

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Magistrsko delo

**ZADOVOLJSTVO IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH
JAVNEGA ZAVODA X**

Maj 2022

Tina Kramberger

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

**ZADOVOLJSTVO IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH JAVNEGA
ZAVODA X**
Magistrsko delo

Študentka: Tina Kramberger
Študijski program: Ekonomske in poslovne vede
Študijska usmeritev: Management, organizacija in človeški viri; modul B
Mentorica: izr. prof. dr. Simona Šarotar Žižek
Somentorica: prof. dr. Polona Tominc
Lektorica: Marjeta Vozlič, prof. slov. jezika

Licenca Creative Commons (CC):

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Simoni Šarotar Žižek in somentorici dr. Poloni Tominc za vodenje in pomoč ob nastajanju magistrskega dela.

Zahvaljujem se vodstvu in zaposlenim javnega zavoda X za sodelovanje pri raziskavi.

Hvala mojima staršema za podporo in spodbudo skozi ves študijski proces.

NASLOV DELA: ZADOVOLJSTVO IN ZAVZETOST ZAPOSLENIH JAVNEGA ZAVODA X

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih, zavzetost zaposlenih, dejavniki, posledice, organizacija.

UDK: 331.101.32

POVZETEK

Zaposleni so temeljna zmožnost vsake organizacije, v stanju zadovoljstva in zavzetosti pa še toliko bolj prispevajo k pomembnim meritvam poslovne uspešnosti. Zadovoljstvo opisuje stanje dobrega počutja zaposlenih in njihove sreče na delovnem mestu, kar je osnova za učinkovitost, osredotočenost in intenzivnost, ki so osrednje značilnosti zavzetosti. Izkazalo se je, da so zaposleni javnega zavoda X v najvišji meri zadovoljni s samim delom, delovnim časom, stalnostjo in varnostjo zaposlitve in z odnosi s sodelavci ter najmanj zadovoljni z obveščeno o aktualnem dogajanju, s plačo, z možnostmi za napredovanje in vodstvom javnega zavoda X. Ugotovili smo, da med višje in nižje izobraženimi ne prihaja do razlik v zadovoljstvu, medtem ko nas je presenetila višja raven zadovoljstva mlajših v primerjavi s starejšimi zaposlenimi. Sicer sami demografski dejavniki ne morejo napovedati posameznikove nagnjenosti k zadovoljstvu in zavzetosti, lahko pa gre za posledico optimizma in navdušenja, ki ga doživljajo posamezniki ob začetku nove zaposlitve. Analizirali smo tudi zadovoljstvo s plačo in v nasprotju s pričakovanji ugotovili, da so zaposleni z njo zadovoljni. Glede na rezultate analize smo lahko zaposlene javnega zavoda X označili za zavzete. Zaposlitev v javnem zavodu X vključuje delovanje na specifičnem področju, ki ima moč vplivati na posameznikovo življenje tudi zunaj delovnega konteksta, kar je ne nazadnje neizpodbiten razlog, da se mora vodstvo javnega zavoda X potruditi za izboljšanje dejavnikov, s katerimi zaposleni izražajo nezadovoljstvo.

TITLE: EMPLOYEE SATISFACTION AND ENGAGEMENT IN PUBLIC INSTITUTION X

Keywords: employee satisfaction, employee engagement, factors, consequences, organization.

UDC classification: 331.101.32

ABSTRACT

Employees are the core capability of any organization. In a state of satisfaction and engagement, they contribute even more to important measures of business performance. Satisfaction describes the state of employee well-being and their happiness in the workplace, which is the basis for efficiency, focus and intensity, which are central characteristics of engagement. It turned out that the employees of public institution X are the most satisfied with work itself, working hours, continuity and security of employment and relations with colleagues, and least satisfied with information about current events, salary, opportunities for promotion and management of the public institution. We found that there are no differences in satisfaction between higher and lower educated employees, while we were surprised by the higher level of satisfaction of younger employees compared to older employees. Demographic factors alone cannot predict an individual's propensity for satisfaction and engagement, but it may be the result of the optimism and enthusiasm that individuals experience when starting a new job. We also analyzed satisfaction with salary and, contrary to expectations, we found that employees are satisfied with it. According to the analysis results, we were able to mark employees of public institution X as engaged. Employment in public institution X includes working in a specific field that can affect an individual's life outside the work context, which is undeniably a reason why management of public institution X must make efforts to improve the factors with which employees express dissatisfaction.

Priloga 6 – IZJAVA O AVTORSTVU ZAKLJUČNEGA DELA

UNIVERZA V MARIBORU EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

IZJAVA O AVTORSTVU ZAKLJUČNEGA DELA

Ime in priimek študent-a/-ke: Tina Kramberger
Študijski program: Ekonomske in poslovne vede
Naslov zaključnega dela: Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih javnega zavoda X

Mentor/-ica: izr. prof. dr. Simona Šarotar Žižek
Somentor/ica: prof. dr. Polona Tominc

Podpisan-i/-a študent/-ka Tina Kramberger

- izjavljam, da je zaključno delo rezultat mojega samostojnega dela, ki sem ga izdelal/-a ob pomoči mentor-ja/-ice oz. somentor-ja/-ice;
- izjavljam, da sem pridobil/-a vsa potrebna soglasja za uporabo podatkov in avtorskih del v zaključnem delu in jih v zaključnem delu jasno in ustrezno označil/-a;
- na Univerzo v Mariboru neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve avtorskega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico ponuditi zaključno delo javnosti na svetovnem spletu preko DKUM; sem seznanjen/-a, da bodo dela deponirana/objavljena v DKUM dostopna široki javnosti pod pogoji licence Creative Commons BY-NC-ND, kar vključuje tudi avtomatizirano indeksiranje preko spleta in obdelavo besedil za potrebe tekstovnega in podatkovnega rudarjenja in ekstrakcije znanja iz vsebin; uporabnikom se dovoli reproduciranje brez predelave avtorskega dela, distribuiranje, dajanje v najem in priobčitev javnosti samega izvirnega avtorskega dela, in sicer pod pogojem, da navedejo avtorja in da ne gre za komercialno uporabo;
- dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v zaključnem delu in tej izjavi, skupaj z objavo zaključnega dela.

Uveljavljam permissivnejšo obliko licence Creative Commons: _____ (navedite obliko)

Kraj in datum: Maribor, 18.5.2022

Podpis študent-a/-ke:



Obrazec 3: IZJAVA O JEZIKOVNEM PREGLEDU MAGISTRSKEGA DELA

»Izjava o jezikovnem pregledu magistrskega dela« je priloga trdo vezanega izvoda magistrskega dela.

**IZJAVA
O JEZIKOVNEM PREGLEDU MAGISTRSKEGA DELA**

Podpisani-a:

Marjeta Vozlič, prof. slovenskega jezika

(ime in priimek ter strokovni naslov ali naziv),

izjavljam, da sem magistrsko delo z naslovom

Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih

javnega zavoda X

avtorja/avtorice Tine Kramberger

pregledal/-a in potrjujem, da je zaključno delo napisano slovnično in jezikovno pravilno.

Podpisan-i/-a izjavljam, da se strinjam z javno objavo svojega imena na magistrskem delu.

Datum: V Ljubljani, 14. 4. 2022

Podpis: _____

Marjeta Vozlič

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opis področja in opredelitev problema	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze raziskave	2
1.3	Predpostavke in omejitve	3
1.4	Metode raziskovanja	3
2	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	5
2.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih	5
2.2	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	6
2.3	Pomen zadovoljstva zaposlenih za organizacijo	11
2.3.1	Nezadovoljstvo in njegove posledice	12
2.3.2	Načini krepitve zadovoljstva zaposlenih	14
3	ZAVZETOST ZAPOSLENIH	17
3.1	Opredelitev zavzetosti zaposlenih	17
3.1.1	Skeptično o konstruktivni zavzetosti	19
3.2	Modeli zavzetosti zaposlenih	22
3.3	Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih	26
3.4	Pomen zavzetosti zaposlenih za organizacijo	27
3.4.1	Nezavzetost in njegove posledice	29
3.4.2	Načini krepitve zavzetosti zaposlenih	30
4	POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM IN ZAVZETOSTJO ZAPOSLENIH	33
4.1	Zadovoljstvo kot predpogoj zavzetosti	33
4.2	Skupni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost	34
4.3	Povezava zadovoljstva in zavzetosti z drugim konstrukti managementa človeških virov	36
4.3.1	Zadovoljstvo in predanost organizaciji (angl. organizational commitment)	37
4.3.2	Zadovoljstvo in delovna uspešnost (angl. employee job performance)	38
4.3.3	Zavzetost in vključenost v delo (angl. job involvement)	38
4.3.4	Zavzetost in predanost organizaciji (angl. organizational commitment)	39
4.3.5	Zavzetost in tok (angl. flow)	39
5	EMPIRIČNI DEL	40
5.1	Predstavitev javnega zavoda X	40
5.2	Merski instrument in metoda zbiranja podatkov	40
5.3	Metode obdelave podatkov	40
5.4	Vzorec raziskave	41
5.5	Značilnosti vzorca	41
5.6	Rezultati raziskave	42
5.6.1	Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X	42
5.6.2	Zadovoljstvo zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe	48
5.6.3	Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu glede na starost zaposlenih	52
5.6.4	Zadovoljstvo zaposlenih s plačo	56
5.6.5	Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu (faktorska analiza)	58
5.6.6	Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu (analiza trditev)	62
5.7	Ugotovitve	64
5.7.1	Demografija	64
5.7.2	Zadovoljstvo	64
5.7.3	Zavzetost	66

5.8	Predlogi za izboljšave	66
6	SKLEP	69
	LITERATURA IN VIRI	71
	PRILOGE	1

KAZALO SLIK

Slika 1:	Odzivi na nezadovoljstvo pri delu	14
Slika 2:	Kahnov model zavzetosti zaposlenih	22
Slika 3:	Model izgorelosti Maslacha, Schaufellija in Leiterja	23
Slika 4:	Model zavzetosti Robinsona, Perrymana in Haydayja	23
Slika 5:	Saksov model zavzetosti zaposlenih	24
Slika 6:	JD-R model	25
Slika 7:	SPSS povzetek Wilcoxonovega testa za en vzorec	57

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Skupni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost	35
Tabela 2:	Primerjava skupnih dejavnikov zadovoljstva in zavzetosti	36
Tabela 3:	Demografski podatki anketirancev	41
Tabela 4:	Cronbachov koeficient α za sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"	42
Tabela 5:	Opisna statistika sklopa zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X	43
Tabela 6:	KMO in Bartlettov test – sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"	44
Tabela 7:	Odstotek pojasnjene variance – sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"	44
Tabela 8:	Komunalitete – sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"	45
Tabela 9:	Uteži spremenljivk z zajetimi faktorji – sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"	46
Tabela 10:	Cronbachov koeficient α za zajete faktorje – sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"	47
Tabela 11:	Opisna statistika faktorjev zadovoljstva	47
Tabela 12:	Izobrazba (združeni skupini)	48
Tabela 13:	Levenov test homogenosti varianc (zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X glede na stopnjo izobrazbe)	48
Tabela 14:	Zadovoljstvo zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe (faktorji)	49
Tabela 15:	Zadovoljstvo zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe (testiranje trditev)	50
Tabela 16:	Starost (združeni skupini)	52

Tabela 17: Levenov test homogenosti varianc (zadovoljstvo v javnem zavodu X glede na starost zaposlenih) _____	53
Tabela 18: Zadovoljstvo zaposlenih glede na starost zaposlenih (faktorji) _____	53
Tabela 19: Zadovoljstvo zaposlenih glede na starost zaposlenih (testiranje trditev) _____	54
Tabela 20: Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkov test _____	57
Tabela 21: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo (eno-vzorčni Wilcoxonov test) _____	57
Tabela 22: Cronbachov koeficient α ("Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu") _____	58
Tabela 23: Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu _____	58
Tabela 24: KMO and Bartlettov test – sklop "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu" _____	59
Tabela 25: Odstotek pojasnjene variance – sklop "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu" _____	60
Tabela 26: Komunalitete – sklop "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu" _____	60
Tabela 27: Matrika rotiranih uteži – sklop "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu" _____	61
Tabela 28: Cronbachov koeficient α – sklop "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu" _____	62
Tabela 29: Raven zavzetosti zaposlenih (združeni odgovori) _____	62

UVOD

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Človek je s svojim ustvarjalnim potencialom postal najpomembnejši dejavnik uspešnosti v 21. stoletju, organizacije pa se morajo zavedati pomena potenciala svojih zaposlenih in izkoristiti njihovo znanje v svoj prid. Pomembno je iskanje vedno novih načinov in poti ravnanja z zaposlenimi. Z nagrajevanjem in izkazovanjem priznanja zaposlenim dosežemo njihovo večje zadovoljstvo in zavzetost na delovnem mestu (Auer & Antončič, 2009, str. 6). Zadovoljstvo in zavzetost sta neposredno povezana konstrukta in v nekaterih pogledih tudi zelo podobna. Imata veliko skupnih dejavnikov, ki vplivajo na njun obstanek, prav tako pa se njuni učinki v organizaciji kažejo na nekaterih skupnih področjih. A če konstrukta obravnavamo posamezno, opazimo kritične razlike. Zadovoljstvo opisuje stanje "sitosti" zaposlenih oz. njihovega dobrega počutja in sreče na delovnem mesu. Od zgolj zadovoljnih zaposlenih pa ne moremo intuitivno pričakovati tudi motiviranosti, saj se z zadovoljstvom ohranja le "status quo" oz. omogoča osnovo za učinkovitost, osredotočenost in intenzivnost, ki so osrednje značilnosti zavzetosti (Macey in drugi, 2009, str. 40).

Dejstvo je, da želi biti vsak posameznik na svojem delovnem mestu zadovoljen, hkrati pa je to ključen pogoj za to, da lahko izpolni svoj potencial. Za zadovoljstvo zaposlenih si prizadevajo tudi vodilni in vodstveni sodelavci v organizacijah, saj je to predpogoj za vse, kar lahko skupaj ustvarijo in dosežejo (Mihalič, 2008, str. 4). Izraz zadovoljstvo zaposlenih pri delu opisuje pozitiven občutek o delu, ki izhaja iz ocene njegovih značilnosti. Oseba z visoko ravno zadovoljstva z delom ima pozitivne občutke o svojem delu, nezadovoljna oseba pa negativne občutke. Med najvplivnejšimi dejavniki na zadovoljstvo zaposlenih pri delu so značilnosti in pogoji dela, plačilo, možnost napredovanja, dobri odnosi s sodelavci, dosledno informiranje, promocija zdravja na delovnem mestu, prevzemanje odgovornih nalog, sodelovanje pri odločanju ter ne nazadnje samo uživanje v delu. Dela, ki zagotavljajo usposabljanje, raznolikost, neodvisnost, nadzor, reševanje nepredvidenih problemov, izvajanje zapletenih nalog in učenje novih stvari, so povezana z višjo ravno zadovoljstva pri delu. Večina ljudi raje opravlja zahtevna in stimulaturna dela kot tista, ki so predvidljiva in rutinska (Robbins in drugi, 2017, str. 63–68).

Abrahamova (2012, str. 27) trdi, da zgolj zadovoljstvo zaposlenih pri delu ne vodi vedno do večje učinkovitosti in uspešnosti. Čeprav so zaposleni zadovoljni, lahko delajo le do pričakovane mere oz. dosega le zahtevane norme. Zadovoljstvo je temelj oz. pogoj za doseganje zavzetosti, katere posledica sta večja učinkovitost in uspešnost. Dejstvo je, da lahko samo zadovoljen zaposleni postane tudi zavzet; zadovoljni, zavzeti, zvesti in produktivni zaposleni pa ustvarjajo dodano vrednost. Zavzetost zaposlenih predstavlja strast in energijo, ki jo ti oddajajo pri opravljanju svojega dela. Gre predvsem za pripravljenost, sposobnost in konstantno prizadevanje za uspeh svoje organizacije. Zavzeti zaposleni so navdihnjeni s svojim delom, predani organizaciji, verjamejo v njeno vizijo in so pripravljeni narediti več, kot se od njih pričakuje (Cook, 2008, str. 2–4).

