

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

PERCEPCIJA MANAGERJEV O
VPLIVU NEŽELENIH VEDENJ NA
ABSENTIZEM

PETER DULAR

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

PERCEPCIJA MANAGERJEV O
VPLIVU NEŽELENIH VEDENJ
NA ABSENTIZEM

Peter Dular

Koper, 2010

Mentor: izr. prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen magistrske naloge je razumeti in osvetliti pojmovanje neželenih vedenj na delovnem mestu in raziskati njihovo povezavo z absentizmom. Na podlagi teoretičnih izhodišč, ki so predstavljena v nalogi, je bil sestavljen anketni vprašalnik in opravljena kvantitativna raziskava v dveh organizacijah v jeklarski industriji v RS. Ugotovitve izidov raziskave kažejo, da na absentizem v proučevanih organizacijah vplivajo naslednje sestavine: strah pred odkritjem pri dejanju, zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim, strah pred kaznijo, ki vpliva na prisotnost izmišljenih poškodb pri delu, in da kazen za slabo delo povečuje stopnjo absentizma. Iz izidov raziskave izhajajo predlogi manageriranja vedenja za izboljšanje stanja absentizma v organizacijah, ki so zasnovani za uporabo v proučevanih in drugih organizacijah.

Ključne besede: absentizem, anketa, inoviranje, jeklarska industrija, management podjetja, neželena vedenja, raziskava, predlog

SUMMARY

The purpose of this master thesis is to understand and enlighten the perception of unwanted behaviour in the workplace and to research its connection to absenteeism. On the basis of theoretical background, which is presented in the master thesis, a questionnaire was composed and a quantitative research was carried out. Data were collected from managers at two steel industry companies in Slovenia. The findings of the research show that absenteeism in chosen companies is influenced by: the fear of discovery, the contentment with ones immediate superior, the fear of punishment, which influences the presence of imaginary work injuries, and that the punishment for badly performed work increases the level of absenteeism. From the findings of this research a proposal is formed on how to better the current condition of absenteeism using the managing of unwanted behaviour in organizations.

Key words: absenteeism, improvements, management of a company, research, steel industry, survey, unwanted behaviour

UDK: 069.63:331.316(043.2)

ZAHVALA

Ob koncu prehojene poti se ozremo nazaj in se spomnimo korakov, ki smo jih na poti naredili. Bili so težki, bili so lahki, majhni in veliki. Vsem, ki ste mi na tej poti stali ob strani in pomagali se iskreno zahvaljujem. Posebno se zahvaljujem mentorju izr. prof. dr. Markič Mirku. Brez vas Nataša, Matic in Gašper mi na tej poti ne bi uspelo. Hvala!

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Teoretična izhodišča in opredelitev obravnavanega problema.....	1
1.2	Opredelitev namena in cilja raziskave	2
1.3	Predvidene predpostavke in omejitve	3
1.4	Opredelitev metod dela	4
1.5	Struktura magistrskega dela	5
2	Teoretični del.....	7
2.1	Neželena vedenja na delovnem mestu.....	7
2.1.1	Opredelitev neželenega vedenja na delovnem mestu	7
2.1.2	Produkcijska deviantnost	9
2.1.3	Lastninska deviantnost.....	10
2.1.4	Politična deviantnost.....	10
2.1.5	Medosebno nasilje	12
2.1.6	Spolno nasilje na delovnem mestu.....	14
2.2	Vzroki neželenega vedenja na delovnem mestu	15
2.2.1	Teorije	15
2.2.2	Organizacijski dejavniki	18
2.2.3	Osebni dejavniki	19
2.2.4	Managerji	20
2.2.5	Skupina	21
2.3	Posledice neželenih vedenj na delovnem mestu.....	22
2.3.1	Posledice za žrtev.....	22
2.3.2	Stres.....	23
2.3.3	Posledice za organizacijo	23
2.4	Preprečevanje neželenega vedenja na delovnem mestu.....	24
2.5	Pregled raziskav na področju neželenih vedenj na delovnem mestu	26
2.6	Absentizem.....	30
2.6.1	Opredelitev absentizma kot posledice	30
2.6.2	Vzroki absentizma	36
2.6.3	Posledice absentizma	38
2.6.4	Pregled raziskav na področju absentizma.....	39
2.7	Sklepi iz teoretičnih ugotovitev.....	41
3	Empirična raziskava o percepciji managerjev o vplivu neželenih vedenj na absentizmu	47
3.1	Opis postopka, vzorca in uporabljenega instrumenta.....	47
3.1.1	Opis postopka.....	47
3.1.2	Opis vzorca	48
3.1.3	Opis instrumenta	48

3.2	Analiza in interpretacija raziskave	49
3.2.1	Medosebno nasilje	51
3.2.2	Spolno nadlegovanje	52
3.2.3	Zmanjševanje delovnih možnosti	53
3.2.4	Produksijska deviantnost	54
3.3	Percepcija resnosti neželenih vedenj	56
3.3.1	Resnost neželenih vedenj v proučevanih organizacijah – medosebno nasilje	57
3.3.2	Resnost neželenih vedenj v proučevanih organizacijah – spolno nadlegovanje	58
3.3.3	Resnost neželenih vedenj v proučevanih organizacijah – zmanjševanje delovnih možnosti	59
3.3.4	Resnost neželenih vedenj v proučevanih organizacijah – produkcijska deviantnost	60
3.4	Percepcija ovir neželenih vedenj	61
3.5	Percepcija motivatorjev neželenih vedenj	62
3.6	Zadovoljstvo managerjev	64
3.7	Absentizem	65
3.8	Faktorska analiza	66
3.8.1	Faktorska analiza za prisotnost neželenih vedenj	66
3.8.2	Faktorska analiza za percepcijo resnosti neželenih vedenj	68
3.9	Sprejem oz. zavrnitev hipotez	71
3.9.1	Preverjanje H1	71
3.9.2	Preverjanje H2	72
3.10	Sklepi iz empirične raziskave	76
4	Predlogi za izboljšanje stanja	79
4.1	Merjenje dejavnikov absentizma in neželenih vedenj v organizaciji	79
4.2	Ustrezen nadzor nad zaposlenimi	79
4.3	Ustrezen izbor managerjev	80
4.4	Ustrezna kaznovalna politika	80
4.5	Izbor kadrov in usposabljanje zaposlenih za delo	80
4.6	Predlog za izvajanje manageriranja	81
4.7	Omejitve predlogov	82
	Literatura in viri	85
	Priloge	93

SLIKE

Slika 2.1 Tipologija antisocialnega vedenja	9
Slika 2.2 Oblike neželenega vedenja v organizaciji	11
Slika 2.3 Negativno vedenje na delovnem mestu	12
Slika 2.4 Neželena vedenja po teoriji planiranega vedenja	17
Slika 2.5 Splošni motivacijski model deviantnosti v organizaciji	18
Slika 2.6 Formula za izračun BS % faktorja	31
Slika 2.7 Formula za izračun IO faktorja	31
Slika 2.8 Formula za izračun IF faktorja	32
Slika 2.9 Formula za izračun R faktorja	32
Slika 2.10 Bolniški staž v Sloveniji od leta 1998 do leta 2008	32
Slika 2.11 Bolniški stalež v Sloveniji, po spolu	33
Slika 2.12 IF faktorji v Sloveniji v letu 2008	35
Slika 2.13 Model pojasnjevanja absentizma	38
Slika 3.1 Vpliv percepcije managerjev resnosti neželenih vedenj na absentizem	72
Slika 3.2 Vpliv ovir na absentizem	74
Slika 3.3 Vpliv zadovoljstva na absentizem	74
Slika 3.4 Vpliv motivatorjev neželenih vedenj na pogostost absentizma	75
Slika 4.1 Predlog manageriranja	81

TABELE

Tabela 2.1 Razlogi in indeksi bolniškega staža v Sloveniji v letu 2008	33
Tabela 2.2 Razlogi in indeksi bolniškega staža v Sloveniji v letu 2007	34
Tabela 3.1 Prisotnost neželenih vedenj glede na povprečje	50
Tabela 3.2 Prisotnost odkritega agresivnega vedenja	51
Tabela 3.3 Prisotnost prikritega agresivnega vedenja	52
Tabela 3.4 Prisotnost spolnega nadlegovanja	52
Tabela 3.5 Prisotnost dejanj zmanjševanje delovnih zmožnosti	54
Tabela 3.6 Prisotnost produkcijske deviantnosti	55

Tabela 3.7 Povprečna ocena resnosti neželenih vedenj.....	56
Tabela 3.8 Resnost odkritega agresivnega vedenja.....	57
Tabela 3.9 Resnost prikritega agresivnega vedenja.....	58
Tabela 3.10 Resnost spolnega nadlegovanja.....	59
Tabela 3.11 Resnost zmanjševanja delovnih kompetenc.....	60
Tabela 3.12 Resnost produkcijske deviantnosti.....	61
Tabela 3.13 Povprečne ocene ovir.....	62
Tabela 3.14 Povprečne ocene motivatorjev.....	63
Tabela 3.15 Motivatorji neželenih vedenj, frekvence odgovorov.....	63
Tabela 3.16 Povprečne ocene zadovoljstva v organizaciji.....	64
Tabela 3.17 Frekvenčna razdelitev odgovorov o zadovoljstvu v organizaciji.....	65
Tabela 3.18 Izmerjeni absentizem z vprašalnikom.....	66
Tabela 3.19 KMO in Bartlett` s Test za prisotnost.....	66
Tabela 3.20 KMO in Bartlett` s Test za resnost.....	66
Tabela 3.21 Faktorska analiza za prisotnost neželenih vedenj.....	67
Tabela 3.22 Razvrstitev prisotnosti neželenih vedenj po faktorjih.....	68
Tabela 3.23 Razvrstitev percepcije resnosti neželenih vedenj po faktorjih.....	69
Tabela 3.24 Faktorska analiza za resnost neželenih vedenj.....	70
Tabela 3.25 Korelacijska analiza.....	71

KRAJŠAVE

BDP	Bruto domači proizvod
BS %	Odstotek bolniškega staleža
EU	Evropska unija
EUR	Euro
IF	Indeks frekvence
IO	Indeks onesposobljenosti
IZV RS	Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije
Mio.	Milijon
TPB	Theory of Planned Behavior
ZZVS	Zavod za zdravstveno varstvo v Sloveniji

1 UVOD

Namen uvoda je predstaviti teoretična izhodišča in opredeliti obravnavan raziskovalni problem. V tem delu magistrskega dela je opredeljen raziskovalni problem, predstavljeni so cilji raziskovalne naloge, predstavljeni sta temeljni hipotezi, ter raziskovalne metode s katerimi smo potrdili oziroma zavrgli hipoteze.

1.1 Teoretična izhodišča in opredelitev obravnavanega problema

Predmet proučevanja so neželena vedenja zaposlenih na delovnem mestu: produkcijska deviantnost, politična deviantnost in medosebno nasilje, s katerimi hočejo zaposleni škodovati ali škodujejo organizaciji in/ali zaposlenemu v organizaciji in vpliv teh vedenj na absentizem v organizaciji. Proučevali bomo neželena vedenja z vidikov: koliko ta vedenja zaznavajo managerji, koliko se jim zdijo ta ravnanja resna, in percepcijo managerjev o ovirah in motivatorjih neželenih vedenj, da ugotovimo vpliv neželenih vedenj, ovir in motivatorjev neželenih vedenj na absentizem v organizaciji.

Managerji v organizaciji od zaposlenih pričakujejo vedenje, ki bo usmerjeno v doseganje ciljev organizacije, vedenje, ki ustreza organizacijskim normam in interesom, saj so o tem sklenili dogovor (zaposlitev), kakor tudi zaposleni pričakujejo, da bo svoj del dogovora izpolnila organizacija (managerji). Čeprav obstaja dogovor o vedenju zaposlenih se pojavlja vprašanje: zakaj se zaposleni vedejo v nasprotju s pričakovanim vedenjem (deviantno, antisocialno ipd.) in (skušajo škodovati) škodujejo organizaciji in/ali zaposlenim v organizaciji?

Pri proučevanju neželenega vedenja sta Robinsonova in Bennettova (1995; v Lobnikar 1999) v model antisocialnega vedenja vključila poleg produkcijske deviantnosti (dejanja kot so zamujanje v službo, nedovoljene izostanke z dela, malomarno opravljanje dela) še politično deviantnost (dejanja kot so razširjanje neresničnih govoric o zaposlenih, pripisovanje krivde drugim za svoje napake, dajanje prednosti) in medosebno nasilje (spolno nadlegovanje na delovnem mestu, psihično nasilje in telesne napade). Pojav neželenega vedenja je v Sloveniji proučevan v okviru policijske organizacije (Lobnikar 1999; 2003; Pagon, Lobnikar in Jereb 2001), pogosto je proučevano medosebno nasilje, »popularno« je predvsem proučevanje »mobbinga« (Tkalec 2000; 2001; Brečko 2003; Ogrizek 2005; Tuškej 2007; Hvala 2007), proučevano pa je tudi spolno nasilje na delovnem mestu (Jogan 2000; 2002; Lobnikar, Pagon in Lozar 2002).

Avtorji (na primer: Lobnikar 1999; Bradly, Nelson in Parayitam 2006) so mnenja, da so neželena vedenja zaposlenih velik problem za organizacijo in prinašajo posledice v obliki finančnih stroškov (npr: povrnitev odvzetih stvari, plačilo škode žrtvi nasilja (zaposlenemu), absentizmu, v primeru odhoda delavca iskanje novega, uvajanje, kot tudi posredna škoda (kot je npr: zmanjšanje ugleda podjetja ali druge organizacije,

zmanjšana produktivnost, slaba kakovost izdelkov). Delovne nezgode pri zaposlenih imajo posledice v obliki psihosomatskih motenj; konča pa se lahko tudi s samomorom. Tako npr. na Švedskem ocenjujejo, da je v 10 do 15 % vzrok samomora v šikaniranju na delovnem mestu (Stankovič 2002). Ozebek (2008) poroča, da je raziskava v Sloveniji pokazala, da je bilo v 6 mesecih pred raziskavo preko 10 % anketirancev šikaniranih, petina pa v zadnjih petih letih. Pred neželenimi vedenji se zaposleni zatekajo tudi v absentizmu, s tem pa nastajajo finančni stroški za organizacijo, kakor tudi za državo.

Neželeno vedenje lahko opredelimo kot »[...] negativno vedenje, ki škoduje posamezniku [ali/]in organizaciji (Burnes in Pope 2007, 300). »Zaradi šikaniranja se radikalno poslabša delovna klima v podjetju [ali drugi organizaciji], motivacija in produktivnost se zmanjšata[...]. Poviša se fluktuacija, stopnja notranjih odpovedi je visoka, kar povzroči visoko stopnjo absentizma (Tkalec 2001, 914) [...] »Ugotovljenih in dokazanih je cela vrsta psiho-somatskih posledic, ki jih zaradi nasilja na delovnem mestu doživljajo posamezniki (Lobnikar 2003, 170). Spolno nadlegovanje na delovnem mestu povzroča v delu prizadetih nižjo moralo, absentizem, zmanjšuje zadovoljstvo z delom (Jogan 2000, 598).

Podatki Inštituta za varovanje zdravja RS kažejo, da je 5,5 odstotka izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega v dejavnosti proizvodnje kovin v letu 2007 višji od državnega povprečja 4,40 %, da je število izgubljenih koledarskih dni 20,2 višje od državnega povprečja 16,1 dni, in da se je stanje v primerjavi z letom 2006 poslabšalo (Inštitut za varovanje zdravja 2009). Mnenja smo, da percepcija managerjev na pojav neželenih vedenj na delovnem mestu signifikantno vpliva na absentizem v jeklarskih podjetjih v Sloveniji in jo je zato vredno raziskati.

Pri razreševanju neželenih vedenj imajo managerji dve možnosti. Prva je zatiskanje oči pred problemom in prepuščanje toku dogodkov ter upanje, da ne bo šlo nič narobe. Druga pa je aktivno razreševanje neželenega vedenja. Glede na opisane posledice in na ključno vlogo managerjev pri preprečevanju in manageriranju neželenih vedenj je tako smiselno raziskati, kakšen je pogled managerjev na neželena vedenja, koliko neželenih vedenj zaznavajo, kako resna se jim zdijo deviantna dejanja, kakšna je percepcija managerjev o motivatorjih in ovirah neželenih vedenj in kakšen je vpliv neželenih vedenj, ovir in motivatorjev neželenih vedenj na absentizem.

1.2 Opredelitev namena in cilja raziskave

Namen raziskave je razumeti in osvetliti pojmovanje neželenih vedenj in raziskati povezavo med neželenimi vedenji na delovnem mestu in absentizmom v dejavnosti jeklarske industrije.

V magistrski nalogi smo v teoretičnem delu raziskave, po pregledu relevantne strokovne literature in analizi sekundarnih dokumentov, raziskali pojavne oblike, vzroke in posledice neželenih vedenj na delovnem mestu in predstavili ugotovitve raziskav

neželenega vedenja na delovnem mestu. V tem delu bomo opredelili absentizem, pogledali vzroke in posledice absentizma skozi pregled literature.

V aplikativnem delu raziskave smo izvedli kvantitativno raziskavo na podlagi anketnih vprašalnikov ter analizirali pridobljene podatke z namenom, da ugotovimo prisotnost neželenih vedenj v proučevanih organizacijah, odnos managerjev do neželenih vedenj, zaznavanje managerjev ovir in motivacijskih dejavnikov, ki spodbujajo neželena vedenja in da ugotovimo ali na absentizem v organizaciji vplivajo neželena vedenja, ovire in motivatorji.

Z raziskavo smo skušali potrditi oziroma ovreči naslednje hipoteze:

H₁: Odnos managerjev do neželenih vedenj na delovnem mestu ima signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji.

H₂: Ovire neželenih vedenj imajo signifikantno pozitiven vpliv, motivatorji neželenih vedenj pa signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji.

Hipoteze smo potrdili ali zavrnili z načrtovano raziskavo na cenzusu velikih slovenskih podjetjih jeklarske industrije.

Na podlagi ugotovitev smo zasnovali predlog za izboljšanje stanja v obliki modela za manageriranje neželenih vedenj na delovnem mestu.

1.3 Predvidene predpostavke in omejitve

Raziskava temelji na nekaterih predpostavkah:

- managerji se premalo zavedajo nevarnosti neželenih vedenj in niso pozorni na pojave neželenih vedenj,
- managerji so ključni dejavnik pri obvladovanju neželenih vedenj, tako s svojim zgledom, kot z ukrepanjem zoper posameznike, ki se deviantno vedejo in obnašajo,
- zelo malo je celovitih raziskav te problematike v R Sloveniji,
- raziskave, ki se ukvarjajo s problematiko neželenih vedenj se osredinjajo predvsem na nasilno vedenje, izvedene pa so v drugačnih družbenih in poslovnih okoljih,
- ugotovitve tujih raziskav zaradi različnosti kulturnega okolja ne moremo nekritično prenašati v slovensko poslovno okolje.

Raziskava temelji na naslednji omejitvah:

- v raziskavo sta bili vključeni dve podjetji jeklarske industrije, zato izidov raziskave ne moremo v celoti posploševati na druga podjetja v drugih podobnih industrijskih panogah ali izven njih,
- merjenje pojava je temeljilo na podlagi subjektivnega mnenja anketiranih o resnosti neželenih vedenj,

- v raziskavi smo upoštevali pravočasno prispele anketne vprašalnike in smo predpostavili, da so pridobljeni odgovori anketirancev verodostojni in odražajo pravo stanje,
- omejitev je predstavljala morebitna nepripravljenost za sodelovanje v izbranih organizacijah,
- omejitev raziskave so nam predstavljali dostopni viri (predpostavljamo, da bomo uspeli priti do relevantnih virov s področja raziskave),
- omejitev nam predstavljajo sestavine pridobljenih podatkov o BS in IF faktorjih, ki zajemamo različne vrste odsotnosti in so lahko zajete tudi vrste odsotnosti, ki niso povezane z odsotnostjo, ki jo proučujemo.

1.4 Opredelitev metod dela

V teoretičnem delu magistrske naloge smo pregledali relevantno domačo in tujo, znanstveno in strokovno literaturo in analizirali sekundarne vire in dokumente. Pregledali smo okoli 150 bibliografskih enot virov in literature.

Pri empiričnem delu magistrskega dela smo uporabili kvantitativno metodo raziskovanja. Za namen raziskave smo na podlagi literature in vprašalnikov sestavili anketni vprašalnik. Vseboval je vprašanja zaprtega tipa, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. Zaprta vprašanja so zasnovana na podlagi Likertove lestvice.

Anketno raziskavo smo izvedli na populaciji managerjev v jeklarskih podjetjih, v katera je bilo poslano 375 vprašalnikov. Vprašalnik je razdeljen na dva dela, s katerimi smo testirali dve hipotezi, vseboval pa je 82 vprašanj zaprtega Likertovega tipa. V prvem delu naloge smo pridobiti informacije o prisotnosti neželenih vedenj (produkcijske deviantnosti, politične deviantnosti in medosebnega nasilja) v zbranih organizacijah in kako resna se zdijo ta dejanja managerjem v organizacijah. V drugem delu smo pridobili mnenje managerjev koliko ovire preprečujejo pojave neželenih vedenj in ugotovili prisotnost motivatorjev neželenih vedenj v organizacijah. Z vprašalnikom smo pridobili tudi informacije o anketiranem glede na spol, starost, delovno dobo, delovne izkušnje, stopnje izobrazbe in o organizaciji.

Anketiranje smo izvedli na vzorcu v slovenskih podjetjih industrije jekla. Po javno dostopni bazi na strani gospodarske zbornice (<http://www.gzs.si/register/zadetki.asp>, dne 10. 2. 2009) so po SKD klasifikaciji (24.10 - Proizv. surov. železa, jekla, ferozlitin) štiri podjetja: Acroni d.o.o., Metal Ravne d.o.o., Štore Steel d.o.o. in Valji Group d.o.o. V podjetjih Acroni d.o.o., Metal Ravne d.o.o. in Štore Steel d.o.o. smo po pridobitvi soglasja vodstva razdelili managerjem, od nižjega do vršnega nivoja, vprašalnike. Pričakovali smo, da se bo odzvalo od 20 - 40 % zaprosenih managerjev. V spremnem dopisu smo sprva na kratko razložili namen ankete in potreben čas za izvedbo ankete. Anketiranim smo obrazložili zagotovilo za varnost podatkov in anonimnost, zagotovili

njihovo izključno uporabo kot celota in ne individualno, podali navodila za izpolnjevanje in kontakt za dodatna vprašanja ali informacije, ter jih zaprosili, da jo vrnejo v navedenem roku. Sodelujoča podjetja smo zaprosili tudi za podatke o absentizmu v letu 2008. Ker iz enega podjetja nismo pridobili podatkov o absentizmu v letu 2008, smo anketne vprašalnike prispele iz tega podjetja izločili iz raziskave.

Z anketiranjem pridobljene podatke smo uredili v MS Excelovi preglednici in jih kasneje prenesli v SPSS. S SPSS smo izvedli faktorsko analizo, regresijsko analizo, analizo srednjih vrednosti, v analizo pa smo vključili tudi pridobljene podatke o absentizmu v podjetjih. Izhode smo interpretirali iz različnih vidikov.

1.5 Struktura magistrskega dela

Magistrska naloga je razdeljena na uvod, teoretični del, empirični del in zasnovo modela manageriranja absentizma.

V uvodu je opredeljen raziskovalni problem, cilji raziskovalne naloge, predstavljeni sta temeljni hipotezi, ter raziskovalne metode s katerimi bomo potrdili oziroma zavrgli hipoteze.

V teoretičnem delu, ki je razdeljen na dva podpoglavja, so obravnavana teoretična izhodišča obravnavanega problema neželenih vedenj in absentizma. Sprva so predstavljena teoretična izhodišča neželenih vedenj v organizaciji, nato absentizma, poglavje pa se konča s predstavitevjo že opravljenih raziskav v RS in širše. V zaključku teoretičnega dela so sklepi celotnega dela.

V empiričnem delu je predstavljena opravljena raziskava o percepciji managerjev na vpliv neželenih vedenj na absentizem. Sprva so predstavljeni postopek raziskave, vzorec na katerem je bila opravljena raziskava in uporabljen instrument. V drugem delu so predstavljeni rezultati raziskave nato pa so rezultati interpretirani. Sledi potrditev oz. zavrnitev hipotez. Na koncu poglavja so ugotovitve empiričnega dela.

V zadnjem delu so predstavljeni predlogi za izboljšanje stanja na področju absentizma z manageriranjem neželenih vedenj na delovnem mestu.

2 TEORETIČNI DEL

Namen tega poglavja je predstavitev teoretičnih vidikov neželenih vedenj in absentizma, kot posledice. V tem delu magistrskega dela, je najprej predstavljen teoretični vidiki neželenih vedenj, sledi predstavitev že opravljenih raziskav o neželenih vedenjih. V drugem delu so predstavljeni teoretični vidiki absentizma kot posledice, nato pa sledi predstavitev že opravljenih raziskav absentizma.

2.1 Neželena vedenja na delovnem mestu

Zaposleni vstopajo v organizacijo z namenom doseganja osebnih ciljev, ki so si med zaposlenimi lahko različni ali enaki. Tako jih v organizacijo pripelje lahko zgolj želja po pridobitvi osnovnih sredstev za preživetje posameznika ali/in družine, drugi pa imajo višje cilje in želijo biti uspešni in napredovati v organizaciji. V organizaciji sprejmejo nove zaposlene, da bi ji s svojim delom, znanjem in izkušnjami pomagali doseči njene cilje. Med posameznikom in organizacijo pride do pogodbe s katero tako zaposleni nudi delo, znanje, veščine in izkušnje organizaciji, v zameno pa mu organizacija nudi plačilo in druge nagrade ter ugodnosti.

Z vstopom v organizacijo se od posameznikov pričakuje, da bodo delovali v korist organizacije, da bodo znanje, veščine in sposobnosti usmerili v zagotavljanje skupnih organizacijskih ciljev. Pogosto temu ni tako in se zaposleni vedejo v nasprotju s pričakovanji in z normami, ki veljajo v organizaciji. Še več, s svojim ravnanjem škodujejo organizaciji.

»Obdobje, ko so bile organizacije, njihove stranke in deležniki videti kot velike srečne družine, osnovane na zaupanju, poštenosti in morali, je preteklost. Danes v večini organizacij delujejo kot velike disfunkcionalne družine, ki jih na žalost zaznamujejo laži, zahrbtno obrekovanje in varanje« (Appelbaum in Roy-Girard 2007, 25).

Zaposleni lahko škodujejo organizaciji na različne načine. Tako lahko kradejo organizaciji ali drugim zaposlenim v organizaciji, spolno nadlegujejo sodelavce, sabotirajo proizvodnjo, opravljajo, se nasilno vedejo, uživajo alkohol ali droge v službi, itd. (Giacalone and Greenberg 1997; v Everton, Jolton in Mastrangelo 2007). Robinsonova in Bennettova (1995; v Appelbaum, Iaconi in Matousek 2007) navajata, da je preko 75 % zaposlenih že bilo vpletenih v eno izmed navedenih deviantnih dejanj: tatvino, goljufijo z uporabo računalnika, poneverbo, vandalizem, sabotažo.

2.1.1 Opredelitev neželenega vedenja na delovnem mestu

V literaturi se pojavljajo različni termini za različne oblike neželenega vedenja na primer: antisocialno organizacijsko vedenje (ang. antisocial organizational behavior), nespodobno vedenje (ang. organizational misbehavior), deviantno vedenje (ang. organizational deviance), kontraproduktivno vedenje (ang. counterproductive behavior),

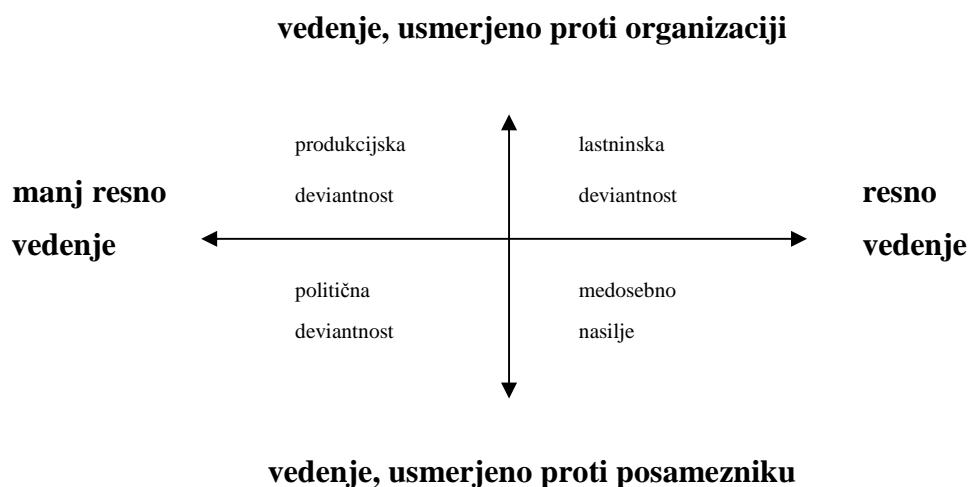
disfunkcionalno vedenje (ang. dysfunctional behavior) in še druga. V magistrski nalogi bomo za neželena vedenja uporabljali vse te različne termine.

Mills (1997; v Bryant in Wolfram Cox 2003, 567) predlaga, da se vsakršno škodujoče ali ogrožajoče vedenje s strani zaposlenega ali delodajalca, fizično ali psihično, ki vsebuje elemente ustrahovanja, izolacije in izključevanja, zastraševanja, napada ali zlorabe opredeli kot nasilje. Robinson-ova and Bennett-ova (1995; v Everton, Jolton in Mastrangelo 2007, 119) opredelita deviantno vedenje kot prostovoljno vedenje, s katerim se krši pomembne organizacijske norme in se s tem ogroža dobrobit organizacije, njenih članov ali obojih skupaj. Giacalone in Greeberg (1997; v Van Fleet in Griffin 2006, 698) definirata disfunkcionalno vedenje »kot vsako vedenje, ki škoduje ali ima namen škodovati organizaciji, zaposlenim ali lastnikom«. Agresivno vedenje na delovnem mestu (ang. workplace aggression) je označeno kot katerokoli vedenje, ki ima namen škodovati sodelavcem ali organizaciji (Robinson in Greenberg 1998; v Rutter in Hine 2005, 225).

»Psihološko nasilje se težje definira kot fizične zlorabe, saj se ne pojavlja pogosto kot vidno dejanje« (Greenberg in Barling 1999; v Bryant in Wolfram Cox 2003, 568). Baron, Neuman in Geddes (1999), Baron in Neuman (1996) so ugotovili, da so prikrite oblike agresivnega vedenja signifikantno pogostejše od odkritih oblik agresivnega vedenja, kar je s stališča storilca pričakovano, saj je namen storilca izvesti dejanje, ki je učinkovito in škodi žrtvi, s katerim pa se storilec ne oziroma čim manj izpostavlja (Bjorkqvist et al. 1994; v Baron in Neuman 1996, 163).

Robinson-ova in Bennett-ova (1995; v Lobnikar 1999, 16) sta izdelali model deviantnega vedenja na delovnem mestu, ki temelji na dveh dimenzijah: nevarnosti (resnosti) deviantnega vedenja in usmerjenosti vedenja proti organizaciji ali članom organizacije. Na podlagi tega sta podali tipologijo (slika 2.1) antisocialnega vedenja z dimenzijami: manj resno vedenje usmerjeno proti organizaciji - produkcijska deviantnost, resno vedenje usmerjeno proti organizaciji – lastninska deviantnost, manj resno vedenje usmerjeno proti posamezniku (zaposlenemu) – politična deviantnost in resna vedenja usmerjena proti posamezniku – medosebno nasilje.

Slika 2.1 Tipologija antisocialnega vedenja



Vir: Robinson in Bennett 1995; v Lobnikar 1999, 16.

2.1.2 *Produkcijska deviantnost*

Dejanja produkcijske deviantnosti obsegajo dejanja kršitve organizacijskih norm, ki zagotavljajo minimalne standarde v količini in kakovosti izdelkov ali storitev (sem uvrščamo zamujanje v službo, nedovoljene izostanke z dela, malomarno opravljanje dela, uživanje alkohola, uživanje mamil itd.) (Lobnikar 1999, 8). Boye in Jones (1997; v Everton in drugi 2007, 120) poročata, da je 29 % anketiranih zaposlenih v supermarketih priznalo, da so sporočili, da so bolni, čeprav so se počutili v redu.

Eckersley in Williams (1999, 219) menita, da se ne postavlja vprašanje: Ali je management pripravljen plačati zaradi težav z drogami?, temveč, da je boljše vprašanje: Kako je pripravljen plačati?, saj je po njunem mnenju že dolgo znano, da plačuje neposredno zaradi naraščajoče bolezenske odsotnosti, absentizma, poškodb zaposlenih, škode pri delu in tatvin na škodo organizacije in zaposlenih.

Jardine-Tweedie in Wright (1998, 538) menita, da je premalo znanstvenih dokazov, ki dokazujejo povezavo med zlorabo alkohola ali drog z negativnimi posledicami na delovnem mestu. Domneve temeljijo na laboratorijskih študijah s katerimi so prikazali, da se z uživanjem zmanjšujejo motorične sposobnosti in zaznavne sposobnosti uživalcev.

Po nekaterih ocenah (npr. Židanik s.a.) naj bi bilo v Sloveniji med 130.000 do 175.000 ljudi, ki so odvisni od alkohola, podatki Svetovne zdravstvene organizacije kažejo, da v splošni populaciji do 40 % ljudi uživa alkoholne pijače na škodljiv način, in da je 5% oseb odvisnih od alkohola. Židanik (s.a), Bilban in Balažic (s.a.) pa podajajo oceno, da je v Sloveniji okoli 10 odstotkov moških odvisnih od alkohola, okoli 15 odstotkov moških pa je problematičnih pivcev. V poročilu z naslovom: Poraba alkohola in kazalci škodljive rabe alkohola v Sloveniji v letu 2005 (Šešok, Sedlak in Simončič

2006) navajajo, da zaradi posledic škodljive rabe alkohola gospodarstvo izgubi med dva in tri odstotke bruto domačega proizvoda. Podana je ocena, da so stroški zaradičasne odsotnosti z dela, izračunani na podlagi povprečne bruto plače 4,4 mio. EUR letno. Ugotovitve kažejo, da se od leta 1999 zmanjšuje število primerov bolniške odsotnosti zaradi vzrokov, ki so neposredno pripisljivi alkoholu, se pa povečuje povprečno trajanje ene odsotnosti z dela.

Odvisnost od alkohola najbolj prizadene starostno skupino zaposlenih, ki so najbolj izkušeni in bi morali organizaciji in družbi dajati največ, vračati vložek, ki sta ga organizacija in družbeno okolje vložila v posameznika. Ravno ta starostna skupina bi morala biti vzor in mentor mlajšim, na katere bi prenašala svoje znanje, vrednote in izkušnje (Dular 2008, 18).

2.1.3 Lastninska deviantnost

Pod lastninsko deviantnost sodijo resna dejanja, ki so usmerjena proti organizaciji. Obsegajo vedenje posameznika, s katerim nekomu škoduje, hoče škodovati ali pa si protipravno prilasti dobrine, ki so last organizacije ali zaposlenih v njej. Mednje štejemo dejanja kot so: tatvin, sabotaža, namerno povzročanje napak pri delu, vandalizem ipd. (Lobnikar 1999, 8).

Raziskovalci (npr: McGurn 1988; v Appelbaum, Deguire in Lay 2005, 46) poročajo, da je 75 % zaposlenih vsaj enkrat kradlo delodajalcem. »Mnogo delodajalcev dojema tatvine zaposlenih kot neizogibno, neprijetno situacijo, ki je del posla« (Kennish 1985; v Oliphant in Oliphant 2001, 443). Prav s toleriranjem takšnega vedenja delodajalci ustvarjajo klimo, v kateri so tatvine delodajalcu nekaj povsem običajnega.

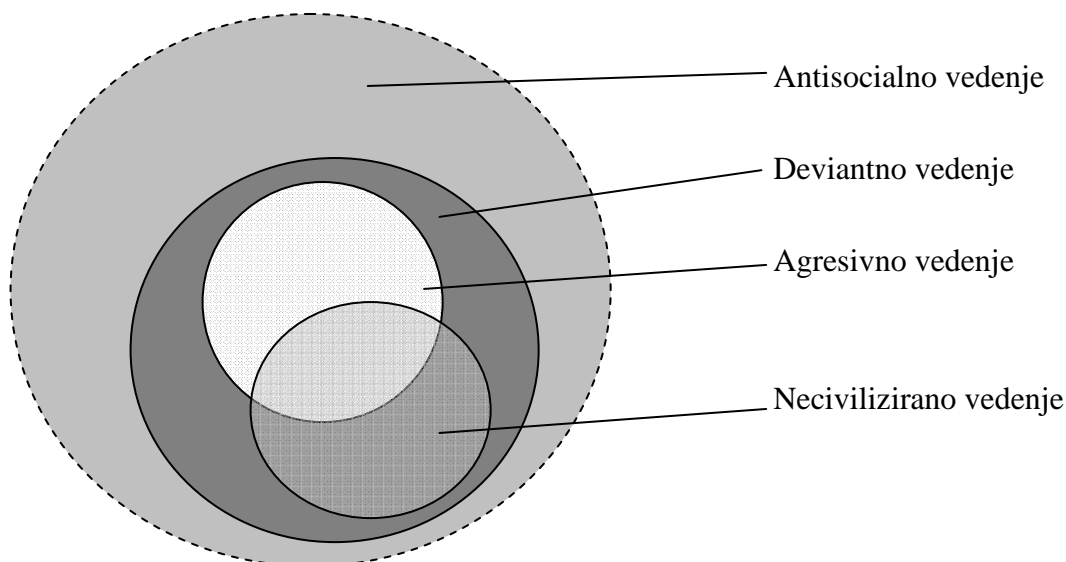
2.1.4 Politična deviantnost

Politična deviantnost predstavlja socialno interakcijo, katere izid je posameznikova osebna ali politična depriviligiranost (Robinson in Bennett 1995; v Lobnikar 1999, 9). »Raziskovalci med politično deviantnost uvrščata vedenja, kot je razširjanje neresničnih govoric o zaposlenih, iskanje »grešnega kozla« za svoje napake, dajanje prednosti (npr. metoda implicitnega favorita pri odločanju) in podobno«. (prav tam)

Čeprav se v kategorijo politične deviantnosti uvrščajo različna manj resna dejanja usmerjena proti posamezniku, pa nevarnost teh dejanj Andersson in Pearson (1999; v Everton in drugi 2007, 127) vidita v spirali (ang. spiral), ko iz majhnega incidenta pride do resnih dejanj, tudi do pogostih in nasilnih vedenj. Razširjenost teh vedenj sta v raziskavi ugotovili avtorici Bennett in Robinson (2000; v Everton in drugi 2007, 127), ko sta ugotovili, da je nekaj več kot 55 % anketiranih povedalo, da so sodelavcem že rekli kaj žaljivega.

Pri proučevanju neciviliziranega vedenja na delovnem mestu so avtorji (Pearson et al. 2001; v Burnes in Pope 2007, 288) izdelali model neželenih vedenj v organizaciji (Slika 2.2.).

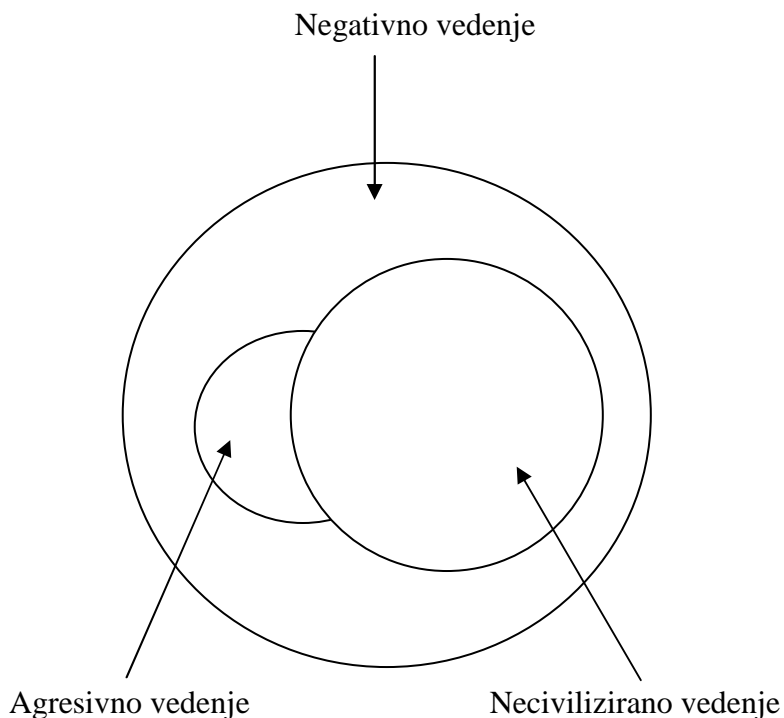
Slika 2.2 Oblike neželenega vedenja v organizaciji



Vir: Pearson et al. 2001, 1403; v Burnes in Pope 2007, 288.

