo moški. Ugotovila sem, da so moški in ženske zelo malo osebno zavistni, organizacijsko pa precej. Rezultati ankete kažejo, da so moški bolj zlonamerno zavistni, gledano iz osebostnega vidika kot tudi z organizacijskega. Ugotovitve so presenetljive, saj je v splošnem veljalo, da so ženske bolj zavistne od moških. Velja, da so ženske, ki so privlačnejše in uspešnejše, tarča za pojav zavisti pri obeh spolih. Na prenos znanja in zavist vplivajo sodelovanje, toplina in način komunikacije, ti pa se razlikujejo po spolu. Ženske si s komunikacijo izboljšujejo socialne mreže in vzpostavljajo odnose, moški pa si želijo ustvariti dominanten položaj in stremijo k stvarnim rezultatom. Ženske so tudi bolj izrazne, vljudnejše, nesebične in imajo bolj izražen čut in skrb za druge ter za sodelovanje. Moški pa so agresivnejši, dominantnejši, samozavestnejši in željni nadvlade.

Raziskovalno vprašanje 4: Ali starost zaposlenih vpliva na prenos znanja med sodelavci?

Vse generacije se med sabo ne razlikujejo v enaki meri, ampak je razlika med generacijo X in generacijo Y večja, kot je med generacijo X in generacijo baby boom. To je bilo mogoče razbrati tudi iz raziskave. Pri preučevanju razlik med generacijami glede vrste zavisti sem tako ugotovila, da je podobno zlonamerno zavistnih predstavnikov v generaciji X in generaciji baby boom, in sicer zaradi osebostnih lastnosti kot tudi zaradi neustrezne organizacijske klime. Lastnosti, ki so izpostavljene pri generaciji baby boom, nakazujejo, da jih bo zaznana organizacijska nepravilnost vodila k občutku zlonamerne zavisti. Te lastnosti so: lojalnost, zaupanje v organizacijo, pričakovanje pravične nagrade za vložen trud. Podobnosti med preučevanimi generacijami pa niso izražene pri prenosu znanja, saj si najbolj izmenjujejo znanje predstavniki generacije X, najmanj pa iz generacije baby boom. Rezultati so potrdili pričakovano, saj velja, da si mlajše generacije znanja ne lastijo, ampak so ga ves čas navajene deliti. Zanje je tudi značilno, da so rojeni v času interneta, ko je izmenjava in delitev podatkov preko socialnih omrežij stalna praksa.

Raziskovalno vprašanje 5: Ali zadovoljstvo z delom vpliva na dovtetnost za sprejetje organizacijskih praks, namenjenim zmanjšanju zavisti na delovnem mestu?

Preprijanje, da nezadovoljni zaposleni bolj podpirajo organizacijske prakse za zniževanje zavisti na delovnem mestu, z rezultati raziskave nisem mogla podpreti. Rezultati, pridobljeni z opisno analizo podatkov iz anketnega vprašalnika, namreč kažejo ravno nasprotno, in sicer, da vse prakse, z izjemo ene, bolj podpirajo zadovoljni zaposleni. Praksa, ki so jo zaposleni bolje ocenili, je občasna zamenjava nalog, stikov in prostorov med sodelavci. Kljub temu pa so vsi zaposleni ocenili vse organizacijske prakse kot učinkovite in priporočljive. Najbolj učinkovite prakse za zmanjšanje zavisti na delovnem mestu so po njihovem mnenju: enakopraven in jasen sistem nagrajevanja, pravično nagrajevanje, podajanje jasnih informacij zaposlenim o njihovi delovni uspešnosti v primerjavi z uspešnostjo v preteklosti, podajanje jasnih informacij o njihovi delovni uspešnosti v primerjavi s sodelavci, pogosto nagrajevanje in nagrajevanje več

sodelavcev hkrati ter pisna pravila (kodeks), ki bi urejala destruktivno vedenje na delovnem mestu.

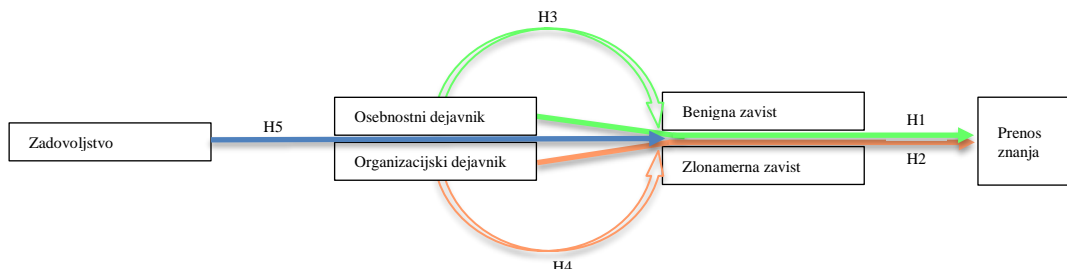
3.2.4.1 Zaključki na podlagi preverbe hipotez

V okviru izvedbe raziskave sem na vzorcu zaposlenih v Sloveniji preverjala veljavnost postavljenih hipotez. Od petih hipotez sem jih 4 privzela v celoti, eno pa delno. Nobene hipoteze nisem zavrnila v celoti. Temeljno tezo vpliv zavisti na prenos znanja med sodelavci sem preučila s pomočjo strokovne literature, raziskovalnih vprašanj in preverjanjem hipotez, katerih povezave in model sem podala v tem delu magistrskega dela. Na preučevanem vzorcu zaposlenih v Sloveniji sem lahko prikazala določene povezave med preučevanimi konstrukti:

- Obstajajo statistično pomembne razlike v prenosu znanja med benigno zavistnimi posamezniki in zlonamernimi zavistnimi posamezniki, pri katerih je zavist posledica osebnostnih lastnosti, in sicer benigno zavistni posamezniki bolj delijo znanje kot zlonamerno zavistni posamezniki.
- Med zlonamerno zavistnimi in benigno zavistnimi ne obstajajo statistično pomembne razlike v prenosu znanja. Na podlagi opisne statistike sem ugotovila, da so razlike majhne, vendar obstajajo, in sicer benigno zavistni posamezniki si bolj delijo znanje kot zlonamerno zavistni, torej hipotezo delno potrdim.
- Osebnostne lastnosti zaposlenih vplivajo na zavist med sodelavci.
- Organizacijski dejavniki vplivajo na zavist med sodelavci.
- Zadovoljstvo vpliva na zlonamerno zavist med zaposlenimi, in sicer zadovoljstvo je negativno povezano z zavistjo na delovnem mestu.

Povezave med hipotezami sem prikazala tudi s shematičnim prikazom povezav med preučevanimi konstrukti (Slika 19).