Marciano (2010, str. 45–46) navaja naslednje posledice zavzetosti zaposlenih za organizacijo:

- povečana produktivnost,
- povečana donosnost,
- kakovostnejše delo,
- izboljšana učinkovitost,
- manjše število odpovedi s strani zaposlenih,
- zmanjšana odsotnost z dela,
- manj kraje in prevare zaposlenih,
- višja raven zadovoljstva odjemalcev.

V magistrskem delu smo raziskovali zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih v javnem zavodu X, kajti ta pomembna konstrukta nista bila merjena nekaj let, postajata pa ključna dejavnika uspešnosti. Predvsem z vidika odjemalcev sta zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih javnega zavoda X izjemno pomembna. Tega se vodstvo javnega zavoda zaveda, zato smo jim želeli z raziskavo podati oceno trenutnega stanja zadovoljstva in zavzetosti njihovih zaposlenih.

1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave

Glavni namen magistrskega dela je bil raziskati zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih v javnem zavodu X in podati predloge za izboljšanje obeh raziskovalnih konstruktov.

Cilji teoretičnega dela so bili naslednji:

- pregled in selekcija razpoložljive literature in virov,
- definirati pojma zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih,
- predstaviti že uveljavljene teorije o zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih,
- predstaviti dejavnike in pogoje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih,
- izpostaviti pomembnost zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih,
- podati predloge o načinih krepitev zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih,
- predstaviti povezavo med zadovoljstvom in zavzetostjo zaposlenih ter njuno povezavo z drugimi konstrukti managementa človeških virov.

Cilji empiričnega dela so bili naslednji:

- na kratko predstaviti javni zavod X,
- oblikovati anketni vprašalnik po že obstoječih merskih lestvicah različnih avtorjev,
- s pomočjo vprašalnika pridobiti podatke o ravni zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih in jih z ustreznimi metodami obdelati,
- raziskati, ali se zadovoljstvo zaposlenih razlikuje glede na njihovo starost in stopnjo izobrazbe,
- ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni s plačo,
- raziskati, ali so zaposleni v javnem zavodu X zavzeti (glede na ravni zavzetosti),
- interpretacija statističnih rezultatov,
- podati predloge za izboljšanje ravni zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih.

V empiričnem delu magistrskega dela smo preverjali naslednje hipoteze:

H1: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so bolj zadovoljni na delovnem mestu kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.

H2: Starejši zaposleni so bolj zadovoljni na delovnem mestu kot mlajši zaposleni.

H3: Zaposleni v javnem zavodu X so v povprečju zadovoljni s plačo.

H4: V javnem zavodu X prevladujejo zavzeti zaposleni.

1.3 Predpostavke in omejitve

V magistrskem delu smo predpostavljali, da:

- se v javnem zavodu X zavedajo pomembnosti zavzetosti zaposlenih,
- je zadovoljstvo zaposlenih predpogoj za njihovo zavzetost,
- so respondenti na vprašanja odgovarjali dosledno in v popolnosti,
- je bilo izpolnjeno zadostno število anketnih vprašalnikov,
- imamo na voljo dovolj literature za izbrano temo.

Omejitve magistrskega dela so naslednje:

- omejili smo se na vprašanja zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih,
- raziskavo smo opravili na samo enem javnem zavodu v Republiki Sloveniji,
- na zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih javnega zavoda X morda vplivajo dejavniki, ki jih v dotičnem delu ne identificiramo ali nam ti niso znani,
- možna neiskrenost zaposlenih pri reševanju anketnega vprašalnika.

1.4 Metode raziskovanja

Magistrsko delo sestavljata teoretični del, pri katerem smo za raziskovanje uporabili kvalitativne metode, in empirični del, pri katerem smo uporabili kvantitativne metode.

V teoretičnem delu smo s pomočjo deskripcije predstavili teoretična izhodišča in dejstva, ki se nanašajo na področje zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih ter jih črpali iz sekundarnih virov. Z zgodovinsko metodo in metodo kompilacije smo povzemali stališča, citate in navedbe različnih avtorjev, oblikovali nova stališča ter jih združili z lastnimi mnenji. Z metodo komparacije smo primerjali ugotovitve domačih in tujih avtorjev ter izpostavili potencialno nasprotovanje njihovih mnenj. Pri oblikovanju sklepov smo si pomagali z metodami indukcije, dedukcije, analize in sinteze, s katerimi smo spoznanja, ugotovitve in lastna stališča, pridobljena z raziskovanjem dotične teme, ob koncu logično medsebojno povezali.

V empiričnem delu magistrskega dela smo uporabili metode zbiranja podatkov, metode obdelave podatkov in metode prikazovanja podatkov. Podatke smo zbirali s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, ki vsebuje vprašanja zaprtega tipa. Sklop vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih je prirejen po vprašalniku organizacije OCR ter Sageerju in drugih (2012); sklop vprašanj o zavzetosti zaposlenih pa vsebuje trditve vprašalnika Q12, ki ga je razvila Gallupova organizacija (Siddharta & Roy, 2010). Zaposlene smo spraševali po njihovem zadovoljstvu in zavzetosti na delovnem mestu, ta vprašanja oz. trditve pa so zaposleni ocenjevali s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice. Raziskava je bila presečna. Anketirali

smo celotno populacijo oz. vseh 84 zaposlenih javnega zavoda X (brez direktorja). Podatke, pridobljene z anketnimi vprašalniki, smo obdelali v programu SPSS, rezultate analizirali ter jih prikazali tabelarično in grafično.

Hipoteze smo preverjali na naslednji način:

H1: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so bolj zadovoljni na delovnem mestu kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.

Spremenljivke v H1 smo merili z vprašanjem o stopnji izobrazbe in sklopom vprašanj o zadovoljstvu. Faktorje zadovoljstva smo določili s pomočjo faktorjske analize, anketirance pa združili v dve izobrazbeni skupini. Na podlagi predpostavljene normalnosti faktorjev smo uporabili t-test za dva neodvisna vzorca za iskanje statistično značilnih razlik v povprečjih faktorjev glede na izobrazbeni skupini.

H2: Starejši zaposleni so bolj zadovoljni na delovnem mestu kot mlajši zaposleni.

Spremenljivke v H2 smo merili z vprašanjem o starosti in sklopom vprašanj o zadovoljstvu. Faktorje zadovoljstva smo določili s pomočjo faktorjske analize, anketirance pa združili v dve starostni skupini. Na podlagi predpostavljene normalnosti faktorjev smo uporabili t-test za dva neodvisna vzorca za iskanje statistično značilnih razlik v povprečjih faktorjev glede na starost zaposlenih.

H3: Zaposleni v javnem zavodu X so v povprečju zadovoljni s plačo.

Spremenljivko v H3 smo merili z vprašanjem o zadovoljstvu s plačo, ki se nahaja v sklopu vprašanj o zadovoljstvu. Normalnost odgovorov smo testirali s pomočjo Shapiro-Wilkovega in Kolmogorov-Smirnovega testa. Na podlagi nenormalno porazdeljenih odgovorov smo uporabili Wilcoxonov enovzorčni test, pri čemer smo za testno mediano (srednjo vrednost) vzeli vrednost 3,5.

H4: V javnem zavodu X prevladujejo zavzeti zaposleni.

Spremenljivke v H4 smo merili s sklopom vprašanj o zavzetosti. Za vsako trditev v sklopu smo preverili, kolikšen delež anketirancev se s trditvijo strinja (obkrožil 4) oz. popolnoma strinja (obkrožil 5). Na podlagi deleža vseh trditev, pri katerih smo zaznali več kot 75 % zavzetih zaposlenih, smo potrdili hipotezo H4.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V zadnjem času se organizacije močno osredotočajo na povečanje produktivnosti, zato da bi ohranile konkurenčno držo, se bolje spopadle z nenehnimi spremembami na trgu in trendom globalizacije. Ne glede na velikost, panogo in lokacijo delovanja organizacije, mora prav vsaka zagotoviti, da je njena delovna sila čim bolj produktivna. Da bi lahko zagotovile čim višji nivo produktivnosti svojih zaposlenih, morajo ti najprej čutiti zadovoljstvo v zvezi z naravo dela, ki ga opravljajo (Fahed-Sreih, 2020, str. 1). Zadovoljstvo občutimo takrat, ko izpolnimo neko svojo željo oz. dosežemo določen cilj. Pomembnejša kot sta ta želja in cilj, intenzivnejše bo zadovoljstvo ob njuni izpolnitvi. Ta mehanizem, od želje do zadovoljstva, povečuje verjetnost, da se bo oseba tudi drugič obnašala enako (Milivojević, 2010). In prav zaradi tega je pomembno, da zaposleni ponotranjijo vizijo in cilje organizacije, v kateri so zaposleni. V dotičnem delu predpostavljamo, da je zadovoljstvo zaposlenih osnova za njihovo zavzetost, zato zadovoljstvo v nadaljevanju širše predstavljamo.

2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo pri delu je eno izmed številnih čustveno-vedenjskih stanj povezanih z delom, kot so na primer vključenost v delo (angl. job involvement), zavezanost organizaciji (angl. organizational commitment), zvestoba in zavzetost. Zadovoljstvo pri delu je niz ugodnih ali neugodnih občutkov in čustev, s katerimi zaposleni gledajo na svoje delo. Oseba z visoko ravno zadovoljstva ima pozitivne občutke glede dela, oseba, ki ni zadovoljna s svojim delom, pa ima negativne občutke glede tega. Zadovoljstvo pri delu je pomemben dejavnik tako za zaposlenega kot za delodajalca, saj vpliva na več drugih organizacijskih stanj (Kumari, 2011, str. 11).

Zadovoljstvo z delom (v kolikšni meri je zaposlenim všeč njihovo delo) je že dolgo pomemben koncept v organizacijskih raziskavah o odzivih zaposlenih na njihova delovna mesta (Agho in drugi, 1993, str. 1007). Številne raziskave so poudarile pomen osredotočenosti na vprašanje zadovoljstva zaposlenih z delom, saj ima to ključno vlogo pri uspehu ali propadu organizacije. Produktivnost delovne sile v kateri koli organizaciji je namreč glavno gonilo, ki vodi k doseganju organizacijskih ciljev. To poudarja pomembnost nadaljnje osredotočenosti na zadovoljstvo pri delu, ki naj bo bistvena skrb tako v majhnih, velikih, zasebnih organizacijah kot v javnih zavodih (Fahed-Sreih, 2020, str. 1).

Najpogosteje uporabljeno raziskovalno definicijo zadovoljstva pri delu je oblikoval Locke (1976, povzeto po Hooi, 2012, str. 247), ki definira zadovoljstvo zaposlenih kot prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene lastnega dela, delovnih izkušenj in pogojev.

V literaturi pa so bile do danes oblikovane še številne podobne definicije zadovoljstva zaposlenih. Med njimi so naslednje:

- Zadovoljstvo zaposlenih je terminologija, ki opisuje, ali so zaposleni srečni, zadovoljni in ali pri delu izpolnjujejo svoje želje in potrebe. Številne teorije potrjujejo, da je zadovoljstvo zaposlenih dejavnik motivacije, doseganja ciljev in pozitivne morale zaposlenih na delovnem mestu. V bistvu je zadovoljstvo zaposlenih merilo, kako zadovoljni so posamezniki s svojim delom in delovnim okoljem (Sageer in drugi, 2012, str. 32).

- Zadovoljstvo pri delu je čustvo ali občutek, ki ga ima oseba o svoji trenutni službi (Sorguli in drugi, 2021).
- Zadovoljstvo z delom je analiza posameznika o tem, kako delovno okolje izpolnjuje njegove zahteve. Zadovoljni zaposleni si bodo prizadevali za rast in napredek organizacije in se trudili, da bo njena organizacijska kultura zdrava (Taneja in drugi, 2015).
- Zadovoljstvo pri delu je mešanica fizioloških, psiholoških in okoljskih situacij, skozi katere lahko posameznik prizna, da je z delom zadovoljen (Bergheim in drugi, 2015).
- Zadovoljstvo zaposlenih je mogoče doseči, ko se izpolnijo vsi upi pri opravljanju določenega dela. Zadovoljstvo pri delu je odraz občutkov in odnosa posameznikov do svojega dela oz. gre za interakcijo med posamezniki in okolico (Farooqui v Nagendra, 2014).

Zadovoljstvo pri delu je torej pomemben pokazatelj, kako se posameznik počuti na svojem delovnem mestu in kako je z njim zadovoljen. Zadovoljstvo posameznika je izjemno pomembno za organizacijo, saj je povezano s povečanjem organizacijskega učinka in je kritičen vidik njenega uspeha (Bayad in Govand, 2021, str. 11).

Zadovoljstvo zaposlenih je proces, skozi katerega zaposleni vidijo svoje delo in njegove različne vidike ter odraža vedenje zaposlenih na delovnem mestu. Prav tako ga lahko definiramo kot temeljni vidik, ki določa smer, v katero gravitirajo zaposleni, ko je govora o spoštovanju, plačilu, napredovanju in doseganju ciljev (Zumrah in Boyle, 2015, povzeto po Reidhead, 2020, str. 434). Našteti dejavniki so eni izmed dejavnikov zadovoljstva, ki imajo pri doseganju slednjega odločilno vlogo, zato jih širše predstavljamo v poglavju 2.2.

2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je pozitivno čustveno stanje, povezano z delom ter njegovimi materialnimi in nematerialnimi elementi. Za razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, moramo tako upoštevati vpliv okolja, značilnosti delovnega mesta in osebnostne spremenljivke zaposlenih (Hooi, 2012, str. 248). Avtorji (Sageer in drugi, 2012, str. 34–36; Robbins in drugi, 2017, str. 75; Kumari, 2011, str. 14–15; Rane, 2011, str. 11–14; Aydin & Ceylan, 2009, str. 160) navajajo različne dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu; nekateri jih ločujejo po skupinah ali jih razvrščajo po pomembnosti, mi pa v nadaljevanju posamično predstavljamo najpomembnejše med njimi.

Delo samo po sebi

Ko govorimo o delu samem po sebi, govorimo o skupku njegovih materialnih in nematerialnih elementov. Gre za občutek, ki ga ima zaposleni glede vsebine, raznolikosti, pestrosti in zanimivosti svojega dela, količine dela in nalog ter možnosti uporabe znanja in veščin. Zadovoljstvo z omenjenimi elementi se lahko vedno še poveča – npr. z rotacijo delovnih mest, širjenjem znanja, povečanjem obsega nalog in obogatitvijo delovnih mest (Rane, 2011, str. 15). Lisjak (2011, str. 315) navaja, da zaposleni delovno mesto dojemajo kot pozitivno, kadar je le-to prilagojeno njihovim zmožnostim, kadar zadovoljuje njihove potrebe ter jim nudi primerno količino izzivov. Seveda pa so lastnosti delovnih mest v največji meri odvisne od organizacijskih zmožnosti.

Svetlik (1998, str. 157) navaja značilnosti, ki jih mora imeti delo za to, da bi bilo za delavce privlačno in jim dajalo trajno zadovoljstvo. Te značilnosti so:

- Raznolikost – raznolikost delovnih nalog, orodij, strojev in delovnih pozicij. Enolično delo delavce dolgočasi, dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak.
- Samostojnost – samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja.
- Odgovornost – pravica do odločanja o tem, kako rešiti določen problem pri delu.
- Izziv – delo, ki delavca postavlja pred vedno nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja.
- Interakcija – stik z drugimi pri opravljanju dela. Pomembno je, da so to odnosi sodelovanja, ki oblikujejo skupinsko sinergijo in ne vodijo v nerazsodne konflikte.
- Pomen dela – poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel.
- Cilji in povratna informacija – delovni cilji naj delavcu predstavljajo izziv, naj bodo jasno opredeljeni in naj pri njihovem oblikovanju sodeluje tudi sam zaposleni.

