

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KOMUNIKACIJE, NADZORA PRI DELU IN KAZNI NA
ZAVZETOST IN KRŠITVE PRI DELU**

Ljubljana, oktober 2015

URŠKA VALENČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Urška Valenčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Vpliv komunikacije, nadzora pri delu in kazni na zavzetost in kršitve pri delu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katarino Katjo Mihelič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 8.10.2015

Podpis avtorice: _____

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| UVOD | 1 |
| 1 ZAVZETOST PRI DELU | 3 |
| 1.1 Opredelitev zavzetosti | 3 |
| 1.2 Posledice zavzetosti..... | 5 |
| 1.3 Vzvodi zavzetosti | 6 |
| 1.4 Zavzetost in poslovno komuniciranje | 9 |
| 2 KRŠITVE PRI DELU | 10 |
| 2.1 Opredelitev kršitev pri delu..... | 11 |
| 2.2 Vzvodi kršitev pri delu..... | 14 |
| 3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZAVZETOST IN KRŠITVE PRI DELU..... | 17 |
| 3.1 Poslovno komuniciranje..... | 17 |
| 3.1.1 Opredelitev poslovne komunikacije..... | 17 |
| 3.1.2 Interno komuniciranje | 18 |
| 3.1.3 Verbalno in neverbalno komuniciranje | 20 |
| 3.1.4 Kakovost komuniciranja | 23 |
| 3.2 Nadzor pri delu..... | 28 |
| 3.2.1 Proces nadzora pri delu | 28 |
| 3.2.2 Vrste nadzora pri delu | 29 |
| 3.2.3 Posledice nadzora pri delu..... | 31 |
| 3.3 Kaznovanje..... | 32 |
| 3.3.1 Kazen kot ukrep nadzora pri delu..... | 32 |
| 3.3.2 Načini kaznovanja..... | 34 |
| 3.3.3 Učinki in posledice kaznovanja..... | 35 |
| 4 EMPIRIČNA PREVERBA | 37 |
| 4.1 Namen in cilji raziskave | 37 |
| 4.2 Opredelitev problema in hipotez | 37 |
| 4.3 Zasnova raziskave in metodologija | 43 |
| 4.3.1 Predstavitev vzorca | 43 |
| 4.3.2 Predstavitev vprašalnika..... | 44 |
| 4.3.3 Statistične metode | 46 |
| 4.4 Rezultati raziskave | 46 |
| 4.4.1 Značilnosti vzorca | 47 |
| 4.4.2 Opisne statistike | 48 |
| 4.5 Preverjanje hipotez..... | 56 |
| 5 DISKUSIJA | 67 |
| 5.1 Priporočila za prakso..... | 71 |
| 5.2 Omejitve raziskave..... | 72 |
| 5.3 Priporočila za prihodnje raziskovanje | 73 |
| SKLEP | 73 |
| LITERATURA IN VIRI | 75 |
| PRILOGE | |

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Model zahteve – viri dela | 8 |
| Slika 2: Model Zavzetost delavcev in interno komuniciranje..... | 10 |
| Slika 3: Proces kontroliranja | 29 |
| Slika 4: Prikaz modela povezav odvisnih in neodvisnih spremenljivk..... | 38 |
| Slika 5: Starostna struktura anketirancev v odstotkih..... | 47 |
| Slika 6: Struktura anketirancev glede na področje zaposlitve | 47 |
| Slika 7: Dimenzija energičnost | 48 |
| Slika 8: Dimenzija zatopljenost | 49 |
| Slika 9: Dimenzija predanost | 49 |
| Slika 10: Dimenzija organizacijske kršitve..... | 50 |
| Slika 11: Dimenzija zadovoljstvo s komunikacijsko klimo..... | 51 |
| Slika 12: Dimenzija zadovoljstvo z nadrejenimi | 52 |
| Slika 13: Dimenzija zadovoljstvo s povratnimi informacijami | 53 |
| Slika 14: Dimenzija informacije aktivnosti | 54 |
| Slika 15: Dimenzija informacije sposobnosti | 55 |
| Slika 16: Dimenzija strah pred kaznovanjem | 56 |
| Slika 17: Prikaz rezultatov testiranja hipotez..... | 69 |

KAZALO TABEL

| | |
|---|----|
| Tabela 1: Seznam neodvisnih in odvisnih spremenljivk..... | 38 |
| Tabela 2: Cronbach alfa | 56 |
| Tabela 3: Analiza variance (preverjanje hipoteze 1) | 57 |
| Tabela 4: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 1)..... | 57 |
| Tabela 5: T-test enakosti aritmetičnih sredin (preverjanje hipoteze 2)..... | 58 |
| Tabela 6: T-test enakosti aritmetičnih sredin (preverjanje hipoteze 3)..... | 58 |
| Tabela 7: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 3)..... | 59 |
| Tabela 8: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 4) | 59 |
| Tabela 9: Analiza variance (preverjanje hipoteze 4) | 60 |
| Tabela 10: Koeficienti (preverjanje hipoteze 4) | 61 |
| Tabela 11: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 5) | 61 |
| Tabela 12: Analiza variance (preverjanje hipoteze 5) | 62 |
| Tabela 13: Koeficienti (preverjanje hipoteze 5) | 62 |
| Tabela 14: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 6) | 63 |
| Tabela 15: Analiza variance (preverjanje hipoteze 6) | 63 |
| Tabela 16: Koeficienti (preverjanje hipoteze 6) | 63 |
| Tabela 17: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 7) | 64 |
| Tabela 18: Analiza variance (preverjanje hipoteze 7) | 64 |
| Tabela 19: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 8) | 65 |
| Tabela 20: Analiza variance (preverjanje hipoteze 8) | 65 |

| | |
|--|----|
| Tabela 21: Koeficienti (preverjanje hipoteze 8)..... | 66 |
| Tabela 22: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 9)..... | 66 |
| Tabela 23: Analiza variance (preverjanje hipoteze 9)..... | 66 |
| Tabela 24: Koeficienti (preverjanje hipoteze 9)..... | 67 |

UVOD

Zavzetost pri delu predstavlja pomemben izziv za organizacije in posameznike, saj odgovornost za doseganje zavzetosti nosita organizacija in posameznik. Priložnosti za varno zaposlitev, ki jih ima posameznik, so odvisne predvsem od produktivnosti organizacije, v kateri je zaposlen. Če organizacije ne morejo iztržiti učinkovitosti od svojih delavcev, bodo imele verjetno slabšo prihodnost. Ne glede na to je zavzetost nekoliko pomembnejša za posameznike, saj poklicna kariera v 21. stoletju nosi s seboj precej več sprememb kot v 20. stoletju, ki se jim posamezniki z boljšo produktivnostjo lažje prilagajajo. V sodobni ekonomiji se prednosti v kakovosti dela izrazijo z novimi idejami, zato organizacije pričakujejo, da bodo njihovi delavci proaktivni, samoiniciativni, odgovorni in predani visokim standardom (Leiter & Bakker, 2010, str. 1–5).

Tako, kot je za organizacije pomembno zavedanje o zavzetosti, je pomembno tudi zavedanje o kršitvah pri delu, ki po Lian, Ferris in Brown (2011, str. 41) ter Erkutlu in Chafra (2013, str. 829) za organizacijo predstavljajo precejšnje stroške, tako finančne kot tudi moralno-etične. Avtorji povzemajo, da odtujevanje lastnine organizacije vsako leto narašča. Tyler in Blader (2005, str. 1146) ugotavljata, da je nasprotje sodelovanja in spoštovanja organizacijskih pravil odklonsko vedenje, ki je za organizacijo uničujoče in prepovedano. Primeri odklonskega vedenja so neresničen prikaz odsotnosti zaradi bolezni; odtujevanje predmetov, ki so v lasti organizacije; kršenje organizacijskih pravil; laganje in goljufanje.

Bakker (2010, str. 229) je izpostavil vprašanje, kako naj organizacije dosežejo visoko stopnjo zavzetosti, Werbel in Balkin (2010, str. 317) pa vprašanje, kaj delavce spodbuja h kršitvam. Po navedbah avtorjev Bakkerja (2010, 2011), Welcheve (2011) in Wildermuthove (2010) na doseganje zavzetosti pri delu vpliva več dejavnikov, kot so viri dela, osebne značilnosti in komunikacijske sposobnosti. Na pojav kršitev pri delu pa med drugimi po navedbah avtorjev Alias in Rasdi (2015), Werbel in Balkin (2010), ter Kura, Shamsudin in Cauhan (2013b) vplivajo prav tako osebne značilnosti, razen tega pa tudi značilnosti organizacije, kot so pravičnost odločevalskega procesa, ravnanje s človeškimi viri in formalni nadzor pri delu.

Na komuniciranje v poslovnem svetu prav tako vpliva več dejavnikov, zaradi katerih komuniciranje ni več samoumevno. Pomembni dejavniki komuniciranja so: poslušati, količina časa, namenjenega težavam in skrbem, ki jih imajo drugi, in način obravnave dnevniških ter tekočih odgovornosti in izzivov (Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič, 2004, str. 20; O'Rourke, 2007, str. 31). K slednjemu so K. Mishra, Boynton in A. Mishra (2014, str. 184) dodali, da zaradi izkazovanja spoštljivosti, odkritosti, transparentnosti, iznajdljivosti in pripravljenosti poslušati delavci razvijejo visoko stopnjo zaupanja do vodje. V pozitivnem okolju, ki je zaznamovano z odprto komunikacijo, delavci izmenjujejo več informacij. Waldeck, Durante, Helmuth in Marcia (2012, str. 230) navajajo, da je komunikacija pomembna v vseh vrstah dejavnosti, od proizvodnih, visoko tehnoloških do storitvenih.

Sodobno delovno okolje zahteva delavce, ki so dobri komunikatorji, tako da hkrati obvladajo tehnično plat in imajo socialne veščine.

Avtoriteta je pravica za postavljanje pravil in dajanje navodil delavcem, ki jo ima vsak vodja za razporejanje virov; sprejemanje odločitev ali akcij, ki vplivajo na delavce; in pravica ter dolžnost ravnati v skladu z zahtevami v zaposlitveni pogodbi. V praksi pa je postavljanje pravil in dajanje navodil delavcem na zadovoljiv način lahko sporno, saj dve vodji ravnata različno in beležita različne rezultate, kar je rezultat razlik med sposobnostmi in izkušnjami vodij. Vsak delavec nosi odgovornost, da vse svoje naloge opravi po svojih najboljših močeh. Odgovornost pomeni, da je treba delo opraviti v celoti in v skladu s pravili in navodili (Plunkett, 1992, str. 68–69).

Če se pri nadzoru ugotovi, da delo ni opravljeno v skladu z navodili in pravili, sledijo ukrepi v obliki različnih kazni ali odsotnosti nagrade (Plunkett, 1992, str. 69). Nespoštovanje pravil in neprimerno vedenje delavcev sta ključni komponenti pri doseganju uspešnosti organizacije, pri čemer sta izbira in način izvajanja ukrepov po ugotovitvi kršitev zelo pomembna (Zoghbi-Marique-de-Lara, 2011, str. 272).

Namen magistrskega dela je zato osvetliti področje zavzetosti pri delu in kršitev pri delu, ki sta pomembni za podjetja, in ugotoviti, kako dejavniki komunikacije, nadzora pri delu in kaznovanja učinkujejo nanju.

Namen magistrskega dela bom dosegla z naslednjimi **cilji**:

- sintetizirati teoretične ugotovitve na področju komuniciranja, nadzora pri delu, kaznovanja ter zavzetosti in kršitev pri delu,
- predstaviti teoretični okvir in utemeljiti povezave med poslovnim komuniciranjem, nadzorom pri delu, kaznovanjem in zavzetostjo ter kršitvami pri delu in povezave empirično preveriti,
- na podlagi ugotovitev raziskave podati predloge za povečanje stopnje zavzetosti delavcev in zmanjšanje pojavnosti deviantnega vedenja.

Temeljna hipoteza magistrskega dela je, da komunikacija, nadzor pri delu in kaznovanje vplivajo na zavzetost in kršitve pri delu.

Magistrsko delo vključuje teoretični in raziskovalni del. Teoretični del temelji na deskriptivni metodi z uporabo sekundarnih virov podatkov. Pri tem sem upoštevala domačo in tujo znanstveno ter strokovno literaturo. Raziskovalni del magistrskega dela temelji na primarnih podatkih, zbranih s pomočjo vprašalnika. Uporabila sem deduktivni pristop, s katerim sem poskušala doseči namen magistrskega dela. Ciljna populacija so bili zaposleni v podjetju iz panoge gostinstva in turizma. Znotraj populacije sem izbrala neverjetnostni vzorec. Primarna vzorčna enota so bile posamezne lokacije, sekundarna enota pa delavci na lokacijah.

Vprašalnik je bil razdeljen med proizvodne delavce (N = 200). Pridobljene podatke sem statistično obdelala in jih analizirala. Pri zbiranju primarnih podatkov sem uporabila strukturiran vprašalnik zaprtega tipa v papirni obliki. Izvedba ankete je potekala na delovnem mestu brez udeležbe anketarja.

Magistrsko delo je sestavljeno iz 5 poglavij, ki vsebujejo podpoglavja. V 1. poglavju opišem teoretična izhodišča zavzetosti delavcev in podrobneje navedem posledice, vzvode zavzetosti ter povezanost zavzetosti s komunikacijo. V 2. poglavju opišem teoretična izhodišča kršitev pri delu. V tem poglavju podrobneje obravnavam opredelitev in vzvode kršitev pri delu. V 3. poglavju opišem teoretična izhodišča dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost in kršitve pri delu. V 1. podpoglavju predstavim poslovno komuniciranje, in sicer podrobneje interno komuniciranje, verbalno in neverbalno komuniciranje, za tem pa kakovost komuniciranja. V 2. podpoglavju opredelim nadzor pri delu, opišem vrste nadzora pri delu ter posledice nadzora pri delu na delavce. V 3. podpoglavju opišem kaznovanje delavcev, ki ga delim na podpoglavja, v katerih obravnavam kazni kot ukrep nadzora pri delu, načine, učinke in posledice kazni. V predzadnjem, 4. poglavju, je poudarek na raziskavi, v njem opredelim namen, cilje in hipoteze raziskave. V tem poglavju opredelim tudi metodologijo raziskave ter predstavim rezultate. V zadnjem, 5. poglavju, zapišem povzetek z diskusijo in podam praktična priporočila glede na rezultate.

1 ZAVZETOST PRI DELU

Proučevanje zavzetosti delavcev pri delu v zadnjih 5 do 10 letih sproža veliko zanimanja v organizacijah, narašča pa tudi zanimanje med raziskovalci. V tem obdobju večina literature izhaja iz prakse, kar pomeni, da na področju proučevanja zavzetosti primanjkuje znanstvene literature (Albrecht, 2010, str. 3; Schaufeli & Bakker, 2010, str. 11). Vendar pa je zanimanje za proučevanje zavzetosti v zadnjih letih, kot ugotavlja Albrecht (2010 str. 3–5), sprožilo val raziskav in porast objav znanstvenih člankov na temo zavzetosti pri delu. Avtor dodaja, da je zavzetost pojmovana različno od ostalih, sicer povezanih konceptov, kot so vpetost v delo, zadovoljstvo z delom in pripadnost. Izpostavlja tudi, da je zavzetost povezana z močnim odnosom do dela, kot psihološko stanje močne navdušenosti, energije in strasti ter hkrati pomeni motivacijo za vlaganje truda in navora za doseganje ciljev organizacije.

1.1 Opredelitev zavzetosti

V proučevani literaturi ni enotnih razlag in pomenov koncepta zavzetosti. Večina definicij poskuša rešiti konceptualni problem zavzetosti s krovnim terminom zavzetost, ki vključuje različne tipe, kot so proaktivna osebnostna ali potezna zavzetost (angl. *trait engagement*); trenutna zavzetost (angl. *state engagement*), ki opisuje stanje; in vedenjska zavzetost (angl. *behavioral engagement*). V nasprotju s temi razlagami Leiter in Bakker zagovarjata rabo pojma zavzetost kot specifičen, samostojno operacionaliziran koncept (Leiter & Bakker, 2010, str. 2).

Dokler ni bilo enotnih definicij, sta Schaufeli in Bakker (2010, str. 13–15) opozarjala na nujnost diskusije o povezanih predhodnih konceptih, da bi se prepričala, ali gre pri zavzetosti res za »stara vino v novi steklenici«. Pri tem sta izpostavila vprašanje, ali ima koncept zavzetosti dodano vrednost nad predhodnimi, povezanimi koncepti. Avtorja razlikujeta osem povezanih konceptov: organizacijsko vedenje, osebna pobuda, vključenost v delo, organizacijska pripadnost, zadovoljstvo z delom, pozitivna naravnost, zanos in deloholizem. Ugotovila sta, da se zavzetost le delno prekriva z osebno pobudo, vključenostjo v delo, pozitivno naravnostjo ter zanosom in da se ločuje od organizacijskega vedenja, pripadnosti, zadovoljstva z delom in deloholizma. Končno sta se strinjala, da zavzetost predstavlja dodano vrednost nad vsemi predhodnimi koncepti.

Zavzetost se običajno pojavlja v besednih zvezah »zavzetost zaposlenih« ali »zavzetost pri delu« kot sopomenki. Schaufeli in Bakker (2010, str. 10) razlagata, da besedna zveza »zavzetost pri delu« vključuje zvezo med zaposlenim in njegovim delom in je bolj specifična, medtem ko besedna zveza »zavzetost zaposlenih« poleg zveze zaposlenega z njegovim delom lahko vključuje tudi odnos do organizacije.

Kahn (2010, str. 20) je med prvimi definiral zavzetost pri delu in ugotovil, da je zavzetost zelo privlačen koncept za proučevanje. Zdi se mu, da je precej razumljiv in da se nanaša na to, kako se delavci vedejo pri delu. Nadaljuje pa, da si pomen zavzetosti strokovnjaki razlagajo precej različno, vsem pa je skupna misel, da je dobro biti zavzet delavec.

Kahn je oblikoval definicijo zavzetosti najprej na podlagi dognanj, da zavzetost pomeni to, kar delavec dejansko počne, v kar vlaga maksimalen napor, kadar trdo dela in kadar je identificiran z delom. Z leti proučevanja je prvotni definiciji dodal vpetost lastne biti v delo, in sicer z razlago, da zavzetost ni le vlaganje navora v trdo delo, pač pa mnogo več, saj je leta 1990 definiral zavzetost kot izkoristek delavčeve biti. Zavzeti delavec se pri delu izraža fizično, kognitivno, čustveno in mentalno. Iz tega izhaja, da zavzetost ni trajna in potemtakem ni preprost koncept. Na zavzetost vpliva nujen počitek delavca, vendar pa to ni edini pogoj za ustvarjanje zavzetosti. Da delavec postane zavzet in da zavzetost ohranja, morajo biti izpolnjeni trije pogoji (Kahn, 2010, str. 21–22; Schaufeli & Bakker, 2010, str. 12):

- da delavec občuti, da je delo, ki ga opravlja, smiselno,
- da je delo, ki ga opravlja, varno,
- da so na voljo zadostni viri za delo.

Druge definicije razlagajo zavzetost kot nasprotje izgorelosti pri delu. Malasch in Leiter sta leta 1997 zavzetost definirala z dimenzijami: energija, vključenost in učinkovitost, ki so nasprotni dimenzijam izgorelosti pri delu. Nasprotje od energije pri izgorelosti je izčrpanje, nasprotje vključenosti je cinizem, nasprotje učinkovitosti pa neučinkovitost (Schaufeli & Bakker, 2010, str. 13).

Schaufeli in Bakker (2010, str. 13) sta na podlagi že postavljenih definicij zavzetosti oblikovala definicijo, ki pretekle definicije povezuje in nadgrajuje. Avtorja sta s pomočjo Salanova in Gonzalez – Rome definirala zavzetost kot pozitivno, izpopolnjevalno stanje uma pri delovnem procesu. Pri tem izpopolnjevalno stanje pomeni nasprotje občutka praznosti pri izgorelosti. Zavzetost je po njihovem obstojno in prodorno afektivno–kognitivno stanje. Zavzetost pri delu je torej definirana kot visok nivo energije in identifikacija delavca z delom, kar je ravno nasprotje izgorelosti, ki je definirana kot nizka stopnja energije in slaba identifikacija delavca z delom.

Na podlagi definicije zavzetosti sta Schaufeli in Bakker (2010, str. 15) leta 2003 oblikovala vprašalnik za merjenje zavzetosti, (angl. *Utrecht work engagement scale*), (v nadaljevanju UWES), ki je na voljo v 21 jezikih (priloga 2). Avtorja razlikujeta med merjenjem zavzetosti kot samostojnim konceptom in merjenjem zavzetosti kot nasprotje merjenja izgorelosti. Med različnimi konceptualizacijami obstaja več instrumentov za ocenjevanje zavzetosti, med katerimi se nekateri bolj uporabljajo v praksi v organizacijah, drugi pa so namenjeni za proučevanje zavzetosti na znanstveni ravni.

Dimenzije merjenja zavzetosti so (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006, str. 702):

- **energičnost** (angl. *vigor*),
- **predanost** (angl. *dedication*),
- **zatopljenost** (angl. *absorption*).

Pojmovanje zavzetosti pri delu se v strokovnih in organizacijskih sferah razlikuje. Slednji se bolj ravna po besedni zvezi »zavzetost zaposlenih«, ki jo povezujejo z dobičkonosnostjo, višjo produktivnostjo, prodajo in boljšim zadovoljstvom strank. Zavzetost definirajo z vidika pripadnosti organizaciji in z vidika pripravljenosti na dodatne naloge brez nasprotovanja. Trditev, da višja zavzetost pripomore k boljši dobičkonosnosti in produktivnosti, v strokovni literaturi ni utemeljena, pač pa je navedeno le, da obstaja pozitivna povezava med zavzetostjo ter boljšo dobičkonosnostjo in produktivnostjo. Definicije zavzetosti v organizacijah se tako tesno prekrivajo z definicijami že uveljavljenih konceptov, kot so zadovoljstvo z delom in vključenost v delo. Zanimanje za proučevanje zavzetosti v organizacijah se je zato med strokovnjaki še povečalo (Schaufeli & Bakker, 2010, str. 10–12).

1.2 Posledice zavzetosti

Avtorji so v svojih študijah dokazali povezave med predhodnimi koncepti zavzetosti in delovne uspešnosti. Schaufeli, Taris in Bakker so leta 2006 proučevali povezanost zavzetosti z uspešnostjo in ugotovili, da obstaja pozitivna povezava zavzetosti tako z uspešnostjo pri doseganju ciljev zahtevanih, formalnih nalog (angl. *in–role performance*), kot tudi z uspešnostjo pri uresničevanju neformalnih nalog in oblikovanju proaktivnega vedenja (angl. *extra–role performance*) (Demerouti & Cropanzano, 2010, str. 148).

Bakker (2011, str. 267) izpostavlja, da obstajajo najmanj štirje razlogi, zakaj so zavzeti delavci bolj uspešni kot nezavzeti:

- zavzeti delavci pogosto občutijo pozitivna čustva, hvaležnost, veselje in entuziazem, kar jim daje nove možnosti za izboljševanje lastnih potencialov,
- zavzeti delavci se počutijo bolj zdravi, zaradi česar se lažje osredotočajo na delovne naloge,
- zavzeti delavci si kreirajo svoje lastno »delo in vire«,
- zavzeti delavci prenašajo zavzetost na druge sodelavce v timu.

Demerouti in Corpazano (2010, str. 158) menita, da je od treh dimenzij zavzetosti za uspešnost pri delu najbolj ključna prva dimenzija, energičnost. Avtorja sta mnenja, da je na nasprotni strani dimenzija izgorelosti, izčrpanost, še bolje povezana z uspešnostjo pri delu. Razen tega merjenje delovne blaginje vključuje tudi vidik prisotnosti ali odsotnosti energije. Avtorja sta sklenila, da je merjenje energičnosti zelo uporabno pri napovedovanju delovne uspešnosti.

Leiter in Bakker (2010, str. 1) sta spoznala, da zavzetost lahko ustvarja resnično drugačnost v miselnosti delavcev, s čimer si organizacija lahko pribori konkurenčno prednost. Anitha tudi (2014, str. 309) pravi, da je zavzetost dobro orodje, s katerim si organizacija pomaga pridobiti konkurenčno prednost. Nadaljuje, da se delavcev ne da posnemati in je zato zelo pomembno, da organizacija ustvari pogoje za zavzetost, kar nakazuje na to, da je zavzetost močen koncept, preko katerega se meri energičnost organizacije.

1.3 Vzvodi zavzetosti

Glede na predpostavke, da zavzeti delavci prispevajo k boljši uspešnosti organizacije, si le-te prizadevajo in pričakujejo proaktivne, iznajdljive delavce; delavce, ki sami skrbijo za svoj profesionalni razvoj in so predani visoko kakovostni izvedbi dela. Zato organizacije potrebujejo delavce, ki so energični in predani oz. zavzeti (Bakker & Leiter. 2010, str. 181). Vprašanje, kako naj organizacije dosežejo visoko stopnjo zavzetosti, je sprožilo val raziskovanj, v katerih so strokovnjaki odkrivali teorije za oblikovanje organizacijske klime za ustvarjalno in uspešno delo (angl. *job design in job crafting*), s katerimi so razložili, kaj delavce motivira k zavzetosti in zakaj ostajajo zavzeti. Glavna predpostavka v teh teorijah je, da značilnosti oz. viri dela (angl. *job resources*) in motivacijski potenciali, kot so avtonomija, povratne informacije, identifikacija z delovnimi nalogami vodijo k pravemu pomenu dela in visoki produktivnosti. Raziskave so pokazale, da značilnosti oz. viri dela pomembno prispevajo k zavzetosti delavcev (Bakker, 2010, str. 229).

Najpomembnejši vzvodi za zavzetost pri delu so **značilnosti oz. viri dela**, ki pripomorejo k doseganju delovnih ciljev, zmanjšujejo delovne zahteve in stimulirajo osebno rast. Primeri takih značilnosti oz. virov so podpora sodelavcev, trenerstvo nadrejenih, povratne

informacije, pestrost in pomembnost delovnih nalog, avtonomija pri opravljanju delovnih nalog in transformacijsko vodenje (Bakker, Demerouti & Sanz – Vergel, 2014, str. 393–394). Bakker (2011, str. 266) predpostavlja, da značilnosti oz. viri dela predstavljajo na eni strani intrinzično motivacijo (motivacija zaradi užitka, brez pričakovanja nagrade), ker spodbujajo delavca k učenju, razvijanju in osebnostni rasti. Na drugi strani pa predstavljajo ekstrinzično motivacijo (motivacija zaradi zunanjih sil ali notranjih pritiskov), ker so značilnosti oz. viri dela orodje za doseganje delovnih ciljev. Povratne informacije spodbujajo učenje in povečujejo kompetence, vključenost v proces odločanja in podpora sodelavcev pa zadovoljujeta potrebo po avtonomiji in potrebo po pripadnosti. Povratne informacije povečujejo občutek uspešnosti v izpolnjevanju ciljev. V takem okolju je mogoče pričakovati, da bodo delovne naloge uspešno dokončane, cilji izpolnjeni, delavci pa zavzeti.

Wildermuthova (2010, str. 197-199) navaja, da raziskave o zavzetosti vključujejo dve komponenti: »kje« je oseba zaposlena in »kaj« ta oseba dela. Zaradi tega je smiselno raziskati, »kdo« je ta oseba in kakšne so njene **osebne značilnosti**, saj so le-te drugi pomemben vzvod zavzetosti pri delu.

Osebnostne značilnosti lahko igrajo pomembno vlogo pri doseganju zavzetosti, saj posamezniki s specifičnimi osebnostmi značilnostmi lažje mobilizirajo vire dela. Raziskovalci so oblikovali model s petimi faktorji osebnostnih značilnosti, za katere se pričakuje, da so stabilni, saj naj bi se osebnostne značilnosti v odrasli dobi ne spreminjale. **Model petih faktorjev osebnostnih značilnost** je podal možnost za povezavo med osebnostnimi lastnostmi in zavzetostjo (Bakker et al, 2014, str 394; Wildermuth, 2010, str.198).

Model petih faktorjev osebnostnih lastnosti po Wildermuth (2010, str. 198) so: nevroticizem (anksioznost, depresivnost), ki na splošno vpliva na obvladovanje stresa; ekstravertiranost, ki ponazarja družabnost in tolerantnost čutilne stimulacije. Ekstravertirane osebe so ambiciozne, asertivne, drzne in družabne. Odprtost, ki zbuja interes, priložnosti za spremembe in inovacije (angl. *openness to experience*). Sposobnost strinjanja, ki se nanaša na iskanje harmonije med več udeleženci (angl. *agreeableness*) in vestnost, ki vključuje skrbnost in disciplino (angl. *conscientiousness*).

Izsledki raziskav o povezavah zgornjih faktorjev osebnostnih lastnosti z zavzetostjo razkrivajo, da je nevroticizem slabo povezan z zavzetostjo. Delavci z visokim nevroticizmom občutijo delovno okolje bolj nevarno in imajo zaradi tega zmanjšan občutek varnosti. Posledično »ostanejo« brez vira dela, ki predstavlja varnost. Naslednja lastnost, ekstravertiranost, je delno povezana z zavzetostjo. Ekstravertirani delavci so že po naravi energični, entuziastični, pozitivni in optimistični ter se bolj nagibajo k družbenim interakcijam, zaradi česar dobivajo več povratnih informacij. Naravno energični in entuziastični delavci sicer ne pomenijo nujno hkrati tudi zavzetih delavcev, jim pa te lastnosti lahko pomagajo pri mobilizaciji virov dela, kot sta podpora sodelavcev in nadrejenih ter pridobivanje povratnih informacij. Ekstravertiranost prav tako lahko vodi v sprejemanje

delovnih zahtev kot izzivov. V nasprotju z nevroticizmom in ekstravertiranostjo je vestnost močno povezana z zavzetostjo. Vestni delavci so bolj osredotočeni na doseganje ciljev in vidijo cilje kot lažje dosegljive. Vestni delavci tudi lažje načrtujejo delovni vsakdan, se prilagajajo spremembam in se lažje soočajo s težavami (Bakker et al., 2014, str. 395; Wildermuth, 2010, str. 202–205).

Wildermuthova (2010, str. 204) je v nasprotju s pričakovanji ugotovila, da sta lastnosti odprtost in sposobnost strinjanja negativno povezani z zavzetostjo. Avtorica je pričakovala, da obe lastnosti pripomoreta k mobilizaciji podpore sodelavcev in tudi drugih virov dela, kar nakazuje na to, da osebnostne lastnosti lahko po eni strani prispevajo k oblikovanju zavzetosti, po drugi strani pa zavzetost lahko ovirajo. Osebnost vpliva tudi na percepcijo pomena in varnosti določene delovne situacije. Ista situacija je za mirnega delavca sprejemljiva in varna, medtem ko čustveno nemirni delavec enako situacijo razume kot nevarno. Osebnost pomeni tudi, da se delavec sam odloči, ali bo zavzet ali pa nezavzet. Avtorica je na podlagi raziskav osebnostnih lastnosti in zavzetosti sklenila, da mora biti delovno okolje prilagojeno tako, da se vsak delavec lahko izrazi skozi svojo pravo identiteto namesto ocenjevanja, »kdo« so delavci.

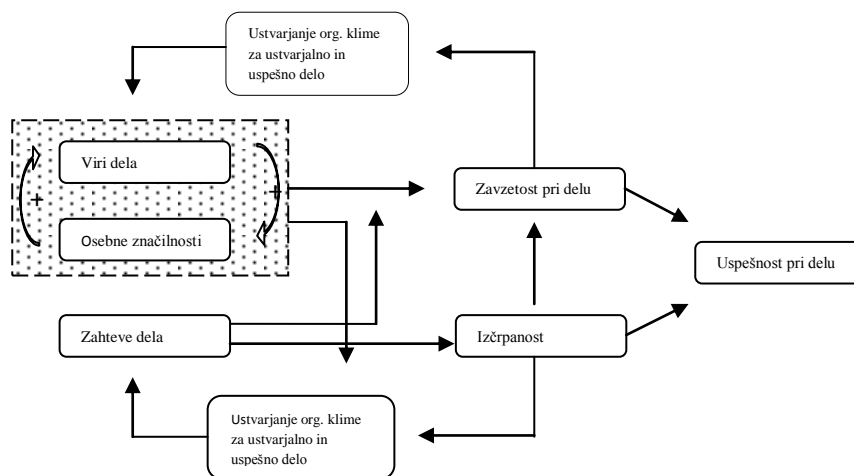
Bakker, Tims in Derks (2012, str. 1360) so z raziskavami v zadnjih letih nadgrajevali ugotovitve modela petih faktorjev osebnostnih lastnosti in nad vseh pet faktorjev postavili lastnost **proaktivne osebnosti**, ki pomeni edinstven odmik od dosedanjih meril. Po njihovem proaktivna osebnost pomeni konstantno, stabilno težnjo po vplivanju na spremembe v delovnem okolju v mnogih različnih situacijah.

Bakker et al. (2014, str. 399) ugotavljajo, da so dosedanje raziskave pokazale značilen vzorec predhodnih konceptov in posledic oz. izplenov izgorelosti in zavzetosti, ki v literaturi nastopata skupaj kot nasprotna pojma. Zahteve dela (angl. *job demands*), ki vodijo do slabega zdravja in negativnih organizacijskih izplenov, so glavni vzrok izgorelosti, medtem ko so viri dela glavni vzrok zavzetosti, saj povečujejo delovno blaginjo in pozitivne izplene organizacije. Tako se je oblikoval **model zahteve – viri dela** (angl. *job demand – resource model*). Avtor navaja, da je s tem modelom mogoče napovedati razloge izgorelosti, zavzetosti in koristi za organizacijo.

Čeprav zahteve in viri dela potekajo po dveh ločenih procesih, imajo skupno točko v napovedovanju dobrega počutja. Prvič: stična točka med zahtevami in viri se pojavi, kadar viri zmanjšajo vpliv obremenitev zahtev. Raziskave so pokazale, da podpora pri delu, povratne informacije in priložnosti za napredek ter razvoj blažijo vplive zahtev, kot so vsakodnevni pritiski. Delavci, ki imajo na voljo dovolj virov, se lažje spopadajo z zahtevami. Drugič: stična točka nastane, kadar zahteve povečajo vpliv virov na motivacijo in/ali zavzetost. Raziskovalci so dognali, da viri postanejo pomembni in pozitivno vplivajo na zavzetost šele, ko so zahteve visoke. V praksi to pomeni, da kadar je delavec izpostavljen

visokim zahtevam, viri dobijo vrednost in spodbujajo njegovo predanost delu (Bakker et al., 2014, str. 400–401). Model zahteve – viri dela je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Model zahteve – viri dela



Vir: A. Bakker et al., Burnout and work engagement: the JD – R approach, 2014, str. 400.

Model zahteve – viri dela oznanja pomembnost oblikovanja dobre organizacijske klime za ustvarjalno in uspešno delo kot preventiva proti izgorelosti in za ohranjanje zavzetosti. Raziskave dokazujejo, da oblikovanje organizacijske klime za ustvarjalno in uspešno delo povečuje stopnjo zavzetosti in zmanjšuje stopnjo izgorelosti. Poleg tega velja tudi nasprotno, da zavzetost in izgorelost napovedujeta dobro ali slabo organizacijsko klimo. Znano je tudi, da so zahteve pozitivno povezane z izgorelostjo, kar pomeni, da delavci z višjo stopnjo izgorelosti težje prispevajo k oblikovanju organizacijske klime za ustvarjalno in uspešno delo. Povezave med izgorelostjo in zavzetostjo ter zahtevami in viri dela pa ostajajo skrivnost (Bakker et al., 2014, str. 404).