Slika 19: Model povezanosti dejavnikov, ki vplivajo na zavist in prenos znanja



3.2.5 Priporočila delodajalcem

Izogibanje in preprečevanje primerjanja zaposlenih je nemogoče, vendar je nadzor nadrejenih nad procesom primerjanja vsekakor nujen. Zaposleni se bodo med sabo vedno primerjali, to pa bo še bolj izraženo, ko bodo v organizaciji zaznali nepravilnost. Z upravljanjem organizacijskih praks in sistema za izboljšanje percepcije pravičnosti in enakosti, spodbujanjem sodelovanja v notranjem okolju organizacije in vzbujanjem prepričanja, da so zanje nagrade in osebni cilji dosegljivi, lahko zaposleni spremenijo pogled na uspeh svojih sodelavcev. Dojemajo ga lahko motivacijsko in ne kot grožnjo. Z nadzorom in vpeljavo nekaterih organizacijskih praks v delovno okolje lahko nadrejeni zmanjšajo vpliv zlonamerne zavisti ali jo spremenijo v benigno zavist.

Zaposleni se med sabo primerjajo, ko o svojih dosežkih niso prepričani. Nadrejeni morajo zato zaposlenim o njihovi uspešnosti podajati pravočasne in jasne povratne informacije. Vzpodbujajo naj primerjanje lastnih uspehov zaposlenih, in sicer svoje zadnje rezultate naj primerjajo s preteklimi. Pri tem naj uporabljajo enostavna in lahko primerljiva merila, npr. število novih pridobljenih strank, število inovacij s subjektivnimi lestvicami. Poleg tega naj nadrejeni spodbujajo cilje povezane z uspešnostjo zaposlenih in cilje povezane z na novo pridobljenim znanjem. Vključiti bi morali več različnih meril, ki merijo delitev znanja med zaposlenimi, osebne uspehe in uspehe timov oziroma oddelkov. Na tak način bodo pri zaposlenih ohranjali željo za izboljšanje svojega dela in pričakovanje za prihodnje nagrade, hkrati bi tako bila pri zaposlenih vzpodbujana manjša mera zlonamerne zavisti ali benigna zavist.

Sistem nagrajevanja v organizacijah je oblikovan tako, da nagrajujejo nadpovprečne dosežke zaposlenih. Ta sistem spodbuja vedenje, ki je zelo usmerjeno k dosežku in vodi do favoriziranja in ustvarjanja elite, ki postane tarča zavistnih oseb. Problem takega nagrajevanja je preredko nagrajevanje in nagrajevanje premajhnega števila zaposlenih. Sistem nagrajevanja, ki nagrajuje pogosto in več ljudi hkrati, sproži pri potencialnih zavistnih osebah občutek, da so nagrade dosegljive, ter tako spodbuja sodelovanje in željo po posnemanju uspešnega sodelavca.

Zaposleni si pogosto sami izbirajo osebe in pogostost interakcij. To so osebe, s katerimi si delijo podobne cilje, zato so bolj dovzetni za socialno primerjanje z njimi. Domačnost med sodelavci povečuje zaupanje, hkrati pa med njimi povečuje rivalstvo in tekmovalnost. Predpogoj za razvoj rivalstva so ponavljajoče interakcije, to je očitno predvsem v okoljih z visoko notranjo konkurenco in v zelo konfliktnih delovnih okoljih. Potencialno zavistne osebe tako preusmerijo pozornost od doseganja svojih ciljev k uničevanju ciljev tekmeca, kar dokončno vodi do zlonamerne zavisti in destruktivnega vedenja. Nadrejeni zato lahko te vzorce povezav in mrež občasno spremenijo. Napetost med sodelavci zaradi prepogostih in globljih interakcij s sodelavci lahko pretrgajo z občasno zamenjavo delovnega okolja (npr. pisarne), z vzpostavitvijo kratko delujočih timov in dodelitvijo timskih nalog. Poleg tega se z organizacijo novih timov vzpostavijo širše primerjalne mreže, kar zmanjša možnost za pojav zavisti.

Zaposleni v organizaciji pričakujejo pravičnost in poštenost. Neenako nagrajevanje zaposleni tolerirajo, če zaznajo organizacijsko pravičnost. Podajanje jasnih meril za napredovanje, zahtevana izobrazba in veščine, izkušnje ter uspešnost so nujni za izboljšanje zaznave pravičnosti v podjetju. Transparentnost sistema nagrajevanja zagotavlja, da zaposleni dojemajo napredovanje in nagrade kot poštene in pravične. Glas zaposlenega pri odločitvi nadrejenih za napredovanje, prepustitev določenega nadzora zaposlenim za reševanje organizacijskih problemov, pomoč pri zastavljanju organizacijskih ciljev, postavljanje uradnih mehanizmov lahko pozitivno vplivajo na zaznavo pravičnosti v organizaciji, saj povečajo skrb in odgovornost ter okrepijo pripadnost organizaciji, kar posledično med zaposlenimi spodbuja zmanjševanje destruktivne zavisti in pogostejši pojav rasti benigne zavisti.

3.3 Prispevek magistrskega dela

Prispevek magistrskega dela k razvoju znanstvenega področja ravnanja s človeškimi viri za obvladovanje disfunkcionalnega vedenja na delovnem mestu zaradi zavisti so teoretične ugotovitve in kvantitativne analize primerov v slovenskih organizacijah. Poleg tega pa so ponujene rešitve za vodje, ki se soočajo s tovrstnim čustvom. Zavist na delovnem mestu še ni bila predmet proučevanja na slovenskem znanstvenem področju. S kvantitativno raziskavo sem v magistrskem delu preverila stanje zavisti v slovenskih organizacijah. Pridobljeni rezultati so mi bili v pomoč pri podajanju priporočil vodjem. Priporočila so namenjena vzpodbujanju benigne zavisti in zmanjševanju zlonamerne zavisti in tako prispevati k učinkovitejšemu prenosu znanja.

Raziskava o vplivu zavisti na prenos znanja med slovenskimi zaposlenimi je odgovorila na številna zastavljena vprašanja in potrdila povezanost nekaterih preučevanih spremenljivk. Opravljene so bile številne tuje raziskave s področja zavisti in prenosa znanja, vendar vpliva in povezanosti med njima še ni bilo zaslediti. Zavist na delovnem mestu še ni bila tema, ki bi pritegnila pozornost domačih strokovnjakov, zato menim, da gre za temo, ki je zanimiva za nadaljnje raziskovanje.