Delovni pogoji

Fizični delovni pogoji opisujejo kvalitetno in praktično zasnovo delovnega mesta – dovolj naravne svetlobe in kakovosti zraka v prostorih, zdravo, varno in čisto delovno okolje, nadzorovane toplotne nastavitve, primerna velikost in razporeditev delovnih prostorov, udobno in praktično pohištvo ter kvalitetni pripomočki (McCoy, 2002, povzeto po Deepak in Prakash, 2018).

Sageer in drugi (2012, str. 35) pravijo, da so dobri delovni pogoji zelo močni motivatorji, saj zagotavljajo občutek varnosti, udobja in organiziranosti. Nasprotno pa slabe delovne razmere pri zaposlenih povzročajo strah pred slabim zdravjem ter vzbujajo nelagodje. Bolj kot je delovno okolje udobno, bolj so zaposleni zadovoljni in produktivni. Avtorji (ibid.) v kategorijo delovnih pogojev uvrščajo naslednje prednosti:

- občutek varnosti in udobja,
- orodja in oprema,
- delovne metode,
- varnostniki in parkirišče,
- prezračevanje, osvetljenost, klimatska naprava,
- urejen in čist pisarniški prostor,
- prostor za zabavo in počitek.

Prijetno delovno okolje in ugodni delovni pogoji poskrbijo, da so zaposleni zadovoljni, kar posledično poveča produktivnost. Poleg tega se lahko za dobro počutje zaposlenih oblikujejo ustrezni programi upravljanja zdravja in varnosti pri delu (Rane, 2011, str. 15).

Delovni čas

Prilagodljivost dela vključuje omogočanje fleksibilnega delovnega časa zaposlenim. Organizacije, ki uvedejo takšno shemo delovnega časa, opredelijo osrednje časovno obdobje, v katerem se pričakuje, da bodo vsi zaposleni delali, in nato dovolijo razpon časa pred in po tem obdobju, v katerem se lahko zaposleni do neke mere sami odločijo o času prihoda in odhoda. Seveda pa mora delo biti opravljeno in zaposleni morajo v določenem časovnem okviru biti prisotni na delovnem mestu. Organizacija s fleksibilno ureditvijo delovnega časa

posveča pozornost posebnim zahtevam zaposlenih in jim omogoča izpolnjevanje tako družinskih kot osebnih obveznosti (Muchiti in Gachunga, 2015, povzeto po Al-Omari in drugi, 2020, str. 873). Fleksibilen delovni čas tako pozitivno vpliva na produktivnost delavcev in jim omogoča, da dosežejo večje ravnovesje med delovnimi in družinskimi vlogami (Agha in drugi, 2017, str. 165).

Fleksibilna ureditev delovnega časa omogoča (Shah, 2014, str. 28):

- možnost komunikacije in dela na daljavo,
- funkcionalno udeležbo oz. deljenje in integracijo nalog ali funkcij ene osebe prek več oseb,
- olajšanje in krajšanje postopkov dela glede na potrebe delavcev,
- natančno določitev višino plačila nadur,
- sklepanje pogodb na podlagi delovnega časa,
- možnost koriščenja nadur ob pripadajočem letnem dopustu.

Dobri odnosi s sodelavci

Zaposleni so vključeni v različne vrste neformalnih odnosov z drugimi na delovnem mestu (prijatelj, svetovalec, konkurent ...). Medtem ko so za negativno vez med dvema posameznikoma na delovnem mestu značilna odpor, izključitev ali izogibanje, sta za pozitivno vez značilna všečnost in spoštovanje, kjer je en posameznik motiviran, da v drugem poišče prijateljstvo in nasvet. Položaj zaposlenega v mreži neformalnih interakcij na delovnem mestu je pomemben dejavnik njegovega zadovoljstva, saj nakazuje na njegovo splošno vrednost in pomembnost za organizacijo in sodelavce (Venkataramani in drugi, 2013, str. 2–3). Čeprav ima vsak posameznik edinstveno osebnost in preference, se njihova vedenja in prepričanja v okrilju organizacije poenotijo. Za to je zaslužna organizacijska kultura, ki z vrednotami, smernicami in predpisi skrbi, da se člani organizacije zlahka razumejo in učinkovito delujejo (Aydin & Ceylan, 2009, str. 160).

Nadrejeni in vodstvo

Vodenje je sposobnost vplivanja na zaposlene tako, da s skupnimi močmi dosega vizijo in cilje organizacije. Dobri delovni odnosi so bistvenega pomena, saj zaposleni na vseh ravneh potrebujejo strokovni nasvet, konstruktivno kritiko ali splošno razumevanje s strani svojega nadrejenega. Zaposleni so bolj zadovoljni, kadar so njihovi nadrejeni pozitivno naravnani, jih motivirajo za dobro delo, si prizadevajo za njihov karierni razvoj ter z njimi ohranjajo spoštljiv odnos. Pri tem je ključnega pomena učinkovita komunikacija (Kumari, 2011, str. 13–17). Nasprotno pa zaposleni, ki delajo pod avtoritarnimi in diktatorskimi vodji, izražajo nizko raven zadovoljstva, se počutijo necenjene in neradi prihajajo na delovno mesto.

Možnosti za usposabljanje in izobraževanje

Usposabljanja in izobraževanja zaposlenim nudijo nadgradnjo in razvoj že obstoječega znanja, veščin in sposobnosti. Kadar so programi za razvoj poklicne poti zgrajeni pravilno, v skladu s časom in novostmi, povečajo zadrževanje zaposlenih in zmanjšajo njihovo fluktuacijo (Rane, 2011, str. 15). Usposabljanje je lahko precej drago, zato morajo nadrejeni oz. kadroviki najprej analizirati potrebo po usposabljanju ter pripraviti tako usposabljanje, od katerega pridobljeno znanje bodo lahko zaposleni prenesli v prakso. Zaposleni, ki so usposobljeni za delo z najsodobnejšimi tehnologijami, ne bodo odlašali z odhodom, če v organizaciji teh tehnologij ne bodo imeli možnosti uporabljati. Poleg tega usposabljanje omogoča zaposlenim, da si

oddahnejo od monotonega rutinskega dela in jim da priložnost za interakcijo z zaposlenimi iz drugih organizacij. Onemogočanje izobraževanj bi verjetno demoraliziralo zaposlene, ki bi se le-teh radi udeleževali. Poleg tega bi zaposleni to obravnavali kot nepošteno prakso organizacije. Z omejenim dostopom do usposabljanj zaposleni verjetno ne bodo oboroženi s potrebnimi veščinami za delo na višjem nivoju, posledično pa lahko te frustracije vplivajo na njihovo moralo in produktivnost (Wan, 2007, str. 314).

Možnosti za napredovanje

Za uspeh organizacije je nujno priznavanje vrednosti zaposlenih, ki svoje poklicno življenje posvečajo organizaciji. Nagrajevanje zaslužnih zaposlenih z napredovanjem ima motivirajoč učinek in izboljšuje njihovo moralo. Pomaga pri podpiranju in ohranjanju močne, ustvarjalne in proaktivne delovne sile. Tako bi morali obstoječi zaposleni biti prva misel nadrejenih, kadar se v organizaciji odpre novo delovno mesto, ki bi le-tem omogočilo napredovanje. Zunanje zaposlovanje je lahko moteče za organizacijo, saj s tem zveste in vpeljane zaposlene zamenjajo zunanji talenti. Odpiranje položaja zunanjim kandidatom povečuje konkurenco in zmanjšuje možnosti napredovanja obstoječim delavcem ter s tem njihovo spodbudo za delo. Organizacije bi zato morale obstoječim delavcem zagotoviti spodbudno okolje in povečati možnosti za napredovanje. Čeprav je namen nadrejenih oz. kadrovikov izbrati najboljšega kandidata, morajo zagotoviti možnost, da se vsi zainteresirani – tako eksterni kot interni kandidati, prijavijo na novo pristo delovno mesto, kar bi pomagalo zmanjšati moralni hazard in potencialno moteče vzdušje v delovnih prostorih. Kadroviki naj zunanjega kandidata zaposlijo le, če je bistveno bolj usposobljen, kvalificiran in izkušen od internih zaposlenih, ki se prav tako potegujejo za pristo delovno mesto (Hooi, 2012, str. 259). Karierna rast omogoča zaposlenim, da načrtujejo prihodnost in da so bolj opremljeni s pravimi veščinami, s katerimi ostanejo konkurenčni. Zagotavljanje notranjih zaposlitvenih možnosti zaposlenim je dokaz, da lahko svoje poklicne cilje uresničujejo znotraj in ne zunaj organizacije (Wan, 2007, str. 315).

Plača in nagrade

Plačilo pomaga izpolniti potrebe zaposlenih, tako osnovne kot potrebe na višji ravni (Luthans, 2001, povzeto po Kessuwan & Muenjohn, 2010, str. 170). Res je, da iz tega razloga denar ljudi motivira, toda tisto, kar nas motivira, ni nujno enako tistemu, kar nas osrečuje. Karierne spremembe so vse pogostejše, kjer delavci zamenjajo visoko plačano službo za manj plačano, saj jim ta nudi večje zadovoljstvo pri delu (Robbins in drugi, 2017, str. 69). Zadovoljstvo je posledica ravnovesja med 'inputom' in 'outputom' (Adams, 1965), zato kadar zaposleni menijo, da struktura plač v njihovi organizaciji ni pravična, postanejo nezadovoljni s svojo plačo. Da bi zagotovili zadovoljstvo zaposlenih, morata struktura plač in nagrad odražati posameznikovo znanje, trud in prispevek. Zaposlenim je treba pokazati, da so plače in nagrade pravično porazdeljene ter jim nuditi transparentne in dostopne informacije o plačni strukturi (Jung & Yoon, 2015, str. 25).

Zaposleni so bolj zadovoljni, če menijo, da so za svoje delo pošteno plačani. Če je plačilo pošteno glede na zahteve dela, raven individualnih spretnosti in plačne standarde v isti panogi, bo zelo verjetno prišlo do zadovoljstva. Vendar pa vsi ne stremijo k denarju. Številni ljudje voljno sprejmejo manj denarja, v zameno za to, da delajo na želeni lokaciji, manj zahtevnem delovnem mestu ali imajo pri svojem delu svobodo in moč odločanja. Ključ pri povezovanju plačila z zadovoljstvom torej ni absolutni znesek plačila; gre namreč za stvar pravičnosti (Kumari, 2011, str. 14).

Komunikacija

Komunikacijski model je v praksi učinkovit takrat, kadar temelji na demokratičnem in nehierarhičnem komuniciranju. Učinkovito komunikacijo dosežemo takrat, kadar le-ta vključuje pravočasno, celovito in povratno informiranje, ni omejena z organizacijsko strukturo in nudi enake možnosti predajanja sporočil vsem zaposlenim. Na tak način se brez ovir, šumov in zapletov medsebojno informira o poslanstvu, viziji, politiki, ciljih in podatkih, pomembnih za opravljanje dela. Demokratična komunikacija je zmeraj odprta, transparentna in iskrena, zato so možnosti za izkrivljanje ob njenem prakticiranju minimalne. Vzpodbujanje takega načina komuniciranja privede do višje ravni zadovoljstva zaposlenih, zmanjšuje raven stresa in pripomore k bolj humanemu delovnem okolju (Mihalič, 2006, str. 250).

Pohvale za uspešno opravljeno delo

Poleg denarnih nagrad sta priznanje in cenjenje sestavni del zmagovalnega strateškega sistema nagrajevanja. Ta dva elementa na žalost prejmeta manj pozornosti s strani nadrejenih, čeprav za organizacijo ne predstavljata stroška in terjata zelo malo energije. Za spodbujanje zelenega vedenja je nujno, da nadrejeni izrazi svojo hvaležnost in prizna uspehe sodelavcev – to lahko stori verbalno, pisno ali pa zgolj pokima in podari nasmeh. Takojšnje nagrajevanje in priznanje za dobro opravljeno delo izboljšuje moralo in motivacijo zaposlenih, kar posledično prispeva k večji uspešnosti organizacije (Hooi, 2012, str. 250).

Zlato pravilo je, da lahko sodelavce hvalimo in nagrajujemo tako na štiri oči kot tudi pred drugimi sodelavci, medtem ko jih grajamo in kaznujemo vedno le na štiri oči. Javna pohvala mora biti izvedena na način, ki bo motivacijski za vse zaposlene in nikakor ne na način, ki bo povzročil zavist s strani drugih sodelavcev. Pri hvaljenju in grajanju se je treba zavedati tudi, kje je meja – nikakor se ne hvali in graja osebnosti in druge lastnosti sodelavca, temveč zgolj njegovo delo in dejanja (Mihalič, 2006, str. 219).

Predstavljeni dejavniki zadovoljstva so bili po raziskavah in delih avtorjev najpogosteje izpostavljeni kot ključni. Gre za že generalizirane dejavnike, ki zagotavljajo zadovoljstvo velike večine posameznikov. Seveda pa poznamo še številne druge, ki neposredno ali posredno vplivajo na raven zadovoljstva in niso nujno povezani z večjimi finančnimi investicijami (Mihalič, 2008, str. 5). Omenjeni dejavniki so na primer (Robbins in drugi, 2017, str. 75; Sageer in drugi, 2012, str. 34–36; Rane, 2011, str. 11–14):

- stalnost in varnost zaposlitve,
- ugled dela,
- ustvarjalnost in zanimivost dela,
- zagotavljanje zdravja in varnosti na delovnem mestu,
- odgovorne naloge,
- priložnosti za uporabo veščin/sposobnosti,
- obveščenost o aktualnem dogajanju,
- sodelovanje pri odločanju in posluš za ideje,
- delo na pomembnih projektih,
- možnost usklajevanja med delovnim in družinskim življenjem.

Naštete dejavnike lahko uvede in usvoji vsaka organizacija ter jih prilagodi svoji kulturi, okolju, pogojih in odnosih. Naloga vodstva je torej, da identificira relevantne ter se zaveda pomena njihovega prakticiranja in razvoja.

2.3 Pomen zadovoljstva zaposlenih za organizacijo

Zadovoljstvo človeka s svojim delom je sicer le del njegovega splošnega zadovoljstva, ker pa ljudje po navadi na delovnem mestu preživimo tretjino dneva (oz. polovico časa v budnem stanju), ima ta del zadovoljstva zagotovo pomemben vpliv na naše počutje, zdravstveno stanje in ne nazadnje tudi uspešnost pri delu (Žiberna, 2010, str. 217).

Zaposleni resnično cenijo organizacijo takrat, kadar ta interno deluje v skladu z njihovimi interesi oz. potrebami in z njimi lepo ravna. Slednje namreč določa, ali lahko zaposlene resnično štejejo za konkurenčno prednost organizacije (Antončič & Antončič, 2011, str. 591). Na današnjem globalnem trgu so organizacije obkrožene s konkurenti, ne glede na panogo, v kateri delujejo. Za razvoj svoje konkurenčne prednosti je zato nujno, da izkoristijo delovno silo kot konkurenčno orožje in se osredotočijo na strategijo za radikalno izboljšanje zadovoljstva in produktivnosti zaposlenih (Wan, 2007, str. 297). Organizacija je močna le toliko, kolikor je močan njen človeški kapital, slednjega pa hitreje in intenzivneje generirajo posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič, 2008, str. 4).