Pearson in sodelavci (2001; v Burnes in Pope 2007, 288) so necivilizirano vedenje (ang. incivility) opredelili kot nizko intenzivno deviantno vedenje, ki nima nujno jasno izraženega namena škodovati osebi, proti kateri je usmerjeno, a pomeni kršitev delovnih norm in medsebojnega spoštovanja. Za necivilizirano vedenje so značilne nesramnost, neolikanost in izražanje nespoštovanja do drugih. Antisocialno vedenje (ang. antisocial behavior) so opredelili kot vsako vedenje, ki škodi organizaciji in/ali članom organizacije, deviantno vedenje (ang. deviant behavior), pa so opredelili kot obliko antisocialnega vedenja, ki krši organizacijske norme in agresivno vedenje (ang. aggression), kot vedenje, katerega namen je nedvoumno škodovati tarči. Burnes in Pope (2007, 300), ki sta proučevala model negativnega vedenja avtorjev (Pearson et al., 2001) sta predlagala spremembe in na podlagi predlaganih sprememb predstavila modificiran model:

Slika 2.3 Negativno vedenje na delovnem mestu



Vir: prirejeno po Pearosn et al. 2001; v Burnes in Pope 2007, 300.

Burnes in Pope (prav tam) predlagata naslednje modificirane definicije vedenj:

- *Negativno vedenje* (ang. negative behavior). Vsako vedenje, ki je nespoštljivo in ogroža / krši vrednote / dostojanstvo posameznika. Je vedenje, ki škodi posameznikom in organizacijam.
- *Necivilizirano vedenje* (ang. incivility). Žaljivo ali nespoštljivo/nevljudno vedenje z dvomljivimi nameni, ki je ali ni definirano kot bullying s strani tistega, ki ga izkusi ali je priča temu vedenju.
- *Agresivno vedenje* (ang. aggression). Vedenje z jasnim namenom škodovati tarči.

2.1.5 Medosebno nasilje

Medosebno nasilje (bullying) je vedenje, ki predstavlja resno kršitev organizacijskih norm in je usmerjeno predvsem proti posamezniku. Sem štejemo spolno nadlegovanje na delovnem mestu, psihično nasilje in telesne napade (Lobnikar 1999, 8).

Bullying lahko zmanjšuje učinkovitost organizacije (Einarsen et al. 2003; v Burnes in Pope 2007, 285). Avtorici (Bryant in Wolfram Cox 2003, 580) pa sta ugotovili, da so zaposleni, ko je bilo nasilnega vedenja preveč in ko ga niso mogli več prenašati, zapustili organizacijo.

Šikaniranje, mobbing, bullying, trpinčenje na delovnem mestu so pojmi, ki jih pri obravnavanju tematike nasilja na delovnem mestu uporabljajo raziskovalci. »Šikaniranje je konfliktov polna komunikacija na delovnem mestu med sodelavci, med podrejenimi in nadrejenimi, pri čemer je napadena oseba v podrejenem položaju in izpostavljena sistematičnim in dlje časa trajajočim napadom ene ali več oseb z namenom in/ali z posledico izrinjenosti iz organizacijskega sistema, pri tem pa napadena oseba to občuti kot diskriminacijo (Leyman 1993, 21; v Tkalec 2001, 908). »Mobbing ali psihični teror na delovnem mestu vsebuje sovražno in neetično komunikacijo, ki poteka od ene ali več oseb največkrat proti eni osebi, ki je potisnjena v nemočen položaj, v katerem se ne more braniti. V takšnem položaju je dalj časa, saj so mobbing aktivnosti ponavljajoče (statistična definicija: vsaj enkrat tedensko) in trajajoče (statistična definicija: trajanje vsaj šest mesecev)« (<http://www.leymann.se/English/frame.html>, 27. 3. 2003; v Bratož 2004, 5).

Dejanja mobbinga je natančno opredelil Leymann, ki je z načrtnim raziskovalnim delom opredelil 45 pojavnih oblik in jih smiselno razvrstil v pet skupin (po Leyman 1993; v Tkalec 2001, 909-910):

- napadi na možnost izražanja: omejevanje možnosti komuniciranja s strani nadrejenega; večkratno prekinjanje govora oz. jemanje besede; omejevanje možnosti komuniciranja s strani sodelavcev; kričanje in zmerjanje; nenehno kritiziranje dela in osebnega življenja; nadlegovanje po telefonu; verbalne grožnje in pritiski; pisne grožnje; izmikanje neposrednim stikom, odklonilne geste in pogledi ter dajanje nejasnih pripomb;
- napadi na socialne stike: s prizadetim se nihče več ne pogovarja; ignoriranje prizadetega, če ta koga nagovori; premestitev v druge delovne prostore; sodelavci imajo prepoved pogovora s prizadetim; splošno ignoriranje zaposlenih v organizaciji;
- napadi na socialni ugled: ogovarjanje za hrbtom; širjenje govoric; poskusi smešenja žrtve; izražanje domnev, da je žrtev psihični bolnik; poskusi prisile k psihiatričnem pregledu; norčevanje zaradi telesnih hib; oponašanje vzorcev vedenja z namenom smešenja; norčevanje iz zasebnega življenja žrtve; norčevanje iz narodnosti žrtve; siljenje k opravljanju nalog, ki negativno vplivajo na samozavest; prizadevanje pri delu se ocenjuje napačno oz. žaljivo; dvom v poslovne odločitve žrtve; žrtev je deležna kletvic in prostaških izrazov; žrtev je deležna poskusov spolnega zблиževanja ali različnih »spolnih ponudb«;
- napadi na kakovost delovne in življenjske situacije: posameznik ne dobiva več novih delovnih nalog; odvzete so mu vse delovne naloge; dodeljevanje nesmiselnih delovnih nalog; dodeljevanje nalog pod ravnjo kvalifikacije; dodeljevanje nalog, ki žalijo dostojanstvo; dodeljevanja vedno več novih nalog

- pogosteje kot drugim sodelavcem; dodeljevanje nalog nad ravno kvalifikacije z namenom diskreditacije;
- napadi na zdravje: dodeljevanje zdravju škodljivih nalog; grožnje s fizičnim nasiljem; uporaba lažjega fizičnega nasilja z namenom discipliniranja žrtve; fizično zlorabljanje; namerno povzročanje škode in stroškov; namerno povzročanje psihične škode doma; namerno povzročanje psihične škode na delovnem mestu in spolne napade.

2.1.6 Spolno nasilje na delovnem mestu

Spolnost je sestavina odnosov na delovnem mestu in bo ostala tudi v prihodnje. Vendarle se pojavlja vprašanje kako razlikovati med želenim in neželenim vedenjem na delovnem mestu, saj vsako spolno vedenje ni že vnaprej negativno. Najpomembnejši vidik je dojetje tega vedenja s strani prizadete osebe. Kljub temu pa se ne sme minimizirati problema, čeprav tako moški kot ženske v nekaterih delovnih okoljih uživajo v spolnih obnašanjih (Jogan 2000, 591).

Za spolno nadlegovanje kot nesprejemljivo obliko spolnega obnašanja gre, če je za nadlegovano osebo (tarčo) nezaželeno, nesprejemljivo in žaljivo; če se pozitiven ali negativen odnos nadlegovane osebe uporablja kot sredstvo za določanje zaposlitve in /ali napredovanja na delovnem mestu; če takšno obnašanje ustvarja zastrašujoče, sovražno ali ponižujoče delovno okolje za nadlegovano osebo. Ocena prizadete osebe o neželenosti oziroma individualno določena meja med dopustnim in nedopustnim je ključno merilo, s katerim je neko spolno obnašanje označeno kot spolno nadlegovanje. (Jogan 2000, 592)

Leta 1993 je komisija EU sprejela Pravila ravnanja za ukrepanje proti spolnemu nadlegovanju (po Kozmik 1999 75; v Jogan 2000, 591) v katerih je opredelila spolno nadlegovanje: »[s]polno nadlegovanje pomeni nezaželeno ravnanje spolne narave ali drugo ravnanje, temelječe na spolu, ki ogroža dostojanstvo žensk ali moških na delovnem mestu; vključuje neželjeno fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje.«

V Direktivi EU 2006/54 (Urad za enake možnosti 2007) je spolno nadlegovanje »kakršnakoli oblika neželenega verbalnega, neverbalnega ali fizičnega vedenja spolne narave z namenom prizadeti dostojanstvo osebe, zlasti kadar gre za ustvarjanje zastraševalnega, sovražnega, ponižujočega, sramotilnega ali žaljivega delovnega okolja ali s takšnim učinkom«.

Ozka in tradicionalna opredelitev spolnega nasilja na delovnem mestu se osredinja okoli zlorabe organizacijske moči. Tako se kot spolno nadlegovanje na delovnem mestu pojmujejo zahteve podrejenim, da v zameno za spolne usluge ohranijo ali pridobijo določene koristi oz. privilegije na delovnem mestu, kot so na primer sprejem v službo, napredovanje, zvišanje plače in podobno. (Husbands 1992) [...] V teoriji je bilo tovrstno pojmovanje spolnega nadlegovanja definirano kot »quid pro quo« spolno nadlegovanje, kjer je nadrejeni, ki je ponavadi, vendar ne vedno, moški, od svoje podrejene, ki je

ponavadi, vendar ne vedno, ženska, v zameno, da obdrži, ali si pridobi določene privilegije na delovnem mestu, zahteva spolno aktivnost. Širša opredelitev spolnega nadlegovanja (sovražno delovno okolje) ne zajema zgolj neposredno zahtevanje spolnih uslug temveč tudi pogoje, v katerih mora uslužbenec delati (Martin in Jurik, 1996). (Lobnikar, Pagon in Lozar 2002, 184)

Posledice, ki jih občutijo žrtve spolnega nadlegovanja se prenašajo na uspešnost organizacije. Nekateri raziskave so ugotovile, da več kot 10 % žensk, ki so bile spolno nadlegovane, zapusti službo. Raziskovalci so pri ženskah, žrtvah spolnega nasilja, zasledili padanje produktivnosti, nižjo stopnjo zadovoljstva z delom, zmanjšano samozaupanje in izgubo motivacije (Lobnikar, Pagon in Lozar 2002, 187).

2.2 Vzroki neželenega vedenja na delovnem mestu

Vzroki za neželjeno vedenje zaposlenih na delovnih mestih so različni. V nadaljevanju so predstavljene nekatere teorije, organizacijski in osebni dejavniki, ki lahko vplivajo na neželena vedenja in vpliv managerjev in skupine kot dejavnikov neželenih vedenj.

2.2.1 Teorije

Teorija enakosti je osnovana na tem, kako ljudje zaznavajo načine, na katere ravnajo z njimi v primerjavi z drugimi. Ali drugače: ljudje primerjajo razmerje med svojimi »inputi« in »outputi« z razmerji »inputov« in »outputov« drugih ljudi, pri čemer težijo k enakosti (Lukančič 2005, 23).

Organizacijska pravičnost: zaposleni so aktivni opazovalci v organizaciji in vidijo kako so nagrade in kazni razdeljene. Delitev dojemajo kot pošteno ali nepošteno glede na to ali jo je dobil tisti, ki si jo je zaslužil (distributive justice) ali je proces delitve pošten (procedural justice) in ali se ravna s posameznikom spoštljivo (interactional justice) (Colquitt et al. 2001, v Everton in drugi 2007). Mnogo študij je pokazalo, da percepcija nepravilnosti lahko sproži resne oblike neetičnega vedenja na delovnem mestu (naprimer Aquino, Lewis in Bradfield 1999). Aquino, Americus in Lim (s.a.) so z raziskavo potrdili teze, da percepcija nepravilnosti lahko motivira posameznike, da postavijo lastne interese pred organizacijske, celo takrat, ko so v konfliktu z njihovim dojemanjem morale. Tudi Baron, Neuman in Geddes (1999) so ugotovili povezavo, da večje ko je dojetje nepravilnosti, bolj so zaposleni nagnjeni k agresivnemu vedenju.

Teorija pričakovanja je osnovana na treh pomembnih elementih: valenca (privlačnost), instrumentalnost in pričakovanje. Motivacija je odvisna od prepričanja posameznika, da lahko s svojimi sposobnostmi izvrši neko dejanje in prejme nagrado. Ljudje bodo naredili tisto, za kar verjamejo, da lahko naredijo, če pripisujejo nagradi za opravljeno delo zadostno vrednost (Lukančič 2005, 20-21). »Posameznik izbira, se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valenca) in svoje

subjektivne ocene verjetnosti (pričakovanje), da bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega cilja« (Lipičnik 1998, 167). Valenca je določena z vrednostjo, ki jo posameznik pripisuje določenemu izidu (npr. denar) in primernostjo - privlačnostjo določene aktivnosti za izpolnitev potreb.

Teorija ciljev se nanaša na racionalno odločanje o zelenih ciljih. Ko posamezniki izberejo cilje, ki jih želijo doseči, ti cilji in namere doseganja teh ciljev usmerjajo in motivirajo posameznikovo dejavnost k doseganju teh ciljev. Tako postavljanje ciljev vpliva na vedenje posameznika. Pomemben element teorije ciljev pa je povratna informacija o doseganju ciljev. Razhajanja med tem, kar posameznik dejansko uspe narediti, in tem, kaj si želi narediti oz. doseči, povzročajo nezadovoljstvo s samim seboj. To nezadovoljstvo povzroča željo zmanjšati razmak med doseženim in idealnim stanjem. In prav ta želja po zmanjšanju razmaka med dejanskim in idealnim je glavno jedro teorije ciljev. Cilji pa naj bi bili specifični, merljivi, realni in dosegljivi. Specifični cilji povečajo dosežke in izboljšajo dejavnost. Visoki cilji pa rezultirajo v višjih dosežkih kot nizki cilji (Lukančič 2005, 22-23).

Teorija planiranega vedenja razlaga vedenje posameznikov v specifičnih okoliščinah. Vedenje posameznika je funkcija motivacije in posameznikovih sposobnosti. Po Ajzen-u (1991; v Bailey 2006, 897) na namero izvesti neželjeno vedenje vplivajo štirje dejavniki:

- individualni dejavniki,
- posameznikov odnos do dejanja – stališča,
- subjektivne norme in
- zaznani nadzor nad vedenjem.

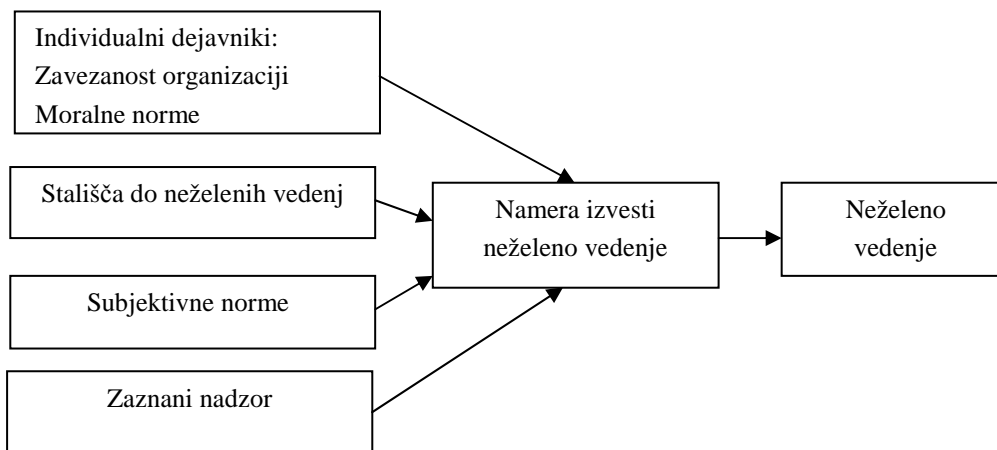
Zaznani nadzor nad vedenjem (perceived behavioral control) ter namen izvesti določeno dejanje (intention) napovedujeta vedenje. Bolj kot je posameznik motiviran za določeno vedenje bolj verjetno je to vedenje. Posameznikov nadzor nad vedenjem sestavljata komponenti; ali je od posameznika odvisno, da se bo odločil poizkusiti opraviti dejanje oz. vedenje, in verjetnost, da bo poskus vedenja vodil do uspeha. Posameznikov nadzor nad vedenjem vpliva na jakost povezave med motivacijo in vedenjem. Na nadzor nad vedenjem (behavioral control) vplivajo priložnosti in dostop do virov, ki imajo vpliv na vedenje. Zaznani nadzor nad vedenjem pa predstavlja posameznikovo prepričanje, da je sposoben nadzorovati posledice določenega dejanja. Subjektivne norme predstavljajo posameznikovo zaznavo socialne sprejemljivosti zaželenosti dejanja.

Ajzen in Fishbein subjektivno normo definirata podobno kot stališča: kot funkcijo prepričanj o določenem obnašanju, s tem, da v tem primeru ne govorimo o vedenjskih, temveč o normativnih prepričanjih. [...] Posameznikova normativna prepričanja so [...] vezana na percepcijo referentovega stališča do njegovega vedenja. To pomeni, da če A

meni, da ima B pozitivno stališče do A-jevega obnašanja, po tem tudi sklepa, da B od njega tako vedenje pričakuje. (Radovan 2001, 102)

Stališče najpreprosteje opredelimo, kot nekaj do česar smo naklonjeni ali ne (prav tam).

Slika 2.4 Neželena vedenja po teoriji planiranega vedenja



Vir: prirejeno po Ajzen 1991; v Bailey, 2006.

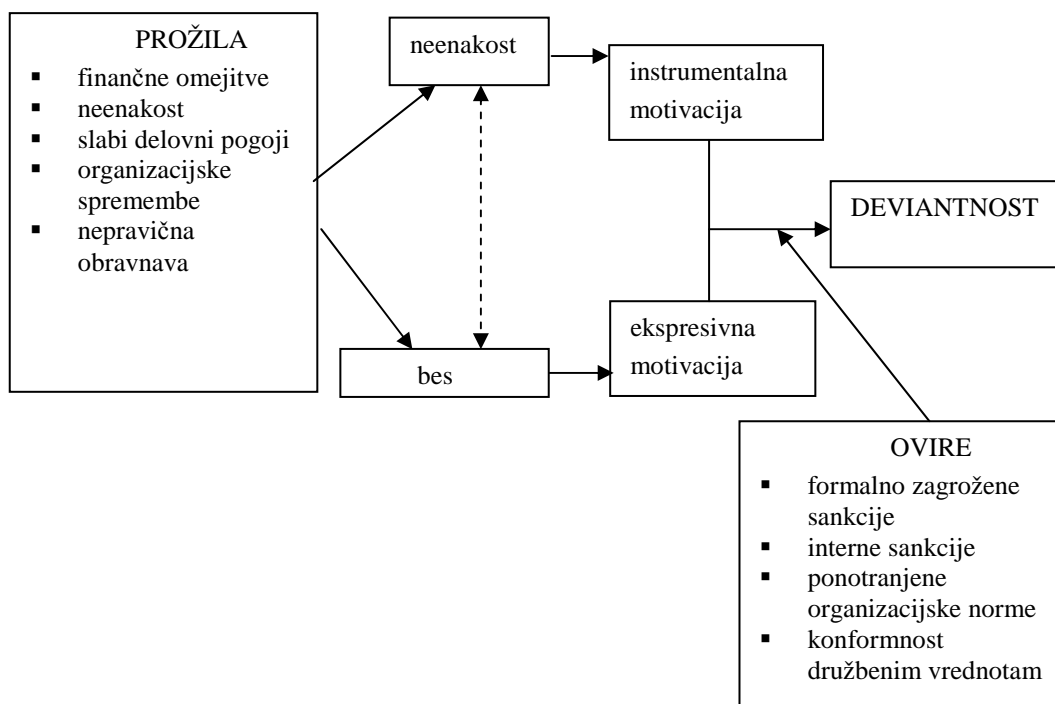
Teorija okrepitve. Jedro teorije okrepitve predstavlja zakon učinka pri čemer gre za razmerje med vedenjem in njegovimi posledicami. Če so posledice pozitivne, bo vedenje ponovljeno, če so negativne, se bo osebek temu vedenju v prihodnje skušal izogniti. Štiri »rodja« okrepitve so: 1) pozitivna okrepitev, 2) izogibanje, 3) ugašanje (uporabljena ni niti nagrada niti kazen) in 4) kazen. Na splošno pa lahko govorimo o pozitivni in negativni okrepitvi. Pri pozitivni poskušamo doseči ponovitev zaželenega vedenja, pri negativni pa obratno. Najpomembnejši prispevek te motivacijske teorije pa je »feedback« (povratna informacija) (Lukančič 2005, 24).

Brečko (2003, 17) opredeljuje vzroke za nastanek (mobbinga) trpinčenja na delovnem mestu: organiziranost dela (nezasedena delovna mesta, časovni pritisk, toga hierarhija in enosmerna komunikacija, visoka odgovornost, nizka stopnja odločanja, podcenjevanje sposobnosti zaposlenih, podcenjevanje dela zaposlenih); način vodenja (nezadostna komunikacija, toleriranje očitnih znakov trpinčenja (mobbinga), prisila kot način vodenja); socialni položaj trpinčenih (mobbiranih) (kulturna in nacionalna pripadnost, posebne osebnostne lastnosti, spol, barva kože, invalidnost, socialni položaj) in moralni nivo posameznikov (ventil za sproščanje agresij, uveljavljanje moči, krepitev občutka povezanosti znotraj skupine, strah pred izgubo delovnega mesta, nezadovoljstvo na delovnem mestu).

Avtorici (Robinson in Bennett 1997; v Lobnikar 1999, 18) sta oblikovali splošni model nastanka antisocialnega vedenja v organizaciji s katerim poskušata pojasniti proces, ki vodi v antisocialno vedenje na delovnem mestu. V modelu vidimo, da

motivacijo za neželeno vedenje sprožijo različna prožila, kot so finančne omejitve, neenakost, slabi delovni pogoji, organizacijske spremembe in nepravilna obravnava. Navedena prožila sprožijo občutek neenakosti ali besa, lahko pa tudi oba istočasno. »Instrumentalna motivacija je poskus posameznika, da uskladi dojeno neenakost, tako da spreminja oz. izboljšuje delovno situacijo ter vzpostavlja stanje enakosti in pravičnosti. Za ekspresivno motivacijo je značilno, da želi posameznik zaradi nastale situacije izraziti čustva besa, jeze ali strahu. Deviantno vedenje je v tem primeru kanal za sprostitvev napetosti, ki jo je povzročila zaznana stresna situacija« (Lobnikar 1999, 10). Ovire, ki preprečujejo nastanek deviantnega vedenja so: formalno zagrožene sankcije, interne sankcije, ponotranjenje organizacijske norme in konformnost družbenim vrednotam. Močnejše kot so bolj zavirajo posameznika, da bi se deviantno obnašal (prav tam).

Slika 2.5 Splošni motivacijski model deviantnosti v organizaciji



Vir: prirejeno po Robinson in Bennett 1997; v Lobnikar 1999, 18.

2.2.2 Organizacijski dejavniki

Vzrok za nastanek neželenega vedenja na delovnem mestu je lahko tudi kršitev psihološke pogodbe, oziroma razlike v pričakovanjih med delavcem in delodajalcem (Morrison in Robinson 1997; v Bradly in sodelavci 2006, 386). Zmanjševanje števila zaposlenih, preobremenitev zaposlenih in previsoki cilji so lahko iz zornega kota zaposlenih videni kot kršitve psihološke pogodbe.

Managerji lahko vplivajo na pojav neželenih vedenj s formalnimi ali neformalnimi kontrolami, z krepitvijo zaupanja v organizacijo in s socialno podporo (Bradly in drugi 2006, 389). Organizacijska pravila in norme, predstavljajo formalen nadzor s katerimi v organizaciji obvladujejo vedenje posameznikov in skupin. S pravili je določen pričakovan prispevek posameznika v organizaciji, določena so razmerja med zaposlenimi v organizaciji, določene so plače, nagrade in druge ugodnosti posameznikov v organizaciji, določeni so postopki kako se delijo nagrade, izrekajo sankcije, urejena so napredovanja, premestitve in odpuščanje itd. Dojemanje ali so formalne kontrole poštene in pravične ali ne je eden izmed pomembnih elementov, ki lahko v primeru dojemanja nepoštenosti in/ ali nepravilnosti vodi v neželjeno vedenje. Bolj ko bo posameznik zaupal v organizacijo manj verjetno je, da se bo vedel v nasprotju s pričakovani organizacije. Lim (1996; v Bradly in drugi 2006, 391) je mnenja, da socialna podpora, ki jo je posameznik deležen s strani drugih preprečuje zmanjšanje zadovoljstva z delom, zamujanje in absentizem.

Storms in Spector (1987; v Everton in drugi 2007, 120) sta ugotovila, da so zaposleni, ki dojemajo organizacijo kot mesto frustracije, pogosteje nagnjeni k dejanjem kot je bolniška odsotnost (čeprav se počutijo v redu), zamujanju v službo in drugim podobnim dejanjem.

Dejavnik, ki povečuje verjetnost nastanka neželenega vedenja so tudi značilnosti dela, ki ga opravlja zaposleni (na primer: stiki s strankami, posedovanje orožja, hranjenje vrednih stvari, denarja, serviranje alkohola, nadzor nad zaposlenimi, odgovornost za disciplino, sprejemanje odločitev, ki vplivajo tudi na druge, opravljanje varnostnih nalog itd.) (LeBlanc in Kelloway 2002, v Appelbaum, Deguire in Lay 2005, 49).

2.2.3 Osebni dejavniki

Posamezniki so v organizaciji aktivni opazovalci dogajanj. Dogodke v organizaciji in izkušnje skušajo tudi razumeti in si jih pojasniti. Na podlagi »ugotovitev« se lahko tudi odločijo za agresivno vedenje. Weick (1995; v Bradly in sodelavci 2006, 386) meni, da so pri tem ključni dejavniki pretekle interakcijske izkušnje zaposlenih s sodelavci, strankami, timi, zadolžitvami, nalogami in projekti v organizaciji. Pozitivne izkušnje, daljši in kakovostnejši odnosi vodijo v pozitivno smer, ki ne vodi v nastanek agresivnega vedenja, in obratno, negativne izkušnje in slabi odnosi lahko vodijo v nastanek agresivnega vedenja.

Osebni dejavniki, ki vplivajo na pojav neželenih vedenj pa so samozavedanje, empatija in sposobnost samoobvladovanja čustev. »Samozavedanje je zavedanje posameznika katera čustva čuti in zakaj, razume povezavo med svojimi čustvi in kaj misli, dela in govori« (Goleman 1998; v Bradly in sodelavci 2006, 391) »Samozavedanje je zavedanje svojih občutkov in njihovo upoštevanje pri sprejemanju

odločitev, s katerimi bo oseba zadovoljna. Je opazovanje samega sebe in prepoznavanje občutkov, ki se v resnici porajajo« (Goleman 1997, 61). Empatija oziroma sočutje je prepoznavanje neizrečenih občutkov in sposobnost, da zna posameznik stvari presojati »z očmi drugega«. Je zaznavanje in razumevanje čustev drugih, posluš za pritrjene znake iz družbenega okolja, občutljivost za občutke, potrebe ali zahteve drugih. Pomeni doumeti položaj drugega, okoliščine, v katerih se je znašel, in razumeti, kako se v tistem trenutku počuti. Dobro obvladovanje čustev posameznikom omogoča, da ostanejo zbrani, pozitivno razpoloženi in ohranijo jasno misel, čeprav so pod pritiskom (prav tam).

Ljudje nenehno menjavajo svoje družbene vloge, in se » postopno zavedajo, kaj se od njih pričakuje v različnih družbenih vlogah [in] ta proces imenujemo socializacija« (Bučar 1974, 29). Vloge sčasoma ponotranjijo in postanejo njihov »odsev v ogledalu«. Ljudje imajo svoje vrednote, svoje interese, potrebe in čustva, postavljajo si cilje in jim sledijo. Del ciljev dosežajo tudi v organizacijah v katerih so zaposleni, ali bodo dosegli nek cilj je velikokrat odvisno prav od organizacije v kateri so zaposleni (prav tam).

Bučar (1974, 51) meni, da je človekovo ravnanje v nekem obdobju odvisno predvsem od dveh dejavnikov, od njegovega notranjega stanja na začetku razdobja in od okolja, v katerem se je nahajal na začetku tega obdobja. Kot navaja je notranje stanje človeka odvisno od vse njegove preteklosti in je zajeto v njegovem spominu. V človekovem spominu so nakopičeni podatki o vseh njegovih preteklih izkušnjah, ki mu pomagajo odgovoriti na razne spodbude iz zunanjega okolja. Omejevanje spremenljivosti ravnanja posameznikov dosežajo družbeni sistemi po navedbah avtorja predvsem na tri načine: (1) s pritiskom, to je tako, da okolje sili ljudi k enotnemu ravnanju, ker le skupno lahko zadovoljujejo svoje potrebe, (2) s skupnimi vrednotami in pričakovanji (ljudje razvijajo določene cilje in pričakovanja o tem, kako se je treba obnašati in ravnati, da bi lahko uresničili postavljene skupne cilje) in; (3) z obveznimi pravili. Kadar je odnos med potrebami in funkcijami nejasen in slabo razviden, se obnašanje določa s pravili, na katere se vežejo negativne sankcije piše Bučar (prav tam).

Pri proučevanju demografskih lastnosti so nekateri avtorji ugotovili, da so mlajši zaposleni pogosteje vpleteni v neželena vedenja (Baron, Neuman in Geddes 1999), da so moški pogosteje od žensk vpleteni v odkrita neželena vedenja (Baron, Neuman in Geddes 1999; Rutter in Hine 2005).

2.2.4 Managerji

Managerji s svojim vedenjem vplivajo na pojav neželenih vedenj v organizaciji. »Organizaciji dajejo ton, definirajo vrednote in norme in ustvarjajo osebnost organizacije« (Van Fleet in Griffin 2006, 704), imajo dominantno vlogo in kontrolo nad delitvijo virov v organizaciji (Brotheridge in Keup 2005, 127). Managerji, ki se vedejo

neetično pogosto ustvarijo vzdušje v organizaciji, ki dopušča managerjevim podobna deviantna vedenja (Trevino in Brown 2005; v Appelbaum in sodelavci 2007, 593).

Slaba managerska praksa predstavlja dober razlog za neželena vedenja (Bradly in sodelavci 2006, 386), s tem s strinja tudi Smith (2000; v Van Fleet in Griffin 2006, 704), ko meni, da se disfunkcionalna organizacijska kultura raje pojavi, če managerji ne posedujejo veščin za delo z zaposlenimi.

Organizacijskega psihopata ne moremo enačiti z avtoritativno osebnostjo ali avtoritativnim vodjem. Glavna lastnost psihopatov je, da nimajo vesti (Stout 2005; v Boddy 2006, 1461) in niso sposobni razumeti čustev drugih. Značilnosti s katerimi lahko psihopati hitro napredujejo v organizaciji so (po Walker 2005; v Boddy 2006, 1462): inteligentnost, sposobnost prepričevanja (manipuliranja) sogovornika, na poti do cilja ne izbirajo sredstev in gredo preko ljudi, so kronični lažnivci, popolnoma neusmiljeni in popolni preračunljivci in ne obžalujejo dejanj. Pri opisovanju organizacijskih psihopatov je Boddy (2006, 1462) povzel Millerja in Lynama (2003), ki menita, da so pripravljeni lagati, so popolnoma neusmiljeni preračunljivci, ki uporabljajo manipuliranje pri kariernem napredovanju, navzven pa se kažejo s prijaznim obrazom, ki jim omogoča napredovanje v organizaciji. Newby (2005; v Boddy 2006, 1462) meni, da je v vsaki večji organizaciji organizacijski psihopat.

Ne smemo zamenjati psihopatov in organizacijskih psihopatov. Po mnenju Walkerja (2005; v prav tam) se ločijo predvsem v tem, pa imajo organizacijski psihopati večjo kontrolo nad seboj (in drugimi), so lahko očarljivi, olikani, vljudni in celo karizmatični. Privlači jih moč in zmožnost kontrole nad drugimi, zanimajo jih le njihovi interesi in jih ne moti, če pri uresničevanju svojih interesov škodijo drugim. Škodijo seveda tudi organizaciji v kateri so.

Da bi napredovali so pripravljeni ponarejati finančne rezultate (McCormick in Burch 2005; v prav tam) in goljufati podjetje za katerega delajo (Clarke 2005, v prav tam). Ali imajo njihova dejanja finančne ali čustvene posledice na druge ljudi jih ne skrbi in so pripravljeni odpustiti veliko zaposlenih, če bi s tem zmanjšali stroške in tako vplivali na borzo. Pogosto zahtevajo plačilo za delo, ki ni opravljeno, za neuspehe krivijo druge in izkoriščajo vse, ki delajo zanje, za poniževanje podrejenih pa uporabljajo bullying (Clarke 2005; v prav tam). Boddy (prav tam) meni, da nikoli ne zadostijo želji po moči, denarju in prestižu, zato vztrajajo v organizaciji še po tem, ko so bogati.

2.2.5 Skupina

Raziskovalci menijo, da bo v skupini sprejeto deviantno vedenje signifikantno vplivalo na vedenje članov skupine (Appelbaum et al. 2007; LeBlanc in Kelloway 2002; v Appelbaum, Deguire in Lay 2005, 591). Če se član skupine vede v nasprotju s pričakovanimi normami, ki veljajo v skupini, jih bo skupina s pritiskom prisilila k

konfortnemu vedenju (Brotheridge in Keup 2005, 129). Organizacijske norme niso različne samo med organizacijami, temveč se razlikujejo tudi med skupinami v organizaciji (Biberman et al. 1999; v Appelbaum in Roy-Girard 2007, 23). Tako imajo različne skupine norme, ki so drugačne, lahko celo nasprotujoče normam drugih skupin. Na primer, če je zamujanje v službo za eno skupino normalno sprejemljivo dejanje, velja v drugi skupini kot pomembna norma pravočasen prihod na delovno mesto (Appelbaum in Roy-Girard 2007, 23).

Socialna opora (ang. social support), tako s strani sodelavcev kot nadrejenih, opisuje občutek pomoči in čustvene podpore, ki jo posameznik dobi od sodelavcev ali nadrejenih pri opravljanju svojega dela. Socialno spodkopavanje (ang. social undermining) je koncept, ki opredeljuje negativno interakcijo na delovnem mestu. Duffy (1998) ločuje med socialnim spodkopavanjem kot procesom in socialnim spodkopavanjem kot vedenjem. Socialno spodkopavanje kot proces predstavlja izmenjavo negativnih interakcij na delovnem mestu in ima postopen ter kumulativen učinek na slabljenje posameznikove samozavesti, učinkovitosti oz. sposobnosti doseganja individualnih in/ali organizacijsko zastavljenih ciljev. Socialno spodkopavanje kot vedenje pa je opredeljeno kot katerokoli ravnanje, katerega namen je ovirati posameznikove individualne in/ali družbene dosežke. (Lobnikar 2003, 56)

2.3 Posledice neželenih vedenj na delovnem mestu

»Vodje morajo razumeti da imajo oblike [neželenega/] agresivnega vedenja negativen vpliv na organizacijo« (Bradly in sodelavci 2006, 385).

2.3.1 Posledice za žrtev

Posledice neželenih vedenj so za žrtve pogosto hude. Na splošno so dokazana fizična, psihična in psihosomatska obolenja kot so stres, depresija, nezadostno samospoštovanje, samoobtoževanje, fobije, motnje spanja, prebavne motnje ali obolenje mišic in okostja. Zelo razširjena so travmatska stresna obolenja. Pri tem se kažejo znaki, ki so jih opazili tudi po drugih travmatskih dogodkih kot so katastrofe in napadi. Takšne motnje so pogoste še vrsto let po dejanskih dogodkih. Druge posledice so še socialna osamitev, težave v družini in finančne težave, ki nastanejo zaradi odsotnosti z delovnega mesta ali odpovedi (<http://si.osha.eu.int/et2002/facts23.pdf>, 2009).

Posledice šikaniranja so sprva presenečenje, osuplost, strah, jeza, nato žrtev išče načine razrešitve konfliktna situacije, pomoč pri sodelavcih in nadrejenih in še naprej kljub izostanku pomoči upa na razrešitev. Nasilje podoživlja, pojavljajo se psihosomatske motnje, motnje koncentracije in spomina, kasneje se lahko razvijejo krize osebnosti in samozavesti, nevroze, občutki izčrpanosti, trajno stanje prestrašenosti in depresij, konča pa se lahko tudi s samomorom (Tkalec 2001). Poslabša se psihično

kot tudi fizično zdravje žrtve, zmanjša se zavezanost organizaciji, poveča se namera zapustiti organizacijo (LeBlanc in Kelloway 2002, 445).

2.3.2 *Stres*

Dogajanje v okolju, ki vpliva na človeka na fizični, psihološki, biološki in socialni ravni ter ima pozitivne, kot tudi negativne posledice je težko strniti v kratko definicijo. Dejstvo je, da enaki vplivi iz okolja lahko na različne ljudi v istem času različno vplivajo. Prav tako lahko enaki vplivi v okolju na iste ljudi v različnem času vplivajo različno (Halenberger 1998; v Višnikar in Meško 2001, 207).

Povzročitelji stresa so stresorji, ki jih povzročijo različni dejavniki, ki jih lahko delimo na (prav tam):

- fizične (ki vplivajo na telo),
- psihološke (čustva, pričakovanja, razočaranja) in
- socialne (nezadovoljstvo pri delu, spori v službi, doma).

Stresni dogodki vplivajo na zdravje ljudi. Stresni dogodki oslabijo imunski sistem, kar vodi v zmanjšano odpornost telesa. Tako stresni dogodki vplivajo na bolezni srca, prebavil in dihal (prav tam).

2.3.3 *Posledice za organizacijo*

Nasilje na delovnem mestu vpliva tudi na organizacijo. Posledice (povzeto po Report of Queensland Government Workplace Bullying Taskforce 2004; v Ogrizek 2005, 18) so:

- slabšanje delovne klime,
- zmanjšanje storilnosti,
- slabo odločanje,
- težave z motivacijo zaposlenih,
- zmanjšanje poslovnega ugleda,
- posredni stroški zaradi zmanjšane storilnosti in produktivnosti,
- neposredni stroški zaradi bolniške odsotnosti in posledic invalidnosti,
- neposredni stroški zaradi odpovedi pogodb o delu,
- neposredni stroški zaradi odpravnin, odškodnin, pravnih stroškov in
- povečana fluktuacija, predvsem visoko usposobljenega kadra.

Person et al. (2001; v Burnes in Pope 2007, 290-291) navaja naslednje posledice negativnega vedenja, ki jih trpijo posamezniki:

- preko 25 % žrtev je poročalo, da izgubljajo čas, da se izogibajo storilcu in odklanjajo delo, v katerem bi sodelovali z njim,

- preko 50 % jih je poročalo, da izgubljajo čas zaradi skrbi, ki jih je povzročil incident ali strahu pred novim incidentom,
- preko 30 % jih je poročalo, da so zmanjšali svoje prizadevanje za organizacijo, in so prenehali z aktivnostmi, ki niso bile na njihovih opisih del in nalog, kot so pomoč novim sodelavcem in pomoč sodelavcem, prav tako so zmanjšali svoj prispevek k inovativnosti,
- blizu 25 % jih je poročalo, da so nehali delati po najboljših močeh in namenoma zmanjšali svoje napore,
- mnogo jih je poročalo, da so zmanjšali čas preživet na delu in 5 % jih je poročalo, da so kradli kot povračilni ukrep.

Po navedbah US National Institute on Drug Abuse (v Eckersley in Williams 1999, 220) so zaposleni, ki uživajo droge (mednje sodijo alkohol, mamila, antidepresivi in pomirjevala in druge):

- produktivni le okoli dve tretjini,
- dva do trikrat pogosteje odsotni za obdobje, ki je dolgo osem ali več dni,
- približno štirikrat pogosteje povzročijo delovno nezgodo v kateri so poškodovani sami ali drugi,
- petkrat pogosteje so žrtve nezgod na poti na ali iz dela,
- najpogosteje tožijo delodajalce ali zavarovalnice.

Organizacija trpi izgube (po Eckersley in Williams 1999, 222):

- izgubljeni stroški sklepanja delovnega razmerja,
- izgubljeni stroški usposabljanja, izobraževanja,
- izguba izkušenih in usposobljenih zaposlenih,
- napake pri delu,
- nezgode pri delu,
- izgubljen delovni čas in
- manjša učinkovitost.

2.4 Preprečevanje neželenega vedenja na delovnem mestu

Everton in sodelavci (2007, 126-127) priporočajo managerjem za zmanjševanje neželenih vedenj naslednje ukrepe za zagotavljanje organizacijske pravičnosti:

Distributivna pravičnost (distributive justice):

- delite nagrade pravično (ne dovolite, da se način nagrajevanja politizira),
- določite in sporočite pravila delitve nagrad vnaprej in jih upoštevajte.

Procesna pravičnost (procedural justice):

- omogočite zaposlenim, da sodelujejo v procesu odločanja,

- prepričajte se, da je proces nepristranski in pravičen,
- proces naj bi omogočal popravo napak, če se zgodijo.

Poštenost v odnosih (interactional justice):

- spoštujte sodelavce, vzemite si čas za podrejene,
- nedvoumno sporočite, da neprimerno vedenje ne bo tolerirano,
- sporočajte razloge zakaj so sprejete odločitve, če je mogoče uporabite besedo zato,
- naučite managerje sporočati slabe novice ali bodite selektivni pri tem, kdo sporoča slabe novice.

Druga priporočila:

- zmanjšajte frustracijo,
- uvedite izobraževanje in/ali usposabljanje o etiki,
- spoznajte kulturo v organizaciji, kakor tudi kulturo v družbenem okolju,
- bodite vzor za vedenje in obnašanje.