1.4 Zavzetost in poslovno komuniciranje

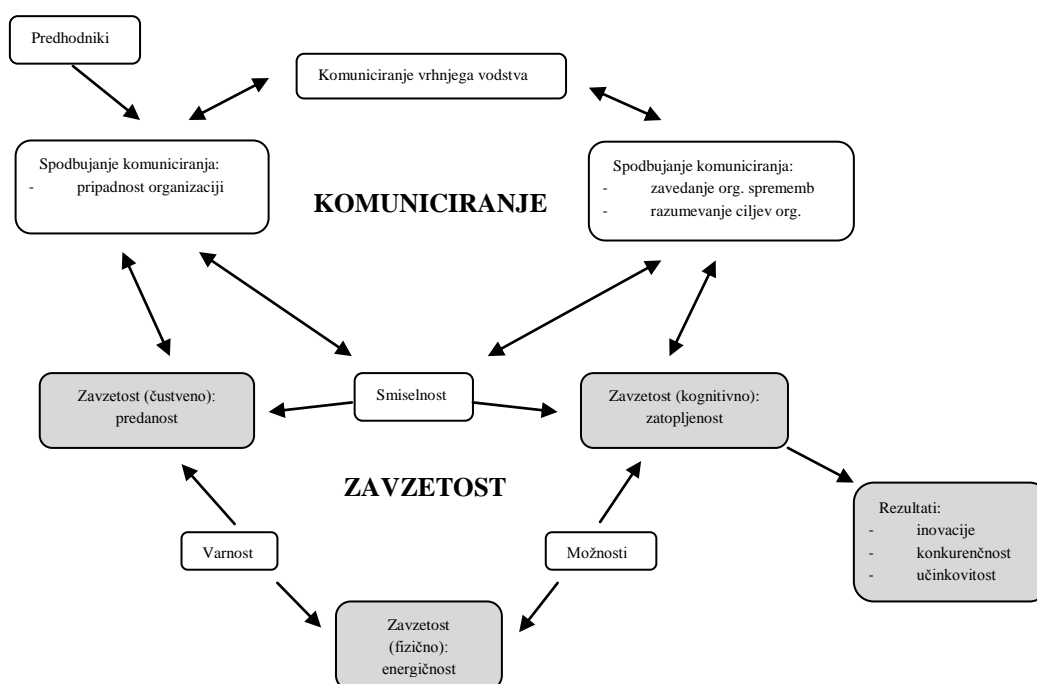
Welcheva (2011, str. 338) prepoznava, da je stil vodenja vzvod za zavzetost, učinkovitost organizacije pa posledica stila vodenja. Komunikacijske zmožnosti vodstvenih delavcev so pri doseganju zavzetosti zelo pomembne. Prav tako je Kahn leta 1992 prepoznal pomen komunikacije v povezavi z zavzetostjo. Podobno so tudi drugi avtorji ugotovili, da dobro interno komuniciranje omogoča zavzetost in poudarili, da delavci potrebujejo jasno komunikacijo od vrhnjega vodstva, da razumejo cilje in vizijo organizacije. Ob tem slabo komunikacijo povezujejo z ovirami pri doseganju zavzetosti in celo z nezavzetostjo.

Transformacijsko vodenje in vodenje z opolnomočenjem imata po mnenju Bakker, Albrecht in Leiter (2010, str. 14) neposreden vpliv na motivacijske konstrukte, kot je zavzetost. Ta vpliv pa je rezultat komunikacije, s pomočjo katere delavci lažje razumejo pomen dela in da

kot tim doživijo harmonijo dobrega počutja. Avtorji navajajo, da je na poti od organizacijske pripadnosti do zavzetosti potrebna podpora vrhnjega vodstva, ki razume, da je zavzetost temeljna vrednota. Vrhnje vodstvo preko odprte in učinkovite komunikacije dobiva informacije, ki jih uporabi kot pomoč pri razvoju delavcev.

Učinkovit prenos informacij, kot so cilji in vrednote organizacije, mora biti ustaljena praksa organizacij, saj se tako delavci s cilji in vrednotami poistovetijo in postanejo bolj zavzeti. Namen interne komunikacije med vodstvom in delavci je spodbujanje pripadnosti organizaciji (Welch, 2011, str. 339). Welcheva (2011, str. 339-400) je na podlagi pregledovanja dosedanjih raziskav ter zanimanja za proučevanje povezanosti zavzetosti in komunikacije postavila model, v katerem nakazuje povezavo konceptov internega komuniciranja in zavzetosti na organizacijski ravni. Model, predstavljen na sliki 2, je le začetna točka za proučevanje in zapolnitev praznine na področju povezav med internim komuniciranjem in zavzetostjo. Z modelom nakazuje, da dobra interna komunikacija lahko pomembno vpliva na doseganje zavzetosti pri delu.

Slika 2: Model Zavzetost delavcev in interno komuniciranje.



Vir: M. Welch, *The evolution of the employee engagement concept: communication implications*, str. 340.

2 KRŠITVE PRI DELU

Kršitve pri delu so obsežen problem in po Lian, Ferris in Brown (2011, str. 41) ter Erkutlu in Chafra (2013, str. 829) za organizacijo predstavljajo precejšnje stroške, tako finančne kot tudi moralno-etične. Avtorji povzemajo, da odtujevanje lastnine organizacije vsako leto narašča. Kršitve pri delu povezujejo z mnogimi negativnimi učinki in stroški, ki jih ni mogoče vedno

natančno izmeriti. Med pogostejšimi negativnimi učinki so zmanjšana produktivnost, slabša organizacijska klima, slabši ugled organizacije, padec motivacije delavcev in slabša pripadnost organizaciji. Prav tako se Bennettova in Robinsonova (2000, str. 349) strinjata, da so kršitve pri delu zelo razširjena in draga težava organizacij. Avtorici povzemata študije, v katerih je bilo ugotovljeno, da je 75 % delavcev vsaj enkrat odtujilo last organizacije, v kateri so bili zaposleni. Ocenili so, da med eno in dvema tretjinama delavcev odtujujejo lastnino organizacije, goljufajo, uničujejo opremo in naprave, sabotirajo ali so neupravičeno odsotni. Kura, Shamsudin in Cauhan (2013a, str. 538) poročajo, da so v letu 2010 v Združenih državah Amerike ocenili, da 45 % manjka pri popisovanju zalog pripada odtujevanju. Sudha in Khan (2013, str. 25) navajata, da so organizacijske kršitve v današnjem času eden večjih problemov, s katerim se soočajo organizacije, ki med delavci beležijo različne oblike prestopništva, agresivnega in nasilnega vedenja. Kršitve pri delu po njunem mnenju vplivajo na organizacijo in delavce, ki se v takem okolju hitreje odločijo za odpoved, so pogosteje pod stresom ter so manj produktivni, imajo nizko moralo in dostojanstvo ter več strahov in nezaupanje v organizacijo.

2.1 Opredelitev kršitev pri delu

Različni avtorji so konstrukt kršitve pri delu (angl. *workplace deviance*) skozi čas imenovali različno. Danes je zgornje poimenovanje precej pogosto. Sakkar in Khan (2013, str. 25) ugotavljata, da so se izmenjaje uporabljala različna poimenovanja, vse pa povezuje negativno in nesocialno vedenje pri delu. Werbel in Balkin (2010, str. 318) ločita konstrukt kršitve pri delu na dve kategoriji. Prvo sta označila kot kategorijo neetičnega vedenja, ki je opredeljena zelo široko in se nanaša na organizacijske kršitve (angl. *organizational deviance*) ali na organizacijsko nedostojno vedenje (angl. *organizational misbehaviour*), ki vključuje agresivno, nasilno ali pasivno-agresivno vedenje, kot so ustrahovanje, napadanje, nadlegovanje in poneverbe. Druga kategorija neetičnega vedenja, ki je opredeljena ožje, pa se nanaša na kršitve delavcev (angl. *employee misconduct*), kot so računovodske nepravilnosti, neprimerno vedenje, konflikti interesov, uporaba lastnine organizacije za osebne namene.

Primeri poimenovanja kršitev pri delu so po Bennett in Robinson (2000, str. 349); Bolton, Becker in Barber (2010, str. 537); Shamsudin, Subramaniam in Ibrahim (2011, str 13); Sakkar in Kahn (2013, str. 25):

- odklonsko vedenje pri delu (angl. *deviant workplace bahaviour*),
- negativno vedenje pri delu (angl. *negative workplace behaviour*),
- nedostojno organizacijsko vedenje (angl. *organizational misbehaviour*),
- neskladno vedenje (angl. *non – compliant behaviour*),
- kontraproduktivno vedenje pri delu (angl. *counterproductive workplace behaviour*),
- prestopništvo (angl. *delinquency*),
- disfunkcionalno vedenje pri delu (angl. *disfunctional workplace behaviour*),
- kršitve delavcev (angl. *employee misconduct*),

- kršitve pri delu (angl. *worplace deviance*).

Kršitve pri delu so definirane kot prostovoljno vedenje, s katerim se krši pomembne organizacijske norme. Organizacijske norme pa so sestav osnovnih moralnih in tradicionalnih standardov s formalnimi in neformalnimi pravili, postopki in politikami. Kršitve pri delu lahko ogrozijo blagostanje organizacije, njenih posameznikov ali vseh članov (Bennett in Robinson, 2000, str. 349). Robinsonova in Bennettova (1995, str. 556) navajata, da gre pri kršitvah za prostovoljno vedenje, ker delavec ni motiviran, da bi spoštoval organizacijska pravila. Avtorici definirata odklonskost z vidika standardov organizacije in ne z vidika moralnih standardov. Osredotočili sta se na vedenja, s katerimi se krši splošne norme širšega okvira organizacije, kaj je prav in kaj ne, in ne na norme subkultur ožjih skupin z vidika etičnosti. Po Bolton et al., (2010, str. 537) ima podobno definicijo kontraproduktivno vedenje pri delu, ki je namerno vedenje, s katerim se škodi ali pa namerava škoditi organizaciji, posameznim delavcem ali vsem delavcem. Taka vedenja imajo lahko ožji ali širši okvir in s tem blažje ali resnejše posledice. Daljši odmor za malico od dovoljenega je primer za kršitev z blažjimi posledicami, ekstremno žaljivo vedenje do sodelavcev pa je primer kršitve z resnejšimi posledicami. Avtorji dodajajo, da taka vedenja ne glede na njihov obseg na organizacijsko uspešnostjo vplivajo negativno. Marcus, Taylor, Hastings, Sturm in Weigelt (2013, str. 2) dodajajo, da definicija kršitev pri delu pokriva širok spekter specifičnih dejanj, na primer kraje, uživanje določenih substanc, sabotazo, medosebno nasilje in absentizem, zato se delno prekriva z drugimi konstrukti, kot so maščevanje, agresija in nesramnost na delovnem mestu.

Drugi primeri kršitev pri delu so po Shamsudin et al., (2011, str. 13) ter Erkutlu in Chafra, (2013, str. 829) odtujevanje lastnine organizacije, uničevanje lastnine organizacije, pozno prihajanje na delo, jemanje nedovoljenih odmorov, neupoštevanje pravil nadrejenih, javno sramotenje nadrejenih in nadlegovanje sodelavcev.

Marcus et al. (2013, str. 3) navajajo, da sta Hollinger in Clark že pred okoli 30 leti proučevala kraje na delovnem mestu, ki so s časom dobile širši koncept, imenovan uničevanje lastnine (angl. *property deviance*). Pri proučevanju sta izmenično uporabljala termina kontraproduktivno vedenje in odklonskost. Od takrat naprej so različni avtorji različno strukturirali konstrukt kršitve pri delu. Robinsonova in Bennettova (1995, str. 557) navajata nekaj poskusov opredeljevanja dimenzij, ki so pomenili začetek resnejših študij. Redeker je razvil seznam kaznovalnih ukrepov v organizaciji, vendar pri tem ni upošteval različnih vedenj. Wheeler je proučeval, na kakšen način bi lahko organizacije kaznovale delavce za kršenje pravil. Mangione in Quinn pa sta predlagala dve podobni kategoriji odklonskosti, in sicer kontraproduktivno vedenje kot namerno uničevanje lastnine organizacije in opraviti premalo dela s kvalitativnega in kvantitativnega vidika. Berry, Ones in Sackett (2007, str. 410) povzemajo, da je Hollinger s sodelavci za konstrukt kršitev postavil okvir iz dveh kategorij. Prva kategorija je uničevanje lastnine in se nanaša na napačno uporabo sredstev v

organizaciji. Druga kategorija pa je proizvodna odklonskost (angl. *production deviance*), ki se nanaša na kršenje norm, ki označujejo pravila dela.

Berry et al. (2007, str. 410) so proučevali različne strukture konstrukta kršitve pri delu in ugotovili, da je lahko en način konceptualizacije kršitev kot enodimenzionalni konstrukt s specifičnim odklonskim vedenjem, kot so kraja, zamujanje in nadlegovanje, in se merijo glede na pogostost pojavljanja. Drugi način konceptualizacije pa je prvemu nasproten, ker konstrukt kršitev razčlenjuje na več dimenzij, ki označujejo posamezna odklonska vedenja. Avtorji razlagajo, da je ravno med tema dvema konceptualizacijama delitev konstrukta kršitev pri delu na 2 dimenziji.

Bennettova in Robinsonova (1995, str. 560–561) sta opredelili 2 dimenziji kršitev pri delu:

- **medosebne kršitve** (angl. *interpersonal deviance*),
- **organizacijske kršitve** (angl. *organizational deviance*).

Marcus et al. (2013, str. 3) so ugotovili, da je med tremi modeli konstruktov najboljše postavljena in tudi najbolj pogosto uporabljena struktura konstrukta kršitev pri delu avtoric Robinson in Bennett. Berry et al. (2007, str. 411) menijo, da je njuna delitev na 2 dimenziji med raziskovalci priljubljena, ker je z njima razmeroma lahko meriti kršitve pri delu.

Berry et al. (2007, str. 416–417) so z metaanalizo potrdili veljavnost delitve na 2 dimenziji, saj:

- je delitev na medosebne in organizacijske kršitve široko uporabna,
- kaže na podobne povezave z mnogimi spremenljivkami kontraproduktivnega vedenja in na jasno negativno povezavo s sposobnostjo strinjanja in vestnostjo iz modela petih osebnostnih značilnosti,
- razlaga pomembnost delitve na dve dimenziji, ker je mogoče na agregatni ravni kršitev simultano proučevati zveze med medosebnimi in organizacijskimi kršitvami, modelom petih osebnostnih značilnosti, kontraproduktivnega vedenja in organizacijske pravičnosti.

Preden sta Robinsonova in Bennettova (1995, str. 556) postavili dvodimenzionalni konstrukt kršitev pri delu, so drugi avtorji ta konstrukt proučevali predvsem glede na posamezne specifične oblike odklonskih dejanj, na primer kraje, spolnega nadlegovanja in neetičnega poslovanja. Avtorici sta prepričani, da je potrebno tak konstrukt obravnavati večplastno in sta zato pri opredelitvi dimenzij upoštevali povezovanje s sorodnimi konstrukti. Podrobna razlaga določevanja dimezij je v prilogi 3.

2.2 Vzvodi kršitev pri delu

Werbel in Balkin (2010, str. 317) sta potrdila, da kršitve v organizacijah obstajajo in so lahko kroničen problem. Tematika o kršitvah zato vodi k vprašanju, kaj delavce spodbuja h kršitvam. Ugotavljata, da so med delavci »belih ovratnikov« najpogostejši kršitelji moški srednjih let bele rase, ne glede na vrsto nadzora. Avtorja poročata, da je bilo v študijah ugotovljeno, da na kršitve pri delu vplivajo značilnosti posameznika in organizacije. Na ravni posameznika so to demografija, osebne lastnosti in stanje moralnosti, na ravni organizacije pa etični kodeksi, vodstvo, organizacijska kultura in norme.

Različni avtorji so povezave med **osebnostnimi lastnosti** in kršitvami pri delu proučevali na modelu petih faktorjev osebnostnih lastnosti. Sudha in Khan (2013, str. 26–29) sta ugotovila, da je nevroticizem močno povezan s kršitvami pri delu v javnem in privatnem sektorju na organizacijski ravni, kar pomeni, da je visoko nevrotičen delavec nagnjen h kršitvami pri delu. Nasprotno sta lastnosti sposobnost strinjanja in vestnost negativno povezani s kršitvami pri delu. Bolton et al. (2010, str. 540) pa navajajo, da nizki stopnji lastnosti sposobnosti strinjanja in vestnosti napovedujeta več kršitev pri delu. Nizka stopnja sposobnosti strinjanja se odraža predvsem pri kršitvah pri delu na medosebni ravni, saj delavci, ki se bolj strinjajo, raje sodelujejo z ostalimi in imajo več zaupanja v medosebne odnose. Nizka stopnja vestnosti pa se nasprotno od sposobnosti strinjanja odraža predvsem na organizacijskem nivoju, saj vestni delavci stremijo k večji zanesljivosti in orientiranosti proti ciljem in normam organizacije. Avtorja sta povezave raziskala še bolj natančno in ugotovila, da nizka vestnost predvideva več sabotaž in izostankov. Nizka stopnja ekstravertiranosti po njuni študiji napoveduje več odtujevanja, višja stopnja odprtosti pa več kršitev v proizvodnih oddelkih.

Avtorji **na ravni organizacije** poročajo o različnih vzvodih za kršitve pri delu. Alias in Rasdi (2015, str. 127 – 131) razlikujeta med:

- **organizacijsko etično klimo**, ki je pomemben element v organizaciji in vpliva na vedenje delavcev. Avtorja opisujeta študiji, s katerima je bilo ugotovljeno, da odsotnost etičnosti organizacijske klime prispeva k neetičnemu vedenju delavcev in da je etična klima napovedovalec kršitev. Neetične prakse organizaciji zmanjšujejo ugled in onemogočajo razvoj organizacije.
- **pravičnostjo odločevalskega procesa** vodstva, ki je za organizacijo tudi zelo pomemben element, saj je vpleten v vsakodnevne interakcije na področjih procesne pravičnosti, ki se nanaša na obravnavo delavca med izvajanjem reorganizacije ali postopkov odpovedi; distribucijske pravičnosti, ki obravnava pravičnost pri dodeljevanju nagrad ter interakcijske pravičnosti, ki se nanaša na kakovost komunikacije med delavci in vodstvom. Nepravičnost po ugotovitvah različnih avtorjev vodi v destruktivno vedenje in je zato pomemben napovedovalec kršitev pri delu na organizacijski ravni, medtem ko na medosebni ravni avtorji s kršitvami pri delu niso ugotovili povezav.

- **organizacijsko podpora**, ki je orodje vodstva, s katerim prispeva k boljšemu blagostanju delavcev, tako da jim namenja pohvale in da skrbi zanje. Organizacijska podpora ima po študijah močnejše povezave na organizacijski ravni kot na medosebni, vendar pa vpliva na obe in jo razumemo kot najmočnejši vzvod za kršitve pri delu. Avtorja ugotavljata, da je organizacijska podpora osnova za grajenje odnosov v modernih organizacijah in da mora biti vodstvo do delavcev odprto in mora z njimi sodelovati. Če delavci ne prejemajo zadostne podpore od nadrejenih, obstaja večja verjetnost, da bodo kršili organizacijska pravila.

Naslednji pomemben, a težko določljiv vzvod za kršitve pri delu je **ravnanje s človeškimi viri** (angl. *human resource practices*). Shamsudin et al. (2011, str. 16) ugotavljajo, da mora vodstvo poskrbeti za pravično in zaželeno ravnanje s človeškimi viri, ki preprečuje nezaželeno vedenje delavcev. Kadar ravnanje s človeškimi viri ni skladno z zgornjo trditvijo, avtorji v študiji ugotavljajo, da je več področij ravnanja s človeškimi viri povezanih s kršitvami pri delu. Werbel in Balkin (2010, str. 324) pa sta dognala, da prihaja do kršitev pri delu, ker službe za ravnanje s človeškimi viri in vodje z neprimernim obravnavanjem delavcev pri nagradah in bonusih ter pri ocenjevanju dela kršitve nevede podpirajo.

Shamsudin et al. (2011, str. 16) so izpostavili naslednja področja ravnanja s človeškimi viri, ki so povezana s kršitvami pri delu :

- **nejasen opis delovnih nalog**, ki za delavca predstavlja stres, saj ne ve, kako naj dela, spodbuja h kršitvam pri delu,
- **varnost zaposlitve** je pomemben element splošne kakovosti življenja za mnoge delavce. Če ima delavec občutek nezanesljivosti svoje zaposlitve, je bolj motiviran za kršenje pravil.
- **ocenjevanje dela delavcev** je zaradi elementa subjektivnosti med najbolj problematičnimi področji ravnanja s človeškimi viri. Občutek nepravilnosti pri ocenjevanju dela delavca spodbuja h kršitvam pri delu.
- **pomanjkanje možnosti napredovanja** lahko poveča verjetnost, da bo delavec kršil pravila.

Werbel in Balkin (2010, str. 318–324) ločita med naslednjimi področji ravnanja s človeškimi viri, ki so povezana s kršitvami pri delu:

- **izplačilo nagrad in bonusov**: avtorja sta zelo poglobljeno raziskovala povezave med ravnanjem s človeškimi viri in kršitvami pri delu. Spoznala sta, da je verjetnost za kršitve na medosebni ravni višja pri izplačilu nagrad in bonusov na letni ravni in kadar gre za neponavljajoče se bonuse. V takem primeru je kršitev lahko za delavca tudi priložnost, da s kršenjem osvoji zastavljene cilje, za katere je predpisana nagrada. Avtorja nadaljujeta, da pomembno vlogo igra razmerje med osnovno plačo in bonusom, in sicer, da je bonus v višini 10–15% letne plače dovolj visok, da je delavec motiviran za katero izmed oblik

kršitev pri delu. Na drugi strani ugotavljata, da če je nagrada zmerna in podeljena ob točno določeni prepoznavi uspešno izvedene naloge, ne predstavlja tveganja, da bo delavec motiviran za kršenje pravil. Na organizacijski ravni pa je verjetnost za kršitve pri delu večja, če so nagrad deležni delavci, ki so že kdaj kršili pravila, saj je to signal za ostale delavce, da je kršitev lahko tudi legitimna.

- **ocenjevanje dela delavcev**, ki bi po teoretičnih okvirih moralo delavce odvracati od kršenja pravil, vendar pa ocenjevanje in podrobno spremljanje dela delavcev ravno spodbuja delavce h kršitvam. Sodobni vodstveni delavec ima zaradi združitvev ali nakupov drugih podjetjih vedno večje področje, ki ga mora spremljati in nadzorovati in je zato vedno manj motiviran, da bi natančno spremljal in ocenjeval delo delavcev, kar pa delavcu omogoča več maneverskega prostora za kršenje pravil. Drugi razlog pa tiči v tem, da vodja v izogib slabšemu odnosu z delavcem le-tega ne želi podrobno spremljati in mu s tem onemogoča krepitev misli in idej. Z oddaljenostjo vodje od ocenjevanja dela delavcev se večja informacijska asimetrija in problem principal – agent, kar omogoča več kršitev pri delu.

Naslednji vzvod kršitev pri delu je **neprimerno vedenje nadrejenih** (angl. *abusive supervision*), ki je po Carlson, Ferguson, Hunter in Whitten, (2012, str. 849) oblika nefizičnega agresivnega vedenja in je sodobna realnost organizacij. V Združenih državah Amerike neprimerno vedenje nadrejenih prizadene 13,6 % delavcev in vpliva na področja, kot so zadovoljstvo z delom in kršitve pri delu. Gre za percepcijo delavca, da je verbalna in neverbalna komunikacija nadrejenega sovražna, neprijazna ali zlonamerna.

Po definiciji Liana et al. (2012, str. 41–42) neprimerno vedenje nadrejenih zajema vedenja, ki negativno vplivajo na posameznikove osnovne psihološke potrebe. Avtorji predpostavljajo, da neprimerno vodenje nadrejenih preko odnosov (angl. *social exchange*) in pravičnosti posredno povzroča odklonsko vedenje delavcev. Skladno s tem sta opredelila zadovoljstvo z osnovnimi človeškimi potrebami oz. nujne pogoje za psihološko rast in blagostanje kot mediator, ki povezuje učinke neprimerne vodenja nadrejenih s kršitvami pri delu. Poleg tega so opisali še en mediator, in sicer nepravično obravnavo delavcev, ki vpliva na razmerje med neprimernim vodenjem nadrejenih in osnovnimi človekovimi potrebami. Razlaga za povezave med neprimernim vodenjem in kršitvami pri delu tiči v tem, da če delovno okolje ne izpolnjuje pogojev zadovoljevanja osnovnih človekovih potreb zaradi blokade neprimerne vodenja nadrejenega, delavec lahko razvije obrambo zoper nadrejenega z odklonskim vedenjem, tako da npr. kaj odtuji, goljufa ali namerno dela počasneje.

Shoss, Restubog, Eisenberger in Zagenczyk (2012, str. 158) navajajo, da se bodo delavci, ki so deležni neprimerne vodenja, bolj verjetno vedli kontraproduktivno proti nadrejenemu ali organizaciji. Avtorji neprimerno vodenje nadrejenih povezujejo tudi z nižjo stopnjo pripadnosti delavcev organizaciji.

Formalni nadzor pri delu (angl. *formal control*) naj bi po teoriji o organizacijskem nadzoru zmanjševal oz. reguliral vedenje delavcev in služil kot orodje za odvrčanje delavcev od deviantnega vedenja. Kura et al. (2013a, str. 542) so s študijo skladno z drugimi avtorji ugotovili, da je nadzor nad vedenjem delavcev (angl. *behaviour control*) res negativno povezan s kršitvami pri delu. Poleg tega pa so ugotovili, da je nadzor nad opravljenim delom (angl. *outcome control*) pozitivno povezan s kršitvami pri delu, ker ima tak nadzor negativne posledice zaradi omejevanja avtonomije delavca in ker daje signal, da organizacija delavcem ne zaupa. Shamsudin, Chauhan in Kura (2012, str. 36) dodajajo, da je učinkovitost mehanizmov formalnega nadzora odvisna od stopnje posameznikovega samonadzora. To pomeni, da se je delavec sposoben prilagoditi okoliščinam, tako da zadovolji svoje potrebe. Če ima delavec visoko stopnjo samonadzora, mehanizmi formalnega nadzora blažijo odklonska dejanja pri delu.

3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZAVZETOST IN KRŠITVE PRI DELU

3.1 Poslovno komuniciranje

Poslovna komunikacija je komunikacija v organizacijah, kjer poteka proces prenosa in izmenjave formalnih in neformalnih informacij med posamezniki, skupinami, na istem, podrejenem ali nadrejenem nivoju, znotraj ali zunaj organizacije. Glavni namen poslovnega komuniciranja je poleg informiranja drugih in pridobivanja informacij od drugih, vplivanje na druge sodelavce in zunanje partnerje, cilj pa je doseganje ciljev organizacije (Možina et al., 2004, str. 17).

3.1.1 Opredelitev poslovne komunikacije

V literaturi najdemo številne opredelitve, od zelo abstraktnih do zelo specifičnih. Nekatere opredeljujejo veliko situacij, povezanih s komunikacijo, druge pa so povsem ozko opredeljene in specifične (Miller, 2002, str. 3). Vse pa nosijo skupno sporočilo, in sicer, da gre pri komuniciranju za proces sporazumevanja med različnimi osebami. Cilj sporazumevanja je dosežen, ko osebe med seboj razumejo podana in prejeta sporočila (Možina et al., 2004, str. 20). Kavčič (2002, str. 1) meni, da je komuniciranje pomemben proces in pogoj za razvoj in obstoj organizacije. Bačovič Dolinškova (2007, str. 3–33) tem definicijam dodaja, da usklajenost in sporazumevanje najprej temelji na razumevanju samega sebe. Naslednji pogoj za razumevanje je sposobnost jasnega izražanja misli in čustev. Namen komuniciranja je po avtoričinem mnenju ustvarjanje pogojev za razumevanje, kar ne pomeni, da se morata sogovornika strinjati in sprejeti enake misli, pač pa da drug do drugega vzpostavita spoštovanje, ki vodi do sodelovanja kljub različnosti.

Hartley in Bruckmann (2002, str. 12) definirata komuniciranje kot posledico osnovnega človeškega vedenja, prepričanja in verovanja. To pomeni, da komuniciranje poteka na podlagi

osebnih prepričanj in znanj. V organizaciji tak način komuniciranja ni zadosten, saj sprejemniki informacij nimajo enakih prepričanj in znanj, zaradi česar je razumevanje prenesenih informacij zelo vprašljivo. Nadalje razlagata, da način razmišljanja o komunikaciji pomeni način, kako vodja deluje in da je način delovanja možno spreminjati in prilagajati, dokler informacija ne postane razumljiva za sprejemnike.

O'Rourke (2007, str. 25–26) komuniciranje opredeljuje kot prenos misli. Vendar po njegovem mnenju veliko vodij zamenjuje dejansko komuniciranje s procesom komunikacije. Problem ponazori s preprostim, predvsem pa z zelo vsakdanjim primerom v organizacijah, kjer se pogosto dogaja, da vodja pošlje elektronsko sporočilo z opisano nalogo in rokom izvedbe. Vendar pa v kopici elektronskih sporočil ni nujno, da bo ravno to sporočilo delavec prebral prioriteto, saj je običajno prioritet več. Tak vodja verjame, da poslano sporočilo pomeni tudi sprejeto sporočilo in da bo to sporočilo razumljeno in naloga opravljena. Komuniciranje je v tem primeru le pošiljanje elektronskih sporočil. Torej je komuniciranje precej bolj zapleten proces, poleg poslanega sporočila pomeni tudi prenos misli.

Ne glede na čas in kulturo različnih organizacij v različnih državah po svetu ima komuniciranje ves čas naslednje skupne lastnosti (O'Rourke, 2007, str. 26–27):

- dinamičnost: komuniciranje se nenehno prilagaja, eno sporočilo zgradi drugega,
- neprekinjenost: komuniciranje se nikoli ne ustavi, nekomuniciranje ne obstaja,
- kroženje: komuniciranje nikoli ne poteka le v eni smeri, po prenehanju prenašanja informacij nastopi faza sprejemanja odzivov,
- neponovljivost: iste vsebine ni mogoče ponoviti na isti način, zaradi sprememb okoliščin,
- nepovratnost: ko so informacije podane, jih ni mogoče izbrisati,
- kompleksnost: komuniciranje je kompleksno poleg veliko vrst, lastnosti, načel, strategij in postopkov, predvsem zaradi človeškega vedenja in zaznavanja informacij.

3.1.2 Interno komuniciranje

V preteklosti so raziskovalci več pozornosti posvečali eksterni komunikaciji, kar je bila verjetno posledica pomanjkanja zanimanja vodij za svoje delavce. Manjše zanimanje za interno komunikacijo z delavci je tudi posledica tradicionalno urejenih organizacij, ki so se pretežno ukvarjale le s produkti in marketinško podporo za večjo prodajo (Mishra et al., 2014, str. 185).

Interno komuniciranje se nanaša na prenos informacij znotraj organizacije, saj deluje kot orodje za pomoč delavcem, da opravijo svoje delo, se poistovetijo z vizijo organizacije ter lahko hitro pristopijo k reševanju vsakodnevnih izzivov (Thill & Bovée, 2005, str. 12). Po Bačovič Dolinškovi (2007, str. 329) je interno komuniciranje tudi orodje za lažje razumevanje in vzpostavljanje zaupanja v timih. Zaposlene spodbuja k neprestanemu delu, sodelovanju in prizadevanju za vzpostavljanje stabilnosti in enotnosti organizacije. Avtorica dodaja, da je

glavni del strategije internega komuniciranja sodelovanje vseh zaposlenih za usklajeno in uspešno opravljanje dela na vseh nivojih organizacije in da je uspeh organizacije močno pogojen prav s sodelovanjem zaposlenih. Zato mora biti sodelovanje aktivnost, ki izvira iz poslovnih ciljev, in aktivnost, ki je vodena. Možina et al. (2004, str. 23) pa pravijo, da je hkrati sredstvo za motiviranje zaposlenih pri izkazovanju podpore organizaciji. Cilj internega komuniciranja so skupna stališča zaposlenih in učinkovito upravljanje z informacijami.

Interna komunikacija, ki poteka hierarhično glede na odgovornosti v posameznih segmentih organizacije, je formalna interna komunikacija. Informacije se prenašajo po hierarhiji navzdol, navzgor in horizontalno. Vsaka organizacija ima poleg formalne interne komunikacije tudi neformalno interno komunikacijo, ki ima v praksi precej večji pomen kot formalna. Neformalna interna komunikacija poteka izven okvirov formalne organizacijske strukture. Zaposleni si izmenjujejo svoja mnenja in občutke o temah, ki zadevajo delo, in hkrati o temah, ki izvirajo iz privatnega časa, saj raziskave kažejo, da 80 % zavzema komuniciranje s področja dela in 20 % s področja privatnega časa (Thill & Bovée, 2005, str. 13).

Tkalec Verčič, Verčič in Srimesh (2012, str. 225–229) so v raziskavi pomena interne komunikacije ugotovili, da je na eni strani interna komunikacija interdisciplinarna funkcija managementa, ki združuje elemente ravnanja s človeškimi viri, komunikacije in marketinga, in da interna komunikacija na drugi strani omogoča širitev informacij managementa. Natančneje so strnili ugotovitve, da je interna komunikacija prizadevanje za sistematično analizo in porazdelitev informacij na vseh nivojih in se odvija ter je koordinirana sočasno na najbolj učinkovit način. Gre za posebno vrsto komunikacije, za katero so potrebne določene spretnosti, kot so: poznavanje več jezikov, pisanje, urejanje teksta in ustne predstavitve, zbiranje in obdelovanje podatkov, osnove psihologije, organizacija dogodkov, razumevanje različnih kultur, razumevanje projektnega managementa in poznavanje dela z blagovnimi znamkami.

Mishra et al. (2014, str. 185) opredeljujejo interno komunikacijo kot komunikacijo med voditelji organizacije in njenimi delavci, pri čemer gre za socialno interakcijo skozi sporočila, ki predstavljajo zmožnost managementa, da oblikuje odnose med delavci na vseh ravneh organizacije. Bistvo interne komunikacije je sestavljanje posameznih delov informacij, da v pravem času in na pravem mestu postanejo uporabne za delavce. Avtorji zaključujejo, da je interna komunikacija v teoriji in praksi nujna za graditev odnosov med delavci.

Ker so glavni namen internega komuniciranja motivirani zaposleni, ki sledijo ciljem in viziji organizacije, se številni raziskovalci pogosto odločajo za analiziranje komuniciranja (Možina et al., 2004, str. 23). Gray in Laidlaw (2004, str. 427) poročata, da se je proučevanje zadovoljstva s komunikacijo razmahnilo konec 70. let prejšnjega stoletja. Downs in Adrian (2004, str. 2–6) pa, da komuniciranje pogosto velja za nekaj samoumevnega in mu zato v organizacijah ne posvečajo dovolj pozornosti. V praksi velja, da se zavedanje pomembnosti

komuniciranja poveča šele, ko nastane problem ali ko se sprejme napačno odločitev. To je verjetno del človeške narave, vendar pa tako delovanje ne more biti osnova za uspešen razvoj organizacije in je zato priporočljivo uvesti periodično spremljanje zadovoljstva s komuniciranjem.

Gray in Laidlaw (2004, str. 427–428) povzemata, da so ankete za ocenjevanje zadovoljstva s komunikacijo zasnovane tako, da zbirajo podatke in informacije o nevarnostih in priložnostih organizacijskega komuniciranja, s katerimi se izoblikujejo komunikacijske strategije za razvoj dobrih odnosov, za izboljšanje prenosa informacij in za izboljšanje uspešnosti poslovanja. Pregled literature na tem področju je pokazal, da se organizacijsko komuniciranje proučuje z vidika interakcij različnih spremenljivk v procesu komuniciranja, z vidika zaznavanja in odnosov in z vidika kritičnih situacij, ki se dogajajo v praksi.

Na podlagi že zbranih ugotovitev o povezavi med dobro komunikacijo in zadovoljstvom z delom sta Downs in Hazen (1977, str. 63) začela raziskovati povezavo med komunikacijo in zadovoljstvom. Razvila sta konstrukt zadovoljstvo s komunikacijo, ki je postal referenca v strokovni literaturi (priloga 4).

Downs in Hazen (1977, str. 69) sta določila 8 dimenzij komunikacije:

- zadovoljstvo s komunikacijsko klimo,
- zadovoljstvo s povratnimi informacijami,
- zadovoljstvo z vključenostjo v organizacijo,
- zadovoljstvo z razumevanjem ciljev organizacije,
- zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi,
- zadovoljstvo s komunikacijo s podrejenimi,
- zadovoljstvo s horizontalno in neformalno komunikacijo,
- zadovoljstvo s kakovostjo medija.

3.1.3 Verbalno in neverbalno komuniciranje

Najbolj osnovna delitev oblik komuniciranja je delitev na verbalno in neverbalno obliko komuniciranja. V verbalno obliko sodijo vse besede, ki se uporabljajo za govor ali pisanje (Hartley & Bruckmann, 2002, str. 30). Možina et al. (2004, str. 106) pisno komuniciranje definirajo kot grafični zapis govora. Kavčič (2002, str. 98) k tej definiciji dodaja, da pisno komuniciranje predstavljajo zapisani znaki določenega jezika. Poslovno pisno komuniciranje zajema različne oblike, kot so pisma, zapiski, poročila in e-sporočila (Rouse & Rouse, 2001, str. 141). Determinante pisnega poslovnega komuniciranja izhajajo iz kulture, kjer nastaja in se razvija. Delavec ali vodja tako tudi z načinom pisnega komuniciranja izraža svojo kulturo, vrednote, izobraženost in razgledanost. Širše za organizacijo to pomeni, da je pisno komuniciranje odsev kulture organizacije. Kot velja splošno za poslovno komuniciranje, velja tudi za pisno komuniciranje, da je za organizacijo prednost, če ima izoblikovano strategijo in

jasno postavljene cilje za pisno komuniciranje. Strategija pisnega komuniciranja določa strukturo in načrt poteka komuniciranja in ciljne prejemnike (Možina et al., 2004, str. 106).