Organizacije si z vlaganjem sredstev in s celovitimi kadrovskimi razvojnimi programi prizadevajo optimizirati svojo delovno silo; ne le za doseganje poslovnih ciljev, ampak tudi najpomembneje - preživeti in si zagotoviti uspešno delovanje v prihodnosti. Informirani, sposobni, zvesti, predani in ne nazadnje zadovoljni zaposleni so tisti, ki učinkovito opravljajo svoje delo v hitro spreminjajočem se in zapletenem okolju. A organizacije se morajo zavedati, da zgolj izvajanje programov usposabljanja in razvoja ni ključ do zadovoljstva in večje produktivnosti. Upoštevati morajo potrebe zaposlenih in zagotoviti, da so politike razvoja človeškega kapitala v skladu tako s cilji organizacije kot tudi posameznikov (Wan, 2007, str. 297–298). Zaposleni so posamezniki z različnimi osebnostmi in motivi, ki delajo iz različnih razlogov; nekateri si želijo materialnega uspeha, druge pa lahko pritegnejo že zgolj sami izzivi, ki jih prinaša delo; zato je treba k doseganju zadovoljstva pristopiti premišljeno in na izziv gledati tudi skozi oči zaposlenih.

Zadovoljstvo zaposlenih ne vpliva le na maksimalno produktivnost, temveč tudi močno izboljša občutek morale in predanosti organizaciji. Ti motivacijski občutki proaktivne narave zaposlenih so gonilna sila za osebno in poklicno napredovanje ter zvestobo organizaciji, tudi kadar se pokažejo boljše zaposlitvene možnosti drugje. Zvestoba je tista, ki tudi v času finančne krize, katere posledici sta lahko zmanjšanje plač in pošiljanje zaposlenih "na čakanje", zadrži zaposlene v organizaciji. V času krize mora organizacija še več pozornosti posvetiti programom zadovoljstva zaposlenih ter vzpodbujati kolektivno zavest, da lahko s skupnimi močmi prebrodijo krizo ter da bodo za to tudi nagrajeni. Če organizacije tega ne storijo, jih lahko vrhunski kader zapusti, s tem pa gospodarska kriza postane ne samo makro, temveč tudi mikroekonomski problem (Rane, 2011, str. 11).

Če torej povzamemo, lahko glede na vrsto let raziskav različnih avtorjev (Wan, 2007, str. 299; Rane, 2011, str. 11–16; Sageer in drugi, 2012, str. 32) izpostavimo naslednje pozitivne učinke za organizacijo, ki so posledica zadovoljstva njene delovne sile – to so:

- odzivnost,
- zvestoba,
- dobičkonosnost,
- produktivnost,
- zadovoljstvo kupcev,
- organizacijsko uspešnost,
- konsistentna rast organizacije,
- konkurenčna prednost,
- intelektualni kapital,
- višja kakovost izdelkov/storitev,
- hitrejše doseganje organizacijskih ciljev,
- zadržanje talentiranih zaposlenih in privabljanje novih.

Zadovoljstvo zaposlenih pri delu je bistvenega pomena za soočanje z dinamiko v gospodarstvu in vedno večjimi izzivi ohranjanja produktivnosti, zavzetosti in motiviranosti samih zaposlenih. V sedanji dobi globalizacije raznolike in spreminjajoče se zahteve potrošnikov nenehno pritiskajo na delodajalce, da zadovoljijo njihove potrebe in so konkurenčni v poslu. Poleg tega izziv za vodstvo predstavljajo tudi okoljevarstvena načela, naraščajoči stroški zdravstva in različne potrebe delovne sile. To je mogoče premagati z ustvarjanjem delovnega okolja, ki ohranja zadovoljstvo zaposlenih in jih hkrati motivira k uspešnosti na delovnem mestu ter doseganju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Če organizacija tega svojim zaposlenim ne nudi ali ne zagotavlja, lahko že v kratkem času pride do prvih znakov nezadovoljstva in z njim negativne posledice za celotno organizacijo (Rane, 2011, str. 10).

2.3.1 Nezadovoljstvo in njegove posledice

Kadroviki lahko potencialno nezadovoljstvo preprečijo že na začetku zaposlitvenega procesa, ko se na podlagi razgovorov odločajo za primerne kandidata, namreč nagnjenost k splošnemu nezadovoljstvu pri nekaterih posameznikih izvira že iz njihove osebnosti in je prisotno tudi v osebnem življenju. V procesu izbire kandidata je treba preveriti, s kakšnimi motivi se posameznik poteguje za delovno mesto, kaj je njegova strast in ali se na izbranem področju vidi dolgoročno. Neredko se zgodi, da se zaposli kandidata, ki izpolnjuje vse zahtevane in dodatne pogoje za zasedo delovnega mesta, v resnici pa ga izbrano področje dela ne veseli. Tak zaposleni se lahko potruzi po najboljših močeh, a kaj kmalu začne krivulja zanosa upadati, saj ta oseba nima notranje motivacije za uspeh. Vsakdanje iskanje motivacije zmanjša posameznikovo željo po dobrem opravljanju svojega dela, ohranja raven njegovega truda na minimalni ravni in v zaposlenem začne vzbujati nezadovoljstvo. Najpogostejši vzroki za občutke nezadovoljstva pa izhajajo tudi iz druge skrajnosti – preobremenjenosti. Vodje pogosto preobremenijo zaposlene, ki dobro delajo in jim dodeljujejo prezahtevne odgovornosti, do točke neobvladljivosti. V obeh primerih zaposleni ne bodo oklevali pri iskanju drugega delovnega mesta, ki jim bo vseeno nudilo finančno varnost, a bo imelo lastnosti, ki jih bodo ustrezno izzvale in vzbujale zadovoljstvo (Koslowsky & Krausz, 2002, str. 29–30).

Do nezadovoljstva zaposlenih pride, kadar niso izpolnjeni njim pomembni materialni in nematerialni dejavniki zadovoljstva, predstavljeni v poglavju 2.2. Avtorji pa navajajo še druge vzroke, ki ob enkratnem dogodku oz. kratkoročno verjetno ne povzročajo negativnih občutkov, zagotovo pa jih na dolgi rok. Nezadovoljstvo zaposlenih se vzbudi ali poveča, kadar (Agho in drugi, 1993, str. 1019; Kaye & Jordan-Evans, 1999, povzeto po Gregory, 2011, str. 31; Gregory, 2011, str. 33):

- jim je odrejeno drugo delo, za katerega niso usposobljeni oz. jih ne veseli,
- nimajo informacij potrebnih za ustrezno opravljanje nalog,
- prejemajo nepopolne zahteve s strani nadrejenih,
- njihov delodajalec sprejema neetične odločitve,
- je delovno okolje nefleksibilno,
- delovno mesto ne zagotavlja virov sprostitve ali zabave,
- na delovnem mestu vlada stresno in dolgočasno vzdušje,
- organizacija ne omogoča možnosti za rast,
- iskanje kandidatov za nova delovna mesta poteka izključno zunaj organizacije,
- organizacija ne omogoča možnosti za napredovanje (stekleni stropi).

Kadar zaposleni dalj časa opravlja delo v naštetih razmerah, pride do prvih znakov stresa, upadanja delovne učinkovitosti in fluktuacije. Ključno je, da zaposleni zaupa nameram svojega delodajalca in da slednji zaupa podrejenim, da bodo dobro opravili svoje delo, a kadar delodajalec ne zagotavlja primerne delovnega okolja, orodij in sredstev, zaposleni ne zmorejo dosegati zastavljenih norm in kvot. Drug vir stresa je zdaj že običajna praksa delodajalcev, ki poskušajo znižati stroške z odpravo 'nepotrebnih' delovnih mest in razporeditvijo delovne obremenitve na preostale zaposlene (Gregory, 2011, str. 30). Ta dejanja nadrejenih povzročijo, da zaposleni poskušajo dokončati nepopolne naloge v osebnem času, med odmorom za malico ali v popoldnevh doma, da bi obdržali svoje delovno mesto in ugled (Branham, 2005, povzeto po Gregory, 2011, str. 30). Potreba po končanju nerazumne količine dela, je dodatna obremenitev, ki v veliki meri poveča zaskrbljenost zaposlenih ter vodi v nezadovoljstvo. Delo zunaj običajnega delovnega časa zmanjša čas sprostitve zaposlenih, ki pa je bistvenega pomena za ohranjanje dobrih odnosov, dobrega počutja in razuma (angl. *sanity*) (Gregory, 2011, str. 30–31).

Rusbult in Lowery (1985, str. 82) predstavljata teoretični model 'izhod-glas-zvestoba-zanemarjanje' (angl. *exit-voice-loyalty-neglect*), ki nam je lahko v pomoč pri razumevanju odzivov na nezadovoljstvo oz. način, kako se slednje kaže pri zaposlenih. Slika 1 prikazuje štiri odzive, ki se med seboj razlikujejo v dveh dimenzijah: konstruktivno/destruktivno in aktivno/pasivno. Odzivi so opredeljeni na naslednji način:

- **Izhod.** Izstopni odziv vključuje namere v smeri zapuščanja organizacije, vključno z iskanjem novega delovnega mesta in odpovedjo.
- **Glas.** Glasovni odziv vključuje aktivno in konstruktivno prizadevanje za izboljšanje razmer, vključno s predlaganjem izboljšav ter razpravo o težavah z nadrejenimi.
- **Zvestoba.** Odziv zvestobe vključuje pasivno, a optimistično čakanje, da se razmere izboljšajo, vključno z zagovarjanjem organizacije ob zunanjih kritikah in zaupanjem organizaciji in njenemu vodstvu, da 'naredijo pravo stvar'.
- **Zanemarjanje.** Odziv zanemarjanja vključuje pasivno dopuščanje poslabšanja razmer, vključno z odsotnostmi ali zamudami, zmanjšanim trudom in povečano ravno napak.

Slika 1: Odzivi na nezadovoljstvo pri delu



Vir: (Rusbult & Lowery, 1985, str. 83)

Na odločitev zaposlenega, da bo zapustil organizacijo, poleg že predstavljenih dejavnikov vplivajo tudi spremenljivke, kot so: starost, geografske omejitve, družinske obveznosti, slabe gospodarske razmere in zelo specializirana znanja. Nekateri zaposleni pa ne najdejo druge zaposlitve, si ne upajo zamenjati službe ali pa so tik pred upokojitvijo, zato ostanejo ne glede na to, da so nezadovoljni. Cilj vodstva organizacije mora biti ohranjanje zadovoljstva zaposlenih in s tem nizko raven fluktuacije, namreč iskanje, proces zaposlitve in usposabljanje novega zaposlenega pomeni visoke stroške (Gregory, 2011, str. 33–34). Večina vzrokov za nezadovoljstvo je pod nadzorom organizacije in dobre prakse upravljanja bodo vodjem omogočile, da te vzroke zmanjšajo ali odstranijo. Slednje lahko dosežejo z različnimi načini krepitve zadovoljstva, ki jih predstavljamo v poglavju 2.3.2.

2.3.2 Načini krepitve zadovoljstva zaposlenih

Delodajalec mora že v samem postopku zaposlitve izbrati posameznike, katerih vrednote in osebnost sovpadajo s kulturo in vrednotami organizacije. Med samim razgovorom naj kadrovik postavlja vprašanja, ki se nanašajo na vrsto dela, v katerem kandidat uživa, se pozanima o njegovih osebnostnih lastnostih in vrednotah ter preveri, ali bi bil kandidat kos izzivom, ki jih prinaša pristoje delovno mesto. Če se kandidat izkaže za posameznika, ki se zlahka poenoti z organizacijsko kulturo, je tudi zagotavljanje njegovega zadovoljstva v prihodnje posledično veliko lažje (Gregory, 2011, str. 34).

Kako pa lahko organizacija sploh spremlja in izboljšuje raven zadovoljstva svojih zaposlenih? Vodje morajo proučiti osnovne vzroke – ali je težava v zaslužku in ugodnostih? Ali gre za kakovost delovnih predmetov ali podporo na delovnem mestu? Je krivo pomanjkanje cenjenja in možnosti za rast na delovnem mestu? Odgovori na ta vprašanja so ključnega pomena za vzdrževanje zadovoljive ravni zadovoljstva in organizacijski uspeh. Daleč najbolj očitna in najlažja tehnika, ki v začetku vodi zagotovi podlago za nadaljnje meritve, je opazovanje vedenja in reakcij zaposlenih. Vodja naj se sprehodi po pisarnah in opazuje zaposlene, medtem ko delajo ter komunicirajo med seboj, pri tem pa se za trenutek z njimi neformalno pogovori. Ob tem naj opazuje, ali so nasmejani, energični, pripravljeni za sodelovanje in budni, ali so brezvoljni, neaktivni in negativno naravnani. Kot objektivno tretjo osebo lahko organizacija prav tako najame strokovnega svetovalca, ki bo ocenil delovno vzdušje in ga primerjal z

vzdušjem v drugih organizacijah. Preprosto opazovanje pa lahko dvignemo na višjo raven tako, da zaposlene vključimo v ankete o zadovoljstvu, fokusne skupine in intervjuje ter analiziramo rezultate (Sageer in drugi, 2012, str. 33). Najširše uporabljen predmet preverjanja zadovoljstva v praksi je anketni vprašalnik, s katerim organizacije, z merjenjem vidikov zadovoljstva zaposlenih pri delu, pridobijo popolno sliko prednosti in slabosti dejavnikov zadovoljstva (Saari & Judge, 2004, str. 400–401) ter pridobijo predstavo o odnosu, mnenju in ravni motivacije svojih zaposlenih (Sageer in drugi, 2012, str. 33). Kvantitativno in kvalitativno ocenjevanje ravni zadovoljstva je odlično vodstveno orodje, ki vodjem pove, katere dejavnike zadovoljstva je treba izboljšati, kateri so pri zaposlenih najbolj cenjeni in kako se zaposleni v organizaciji počutijo. Obenem pa ob odgovarjanju na vprašanja o zadovoljstvu zaposleni ocenijo lastno počutje, uspešnost in zadovoljstvo. Obojestransko ocenjevanje zadovoljstva predstavlja popolno priložnost za združevanje dveh perspektiv ter posledično izboljšanje stanja (Gregory, 2011, str. 35).

Kako pa po evalvaciji ravni zadovoljstva slednjo izboljšamo? V poglavju 2.2 smo že predstavili pogloblitne dejavnike zadovoljstva in zakaj je njihovo udejstvovanje pomembno, v nadaljevanju pa podajamo še dodatne nasvete za vodje, tako finančne kot nefinančne oblike, s katerimi lahko krepijo oz. zvišajo raven zadovoljstva svojih sodelavcev.

Delovne naloge

Vodje naj stremijo k ustvarjanju pozitivne delovne kulture, za kar je treba ugotoviti, kaj zaposlene motivira in jim daje zagon. Organizacije morajo v ta namen pogosto preseči predpisane norme, da poskrbijo za potrebe zaposlenih in ustvarijo motivirajoče delovno okolje (Rane, 2011, str. 12–13). Za učinkovito izvajanje delovnih nalog je treba zaposlenim predati vse ključne informacije ter se pri tem izogibati pretiranemu številu formalnih postopkov, če je to le mogoče (Antoncic & Atoncic, 2011, str. 60); delovne naloge pa morajo biti izvedljive in obvladljive, a vseeno toliko zahtevne in zanimive, da zaposlenemu predstavljajo izziv in posledično doprinesejo k rasti (Robbins in drugi, 2017, str. 74).

Izkušnje kažejo, da so zaposleni bolj predani in zavzeti, kadar so vključeni v proces odločanja ter kadar lahko prispevajo svoje dragocene ideje in predloge (Rane, 2011, str. 12–13). Vključevanje jim daje občutek, da se njihovo mnenje spoštuje in da imajo v organizaciji pomembno mesto (Kaye & Jordan-Evans, 1999). Zadolževanje zaposlenih za pomembne projekte in naloge jim omogoča, da postanejo ustvarjalni in se preizkusijo na novih področjih. S tem se razširi njihovo znanje, hkrati pa postanejo bolj dragoceno premoženje organizacije (Gregory, 2011, str. 35).