Bradly in sodelavci (2006, 394) so mnenja, da managerji vplivajo na pojav neželenih vedenj na več načinov. Po njihovem mnenju sta ključni dve možnosti vplivanja. Kot prvo vpliv na posameznika skozi proces socializacije preden pride do neželenih vedenj in drugo, po pojavu neželenih vedenj, ko morajo pomagati tako žrtvi kot storilcu. Priporočajo naslednje ukrepe (prav tam):

- usposabljanje zaposlenih, da bodo empatični,
- vzpostavitev učinkovite komunikacije,
- zgraditev zaupanja,
- delegiranje nalog in pristojnosti,
- ukvarjajte se tudi z milejšimi oblikami neželenih vedenj,
- zagotovite, da bodo »novinci« v organizaciji vedeli kaj se pričakuje od njih, katere so vrednote in cilji organizacije in jih bodo razumeli.

Pomembno je, da vodje delajo enako kot govorijo, »saj s tem pošiljajo močno sporočilo zaposlenim, še posebej, če je vedenje konsistentno z moralnimi vrednotami v organizaciji« (Aquino, Americus in Lim s.a.).

Sankcije so lahko tudi pomemben vzvod pri obvladovanju vedenja zaposlenih v organizaciji. Zaposleni, ki so soočeni z grožnjo sankcije tehtajo med koristmi neželenega vedenja in posledicami vedenja - grozečo kaznijo. Če pretehta kazen, jih strah pred kaznijo odvrne od neželenega vedenja (Molm 1994; Ayres in Braithwaite 1992).

Victor in Cullen (1987; v Appelbaum, Deguire in Lay 2005, 44) sta mnenja, da se zaposleni v organizaciji naučijo vedenja skozi formalno in neformalno socializacijo. Ljudje nenehno menjavajo svoje družbene vloge in se »postopno zavedajo, kaj se od njih pričakuje v različnih družbenih vlogah [in] ta proces imenujemo socializacija« (Bučar 1974, 29). Vloge sčasoma ponotranjijo in postanejo njihov odsev v ogledalu. Ljudje imajo svoje vrednote, svoje interese, potrebe in čustva, postavljajo si cilje in jim sledijo. Del ciljev dosega tudi v organizacijah v katerih so zaposleni. Ali bodo dosegli nek cilj je velikokrat odvisno prav od organizacije v kateri so zaposleni.

Zavezanost organizaciji (ang. organizational commitment) je »izjava s katero se posameznik identificira z izbrano organizacijo in njenimi cilji in želi ostati član organizacije« (Robbins in Langton 2003, v Appelbaum, Deguire in Lay 2005, 49).

2.5 Pregled raziskav na področju neželenih vedenj na delovnem mestu

Baron et al. (1999) so opravili raziskavo socialnih in osebnih vplivov na agresivno vedenje na delovnem mestu med dvema neodvisnima skupinama. Na podlagi odgovorov med anketiranimi so v skupino odkritega agresivnega vedenja uvrstili: žaljivke, vpitje in kričanje, fizično nasilje, fizično spolno nasilje, napad z orožjem, grdo gledanje, verbalno spolno nadlegovanje idr., skupaj 13 vedenj. V skupino prikritih vedenj so uvrstili: opozarjati posameznika na nevarnosti, težave; opravljanje za hrbtom, delati počasno, da onemogočijo tarči dokončati nalogo, zadrževanje informacij, idr., skupaj 7 vedenj. S faktorsko analizo so izločili tri faktorje: izražanje sovražnosti, s katerim so pojasnili 33,3 % variance, obstruktivizem, s katerim so pojasnili 6,4 % variance in odkrito agresivno vedenje, s katerim so pojasnili 4,6 % variance. Ugotovili so, da stopnja percepcije pravičnosti (spoštovanje in pošteno ravnanje s strani nadrejenih) vpliva na agresivno vedenje, bolj ko so s tem nezadovoljni, pogosteje se agresivno vedejo proti nadrejenemu ter proti organizaciji.

Burnes in Pope (2007) sta v raziskavi negativnega vedenja na delovnem mestu med zaposlenimi v dveh enotah osnovnega zdravstvenega varstva ugotovila visoko prisotnost negativnih vedenj. Najpogostejše oblike negativnih vedenju so bile: odgovarjati za napake drugih, podtikati posamezniku, da bi bil nekompetenten ali/in mu zagreniti življenje z nenehnim kritiziranjem, zadrževanje informacij oziroma posredovanje netočnih informacij in izolacija/ignoriranje/odvzemanje del in nalog.

Lara (2006) je pri proučevanju zlorabe interneta na delovnem mestu med »ne učiteljskim« osebjem na španski javni univerzi ugotovil signifikantno povezavo med pravičnim ravnanjem z zaposlenim (interactional justice) in strahom pred formalnim kaznovanjem (fear of formal punishment), ki je bila negativna ($B = -0,36$; $p < 0,001$) in med strahom pred kaznijo in zlorabo interneta na delovnem mestu (workplace internet deviance).

Pagon in sodelavci (2001) so o stopnji agresivnega vedenja med slovenskimi policisti ugotovili: dober odstotek in pol anketiranih policistov je na delovnem mestu nekajkrat nasilno reagiralo do sodelavcev ali nadrejenih; skoraj odstotek anketiranih se je vsaj enkrat pretepel s sodelavci, sabotiral njihovo delo ali svoje napake pripisal sodelavcem; 13 % anketiranih policistov je obrekovalo sodelavce ali nadrejene; 20 % anketiranih policistov je storilo kaj neetičnega, a je služilo njihovim interesom; slabih 10 % počne stvari, ki mečejo slabo luč na njihove nadrejene; slabih 80 % policistov je vsaj kdaj opravljalo delo pod standardi, čeprav so sposobni delati bolje.

Lobnikar (2003) je v raziskavi glede izpostavljenosti viktimiziranosti policistov na delovnem mestu ugotovil: da je kar nekaj policistov viktimiziranih na delovnem mestu; najbolj pogosto o njih širijo govorice in so tarča verbalnih napadov oseb, s katerimi so imeli postopke; anketiranci so poročali o zadrževanju informacij; policistke so dvakrat pogosteje žrtve viktimizacije na delovnem mestu kot policisti; več kot petina policistk poroča, da je bila izpostavljena spolnemu nadlegovanju; o vsaki osmi policistki so širili žaljiva stališča o zasebnem življenju; vsaka osma policistka je bila na delovnem mestu izpostavljena nezaželeni vizualni spolni vsebini. Prav tako ugotavlja, da so med skoraj vsemi oblikami viktimiziranosti ter oblikami nasilnega vedenja statistično značilne povezave, kar po pomeni, da so »krvniki in žrtve velikokrat iste osebe«. Avtor navaja, da so s štirimi faktorji skupaj pojasnili 53,53 % variabilnosti pojavljanja nasilja in agresivnega vedenja. V prvi faktor *sovražno in omalovažujoče vedenje* so se uvrstile spremenljivke, ki opisujejo sovražen in omalovažujoč odnos do zaposlenih, v drugi faktor *spolno nadlegovanje* so se uvrstile tri spremenljivke, ki vse opisujejo nezaželeno vedenje spolne narave, v tretji faktor so se uvrstile spremenljivke, ki opisujejo *zmanjševanje delovnih kompetenc* in v zadnji faktor so se uvrstile tri spremenljivke, ki opredeljujejo *delovno preobremenjenost*. Avtor navaja, da so s pomočjo multiple regresijske analize viktimiziranosti na delovnem mestu ugotovili, da doživljanje vseh štirih oblik nasilnega in agresivnega vedenja (sovražno in omalovažujoče vedenje, spolno nadlegovanje, zmanjševanje delovnih kompetenc in delovna preobremenjenost) v največji meri pojasnjuje socialno spodkopavanje od sodelavcev oz. nadrejenih.

Brečkova (2003) je v raziskavi o prisotnosti mobbinga ugotovila: da je med dejavniki, zaradi katerih prihaja do mobbinga najbolj pogost stres zaradi dela, sledijo konflikti zaradi različnih položajev zaposlenih v podjetju, velike zahteve za delo, nezadovoljstvo glede kakovosti vodenja, slabo vzdušje med sodelavci in slabo vzdušje med zaposlenimi in vodstvom. Ugotovila je, da so zaposleni s strani vodstva najpogosteje »deležni« seganja v besedo, sledi napačno ocenjevanje prizadevanj zaposlenih pri delu, dvomi v poslovne odločitve in dodeljevanje nalog, ki so pod ravno klasifikacije. Pri pogostosti agresivnega vedenja s strani sodelavcev je ugotovila, da sodelavci najpogosteje segajo v besedo, sledi širjenje govoric in ignoriranje, najmanj pa je norčevanja iz telesnih hib. Med simptomi mobbinga je kot najpogostejšega ugotovila

napake pri delu, temu sledi agresivno komuniciranje, izostajanje z dela, zamujanje in poskusi izoliranja posameznikov, najmanj pa je očiten porast stroškov za zdravstveno varstvo, nezgode zaposlenih in povečana fluktuacija.

V letu 2001 so Lobnikar, Pagon in Lozar izvedli raziskavo o percepciji spolnega nadlegovanja med menedžerji policijskih postaj, centrov za socialno delo in podjetji gospodarske dejavnosti. Kot glavne ugotovitve raziskave avtorji (Lobnikar in sodelavci, 2002) navajajo: fizično nadlegovanje je pogosteje opredeljeno kot oblika spolnega nadlegovanja od nefizičnega nadlegovanja; neposredno zahtevanje uslug, »quid pro quo« nadlegovanje, ni najprimernejša oblika opredelitve spolnega nadlegovanja, saj so se anketiranci strinjali v večji meri s širšo opredelitvijo spolnega nadlegovanja; managerji socialno varstvenega področja pogosteje kot managerji policijskega področja blažje oblike spolnega nadlegovanja razumejo kot način nadlegovanja; managerji policijskega in gospodarskega področja se ne razlikujejo v dojemanju blažjih oblik spolnega nadlegovanja; managerke definicijo sovražnega delovnega okolja pogosteje opredeljujejo kot primerno opredelitev spolnega nadlegovanja, medtem ko pri ožji definiciji ni razlik; starejši managerji in managerji z daljšim delovnim stažem pogosteje opredeljujejo blažje oblike spolnega nadlegovanja kot spolno nadlegovanje od mlajših managerjev.

Tuškej (2007) je v okviru magistrske naloge izvedla raziskavo v 51-ih slovenskih podjetjih in ugotovila: da 47 % slovenskih podjetji nima prepoznavnih sistemov za obvladovanje mobbinga, 37 % ima urejene sisteme in 16 % delno urejene; da 51 % slovenskih podjetij nima nične tolerance do mobbing dejanj; da bi v večini primerov ob pojavu mobbinga obveljalo pravilo molčečnosti; v 47 % podjetji bi nemudoma reagirali, v 39 % pa bi pojav tolmačili kot nepomembnega; da ima le 33 % podjetij oblikovano jasno politiko do vedenj, ki so zelena in do tistih, ki so neželena. V raziskavi je ugotovila, da so pojavom mobbinga najbolj izpostavljeni v velikih podjetjih.

Smej (2009) je v okviru magistrske naloge opravila raziskavo na vzorcu 210 javnih uslužbencev na področju Prekmurja. V raziskavi je ugotovila: da kar 53,0 % anketiranih meni, da se nad njimi izvaja mobbing, da najpogosteje šikanirajo nadrejeni (20,2 %), posamezni delavci (17,0 %) in skupine (2,7 %) primerov. V 52 % primerov anketirani navajajo, da šikaniranje na njihovo kakoost dela ne vpliva, preko 74 % jih navaja, da zaradi šikaniranja niso zboleli, kakor tudi 92 % anketiranih navaja, da zaradi šikaniranja niso odšli na bolniški dopust, 5,9 % pa jih je odšlo enkrat. Vzrok za nastanek šikaniranja 61,5 % anketiranih vidi v karakterju izvajalca in nezadostni komunikaciji na delovnem mestu. Najpogosteje so bili izpostavljeni širjenju govoric v 21,8 % primerov, zadrževanju pomembnih informacij v 19,1 %, izključevanju in ignoriranju pri aktivnostih povezanih z delom v 17,8 %. 14,9 % anketiranih je doživelo verbalno spolno nadlegovanje, 6,4 % jih je bilo izpostavljeno zastraševanju, 5,2 % jih je doživelo fizično spolno nadlegovanje, od 6,8 % pa so zahtevali spolne aktivnosti. Anketirani so

bili najpogosteje priče: širjenju govoric v 35,5 % primerov, obrekovanju, opravljanju v 27,6 %, zadrževanju pomembnih informacij v 20,7 % , izključevanju in ignoriranju pri aktivnostih povezanih z delom 21,5 %. Anketirani so kot resna/zelo resna dejanja opredelili; groziti posamezniku, da mu bodo zagrenili življenje, nezaželeno spolno nadlegovanje – od posameznika zahtevati spolne aktivnosti od posameznika zahtevati, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevju ipd.), trden prijem, fizično odrivanje oz. udarec od nadrejenega, odstraniti posameznika z dela oz. ga premestiti proti njegovi volji, groziti posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom.

Joganova (2002) predstavlja raziskavo iz konca leta 1998, v kateri je sodelovalo 408 oseb, od tega 60,8 % žensk. V raziskavi je ugotovila: žvižganje, ocenjujoče ogledovanje in namige je doživelo enkrat 3,6 % anketirancev in večkrat 24,5 % anketirancev; dvoumne opazke o videzu, telesu je enkrat doživelo 4,5 % anketirancev, in večkrat 20,9 % anketirancev; dvoumne šale s seksualno vsebino je enkrat doživelo 3,1 % anketirancev in večkrat 27,3 % anketirancev; pornografske slike na delovnem mestu je enkrat doživelo 2,4 % anketirancev in večkrat 9,5 % anketirancev; nezaželena povabila z nedvoumnimi seksualnimi nameni je enkrat doživelo 2,1 % anketirancev in večkrat 3,8% anketirancev, med temi je bilo 86,7 % žensk; obljube poklicnih koristi (npr: napredovanjem boljša plača) za seksualno ustrežljivost je enkrat doživelo 0,2 % anketirancev in večkrat 1,2 % anketirancev, pogosteje pa so to doživljali moški; grožnje z negativnimi poklicnimi posledicami ob zavračanju spolnih stikov je enkrat doživelo 1,0 % anketirancev in večkrat 1,4 % anketirancev; »slučajne« telesne dotike (npr. preko ramena) je enkrat doživelo 5,0 % anketirancev in večkrat 23,3 % anketirancev; nepričakovan dotik prsi je enkrat doživelo 2,9 % anketirancev in večkrat 3,3 % anketirancev, med temi je bilo 71,4 % žensk; izsiljeni objem ali poljub je enkrat doživelo 1,9 % anketirancev in večkrat 2,4 % anketirancev, med temi je bilo večina žensk; razkazovanje spolnih organov so enkrat doživele tri ženske, večkrat štiri ženske in enkrat moški; povabilo k spolnemu občevanju je enkrat doživelo 1,9 % anketirancev in večkrat 4,5 % anketirancev, med temi je bilo 17 žensk in 9 moških; in prisiljevanje k spolnim odnosom so doživele le ženske, med petimi je le ena to doživela večkrat.

V Uradu za enake možnosti Vlade RS so leta 2007 izvedeli v sodelovanju s sindikati raziskavo o spolnem nadlegovanju na delovnem mestu na vzorcu in ugotovili, da je verbalno spolno nadlegovanje doživelo 23,39 % moških in 28,33 % žensk, da je fizično spolno nadlegovanje doživelo 17,6 % žensk in 8,06 % moških, neverbalno spolno nadlegovanje 16,86 % žensk in 9,26 % moških. Med drugimi oblikami nadlegovanja so ugotovili, da je 1,25 % žensk in 1,18 % moških doživelo karierno nadlegovanje zaradi spola, vere, spolne usmerjenosti, invalidnosti, zdravja itd., da je nadlegovanje zaradi spola doživelo 8,33 % žensk in 3,8 % moških, da je nadlegovanje

zaradi narodnosti, rase doživelo 8,31 % moških in 5,14 % žensk. Ugotovili so, da so najpogostejši nadlegovalci žensk in moških sodelavci.

Avtorica Robnik (2006) je v okviru magistrske naloge izvedla raziskavo o spolnem nasilju med zaposlenimi v Kliničnem centru v Ljubljani. V raziskavi je ugotovila naslednje: vsaj eno od oblik spolnega nadlegovanja je doživelo 123 (57,75 %) žensk ter 18 (47,37 %) moških; da je med ženskami, ki so posamezno obliko neželenega vedenja doživele enkrat, vsaka deseta doživela nedobrodošlo osvajanje, vsaka petnajsta neželjeno spreminjanje službenih tem v spolne, vsaka šestnajsta neželene sugestivne pripombe in opazke, namigovanja ter vsaka osemnajsta neželene spolno sugestivne geste ali strmenje v dele telesa; neželjeno tesno približevanje (npr. nagibanje čez hrbet), neželene opolzke komentarje, ki se nanašajo na oblačenje, telo ali videz ter postavljanje neželenih osebnih vprašanj v zvezi z družabnim ali spolnim življenjem. Med ženskami, ki so posamezno obliko neželenega vedenja doživele večkrat, je vsaka peta doživela moteče bahanje s podvigi, neželjeno spreminjanje službenih tem v spolne; nepotrebno dotikanje, trepljanje, ščipanje je doživelo 18,78 %, neželene spolno sugestivne geste ali strmenje v dele telesa 18,78 % žensk.

Med moškimi, ki so posamezno obliko spolnega nadlegovanja doživeli enkrat, je vsak deveti doživel nedobrodošlo osvajanje in vsak trinajsti pripovedovanje laži ali razširjanje govoric o njegovem spolnem življenju ter vsak devetnajsti neželene sugestivne pripombe in opazke, namigovanja. Med moškimi, ki so posamezno obliko spolnega nadlegovanja doživeli večkrat, je vsak peti doživel neželjeno tesno približevanje osebe (npr. nagibanje čez hrbet) in postavljanje neželenih osebnih vprašanj v zvezi z njegovim družabnim in spolnim življenjem.

2.6 Absentizem

2.6.1 Opredelitev absentizma kot posledice

Vsakodnevno so zaposleni odsotni z dela zaradi različnih razlogov na primer: letnega dopusta, študijskega dopusta, bolniške odsotnosti (bolezni, poškodbe pri delu, nege), in iz drugih razlogov, tudi neupravičene odsotnosti z dela. Vsakršna odsotnost, predvsem tista nenapovedana, nenačrtovana, predstavlja velik problem za organizacije, produktivnost organizacij, prerazporejanja zaposlenih, preobremenitve prisotnih zaposlenih itd.

Prins (1990; v Kok 1997) je opredeli naslednje vrste absentizma:

- legalna ali dovoljena odsotnost (letni dopust, porodniška odsotnost, rojstni dan, smrt v družini),
- bolniška odsotnost,
- odsotnost zaradi poškodbe,

- odsotnost iz drugih razlogov, na primer protesta.

Absentizem je definiran kot »izostanek, ko je zaposleni odsoten z dela« (Price in Mueller 1986; v Savery, Travglione in Firms 1998, 313). Odsotnost, kot je letni dopust in drugi odobreni odhodi niso definirani kot absentizem (Mueller et al. 1987; v Savery, Travglione in Firms 1998, 313). Briner (1996, 874) je opredelil absentizem kot »odsotnost z dela zaposlenega, ko je s strani delodajalca prisotnost pričakovana«. V organizaciji so predvsem pereč problem nepredvidljivi izostanki, kot je zdravstveni absentizem (zdravstveni izostanki zaradi bolezni in izostanki zaradi poškodb pri delu, nege družinskega člana ipd.), ki pa ga moramo ločiti od invalidnosti, ki je trajna zadržanost od dela zaradi poškodbe oziroma bolezni. Pri absentizmu merimo frekvenco in čas trajanja odsotnosti. Za organizacijo je največji problem, če imajo veliko frekvenco nenapovedanih oz. nepredvidljivih izostankov. Kakšno je stanje v R Sloveniji bomo prikazali v tabelah na naslednjih straneh.

IVZ RS za izračun bolniške odsotnosti uporablja naslednjo metodologijo:

- *Število primerov* - vsi primeri, ki imajo zaključen bolniški staž v opazovanjem letu za eno diagnozo, ne glede na to, kdaj se je staž začel.
- *Število izgubljenih koledarskih dni* – vsi dnevi odsotnosti z dela za eno zaključeno diagnozo v opazovanem obdobju.

Za merjenje stopnje absentizma uporabljajo BS % faktor, IO faktor, IF Faktor in R faktor.

Slika 2.6 Formula za izračun BS % faktorja

<p>% bolniškega staža (% BS) - odstotek bolniškega staža je odstotek izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca.</p> $\% \text{ BS} = \frac{\text{število izgubljenih koledarskih dni v letu} \times 100}{\text{število zaposlenih} \times \text{število dni v letu}}$
--

Vir: Inštitut za varovanje zdravja 2009.

Slika 2.7 Formula za izračun IO faktorja

<p>Indeks onesposabljanja (IO)- to je število izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca.</p> $\text{IO} = \frac{\text{število izgubljenih koledarskih dni}}{\text{število zaposlenih}}$
--

Vir: Inštitut za varovanje zdravja 2009.

Slika 2.8 Formula za izračun IF faktorja

Indeks frekvence (IF)- število primerov odsotnosti z dela zaradi bolniškega staža na 100 zaposlenih v enem letu.

$$IF = \frac{\text{število primerov} \times 100}{\text{število zaposlenih}}$$

Vir: Inštitut za varovanje zdravja 2009.

Slika 2.9 Formula za izračun R faktorja

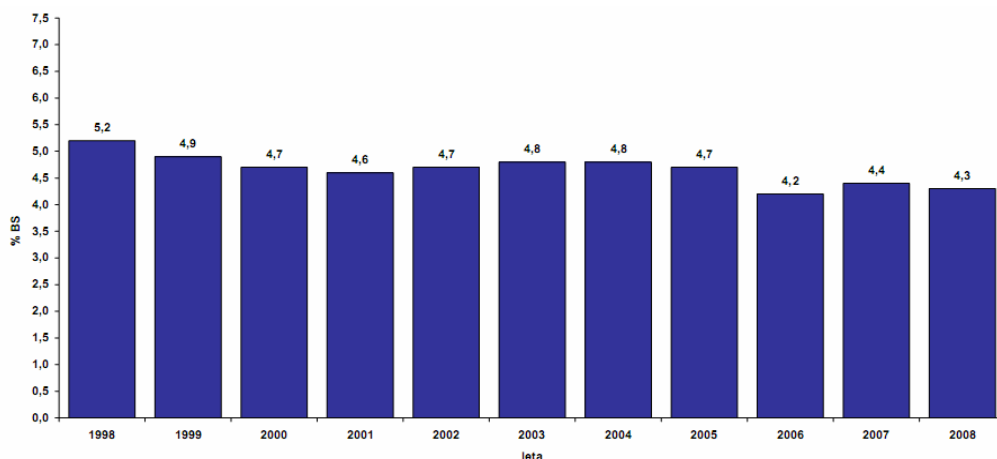
Resnost (R)- povprečno trajanje ene odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodbe ali drugega zdravstvenega vzroka

$$R = \frac{\text{število izgubljenih koledarskih dni zaradi enega vzroka}}{\text{število primerov}}$$

Vir: Inštitut za varovanje zdravja 2009.

Na sliki 2.10 prikazujemo % BS - odstotek izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega delavca v Sloveniji v obdobju od leta 1998 do leta 2008. Na sliki 2.7 pa prikazujemo BS % po spolu zaposlenih. Iz slike 2.6 je razvidno, da se je BS % znižal iz 5,2 v letu 1998 na 4,3 v letu 2008, najvišji padec pa je zabeležen iz 5,7 v letu 2005 na 5,2 v letu 2006.

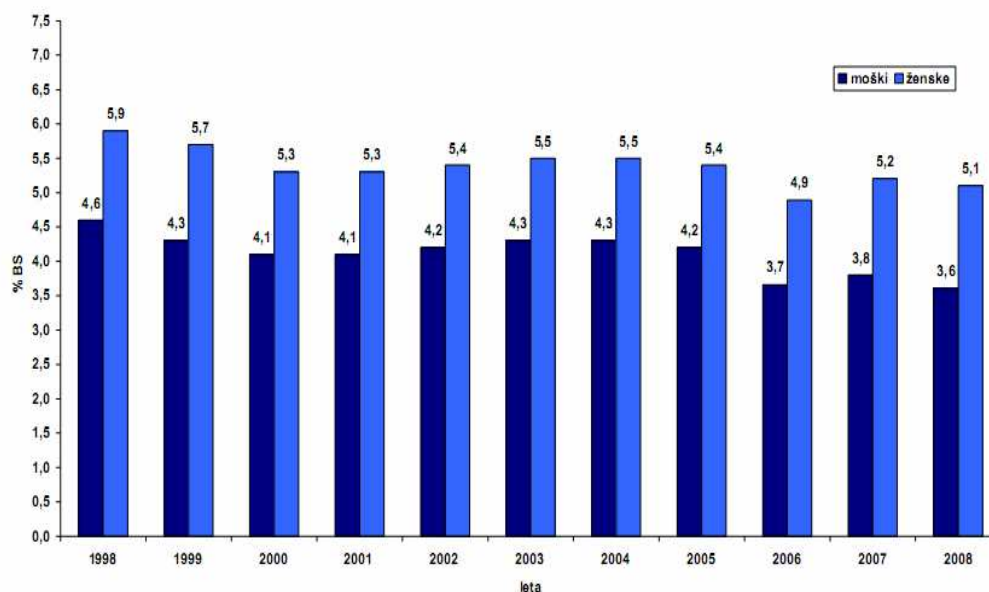
Slika 2.10 Bolniški staž v Sloveniji od leta 1998 do leta 2008



Vir: Inštitut za varovanje zdravja 2009.

Slika 2.11 prikazuje odstotke bolniškega staleža za zaposlene v Sloveniji, po spolu, v obdobju od leta 1998 do leta 2008.

Slika 2.11 Bolniški stalež v Sloveniji, po spolu



Vir: Inštitut za varovanje zdravja 2009.

Iz slike 2.11 je razvidno, da je BS % vsa leta višji pri ženskah, se pa je iz 5,9 v letu 1998 zmanjšal na 5,1 v letu 2008, pri moških pa se je iz 4,6 v letu 1998 zmanjšal na 3,6 v letu 2008.

Tabela 2.1 Razlogi in indeksi bolniškega staža v Sloveniji v letu 2008

Razlog zadržanosti	Primeri	Dnevi	Vsi			
			%BS	IO	IF	R
Bolezen	507755	10019821	3,07	11,29	56,73	19,73
Poškodba izven dela	57515	1825711	0,56	2,04	6,43	31,74
Poklicna bolezen	70	4625	0,00	0,01	0,01	66,07
Poškodba pri delo	28675	1105000	0,34	1,23	3,20	38,54
Poškodba po 3. osebi izven dela	7068	310415	0,10	0,35	0,79	43,92
Nega	111899	571196	0,17	0,64	12,50	5,10
Transplatacija	23	1337	0,00	0,00	0,00	58,13
Izolacija	86	4107	0,00	0,00	0,01	47,76
Spremstvo	26643	49785	0,02	0,06	2,89	1,87
Usposabljanje za rehabilitacijo otroka	56	507	0,00	0,00	0,01	9,05
Poškodba nastala pri aktivnostih iz 18. člena zakona	33	1104	0,00	0,00	0,00	33,45
Pomanjkljivi podatki	11	1049				
Skupaj	739834	13894657	4,25	15,52	82,66	18,78

Vir: Inštitut za varovanje zdravja 2009.

Tabela 2.2 Razlogi in indeksi bolniškega staža v Sloveniji v letu 2007

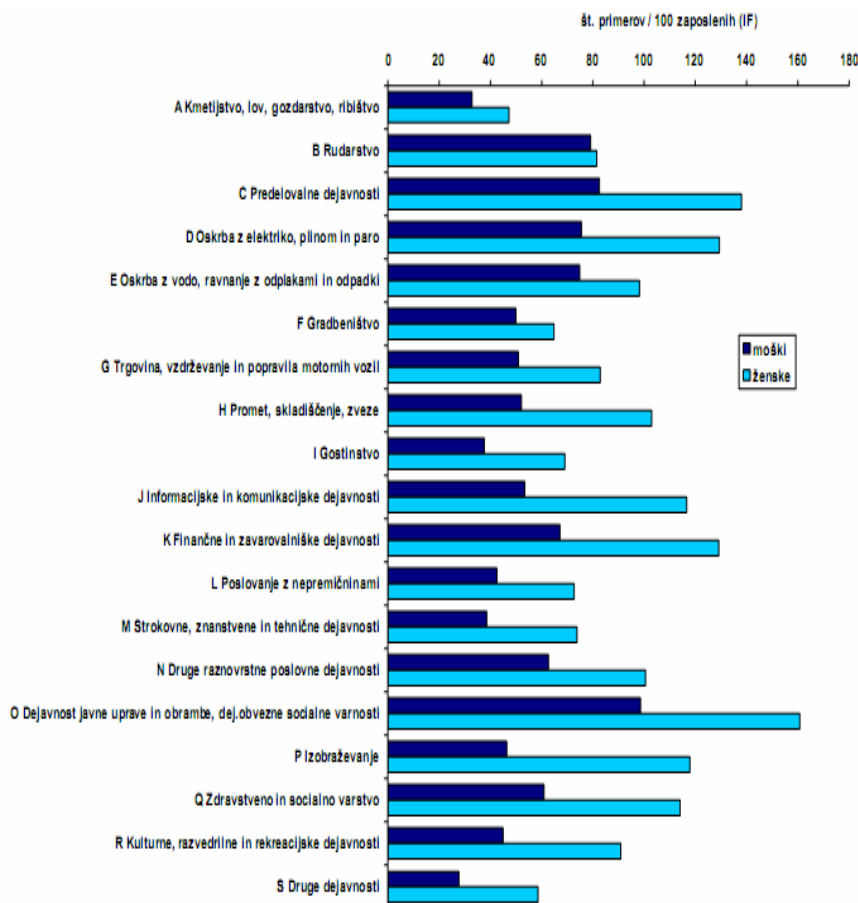
Razlog zadržanosti	Primeri	Dnevi	Vsi			
			%BS	IO	IF	R
Bolezen	543475	10140741	3,17	11,55	61,92	18,66
Poškodba izven dela	59565	1844330	0,58	2,10	6,79	30,96
Poklicna bolezen	56	2749	0,00	0,00	0,01	49,09
Poškodba pri delo	31157	1158418	0,36	1,32	3,55	37,18
Poškodba po 3. osebi izven dela	8809	358990	0,11	0,41	1,00	40,75
Nega	113815	546911	0,17	0,62	12,97	4,81
Transplatacija	18	143	0,00	0,00	0,00	7,49
Izolacija	80	2082	0,00	0,00	0,01	26,03
Spremnstvo	31836	38270	0,01	0,04	3,63	1,20
Usposabljanje za rehabilitacijo otroka	52	599	0,00	0,00	0,01	11,52
Poškodba nastala pri aktivnostih iz 18. člena zakona	27	1563	0,00	0,00	0,00	57,89
Pomanjkljivi podatki	5	467				
Skupaj	788895	14095263	4,40	16,06	89,88	17,87

Vir: Inštitut za varovanje zdravja 2009.

Tabela 2.1 prikazuje primere izgubljenih koledarskih dni ter indekse po razlogih bolniškega staža v Sloveniji v letu 2008, tabela 2.2 pa v letu 2007.

Pri primerjavi tabel 2.1 in 2.2 lahko ugotovimo, da se je v letu 2008 v primerjavi s predhodnim letom: zmanjšalo število primerov bolniške odsotnosti, zmanjšalo število izgubljenih koledarskih dni zaradi bolniške odsotnosti, ter posledično so se znižali indeksi BS, IO, IF in R. Presenetljiv je podatek o odsotnosti zaradi nege, s čimer lahko pojasnimo tudi večjo odsotnost žensk z dela, zaradi nege otrok in drugih družinskih članov. Nadalje lahko vidimo, da je pri razlogih za odsotnost bolezen najvišji % BS-a, kakor so pri tem razlogu najvišji tudi drugi indeksi, sledeči razlog odsotnosti je nega, poškodbe na delu in poškodbe izven dela.

Slika 2.12 IF faktorji v Sloveniji v letu 2008



Vir: Inštitut za varovanje zdravja 2009.

Iz slike 2.12 je razvidno, da je med ženskami največ primerov bolniške odsotnosti v letu 2008 na 100 zaposlenih v (1) dejavnostih javne uprave in obrambe, dejavnostih obvezne socialne varnosti, (2) predelovalnih dejavnostih in (3) dejavnostih oskrbe z elektriko, plinom in paro. Med moškimi pa je prav tako največ bolniške odsotnosti v (1) dejavnostih javne uprave in obrambe, dejavnostih obvezne socialne varnosti, (2) predelovalnih dejavnostih in (3) dejavnosti rudarstvo. Najmanj odsotnosti, tako med ženskami kot tudi moškimi je v dejavnostih kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo. Ugotovitve bi lahko razložili s stopnjo varnosti zaposlitve, ki je v javni upravi, obrambi in obveznem socialnem varstvu zagotovo najvišja, v dejavnostih kmetijstva, lova, gozdarstva in ribištva pa je večina samozaposlenih oz. odvisnih predvsem od samih sebe.

Podatki IVZ kažejo tudi, da so indeksi s katerimi merijo odsotnost, v dejavnosti proizvodnje kovin nad državnim povprečjem. BS % znaša 5,6, na državnem nivoju je

4,3; IO znaša 20,5, na državnem nivoju pa je 15,5; IF znaša 106,2, na državnem nivoju pa je 82,7; in R znaša 19,3, na državnem nivoju pa je 18,8.

V tem delu magistrske naloge bomo absentizem obravnavali kot posledico in ne kot neželeno, deviantno vedenje.

2.6.2 Vzroki absentizma

Vzroke, da so zaposleni odsotni, kako pogosto so odsotni in koliko časa so odsotni ni moč iskati samo v razlogih kot sta bolezen ali poškodba, saj gre za zapleten pojav na katerega vplivajo različni dejavniki.

Briner (1996, 875-876) je predstavil naslednje modele s katerimi se lahko pojasnjuje absentizem: zdravstveni model, model deviantnosti, model umika, ekonomski model in kulturni model.

Zdravstveni model. Absentizem je posledica bolezni ali poškodbe. »Čeprav je veliko odsotnosti posledica bolezni, pa razpoložljive evidence kažejo, da to ni vedno res.« (Briner 1996, 873). Goetzel et al. (2004), Stewart et al. (2003; v MacGregor, Cunningham in Caverley, 2008) so ugotovili, da so lahko stroški prisotnosti v času bolezni še višji od stroškov absentizma.

Model deviantnosti. Nekateri zaposleni so odsotni drugače kot drugi, dlje časa, bolj pogosto, imajo pa lahko povsem negativne vzroke kot sta npr. lenoba in pomanjkanje zavezanosti podjetju (prav tam). Savery, Travaglione in Firms (1998), Blau (1986), Farrell in Petersen (1984) (v Savery, Travaglione in Firms 1998, 314) so pri raziskovanju vzrokov absentizma ugotovili negativno povezavo med zavezanostjo organizaciji in absentizmom, višja kot je zavezanost organizaciji, nižja je stopnja absentizma. Angle in Perry (1981); Ivanchevich (1985); Jamal (1984; v prav tam) pa povezave niso ugotovili.

Model umika. Po tem modelu je razlog v umiku iz neprijetnega delovnega okolja in nezadovoljivih delovnih pogojev. »V raziskavah, ki proučujejo absentizem z vidika hipoteze umika (ang. withdrawal hypothesis) je absentizem običajno interpretiran kot pobeg od, kompenzacija za in celo kot protest proti sovražnem delovnem okolju ali demoralizaciji v njem« (Chadwick-Jones, Nicholson in Brown 1982, v Bakker et al. 2001, 342). Johns (1997, v prav tam) meni, da absentizem ni preprosto reakcija na nezadovoljstvo, temveč je lahko tudi reakcija na stres na delovnem mestu, ko se zaposleni enostavno ne more soočiti in odpraviti stresa.

Hausknecht, Hiller in Vance (2008, 1235) so ugotovili povezavo (-0.24) med zadovoljstvom z delom in absentizmom, ki kaže na to, da je bilo višje zadovoljstvo z delom povezano z manjšo stopnjo absentizma. Negativno povezavo (-0.27) so ugotovili tudi med zavezanostjo organizaciji in absentizmom, ki kaže, da je večja zavezanost organizaciji povezana z manjšo stopnjo absentizma. Kramberger (2008, 49) pa v svoji raziskavi ni mogel potrditi, kakor tudi ne ovreči, da obstaja povezava absentizma z zadovoljstvom z delom.

Ekonomski model predvideva, da imata prosti čas in aktivnosti izven vrednost za zaposlene. Zaposleni, ki cenijo prosti čas in aktivnosti so bolj pogosto odsotni. Ko je nezaposlenost višja, je manj odsotnosti z dela, kar kaže na to, da zaposleni naredijo nekakšen cost-benefit izračun, ko se odločajo ali bodo šli na delo ali ne. Če je varnost delovnih mest nizka in obstaja velika možnost, da izgubijo zaposlitev, bo padla vrednost prostega časa.

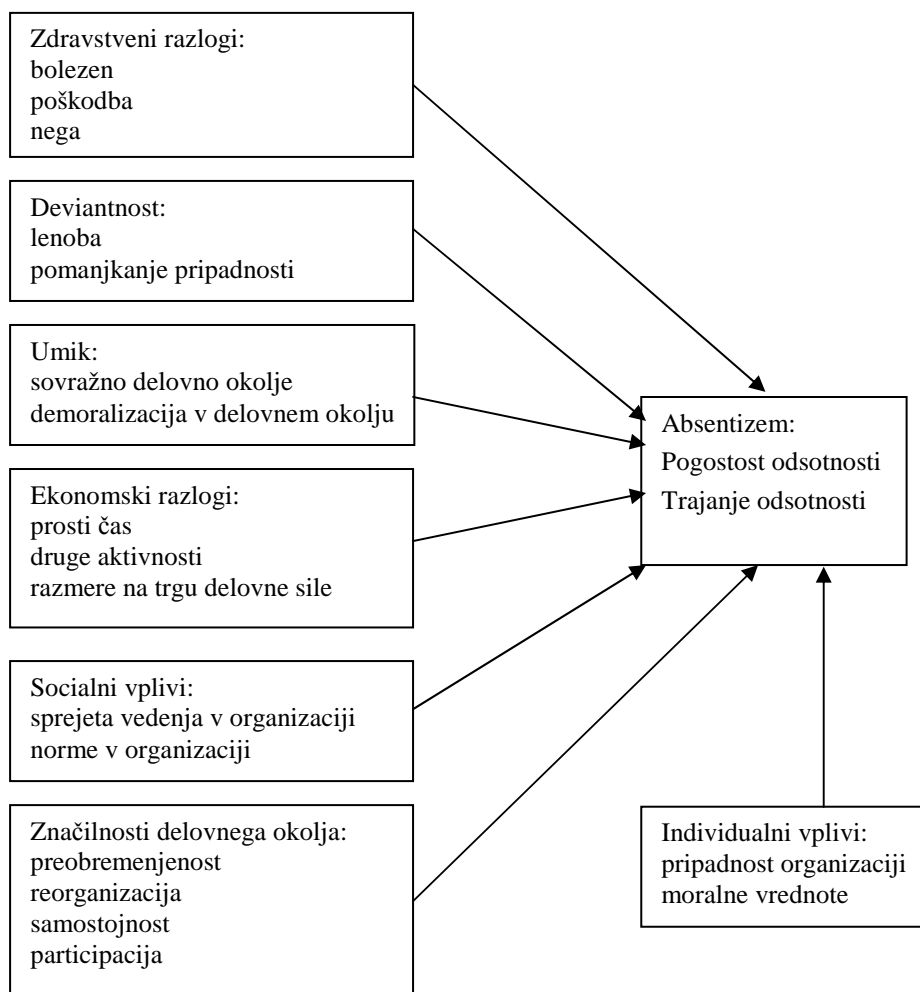
Kulturni model. Pri ugotavljanju vzrokov odsotnosti uporablja sociološki vidik in ugotavlja vpliv sprejetih vedenj in organizacijskih norm na absentizem. Mason in Griffin (2003; v Hausknecht, Hiller in Vance 2008, 1224) so zapisali: »absentizem je verjetno subjekt socialnega vplivanja, s katerim se določa, koliko absentizma je sprejemljivega in v katerih primerih je upravičen. Tako je sprejemanje absentizma različno med organizacijami, oziroma kar med samimi skupinami v organizaciji, in tudi zato variira med organizacijami in v sami organizaciji. Značilnosti klime v enoti (organizaciji, skupini, oddelku, služb ipd.), razmere na trgu dela, in velikost organizacijske enote so povezani z absentizmom v enoti (Dineen et al. 2007; George 1990).

Karan (2007) sodobne razlage absentizma združi v tri velike skupine:

- subjektivni razlogi posameznika; s katerim je povezana motivacija in zadovoljstvo pri delu,
- organizacijski razlogi, ki izhajajo iz delovnega okolja, in
- širše družbene »določnice«, ki izhajajo tudi iz širšega družbenega okolja in niso omejene zgolj na delovno okolje.