Poslovno pisno komuniciranje se je v zadnjem času na račun komunikacije preko elektronskih virov precej spremenilo. Struktura snovanja besedila je postala bolj enostavna in neposredna, stil pisanja pa bolj neformalen, medtem ko so standardni dokumenti ostali dokaj nespremenjeni (Rouse & Rouse, 2001, str. 141). Vodja, ki ne obvlada zakonitosti poslovnega pisnega komuniciranja, za organizacijo predstavlja oviro, saj je kakovost pisnega in govornega komuniciranja osnovni pogoj za kakovost vodenja (Možina et al., 2004, str. 106).

Govorno komuniciranje poteka preko telefona, video- in avdiomedijev ter tudi preko interneta, med dvema ali več osebami. Ker vodje po Mintzbergu 50–90 % časa govorijo, je govorno komuniciranje za organizacijo bistvenega pomena (Rouse & Rouse, 2001, str. 30). Enako kot za pisno komuniciranje tudi za govorno komuniciranje veljajo določene zakonitosti strukture, ki jo sestavljajo uvod, jedro in zaključek ter čas vključevanja in izključevanja iz pogovora. Z govorom se opravlja dejanja, kot so razpravljanje, dokazovanje, grajanje, informiranje, obljubljanje, odgovarjanje, odpustičanje, opravičevanje, poročanje, potrjevanje, pritoževanje, sklicevanje, spraševanje, svetovanje, usmerjanje, zagovarjanje, sprejemanje ali zavračanje idej in predlogov (Kavčič, 2002, str. 151). V primerjavi z drugimi oblikami komuniciranja ima govorno komuniciranje veliko prednosti. Pomembna prednost je možnost takojšnjega povratnega odziva. Med govorom je mogoče zaznavati neverbalno komuniciranje, s katerim prejemnik lažje in natančneje presoja in sprejema sporočilo. Za govor ne potrebujemo veliko tehnične opreme (Rouse & Rouse, 2001, str. 31).

Poleg dejanj govornega komuniciranja, naštetih v prejšnjem poglavju, je govorno komuniciranje tudi orodje za oblikovanje dobrih odnosov. Kavčič (2002, str. 158) zatrjuje, da dobri odnosi izhajajo iz potrebe po pozitivnem ugledu in po ohranjanju le-tega. Da ima oseba pozitiven ugled, pomeni, da je spoštovana v taki meri, da druga oseba sledi njenim stališčem, da jo priznava in da se z njo strinja. Oblikovanje dobrih odnosov temelji na analiziranju in opazovanju drugih oseb pri govoru. Govorna dejanja, kot so obveščanje, razpravljanje ali poročanje, običajno ne pomenijo tveganja za ugled druge osebe, medtem ko dejanja, kot so kritiziranje, obtoževanje, zavračanje, pozabljanje imen, pomenijo višjo stopnjo tveganja za ugled druge osebe. Kavčič (2002, str. 159) je sklenil, da se dobri odnosi oblikujejo z dvigovanjem pozitivnega ugleda z dejanji, kot so izkazovanje spoštovanja, nakazovanje skupnih ciljev, strinjanje, kazanje simpatije, uporaba prijateljskega jezika in ponujanje pomoči.

Neverbalno komuniciranje je namerno ali nenamerno komuniciranje brez besed. Vključuje mimiko obraza, očesni kontakt, geste, držo, način oblačenja, osebni pristop, distanco do sogovornika, ton in barvo glasu. Pogoj za neverbalno komuniciranje je istočasna prisotnost sporočevalca in prejemnika na istem kraju. Za neverbalno komuniciranje pogostokrat velja, da je v organizacijah premalo cenjena. Za prejemnika je sporočilo neverbalne komunikacije

veliko bolj pomembno kot besedno sporočilo (Rouse & Rouse, 2001, str. 32; Kavčič, 2002, str. 279). Thill in Bovée (2005, str. 50) pravita, da se neverbalno komuniciranje od verbalnega razlikuje glede na namen in spontanost. Besede so običajno načrtovane, tudi pri spontanem govoru sporočevalec za hip premisli, kaj bo govoril in kako bo tvoril poved. Neverbalno komuniciranje pa poteka velikokrat na nezavedni ravni. Ta dejanja neverbalnega komuniciranja potekajo glede na človekovo naravo in lahko povzročijo izkrivljanje sporočila. Ton in drža sporočevalca pomembno vplivata na to, kako bo prejemnik sporočilo razumel. Hartley in Bruckmann (2002, str. 38) pa pojasnjujeta, da je mimika obraza običajno odraz človekovega čustvenega stanja v danem trenutku. Največkrat so to osnovna čustvena stanja, kot so strah, jeza, sreča in žalost. Kavčič (2002, str. 280) navaja, da se z neverbalnim komuniciranjem pogosteje prenašajo čustvene vsebine, ker jih je težje ubesediti. Pomembnost neverbalnega komuniciranja je narasla s kopico raziskav, v katerih so avtorji podobno ugotavljali deleže med besedami, glasom in vizualnostjo. Avtor navaja tudi, da največ avtorjev povzema raziskavo Meharibiana, ki pravi, da je v procesu komuniciranja najpomembnejša govorica telesa (55 %), za tem glas (38 %) in nazadnje besede (7 %).

Hartley in Bruckmann (2002, str. 39) imata na navedene ugotovitve precej kritičen pogled. Pravita, da je taka delitev pomenov besed, glasu in govorice telesa pomanjkljiva, da je v resnici težje interpretirati pomene teh kanalov za komuniciranje in njihove vplive. Razlagata, da je neverbalno komuniciranje precej pomembno, vendar ne v vsaki situaciji enako in da je potrebno pri vsaki situaciji razmisliti, v kakšnem odnosu sta verbalna in neverbalna komunikacija.

Sporočila neverbalne komunikacije potekajo po več kanalih hkrati: sporočamo s položajem telesa, z gestami, mimiko obraza. Prenos sporočila po več kanalih hkrati vpliva na večjo učinkovitost komuniciranja, hkrati pa to pomeni, da se neverbalno komuniciranje precej težje nadzira. V preteklosti je veljalo, da je tako nenadzorovano komuniciranje tudi komuniciranje resnice. Ker pa se je mogoče neverbalnega komuniciranja priučiti in ga vaditi, v današnjem času prejšnja trditev ne drži več natančno, ker z zavedanjem neverbalne komunikacije pada spontanost dejanj (Kavčič, 2002, str. 281–283). Vendar pa so lahko znaki neverbalne komunikacije tudi dvoumni in lahko prejemnika zavedejo. Indikatorji, ki napeljujejo na to, da nekdo laže, so zelo blizu tistim, ki označujejo nervozo ali tesnobo. Odmik očesnega kontakta ali obotavljanje pred odgovorom sta lahko le znak vznemirjenosti in ne laži (Hartley & Bruckmann, 2002, str. 247). Gibanje rok in nog ravno tako lahko izzove napačno interpretacijo pri prejemniku. Premik telesa je lahko zaradi neudobnega položaja in ne zaradi npr. nezainteresiranosti za poslušanje (Kavčič, 2002, str. 283). Če si verbalno in neverbalno komuniciranje nasprotujeta oz. nista skladna, je prejemnik zmeden in sprejema predvsem neverbalna sporočila (Rouse & Rouse, 2001, str. 33). V tem primeru pogosto slišimo frazo, da »ni rekel, kar misli« (Hartley & Bruckmann, 2002, str. 39).

3.1.4 Kakovost komuniciranja

Človek ne more nekomunicirati. Molk, podprt s telesno mimiko, prav tako lahko pomeni sporočanje določenih sporočil. Obrnjen hrbet ali vstran usmerjen pogled lahko v sogovorniku vzbuja dvome (Možina et al., 2004, str. 21). Waldeck et al. (2012, str. 230) povzemajo, da je kakovostno komuniciranje prevladujoči faktor pri uspešnosti organizacije. Komunikacijske sposobnosti se nanašajo na mnoge načine vedenja, ki so pomembni za uspešno kariero, timsko delo, vodenje, planiranje in organiziranje. Avtorji nadaljujejo, da je v praksi mogoče zaznati pomanjkanje komunikacijskih sposobnosti, ki imajo v sodobnem okolju novih oblik organiziranja, pogoste spremembe, nejasne meje med delovnim in zasebnim časom in nove komunikacijske tehnologije, vedno večji pomen. Bisel, Messersmith in Kelly (2012, str. 134) pravijo, da so komunikacijske sposobnosti zmožnost govorca najti ravnovesje med učinkovitostjo in primernostjo v dani situaciji. Nasprotno se komunikacijske nesposobnosti povečajo, kadar govorec komunicira preveč učinkovito in preveč primerno ali niti učinkovito niti primerno v dani situaciji.

Waldeck et al. (2012, str. 231) povzemajo, da so komunikacijske sposobnosti pomembne za posameznikov prispevek k organizaciji. Avtorji so v svoji študiji opredelili 6 komunikacijskih sposobnosti:

- sposobnost komunicirati znotraj organizacije, na primer s sodelavci ali vodji, in zunaj organizacije, na primer s strankami ali dobavitelji,
- uporaba komunikacijskih medijev, ki se nanaša na pravilno in učinkovito uporabo medijev za komuniciranje.
- medskupinska komunikacija, ki vključuje sposobnosti medgeneracijske komunikacije, komunikacijo med različnimi kulturami, učinkovitost timske in dvojezične komunikacije,
- zmožnost komunicirati navdušeno, kreativno in podjetniško,
- neverbalna komunikacija, pri kateri je pomemben občutek za čas (angl. *chronemics*), uporaba časa lahko vpliva na dnevni urnik, hitrost govora, gibanje in na to, koliko časa so sprejemniki pripravljene poslušati,
- govorjenje in poslušanje, pri čemer ima pomembnejšo vlogo aktivno poslušanje.

Proces komuniciranja je kompleksen, vanj pa je vpletena ena ali več oseb. Na tem mestu se pojavi vprašanje, zakaj v procesu komuniciranja pogosto prihaja do nesoglasij oz. da poslano sporočilo sprejemnik sprejeme v popačeni obliki. Rouse in Rouse (2001, str. 36–37) in O'Rourke (2007, str. 28) na to vprašanje odgovarjajo, da se v procesu komuniciranja pojavljajo fiziološke, socio-kulturne, psihološke ovire in ovire v organizaciji, ki onemogočajo kakovostno komuniciranje. Besedna zveza ovira v komuniciranju je v mnogih primerih v literaturi obravnavna tudi kot šum ali prepreka v komuniciranju. Prepreka se nanaša predvsem na tehnološke oz. fizične prepreke komuniciranja, kot je npr. prekinjena telefonska zveza (Rouse & Rouse, 2001, str 36). Na strani pošiljatelja so fizične prepreke slabe zveze, slabo ozvočenje in nečitljivost, ki pripomorejo, da sporočilo postane nerazumljivo. Na strani

prejemnika pa so to lahko neudobna namestitvev ali drugi dražeči pogoji. Prepreke komuniciranja ne ustavijo, pač pa ga le začasno prekinejo, pojavijo pa se lahko na kateremkoli delu komunikacijskega procesa (Thill & Bovée, 2005, str. 20). V praksi je tehnološke prepreke tudi relativno lahko razreševati, medtem ko imajo ovire v komuniciranju po mnenju Rouse in Rouse (2001, str. 37) predvsem osebno noto, v manj primerih tehnološko, in jih je težje odkriti, v praksi pa puščajo večje posledice kot tehnološke.

Pri **fizioloških ovirah** informacije potujejo skozi eno ali več čutil (vid, glas, dotik, vonj, okus), ki lahko informacijo oslabijo in zato sprejemnik sprejme sporočilo s pomanjkljivo vsebino. Prejemnik ne vidi, sliši, vonja ali okuša enako kot pošiljatelj (O'Rourke, 2007, str. 28).

Socio-kulturne ovire izhajajo iz norm in vrednot družbene kulture, ki jih človek sprejme za svoje. V organizacijah ima kultura vlogo definiranja in združevanja skupin ljudi, zato močno vpliva na komuniciranje. Med najbolj pogostimi oblikami socio-kulturnih ovir je skupinsko mišljenje, ki nastane v organizacijah, kjer prevladuje timsko delo. Skupina delavcev razvije močne medosebne odnose in vzorce obrambnega mehanizma, s katerimi močno ščitijo interese skupine. Skupine so lahko tako močne, da ne dopuščajo drugih mnenj. Delavci v takih skupinah neutemeljeno razmišljajo zelo optimistično, kar negativno vpliva na razvoj organizacije. Če organizacija nima trdno postavljenih strateških usmeritev za uspeh, neutemeljeni optimizem skupine delavcev vodi v moralni poraz in izčrpanje organizacije. Druga oblika socio-kulturnih ovir so medkulturne razlike pri komuniciranju v mednarodnih organizacijah, predvsem zaradi pomanjkanja informacij o vrednotah in normah druge kulture. Tretja oblika je stereotipno razmišljanje, zaradi katerega se ocenjuje vedenje ljudi na podlagi njihove pripadnosti določeni skupini. Stereotipi so povezani s površnimi in netočnimi informacijami. Četrto obliko socio-kulturnih ovir predstavljata jezik in žargon (Rouse & Rouse, 2001, str. 37–39).

Psihološke ovire so individualne narave in izvirajo iz duševnega in čustvenega stanja posameznika. Vplivajo na razumevanje sporočila, saj le poslano in prejeto sporočilo ne pomeni hkrati razumljenega sporočila (Rouse & Rouse, 2001, str. 40, in O'Rourke, 2007, str. 28). Ljudje slišijo in vidijo tisto, kar želijo slišati in videti, ker imajo različne stopnje pozornosti. Pri tem gre za filtriranje informacij, ki pogosto poteka na nezavedni ravni. Nekateri so bolj odprti in slišijo in vidijo več kot drugi. Na to pa v današnjem času nedvomno vpliva tudi velika količina informacij, zato je selekcija informacij nujna (Rouse & Rouse, 2001, str. 40–41). Delavec največ informacij prejme v delovnem času, vedno pogosteje pa tudi izven delovnega časa pregleduje elektronsko pošto, sprejema klice itn. Slabost velike količine informacij je, da delavec ne more ločiti med uporabnimi in neuporabnimi informacijami ter zato nalogam težko postavlja prioritete (Thill & Bovée, 2005, str. 21). Rouse in Rouse (2001, str. 41) opozarjata na pomen racionalizacije informacij v poslovnem svetu. Vodja se pri izbiri informacij za odločanje opira na svoje izkušnje in ustaljeni način

odločanja v organizaciji, kar pomeni, da ne izkoristi vsega potenciala informacij, ki bi mu lahko olajšala sprejemanje odločitev.

Zelo pomembna motnja v komuniciranju med psihološkimi ovirami je različno zaznavanje. Posameznik iz okolja neprestano prejema različne signale, ki jih zazna na svoj način in tako oblikuje svojo sliko realnosti, ki ji zaupa in verjame. Posameznikovo prepričanje o realnosti bistveno vpliva na njegovo vedenje, na komuniciranje, na to, kako sporočilo kodira in dekodira. Zato vse informacije, ki so v konfliktu z njegovo zaznavo realnosti, selekcionira in odstrani (Rouse in Rouse, 2001, str. 41). V komuniciranju pošiljatelj zase izbere podrobnosti, ki so zanj v trenutku sporočanja pomembne. Prejemnik sporočila nato poskuša te podrobnosti povezati s svojim vzorcem zaznavanja stvarnosti in če se podrobnosti ne skladajo z njim, je bolj verjetno, da izkrivi informacijo in ne svojega vzorca, zaradi česar sporočila ne razume enako kot pošiljatelj. Zato niti dve osebi iste situacije ne doživita in ne razumeta enako. Iz tega sledi, da obstaja verjetnost, da prejeta sporočila ne bo razumljena, kot je bilo poslano (Thill & Bovée, 2005, str. 19–20).

Pomanjkljive spominske sposobnosti so lahko posledica slabega poslušanja, ki je med psihološkimi ovirami naslednja motnja v komuniciranju. Težave pri poslušanju povzročata zunanji dejavnik ali nezainteresiranost poslušalca. Znane so tudi druge oblike težav pri poslušanju, ki so bolj občutljive narave. Ena izmed oblik je besedni boj, ki nastopi, če poslušalec namesto poslušanja in posvečanja pozornosti informacijam, v svoji glavi premleva nekaj drugega. Drugo obliko psiholoških motenj v komuniciranju imenujemo lov na dejstva, ki nastane, kadar poslušalec izgubi smisel in pomen konteksta, ker išče le gola dejstva (Rouse & Rouse, 2001, str. 42–44).

Razburjenje, sovražnost, prestrašenost in podobna čustvena stanja povzročajo težave pri objektivnem oblikovanju sporočila. Če je prejemnik čustven, lahko sporočilo izkrivi ali ga ne sprejme. Dejansko je skoraj nemogoče, da bi komunicirali povsem objektivno in brez čustev, zato je za organizacijo pomembno zavedanje, da to predstavlja veliko tveganje za motnje v komuniciranju (Thill & Bovée, 2005, str. 21). Prav tako motnjo v komuniciranju predstavljajo pretirano pozitivna čustva, kot so prekomerna živahnost ali uporaba veliko humorja (Rouse & Rouse, 2001, str. 46). Nenazadnje se med psihološke ovire prišteva tudi zavajanje prejemnika. Razumevanje sporočila je odvisno od načina, kako je sporočilo sestavljeno, katere besede vključuje in v kakšnem zaporedju besede tvorijo celotno vsebino. Odgovornost pošiljatelja je, da komunicira odkrito in pošteno. V določenih okoliščinah lahko tehnike zavajanja izboljšajo rezultat situacije, vendar je za organizacijo pomembno, da komunicira brez zavajanja, saj si le tako lahko ustvarja dolgoročno zaupanje (Thill & Bovée, 2005, str. 20).

Komunikacijske ovire v organizacijah pa so povezane s strukturo, kulturo, z načini dela in komunikacijskih pretokov znotraj organizacije. Najbolj pogoste ovire znotraj organizacije so (Rouse & Rouse, 2001, str 46–50):

- preveč informacij: nove tehnologije danes omogočajo dostop do preštevilnih informacij, kar povzroča prejemnikovo preobremenjenost, saj mora delavec ob prihodu na delo najprej preveriti kopico elektronskih sporočil, preden se loti produktivnejših nalog.
- konkurenca med sporočili: velika količina informacij prisili prejemnika k izbiri zanj pomembnih in nepomembnih informacij, ki jih sprejme ali zavrže. Rezultat velikega števila informacij je ustvarjanje konkurenčnosti med sporočili. Delavci preveliko količino različnih vrst informacij občutijo kot dodatni stres in skrb, da ne bi spregledali pomembnega sporočila.
- popačenje informacij: pri prenosu informacij znotraj organizacije med različnimi ravnmi se informacije izgublajo in popačijo. Lahko se zgodi, da delavci, ki se čutijo ogrožene zaradi količine informacij, ne pošljejo sporočila podrejenim delavcem ali pošljejo sporočila s popačenimi informacijami.
- filtriranje sporočil: vodja najprej izbere informacije, ki so zanj pomembne in uporabne, nato pa ponovno filtrira in pošlje naprej skrajšano verzijo informacij. To se dogaja na vseh ravneh v organizaciji. Delavci težijo k pošiljanju okrnjenih sporočil preko odzivnikov ali e-pošte. Tako filtriranje povzroča izkrivljanje sporočil. Vsako poslano sporočilo, ki je enkrat filtrirano, podvoji motnjo v komuniciranju in prepolovi sporočilo.
- konfliktna sporočila: če delavec spreminja svoja stališča brez obrazložitve in o isti temi pošilja različna sporočila, povzroči pri prejemniku konfliktnost sporočanja. S tem je povzročena komunikacijska motnja in ogrožena verodostojnost pošiljatelja.
- komunikacijska klima: komuniciranje je v pretežni meri odvisno od načina vodenja in organizacijske klime ter komunikacijskih kanalov, ki jih mora biti ravno prav za normalen tok informacij,
- statusne razlike: kadar vodje ne posvečajo dovolj pozornosti sporočilom podrejenih zaradi svojega višjega statusa, postanejo statusne razlike vzrok komunikacijskih ovir; zato so informacije, ki se prenašajo do delavcev, prenasičene s podatki, v obratni smeri pa pogostokrat neuslišane,
- težave zaradi strukture organizacije: v geografskem smislu, ki pomeni določene razdalje med posameznimi ravnmi. Bolj kot je organizacija organizirana hierarhično, daljše so razdalje od vrha navzdol, s tem pa bistveno pada kakovost komuniciranja. Za prenos sporočila od vrha navzdol ali v obratni smeri je zato potreben daljši čas, v katerem se informacije izgublajo in popačijo.

Za kakovost komuniciranja je pomembno, da pošiljatelj in prejemnik ugotovita, kje se je motnja pojavila: pri pošiljatelju, prejemniku ali na komunikacijski poti. Motnje zasedajo v komuniciranju pomembno mesto, saj se jim ni mogoče izogniti. Za kakovostnejše komuniciranje so zato na voljo tehnike, s katerimi je mogoče motnje v komuniciranju odpravljati. Na prvem mestu je razumevanje. Če se pošiljatelj in prejemnik dobro razumeta, potem je verjetnost, da bosta odkrila motnjo, večja. Druga tehnika je obilnost sporočanja ali redundanca, kar pomeni, da pošiljatelj sporočilo večkrat ponovi ali za isto sporočilo uporabi različne komunikacijske poti (govor, pisno sporočilo). Za odpravljanje motenj so še posebno

dobrodošle povratne informacije, s katerimi pošiljatelj dobi pomemben odziv, ali je bilo sporočilo pravilno sprejeto (Možina et al., 2004, str. 75–77).

Komuniciranje je učinkovito, če je proces komuniciranja sklenjen in ima za posledico kar največ izidov glede na porabljen sredstva. Učinkovitost komuniciranja je opredeljena z ekonomičnega vidika (čim nižji stroški) in z vidika produktivnosti (vsaka sestavina naj vrne čim več rezultatov). Uspešnost komuniciranja se namreč nanaša na izpolnjevanje ciljev komuniciranja, s katerimi dobi komuniciranje posebno vrednost, ne le številko, s katero ponazarja število pogovorov ali poslanih sporočil. Učinkovito komuniciranje zato ne pomeni hkrati tudi uspešno komuniciranje (Možina et al., 2004, str. 19).

Organizacije z učinkovitim komuniciranjem so praviloma bolj uspešne, ker ustvarjajo informacije z nižjimi stroški in si pridobijo stroškovno prednost. Običajno je v takih organizacijah komuniciranje tudi uspešnejše, saj je razumevanje informacij boljše. Če so v organizaciji procesi, kot je komuniciranje, uspešni, in če delujejo z nižjimi stroški kot konkurenca, to za organizacijo pomeni konkurenčno prednost. V praksi se večina vodij strinja, da je komuniciranje pomembno za organizacijo, vendar pa je komuniciranje dejansko eno izmed bolj zanemarjenih področij. Malo je organizacij, v katerih poteka kakovostno komuniciranje, predvsem zaradi veliko faktorjev, ki na to vplivajo in ker je proces komuniciranja težko posnemati (Rouse & Rouse, 2001, str. 20–21).

Možina et al. (2004, str. 422–423) pravijo, da je za kakovost in učinkovitost komunikacije pomembno asertivno komuniciranje, ki je oblika reakcije na posamezno sporočilo ali situacijo. Asertivno komuniciranje pomeni komuniciranje brez ovinkarjenja, vendar na za prejemnika neškodljiv način. Poleg tega je pomembno razumevanje drugačnih pogledov na stvarnost, samozaupanje in pozitivna naravnost posameznikov in celotne organizacije v delovnem procesu. Hartley in Bruckmann (2002, str. 253) navajata, da so glavne značilnosti asertivnega vedenja odprtost, jasno izražanje, trdno in tekoče komuniciranje ter hitri in spontani odgovori. Pipas in Jaradat (2010, str. 650) sta leta 1973 identificirala specifične odzive, v katerih je mogoče zaznati asertivnost kot zmožnost reči ne in kot zmožnost vprašati oz. prositi. Z asertivnim stilom je na eni strani mogoče ohranjati sposobnost boja za lastne pravice, na drugi strani pa dopuščati možnost za odkrivanje občutljivosti in potreb sogovornika. Možina et al. (2004, str. 427) ugotavljajo, da je pri asertivnem komuniciranju pomembno upoštevanje naslednjih tehnik: aktivno poslušanje; govorica telesa, ki je podpora verbalnemu komuniciranju, tehnika »pokvarjena plošča«, kar pomeni vztrajnost ponavljanja pri neslišanju ali ignoriranju sporočila, možnost in sposobnost reči ne; kompromis za skupne rešitve; notranji dialog, s katerim se rešuje težje situacije; zameglitev, ki blaži agresijo; izpoved občutkov in nasprotje trditev, s katerimi je mogoče obvladovati morebitno zmešnjavo.

3.2 Nadzor pri delu

Za uspešno in učinkovito delovanje organizacije je vzpostavitev formalnih pravil in postopkov nujna. Organizacije morajo pravila in postopke vključiti v strategijo poslovanja, tako da delavci lahko pravilom sledijo in jih spoštujejo, organizacije pa s tem ustvarijo zaupanje do svojih delavcev (Tyler & Blader, 2005, str. 1143). Če pa delavci ne spoštujejo organizacijskih pravil, sledijo ukrepi v obliki različnih kazni ali odsotnosti nagrade (Plunkett, 1992, str. 69). Nespoštovanje pravil in neprimerno vedenje delavcev sta ključni komponenti pri doseganju uspešnosti organizacije, pri čemer sta pomembna izbira in način izvajanja ukrepov po ugotovitvi kršitev (Zoghbi-Marique-de-Lara, 2011, str. 272). Verstegen (2010, str. 117) prav tako uspešnost organizacije povezuje z doseganjem ciljev samozainteresiranih delavcev, pri čemer poudarja, da mora za vso organizacijsko strukturo stati sistem nadzora s finančnimi nagradami in kaznimi za usklajevanje doseganja ciljev organizacije, v katerem so uporabljeni vsi elementi koordiniranja, kot so pravila vedenja, formalni organizacijski predpisi in logistični sistemi.

Merchant in Van der Stede (2012, str. 9) opisujeta nadzor pri delu kot akcije, s katerimi vodja zagotavlja, da delavci delajo najboljše za organizacijo, saj so delavci tisti, zaradi katerih je organizacija uspešna ali ne. Avtorja pravita, da je nadzor nujen za obrambo proti neželenim dejanjem in vedenjem delavcev. Frey, Homberg in Osterloh (2013, str. 949) navajajo, da sta nadzor pri delu in merjenje uspešnosti pomembna za funkcioniranje organizacije. Hewege (2012, str. 1) opredeljuje nadzor pri delu kot generični pojem širokega področja formalnih in neformalnih pristopov za reguliranje vedenja članov organizacije. Nadaljuje, da je iz sociološkega vidika nadzor pri delu proces, pri katerem vodje vplivajo na delavce, da implementirajo organizacijske strategije. Vos in Brettel (2014, str. 571) sta povzela dosedanje definicije in menita, da je nadzor pri delu usmerjen v cilje organizacije, pri čemer vodje namerno opravljajo nadzor, da bi vplivali na vedenje delavcev z namenom zmanjševanja oportunističnih akcij.

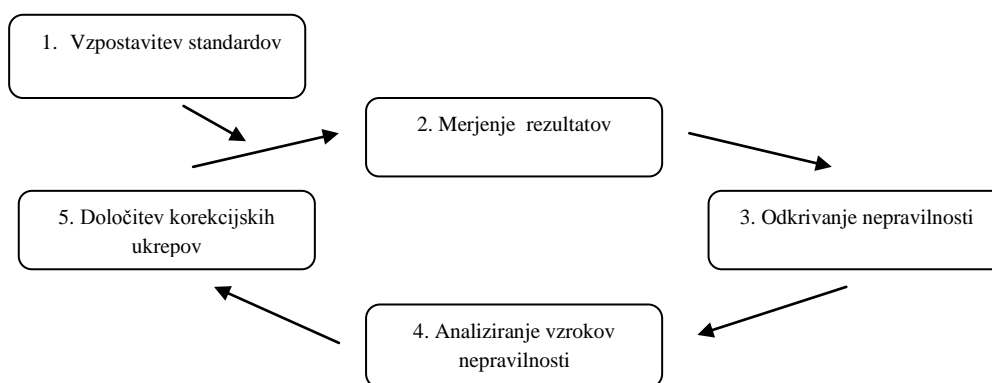
3.2.1 Proces nadzora pri delu

Med glavnimi funkcijami vodje, ki so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, je prav slednja pomembna pri doseganju cilja uspešnosti organizacije. Kontroliranje vključuje sposobnost preprečevanja, identificiranja in odpravljanja napak in pomanjkljivosti v vseh fazah delovnega procesa in na vseh nivojih. Kontroliranje sestoji iz treh glavnih komponent: postavitve standardov, merjenje rezultatov glede na standarde in sprejemanje korektivnih ukrepov (Plunkett, 1992, str. 121). Verstegen (2010, str. 117) navaja, da organizacija deluje preko mehanizma povratnih informacij, s katerim stalno primerja ciljne rezultate z uspešnostjo.

Plunkett (1992, str. 122) opredeljuje kontroliranje kot proces 5 faz, ki je prikazan na sliki 3:

- vzpostavitev standardov: standardi so kvalitativni in kvantitativni in omogočajo, da delavec pozna meje in pričakovanja, ki jih mora izpolniti. Standardi odgovorijo na vprašanja kdo, kdaj, zakaj, kaj in kako v povezavi z delavčevo uspešnostjo pri delu,
- merjenje rezultatov: organizacija na podlagi standardov meri dejansko stanje in ga z njimi primerja, da ugotovi skladnosti ali odstopanja od standardov,
- odkrivanje skladnosti ali odstopanja od postavljenih standardov,
- analiziranje vzrokov nepravilnosti: po pridobitvi rezultatov sledi faza analiziranja, zakaj je prišlo do odstopanja, kdo ali kaj je vzrok,
- določitev korekcijskih ukrepov: na podlagi vseh ugotovitev se v zadnji fazi določi primeren ukrep za odpravo vzrokov neskladnosti.

Slika 3: Proces kontroliranja



Vir: W. R. Plunkett, *Supervision: the direction of people at work*, str. 122.

Osnovni namen kontroliranja je spremljanje poteka dela in vedenja delavcev, vendar pa se kontroliranje uporablja tudi za ugotavljanje primernosti postavljenih organizacijskih pravil, da ne bi bila preveč ohlapna ali preveč stroga (Plunkett, 1992, str. 123).

3.2.2 Vrste nadzora pri delu

V literaturi je nadzor pri delu opredeljen na različne načine in na različnih ravneh. Verstegen (2010, str. 117) ločuje kontroliranje na visoko abstraktnem nivoju kot koordiniranje posameznih funkcij in na nizkem abstraktnem nivoju kot finančno kontroliranje v povezavi z uspešnostjo organizacije. Opisuje, da uprava nadzira različne deležnike, management pa je zadolžen za nadzor organizacijskega vedenja in doseganja ciljev organizacije. Na nivoju managementa nadzor deli naprej na nadzor sistemov in načrtov, ki se v praksi sicer prekrivata, vključujeta pa kontrolo strojev in naprav ter kontrolo pri raziskavah. Naslednji del nadzora se nanaša na nadzor vedenja delavcev, ki je določen z organizacijskimi pravili, in mehko kontroliranje, ki se nanaša na socialni vidik. Merchant in Van der Stede (2012, str. 8–9) v najširšem smislu delita nadzor na strateški nadzor, ki kontrolira primernost postavljenih

strategij, in nadzor managementa, ki se ukvarja z izvrševanjem delovnih nalog in vedenjem delavcev. Na nivoju managementa opredeljujeta nadzor aktivnosti, nadzor osebja in nadzor kulture. Nadzor aktivnosti je po njunem mnenju najbolj neposreden način kontroliranja, saj preko posameznih korakov zagotavlja, da delavec ravna v prid organizaciji. Pri izvajanju nadzora aktivnosti je treba upoštevati vedenjske omejitve, pregled predhodnih ukrepov, proučitev primernosti aktivnosti in ukrepov glede na rezultat nadzora z nagrado za napredovanje ali kaznijo za nazadovanje. Nadzor osebja spodbuja in motivira delavce k samonadzoru najprej tako, da z določenimi metodami selekcij izberejo primerne delavce, potem pa z rednimi usposabljanji in treningi ter z ustvarjanjem pogojev dela, ki delavce motivira. Nadzor kulture pa spodbuja skupine delavcev, da kot skupina vplivajo na posameznike, ki odstopajo od organizacijskih norm in vrednot.

Hewege (2012, str. 1) loči formalni in neformalni nadzor. Formalni nadzor se nanaša na organizacijsko strukturo, sisteme nagrajevanja, načrtovanje, operativna pravila in postopke ter na operativni nadzor. Neformalni nadzor pa obsega vodenje, kulturo, vrednote in norme. Avtor dodaja, da nadzor združuje človeško in tehnično (stroji, naprave in procesi) plat, ki morata delovati skladno, da je dosežen namen nadzora, torej čim manj napak. Vos in Brettel (2014, str. 571) podobno ločujeta nadzor na formalnega in neformalnega, vendar še nekoliko podrobneje delita formalnega na formalni izhodni nadzor in formalni nadzor vedenja, neformalnega pa na neformalni strokovni in neformalni kulturni nadzor. Nadaljujeta, da je formalni nadzor določen glede na avtoriteto hierarhične strukture, medtem ko se neformalni strokovni nadzor izvaja nad procesi v skupinah podrejenih delavcev z namenom spodbujati sodelovanje in izmenjavati informacije. Nadzor kulture pa se nanaša na vrednote in prepričanja, ki usmerjajo norme organizacijskega vedenja.

Shamsudin et al. (2012, str. 34) ločijo formalni nadzor iz treh perspektiv: marketinške, računovodske in kadrovske. Iz marketinške perspektive je formalni nadzor definiran z aktivnostmi, s katerimi se zagotovi, da so zastavljeni cilji tudi realizirani. Iz računovodske perspektive formalni nadzor pomeni uporabo vseh tehnik in naprav, s katerimi vodje zagotavljajo, da so odločitve delavcev skladne s postavljenimi cilji in strategijami organizacije. Iz kadrovske perspektive pa formalni nadzor pomeni točno določene mehanizme, kot so pravila, predpisi, spremljanje in preverjanje discipline z namenom spremljati, zaznavati, kaznovati in zmanjševati pojavljanje kršitev na minimalno raven.

Challangalla in Shervani (1996, str. 90) opredeljujeta nadzor pri delu kot nadzor nad doseženimi cilji organizacije (angl. *output control*) in nadzor nad vedenjem (angl. *behaviour control*). Za slednjega menita, da ga je nemogoče proučevati kot globalni konstrukt in ga zato delita na:

- nadzor aktivnosti (angl. *activity control*), pri katerem gre za spremljanje rutinskih nalog (aktivnosti) na osnovni ravni in spremljanje trenutnega vedenja delavcev. Nadzor

aktivnosti zahteva pogosto vrednotenje in determiniranje rutinskih nalog. Delavci so takemu nadzoru manj naklonjeni.

- nadzor sposobnosti (angl. *capability control*), pri katerem gre za spremljanje dodatnih delavčevih spretnosti preko usmerjenih aktivnosti in zmožnosti, ki jih mora imeti. Vključuje tudi spodbujanje doseganja večje uspešnosti. Nadzor sposobnosti naj bi opogumljal in služil kot svetovanje ter podpora preko ustreznih ukrepov, z nagrado ali kaznijo pa povečeval intrinzično motivacijo.

Spremljanje učinkov ter posledic nadzora po ugotovitvah različnih avtorjev daje različne rezultate. Nekateri so ugotovili, da nadzor poveča uspešnost in zadovoljstvo, drugi ravno obratno, tretji pa, da med nadzorom in uspešnostjo ter zadovoljstvom ni povezav. Challagalla in Shervani (1996, str. 89) zato ocenjujeta, da so tako različni rezultati posledica spremljanja neposrednih vplivov nadzora tako na posameznike kot tudi na skupine v organizaciji, kar je precej moteče glede na dejstvo, da je nadzor pomembna funkcija organizacije. Avtorja trdita, da je za spremljanje nadzora potrebno ločiti med dimenzijami nadzora, vrstami nadzora in neposrednimi učinki nadzora. Definicije nadzora v opredeljevanju procesa poudarjajo pomembnost dimenzij informacij in ukrepov. Nadzor torej zajema določitev informacij, kot so cilji, način spremljanja in povratne informacije ter ukrepanje, kot je pogojno ali nepogojno nagrajevanje in kaznovanje.

