



Katedra za psihologijo dela in organizacije

IZBRANI VPRAŠALNIKI
ZA UPORABO NA PODROČJU
PSIHOLOGIJE DELA IN ORGANIZACIJE

Medosebni odnosi na delovnem mestu

Avtorice: Tinkara Smeh in Natalija Visočnik

Mentorica: dr. Eva Boštjančič

Urednica: Maruška Ozimek

Študijsko leto: 2012/2013

1. Povzetek

Medosebni odnosi na delovnem mestu predstavljajo vsakodnevne interakcije med osebami, ki sodelujejo v odnosu. Ker vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije, je preučevanje medosebnih odnosov na delovnem mestu zelo pomembno. V Sloveniji nimamo vprašalnika, ki bi meril medosebne odnose na delovnem mestu. Najpogosteje se za preučevanje odnosov na delovnem mestu uporabljajo ankete, ki jih avtorji samostojno izdelajo. V tuji literaturi je na voljo več vprašalnikov, ki se osredotočajo na različne vidike medosebnih odnosov na delovnem mestu, a so vsi uporabljeni le znotraj raziskave, v kateri so bili razviti. Kot najboljše vprašalnike sva izpostavili Work Relationships Scale (WRS) The Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship Scale (PQECR) in Leader-Member Exchange Schemas of Members, saj so tako z vsebinskega kot tudi metodološkega vidika najustreznejši. Kljub temu pa imajo številne pomanjkljivosti, ki bi jih bilo v prihodnje potrebno izboljšati. Mnogi vprašalniki imajo manj ustrezne merske karakteristike, nobeden izmed vprašalnikov pa nima navedenih norm, postopkov za vrednotenje in interpretacijo. Prav tako ni za nobenega izmed vprašalnikov na voljo priročnika, ki bi omenjene informacije vseboval. V prihodnje bi bilo dobro najustreznejše vprašalnike s tega področja preveriti na različnih vzorcih, izboljšati njihove merske karakteristike ter razviti norme in s tem omogočiti primerljivost med različnimi delovnimi skupinami. Za uporabo v slovenskem okolju bi bilo vprašalnike nato potrebno prevesti in prirediti. Glede na vsebino in merske karakteristike predlagava, da sta za prevod in priredbo v slovenščino najustreznejša vprašalnika Work Relationships Scale in The Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship Scale. Omenjena vprašalnika sva prevedli, za nadaljnje delo pa bi bilo potrebno preveriti njihove merske karakteristike in razviti norme na slovenskem vzorcu.

2. Kratka predstavitev področja

Vstopanje v medosebne odnose, njihovo oblikovanje, preoblikovanje in prekinjanje so trajne dejavnosti vsakega človeka in so temeljni znak človekove družbene narave. Komuniciranje in sodelovanje sta nujna procesa za nastanek in ohranjanje medosebnih odnosov. Vendar pa komuniciranje še ne zagotavlja trajnejšega odnosa med ljudmi. Lahko pride samo do bežnega srečanja, dejanja ali do izmenjave informacij. Prav tako tudi vsako sodelovanje ne pripelje do razvoja odnosa med ljudmi. Medosebni odnosi so posledica trajnejšega, ponavljajočega se sodelovanja med dvema ali več osebami. Začenjajo se z zavedanjem odnosa in se razvijajo naprej z usklajevanjem sodelovanja med osebami, ki sodelujejo v odnosu (Ule, 2005).

Medosebni odnosi na delovnem mestu predstavljajo vsakodnevne interakcije tako med sodelavci kot tudi med zaposlenimi in nadrejenimi (Stoetzer, 2010). So eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije. Pomembni so za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale, za humanizacijo ljudi in njihovega dela (Možina, Bernik in Svetic, 2004). Medosebni odnosi so zelo pomembni za razvoj človekove osebnosti v socialnem, čustvenem in intelektualnem smislu. Učinkoviti in zadovoljujoči medosebni odnosi so prvi pogoj za našo osebno in poklicno srečo (Lamovec, 1993). Čeprav so medosebni odnosi normalen del delovnega okolja in so običajno prijetni in ustvarjalni, pa lahko predstavljajo tudi vir napetosti in frustracij (Stoetzer, 2010).

Obstajata dve različni perspektivi, ki opredeljujeta medosebne odnose na delovnem mestu. Individualistično perspektivo zanima, kako posameznik ocenjuje odnose na delovnem mestu, kar izmerijo z vprašalniki. Podatke, ki jih dobijo na ravni posameznikov, ki so zaposleni v določeni organizaciji, nato posplošijo na raven organizacije ter jih uporabljajo pri preučevanju različnih delovnih skupin. Organizacijska perspektiva pa preučuje medosebne odnose na delovnem mestu tako, da začne na ravni organizacije. Zanimajo jo strategije in postopki, ki vplivajo na več zaposlenih hkrati. Pri preučevanju organizacijskih dejavnikov ima pomembno vlogo vodstvo, saj odloča o strategijah in procesih v organizaciji, ki vplivajo na zaposlene in njihove medosebne odnose. Posledice odločitev vodstva se lahko neposredno kažejo v povečanju ali zmanjšanju stikov med zaposlenimi (npr. manj sestankov teama). Posredno pa se lahko odražajo v delovnih pogojih, ki vplivajo na posameznikove načine vzpostavljanja interakcije (npr. visoka delovna obremenjenost zmanjša število spontanih stikov). Odločitve vodstva pa ne vplivajo na medosebne odnose samo kvantitativno, temveč tudi kvalitativno. Nadrejeni lahko zagotovijo možnosti za družabne aktivnosti, ki niso neposredno povezane z delom, a pozitivno vplivajo na medosebne odnose zaposlenih (Stoetzer, 2010).

Nastajanje medosebnih odnosov

Na delovnem mestu se oblikujejo svojstveni odnosi med sodelavci, ki vključujejo osebno noto, kakor tudi formalno vlogo zaposlenega v organizaciji (Jurečič, 2012). Medosebni odnosi v delovnem okolju lahko nastanejo na dva načina (Možina idr., 2004):

- **Institucionalni način:**
Je temeljni način oblikovanja odnosov med ljudmi v organizaciji. Ljudje vstopajo v določeno delovno okolje, kjer so zaposleni in opravljajo svoje poslovne in delovne naloge. S tem ko oseba vstopi v delovno okolje, se hkrati oblikujejo medosebni odnosi. K tem odnosom štejemo dolžnosti, ki morajo biti opravljene, pravice, ki jih imajo ter odgovornosti pri delu.
- **Spontani način:**
Je prav tako eden izmed načinov vzpostavljanja odnosov med zaposlenimi. Odnosi med člani delovnega kolektiva se oblikujejo ne samo pri izpolnjevanju delovnih in drugih nalog, temveč tudi v zvezi s številnimi osebnimi vprašanji in problemi posameznikov. Medosebni odnosi se na tak način oblikujejo pri druženju med odmorom, malico ali celo med delom, ko se posamezniki pogovarjajo o raznih medsebojnih problemih. Pri tem pa je zelo pomemben način komunikacije, ki je odvisen od tega, kakšno predstavo imajo drug o drugem.