Pojasnjevalne modele lahko po Briner (1996, 875-876) zapišemo v preprost model (slika 2.13). Iz modela lahko vidimo, da na absentizem, na pogostost odsotnosti z dela in na čas odsotnosti, vplivajo različni dejavniki. Zdravstveni razlogi so tisti razlogi, na katere ima zaposleni najmanj vpliva in zato lahko govorimo o neprostovoljni odsotnosti. Med temi je izjema mogoče nega, saj vzrok za odsotnost ni bolezen ali poškodba zaposlenega, pač pa družinskega člana. Kot je razvidno iz poprej prikazanih tabel, je tudi eden izmed najpogostejših razlogov za odsotnost (poleg bolezni), še posebej pri ženskah. Ob tem se poraja vprašanje, koliko drugi pogoji vplivajo na odločitev zaposlene, ko se odloča za odsotnost zaradi nege družinskega člana. Negativno na odsotnost – več odsotnosti, vplivajo deviantnost, umik, značilnosti delovnega okolja, in kot je že navedeno ekonomski razlogi. Socialni vplivi, kot so sprejeta vedenja v organizaciji in organizacijske norme sporočajo zaposlenim kakšna so pričakovanja organizacije in skupin v organizaciji glede absentizma, ne gre pa zanemariti tudi vpliva individualnih vplivov, kot je zavezanost organizaciji in moralne vrednote. Bolj ko je posameznik pripaden organizaciji, bolj ko občuti moralno dolžnost do organizacije, manj pogosto bo odsoten oziroma bo odsoten krajši čas, ki mu je nujno potreben.

Slika 2.13 Model pojasnjevanja absentizma



Vir: prirejeno po Briner 1996, 875-876.

2.6.3 Posledice absentizma

Posledice zaradi odsotnosti zaposlenega trpi tako organizacija, odsotni, kot tudi drugi zaposleni v organizaciji, nenazadnje tudi celotna družba. Izgube v proizvodnji znašajo v organizacijah milijarde dolarjev vsako leto (Dalton in Mesch 1991; Mason in Griffin 2003; v Husknecht, Hiller in Vance 2008, 1223). V organizaciji naj bi odsotnega nadomestili. To naj bi storili tako, da delo v njej teče nemoteno, s prerazporeditvijo ali dodatno obremenitvijo prisotnih delavcev, kar lahko posledično lahko pripelje do preobremenitve prisotnih delavcev, kar lahko vodi v novo odsotnost, slabšo kakovost dela, nezadovoljstvo. Odsotnega lahko nadomestijo z novo zaposlitvijo, kar za organizacijo ni poceni, saj je potreben celoten postopek kadrovanja, pomeni dodaten strošek dela, vprašljiva je kakovost dela itd. V času odsotnosti odsotni tudi prejema ustrezno denarno nadomestilo, ki je strošek organizacije. Nenazadnje pa odsotnost pomeni strošek za celotno družbo, ki solidarno plačuje (daljšo) bolniško odsotnost in

druge socialne pravice odsotnega, manjši je BDP in posledično tudi manj prilivov v državni proračun. Vsekakor pa niso zanemarljive tudi posledice za odsotnega, ki se mu zaradi odsotnosti zmanjša osebni dohodek, posebno pri tistih z najnižjimi dohodki.

Države EU so v letu 2005 v povprečju za zdravstveno varstvo namenile med 8 % in 9 % BDP-ja, v Sloveniji je bil ta odstotek 8,5 % (Božič in Zupančič 2009, 8).

2.6.4 Pregled raziskav na področju absentizma

Hausknecht, Hiller in Vance (2008) so izvedli raziskavo absentizma v obdobju šestih let (1998-2003) v večji državni transportni agenciji, s 115 organizacijskimi enotami, s približno 12.500 zaposlenimi. Proučevali so vpliv zadovoljstva z delom, pripadnosti organizaciji in razmere na trgu dela na absentizem. Z raziskavo so ugotovili povezavo med zadovoljstvom z delom in absentizmom, ki je bila (- 0,24) negativna, in kaže na to, da je višje zadovoljstvo z delom povezano z nižjo stopnjo absentizma. Prav tako so ugotovili statistično značilno povezavo med pripadnostjo organizaciji in absentizmom, ki je bila (- 0,27), in kaže na to, da je višja pripadnost organizaciji povezana z nižjo stopnjo absentizma. Prav tako so ugotovili, da je v organizacijskih enotah z višjo pripadnostjo zaposlenih bolj značilna negativna povezava med zadovoljstvom z delom in absentizmom (- 0,34). Pri analizi so nadalje ugotovili, negativno povezavo med zadovoljstvom z delom in absentizmom s stopnjo zaposljivosti delavcev. Ugotovili so, da je v enotah, z nizko stopnjo zaposljivosti delavcev in hkrati z nizkim zadovoljstvom z delom delavcev večja stopnja absentizma.

Sandersova (2003) je proučevala vpliv skupnih etičnih vrednot na povezanost v skupini in absentizem. Ugotovila je, da je homogenost skupine povezana z absentizmom, bolj ko so člani v skupini povezani, manj je krajše odsotnosti (odsotnost od 1 do 2 dni), prav tako pa je ugotovila, da močnejše kot so delovne vrednote v skupini, manj je krajše odsotnosti z dela. Bokenblom in Ekblad (2007) sta proučevala kako vpliva skupina, socialne norme v skupini na odločitve posameznika za odsotnost z dela. Opravljena raziskava je pokazala na močen, pozitiven in signifikanten vpliv skupine na absentizem posameznika. Ugotovila sta, da posameznik prilagodi vedenje vedenju v skupini. Stroms in Spector (1987) sta ugotovila, da so zaposleni, ki dojemajo organizacijo kot mesto frustracije pogosteje nagnjeni k dejanjem kot je bolniška odsotnost, čeprav se počutijo v redu, zamujanju v službo in drugim podobnim dejanjem (v Everton et al. 2007).

Ostuka et al. (2007) so proučevali povezavo med psihosocialnimi dejavniki na delovnem mestu in absentizmom. Ugotovili so močno povezavo pri moških med absentizmom in starostjo pri naslednjih psiholoških dejavnikih pri delu: samostojnosti pri delu (job control), količinski preobremenitvi z delom, zahtevnosti delovnega mesta, podporo s strani nadrejenega in depresivnostjo. Prav tako so ugotovili močno povezavo med starostjo in delovnim mestom z absentizmom za dejavnike: zahtevnost delovnega

mesta, podporo sodelavcev, konflikti v skupini in depresivnostjo pri tehničnem osebju, pri managerjih pa so ugotovili povezavo za dejavnike; podpora sodelavcev, zadovoljstvo z delom in depresivnost. Pri ženskah so ugotovili šibko signifikantno povezavo med starostjo in absentizmom pri zadovoljstvu z delom.

Podobno raziskavo so opravili tudi Gimeno et al. (2004) in ugotovili višji absentizem pri zaposlenih, ki so izpostavljeni višjim zahtevam na delovnem mestu ali imajo manj samostojnosti na delovnem mestu. Prav tako so višji absentizem ugotovili pri začasno zaposlenih delavcih v primerjavi s stalno zaposlenimi in pri moških v primerjavi z ženskami. V primerjavi med stalno zaposlenimi in začasno zaposlenimi delavci so ugotovili višji absentizem zaradi hišnih opravil, pri tistih, ki živijo sami ali z otroci.

Lim et al. (2002) so izvedli raziskavo in primerjali zdravstveni absentizem med različnimi delovnimi mesti na Faculty of Medicine, Prince of Songkla University. Za zdravnike in medicinske sestre so ugotovili signifikantno krajši čas trajajočega absentizma (do 3 dni), v primerjavi z drugim osebjem, so pa tudi ugotovili, da so medicinske sestre štirikrat pogosteje odsotne za krajši čas od zdravnikov. Za zdravnike so tudi ugotovili manj dalj časa trajajoče odsotnosti, za medicinske sestre in strežnice pa več, v primerjavi z drugim (ne medicinskim) osebjem. Pri analizi absentizma glede na spol, starost in zakonski stan, ne glede na delovno mesto, so ugotovili, da je stopnja absentizma za krajši čas višja pri moških v primerjavi z ženskami, pri samskih kot pri poročenih in pri starejših.

Bakker et al. (2001) so ugotavljali vpliv zahtev delovnega mesta, virov pri delu, izgorelosti in pripadnosti organizaciji na trajanje absentizma in pogostost absentizma. Ugotovili so pozitivno in signifikantno povezavo med zahtevnostjo delovnega mesta in izgorelostjo na absentizem, višja ko je bila zahtevnost delovnega mesta, višja je bila stopnja izgorelosti in daljši je bil absentizem. Ugotovili so, da razpolaganje z resursi na delovnem mestu močno vpliva na pripadnost organizaciji, višja pripadnost pa vodi v manj pogost absentizem. Ugotovili so tudi, da trajanje absentizma in pogostost absentizma vplivata ena na drugega in sicer močneje vpliva pogostost absentizma na trajanje absentizma, kot obratno.

Cohen in Golan (2007) sta v raziskavi absentizma med medicinskimi sestrami na severu Izraela ugotovila, da na absentizem močno vpliva predhodni absentizem, 12 % variabilnosti absentizma sta pojasnila s predhodnim absentizmom.

V okviru specialističnega dela je avtorica Juvan Žoržova (2005) opravila raziskavo in analizo odvisnosti absentizma od stopnje izobrazbe, spola in starosti v podjetjih Krka d.d. v Novem Mestu, Merkurju d.d. v Kranju, Etiju d.d. v Izlakah in Mercatorju d.d. v Ljubljani. Tako je za podjetje Krka d.d. pri analizi odvisnosti rezultat obdelav pokazal odvisnost zdravstvenih izostankov v prvi vrsti od izobrazbe, na drugem mestu je spol. Ugotovila je: da se z vsakim dodatnim letom izobrazbe zdravstveni izostanki v

povprečju znižajo za 13 %; da so izostanki moških v povprečju nižji za 22 %; pri analizi odsotnosti moških je ugotovila, da so izostanki odvisni le od izobrazbe. Za podjetje Krka je ugotovila: da se z vsakim dodatnim letom izobrazbe zdravstveni izostanki v povprečju znižajo za 14 %; pri analizi odsotnosti moških je ugotovila, da če se starost poveča za eno leto, se zdravstveni izostanki moških v povprečju povečajo za 2,8 % in da je, da se z vsakim dodatnim letom izobrazbe zdravstveni izostanki moških v povprečju znižajo za 16 %. Pri analizi podatkov samo za ženske je ugotovila da starost nima vpliva na zdravstvene izostanke, je pa ugotovila, da se z vsakim dodatnim letom izobrazbe zdravstveni izostanki žensk v povprečju znižajo za 12 %. Za podjetje Eti je ugotovila: da se z vsakim dodatnim letom izobrazbe zdravstveni izostanki v povprečju znižajo za 14 %. Za moške je ugotovila, da če se starost moških poveča za eno leto, se zdravstveni izostanki v povprečju povečajo za 4,57 %, in da se z vsakim dodatnim letom izobrazbe zdravstveni izostanki moških v povprečju znižajo za 16 %. Pri ženskah je ugotovila, da se z vsakim dodatnim letom izobrazbe zdravstveni izostanki žensk v povprečju znižajo za 14 %. Za podjetje Mercator je ugotovila: da če se starost poveča za eno leto, se zdravstveni izostanki z dela v povprečju povečajo za 1,3 %; kakor je tudi ugotovila, da se z vsakim dodatnim letom izobrazbe zdravstveni izostanki v povprečju znižajo za 7 %. Pri analizi za moške je ugotovila, da na izostanke najbolj vplivata starost in izobrazba.

V okviru diplomske naloge je Ferjanič (2009) anketiranim zastavila vprašanje » Ali menite, da v delovni organizaciji prihaja do zlorab bolniške odsotnosti«. Čeprav je vzorec anketiranih majhen $N = 26$, je v organizaciji sami tudi majhno število nepedagoških delavcev, katerim je razdelila anketne vprašalnike (39). Zato je morda še toliko bolj presenetljiva ugotovitev, da jih je kar 24 % (6) odgovorilo, da prihaja do zlorab bolniške odsotnosti, isti odstotek pa jih je odgovoril, da do teh zlorab ne prihaja, 52 % pa jih je odgovorilo, da ne vedo.

2.7 Sklepi iz teoretičnih ugotovitev

Zaposleni lahko škodujejo organizaciji na različne načine. Tako lahko kradejo organizaciji ali drugim zaposlenim v organizaciji, spolno nadlegujejo sodelavce, sabotirajo proizvodnjo, opravljajo, se nasilno vedejo, uživajo alkohol ali droge v službi itd. (Giacalone in Greenberg 1997; v Everton, Jolton in Mastrangelo 2007).

V literaturi se pojavljajo različni termini, ki jih za različne oblike neželenega vedenja, na primer: antisocialno organizacijsko vedenje, nespodobno vedenje, deviantno vedenje, kontraproduktivno, disfunkcionalno vedenje in druga.

Robinson-ova in Bennett-ova (1995) sta izdelali model deviantnega vedenja na delovnem mestu, ki temelji na dveh dimenzijah: nevarnosti (resnosti) deviantnega vedenja in usmerjenosti vedenja proti organizaciji ali članom organizacije. Na podlagi tega sta podali tipologijo antisocialnega vedenja: *produkcijska deviantnost*, *lastninska*

deviantnost, politična deviantnost in medosebno nasilje, drug model pa so za pojasnjevanje neželenega vedenja izdelali Pearson et al. (2001). Burnes in Pope (2007) sta proučevala model negativnega vedenja avtorjev, predstavila modificiran model, v katerem sta opredelila in zajela negativno vedenje, necivilizirano vedenje in agresivno vedenje.

Teorija enakosti je osnovana na tem, kako ljudje zaznavajo načine, na katere ravnajo z njimi v primerjavi z drugimi. Teorija pričakovanja je osnovana na treh pomembnih elementih: valenca (privlačnost), instrumentalnost in pričakovanje. Motivacija je odvisna od prepričanja posameznika, da lahko s svojimi sposobnostmi izvrši neko dejanje in prejme nagrado. Ljudje naj bi torej naredili tisto, za kar verjamejo, da lahko naredijo, če pripisujejo nagradi za opravljeno delo zadostno vrednost. Teorija ciljev pravi, da se posamezniki racionalno odločajo o želenih ciljih. Ko posamezniki izberejo cilje, ki jih želijo doseči, ti cilji in namere doseganja teh ciljev usmerjajo in motivirajo posameznikovo dejavnost k doseganju teh ciljev. S teorijo planiranega vedenja se razlaga in napoveduje specifična vedenja v specifičnih okoliščinah. Vedenje posameznika je funkcija motivacije in posameznikovih sposobnosti. Jedro teorije okrepitve predstavlja zakon učinka. Tu gre za razmerje med vedenjem in njegovimi posledicami. Če so posledice pozitivne, bo vedenje ponovljeno, če so negativne, se bo oseba temu vedenju v prihodnje skušal izogniti.

Robinson in Bennett (1997) sta oblikovali splošni model nastanka antisocialnega vedenja v organizaciji s katerim poskušata pojasniti proces, ki vodi v antisocialno vedenje na delovnem mestu. Iz modela izhaja, da motivacijo za neželeno vedenje sprožijo različna prožila, ki sprožijo občutek neenakosti in/ali besa, v modelu pa sta zajeta tudi instrumentalna motivacija in ekspresivna motivacija. »Deviantno vedenje je v tem primeru kanal za sprostitve napetosti, ki jo je povzročila zaznana stresna situacija« (Lobnikar 1999). V modelu so ovire, ki preprečujejo nastanek deviantnega vedenja. Vzrok za nastanek neželenega vedenja na delovnem mestu je lahko tudi kršitev psihološke pogodbe, oziroma razlike v pričakovanjih med delavcem in delodajalcem (Morrison in Robinson 1997; v Bradly in sodelavci 2006).

V organizaciji lahko vplivajo na pojav neželenih vedenj s formalnimi ali neformalnimi kontrolami, z zaupanjem v organizacijo in s socialno podporo (Bradly in drugi, 2006). Dejavniki, ki povečujejo verjetnost nastanka neželenega vedenja so tudi značilnosti dela, ki ga opravlja zaposleni. Posamezniki so v organizaciji aktivni opazovalci dogajanj. Dogodke v organizaciji in izkušnje skušajo tudi razumeti in si jih pojasniti. Na podlagi »ugotovitev« se odločijo za agresivno vedenje.

Weick (1995; v Bradly in sodelavci 2006) menijo, da so pri tem ključni dejavniki pretekle interakcijske izkušnje zaposlenih s sodelavci, strankami, timi, zadolžitvami, nalogami in projekti v organizaciji. Osebni dejavniki, ki vplivajo na pojav neželenih vedenj pa so samozavedanje, empatija in sposobnost samoobvladovanje čustev.

Managerji s svojim vedenjem vplivajo na pojav neželenih vedenj v organizaciji. »Organizaciji dajejo ton, definirajo vrednote in norme in ustvarjajo osebnost organizacije« (Van Fleet in Griffin 2006), »imajo dominantno vlogo in kontrolo nad delitvijo virov v organizaciji« (Brotheridge in Keup 2005). Managerji, ki se vedejo neetično pogosto ustvarijo atmosfero v organizaciji, ki dopušča managerjevim podobna deviantna vedenja (Trevino in Brown 2005; v Appelbaum in sodelavci 2007).

Glavna lastnost psihopatov je, da nimajo vesti (Stout 2005; v Boddy 2006) in niso sposobni razumeti čustev drugih. Značilnosti s katerimi lahko psihopati hitro napredujejo v organizaciji so (po Walker 2005; v Boddy 2006): inteligentnost, sposobnost prepričevanja (manipuliranja) sogovornika, na poti do cilja ne izbirajo sredstev in gredo preko ljudi, so kronični lažnivci, popolnoma neusmiljeni in popolni preračunljivci ter ne obžalujejo dejanj.

Raziskovalci menijo, da bo v skupini sprejeto deviantno vedenje signifikantno vplivalo na vedenje članov skupine (Appelbaum et al. 2007; LeBlanc in Kelloway 2002; v Appelbaum, Deguire in Lay 2005).

Socialna opora (ang. social support), tako s strani sodelavcev kot nadrejenih, opisuje občutek pomoči in čustvene podpore, ki jo posameznik dobi od sodelavcev ali nadrejenih pri opravljanju svojega dela, socialno spodkopavanje (ang. social undermining) je koncept, ki opredeljuje negativno interakcijo na delovnem mestu.

Posledice viktimizacije so za žrtve viktimizacije pogosto zelo hude. Na splošno so dokazana fizična, psihična in psihosomatska obolenja, kot so stres, depresija, nezadostno samospoštovanje, samoobtoževanje, fobije, motnje spanja, prebavne motnje ali obolenje mišic in okostja. Nasilje na delovnem mestu vpliva tudi na organizacijo. Posledice so: slabšanje delovne klime, zmanjšanje storilnosti, slabo odločanje, težave z motivacijo zaposlenih, zmanjšanje poslovnega ugleda, posredni stroški zaradi zmanjšane storilnosti in produktivnosti, neposredni stroški zaradi bolniške odsotnosti in posledic invalidnosti, neposredni stroški zaradi odpovedi pogodb o delu, neposredni stroški zaradi odpravnin, odškodnin, pravnih stroškov in povečana fluktuacija, predvsem visoko usposobljenega kadra (povzeto po Report of Queensland Government Workplace Bullying Taskforce, v Ogrizek, 2005).

Everton in sodelavci (2007) priporočajo managerjem za zmanjševanje neželenih vedenj ukrepe za zagotavljanje organizacijske pravičnosti. Bradly in sodelavci (2006) so mnenja, da managerji lahko vplivajo na pojav neželenih vedenj na več načinov, po njihovem mnenju pa sta ključni dve možnosti vplivanja. Kot prvo vpliv na posameznika skozi proces socializacije, preden pride do neželenih vedenj in drugo, po pojavu neželenih vedenj, ko morajo pomagati tako žrtvi kot storilcu.

Sankcije so lahko tudi pomemben vzvod pri obvladovanju vedenja zaposlenih v organizaciji. Zaposleni, ki so soočeni z grožnjo sankcije tehtajo med koristmi neželenega vedenja in posledicami vedenja - grozečo kaznijo in če pretehtajo kazen jih

bo strah pred kaznijo odvrnila od neželenega vedenja (Molm 1994; v Ayres in Braithwaite 1992).

Neželena vedenja na delovnem mestu so pogosto proučevana, na primer: Baron et al. (1999), ki so opravili raziskavo socialnih in osebnih vplivov na agresivno vedenje na delovnem mestu med dvema neodvisnima skupinama; Burnes in Pope (2007), ki sta opravila raziskavo negativnega vedenja na delovnem mestu med zaposlenimi v dveh enotah osnovnega zdravstvenega varstva; Lara (2006), ki je proučevala zlorabe interneta na delovnem mestu med »ne učiteljskim« osebjem na španski javni univerzi; Pagon in sodelavci (2001) in Lobnikar (2003), ki so proučevali agresivno vedenje med slovenskimi policisti; Brečko (2003), ki je opravila raziskavo o prisotnosti mobbinga v slovenskih podjetjih; Lobnikar, Pagon in Lozar (2001), ki so izvedli raziskavo o percepciji spolnega nadlegovanja med menedžerji policijskih postaj, centrov za socialno delo in podjetjih gospodarske dejavnosti; Tuškej (2007), ki je v okviru magistrske naloge izvedla raziskavo mobbinga v slovenskih podjetjih; Jogan (2002), ki je proučevala spolno nadlegovanje na delovnem mestu. Raziskava o spolnem nadlegovanju je bila opravljena s strani Urada za enake možnosti Vlade RS, prav tako pa je raziskavo o spolnem nadlegovanju opravila Robnik (2006) v okviru magistrske naloge.

Prins (1990; v Kok 1997) je opredelil naslednje vrste absentizma: legalna ali dovoljena odsotnost, bolniška odsotnost, odsotnost zaradi poškodbe in odsotnost iz drugih razlogov, na primer protesta. Absentizem je definiran kot »izostanek, ko je zaposleni odsoten z dela« (Price in Mueller 1986; v Savery, Travaglione in Firms 1998). Briner (1996) je opredelil absentizem kot »odsotnost z dela zaposlenega, ko je s strani delodajalca prisotnost pričakovana«. Pri absentizmu merimo frekvenco in čas trajanja odsotnosti. Za organizacijo je problem, če imajo v njej veliko frekvenco nenapovedanih oz. nepredvidljivih izostankov.

V Sloveniji se je koeficient BS % znižal iz 5,2 v letu 1998 na 4,3 v letu 2008, prav tako se je v letu 2008 v primerjavi s predhodnim letom zmanjšalo število primerov bolniške odsotnosti in zmanjšalo se je število izgubljenih koledarskih dni zaradi bolniške odsotnosti. Med ženskami je bilo največ primerov bolniške odsotnosti v letu 2008 na 100 zaposlenih v (1) dejavnostih javne uprave in obrambe, dejavnostih obvezne socialne varnosti, (2) predelovalnih dejavnostih in (3) dejavnostih oskrbe z elektriko, plinom in paro. Med moškimi pa je prav tako največ bolniške odsotnosti v (1) dejavnostih javne uprave in obrambe, dejavnostih obvezne socialne varnosti, (2) predelovalnih dejavnostih in (3) dejavnosti rudarstvo. Najmanj odsotnosti, tako med ženskami kot tudi moškimi je v dejavnostih kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo.

Briner (1996) je predstavil naslednje modele s katerimi pojasnjuje absentizem: zdravstveni model, po katerem je absentizem posledica bolezni ali poškodbe; model deviantnosti, po katerem so nekateri zaposleni odsotni drugače kot drugi, dlje časa, bolj

pogosto, imajo pa povsem negativne vzroke kot sta lenoba in pomanjkanje zavezanosti organizaciji; model umika, po katerem je razlog absentizma v umiku iz neprijetnega delovnega okolja in nezadovoljivih delovnih pogojev; ekonomski model, ki predvideva, da imata prosti čas in aktivnosti izven delovnega časa vrednost za zaposlene; in kulturni model, ki pri ugotavljanju vzrokov odsotnosti uporablja sociološki vidik in ugotavlja vpliv sprejetih vedenj in organizacijskih norm na absentizem. Mason in Griffin (2003) sta zapisali: »absentizem je verjetno subjekt socialnega vplivanja, s katerim se določa koliko absentizma je sprejemljivega, in v katerih primerih je upravičen.

Posledice zaradi odsotnosti zaposlenega trpi tako organizacija, odsotni, kot tudi drugi zaposleni v organizaciji, nenazadnje pa tudi celotna družba. Proizvodnje izgube stanejo organizacije milijone dolarjev vsako leto (Dalton in Mesch 1991; Mason in Griffin 2003; v Hausknecht, Hiller in Vance 2008).

Tudi na področju absentizma je opravljenih veliko raziskav, na primer: Hausknecht, Hiller in Vance (2008) so izvedli raziskavo absentizma v obdobju šestih let v večji državni transportni agenciji, v kateri so proučevali vpliv zadovoljstva z delom, pripadnosti organizaciji in razmere na trgu dela na absentizem; Sandersova (2003) je proučevala vpliv skupnih etičnih vrednot na povezanost v skupini in absentizem; Bokenblom in Ekblad (2007) sta proučevala kako vpliva skupina, socialne norme v skupini na odločitve posameznika za odsotnost z dela; Ostuka et al. (2007) so proučevali povezavo med psihosocialnimi dejavniki na delovnem mestu in absentizmom; podobno raziskavo so opravili tudi Gimeno et al. (2004). Lim et al. (2002) so izvedli raziskavo, primerjavo, zdravstvenega absentizma med različnimi delovnimi mesti na Faculty of Medicine, Prince of Songkla University; Bakker et al. (2001) so ugotavljali vpliv zahtev delovnega mesta, resursov pri delu, izgorelosti in pripadnosti organizaciji na trajanje absentizma in pogostost absentizma; Cohen in Golan (2007) sta opravila raziskavo absentizma med medicinskimi sestrami na severu Izraela. V okviru specialističnega dela je avtorica Juvan Žorž (2005) opravila raziskavo in analizo odvisnosti absentizma od stopnje izobrazbe, spola in starosti v podjetjih Krka d.d. v Novem Mestu, Merkurju d.d. v Kranju, Etiju d.d. v Izlakah in Mercatorju d.d. v Ljubljani, veliko pa je tudi raziskav v dodiplomskih nalogah.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O PERCEPCIJI MANAGERJEV O VPLIVU NEŽELENIH VEDENJ NA ABSENTIZEM

V tem delu je predstavljena opravljena raziskava o percepciji managerjev o vplivu neželenih vedenj na absentizem. Predstavljeni so postopek raziskave, vzorec na katerem je bila opravljena raziskava in uporabljen instrument. V drugem delu so predstavljeni rezultati raziskave nato pa so rezultati interpretirani. Sledi potrditev oz. zavrnitev hipotez, na koncu poglavja so ugotovitve empiričnega dela.

3.1 Opis postopka, vzorca in uporabljenega instrumenta

3.1.1 Opis postopka

Za namen raziskave smo na podlagi literature in že v raziskavah uporabljenih vprašalnikov (Lobnikar 2003; Smej 2009) sestavili anketni vprašalnik. Vseboval je vprašanja zaprtega tipa, kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo izidov. Zaprta vprašanja so zasnovana na podlagi Likertove pet stopenjske lestvice. V prvem delu so vprašanja, s katerimi smo pridobili informacije o prisotnosti neželenih vedenj (produkcijske deviantnosti, politične deviantnosti in medosebnega nasilja) v izbranih organizacijah in kako resna se zdijo ta dejanja managerjem v organizacijah. V drugem delu so vprašanja, s katerimi smo pridobili mnenje managerjev o tem: koliko ovire preprečujejo pojave neželenih vedenj in ugotovili prisotnost motivatorjev neželenih vedenj v organizacijah. Z vprašalnikom smo pridobili tudi podatke o anketiranem glede na spol, starost, delovno dobo, delovne izkušnje, stopnjo izobrazbe in o organizaciji.

Anketiranje je bilo izvedeno, po predhodnji pilotski raziskavi med 2.3.2009 in 6.3.2009 na vzorcu 16 managerjev, ki so bili izločeni iz nadaljne raziskave, v času med 30.3.2009 in 10.4.2009 na vzorcu v slovenskih podjetjih industrije jekla. Po javno dostopni bazi na strani gospodarske zbornice (<http://www.gzs.si>, dne 10. 2. 2009) so po SKD klasifikaciji (24.10 - Proizv. surov. železa, jekla, ferozlitin) štiri podjetja: Acroni d. o. o., Metal Ravne d. o. o., Štore Steel d. o. o. in Valji Group d. o. o. V podjetjih Acroni d. o. o., Metal Ravne d. o. o., Štore Steel d. o. o. smo po pridobitvi soglasja vodstva razdelili managerjem, od nižjega do višjega nivoja, vprašalnike, katerim smo priložili ovojnice, da so anketirani izpolnjene vprašalnike oddali v zaprtih ovojnicah. V spremnem dopisu smo sprva na kratko razložili namen ankete in potreben čas za izvedbo ankete. Anketiranim smo zagotovili varnost podatkov in anonimnost, podali navodila za izpolnjevanje in kontakt za dodatna vprašanja ali informacije ter jih zaprosili, da jih vrnejo v navedenem roku. Sodelujoča podjetja smo zaprosili tudi za podatke o absentizmu v letu 2008, za te podatke pa smo zaprosili tudi Inštitut za varovanje zdravja. Prav tako smo anketiranim zastavili dva vprašanja o absentizmu, kako pogoste so neupravičene bolniške in kako pogoste so lažne poškodbe pri delu. V navedenem roku so bili vrnjeni 103 vprašalniki, iz dveh podjetjih pa smo pridobili tudi

podatke o absentizmu. Ker iz enega podjetja nismo pridobili podatkov o absentizmu v letu 2008, smo anketne vprašalnike prispele iz tega podjetja izločili iz raziskave, tako da smo v analizo vključili dve podjetji. Pridobljeni podatki so bili urejeni v programu Excel, nato pa so bili preneseni v program SPSS, s katerim je bila izvedena nadaljnja statistična obdelava podatkov.

3.1.2 Opis vzorca

V podjetji A in B, ki smo ju vključili v nadaljnjo raziskavo je bilo poslanih 314 anketnih vprašalnikov, kolikor je bilo v času anketiranja tudi vseh managerjev v obeh podjetjih, vrnjenih pa je bilo 83 anketnih vprašalnikov, kar znaša 26,43 %.

Med anketiranimi je bilo 73,5 % (61) moških in 26,5 % (22) žensk, starost anketiranih je bila med 29 in 63 let, povprečna starost moških je bila 46,31 let, žensk pa 43,5 let. V podjetju A je bila povprečna starost 42,8 let in v podjetju B je bila povprečna starost 46,24 let. Povprečna delovna doba je znašala 26,5 let, povprečna delovna doba v podjetju je bila 22,1 let in povprečna delovna doba na delovnem mestu je bila 8,9 let. 6,0 % anketiranih je imelo IV stopnjo izobrazbe, 24,1 % anketiranih je imelo V stopnjo izobrazbe, 14,5 % anketiranih je imelo VI stopnjo izobrazbe, z VII stopnjo – visoka strokovna izobrazba je bilo 18,1 % anketiranih, 33,7 % anketiranih pa je imelo univerzitetno ali višjo izobrazbo. Delovne izkušnje v proizvodnji je imelo 85,7 % anketiranih, 14,3 % pa delovnih izkušenj iz proizvodnje ni imelo.

V podjetju A je bila povprečna stopnja IF faktorja v letu 2008 10,10, v podjetju B pa 17,2, v podjetju A je znašal v letu 2008 BS % faktor 5,85 in v podjetju B 5,74.

3.1.3 Opis instrumenta

Prisotnost neželenih vedenj. V anketnem vprašalniku smo zastavili 46 vprašanj s katerimi smo merili prisotnost neželenih vedenj v podjetjih. V anketnem vprašalniku smo navedli: Pri delu se zaposleni srečujejo tudi z neprijetnimi situacijami oz. doživljajo neprijetne stvari. V nadaljevanju so nekatere med njimi tudi opisane, vas pa prosimo, da pri vsakem ocenite, označite koliko so prisotna v vaši organizaciji (ste bili priča, storilec ali oškodovanec opisanega dejanja). Anketirane smo spraševali koliko so prisotna vedenja v vašem podjetju in so imeli možnost obkrožiti 1 – niso, 2 - zgori se enkrat v šestih mesecih, 3 – vsaj enkrat mesečno, 4 - vsaj enkrat tedensko in 5 - vsakodnevno.

Resnost neželenih vedenj. V anketnem vprašalniku smo zastavili 46 vprašanj s katerimi smo merili resnost neželenih vedenj v podjetjih. V anketnem vprašalniku smo navedli: Pri delu se zaposleni srečujejo tudi z neprijetnimi situacijami oz. doživljajo neprijetne stvari. V nadaljevanju so nekatere med njimi tudi opisane, vas pa prosimo, da pri vsakem ocenite, kako resna se vam zdijo, pri tem so imeli možnost obkrožiti 1 – sploh ni resno, 2 - ni resno, 3 – niti eno/niti drugo, 4 - resno in 5 - zelo resno.

Absentizem. V raziskavi smo uporabili sekundarne podatke o absentizmu, ki stam jih posredovali podjetji. V raziskavi smo uporabili podatke o stopnji BS % faktorja in indeks frekvenc (IF) absentizma.

Ovire neželenih vedenj. V anketnem vprašalniku smo merili ovire neželenih vedenj s šestimi vprašanji. V vprašalniku smo navedli, da anketirane prosimo, da podajo lastno mnenje, koliko ovire v njihovem podjetju vplivajo na več ali manj gornjih (neželenih) dejanj in da naj uporabijo lestvico od 1 (sploh ne vpliva/ni, ni prisotna, ni verjetno) do 5 (zelo prisotna, zelo vpliva). Tako so na 5 stopenjski lestvici imeli možnost izbire 1- sploh ne/ni, 2 - malo/a, 3 - niti da niti ne, 4 - veliko/a in 5 - zelo veliko/a.

Motivatorji neželenih vedenj. Motivatorje neželenih vedenj smo merili z dvema sklopoma vprašanj. V prvem sklopu je bilo 18 vprašanj s katerimi smo merili pravičnost v organizaciji. Anketiranim smo postavili trditve in jih prosili, da izrazijo strinjanje s posameznimi trditvami, pri čemer so lahko odgovorili,: 1 - ne strinjam, 2 – delno strinjam, 3 - niti da niti ne, 4 - večinoma strinjam in 5 – popolnoma strinjam. V drugem sklopu je bilo 12 vprašanj s katerimi smo merili zadovoljstvo v organizaciji. Anketirane smo prosili, da izrazijo svoje zadovoljstvo, pri čemer so izbirali med možnostmi: 1 – zelo nezadovoljen, 2 - nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen.

Od anketiranih smo zbrali tudi demografske podatke o: spolu, starosti, skupni delovni dobi, delovni dobi v podjetju, delovni dobi na sedanjem delovnem mestu, stopnji izobrazbe, o organizaciji in o delovnih izkušnjah v proizvodnji. Podatke o delovnih izkušnjah, ki smo jih delili na izkušnje v preteklosti in trenutno, smo združili v en dejavnik - delovne izkušnje v proizvodjanju.

3.2 Analiza in interpretacija raziskave

Z anketnim vprašalnikom smo merili prisotnost različnih neželenih vedenj v organizaciji.

Tabela 3.1 prikazuje odgovore anketiranih managerjev o prisotnosti neželenih vedenj v proučevanih organizacijah. Kot je iz srednjih vrednosti iz gornje tabele razvidno je najpogosteje prisotno vedenje uporaba interneta v službi v privatne namene; sledi širjenje govoric o posamezniku; nenehno opozarjanje na napake; obrekovanje, zadrževanje pomembnih informacij, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika, zamujanje v službo, podaljševanje časa za malico, neupoštevanje navodil nadrejenega, predčasni odhodi iz službe itd. Najmanj prisotno vedenje je neželjeno spolno nadlegovanje – od posameznika zahtevati spolne aktivnosti; sledi trden prijem, fizično odiranje oz. udarec od nadrejenega; obrekovanje posameznika, da je istospolno usmerjen; neželjeno fizično spolno nadlegovanje (otipavanje, prijemanje); pošiljanje žaljive pošte; grožnje posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom; in druga.

Tabela 3.1 Prisotnost neželenih vedenj glede na povprečje

Neželeno vedenje	N	Srednja vrednost	Std. odklon
Uporabljati internet v službi v privatne namene	82	3.02	1.02
Širiti govorice posamezniku	83	2.83	1.22
Nenehno opozarjati posameznika na napake in zmote	82	2.79	0.94
Obrekovati, opravljati nekoga	83	2.65	1.17
Zadrževati pomembne informacije, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika	81	2.48	1.04
Zamujati v službo	83	2.37	1.09
Podaljšati si čas malice	83	2.35	1.23
Ne upoštevati navodil nadrejenega	83	2.28	1.10
Predčasno oditi iz službe	83	2.27	1.14
Širiti žaljive in grobe opazke o posamezniku, njegovih stališčih ali zasebnem življenju	83	2.20	1.07
Pretirano nadzorovati posameznikovo delo	83	2.16	1.03
Opravljati privatne zadeve v delovnem času	82	2.13	0.98
Namenoma delati počasi	83	2.12	1.05
Zahtevati, da nekdo opravi nerealne ali neizvedljive naloge oz. da opravi naloge v neizvedljivem časovnem roku	83	2.12	1.13
Izključevati, ignorirati posameznika pri aktivnostih povezanih z delom	83	2.10	1.11
Vpiti na posameznika, ga izpostavlja spontani jezu, besu	83	2.05	0.81
Zasmehovati posameznika zaradi tega kar dela	83	2.02	0.98
Ignorirati predloge in mnenje posameznika	81	1.96	0.87
Naložiti posamezniku veliko več dela, kot ga je sposoben opraviti	83	1.95	1.07
Intenzivno iskati napake pri posameznikovem delu	83	1.86	0.93
Namenoma delati drugače, kot je določeno z navodili	83	1.80	0.93
Biti izpostavljen situacijam, v katerih se drugi norčujejo iz posameznika.	83	1.75	0.82
Norčevati se iz posameznika, ga zbadati, se mu rogati	83	1.75	0.90
Vzeti bolniško, čeprav ni upravičeno (izmisliti si bolezen)	83	1.75	0.97
Priti pijan v službo, uživati alkohol v službi	83	1.70	0.93
Zahtevati, da nekdo opravi delo, ki sploh ne spada v delovno obveznost oz. med delovne naloge (npr. opravljanje zasebnih opravkov za druge)	83	1.69	1.02
Odvzeti posamezniku pomembne naloge in zadolžitve ter mu odrediti druge nepomembne naloge	83	1.67	0.87
Verbalno (besedno) neželeno spolno nadlegovanje (pripombe glede izgleda posameznika, spolno obarvani komentarji, ipd.)	83	1.66	0.80
Biti izpostavljen nezaželeni vizualni spolni vsebini (npr. koledarji, preko e pošte, ipd.)	83	1.61	1.00
Izpostavlja posameznika zastraševalnemu vedenju, kot je na primer žuganje, vdiranje v zasebni prostor, odrivanje	83	1.52	0.77
Izogibati se, ignorirati posameznika v določeni družbeni situaciji (npr. zabavi, pri športnih aktivnostih)	83	1.51	0.80
Odstraniti posameznika z dela oz. ga premestiti proti njegovi volji.	82	1.48	0.59
Priti v službo pod vplivom mamil, uživati mamila v službi	83	1.46	0.89
Od posameznika zahtevati, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevu)	83	1.45	0.75
Naročiti posamezniku naj dela manj, kot je dejansko sposoben	81	1.44	0.84
Namigniti posamezniku, da bi bilo bolje , če bi dal odpoved oz. prosil za premestitev	83	1.41	0.61
Namenoma delati slabo	83	1.39	0.76
Izmisliti si poškodbo pri delu	83	1.37	0.68
Groziti posamezniku, da mu bodo zagrenili življenje; npr. da mu bodo odredili delo prek polnega delovnega časa, nočno delo, izvajanje neprijetnih delovnih nalog ipd.	83	1.37	0.62
Groziti posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom	83	1.23	0.48
Pošiljati žaljivo pošto	83	1.16	0.48
Neželeno fizično spolno nadlegovanje (otipavanje, prijemanje, itd.)	83	1.14	0.42
Obrekovati posameznika, da je istospolno usmerjen	83	1.10	0.34
Trden prijem, fizično odrivanje oz. udarec od nadrejenega	82	1.09	0.39
Neželeno spolno nadlegovanje - od posameznika zahtevati spolne aktivnosti	83	1.02	0.15

3.2.1 Medosebno nasilje

Medosebno nasilje je tisto vedenje, ki zagotovo najbolj, poleg spolnega vedenja (rezultati bodo predstavljeni v nadaljevanju), ogroža varnost zaposlenih. Deli se na odkrito agresivno vedenje in prikrito agresivno vedenje.

Rezultati odgovorov anketiranih managerjev so predstavljeni v tabeli 3.2 in kažejo, da je med temi vedenji najbolj prisotno vedenje »vpiti na posameznika, ga izpostavljati spontani jezui, besu«, saj kar 75,1 % (63) anketiranih poroča, da so zaznali tovrstno vedenje, enkrat v šestih mesecih jih je zaznalo to vedenje 53,01 % anketiranih, vsaj enkrat mesečno 16,86 % in vsaj enkrat tedensko 6,02 % (5) anketiranih, nihče izmed anketiranih pa ni takšnega vedenja zaznal kot vsakodnevni pojav. 38,55 % anketiranih managerjev je zaznalo prisotnost vedenja »izpostavljati posameznika zastraševalnemu vedenju, kot je na primer žuganje, vdiranje v zasebni prostor, odrivanje«, 20,48 % anketiranih managerjev je zaznalo vedenje »groziti posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom« in 7,23 % anketiranih vedenje »trden prijem, fizično odrivanje oz. udarec od nadrejenega«.