Dimenzija ukrepi vključuje nagrajevanje in kaznovanje ter je obravnavana v naslednjem poglavju. Dimenzija informacije pa Challagalla in Shervani (1996, str. 91) delita na:

- **informacije aktivnosti** (angl. *activity information*), ki vključujejo določanje specifičnih ciljev za rutinske naloge, na primer stopnjo opravljenih klicev prodajnega osebja in zagotavljanje povratnih informacij na ravni rutinskih nalog. Spremljanje informacij aktivnosti naj bi povečevalo komunikacijo med delavci in vodjo ter zmanjševalo dvoumnost vlog.
- **informacije sposobnosti** (angl. *capability information*), ki vključujejo določanje posebnih ciljev za spretno in bolj sposobne delavce, spodbujanje k napredku in motiviranje. Za managerje na eni strani to pomeni vlaganje več navora in energije za posameznega delavca, na drugi strani pa bogati komunikacijo med delavci in vodjo ter zmanjšuje dvoumnost vlog.

3.2.3 Posledice nadzora pri delu

V strokovni in znanstveni literaturi je nadzor opredeljen z dveh vidikov. Eden je ta, da je nadzor managementa nujno potreben, ker delavce ščiti, saj bi sicer plačali visoko ceno, ki se kaže v preobremenjenosti, izgorelosti ali velikih pritiskih na delavce. Jensen, Patel in Messersmith (2013, str. 1700–1704) so v svoji študiji razkrili, da prizadevanja za vse boljšo uspešnost organizacij, katerih izsledki so sicer pozitivni za organizacijo v celoti, lahko vodijo do preobremenjenosti, izgorelosti ter povečanih pritiskov na delavce, kar lahko vodi v

škodljive posledice za delavce. Škodljive posledice pa so lahko milejše, če je nad prizadevanji managementa za visoko uspešnost organizacije vzpostavljen nadzor in sistem ukrepov. Drugi vidik pa je ta, da prav nadzor oz. ukrepi nadzora lahko vodijo v nezadovoljstvo delavcev in je v nadaljevanju obravnavan podrobneje.

Challagalla in Shervani (1996, str. 91) sta v svoji raziskavi dognala, da je težko napovedati, kako nadzor neposredno učinkuje na uspešnost delavcev in organizacije ter na zadovoljstvo delavcev. Učinek nadzora na uspešnost in zadovoljstvo je po njunem mnenju posreden preko vmesnega faktorja, dvoumnosti vloge (angl. *role ambiguity*). Dvoumnost vloge razlagata kot količino negotovosti glede pričakovanj oseb, ki so vpletene v dano situacijo, in jo delita na dvoumnost vloge nadrejenega vodje in dvoumnost vloge stranke. Ker so vodje primarni kanal, preko katerega organizacija vrši nadzor, je dvoumnost vloge vodje izrednega pomena. Nanaša se na to, kako vodja postavi cilje, kako spremlja postavljene cilje in kako daje povratne informacije ter kakšna je nagrada ali kazen. Če so cilji postavljeni pravilno in logično in če je spremljanje ciljev konsistentno, povratne informacije ter nagrade in kazni namenske, potem je dvoumnost vloge vodje ustrezno nizka in s tem kontrola učinkovitejša.

Tyler in Blader (2005, str. 1144) menita, da nadzor pričakovano vpliva na vedenje delavcev in da imajo sankcije po ukazno–nadzornem sistemu finančno ceno za organizacijo ter socialno ceno za delavce. Učinkovitost ukazno–nadzornega sistema pa je po njuni oceni vprašljiv, saj sta ugotovila, da ukazno–nadzorni sistem v primerjavi s samonadzornim pristopom ni učinkovit v smislu večjega spoštovanja organizacijskih pravil.

3.3 Kaznovanje

Organizacije se na svoje delavce v osnovi zanašajo, da sledijo in spoštujejo formalna pravila in postopke, saj je sledenje pravilom za poslovanje organizacije ključno. Zato je pomembno, da organizacija prepozna optimalne strategije, s katerimi bo dosegala, da bodo delavci pravilom sledili. Pri izvajanju kontrole sta pomembna dva vidika organizacijskega vedenja, ki ga narekujejo organizacijska pravila ter spoštovanje in kršenje organizacijskih pravil. Organizacije v ta namen razvijajo motivacijske pristope, s katerimi tudi določijo nagrade za spoštovanje pravil in kazni za nespoštovanje pravil (Tyler & Blader, 2005, str. 1143).

3.3.1 Kazen kot ukrep nadzora pri delu

Kazen (angl. *punishment*) je posledica odklonskega vedenja delavcev, ki ga Kura, Shamsudin in Chauhan (2014, str. 652) definirajo kot prostovoljno vedenje, s katerim delavec krši organizacijske norme, s tem pa ogroža ostale sodelavce in/ali blaginjo organizacije. Avtorji dodajajo, da je odklonsko vedenje razširjen pojav v organizacijah in ima lahko pomembne posledice. Kaznovanje v organizacijah se uporablja za odvrčanje oz. zmanjševanje neželenega vedenja ali nespoštovanja pravil in politike organizacije. Podobno sta Arvey in

Ivancevich (1980, str. 125) strnila svoje ugotovitve, da je kaznovanje pogosto in naravno prisotno v življenju nasploh in v veliki meri vpliva na človekovo vedenje. Zato se je pojavljalo tudi v organizacijah in se bo tudi v prihodnosti. Merhi in Ahluwaila (2014, str. 2) kaznovanje označujeta kot organizacijsko orodje, s katerim vodja uporabi ukrep za negativne posledice kršitve ali za odvzem nagrade.

V starejši in novejši literaturi avtorji povzemajo definicijo kaznovanja kot posledici nadzora in discipline v organizaciji po Kazdinu iz leta 1975, ki pravi, da gre pri kaznovanju za uporabo averzivne tehnike v okviru vedenjske teorije, s katero se izloči ali zmanjša dražljaje, ki delavca spodbujajo k prekršku. Cilj kaznovanja je po tej definiciji sprememba vedenja delavcev in je zato orientirano na podrejene delavce (Abramson & Senyshyn, 2010, str. 560). Arvey in Ivancevich (1980, str. 123) sta v zgornji definiciji prepoznala ključni element pogojnosti med kaznijo in odzivom na kazen. To pomeni, da v procesu kaznovanja iz psihološkega vidika nastopajo kognitivni elementi, ki imajo na kaznovanje neposreden vpliv. Kaznovanje nastopa v dveh primerih. Prvi primer je uporaba ukrepov averzivne tehnike spreminjanja vedenja, kot so v organizacijskem okviru ukor, graja ali opomin. Drugi primer pa je odsotnost nagrade, privilegijev, ignoriranje ali neupoštevanje pri napredovanju.

Zoghbi-Marique-de-Lara (2011, str. 273) pravi, da pri merjenju učinkov kaznovanja pomembno vlogo igrajo individualni in organizacijski dejavniki. Učinek merjenja je po njegovem mnenju odvisen tudi od tega, kako je sistem spremljanja učinkovitosti kaznovanja implementiran in/ali ga organizacija razume kot uporabnega, saj ni nujno, da bo kaznovanje razumljeno vedno enako pravično in je zato učinek lahko različen ali drugačen od pričakovanega. Kaznovanje ima večji učinek pri delavcih, ki razumejo kaznovanje manj zastrašujoče. Arvey in Ivancevich (1980, str. 130) navajata, da je že opredelitev sprožilcev za kršitve pri delavcih lahko zelo težavna in da vodje uporabljajo številne ukrepe za kršitve, ki so na eni strani očitni, formalni, kot so razrešitve, premestitve in denarne kazni; na drugi strani pa manj formalni, kot so različna ustna in pisna opozorila. Tudi različne percepcije precej vplivajo na veljavnost spremenljivk. Nagrada za dobro opravljeno zahtevnejšo nalogo lahko za nekoga pomeni kazen, ker nima želje po zahtevnejših nalogah. Poleg tega so razlike tudi glede na spol in jih je treba pri vrednotenju kaznovanja upoštevati.

Merjenje učinkov kaznovanja je težavno. O tem priča dejstvo, da je končni učinek odvisen od individualne percepcije pravičnosti celotnega procesa kaznovanja (angl. *procedural justice*). Zato Zoghbi-Marique-de-Lara (2011, str. 278) predlaga, naj se nadzor in kaznovanje uporabljata v pravih odmerkih. Avtor se sprašuje, kako določiti prave odmerke nadzora in kaznovanja. Rezultati njegove študije so pokazali, da je ravno percepcija pravičnosti tisti mediator, ki razlaga, ali sta nadzor in kaznovanje učinkovita in kakšni so pravi odmerki nadzora in kaznovanja za odpravljanje kršitev.

Konstrukt kaznovanje je glede na proučeno literaturo dokaj malo raziskan, verjetno zaradi občutljivosti teme in širine vsebine, pa tudi zato, ker so pri postopkih kaznovanja močno

prisotni neotipljivi faktorji, kot so percepcija pravičnosti. Po Zoghbi-Marique-de-Lara (2011, str. 275–278) gre za večplasten konstrukt, vendar je precej težko natančno opredeliti, kateri elementi ga sestavljajo in v kakšni povezavi je na primer s kršitvami pri delu. S pomočjo lestvice 12 disciplinskih ukrepov (priloga 5) za slabo delovanje delavcev avtorjev Trahana in Steinerja je opredelil dimenzijo kaznovanja, **strah pred kaznovanjem**. Avtor je proučeval strah pred kaznovanjem v povezavi s kršitvami pri delu, in sicer, kako stopnja intenzitete kazni vpliva na stopnjo intenzitete kršitve pri delu. Trditve, s katerimi je meril strah pred kaznovanjem, je izbral glede na svojo presojo. Oblikoval je trditve o vzrokih, zaradi katerih naj bi anketiranci kršili pravila pri delu, in ugotovil, da močnejše ko delavec doživlja kazen, bolj bo nagnjen h kršitvam pri delu.

3.3.2 Načini kaznovanja

Za doseganje spoštovanja organizacijskih pravil sta Tyler in Blader (2005, str. 1143–1145) opredelila dva pristopa: ukazno–nadzorni (angl. *command and control approach*) in samonadzorni pristop (angl. *self-regulatory approach*). **Ukazno-nadzorni pristop** je povezan z ekstrinzično motivacijo in predstavlja tradicionalni način doseganja spoštovanja organizacijskih pravil. Osnovan je na predpostavki, da je sledenje pravilom funkcija stroškov in koristi delavcev v povezavi z neskladnostjo s pravili. Delavci so potemtakem instrumentalno motivirani in se zavzemajo za vire in dosežke, ki jih dobijo od organizacije. V tem primeru organizacija postavi jasna pravila s spodbujanjem za doseganje zelenega vedenja in sankcijami za neželjeno vedenje. **Samonadzorni pristop** je povezan z intrinzično motivacijo in predstavlja nadomestni pristop za doseganje spoštovanja organizacijskih pravil, saj temelji na predpostavki, da delavci sledijo pravilom zaradi notranje želje, brez dodatnih, zunanjih motivacijskih elementov. Nekateri delavci so nagnjeni k spoštovanju pravil, ker imajo močnejšo željo zaradi lastnosti vestnosti, medtem ko drugi lažje sledijo pravilom zaradi prepoznavanja skladnosti lastnih moralnih in socialnih vrednot z vrednotami organizacije.

Plunkett (1992, str. 475) je za vzpostavitev primernih in varnih pogojev pri delu in za uspešnost organizacije opredelil disciplinske ukrepe, ki jih deli na pozitivno disciplino (angl. *positive discipline*) in negativno disciplino (angl. *negative discipline*). Pri **pozitivni disciplini** gre za izobraževanje in trening delavcev, da dosežejo sprejemljive rezultate. Namen pozitivne discipline je, da vodja zazna neželjeno vedenje in ga spremeni v željeno z doseganjem razumevanja in samonadzora pri delavcih. **Negativna disciplina** je precej birokratski način za odkrivanje nepravilnosti in dajanje kazni, ki morajo biti vselej primerne in pravične. Posledica takega načina je pomanjkanje zaupanja delavcev v vodstvo. Ukrepi za nepravilnosti so lahko: ustni opomin, pisno opozorilo in ukrepi, povezani z odsotnostjo plačila.

Kot obliko voditeljske moči in dominantnosti Chelliah in Tyrone (2010, str. 93 - 98) podajata razlago **progresivne discipline**, ki se pogloblja v vedenje delavcev, če ne dosežejo zastavljenih ciljev in standardov. Glavni namen izvajanja progresivne discipline je, da vodja delavcu s povratnimi informacijami in podporo za prilagoditev delovnim zahtevam izboljša

vedenje in odnos do dela. Beseda »progresivno« se v besedni zvezi progresivna disciplina nanaša na ukrepe, ki se stopnjujejo v primeru, če delavec kljub že izrečenim ukrepom še vedno ne izpolnjuje določenih zahtev. Avtorja navajata, da je realnost kljub prvotnim razlagam progresivne discipline, ki temelji na doseganju boljše uspešnosti dela in vedenja delavca s treningom in ne na dajanju kazni, drugačna. Slednje razlagata ob predpostavki, da je progresivna disciplina oblika moči nad delavci v precej tradicionalnem smislu. Progresivna disciplina je ekstrinzična oblika motivacije, katere rezultat pri neprimernem vedenju je kazen, pri primernem vedenju pa ni nagrade. V tem primeru progresivna disciplina ni v interesu delavcev in zato je njena učinkovitost vprašljiva.

3.3.3 Učinki in posledice kaznovanja

Mnenja avtorjev o učinkih kaznovanja delavcev zaradi kršitev organizacijskih pravil so deljena. Nekateri trdijo, da je kaznovanje neučinkovito, ker daje pozitivne rezultate le začasno in da ima neugodne vplive na delavce. Ko delavci spoznajo, da ni več nevarnosti za kaznovanje, naj bi se neželjeno vedenje povrnilo (Arvey & Ivancevich, 1980, str. 126). Drugi kaznovanje povezujejo z uspešnostjo spreminjanja vedenja delavcev, tretji pa menijo, da je kaznovanje lahko neetično. Če je kaznovanje resnično namenjeno izboljšanju vedenja delavcev in odpravljanju kršitev, je učinkovito in etično (Abramson & Senyshyn, 2010, str. 560). N. P. Podsakoff, P. M. Podsakoff in Kuskova (2010, str. 293–296) učinkovitost povezujejo s pogojnostjo kršitve in kazni. To pomeni, da mora kazen ustrezati točno določenim pogojem. Avtorji navajajo, da je pogojno kaznovanje pozitivno povezano z zadovoljstvom delavcev in s tem z njihovo učinkovitostjo. Delavci, ki prejemajo pogojne kazni, so bolj zadovoljni z delom kot tisti, ki prejemajo nepogojne kazni, ker točno vedo, kaj organizacija od njih pričakuje. Prav tako so bolj zadovoljni z delom, če vidijo, da sodelavci za svoje kršitve prejmejo pogojno kazen.

Nasprotno trdijo Tremblay, Vandenberghe in Doucet (2012, str. 233–245), ki so proučevali štiri oblike ukrepov nadzora: pogojno in nepogojno nagrajevanje ter pogojno in nepogojno kaznovanje. Učinki pogojnega nagrajevanja in kaznovanja naj bi bili boljši od nepogojnih, vendar pa v svoji študiji niso našli pozitivnih povezav med pogojnim kaznovanjem in njegovimi učinki na vedenje delavcev. Pogojno kaznovanje so definirali kot podajanje negativne povratne informacije v obliki graj, opominov, kritik in neodobravanju slabše uspešnosti ali neželenega vedenja. Poleg tega navajajo, da se v praksi pojavljajo tudi oblike nepogojnega nagrajevanja in kaznovanja, kar pomeni, da dodelijo delavcu kazen, pa čeprav dosega dobre rezultate, in obratno, da nagradijo delavca s slabšimi rezultati. Nagrajevanje in kaznovanje vplivata na posameznikove zaznave pravičnosti in na zadovoljstvo z delom. Pri pogojnem ali nepogojnem kaznovanju delavci razumejo negativno povratno informacijo kot zelo nepravično in izkazujejo nezadovoljstvo z vodjo in delom. Pri tem občutijo visoko negativna čustva. Glede na te ugotovitve avtorji niso našli pozitivnih povezav kaznovanja z zadovoljstvom in odnosom do dela. Zaključujejo s tem, da tudi pogojno kaznovanje lahko spodnese občutke odločnosti in lahko ogrozi pozitiven odnos do dela.

N. P. Podsakoff et al. (2010, str. 295–297) pravijo, da učinkovitost kazni narašča, če je uporabljena kot skupinska kazen, saj skupina drugače sprejema kazen kot jo sprejema posameznik. Kaznovanje je učinkovito, kadar vodja jasno opredeli pričakovanja glede ukrepov za kršitve ali neželenega vedenja. Na ta način delavci brez težav ugotovijo, kakšno vedenje je primerno in kakšno ne. Jasno opredeljene kazni vplivajo tudi na ostale delavce, ker jim sporočajo močan signal za neprimerno vedenje. Enako kot drugi avtorji povezujejo pogojno kaznovanje s pravičnostjo, medtem ko nepogojno kaznovanje vodi do percepcije nepravičnosti. Pogojno kaznovanje vpliva tudi na višjo stopnjo zaupanja v vodjo in na višjo stopnjo pripadnosti organizaciji.

Arvey in Ivancevich (1980, str. 126–129) sta pri kaznovanju izpostavila šest predpostavk, ki vplivajo na učinkovitost. Prva je, da je kaznovanje učinkovitejše, kadar se zgodi neposredno po ugotovitvi kršitve. Daljši ko je čas od ugotovljene kršitve do izreka kazni, slabša je učinkovitost. Naslednja pomembna predpostavka je intenziteta kazni, s katero učinkovitost narašča. Avtorja pravita, da ima kazen večjo učinkovitost, kadar je strožja in ne milejša in da v nasprotju s tem prepričanjem počasno stopnjevanje intenzitete kazni ne prinaša učinkovitosti, kar je po njunem mnenju celo nehumano. Na učinkovitost kazni vpliva tudi odnos med vodjo in delavcem, ki prejme kazen. Če sta v odnosu bolj povezana, vendar na neosebni ravni, potem bo kazen bolj učinkovita. Izrekanje kazni ob vsaki ugotovljeni kršitvi daje boljše rezultate učinkovitosti in hkrati občutek pravičnosti, kot če je kazen izrečena le ob vsaki drugi ali tretji ugotovljeni kršitvi. Predzadnja predpostavka učinkovitosti je podajanje jasnih razlogov, iz katerih je razvidna pogojnost vzroka in posledice (kazni). Zadnja predpostavka za večjo učinkovitost kaznovanja je, da ima delavec poleg ugotovljene kršitve tudi možnost dodatnega odziva na prejeto kazen, s čimer se lahko identificira s pozitivno situacijo. To pomeni, da delavec poleg kazni prejme tudi pohvalo za pozitiven pristop k situaciji.

Chelliah in Tyrone (2010, str. 97–98) sta način doseganja spoštovanja organizacijskih pravil s progresivno disciplino povezala z nezadovoljstvom pri delu in celo z občutkom tesnobe. Poleg tega zaradi ekstrinzične oblike moči, ki je temelj progresivne discipline, le-ta ni v interesu delavca in je zaradi tega neučinkovita. Tremblay et al. (2012, str. 235–245) menijo, da kaznovanje vpliva tudi na zmanjšanje motivacije, saj prejemanje negativnih povratnih informacij v smislu kazni vpliva na posameznikovo čustveno dožemanje in daje občutek nepravičnosti. Delavci zaznavajo kaznovanje kot signal, da vodstvo ni zainteresirano za vzpostavljane in vzdrževanje dobrih odnosov z delavci in da so delavci malo vredni. Po mnenju Simsa (1980, str. 134–136) ima kaznovanje močne negativne posledice na motivacijo za delo. Njegova študija je pokazala, da višja stopnja kaznovanja vodi v višjo stopnjo absentizma. Posledice kaznovanja so lahko tudi slabša produktivnost in agresivno vedenje do nadrejenih, ki izrekajo kazni.

Abramson in Senyshyn (2010, str. 560–561) poročata o različnih študijah o vplivih in posledicah kaznovanja na delavce in ugotavljata, da nekatere študije ne vključujejo vseh

parametrov in zato ne dajejo pravih podatkov o povezanosti kaznovanja in učinkov ter posledic na delavce. Avtorja nadaljujeta, da kratkoročno kaznovanje lahko prinese pozitivne prednosti in vpliva na delavce tako, da v večji meri spoštujejo organizacijska pravila, dolgoročno pa verjetno kaznovanje res vpliva na slabši odnos med delavcem in nadrejenim, na zamere, sovražnost in sabotiranje, zato ne more biti učinkovito.

4 EMPIRIČNA PREVERBA

V nadaljevanju magistrske naloge na osnovi teoretičnega dela predstavim kvantitativno raziskavo, ki sem jo izvedla s pomočjo vprašalnika (priloga 1). Vprašalnik sem računalniško obdelala s programoma Microsoft Excel in IBM SPSS Statistics 20. Poglavje vključuje najprej namen in cilje raziskave, nato opredelitev problema in hipotez ter metodologijo raziskave, na koncu pa analizo ter predstavitev rezultatov.

4.1 Namen in cilji raziskave

Glavni cilj raziskave je proučitev povezav med komunikacijo in zavzetostjo ter kršitvami pri delu, med nadzorom pri delu in zavzetostjo ter kršitvami pri delu in med kaznovanjem in zavzetostjo ter kršitvami pri delu. Ostali cilji so proučitev vpliva hierarhije delovnega mesta na strah pred kaznovanjem, kršitve pri delu in na količino nadzora pri delu.

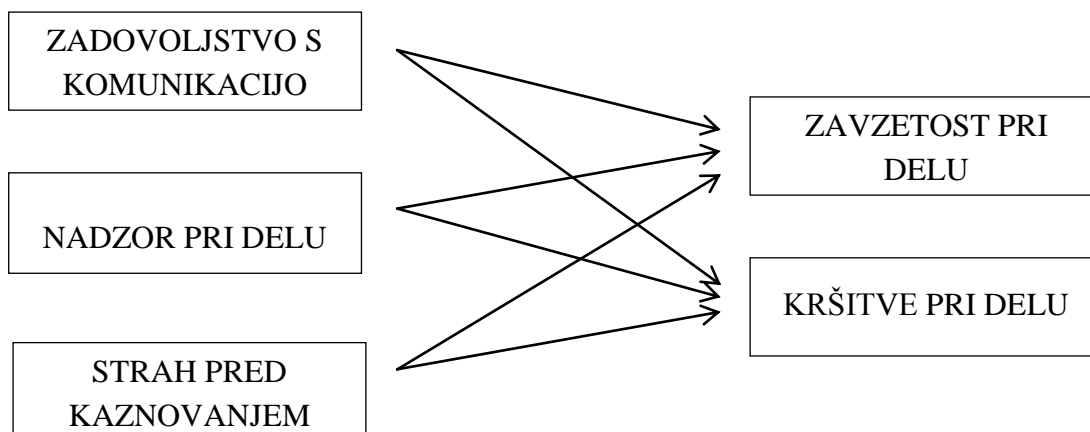
Namen raziskave je na podlagi dobljenih rezultatov opozoriti na pomen vplivanja dejavnikov komunikacije, nadzora pri delu in kaznovanja na zavzetosti in kršitve pri delu ter podati predloge za povečanje stopnje zavzetosti in zmanjšanje pojavnosti deviantnega vedenja.

4.2 Opredelitev problema in hipotez

Glede na proučeno literaturo lahko zaključim, da so avtorji v svojih študijah našli povezave med konstrukti komunikacija, nadzor pri delu in kaznovanje ter zavzetost in kršitve pri delu. Strokovnjaki preverjajo povezave med komuniciranjem in zavzetostjo, zadovoljstvom z delom, produktivnostjo, učinkovitostjo vpeljanih sprememb (Downs & Adrian, 2004, str. 2–6) in finančnim uspehom (Meng & Pan, 2012, str. 484). Raziskovalci ugotavljajo tesne povezave med komuniciranjem in zadovoljstvom z delom. Prednosti dobrega komuniciranja so v boljši produktivnosti, manjši stopnji absentizma, izboljšanju kvalitete proizvodov in storitev, manjšem številu stavk, nižjih stroških in večji količini inovacij (Downs & Adrian, 2004, str. 6). Waldeck et al. (2012, str. 230) so ugotovili tudi, da je učinkovita komunikacija po njihovem pozitivno povezana na eni strani z zavzetostjo delavcev in na drugi strani z organizacijsko uspešnostjo. Slednje kaže na dobro raziskanost povezav med konstruktoma komunikacija in zavzetost v primerjavi s konstruktoma nadzor pri delu ter kaznovanje in zavzetost, ki v proučevani literaturi skupaj nastopata zelo redko. Vendar pa glede na izsledke (Bakker, 2010, str. 229; Bakker, Demerouti & Sanz – Vergel, 2014, str. 393–394), da so za

doseganje zavzetosti pomembni viri dela, kot so podpora sodelavcev, trenerstvo nadrejenih, povratne informacije, pestrost in pomembnost delovnih nalog, avtonomija pri opravljanju delovnih nalog in transformacijsko vodenje, ki pozitivno vplivajo na zavzetost, sklepam, da lahko nadzor pri delu in kazni na zavzetost vplivajo bodisi pozitivno, če je prisotna pogojnost, ali negativno, ker lahko zmanjšujejo motivacijo, dajejo občutek nepravičnosti in slabšajo odnos delavca z nadrejenim. Raziskava temelji na preučevanju povezav, prikazanih v spodnjem modelu na sliki 4:

Slika 4: Prikaz modela povezav odvisnih in neodvisnih spremenljivk



V tabeli 1 so prikazane proučevane spremenljivke magistrskega dela.

Tabela 1: Seznam neodvisnih in odvisnih spremenljivk

| NEODVISNE SPREMENLJIVKE | | ODVISNE SPREMENLJIVKE | |
|-----------------------------|---|-----------------------|------------------------|
| Spremenljivka | Dimenzija | Spremenljivka | Dimenzija |
| ZADOVOLJSTVO S KOMUNIKACIJO | Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo | ZAVZETOST PRI DELU | Energičnost |
| | Zadovoljstvo s povratnimi informacijami | | Predanost |
| | Zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi | | Zatopljenost |
| NADZOR PRI DELU | Informacije aktivnosti | KRŠITVE PRI DELU | Organizacijske kršitve |
| | Informacije sposobnosti | | |
| KAZEN | Strah pred kaznovanjem | | |

Tyler in Blader (2005, str. 1143–1145) ter Killingworth (2012, str. 966–967) so proučevali, kako lahko organizacija doseže spoštovanje pravil in ali se delavci odzivajo na ukrepe zoper kršitve. Ugotovili so, da načini za doseganje spoštovanja organizacijskih pravil temeljijo na ukazno-nadzornih pristopih, s katerimi organizacija obvladuje vedenje delavcev s konkretnimi prijemi za spremljanje in odkrivanje kršitev ter s pomočjo groženj s kaznijo. Logika ukazno-nadzorne pristopa izhaja iz organov pregona, kjer velja, naj posameznik spoštuje pravila ali

plača kazen. Poleg tega pa ukazno-nadzorni pristop temelji tudi na predpostavki, da se bo delavec vedel ekonomsko racionalno in pretehtal prednosti in slabosti spoštovanja pravil nasproti kršitvi pravil in v svoj prid sprejel racionalno odločitev, tako da se bo izognil tveganju kaznovanja. Delavec torej spoštuje pravila v tolikšni meri, da se še izogne kazni. Delavec je za spoštovanje pravil motiviran, dokler presoja, da je tveganje, da bi ga ujeli pri kršitvi na sprejemljivo nizki ravni. To pa ne pomeni, da je ukrepanje zoper kršitev nepomembno, saj se delavci na ukrepe odzivajo, še posebej, kadar jim grozi višja kazen. Glede na to, da se delavci na grožnje s kaznijo odzivajo, sem v magistrskem delu predpostavila, da delavci občutijo določeno mero strahu pred kaznijo in da obstajajo razlike tudi glede hierarhije delovnih mest, kar preverjam s hipotezo H1. Kot nižja delovna mesta so v raziskavi opredeljena delovna mesta proizvodnih delavcev, kot višja delovna mesta pa delovna mesta vodij posameznih enot.

H1: Delavci na hierarhično nižjih delovnih mestih občutijo več strahu pred kaznovanjem kot delavci na višjih delovnih mestih.

Na področju raziskovanja dejavnikov, ki vplivajo na pojav kršitev pri delu so v študijah obravnavane osebnostne spremenljivke (Sudha & Khan, 2013, str. 26–29; Bolton et al. 2010, str. 540) in organizacijske spremenljivke (Alias & Rasdi 2015, str. 127–131). Peng (2012, str. 120) pa ugotavlja da raziskave v zadnjem času temeljijo na proučevanju kombinacij osebnostih in organizacijskih spremenljivk, ker postaja vse bolj jasno, da enostranski pristopi ne dajejo popolnih rezultatov. Avtor je zato v svoji študiji povezal demografske spremenljivke; spremenljivke, povezane z delom (rutinske naloge, kompleksnost, zadovoljstvo z delom) in osebnostne spremenljivke. Med demografske faktorje se uvrščajo starost, spol, izobrazba in trajanje zaposlitve - nekateri so povezani s pojavom kršitev pri delu. Natančneje navaja, da je stopnja izobrazbe povezana s pojavom kršitev pri delu, in sicer bolj izobraženi praviloma zaslužijo več in so po teoriji manj zavzeti za kršenje organizacijskih pravil. Ugotovljeno je bilo, da so moški bolj agresivni od žensk in da so bolj izobraženi moški (»beli ovratniki«) pogosteje kršitelji organizacijskih pravil kot ženske. Na podlagi teh ugotovitev sem postavila hipotezo H2.

H2: Pomočniki in kuharji (hierarhično nižja delovna mesta) so pogosteje kršitelji kot vodje (hierarhično višje delovno mesto) kuhinj.

Liu C., Spector, Liu Y. in Shi (2011, str. 225–226) so raziskovali konflikt med nadrejenim in podrejenim (angl. *supervisor conflict*) in ugotovili, da je lahko eden izmed možnih razlogov za konflikt pomanjkanje avtonomije dela (angl. *job autonomy*) pri podrejenih. Avtonomija dela je po njihovem sestavni del nadzora pri delu, ki delavcu dopušča, da v določeni meri prosto odloča, kako bo izpolnjeval delovne obveznosti. Hierarhično nižja delovna mesta dopuščajo manj avtonomije kot višja delovna mesta in zahtevajo strožji nadzor, kar delavci občutijo kot stres. Avtorji obliko stresa povezujejo z različnimi duševnimi motnjami, nezadovoljstvom z delom, absentizmom in s slabo opravljenim delom. Preveč nadzora nad

delavci lahko zato vodi v konflikt med nadrejenim in podrejenim. Glede na ugotovitve avtorjev naj bi bili delavci na nižjih delovnih mestih deležni več nadzora, vendar menim, da so v proučevanem primeru delavci na nižjih delovnih mestih deležni manj nadzora v primerjavi z delavci na višjih delovnih mestih.

H3: Pomočniki in kuharji so deležni manj nadzora s strani nadrejenega kot vodje kuhinj.

Konstrukta komunikacija in zavzetost pri delu sta v literaturi velikokrat predmet raziskovanja posamezno in v medsebojni povezavi. Welcheva (2011, str. 338) pravi, da so komunikacijske zmožnosti vodstvenih delavcev pomembne pri doseganju zavzetosti in da je že Kahn leta 1992 ugotovil, da je komuniciranje pozitivno povezano z zavzetostjo. Bakker et al. (2010, str. 14) v ospredje postavljajo transformacijsko vodenje in vodenje z opolnomočenjem, katerih glavna komponenta je komunikacija, s pomočjo katere delavci lažje razumejo pomen dela in da kot tim doživijo harmonijo dobrega počutja. Waldeck et al. (2012, str. 230) navajajo, da je komunikacija pomembna v vseh vrstah dejavnosti, od proizvodnih, visoko tehnoloških do storitvenih. Sodobno delovno okolje zahteva delavce, ki so dobri komunikatorji, tako da obvladajo tehnično plat svojega dela in hkrati socialne veščine. Učinkovita komunikacija je po njihovem mnenju pozitivno povezana na eni strani z zavzetostjo delavcev in na drugi strani z organizacijsko uspešnostjo. Na podlagi teh ugotovitev sem postavila hipotezo H4:

H4: Zadovoljstvo s komunikacijo pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.

V povezavi s hipotezo H4 sem postavila še 3 podhipoteze, s katerimi sem preverila vplive posameznih dimenzij zadovoljstva s komunikacijo na zavzetost pri delu. Pri tem sem upoštevala dimenzije zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, zadovoljstvo s povratnimi informacijami in zadovoljstvo z nadrejenimi. Povratne informacije po Bakker (2011, str. 266) in Bakker et al. (2014, str. 400–401) spodbujajo učenje in povečujejo kompetence ter poleg podpore pri delu blažijo vplive vsakodnevnih pritiskov. Welcheva (2011, str. 339) pa pravi, da gre pri interni komunikaciji med vodjo in delavci za prenos informacij, preko katerih se delavci poistovetijo s cilji in vrednotami in postanejo bolj zavzeti.

H4a: Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.

H4b: Zadovoljstvo s povratnimi informacijami pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.

H4c: Zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.

Nadzor pri delu je v proučevani literaturi razmeroma slabo raziskan v primerjavi s konstruktoma komunikacija in zavzetost pri delu, zato tudi ni podanih jasnih povezav nadzora pri delu z zavzetostjo. Jensen et al. (2013, str. 1700–1704) poročajo le, da lahko nadzor pri delu vodi v nezadovoljstvo delavcev. Challagalla in Shervani (1996, str. 91) prav tako podobno poudarjata, da je težko napovedati, kako nadzor neposredno učinkuje na uspešnost delavcev in organizacije ter na zadovoljstvo delavcev, ker vmes nastopa tudi faktor dvoumnost vloge in stopnja negotovosti glede pričakovanj oseb, ki so vpletene v dano

situacijo. Menim, da nekateri zaposleni lahko menijo, da je nadzor nekaj negativnega in zato lahko sproža negativne čustvene reakcije kot sta bojazen, da delajo nekaj narobe, čeprav so dobri delavci; ali užaljenost, da so nadzirani, ker mislijo, da ne rabijo nadzora. Na podlagi teh ugotovitev sem postavila hipotezo H5:

H5: Nadzor nadrejenih pri delu negativno vpliva na zavzetost pri delu.

V povezavi s hipotezo H5 sem postavila 2 podhipotezi, s katerimi sem preverila vplive posameznih dimenzij nadzora pri delu na zavzetost pri delu. Pri tem sem upoštevala dimenziji informacije aktivnosti in informacije sposobnosti. Challagalla in Shervani (1996, str. 98–99) menita, da imajo delavci pogosto občutek, da je nadzora nad rutinskimi nalogami preveč, zato menim, da lahko negativno vpliva na zavzetost pri delu. Glede nadzora nad sposobnostmi pa avtorja ugotavljata, da lahko deluje svetovalno in spodbuja razvijanje dodatnih sposobnosti delavca, vendar le, če za nadzorom stoji ustrezna nagrada in če vodje na ta način ustvarjajo dobro zaposljive (angl. *lifetime employability*) delavce. Menim, da tak nadzor v praksi obstaja, vendar z njim niso povezane ustrezne nagrade, zato predvidevam, da na zavzetost vpliva negativno.

H5a: Nadzor nadrejenih nad izvajanjem rutinskim nalog delavcev (informacije aktivnosti) negativno vpliva na zavzetost pri delu.

H5b: Nadzor nadrejenih nad zmogljivostjo, individualnimi spretnostmi in sposobnostmi delavca (informacije sposobnosti) negativno vpliva na zavzetost pri delu.