Odnosi sodelovanja in konfliktni odnosi

Medsebojne odnose lahko na delovnem mestu razdelimo v štiri skupine (Možina, Bernik, Merkač in Svetič, 2000, v Arzenšek in Kožuh, 2011):

- prijateljsko sodelovanje → usmerjenost k skupnemu cilju
- nasprotovalno tekmovanje → ni usmerjeno k skupnemu cilju
- prijateljsko tekmovanje → usmerjenost k različnim ciljem z medsebojno pomočjo;
- nasprotovalno sodelovanje → usmerjenost k skupnemu cilju z nasprotovanjem drugega proti drugemu

Odnosi med zaposlenimi v organizaciji, bodisi nastajajo na institucionalni bodisi na spontani način, se pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi (Možina idr., 2004).

Odnosi sodelovanja so odnosi, ki se pojavljajo skladno, brez pomembnejših konfliktov med posamezniki ali skupinami posameznikov v organizaciji. Nastanejo, kadar so sodelavci usklajeni, si med seboj zaupajo, se spoštujejo, si pomagajo ter skupaj rešujejo probleme, ki nastajajo. Sodelovalni odnosi se kažejo v uspešnem izpolnjevanju delovnih nalog in povečanju uspešnosti dela. Ti odnosi pomenijo podlago za nemoteno in permanentno opravljanje delovnih in drugih nalog. Organizacije bi morale težiti predvsem k tej vrsti medosebnih odnosov (Možina idr., 2004).

Konfliktni odnosi so odnosi, kjer se pojavljajo težave v sodelovanju in komunikaciji med sodelavci. Konflikt izhaja iz interakcije med osebami, pri katerih gre po navadi za nestrinjanje, različnost idej ali interesov (Novak, 2000). Konfliktni odnosi nastanejo zaradi nespoštovanja predpisanih norm ali pa so posledica pomanjkljivosti v osebnosti posameznikov, v njihovem značaju, izobrazbi ali osebni kulturi (Možina idr., 2004). Čeprav ima beseda konflikt pogosto negativen prizvok in obstaja prepričanje, da se je potrebno konfliktov v organizacijah za vsako ceno izogniti, bi brez njih mnoge težave in problemi ostali neurejeni. Konflikti so v organizaciji pogosto ventil, skozi katerega se soočajo in izražajo različna mnenja in pogledi, kar lahko pripomore k boljšemu kreativnemu delu v organizaciji. Imajo pa tudi številne negativne posledice tako za zaposlene kot tudi za celotno delovno organizacijo. Udeleženci v konfliktih izgubijo veliko energije in kreativnosti, lahko se poveča sovražnost, zmanjša se medsebojno zaupanje in odprtost ter sposobnost organizacije za doseganje ciljev (Novak, 2000). Konflikti povzročijo motnje v procesu komuniciranja med člani organizacije, poslabšanje kakovosti medosebnih odnosov, poveča se število izostankov z dela, zmanjša se delovna uspešnost (Možina, idr., 2004).

Dejavniki medosebnih odnosov

Odnosi med posamezniki in skupinami so različni in so odvisni od več dejavnikov. Nanje vplivajo posamezniki ter njihovi načini vzpostavljanja medosebnih odnosov. Poleg tega pa na odnose vpliva tudi stopnja, do katere posamezniki uresničujejo norme, spoštujejo različne osebnosti drugih ljudi ter so se pripravljene prilagajati drug drugemu. Pri tem ima zelo pomembno vlogo tudi vodja skupine, ki naj bi opozarjal na napake, ugotavljal vzroke konfliktov in pomagal pri njihovem reševanju (Možina idr., 2004).

Medosebni odnosi so odvisni od delovne in kulturne ravni zaposlenih, od stopnje strokovnega, splošnega in osebnega znanja. Večja stopnja izobraženosti in kulture kadrov pomeni večjo možnost za reševanje problemov v medosebnih odnosih. Sistem informiranja vpliva na razvoj odnosov med zaposlenimi, saj večja obvešččenost pomeni tudi kakovostnejše odnose. Če želimo torej, da bodo medsebojni odnosi med zaposlenimi čim boljši, morajo zaposleni vedeti, kaj natančno je njihovo delo, katere so njihove delovne naloge, pravice, dolžnosti ter kaj natančno se od njih pričakuje. Poleg tega pa morajo biti zaposleni seznanjeni s tem, kar se dogaja v podjetju (Možina idr., 2004).

Za dobre odnose med zaposlenimi je pomembna tako verbalna kot tudi neverbalna komunikacija, ki mora biti odprta, jasna in dvosmerna komunikacija, ki temelji na preverjanju podatkov, ne na ukazovanju in zapovedovanju. Ustrezna komunikacija je zelo pomembna za

uspešno timsko delo, hkrati mora biti ob tem upoštevana individualnost vsakega posameznika. Dobri odnosi med sodelavci, kakor tudi med vodstvom in podrejenimi so lahko močan (ne)motivacijski dejavnik za delo in za občutek (ne)pripadnosti delovni organizaciji (Jurečič, 2012).

Če želimo kakovostnejše medosebne odnose, mora biti stopnja delovne morale posameznika čim višja. V podjetju se morajo upoštevati interesi in sposobnosti posameznikov, ki morajo za svoje delo prejeti zaslužen pohvalo ali priznanje. O spremembah, ki lahko vplivajo nanje, morajo biti pravočasno obveščeni. Dobro je tudi, da so na te spremembe čim boljše pripravljeni, saj jih tako lažje sprejmejo (Možina idr., 2004).

Za dobre medosebne odnose je potrebno zaupanje med zaposlenimi. Zaupanje je prvi pogoj za konstruktivno reševanje konflikta in nujen pogoj za razvijanje kakršnegakoli odnosa (Novak, 2000). Omogoča namreč uspešno sodelovanje, prilagajanje in posledično zmanjšanje možnosti nastanka konfliktov. Z medsebojnim zaupanjem se krepi vez med vodjo in podrejenim, kar pomeni tudi izboljšanje ravni zadovoljstva v kolektivu (Flaherty in Pappas, 2000).

Drugi dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose, so povezani z delovnim, poslovnim in družinskim okoljem. Pomembno vlogo imajo povezanost delavcev s celotno organizacijo, standard zaposlenih, status ter vloga posameznikov v družbi, hkrati pa tudi družinske razmere, v katerih zaposleni živijo. (Možina, 1991).