Tabela 3.2 Prisotnost odkritega agresivnega vedenja

Neželeno vedenje	niso		enkrat v šestih mesecih		vsaj enkrat mesečno		vsaj enkrat tedensko	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Vpiti na posameznika, ga izpostavljati spontani jezui, besu	20	24.10	44	53.01	14	16.87	5	6.02
Izpostavljati posameznika zastraševalnemu vedenju, kot je na primer žuganje, vdiranje v zasebni prostor, odrivanje	51	61.45	24	28.92	5	6.02	3	3.61
Groziti posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom	66	79.52	15	18.07	2	2.41	0	0
Trden prijem, fizično odrivanje oz. udarec od nadrejenega	77	92.77	4	4.82	0	0	1	1.20

V tabeli 3.3 so prikazani rezultati raziskave o prisotnosti prikritega agresivnega vedenja. Kot je iz tabele razvidno, je najpogosteje prisotno vedenje, ki so ga zaznali anketirani širiti govorce o posamezniku, 86,75 % (72) anketiranih je zaznalo to vedenje. To vedenje anketirani najpogosteje zaznavajo vsakodnevno, 13,25 % (11) anketiranih. Enkrat v šestih mesecih ga je zaznalo 30,12 % anketiranih, enak odstotek anketiranih je to vedenje zaznalo vsaj enkrat mesečno, 13,25 % pa vsaj enkrat tedensko. Pogosto se pojavlja tudi obrekovanje, opravljanje, katerega je zaznalo 83,13 % (69) anketiranih, 8,43 % (7) anketiranih pa je navedlo, da je vsakodnevni pojav.

Tabela 3.3 Prisotnost prikritega agresivnega vedenja

Neželeno vedenje	niso		enkrat v šestih mesecih		vsaj enkrat mesečno		vsaj enkrat tedensko		vsako-dnevno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Zasmehovati posameznika zaradi tega kar dela	32	38.55	23	27.71	22	26.51	6	7.23		
Širiti govornice posamezniku	11	13.25	25	30.12	25	30.12	11	13.25	11	13.25
Širiti žaljive in grobe opazke o posamezniku, njegovih stališčih ali zasebnem življenju	24	28.92	31	37.35	18	21.69	7	8.43	3	3.61
Biti izpostavljen situacijam v katerih se drugi norčujejo iz posameznika	37	44.58	33	39.76	11	13.25	1	1.20	1	1.20
Obrekovati, opravljati nekoga	14	16.87	27	32.53	23	27.71	12	14.46	7	8.43
Pošiljati žaljivo pošto	73	87.95	8	9.64	1	1.20	1	1.20		
Norčevati se iz posameznika, ga zbadati, se mu rogati	41	49.40	26	31.33	13	15.66	2	2.41	1	1.20

3.2.2 Spolno nadlegovanje

Rezultati odgovorov anketiranih managerjev (tabela 3.4) kažejo, da jih je največ, od dejanj spolnega nadlegovanja, zaznalo dejanje »verbalno spolno nadlegovanje« 51,60 %, med temi je 39,76 % (33) anketiranih navedlo, da se vedenje zgodi enkrat v šestih mesecih, 6,02 % (5), da se zgodi vsaj enkrat mesečno, 4,82 % (4), da se zgodi vsaj enkrat tedensko. 4,82 % (4) zaposlenih vsakodnevno zaznava vedenje izpostavljenost neželeni spolni vsebini.

Tabela 3.4 Prisotnost spolnega nadlegovanja

Neželeno vedenje	niso		enkrat v šestih mesecih		vsaj enkrat mesečno		vsaj enkrat tedensko		vsako-dnevno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Neželeno fizično spolno nadlegovanje (otipavanje, prijemanje, itd.)	73	87.95	8	9.64	2	2.41				
Neželeno spolno nadlegovanje - od posameznika zahtevati spolne aktivnosti	81	97.59	2	2.41						
Verbalno (besedno) neželeno spolno nadlegovanje (pripombe glede izgleda posameznika, spolno obarvani komentarji, ipd.)	41	49.40	33	39.76	5	6.02	4	4.82		
Biti izpostavljen nezaželeni vizualni spolni vsebini (npr. koledarji, preko e pošte, ipd.)	50	60.24	24	28.92	4	4.82	1	1.20	4	4.82
Obrekovati posameznika, da je istospolno usmerjen	76	91.57	6	7.23	1	1.20				

Spolno nadlegovanje je pojav, pri katerem je toleranca 0, vsaj morala bi biti, dejanskost pa kažejo podatki: 12,05 % (10) anketiranih managerjev je zaznalo neželjeno fizično spolno nadlegovanje (otipavanje, prijemanje itd.), dva sta zaznala »neželjeno spolno nadlegovanje – od posameznika zahtevati spolne aktivnosti, 29 pa jih je zaznalo »biti izpostavljen neželeni vizualni spolni vsebini«.

3.2.3 Zmanjševanje delovnih možnosti

V to skupino bomo uvrstili dejanja, ki so usmerjena v zmanjševanje delovnih zmognosti posameznika s strani sodelavcev, nadrejenih, podrejenih.

Kot je iz tabele 3.5 razvidno so ta vedenja pogosto prisotna v proučevanih organizacijah. Tako je kar 95,18 % (89) anketiranih managerjev zaznalo nenehno opozarjanje posameznika na napake; 79,52 % (66) anketiranih je zaznalo zadrževanje pomembnih informacij, ki vplivajo na delo posameznika; 72,29 % (60) jih je zaznalo pretirano nadzorovanje pri delu; (59) 71,08 % jih je zaznalo neprestano kritiziranje dela in delovnega napora posameznika; sledijo zahteve, da se opravi neizvedljivo delo oz. v neizvedljivih rokih, katere je zaznalo (56) 67,47 % anketiranih. Med temi vedenji je po odgovorih anketiranih managerjev najmanj prisotno naročanje posamezniku, da dela manj kot je dejansko sposoben; sledijo zahteve, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen; namigi posamezniku, da bi bilo bolje, če bi dal odpoved oz. prosil za premestitev; zahteve, da nekdo opravi delo, ki sploh ne spada v njegovo delovno obveznost; izogibanje, ignoriranje posameznika v določeni družbeni situaciji, in drugi. Kot vsakodnevno neželjeno vedenje je (6) 7,23 % anketiranih zaznalo zahteve, da se opravijo neizvedljive naloge oz. v nerealnem času, (4) 4,82 % anketiranih je navedlo, da vsakodnevno opažajo nenehno opozarjanje na napake in zmote, (3) 3,61 % pa izključevanje, ignoriranje posameznika pri aktivnostih povezanih z delom, pretirano nadzorovanje posameznika in nalaganje posamezniku veliko več dela, kot ga je sposoben opraviti, dva vsakodnevno opažata zadrževanje informacij, dva vsakodnevno zaznavata izogibanje, ignoriranje posameznika v določeni družbeni situaciji.

Vedenja »odstraniti posameznika z dela oz. ga premestiti proti njegovi volji« in »namigniti posamezniku, da bi bilo bolje če bi dal odpoved, oz. prosil za premestitev« se po odgovorih anketiranih ne pojavljata dnevno ali tedensko.

Tabela 3.5 Prisotnost dejanj zmanjševanje delovnih zmožnosti

Neželeno vedenje	niso		enkrat v šestih mesecih		vsaj enkrat mesečno		vsaj enkrat tedensko		Vsakodnevno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Nenehno opozarjati posameznika na napake in zmote	4	4.82	30	36.14	31	37.35	13	15.66	4	4.82
Zadrževati pomembne informacije, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika	17	20.48	22	26.51	30	36.14	10	12.05	2	2.41
Pretirano nadzorovati posameznikovo delo	23	27.71	36	43.37	15	18.07	6	7.23	3	3.61
Neprestano kritizirati delo in delovne napore posameznika	24	28.92	33	39.76	20	24.10	5	6.02	1	1.20
Zahtevati, da nekdo opravi nerealne ali neizvedljive naloge oz. da opravi naloge v neizvedljivem časovnem roku	27	32.53	34	40.96	13	15.66	3	3.61	6	7.23
Ignorirati predloge in mnenje posameznika	28	33.73	32	38.55	17	20.48	4	4.82		
Izključevati, ignorirati posameznika pri aktivnostih povezanih z delom	31	37.35	26	31.33	16	19.28	7	8.43	3	3.61
Naložiti posamezniku veliko več dela, kot ga je sposoben opraviti	34	40.96	31	37.35	9	10.84	6	7.23	3	3.61
Intenzivno iskati napake pri posameznikovem delu	36	43.37	28	33.73	15	18.07	3	3.61	1	1.20
Odvzeti posamezniku pomembne naloge in zadolžitve ter mu odrediti druge nepomembne naloge	44	53.01	27	32.53	7	8.43	5	6.02		
Odstraniti posameznika z dela oz. ga premestiti proti njegovi volji.	47	56.63	31	37.35	4	4.82				
Izogibati se, ignorirati posameznika v določeni družbeni situaciji (npr. zabavi, pri športnih aktivnostih)	51	61.45	26	31.33	4	4.82			2	2.41
Zahtevati, da nekdo opravi delo, ki sploh ne spada v delovno obveznost oz. med delovne naloge (npr. opravljanje zasebnih opravkov za druge)	51	61.45	15	18.07	10	12.05	6	7.23	1	1.20
Namigniti posamezniku, da bi bilo bolje, če bi dal odpoved oz. prosil za premestitev	54	65.06	24	28.92	5	6.02				
Od posameznika zahtevati, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevu)	57	68.67	17	20.48	7	8.43	2	2.41		
Naročiti posamezniku naj dela manj, kot je dejansko sposoben	58	69.88	14	16.87	6	7.23	2	2.41	1	1.20

3.2.4 *Produksijska deviantnost*

V raziskavi nas je tudi zanimalo koliko anketirani managerji zaznavajo produkcijsko deviantnost - manj resna dejanja usmerjena proti organizaciji. V tabeli 3.6 so razvidni odgovori anketiranih managerjev.

Tabela 3.6 Prisotnost produkcijske deviantnosti

Neželeno vedenje	niso		enkrat v šestih mesecih		vsaj enkrat mesečno		vsaj enkrat tedensko		vsakodnevno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Uporabljati internet v službi v privatne namene	6	7.23	18	21.69	31	37.35	22	26.51	5	6.02
Zamujati v službo	20	24.10	26	31.33	28	33.73	4	4.82	5	6.02
Podaljšati si čas malice	21	25.30	35	42.17	13	15.66	5	6.02	9	10.84
Opravljati privatne zadeve v delovnem času	22	26.51	37	44.58	15	18.07	6	7.23	2	2.41
Neupoštevati nadrejenega	23	27.71	27	32.53	25	30.12	3	3.61	5	6.02
Predčasno oditi iz službe	24	28.92	29	34.94	19	22.89	6	7.23	5	6.02
Namenoma delati počasi	25	30.12	35	42.17	15	18.07	4	4.82	4	4.82
Namenoma delati drugače, kot je določeno z navodili	37	44.58	33	39.76	8	9.64	3	3.61	2	2.41
Vzeti bolniško, čeprav ni upravičeno (izmisliti si bolezen)	43	51.81	25	30.12	10	12.05	3	3.61	2	2.41
Priti pijan v službo, uživati alkohol v službi	45	54.22	23	27.71	12	14.46	1	1.20	2	2.41
Priti v službo pod vplivom mamil, uživati mamila v službi	59	71.08	16	19.28	4	4.82	2	2.41	2	2.41
Izmisliti si poškodbo pri delu	60	72.29	16	19.28	6	7.23	1	1.20		
Namenoma delati slabo	62	74.70	12	14.46	8	9.64			1	1.20

Mogoče je kar pričakovano, da je zelo pogosta uporaba interneta v službenem času v privatne namene, saj je kar (77) 92,77 % anketiranih zaznalo to neželeno vedenje. Med temi jih je (18) 21,69 % navedlo, da so dejanje zaznali enkrat v šestih mesecih, (31) 37,35 %, vsaj enkrat mesečno, vsaj enkrat tedensko je to zaznalo (22) 26,521 % anketiranih in (5) 6,02 % dejanje zaznava vsakodnevno. Sledijo zamujanje v službo in podaljšanje malice, neupoštevanje nadrejenega, predčasni odhodi iz službe in namerno počasno delo. Najpogostejši vsakodnevni pojav med dejanji produkcijske deviantnosti, sodeč po odgovorih 10,84 % (9) anketiranih v proučevanih podjetjih je podaljšanje malice. Kot vsakodnevno vedenje je (5) 6,2 % anketiranih označilo zamujanje v službo in predčasne odhode iz službe in neupoštevanje navodil nadrejenega. Najmanj prisotno produkcijsko deviantno vedenje je namerno slabo delo, sledijo lažne poškodbe pri delu in prihajanje v službo pod vplivom mamil oziroma uživanje mamil v službi.

3.3 Percepcija resnosti neželenih vedenj

Tabela 3.7 Povprečna ocena resnosti neželenih vedenj

Neželeno vedenje	N	srednja vrednost	Std. odklon
Priti v službo pod vplivom mamil, uživati mamila v službi	83	4.76	0.84
Priti pijan v službo, uživati alkohol v službi	82	4.70	0.86
Neželeno spolno nadlegovanje - od posameznika zahtevati spolne aktivnosti	83	4.61	0.92
Zasmehovati posameznika zaradi tega kar dela	83	4.47	4.39
Izmisliti si poškodbo pri delu	83	4.46	1.02
Namenoma delati slabo	83	4.43	1.12
Trden prijem, fizično odiranje oz. udarec od nadrejenega	82	4.40	1.09
Groziti posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom	83	4.39	1.06
Namenoma delati drugače, kot je določeno z navodili	83	4.37	0.98
Zadrževati pomembne informacije, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika	82	4.33	0.63
Neupoštevati navodil nadrejenega	83	4.31	0.94
Vzeti bolniško, čeprav ni upravičeno (izmisliti si bolezen)	83	4.28	0.98
Izpostavljati posameznika zastraševalnemu vedenju, kot je na primer žuganje, vdiranje v zasebni prostor, odiranje	83	4.27	1.05
Od posameznika zahtevati, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevu)	83	4.19	0.99
Verbalno (besedno) neželeno spolno nadlegovanje (pripombe glede izgleda posameznika, spolno obarvani komentarji, ipd.)	83	4.18	0.84
Groziti posamezniku, da mu bodo zagrenili življenje; npr. da mu bodo odredili delo prek polnega delovnega časa, nočno delo, izvajanje neprijetnih delovnih nalog ipd.	83	4.17	1.00
Pošiljati žaljivo pošto	83	4.16	0.97
Namenoma delati počasi	83	4.14	0.89
Širiti žaljive in grobe žaljivke o posamezniku, njegovih stališčih ali zasebnem življenju	83	4.10	1.02
Biti izpostavljen situacijam v katerih se drugi norčujejo iz posameznika	83	4.10	0.96
Neželeno fizično spolno nadlegovanje (otipavanje, prijemanje, itd.)	83	4.08	1.31
Izključevati, ignorirati posameznika pri aktivnostih povezanih z delom	83	4.07	0.99
Namigniti posamezniku, da bi bilo bolje, če bi dal odpoved oz. prosil za premestitev	83	4.05	1.08
Norčevati se iz posameznika, ga zbadati, se mu rogati	83	4.02	1.05
Širiti govorice posamezniku	83	3.98	0.87
Vpiti na posameznika, ga izpostavljati spontani jezu, besu	83	3.98	0.90
Zahtevati, da nekdo opravi nerealne ali neizvedljive naloge oz. da opravi naloge v neizvedljivem časovnem roku	83	3.96	0.93
Neprestano kritizirati delo in delovne napore posameznika	83	3.93	0.81
Intenzivno iskati napake pri posameznikovem delu	83	3.93	0.95
Odvzeti posamezniku pomembne naloge in zadolžitve ter mu odrediti druge nepomembne naloge	83	3.90	0.98
Odstraniti posameznika z dela oz. ga premestiti proti njegovi volji.	83	3.88	1.04
Ignorirati predloge in mnenje posameznika	82	3.88	0.82
Obrekovati posameznika, da je istospolno usmerjen	83	3.82	1.25
Naročiti posamezniku naj dela manj, kot je dejansko sposoben	81	3.80	1.13
Zamujati v službo	83	3.78	0.98
Nenehno opozarjati posameznika na napake in zmote	83	3.76	0.81
Naložiti posamezniku veliko več dela, kot ga je sposoben opraviti	83	3.75	0.94
Zahtevati, da nekdo opravi delo, ki sploh ne spada v delovno obveznost oz. med delovne naloge (npr. opravljanje zasebnih opravkov za druge)	83	3.75	0.95
Obrekovati, opravljati nekoga	83	3.75	0.84
Opravljati privatne zadeve v delovnem času	82	3.70	0.98
Pretirano nadzorovati posameznikovo delo	83	3.69	0.83
Predčasno oditi iz službe	83	3.67	1.01
Podaljšati si čas malice	83	3.67	1.33
Izogibati se, ignorirati posameznika v določeni družbeni situaciji (npr. zabavi, pri športnih aktivnostih)	83	3.45	1.04
Biti izpostavljen nezaželeni vizualni spolni vsebini (npr. koledarji, preko e pošte, ipd.)	83	3.34	1.34
Uporabljati internet v službi v privatne namene	82	3.18	1.01

Anketirane managerje smo prosili, da ocenijo resnost neželenih vedenj. Tabela 3.7 prikazuje razvrstitev resnosti po srednji vrednosti odgovorov anketiranih, ki so ocenjevali resnost na lestvici od 1 (sploh ni resno) do 5 (zelo resno).

Kot je razvidno iz tabele 3.7 so anketirani managerji kot najbolj resno vedenje ocenili prihode v službo pod vplivom mamil oz. uživanje mamil v službi (4,76), sledijo; prihod v službo pijan oz. uživanje alkohola v službi; neželjeno spolno nadlegovanje – od posameznika zahtevati spolne aktivnosti; zasmehovanje posameznika zaradi tega kar dela; izmisliti si poškodbo pri delu; namenoma delati slabo; trden prijem, fizično odiranje oz. udarec od nadrejenega, in druga. Najmanj resno so ocenili uporabo interneta v službi v privatne namene (povprečje 3,18), ki pa je najpogostejše vedenje, zaznano s strani anketiranih managerjev.

Pri nobenem izmed opisanih neželenih vedenj srednja vrednost ni nižja od 3 (najnižja 3,18), kar kaže na to, da managerji opisana neželena vedenja dojemajo, kot resna (nevarna) vedenja.

3.3.1 Resnost neželenih vedenj v proučevanih organizacijah – medosebno nasilje

Tabela 3.8 Resnost odkritega agresivnega vedenja

Neželeno vedenje	sploh ni resno		ni resno		niti eno/niti drugo		resno		zelo resno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Vpiti na posameznika, ga izpostavljati spontani jezu, besu	1	1.20	6	7.23	10	12.05	43	51.81	23	27.71
Izpostavljati posameznika zastraševalnemu vedenju, kot je na primer žuganje, vdiranje v zasebni prostor, odiranje	4	4.82	2	2.41	7	8.43	25	30.12	45	54.22
Groziti posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom	4	4.82	3	3.61	3	3.61	20	24.10	53	63.86
Trden prijem, fizično odiranje oz. udarec od nadrejenega	5	6.02	2	2.41	2	2.41	19	22.89	54	65.06

Kot prikazuje tabela 3.8 so anketirani najpogosteje kot zelo resno vedenje opredelili trden prijem, fizično odiranje s strani nadrejenega, istočasno pa so to vedenje najpogosteje ocenili kot ne resno. Pogled na tabelo s srednjimi vrednostmi pove, da je imelo to vedenje med odkriti agresivni vedenji tudi najvišjo srednjo vrednost (4,40), sledile pa so grožnje posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom (4,39) in tudi iz gornje tabele je razvidno, da anketirani managerji to dejanje ocenjujejo kot resno (53 jih je ocenilo kot zelo resno).

Naslednja tabela 3.9 prikazuje odgovore managerjev o resnosti prikrita agresivnega vedenja. Managerji (3 anketirani) so najpogosteje vedenja opredelili kot sploh ni resno; zasmehovanje posameznika zaradi tega kar dela, širjenje žaljivk in

grobih opazk o posamezniku, njegovih stališčih in zasebnem življenju in norčevanje iz posameznika, zbadanje in roganje posamezniku.

Kot zelo resno vedenje so anketirani najpogosteje navedli pošiljanje žaljive pošte - 37 (44,58 %) anketiranih, 34 (40,96 %) pa širjenje žaljivih in grobih opazk o posamezniku, njegovih stališčih in zasebnem življenju.

Tabela 3.9 Resnost prikritega agresivnega vedenja

Neželeno vedenje	sploh ni resno		ni resno		niti eno/niti drugo		resno		zelo resno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	Zasmehovati posameznika zaradi tega kar dela	3	3.61	3	3.61	12	14.46	37	44.58	27
Širiti govorice posamezniku	1	1.20	4	4.82	14	16.87	41	49.40	23	27.71
Širiti žaljive in grobe opazke o posamezniku, njegovih stališčih ali zasebnem življenju	3	3.61	4	4.82	9	10.84	33	39.76	34	40.96
Biti izpostavljen situacijam v katerih se drugi norčujejo iz posameznika	3	3.61	2	2.41	10	12.05	37	44.58	31	37.35
Obrekovati, opravljati nekoga	1	1.20	5	6.02	21	25.30	43	51.81	13	15.66
Norčevati se iz posameznika, ga zbadati, se mu rogati	3	3.61	5	6.02	11	13.25	32	38.55	32	38.55
Pošiljati žaljivo pošto	2	2.41	3	3.61	12	14.46	29	34.94	37	44.58

3.3.2 Resnost neželenih vedenj v proučevanih organizacijah – spolno nadlegovanje

Managerje smo prosili tudi, da izrazijo svoje mnenje o resnosti opisanih vedenj spolnega nadlegovanja. Rezultati odgovorov so v spodnji tabeli 3.10.

Med anketiranimi managerji jih sedem meni, da neželeno fizično spolno nadlegovanje (otipavanje, prijemanje itd.) sploh ni resno vedenje, enako število jih meni, da ni resno vedenje, 46 jih pa meni, da je to zelo resno vedenje in 19, da je resno vedenje, štirje pa se niso opredelili. Nadalje dva managerja menita, da neželeno spolno nadlegovanje sploh ni resno, štirje da ni resno, eden se ni opredelil, velika večina 66 (79,52 %) jih meni, da je to zelo resno vedenje in 10 anketiranih meni, da je resno vedenje. Biti izpostavljen nezaželeni spolni vsebini je imelo med vsemi dejanji spolnega nadlegovanja, najnižjo srednjo vrednost (3,34), neželeno spolno nadlegovanje – zahtevanje spolnih aktivnosti pa najvišjo (4,61). Verbalno spolno nadlegovanje kot zelo resno ocenjuje 34 (40,96 %) anketiranih managerjev, enako število ga ocenjuje kot resno vedenje, štirje ocenjujejo vedenje kot ni resno in 11 se ni opredelilo (ocena 3, niti eno niti drugo).

Tabela 3.10 Resnost spolnega nadlegovanja

Neželeno vedenje	sploh ni resno		ni resno		niti eno/niti drugo		resno		zelo resno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Neželeno fizično spolno nadlegovanje (otipavanje, prijemanje, itd.)	7	8.43	7	8.43	4	4.82	19	22.89	46	55.42
Neželeno spolno nadlegovanje - od posameznika zahtevati spolne aktivnosti	2	2.41	4	4.82	1	1.20	10	12.05	66	79.52
Verbalno (besedno) neželeno spolno nadlegovanje (pripombe glede izgleda posameznika, spolno obarvani komentarji, ipd.)			4	4.82	11	13.25	34	40.96	34	40.96
Biti izpostavljen nezaželeni vizualni spolni vsebini (npr. koledarji, preko e pošte, ipd.)	12	14.46	10	12.05	17	20.48	26	31.33	18	21.69
Obrekovati posameznika, da je istospolno usmerjen	7	8.43	6	7.23	13	15.66	26	31.33	31	37.35

3.3.3 Resnost neželenih vedenj v proučevanih organizacijah – zmanjševanje delovnih možnosti

Največ vedenj smo uvrstili v kategorijo zmanjševanje delovnih kompetenc. Spodnja tabela 3.11 prikazuje odgovore - ocene anketiranih managerjev o resnosti teh vedenj. Med vsemi vedenji je bila najvišja povprečna ocena pri zadrževanju pomembnih informacij, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika (4,33).

Kot je iz tabele 3.11 razvidno, je največ (šest) managerjev kot sploh ni resno vedenje opredelilo odstraniti posameznika z dela oz. ga premestiti proti njegovi volji, sledi (pet managerjev) naročiti posamezniku naj dela manj kot je dejansko sposoben in namigniti posamezniku, da bi bilo bolje, če bi dal odpoved oz. prosil za premestitev. Kot zelo resno vedenje je največ, 38 (45,78%) managerjev ocenilo od posameznika zahtevati, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen, sledi zadrževati pomembne informacije, ki vplivajo na delovno uspešnost, 33 (39,76 %) managerjev, to vedenje pa je kot resno ocenilo 44 (53,01 %) managerjev, kot ni resno en manager, štirje pa se niso opredelili (ocena 3 niti eno niti drugo).

Tabela 3.11 Resnost zmanjševanja delovnih kompetenc

Neželeno vedenje	sploh ni resno		ni resno		niti eno/niti drugo		resno		zelo resno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Odstraniti posameznika z dela oz. ga premestiti proti njegovi volji.	6	7.23	2	2.41	8	9.64	47	56.63	20	24.1
Naročiti posamezniku naj dela manj, kot je dejansko sposoben	5	6.02	6	7.23	13	15.66	33	39.76	24	28.92
Namigniti posamezniku, da bi bilo bolje, če bi dal odpoved oz. prošil za premestitev	5	6.02	3	3.61	7	8.43	36	43.37	32	38.55
Izogibati se, ignorirati posameznika v določeni družbeni situaciji (npr. zabavi, pri športnih aktivnostih)	5	6.02	10	12.05	20	24.1	39	46.99	9	10.84
Odvzeti posamezniku pomembne naloge in zadolžitve ter mu odrediti druge nepomembne naloge	3	3.61	4	4.82	14	16.87	39	46.99	23	27.71
Izključevati, ignorirati posameznika pri aktivnostih povezanih z delom	3	3.61	2	2.41	13	15.66	33	39.76	32	38.55
Od posameznika zahtevati, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevu)	3	3.61	3	3.61	7	8.43	32	38.55	38	45.78
Naložiti posamezniku veliko več dela, kot ga je sposoben opraviti	3	3.61	5	6.02	16	19.28	45	54.22	14	16.87
Zahtevati, da nekdo opravi delo, ki sploh ne spada v delovno obveznost oz. med delovne naloge (npr. opravljanje zasebnih opravkov za druge)	2	2.41	6	7.23	20	24.1	38	45.78	17	20.48
Intenzivno iskati napake pri posameznikovem delu	2	2.41	5	6.02	13	15.66	40	48.19	23	27.71
Ignorirati predloge in mnenje posameznika	1	1.2	3	3.61	18	21.69	43	51.81	17	20.48
Zahtevati, da nekdo opravi nerealne ali neizvedljive naloge oz. da opravi naloge v neizvedljivem časovnem roku	1	1.2	6	7.23	13	15.66	38	45.78	25	30.12
Pretirano nadzorovati posameznikovo delo	1	1.2	4	4.82	27	32.53	39	46.99	12	14.46
Zadrževati pomembne informacije, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika			1	1.2	4	4.82	44	53.01	33	39.76
Nenehno opozarjati posameznika na napake in zmote			5	6.02	24	28.92	40	48.19	14	16.87
Neprestano kritizirati delo in delovne napore posameznika			6	7.23	12	14.46	47	56.63	18	21.69

3.3.4 Resnost neželenih vedenj v proučevanih organizacijah – produkcijska deviantnost

Odgovori anketiranih managerjev o resnosti produkcijske deviantnosti so razvidni iz tabele 3.12. Priti v službo pod vplivom mamil, uživati mamila v službi s povprečno oceno resnosti 4,76 in priti pijan v službo, uživati alkohol v službi s povprečno oceno resnosti 4,70 (glej tabelo s podatki po povprečnih vrednostih) sta bila med vsemi vedenji ocenjena kot najbolj resna vedenja.

Tabela 3.12 Resnost produkcijske deviantnosti

Neželeno vedenje	sploh ni resno		ni resno		niti eno/niti drugo		resno		zelo resno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Zamujati v službo	4	4.82	4	4.82	14	16.87	45	54.22	16	19.28
Predčasno oditi iz službe	5	6.02	4	4.82	18	21.69	42	50.60	14	16.87
Priti pijan v službo, uživati alkohol v službi	3	3.61	1	1.20			10	12.05	68	81.93
Priti v službo pod vplivom mamil, uživati mamila v službi	3	3.61	1	1.20			5	6.02	74	89.16
Opravljati privatne zadeve v delovnem času	3	3.61	5	6.02	22	26.51	36	43.37	16	19.28
Uporabljati internet v službi v privatne namene	4	4.82	13	15.66	39	46.99	16	19.28	10	12.05
Namenoma delati slabo	5	6.02	3	3.61	2	2.41	14	16.87	59	71.08
Podaljšati si čas malice	2	2.41	9	10.84	23	27.71	36	43.37	12	14.46
Vzeti bolniško, čeprav ni upravičeno (izmisliti si bolezen)	3	3.61	2	2.41	7	8.43	28	33.73	43	51.81
Namenoma delati drugače, kot je določeno z navodili	3	3.61	3	3.61	3	3.61	25	30.12	49	59.04
Izmisliti si poškodbo pri delu	4	4.82	1	1.20	5	6.02	16	19.28	57	68.67
Neupoštevati nadrejenega	3	3.61	1	1.20	6	7.23	30	36.14	43	51.81
Namenoma delati počasi	2	2.41	2	2.41	9	10.84	39	46.99	31	37.35

Iz tabele 3.12 je razvidno, da so anketirani managerji najpogosteje kot zelo resno vedenje ocenili (74 anketiranih) priti v službo pod vplivom mamil, uživati mamila v službi, sledi priti pijan v službo, uživati alkohol v službi (68 anketiranih), namenoma delati slabo (59 anketiranih) in izmisliti si poškodbo (57 anketiranih). Kot sploh ni resno vedenje je največ (5) anketirani managerjev opredelilo vedenji predčasno oditi iz službe, in namenoma delati slabo, sledijo vedenja za katera so 4 anketirani ocenili da sploh niso resna: zamujati v službo, uporabljati internet v službi v privatne namene in izmisliti si poškodbo pri delu. Slednje neželeno vedenje je bilo v celoti s strani anketiranih managerjev ocenjeno kot resno z vrednostjo povprečne ocene 4,46.

3.4 Percepcija ovir neželenih vedenj

Anketiranim managerjem smo zastavili trditve o ovirah neželenih vedenj in jih prosili, da podajo mnenje (ocenijo), koliko ovire vplivajo na neželena vedenja.

Anketirani managerji so ocenili (tabela 3.13) strogost kazni s povprečno oceno (srednja vrednost) 2,35, verjetnost, da bo pri dejanju odkrit s povprečno oceno 2,99, pravičnost kazni z povprečno oceno 3,12, strah pred odkritjem pri dejanju z povprečno oceno 3,47 in z najvišjo povprečno oceno 3,47 pripadnost podjetju.

Tabela 3.13 Povprečne ocene ovir

Ovira	N	Srednja vrednost	Std. odklon
Kazni za kršitve so prestroge	83	2.35	1.11
Verjetnost da bo/bom pri dejanju odkrit je	83	2.99	1.33
Kazni so pravične	83	3.12	1.25
Boji/m se da bo/m pri dejanju odkrit	82	3.17	1.42
Verjetnost da bo/bom pri dejanju odkrit je	82	3.34	1.06
Da dejanja ne naredi/m vpliva pripadnost podjetju	83	3.47	1.36

3.5 Percepcija motivatorjev neželenih vedenj

Z vprašalnikom smo izmerili tudi motivatorje neželenih vedenj in povprečne vrednosti so razvidne iz spodnje tabele. Anketirani so odgovarjali na vprašanja koliko se strinjajo s posamezno trditvijo, pri čemer je bila ocena 1- ne strinjam, ocena 5 - popolnoma se strinjam.

Kot je razvidno iz tabele 3.14 so anketirani managerji najnižje ocenili sistem napredovanja, s povprečno oceno 2,11. Z enako oceno so ocenili pravičnost razdelitve plač glede na delovni prispevek posameznika, s povprečno oceno 2,28 so ocenili ustreznost razmerij med plačami v podjetju, z enako povprečno so ocenili, da je obremenjenost ustrezno stimulirana, z oceno 2,60 so ocenili, da je dober rezultat v organizaciji hitro opažen in pohvaljen, varnost zaposlitve so ocenili z povprečno oceno 2,77, delitev nagrad med tiste, ki si jih zaslužijo so ocenili s povprečno oceno 2,86, da se v organizaciji uspešnost praviloma vrednosti po dogovorjenih kriterijih so ocenili z povprečno oceno 2,94. Ponosen sem, da sem zaposlen v organizaciji, ki je dobila najvišjo povprečno oceno 4,23. Trditev, če bi imel možnost, bi takoj zamenjal službo ima povprečno oceno 2,47.

Tabela 3.15 prikazuje odgovore anketiranih managerjev, njihovo strinjanje s posameznimi trditvami o motivatorjih neželenih vedenj. Kot je iz tabele razvidno se največ (30 anketiranih oz. 36,14 %) managerjev ne strinja, da sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje, sledi nestrinjanje, da so plače pravično razdeljene glede na delovni prispevek posameznika, da so ustrezna razmerja med plačami zaposlenih v podjetju, in da so tisti, ki so bolj obremenjeni z delom tudi ustrezno stimulirani.

Tabela 3.14 Povprečne ocene motivatorjev

Motivatorji	N	Srednja vrednost	Std. odklon
Sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	83	2.11	1.07
Plače so pravično razdeljene glede na delovni prispevek posameznika	83	2.11	1.00
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	83	2.28	1.07
Tisti ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani	83	2.28	1.05
Če bi imel možnost bi takoj zamenjal službo	83	2.47	1.13
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	83	2.60	1.05
Zaposlitev je varna oz. zagotovljena	83	2.77	1.02
Nagrade za delovno uspešnost dobijo tisti, ki si zaslužijo.	83	2.86	1.17
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih kriterijih	83	2.94	1.18
Napredujejo tisti, ki so v boljših odnosih z nadrejenimi.	83	2.96	1.19
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	83	3.27	1.21
Odnosi med zaposlenimi so dobri	83	3.39	0.99
Medsebojno si zaupamo	83	3.54	0.85
Vodje in zaposleni se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko, enakopravno	83	3.63	1.04
Cenimo delo svojih sodelavcev	83	3.66	0.98
Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača ne bi zapustil organizacije	83	4.13	0.95
Ponosen sem, da sem zaposlen v organizaciji	83	4.23	0.85

Tabela 3.15 Motivatorji neželenih vedenj, frekvence odgovorov

Ovira	ne strinjam		delno strinjam		niti da niti ne		večinoma se strinjam		popolnoma strinjam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	30	36.14	25	30.12	19	22.89	7	8.43	2	2.41
Plače so pravično razdeljene glede na delovni prispevek posameznika	27	32.53	30	36.14	16	19.28	10	12.05		
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	25	30.12	24	28.92	20	24.10	14	16.87		
Tisti ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani	23	27.71	28	33.73	18	21.69	14	16.87		
Če bi imel možnost bi takoj zamenjal službo	22	26.51	17	20.48	30	36.14	11	13.25	3	3.61
Nagrade za delovno uspešnost dobijo tisti, ki si zaslužijo.	13	15.66	18	21.69	26	31.33	20	24.10	6	7.23
Zaposlitev je varna oz. zagotovljena	12	14.46	15	18.07	39	46.99	14	16.87	3	3.61
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	12	14.46	30	36.14	22	26.51	17	20.48	2	2.41
Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih kriterijih	11	13.25	20	24.10	22	26.51	23	27.71	7	8.43
Napredujejo tisti, ki so v boljših odnosih z nadrejenimi.	10	12.05	21	25.30	23	27.71	20	24.10	9	10.84
Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	9	10.84	14	16.87	17	20.48	32	38.55	11	13.25
Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	7	8.43	18	21.69	18	21.69	19	22.89	21	25.30
Vodje in zaposleni se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko, enakopravno	4	4.82	9	10.84	15	18.07	41	49.40	14	16.87
Odnosi med zaposlenimi so dobri	3	3.61	14	16.87	21	25.30	38	45.78	7	8.43
Cenimo delo svojih sodelavcev	2	2.41	9	10.84	19	22.89	38	45.78	15	18.07
Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača ne bi zapustil organizacije	2	2.41	2	2.41	14	16.87	30	36.14	35	42.17
Ponosen sem, da sem zaposlen v organizaciji	1	1.20	4	4.82	4	4.82	40	48.19	34	40.96
Medsebojno si zaupamo			12	14.46	21	25.30	43	51.81	7	8.43

Anketirani managerji so odgovarjali na trditev »Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača ne bi zapustil organizacije« in se jih 35 (42,17 %) popolnoma strinja s trditvijo, 30 (36,14 %) se večinoma strinja, ne strinjata se 2 managerja, prav tako 2 se

deloma strinjata, 14 pa jih je odgovorilo niti da niti ne. Rezultat lahko pogledamo z dveh zornih kotov, s prvega, da 78,31 % managerjev v primeru poslovnih težav in zaradi tega znižanja plače ne bi zapustilo organizacije, obstaja pa tudi 4,82 % tistih, ki bi verjetno zapustili organizacijo in še 16,87 % neopredeljenih.

Na trditev »če bi imel možnost bi takoj zamenjal službo« so trije anketirani managerji odgovorili, da se popolnoma strinjajo, 11 jih je odgovorilo, da se večinoma strinjajo, 22 jih je odgovorilo, da se ne strinjajo, 17 da se deloma strinjajo, neopredeljenih pa je ostalo 30 anketiranih managerjev. Če združimo rezultate, bi službo, če bi imeli možnost takoj zamenjalo 16,86 % anketiranih managerjev, 46,99 % pa službe ne bi zamenjalo.

Najvišjo povprečno oceno (srednja vrednost) je po odgovorih anketiranih managerjev pripadla trditvi »ponosen sem, da sem zaposlen v organizaciji«. Glede na frekvence odgovorov se popolnoma strinja 34 (40,96 %) anketiranih, 40 (48,19 %) se jih s tem strinja, eden se popolnoma ne strinja, štirje se delno strinjajo in štirje so ostali neopredeljeni.

3.6 Zadovoljstvo managerjev

Anketiranim managerjem smo zastavili vprašanja o zadovoljstvu v organizaciji, pri čemer so odgovarjali na pet stopenjski lestvici od 1 - zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen.

V tabeli 3.16 so prikazane srednje vrednosti odgovorov iz katere je razvidno, da so anketirani najbolj nezadovoljni z možnostjo napredovanja, srednja vrednost 3,08, in da so najbolj zadovoljni z delom in neposredno nadrejenim, pri obeh je srednja vrednost 4,10.

Tabela 3.16 Povprečne ocene zadovoljstva v organizaciji

zadovoljstvo	N	Srednja vrednost	Std. odklon
z možnostjo napredovanja	83	3.08	1.06
s plačo	83	3.17	0.93
z vodstvom organizacije	83	3.35	0.80
z delovnim časom	83	3.48	1.16
s poštenostjo nadrejenih	83	3.60	0.81
s podrejenimi	81	3.72	0.73
s statusom v organizaciji	83	3.72	0.75
z delovnimi pogoji	83	3.84	0.76
s stalnostjo zaposlitve	83	4.07	0.66
s sodelavci	83	4.08	0.72
z neposredno nadrejenim	83	4.10	0.95
z delom	83	4.10	0.60

Srednja vrednost zadovoljstva s plačo je 3,17, zadovoljstva z vodstvom organizacije 3,35, z delovnim časom 3,48, s poštenostjo nadrejenih 3,60. Najvišje zadovoljstvo je še s sodelavci, srednja vrednost 4,08 in s stalnostjo zaposlitve 4,07. Nobena srednja vrednost zadovoljstva ni nižja od 3.

V tabeli 3.17 so prikazani odgovori anketiranih managerjev o zadovoljstvu v organizaciji. Z možnostjo napredovanja je 8,43 % anketiranih managerjev zelo nezadovoljnih, 18,07 % nezadovoljnih, 38,55 % srednje zadovoljnih, 26,51 % zadovoljnih in 8,43 % zelo zadovoljnih. S plačo je 4,82 % zelo nezadovoljni, 15,66 % nezadovoljnih, 6,02 % je zelo zadovoljnih in 30,12 % zadovoljnih, 43,37 % pa srednje zadovoljnih. Poglejmo še zadovoljstvo z vodstvom organizacije, s katerim je 1,20 % zelo nezadovoljnih, 10,84 % nezadovoljnih, 45,78 % srednje zadovoljnih, 36,14 % zadovoljnih in 6,02 % je zelo zadovoljnih.