Področje kaznovanja delavcev je občutljiva tema in verjetno zato avtorji v proučevani literaturi zelo različno gledajo na ugotovitve o vplivih na delavce. Skupno vsem pa je, da ima kaznovanje lahko neugodne vplive na delavce. Različni avtorji se v svojih študijah osredotočajo na pogojnost kaznovanja. Med temi Tremblay et al. (2012, str. 233) ugotavljajo, da kaznovanje vpliva na posameznikove zaznave pravičnosti in na zadovoljstvo z delom. Pri nepogojnem kaznovanju delavci razumejo tak način kaznovanja kot zelo nepravičen in izkazujejo nezadovoljstvo z vodjo in delom. Tremblay et al. (2012, str. 235–245) menijo, da kaznovanje vpliva tudi na zmanjšanje motivacije, saj prejemanje negativnih povratnih informacij v smislu kazni vpliva na posameznikovo čustveno dožemanje stvarnosti in daje občutek nepravične obravnave. Delavci zaznavajo kaznovanje kot signal, da vodstvo ni zainteresirano za vzpostavljanje in vzdrževanje dobrih odnosov z delavci in da so delavci malo vredni. N. P. Podsakoff et al. (2010, str. 295–297) pa ugotavljajo nasprotno, da pogojno kaznovanje vpliva na višjo stopnjo zaupanja v vodjo in na višjo stopnjo pripadnosti organizaciji. Skladno s temi ugotovitvami sem postavila hipotezo H6.

H6: Strah pred kaznovanjem delavcev za kršitve pri delu negativno vpliva na zavzetost pri delu.

Erkutlu in Chafra (2013, str. 831–833) sta z vmesnimi dejavniki zaupanja v organizaciji in psihološke pogodbe med delavcem in nadrejenim raziskovala vplive avtentičnega vodenja na pojav kršitev pri delu. Avtorja povzemata, da so kršitve pri delu čustveni odziv na nezadovoljstvo, bodisi z organizacijo ali z delom. Nezadovoljni delavci so tako bolj motivirani za kršitve pri delu kot zadovoljni delavci. S študijo sta dognala, da je za kakovosten odnos med delavcem in vodjo potrebna odprta komunikacija, s katero delavec vodji sledi in na tak način prevzema njegove norme in avtentično vedenje, pri čemer se motivacija za kršitve pri delu zmanjšuje. Alias in Rasdi (2015, str. 12–131) pa sta proučevala vzroke kršitev pri delu in ugotovila, da na ravni organizacije na kršitve pri delu vpliva interakcijska pravičnost, ki se nanaša na kakovost komunikacije med delavci in vodstvom. Skladno s temi ugotovitvami sem postavila hipotezo H7.

H7: Zadovoljstvo s komunikacijo negativno vpliva na kršitve pri delu.

V povezavi s hipotezo H7 sem postavila 3 podhipoteze, s katerimi sem preverila vplive posameznih dimenzij zadovoljstva s komunikacijo na kršitve pri delu. Pri tem sem upoštevala dimenzije zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, povratnimi informacijami in z nadrejenimi.

H7a: Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo negativno vpliva na kršitve pri delu.

H7b: Zadovoljstvo s povratnimi informacijami negativno vpliva na kršitve pri delu.

H7c: Zadovoljstvo z nadrejenimi negativno vpliva na kršitve pri delu.

Kura, Shamsudin in Chauhan (2013b, str. 33) povzemajo, da je bilo do sedaj dognano, da kar nekaj faktorjev vpliva na kršitve pri delu. Med pomembnejšimi faktorji izpostavljajo organizacijski faktor, ker naj bi pomembno prispeval k razumevanju odnosov in vedenja delavcev pri pojavu kršitev pri delu. Do sedaj so bolj poznane študije o vplivih pravičnosti, zaupanja, stresa in organizacijske podpore na pojav kršitev pri delu in kažejo, da ima neugodno delovno okolje močan vpliv na kršitve pri delu. Avtorji ugotavljajo, da so vplivi formalnega nadzora pri delu na kršitve pri delu razmeroma slabo raziskani ali pa upoštevajo le ozko področje kršitev pri delu, na primer samo absentizem ali samo kraje. V študiji o vplivih nadzora pri delu na uporabo interneta med delom v zasebne namene so avtorji de Lara, Tacoronte in Ding leta 2006 ugotovili, da kadar so delavci deležni strožjega nadzora nad delovnimi aktivnostmi, manj uporabljajo internet v zasebne namene. Avtorji so zato v svoji študiji izpostavili ravno vpliv formalnega nadzora pri delu na kršitve pri delu, pri čemer pa so upoštevali tudi 2 vmesna faktorja, samonadzor in skupinske norme. Skladno s temi ugotovitvami sem postavila hipotezo H8.

H8: Nadzor nadrejenih pri delu negativno vpliva na kršitve pri delu.

V povezavi s hipotezo H8 sem postavila 2 podhipotezi, s katerima sem preverila vplive posameznih dimenzij nadzora pri delu na kršitve pri delu. Pri tem sem upoštevala dimenziji informacije aktivnosti in informacije sposobnosti.

H8a: Nadzor nadrejenih nad izvajanjem rutinskih nalog delavcev (informacije aktivnosti) negativno vplivajo na kršitve pri delu.

H8b: Nadzor nadrejenih nad zmogljivostjo, individualnimi spretnostmi in sposobnostmi delavca (informacije sposobnosti) negativno vplivajo na kršitve pri delu.

Kršitve pri delu so po Fox, Spector in Miles (2001, str. 291–293) odziv na stresne dražljaje v organizaciji, največkrat zaradi percepcije ali preteklih izkušenj nepravilnosti. Avtorje je zanimalo, kaj spodbuja delavce h kršitvam pri delu, zato so v svoji študiji razvili model stres/emocije/kršitve pri delu (angl. *job stress/emotions/counterproductive work behaviour*). Po tem modelu delavci spremljajo in ocenjujejo dražljaje iz okolja, med katerimi prepoznajo take, ki ogrozijo njihovo dobro počutje in spodbudijo negativno čustveno reakcijo v obliki jeze ali tesnobe. Ker emocije sprožijo neposreden odziv na stresne dražljaje in spodbudijo spremembo vedenja, avtorji ugotavljajo, da organizacijski stres lahko spodbudi delavca h kršitvam pri delu. Schroeder (2000) med možnimi stresnimi dražljaji pri medicinskih sestrah navaja tudi strah pred kaznovanjem in strah pred kritiko. Zoghbi-Marique-de-Lara (2011, str. 275) pa je proučeval strah pred kaznijo v povezavi s kršitvami pri delu, in sicer kako stopnja intenzitete kazni vpliva na stopnjo intenzitete kršitve pri delu. Ugotovil je, da bolj kot delavec doživlja kazen kot intenzivno, bolj bo nagnjen h kršitvam pri delu. Skladno s temi ugotovitvami sem postavila hipotezo H9.

H9: Strah pred kaznovanjem delavcev za kršitve organizacijskih pravil pozitivno vpliva na kršitve pri delu.

4.3 Zasnova raziskave in metodologija

Pri raziskovalnem delu magistrskega dela sem z metodo anketiranja brez udeležbe anketarja in s pomočjo vprašalnika zbrala primarne podatke. Vprašalnik je bil zaprtega tipa, sestavljen iz trditev, za katere so morali anketiranci označiti stopnjo strinjanja, tako da anketirancem ni bilo treba vpisovati lastnega mnenja. Vprašalnik je bil v papirni obliki razdeljen med proizvodne delavce.

4.3.1 Predstavitev vzorca

Ciljna populacija so bili zaposleni v podjetju iz panoge gostinstva in turizma. Primarna vzorčna enota so bile posamezne lokacije, sekundarna enota pa delavci na lokacijah. Znotraj populacije metodo vzorčenja predstavlja neverjetnostni vzorec, kar pomeni, da so bili delavci izbrani naključno.

Vprašalnike v tiskani verziji (N = 200) sem 20. 5. 2015 po pošti poslala na 10 naključno izbranih lokacij, naslovljene na vodje lokacij. Vodje lokacij sem predhodno obvestila o

napovedi vprašalnika/raziskave ter pojasnila tematiko in način izpolnjevanja. Nato sem jim po elektronski pošti poslala še pisna navodila, da vprašalnike razdelijo vsem delavcem in posredujejo navodilo za izpolnitev vprašalnika ter rok za oddajo izpolnjenih vprašalnikov. Navodilo je bilo, da vprašalnik izpolnijo anonimno v celoti in da podajo resnične odgovore, tako da na lestvici od 1 do 5 izrazijo strinjanje ali nestrinjanje s posamezno trditvijo. Vodje lokacij so nato izpolnjene vprašalnice vrnil na naslov pošiljatelja. Obdobje izpolnjevanja vprašalnikov je bilo od 21. 5. 2015 do 5. 6. 2015. V tem obdobju se je od 200 poslanih vprašalnikov vrnilo 131 popolno izpolnjenih (66 %), 33 nepopolno izpolnjenih (17 %), 36 vprašalnikov (18 %) pa ni bilo vrnjenih. V analizi rezultatov so zajeti odgovori popolno izpolnjenih vprašalnikov, torej 131.

Predhodno sem vprašalnik preverila z vidika razumljivosti, tako da sem ga dala v izpolnitev 3 delavcem, vodji, kuharju in pomočniku. Dobili so navodilo, da gre za preverjanje razumljivosti izpolnjevanja in razumljivosti posameznih trditev ter da po izpolnitvi vprašalnika javijo njihove pripombe. Preverjanje vprašalnika je potekalo 18. 5. 2015. Nihče od anketirancev ni imel pripomb ali vprašanj. Metodo poštne ankete brez neposrednega stika z anketirancem sem izbrala zaradi geografske oddaljenosti posameznih lokacij in ker je bila ciljna populacija zaposleni znotraj enega podjetja, hkrati je taka metoda najhitrejša, ker so vsi anketiranci istočasno prejeli vprašalnike.

4.3.2 Predstavitev vprašalnika

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov (priloga 1). Prvi del vsebuje splošna demografska vprašanja, drugi del pa posamezne trditve. Skupno so 3 demografska vprašanja in 52 trditve za preverjanje proučevanih konstruktov. Med demografskimi vprašanji so v vprašalniku vključene trditve, pri katerih morajo anketiranci označiti spol, napisati numerično vrednost za starost in opredeliti področje zaposlitve med 4 možnostmi: kuhar, pomočnik, administrator in vodja kuhinje.

Trditve, s katerimi merim posamezne dimenzije konstruktov zadovoljstvo s komunikacijo, nadzor pri delu, kaznovanje, zavzetost pri delu in kršitve pri delu, so v tiskani verziji pomešane. Pri vseh trditvah uporabim mersko lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pa pomeni popolnoma se strinjam. Anketiranci izbirajo, v kolikšni meri se s posamezno trditvijo strinjajo: 1 (sploh ne strinjam), 2 (se strinjam), 3 (se niti strinjam niti ne strinjam), 4 (se strinjam) in 5 (popolnoma se strinjam).

Konstrukt zavzetost pri delu merim z 9 trditvami, s pomočjo 3 dimenzij: energičnost, predanost in zatopljenost. Vsaka dimenzija vključuje 3 trditve. Analizo konstrukta zavzetost izvedem s pomočjo kratke verzije vprašalnika UWES – 9 (Schaufeli, Bakker in Salanova, 2006, str. 714).

Dimenzija zavzetost, energičnost se nanaša na visok nivo energije in duševne trdnosti med delom, na pripravljenost vlagati trud in napor v delo, tudi pri težjih nalogah. Odgovori z

velikim številom točk povedo, da ima delavec veliko energije, elana in vzdržljivosti. Dimenzija predanost pomeni močno vključenost v delo z doživljanjem pomembnosti, navdušenja, navdiha, ponosa in izziva. Odgovori z veliko točkami pomenijo, da je delavec močno povezan s svojim delom, ker občuti smisel, navdih, izziv in ponos. Dimenzija zatopljenost pomeni popolno koncentracijo in pozornost pri delu. Odgovori z velikim številom točk pomenijo, da je delavec zatopljen, osredotočen na trenutno delo, da z delom ne bo kar tako prenehal in da na vse ostalo v tistem času pozabi. Energičnost in predanost sta ravno nasprotni dimenziji od izčrpanosti in cinizma, ki označujeta izgorelost (Schaufeli in Bakker, 2010, str. 13). Povezavi med energičnostjo in izčrpanostjo ter med predanostjo in cinizmom sta močno negativni. Preostali dimenziji zatopljenost pri zavzetosti in neučinkovitost pri izgorelosti sta različni dimenziji in zato nista obravnavani kot nasprotni (Schaufeli et al., 2006, str. 702). Dimenzijo energičnost merim s trditvami, kot je trditev pri svojem delu prekipevam od energije. Dimenzijo predanost merim s trditvami, kot je trditev srečen sem, kadar intenzivno delam. Dimenzijo zatopljenost pa s trditvami, kot je trditev ponosen sem na delo, ki ga opravljam.

Konstrukt kršitve pri delu merim z 12 trditvami, s pomočjo 1 dimenzije: organizacijske kršitve. Analizo konstrukta izvedem s pomočjo vprašalnika lestvice kršitev pri delu (angl. scales of workplace deviance), avtoric Bennet in Robinson (2000, str. 360). Vprašalnik vključuje 19 trditev, s katerimi merim 2 dimenziji kršitev pri delu, medosebne (7 trditev) in organizacijske kršitve (12 trditev). V svoji anketi uporabim trditve, ki merijo organizacijske kršitve, kot je trditev pozno prihajam na delo brez dovoljenja.

Konstrukt zadovoljstvo s komunikacijo merim s 15 trditvami, s pomočjo 3 dimenzij, zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, zadovoljstvo s povratnimi informacijami in zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi. Vsaka dimenzija vključuje 5 trditev. Analizo konstrukta zadovoljstvo s komunikacijo izvedem s pomočjo vprašalnika zadovoljstvo s komunikacijo (angl. *the communication satisfaction questionnaire*), ki sta ga Downs in Hazen (Mueller & Lee, 2002, str. 243–244) prvotno razvila za proučevanje povezav med komunikacijo in zadovoljstvom z delom. Razvila sta konstrukt zadovoljstvo s komunikacijo, ki je v strokovni literaturi kmalu postal referenca. Avtorja sta za osnovo pri sestavi vprašalnika o zadovoljstvu s komunikacijo uporabila do takrat znano literaturo in tri pilotne študije. Iz tega sta izluščila 88 elementov, ki so pokrili tip informacij, komunikacijske zveze, proces in splošno. Z vprašalnikom sta raziskovala dimenzije komunikacije. Vprašalnik sta poslala 225 delavcem, med katerimi so bili vodje in strokovni delavci. Nazaj sta dobila 181 izpolnjenih vprašalnikov. Vprašalnik sta analizirala in validirala. Končna verzija vprašalnika meri 8 dimenzij zadovoljstva s komunikacijo. Vsaka posamezna dimezija sestoji iz 5 trditev. Skupno ima vprašalnik 40 trditev, od katerih v svoji anketi uporabim 15 trditev. Dimenzijo zadovoljstvo s komunikacijsko klimo merim s trditvami, kot je trditev komuniciranje v organizaciji me motivira in me spodbuja k doseganju ciljev. Dimenzijo zadovoljstvo s povratnimi informacijami merim s trditvami, kot je trditev za trud, ki ga vlagam pri delu,

dobim priznanje. Dimenzijo zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi merim s trditvami, kot je trditev nadrejeni me poslušajo in izkazujejo pozornost do mene.

Konstrukt nadzor pri delu merim z 10 trditvami, s pomočjo 2 dimenzij: informacije aktivnosti in informacije sposobnosti. Vsaka dimenzija vključuje 5 trditev. Analizo konstrukta nadzor pri delu izvedem s pomočjo vprašalnika o nadzoru pri delu prodajnega osebja, ki je povzet po vprašalniku študije avtorjev Jaworovski in MacInnis, ki sta leta 1989 proučevala dimenzijo informacije, in po avtorjih Podsakoff, Willism, Richard in Vandra, ki so leta 1984 proučevali dimenzijo ukrepi. Vprašalnik sta pred uporabo v svoji študiji preverila in skladno z rezultati odstranila nekaj vprašanj, ki niso bili relevantni za proučevanje nadzora pri delu, nato pa sta končno potrdila veljavnost dveh glavnih dimenziji nadzora: informacije in ukrepi (Challagalla & Shervani, 1996, str. 100–101). Dimenzijo informacije aktivnosti merim s trditvami, kot je trditev nadrejeni me informira o aktivnostih, ki jih od mene pričakuje. Dimenzijo informacije sposobnosti merim s trditvami, kot je trditev nadrejeni ocenjuje moje predstavitve in komuniciranje z gosti.

Konstrukt kaznovanje merim s 6 trditvami kot enodimenzionalni konstrukt, povzet po avtorjih Trahan in Steiner iz leta 1994 (Zoghbi-Marique-de-Lara, 2011, str. 280). Dimenzijo strah pred kaznijo merim s trditvami, ki se vse začnejo z uvodnimi besedami pravila pri delu upoštevam zaradi strahu pred, na primer, pisnimi opomini mojih nadrejenih. Odgovori, v katerih se delavec bolj strinja s trditvami, pomenijo, da občuti več strahu pred kaznovanjem.

4.3.3 Statistične metode

Odgovore izpolnjenih vprašalnikov (N = 131, 66 % stopnja odzivnosti) sem vnesla v program Microsoft Excel, v katerem sem pripravila tabelo za uvoz podatkov v program IBM SPSS Statistics 20. V programu Excel sem izračunala sredinske vrednosti trditev, na podlagi katerih sem oblikovala grafe. S pomočjo programa SPSS sem z metodami T-test, analize variance in regresije preverila hipoteze.

4.4 Rezultati raziskave

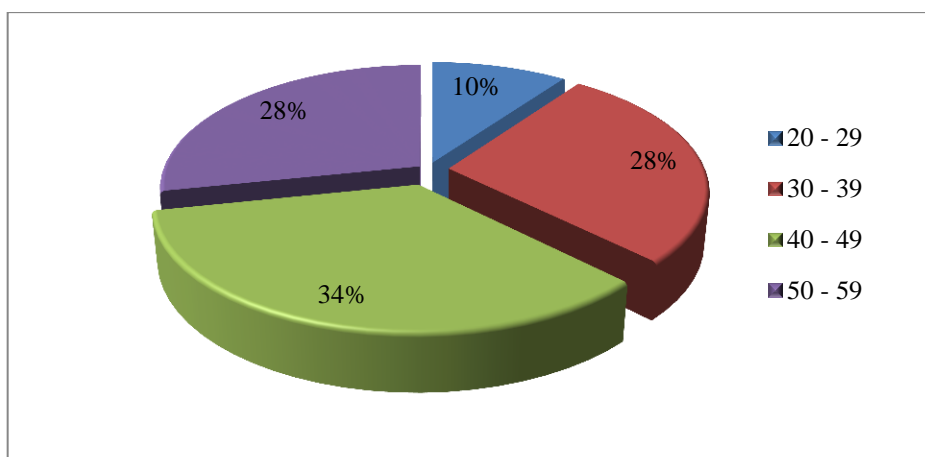
V prvem podpoglavju začnem z analizo demografskih podatkov, kjer opredelim spol, starost in področje zaposlitve, ki ga zasedajo anketiranci. V drugem podpoglavju analizam sredinske vrednosti posameznih trditev komunikacije, nadzora pri delu, kaznovanja, zavzetosti pri delu in kršitev pri delu. V zadnjem podpoglavju preverim hipoteze z metodami T-test, analiza variance in regresije.

4.4.1 Značilnosti vzorca

V končno analizo raziskave je bilo vključenih 131 anketirancev. Med vsemi zbranimi v vzorec je bilo 106 žensk, kar predstavlja 81 % vseh anketirancev, in 25 moških, kar predstavlja 19 % vseh anketirancev.

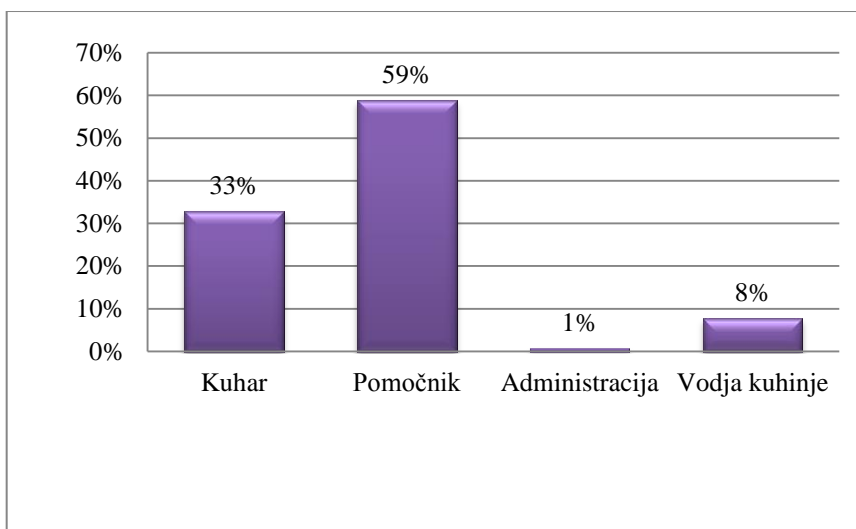
Na sliki 5 je prikazana starostna struktura anketirancev. Na podlagi vpisanih numeričnih števil, s katerimi so anketiranci opredelili svojo starost, sem oblikovala 4 starostne skupine, kot je razvidno iz slike. Minimalna starost anketirancev je 22 let, maksimalna pa 59 let. Povprečna starost je 44 let.

Slika 5: Starostna struktura anketirancev v odstotkih



Na sliki 6 je prikazana struktura anketirancev glede na področje zaposlitve. Med vsemi anketiranci je največ pomočnikov, 77, kar predstavlja 59 %. Kuharjev je 43, kar predstavlja 33 %, vodij kuhinj je 10, kar predstavlja 8 % ter 1 administrativni delavec.

Slika 6: Struktura anketirancev glede na področje zaposlitve

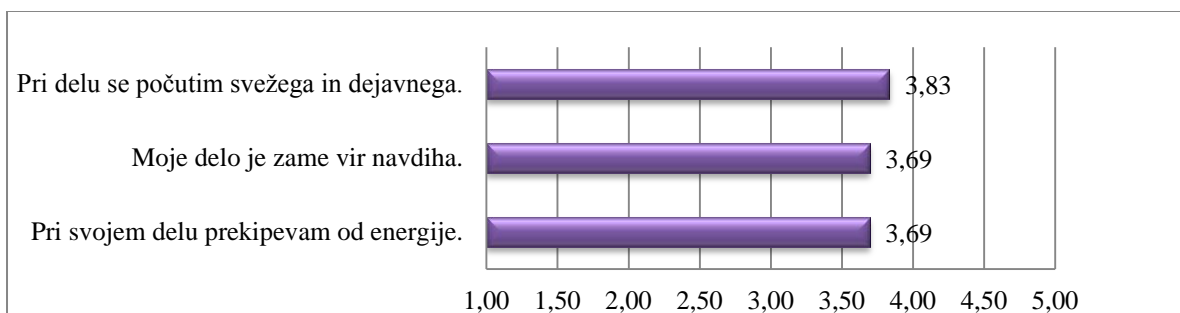


4.4.2 Opisne statistike

V tem delu predstavim rezultate merjenja konstruktov zavzetosti pri delu, kršitev pri delu, komunikacije, nadzora pri delu in kaznovanja. Vse konstrukte merim s 5-stopenjsko lestvico, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 pomeni se ne strinjam, 3 pomeni se niti strinjam niti ne strinjam, 4 pomeni se strinjam in 5 pomeni sploh se strinjam.

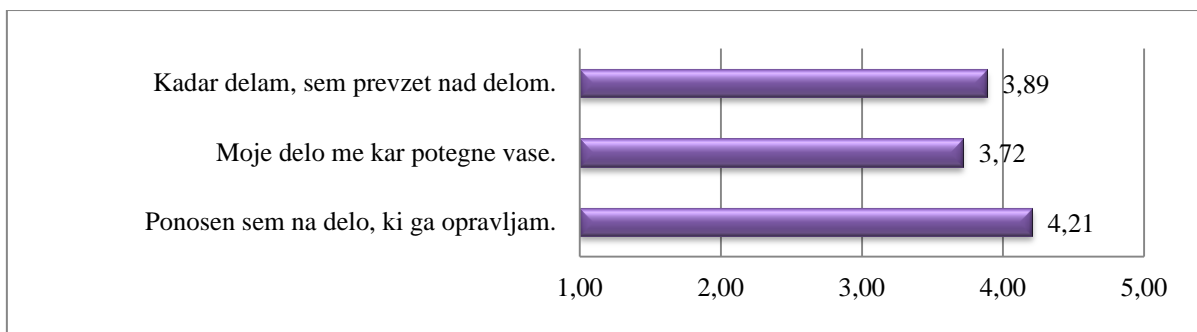
Na sliki 7 so prikazane trditve dimenzije zavzetost pri delu, energičnost. V povprečju so se anketiranci najbolj strinjali s trditvijo pri delu se počutim svežega in dejavnega, in sicer, največ, 44 % anketirancev, se strinja, da se pri delu počutijo svežega in dejavnega, 22 % se popolnoma strinja, 31 % se niti ne strinja niti strinja, 3% se ne strinjajo in 1 % anketirancev se sploh ne strinja. Povprečna ocena 3,83, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja s trditvijo, nam pove, da se anketiranci v povprečju strinjajo, da se pri delu počutijo svežega in dejavnega. Preostali dve trditvi: moje delo je zame vir navdiha in pri svojem delu prekipevam od energije sta na drugem mestu in imata enako povprečje, in sicer 3,69, kar pomeni, da se anketiranci strinjajo, da pri svojem delu prekipevajo od energije in da je delo zanje vir navdiha.

Slika 7: Dimenzija energičnost



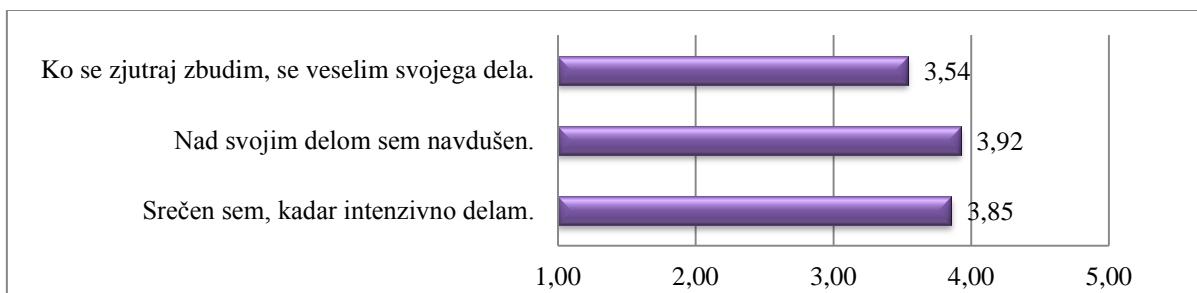
Slika 8 prikazuje trditve dimenzije zavzetost pri delu, zatopljenost. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo ponosen sem na delo, ki ga opravljam. Največ, 40 % anketirancev, se s trditvijo popolnoma strinja, 42 % se strinja, 15 % se niti ne strinja niti strinja, 2 % se ne strinjata in nihče izmed anketirancev se s trditvijo sploh ne strinja. Povprečna ocena 4,21, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja s trditvijo, nam pove, da se anketiranci v povprečju strinjajo, da so ponosni na delo, ki ga opravljajo. Trditev kadar delam, sem prevzet nad delom, je s povprečno oceno 3,89 na drugem mestu, kar pomeni, da se anketiranci v povprečju strinjajo, da so prevzeti na delom. Največ, 44 % anketirancev, se strinja s trditvijo, 27 % se jih popolnoma strinja, 22 % se niti ne strinja niti strinja, 5 % se jih ne strinja in 2 % anketirancev se sploh ne strinjata.

Slika 8: Dimenzija zatopljenost



Trditve dimenzije zavzetost pri delu, predanost so prikazane na sliki 9. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo nad svojim delom sem navdušen. Največ, več kot polovica, 53 % anketirancev, se strinja, da so nad svojim delom navdušeni, 22% se jih popolnoma strinja, 20 % se niti ne strinja niti strinja, 4 % se ne strinjajo in 1 % se sploh ne strinja. Povprečna ocena, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja, 3,92, kaže na to, da se anketiranci v povprečju strinjajo, da so nad svojim delom navdušeni. Dokaj blizu prvi trditvi je druga trditev srečen sem, kadar intenzivno delam, in sicer se največ, 43 % anketirancev, strinja s trditvijo, 24 % se popolnoma strinja, 27 % se niti ne strinja niti strinja, 5 % se ne strinja in 1 % se sploh ne strinja. Povprečna ocena 3,85 kaže na to, da se anketiranci strinjajo, da so srečni, kadar intenzivno delajo.

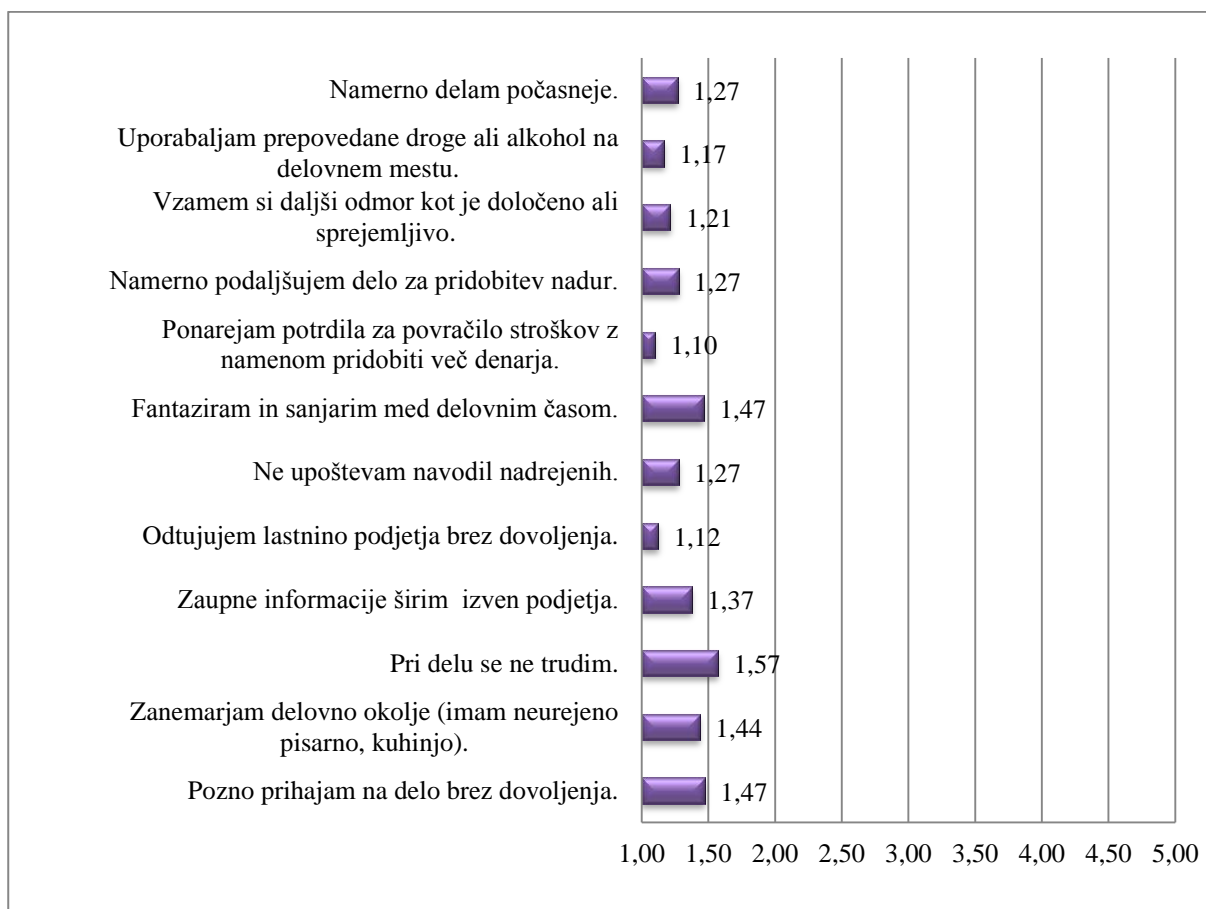
Slika 9: Dimenzija predanost



S trditvami na sliki 10 merim dimenzijo kršitev pri delu, organizacijske kršitve. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo pri delu se ne trudim, in sicer se popolnoma strinja 6 % anketirancev, 3 % se strinjajo, 5 % se niti ne strinja niti strinja, 15 % se ne strinja in največ, več kot dve tretjini, 72 %, se s trditvijo sploh ne strinja. Povprečna ocena, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja, 1,57, nam pove, da se anketiranci ne strinjajo, da se pri delu ne trudijo. Na drugem mestu sta s povprečno oceno 1,47 trditvi fantaziram in sanjarim med delovnim časom in pozno prihajam na delo brez dovoljenja, kar pomeni, da se anketiranci ne strinjajo, da fantazirajo in sanjarijo med delovnim časom ter da prihajajo pozno na delovno mesto. 71 % anketirancev se popolnoma ne strinja, da fantazira in sanjari med delovnim časom in podobno 73% se jih sploh ne strinja, da prihajajo pozno na delo. Trditev zanemarjam delovno okolje ima povprečno oceno 1,44, kar pomeni, da se anketiranci sploh

ne strinjajo, da zanemarjajo delovno okolje. 75 % anketirancev se sploh ne strinja in 15 % se ne strinja s trditvijo. S povprečno oceno 1,37 je opredeljena naslednja trditev: zaupne informacije širim izven podjetja, pri čemer se 79 % anketirancev sploh ne strinja s trditvijo. Trditve namerno delam počasneje, namerno podaljšujem delo za pridobitev nadur in ne upoštevam navodil nadrejenih imajo enako povprečno oceno, 1,27, kar pomeni, da se s temi trditvami anketiranci sploh ne strinjajo. 83 % anketirancev se sploh ne strinja, da pri delu ne upoštevajo navodil nadrejenih in 79 % se sploh ne strinja, da namerno delajo počasneje in podaljšujejo delo za pridobitev nadur. 82 % anketirancev se sploh ne strinja s trditvijo, da si vzamejo daljši odmor, kot je to določeno ali sprejemljivo. Povprečna ocena te trditve je 1,21. Trditev uporabljam prepovedane droge ali alkohol na delovnem mestu ima povprečno oceno 1,17, kar pomeni, da se anketiranci sploh ne strinjajo, da na delovnem mestu uporabljajo prepovedane droge ali alkohol. Na predzadnjem mestu je trditev odtujujem lastnino podjetja brez dovoljenja s povprečno oceno 1,12, kar pomeni, da se anketiranci sploh ne strinjajo, da brez dovoljenja odtujujejo lastnino podjetja. Na zadnjem mestu je trditev ponarejam potrdila za povračila stroškov z namenom pridobiti več denarja s povprečno oceno 1,10, kar pomeni, da se anketiranci s to trditvijo sploh ne strinjajo.

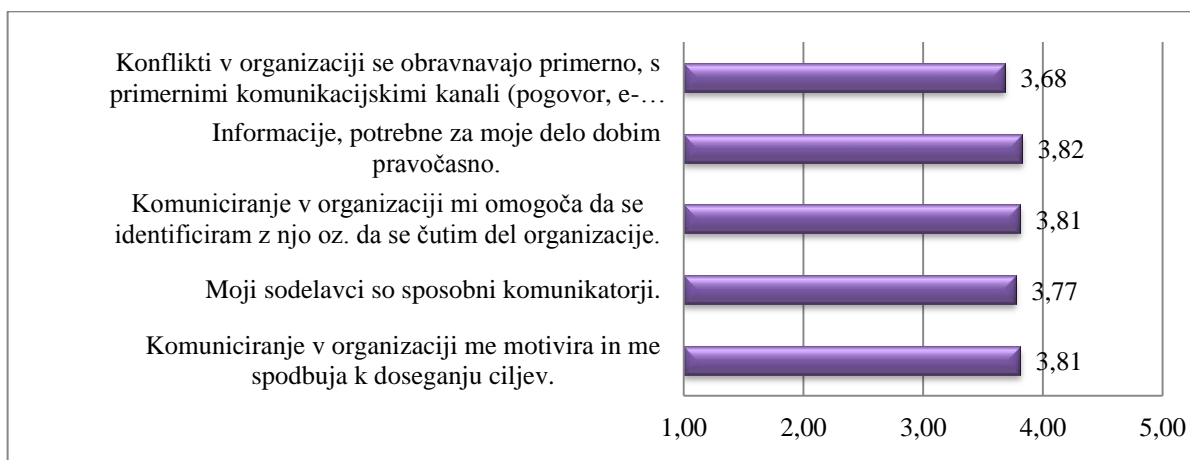
Slika 10: Dimenzija organizacijske kršitve



Trditve, s katerimi merim dimenzijo komunikacija, zadovoljstvo s komunikacijsko klimo so prikazane na sliki 11. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo informacije za

moje delo dobim pravočasno. Največ, 47 % anketirancev, se strinja, da informacije za njihovo delo dobijo pravočasno, 25 % se popolnoma strinja, 18 % se niti ne strinja niti strinja, 7 % se ne strinja in 4 % se s trditvijo sploh ne strinjajo. Povprečna ocena, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja, 3,82, pove, da se anketiranci v povprečju strinjajo, da informacije za svoje delo dobijo pravočasno. Zelo podobno povprečno oceno, 3,81, imata naslednji dve trditvi: komuniciranje v organizaciji mi omogoča, da se identificiram z njo, oz. da se čutim del organizacije in komuniciranje v organizaciji me motivira in me spodbuja k doseganju ciljev, kar pomeni, da se anketiranci s tema dvema trditvama strinjajo. 56 % anketirancev se strinja, da jim organizacija omogoča identifikacijo z njo, 17% se popolnoma strinja, 19 % se niti ne strinja niti strinja, 6 % se ne strinja in 2 % se sploh ne strinjata. 49 % anketirancev se strinja, da jih komunikacija motivira in spodbuja k doseganju ciljev, 24 % se popolnoma strinja, 15 % se niti ne strinja niti strinja, 6 % se ne strinja in 5 % se s trditvijo sploh ne strinja. Trditev moji sodelavci so sposobni komunikatorji je na predzadnjem mestu, s povprečno oceno 3,77, kar pomeni, da se anketiranci s trditvijo strinjajo. 46 % anketirancev se strinja, 21 % se popolnoma strinja, 25 % se niti ne strinja niti strinja, 7 % se ne strinja in 2 % se sploh ne strinjata. Na zadnjem mestu je trditev konflikti v organizaciji se obravnavajo primerno, s primerni komunikacijskimi kanali s povprečno oceno 3,68, kar pomeni, da se s trditvijo anketiranci strinjajo. 52 % anketirancev se strinja, 16 % se popolnoma strinja, 19 % se niti ne strinja niti strinja, 10 % se ne strinja in 3 % se sploh ne strinjajo.