Medosebni odnosi predstavljajo nekakšno psihološko ozračje, ki ga tvorijo zaposleni, zato je zelo pomembno vedeti, kakšno je to ozračje in kaj bi bilo morda potrebno popraviti (Možina, idr., 2002). Različni dejavniki različno vplivajo na medosebne odnose, v kolikšni meri vplivajo, pa je odvisno od narave delovnega okolja. To moramo upoštevati pri izbiri dejavnikov, ki delujejo v smeri izboljšanja medosebnih odnosov med zaposlenimi (Možina, 1991).

3. Merski pripomočki

Vprašalnik	Work Relationships Scale – WRC (2012) Khodarahimi, S., Hashim, I.H.M., Mohd-Zaharim, N.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri različne vidike odnosov na delovnem mestu, s fenomenološke perspektive. Ti vidiki so narava, vsebina in kakovost odnosa. Vprašalnik je namenjen vsem zaposlenim v različnih delovnih organizacijah.	
	Število postavk	15
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Kritičnost in nasilje v odnosih (Critical and Procrustean) - Zadovoljstvo v odnosih (Satisfactory) - Podpora in prijaznost v odnosih (Supportive and Sympathic) - Odnosi »disciplinske« narave na delovnem mestu (Disciplinary relationships in workplace)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska (1 – zelo redko, 5 – zelo pogosto)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5–10 minut
	Način vrednotenja	Ključ za vrednotenje
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Usposobljenost za uporabo vprašalnika v raziskavi ni določena. Meniva da je potrebno imeti diplomo iz področja psihologije, saj psihologi dobro poznajo konstrukte, ki jih meri vprašalnik in so zato sposobni podati ustrezno interpretacijo. Poleg tega pa so tudi usposobljeni za ustrezno aplikacijo samega vprašalnika.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	<ul style="list-style-type: none"> - Notranja zanesljivost: α (kritičnost in posluževanje sile v odnosih) = 0,81; α (zadovoljstvo v odnosih) = 0,82; α (podpora in prijaznost v odnosih) = 0,86; α (odnosi disciplinske narave na delovnem mestu) = 0,85 - Notranja konsistentnost: α = 0,83
	Veljavnost	<ul style="list-style-type: none"> - Kriterijska veljavnost: r (ISS – Interpersonal Sensitivity Scale) = 0,27; r (WSS – Workplace Stress Scale) = 0,40 - Konstruktna veljavnost: lastne vrednosti faktorja > 1 (ustrezna)
Dostopnost in cena	Khodarahimi, S., Hashim, I. H. M. in Mohd-Zaharim, N. (2012). <i>Work Relationships Scale</i> . Pridobljeno 12.3.2013, s PsycTESTS.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Meri različne dimenzije medosebnih odnosov na delu. - Ustrezna zanesljivost - Ustrezna konstruktna veljavnost in jasna nasičenost faktorjske strukture 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Z rezultatom na lestvici zadovoljstva v odnosih in lestvici odnosov »disciplinske« narave lahko na vprašalniku lahko pojasnimo 30 % variance stresa na delovnem mestu. - Test je sodoben, saj je bil razvit v letu 2012. - Časovno ekonomičen
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Na rezultat vpliva spol, stopnja izobrazbe in vrsta službe, oziroma delovno mesto ter zakonski stan - Nizka kriterijska veljavnost - Lestvica ni široko uporabljena, uporabljena je bila le znotraj raziskave, ki jo je razvila. - Z rezultatom na lestvici zadovoljstva v odnosih in lestvici odnosov »disciplinske« narave lahko na vprašalniku lahko pojasnimo le 3 % variance depresije in 6% variance anksioznosti na delovnem mestu. - Vprašalnik preučuje le ena raziskava. - Ni priložnika - Na rezultate lahko vpliva socialno zaželeno odgovarjanje. - Ni natančnih podatkov o vrednotenju vprašalnika - Vprašalnik ni normiran.
Posebnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Test se uporablja za oceno različnih dimenzij medosebnih odnosov na delovnem mestu in poskuša omenjene dimenzije povezati z doživljanjem stresa, anksioznosti in depresije na delovnem mestu. - Vprašalnik verjetno ni široko uporabljen, saj ga omenja le 1 raziskava, možno je, da se bo njegova uporaba še razširila, saj je bil razvit v letu 2012.

Vprašalnik	The Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship Scale – PQECR (2010) Gregory J. B., Levy, P. E.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri, kako zaposleni zaznavajo kakovost medosebnega odnosa z nadrejenim.	
	Število postavk	12
	Lestvice	- Pristnost odnosa (Genuineness of the relationship) - Učinkovita komunikacija (Effective communication) - Sproščenost v odnosu (Comfort with the relationship) - Spodbujanje delovnega razvoja (Facilitating development)
	Ocenevalna lestvica	5-stopenjska (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5 minut
	Način vrednotenja	Ključ za vrednotenje
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Usposobljenost za uporabo vprašalnika v raziskavi ni določena. Priporočeno je, da rezultate obdeluje in interpretira "tretja oseba" (npr. zunanji svetovalec), saj bi v primeru, da bi to počel vodja, zaposleni odgovarjali socialno zaželeno.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Notranja zanesljivost: α (pristnost odnosa) = 0,88; α (učinkovita komunikacija) = 0,85; (α sproščenost v odnosu) = 0,91; α spodbujanje delovnega razvoja = 0,87 - Notranja konsistentnost: α = 0,96
	Veljavnost	- Ustrezna konstruktna veljavnost - Ustrezna vsebinska veljavnost postavk/vprašalnika - Ustrezna razvidna veljavnost postavk/vprašalnika
Dostopnost in cena	Gregory, B.J. in Levy, P.E. (2010). <i>Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship Scale</i> . Pridobljeno 21.3.2013, s PsycTESTS.	
Prednosti	- Jasna nasičenost faktorске strukture - Ustrezna notranja konsistentnost - Visoki koeficienti zanesljivosti lestvic - Sodoben vprašalnik, razvit je bil v letu 2010 - Časovno ekonomičen	
Pomanjkljivosti	- Možnost socialno zaželenega odgovarjanja, zaradi strahu pred posledicami ocenjevanja odnosa z nadrejenim. - Ni navedenih numeričnih vrednosti za veljavnost - Vprašalnik ni normiran - Lestvica ni široko uporabljena, uporabljena je bila le znotraj raziskave, ki jo je razvila. - Ni priročnika	

	- Vprašalnik preučuje le 1 raziskava.
Posebnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Namen izdelave vprašalnika je bil izboljšati natančnost in kakovost raziskav, ki preučujejo odnos zaposlenih z nadrejenim. - Uporablja se v organizacijah z namenom, da bi bolje razumeli, kako dobro vodje opravljajo svojo vlogo pri treningu/uvajanju zaposlenih. - S pomočjo vprašalnika ugotavljajo, kateri vodje tudi sami potrebujejo trening za razvoj vodstvenih spretnosti.