Delovno okolje

Organizacije poročajo o koristnih učinkih, kot so povečana produktivnost, stabilno fizično in duševno zdravje ter zmanjšani negativni stresorji, kadar se zaposlenim zagotovijo pogoji za dobro počutje na delovnem mestu. Vodje naj zagotovijo motivacijsko delovno okolje, ki vzbuja pozitiven odnos do dela ter ergonomsko oblikovane in prilagodljive delovne postaje za administrativne delavce in delo pod prijetnimi pogoji za zunanje/terenske delavce, kar ohranja njihovo zdravje in dobro počutje (Turkyilmaz in drugi, 2011, str. 689).

V zadnjem desetletju se odvija trend vzpostavljanja "wellness" kotičkov v organizacijah, torej prostorov, kamor se lahko zaposleni umaknejo za meditacijo in kratko vadbo, dobavljanja svežega sadja na delovno mesto, kritja dodatnega zdravstvenega zavarovanja ipd. Ti programi

seveda zahtevajo določen finančni vložek, a pomembno je, da se organizacija potrudi vzpostaviti vsaj eno od naštetih ugodnosti za promocijo zdravja na delovnem mestu, čeprav v okviru omejenega proračuna (Rane, 2011, str. 13–14).

Usposabljanje in izobraževanje

Učenje je treba obravnavati kot vrednoto in izobraževanje kot naložbo (Antončić & Antončić, 2011, str. 60), saj se z rednimi usposabljanji in izobraževanji izboljšujeta inovativnost (Turkyilmaz in drugi, 2011, str. 689), znanje in veščine zaposlenih (Rane, 2011, str. 12–13), prav tako pa so usposobljeni zaposleni bolj sposobni, potrebujejo manj nadzora in so pripravljeni prevzeti več odgovornosti (Rane, 2011, str. 12–13). Vodje naj podpirajo zaposlene pri njihovi osebni in poslovni rasti, kariernih ciljih in pridobivanju izkušenj, namreč organizacije si lahko z ustvarjanjem jasnih kariernih poti svojih zaposlenih zagotovijo dolgoročne koristi (Turkyilmaz in drugi, 2011, str. 689).

Komunikacija in odnosi

Vodje naj proaktivno posredujejo pri zgodnjem reševanju sporov in poskušajo zmanjšati število negativnih interakcij med zaposlenimi, s čimer bodo gradili kulturo odprte komunikacije, spodbujali zaupanje in izgradnjo stabilnih odnosov (Venkataramani in drugi, 2013, str. 9). Komunikacijske težave znotraj organizacije namreč znižujejo moralo in ovirajo pozitivne odnose, zadovoljstvo zaposlenih pri delu in produktivnost organizacije pa se povečata, če med sodelavci obstaja hitra in neposredna formalna komunikacija, ki poteka tako vertikalno kot horizontalno (Rane, 2011, str. 13–14). Predvsem pomembno je, da vodje svojim podrejenim pravočasno dostavljajo ustrezne informacije (Antončić & Antončić, 2011, str. 60), jim prisluhnejo ter spoštujejo njihovo mnenje (Gregory, 2011, str. 35).

Plačilo, nagrada, pohvala, priznanje

Na prvem mestu bi morale organizacije zagotoviti, da so njihovi zaposleni za svoje delo pošteno plačani (Antončić & Antončić, 2011, str. 60), a se hkrati zavedati, da visoko plačilo samo po sebi ne bo ustvarilo zadovoljstva (Robbins, 2017, str. 74). Čeprav je plača velik motiv za nekatere zaposlene in jih motivira, da opravijo več dela in delajo bolje, je pomembno, da se za zaposlene skrbi tudi na osebni ravni. Zaposleni so pogosto veliko bolj naklonjeni notranjim nagradam, kot so komplimenti, pohvale, spodbudne besede in izkazovanje hvaležnosti za delo, ki ga opravljajo. Kadar so slednjega pogosto deležni, imajo zaposleni občutek ponosa, so zadovoljni s svojim delom in motivirani, za nadaljnje trdo in dobro delo (Rane, 2011, str. 13–14). Vodje morajo biti obenem pozorni, da sposobnih in motiviranih zaposlenih ne obremenijo preveč. Tudi zmanjšanje stresorjev in razbremenitev sta neke vrste nagradi in sta lahko v obliki inovativnih nagrad, ki so vrednejše od denarja – storitve za sprostitev, dodaten prost dan, dodaten par rok pomoči, prerazporejanje nalog, kroženje delovnih mest ipd. (Rane, 2011, str. 12–14).

Odnos zaposlenih do dela in sodelavcev običajno odraža kulturo in moralo, ki vlada v organizaciji. Zadovoljstvo namreč ni povezano samo s finančno kompenzacijo. Seveda povišica in finančne ugodnosti začasno izboljšajo zadovoljstvo zaposlenih, a majhna in osebna dejanja so tista, ki zagotavljajo dolgoročni učinek. Malo truda lahko pripelje do srčnih, učinkovitih in zvestih zaposlenih (Sageer in drugi, 2012, str. 37), kar pa je osnova za zagotavljanje ne samo njihovega zadovoljstva, ampak raven višje od slednjega – njihove zavzetosti.

3 ZAVZETOST ZAPOSLENIH

Uspešne organizacije obstajajo zaradi konkurenčne prednosti v gospodarstvu, pa naj bo ta prednost lokalna, mednarodna ali globalna. Za ohranitev tega statusa potrebujejo sposobne in zavzete zaposlene, ki jih v svojem okrilju zadržujejo s prizadevanjem za človeške vire in izvajanjem praks, ki pozitivno vplivajo na delovno življenje zaposlenih (Sinha, 2020, str. 7). A doseganje zavzetosti zaposlenih nikakor ni eden izmed najosnovnejših procesov v organizaciji – ravno nasprotno. Zavzetost zaposlenih zadeva organizacijo kot celoto, vključno z njenimi sistemi, politiko, pravili, procesi, normami, načeli, vrednotami in z morda najpomembnejšim – njenim vodstvom (Garber, 2007, str. 9). V dotičnem delu predpostavljamo, da zavzetost zaposlenih izvira iz njihovega zadovoljstva oz. je njegova nadgradnja, zato zavzetost v nadaljevanju širše predstavljamo.

3.1 Opredelitev zavzetosti zaposlenih

Zavzetost zaposlenih je na splošno opredeljena kot raven predanosti in vključenosti zaposlenega v svojo organizacijo in njene vrednote. Ko je zaposleni zavzet, se zaveda svoje odgovornosti ob doseganju organizacijskih ciljev in pri tem motivira tudi svoje sodelavce. (Anitha, 2014, str. 308). Zavzetost zaposlenih je ena najbolj kritičnih matrik za organizacije v 21. stoletju. Večina, če ne vsi ključni učinki, ki odražajo in poganjajo organizacijsko uspešnost (zadovoljstvo strank, inovativnost, dobičkonosnost, produktivnost, zvestoba in kakovost), so produkt zavzetih in predanih zaposlenih (Siddharta & Roy, 2010, str. 170).

Zavzetost zaposlenih izhaja iz zgodnjih raziskav v dvajsetih letih prejšnjega stoletja o morali in pripravljenosti delovne skupine za doseganje določeni organizacijskih ciljev. Čeprav je ta teorija osamljen primer, Siddharta in Roy (2010, str. 172) navajata, da je konstrukt zavzetosti dozorel v rokah raziskovalcev ameriške vojske med drugo svetovno vojno, z namenom, da bi z njim znali opredeliti in oceniti enotnost napora posameznikov v skupini in njihovega odnosa do bitke – torej raven pripravljenosti pred napadom. Tudi povojna družba množične proizvodnje je potrebovala enotnost pri hitri in kakovostni proizvodnji, kjer je morala veljati za najpomembnejši kazalnik. V sodobnem času oz. s prihodom delavca z znanjem, pa je poudarek na individualnem upravljanju talentov. S tem je nastala potreba po konstrukt za opredelitev posameznikove čustvene navezanosti na organizacijo, sodelavce in delo in tako je nastal izraz "zavzetost zaposlenih" (Siddharta & Roy, 2010, str. 172).

Kahn (1990, str. 694) je eden prvih, ki je teoretiziral o zavzetosti v zvezi z delom in razvijal definicijo v sklopu svojega etnografskega dela, raziskavo pa opravljal z zaposlenimi v poletnem taboru in arhitekturnem podjetju. Zavzete zaposlene je opisal kot popolnoma fizično, kognitivno in čustveno povezane s svojimi delovnimi vlogami. Navaja, da je zavzeti zaposleni v celoti prisoten, osredotočen in vlaga "celega sebe" v svoje delo. To je pripravljen storiti, ker so izpolnjeni trije predhodni pogoji: počuti se psihološko varnega v prisotnosti drugih, da se lahko ob tem vživi v svojo vlogo, ima na voljo dovolj osebnih virov, da se lahko posveti tem vlogam, in njegovo delo je smiselno, zato pa takšno osebno naložbo dojema kot smiselno (Kahn, 1990, povzeto po Ologbo & Saudah, 2012, str. 499). Ti pogoji se imenujejo psihološka varnost, psihološka razpoložljivost in psihološka smiselnost. Kahn (1990, str. 700) nadalje ugotavlja, da je osebna zavzetost hkrati delovanje na idealni ravni in izražanje svojega "idealnega jaza" pri opravljanju nalog, kar spodbuja povezavo z delom in sodelavci, osebno

prisotnost (fizično, kognitivno in čustveno), aktivno delo in popolno predanost svoji vlogi v organizaciji. To stališče je postavilo konceptualne temelje organizaciji Gallup (Ologbo & Saudah, 2012, str. 499), ki je zavzetost zaposlenih opredelila kot agregat predanosti, vključenosti in zadovoljstva. Gallupova organizacija je prav tako oblikovala praktičen model Q12 za merjenje ravni zavzetosti zaposlenih v organizaciji. Danes je ta model najbolj razširjen in uporabljen model za merjenje ravni zavzetosti v organizacijah in vsebuje trditve, ki se nanašajo na značilnosti dela in delovnih pogojev.

Macey in drugi (2009, str. 7) so zavzetost zaposlenih opredelili kot "posameznikov občutek za namen in usmerjeno energijo, ki se navzven kaže v obliki prilagodljivosti, truda, vztrajnosti in usmerjenosti k organizacijskim ciljem". Eno izmed bolj citiranih definicij zavzetosti prav tako navajajo Schaufeli in drugi (2002, str. 74, povzeto po Albrecht, 2010, str. 4); slednja opredeljuje zavzetost kot "pozitivno, izpopolnjujoče, z delom povezano stanje duha, za katerega so značilna živahnost, predanost in absorpcija".

Predstavljamo nekaj izbranih definicij zavzetosti:

- Zavzetost zaposlenih je povezovanje rok, glav in src zaposlenih z vizijo in poslanstvom njihovih organizacij (Rao, 2017, str. 1).
- Zavzetost zaposlenih je raven predanosti in vključenosti zaposlenih v svojo organizacijo in njene vrednote. Zavzeti zaposleni se zaveda poslovnega konteksta in sodeluje s sodelavci, da bi izboljšal uspešnost organizacije (Vazirani, str. 3).
- Zavzetost je visoka raven energije in močna identifikacija s svojim delom (Bakker in drugi, 2008, str. 189).
- Zavzetost opisuje, v kolikšni meri so zaposleni motivirani za prispevek k organizacijskemu uspehu in so si pripravljene dodatno prizadevati za izpolnjevanje nalog, pomembnih za doseganje organizacijskih ciljev (Kenexa, 2012, povzeto po Bhuvanaiah & Raya, 2014, str. 65).
- Zavzetost je namen in osredotočena energija, usmerjena proti organizacijskim ciljem (Macey in drugi, 2009, str. 7).
- Zavzeti delavec je tisti, ki daje rezultate, ne menja pogosto službe in kar je še pomembneje, je ves čas ambasador organizacije (Chandani in drugi, 2016, str. 1).

Številnim definicijam, ki jih ponujajo raziskovalci in avtorji, je skupna ideja, da je zavzetost pozitivno psihološko stanje, povezano z delom (ki se odraža v besedah navdušenje, energija, strast in živahnost) in da je zavzetost tudi motivacijsko stanje, ki se odraža v resnični pripravljenosti do dela, truda in prizadevanje za doseg organizacijskih ciljev in uspeha. (Albrecht, 2010, str. 4–5). A hitro ugotovimo, da za dotičen konstrukt do danes še nimamo enotne opredelitve, saj ga je izjemno zahtevno definirati in uokviriti. Za večjo jasnost razumevanja konstrukta zavzetosti zaposlenih se moramo zato opreti na več raziskav in opredelitev (Bedarkar & Pandita, 2014, str. 108). Slednje pomanjkanje definicije pa v nekaterih avtorjih vzbuja skepticizem ne samo o definiciji konstrukta, pač pa tudi o njegovem nastanku in razvoju.

3.1.1 Skeptično o konstrukt zavzetosti

Kljub več kot tridesetletnemu raziskovanju zavzetosti še danes ostajajo nesoglasja glede njenega teoretičnega pomena in primernosti uporabe v praksi. Izraz zavzetost zaposlenih je zakoreninjen v akademskih raziskavah, a ga vsaka od teh raziskuje v drugačnem kontekstu (Bedarkar & Pandita, 2014, str. 108). Z vidika praktikov se sicer zdi malo dvomov o tem, kako je konstrukt definiran ali izmerjen in ali bi implementiranje njegovih "rešitev" prineslo koristi za organizacijo, a vendar pregled akademske literature kaže, da so stvari veliko manj gotove. Protislovja, dvomnosti in vrzeli v znanju je mogoče zlahka najti (Ababneh & Macky, 2015, str. 2–3).

Po pregledu definicij zavzetosti različnih avtorjev torej opazimo, da se v zvezi z njo pojavlja pet negotovosti (Little & Little, 2006, str. 114):

- definicije niso jasne glede tega, ali je zavzetost odnos ali vedenje,
- definicije niso jasne glede tega, ali je zavzetost konstrukt na ravni posameznika ali skupine,
- definicije ne pojasnjujejo razmerja med zavzetostjo in drugimi dobro znanimi in sprejetimi konstrukti,
- obstajajo težave z merjenjem, ki izkrivljajo pravi pomen konstrukta,
- nestrinjanje glede tega, kaj bi lahko bilo nasprotje zavzetosti.

Odnos ali vedenje

Little in Little (2006, str. 114) navajata, da je konstrukt zavzetosti zaposlenih slabo opredeljen in napačno uporabljen. Pravita, da večina avtorjev ne loči med odnosom in vedenjem, saj v svojih definicijah mešajo primere obeh. Na primer, Robinson in drugi (2004, povzeto po Little & Little, 2006, str. 114) mešajo koncept s tem, ko opredeljujejo zavzetost zaposlenih kot: "vključenost in zadovoljstvo posameznika z delom ter navdušenje nad njim", kar je odnos; "želja po delu s ciljem izboljšanja stvari", kar je vedenje z namenom; in "delati dlje, se bolj truditi, dosegati več in pozitivno govoriti o organizaciji", kar je vedenje. Wellins in Concelman (2005, povzeto po Little & Little, 2006, str. 114) na primer mešata predanost, zvestobo, produktivnost in lastništvo, torej tri stališča in učinek, v eno samo definicijo.

Poteka tudi razprava o tem, ali je zavzetost osebno stanje (posamezniki se različno zavzemajo glede na osebne spremenljivke), časovno stanje (zavzetost se spreminja znotraj posameznika kot odziv na spreminjajoče se okoliščine) ali stabilno stanje (ko je določena osnovna raven, posamezniki težijo ostati zavzeti v vseh okoliščinah) (Ababneh & Macky, 2015, str. 6).