3.4 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje

Tema magistrskega dela temelji na negativnem čustvu, zavisti, ki je kategorizirano med sedem smrtnih grehov. Je torej čustvo, ki ga štejemo za kulturno nezaželeno in sramotno, zato o njem raje ne govorimo. Gre za občutljivo temo za raziskavo, ki zahteva anonimen in neoseben pristop. Na podlagi teh ugotovitev sem se odločila, da je za raziskavo najbolj primerna metoda spletno anketiranje. Ta metoda pa ima določene omejitve. Pri izvajanju ankete anketar ni prisoten, s tem pa tudi ni možnosti takojšnje razlage nejasnosti oziroma napačnega razumevanja navodil ali pojmov. Nekatero dvoumnosti sem odpravila že pri testiranju anketnega vprašalnika, vendar pa so bile v testiranje vključene osebe, ki jim izpolnjevanje tovrstnih vprašalnikov ni tuje, zato so navodila dobro razumele. Med izpolnjevanjem ankete so določeni anketiranci naleteli na tehnične težave zaradi različne programske opreme, na kar so me naknadno

opozorili, sama pa sem jim nato anketni vprašalnik poslala še po elektronski pošti. Raziskavo sem sestavila na portalu Ika, kar pa se ni izkazal za najboljšo odločitev tudi zato, ker nisem imela izpostavljenega nadzora nad reševanjem, tako so določeni anketiranci lahko vprašalnik izpolnili večkrat, nekateri pa ga niso izpolnili v celoti. Spletno anketo sem posredovala svojim kontaktom po elektronski pošti in povezavo do ankete delila preko socialnega omrežja Facebook s svojim prijatelji, ti pa so povezavo posredovali svojim prijateljem in znancem, zato so vprašalnik reševali pretežno posamezniki mojih let in osebe iz generacije mojih staršev. Čeprav sem s spletnim anketiranjem upoštevala faktor anonimnosti, sem nekaterim respondentom morala pojasniti, da tudi če prejmem njihove odgovore, nimam vpogleda, kdo in kaj je odgovarjal. Zato menim, da je mogoče, da določeni respondenti na vprašanja niso odgovarjali iskreno, ker so menili, da imam v njihove odgovore vpogled.

Določena omejitev lahko izhaja tudi iz razumevanja pojma zavisti in prenosa znanja. Definiciji obeh pojmov sta bili navedeni na začetku anketnega vprašalnika, vendar je lahko predvsem pri razumevanju definicije zavisti prišlo do nesporazuma, saj pojem zavist pogosto enačimo z ljubosumjem.

Največja omejitev magistrskega dela se nanaša na neprezentativnost vzorca. V predstavitvi vzorca je razvidno, da respondenti ne ustrezajo slovenski populaciji. Razhajanja lahko opazimo v spolu in starosti. Poleg tega je vzorec premajhen, da bi lahko sodila o statistični značilnosti raziskave in zato rezultatov, ki sem jih pridobila za raziskavo, ne morem posplošiti na slovensko populacijo. Želim tudi izpostaviti, da zaradi obsega raziskave nisem mogla zagotoviti verjetnostnega vzorca, za katerega je značilno, da imajo vse osebe, ki sodijo v vzorčni okvir, enako verjetnost, da so vključene v vzorec.

Raziskava o vplivu zavisti na prenos znanja med sodelavci je odgovorila na številna zastavljena vprašanja in potrdila povezavo med določenimi spremenljivkami. Na zavist vplivajo mnogi dejavniki, te sem združila v dva, osebnostnega in organizacijskega. Z natančnejšo analizo dejavnikov bi bilo smiselno z ekonomskega in socialnega področja podrobneje preučiti predvsem organizacijskega, saj lahko organizacija sama vpliva na zmanjšanje negativnih posledic zavisti na prenos znanja. Preučevanje osebnostnega dejavnika, presega okvir ekonomsko-socialnega področja in sega v stroko psihologije. V magistrskem delu sem preučevala zavist tudi s psihološkega področja, vendar sem za merjenje obravnavanih konstruktov uporabila le delno lestvico, ki so jo preverili psihologi. Zato menim, da je v nadalje smiselna združitev strokovnjakov s področij psihologije, sociologije in ekonomije ter tako z izločitvijo osebnostnega dejavnika ugotoviti, kolikšen vpliv ima na zavist in prenos znanja le organizacijski dejavnik.

Raziskava je pokazala, da zavist vpliva na prenos znanja predvsem v stopnji delitve znanja. Pretekle empirične raziskave, ki bi preučevale, na kakšen način nepopolna delitev znanja med sodelavci in med nadrejenimi vpliva na zavist, do sedaj niso bile deležne pozornosti

strokovnjakov. Glede na ugotovitve posledic, ki jih ima zavist na organizacijo in posledic neučinkovitega prenosa znanja, je to vsekakor zanimiva tema preučevanja.

Na spletni strani Slomedia je bila objavljena raziskava, kjer je bilo mogoče razbrati, da so za Slovence najbolj značilne lastnosti delavnost z 88 odstotki, zavist s 76,8 odstotka in tekmovalnost s 76,6 odstotka (Slomedia, 2012). Glede na to, da zavist zaseda drugo mesto, je torej preučevanje zavisti med Slovenci priporočljivo. Za nadaljnje raziskave zato menim, da bi bilo lahko smiselno, ponovno izvedbo raziskave na bolj reprezentativnem vzorcu, saj bi tako ugotovitve lahko posplošili na slovensko populacijo. Potrebno je povečati število respondentov, vključiti ustrezen odstotek posameznikov po spolu, starosti in geografskem področju, kar bi odražalo realno sliko slovenske populacije. Dobro bi bilo tudi ugotavljati, kako se razlikuje pojavnost zavisti med javnim in zasebnim sektorjem, med različno velikimi podjetji, med oddelki v podjetju, med podjetji, ki so v tuji lasti in podjetji, ki so v slovenski lasti.

V raziskavo sem vključila tudi ukrepe, ki zmanjšujejo zavist na delovnem mestu. Smiselnost ukrepov so zaposleni podprli, v kolikšni meri pa so ukrepi izvedljivi, pa do sedaj še ni bilo raziskano. Postavljajo se torej vprašanja, kolikšni so stroški uvedbe takih ukrepov, če so ukrepom naklonjeni tudi zaposleni na vodstvenih položajih, v kolikšni meri bi ukrepi realno zmanjšali zavist na delovnem mestu in če bi ti ukrepi pripomogli k zmanjševanju destruktivne zavisti in k vzpodbujanju benigne zavisti na delovnem mestu. Menim, da bi z nadaljnjimi raziskavami in odgovori na ta vprašanja pripomogli k izboljšanju organizacijske klime, večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter posledično k večji učinkovitosti organizacij.