Vprašalnik	Leader-Member Exchange Schemas of Members – (2008) Huang, X., Wright, R. P., Chiu, W. C. K. in Wang, C.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik ocenjuje ali relacijske sheme vplivajo na to kako podrejeni ocenjujejo kakovost socialnih izmenjav z njihovimi vodji.	
	Število postavk	14
	Lestvice	- Vzajemno razumevanje (Mutual understanding) - Učenje in razvoj (Learning and development) - Prijateljsko obnašanje (Friendly attitudes) - Sposobnost vplivanja (Ability to influence)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	5–10 minut
	Način vrednotenja	Ključ za vrednotenje
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Usposobljenost za uporabo vprašalnika v raziskavi ni določene. Meniva da je potrebno za vrednotenje in interpretacijo imeti diplomu iz področja psihologije, saj psihologi dobro poznajo konstrukte, ki jih meri vprašalnik in so zato sposobni podati ustrezno interpretacijo. Poleg tega pa so tudi usposobljeni za ustrezno aplikacijo samega vprašalnika.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Notranja zanesljivost: α (vzajemno razumevanje) = 0,77; α (učenje in razvoj) = 0,82; α (prijateljsko obnašanje) = 0,80; α (sposobnost vplivanja) = 0,76
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Huang, X., Wright, R. P., Chiu, W. C. K., & Wang, C. (2008). <i>Leader-Member Exchange Schemas of Members</i> . Pridobljeno 24.3.2013, s PsycTESTS.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Ustrezna zanesljivost - Jasna nasičenost faktorske strukture. - Test je sodoben, saj je bil razvit v letu 2008. - Vprašalnik je bil razvit na podlagi teorije izmenjave (LMX teorija). - Obsežna raziskava, v okviru katere je bil razvit vprašalnik - Časovno ekonomičen 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Ni podatka o veljavnosti - Lestvica ni široko uporabljena - Ni priložnika - Na rezultate lahko vpliva socialno zaželeno odgovarjanje - Ni natančnih podatkov o vrednotenju vprašalnika - Vprašalnik ni normiran - Vprašalnik je bil razvit na Kitajskem, kjer je vpliv kulture zelo močan, posledično je lahko 	

	<p>vprašalnik kulturno pristranski.</p> <p>- Vprašalnik preučuje le 1 raziskava.</p>
Posebnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Vprašalnik je bil razvit na nereprezentativnem vzorcu, saj so bili vanj vključeni le Kitajci. - Pri razvijanju vprašalnika je bilo izločenih kar 29 postavk, zaradi njihovih šibkih merskih karakteristik. - Raziskava, na podlagi katere je bil razvit vprašalnik, je obsežna in kljub temu, da je bil vzorec ljudi le iz Kitajske, so potrdili predpostavke teorije izmenjave, ki je veljajo v zahodni kulturi. - Vprašalnik in raziskava, v kateri je bil razvit vprašalnik, omogočata razumevanje kako nadrejeni in ostali zaposleni kognitivno konstruirajo socialne odnose na delovnem mestu. - Vprašalnik meri diskrepanco med nadrejenimi in ostalimi zaposlenimi, v standardih, ki jih imajo za relacijske sheme na delovnem mestu. Posredno lahko na podlagi te diskrepance sklepamo, zakaj prihaja do nestrinjanj med njimi.

Vprašalnik	Intragroup Trust, Tactics, and Conflict Scales (2000) Simons, T. L., Peterson, R. S.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik je namenjen merjenju medsebojnega zaupanja, agresivnih ravnanj in konfliktov v odnosih ter konfliktov pri delovnih nalogah znotraj delovnih skupin.	
	Število postavk	18
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Delovni konflikt (Task conflict) - Konflikt v odnosih (Relationship conflict) - Medsebojno zaupanje (Intragroup trust) - Agresivna ravnanja (Aggressive conflict tactics) - Glasnost (Loudness)
	Ocenjevalna lestvica	<ul style="list-style-type: none"> - Lestvici delovnega konflikta in konflikta v odnosih se ocenjujeta na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici (1 – nič, 5 – zelo). - Lestvica medsebojnega zaupanja se ocenjuje na 7-stopenjski ocenjevalni lestvici (1 – nikoli, 7 – vedno). - Lestvica agresivnega ravnanja se ocenjuje s pomočjo ocenjevalne lestvice, ki opisuje stopnjo strinjanja.
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	10 minut
	Način vrednotenja	Ključ za vrednotenje
	Potrebna stopnja usposobljenosti	<p>Usposobljenost za uporabo vprašalnika v raziskavi ni določena.</p> <p>Meniva da je potrebno imeti diplomu iz področja psihologije, saj psihologi dobro poznajo konstrukte, ki jih meri vprašalnik in so zato sposobni podati ustrezno interpretacijo. Poleg tega pa so tudi usposobljeni za ustrezno aplikacijo samega vprašalnika.</p>
Merske karakteristike	Norme	Ne.
	Zanesljivost	- Notranja zanesljivost: α (delovni konflikt) = 0,78; α (konflikt v odnosih) = 0,87; α (medsebojno zaupanje) = 0,89; α (agresivna ravnanja) = 0,65
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Simons, T.L. in Peterson, R.S. (2000). <i>Intragroup Trust, Tactics and Conflict Scales</i> . Pridobljeno, 21.3.2013 s PsycTESTS.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Ustrezna zanesljivost lestvic konfliktov v odnosih in medsebojnega zaupanja - Časovno ekonomičen 	
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Metodološke omejitve raziskave, v kateri je bil vprašalnik razvit (vzorec udeležencev ni bil reprezentativen, saj je bil omejen le na najboljše skupine managerjev znotraj samo enega podjetja). - Lestvico glasnost meri samo ena postavka, ki je dodatna mera agresivnih ravnanj. 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Vprašalnik ni normiran - Ni priložnika - Vprašalnik preučuje le 1 raziskava. - Lestvica ni široko uporabljena, uporabljena je bila le znotraj raziskave, ki jo je razvila.
Posebnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Lestvice so bile razvite v raziskavi, ki je preučevala vlogo medsebojnega zaupanja pri moderiranju delovnih konfliktov ter konfliktov v odnosih znotraj najboljših skupin managerjev.