Na ravni posameznika ali skupine

Little in Little (2006, str. 114) trdita, da konstrukt zavzetosti zaposlenih primanjkuje jasnosti glede ravni analize, ki jo predstavlja. Glavni argument v raziskavah in publikacija Gallupove organizacije je odnos zavzetosti do produktivnosti, dobičkonosnosti, ohranjanju zaposlenih in odnos do strank na ravni poslovne enote (npr. bolnišnice, hotela, organizacije, tovarne itd.). Ali to pomeni, da je zavzetost zaposlenih fenomen na ravni skupine?

Primer zmede sta izpostavila Coffman in Gonzales-Molina (2002, povzeto po Little & Little, 2006, str. 115), ki pravita, da obstajajo tri medsebojno izključujoče se skupine v priznanem Gallupovem vprašalniku Q12, ki smo ga v empiričnem delu naloge za merjenje zavzetosti zaposlenih uporabili tudi mi. Q12 loči posameznike v tri skupine – zavzeto, nezavzeto in aktivno nezavzeto skupino, glede katerih pa avtorja izpostavljata dve težavi. Prvič, profil vsake od teh skupin zaposlenih so moteča kombinacija odnosa in vedenja (npr. zavzeti zaposleni vsak dan uporablja svoje talente, ima konstantno raven visoke uspešnosti in je čustveno predan temu, kar počne). Drugič, zavzeta in aktivno nezavzeta skupina imata skupne učinke na dobičkonosnost in uspešnost, medtem ko nezavzeta skupina nima skupinskega učinka, namreč njeni posamezniki so zelo individualni. Učinki treh skupin torej niso vzporedni. V svoji raziskavi Crabtree (2005, povzeto po Little & Little, 2006, str. 115) navaja, da zaposleni v treh kategorijah zavzetosti (zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti) poročajo o različnih ravneh pozitivnih in negativnih vplivov na njihovo psihično počutje, ne glede na vrsto opravljenega dela. To člane vseh treh skupin obravnava kot posameznike.

Zavzetost in drugi konstrukti

Schaufeli in Bakker (2010, str. 13–14) poudarjata, da je nujno razpravljati o podobnih, alternativnih konceptih zavzetosti zaposlenih, saj o tem konstrukt v teoriji ni enotne definicije in ker so, po njunem mnenju, definicije zavzetosti v številnih primerih videti kot "vlivanje novega vina v stare steklenice". Sprašujeta se, ali ima koncept zavzetosti dodano vrednost v primerjavi s tradicionalnimi, povezanimi konstrukti? Poznamo osem takih konceptov, ki se bodisi nanašajo na vedenje (delati več, kot se zahteva (samoiniciativa), prepričanja (zavezanost organizaciji, vključenost v delo) ali vpliv (zadovoljstvo pri delu, pozitivna afektivnost), ki veljajo za prototip delovne zavzetosti, ali pa se nanašajo na primerljiva, bolj kompleksna psihološka stanja (delovno tok, deloholizem).

Tudi Macey in Schneider (2008, povzeto po Bakker in drugi, 2008, str. 189) skušata "rešiti" konceptualno zmedo z definiranjem zavzetosti zaposlenih kot vseobsegajočega krovnega izraza (angl. umbrella term), ki vsebuje različne vrste zavzetosti (zavzetost lastnosti, stanja in vedenja).

Več o sami povezavi zavzetosti z izpostavljenimi konstrukti pa obravnavamo v poglavju 4.3.

Težave z merjenjem

Glede na pomanjkanje soglasja o definiciji zavzetosti zaposlenih ni presenetljivo, da so se pojavili tudi pomisleki glede tega, kako ta konstrukt izmeriti. Saks in Gruman (2014, str. 163–164) trdita, da je bilo razvitih več kot osem različnih lestvic za merjenje zavzetosti, nekatere od teh pa so:

- Gallupov vprašalnik zavzetosti Q12 – vsebuje 12 trditev, ki se nanašajo na zavzetost, vključenost in zadovoljstvo, anketiranci pa jih ocenjujejo s 5-stopenjsko Likertovo lestvico (od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam),
- Rothbard (2001) je razvil lestvico z 9 postavkami, ki je sestavljena iz 4 elementov, ki merijo pozornost, in 5 elementov, ki merijo absorpcijo,
- May in drugi (2004) so razvili lestvico s 13 postavkami, ki temelji na treh komponentah Kahnove (1990) definicije zavzetosti, ki vključuje 4 elemente za merjenje kognitivne zavzetosti, 4 elemente za merjenje čustvene zavzetosti in 5 elementov za merjenje fizične zavzetosti,

- Saks (2006) je razvil lestvico s 6 elementi za merjenje zavzetosti pri delu in lestvico s 6 elementi za merjenje organizacijske zavzetosti,
- Rich in drugi (2010) so razvili lestvico z 18 postavkami, ki vključuje 6 elementov za merjenje vsake od treh Kahnovih dimenzij zavzetosti (fizične, čustvene in kognitivne),
- Soane in drugi (2012) so razvili lestvico z 9 postavkami, ki vključuje 3 elemente za oceno intelektualne, čustvene in družbene zavzetosti,
- Stumpf, Tymon in van Dam (2013) so razvili dvodimenzionalno merilo zavzetosti za strokovnjake v tehnično usmerjenih delovnih skupinah, ki meri občuteno zavzetost (5 elementov) in vedenjsko zavzetosti (9 elementov),
- Utrecht lestvica delovne zavzetosti (UWES), ki je sestavljena iz 17 postavk, ki merijo živahnost (5 elementov), predanost (6 elementov) in dimenzije absorpcije (6 elementov).

Večina teh merilnih lestvic je osnovanih na Kahnovi (1990, str. 694) definiciji zavzetosti, medtem ko lestvica UWES pretežno izhaja iz konstrukta izgorelosti (angl. burnout) (Saks in Gruman, 2014, str. 164). Posledice razlik v merjenju so še dodatne nejasnosti v ugotovitvah raziskav glede predhodnikov in rezultatov zavzetosti; takšne dvoumnosti pa dajejo praktikom slabe smernice, kako najbolje izmeriti in izboljšati raven zavzetosti med zaposlenimi (MacLeod & Clarke, 2008, Ababneh & Macky, 2015, str. 3).

Nasprotje zavzetosti

Ena pomembnejših razprav o konstruktu zavzetosti se vrti okoli tega, kaj je njegovo nasprotje oz. antiteza. Ali gre preprosto za stanje "nezavzetosti" ali se kaže tudi v odtujenosti od dela, negativnem odnosu do dela in drugih bolj aktivnih oblikah nezavzetosti (Ababneh & Macky, 2015, str. 4).

Ena od vplivnih definicij nasprotja zavzetosti izhaja iz literature o izgorelosti na delovnem mestu in opredeljuje zavzetost kot nasprotje ali pozitivno antitezo izgorelosti (Maslach et al., 2001, povzeto po Saks & Gruman, 2014, str. 158). Do sedaj smo že pojasnili značilnosti stanja zavzetosti, ki so energija, vključenost in učinkovitost. To so hkrati neposredna nasprotja stanja izgorelosti – izčrpanost, cinizem, neučinkovitost. Raziskave o izgorelosti in zavzetosti so pokazale, da sta si osrednji dimenziji izgorelosti (izčrpanost in cinizem) in zavzetosti (živahnost in predanost) dejansko nasprotni (Gonzalez-Roma in drugi, 2006, povzeto po Saks & Gruman, 2014, str. 158).

Opazimo, da prihaja do nesoglasij oz. neenotnosti tako pri definiranju konstrukta kot tudi pri njegovem merjenju. Ne nazadnje za raziskovanje v praksi potrebujemo trdne teoretične temelje, saj je definicija tista, ki usmerja nadaljnje raziskovanje. Tako so se skozi desetletja raziskovanja konstrukta zavzetosti razvili tudi njegovi različni modeli.

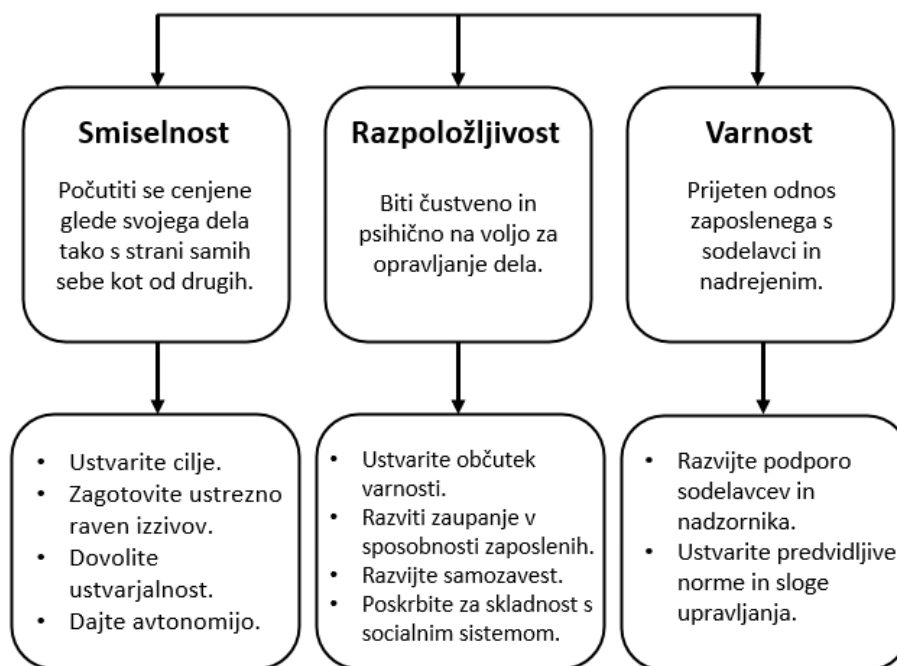
3.2 Modeli zavzetosti zaposlenih

Ob oblikovanju definicije zavzetosti so nekateri raziskovalci (Kahn (1990), Maslach in drugi (2001), Robinson in drugi (2004), Saks (2006), Hewitt (2011), Gallup (2013)) prav tako razvili različne modele, ki kategorično obravnavajo dimenzije zavzetosti zaposlenih (Padhi & Panda, 2015, str. 80; Bhuvanaiah & Raya, 2014, str. 67). Za razumevanje pomena rezultatov empiričnega dela dotičnega magistrskega dela je predvsem pomembno poznavanje Gallupovega modela ravni zaposlenih, ki ga v tem poglavju predstavljamo kot zadnjega.

Kahnov model

Kahnov model (1990) velja za najstarejši model zavzetosti zaposlenih (Slika 2). Njegov model poudarja, da obstajajo trije psihološki pogoji, ki so povezani z osebno zavzetostjo in nezavzetostjo na delovnem mestu: smiselnost, razpoložljivost in varnost. Za namen svoje raziskave je Kahn intervjuval svetovalce poletnega tabora in zaposlene arhitekturnega biroja o trenutkih njihove zavzetosti in nezavzetosti pri delu. Ugotovil je, da so bili zaposleni bolj zavzeti v delovnih situacijah, ki so jim nudile več psihološke smiselnosti, varnosti, in ko so jim bile psihično na voljo (Padhi & Panda, 2015, str. 80).

Slika 2: Kahnov model zavzetosti zaposlenih

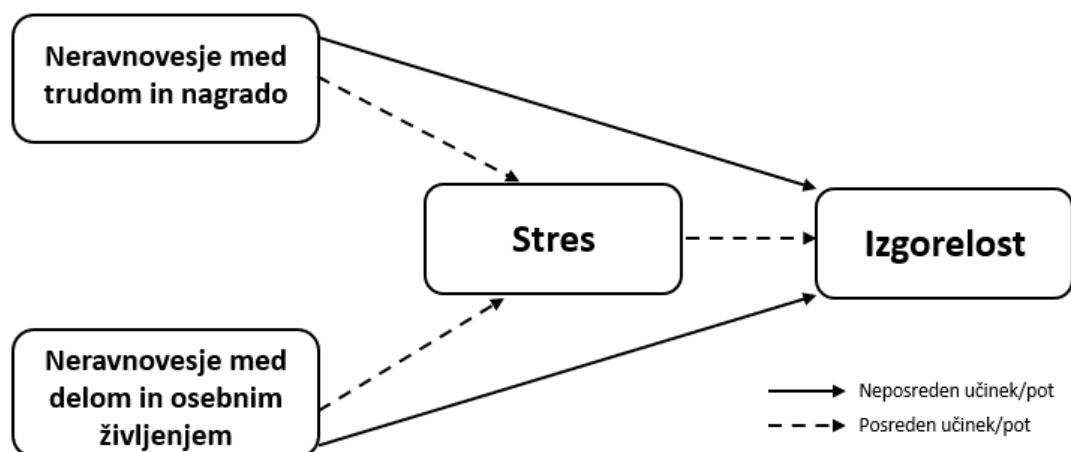


Vir: (Kahn, 1990, Graber 2004, povzeto po Padhi & Panda, 2015, str. 80)

Model Maslacha, Schaufellija in Leiterja

Drug model zavzetosti izhaja iz raziskovalnega dela Maslacha, Schaufellija in Leiterja (2001) o "izgorelosti na delovnem mestu" (Slika 3). Po njihovem mnenju lahko naslednjih šest področij poklicnega življenja vodi do izgorelosti ali zavzetosti: delovna obremenitev; nadzor; nagrade in priznanja; skupnost in socialna podpora; zaznana pravičnost in vrednote. V svojem modelu so prikazali, da je zavzetost povezana z različnimi značilnostmi, kot so trajnostna delovna obremenitev, občutek izbire in nadzora, ustrezno priznanje in nagrada, podporna delovna skupnost, poštenost in pravičnost ter smiselno in cenjeno delo (Padhi & Panda, 2015, str. 80).

Slika 3: Model izgorelosti Maslacha, Schaufellija in Leiterja

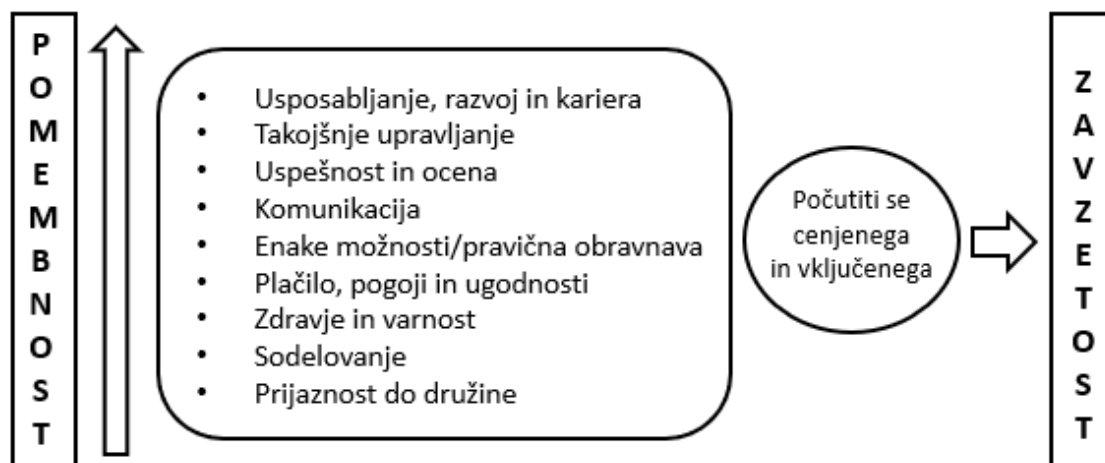


Vir: (Hammig in drugi, 2012, povzeto po Padhi in Panda, 2015, str. 81)

Model Robinsona, Perrymana in Haydayja

Model na Sliki 4, ki so ga razvili Robinson, Perryman in Hayday (2004), opisuje zavzetost kot dvosmerni odnos med delodajalcem in zaposlenimi (Hewitt Associates, 2004, povzeto po Padhi & Panda, 2015, str. 81). Raziskovalci predlagajo, da je zavzetost zaposlenih pozitiven odnos zaposlenih do organizacije in njenih vrednot. Model nadalje opredeljuje, da je zavzet zaposleni tisti, ki se zaveda poslovnega konteksta in sodeluje s kolegi, da bi izboljšal uspešnost na delovnem mestu in tako dodal vrednost organizaciji. Model poudarja, da je predanost zaposlenih mogoča, če se organizacija še naprej osredotoča na njihov razvoj in nego (Padhi & Panda, 2015, str. 81).