SKLEP

Cilj vsake organizacije je biti učinkovit in konkurenčen, kar lahko doseže z ustreznim načinom upravljanja z znanjem. V zadnjih desetletjih je tehnologija doživela razcvet in vsem organizacijam omogočila hitrejši in enostavnejši dostop do informacij, zato je lahko zanje znanje zaposlenih in ustrezno upravljanje z njim velika prednost pred konkurenco. Učinkovito upravljanje z znanjem za organizacijo pomeni ustvariti, deliti, prenesti in uporabiti znanje. Pri vseh teh procesih pa lahko naleti na mnoge ovire. Ljudje so ključni element v procesu prenosa znanja in hkrati možna ovira za učinkovit zaključek procesa. Zaposleni v organizacijah nenehno tekmujejo zaradi omejenih virov ter za čas in pozornost nadrejenih, prednostnih nalog, delovnih mest in različnih nagrad. Posledica tega je zmaga nekaterih, drugi pa ob tem doživijo poraz. Take situacije pri zaposlenih običajno sprožijo zavist. Zavist je pogost pojav in je prisotna v vsakem delovnem okolju. Organizacije so za zmanjšanje zavisti med sodelavci skušale ustvariti ugodno organizacijsko klimo, ki jo zaznamuje pri zaposlenih predvsem zaznana pravičnost organizacije in nadrejenih. Zavedati pa bi se morale, da je včasih zavist lahko tudi zanje koristna, saj lahko vpelje v organizacijo pozitivne spremembe.

Glavni cilja magistrskega dela je bil preučiti vpliv zavisti na prenos znanja med sodelavci in s poglobljeno analizo zavisti na delovnem mestu s teoretičnega in raziskovalnega vidika prikazati

pomen benigne in zlonamerne zavisti ter razumeti njun vpliv na prenos znanja. V prvih dveh poglavjih sem s pomočjo natančnega pregleda aktualnih tujih in domačih strokovnih prispevkov sistematično predstavila konstrukta zavisti na delovnem mestu ter prenos znanja med sodelavci. V prvem poglavju sem se poglobila v konstrukt zavisti na delovnem mestu, ki predstavlja predmet preučevanja številnih tujih avtorjev in v organizacijskem kontekstu ni nova tema. Preučevanje zavisti na delovnem mestu mi je omogočilo vpogled v nov način razumevanja zavisti predvsem z vidika posledic, ki niso samo negativne. Sistematično sem predstavila in razčlenila pojmovanje zavisti glede na različne torije, prikazala razvoj zavisti posameznika, razčlenila razloge za zavist in jih združila v dva dejavnika, ki vplivata na razvoj, to je na osebnostnega in organizacijskega. Na koncu prvega poglavja sem predstavila možne posledice zavisti ter vedenjske odzive zavistnih posameznikov. V drugem poglavju sem preučila pomen procesa prenosa znanja in ga skušala pojasniti s pomočjo razlage pojma znanje in delitve znanja. Teoretični del sem zaključila z opisom ovir, ki so prisotne pri prenosu znanja. V teoretičnem delu sem ugotovila, da sta konstrukta zavist na delovnem mestu in prenos znanja med sodelavci povezana, in sicer zavist med sodelavci ovira uspešen prenos znanja med njimi. Poleg tega sem spoznala, da zavist vpliva pri procesu prenosa znanja predvsem na začetni del procesa, to je na delitev znanja. V tretjem poglavju magistrskega dela sem s pomočjo raziskave dobila vpogled v zaznavo zavisti med slovenskimi zaposlenimi in na vpliv, ki ga ima ta na prenos znanja med sodelavci. Na podlagi ugotovitev sem s predhodno preučitvijo teoretičnih izsledkov delodajalcem priporočila, kako naj se na delovnem mestu soočijo z zavistjo, da bi zmanjšali njene negativne in povečali pozitivne posledice.

V magistrskem delu sem izpolnila osnovni cilj in zastavljene pomožne cilje. Potrdila sem temeljno tezo magistrskega dela, ki pravi, da zavist vpliva na prenos znanja med sodelavci.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
2. Andreasian, G., & Andreasian, M. (2013). *Knowledge Sharing and Knowledge transfer Barriers, A Case Study* (magistrsko delo). Vasjo: School of Computer Science, Physics and Mathematics.
3. Argote, L., & Ingram, P. (2000). “Knowledge transfer – a basis for competitive advantage in firms”. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
4. Babšek, B. (2009). *Osnove psihologije (Skrivnosti sveta v nas)*. Ljubljana: Mohorjeva družba.
5. Balkundi, P., & Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *Leadership Quarterly*, 17(4), 419–439.
6. Bergman J-P., Jantunen A., and Saksa J-M. (2004). Managing knowledge creation and sharing - scenarios and dynamic capabilities in inter-industry knowledge networks. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 63–76.
7. Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. V R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Basermann (ur.), *Research negotiations in organizations* (str. 43–55). Greenwich: JAI Press.
8. Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, J. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *American Association of the Advancement of Science*, 323(5916), 892–895.
9. Buckley, P., & Carter, M. J. (2002). Process and Structure in Knowledge Management Practices of British and US Multinational Enterprises. *Journal of International Marketin*, 8(1), 29–48.
10. Buunk, A. P., Zurriaga, R., Gonzales, P., & Castro – Solano, A. (2012). Intra – sexual competition at work: sex differences in jealousy and envy in the workplace. *Revista de Psicologia Social*, 27(1), 85–96.
11. Cambra, A., & Cambra, E. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710.
12. Cantoni, F., Bello, M., & Frigerio, C. (2001). *Lowering the Barriers of Knowledge Transfer and Dissemination: the Italian Cooperative Banks Experiences*. Bled: The 9th European Conference on Information Systems.
13. Casciaro, T., & Lobo, M. S. (2008). When competence is irrelevant: The role of interpersonal affect in task-related ties. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 655–684.
14. Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader – member exchange and member performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202–212.
15. Christensen, P. (2003). *Knowledge Sharing – Time Sensitiveness and Pushpull Strategies in a non-type Organization*. Copenhagen: Copenhagen Business School.
16. Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta – analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278–321.

17. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
18. Connelly, C. (2000). *Predictors of Knowledge Sharing in Organizations* (magistrsko delo). Kingston: Queen's school of Business.
19. Cornelius, R. R. (1996). *The science of emotion*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
20. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
21. Cruisius, J., & Lange, J. (2014). What catches the envious eye? Attentional biases within malicious and benign envy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 1–11.
22. Cuddy, A. J., Fiske, S.T., & Glick, P. (2007). The bias map: behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 92(4), 631–648.
23. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
24. De Dreu, C. K. W., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other orientation in organizational behaviour: impacts for job performance, prosocial behaviour, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913–926.
25. de Klepper, M., Sleebos, E., van de Bunt, G., & Agneessens, F. (2010). Similarity in friendship networks: Selection or influence? The effect of constraining context and non-visible attributes. *Dynamics of Social Networks*, 32(1), 82–90.
26. Delavska participacija. (b.l.). Participativno komuniciranje na delovnem mestu. Najdeno 5. aprila 2016 na spletnem mestu <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OAIiDiQIp4NUJ:www.delavskaparticipacija.com/priloge/ID030616.doc+&cd=1&hl=sl&ct=clnk&gl=si>
27. Desouza C. K., & Awazu, Y. (2006). Knowledge Management at SMEs: Five Peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32–43.
28. Dignum V., & van Eijk, R. (2005). *Towards a Model to Understand the Influence of Trust in Knowledge Sharing Decision*. Utrecht: Department on Information and Computing Science Utrecht University.
29. Dignum V., & van Eijk, R. (2005). *Towards a Model to Understand the Influence of Trust in Knowledge Sharing Decision*. Najdeno 7. julij 2016 na spletnem naslovu file:///C:/Users/Zalko/Downloads/dignum_05_towards_model_to_understand.pdf
30. Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The Salieri Syndrome: consequences of envy in group. *Small Group Research*, 31(1), 3–23.
31. Duffy, M. K., Shaw, J. D., & Schaubroeck, J. (2008). Envy in organizational life. V R. H. Smith (ur.), *Envy: Theory and research* (str. 167–189). New York: Oxford University Press.
32. Dunn, J., & Schweitzer, M. (2004). *Too good to be trusted? Relative performance, envy, and trust*. New Orleans: Paper presented at the annual meeting of Academy of Management.

33. Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of Management Studies*, 45(4), 677–690.
34. Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association Books.
35. Exline, J. J., & Lobel, M. (1999). The perils of outperformance: Sensitivity about being the target of a threatening upward comparison. *Psychological Bulletin*, 125(3), 307–337.
36. Fernie, S., Green, S. D., Weller, S. J., & Newcombe, R. (2003). Knowledge sharing: context, confusion and controversy. *International Journal of Project Management*, 21(3), 177–187.
37. Gan, G., Ryan, C., & Gururajan, R. (2006). The Effects of Culture on Knowledge Management Practice: a Qualitative Case Study of MSC Status Company. *Kajian Malaysia*, 24(1), 97–128.
38. Gholipour, R., Jandaghi, G., & Hosseinzadeh, S. A. A. (2010). Explanation of knowledge management enabler as a latent variable: A case study of SMEs in Iran, *African Journal of Business*. 4(9), 1863–1872.
39. Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: Prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900–912.
40. Greenberg, J., Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41.
41. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473–496.
42. Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111.
43. Herrmann, N. (2011). Barriers for an efficient Management of Knowledge. Experiences from a Southern African Organization. *Open Journal of Knowledge Management*, 3, 1–15.
44. Huguet, P., Galvaing, M. P., Dumas, F., & Monteil, J. M. (2000). The social influence of automatic responding: Controlling the uncontrollable. V J. P. Forgas, K. D. Williams, & L. Wheeler (ur.), *The social mind: Cognitive and motivational aspects of interpersonal behavior* (str. 371–388). Cambridge: Cambridge University Press.
45. Ipe, M. (2003). “Knowledge sharing on organizations: A conceptual framework”. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359.
46. Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core selfevaluations traits—self-esteem, generalized selfefficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
47. Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.

48. Juriševič Brčić, Ž., & Mihelič, K. K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic Research – Ekonomska istraživanja*, 28(1), 853–867.
49. Katzenback, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. New York: McKinsey & Company.
50. Kilduff, G. J., Elfenbein, H. A., & Staw, B. M. (2010). The Psychology of rivalry: A relationally dependent analysis of competition. *Academy of Management*, 53(5), 943–969.
51. Kim, B., Lee, G., & Carlson, K. (2010). An examination of the nature of the relationship between leader-member-exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 591–597.
52. Konnikova, M. (2015). Can envy be good for you?. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.newyorker.com/science/maria-konnikova/can-envy-be-good-for-you>
53. Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698–707.
54. Kovačev, A. N. (1997). Nacionalna identiteta in slovenski avtostereotip. *Psihološka obzorja*, 6(4), 1–63.
55. Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
56. Levin, D., Cross, R., Abrams, L. C., & Lesser, E. L. (2002). *Trust and Knowledge Sharing: a Critical Combination*. New York: IBM Institute for Knowledge-Based Organizations.
57. Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
58. Ling, Y. (2013). *The effect of perceived unfairness and negative emotions on workplace behavior* (magistrsko delo). Kent: Kent State University College of Education, Health, and Human Services.
59. Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2004). Managing Knowledge: The Link Between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93–104.
60. Major, E. J., & Cordey-Hayes, M. (2000). "Engaging the business support network to give SMEs the benefit of foresight ". *Technovation*, 20(11), 589–602.
61. Malone, P. (2007). *Communicative Responses to malicious Envy at Work*. New Orleans: Conference Papers – National Communication Association.
62. McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1200–1211.
63. McKnight, D., & Chervany, N. (1996). The Meanings of Trust. *University of Minnesota MIS Research Center Working Paper Series*. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu <http://www.cjournal.cz/files/180.pdf>
64. McLaughli, S., Paton, R. A., & Macbeth, D. (2008). Barrier Impact on Organizational Learning with Complex Organization. *Journal of Knowledge Management*, 12(2), 107–123.
65. Menon, T., & Thompson, L. (2010). *Envy at Work*. Boston: Harvard Business Review.