Vprašalnik	Employment Relationships Scale – ERS (2012) Khodarahimi, S., Hashim, I.H.M., Mohd-Zaharim, N.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik neposredno meri kako zaposleni zaznavajo izmenjave v medosebnih odnosih na delovnem mestu in je samoocenjevalni vprašalnik. Poleg tega pa lahko preko vprašalnika posredno merimo tudi zaznane kakovosti dela in napor na delovnem mestu. Vprašalnik je bil razvit predvsem v namene raziskovanja in poučevanja.	
	Število postavk	46
	Lestvice	<ul style="list-style-type: none"> - Zaznana podpora podjetja (Perceived agency support) - Zaznana vlaganje v standarden razvoj zaposlenih (Perceived investment in standard worker development) - Zaznana vlaganje v razvoj zaposlenih preko pogodbe (Perceived investment in contract worker development.) - Vedenje v organizaciji, ki je vezano na državljanstvo (Organizational citizenship behaviour) - Zaznana psihološko sodelovalno okolje (Psychological cooperative climate) - Kakovost dela (Work quality) - Delovni napor (Work effort)
	Ocenjevalna lestvica	5-stopenjska (1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	20 minut
	Način vrednotenja	Ključ za vrednotenje
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Usposobljenost za uporabo vprašalnika v raziskavi ni določena. Meniva, da je za uporabo vprašalnika potrebna diploma iz področja psihologije, da je lahko interpretacija različnih konstruktov, ki jih meri vprašalnik, ustrezna. Poleg tega pa so tudi usposobljeni za ustrezno aplikacijo samega vprašalnika.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	- Notranja zanesljivost: α (posameznih postavk) = - 0,80 do 0,63; α (skupaj) = 0,79 do 0,91
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	Buch, R., Kuvaas, Bår in Dysvik, A. (2010). <i>Employment Relationships Scale</i> . Pridobljeno 13.3.2013, z PsycTESTS.	
Prednosti	<ul style="list-style-type: none"> - Meri različne dimenzije medosebnih odnosov na delu - Ustrezna notranja konsistentnost - Jasna nasičenost faktorske strukture 	

	<ul style="list-style-type: none"> - Test je sodoben, razvit je bil v letu 2010. - Z vprašalnikom lahko posredno merimo tudi kakovost dela in delovni napor.
Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Na rezultat lahko vpliva socialno zaželeno odgovarjanje - Ni podatkov o veljavnosti - Cronbachov α je pri določenih postavkah in lestvicah zelo nizek, celo negativen. - Lestvica ni široko uporabljena, uporabljena je bila le znotraj raziskave, ki jo je razvila. - Vprašalnik preučuje le 1 raziskava. - Ni priložnika - Ni natančnih podatkov o vrednotenju vprašalnika - Vprašalnik ni normiran
Posebnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Vprašalnik je bil razvit predvsem v namen poučevanja in raziskovanja. - Vprašalnik in raziskava imata kljub vsem pomanjkljivostim tudi praktično vrednosti, saj omogočata raziskovanje odnosa med zaposlenimi in organizacijo, ki presega teoretični nivo. - Postavke, ki imajo negativno zanesljivost, bi bilo potrebno iz vprašalnika izločiti.

Vprašalnik	Work Supervisors' Survey of Social Behaviors (1989) McConaughy, E.K., Stowitschek, J.J., Salzberg, C.L. in Peatross, D.K.	
Slovenski prevod vprašalnika		
Opis	Vprašalnik meri kakšno je mnenje nadrejenih o pomembnosti določenih socialnih vedenj na delovnem mestu. Namenjen je posameznikom, ki so zaposleni na nadrejenih položajih.	
	Število postavk	37
	Lestvice	4 dimenzije preko katerih se ocenjujejo vsa vedenja: - Pogostost pojavljanja vedenja (Frequency of occurrence), - Pomembnost vedenja za uspešno delo (Importance to successful job performance) - Zadovoljstvo z zaposlenimi (Satisfaction with entering employees) - Vedenja, ki vplivajo na možnost zaposlitve (Behaviors of most concern in deciding to hire)
	Ocenjevalna lestvica	- 6-stopenjska lestvica se uporablja pri prvih treh lestvicah: 1. dimenzija (0 – vedenje ni sprejemljivo za to delovno mesto, 5 – vedenje se pojavlja več kot enkrat na dan); 2. dimenzija (0 – vedenje ni pomembno za to delovno mesto, 5 – vedenje je zelo pomembno za delovno uspešnost); 3. dimenzija (0 – ni sprejemljivo za to delovno mesto, 5 – zadovoljivo pri vseh zaposlenih) - Zadnja dimenzija, prisilna izbira (posameznik mora izbrati 5 najpomembnejših vedenj izmed vseh 37. postavk)
Aplikacija	Število udeležencev	Individualno ali skupinsko
	Čas izpolnjevanja	30– 40 minut
	Način vrednotenja	Ključ za vrednotenje
	Potrebna stopnja usposobljenosti	Usposobljenost za uporabo vprašalnika v raziskavi ni določene. Meniva da je potrebno za uporabo vprašalnika imeti diplomu iz področja psihologije, saj psihologi dobro poznajo konstrukte, ki jih meri vprašalnik in so zato sposobni podati ustrezno interpretacijo. Poleg tega pa so tudi usposobljeni za ustrezno aplikacijo samega vprašalnika.
Merske karakteristike	Norme	Ne
	Zanesljivost	
	Veljavnost	
Dostopnost in cena	McConaughy, E. K., Stowitschek, J. J., Salzberg, C. L. in Peatross, D. K. (1989). <i>Work Supervisors' Survey of Social Behaviors</i> . Pridobljeno 24.3.2013, z PsycTESTS.	
Prednosti	- Meri mnenje nadrejenih o pomembnosti različnih vedenj na delovnem mestu, preko različnih dimenzij, kar omogoča jasno razumevanje njihovega mnenja. - Pokriva širok razpon vedenj	

Pomanjkljivosti	<ul style="list-style-type: none"> - Ni podatka o zanesljivosti in veljavnosti - Vprašalnik bi bilo potrebno posodobiti, saj je iz leta 1989. - Lestvica ni široko uporabljena - Ni priložnika - Na rezultate lahko vpliva socialno zaželeno odgovarjanje - Ni natančnih podatkov o vrednotenju vprašalnika. - Uporaba 6-stopenjske lestvice in metode prisilne izbire v enem vprašalniku, lahko predstavlja težave pri vrednotenju. - Vprašalnik ni normiran
Posebnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Vprašalnik uporablja 6-stopenjsko lestvico ocenjevanje, od 0 do 5, kar je pri vprašalnikih zelo redko, saj večina vprašalnikov vključuje 5-stopenjsko lestvico. - Vprašalnik pri zadnji dimenziji zajema tudi metodo prisilne izbire. - Izstopa tudi to, da udeleženec na vse postavke odgovori 3-krat, za vsako dimenzijo posebej, na drugače oblikovani lestvici.

4. Primerjava med merskimi pripomočki

Po pregledu literature sva ugotovili, da v Sloveniji nimamo vprašalnika, ki bi se osredotočal na merjenje medosebnih odnosov na delovnem mestu. Obstaja veliko diplomskih in magistrskih nalog, ki se osredotočajo na omenjeno področje, a se v večini primerov za raziskovanje medosebnih odnosov na delovnem mestu uporabljajo le ankete, ki so jih študenti sestavili samostojno. Poleg tega so bile vse te ankete uporabljene le znotraj diplomskih ali magistrskih nalog in njihove merske karakteristike niso znane.