Slika 4: Model zavzetosti Robinsona, Perrymana in Haydayja



Vir: (Robinson in drugi, 2004; Morgan, 2015, povzeto po Padhi & Panda, 2015, str. 81)

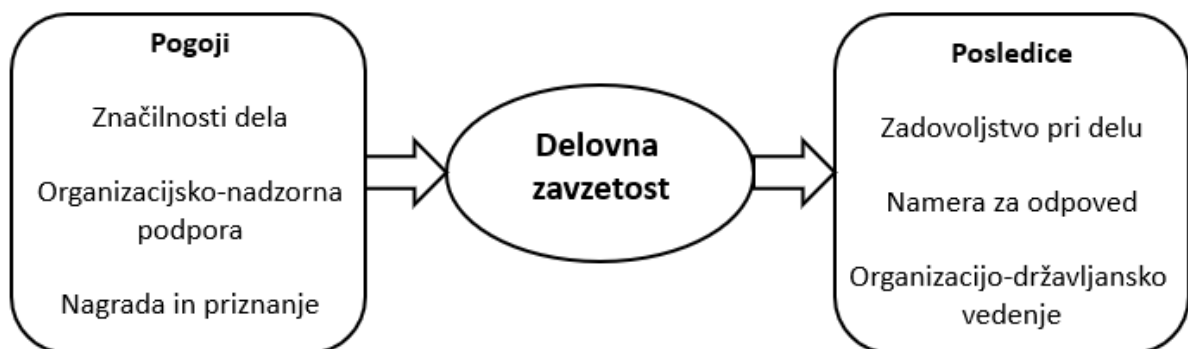
Saksov model

Saks je leta 2006 razvil konceptualni model (Slika 5) v okviru svojega raziskovalnega dela na temo "Pogoji in posledice zavzetosti zaposlenih", ki se osredotoča na tri osnovne vidike zavzetosti zaposlenih:

- zaposlene ter njihove psihološke značilnosti in izkušnje,
- sposobnost delodajalca, da ustvari ugodno okolje, ki spodbuja zavzetost in
- interakcijo med zaposlenimi na vseh ravneh.

Saks je razvil evalvacijski postopek in pokazal medsebojno povezanost med tremi parametri: pogoji, zavzetost zaposlenih in posledice. Dejavniki, kot so zadovoljstvo pri delu, usposabljanje in razvoj, nagrada in priznanje ter odločen odnos z vrstniki in nadrejenimi, so bili upoštevani kot pogoji, ki neposredno vplivajo na stanje zavzetosti. "Posledice" so končni rezultat ocenjevalnega procesa, ki ga je mogoče oceniti z zadovoljstvom strank in izboljšanimi meritvami uspešnosti (Padhi & Panda, 2015, str. 81–82).

Slika 5: Saksov model zavzetosti zaposlenih



Vir: (Saks, 2006; Sohrabizadeh in Sayfour, 2014, povzeto po Padhi & Panda, 2015, str. 82)

JD-R model

Bakker in Demeruti (2007, str. 315–317) sta razvila model JD-R (Job demands-resources oz. delovne zahteve-viri) (Slika 6), ki obravnava dobro počutje zaposlenih (angl. employee well-being). Njun model vključuje širok nabor zahtev in virov dela, ki jih najdemo pri večini poklicev in industrij. Model razvršča delovne pogoje v dve kategoriji: zahteve dela in delovne vire. Zahteve dela so fizični ali čustveni stresorji delovne vloge. Ti vključujejo npr. časovni pritisk, delovno preobremenjenost, stresno delovno okolje, dvoumnost vlog, negativne odnose s sodelavci. Delovni viri (pozitivne lastnosti dela) so fizični, družbeni ali organizacijski dejavniki, ki pomagajo doseči cilje in zmanjšati stres. Vključujejo samostojnost, močne delovne odnose, možnosti za napredovanje, coaching, mentorstvo ter učenje in razvoj. Model JD-R navaja, da sta stres in izgorelost pogosta, kadar so zahteve dela visoke, delovnih virov pa primanjkuje. Delovni viri, kot pozitivni dejavniki dela, imajo moč izravnati ekstremne zahteve dela ter spodbujajo motivacijo in zavzetost zaposlenih.

Slika 6: JD-R model



Vir: (Bakker & Demeruti, 2007, str. 317)

Gallupov model

Gallupova organizacija navaja tri različne ravni zavzetosti pri zaposlenih (Vazirani, str. 4–5):

- **Zavzeti** – zavzeti zaposleni želijo vedeti, kakšna pričakovanja imajo nadrejeni do njih, zato da jih lahko izpolnijo in presežejo. Izkazujejo radovednost do organizacije, v kateri delajo in do svojega delovnega mesta. Konstantno delujejo na visoki ravni, pri delu uporabljajo svoje talente in moči, delajo s strastjo, spodbujajo inovacije ter premikajo svojo organizacijo naprej.
- **Nezavzeti** – nezavzeti zaposleni se raje osredotočajo na naloge kot na cilje in rezultate, ki naj bi jih dosegli. Želijo, da se jim pove, kaj morajo narediti, namreč osredotočajo se na izpolnjevanje nalog in ne na doseganje rezultata. Nezavzeti zaposleni po navadi čutijo, da so njihovi prispevki spregledani in da njihov potencial ni izkoriščen. Pogosto se tako počutijo, ker nimajo produktivnih odnosov s svojimi vodji ali s sodelavci. Lahko bi rekli, da skozi svoj delovni dan "hodijo v spanju" in v svoje delo v glavnem vlagajo čas, ne pa tudi energije.
- **Aktivno nezavzeti** – aktivno nezavzeti zaposleni niso samo nezadovoljni – to svoje stanje izkazujejo tudi navzven in svoj negativizem širijo na druge. Aktivno nezavzeti delavci vsak dan "spodkopavajo", kar dosežejo njihovi zavzeti sodelavci. V delovnem teamu, kjer se sodelavci zanašajo drug na drugega pri ustvarjanju izdelkov in storitev, lahko aktivno nezavzeti delavci povzročajo težave in napeto vzdušje, kar povzroča veliko škodo organizaciji kot celoti.

Opazimo, da se modeli sicer razlikujejo po izvoru, ravneh in elementih, a v vseh se prepleta čustveno stanje posameznika z različnimi dejavniki zavzetosti. Slednje podrobneje predstavljamo v poglavju 3.3.

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih

Obstaja nekaj kritičnih dejavnikov, ki vodijo do zavzetosti zaposlenih in so skupni vsem organizacijam, ne glede na sektor. Moč in vpliv teh dejavnikov sta seveda relativna, odvisna tako od osebnosti zaposlenih kot pogojev na delovnem mestu, a načeloma njihovo zagotavljanje vodi do zavzetosti; seveda ob pogoju, da so zaposleni zadovoljni. Dejavniki, ki pri zaposlenih ustvarjajo občutek cenjenosti, vključenosti in vplivajo na zavzetost zaposlenih, so (Sundaray, 2011, str. 55–56):

- **Zaposlovanje** – organizacija si lahko že v samem procesu zaposlovanja zagotovi zavzete kandidate oz. potencialne zaposlene, s sporočili, ki ne samo predstavijo obveznosti zaposlenih, temveč tudi dejavnike zadovoljstva in zavzetosti, ki jih organizacija nudi. Ravni zavzetosti in predanosti se v organizaciji vzdržujeta oz. zvišujeta z izbiro prave osebe za določeno delovno mesto in z zagotavljanjem priložnosti za rast in napredovanje zaposlenim v zameno za njihovo zvestobo.
- **Oblikovanje delovnega mesta** – delovna mesta, ki vključujejo izziv, raznolikost in avtonomijo, bodo bolj verjetno zagotovila psihološko smiselnost ter stimulirala zaposlene, s tem pa pripomogla k njihovi zavzetosti.
- **Priložnosti za razvoj kariere** – organizacije z visoko ravno zavzetosti zaposlenim omogočajo, da ti razvijejo svoje sposobnosti, se naučijo novih veščin, pridobijo nova znanja in uresničijo svoj potencial. Ko organizacije načrtujejo karierni poti svojih zaposlenih in na ta način vlagajo vanje, slednji nato vračajo svoji organizaciji. Karierni razvoj pomaga pri ohranjanju najbolj nadarjenih zaposlenih znotraj organizacije.
- **Vodstvo** – zaposleni morajo čutiti, da so temeljne vrednote, za katere se zavzema njihova organizacija, nedvoumne in jasne. Uspešne organizacije izkazujejo spoštovanje do lastnosti in prispevka vsakega zaposlenega, ne glede na delovno raven. Etični standardi organizacije prav tako vodijo k zavzetosti posameznika.
- **Opolnomočenje** – zaposleni želijo sodelovati pri odločitvah, ki vplivajo na njihovo delo. Vodje delovnih mest z visoko zavzetostjo ustvarjajo zaupanja vredno okolje, polno izzivov, v katerem se zaposlene spodbuja, da prispevajo trud in inovativne ideje za napredek organizacije.
- **Enake možnosti in poštena obravnava** – raven zavzetosti zaposlenih je lahko višja, kadar jim vodje zagotovijo enake možnosti za rast in napredovanje. Zaposleni ob tem menijo, da v organizaciji niso diskriminirani v nobenem pogledu.
- **Usposabljanje in razvoj** – z usposabljanjem pomagamo trenutnim in novim zaposlenim pridobiti znanja in veščine, ki jih potrebujejo za opravljanje svojih delovnih nalog. Zaposleni, ki se izpopolnjujejo z usposabljanjem, se bodo bolj verjetno v celoti predali svojemu delu, saj jih dejstvo, da obvladajo svoj delo, navdaja z zadovoljstvom. Usposabljanje prav tako povečuje vrednost zaposlenih za organizacijo in njihovo lastno zaposljivost na trgu dela.
- **Upravljanje uspešnosti** – z upravljanjem uspešnosti se vodje osredotočijo na vloge in odgovornosti zaposlenih ter le-te vključijo v načrtovanje ciljev. Upravljanje uspešnosti spodbuja prispevke, ki presegajo pričakovanja in ustvarja občutek, da so zaposleni dragoceni za organizacijo, kar posledično pomaga pri doseganju njihove zavzetosti.
- **Nadomestilo** – nadomestilo naj bi imelo velik vpliv na predstavo zaposlenega o njegovem delovnem razmerju. V glavnem je sestavljeno iz finančnih elementov (plača in ugodnosti), lahko pa vključuje tudi nefinančne ugodnosti, kot so dnevno varstvo na

samem kraju, programi pomoči zaposlenim, poletne nastanitve, fleksibilen delovni čas, pikniki, druženje itd.

- **Zdravje in varnost** – raziskave kažejo, da je raven zavzetosti nizka, če se zaposleni med delom ne počutijo varno; zato bi morala vsaka organizacija sprejeti ustrezne metode in sisteme za zagotavljanje zdravja in varnosti na delovnem mestu.
- **Zadovoljstvo pri delu** – samo zadovoljen zaposleni lahko postane tudi zavzet, zato je za organizacijo zelo pomembno, da poskrbi, da se delo, ki ga zaposleni dobi, ujema z njegovim znanjem, sposobnostjo in kariernimi cilji, zaradi česar bo posledično užival v svojem delu in bo na koncu z njim zadovoljen.
- **Komunikacija** – organizacija bi morala uvesti politiko odprtih vrat. Komunikacija mora v organizaciji teči tako vertikalno kot horizontalno, z uporabo ustreznih komunikacijskih kanalov. Če je zaposlenemu dana beseda pri odločanju in ima pravico, da je slišan, obstaja veliko večja verjetnost za njegovo zavzetost.
- **Prijaznost do družine** – družinsko življenje osebe vpliva na njegovo poklicno življenje. Ko zaposleni spozna, da organizacija razmišlja tudi o koristih za njegovo družino, bo na organizacijo bolj čustveno navezan.

Sami bi iz izkušenj z delom v organizacijah z večjim številom zaposlenih, kot ključne dejavnike zavzetosti dodali tudi naslednje:

- odnosi med sodelavci,
- organizacijska kultura,
- smiselno delo,
- pozitivna klima na delovnem mestu.

Organizacije se zavedajo, da je talentirane in sposobne posameznike dan danes težko najti, še težje pa jih zadržati. Tem finančne nagrade in ugodnosti po navadi niso dovolj oz. jim je za dosego osebnega zadovoljstva in zavzetosti potrebno nuditi več kot zgolj denar. V akademski in strokovni literaturi pa se ob dejavnih zavzetosti veliko razpravlja tudi o njenem pomenu za organizacijo in učinkih, k jih visoko zavzeta delovna sila prinaša.

3.4 Pomen zavzetosti zaposlenih za organizacijo

Velik izziv za vodstvo in kadrovske službe je, kako doseči visoko raven zavzetosti zaposlenih, saj lahko le z zavzetimi posamezniki organizacija doseže svoje cilje produktivnosti, učinkovitosti, konkurenčnosti, uporabniške izkušnje, kakovosti izdelkov in storitev ter dobičkonosnosti. Poslovno okolje pred večino organizacij postavlja zahtevne prepreke in izzive, s katerimi se morajo spopadati na dnevni bazi, zato da obstanejo na trgu. Namreč kupci so vse bolj zahtevni, ugodnosti za organizacije v gospodarstvu so počasnejše, novi konkurenti in tehnologije se pojavljajo konstantno, življenjski cikli izdelkov so krajši, storitve morajo stranke navdušiti in ne zgolj zadovoljiti, izdelke pa je treba izdelovati hitreje, ceneje in kvalitetneje (Peters, 2019, str. 4; Bedarkar & Pandita, 2014, str. 108). Zavzeti zaposleni do svoje organizacije gojijo pozitivna čustva, saj jim ob osnovnih pogojih dela nudi tudi okolje prijateljstva, pripadnosti, veselja ter priložnosti za karierno in osebno rast (Harter in drugi, 2003, povzeto po Barik & Kochar, 2017, str. 36). Izpostaviti je treba, da je zaposleni zavzet, kadar čuti oz. se zaveda svoje pomembnosti v organizaciji.

Zavzeti zaposleni navadno izkazujejo tri splošna vedenja, ki prispevajo k organizacijski uspešnosti (Baumruk & Gorman, 2006, povzeto po Markos & Sridevi, 2010, str. 92):

- Reči (angl. say) – zaposleni zagovarjajo organizacijo; k organizaciji vodijo in napotujejo potencialne zaposlene in stranke.
- Ostati (angl. stay) – zaposleni imajo močno željo biti člani organizacije kljub možnostim za delo drugje.
- Si prizadevati (angl. strive) – zaposleni vlagajo dodaten čas, trud in pobudo, da prispevajo k uspehu organizacije.

Raziskave akademikov in svetovalnih organizacij so zagotovile dokaze o pozitivnih rezultatih zavzetosti. Harter in drugi (2002, povzeto po Menguc in drugi, 2013, str. 2165) poročajo, da je zavzetost pozitivno povezana s pomembnimi meritvami poslovne uspešnosti, kot so zadovoljstvo strank, zvestoba, dobičkonosnost in produktivnost. Zgovorna je tudi obsežna raziskava Gallupa (2013, povzeto po Popli & Rizvi, 2016, str. 2), ki je proučila 49.928 poslovnih enot in zajela približno 1,4 milijona zaposlenih v 192 organizacijah, v 49 panogah, v 34 državah. Raziskava je pokazala, da je zavzetost zaposlenih močno povezana s ključnimi organizacijskimi rezultati (ocene strank, dobičkonosnost, produktivnost, promet, krčenje, odsotnost z dela, incidenti na področju varnosti, kakovost) v vseh gospodarskih razmerah in da je zavzetost zaposlenih pomemben konkurenčni diferenciator za organizacije (Popli & Rizvi, 2016, str. 2).