Tabela 3.17 Frekvenčna razdelitev odgovorov o zadovoljstvu v organizaciji

	zelo nezadovoljen		nezadovoljen		srednje zadovoljen		zadovoljen		zelo zadovoljen	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
z možnostjo napredovanja	7	8.43	15	18.07	32	38.55	22	26.51	7	8.43
s plačo	4	4.82	13	15.66	36	43.37	25	30.12	5	6.02
z vodstvom organizacije	1	1.20	9	10.84	38	45.78	30	36.14	5	6.02
z delovnim časom	9	10.84	7	8.43	13	15.66	43	51.81	11	13.25
s poštenostjo nadrejenih	1	1.20	6	7.23	26	31.33	42	50.60	8	9.64
s podrejenimi			5	6.02	21	25.30	47	56.63	8	9.64
s statusom v organizaciji	1	1.20	4	4.82	20	24.10	50	60.24	8	9.64
z delovnimi pogoji			4	4.82	19	22.89	46	55.42	14	16.87
s stalnostjo zaposlitve			1	1.20	12	14.46	50	60.24	20	24.10
s sodelavci			1	1.20	15	18.07	43	51.81	24	28.92
z neposredno nadrejenim	3	3.61	2	2.41	9	10.84	39	46.99	30	36.14
z delom			1	1.20	8	9.64	56	67.47	18	21.69

3.7 Absentizem

S strani sodelujočih podjetji smo pridobili podatke o stopnji absentizma v letu 2008. Srednja vrednost faktorja BS % 5,8, IF faktorja pa 13,65, najnižja vrednost BS je bila 4,8, najvišja pa 7,2, najnižja vrednost IF faktorja je bila 7,8, najvišja pa 21,2.

Absentizem smo merili tudi s štirimi vprašanji z vprašalnikom in rezultati odgovorov so razvidni iz spodnje tabele 3.18. Kot lahko vidimo je najmanj prisotno izmišljanje poškodb pri delu, najpogostejša pa sta zamujanje v službo in predčasno odhajanje iz dela.

Tabela 3.18 Izmerjeni absentizem z vprašalnikom

Neželeno vedenje	niso		enkrat v šestih mesecih		vsaj enkrat mesečno		vsaj enkrat tedensko		vsakodnevno	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Zamujati v službo	20	24.10	26	31.33	28	33.73	4	4.82	5	6.02
Predčasno oditi iz službe	24	28.92	29	34.94	19	22.89	6	7.23	5	6.02
Vzeti bolniško, čeprav ni upravičeno (izmisliti si bolezen)	43	51.81	25	30.12	10	12.05	3	3.61	2	2.41
Izmisliti si poškodbo pri delu	60	72.29	16	19.28	6	7.23	1	1.20		

3.8 Faktorska analiza

Z namenom zmanjšanja spremenljivk je bila opravljena faktorska analiza na prisotnost neželenih vedenj in za percepcijo resnosti neželenih vedenj. Primernost podatkov je preverjena s KMO and Bartlett's testom in ugotovili smo, da so podatki primerni za faktorsko analizo.

Tabela 3.19 KMO in Bartlett's Test za prisotnost

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,812
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1994,492
	df	595
	Sig.	,000

Tabela 3.20 KMO in Bartlett's Test za resnost

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,841
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3485,518
	df	903
	Sig.	,000

3.8.1 Faktorska analiza za prisotnost neželenih vedenj

Faktorska analiza je bila izvedena z metodo Principal Component Analysis, s poševno Varimax rotacijo, saj so bili tako pridobljeni najboljši rezultati. Na podlagi osnovne analize, smo se odločili za pet faktorjev, ker s petim faktorjem pojasnimo preko 5 % variabilnosti. Tako s prvim faktorjem pojasnimo 20,265 % variabilnosti, z drugim 15,386 % variabilnosti, s tretjim 11,219 %, četrtim 9,896 % variabilnosti in s

petim 5,661 %. S petimi skupnimi faktorji pojasnimo 62,41 % variabilnosti pri zaznavanju prisotnosti neželenih vedenj.

Tabela 3.21 Faktorska analiza za prisotnost neželenih vedenj

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,982	37,093	37,093	12,982	37,093	37,093	7,093	20,265	20,265
2	2,935	8,386	45,479	2,935	8,386	45,479	5,379	15,368	35,634
3	2,286	6,531	52,011	2,286	6,531	52,011	3,927	11,219	46,853
4	1,907	5,447	57,458	1,907	5,447	57,458	3,464	9,896	56,749
5	1,733	4,952	62,410	1,733	4,952	62,410	1,981	5,661	62,410
6	1,532	4,377	66,787						
7	1,262	3,607	70,394						
8	,976	2,788	73,182						
9	,939	2,682	75,864						
10	,816	2,330	78,194						
11	,765	2,186	80,380						
12	,713	2,038	82,418						
13	,604	1,727	84,145						
14	,594	1,697	85,842						
15	,513	1,465	87,307						
16	,497	1,421	88,728						
17	,467	1,334	90,062						
18	,385	1,100	91,162						
19	,372	1,063	92,225						
20	,334	,955	93,180						
21	,330	,944	94,123						
22	,269	,768	94,891						
23	,244	,697	95,588						
24	,229	,654	96,242						
25	,198	,566	96,808						
26	,180	,513	97,322						
27	,169	,482	97,803						
28	,145	,413	98,216						
29	,127	,362	98,578						
30	,122	,349	98,927						
31	,106	,304	99,231						
32	,088	,250	99,481						
33	,078	,222	99,702						
34	,058	,166	99,868						
35	,046	,132	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Pri vedenjih smo poiskali skupne imenovalce in faktorje poimenovali: prvi faktor – produkcijska deviantna vedenja (PROD_DEV), drugi faktor politična deviantnost (POL_DEV), tretji faktor zmanjšanje delovnih kompetenc (ZMAN_DEL_KOMP), četrti faktor agresivno vedenje od nadrejenega (AGRES_VED_NAD) in peti faktor odkrito agresivno vedenje (ODKRI_AGRES_VED). Spodnja tabela prikazuje razvrstitev vedenj po faktorjih.

Kot lahko vidimo iz tabele 3.22 se je v prvi faktor uvrstilo 13 neželenih vedenj, v drugega deset neželenih vedenj, tretjega štiri neželena vedenja, četrtega pet neželenih vedenj in v peti faktor tri neželena vedenja.

Tabela 3.22 Razvrstitev prisotnosti neželenih vedenj po faktorjih

Rotated Component Matrix(a)	Component				
	1	2	3	4	5
Zamujati v službo.	0,773				
Predčasno odhajati iz službe	0,793				
Priti pijan v službo, uživati alkohol v službi	0,731				
Priti v službo pod vplivom mamil, uživati mamila v službi	0,749				
Opravljati privatne zadeve v delovnem času	0,764				
Uporabljati internet v službi v privatne namene	0,616				
Namenoma slabo delati	0,708				
Podaljšati si čas malice	0,642				
Vzeti bolniško, čeprav ni upravičeno (izmisliti si bolezen)	0,505				
Namenoma delati drugače kot je določeno z navodili	0,510				
Izmisliti si poškodbo pri delu	0,564				
Neupoštevati navodil nadrejenega	0,605				
Namenoma delati počasi	0,646				
Zasmehovati posameznika zaradi tega, kar dela		0,642			
Širiti govorice o posamezniku.		0,645			
Izključevati, ignorirati posameznika pri aktivnostih, povezanih z delom		0,654			
Širiti žaljive in grobe opazke o posamezniku, njegovih stališčih ali zasebnem življenju.		0,654			
Neprestano kritizirati delo in delovne napore posameznika		0,629			
Ignorirati predloge in mnenja posameznika.		0,641			
Biti izpostavljen situacijam, v katerih se drugi norčujejo iz posameznika.		0,728			
Obrekovati, opravljati nekoga.		0,716			
Norčevati se iz posameznika, ga zbadati, se mu rogati		0,655			
Naložiti posamezniku veliko več dela, kot ga je sposoben opraviti.		0,504			
Odvzeti posamezniku pomembne naloge in zadolžitve ter mu odrediti druge nepomembne naloge.			0,587		
Pošiljati žaljivo pošto, telefonske klice, SMS sporočila ali elektronsko pošto.			0,810		
Zahtevati, da nekdo opravi nerealne ali neizvedljive naloge oz. da opravi nalogo v neizvedljivem časovnem roku			0,497		
Pretirano nadzorovati posameznikovo delo			0,638		
Namigniti posamezniku, da bi bilo bolje, če bi dal odpoved oz. prosil za premestitev.				0,706	
Trden prijem, fizično odrivanje oz. udarec od nadrejenega				0,732	
Od posameznika zahtevati, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevu ipd.).				0,676	
Groziti posamezniku, da mu bodo zagrenili življenje; npr. da mu bodo odredili delo prek polnega delovnega časa, nočno delo, izvajanje neprijetnih delovnih nalog ipd.				0,662	
Intenzivno iskati napake pri posameznikovem delu.				0,554	
Nezaželeno fizično spolno nadlegovanje (otipavanje, prijemanje, ipd.).					0,769
Izpostavljanje posameznika zastraševalnemu vedenju, kot je npr. žuganje, vdiranje v osebni telesni prostor, odrivanje.					0,565
Nezaželeno spolno nadlegovanje – od posameznika zahtevati spolne aktivnosti.					0,814

a Rotation converged in 6 iterations.

3.8.2 Faktorska analiza za percepcijo resnosti neželenih vedenj

Faktorska analiza je bila izvedena z metodo Principal Component Analysis, s poševno Varimax rotacijo, saj so bili tako pridobljeni najboljše rezultati. Na podlagi osnovne analize, smo se odločili za 5 faktorjev, ker s petim faktorjem pojasnimo preko 4 % variabilnosti. Tako s prvim faktorjem pojasnimo 25,53 % variabilnosti, z drugim 17,22 % variabilnosti, s tretjim 13,61 %, četrtim 9,43 % variabilnosti in s petim 4,15 %.

S petimi skupnimi faktorji pojasnimo 69,87 % variabilnosti pri percepciji resnosti neželenih vedenj.

Tabela 3.23 Razvrstitev percepcije resnosti neželenih vedenj po faktorjih

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	22,067	51,320	51,320	22,067	51,320	51,320	10,979	25,533	25,533
2	2,784	6,474	57,794	2,784	6,474	57,794	7,408	17,227	42,761
3	2,053	4,774	62,568	2,053	4,774	62,568	5,855	13,617	56,377
4	1,809	4,206	66,774	1,809	4,206	66,774	4,058	9,437	65,815
5	1,375	3,198	69,971	1,375	3,198	69,971	1,787	4,157	69,971
6	1,097	2,550	72,522						
7	1,024	2,382	74,903						
8	,969	2,253	77,156						
9	,931	2,165	79,321						
10	,783	1,822	81,143						
11	,721	1,677	82,820						
12	,637	1,482	84,302						
13	,599	1,394	85,696						
14	,568	1,320	87,016						
15	,507	1,180	88,196						
16	,474	1,102	89,297						
17	,406	,945	90,242						
18	,364	,847	91,090						
19	,356	,828	91,918						
20	,321	,747	92,665						
21	,318	,739	93,404						
22	,293	,680	94,084						
23	,274	,638	94,722						
24	,267	,620	95,342						
25	,248	,577	95,920						
26	,234	,543	96,463						
27	,211	,491	96,954						
28	,179	,416	97,370						
29	,153	,355	97,726						
30	,138	,321	98,047						
31	,126	,292	98,339						
32	,117	,272	98,612						
33	,099	,231	98,843						
34	,097	,225	99,068						
35	,087	,202	99,270						
36	,076	,178	99,448						
37	,068	,157	99,605						
38	,052	,120	99,725						
39	,037	,087	99,812						
40	,027	,063	99,875						
41	,025	,058	99,933						
42	,018	,041	99,974						
43	,011	,026	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

V prvi faktor, ki smo ga poimenovali percepcija resnosti faktor 1 (PER_RES_1) se je uvrstilo 21 dejavnikov, v drugi faktor, ki smo ga poimenovali percepcija resnosti faktor 2 (PER_RES_2) se je uvrstilo 10 dejavnikov, v tretji faktor, ki smo ga poimenovali percepcija resnosti faktor 3 (PER_RES_3) se je uvrstilo 10 dejavnikov, v četrti faktor, ki smo ga poimenovali percepcija resnosti faktor 4 (PER_RES_4) so se uvrstili štiri dejavniki in v peti faktor, ki smo ga poimenovali percepcija resnosti faktor 5 (PER_RES_5) se je uvrstil 1 dejavnik (tabela 3.24).

Tabela 3.24 Faktorska analiza za resnost neželenih vedenj

Rotated Component Matrix(a)	Component				
	1	2	3	4	5
Ignorirati predloge in mnenja posameznika	0,508				
Pošiljati žaljivo pošto, telefonske klice, SMS sporočila ali elektronsko pošto.	0,615				
Biti izpostavljen situacijam, v katerih se drugi norčujejo iz posameznika.	0,613				
Izpostavljeni posameznika zastraševalnemu vedenju, kot je npr. žuganje, vdiranje v osebni telesni prostor, odpiranje.	0,473				
Nezaželeno spolno nadlegovanje – od posameznika zahtevati spolne aktivnosti.	0,592				
Pošiljati žaljivo pošto, telefonske klice, SMS sporočila ali elektronsko pošto.	0,615				
Izpostavljeni posameznika zastraševalnemu vedenju, kot je npr. žuganje, vdiranje v osebni telesni prostor, odpiranje.	0,613				
Trden prijem, fizično odpiranje oz. udarec od nadrejenega.	0,773				
Od posameznika zahtevati, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevni ipd.).	0,593				
Norčevati se iz posameznika, ga zbadati, se mu rogati	0,489				
Groziti posamezniku, da mu bodo zagrenili življenje; npr. da mu bodo odredili delo prek polnega delovnega časa, nočno delo, izvajanje neprijetnih delovnih nalog ipd	0,727				
Intenzivno iskati napake pri posameznikovem delu.	0,633				
Odstraniti posameznika z dela oz. ga premestiti proti njegovi volji.	0,611				
Priti pijan v službo, uživati alkohol v službi	0,853				
Priti v službo pod vplivom mamil, uživati mamila v službi	0,848				
Namenoma slabo delati	0,691				
Vzeti bolniško, čeprav ni upravičeno (izmisliti si bolezen)	0,671				
Namenoma delati drugače kot je določeno z navodili	0,778				
Izmisliti si poškodbo pri delu	0,839				
Neupoštevati navodil nadrejenega	0,676				
Namenoma delati počasi	0,514				
Nenehno opozarjati posameznika na napake in zmote.		0,472			
Neprestano kritizirati delo in delovne napore posameznika		0,625			
Verbalno (besedno) nezaželeno spolno nadlegovanje (pripombe glede izgleda posameznika, spolno obarvani komentarji ipd.).		0,684			
Zahtevati, da nekdo opravi delo, ki sploh ne spada v delovno obveznost oz. med delovne naloge (npr. opravljanje zasebnih opravkov za druge).		0,739			
Zahtevati, da nekdo opravi nerealne ali neizvedljive naloge oz. da opravi nalogo v neizvedljivem časovnem roku		0,604			
Obrekovati, opravljati nekoga.		0,677			
Pretirano nadzorovati posameznikovo delo		0,715			
Obrekovati posameznika, da je istospolno usmerjen.		0,516			
Biti izpostavljen nezaželeni vizualni spolni vsebini (npr. koledarji, prek e-pošte ipd.)		0,574			
Naložiti posamezniku veliko več dela, kot ga je sposoben opraviti.		0,531			
Zasmehovati posameznika zaradi tega, kar dela.			0,686		
Odvzeti posamezniku pomembne naloge in zadolžitve ter mu odrediti druge nepomembne naloge			0,500		
Širiti govorice o posamezniku.			0,597		
Izključevati, ignorirati posameznika pri aktivnostih, povezanih z delom.			0,619		
Širiti žaljive in grobe opazke o posamezniku, njegovih stališčih ali zasebnem življenju.			0,789		
Vpiti na posameznika, ga izpostavljeni spontani jezi ali besu			0,602		
Namigniti posamezniku, da bi bilo bolje, če bi dal odpoved oz. prošil za premestitev.			0,675		
Groziti posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom.			0,601		
Izogibati se, ignorirati posameznika v določeni družabni situaciji (npr. na zabavi, pri športnih aktivnostih ipd.).			0,509		
Zamujati v službo.				0,673	
Predčasno odhajati iz službe				0,668	
Opravljati privatne zadeve med delovnim časom				0,635	
Uporabljati internet v službi v privatne namene				0,620	
Podaljšati si čas malice					0,845

3.9 Sprejem oz. zavrnitev hipotez

3.9.1 Preverjanje H1

Postavljena je bila hipoteza:

H_1 : Odnos managerjev do neželenih vedenj na delovnem mestu ima signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji.

S korelacijsko analizo (tabela 3.25) smo preverili povezanost med prisotnostjo neupravičenih bolniških in lažnih (izmišljenih) poškodb pri delu, IF in BS faktorjev s percepcijo managerjev resnosti neželenih vedenj. Statistično značilno, sig. 0.000, $r = 0.454$ smo ugotovili pri povezavi med neupravičeno bolniško odsotnostjo in PER_RES_5 spremenljivko, z drugimi neodvisnimi spremenljivkami pa statistično pomembna povezava ne obstaja. Statistično značilna povezava je tudi med neupravičeno bolniško in izmišljenimi poškodbami pri delu sig. 0.000, $r = 0.692$.

Tabela 3.25 Korelacijska analiza

		Correlations								
		BS	IF	LAZ_POSKODBA_PRIS	PER_RES_1	PER_RES_2	PER_RES_3	PER_RES_4	PER_RES_5	NEUP_BOLNISKA_PRIS
BS	Pearson Correlation	1	,347	-,030	-,267	-,100	-,230	,321	,073	,070
	Sig. (2-tailed)		,104	,890	,219	,649	,292	,136	,742	,751
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23
IF	Pearson Correlation	,347	1	-,151	-,137	,104	,135	-,051	,132	,071
	Sig. (2-tailed)	,104		,480	,524	,630	,529	,815	,539	,741
	N	23	24	24	24	24	24	24	24	24
LAZ_POSKODBA_PRIS	Pearson Correlation	-,030	-,151	1	,107	,000	-,063	,025	,195	,683**
	Sig. (2-tailed)	,890	,480		,346	,997	,583	,827	,085	,000
	N	23	24	83	79	79	79	79	79	83
PER_RES_1	Pearson Correlation	-,267	-,137	,107	1	,000	,000	,000	,000	,061
	Sig. (2-tailed)	,219	,524	,346		1,000	1,000	1,000	1,000	,595
	N	23	24	79	79	79	79	79	79	79
PER_RES_2	Pearson Correlation	,100	,104	,000	,000	1	,000	,000	,000	-,003
	Sig. (2-tailed)	,649	,630	,997	1,000		1,000	1,000	1,000	,977
	N	23	24	79	79	79	79	79	79	79
PER_RES_3	Pearson Correlation	-,230	,135	-,063	,000	,000	1	,000	,000	,010
	Sig. (2-tailed)	,292	,529	,583	1,000	1,000		1,000	1,000	,930
	N	23	24	79	79	79	79	79	79	79
PER_RES_4	Pearson Correlation	,321	-,051	,025	,000	,000	,000	1	,000	,100
	Sig. (2-tailed)	,136	,815	,827	1,000	1,000	1,000		1,000	,381
	N	23	24	79	79	79	79	79	79	79
PER_RES_5	Pearson Correlation	,073	,132	,195	,000	,000	,000	,000	1	,453**
	Sig. (2-tailed)	,742	,539	,085	1,000	1,000	1,000	1,000		,000
	N	23	24	79	79	79	79	79	79	79
NEUP_BOLNISKA_PRIS	Pearson Correlation	,070	,071	,683**	,061	-,003	,010	,100	,453**	1
	Sig. (2-tailed)	,751	,741	,000	,595	,977	,930	,381	,000	
	N	23	24	83	79	79	79	79	79	83

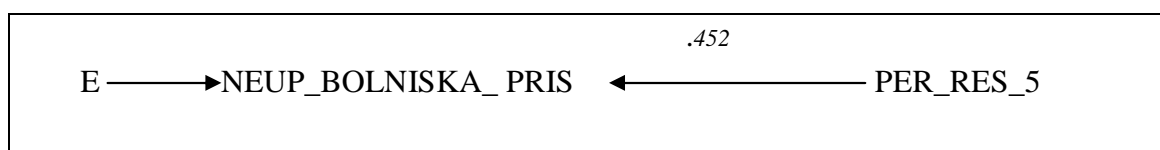
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Iz korelacijske matrike je sicer razvidna šibka, vendar ne statistično značilna povezava med BS faktorji in PER_RES_1 ($r = 0.267$), PER_RES_3 ($r = 0.230$) in PER_RES_4 (0.321). Še šibkejša, prav tako nesignifikantna povezanost, je razvidna med IF koeficientom in faktorjem PER_RES_1 ($r = 0.137$) in PER_RES_3 ($r = 0.135$).

Z analizo linearne odvisnosti odnosa (percepcijo) managerjev do neželenih vedenj smo preverjali linearno odvisnost absentizma od odnosa managerjev do neželenih vedenj. Multiplo linearno regresijsko analizo smo izvedli za odvisne spremenljivke: prisotnost neupravičenih bolniške odsotnosti (NEUP_BOLNISKA_PRIS), prisotnost izmišljenih poškodb pri delu (LAZ_POSKODBA_PRIS), BS in IF faktorja, z vsemi petimi faktorji percepcije resnosti managerjev neželenih vedenj.

Pojasnjena varianca odvisne spremenljivke z linearnim vplivom neodvisnih spremenljivk PER_RES_1, PER_RES_2, PER_RES_3, PER_RES_4 in PER_RES_5 je nizka in znaša 16,6 %, multipli korelacijski koeficient .468 pa kaže na srednje močno linearno povezanost odvisne spremenljivke NEUP_BOLNISKA_PRIS od neodvisnih, povezanost pa je signifikantna. (0.002). Statistično značilen linearni vpliv neodvisnih faktorjev je bil ugotovljen za odvisno spremenljivko NEUP_BOLNISKA_PRIS za neodvisno spremenljivko PER_RES_5, (sig. 0.000, β 0.452.)

Slika 3.1 Vpliv percepcije managerjev resnosti neželenih vedenj na absentizem



Z opravljeno faktorsko analizo smo v peti faktor PER_RES_5, uvrstili »Podaljšati si čas malice«.

Rezultat nam pove, da bolj kot managerji resno smatrajo neželeno vedenje višja je neupravičena odsotnost z dela. Slednje si lahko razložimo s tem, da je podaljševanje malice sprejeto kot normalno, običajno vedenje, o tem pričata tudi povprečna ocena resnosti vedenja 1.33 in povprečna ocena prisotnosti podaljševanja časa malic 2.35 vedenja (med najvišjimi povprečnimi ocenami prisotnosti neželenih vedenj). Sklepamo lahko, da »pritisk« s strani managerjev zaradi podaljševanja malic, vodi v višjo neupravičeno odsotnost zaradi bolezni zaposlenih.

Z multiplo linearno regresijsko analizo odvisnosti signifikantnih vplivov faktorjev percepcije resnosti managerjev na BS in IF faktor nismo ugotovili.

Na podlagi analize hipoteze » H₁: Odnos managerjev do neželenih vedenj na delovnem mestu ima signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji« ne moremo potrditi, zato hipotezo H₁ zavrnamo.

3.9.2 Preverjanje H₂

Postavljena je bila hipoteza:

H₂: Ovir neželenih vedenj imajo signifikantno pozitiven vpliv, motivatorji neželenih vedenj pa signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji.

Vpliv ovir na stopnjo absentizma

S korelacijsko analizo smo preverili povezanost med prisotnostjo neupravičenih bolniških odsotnosti (NEUP_BOLNISKA_PRIS) in lažnih (izmišljenih) poškodb pri

delu (LAZ_POSKODBA_PRIS), IF in BS faktorjev z ovirami neželenih vedenj in motivatorji neželenih vedenj.

Statistično značilnih povezav med ovirami neželenih vedenj in NEUP_BOLNISKA_PRIS, LAZ_POSKODBA_PRIS, BS faktorjem in IF faktorjem nismo ugotovili. Srednje močna a nesignifikantna povezava ($r = 0.346$, sig. 0.106) je bila ugotovljena med BS faktorjem in strahom pred kaznijo (STRAH_KAZEN), prav tako je bila ugotovljena nesignifikantna šibka povezava ($r = 0.134$, sig. 0.532) med IF faktorjem in strahom pred kaznijo (STRAH_KAZEN). Pri BS faktorju je bila ugotovljena še povezava ($r = -0.292$, sig. 0.177) med verjetnostjo, da bo pri dejanju odkrit (VER_ODKRIT), pri IF faktorju pa povezava ($r = -0.130$, sig. 0.546) s strogostjo kazni.

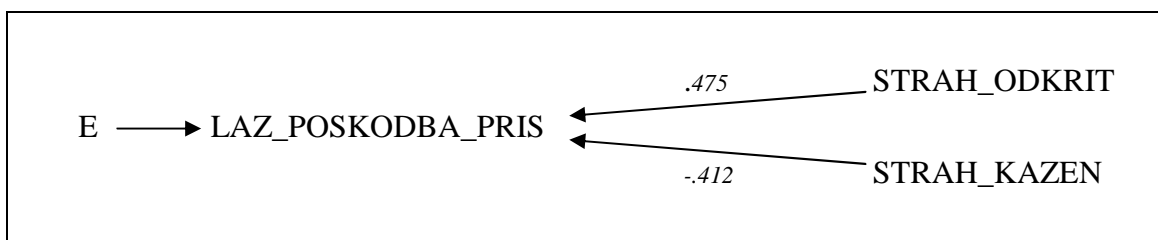
Pri proučevanju povezav med motivatorji neželenih vedenj in NEUP_BOLNISKA_PRIS, LAZ_POSKODBA_PRIS, BS faktorjem in IF faktorjem smo ugotovili šibko signifikantno povezavo ($r = -0.262$, sig. 0.017) med NEUP_BOLNISKA_PRIS in POGOVOR_VODJE_ZAPOSLENI_SPROSCEN. Nesignifikantne povezave so bile ugotovljene za BS faktor z SLABO_DELO_KAZEN ($r = 0.326$, sig. 0.129), ZAD_NEP_NADREJEN ($r = -0.330$, sig. 0.124) in NAPRED_BOLJSI_ODNOSI_NADREJENIMI ($r = .283$, sig. .191). Pri IF faktorju smo ugotovili povezavo z ODNOS_ZAPOSLENI ($r = -0.307$, sig. 0.145), POGOVOR_VODJE_ZAPOSLENI_SPROSCEN ($r = -0.267$, sig. 0.208) in NAPRED_BOLJSI_ODNOSI_NADREJENIMI ($r = 0.250$, sig. 0.239)

Z analizo linearne odvisnosti smo preverjali: linearno odvisnost absentizma od ovir neželenih vedenj in motivatorjev neželenih vedenj. Multiplo linearno regresijsko analizo smo izvedli za odvisne spremenljivke: prisotnost neupravičene bolniške odsotnosti (NEUP_BOLNISKA_PRIS), prisotnost izmišljenih poškodb pri delu (LAZ_POSKODBA_PRIS), BS in IF faktorja, s proučevanimi ovirami in motivatorji neželenih vedenj in sicer smo izvedli z metodo Backvard.

V analizo smo najprej kot odvisni dejavnik vključili NEUP_BOLNISKA_PRIS, nato LAZ_POSKODBA_PRIS, BS in nazadnje IF faktor, kot neodvisne pa smo vključili ovire neželenih vedenj. Z izključevanjem statistično nesignifikantnih neodvisnih spremenljivk (ovir) smo prišli do modela, ki je statistično značilen (sig. 0.033), vpliv neodvisnih spremenljivk pa je šibek ($R = 0.290$), z linearnim vplivom neodvisnih spremenljivk pa pojasnimo lahko le 6 % variance odvisne spremenljivke, 94 % linearnega vpliva pa imajo drugi neznani dejavniki.

Z analizo lahko ugotovimo, da je linearni vpliv neodvisnih spremenljiv na odvisno spremenljivko LAZ_POSKODBA_PRIS signifikanten za STRAH_ODKRIT (sig. 0.010, β 0.449) in STRAH_KAZEN (sig. 0.025, β - 0.389).

Slika 3.2 Vpliv ovir na absentizem



Strah pred kaznijo signifkantno vpliva na prisotnost izmišljenih poškodb pri delu, višji kot je strah pred kaznijo, manj je lažnih poškodb pri delu.

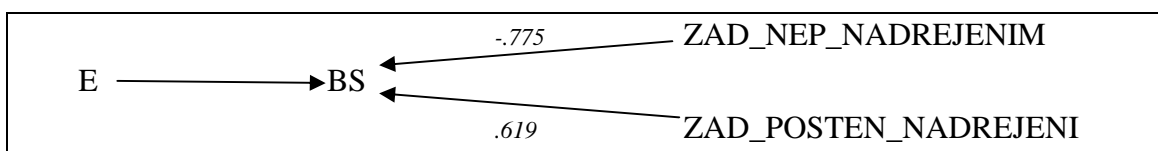
Presenetljiva pa je ugotovitev, da strah, da bo zaposleni pri dejanju odkrit, ne zmanjšuje, temveč nasprotno, povečuje stopnjo absentizma – izmišljenih poškodb pri delu. To si lahko razložimo z vplivom nadzora nad zaposlenimi. Bolj ko so zaposleni podvrženi nadzoru, bolj kot so pod »pritiskom«, višja je stopnja absentizma, odsotnosti zaradi izmišljenih poškodb pri delu (najverjetneje manjših poškodb kot so na primer: manjše ureznine, poškodbe na poti na delo kot so zvini).

Vpliv zadovoljstva na absentizem

V analizo smo kot odvisni dejavnik vključili BS IF faktor, kot neodvisne pa smo vključili zadovoljstvo managerjev.

Pri analizi odvisnega dejavnika BS smo z izključevanjem statistično nesigifikantnih neodvisnih spremenljivk (motivatorjev) po metodi Backward prišli do modela, ki je statistično značilen (sig. .031), vpliv neodvisnih spremenljivk je srednje močan ($R = .542$), z linearnim vplivom neodvisnih spremenljivk pa lahko pojasnimo 22,4 % variance odvisne spremenljivke. Ugotovimo lahko, da je linearni vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko BS signifkanten za ZAD_NEP_NADREJENIM (sig. .009, β -.775), in ZAD_POSTEN_NADREJENI (sig. .033, β .619),

Slika 3.3 Vpliv zadovoljstva na absentizem



Ugotovimo lahko, da ima zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim signifkanto pozitiven vpliv na stopnjo absentizma (BS), čas odsotnosti. Kar pomeni, bolj ko so zaposleni zadovoljni z neposrednim nadrejenim, manj časa so odsotni in velja tudi obratno, bolj kot so nezadovoljni z neposredno nadrejenim, dlje časa so odsotni.

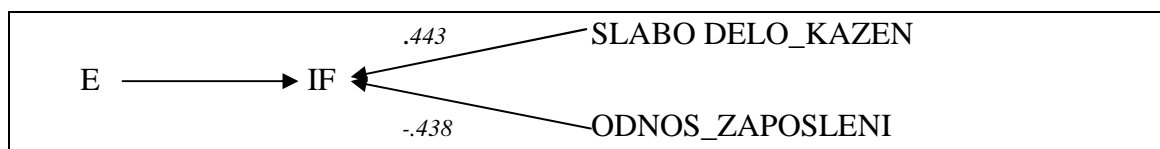
Na podlagi ugotovitev ne moremo ne potrditi ne ovreči prvega dela H_2 : »Ovire neželenih vedenj imajo signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji«, saj smo ugotovili pozitiven signifikanten vpliv strahu pred kaznijo, ki zmanjšuje stopnjo absentizma, in signifikantno pozitiven vpliv strahu, da bo zaposleni pri dejanju odkrit, ki povečuje stopnjo absentizma. Vsekakor pa lahko ugotovimo, da ima zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo.

Vpliv motivatorjev neželenih vedenj na absentizem

V analizo smo najprej kot odvisni dejavniki vključili NEUP_BOLNISKA_PRIS, nato LAZ_POSKODBA_PRIS, BS in nazadnje IF faktor, kot neodvisne pa smo vključili motivatorje neželenih vedenj.

Pri analizi odvisnega IF faktorja smo z izključevanjem statistično nesignifikantnih neodvisnih spremenljivk (motivatorjev) po metodi Backward prišli do modela, ki je statistično značilen (sig. .035), vpliv neodvisnih spremenljivk pa je srednje močan ($R = .523$), z linearnim vplivom neodvisnih spremenljivk pa lahko pojasnimo 20,4 % variance odvisne spremenljivke. Ugotovimo lahko, da je linearni vpliv neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko IF signifikanten za ODNOS_ZAPOSLENI (sig. .033, β -.438) in SLABO_DELO_KAZEN (sig. .033, β .443).

Slika 3.4 Vpliv motivatorjev neželenih vedenj na pogostost absentizma



Ugotovimo lahko, da ima odnos med zaposlenimi signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma, kar pomeni, boljši kot so odnosi med zaposlenimi, manj je absentizma, pogostosti bolniške odsotnosti (IF), in velja tudi obratno, slabši kot so odnosi, višja je stopnja absentizma.

Na pogostost odsotnosti (IF) signifikantno vpliva tudi kazen za slabo delo. Kot lahko ugotovimo, več kot je kazni za slabo delo, višja je stopnja pogostosti absentizma.

Na podlagi ugotovitve raziskave lahko drugi del H_2 »motivatorji neželenih vedenj imajo signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji« potrdimo, saj smo ugotovili, da imajo odnosi - slabši kot so višja je stopnja pogostosti odsotnosti in kazni za slabo delo, več kot je kazni višja je stopnja pogostosti odsotnosti - signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji.

Prav tako smo ugotovili, da zadovoljstvo s poštenostjo zaposlenih signifikantno vpliva na čas odsotnosti. Vendar pa je vpliv drugačen od pričakovanj, saj bolj kot so

zaposleni zadovoljni z poštenostjo nadrejenih, dlje časa so odsotni in velja tudi obratno, bolj kot so nezadovoljni s poštenostjo nadrejenih, manj časa so odsotni.

Slednje si lahko razložimo s tem, da zaposleni od poštenih nadrejenih pričakujejo višje razumevanje in pošteno ravnanje ob vrnitvi na delo, in obratno od manj poštenih nadrejenih, od katerih razumevanja zaradi bolniške odsotnosti ne pričakujejo, bojijo pa se »povračilnih ukrepov« in nepoštenega ravnanja, kar lahko vodi tudi v to, da se zaposleni vrnejo na delo predčasno.

Na podlagi analize lahko H_2 : »Ovire neželenih vedenj imajo signifikantno pozitiven vpliv, motivatorji neželenih vedenj pa signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji«, potrdimo v drugem delu, v katerem trdimo, da imajo motivatorji neželenih vedenj signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma, prvega dela, v katerem trdimo, da imajo ovire neželenih vedenj signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma pa ne moremo ne potrditi ne ovreči.

3.10 Sklepi iz empirične raziskave

Z empirično raziskavo smo ugotavljali prisotno neželenih vedenj v proučevanih organizacijah - koliko neželenih vedenj zaznavajo managerji. Nadalje smo ugotavljali percepcijo managerjev o resnosti neželenih vedenj, o prisotnosti ovir, motivatorjev neželenih vedenj in zadovoljstva anketiranih managerjev, z namenom, da potrdimo ali zavrnemo temeljni hipotezi:

H_1 : Odnos managerjev do neželenih vedenj na delovnem mestu ima signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji.

H_2 : Ovire neželenih vedenj imajo signifikantno pozitiven vpliv, motivatorji neželenih vedenj pa signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji.

S korelacijsko analizo in z linearno multiplo regresijsko analizo nismo uspeli dokazati, da ima odnos managerjev do neželenih vedenj signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma v organizaciji, zato smo H_1 zavrgli.

Ugotovili smo, da strah pred kaznijo signifikantno vpliva na prisotnost izmišljenih poškodb pri delu, višji kot je strah pred kaznijo, manj je lažnih poškodb pri delu. Presenetljiva pa je bila ugotovitev, da strah, da bo zaposleni pri dejanju odkrit, ne zmanjšuje, temveč nasprotno, povečuje stopnjo absentizma - lažnih poškodb pri delu, kar smo razložili z vplivom nadzora nad zaposlenimi. Bolj ko so zaposleni podvrženi nadzoru, bolj kot so pod »pritiskom«, višja je stopnja absentizma, odsotnosti zaradi izmišljenih poškodb pri delu (najverjetneje manjših poškodb kot so na primer: manjše ureznine, poškodbe na poti na delo kot so zvini). Ugotovili smo, da ima zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma (BS), na čas odsotnosti. Kar pomeni, bolj ko so zaposleni zadovoljni z neposrednim nadrejenim,

manj časa so odsotni in velja tudi obratno, bolj kot so nezadovoljni z neposredno nadrejenim, dlje časa so odsotni. Ugotovili smo tudi, da ima odnos med zaposlenimi signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma, kar pomeni, boljši kot so odnosi med zaposlenimi, manj je absentizma, pogostosti bolniške odsotnosti (IF), in velja tudi obratno, slabši kot so odnosi, višja je stopnja absentizma. Na pogostost odsotnosti (IF) signifikantno vpliva tudi kazen za slabo delo. Kot smo ugotovili, več kot je kazni za slabo delo, višja je stopnja pogostosti absentizma. Prav tako smo ugotovili, da zadovoljstvo s poštenostjo zaposlenih vpliva signifikantno na čas odsotnosti. Vendar pa je vpliv drugačen od pričakovanj, saj bolj kot so zaposleni zadovoljni z poštenostjo nadrejenih, dlje časa so odsotni in velja tudi obratno, bolj kot so nezadovoljni s poštenostjo nadrejenih, manj časa so odsotni. Slednje smo razložili s tem, da zaposleni od poštenih nadrejenih pričakujejo višje razumevanje in pošteno ravnanje ob vrnitvi na delo, in obratno, od manj poštenih nadrejenih, od katerih razumevanja zaradi bolniške odsotnosti ne pričakujejo, bojijo pa se »povračilnih ukrepov« in nepoštenega ravnanja, kar lahko vodi tudi v to, da se zaposleni vrnejo na delo predčasno.

Na podlagi analize smo H₂ potrdili v drugem delu, v katerem trdimo, da imajo motivatorji neželenih vedenj signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma, prvega dela, v katerem trdimo, da imajo ovire neželenih vedenj signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma pa nismo ne potrdili ne ovrgli.

4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE STANJA

V tem delu naloge na podlagi izidov raziskave v nadaljevanju predstavljamo predloge za izboljšanje stanja absentizma z manageriranjem neželenih vedenj na delovnem mestu, s katerim bi lahko v proučevanih podjetjih, in tudi drugih organizacijah, vplivali na pojav neželenih vedenj in absentizem v organizaciji.

4.1 Merjenje dejavnikov absentizma in neželenih vedenj v organizaciji

V kolikor želimo nek pojav v organizaciji managerirati moramo sprva ta pojav izmeriti. Šele na podlagi podatkov o stopnji pojava in o značilnostih pojava, kateri faktorji na pojav vplivajo in kako, lahko izberemo ustrezne ukrepe, s katerimi lahko vplivamo na pojav. Ko uvedemo ustrezne ukrepe moramo spremljati dogajanje, meriti spremembe in če je potrebno spremeniti, dopolniti ali nenazadnje umakniti ukrepe.

Organizacije imajo v svojih bazah podatke na podlagi kateri bi zagotovo lahko merili prisotnost neželenih vedenj na delovnem mestu in stopnjo absentizma, nenazadnje o slednjem tudi poročajo na IVZ. Z ustrezno povezavo in obdelavo podatkov iz baz, ki jih vodijo, bi lahko delali primerjave za posamezne delavce, analizirali in primerjali medsebojne povezanosti in vplivanja med: neželenimi vedenji (na primer: zamujanje v službo, predčasni odhodi, disciplinski ukrepi), bolniško odsotnostjo, nagrajevanjem (višino plače, stimulacijo), delovno ceno, kakovostjo dela, količino dela in drugimi vodenimi podatki.

Merjenje pojava, analizo pojava in interpretacijo naj bi opravil usposobljen strokovnjak, če ga organizacije nimajo pa lahko to nalogo zaupajo zunanjim institucijam.

4.2 Ustrezen nadzor nad zaposlenimi

Za vključitev tega dejavnika smo se odločili na podlagi ugotovitve, da strah, da bo zaposleni pri dejanju odkrit, ne zmanjšuje, temveč nasprotno, povečuje stopnjo absentizma - lažnih poškodb pri delu, iz česar smo sklepali, da višji kot je nadzor nad zaposlenimi, višja je verjetnost, da bo pri dejanju odkrit, višji je »pritisk« na zaposlene. Torej, bolj ko so zaposleni podvrženi nadzoru, bolj kot so pod »pritiskom«, višja je stopnja absentizma, odsotnosti zaradi izmišljenih poškodb pri delu (najverjetneje manjših poškodb kot so na primer: manjše ureznine, poškodbe na poti na delo kot so zvini). Po teoriji umika se zaposleni umakne iz neprijetne situacije.

Organizacija naj bi imela izdelan ustrezen sistem nadzora nad zaposlenimi, s katerim učinkovito ugotavlja neželena vedenja, neupravičeno odsotnost, disciplinske kršitve, napake zaposlenih, pa tudi kakovost dela, znanje in usposobljenost zaposlenih ter na tej osnovi deli nagrade in kazni. Določena morajo biti pravila izvajanja nadzora,

kdo ga opravlja, kako se opravlja, zagotoviti je potrebno tudi možnost ugovora nadziranega in presoje tretjega, s pravili pa morajo biti zaposleni seznanjeni.