66. Miner, F. C. (1990). Jealousy on the job. *Personnel Journal*, 6(4), 89–95.
67. Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 801–805.
68. Mulac, A., Bradac, J. J., & Gibbons, P. (2001). Empirical support for the gender-as-culture hypothesis: An intercultural analysis of male/female language differences, *Human Communication Research*, 27(1), 121–152.
69. Muris, P., Roelofs, J., Rassin, E., Franken, I., & Mayer, B. (2005). Mediating effects of rumination and worry on the links between neuroticism, anxiety, and depression. *Personality and Individual Differences*, 39(6), 1105–1111.
70. Murray, P., & Donegan, K. (2003). Empirical Linkages Between Firm Competencies and Organizational Learning. *Journal of The Learning Organization* 10(1), 51–62.
71. Musek, J. (1999). *Slovinci v luči mednarodnih in medkulturnih primerjav*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://musek.si/Teksti/Slovinci%20v%20lu%20E8i%20mednarodnih%20in%20medkulturnih%20primerjav.pdf>
72. Nandedkar, A., & Midha, V. (2014). An International perspective concerning impact of supervisor – subordinate relationship on envy, knowledge sharing, and relational conflict among employees. *Journal od International & Interdisciplinary Business Research*, 1(8), 89–104.
73. Nesheim, T., & Gressgard, L. J. (2014). Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety effects. *Safety Science*, 62, 28–36.
74. Neuman, W. R., Davison, R., & Joo, S. (2008). The Seven Deadly Sins of Communication Research. *Journal of Communication*, 58(2), 220–237.
75. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
76. Nunes, M. B., Annansingh, F., & Eaglestone, B. (2006). Knowledge Management Issues in Knowledge-Intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101–19.
77. Parks, C. D., Rumble, A. C., & Posey, D. C. (2002). The effects of envy on reciprocation in a social dilemma. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(4), 509–520.
78. Parrott, W. G. (1991). The emotional experiences of envy and jealousy. V P. Salovey (ur.), *The psychology of jealousy and envy* (str. 3–30). New York: The Guilford Press.
79. Parrott, W. G., & Smith, R. H. (1993). Distinguishing the experiences of envy and jealousy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(6), 906–920.
80. Paulin, D., & Sunneson, K. (2012). Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers – Three Blurry Terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 81–91.
81. Pham, T. B. N. (2005). *Intra – Organizational Knowledge Transfer Process in Vietnam's Information Technology Companies* (magistrsko delo). Fribourg: Faculty of Economics and Social Sciences.
82. Piktialis, D., & Greenes, K. A. (2008). Bridging the Gaps: How to transfer Knowledge in Today's Multigenerational Workplace. Najdeno 5. julija 2016 na spletnem naslovu <http://tech.tac-atc.ca/private/education/pdfs/Multigenerational.pdf>

83. Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press.
84. Riege, A. (2005). Three-dozen Knowledge-sharing Barriers Managers Must Consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18–35.
85. Ryu, S., Hee Ho, S., & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1), 113–122.
86. Schaubroeck, J., & Lam, S. K. (2004). Comparing Lots Before and After: Promotion Rejecters' Invidious Reactions to Promotees, *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 94(1), 33–47.
87. Shragai, N. (2014). *Surviving the success of others*. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.ft.com/cms/s/0/678fc10c-ba87-11e3-b391-00144feadc0.html#axzz4IzybEg2X>
88. Slomedia. (b.l.). Slovenci smo družinski in delavni, vendar tudi zavistni. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem mestu <http://www.slomedia.it/slovenci-smo-delavni-zavistni-in-tekmovalni>
89. Smith, H., & McKeen, J. D. (2003). *Instilling a knowledge-sharing culture*. Ontario: Queen's Centre for Knowledge- Based Enterprises.
90. Smith, R. (2000). Emotional reactions to social comparisons. V J. Suls & L. Wheeler (ur.), *Handbook of social comparisons: Theory and practice* (str. 173–200). New York: Plenum Publishers.
91. Smith, R. H., Kim, S. H., & Parrott, W. G. (1988). Envy and jealousy: Semantic problems and experiential distinctions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 14(2), 401–409.
92. Smith, R. H., Diener, E., & Garonzik, R. (1990). The roles of outcome satisfaction and comparison alternatives in envy. *British Journal of Social Psychology*, 29(3), 247–255.
93. Smith, R. H. (1991). Envy and the sense of injustice. V P. Salovey (ur.), *The psychology of jealousy and envy* (str. 79–97). New York: The Guilford Press.
94. Smith, R. H., Parrott, W. G., Ozer, D., & Moniz, A. (1994). Subjective justice and inferiority as predictors of hostile and depressive feelings in envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(6), 705–711.
95. Smith, R. H., Parrott, W.G., Diener, E.F., Hoyle, R.H., & Kim, S.H. (1999). Dispositional envy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 1007–1020.
96. Smith, R. H., & Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133(1), 46–64.
97. Statistični urad Republike Slovenije. (b.l.). Delovno aktivno prebivalstvo, registrirane brezposelne osebe in stopnje registrirane brezposelnosti po občinah prebivališča in spolu. Najdeno 1. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
98. Sterling, C. M., & Labianca, G. J. (2015). Costly comparisons: Managing envy in the workplace. *Organizational Dynamics*, 44(4), 296–305.
99. Susanty, A., Handayani, N. U., & Henrawan, M. Y. (2012). Key Success Factors that Influence Knowledge Transfer Effectiveness: A Case Study of Garment Sentra at Kabupaten Sragen. *Procedia Economics and Finance*. 4(1), 23–32.

100. Szulanski, G. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 27–43.
101. Šarka, H. (2014). Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective. *Journal of Competitiveness*, 6(4), 50–62.
102. Tai, K., Narayanan, J., & McAllister, D.J. (2012). Envy as Pain. Rethinking the Nature of Envy and Its Implications for Employees and Organizations. *Academy of Management Review*, 37(1), 107–129.
103. Tesser, A. (1991). Emotion in social comparison and reflection processes. V J. Suls & T.A. Wills (ur.), *Social comparison: Contemporary theory and research* (str. 115–145). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum.
104. Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2003). “Death of a (narcissistic) salesman:” An integrative model of fragile self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 57–62.
105. Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004.
106. Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2011). The envy premium in product evaluation. *Journal of Consumer Research*, 37(6), 984–998.
107. Vecchio, R. P. (1995). It’s not easy being green: Jealousy and envy in the workplace. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 201–244.
108. Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161–179.
109. Veiga, J. F., Baldridge, D. C., & Markozcy, L. (2014). Toward Greater understanding of the pernicious effects of workplace envy. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2364–2381.
110. Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2005). An Empirical Study of the Important Factors for Knowledge Management Adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 64–82.
111. Zakrajšek, T. (2015). Vloga pravilnosti v organizaciji. Najdeno 28. julija 2016 na spletnem naslovu <https://psihologijadela.com/2015/01/12/vloga-pravicnosti-v-organizaciji/>

PRILOGA

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Uporabljeni vprašalnik za elektronsko anketiranje _____ 1

PRILOGA 1: Uporabljeni vprašalnik za elektronsko anketiranje

1. Ste v življenju že kdaj imeli zaposlitev vsaj za 3 mesece zaporedoma? Ni pomembna oblika zaposlitve: določen/nedoločen čas, avtorska pogodba, študentsko delo itd.:

- a) da,
- b) ne. → vprašalnik se zaključí.