V tuji znanstveni literaturi lahko najdemo več vprašalnikov, ki se osredotočajo na različne vidike medosebnih odnosov na delovnem mestu. Toda nobeden izmed teh vprašalnikov ni široko uporabljen, saj so vsi uporabljeni le znotraj raziskave, v kateri so bili razviti. Določeni vprašalniki, ki jih znotraj seminarske naloge nisva predstavili, so sestavljeni le iz manjšega števila postavk (okrog 5). V večini primerov imajo te postavke ustrezno razvidno veljavnost, a je verjetno zanesljivost in uporabnost takšnih vprašalnikov zelo vprašljiva, saj zajemajo zelo ozek razpon področja, ki ga merijo. Takšni vprašalniki so na primer Relational Social Capital Measure (Lin, 2011), Co-worker Commitment Scale (McGinnis in Morrow, 1990), Intern-Manager Work Relationship Measures (Blau, 1988)... Poleg tega so vprašalniki, ki so sestavljeni iz manjšega števila postavk, večinoma sestavljeni tako, da so nekatere postavke prevzete iz drugih obstoječih vprašalnikov. Ostali angleški vprašalniki, ki so sestavljeni iz večjega števila postavk imajo prav tako določene pomanjkljivosti, saj večina vprašalnikov nima jasno navedenih merskih karakteristik, poleg tega pa večinoma vrednotenje vprašalnika ni jasno opredeljeno. Vsi vprašalniki, ki pokrivajo področje merjenje medosebnih odnosov so prav tako brez norm, poleg tega pa imajo raziskave, ki so razvijale vprašalnike veliko omejitev, ki bi jih bilo potrebno izboljšati, da bi dobili boljše merske pripomočke.

Vprašalnike, ki sva jih v seminarski nalogi zajeli, sva kritično ovrednotili, tako z vsebinskega kot tudi metodološkega vidika. Kot najustreznejše bi izpostavili tri vprašalnike: WRC (Work Relationships Scale), PQECR (The Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship Scale) in Leader-Member Exchange Schemas of Members.

Vprašalnik WRC meri medosebne odnose vseh zaposlenih v različnih delovnih organizacijah (Khodarahimi, Hashim in Mohd-Zaharim, 2012), medtem ko vprašalnik PQECR meri, kako zaposleni zaznavajo kakovost medosebnega odnosa z nadrejenim (Gregory in Levy, 2010). Prednost vprašalnika WRC je v tem, da meri več dimenzij medosebnih odnosov in jih skuša povezati z doživljanjem stresa, anksioznosti in depresije na delovnem mestu. Vprašalnik PQECR pa omogoča preučevanje odnosa zaposlenih z nadrejenim z namenom, da bi po potrebi uvedli trening za razvoj vodstvenih spretnosti nadrejenih in s tem izboljšali medosebne odnose. Prednosti obeh vprašalnikov so v tem, da sta sodobna, časovno ekonomična in imata ustrezne merske karakteristike. Tako vprašalnik WRC kot tudi PQECR imata jasno faktorsko strukturo (Khodarahimi, Hashim in Mohd-Zaharim, 2012; Gregory in Levy, 2010). Pri obeh vprašalnikih so bili izračunani koeficienti zanesljivosti, ki so pri vseh lestvicah razmeroma visoki, poleg tega pa imata oba vprašalnika visoko notranjo konsistentnost (Khodarahimi, Hashim in Mohd-Zaharim, 2012; Gregory in Levy, 2011). Vprašalnik WRC ima ustrezno konstruktivno veljavnost, medtem ko se je kriterijska veljavnost glede na izbran kriterij izkazala za manj ustrezno. Vprašalnik WRC namreč šibko korelira s vprašalnikom ISS (Interpersonal Sensitivity Scale), zmerno pa s vprašalnikom WSS (Workplace Stress Scale) (Khodarahimi, Hashim in Mohd-Zaharim, 2012). Glede na to, da

omenjeni vprašalniki merijo dokaj različno področje, meniva, da izbran kriterij za izračun kriterijske veljavnosti ni bil popolnoma ustrezen. Domnevava, da bi bila ocena kriterijske veljavnosti ustrežnejša, če bi vprašalnik WRC korelirali z drugimi vprašalniki, ki prav tako merijo medosebne odnose na delovnem mestu. V primerjavi z WRC, vprašalnik PQEER nima navedenih numeričnih podatkov o veljavnosti, kljub temu pa avtorji raziskave (Gregory in Levy, 2010) navajajo, da so tako konstruktna, vsebinska kot tudi razvidna veljavnost ustrezne. Podatka o kriterijski veljavnosti za vprašalnik PQEER ni navedenega, kar je ena izmed njegovih pomanjkljivosti. Poleg tega pri vprašalniku PQEER obstaja možnost socialno zaželenega odgovarjanja zaradi strahu pred posledicami ocenjevanja v odnosu z nadrejenim. Pomanjkljivost vprašalnika WRC pa je v tem, da lahko na rezultat vpliva spol, stopnja izobrazbe, vrsta delovnega mesta ter zakonski stan (Khodarahimi, Hashim in Mohd-Zaharim, 2012).

Vprašalnik Leader-Member Exchange Schemas of Members ocenjuje ali relacijske sheme vplivajo na to, kako podrejeni ocenjujejo kakovost socialnih izmenjav z njihovimi vodji. Njegova prednost je v tem, da je bil razvit v obsežni raziskavi na podlagi teorije izmenjave. Poleg tega vprašalnik omogoča razumevanje kognitivnega konstruiranja socialnih odnosov na delovnem mestu preko relacijskih shem (Huang, Wright, Chiu in Wang, 2008). Tako kot vprašalnika WRC in PQEER, je sodoben, časovno ekonomičen in ima jasno faktorsko strukturo. Zanesljivost vprašalnika je ustrezna, medtem ko podatka o veljavnosti ni navedenega. Če primerjamo zanesljivosti omenjenih treh vprašalnikov, lahko vidimo, da so koeficienti zanesljivosti pri vprašalniku PQEER bistveno višji od koeficientov zanesljivosti vprašalnikov WRC in Leader-Member Exchange Schemas of Members, čeprav so ti še vedno ustrezni. Pomanjkljivost vprašalnika Leader-Member Exchange Schemas of Members je v tem, da je bil razvit na nereprezentativnem vzorcu, saj so bili vanj vključeni le udeleženci iz Kitajske, kjer je vpliv kulture zelo močan. Vprašalnik je zaradi tega lahko kulturno pristranski.