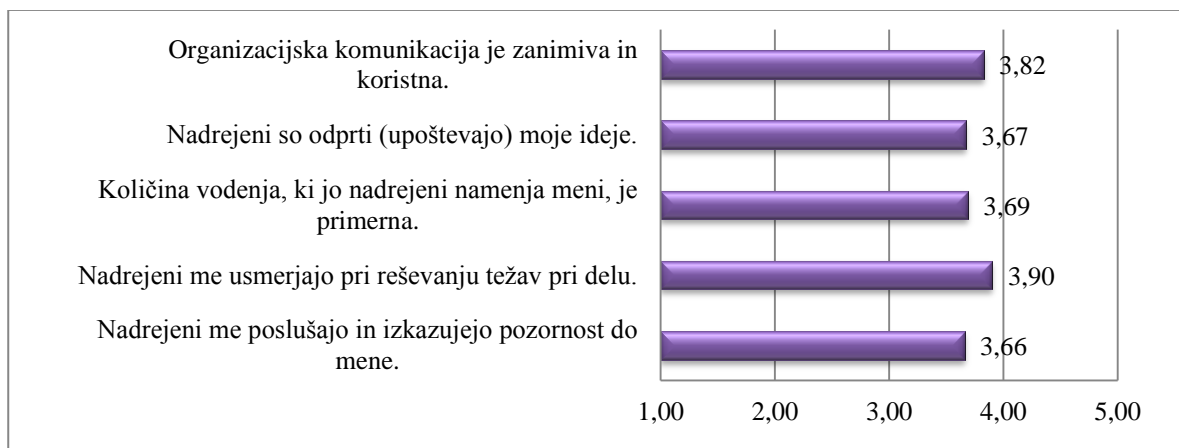
Slika 11: Dimenzija zadovoljstvo s komunikacijsko klimo



Trditve, s katerimi merim dimenzijo komunikacija, zadovoljstvo z nadrejenimi so prikazane na sliki 12. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo nadrejeni me usmerjajo pri reševanju težav pri delu. 61 % anketirancev se strinja, da jih nadrejeni pri reševanju težav pri delu usmerjajo, 18% se popolnoma strinja, 16 % se niti ne strinja niti strinja, 5 % se ne strinja in 1 % se sploh ne strinja. Povprečna ocena, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja, 3,90, pomeni, da se anketiranci strinjajo, da jih nadrejeni usmerjajo pri reševanju težav pri delu. Na drugem mestu je trditev organizacijska komunikacija je koristna in zanimiva, in sicer, 53 % se strinja, 18 % se popolnoma strinja, 25% se niti ne strinja niti strinja, 1 % se ne strinja in 3 % se sploh ne strinjajo. Povprečna ocena te trditve je 3,82, kar

pomeni, da se anketiranci strinjajo, da je organizacijska komunikacija koristna in zanimiva. Sledijo preostale 3 trditve, ki imajo zelo podobne povprečne ocene. Trditev količina vodenja, ki jo nadrejeni namenja meni ima povprečno oceno 3,69, in sicer 61 % se strinja, 9 % se popolnoma strinja, 21 % se niti ne strinja niti strinja, 6% se ne strinja in 2 % se sploh ne strinjata, da je količina vodenja primerna. Trditev nadrejeni so odprti (upoštevajo) moje ideje je predzadnja, s povprečno oceno 3,67, kar pomeni, da se anketiranci s trditvijo strinjajo, in sicer, 50 % se strinja, 14% se popolnoma strinja, 29 % se niti ne strinja niti strinja, 5 % se ne strinja in 2 % se sploh ne strinjata. Zadnja trditev ima zelo podobno povprečno oceno, 3,66 kot predzadnja, nadrejeni me poslušajo in izkazujejo pozornost do mene, pomeni, da se anketiranci strinjajo, da jih nadrejeni poslušajo in so do njih pozorni. 52 % se z zadnjo trditvijo strinja, 15% se popolnoma strinja, 21 % se niti ne strinja niti strinja, 8 % se ne strinja, 5 % se jih sploh ne strinja.

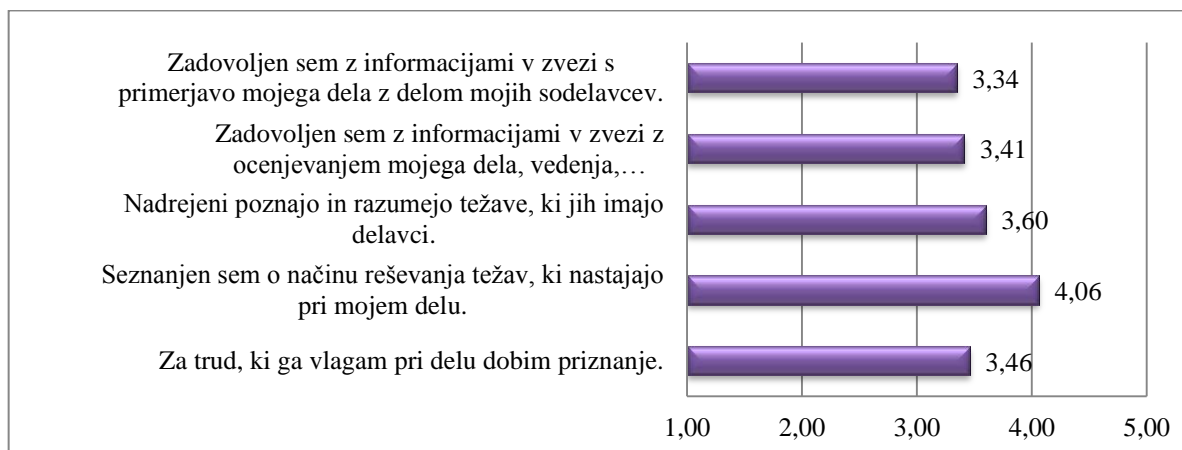
Slika 12: Dimenzija zadovoljstvo z nadrejenimi



Trditve, s katerimi merim dimenzijo komunikacija, zadovoljstvo s povratnimi informacijami so prikazane na sliki 13. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo seznanjen sem z načinom reševanja težav, ki nastajajo pri mojem delu. 60 % anketirancev se strinja, da so seznanjeni z načinom reševanja težav, ki nastajajo pri njihovem delu, 26 % se popolnoma strinja, 10 % se niti ne strinja niti strinja, 4 % se ne strinja in 1 % se sploh ne strinja. Povprečna ocena, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja, 4,06, pomeni, da se anketiranci s trditvijo strinjajo. Naslednja trditev nadrejeni poznajo in razumejo težave, ki jih imajo delavci s povprečno oceno 3,60, pomeni, da se anketiranci strinjajo, da nadrejeni poznajo in razumejo težave, ki jih imajo delavci. Pri tem se s trditvijo strinja 50 % anketirancev, 15 % se popolnoma strinja, 20 % se niti ne strinja niti strinja, 10 % se ne strinja in 5 % se sploh ne strinja. Naslednja po vrsti je trditev za trud, ki ga vlagam v delo, dobim priznanje ima povprečno oceno 3,46, kar pomeni, da se anketiranci niti ne strinjajo niti strinjajo, da dobijo priznanje za trud, ki ga vložijo pri svojem delu. 39 % anketirancev se strinja, 15 % se popolnoma strinja, 30 % se niti ne strinja niti strinja, 11 % se ne strinja in 5 % se sploh ne strinja. Predzadnja trditev zadovoljen sem z informacijami v zvezi z ocenjevanjem mojega dela ima še nekoliko nižjo povprečno oceno od predhodne trditve, in sicer 3,41, pri

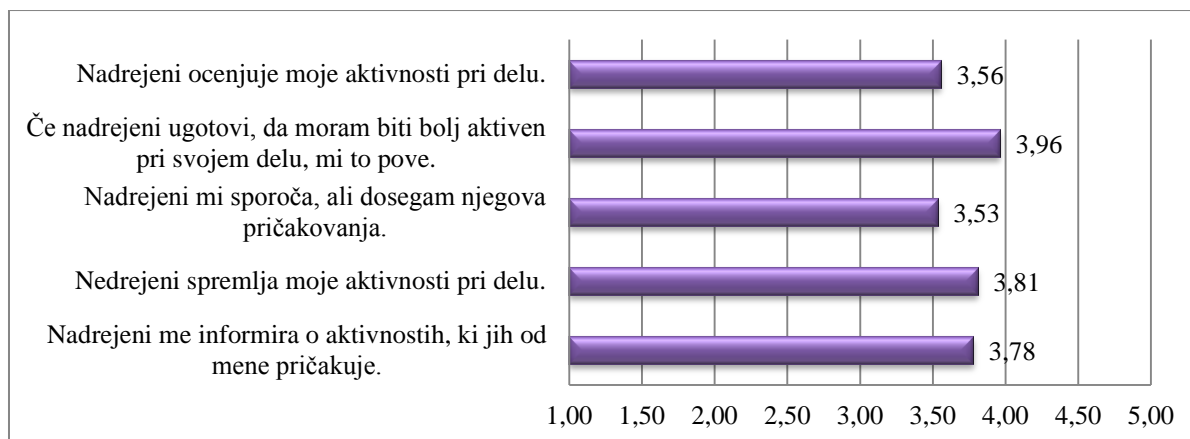
kateri se 44% anketirancev strinja, 10 % se popolnoma strinja, 30% se niti ne strinja niti strinja, 11 % se ne strinja in 5 % se sploh ne strinja. S predzadnjo trditvijo se anketiranci niti ne strinjajo niti strinjajo. Zadnja trditev zadovoljen sem z informacijami v zvezi s primerjavo mojega dela z delom mojih sodelavcev ima najslabšo povprečno oceno, 3,34. 40% anketirancev se strinja, 8% se popolnoma strinja, 34 % se niti ne strinja niti strinja, 13 % se ne strinja in 5 % se sploh ne strinja, da so zadovoljni z informacijami v zvezi s primerjavo njihovega dela z delom njihovih sodelavcev.

Slika 13: Dimenzija zadovoljstvo s povratnimi informacijami



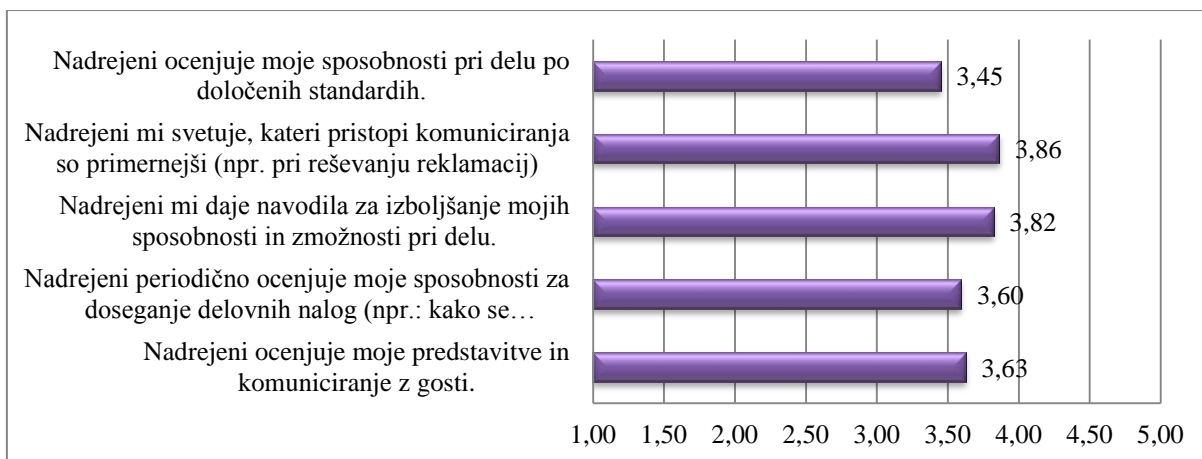
Trditve, s katero merim dimenzijo nadzor pri delu, informacije aktivnosti so prikazane na sliki 14. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo če nadrejeni ugotovi, da moram biti bolj aktiven pri svojem delu, mi to pove. 63 % anketirancev se strinja, 21 % se popolnoma strinja, 11 % se niti ne strinja niti strinja, 3 % se ne strinjajo in 2 % se sploh ne strinjata s trditvijo. Povprečna ocena, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja, 3,96, pomeni, da se anketiranci v povprečju s trditvijo strinjajo. Naslednja trditev, nadrejeni spremlja moje aktivnosti pri delu, ima povprečno oceno 3,81, kar pomeni, da se anketiranci strinjajo, da nadrejeni spremlja njihove aktivnosti. 60 % vprašanih se strinja, 16 % se popolnoma strinja, 18 % se niti ne strinja niti strinja, 3 % se ne strinja in 4 % se sploh ne strinja. Blizu druge trditve je trditev nadrejeni me informira o aktivnostih, ki jih od mene pričakuje s povprečno oceno 3,78, kar pomeni, da se anketiranci s trditvijo v povprečju strinjajo. 60 % anketirancev se strinja, 15 % se popolnoma strinja, 18 % se niti ne strinja niti strinja in po 4 % se ne strinjajo in sploh ne strinjajo. Predzadnja trditev nadrejeni ocenjuje moje aktivnosti pri delu s povprečno oceno 3,56 pove, da se anketiranci v povprečju strinjajo s to trditvijo. 46 % se strinja, 11 % se popolnoma strinja, 34% se niti ne strinja niti strinja, 4 % se ne strinja in 5 % se sploh ne strinja. Trditev z najnižjo povprečno oceno 3,53 nadrejeni mi sporoča, ali dosegam njegova pričakovanja pove, da se anketiranci strinjajo, da jim nadrejeni sporoča, ali dosegajo njegova pričakovanja.

Slika 14: Dimenzija informacije aktivnosti



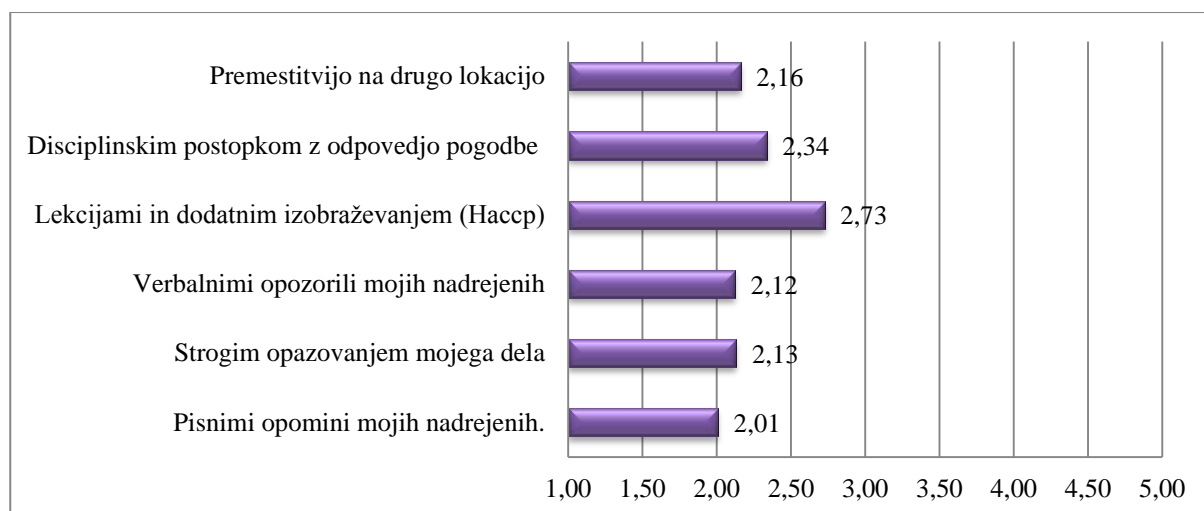
Na sliki 15 so prikazane trditve, s katerimi merim dimenzijo nadzor pri delu, informacije sposobnosti. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo nadrejeni mi svetuje, kateri pristopi komuniciranja so primernejši. 60 % anketirancev se strinja, 18 % se popolnoma strinja, 15 % se niti ne strinja niti strinja, 5 % se jih ne strinja in 2 % se sploh ne strinja. Povprečna ocena, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja, 3,86, pomeni, da se anketiranci v povprečju s trditvijo strinjajo. Naslednja trditev nadrejeni mi daje navodila za izboljšanje mojih sposobnosti in zmožnosti pri delu ima povprečno oceno 3,82, kar pomeni, da se anketiranci v povprečju strinjajo z njeno točnostjo. 54 % se strinja, 20 % se popolnoma strinja, 17 % se niti ne strinja niti strinja, 7 % se ne strinja in 2 % anketirancev se sploh ne strinja. Trditev nadrejeni ocenjuje moje predstavitve in komuniciranje z gosti ima povprečno oceno 3,63, kar pomeni, da se anketiranci v povprečju strinjajo z njo. 53 % se strinja, 15 % se popolnoma strinja, 18 % se niti ne strinja niti strinja, 11 % se ne strinja in 4 % anketirancev se sploh ne strinjajo. Predzadnja trditev nadrejeni periodično ocenjuje moje sposobnosti za doseganje delovnih nalog s povprečno oceno 3,60, kaže, da se anketiranci s trditvijo strinjajo. 55 % se jih strinja, 8% se jih popolnoma strinja, 28 % se niti ne strinja niti strinja, 8 % se ne strinja in 2% se sploh ne strinjata. Zadnja, z najnižjo povprečno oceno 3,45 je trditev nadrejeni ocenjuje moje sposobnosti po določenih standardih kaže, da se anketiranci niti ne strinjajo niti strinjajo. 40% se strinja, 11 % se popolnoma strinja, 37 % se niti ne strinja niti strinja, 6 % se ne strinja in 5 % se sploh ne strinja.

Slika 15: Dimenzija informacije sposobnosti



Na sliki 16 so prikazane trditve, s katerimi merim dimenzijo kazni, strah pred kaznovanjem. V povprečju se anketiranci najbolj strinjajo s trditvijo pravila pri delu upoštevam zaradi strahu pred lekcijami in dodatnim izobraževanjem (Haccp). 27 % se jih s trditvijo strinja, 8 % se popolnoma strinja, 18 % se niti ne strinja niti strinja, 24 % se ne strinja in enako 24 % se sploh ne strinja. Povprečna ocena, s katero so anketiranci opredelili pogostost strinjanja, 2,73, pomeni, da se anketiranci v povprečju s trditvijo niti ne strinjajo niti strinjajo. Naslednja trditev pravila pri delu upoštevam zaradi strahu pred disciplinskim postopkom z odpovedjo pogodbe ima povprečno oceno 2,34, kar pomeni, da se anketiranci v povprečju ne strinjajo, da upoštevajo pravila zaradi strahu pred disciplinskim postopkom. Trditev pravila pri delu upoštevam zaradi strahu pred premestitvijo na drugo lokacijo s povprečno oceno 2,16 kaže, da se anketiranci v povprečju ne strinjajo s to trditvijo. 43 % se jih sploh se ne strinja, 25 % se ne strinja, 15 % se niti ne strinja niti strinja, 8 % se strinja in 9% se popolnoma strinja s trditvijo. Trditev pravila pri delu upoštevam zaradi strahu pred strogim opazovanjem mojega dela ima povprečno oceno 2,13, kar pomeni, da se anketiranci v povprečju z njo ne strinjajo. 37 % se jih sploh ne strinja, 29 % se jih ne strinja, 19% se niti ne strinja niti strinja, 12 % se strinja in 2 % se popolnoma strinja. Predzadnja trditev pravila pri delu upoštevam zaradi strahu pred verbalnimi opozorili mojih nadrejenih s povprečno oceno 2,12 kaže, da se anketiranci v povprečju ne strinjajo z njo. 41 % se jih sploh ne strinja, 24 % se jih ne strinja, 18% se niti ne strinja niti strinja, 15 % se jih strinja, in 2 % se popolnoma strinjata. Zadnja trditev pravila pri delu upoštevam zaradi strahu pred pisnimi opomini mojih nadrejenih ima najnižjo povprečno vrednost, 2,01, in kaže, da se anketiranci v povprečju s to trditvijo ne strinjajo, saj se jih 44 % sploh ne strinja, 26 % se jih ne strinja, 15 % se niti ne strinja niti strinja, 14 % se jih strinja in 1 % se popolnoma strinja.

Slika 16: Dimenzija strah pred kaznovanjem



4.5 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju najprej s koeficientom zanesljivosti Cronbach alfa preverim zanesljivost dimenzij. Vrednosti koeficienta se gibljejo med 0 in 1, pri čemer vrednosti bližje 1 pomenijo večjo zanesljivost dimenzij. Iz tabele 2, kjer so prikazani koeficienti proučevanih dimenzij, je razvidno, da imajo dimenzije koeficiente med 0,74 in 0,91, kar pomeni, da so trditve posamezne dimenzije medsebojno dobro povezane in vsaka posamezna trditev znotraj dimenzije meri to dimenzijo.

Tabela 2: Cronbach alfa

| | |
|---|-----------------|
| Zavzetost pri delu | $\alpha = 0,91$ |
| Organizacijske kršitve | $\alpha = 0,80$ |
| Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih | $\alpha = 0,82$ |
| Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo | $\alpha = 0,79$ |
| Zadovoljstvo s povratnimi informacijami | $\alpha = 0,77$ |
| Informacije aktivnosti | $\alpha = 0,82$ |
| Informacije sposobnosti | $\alpha = 0,74$ |
| Strah pred kaznovanjem | $\alpha = 0,85$ |

V hipotezi 1 predpostavim, da delavci na nižjih delovnih mestih občutijo več strahu pred kaznovanjem kot delavci na višjih delovnih mestih. Z analizo variance (ANOVA) preverim, ali obstajajo razlike pri občutku strahu pred kaznovanjem glede na delovno mesto. Pri stopnji značilnosti, ki je manjša od 0,05, lahko potrdim, da v povprečju neodvisna spremenljivka različno vpliva na srednjo vrednost odvisne spremenljivke.

Za preverjanje hipoteze 1 sem odgovore področja zaposlitve razdelila v 4 skupine, in sicer so v 1. skupini anketiranci na delovnem mestu kuhar, v 2. skupini so anketiranci na delovnem

mestu pomočnik, v 3. skupini so anketiranci na delovnem mestu administrator in v 4. skupini so anketiranci na delovnem mestu vodja kuhinje. Iz tabele 3 je razvidno, da pri stopnji značilnosti 0,174 ($p > 0,05$) pri dimenziji strah pred kaznovanjem ne obstajajo statistične razlike glede na delovno mesto, ki ga zasedajo anketiranci.

Tabela 3: Analiza variance (preverjanje hipoteze 1)

| | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Povprečje kvadratov | F | Stopnja značilnosti |
|----------------|------------------------|---------------------------|----------------------------|----------|----------------------------|
| Med skupinami | 2,985 | 2 | 1,492 | 1,770 | 0,174 |
| Znotraj skupin | 107,924 | 128 | 0,843 | | |
| Skupaj | 110,908 | 130 | | | |

Povprečje 1. skupine anketirancev, ki zasedajo delovno mesto pomočnika, je 2,18, povprečje 2. skupine anketirancev, ki zasedajo delovno mesto kuharja in administratorja, je 2,44, povprečje 3. skupine anketirancev, ki zasedajo delovno mesto vodje kuhinje, je 1,93. Na podlagi vzorčnih podatkov ne potrdim 1. hipoteze.

Tabela 4: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 1)

| | N | Povprečje | Standardni odklon | Standardna napaka | 95% interval zaupanja | | Min. | Maks. |
|--------|-----|-----------|-------------------|-------------------|-----------------------|--------------|------|-------|
| | | | | | Spodnja meja | Zgornja meja | | |
| 1 | 77 | 2,18 | 0,9760 | 0,1112 | 2,1928 | 2,3990 | 1,00 | 5,00 |
| 2 | 74 | 2,44 | 0,8110 | 0,1222 | 1,9559 | 2,6860 | 1,00 | 4,50 |
| 3 | 10 | 1,93 | 0,8965 | 0,2835 | 1,2920 | 2,5746 | 1,00 | 4,00 |
| Skupaj | 131 | 2,25 | 0,9237 | 0,0807 | 2,0872 | 2,4065 | 1,00 | 5,00 |

1 = delovno mesto pomočnik

2 = delovno mesto kuhar in administrator

3 = delovno mesto vodja kuhinje

V hipotezi 2 predpostavim, da so pomočniki in kuharji pogosteje kršitelji kot vodje kuhinj. To preverim s pomočjo metode neodvisnega T–testa, s katerim preverim, ali je povprečna vrednost iste spremenljivke v eni skupini različna od povprečne vrednosti v drugi skupini. Anketirance razdelim v 2 skupini, in sicer, v 1. skupini so anketiranci, ki zasedajo nižja delovna mesta pomočnikov in kuharjev, v 2. skupini pa anketiranci, ki zasedajo višja delovna mesta vodij kuhinj. Levenov test preizkusa enakosti ali neenakosti varianc kaže, da pripadajoča stopnja značilnosti znaša 0,366 ($p > 0,05$) in kaže na enakost varianc. Na podlagi vzorčnih podatkov in izračunane stopnje značilnosti ne potrdim hipoteze 2, saj razlike med sredinskimi vrednostmi pri kršitvah pri delu glede na delovno mesto, ki ga zasedajo anketiranci, ne obstajajo.

Tabela 5: T-test enakosti aritmetičnih sredin (preverjanje hipoteze 2)

| | | Organizacijske kršitve | | |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------|
| | | Predpostavka enakosti varianc | Predpostavka neenakosti varianc | |
| Levenov test enakosti varianc | F | 0,824 | | |
| | Stopnja značilnosti | 0,366 | | |
| T-test enakosti asimetričnih sredin | t | 0,577 | 0,796 | |
| | Stopnja prostosti | 128,0 | 12,485 | |
| | Stopnja značilnosti (dvostranska) | 0,565 | 0,441 | |
| | Razlika srednjih vrednosti | 0,078 | 0,078 | |
| | Standardna napaka | 0,136 | 0,098 | |
| | 95 % interval zaupanja | Spodnja | -0,191 | -0,135 |
| | | Zgornja | 0,348 | 0,292 |

V hipotezi 3 predpostavim, da so pomočniki in kuharji deležni manj nadzora s strani nadrejenega kot vodje kuhinj. To hipotezo preverim z analizo neodvisnega T-testa, in sicer tako, da anketirance razdelim v 2 skupini. V 1. skupini so anketiranci, ki zasedajo nižja delovna mesta pomočnikov in kuharjev, v 2. skupini pa anketiranci, ki zasedajo višja delovna mesta vodij kuhinj. Test analize variance pokaže, da je stopnja značilnosti 0,053 ($p = 0,05$), kar pomeni, da nivo delovnega mesta mejno vpliva na količino nadzora s strani nadrejenega.

Tabela 6: T-test enakosti aritmetičnih sredin (preverjanje hipoteze 3)

| | | Nadzor pri delu | | |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------|
| | | Predpostavka enakosti varianc | Predpostavka neenakosti varianc | |
| Levenov test enakosti varianc | F | 3,808 | | |
| | Stopnja značilnosti | 0,053 | | |
| T-test enakosti asimetričnih sredin | t | -3,118 | -6,134 | |
| | Stopnja prostosti | 128,0 | 18,922 | |
| | Stopnja značilnosti (dvostranska) | 0,002 | 0,000 | |
| | Razlika srednjih vrednosti | -0,608 | -0,608 | |
| | Standardna napaka | 0,0195 | 0,099 | |
| | 95 % interval zaupanja | Spodnja | -0,992 | -0,815 |
| | | Zgornja | -0,222 | -0,400 |

Povprečje 1. skupine anketirancev, v kateri so združeni anketiranci, ki zasedajo delovno mesto pomočnika in kuharja, je 3,65. Povprečje 2. skupine anketirancev, v kateri so anketiranci, ki zasedajo delovno mesto kuharja, je 4,26. Na podlagi vzorčnih podatkov in izračunane stopnje značilnosti mejno potrdim hipotezo 3, saj lahko trdim, da obstajajo razlike med sredinskimi vrednostmi pri nadzoru pri delu glede na določeni 2 skupini delovnih mest, ki ga zasedajo anketiranci.

Tabela 7: Opisne statistike (preverjanje hipoteze 3)

| Področje zaposlitve skupine | | N | Povprečje | Standardni odklon | Standardna napaka |
|-----------------------------|------|-----|-----------|-------------------|-------------------|
| Nadzor pri delu | 1,00 | 120 | 3,653 | 0,610 | 0,056 |
| | 2,00 | 10 | 4,260 | 0,259 | 0,082 |

1 = delovno mesto kuhar in pomočnik

2 = delovno mesto vodja kuhinje

S hipotezo 4 preverim, kako zadovoljstvo s komunikacijo vpliva na zavzetost pri delu. Skladno s to hipotezo sem postavila tudi 3 podhipoteze z namenom preveriti, kako posamezna dimenzija zadovoljstva s komunikacijo (zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, zadovoljstvo s povratnimi informacijami in zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi) vpliva na zavzetost pri delu. Hipotezo sem preverila z analizo linearne regresije, pri kateri sem uporabila metodo enter, pri kateri so v analizo vključene vse spremenljivke hkrati.

Iz tabele 8 je razvidno, da je korelacijski koeficient 0,61, kar kaže na zmerno/srednjo pozitivno linearno povezanost proučevane spremenljivke zavzetost pri delu in dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo. Determinacijski koeficient pa pove, da lahko 37% variabilnosti spremenljivke zavzetosti pri delu pojasnimo z dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo.

Tabela 8: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 4)

| Model | Korelacijski koeficient | Determinacijski koeficient | Popravljeni determinacijski koeficient | Ocena standardnega odklona napake |
|-------|-------------------------|----------------------------|--|-----------------------------------|
| 1 | 0,609 ^a | 0,37 | 0,36 | 0,54 |

a. Neodvisne spremenljivke: (konstanta), zadovoljstvo s povratnimi informacijami, zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih, zadovoljstvo s komunikacijsko klimo

Tabela 9 prikazuje analizo variance, s katero s pomočjo F-testa preverim celotni regresijski model. F-test se uporablja za preverjanje zanesljivosti regresijske analize in pomeni razmerje med srednjo vrednostjo kvadratov modela in srednjo vrednostjo kvadratov reziduala ter pove, koliko se končni izid modela v primerjavi s stopnjo netočnosti modela prilega hipotezi. Korelacijski koeficient poda oceno celotnega regresijskega modela. Determinacijski

koeficient pove, kako močna je povezava med spremenljivkami in je razmerje med vsoto kvadratov modela in vsoto kvadratov rezidualov (Field, 2009, str. 203). Stopnja značilnosti F-testa je 0,000 ($p < 0,05$), kar pomeni, da med spremenljivkami regresijskega modela obstaja odvisnost.

Tabela 9: Analiza variance (preverjanje hipoteze 4)

| Model | | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Varianca | F | Stopnja značilnosti |
|-------|-----------|-----------------|--------------------|----------|--------|---------------------|
| 1 | Regresija | 21,927 | 3 | 7,309 | 24,965 | 0,000 ^b |
| | Ostanek | 37,182 | 127 | 0,293 | | |
| | Skupaj | 59,109 | 130 | | | |

a. Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu

b. Neodvisne spremenljivke: (konstanta), zadovoljstvo s povratnimi informacijami, zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih, zadovoljstvo s komunikacijsko klimo

Tabela 10 v stolpcu »nestandardizirani koeficienti« prikazuje regresijske koeficiente, ki povejo, za koliko enot se v povprečju spremeni odvisna spremenljivka, če se neodvisna spremenljivka spremeni za 1 enoto, pri čemer vse ostale spremenljivke ostanejo nespremenjene.

T test se uporabi za preverjanje zanesljivosti dobljenih rezultatov regresijske analize, pri čemer se preveri ničelno domnevo, da je regresijski koeficient enak 0. V kolikor je model značilen in regresijski koeficient različen od 0, potem hipotezo sprejmemo (Field, 2009, str. 204). Vrednost p se uporablja kot protiutežni indeks pri ničelni hipotezi za napoved stopnje značilnosti. Kadar je vrednost p manjša od 0,05, potem sprejmemo hipotezo, kar pomeni, da obstaja verjetnost 1 proti 20, da je na rezultat vplival drug faktor (Field, 2009, str. 51–53; Salkind, 2004, str. 143). Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki zadovoljstvo s komunikacijsko klimo je 0,17 in ni statistično značilen ($p > 0,05$). Prav tako regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki zadovoljstvo s povratnimi informacijami 0,02 ni statistično značilen ($p > 0,05$). Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi je 0,45 in je statistično značilen ($p < 0,05$), kar pove, da če se zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi spremeni za 1 enoto, se zavzetost pri delu spremeni za 0,45.

Glede na rezultate analize vzorčnih podatkov lahko potrdim le podhipotezo 4c, medtem ko ostalih dveh ne morem potrditi. Iz navedenega sledi, da lahko hipotezo 4 pri stopnji značilnosti ($p < 0,05$) potrdim le delno, saj dve od treh podhipotez nista statistično značilni in ne vplivata na zavzetost pri delu.

Tabela 10: Koeficienti (preverjanje hipoteze 4)

| Model | Nestandardizirani koeficienti | | Standardizirani koeficienti | t | Stopnja značilnosti |
|---|-------------------------------|-------------------|-----------------------------|-------|---------------------|
| | B | Standardna napaka | Beta | | |
| 1 (Konstanta) | 1,412 | 0,283 | | 4,987 | 0,000 |
| Zadovoljstvo s komunikacijsko klimo | 0,172 | 0,125 | 0,181 | 1,374 | 0,172 |
| Zadovoljstvo s povratnimi informacijami | 0,022 | 0,116 | 0,023 | 0,191 | 0,849 |
| Zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih | 0,447 | 0,133 | 0,435 | 3,356 | 0,001 |

a. Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu

S hipotezo 5 preverim, ali nadzor nadrejenih pri delu negativno vpliva na zavzetost pri delu. Skladno s to hipotezo sem postavila tudi 2 podhipotezi, da preverim, kako posamezna dimenzija nadzora pri delu (informacije aktivnosti in informacije sposobnosti) vpliva na zavzetost pri delu. Hipotezo sem preverila s pomočjo linearne regresijske analize z metodo enter.

Iz tabele 11 je razvidno, da je korelacijski koeficient 0,55, kar kaže na srednjo/zmerno, pozitivno linearno povezavo med spremenljivkami zavzetost pri delu in dimenzijami nadzora pri delu. Determinacijski koeficient znaša 0,30, kar pomeni, da je 30% celotne variance zavzetosti pri delu pojasnjene z 2 dimenzijami nadzora pri delu.

Tabela 11: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 5)

| Model | Korelacijski koeficient | Determinacijski koeficient | Popravljeni determinacijski koeficient | Ocena standardne napake |
|-------|-------------------------|----------------------------|--|-------------------------|
| 1 | 0,549 ^a | 0,301 | 0,290 | 0,568 |

a. Neodvisne spremenljivke: informacije aktivnosti, informacije sposobnosti

F-test, ki je prikazan v tabeli 12, kaže, da med spremenljivkami obstaja linearna odvisnost, saj je stopnja značilnosti 0,000 ($p < 0,05$).