*V nadaljevanju sledi nekaj vprašanj v zvezi zavistjo na delovnem mestu in prenosom znanja med sodelavci. **Zavist** je boleče čustvo, ki se pojavi, ko druga oseba doživi srečo in hkrati ko si sam oziroma zavistna oseba želi/š nekaj, kar je druga oseba dosegla ali dokončala. Z dosežkom druge osebe se izpostavi naša pomanjkljivost oz. pomanjkljivost zavistne osebe. Zavist na delovnem mestu je mišljena kot zavist med dvema sodelavcema. **Prenos znanja** je pošiljanje znanja od ene osebe k drugi s ciljem, da prejemnik znanja posredovano znanje razume, ga osvoji in ga je sposoben uporabiti. Znotraj organizacije imajo zaposleni ključno vlogo pri prenosu znanja, saj veljajo za glavne kreatorje kot tudi glavne zaviralce znanja.*

2. Ali ste v vaši organizaciji (oziroma organizaciji, kjer ste bili zaposleni) že bili priča zavisti na delovnem mestu (izberite en odgovor)?

- a) Da, sam/a sem bil/a zavisten/na na sodelavca/ko.
- b) Da, sodelavec/ka je bil/a zavisten/na name.
- c) Da, sodelavec/ka je bil zavisten na drugega sodelavca/ko.
- d) Ne.
- e) Ne vem.

3. Ali ste v vaši organizaciji (oziroma organizaciji, kjer ste bili zaposleni) že bili priča naslednjim situacijam (izberite po en odgovor za vsako navedeno situacijo)?

Neupravičeno napredovanje sodelavca.	DA	NE	NE VEM
Neupravičene razlike v dohodkih med sodelavci.	DA	NE	NE VEM
Neupravičene pohvale in favorizirane sodelavca.	DA	NE	NE VEM
Neupravičeno prevzete zasluge za delo sodelavca.	DA	NE	NE VEM
Prazne obljube nadrejenih.	DA	NE	NE VEM

4. Ali imajo po vašem mnenju zavist na delovnem mestu več pozitivnih ali več negativnih učinkov (izberite en odgovor)?

- a) Več pozitivnih.
- b) Več negativnih.
- c) Oboje približno enako.
- d) Sploh nima učinkov.

5. Kateri so po vašem mnenju glavni razlogi za pojav zavisti na delovnem mestu? Rangirajte samo 3 najpomembnejše. Najpomembnejšemu dodelite številko (rang) = 3, manj pomembnemu številko (rang) =2, in najmanj pomembnemu številko (rang) = 1.

- a) Velika podobnost s sodelavcem (pozicija, izobrazba, izkušnje, starost itd.) in usmeritev k istemu cilju.
- b) Prevelika povezanost med sodelavci.
- c) Vzpodbujanje konkurenčnosti in tekmovalnosti znotraj podjetja.
- d) Nepravično in neenako nagrajevanje.
- e) Nepoštena delitev nagrad (plače, napredovanja, pohvale, priznanja itd.)
- f) Neprimerno obnašanje vodstva z zaposlenimi (nespoštljivo, nevljudno, nedostojanstveno).
- g) Neenaka delitev relevantnih informacij z zaposlenimi.
- h) Vzpodbujanje primerjanja sodelavcev med sabo (kdo je boljši).
- i) Zaposleni je po naravi zavisten.

6. Pred vami so našteve osebnostne lastnosti. Pri vsakem paru med dvema lastnostma v vrsti obkrožite tisto številko, ki najbolje opisuje vas oziroma vaše osebnost. Če vas obe lastnosti enako dobro opisujeta, potem obkrožite številko 4, ki predstavlja centralno vrednost.

Negotov	1	2	3	4	5	6	7	<i>Samozavesten</i>
neaktiven	1	2	3	4	5	6	7	<i>Aktiven</i>
Samotar	1	2	3	4	5	6	7	<i>družaben</i>
tekmovalen	1	2	3	4	5	6	7	<i>sodelujoč</i>
nezaupljiv	1	2	3	4	5	6	7	<i>zaupljiv</i>
Kritičen	1	2	3	4	5	6	7	<i>prizanesljiv</i>
nezanesljiv	1	2	3	4	5	6	7	<i>zanesljiv</i>
Len	1	2	3	4	5	6	7	<i>delaven</i>
neodgovoren	1	2	3	4	5	6	7	<i>odgovoren</i>
Neveden	1	2	3	4	5	6	7	<i>razgledan</i>
neustvarjalen	1	2	3	4	5	6	7	<i>ustvarjalen</i>
tradicionalist	1	2	3	4	5	6	7	<i>liberalen</i>
<i>Sovražen</i>	1	2	3	4	5	6	7	Ljubeč
<i>Ranljiv</i>	1	2	3	4	5	6	7	Trden
<i>samokritičen</i>	1	2	3	4	5	6	7	nesamokritičen

7. Pred vami so naštetih različni demografski podatki in lastnosti. Označite, s katerim posameznikom, ki je zaposlen isti organizaciji kot vi, bi najraje delili svoje znanje (označite po en odgovor iz vrstice).

1	moški	Ženska			vseeno	z nobenim
2	mlajšim	mojih let	starejšim		vseeno	z nobenim
3	manj izobraženim	enako izobraženim	bolj izobraženim		vseeno	z nobenim
4	podrejenemu	enakovrednim	nadrejenemu		vseeno	z nobenim
5	z več znanja	z enako znanja	z več znanja		vseeno	z nobenim
6	nepoznan	Znanec	kolega	prijatelj	vseeno	z nobenim
7	manj privlačnim	enako privlačnim	bolj privlačnim		vseeno	z nobenim
8	iz istega oddelka	drugega oddelka			vseeno	z nobenim
9	študentom	zaposlenim za določen čas	zaposlenim za nedoločen čas	zaposlenim tik pred odhodom ali upokojitvijo	vseeno	z nobenim

8. Trditve spodaj se nanašajo na vaše dojemanje delovanja organizacije, kjer ste zaposleni. Pri vsaki izjavi obkrožite tisto številko, ki najbolje opisuje vaše mnenje glede vašega dojemanja sodelavcev, nadrejenih in organizacije. Pri vsaki situaciji ocenite na lestvici od 1 do 5, v kolikšni meri se strinjate z izjavo, v zelo veliki meri (ocena 5) in v zelo majhni meri (ocena 1).