Poleg zgoraj omenjenih vprašalnikov sva v seminarsko nalogo vključili še 3 vprašalnike, ki prav tako pokrivajo področje medosebnih odnosov, a jih ne moreva izpostaviti kot dobre merske pripomočke, saj imajo večje pomanjkljivosti. Ti vprašalniki so Intragroup Trust, Tactics and Conflict Scales, Employment Relationships Scale in Work Supervisors' Survey of Social Behaviors. Nobeden izmed omenjenih vprašalnikov ni široko uporabljen, saj so vsi uporabljeni le znotraj raziskave, ki jih je razvila. Vprašalnik Employment Relationship Scale je sicer novejši vprašalnik, ki je bil razvit v letu 2012, a je zanesljivost določenih postavk vprašalnika zelo nizka, celo negativna (Buch, Kuvaas, Dysvik, 2010). Določene postavke v vprašalniku so torej popolnoma nezanesljive in prav tako posledično nižajo zanesljivost samega vprašalnika. Omenjene postavke bi bilo potrebno iz vprašalnika izločiti in nato ponovno preveriti zanesljivost posameznih postavk in celotnega vprašalnika. Verjetno bi imel vprašalnik po tem postopku veliko boljše karakteristike in bi bil poleg tega tudi bolj uporaben. Vprašalnik Work Supervisors' Survey of Social Behaviors nima podatka o zanesljivosti, medtem ko ima vprašalnik Intragroup Trust, Tactics and Conflict Scales ustrezno zanesljivost vseh lestvic, nekoliko nižja je le zanesljivost pri lestvici agresivnega ravnanja ($\alpha=0,65$) (Simons in Peterson, 2000). Toda potrebno je izpostaviti, da je temu verjetno tako, ker to lestvico sestavlja le 1 postavka. To predstavlja veliko slabost omenjenega vprašalnika, saj izraženost določenega vedenja ne moremo meriti le z 1 postavko. Poleg tega pa na podlagi podatka o enem vidiku vedenju, ne moremo posploševati in sklepati o posameznikovem vedenju na sploh. Podatka o veljavnosti pri omenjenih vprašalnikih ni. Work Supervisors'

Survey of Social Behaviors torej nima podatkov o nobenih merskih karakteristikah. Pri vseh vprašalnikih je kljub temu, da nimajo podatka o veljavnosti, iz postavk možno razbrati, da je razvidna veljavnost ustrezna. Vprašalnik Intragroup Trust, Tactics and Conflict Scales je namenjen merjenju medsebojnega zaupanja, agresivnih ravnanj in konfliktov v odnosih ter konfliktov pri delovnih nalogah znotraj delovnih skupin (Simons in Peterson, 2000), medtem ko vprašalnik Work Supervisors' Survey of Social Behaviors meri, kakšno je mnenje nadrejenih o pomembnosti določenih socialnih vedenj na delovnem mestu (McConaughy, Stowitschek, Salzberg in Peatross, 1987). Mogoče bi izpostavile le vprašalnik Employment Relationships Scale, ki se ne osredotoča le na vidik medosebnih odnosov, ampak vsebuje tudi dve lestvici, ki merita kakovost dela in delovni napor. Poleg tega naj bi vprašalnik neposredno meril, kako zaposleni zaznavajo izmenjave v medosebnih odnosih na delovnem mestu (Buch, Kuvaas, Dysvik, 2010), a je iz postavk in imena samih lestvic razbrati, da se vprašalnik bolj osredotoča na merjenje zaznanega enosmernega odnosa organizacije do zaposlenega. Odgovarjanje na vse tri vprašalnike poteka po v naprej določenih ocenjevalnih lestvicah. Pri vprašalniku Work Supervisors' Survey of Social Behaviors je vrednotenje in izpolnjevanje nekoliko bolj kompleksno, saj udeleženci vsako postavko ocenijo na treh različnih dimenzijah, poleg tega pa na koncu pri četrti dimenziji izberejo izmed vseh postavk 5 postavk, ki opisujejo zanje najpomembnejša vedenja.

Vprašalniki WRC, PQECR in Leader-Member Exchange Schemas of Members so izmed vseh vprašalnikov, ki merijo medosebne odnose na delovnem mestu najustreznejši. Kljub temu pa imajo tako kot vsi drugi vprašalniki, ki sva jih vključili v seminarsko nalogo, nekaj skupnih pomanjkljivosti. Pri nobenem izmed vprašalnikov ni navedenih norm, prav tako ni opisanega načina vrednotenja in interpretacije. Poleg tega za nobenega izmed vprašalnikov ni na voljo priložnika, kjer bi bile omenjene informacije zbrane. Hkrati pa nobeden izmed omenjenih vprašalnikov ni široko uporabljan.

5. Smernice za nadaljnje delo

Za nadaljnje delo na področju medosebnih odnosov na delovnem mestu, bi bilo zelo pomembno vse vprašalnike uporabiti v različnih raziskavah in s tem razširiti uporabnost vprašalnikov, hkrati pa tudi preveriti merske karakteristike vprašalnikov na različnih vzorcih. Pri vprašalnikih kjer ni številčnih podatkov o veljavnosti ali zanesljivosti bi bilo potrebno izvesti raziskave in določiti kakšna je zanesljivost in veljavnost vprašalnikov, saj je to za samo uporabo vprašalnikov zelo pomembno. Poleg tega bi bilo potrebno vprašalnik Employment Relationships Scale (Buch, Kuvaas, Bår in Dysvik, 2010), ki ima negativno zanesljivost določenih postavk, nadalje razvijati po določenih korakih za razvoj testa in ob tem tudi upoštevati ustreznost merskih značilnosti vseh postavk ter celotnega testa.

Nobeden izmed vprašalnikov, ki sva jih predstavili v seminarski nalogi nima norm, tako da bi bilo le te dobro razviti, da bi bili vprašalniki bolj uporabni in bi omogočali primerljivost med različnimi delovnimi organizacijami in posamezniki.

Najpomembnejše pa bi bilo vprašalnike prevesti in prirediti za uporabo v slovenskem jeziku, saj v Sloveniji nimamo vprašalnika, ki bi pokrival področje medosebnih odnosov na delovnem mestu. Sami sva prevedli dva vprašalnika, ki sta bila glede na vsebino in merske karakteristike najboljša, prevod sva priložili v priložo. Omenjena vprašalnika sta Work Relationships Scale in The Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship Scale.

A potrebno je omeniti, da bi bilo pred uporabo prevodov vprašalnikov v Sloveniji, potrebno izvesti priredbo vprašalnikov in s tem zagotoviti njihovo ekvivalentnost v različnih kulturnih okoljih. Poleg tega pa bi bilo potrebno preveriti njihove merske karakteristike in razviti norme na slovenskem vzorcu.