Tabela 12: Analiza variance (preverjanje hipoteze 5)

| Model | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Varianca | F | Stopnja značilnosti | |
|-------|-----------------|--------------------|----------|-------|---------------------|--------------------|
| 1 | Regresija | 17,811 | 2 | 8,905 | 27,601 | 0,000 ^b |
| | Ostanek | 41,298 | 128 | 0,323 | | |
| | Skupaj | 59,109 | 130 | | | |

a. Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu

b. Neodvisne spremenljivke: informacije aktivnosti, informacije sposobnosti

Tabela 13 prikazuje regresijske koeficiente. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki informacije aktivnosti znaša 0,36 in je statistično značilen ($p < 0,05$), kar pove, da če se informacije aktivnosti spremenijo za 1 enoto, se zavzetost pri delu spremeni za 0,36, pri čemer druga spremenljivka ostane nespremenjena. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki informacije sposobnosti znaša 0,24 in je statistično značilen ($p < 0,05$), kar pove, da če se informacije sposobnosti spremenijo za 1 enoto, se zavzetost pri delu spremeni za 0,24, pri čemer druga spremenljivka ostane nespremenjena.

Glede na rezultate vzorčnih podatkov ne morem potrditi podhipotez, saj imata informacije aktivnosti (5a) in informacije sposobnosti (5b) pozitiven vpliv na zavzetost pri delu. To pomeni, da hipotezo 5 kljub stopnji značilnosti ($p < 0,05$) zavrnem.

Tabela 13: Koeficienti (preverjanje hipoteze 5)

| Model | Nestandardizirani koeficienti | | Standardiziran koeficient | t | Stopnja značilnosti | |
|-------|-------------------------------|-------------------|---------------------------|-------|---------------------|-------|
| | B | Standardna napaka | Beta | | | |
| 1 | (Konstanta) | 1,592 | 0,308 | | 5,170 | 0,000 |
| | Informacije aktivnosti | 0,357 | 0,105 | 0,362 | 3,405 | 0,001 |
| | Informacije sposobnosti | 0,243 | 0,114 | 0,227 | 2,135 | 0,035 |

a. Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu

S hipotezo 6 preverim, kako strah pred kaznovanjem delavcev za kršitve pri delu vpliva na zavzetost pri delu. Hipotezo sem preverila s pomočjo linearne regresijske analize z metodo enter. Iz tabele 14 je razvidno, da je korelacijski koeficient 0,19, kar kaže na šibko, pozitivno linearno povezavo med spremenljivkami zavzetost pri delu in strah pred kaznovanjem. Determinacijski koeficient znaša 0,04, kar pomeni, da so 4% celotne variance zavzetosti pri delu pojasnjene z dimenzijo strah pred kaznijo.

Tabela 14: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 6)

| Model | Korelacijski koeficient | Determinacijski koeficient | Popravljeni determinacijski koeficient | Ocena standardne napake |
|-------|-------------------------|----------------------------|--|-------------------------|
| 1 | 0,192 ^a | 0,037 | 0,029 | 0,66430 |

a. Neodvisne spremenljivke: strah pred kaznovanjem

F-test, ki je prikazan v tabeli 15, kaže, da med spremenljivkami obstaja linearna odvisnost, saj je stopnja značilnosti 0,028 ($p < 0,05$).

Tabela 15: Analiza variance (preverjanje hipoteze 6)

| Model | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Varianca | F | Stopnja značilnosti | |
|-------|-----------------|--------------------|----------|-------|---------------------|--------------------|
| 1 | Regresija | 2,182 | 1 | 2,182 | 4,945 | 0,028 ^b |
| | Ostanek | 56,927 | 129 | 0,441 | | |
| | Skupaj | 59,109 | 130 | | | |

a. Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu

b. Neodvisne spremenljivke: strah pred kaznovanjem

Tabela 16 prikazuje regresijske koeficiente. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki strah pred kaznijo znaša -0,14 in je statistično značilen ($p < 0,05$), kar pove, da če se strah pred kaznijo spremeni za 1 enoto, se zavzetost pri delu spremeni za -0,14. Glede na rezultate vzorčnih podatkov lahko hipotezo 6 pri stopnji značilnosti ($p < 0,05$) potrdim, kar pomeni, da strah pred kaznovanjem delavcev za kršitve pri delu negativno vpliva na zavzetost pri delu.

Tabela 16: Koeficienti (preverjanje hipoteze 6)

| Model | | Nestandardizirani koeficienti | | Standardiziran koeficient | t | Stopnja značilnosti |
|-------|------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------------|--------|---------------------|
| | | B | Standardna napaka | Beta | | |
| 1 | (Konstanta) | 4,132 | 0,153 | | 26,980 | 0,000 |
| | Strah pred kaznovanjem | -0,140 | 0,063 | -0,192 | -2,224 | 0,028 |

a. Odvisna spremenljivka: zavzetost pri delu

S hipotezo 7 preverim, kako zadovoljstvo s komunikacijo vpliva na kršitve pri delu. Skladno s to hipotezo sem postavila tudi 3 podhipoteze, da preverim, kako posamezna dimenzija

zadovoljstva s komunikacijo (zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, zadovoljstvo s povratnimi informacijami in zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi) vpliva na kršitve pri delu. Hipotezo sem preverila s pomočjo linearne regresijske analize z metodo enter.

Iz tabele 17 je razvidno, da je korelacijski koeficient 0,22, kar kaže na šibko, pozitivno linearno povezavo med spremenljivkami kršitve pri delu in dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo. Determinacijski koeficient znaša 0,05, kar pomeni, da je 5% celotne variance kršitev pri delu pojasnjene s 3 dimenzijami zadovoljstva s komunikacijo.

Tabela 17: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 7)

| Model | Korelacijski koeficient | Determinacijski koeficient | Popravljeni determinacijski koeficient | Ocena standardne napake |
|-------|-------------------------|----------------------------|--|-------------------------|
| 1 | 0,215 ^a | 0,046 | 0,024 | 0,40652 |

a. Neodvisne spremenljivke: zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, zadovoljstvo s povratnimi informacijami in zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi

F- test, ki je prikazan v tabeli 18, kaže, da za proučevane spremenljivke ne moremo trditi, da obstaja linearna odvisnost, saj je stopnja značilnosti 0,109 ($p > 0,05$).

Glede na rezultate vzorčnih podatkov hipotezo 7 pri stopnji značilnosti ($p > 0,05$) zavrnem, saj ne morem trditi, da zadovoljstvo s komunikacijo negativno vpliva na kršitve pri delu. Iz navedenega sledi, da tudi za posamezne dimenzije zadovoljstva s komunikacijo ne morem trditi, da vplivajo na kršitve pri delu.

Tabela 18: Analiza variance (preverjanje hipoteze 7)

| Model | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Varianca | F | Stopnja značilnosti | |
|-------|-----------------|--------------------|----------|-------|---------------------|--------------------|
| 1 | Regresija | 1,021 | 3 | 0,340 | 2,059 | 0,109 ^b |
| | Ostanek | 20,987 | 127 | 0,165 | | |
| | Skupaj | 22,008 | 130 | | | |

a. Odvisna spremenljivka: organizacijske kršitve

b. Neodvisne spremenljivke: zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, zadovoljstvo s povratnimi informacijami in zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi

S hipotezo 8 preverim, kako nadzor nadrejenih pri delu vpliva na kršitve pri delu. Skladno s to hipotezo sem postavila tudi 2 podhipotezi, da preverim, kako posamezna dimenzija nadzora pri delu (informacije aktivnosti in informacije sposobnosti) vpliva na kršitve pri delu. Hipotezo sem preverila s pomočjo linearne regresijske analize z metodo enter.

Iz tabele 19 je razvidno, da je korelacijski koeficient 0,25, kar kaže na šibko, linearno povezavo med spremenljivkami kršitve pri delu in dimenzijami nadzora pri delu. Determinacijski koeficient znaša 0,06, kar pomeni, da je 6% celotne variance zavzetosti pri delu pojasnjene z 2 dimenzijami nadzora pri delu.

Tabela 19: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 8)

| Model | Korelacijski koeficient | Determinacijski koeficient | Popravljeni determinacijski koeficient | Ocena standardne napake |
|-------|-------------------------|----------------------------|--|-------------------------|
| 1 | 0,246 ^a | 0,060 | 0,046 | 0,40196 |

a. Neodvisne spremenljivke: informacije aktivnosti, informacije sposobnosti

F-test, ki je prikazan v tabeli 20, kaže, da med spremenljivkami obstaja linearna odvisnost, saj je stopnja značilnosti 0,019 ($p < 0,05$).

Tabela 20: Analiza variance (preverjanje hipoteze 8)

| Model | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Varianca | F | Stopnja značilnosti | |
|-------|-----------------|--------------------|----------|-------|---------------------|--------------------|
| 1 | Regresija | 1,327 | 2 | 0,664 | 4,107 | 0,019 ^b |
| | Ostanek | 20,681 | 128 | 0,162 | | |
| | Skupaj | 22,008 | 130 | | | |

a. Odvisna spremenljivka: organizacijske kršitve

b. Neodvisne spremenljivke: informacije aktivnosti, informacije sposobnosti

Tabela 21 prikazuje regresijske koeficiente. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki informacije aktivnosti znaša 0,08 in statistično ni značilen ($p > 0,05$), zaradi česar ne morem trditi, da informacije aktivnosti vplivajo na kršitve pri delu. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki informacije sposobnosti znaša -0,21 in je statistično značilen ($p < 0,05$), kar pove, da če se informacije sposobnosti spremenijo za 1 enoto, se kršitve pri delu spremenijo za -0,21, pri čemer druga spremenljivka ostane nespremenjena.

Glede na rezultate vzorčnih podatkov potrdim 1. podhipotezo, saj imajo le informacije sposobnosti (8b) negativen vpliv na kršitve pri delu. Iz navedenega sledi, da lahko hipotezo 8 pri stopnji značilnosti ($p < 0,05$) delno potrdim, saj je le ena od dveh dimenzij statistično značilna in negativno vpliva na kršitve pri delu.

Tabela 21: Koeficienti (preverjanje hipoteze 8)

| Model | | Nestandardizirani koeficienti | | Standardiziran koeficient | t | Stopnja značilnosti |
|-------|-------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------------|--------|---------------------|
| | | B | Standardna napaka | Beta | | |
| 1 | (Konstanta) | 1,797 | 0,218 | | 8,245 | 0,000 |
| | Informacije aktivnosti | 0,075 | 0,074 | 0,125 | 1,014 | 0,312 |
| | Informacije sposobnosti | -0,209 | 0,081 | -0,320 | -2,591 | 0,011 |

a. Odvisna spremenljivka: organizacijske kršitve

S hipotezo 9 preverim, kako strah pred kaznovanjem delavcev za kršitve organizacijskih pravil vpliva na kršitve pri delu. Hipotezo sem preverila s pomočjo linearne regresijske analize z metodo enter. Iz tabele 22 je razvidno, da je korelacijski koeficient 0,32, kar kaže na šibko/zmerno, pozitivno linearno povezavo med spremenljivkami strah pred kaznovanjem in kršitve pri delu. Determinacijski koeficient znaša 0,10, kar pomeni, da je 10% celotne variance kršitev pri delu pojasnenih z dimenzijo strah pred kaznovanjem.

Tabela 22: Povezanost spremenljivk (preverjanje hipoteze 9)

| Model | Korelacijski koeficient | Determinacijski koeficient | Popravljeni determinacijski koeficient | Ocena standardne napake |
|-------|-------------------------|----------------------------|--|-------------------------|
| 1 | 0,318 ^a | 0,101 | 0,094 | 0,39160 |

a. Neodvisne spremenljivke: strah pred kaznovanjem

F-test, ki je prikazan v tabeli 23, kaže, da med spremenljivkami obstaja linearna odvisnost, saj je stopnja značilnosti 0,000 ($p < 0,05$).

Tabela 23: Analiza variance (preverjanje hipoteze 9)

| Model | | Vsota kvadratov | Stopinje prostosti | Varianca | F | Stopnja značilnosti |
|-------|-----------|-----------------|--------------------|----------|--------|---------------------|
| 1 | Regresija | 2,226 | 1 | 2,226 | 14,517 | 0,000 ^b |
| | Ostanek | 19,782 | 129 | 0,153 | | |
| | Skupaj | 22,008 | 130 | | | |

a. Odvisna spremenljivka: organizacijske kršitve

b. Neodvisne spremenljivke: strah pred kaznovanjem

Tabela 24 prikazuje regresijske koeficiente. Regresijski koeficient pri neodvisni spremenljivki strah pred kaznijo znaša 0,14 in je statistično značilen ($p < 0,05$), kar pove, da če se strah pred kaznijo spremeni za 1 enoto, se organizacijske kršitve spremenijo za 0,14.

Glede na rezultate vzorčnih podatkov lahko hipotezo 9 pri stopnji značilnosti ($p < 0,05$) potrdim, kar pomeni, da strah pred kaznovanjem delavcev za kršitve pri delu pozitivno vpliva na organizacijske kršitve, kar pomeni, da bolj kot je delavca strah pred kaznovanjem, več krši.

Tabela 24: Koeficienti (preverjanje hipoteze 9)

| Model | | Nestandardizirani koeficienti | | Standardiziran koeficient | t | Stopnja značilnosti |
|-------|------------------------|-------------------------------|-------------------|---------------------------|--------|---------------------|
| | | B | Standardna napaka | Beta | | |
| 1 | (Konstanta) | 0,993 | 0,090 | | 11,003 | 0,000 |
| | Strah pred kaznovanjem | 0,142 | 0,073 | 0,318 | 3,810 | 0,000 |

a. Odvisna spremenljivka: organizacijske kršitve

5 DISKUSIJA

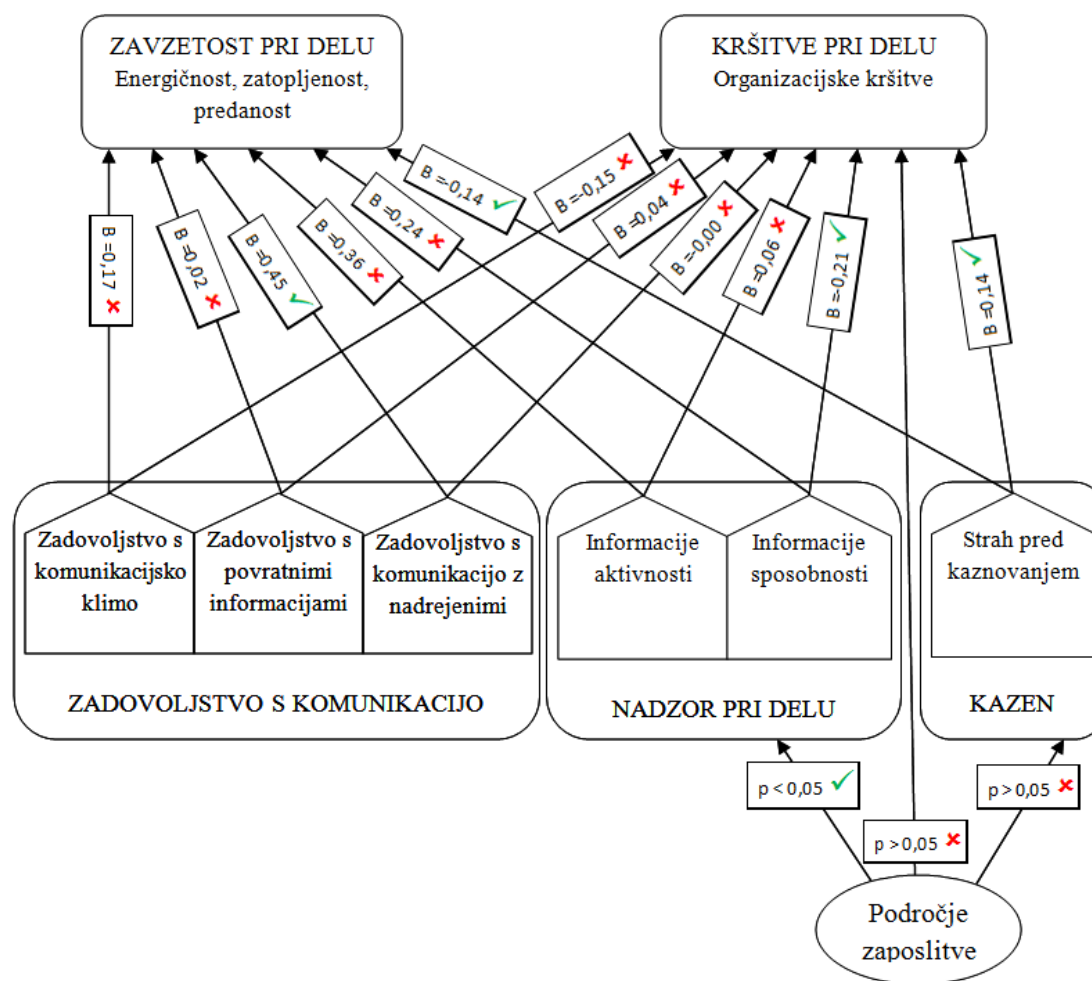
Glavni namen magistrskega dela je bil osvetliti področje zavzetosti in kršitev pri delu ter ugotoviti, kateri dejavniki in kako nanju učinkujejo ter kakšno vlogo ima pri tem področje zaposlitve. Na podlagi rezultatov vzorčnih podatkov lahko sklepam, da področje zaposlitve ne vpliva na občutek strahu pred kaznovanjem, torej ne morem trditi, da delavci na nižjih delovnih mestih občutijo več strahu pred kaznovanjem. To pomeni, da ni pomembno, ali je delavec zaposlen na hierarhično višjem ali nižjem delovnem mestu in bi zato občutil manj ali več strahu pred kaznovanjem. Zoghbi-Manrique-de-Lara (2006, str. 582) meni, da je strah pred kaznovanjem, ki ga občuti delavec, povezan s posameznikovo zaznavo nepravilnosti pri kaznovanju, kar pomeni, da če delavec kaznovanje zazna pravično, potem je situacija zanj netvegana in varna ter obratno. Strah je neprijeten psihološki občutek, ki nastane, kadar delavec zazna zanj potencialno nevarnost ne glede na to, ali je občutek posledica pravega vzroka ali pa izvira iz posameznikove individualne zaznave in lahko prizadane katerega koli delavca. Prav tako ne morem trditi, da delavci na nižjih delovnih mestih pogosteje kršijo organizacijska pravila kot delavci na višjih delovnih mestih, saj razlike med sredinskimi vrednostmi pri kršitvah pri delu glede na delovno mesto, ki ga zasedajo anketiranci, ne obstajajo. Zato lahko sklepam, da so skladno s teoretičnimi ugotovitvami osebnostne lastnosti (Sudha & Kahn, 2013, str. 26–29), značilnosti organizacije (Alias in Rasdi, 2015, str. 127–131) in področje ravnanja s človeškimi viri (Shamsudin et al., 2011, str. 16; Werbel & Balkin, 2010, str. 318–324) prevladujoči vzvodi kršitev pri delu in da hierarhija delovnih mest ne napoveduje manj ali več kršitev pri delu.

Nasprotno s prvima dvema ugotovitvama pa je rezultat pokazal, da nivo delovnega mesta mejno vpliva na količino nadzora s strani nadrejenega. Delavci na nižjih delovnih mestih so torej deležni manj nadzora s strani nadrejenega kot delavci na višjih delovnih mestih. Izkazalo se je, da je v proučevanem primeru ugotovitev res nasprotna s teoretično ugotovitvijo avtorjev Liu et al. (2011, str. 225–226), ki pravi, da so delavci na hierarhično nižjih delovnih mestih deležni več nadzora pri delu, ker ta delovna mesta dopuščajo manj avtonomije in zahtevajo strožji nadzor pri delu. Glede na to ugotavljam, da je v proučevanem primeru nadzor pri delu s strani nadrejenega nad delavci na nižjih delovnih mestih šibkejši, saj je rezultat pokazal, da so anketiranci na hierarhično nižjem delovnem mestu v povprečju slabše ocenili tako nadzor nad izvajanjem rutinskih nalog (povprečna ocena 3,70) kot tudi nadzor nad izvajanjem zahtevnejših nalog (povprečna ocena 3,66) v primerjavi z anketiranci na hierarhično višjih delovnih mestih, ki so nadzor nad izvajanjem rutinskih nalog (povprečna ocena 3,76) in nadzor nad izvajanjem zahtevnejših nalog (povprečna ocena 3,69) ocenili nekoliko bolje.

Nadalje pri nadzoru pri delu v povprečju prednjači dimenzija informacije aktivnosti s povprečno oceno 3,73, ki pomeni nadzor nadrejenih nad izvajanjem rutinskih nalog, v primerjavi z dimenzijo informacije sposobnosti s povprečno oceno 3,57, ki pomeni nadzor nadrejenih nad zmogljivostjo, individualnimi spretnostmi in sposobnostmi delavca (na lestvici od 1 do 5). Slednje kaže na to, da je nadzor nadrejenih bolj usmerjen na rutinske, vsakodnevne naloge, vključujoč spremljanje, ocenjevanje in informiranje o pričakovanih aktivnostih kot na zahtevnejše naloge, vključujoč ocenjevanje komunikacije s strankami, ocenjevanje pogajanj s strankami ter dajanje navodil in nasvetov za izboljšanje sposobnosti in zmožnosti za delo.

Rezultat raziskave je pokazal, da sta pri zadovoljstvu s komunikacijo v povprečju podobno ocenjeni dimenziji zadovoljstvo s komunikacijsko klimo s povprečno oceno 3,78 in zadovoljstvo s komunikacijo nadrejenih s povprečno oceno 3,75, medtem ko je zadovoljstvo s povratnimi informacijami ocenjeno s povprečno oceno 3,57 nekoliko slabše (na lestvici od 1 do 5). Pri zadovoljstvu s komunikacijsko klimo so bile trditve ocenjenje zelo podobno, najbolj pa izstopa trditev, da informacije, potrebne za delo, delavci dobijo pravočasno (povprečna ocena 3,82). Pri zadovoljstvu s komunikacijo z nadrejenimi pa je bila najbolje ocenjena trditev, da nadrejeni delavca usmerja pri reševanju težav (povprečna ocena 3,90), kar potrди tudi ocena trditve dimenzije zadovoljstva s povratnimi informacijami, da so delavci seznanjeni o načinu reševanja težav, ki nastajajo pri njihovem delu s povprečno oceno 4,06. Na sliki 17 je prikazan povzetek rezultatov empirične raziskave.

Slika 17: Prikaz rezultatov testiranja hipotez



Pri zavzetosti pri delu je dimenzija zatopljenost (povprečna ocena 3,94) v ospredju pred ostalima dvema dimenzijama, predanost (povprečna ocena 3,77) in energičnost (povprečna ocena 3,74), kar pomeni, da so delavci zatopljeni, osredotočeni na trenutno delo in da z delom ne bodo kar tako prenehali ter da so na svoje delo zelo ponosni (trditev ponosen sem na svoje delo ima najvišjo povprečno oceno pri zavzetosti pri delu, natančneje 4,21). Nekoliko manj, a še vedno zadovoljivo, so delavci tudi energični in predani organizaciji, kar pomeni, da so dobro vključeni v delo, da doživljajo pomembnost, izzive in navdih ter so z veliko energije in elana pri svojem delu precej vzdržljivi.

Naslednja ugotovitev je, da na podlagi vzorčnih podatkov zadovoljstvo s komunikacijo na zavzetost pri delu pozitivno vpliva le delno, in sicer ima statistično značilen vpliv ($p < 0,05$) le ena od treh proučevanih dimenzij, zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi ($B = 0,45$). Ugotovitev je skladna s študijo Welcheve (2011, str. 338–339), ki pravi, da so komunikacijske zmožnosti vodstvenih delavcev pomembne pri doseganju zavzetosti in da je stil vodenja vzvod za zavzetost pri delu. Avtorica dodaja, da vodstvo preko interne komunikacije spodbuja pripadnost organizaciji. Bakker et al. (2010, str. 14) podobno pravijo,

da je stil vodenja preko komunikacijske podpore vrhnjega vodstva pomemben za doseganje zavzetosti. Zato je zanimivo, da preostali dve dimenziji zadovoljstva s komunikacijo, zadovoljstvo s povratnimi informacijami in zadovoljstvo s komunikacijsko klimo, nimata statistično značilnega vpliva na zavzetost glede na visoke povprečne ocene (3,78 in 3,57).

Nadalje na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljam, da je vpliv nadzora nadrejenih na zavzetost pri delu statistično značilen ($p < 0,05$), vendar pa je vpliv nasproten s predpostavko, saj obe dimenziji informacije aktivnosti ($B = 0,58$) in informacije sposobnosti ($B = 0,24$) pozitivno vplivata na zavzetost pri delu, kar pomeni, da več kot je nadzora, bolj so delavci zavzeti. Različne rezultate beležijo tudi avtorji v strokovni literaturi, in sicer, da nadzor pri delu lahko povečuje, zavira ali sploh ne vpliva na uspešnost in zadovoljstvo delavcev, kar sta avtorja Challagalla in Shervani (1996, str. 89) podkrepila s svojo ugotovitjo, da je vpliv nadzora na uspešnost organizacije in zadovoljstvo delavcev posreden preko vmesenga dejavnika dvoumnost vloge kot količina negotovosti glede pričakovanj vpletenih oseb.

Strah pred kaznovanjem pa statistično značilno ($p < 0,05$, $B = - 0,14$) negativno vpliva na zavzetost pri delu, kar pomeni, da bolj kot je delavce strah pred kaznovanjem, manj so zavzeti. Navedeno je skladno s teoretičnimi ugotovitvami, ki kažejo na to, da ima kaznovanje lahko neugodne vplive na delavce. Tremblay et al. (2012, str. 233) v procesu kaznovanja izpostavljajo delavčevo zaznavo pravičnosti, ki je pomemben dejavnik pri napovedovanju vplivov kaznovanja na delavce. Kaznovanje po njihovem tudi zmanjšuje motivacijo ali daje delavcem signal, da vodstvo nima interesa za njihovo skrb in vzpostavljanje dobrih odnosov. N. P. Podsakoff et al. (2010, str. 295–297) pa poudarjajo, da mora kazen ustrezati točno določenim pogojem, s čimer se lahko vez med delavcem in nadrejenim, ki izreka kazni, okrepi, v nasprotnem primeru pa nepogojno kaznovanje tudi po njihovem vodi do občutka nepravilne obravnave.

Rezultat analize kršitev pri delu zanimivo kaže precej nizke vrednosti, kar je glede na teoretična izhodišča v nasprotju s pričakovanji in pomeni, da delavci v povprečju relativno dobro spoštujejo organizacijska pravila, saj je dimenzija organizacijske kršitve ocenjena s povprečno oceno 1,31 (na lestvici od 1 do 5). Vendar pa med proučevanimi oblikami kršitev pri delu nekoliko izstopa zavestno nevlaganje truda v delo, ki ga opravljajo (povprečna ocena 1,57). Slednje kaže na to, da je bila pri raziskavi prisotna precejšnja pristranskost anketirancev, saj ocena iz prakse nakazuje na pogostejšo pojavnost kršitev pri delu. Kršitve pri delu sodijo med občutljivejše teme, v katerih nastopajo neotipljivi dejavniki, kot so zaupanje v organizacijo, psihološke pogodbe med delavcem in nadrejenim ter avtentično vodenje (Erkutlu & Chafra, 2013, str. 831–833). Naslednja ugotovitev je, da na podlagi vzorčnih podatkov zadovoljstvo s komunikacijo ($p > 0,05$) ne vpliva na organizacijske kršitve, kar je presentljivo, saj so anketiranci v proučevanem primeru zadovoljni s komunikacijo, ker je za delavce komunikacija v organizaciji pomembna, saj se strinjajo, da informacije za svoje delo dobijo pravočasno, da jih komunikacija motivira in jim omogoča identifikacijo z organizacijo.

Nasprotno pa ima na organizacijske kršitve statistično značilen negativen vpliv ($p < 0,05$) nadzor nadrejenih nad zmogljivostjo, individualnimi spretnostmi in sposobnostmi delavca ($B = -0,21$), medtem ko nadzor nad izvajanjem rutinskih nalog nima statistično značilnega ($p > 0,05$) vpliva na organizacijske kršitve. Ta ugotovitev se delno sklada z ugotovitvijo Kura et al. (2013a, str. 542), ki so s svojo študijo in skladno s študijami drugih avtorjev ugotovili, da je nadzor nad vedenjem delavcev (angl. *behaviour control*) res negativno povezan s kršitvami pri delu. Nadzor nad opravljenim delom (angl. *outcome control*) pa je pozitivno povezan s kršitvami pri delu, ker tak nadzor omejuje avtonomijo delavca in daje signal, da organizacija delavcem ne zaupa. Statistično značilen ($p < 0,05$) vpliv na organizacijske kršitve ima tudi strah pred kaznovanjem ($B = 0,14$), saj delavci, ki občutijo strah pred kaznovanjem, tudi pogosteje kršijo organizacijska pravila, kar je skladno z Abramsonom in Senyshynom (2010, str. 560–561), ki pravita, da na dolgi rok kaznovanje verjetno res vpliva na slabši odnos delavca z nadrejenim, na zamere, sovražnost in sabotiranje delovnega procesa.

Rezultati merjenja dimenzije strah pred kaznovanjem kažejo, da ga delavci v organizaciji v povprečju ne občutijo veliko, saj se s povprečno oceno 2,25 (na lestvici od 1 do 5) ne strinjajo, da občutijo strah pred kaznovanjem. Vendar pa je zanimiva ugotovitev, da je med tistimi, ki se bojijo kaznovanja, v povprečju največ takih, ki se bojijo dodatnih izobraževanj ali lekcij v povezavi z delom, kar je sicer v nasprotju s pričakovanjem, da se najbolj bojijo premestitve na drugo lokacijo in disciplinskim postopkom z odpovedjo pogodbe. Na podlagi rezultatov proučevanega primera ugotavljam, da se ocena iz prakse precej razlikuje od rezultatov, saj delavci v praksi niso naklonjeni premestitvam na drugo lokacijo niti v primeru, ko gre za premestitev zaradi zaupanja, da delavec dobro opravlja svoje delo in želi organizacija preko njegovih veščin izboljšati delo na drugi lokaciji.

Slednje je mogoče strniti v razlago, da so delavci bolj zavzeti pri delu, če so zadovoljni s komunikacijo z nadrejenimi in če so deležni več nadzora s strani nadrejenih. Če so deležni več nadzora, manj kršijo organizacijska pravila. Če pa občutijo strah pred kaznovanjem, pada stopnja zavzetosti, količina kršitev pri delu pa se poveča.

5.1 Priporočila za prakso

Organizacije se vse bolj zavedajo, kako pomembno je imeti zavzete delavce in delavce, ki spoštujejo organizacijska pravila, kajti zavzeti in pošteni delavci so ključ do uspešnega poslovanja. Za nekatere delavce je zavzetost precej samoumeven pojem, ker imajo v sebi močno intrinzično motivacijo, vendar pa za uspešno poslovanje organizacije v današnjem času posamezniki niso dovolj in je potrebno poskrbeti, da postanejo zavzeti tudi drugi delavci. Pomembno je tudi, da organizacija skrbi za ohranjanje oz. povečevanje stopnje zavzetosti. Na zavzetost vpliva mnogo različnih dejavnikov, od osebnostnih do organizacijskih, ki se med seboj tudi prepletajo. Eden pomembnejših dejavnikov, ki pozitivno vpliva na zavzetost pri delu, je zadovoljstvo s komunikacijo. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da na zavzetost pri delu pozitivno vpliva le zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi, zato je priporočilo za

organizacijo, da preveri možnosti za izboljšanje zadovoljstva s komunikacijo tudi na področjih komunikacijske klime in povratnih informacij. Ker na zavzetost pri delu pozitivno vpliva tudi nadzor pri delu, tako nad izvajanjem rutinskih kot tudi zahtevnejših nalog, je naslednje priporočilo za organizacijo, da okrepi nadzor pri delu, predvsem nad zahtevnejšimi nalogami, ki po Challangallu in Shervaniju (1996, str. 91) od delavca zahtevajo več sposobnosti, od nadrejenega pa več svetovanja in povratnih informacij. S tem se okrepi interakcija med delavcem in nadrejenim, ki vodi do izboljšanja zadovoljstva s komunikacijo in pri delavcu zmanjšuje občutek dvoumnosti vloge. K temu lahko dodam tudi priporočilo, naj organizacija oblikuje nadzor po točno določenih standardih, saj je bila ta trditev v raziskavi ocenjena najslabše.

Nadzor pri delu in kazen kot ukrep nadzora ob ugotovljenih kršitvah morata v praksi nastopati z roko v roki, da je dosežen pravi namen. To pomeni, da mora kazen ustrezati točno določenim pogojem. Podsakoff et al. (2010, str. 293–296) zatrjujejo, da so delavci, ki prejemajo pogojne kazni, bolj zadovoljni z delom kot tisti, ki prejemajo nepogojne kazni, ker točno vedo, kaj organizacija od njih pričakuje. Tremblay et al. (2012, str. 233) dodajajo, da kaznovanje vpliva na posameznikove zaznave pravičnosti in na zadovoljstvo z delom. Pri nepogojnem kaznovanju delavci razumejo tak način kot zelo nepravičen in izkazujejo nezadovoljstvo z vodjo in delom. Pri tem občutijo visoko negativna čustva. Skladno z ugotovitvijo raziskave, da se z občutkom strahu pred kaznovanjem znižuje stopnja zavzetosti in s tem povečuje količina kršitev, je priporočilo za organizacijo, da ob ugotovljenih kršitvah organizacijskih pravil izreka pogojne kazni.

Tudi na pojav kršitev pri delu vplivajo različni dejavniki. Marcus et al. (2013, str. 27) navajajo, da različne teorije podpirajo različna stališča, zakaj prihaja do kršitev. Situacijsko orientiran pristop predvideva, da so kršitve pri delu posledica zunanjih dejavnikov in da se zgodijo v nekem kronološkem zaporedju. Osebnostno orientirani pristopi, kot so samonadzorni pristopi, pa predvidevajo, da je razlog za kršitve predvsem v posameznih dejavnikih. Priporočilo za organizacijo je, da predvidi in upošteva čim več potencialnih dejavnikov, ki bi lahko vplivali na pojav kršitev pri delu, od osebnostnih do organizacijskih, in na podlagi identifikacije dejavnikov sprejme ustrezne ukrepe.

5.2 Omejitve raziskave

Raziskava ima kljub temu, da temelji na preverjenih statističnih metodah, nekaj omejitev. Prva je ta, da je bila anketa izvedena znotraj ene organizacije in je bil zato vzorec omejen na delavce znotraj te organizacije in kot tak ne more biti reprezentativen. Poleg tega je vzorec spolno neuravnotežen, saj je v raziskavi sodelovalo 81 % žensk in 19 % moških.

Druga omejitev je, da je izpolnjevanje ankete potekalo brez udeležbe anketarja, zaradi česar obstaja možnost, da anketiranci kljub preverjanju razumljivosti vprašalnika niso pravilno razumeli trditev in so zato podajali odgovore, ki ne odražajo dejanskega stanja.

Tretja omejitev je, da obstaja tudi možnost pristranskosti odgovorov, da zaradi občutljivosti teme kaznovanja in kršitev pri delu ter zaradi bojazni pred izpostavljenostjo anketiranci niso podali iskrenih odgovorov. Zato je mogoče, da rezultat ne odraža dejanskega stanja. Razen tega ni na voljo objektivnih podatkov o številu kršitev podanih kazni.

5.3 Priporočila za prihodnje raziskovanje

Ne glede na omejitve, ki jih ima raziskava, obstajajo priložnosti za prihodnje raziskovanje. Skladno z omejitvami raziskave je moje priporočilo, da se v vzorec zajame različne segmente ter področja zaposlitve javnega in privatnega sektorja. S tem predvidevam, da bo zaposlitvena struktura bolj razpršena in vzorec reprezentativen za celotno populacijo.

Ker je magistrsko delo osredotočeno na raziskovanje vplivov komunikacije, nadzora pri delu in kaznovanja na zavzetost in kršitve pri delu na nivoju proizvodnih delavcev, je naslednje priporočilo za raziskovanje, da se preuči vpliv teh dejavnikov tudi na drugih nivojih organizacije, na primer pri različnih profilih vodij na nivoju srednjega managementa. Zanimivo bi bilo izvesti primerjalno raziskavo, kako se vplivi navedenih dejavnikov kažejo na nižjih in višjih nivojih organizacije in ali med njimi obstajajo razlike.