4.3 Ustrezen izbor managerjev

Tudi za ta dejavnik smo se odločili na podlagi izidov raziskave, saj smo ugotovili, da ima zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma (BS), na čas odsotnosti. Kar pomeni, bolj ko so zaposleni zadovoljni z neposrednim nadrejenim, manj časa so odsotni in velja tudi obratno, bolj kot so nezadovoljni z neposredno nadrejenim, dlje časa so odsotni. Prav tako smo ugotovili, da zadovoljstvo s poštenostjo zaposlenih vpliva signifikantno na čas odsotnosti. Vendar pa je vpliv drugačen od pričakovanj, saj bolj kot so zaposleni zadovoljni s poštenostjo nadrejenih, dlje časa so odsotni in velja tudi obratno, bolj kot so nezadovoljni s poštenostjo nadrejenih, manj časa so odsotni. Iz slednje smo sklepali, da zaposleni od poštenih nadrejenih pričakujejo višje razumevanje in pošteno ravnanje ob vrnitvi na delo, in obratno od manj poštenih nadrejenih, od katerih razumevanja zaradi bolniške odsotnosti ne pričakujejo, bojijo pa se »povračilnih ukrepov« in nepoštenega ravnanja, kar lahko vodi tudi v to, da se zaposleni vrnejo na delo predčasno.

Tako je manager nenazadnje pomemben dejavnik, ki vpliva na stopnjo absentizma. Pri izboru je managerjev je zato potrebno preveriti ali imajo ustrezna znanja, vrednote večine in sposobnosti in osebne značilnosti za delo s podrejenimi, med slednjimi zagotovo poštenost in empatijo.

4.4 Ustrezna kaznovalna politika

Ugotovili smo, da strah pred kaznijo signifikantno vpliva na prisotnost izmišljenih poškodb pri delu, višji kot je strah pred kaznijo, manj je lažnih poškodb pri delu istočasno pa smo ugotovili, da kazen za slabo delo povečuje stopnjo absentizma.

Sistem odkrivanja zlorab odsotnosti z dela naj bi bil učinkovit, kazen naj bi bila pravična in primerna storjenemu dejanju, poštena do zaposlenih in naj bi omogočala popraviljanje morebitnih napak in krivic.

Pri odkrivanju slabega dela, postopkih ugotavljanja odgovornosti in izrekanju kazni je potrebno biti izredno previden in pošten do zaposlenih, prav tako naj bi bila dana možnost, da se morebitne napake v postopku ugotavljanja odgovornosti ali krivice odpravijo. Mogoče pa je bolje, da se izrekajo milejše kazni, da se napake tudi odpustijo, če se ne ponavljajo ali niso namerne, ter tako zmanjšuje absentizem, da se nagrajuje za dobro delo.

4.5 Izbor kadrov in usposabljanje zaposlenih za delo

Za dejavnik smo se odločili na podlagi ugotovitve, da na pogostost odsotnosti (IF) signifikantno vpliva kazen za slabo delo. Kot smo ugotovili, več kot je kazni za slabo

delo, višja je stopnja pogostosti absentizma. Podali smo mnenje, da ugotovitve kažejo, da so slabši delavci pogosteje odsotni.

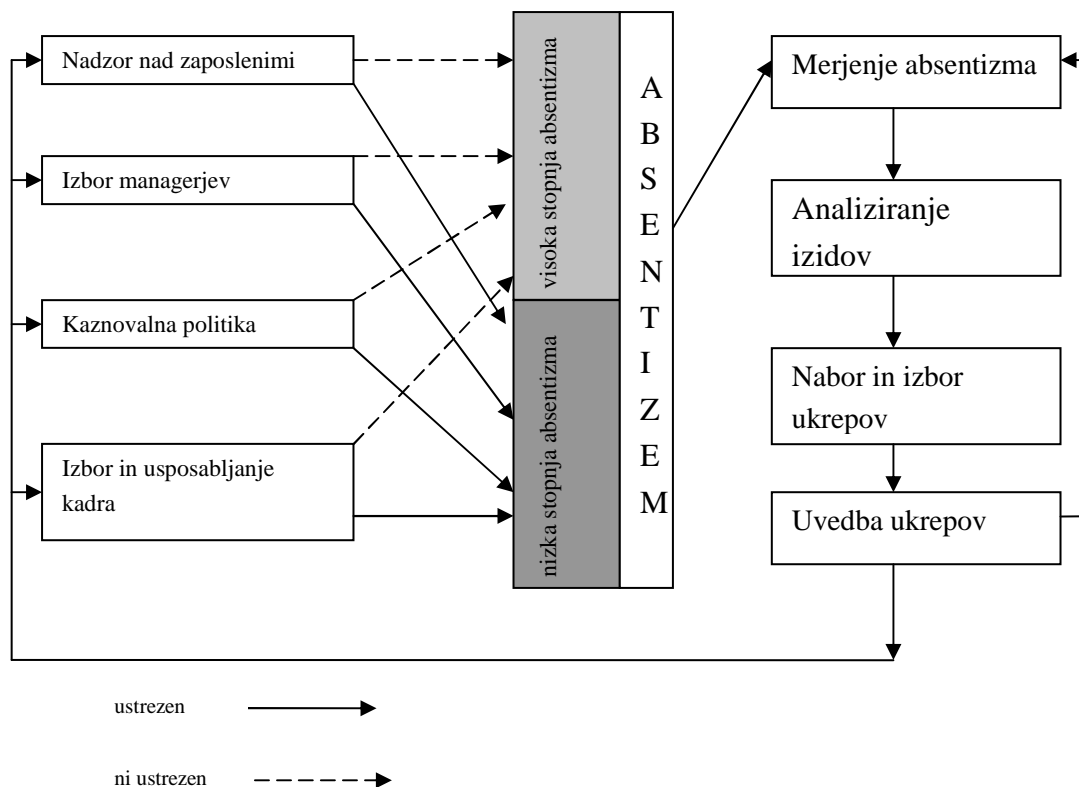
Z ustreznim izborom kadrov je potrebno ugotavljati njihova znanja, vrednote, veščine in sposobnosti za opravljanje del in nalog, ki so jim zaupana. Usposobljenost je potrebno nenehno preverjati in po potrebi zaposlene izobraževati in usposabljeni za opravljanje del, da bodo »mojstri svojega poklica« in bo manj slabega dela, posledično manj kazni in odsotnosti z dela.

4.6 Predlog za izvajanje manageriranja

Kot je razvidno iz slike 4.1. je potrebno sprva opraviti meritve absentizma in na podlagi analize izidov opraviti nabor ukrepov, s katerimi je moč managerirati absentizem. Na podlagi interpretiranj iz raziskave smo se odločili, da v vključimo predloge: nadzor nad zaposlenimi, izbor managerjev, kaznovalno politika in izbor in usposabljanje kadra. Če so izbrani dejavniki neustrezni vodijo v višji absentizem, če so ustrezni pa v nižji absentizem, kar smo tudi ugotovili z izidi raziskave.

Po uvedbi ukrepov je potrebno izmeriti absentizem in ugotoviti ali so bili ukrepi ustrezni in zadostni, jih okrepiti, zmanjšati vpliv, neustrezne izločiti, uvesti nove ukrepe.

Slika 4.1 Predlog manageriranja



4.7 Omejitve predlogov

Predlogi so zasnovani na podlagi ugotovitev empirične raziskave o prisotnosti neželenih vedenj, percepcije neželenih vedenj s strani managerjev, o prisotnosti ovir in motivatorjev neželenih vedenj in zadovoljstva managerjev v dveh organizacijah industrije jekla in vpliva, zato ga ni moč posplošiti tudi na druge organizacije.

Zajeti so dejavniki, ki signifikantno vplivajo na absentizem, vendar pa, kot smo ugotovili v predhodnem delu empirične raziskave, smo le manjši del linearnega vpliva na absentizem pojasnili z dejavniki, ki smo jih vključili v predlog manageriranja neželenih vedenj. Tako zagotovo obstaja veliko dejavnikov, ki jih z raziskavo nismo zajeli ali pa nismo ugotovili signifikantnega vpliva na absentizem.

SKLEP

V organizacijah naj bi se zavedali, da so neželena vedenja zelo resen, nevaren, negativen družbeni pojav, ki škodi zaposlenim v organizaciji in tudi organizaciji, nenazadnje pa celotni družbi. Samo zavedanje, poznavanje vzrokov in razsežnosti tega negativnega, škodljivega pojava vodi do zmanjševanja neželenih vedenj in absentizma. Namen raziskave je bil raziskati povezavo med neželenimi vedenji na delovnem mestu in absentizmom.

V magistrski nalogi smo v teoretičnem delu raziskave, po pregledu relevantne strokovne literature in analizi sekundarnih dokumentov raziskali pojavne oblike, vzroke in posledice neželenih vedenj na delovnem mestu in tudi predstavili ugotovitve raziskav neželenega vedenja na delovnem mestu in opredelili absentizem, pogledali vzroke in posledice absentizma ter na tej osnovi pripravili vprašalnik, ki smo ga uporabili v empiričnem delu naloge.

Z empirično raziskavo smo ugotovili: da strah pred kaznijo signifikantno vpliva na prisotnost izmišljenih poškodb pri delu, višji kot je strah pred kaznijo, manj je lažnih poškodb pri delu; da strah, da bo zaposleni pri dejanju odkrit, ne zmanjšuje, temveč nasprotno, povečuje stopnjo absentizma - lažnih poškodb pri delu, kar smo razložili z vplivom nadzora nad zaposlenimi; da ima zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim signifikantno pozitiven vpliv na stopnjo absentizma (BS), na čas odsotnosti. Kar pomeni, bolj ko so zaposleni zadovoljni z neposrednim nadrejenim, manj časa so odsotni in velja tudi obratno, bolj kot so nezadovoljni z neposredno nadrejenim, dlje časa so odsotni; da ima odnos med zaposlenimi signifikantno negativen vpliv na stopnjo absentizma, kar pomeni, boljši kot so odnosi med zaposlenimi, manj je absentizma, pogostosti bolniške odsotnosti (IF), in velja tudi obratno, slabši kot so odnosi, višja je stopnja absentizma; da na pogostost odsotnosti (IF) signifikantno vpliva tudi kazen za slabo delo. Kot smo ugotovili, več kot je kazni za slabo delo, višja je stopnja pogostosti absentizma; prav tako smo ugotovili, da zadovoljstvo s poštenostjo zaposlenih vpliva signifikantno na čas odsotnosti, vendar pa je vpliv drugačen od pričakovanj, saj bolj kot so zaposleni zadovoljni s poštenostjo nadrejenih, dlje časa so odsotni in velja tudi obratno, bolj kot so nezadovoljni s poštenostjo nadrejenih, manj časa so odsotni, kar smo razložili s tem, da zaposleni od poštenih nadrejenih pričakujejo višje razumevanje in pošteno ravnanje ob vrnitvi na delo, in obratno od manj poštenih nadrejenih, od katerih razumevanja zaradi bolniške odsotnosti ne pričakujejo, bojijo pa se »povračilnih ukrepov« in nepoštenega ravnanja, kar lahko vodi tudi v to, da se zaposleni vrnejo na delo predčasno.

Na podlagi raziskave smo predstavili naslednje predloge za manageriranje neželenih vedenj za izboljšanje stanja absentizma: ustrezen nadzor nad zaposlenimi,

Sklep

ustrezen izbor managerjev, ustrezna kaznovalna politika in ustrezen izbor in usposabljanje kadra.

Predlogi za nadaljnje raziskovanje

Na podlagi izidov raziskave smo za proučevana podjetja ustvarili predloge za manageriranje neželenih vedenj za izboljšanje stanja v absentizma, vendar pa kot kažejo izidi analize, večine dejavnikov, ki vplivajo na absentizem v podjetjih nismo vključili v raziskavo, saj smo pojasnili le manjši del linearnega vpliva neodvisnih spremenljivk na absentizem. V tej smeri so tudi priporočila za nadaljnje raziskovanje, da se morda tudi s kvalitativnimi metodami raziskovanja odkriva dejavnike, ki jih v to raziskavi nismo vključili. Tako so neznani vplivi kulturnega okolja v organizaciji in izven organizacije - Kakšna je toleranca okolja do absentizma? Kakšen je vpliv skupin na absentizem? Druga pot vodi z vpeljavo predlogov za izboljšanje stanja v proučevanih in tudi drugih organizacijah in proučevanje vpliva na absentizem.

Prispevek k znanosti

Teoretični prispevek naloge k znanosti je v tem, da podaja nova znanja in spoznanja o pojavu neželenih vedenj na delovnem mestu in vplivu na absentizem ter dopolnjuje že obstoječe vedenje o tem. Praktični prispevek raziskave predstavljajo izidi raziskave, ki naj bi vplivali tudi na snovalce politike v organizacijah, ki naj bi pri snovanju politike v organizacijah vključevali tudi ugotovitve izidov raziskave.

Omejitve raziskave

V raziskavo sta bili vključeni dve podjetji jeklarske industrije, zato izidov raziskave ne moremo v celoti posploševati na druga podjetja v isti ali drugih podobnih industrijskih panogah, kakor tudi ne na druge organizacije. Izidov raziskave ne moremo posploševati na vse zaposlene v proučevanih ali drugih organizacijah, saj so bili v raziskavo vključeni le managerji v organizacijah.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Ajzen, Icek. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2): 179-211.
- Andersson, Lynne M. in Christine M. Pearson. 1999. Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review* 24 (3):452-471.
- Angle, Harold in James Perry. 1981. An empirical assessment of organisational commitment and organisational effectiveness. *Administrative Science Quarterly* 26 (1): 1-14.
- Appelbaum, Steven H., Kyle J. Deguire in Mathieu Lay. 2005. The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance* 5 (4): 43-55.
- Appelbaum, Steven, H. in David Roy-Girard. 2007. Toxin in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance* 7 (1): 17-28.
- Appelbaum, Steven, H., Giulio David Iaconi in Albert Matousek. 2007. Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance* 7 (5): 586-598.
- Aquino, Karl, Red II Americus in Vivien K. Lim. S.a. *Moral identity and the self-regulation of unethical workplace behavior*. [Http://marketing.wharton.upenn.edu/documents/research/ARL-asq-FINAL.pdf](http://marketing.wharton.upenn.edu/documents/research/ARL-asq-FINAL.pdf) (21. 8. 2009).
- Aquino, Karl, Margaret U. Lewis in Murray Bradfield. 1999. Justice constructs, negative effectivity, and employe deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior* 20 (7): 1073-1091.
- Ayres, Ian in John Braithwaite. 1992. *Responsive regulation: transcending and regulatory debate*. New York: Oxford University Press.
- Bailey, Ainsworth. 2006. Retail employee theft: a teory of planned behavior perspective. *International Journal of Retail &Distribution Management* 34 (11): 802-816.
- Bakker, Arnold B., Evangelina Demeroti, Elpine de Boer in Wilmar B. Schaufeli. 2001. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior* 62 (2): 341-356.
- Baron, Robert A., Joel H. Neuman in Deanna Geddes. 1999. Social and personal determinants of workplace aggression: evidence for the impact on perceived injustice and type a behavior pattern. *Aggressive Behavior* 25 (4): 281-296.
- Baron, Robert A. in Joel H. Neuman. 1996. Workplace violence and workplace aggression: evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior* 22 (3): 161-173.
- Bennett, Rebecca J. in Sandra L. Robinson. 2000. Development of a measure of workplace aggression: evidence of impact of perceived injustice and the type a behavior pattern. *Journal of Applied Psychology* 85 (3): 349-360.
- Biberman, Jerry, Michael Whitty in Lee Robbins. 1999. Lessons from Oz: balance and wholeness in organizations. *Journal of Organizational Change Management* 12 (3): 243-254.

- Bjorqkvist, Kaj, Karin Osterman in Monika Hjelt-Back. 1994. Aggression among university employees. *Aggressive Behavior* 20 (3): 173-184.
- Blau, Gary J. 1986. Job involvement and organizational commitment as interactive predictors of tardiness and absenteeism. *Journal of Management* 12 (4): 577-584.
- Boddy, Clive Roland. 2006. The dark side of management decisions: organizational psychopaths. *Management Decision* 44 (10): 1461-1475.
- Bokenblom, Mattias in Ekblad Kristin. 2007. Sickness absence and peer effect – evidence from a Swedish municipality. *working paper series, working paper NO 11*. Örebro University, Örebro. [Http://ideas.repec.org/p/hhs/oruesi/2007_011.html](http://ideas.repec.org/p/hhs/oruesi/2007_011.html), (10. 8. 2009).
- Boye, Michael W. in John W. Jones 1997. Organizational culture and employee counterproductivity. V *Antisocial Behaviour in Organizations*, ur. Robert A. Giacalone, in Jerald Greenberg, 172-184. London: Sage.
- Bradly, John Olson, Debra L. Nelson in Parayitam Satyanarayana. 2006. Managing aggression in organizations: what leader must know. *Leadership & Organizational Development Journal* 27 (5): 384-398.
- Bratož, Nina. 2004. *Mobbing*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Brečko, Daniela. 2003. Mobbing v Sloveniji. *Tajnica* 10 (8): 8-9.
- Briner, Rob B. 1996. ABC of work related disorders. absence from work. *British Medical Journal* 313 (7061): 874-878.
- Brotheridge, Celeste M. in Linda Keup. 2005. Barnyard democracy in the workplace. *Team Performance Management* 11 (3/4): 125-132.
- Bryant, Melanie in Julie Wolfram Cox. 2003. The telling of violence. *Journal of Organizational Change Management* 16 (5): 567-583
- Bučar, Franc. 1974. *Sodobne organizacijske teorije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Pravna fakulteta.
- Burnes, Bernard in Rachael Pope. 2007. Negative behaviours in the workplace. *International Journal of Public Sector Management* 20 (4): 285-303.
- Chadwick-Jones, John K., Nigel Nicholson in Colin Brown. 1982. *Social psychology of absenteeism*. New York: Praeger.
- Clarke, John. 2005. Working with Moinsters: *How to identify and protect yourself from the workplace psychopath*. Sydney: Random House.
- Cohen, Aaron in Ronit Golan. 2007. Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes. *Career Development International* 12 (5): 416-432.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michale J. Wesson, Christopher O. Porter in Yee K. Ng. 2001. Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 425-445.
- Dalton, Dan R. in Debra J. Mesch. 1991. On the extent and reduction of avoidable absenteeism: An assessment of absence policy provisions. *Journal of applied Psychology* 76 (6): 810-817.
- Dineen, Brian R., Raymond A. Noe, Jason D. Shaw, Michelle K. Duffy in Caroline Wiethoff. 2007. Level and dispersion of satisfaction in teams: Usig foci and social

- context to explain the satisfaction-absenteeism relationship. *Academy of Management Journal* 50 (3): 623-643.
- Duffy, Michelle K. 1998. *Social undermining at work: a conceptual framework and empirical test*. Doktorska disertacija, University of Arkansas, Department of Management.
- Eckersley, Kenneth E. in David A. Williams. 1999. Training your staff (and the boss) to deal with drugs. *Industrial and Commercial Training* 31 (6): 219-223.
- Einarsen, Stede, Helge Hoel, Dieter Zapf in Cary L. Cooper, ur. 2003. *Bullying and emotional abuse in the workplace: international perspectives in research and practice*. London: Taylor & Francis.
- Everton, Wrandi J., Jeffrey A. Jolton in Paul M. Mastrangelo. 2007. Be nice and fair or else: understanding reasons for employees' deviant behaviors. *Journal of Management Development* 26 (2): 117-131.
- Farrell, Dan in James C. Petersen. 1984. Commitment, absenteeism and turnover of new employees: a longitudinal study. *Human Relations* 37 (8): 681-692.
- Ferjanič, Diana. 2009. *Problematika začasne zadržanosti z dela in možnosti za preprečevanje absentizma v visokošolskem zavodu*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Giacalone, Robert in Jerald Greenberg. 1997. *Antisocial Behavior in Organizations*. London: Sage.
- Gimeno, David, Fernando G. Benavides, Benjamin C. Amic III, Joan Benach in Jose Miguel Martinez. 2004. Psychosocial factors and work related sickness absence among permanent and non-permanent employees. *Journal of Epidemiol Community Health* 58 (10): 870-876.
- George, Jennifer M. 1990. Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology* 75 (2): 107-116.
- Goetzel, Ron Z., Stacey R. Long, Ronald J. Ozminkowski, Kevin Hawkins, Shaohung Wang in Wendy Lynch. 2004. Health, absence, disability and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affect in US employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 46 (4): 398-412.
- Goleman, Daniel. 1997. *Čustvena inteligenca: Zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, Daniel. 1998. What makes a leader? *Harvard Business Review* 76 (6): 93-102.
- Greenberg, Liane in Julian Barling. 1999. Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: the roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior* 20 (6): 897-913.
- Hallenberger, Frank. 1998. Polizeiliche beanspruchung: ein pleadoyear für polizeiliche supervision. *Di Policei* 89 (5): 150-156.
- Hausknecht, John P., Nathan J. Hiller in Robert J. Vance. 2008. Work-unit absenteeism: effects of satisfaction, commitment, labor market conditions, and time. *Academy of Management Journal* 51 (6): 1223-1245.
- Husbands, Robert. 1992. Sexual harassment law in employment: an international perspective. *International labour review* 131 (6): 535-557.

- Hvala, Domen. 2007. *Nasilje na delovnem mestu*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Ivancevich, John M. 1985. Predicting absenteeism from prior absence and work attitudes. *Academy of Management Journal* 28 (1): 291-328.
- Jamal, Mohammad. 1984. Job stress and job performance controversy: an empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance* 33 (1): 1-21.
- Jardine-Tweedie, Leanne in Philip C. Wright. 1998. Workplace drug testing: avoiding the testing addiction. *Journal of Managerial Psychology* 13 (8): 534-543.
- Jogan, Maca. 2000. Spolno nadlegovanje na delovnem mestu. *Teorija in praksa* 37 (3): 589-622.
- Jogan, Maca. 2002. Organizacija kot prostor (ne)nadzorovanega spolnega obnašanja. *Teorija in praksa* 39 (1): 103-111.
- Johns, Gary. 1997. Contemporary research on absence work: Correlates, causes and consequences. *International Review of Industrial and Organizational psychology* 12 (1): 115-173.
- Juvan Žorž, Evridika. 2005. *Možnosti za preprečevanje zdravstvenih izostankov z dela*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska Fakulteta.
- Kozmik, Vera, ur. 1999. *Kako se spopasti s spolnim nadlegovanjem na delovnem mestu*. Ljubljana: Urad za žensko politiko.
- Kramberger, Peter. 2008. Zadovoljstvo na delovnem mestu in zdravstveni absentizem v Sloveniji. V *Ravnanje z zaposlenimi in s sodelavci*, ur. Društvo ekonomistov v zdravstvu, 43-51. Ljubljana: Društvo ekonomistov v zdravstvu.
- Lara, Pablo Zohbi Manirque. 2006. Fear in organizations. Dose inmediateion by formal punishment mediate relationshih between interactional justice and workplace internet deviance? *Journal of Mangerial Psychology* 21 (6): 580-592.
- LeBlanc, Manon Mireille in Kevin Kelloway E. 2002. Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology* 83 (3): 444-453.
- Leymann, Heinz. 1993. *Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz*. Reinbek: Rohwolt Taschenbuch.
- Lim Apiradee, Virasakdi Chongsuvivatwong, Alan Geater, Nongklarn Chayaphum in Ussanee Thammasuwan. 2002. Influence of work type on sickness absence among personnel in a teaching hospital. *Journal of Occupational Health* 44 (4): 254-263.
- Lim, Vivien K. 1996. Job insecurity and its outcomes_ moderating effects of work-based nad nonwork-based social support. *Human Relations* 49 (2): 171-194.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lobnikar, Branko. 1999. *Upravljanje antisocialnega vedenja v organizaciji kot naloga kadrovskega managementa*. Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Lobnikar, Branko. 2003. *Model upravljanja nasilja in agresivnega vedenja na delovnem mestu*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Lobnikar, Branko, Milan Pagon in Valentina Lozar. 2002. Spolno nadlegovanje na delovnem mestu: primerjava razlik v percepciji managerjev v policiji, socialnem varstvu ter gospodarstvu. *Varstvoslovje* 4 (3): 183-195.

- Lukančič, Tomaž. 2005. *Dejavniki motivacije v multinacionalnih podjetjih s področja informacijskih tehnologij*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- MacGregor, James N., Baton J. Cunnigham in Natasha Caverely. 2008. Factor in absenteeism and presenteeism: life events and helt events. *Management Research News* 31(8): 607-615.
- Martin, Susan in Nancy C. Jurik. 1996. *Doing justice, doing gender*. Thousand Oaks: Sage
- Mason, Claier M. in Mark A. Griffin. 2003. Group absenteeism and positive affective tone: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* 24 (6): 667-687.
- McCormick, Ian in Giles Burch. 2005. Corporate behaviour, snakes in suits – fear and loathing in corporate cloathing; they`re glib, charming, deceitful and ruthless; they`ve been decribed as »snake in suits« - and they`re in an office near you. *New Zealand Management* 52 (10): 34-35.
- McGurn, Mark.1988. Spotting thieves who work among us. *Wall Street Journal*, 7. marec, 16.
- Miller, Joshua D. in Donald R. Lynam. 2003. Psychopathy and the five-factor model of personality: a replication and extension. *Jurnal of Personality Assessment* 81 (2): 168-178.
- Mills, Donald. 1997. Workplace violence: beyond the breaking point. *OH&S Canada* 13 (7): 38-50.
- Molm, Linda D. 1994. Is punishment effective? Coercive strategies in social exchange. *Social Psychology quarterly* 57 (2): 77-94.
- Morrison, Elizabeth in Sandra Robinson. 1997. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *Acamedmy of Management Review* 84 (1): 226-256.
- Mueller, Charles W., Douglas S. Wakefield, James L. Price, James P. Curry in Joanne C. McColoskey. 1987. A note on the validity of self-reports of absenteeism. *Human Relations* 40 (2): 177-223.
- Newby, Janica. 2005. *Corporate psychopats*. Sydney: Catalyst.
- Ogrizek, Saša. 2005. *Mobbing – nadlegovanje na delovnem mestu*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Oliphant, Becky J. in Gary C. Oliphant. 2001. Usssing a behavior-based method to identify and reduce employee theft. *International Journal of Retail & Distribution Management* 29 (10): 442-451.
- Ostuka, Yasumasa, Takahashi Masaya, Nakata Akinori, Haratani Takashi, Kaida Kosuke, Fukasawa Kenji, Hanada Takanobu in Ito Akiko. 2007. Sickness Absence in Relation to Psychosocial Work Factors among Daytime Workers in an Electric Equipment Manufacturing Company. *Industrial Health* 45 (2): 224-231.
- Pagon, Milan, Branko Lobnikar in Janez Jereb. 2001. Agresivno vedenje in nasilje na delovnem mestu ter pomen njunega upravljanja za zagotavljanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti. V *Management in globalizacija: zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*, ur. Goran Vukovič, 114-127. Kranj: Moderna organizacija.

- Pearson, Cristine M., Lynne M. Andersson in Judith W. Wagner. 2001. When workers flout convention: a study of workplace incivility. *Human Relations* 54 (11): 1387-1419.
- Price, James P in Charles W Mueller. 1986. *Handbook of Organisational Measurment*. Marshfield: Pitman.
- Prins, Robert. 1990. *Sickness absence in Belgium, Germany and Netherlans: a compestrative study*. Amsterdam: NIA.
- Radovan, Marko. 2001. Kaj določa naše vedenje? *Psihološka obzorja* 10 (2): 101-112.
- Robbins, Stephen in Nancy Langton. 2003. *Organizational Behaviour: Concepts, Contraversies, Applications*. Toronto: Personal Education Canada Inc.
- Robinson, Sandra L. in Rebecca J. Bennett. 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal* 38 (2): 555-572.
- Robinson, Sandra L. in Rebecca J. Bennett. 1997. Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. V *Research on Negotiation in Organizations*, ur. Roy Lewicki, Robert Bies in Blair Sheppard, 53-86. Stanford: JAI.
- Robinson, Sandra L. in Jerald Greenberg. 1998. Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. V *Trends in organizational behavior*, 1-30, ur. Cary L. Cooper in Denise M. Rousseau. New York: John Wiley & Sons.
- Robnik, Sonja. 2006. *Spolno nadlegovanje na delovnem mestu kot mnogoplastni družbeni konstrukt*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Rutter, Angela in Donald W. Hine. 2005. Sex differences in workplace aggression: an investigation of moderation and mediation effects. *Aggressive Behavior* 31 (3): 254-270.
- Sanders, Karin. 2003. Playing truant within organizations: Informal relations, work etich and absenteeism. *Journal of Managerial Psychhology* 19 (2): 136-155.
- Savery, Lawson K., Anthony Travaglione in Ian J. Firms. 1998. The links between absenteeism and commitment during downsizing. *Personnel Review* 27 (4): 312-324.
- Smej, Manuela. 2009. *Mobbing kot posebna vrsta šikane - sodobna oblika psihičnega trpinčenja na delovnem mestu*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za varnostne vede.
- Smith, Gerry. 2000. *Work Rage: Identify the problems, implement the solutions*. Toronto: Harper Business.
- Stewart, Walter, David Matusek in Christian Verdon. 2003. *the american productivity audit and the campaign for work and helalth*. Hunt Valley: The Center for Work and Helth, Advanced PCS.
- Storms, Philip in Paul Spector. 1987. Relationships of organizational frustration with reported behavioural reactions: themoderating effect of lokus of control. *Journal of Occupational Psychology* 60 (3): 227-234.
- Stout, Martha. 2005. *The sociopath nex door*. New York: Broadway Books.

- Tkalec, Lea. 2000. *Mobbing*. Diplomaska naloga, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Tkalec, Lea. 2001. Šikaniranje. *Teorija in praksa* 38 (5): 908-926.
- Trevino, Linda K. in Michael E. Brown. 2005. The role of leaders in influencing unethical behavior in the workplace. V *Managing Organizational Deviance*, ur. Ronald E. Kidwell in Christopher Lee Martin, 69-96. London: Sage.
- Tuškej, Maja. 2007. *Vloga kadrovskih služb pri obvladovanju mobinga*. Magistrska naloga, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
- Van Fleet, David D. in Ricky W. Griffin. 2006. Dysfunctional organization culture. The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology* 21 (8): 698-708.
- Victor, Bart in John B. Cullen. 1987. A theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance and Policy* 9 (1):51-71.
- Višnikar, Hedvika in Gorazd Meško. 2001. Ocena protistresnega programa za policiste. *Varstvoslovje* 3 (3): 202-212.
- Weick, Karl. 1995. *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Viri

- Bilban, Marjan in Jože Balažic. S.a.. *Škodljiva raba alkohola na delovnem mestu: Zakonodajno - deontološki vidik*. [Http://www.spv-rs.si/GV/eng/pdf/slo/Bilban, Balazic-eng.pdf](http://www.spv-rs.si/GV/eng/pdf/slo/Bilban,Balazic-eng.pdf) (1. 3. 2008).
- Božič, Ana in Tina Zupanič, ur. 2009. *Zdravje in zdravstveno varstvo v Sloveniji*. Ljubljana: Statistični urad Slovenije.
- Dular, Peter. 2008. Neželeno vedenje zaposlenih: uživanje alkohola in odvisnost od alkohola. *Interni časopis skupine SIJ*, maj, 28.
- Inštitut za varovanje zdravja R Slovenije. *Evidenca začasne / trajne odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodb, nege, spremstva in drugih vzrokov*. [Http://www.ivz.si/index.php?akcija=kategorija&k=68](http://www.ivz.si/index.php?akcija=kategorija&k=68) (4. 4. 2009).
- Javno dostopni bazi na strani gospodarske zbornice [Http://www.gzs.si/register/zadetki.asp](http://www.gzs.si/register/zadetki.asp) (4. 4. 2009).
- Karan, Monika. 2007. *Odsotnost z dela – Velik strošek za podjetja*. [Http://www.revija.mojedelo.com/hr/odsotnost-z-dela-velik-strosek-za-podjetja-77.aspx](http://www.revija.mojedelo.com/hr/odsotnost-z-dela-velik-strosek-za-podjetja-77.aspx) (31. 8. 2009).
- Kennish, John W. 1985. Employee theft: a systems approach. *The Internal Auditor Magazine*, August, 26-29.
- Kok, Jan. 1997. Involuntary absence from an organizational point of view. [Http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/97126.pdf](http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/97126.pdf) (1. 9. 2009).
- Ozebek, Nataša. 2008. Petina slovenski delavcev je žrtev trpinčenja na delovnem mestu. *Dnevnik*, 11. december, 21.
- Report of Queensland Government Workplace Bullying Taskforce. 2004. [Http://www.vhs.gld.gov.au](http://www.vhs.gld.gov.au). (10. 8. 2004)
- Stankovič, Tanja. 2002. Do 15 odstotkov samomorov posledica "šikaniranja". *Delo*, 27. avgust, 19.
- Šešok, Janja, Sabina Sedlak in Damjana Simončič, ur. 2006. *Poraba alkohola in kazalci škodljive rabe alkohola v Sloveniji v letu 2005*. [Http://www.ivz.si/](http://www.ivz.si/) (1. 3. 2008).

Literatura

- Vlada Republike Slovenije, Urad za enake možnosti. 2007. *Spolno in drugo nadlegovanje na delovnem mestu*. [Http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/RaziskavaNadlegovanje.pdf](http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/RaziskavaNadlegovanje.pdf) (7. 6. 2009).
- Walker, Ian. 2005. *Psychopats in suits*. Australian Broadcastin Corporation, <http://www.abc.net.au/rn/talks/bbing/stories/s1265568.htm> (11. 9. 2005).
- Židanik, Miloš. S.a.. *Analiza dispanzerske obravnave škodljivega uživanja alkoholnih pijač in odvisnosti od alkohola*. [Http://www.zd-mb.si/fileadmin/OsebneStrani/MilosZidanik/Dokumenti/ANALIZA%20DISPANZERSKE%20OBRAVNAVE%20%C5%A0KODLJIVEGA%20U%C5%BDIVANJA%20ALKOHOLNIH%20PIJA%C4%8C%20IN%20ODVISNOSTI%20OD%20ALKOHOLA.pdf](http://www.zd-mb.si/fileadmin/OsebneStrani/MilosZidanik/Dokumenti/ANALIZA%20DISPANZERSKE%20OBRAVNAVE%20%C5%A0KODLJIVEGA%20U%C5%BDIVANJA%20ALKOHOLNIH%20PIJA%C4%8C%20IN%20ODVISNOSTI%20OD%20ALKOHOLA.pdf) (1. 3. 2008).
- <http://si.osha.eu.int/et2002/facts23.pdf> (20. 4. 2006).

PRILOGE

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Demografski podatki
- Priloga 3 Frekvenca ovir neželenih vedenj
- Priloga 4 Multipla regresijska analiza za H_1
- Priloga 5 Multipla regresijska analiza za H_2
- Priloga 6 Šifrant

Priloga 1

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. DEL – NEŽELENA VEDENJA

Pri delu se zaposleni srečujejo tudi z neprijetnimi situacijami oz. doživljajo neprijetne stvari. V nadaljevanju so nekatere med njimi tudi opisane, vas pa prosimo, da pri vsakem opisu ocenite (a) označite, koliko so prisotna v vaši organizaciji (ste bili priča, storilec ali oškodovanec opisanega dejanja) in (b) kako resna se vam zdi dejanja.

	KOLIKO SO PRISOTNA VEDENJA V VAŠEM PODJETJU	KAKO RESNO SE VAM ZDI?
	1 – niso 2 – zgodi se enkrat v šestih mesečih 3 - vsaj enkrat mesečno 4 - vsaj enkrat tedensko 5 – vsakodnevno	1 – sploh ni resno 2 – ni resno 3 – niti eno/niti drugo 4 - resno 5 – zelo resno
1. Zadrževati pomembne informacije, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Nezaželeno fizično spolno nadlegovanje (otipavanje, prijemanje, ipd.).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. Zasmehovati posameznika zaradi tega, kar dela.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Naročiti posamezniku, naj dela manj, kot je dejansko sposoben.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Odvzeti posamezniku pomembne naloge in zadolžitev ter mu odrediti druge nepomembne naloge.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6. Širiti govorice o posamezniku.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7. Izključevati, ignorirati posameznika pri aktivnostih, povezanih z delom.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8. Širiti žaljive in grobe opazke o posamezniku, njegovih stališčih ali zasebnem življenju.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9. Vpiti na posameznika, ga izpostavljeni spontani jezi ali besu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10. Izpostavljati posameznika zastraševalnemu vedenju, kot je npr. žuganje, vdiranje v osebni telesni prostor, odrivanje.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11. Namigniti posamezniku, da bi bilo bolje, če bi dal odpoved oz. prošil za premestitev.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12. Groziti posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13. Nenehno opozarjati posameznika na napake in zmote.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14. Izogibati se, ignorirati posameznika v določeni družabni situaciji (npr. na zabavi, pri športnih aktivnostih ipd.).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15. Neprestano kritizirati delo in delovne napore posameznika.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16. Ignorirati predloge in mnenja posameznika.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
17. Nezaželeno spolno nadlegovanje – od posameznika zahtevati spolne aktivnosti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
18. Pošiljati žaljivo pošto, telefonske klice, SMS sporočila ali elektronsko pošto.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
19. Biti izpostavljen situacijam, v katerih se drugi norčujejo iz posameznika.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
20. Verbalno (besedno) nezaželeno spolno nadlegovanje (pripombe glede izgleda posameznika, spolno obarvani komentarji ipd.).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
21. Zahtevati, da nekdo opravi delo, ki sploh ne spada v delovno obveznost oz. med delovne naloge (npr. opravljanje zasebnih opravkov za druge).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
22. Zahtevati, da nekdo opravi nerealne ali neizvedljive naloge oz. da opravi nalogo v neizvedljivem časovnem roku	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
23. Obrekovati, opravljati nekoga.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
24. Pretirano nadzorovati posameznikovo delo	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
25. Obrekovati posameznika, da je istospolno usmerjen.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
26. Trden prijem, fizično odrivanje oz. udarec od nadrejenega.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
27. Od posameznika zahtevati, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevu ipd.).	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
28. Norčevati se iz posameznika, ga zbadati, se mu rogati	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
29. Biti izpostavljen nezaželeni vizualni spolni vsebini (npr. koledarji, prek e-pošte ipd.)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
30. Groziti posamezniku, da mu bodo zagrenili življenje; npr. da mu bodo odredili delo prek polnega delovnega časa, nočno delo, izvajanje neprijetnih delovnih nalog ipd.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
31. Intenzivno iskati napake pri posameznikovem delu.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
32. Naložiti posamezniku veliko več dela, kot ga je sposoben opraviti.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
33. Odstraniti posameznika z dela oz. ga premestiti proti njegovi volji.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
34. Zamujati v službo.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
35. Predčasno odhajati iz službe	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
36. Priti pijan v službo, uživati alkohol v službi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Priloga 1

	KOLIKO SO PRISOTNA VEDENJA V VAŠEM PODJETJU	KAKO RESNO SE VAM ZDI?
	1 – niso 2 – zgodi se enkrat v šestih mesecih 3 - vsaj enkrat mesečno 4 - vsaj enkrat tedensko 5 – vsakodnevno	1 – sploh ni resno 2 – ni resno 3 – niti eno/niti drugo 4 - resno 5 – zelo resno
37. Priti v službo pod vplivom mamil, uživati mamila v službi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
38. Opravljati privatne zadeve v delovnem času	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
39. Uporabljati internet v službi v privatne namene	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
40. Namenoma slabo delati	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
41. Podaljšati si čas malice	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
42. Vzeti bolniško, čeprav ni upravičeno (izmisliti si bolezen)	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
43. Namenoma delati drugače kot je določeno z navodili	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
44. Izmisliti si poškodbo pri delu	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
45. Neupoštevati navodil nadrejenega	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
46. Namenoma delati počasi	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

2 DEL – OVIRE IN MOTIVATORJI

A) Na neželena vedenja vplivajo ovire, ki jih preprečujejo, zaznavanje teh ovira pa vpliva na storilce. Prosim, da podate lastno mnenje, koliko ovire v vašem podjetju vplivajo da je manj/več gornjih dejanj. Uporabite lestvico med 1 (sploh ne vpliva/ni, ni prisotna, ni verjetno) do 5 (je zelo prisotna, zelo veliko vpliva.)

	1 sploh ne/ni 2 malo/a 3 niti da niti ne 4 veliko/a 5 zelo veliko/a
47. Verjetnost da bo/bom pri dejanju odkrit je	1 2 3 4 5
48. Boji/m se da bo/m pri dejanju odkrit	1 2 3 4 5
49. Boji/m se da bom kaznovan /odpuščen zaradi dejanja	1 2 3 4 5
50. Da dejanja ne naredi/m vpliva pripadnost podjetju	1 2 3 4 5
51. Kazni za kršitve so pravične	1 2 3 4 5
52. Kazni za kršitve so prestroge	1 2 3 4 5

B) Prosim, da pri spodnjih vprašanih navedete, koliko se strinjate z trditvami. Če se popolnoma strinjate obkrožite 5, če se popolnoma ne strinjate pa obkrožite 1.