6. Literatura

- Arzenšek A. in Kožuh P. (2011). Medosebni odnosi in vsebina dela kot dejavnika stresa pri srednjem managementu. *Management*, 6(2), 177-189.
- Flaherty K. E., Pappas J. M. (2000). The role of trust in salesperson – sales manager relationships. *Journal of Person Selling and Sales Management*, 20(4), 271-278.
- Jurečič, J. (2012). *Medsebojni odnosi na delovnem mestu*. Dostopno na: http://www.zzvm.si/media/Zdrava_POZA_oktobrski_namig_2012.pdf
- Lamovec, T. (1993). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Možina, S. (1991). *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, S., Bernik, J., Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
- Možina, S., Rozman, M., Tavčar, M.I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. in Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana : Gospodarski vestnik.
- Stoetzer, U. (2010). *Interpersonal relationships at work: organisation, working conditions and health*. Stockholm: Karolinska Institutet.
- Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Work Relationships Scale - WRS

- Khodarahimi, S., Hashim, I.H.M. in Mohd-Zaharim, N. (2012). Workplace relationships, stress, depression and anxiety in a Malaysian sample. *International Journal of Psychology and Behavioural Sciences*, 2(2), 1-9.

Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship Scale - PQECR

- Gregory, J.B. in Levy, P.E. (2010). Employee coaching relationships: Enhancing construct clarity and measurement. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 3(2), 109-123.
- Gregory, J.B. in Levy, P.E. (2010). It's not me, it's you: A multilevel examination of variables that impact employee coaching relationships. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(2), 67– 8.

Leader-Member Exchange Schemas of Members

- Huang, X., Wright, R.P., Chiu, W.C.K. in Wang, C. (2008). Relational schemas as sources of evaluation and misevaluation of leader-member exchanges: Some initial evidence. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 266-282.

Intragroup Trust, Tactics, and Conflict Scales

- Simons, T.L. in Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.

Employment Relationships Scale

- Buch, R., Kuvaas, Bår. in Dysvik, A. (2010). Dual support in contract workers' triangular employment relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 93-103.

Work Supervisors' Survey of Social Behaviors

- McConaughy, E.K., Stowitschek, J.J., Salzberg, C.L. in Peatross, D.K. (1989). Work supervisors' ratings of social behaviors related to employment success. *Rehabilitation Psychology*, 34(1), 3-15.

7. Priloge

a) Prevod vprašalnika Work relationship scale

Ime vprašalnika: Lestvica medosebnih odnosov na delovnem mestu

Ocenjevalna lestvica: 5-stopenjska: 1-zelo redko; 5-zelo pogosto

Prevod lestvic in postavk:

Odnosi »disciplinske« narave na delovnem mestu (Disciplinary relationships in workplace)

1. How much do you turn to this workplace for support with personal problems?
V kolikšni meri na delovnem mestu iščeš podporo pri reševanju osebnih problemov?
2. How much do you depend on this workplace for help, advice, or sympathy?
V kolikšni meri se zanašaš, da boš na delovnem mestu deležen pomoči, nasveta ali sočutja?
3. When you are feeling down or upset, how often do you depend on this workplace to cheer things up?
Kako pogosto se zaneseš na to, da te bo delovno okolje spravilo v boljšo voljo, kadar si žalosten ali razburjen?

Kritičnost in nasilje v odnosih (Critical and procrustean),

4. How much does this workplace point out your faults or put you down?
V kolikšni meri delovno mesto izpostavlja tvoje napake ali te potre?
5. How much does this workplace criticize you?
V kolikšni meri te na delovnem mestu kritizirajo?
6. How much does this workplace say mean or harsh things to you?
V kolikšni meri si na delovnem mestu tarča grobih in krutih opazk?
7. How much does this workplace get its way when you do not agree about what to do?
Kolikokrat se stvari na delovnem mestu odvijajo po svoje, tudi če se ti z njimi ne strinjaš?
8. How much does this workplace end up being the one who makes the decisions for you?
V kolikšni meri se na delovnem mestu drugi odločajo namesto tebe?
9. How does this workplace get you to do things with its way?
Kako pogosto te na delovnem mestu pripravijo do tega, da počneš stvari na takšen način kot želijo drugi?

Zadovoljstvo v odnosih (Satisfactory)

10. How satisfied are you with your relationship with this workplace?
V kolikšni meri si zadovoljen z medosebnimi odnosi na delovnem mestu?
11. How good is your relationship with this workplace?
V kolikšni meri ocenjuješ medosebne odnose na delovnem mestu kot dobre?
12. How happy are you with the way things are between you and this workplace?
V kolikšni meri te medosebni odnosi na delovnem mestu osrečujejo?
13. How satisfied are you with your colleagues in this workplace?
V kolikšni meri si zadovoljen s svojimi sodelavci na delovnem mestu?

Podpora in prijaznost v odnosih (Supportive and sympathetic)

14. How much does this workplace discipline you for disobeying?
V kolikšni meri te na delovnem mestu kaznujejo, če kršiš pravila.
15. How much does this workplace scold you for doing something you are not supposed to do?

V kolikšni meri vas na vašem delovnem mestu grajajo, če počnete nekaj, česar ne bi smeli.

b) Prevod vprašalnika The Perceived Quality of the Employee Coaching Relationship Scale

Ime vprašalnika: Lestvica zaznane kvalitete odnosa nadrejenega do zaposlenih

Ocenjevalna lestvica: 5-stopenjska: 1-sploh se ne strinjam; 5-popolnoma se strinjam

Prevod lestvic in postavk:

Pristnost odnosa (Genuineness of the relationship)

1. My supervisor and I have mutual respect for one another.
Moj nadrejeni in jaz vzajemno spoštujeva drug drugega.
2. I believe that my supervisor truly cares about me.
Verjamem, da je mojemu nadrejenemu resnično mar zame.
3. I believe my supervisor feels a sense of commitment to me.
Verjamem, da moj nadrejeni do mene občuti določeno mero predanosti.

Učinkovita komunikacija (Effective communication)

4. My supervisor is a good listener.
Moj nadrejeni ima dobre sposobnosti poslušanja.
5. My supervisor is easy to talk to.
Z nadrejenim se je lahko pogovoriti.
6. My supervisor is effective at communicating with me.
Moj nadrejeni je učinkovit pri komuniciranju z mano.

Sproščenost v odnosu (Comfort with the relationship)

7. I feel at ease talking with my supervisor about my job performance.
Z nadrejenim se z lahkoto pogovarjam o delu.
8. I am content to discuss my concerns or troubles with my supervisor.
O svojih težavah ali zadržkih sem se pripravljen pogovarjati z nadrejenim.
9. I feel safe being open and honest with my supervisor.
Počutim se varno v odprtem in iskrenem odnosu z nadrejenim.

Spodbujanje delovnega razvoja (Facilitating development)

10. My supervisor helps me to identify and build upon my strengths.
Moj nadrejeni mi pomaga pri prepoznavanju in razvijanju močnih področji.
11. My supervisor enables me to develop as an employee of our organization.
Moj nadrejeni mi omogoča, da se razvijam kot delavec znotraj naše organizacije.
12. My supervisor engages in activities that help me to unlock my potential.
Moj nadrejeni spodbuja vključevanje v aktivnosti, ki mi pomagajo razviti potencial.