Glede na izsledke raziskave, da se stopnja zavzetosti zniža, če delavci občutijo strah pred kaznovanjem, ob tem pa se poveča število kršitev pri delu, bi bilo zanimivo raziskati dejavnike, ki vplivajo na strah pred kaznovanjem. Kura et al. (2013b, str. 33) ugotavljajo, da so vplivi formalnega nadzora pri delu na kršitve pri delu razmeroma slabo raziskani. Morda bi bilo zato smiselno raziskati nadzor pri delu kot dejavnik vpliva na strah pred kaznovanjem, česar možna posledica je kršitev pri delu in z vidika meje, do katere je nadzor še sprejemljiv in dejansko zmanjšuje pojav deviantnega vedenja in kdaj je nadzora preveč ter kateri so vmesni dejavniki, ki regulirajo učinke nadzora, bodisi za zmanjševanje ali povečevanje deviantnega vedenja delavcev. Podobno razmišljata tudi Challagalla in Shervani (1996, str. 91), ki pravita, da je težko napovedati, kako nadzor neposredno učinkuje na uspešnost delavcev in organizacije ter na zadovoljstvo delavcev, saj sta pomembna tudi dejavnika dvoumnost vloge ter količina negotovosti glede pričakovanj oseb, ki so vpletene v dano situacijo. Erkutlu in Chafra (2013, str. 831–833) pa verjameta, da so kršitve pri delu čustven odziv in sta za boljše razumevanje povezav avtentičnega vodenja in kršitev pri delu proučevala vmesna dejavnika, kot sta zaupanje v organizaciji in psihološka pogodba med delavcem in nadrejenim.

SKLEP

Namen magistrskega dela je proučitev področij zavzetosti in kršitev pri delu, ki sta pomembni za podjetja in ugotoviti, kako dejavniki komunikacija, nadzor pri delu in kaznovanje nanju učinkujejo. V raziskavi sem izpostavila razlike med hierarhijo delovnih mest v povezavi s strahom pred kaznovanjem, kršitvami in z nadzorom pri delu s strani nadrejenega. Pri tem

sem se osredotočila na hierarhično nižja delovna mesta, ker menim, da gre z vidika razlik v dojemanju odnosov med proizvodnjo in managementom za ranljivejšo skupino delavcev. Nadalje sem predpostavila pozitivne in negativne vplive konstruktov komunikacija, nadzor pri delu in kaznovanje ter njihovih dimenzij na zavzetost in kršitve pri delu.

V raziskavi je bilo ugotovljeno, da hierarhija delovnih mest ne vpliva niti na strah pred kaznovanjem, niti na kršitve pri delu, kar pomeni, da delavce na nižjih delovnih mestih ni bolj strah kazni in tudi ne povzročajo več kršitev kot delavci na višjih delovnih mestih. Nasprotno pa nadzor pri delu mejno vpliva na nivo delovnega mesta, saj so delavci na nižjih delovnih mestih deležni manj nadzora pri delu s strani nadrejenega. Pri analizi vplivov konstruktov komunikacija, nadzor pri delu in kaznovanje ter njihovih dimenzij na zavzetost in kršitve pri delu sem potrdila 4 podhipoteze, kar pomeni, da nobena hipoteza ni potrjena v celoti. Na zavzetost pri delu med proučevanimi dimenzijami komunikacije pozitivno vpliva le zadovoljstvo s komunikacijo z nadrejenimi. Potrdila sem tudi hipotezo, da strah pred kaznovanjem negativno vpliva na zavzetost pri delu, kar pomeni, da bolj kot je delavce strah pred kaznovanjem, manj so zavzeti. Pri proučevanju vplivov kršitev pri delu sem potrdila podhipotezo, da nadzor nadrejenih nad zmogljivostjo, individualnimi spretnostmi in sposobnostmi delavca negativno vpliva na kršitve pri delu. Zadnja potrjena hipoteza je, da strah pred kaznovanjem pozitivno vpliva na kršitve pri delu, kar pomeni, da bolj kot je delavce strah kaznovanja, bolj kršijo organizacijska pravila.

Na podlagi vzorčnih podatkov pa na zavzetost pri delu ne vpliva zadovoljstvo s komunikacijsko klimo in povratnimi informacijami. Prav tako na zavzetost ne vpliva nadzor pri delu, zato sem hipotezo o vplivu nadzora v celoti zavrnila. V celoti sem zavrnila tudi hipotezo, da komunikacija negativno vpliva na kršitve pri delu. V okviru nadzora pri delu pa nadzor nad rutinskimi nalogami ni statistično značilen in sem zato podhipotezo zavrnila.

V magistrskem delu povežem konstrukte, med katerimi sta zavzetost pri delu in komunikacija v literaturi predmet mnogih raziskav, medtem ko nadzor pri delu, kaznovanje in kršitve pri delu kot glavni proučevani konstrukti v literaturi nastopajo razmeroma redko. Zaradi slednjega se povezava teh konstruktov na prvi pogled zdi morda nenavadna, vendar se prav v tem kaže dodana vrednost magistrskega dela.

Da je zavzetost pri delu zaželena, ni novost, prav tako niso novost načini za njeno doseganje, je pa precej bolj skrivnostno področje kršitev pri delu, ki pridobi na širini v povezavi s strahom pred kaznovanjem za ugotovljene kršitve, ki je pomemben prispevek raziskave. Zavzeti in pošteni delavci so ključ za razvoj organizacije v pravo smer.

LITERATURA IN VIRI

1. Abramson, N. R., & Senyshyn, Y. (2010). Effective punishment through forgiveness: rediscovering Kierkegaard's Knight of faith in the Abraham story. *Organizations studies*, 31(5), 555–581.
2. Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. V S. L. Albrecht (ur.), *Handbook of employee engagement* (str. 3–19). Chentelham: Edward Elgar.
3. Alias, M., & Rasdi, R. M. (2015). Organizational predictors of workplace deviance among support staff. *Procedia – Social and behavioral sciences*, 172, 126–133.
4. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308–323.
5. Arvey, R. D., & Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: a review, propositions, and research suggestions. *Academy of management review*, 5(1), 123–132.
6. Bačovič Dolinšek, O. (2007). *9 korakov učinkovitega komuniciranja: pot do prosvetljenja* (1st ed.). Ljubljana: Informa Echo.
7. Bakker, A. B. (2010) Engagement and »job crafting«: engaged employees create their own great place to work. V S. L. Albrecht (ur.), *Handbook of employee engagement* (str. 229–244). Chentelham: Edward Elgar.
8. Bakker, A. B. (2011). An evidence – based model of work engagement. *Current directions of psychological Science*, 20(4), 265–269.
9. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2010). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4–28.
10. Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz – Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JD – R approach. *The annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1, 389–411.
11. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: integration and future research on work engagement. V A. B. Bakker & M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (str. 181–196). New York: Psychology Press.
12. Bakker, A. B., Tims, M., & Derk, D. (2012). Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359–1378.
13. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349–360.
14. Berry, C. M., Ones, D. S. & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology* 92(2), 410–424.
15. Bisel, R. S., Messersmith, A. S., & Kelly, K. M. (2012). Supervisor-subordinate communication: Hierarchical mum effect meets organizational learning. *Journal of*

- business communication*, 49(2), 128–147.
16. Bolton, L. R., Becker, L. K., & Barber, L. K. (2010). Big five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and individual differences*, 49, 537–541.
 17. Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: the path through emotional labor and burnout. *The leadership quarterly*, 23, 849–859.
 18. Challagalla, G. N., & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of marketing*, 60(1), 89–105.
 19. Chelliah, J., & Tyrone, P. (2010). Power sharing progressive discipline: new roles of engagement arising from an Australian perspective. *Contemporary management research*, 6(2), 91–110.
 20. Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: employee work engagement and job performance. V A. B. Bakker & M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (str. 147–163). New York: Psychology Press.
 21. Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: strategic communication audits*. New York: Guilford press.
 22. Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of business communication*, 14(3), 63–73.
 23. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management research review*, 36(9), 828–848.
 24. Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). Sage Publication: London.
 25. Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (cwb) in response to job stressors and organizational justice: some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
 26. Frey, B. S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational control systems and pay for performance in the public service. *Organizations studies*, 34(7), 949–972.
 27. Gray, J. & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly* 17(3), 425–448.
 28. Hartley, P., & Bruckmann, C. G. (2002). *Business communication* (1st ed.). London: Routledge.
 29. Hewege, C. R. (2012, december). A critique of the mainstream management control theory and the way forward. *Sage open*. Najdeno 16. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://sgo.sagepub.com/content/2/4/2158244012470114>
 30. Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J.G. (2013). High-performance work systems and job control: consequences for anxiety, role overload and turnover intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699–1724.
 31. Kahn, W. A. (2010). The essence of engagement: lessons from the field. V S. L.

- Albrecht (ur.), *Handbook of employee engagement* (str. 20–30). Chentelham: Edward Elgar.
32. Kavčič, B. (2002). *Poslovno komuniciranje* (2nd ed.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 33. Killingsworth, S. (2012). Modeling the Message: Communicating Compliance Through Organizational Values and Culture. *Journal of legal ethics*, 25(4), 961–987.
 34. Kura, K. M., Shamsudin, F. M., & Chauhan, A. (2013a). Influence of organizational formal control on workplace deviance: a pilot study. *Middle-east journal scientific, research* (13)4, 538–544.
 35. Kura, K. M., Shamsudin, F. M., & Chauhan, A. (2013b). Self-regulatory efficacy as potential moderator on the relationship between organizational formal controls, perceived group norms and workplace deviance: a proposed framework. *Journal teknologi*, 64(2), 33–38.
 36. Kura, K. M., Shamsudin, F. M., & Chauhan, A. (2014). Mediating role of self-regulatory efficacy on the relationship between punishment certainty, punishment severity and organizational deviance. *Management science letters*, 4, 651–658.
 37. Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010) Work engagement: introduction. V A. B. Bakker & M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (str. 1–9). New York: Psychology Press.
 38. Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2011). Does taking with the bed make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational behavior and human decision processes*, 117, 41–52.
 39. Liu C., Spector, P. E., Liu Y., & Shi, L. (2011). The interaction of job autonomy and conflict with supervisor in china and the united states: a qualitative and quantitative comparison. *International Journal of Stress Management*, 18(3), 222–245.
 40. Marcus, B., Taylor O. A., Hasting, S. E., Sturm, A., & Weight, O. (2013). The structure of counterproductive work behaviour: A review, a structural meta-analysis and a primary study. *Journal of management*, XX(X), 1–31.
 41. Mehri, M. I., & Ahluwalia, P. (2014). The role of punishment and task dissonance in information security policies compliance. *20th americans conference on information systems* (str. 1–10). Savannah.
 42. Meng, J., & Pan, P (Po-Lin). (2012). Using a balanced set of measures to focus on long term competency in internal communication. *Public relations review*, 38 484–490.
 43. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems* (3th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
 44. Miller, K. (2002). *Communication theories: perspectives, processes, and contexts*. b.k.: McGraw-Hill Companies, Inc.
 45. Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: the expanded role of internal communications. *International journals of business communication*, 51(2), 183–202.
 46. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Knežević, A.N. (2004). *Poslovno komuniciranje. Evropske razsežnosti* (2. dop. izd). Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.

47. Mueller, B. h., & Lee, J. (2002). Leader-member exchange and organizational communication satisfaction in multiple context. *The journal od business communication*, (39)2, 220–244.
48. O'Rourke, J. (2007). *Management Communication: a case – analysis approach* (3rd ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
49. Peng, H. (2012). Counterproductive work behaviour among chinese knowledge workers. *International journal of selection and assessment*, 20(2), 119–138.
50. Pipas, M., & Jaradat, M. (2010). Assertive communication skills. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12(2), 649–656.
51. Plunkett, W. R. (1992). *Supervision: the direction of people at work* (6th ed.). Needham Heights: A divison of Simon & Schuster, Inc.
52. Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., & Kuskova, V. (2010). Dispelling misconceptions and providing guidelines for leader reward and punishment behaviour. *Business horizons*, 53, 291–303.
53. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A tipology of deviant workplace behaviours: a multidimensional scaling study. *Academy of management*, 38(2), 555–572.
54. Rouse, M. J., & Rouse, S. (2001). *Business communications: A cultural and strategic approach*. London: Thomson Learning.
55. Salkind, N. J. (2004). *Statistics for people who (think they) hate statistics* (2nd ed.). Sage Publication: Thousands Oaks.
56. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale (UWES). Test manual*. Utrecht: Department of social & organizational psychology.
57. Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. V A. B. Bakker & M. P. Leiter (ur.), *Work engagement: a handbook of essential theory and research* (str. 10–24). New York: Psychology Press.
58. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurment of work engagmenet with a short questionnaire. *Educational and psychological measurment*, 66(4), 701–716.
59. Schroeder, B. (2000, 19. april). Coping with job stress and burnout. *Nurses.com*. Najdeno 3. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.nurses.com/doc/coping-with-job-stress-and-burnout-0001>
60. Seppälä, P., Mauno, S., Fledt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolovanen, A., & Schaufeli, W. (2008). The construct validity of the Utrecht work engagement scale: multisample and longitudinal evicence. *Springer science*, 10, 459–481.
61. Shamsudin, F. M., Chauhan, A., & Kura, K. M. (2012). Self – control as moderator of the relationship between formal control and workplace deviance: a proposed framework. *Australian journal of business and management research*, 2(6), 32–39.
62. Shamsudin, F. M., Subramaniam, C., & Ibrahim, H. (2011). HR praticies and deviant behaviour at work: an exploratory study. *International conference on business and economics research*, 16, 13–17.
63. Sharma, N., Singh, V. K., & Kishor, J. (2013). Demographic differences, causes and

- impact of workplace production deviance on organizations: an empirical study on non – punctuality of employees in service cluster. *The international journal*, 3(8), 98–106.
64. Shoss, M. K., Restubog, S. L. D., Eisenberger, R., & Zagenczyk, T. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: the roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of applied psychology*, 98(1), 158–168.
 65. Sims, H. P. (1980). Further thoughts on punishment in organizations. *Academy of management*, 5(1), 133–138.
 66. Sudha, K. S. & Kahn, W. (2013). Personality and motivational traits as correlates of workplace deviance among public and private sector employees. *J psychology*, 4(1), 23–32.
 67. Thill, J., & Bovée, C. L. (2005). *Excellence in Business Communication* (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
 68. Trahan, A. W., & Steiner, D. D. (1994). Factors affecting supervisors' use of disciplinary action following poor performance. *Journal of organizational behavior*, 15(2), 129–139.
 69. Tremblay, M., Vandenbergh, C., & Doucet, O. (2013). Relationships between leader contingent and non – contingent reward and punishment behaviours and subordinates' perception of justice and satisfaction, and evaluation of the moderating influence of trust propensity, pay level and role ambiguity. *Journal of business psychology*, 28, 233–249.
 70. Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of management journal*, 48(6), 1143–1158.
 71. Verčič Tkalec, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: definitions, parameters, and the future. *Public relations review*, 38, 223–230.
 72. Verstegen, B. H. J. (2010). A socio – economic view on management control. *International journal of social economics*, 38(2), 114–127.
 73. Vos, U., & Brettel, M. (2014). The effectiveness of management control in small firms: perspective from resource dependence theory. *Journal of small business management*, 52(3), 596–587.
 74. Waldeck, J., Durante, C., Helmuth, B., & Marcia, B. (2012). Communication in a changing world: contemporary perspectives on business communication competence. *Journal of education for business*, 87, 230–240.
 75. Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate communications: an international journal*, 16(4), 328–346.
 76. Werbel, J., & Balkin, D. B. (2010). Are human resource practices linked to employee misconduct? A rational choice perspective. *Human resources management review*, 20, 217–326.
 77. Wildermuth, C. (2010). The personal side of engagement: the influence of personality factors. V S. L. Albrecht (ur.), *Handbook of employee engagement* (str. 197–208).

Chentelham: Edward Elgar.

78. Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2006). Fear in organizations: does intimidation by formal punishment mediate the relationship between interactional justice and workplace internet deviance? *Journal of managerial psychology*, 21(6), 580–592.
79. Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2011). Predicting nonlinear effects of monitoring and punishment on employee deviance: The role of procedural justice. *European management journal*, 29, 272–282.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

| | |
|--|---|
| Priloga 1: Anketni vprašalnik | 1 |
| Priloga 2: Opis vprašalnika UWES | 5 |
| Priloga 3: Razlaga določevanja dimenzij kršitev pri delu | 6 |
| Priloga 4: Razlaga določitve dimenzij komunikacije | 7 |
| Priloga 5: Razlaga določitve dimenzije kaznovanja..... | 8 |

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Urška Valenčič, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru magistrske naloge, pod mentorstvom doc. dr. Katarine Katje Mihelič, opravljam raziskavo o vplivih komunikacije, nadzora in kaznovanja pri delu na zavzetost in kršitve pri delu na delovnem mestu za pripravo organizirane prehrane. V ta namen sem oblikovala vprašalnik, ki je anonimen. Rezultati raziskave bodo uporabljeni samo na agregatni ravni in odgovorov posameznika ne bo mogoče razbrati.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. Prvi del vsebuje splošna vprašanja, drugi del pa posamezne trditve, za katere vas prosimo, da ocenite strinjanje z njimi, in sicer na lestvici od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 5 pomeni popolnoma se strinjam.

Za sodelovanje se vam zahvaljujem!

Splošna vprašanja

Spol

a) Moški

b) Ženski

Starost (v letih):

Področje zaposlitve

a) Kuhar

b) Pomočnik

c) Administracija

d) Vodja kuhinje

Spodnje trditve se nanašajo na način dela v organizaciji. Prosimo, ocenite strinjanje s spodnjimi trditvami, tako, da obkrožite ustrezno številko, pri čemer 1 pomeni sploh ne strinjam, 5 pomeni popolnoma se strinjam.

| Trditev | 1 sploh se ne strinjam | 2 se ne strinjam | 3 se niti ne strinjam, niti strinjam | 4 se strinjam | 5 popolnoma se strinjam |
|--|---------------------------------|------------------------|--|---------------------|-------------------------------|
| Za trud, ki ga vlagam pri delu dobim priznanje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni ocenjuje moje predstavitve in komuniciranje z gosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Trditev | 1 sploh se ne strinjam | 2 se ne strinjam | 3 se niti ne strinjam, niti strinjam | 4 se strinjam | 5 popolnoma se strinjam |
|--|---------------------------------------|---------------------------------|---|------------------------------|--|
| Komuniciranje v organizaciji me motivira in me spodbuja k doseganju ciljev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seznanjen/-a sem z načini reševanja težav, ki nastajajo pri mojem delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moji sodelavci so sposobni komunikatorji. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni poznajo in razumejo težave, ki jih imajo delavci. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Komuniciranje v organizaciji mi omogoča, da se identificiram z njo oz. da se čutim del organizacije. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni periodično ocenjuje moje sposobnosti za doseganje delovnih nalog (npr.: kako se pogovarjam, pogajam). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Informacije, potrebne za svoje delo, dobim pravočasno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni mi daje navodila za izboljšanje mojih sposobnosti in zmožnosti pri delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni mi svetuje, kateri pristopi komuniciranja so primernejši (npr. pri reševanju reklamacij). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni me poslušajo in izkazujejo pozornost do mene. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni me usmerjajo pri reševanju težav pri delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Konflikti v organizaciji se obravnavajo primerno, s primernimi komunikacijskimi kanali (pogovor, e-mail, obvestilo ...). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pozno prihajam na delo brez dovoljenja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni me informira o aktivnostih, ki jih od mene pričakuje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zanemarjam delovno okolje (imam neurejeno pisarno, kuhinjo). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Trditev | 1 sploh se ne strinja m | 2 se ne strinjam | 3 se niti ne strinjam, niti strinjam | 4 se strinja m | 5 popolnom a se strinjam |
|--|--|---------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| Nadrejeni spremlja moje aktivnosti pri delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljen/-na sem z informacijami v zvezi z ocenjevanjem mojega dela, vedenja ... | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri svojem delu prekipevam od energije. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Količina vodenja, ki jo nadrejeni namenja meni, je primerna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri delu se ne trudim. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni mi sporoča, ali dosegam njegova pričakovanja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nad svojim delom sem navdušen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Namerno podaljšujem delo za pridobitev nadur. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vzamem si daljši odmor, kot je določeno ali sprejemljivo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Uporabljam prepovedane droge ali alkohol na delovnem mestu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moje delo je zame vir navdiha. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Moje delo me kar potegne vase. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kadar delam, sem prevzet/-a nad delom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni so odprti (upoštevajo) moje ideje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Če nadrejeni ugotovi, da moram biti bolj aktiven/-na pri svojem delu, mi to pove. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pri delu se počutim svežega/-o in dejavnega/-o. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaupne informacije širim izven podjetja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni ocenjuje moje aktivnosti pri delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Namerno delam počasneje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

se nadaljuje

nadaljevanje

| Trditve | 1 sploh se ne strinjam | 2 se ne strinjam | 3 se niti ne strinjam, niti strinjam | 4 se strinjam | 5 popolnoma se strinjam |
|---|---|---------------------------------|---|------------------------------|--|
| Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nadrejeni ocenjuje moje sposobnosti pri delu po določenih standardih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Odtujujem lastnino podjetja brez dovoljenja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ne upoštevam navodil nadrejenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zadovoljen/-na sem z informacijami v zvezi s primerjavo mojega dela z delom mojih sodelavcev. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Fantaziram in sanjarim med delovnim časom. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ponarejam potrdila za povračilo stroškov z namenom pridobiti več denarja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizacijska komunikacija je zanimiva in koristna. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Prosimo, ocenite strinjanje s spodnjimi trditvami, tako da obkrožite ustrezno številko, pri čemer 1 pomeni sploh ne strinjam, 5 pomeni popolnoma se strinjam.

| Pravila pri delu upoštevam zaradi strahu pred... | 1 sploh se ne strinjam | 2 se ne strinjam | 3 se niti ne strinjam, niti strinjam | 4 se strinjam | 5 popolnoma se strinjam |
|---|---|---------------------------------|---|------------------------------|--|
| Pisnimi opomini mojih nadrejenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Strogim opazovanjem mojega dela. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Verbalnimi opozorili mojih nadrejenih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lekcijami in dodatnim izobraževanjem (Haccp). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Disciplinskim postopkom z odpovedjo pogodbe. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Premestitvijo na drugo lokacijo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Hvala za vaše sodelovanje!

Priloga 2: Opis vprašalnika UWES

UWES je sprva vseboval 24 vprašanj, od katerih je 9 merilo energičnost, 8 predanost, preostalih 7 pa zatopljenost. Po začetnem preverjanju vprašalnika so avtorji ugotovili, da je 7 vprašanj neutemeljenih in so jih zato odstranili. Ostalo je 17 vprašanj, od katerih je 6 merilo energičnost, 5 predanost in 6 zatopljenost. Tako je nastal UWES – 17. Naknadno preverjanje je pokazalo, da sta še dve vprašanji, eno s področja energičnosti in eno s področja zatopljenosti, slabše utemeljeni, zato je v nekaterih študijah uporabljen tudi vprašalnik s 15 vprašanji UWES – 15 (Schaufeli & Bakker, 2003, str. 6–7). Kasneje se je izkazala potreba po še krajšem vprašalniku, ker so raziskovalci želeli, da se vključi le najbolj pomembne trditve in da ne bi anketirancev po nepotrebnem motili in zadrževali. Nenazadnje se z dolgimi vprašalniki povečuje možnost nesodelovanja pri anketiranju. Iz vprašalnika so izločili 8 trditev, tako da je nastal vprašalnik UWES – 9, ki ga sestavljajo po 3 trditve za vsako dimenzijo (Schaufeli et al., 2006, str. 6–7). Poleg omenjenih vprašalnikov v španski in nizozemski verziji obstajata tudi vprašalnika za študente UEWS – S, v katerih trditve vsebujejo besede »študent« (Schaufeli et al., 2003, str. 21).

Vprašalnik vsebuje trditve, s katerimi se anketiranec strinja ali ne strinja, ter sedemstopenjsko lestvico odgovorov, na kateri nič pomeni »nikoli« in šest pomeni »vedno«. Vprašalnik sestoji iz trditev, kot so: pri delu občutim ogromno energije; počutim se močnega in energično; našel sem službo, v kateri lahko veliko prispevam; med delom mi čas hitro mine ... (Schaufeli & Bakker, 2003, str. 5–6).

Zavzetost pri delu z vprašalnikom UWES – 17 in 9 se lahko ocenjuje kot eno- ali tridimenzionalni konstrukt, saj so analize potrdile veljavnost treh dimenzij (energičnost, predanost, zatopljenost), ki so med seboj tesno povezane s korelacijskim faktorjem med 0,60 in 0,99. Zaradi visokega korelacijskega faktorja med tremi dimenzijami so vprašalnika UWES -17 in 9 testirali tudi za ocenjevanje zavzetosti po eni dimenziji kot skupnem faktorju zavzetosti. Vendar pa so študije pokazale, da je tridimenzionalni konstrukt močnejši, ker se podatki bolje prilegajo. V primeru, da je cilj raziskovanje različnih dimenzij, potem je primernejši tridimenzionalni konstrukt (energičnost, predanost in zatopljenost). Če pa je zavzetost predmet obravnave na splošno in so lahko vse tri dimenzije obravnavane kot ena sama dimenzija »zavzetost«, potem je primerno merjenje po enodimenzionalnem konstrukt (Seppälä, Mauno, Feldt, Hakonen, Kinnunen, Tolovanen & Schaufeli, 2008, str. 461; Schaufeli & Bakker, 2003, str. 30; Schaufeli & Bakker, 2010, str. 16–17).

Vprašalnik so preverjali v različnih državah, kjer so analize pokazale, da je zavzetost negativno povezana z izgorelostjo, četudi je bilo ugotovljeno, da je povezava med energičnostjo in izčrpanostjo ter med predanostjo in cinizmom nekoliko šibkejša. Nadalje so analize potrdile nepovezanost zavzetosti in deloholičnosti, saj zavzeti delavci za razliko od deloholikov prosti čas raje namenjajo privatnim dejavnostim. Analiziranje virov dela je pokazalo, da delujejo kot motivatorji in tako vplivajo na zavzetost, čeprav imajo delavci že

tako ali tako dober odnos do dela (Schaufeli & Bakker, 2003, str. 11). Preverjanje vprašalnika med različnimi poklici (beli, modri ovratniki, zdravstveni delavci, delavci v izobraževalnih ustanovah, študenti) je pokazalo, da med njimi ni razlik. Prav tako ni bilo razlik med različnimi rasami. Tudi kratka verzija UWES – 9 je pri preverjanju pokazala nespremenljive rezultate. Preverjanje stabilnosti je pokazalo, da se rezultati v obdobju treh let niso spreminjali (Schaufeli & Bakker, 2010, str. 17–18).

Priloga 3: Razlaga določevanja dimenzij kršitev pri delu

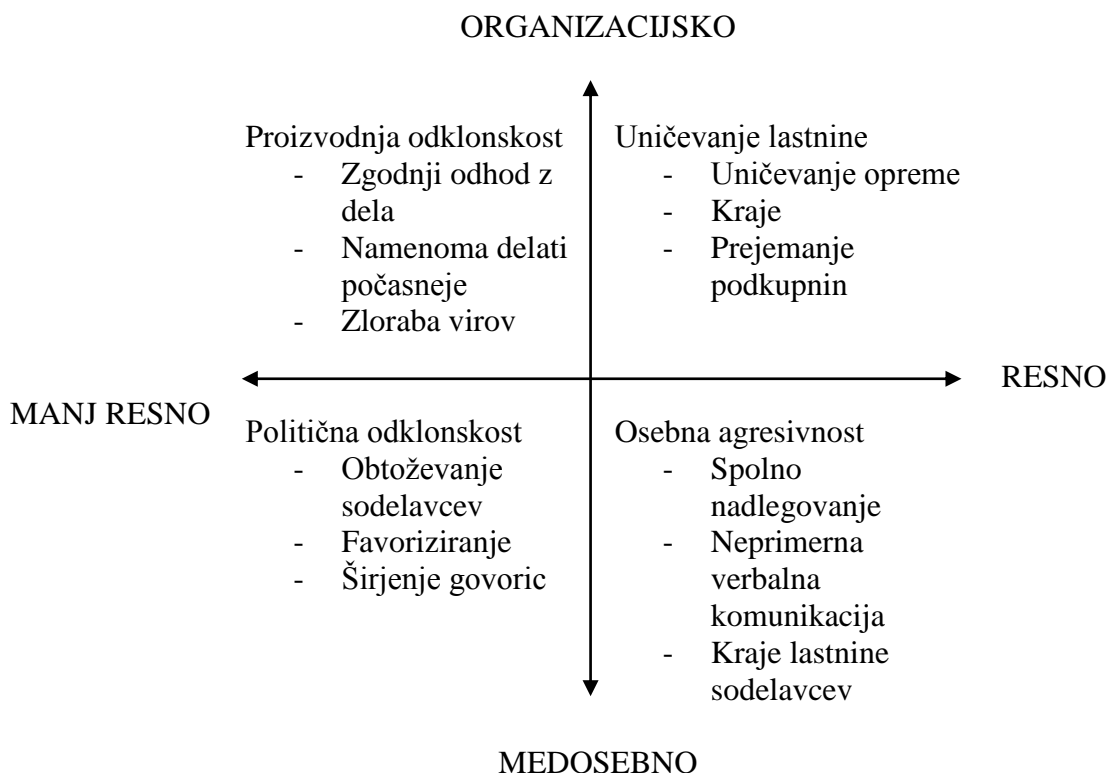
Največkrat proučevani konstrukti kršitev pri delu so po Marcus et al. (2013, str. 3) naslednji:

- konstrukt kršitev pri delu avtoric Robinson in Bennett iz leta 2000 z 2 dimenzijama: medosebne kršitve in organizacijske kršitve,
- konstrukt kontraproduktivnega vedenja avtorjev Spector, Fox, Penney, Bruusrema, Goha in Kessler iz leta 2006 s 5 dimenzijami: neprimerno vedenje, proizvodna odklonskost, sabotaza, kraje in odsotnost (zamujanje, prezgodnji odhod),
- konstrukt kontraproduktivnega vedenja avtorjev Gruys in Sackett iz leta 2003 z 11 dimenzijami: kraja, uničevanje lastnine, zloraba informacij, zloraba časa in virov, nevarno vedenje, slaba prisotnost, slabo opravljeno delo, uporaba alkohola, uporaba drog, neprimerna verbalna komunikacija in neprimerno fizično vedenje.

Med raziskovalci se je zaradi enostavnosti in priljubljenosti uveljavila delitev na konstrukta kršitve pri delu na 2 dimenziji. Določanje dimenzij je potekalo v 3. fazah (Robinson & Bennett 1995, str. 558–566):

- v 1. fazi so anketiranci morali opisati 2 dogodki, ki so ju prepoznali v njihovi organizaciji in za katera so mislili, da sta povezana z odklonskim vedenjem. Na ta način sta avtorici opredelili končnih 45 kršitev pri delu.
- v 2. fazi sta avtorici naboru 45 kršitev pri delu dodali opis odklonskega vedenja. Anketiranci so morali kršitve pri delu z opisom vedenj oceniti na 9-stopenjski lestvici, in sicer, kako se vedenje in pripadajoča kršitev pri delu skladata. Na ta način sta s pomočjo računalniškega programa združili kršitve v 5 dimenzij. Nadaljnja analiza pa je pokazala končno ugotovitev, da podatke najbolje opišeta 2 dimenziji, medosebne kršitve in organizacijske kršitve.
- v 3. fazi sta avtorici s podrobno analizo ugotovili še, da dve dimenziji ne določata le posameznega odklonskega vedenja, pač pa se ju lahko klasificira v enega izmed 4 kategorij v razponu od manj resnih do bolj resnih posledic, kar se tudi sklada z ugotovitvami njunih predhodnikov. Kategorije so prikazane na sliki 1.

Slika 1: Kategorije dimenzije kršitev pri delu



Vir: S. L. Robinson & R. J. Bennett, *A typology of deviant workplace behaviours: a multidimensional scaling study*, 1995, str. 565.

Slika 1 prikazuje kvadrant 4 kategorij, v katere so razdeljena odklonska dejanja. V področje resnih posledic za organizacijo je razvrščena kategorija uničevanje lastnine (angl. *property deviance*), ki je skladna s predhodno opredelitvijo Mangioneja in Qinna ter Hollingerja in pomeni uničevanje otipljivih sredstev organizacije. Manj resne posledice za organizacijo ima kategorija proizvodna odklonskost (angl. *production deviance*), ki je skladna s predhodno opredelitvijo Mangioneja in Qinna, ki pomeni narediti malo, ter opredelitvijo proizvodne odklonskosti Hollingerja in Clarka, definirane kot različna vedenja, ki kršijo predpisana pravila. Kategorija politična odklonskost (angl. *political deviance*) je uvrščena v področje manj resnih posledic na medosebni ravni in označuje neprimerna vedenja političnih vsebin do sodelavcev. Kategorijo z resnimi posledicami na medosebni ravni pa sta avtorici poimenovali osebna agresivnost (angl. *personal aggression*), ki pomeni sovražen pristop do sodelavcev (Robinson & Bennett, 1995, str. 561–566).

Priloga 4: Razlaga določitve dimenzij komunikacije

Prvotno je bil konstrukt zadovoljstvo s komunikacijo definiran kot enodimenzionalen, saj je na splošno ocenjeval občutke delavca do celotnega delovnega okolja. Kasneje sta na podlagi rezultatov oblikovala 7 dimenzij komunikacije, s čimer sta dokazala, da je konstrukt zadovoljstvo s komunikacijo večdimenzionalen. Med študijo pa je avtorja zmotil dodaten

vidik komunikacijske klime, ki se je nanašal na povratne informacije. Nadaljevala sta z raziskovanjem dimenzije komunikacijska klima in pri tem izločila vse faktorje, ki niso imeli pomembnega vpliva. Tako sta izoblikovala 9 dimenzij, od katerih sta 6 identičnih oblikovala že prej. Dimenzijo komunikacijska klima sta razčlenila na 3 dele, ožja komunikacijska klima, povratne informacije in komunikacijski čas. Komunikacijska klima se nanaša le na spopadanje s problemi komuniciranja, povratne informacije se nanašajo na osebne dosežke pri delu, komunikacijski čas pa se nanaša na hitro odzivnost, ko je potrebna komunikacija. Na koncu sta avtorja zaradi teh sprememb v določanju dimenzij konstrukta zadovoljstvo s komunikacijo oblikovala 8 dimenzij (Downs & Hazen, 1977, str. 63–69).

Priloga 5: Razlaga določitve dimenzije kaznovanja

Trahan in Steiner (1994, str. 131–132) sta proučevala različne vrste disciplinskih ukrepov (angl. *disciplinary action*), ki so jih nadrejeni uporabili ob neuspešnem delu ali kršitvah pri delu. V študiji sta opravila nekaj multivariantnih analiz, v katerih sta raziskovala povezave med različnimi spremenljivkami, da bi določila tiste, ki vplivajo na izbiro disciplinskega ukrepa za slabo delovanje delavca. V prvi fazi sta preko intervjujev z vodji medicinskimi sestrami dobila podatke o organizacijskih ovirah pri kaznovanju in podatke o vrstah disciplinskih ukrepov. Vodje medicinske sestre so morale opredeliti vrste in opis disciplinskih ukrepov, ki so jih uporabljali zaradi slabo opravljenega dela svojih delavcev. Poleg tega so disciplinske ukrepe morale tudi ovrednotiti glede na stopnjo intenzivnosti.

Trahan in Steiner (1994, str. 132) sta izmed vseh izločila 12 najbolj pogostih disciplinskih ukrepov, ki so bili skladni tudi po stopnji intenzivnosti: neformalni svetovalni pogovor z delavcem, ustno opozorilo, pisno opozorilo ali opomin, poučevanje delavca na delovnem mestu, dodatno izobraževanje delavca, pomoč drugega delavca, premestitev delavca na drugo lokacijo, poseganje v situacijo, pogojni izpust, odvzem stimulacije, odsotnost plačila in odpoved pogodbe.

V drugi fazi sta natančneje raziskovala spremenljivke in ugotovila, da pri določanju disciplinskih ukrepov za slabo delovanje delavcev nastopa skupaj 5 spremenljivk, in sicer na odvisno spremenljivko intenziteta kazni vplivajo 4 neodvisne spremenljivke: odločitev nadrejenega, intenziteta kršitve, namen (motivacija ali kazen) nadrejenega in pretekle kršitve delavca. Ugotovila sta, da bolj kot je nadrejeni trden v svojih odločitvah, bolj intenzivno kazen bo izbral. Nadalje sta ugotovila, da višja kot je stopnja kršitve in bolj kot je kršitev povezana z delavčevimi preteklimi dejanji, višja je intenziteta kazni ter če je namen nadrejenega motivirati, nižja bo stopnja intenzitete kazni, in obratno, če je namen nadrejenega kaznovanje, višja bo stopnja intenzitete kazni (Trahan & Steiner, 1994, str. 133–136).