	V ZELO MAJHNI MERI	V MAJHNI MERI	SREDNJE	V VELIKI MERI	V ZELO VELIKI MERI
Zaupam svojim sodelavcem.	1	2	3	4	5
V organizaciji, kjer sem zaposlen/a, sem pridobil/a veliko novih znanj.	1	2	3	4	5
S sodelavci sodelujemo in si pomagamo.	1	2	3	4	5
Odločitve povezane z mojim delom sprejemam sam/a.					
Nadrejeni mojega dela ne kontrolira.	1	2	3	4	5
Imam veliko znanja s področja, na katerem delam.	1	2	3	4	5
S sodelavci iz drugih področij z lahkoto sodelujem in si izmenjujem znanje.	1	2	3	4	5
Za izmenjavo informacij in reševanje problemov v podjetju uporabljamo različne računalniške programe in aplikacije.	1	2	3	4	5

9. V kolikšni meri ste v prihodnosti pripravljeni deliti svoje znanje s sodelavcem, če bi bili v preteklosti priča spodaj navedenim situacijam. Pri vsaki situaciji ocenite na lestevici od 1 do 5, v kolikšni meri ste pripravljeni deliti znanje, v zelo veliki meri (ocena 5) in v zelo majhni meri (ocena 1).

V kolikšni meri bi si delili znanje s sodelavcem/sodelavci, če:

		V ZELO MAJHNI MERI	V MAJHNI MERI	SREDNJE	V VELIKI MERI	V ZELO VELIKI MERI
1	se s sodelavcem potegujeta za isto nagrado;	1	2	3	4	5
2	se z več sodelavci potegujete za isto nagrado;	1	2	3	4	5
3	ste s sodelavci, s katerimi se potegujete za nagrado (ta pripada le enemu), med seboj dobro povezani;	1	2	3	4	5
4	imate občutek, da z vami sodelavec tekmuje;	1	2	3	4	5
5	s sodelavcem lepo sodelujete;	1	2	3	4	5
6	bi sodelavec v preteklosti prejel nagrado ali posebno priložnost (npr. izlet) namesto vas;	1	2	3	4	5
7	bi sodelavec prejemal višjo plačo kot vi;	1	2	3	4	5
8	bi sodelavec v preteklosti napredoval namesto vas;	1	2	3	4	5
9	je po vaši oceni bila v preteklosti nagrada dodeljena sodelavcu nepravilno, nepošteno ali je bil postopek izbire neenakopraven;	1	2	3	4	5
10	bi sodelavec v preteklosti bil favoriziran od nadrejenih;	1	2	3	4	5
11	bi po vaši oceni sodelavec v preteklosti prejel nezasluzeno nagrado, za katero se bi potegovali tudi vi;	1	2	3	4	5
12	bi se po vaši oceni bolj trudili in dosegali boljše rezultate kot sodelavec, nagradili pa bi sodelavca;	1	2	3	4	5
13	bi si v preteklosti sodelavec prisvojil zasluge ali pohvale za vaš trud;	1	2	3	4	5
14	bi sodelavca bolj spoštovali kot vas;	1	2	3	4	5
15	si je po vaši oceni sodelavec bližje z nadrejenim;	1	2	3	4	5
16	bi v preteklosti nadrejeni obljubili vam, nato pa podelili sodelavcu;	1	2	3	4	5
17	je po vašem oceni sodelavec bolj sposoben in kvalificiran kot vi;	1	2	3	4	5
18	ste po vaši oceni slabši kot sodelavec;	1	2	3	4	5
19	ste po vaši oceni pametnejši in bolj sposobni od sodelavca;	1	2	3	4	5

10. Spodnje trditve se nanašajo na vaše zadovoljstvo z delom v organizaciji. Pri vsaki izjavi obkrožite tisto številko, ki najbolje opisuje vaše občutke povezane z delom. Pri vsaki trditvi ocenite na lestvici od 1 do 5, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo, v zelo veliki meri (ocena 5) in v zelo majhni meri (ocena 1).

	V ZELO MAJHNI MERI	V MAJHNI MERI	SREDNJE	V VELIKI MERI	V ZELO VELIKI MERI
Na splošno sem zadovoljen/na s svojo službo.	1	2	3	4	5
Med delovnim časom trdo delam.	1	2	3	4	5
Služba mi v življenju pomeni veliko.	1	2	3	4	5
V službi se počutim nagrajeno/nagrajenega.	1	2	3	4	5
V službi se počutim proaktivnega/proaktivno.	1	2	3	4	5
Služba mi vrača v enaki meri, kakršen je moj vložek vanjo.	1	2	3	4	5
S sodelavci iz drugih področij z lahkoto sodelujem in si izmenjujem znanje.	1	2	3	4	5
Za izmenjavo informacij in reševanje problemov v podjetju uporabljamo različne računalniške programe in aplikacije.	1	2	3	4	5

11. Spodaj so našteje organizacijske prakse za zmanjšanje negativnih učinkov zavisti na delovnem mestu. Pri vsaki praksi ocenite na lestvici od 1 do 5, v kolikšni meri bi po vašem mnenju vplivala na zmanjšanje zavisti med sodelavci, pri čemer ocena 5 pomeni v zelo veliki meri, ocena 1 pa v zelo majhni meri.

	V ZELO MAJHNI MERI	V MAJHNI MERI	SREDNJE	V VELIKI MERI	V ZELO VELIKI MERI
a) Podati jasne informacije zaposlenim o njihovi delovni uspešnosti in dosežkih v primerjavi z delovno uspešnostjo in dosežki sodelavcev.	1	2	3	4	5
b) Podati jasne povratne informacije o njihovi trenutni delovni uspešnosti in dosežkih v primerjavi s preteklo.	1	2	3	4	5
c) Vzpodbujati samo napredovanje in nagrajevanje dosegljivih ciljev.	1	2	3	4	5
d) Pogosto nagrajevanje več sodelavcev hkrati za njihove dosežke.	1	2	3	4	5
e) Zamenjava nalog, stikov, prostora med sodelavci.	1	2	3	4	5
f) Podpirati enakopraven in jasen sistem nagrajevanja.	1	2	3	4	5
g) Podpirati pravično nagrajevanje glede na dosežke posameznika.	1	2	3	4	5
h) Pisna pravila/kodeks, ki ureja zlonamernega, neprimerne obnašanja do sodelavca/cev.	1	2	3	4	5

12. Če ste trenutno zaposleni, koliko je zaposlenih v vaši organizaciji?

- a) Manj kot 50.
- b) Med 50 in 250.
- c) Nad 250.
- d) Nisem zaposlen/a.

13. Kje ste zaposleni?

- a) V gospodarstvu.
- b) V neprofitni organizaciji.
- c) V javnem sektorju.
- d) Drugo (obrazložite): _____.

14. Vrsta dela, ki ga opravljate v organizaciji?

- a) Vodenje.
- b) Strokovno delo.
- c) Administracija.
- d) Proizvodnja.
- e) Prodaja.

DEMOGRAFSKI PODATKI:

15. Katerega spola ste?

- a) Ženski.
- b) Moški.

16. V katero starostno skupino spadate?

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