	1 ne strinjam 2 delno strinjam 3 niti da niti ne 4 večinoma se strinjam 5 popolnoma strinjam
53. Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih kriterijih	1 2 3 4 5
54. Plače so pravično razdeljene glede na delovni prispevek posameznika	1 2 3 4 5
55. Cenimo delo svojih sodelavcev	1 2 3 4 5
56. Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača ne bi zapustil organizacije	1 2 3 4 5
57. Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen	1 2 3 4 5
58. Sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	1 2 3 4 5
59. Zaposlitev je varna oz. zagotovljena	1 2 3 4 5
60. Ponosen sem, da sem zaposlen v organizaciji	1 2 3 4 5
61. Medsebojno si zaupamo	1 2 3 4 5
62. Tisti ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani	1 2 3 4 5
63. Vodje in zaposleni se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko, enakopravno	1 2 3 4 5
64. Odnosi med zaposlenimi so dobri	1 2 3 4 5
65. Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	1 2 3 4 5
66. Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	1 2 3 4 5
67. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	1 2 3 4 5
68. Če bi imel možnost bi takoj zamenjal službo	1 2 3 4 5
69. Napredujejo tisti, ki so v boljših odnosih z nadrejenimi.	1 2 3 4 5
70. Nagrade za delovno uspešnost dobijo tisti, ki si zaslužijo.	1 2 3 4 5

C) Prosim, da ocenite vaše zadovoljstvo. Če ste popolnoma nezadovoljni obkrožite 1, če ste pa popolnoma zadovoljni obkrožite 5.

71. z delom	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen
72. z vodstvom organizacije	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen
73. s sodelavci	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen
74. z neposredno nadrejenim	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen
75. z možnostjo napredovanja	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen
76. s plačo	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen
77. poštenostjo nadrejenih	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen
78. s statusom v organizaciji	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen
79. z delovnimi pogoji	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen
80. s stalnostjo zaposlitve	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen
81. z delovnim časom	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen
82. s podrejenimi	1 zelo nezadovoljen 2 nezadovoljen 3 srednje zadovoljen 4 zadovoljen 5 zelo zadovoljen

Prosim izpolnite spodnje podatke

83. Spol 1 moški 2 ženska
84. starost _____let
85. Delovna doba a.) skupna ___let ___mesecev, b.) v podjetju _____let
 ___mesecev, c.) na delovnem mestu _____let ___mesecev
86. stopnja izobrazbe: a.) IV b.) V c.) VI d.) VII –visoka
 strokovna e.) VII- univerzitetna ali več
87. delovno mesto/izkušnje v proizvodnji:) trenutno DA NE
 b). v preteklosti DA NE
 Organizacija a.) Acroni d.o.o. b.) Metal Ravne c.) Štore Steel

Pripombe, mnenje, sporočilo

DEMOGRAFSKI DEJAVNIKI

SPOL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moški	61	73,5	73,5	73,5
ženska	22	26,5	26,5	100,0
Total	83	100,0	100,0	

STAR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 29	1	1,2	1,2	1,2
30	1	1,2	1,2	2,4
32	4	4,8	4,8	7,2
35	2	2,4	2,4	9,6
37	1	1,2	1,2	10,8
38	2	2,4	2,4	13,3
39	2	2,4	2,4	15,7
40	6	7,2	7,2	22,9
41	8	9,6	9,6	32,5
42	6	7,2	7,2	39,8
43	2	2,4	2,4	42,2
44	5	6,0	6,0	48,2
45	3	3,6	3,6	51,8
46	3	3,6	3,6	55,4
47	2	2,4	2,4	57,8
48	4	4,8	4,8	62,7
49	3	3,6	3,6	66,3
50	10	12,0	12,0	78,3
51	3	3,6	3,6	81,9
52	1	1,2	1,2	83,1
53	1	1,2	1,2	84,3
54	1	1,2	1,2	85,5
55	2	2,4	2,4	88,0
56	4	4,8	4,8	92,8
57	1	1,2	1,2	94,0
58	2	2,4	2,4	96,4
60	1	1,2	1,2	97,6
61	1	1,2	1,2	98,8
63	1	1,2	1,2	100,0
Total	83	100,0	100,0	

Priloga 2

DEL_DOBA_SKUP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1	1,2	1,2	1,2
	5	1	1,2	1,2	2,5
	6	1	1,2	1,2	3,7
	8	1	1,2	1,2	4,9
	10	2	2,4	2,5	7,4
	12	1	1,2	1,2	8,6
	14	3	3,6	3,7	12,3
	15	2	2,4	2,5	14,8
	16	1	1,2	1,2	16,0
	17	9	10,8	11,1	27,2
	18	2	2,4	2,5	29,6
	19	3	3,6	3,7	33,3
	20	5	6,0	6,2	39,5
	21	4	4,8	4,9	44,4
	22	2	2,4	2,5	46,9
	23	2	2,4	2,5	49,4
	24	3	3,6	3,7	53,1
	25	6	7,2	7,4	60,5
	27	3	3,6	3,7	64,2
	28	3	3,6	3,7	67,9
29	2	2,4	2,5	70,4	
30	8	9,6	9,9	80,2	
31	4	4,8	4,9	85,2	
32	2	2,4	2,5	87,7	
33	1	1,2	1,2	88,9	
35	4	4,8	4,9	93,8	
37	1	1,2	1,2	95,1	
38	2	2,4	2,5	97,5	
39	2	2,4	2,5	100,0	
	Total	81	97,6	100,0	
Missing	System	2	2,4		
Total		83	100,0		

DEL_DOBA_PODJETJE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	3,6	3,8	3,8
	3	2	2,4	2,5	6,3
	4	1	1,2	1,3	7,6
	6	2	2,4	2,5	10,1
	7	1	1,2	1,3	11,4
	9	1	1,2	1,3	12,7
	12	1	1,2	1,3	13,9
	13	1	1,2	1,3	15,2
	14	1	1,2	1,3	16,5
	15	3	3,6	3,8	20,3
	16	3	3,6	3,8	24,1
	17	6	7,2	7,6	31,6
	18	1	1,2	1,3	32,9
	19	3	3,6	3,8	36,7
	20	4	4,8	5,1	41,8
	21	4	4,8	5,1	46,8
	22	1	1,2	1,3	48,1
	23	3	3,6	3,8	51,9
	24	3	3,6	3,8	55,7
	25	6	7,2	7,6	63,3
	27	2	2,4	2,5	65,8
	28	5	6,0	6,3	72,2
	29	2	2,4	2,5	74,7
	30	6	7,2	7,6	82,3
	31	3	3,6	3,8	86,1
	32	2	2,4	2,5	88,6
	33	1	1,2	1,3	89,9
	35	4	4,8	5,1	94,9
	37	1	1,2	1,3	96,2
	38	1	1,2	1,3	97,5
	39	2	2,4	2,5	100,0
	Total	79	95,2	100,0	
Missing	System	4	4,8		
Total		83	100,0		

DEL_DOBA_DELMESTO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	14,5	16,4	16,4
	2	4	4,8	5,5	21,9
	3	4	4,8	5,5	27,4
	4	5	6,0	6,8	34,2
	5	7	8,4	9,6	43,8
	6	5	6,0	6,8	50,7
	7	2	2,4	2,7	53,4
	8	1	1,2	1,4	54,8
	9	2	2,4	2,7	57,5
	10	8	9,6	11,0	68,5
	11	1	1,2	1,4	69,9
	12	4	4,8	5,5	75,3
	14	2	2,4	2,7	78,1
	15	4	4,8	5,5	83,6
	16	3	3,6	4,1	87,7
	17	2	2,4	2,7	90,4
	18	1	1,2	1,4	91,8
	20	2	2,4	2,7	94,5
	25	2	2,4	2,7	97,3
	30	2	2,4	2,7	100,0
	Total	73	88,0	100,0	
Missing	System	10	12,0		
Total		83	100,0		

Priloga 2

IZOBRAZBA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	IV stopnja	5	6,0	6,2	6,2
	V stopnja	23	27,7	28,4	34,6
	VI stopnja	10	12,0	12,3	46,9
	VII visoka strokovna	14	16,9	17,3	64,2
	VII univerzitetna in več	29	34,9	35,8	100,0
	Total		81	97,6	100,0
Missing	System	2	2,4		
Total		83	100,0		

ORGANIZACIJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	16	19,3	19,3	19,3
	B	67	80,7	80,7	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

DELIZKUSPROIZ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DA	66	79,5	85,7	85,7
	NE	11	13,3	14,3	100,0
	Total	77	92,8	100,0	
Missing	System	6	7,2		
Total		83	100,0		

FREKVENCE OVIR NEŽELENIH VEDENJ

VER_ODKRIT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh ne/ni	5	6,0	6,1	6,1
	malo/a	12	14,5	14,6	20,7
	niti da niti ne	24	28,9	29,3	50,0
	veliko/a	32	38,6	39,0	89,0
	zelo veliko/a	9	10,8	11,0	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		83	100,0		

STRAH_ODKRIT

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh ne/ni	15	18,1	18,1	18,1
	malo/a	16	19,3	19,3	37,3
	niti da niti ne	19	22,9	22,9	60,2
	veliko/a	21	25,3	25,3	85,5
	zelo veliko/a	12	14,5	14,5	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

STRAH_KAZEN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sploh ne/ni	14	16,9	17,1	17,1
	malo/a	14	16,9	17,1	34,1
	niti da niti ne	18	21,7	22,0	56,1
	veliko/a	16	19,3	19,5	75,6
	zelo veliko/a	20	24,1	24,4	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		83	100,0		

VPLIV_PRIPADNOST

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sploh ne/ni	10	12,0	12,0	12,0
malo/a	11	13,3	13,3	25,3
niti da niti ne	17	20,5	20,5	45,8
veliko/a	20	24,1	24,1	69,9
zelo veliko/a	25	30,1	30,1	100,0
Total	83	100,0	100,0	

PRAVICNOST_KAZNI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sploh ne/ni	13	15,7	15,7	15,7
malo/a	10	12,0	12,0	27,7
niti da niti ne	25	30,1	30,1	57,8
veliko/a	24	28,9	28,9	86,7
zelo veliko/a	11	13,3	13,3	100,0
Total	83	100,0	100,0	

STROGOST_KAZNI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sploh ne/ni	26	31,3	31,3	31,3
malo/a	15	18,1	18,1	49,4
niti da niti ne	31	37,3	37,3	86,7
veliko/a	9	10,8	10,8	97,6
zelo veliko/a	2	2,4	2,4	100,0
Total	83	100,0	100,0	

MULTIPLA REGRESIJSKA ANALIZA ZA H₁

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,468 ^a	,219	,166	,910	,219	4,099	5	73	,002

a. Predictors: (Constant), PER_RES_5, PER_RES_4, PER_RES_3, PER_RES_2, PER_RES_1

b. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,971	5	3,394	4,099	,002 ^a
	Residual	60,447	73	,828		
	Total	77,418	78			

a. Predictors: (Constant), PER_RES_5, PER_RES_4, PER_RES_3, PER_RES_2, PER_RES_1

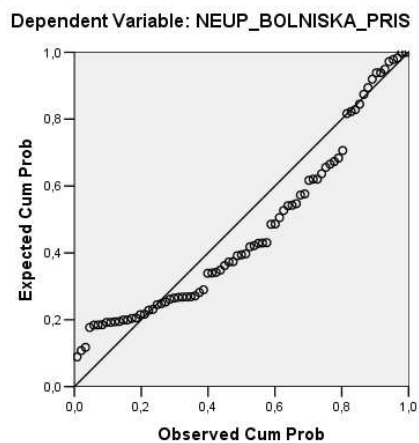
b. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,734	,102		16,939	,000
	PER_RES_1	,061	,103	,061	,587	,559
	PER_RES_2	-,003	,103	-,003	-,031	,975
	PER_RES_3	,010	,103	,010	,097	,923
	PER_RES_4	,100	,103	,100	,966	,337
	PER_RES_5	,452	,103	,453	4,383	,000

a. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



MULTIPLA REGRESIJSKA ANALIZA ZA H₂Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,532 ^a	,283	,156	,899

a. Predictors: (Constant), ZAD_PODREJENIMI, ZAD_POSTEN_NADREJEN, ZAD_DEL_CAS, ZAD_STAL_ZAP, ZAD_DELOM, ZAD_NAPREDOVANJE, ZAD_SODELAVCI, ZAD_DEL_POGOJI, ZAD_NEP_NADREJEN, ZAD_STATUSOM, ZAD_VODSTVOM, ZAD_PLACA

b. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,641	12	1,803	2,234	,019 ^a
	Residual	54,902	68	,807		
	Total	76,543	80			

a. Predictors: (Constant), ZAD_PODREJENIMI, ZAD_POSTEN_NADREJEN, ZAD_DEL_CAS, ZAD_STAL_ZAP, ZAD_DELOM, ZAD_NAPREDOVANJE, ZAD_SODELAVCI, ZAD_DEL_POGOJI, ZAD_NEP_NADREJEN, ZAD_STATUSOM, ZAD_VODSTVOM, ZAD_PLACA

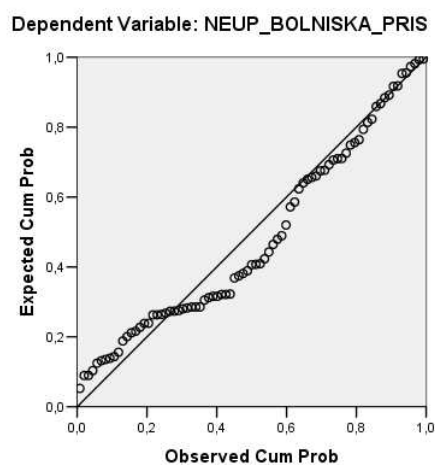
b. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	3,411	,991		3,443	,001			
	ZAD_DELOM	,263	,219	,163	1,204	,233	,040	,144	,124
	ZAD_VODSTVOM	-,486	,180	-,402	-2,696	,009	-,133	-,311	-,277
	ZAD_SODELAVCI	,108	,178	,080	,609	,545	-,099	,074	,063
	ZAD_NEP_NADREJEN	-,148	,151	-,134	-,980	,330	-,211	-,118	-,101
	ZAD_NAPREDOVANJE	,260	,166	,286	1,563	,123	,150	,186	,161
	ZAD_PLACA	,086	,212	,082	,405	,687	,041	,049	,042
	ZAD_POSTEN_NADREJEN	-,213	,170	-,178	-1,248	,216	-,183	-,150	-,128
	ZAD_STATUSOM	-,068	,198	-,053	-,345	,731	-,087	-,042	-,035
	ZAD_DEL_POGOJI	,273	,201	,204	1,358	,179	,011	,162	,139
	ZAD_STAL_ZAP	-,235	,188	-,158	-1,250	,216	-,191	-,150	-,128
	ZAD_DEL_CAS	,135	,100	,160	1,346	,183	,150	,161	,138
	ZAD_PODREJENIMI	-,417	,178	-,311	-2,339	,022	-,200	-,273	-,240

a. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,457 ^a	,208	,069	,657

a. Predictors: (Constant), ZAD_PODREJENIMI, ZAD_POSTEN_NADREJEN, ZAD_DEL_CAS, ZAD_STAL_ZAP, ZAD_DELOM, ZAD_NAPREDOVANJE, ZAD_SODELAVCI, ZAD_DEL_POGOJI, ZAD_NEP_NADREJEN, ZAD_STATUSOM, ZAD_VODSTVOM, ZAD_PLACA

b. Dependent Variable: LAZ_POSKODBA_PRIS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,742	12	,645	1,492	,149 ^a
	Residual	29,394	68	,432		
	Total	37,136	80			

a. Predictors: (Constant), ZAD_PODREJENIMI, ZAD_POSTEN_NADREJEN, ZAD_DEL_CAS, ZAD_STAL_ZAP, ZAD_DELOM, ZAD_NAPREDOVANJE, ZAD_SODELAVCI, ZAD_DEL_POGOJI, ZAD_NEP_NADREJEN, ZAD_STATUSOM, ZAD_VODSTVOM, ZAD_PLACA

b. Dependent Variable: LAZ_POSKODBA_PRIS

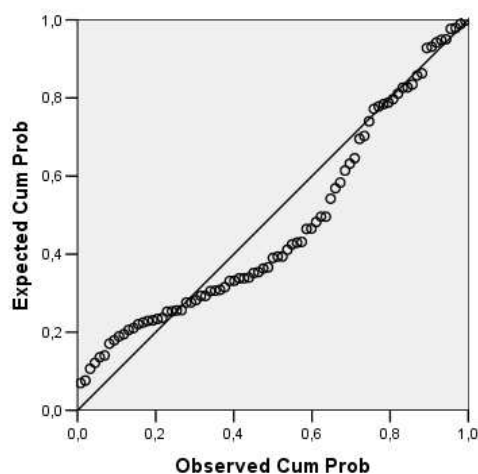
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	2,056	,725		2,836	,006			
	ZAD_DELOM	,155	,160	,137	,967	,337	,028	,117	,104
	ZAD_VODSTVOM	-,253	,132	-,300	-1,918	,059	-,062	-,227	-,207
	ZAD_SODELAVCI	-,078	,130	-,083	-,599	,551	-,160	-,072	-,065
	ZAD_NEP_NADREJEN	-,123	,111	-,160	-1,108	,272	-,141	-,133	-,120
	ZAD_NAPREDOVANJE	,052	,122	,082	,427	,671	,159	,052	,046
	ZAD_PLACA	,231	,155	,319	1,490	,141	,137	,178	,161
	ZAD_POSTEN_NADREJEN	-,165	,125	-,198	-1,322	,191	-,165	-,158	-,143
	ZAD_STATUSOM	-,068	,145	-,076	-,472	,639	-,038	-,057	-,051
	ZAD_DEL_POGOJI	,049	,147	,053	,334	,739	,046	,041	,036
	ZAD_STAL_ZAP	,152	,138	,147	1,105	,273	,058	,133	,119
	ZAD_DEL_CAS	,072	,073	,124	,990	,326	,155	,119	,107
	ZAD_PODREJENIMI	-,199	,131	-,212	-1,521	,133	-,131	-,181	-,164

a. Dependent Variable: LAZ_POSKODBA_PRIS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: LAZ_POSKODBA_PRIS

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,415 ^a	,172	-,060	1,002

a. Predictors: (Constant), VREDNOT_USPESNOST, CENIMO_DELO_SODEL, MOZNOST_ZAMENJAL_SLUZBO, MEDSEB_ZAUP, PONOS_ZAPOSLLEN, VARNOST_ZAPOSL, SLABO_DELO_KAZEN, USTREZ_RAZMERJA_PLAC_PODJETJU, POSLOV_TEZAV_PLACA_ODHOD, POGOVOR_VODJE_ZAPOSLENI_SPROSCEN, NAPRED_BOLJSI_ODNOSI_NADREJENIMI, DEL_REZUL_POHVALA, NAPRED_NAJBOLJSI, PLACA_ENAKA_TRG, DEL_NAGRADE_ZASLUZUJO, PRAVIC_RAZDEL_PLACE, ODNOS_ZAPOSLENI, USTREZ_STIMULA

b. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

Priloga 5

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13,387	18	,744	,740	,757 ^a
	Residual	64,300	64	1,005		
	Total	77,687	82			

a. Predictors: (Constant), VREDNOT_USPESNOST, CENIMO_DELO_SODEL, MOZNOST_ZAMENJAL_SLUZBO, MEDSEB_ZAUP, PONOS_ZAPOSLEN, VARNOST_ZAPOS, SLABO_DELO_KAZEN, USTREZ_RAZMERJA_PLAC_PODJETJU, POSLOV_TEZAV_PLACA_ODHOD, POGOVOR_VODJE_ZAPOSLENI_SPROSCEN, NAPRED_BOLJSI_ODNOSI_NADREJENIMI, DEL_REZUL_POHVALA, NAPRED_NAJBOLJSI, PLACA_ENAKA_TRG, DEL_NAGRADE_ZASLUZUJO, PRAVIC_RAZDEL_PLACE, ODNOS_ZAPOSLENI, USTREZ_STIMULA

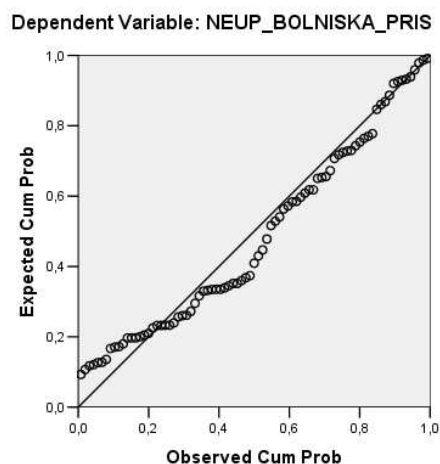
b. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,941	1,106		1,756	,084			
	DEL_NAGRADE_ZASLUZUJO	-,050	,131	-,060	-,379	,706	-,065	-,047	-,043
	NAPRED_BOLJSI_ODNOSI_NADREJENIMI	,009	,118	,011	,079	,938	,055	,010	,009
	MOZNOST_ZAMENJAL_SLUZBO	,091	,111	,106	,822	,414	,132	,102	,093
	DEL_REZUL_POHVALA	,190	,149	,204	1,276	,207	,127	,157	,145
	USTREZ_RAZMERJA_PLAC_PODJETJU	,040	,130	,045	,311	,757	,056	,039	,035
	PLACA_ENAKA_TRG	-,011	,125	-,014	-,087	,931	,016	-,011	-,010
	ODNOS_ZAPOSLENI	-,088	,176	-,089	-,500	,619	-,164	-,062	-,057
	POGOVOR_VODJE_ZAPOSLENI_SPROSCEN	-,200	,155	-,215	-,1,287	,203	-,262	-,159	-,146
	USTREZ_STIMULA	,217	,178	,235	1,218	,228	,081	,151	,139
	MEDSEB_ZAUP	,032	,172	,028	,185	,854	-,009	,023	,021
	PONOS_ZAPOSLEN	,087	,151	,076	,580	,564	,042	,072	,066
	VARNOST_ZAPOS	-,044	,126	-,046	-,349	,728	-,059	-,044	-,040
	NAPRED_NAJBOLJSI	-,119	,143	-,131	-,831	,409	-,067	-,103	-,095
	SLABO_DELO_KAZEN	,022	,105	,029	,208	,836	-,035	,026	,024
	POSLOV_TEZAV_PLACA_ODHOD	,013	,150	,013	,088	,930	-,043	,011	,010
	CENIMO_DELO_SODEL	-,121	,139	-,122	-,873	,386	-,091	-,109	-,099
	PRAVIC_RAZDEL_PLACE	,054	,180	,055	,299	,766	,041	,037	,034
	VREDNOT_USPESNOST	-,079	,128	-,096	-,619	,538	-,098	-,077	-,070

a. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,372 ^a	,138	-,104	,710

a. Predictors: (Constant), VREDNOT_USPESNOST, CENIMO_DELO_SODEL, MOZNOST_ZAMENJAL_SLUZBO, MEDSEB_ZAUP, PONOS_ZAPOSLEN, VARNOST_ZAPOSLE, SLABO_DELO_KAZEN, USTREZ_RAZMERJA_PLAC_PODJETJU, POSLOV_TEZAV_PLACA_ODHOD, POGOVR_VODJE_ZAPOSLENI_SPROSCEN, NAPRED_BOLJSI_ODNOSI_NADREJENIMI, DEL_REZUL_POHVALA, NAPRED_NAJBOLJSI, PLACA_ENAKA_TRG, DEL_NAGRADE_ZASLUZIJ, PRAVIC_RAZDEL_PLACE, ODNOS_ZAPOSLENI, USTREZ_STIMULA

b. Dependent Variable: LAZ_POSKODBA_PRIS

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,171	18	,287	,570	,908 ^a
	Residual	32,250	64	,504		
	Total	37,422	82			

a. Predictors: (Constant), VREDNOT_USPESNOST, CENIMO_DELO_SODEL, MOZNOST_ZAMENJAL_SLUZBO, MEDSEB_ZAUP, PONOS_ZAPOSLEN, VARNOST_ZAPOSLE, SLABO_DELO_KAZEN, USTREZ_RAZMERJA_PLAC_PODJETJU, POSLOV_TEZAV_PLACA_ODHOD, POGOVR_VODJE_ZAPOSLENI_SPROSCEN, NAPRED_BOLJSI_ODNOSI_NADREJENIMI, DEL_REZUL_POHVALA, NAPRED_NAJBOLJSI, PLACA_ENAKA_TRG, DEL_NAGRADE_ZASLUZIJ, PRAVIC_RAZDEL_PLACE, ODNOS_ZAPOSLENI, USTREZ_STIMULA

b. Dependent Variable: LAZ_POSKODBA_PRIS

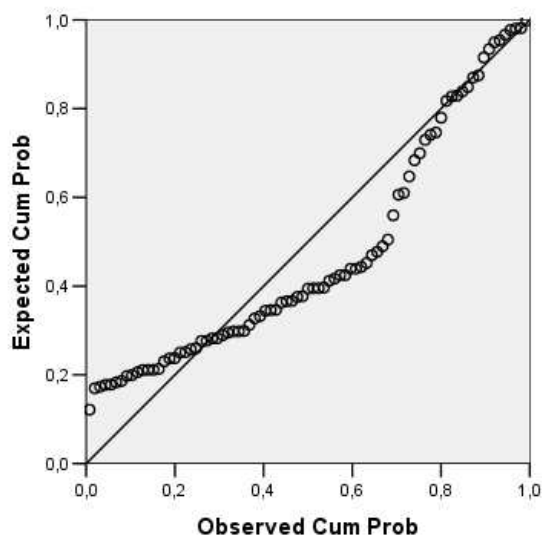
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,459	,783		1,863	,067			
	DEL_NAGRADE_ZASLUZIO	-,132	,093	-,229	-1,423	,160	-,131	-,175	-,165
	NAPRED_BOLJSI_ODNOSI_NADREJENIMI	,000	,083	,001	,005	,996	,062	,001	,001
	MOZNOST_ZAMENJAL_SLUZBO	,059	,079	,099	,753	,454	,119	,094	,087
	DEL_REZUL_POHVALA	,090	,105	,139	,853	,397	,040	,106	,099
	USTREZ_RAZMERJA_PLAC_PODJETJU	,065	,092	,103	,701	,486	,108	,087	,081
	PLACA_ENAKA_TRG	,025	,089	,044	,278	,782	,071	,035	,032
	ODNOS_ZAPOSLANI	-,114	,125	-,167	-,917	,363	-,164	-,114	-,106
	POGOVOR_VODJE_ZAPOSLANI_SPROSCEN	-,035	,110	-,055	-,322	,748	-,111	-,040	-,037
	USTREZ_STIMULA	,122	,126	,190	,966	,338	,110	,120	,112
	MEDSEB_ZAUP	,088	,122	,110	,724	,471	,047	,090	,084
	PONOS_ZAPOSLANI	-,019	,107	-,024	-,179	,858	-,023	-,022	-,021
	VARNOST_ZAPOSL	-,032	,089	-,049	-,362	,719	,002	-,045	-,042
	NAPRED_NAJBOLJSI	,010	,101	,016	,098	,922	,028	,012	,011
	SLABO_DELO_KAZEN	-,004	,075	-,007	-,051	,959	-,053	-,006	-,006
	POSLOV_TEZAV_PLACA_ODHOD	-,045	,106	-,063	-,421	,675	-,059	-,053	-,049
	CENIMO_DELO_SODEL	-,042	,098	-,060	-,423	,674	-,102	-,053	-,049
	PRAVIC_RAZDEL_PLACE	-,064	,127	-,095	-,506	,615	,030	-,063	-,059
	VREDNOT_USPESNOST	,083	,091	,145	,917	,363	,059	,114	,106

a. Dependent Variable: LAZ_POSKODBA_PRIS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: LAZ_POSKODBA_PRIS



Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,243 ^a	,059	-,017	,983

a. Predictors: (Constant), STROGOST_KAZNI, VER_ODKRIT, VPLIV_PRIPADNOST, PRAVICNOST_KAZNI, STRAH_ODKRIT, STRAH_KAZEN

b. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,489	6	,748	,774	,593 ^a
	Residual	71,536	74	,967		
	Total	76,025	80			

a. Predictors: (Constant), STROGOST_KAZNI, VER_ODKRIT, VPLIV_PRIPADNOST, PRAVICNOST_KAZNI, STRAH_ODKRIT, STRAH_KAZEN

b. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

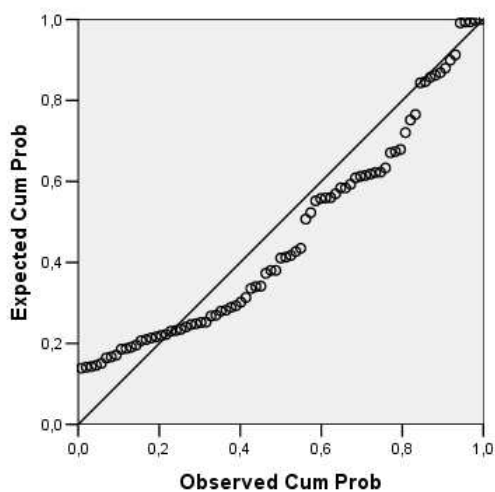
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	1,550	,496		3,128	,003			
	VER_ODKRIT	,091	,116	,098	,780	,438	,084	,090	,088
	STRAH_ODKRIT	,188	,134	,255	1,408	,163	,121	,161	,159
	STRAH_KAZEN	-,140	,126	-,203	-1,108	,272	,030	-,128	-,125
	VPLIV_PRIPADNOST	-,130	,088	-,183	-1,478	,144	-,124	-,169	-,167
	PRAVICNOST_KAZNI	,030	,101	,038	,298	,767	,013	,035	,034
	STROGOST_KAZNI	,046	,106	,052	,429	,669	,056	,050	,048

a. Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: NEUP_BOLNISKA_PRIS



ŠIFRANT

1. Zadrževati pomembne informacije, ki vplivajo na delovno uspešnost posameznika.	pristonost	ZADRZEVATI_INF_PRIS
	resnost	ZADRZEVATI_INF_RES
2. Nezaželeno fizično spolno nadlegovanje (otipavanje, prijemanje, ipd.).	pristonost	FIZ_SPOL_NAD_PRIS
	resnost	FIZ_SPOL_NAD_RES
3. Zasmehovati posameznika zaradi tega, kar dela.	pristonost	ZASMEH_DEL_PRIS
	resnost	ZASMEH_DEL_RES
4. Naročiti posamezniku, naj dela manj, kot je dejansko sposoben.	pristonost	NAR_DELA_MAN_PRIS
	resnost	NAR_DELA_MAN_RES
5. Odvzeti posamezniku pomembne naloge in zadolžitve ter mu odrediti druge nepomembne naloge.	pristonost	ODVZ_POM_NAL_PRIS
	resnost	ODVZ_POM_NAL_RES
6. Širiti govornice o posamezniku.	pristonost	SIR_GOV_PRIS
	resnost	SIR_GOV_RES
7. Izključevati, ignorirati posameznika pri aktivnostih, povezanih z delom.	pristonost	IZK_IGNOR_PRIS
	resnost	IZK_IGNOR_RES
8. Širiti žaljive in grobe opazke o posamezniku, njegovih stališčih ali zasebnem življenju.	pristonost	SIR_OPAZ_STAL_ZIV_PRIS
	resnost	SIR_OPAZ_STAL_ZIV_RES
9. Vpiti na posameznika, ga izpostavljeni spontani jezi ali besu	pristonost	VPITI_PRIS
	resnost	VPITI_RES
10. Izpostavljeni posameznika zastraševalnemu vedenju, kot je npr. žuganje, vdiranje v osebni telesni prostor, odvrivanje.	pristonost	IZPO_ZASTR_ODRI_PRIS
	resnost	IZPO_ZASTR_ODRI_RES
11. Namigniti posamezniku, da bi bilo bolje, če bi dal odpoved oz. prosil za premostitev.	pristonost	NAM_ODPOVED_PRIS
	resnost	NAM_ODPOVED_RES
12. Groziti posamezniku z nasiljem ali telesnim napadom.	pristonost	GROZ_NASIL_PRIS
	resnost	GROZ_NASIL_RES
13. Nenehno opozarjati posameznika na napake in zmote.	pristonost	OPOZ_NAPAK_PRIS
	resnost	OPOZ_NAPAK_RES
14. Izogibati se, ignorirati posameznika v določeni družabni situaciji (npr. na zabavi, pri športnih aktivnostih ipd.).	pristonost	IGNOR_DRUZBI_PRIS
	resnost	IGNOR_DRUZBI_RES
15. Nепrestano kritizirati delo in delovne napore posameznika.	pristonost	KRIT_DELO_PRIS
	resnost	KRIT_DELO_RES
16. Ignorirati predloge in mnenja posameznika.	pristonost	IGNOR_PRED_PRIS
	resnost	IGNOR_PRED_RES
17. Nezaželeno spolno nadlegovanje – od posameznika zahtevati spolne aktivnosti.	pristonost	SPOL_AKTIV_PRIS
	resnost	SPOL_AKTIV_RES
18. Pošiljati žaljivo pošto, telefonske klice, SMS sporočila ali elektronsko pošto.	pristonost	POS_ZAL_POSTO_PRIS
	resnost	POS_ZAL_POSTO_RES
19. Biti izpostavljen situacijam, v katerih se drugi norčujejo iz posameznika.	pristonost	IZP_SITUAC_NORCE_PRIS
	resnost	IZP_SITUAC_NORCE_RES
20. Verbalno (besedno) nezaželeno spolno nadlegovanje (pripombe glede izgleda posameznika, spolno obarvani komentariji ipd.).	pristonost	VERB_SPOL_NAD_PRIS
	resnost	VERB_SPOL_NAD_RES
21. Zahtevati, da nekdo opravi delo, ki sploh ne spada v delovno obveznost oz. med delovne naloge (npr. opravljanje zasebnih opravkov za druge).	pristonost	ZAH_DELO_NIOBVEZ_PRIS
	resnost	ZAH_DELO_NIOBVEZ_RES
22. Zahtevati, da nekdo opravi nerealne ali neizvedljive naloge oz. da opravi nalogo v neizvedljivem časovnem roku	pristonost	ZAH_NEREAL_NALOG_PRIS
	resnost	ZAH_NEREAL_NALOG_RES
23. Obrekovati, opravljati nekoga.	pristonost	OBREKOVATI_PRIS
	resnost	OBREKOVATI_RES
24. Pretirano nadzorovati posameznikovo delo	pristonost	PRET_NADZOR_PRIS

Priloga 6

	resnost	PRET_NADZOR_RES
25. Obrekovati posameznika, da je istospolno usmerjen.	pristonost	OBREK_ISTOSPOL_PRIS
	resnost	OBREK_ISTOSPOL_RES
26. Trden prijem, fizično odhranjevanje oz. udarec od nadrejenega.	pristonost	TRD_PRIJEM_NADRE_PRIS
	resnost	TRD_PRIJEM_NADRE_RES
27. Od posameznika zahtevati, da se odpove nečemu, do česar je sicer upravičen (npr. bolniškemu dopustu, povračilu potnih stroškov, prostemu dnevu pd.).	pristonost	ZAHT_ODPOVED_PRAVICI_PRIS
	resnost	ZAHT_ODPOVED_PRAVICI_RES
28. Norčevati se iz posameznika, ga zbadati, se mu rogati	pristonost	NORCEVATI_SE_PRIS
	resnost	NORCEVATI_SE_RES
29. Biti izpostavljen nezaželeni vizualni spolni vsebini (npr. koledarji, prek e-pošte ipd.)	pristonost	VIZUAL_SPOL_VEBIN_PRIS
	resnost	VIZUAL_SPOL_VEBIN_RES
30. Groziti posamezniku, da mu bodo zagrenili življenje; npr. da mu bodo odredili delo prek polnega delovnega časa, nočno delo, izvajanje neprijetnih delovnih nalog ipd.	pristonost	GROZ_ZAGREN_ZIVL_PRIS
	resnost	GROZ_ZAGREN_ZIVL_RES
31. Intenzivno iskati napake pri posameznikovem delu.	pristonost	ISKATI_NAPAKE_PRIS
	resnost	ISKATI_NAPAKE_RES
32. Naložiti posamezniku veliko več dela, kot ga je sposoben opraviti.	pristonost	NALOZ_PREVEC_DELA_PRIS
	resnost	NALOZ_PREVEC_DELA_RES
33. Odstraniti posameznika z dela oz. ga premestiti proti njegovi volji.	pristonost	ODST_ZDELA_PREMESTI_PRIS
	resnost	ODST_ZDELA_PREMESTI_RES
34. Zamujati v službo.	pristonost	ZAMUJATI_PRIS
	resnost	ZAMUJATI_RES
35. Predčasno odhajati iz službe	pristonost	PREDCAS_ODJOD_PRIS
	resnost	PREDCAS_ODJOD_RES
36. Priti pijan v službo, uživati alkohol v službi	pristonost	PIJAN_PRIS
	resnost	PIJAN_RES
37. Priti v službo pod vplivom mamil, uživati mamila v službi	pristonost	MAMILA_PRIS
	resnost	MAMILA_RES
38. Opravljati privatne zadeve v delovnem času	pristonost	PRIVATIZIRANJE_PRIS
	resnost	PRIVATIZIRANJE_RES
39. Uporabljati internet v službi v privatne namene	pristonost	INTERNET_PRIS
	resnost	INTERNET_RES
40. Namenoma slabo delati	pristonost	SLABO_DELO_PRIS
	resnost	SLABO_DELO_RES
41. Podaljšati si čas malice	pristonost	MALICA_PRIS
	resnost	MALICA_RES
42. Vzeti bolniško, čeprav ni upravičeno (izmisliti si bolezen)	pristonost	NEUP_BOLNISKA_PRIS
	resnost	NEUP_BOLNISKA_RES
43. Namenoma delati drugače kot je določeno z navodili	pristonost	DEL_DRUG_NAVODILA_PRIS
	resnost	DEL_DRUG_NAVODILA_RES
44. Izmisliti si poškodbo pri delu	pristonost	LAZ_POSKODBA_PRIS
	resnost	LAZ_POSKODBA_RES
45. Neupoštevati navodil nadrejenega	pristonost	NEUP_NAVODIL_PRIS
	resnost	NEUP_NAVODIL_RES
46. Namenoma delati počasi	pristonost	DELA_POCAS_PRIS
	resnost	DELA_POCAS_RES
47. Verjetnost da bo/bom pri dejanju odkrit je		VER_ODKRIT
48. Boji/m se da bo/m pri dejanju odkrit		STRAH_ODKRIT
49. Boji/m se da bom kaznovan /odpuščen zaradi dejanja		STRAH_KAZEN

50.	Da dejanja ne naredi/m vpliva pripadnost podjetju	VPLIV_PRIPADNOST	
51.	Kazni za kršitve so pravične	PRAVICNOST_KAZNI	
52.	Kazni za kršitve so prestroge	STROGOST_KAZNI	
53.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih kriterijih	VREDNOT_USPESNOST	
54.	Plače so pravično razdeljene glede na delovni prispevek posameznika	PRAVIC_RAZDEL_PLACE	
55.	Cenimo delo svojih sodelavcev	CENIMO_DELO_SODEL	
56.	Če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača ne bi zapustil organizacije	POSLOV_TEZAV_PLACA_ODHOD	
57.	Za slabo opravljeno delo sledi ustreza graja oziroma kazen	SLABO_DELO_KAZEN	
58.	Sistem napredovanja omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje	NAPRED_NAJBOLJSI	
59.	Zaposlitev je varna oz. zagotovljena	VARNOST_ZAPOS	
60.	Ponosen sem, da sem zaposlen v organizaciji	PONOS_ZAPOSLEN	
61.	Medsebojno si zaupamo	MEDSEB_ZAUP	
62.	Tisti ki so bolj obremenjeni z delom so tudi ustrezno stimulirani	USTREZ_STIMULA	
63.	Vodje in zaposleni se pogovarjamo sproščeno, prijateljsko, enakopravno	POGOVOR_VODJE_ZAPOSLENI _SPROSCEN	
64.	Odnosi med zaposlenimi so dobri	ODNOS_ZAPOSLENI	
65.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču	PLACA_ENAKA_TRG	
66.	Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezna	USTREZ_RAZMERJA_PLAC_PODJETJU	
67.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen	DEL_REZUL_POHVALA	
68.	Če bi imel možnost bi takoj zamenjal službo	MOZNOST_ZAMENJAL_SLUZBO	
69.	Napredujejo tisti, ki so v boljših odnosih z nadrejenimi.	NAPRED_BOLJSI_ODNOSI_NADREJENIMI	
70.	Nagrade za delovno uspešnost dobijo tisti, ki si zaslužijo.	DEL_NAGRADE_ZASLUZIO	
71.	zadovoljstvo z delom	ZAD_DELOM	
72.	zadovoljstvo z vodstvom organizacije	ZAD_VODSTVOM	
73.	zadovoljstvo s sodelavci	ZAD_SODELAVCI	
74.	zadovoljstvo z neposredno nadrejenim	ZAD_NEP_NADREJEN	
75.	zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	ZAD_NAPREDOVANJE	
76.	zadovoljstvo s plačo	ZAD_PLACA	
77.	zadovoljstvo s poštenostjo nadrejenih	ZAD_POSTEN_NADREJEN	
78.	zadovoljstvo s statusom v organizaciji	ZAD_STATUSOM	
79.	zadovoljstvo z delovnimi pogoji	ZAD_DEL_POGOJI	
80.	zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	ZAD_STAL_ZAP	
81.	zadovoljstvo z delovnim časom	ZAD_DEL_CAS	
82.	zadovoljstvo s podrejenimi	ZAD_PODREJENIMI	
83.	spol	SPOL	
84.	starost	STAR	
85.	delovna doba	skupna	DEL_DOBA_SKUP
		v podjetju	DEL_DOBA_PODJETJE
		na d. mestu	DEL_DOBA_DELMESTO
86.	stopnja izobrazbe		IZOBRAZBA
87.	delovne izkušnje v proizvodnji	trenutno	DEL_IZKUS_PROIZ_TRENT
		v preteklosti	DEL_IZKUS_PROIZ_PRET
88.	organizacija		ORGANIZACIJA