Ko zaposleni postanejo bolj zavzeti, se jim zdi njihovo delo bolj smiselno, samoizpopolnjujoče in navdihujoče ter s tem postanejo bolj predani, osredotočeni in zatopljeni v svoje delo. To pozitivno in motivirano stanje duha se nato prenaša v odnos do strank, gostov in poslovnih partnerjev (Menguc in drugi, 2013, str. 2165). Tudi McBain (2007, povzeto po Radda, 2015, str. 4) ugotavlja, da iz prizadevanj zavzetih zaposlenih izhajajo rezultati, ki imajo neposreden vpliv na organizacijsko uspešnost. Kadar organizacija izkoristi kognitivno, vedenjsko in čustveno stanje zaposlenih, to pozitivno vpliva na organizacijsko kulturo in prinaša naslednje pozitivne rezultate:

- pozitivna izkušnja, zadovoljstvo in zvestoba strank,
- upravljanje sprememb in razvoj kulture,
- vzpostavljanje občutka pripadnosti organizaciji,
- konstantna rast,
- nizka fluktuacija zaposlenih in
- visoka raven motiviranosti zaposlenih.

K naštetim rezultatom dodajamo še prednosti zavzetih zaposlenih, ki jih navaja Vazirani (str. 6). Zavzeti zaposleni:

- bodo ostali in vztrajali v organizaciji,
- zagovarjajo izdelke in storitve organizacije ter so njeni ambasadorji,
- bolje delajo in so bolj motivirani,
- ustvarjajo pomembo povezavo z dobičkonosnostjo,
- tvorijo čustveno povezanost z organizacijo. To vpliva na njihov odnos do strank ter s tem izboljšuje raven kvalitete storitev,
- gradijo strast, predanost in usklajenost s strategijami in cilji organizacije,
- zaupajo organizaciji in imajo občutek lojalnosti v konkurenčnem okolju,
- ustvarjajo visoko energijsko delovno okolje ter
- prispevajo k rasti poslovanja.

Ni težko razumeti, zakaj organizacije, ki odlično opravljajo delo že pri samem zaposlovanju novih sodelavcev, prekašajo konkurenco. Zavzetost zaposlenih samo po sebi ne more narediti resnične razlike, lahko pa loči odlične organizacije od zgolj dobrih (Seijts & Crim, 2006, str. 2). V zgolj dobrih ali povprečnih organizacijah lahko zagotovo najdemo nezavzete posameznike, katerih negativno čustveno in vedenjsko stanje prinaša temu primerne posledice.

3.4.1 Nezavzetost in njegove posledice

Naraščajoča kultura potrošništva v današnji družbi, kjer prevladujejo komercialne vrednote, pušča posledice in ustvarja pritisk na vse udeležence v gospodarstvu, predvsem pa na organizacije, katerih poslovanje sloni na prodaji izdelkov ali zagotavljanju storitev. Pod tem pritiskom se od zaposlenih pričakuje, da delajo daljši delovni čas, prevzemajo večjo odgovornost, so bolj prilagodljivi, dopuščajo nenehne spremembe in tolerirajo dvoumnosti (Herriot & Pamberton, 1995, povzeto po Cartwright & Holmes, 2006, str. 200). Domneva se, da zaradi teh sprememb na delovnem mestu in v družbi kot celoti posamezniki postajajo vse bolj frustrirani in razočarani nad delom ter iščejo priložnosti za večjo svobodo izražanja in izpopolnitev (Bunting, 2004, povzeto po Cartwright & Holmes, 2006, str. 200). Ker so tisti, ki vstopajo na trg dela, običajno bolj izobraženi kot tisti, ki odhajajo, dokazi kažejo, da se mlajši delavci vse bolj sprašujejo o naravi in pomenu dela (Kompier, 2005, povzeto po Cartwright & Holmes, 2006, str. 200).

Zavzetost (ali pomanjkanje le-te) je mogoče izmeriti tudi z vidika gospodarskega učinka. Gallup ocenjuje, da gospodarska izguba zaradi nezavzetosti stane Združene države med 450 in 550 milijardami dolarjev na leto; v Nemčiji se ta številka giblje od 112 do 138 milijard evrov na leto; v Združenem kraljestvu pa aktivno nezavzeti zaposleni državo stanejo 52 do 70 milijard funtov na leto (Gallup, 2013, povzeto po, Phillips in drugi, 2016, str. 15). V podporo tem dokazom je avstralski raziskovalec Hooper (2006, povzeto po Ologbo & Saudah, 2012, str. 499) opozoril tudi, da avstralsko gospodarstvo izgubi približno 31 milijard dolarjev na leto zaradi nezavzetih zaposlenih v državi.

Organizacija Gallup je v Združenem kraljestvu prav tako izvedla raziskavo zavzetosti, ki temelji na velikem vzorcu delovne sile. Identificirala je tri skupine zaposlenih: zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti zaposleni. Ugotovitve so pokazale, da večina (63 %) zaposlenih spada v kategorijo "nezavzetih". Ti zaposleni so bili označeni kot produktivni v smislu, da delajo, kar se od njih zahteva, vendar niso psihološko povezani z organizacijo. Poleg tega jih mikajo prosta delovna mesta drugje in so odzivni zgolj na finančne spodbude, a cinični glede pozivov k zvišanju učinkovitosti in zvestobe organizaciji (Buckingham, 2001, povzeto po Kular in drugi, 2008, str. 13).

Kljub obstoju skupnih gonil zavzetosti, na različne skupine in posameznike vplivajo različni dejavniki. Literatura s področja individualnih razlik je razcepljena, saj nekateri menijo, da je zavzetost posledica dejavnikov na delovnem mestu, drugi pa, da je zavzetost nekaj, kar posameznik prinese s seboj. Ugotovitve kažejo, da sta osebnost in percepcija način, s katerim posameznik gleda na svet ter da skupaj s čustvi in počutjem vplivata na raven zavzetosti, ki jo premore posameznik. Tako torej individualne razlike, ki vplivajo na zavzetost, prinašajo različne učinke za organizacijo (Kular in drugi, 2008, str. 14). S tem ko nezavzeti zaposleni vsak dan prihajajo na delo na dolgi rok škodujejo organizaciji, saj povprečnost in minimalen trud postaneta norma. Številne organizacije se spopadajo z zaposlenimi, ki delajo, vendar truda,

sposobnosti in ne nazadnje samega sebe ne prispevajo v celoti (Peters, 2019, str. 11). Gallup (2005, povzeto po Ologbo & Saudah, 2012, str. 498) navaja, da nezavzeti zaposleni organizacijo stanejo v smislu nižje produktivnosti, večje odsotnosti z dela, stroškov zaposlovanja in usposabljanja.

Razlogi za nezavzetost se med zaposlenimi razlikujejo. Do stanja nezavzetosti po navadi vodi neprisotnost dejavnikov, ki jih predstavljamo v poglavju 3.3. K slednjim dodajamo tudi razloge, ki jih navaja Rao (2017, str. 3):

- toksično organizacijsko okolje,
- pomanjkanje vrednostnega sistema v organizaciji,
- pomanjkanje vodstva, ki navdihuje in podpira,
- "slabi" nadrejeni,
- organizacijska politika,
- velik razkorak med pričakovanji in realnostjo.

Nezavzete zaposlene prepoznamo po tem, da (Peters, 2019, str. 11):

- v delo vlagajo minimalen trud,
- prikazujejo nizko raven energije,
- so pogosto negativni ali cinični, zlasti glede morebitnih sprememb,
- želje in potrebe strank smatrajo kot preprosto preveč zahtevne,
- jih učenje in inovacije ne zanimajo, saj je to zanje prevelik napor,
- želijo zmanjšati svojo vlogo in odgovornosti, namesto da bi jih razširili,
- negativno vplivajo na timsko klimo.

Nezavzeti zaposleni zapravljajo trud in svoj talent za naloge, ki morda niso najpomembnejše, ne pokažejo popolne predanosti, ne dajejo spodbud za pozitivne spremembe in imajo pomisleke glede svoje vloge v organizaciji (Blessing White, 2006, povzeto po Markos & Sridevi, 2010, str. 92). Prav tako nimajo lastnih aspiracij in ne predlagajo novih načinov, s katerimi bi se naloge in delo bolje opravljali (Siddhanta & Roy, 2010, str. 176). Da bi vodje preprečili nezavzetost na delovnem mestu in s tem negativne posledice za organizacijo, morajo posameznike, njihova znanja in sposobnosti povezati s primernimi delovnimi mesti in nalogami, v delovno okolje implementirati dejavnike zavzetosti ter jih konstantno krepiti.

3.4.2 Načini krepitve zavzetosti zaposlenih

Glede na zatrjevane koristi, povezane z visoko zavzeto delovno silo, in močnih dokazih o pozitivnih poslovnih rezultatih, organizacije venomer iščejo načine in uvajajo dejavnike, s katerimi bi lahko razvile in izboljšale raven zavzetosti svojih zaposlenih (Rana in drugi, 2014, str. 262). Za zavzetost zaposlenih si je vredno prizadevati, ne kot samo sebi v namen, ampak kot sredstvo za izboljšanje delovnega življenja in uspešnosti organizacije. Zavzetost zaposlene postavlja v njeno središče, saj so oni tisti, ki ocenjujejo svoje vodje glede njihovega odnosa, zaupanja in poštenega ravnanja. V zameno za dober odnos zaposleni bolje opravljajo svoje delo, sodelujejo pri inovacijah in spremembah ter podpirajo organizacijo, ki jih zaposluje (Purcell, 2012, str. 15). Vodje morajo torej razmišljati o tem, kako na delovnem mestu ustvariti izkušnjo, ki vodi do zavzetosti (Peters, 2019, str. 6).

Markos in Sridevi (2010, str. 93–94) navajata naslednje strategije oz. metode za zvišanje in krepitev zavzetosti zaposlenih:

- **Zaposlitveni proces:** večina organizacij ima jasne strategije za pridobivanje novih talentov, a vendar nimajo strategij za njihovo zadrževanje. Učinkoviti programi zaposlovanja in usmerjanja so gradniki, ki jih je treba postaviti na prvi dan prihoda novega zaposlenega. Novemu zaposlenemu je treba dati tako splošno usmeritev, ki je povezana s poslanstvom, vizijo, vrednotami, politikami in postopki organizacije, kot tudi usmeritev za posamezno delovno mesto, kot so njegove delovne dolžnosti in odgovornosti, cilji in trenutne prioritete njegovega oddelka zato, da se mu omogoči razvoj realističnih delovnih pričakovanj in zmanjša konflikte vlog, ki bi lahko nastali v prihodnosti. Po sprejetju odločitve o zaposlitvi mora vodja poskrbeti za primernost in kompatibilnost novega zaposlenega z delovnim mestom, ki ga bo ta zasedel ter vložiti ves trud, ki je potreben, da se nov talent obdrži v organizaciji.
- **Vodstvo organizacije:** za zavzetost zaposlenih je potrebna predanost vodstva z vzpostavitev jasnega poslanstva, vizije in vrednot. Če vodstvo organizacije ne verjame vanj, si ga ne lasti, ga ne posreduje vodjem in zaposlenim, zavzetost zaposlenih nikoli ne bo več kot le "korporativna muha" ali "še ena zadeva kadrovske službe". Za zavzetost zaposlenih je potrebna predana in v dejanja usmerjena storitev najvišjega vodstva, saj zahteva "vodenje z zgledom".
- **Dvosmerna komunikacija:** vodje bi morali spodbujati dvosmerno komunikacijo. Zaposleni niso lonci, kamor se lahko izlivajo ideje vodij, ne da bi jim dali priložnost, da tudi sami izrazijo mnenje o vprašanjih, ki so pomembna za njihovo delo in življenje. Zaposlene je treba vključiti v proces odločanja, pokazati spoštovanje do njihovega prispevka ter tako z njimi deliti moč. Zaposleni bodo tako občutili pripadnost in s tem postali bolj zavzeti.
- **Priložnosti za razvoj in napredek:** spodbujati je treba neodvisno razmišljanje zaposlenih in jim omogočiti večjo samostojnost pri delu. S tem bodo imeli zaposleni možnost svobodne izbire najboljšega načina opravljanja svojega dela, dokler bodo seveda dosegali pričakovane rezultate. Vodje naj upravljajo z rezultati, namesto da bi poskušali upravljati z vsemi procesi, s katerimi so ti rezultati doseženi.
- **Viri in sredstva:** od vodij se pričakuje, da bodo zaposlenim priskrbeli vse vire, tako materialne, finančne kot informacijske, ki jih potrebujejo za učinkovito opravljanje svojega dela.
- **Usposabljanje:** zaposlenim se mora omogočiti nenehno usposabljanje in izobraževanje, da s tem povečajo svoje znanje in veščine. Ko zaposleni spoznajo več o svojem delu, se njihova samozavest poveča, saj lahko delajo brez konstantnega nadzora svojih neposredno nadrejenih, kar posledično krepí njihovo učinkovitost in predanost.
- **Merjenje zavzetosti:** organizacija naj vzpostavi specifični, merljivi in časovno omejeni načrt za upravljanje uspešnosti, npr. v obliki rednih raziskav ravni zavzetosti. Na tak način bi bili vsi zaposleni organizacije odgovorni za trud, ki ga izkazujejo, raziskave pa bi prav tako pomagale razumeti, kateri so tisti dejavniki zavzetosti, ki na njeno raven najbolj vplivajo. Na dejavnike, ki se najpogosteje pojavljajo, se naj vodje nato osredotočijo in jih krepijo.
- **Spodbuda:** vodje bi morali pripraviti tako finančne kot nefinančne koristi za zaposlene, ki pri svojem delu izkazujejo več zavzetosti. Teorije in raziskave nenehno dokazujejo, da se zaposleni, ki so deležni zadovoljivega plačila, priznanj, pohval in občasnih nagrad,

nagibajo k večjim naporom pri svojem delu. Med uspešnostjo in spodbudami za dobro opravljeno delo mora obstajati transparentna in jasna povezava.

- **Organizacijska kultura:** organizacija bi morala vzpostaviti in negovati močno delovno kulturo, v kateri so cilji in vrednote vodij vseh oddelkov usklajeni. Organizacije, ki gradijo kulturo vzajemnega spoštovanja, z ohranjanjem zgodb o uspehu, ne le ohranjajo zavzetost obstoječih zaposlenih, ampak tudi na nove zaposlene prenesejo duh pozitivne delovne kulture.

K naštetim metodam dodajamo še predloge drugih avtorjev (Guest, 2014, str. 152–153; Siddhanta & Roy, 2010, str. 175) za zagotavljanje in krepitev zavzetosti zaposlenih:

- vodje naj nudijo močno organizacijsko podporo,
- vodje, ki se trudijo vzdrževati zavzetost zaposlenih, naj bodo nagrajeni,
- zaposlenim naj se zagotovi pošteno obravnavo in zaupanje v vodstvo,
- organizacija naj zagotovi varnost zaposlitve ter prilagodljivo delo in delovni čas,
- vzpodbujanje timskega duha in pozitivne energije med sodelavci,
- promocija varnosti ter psihofizičnega zdravja zaposlenih.

Gallupov model Q12 dokazuje, da se raven delovne zavzetosti zelo poveča, kadar zaposleni prejemajo pozitivno psihološko in čustveno podporo, se počutijo priskrbljeno, so deležni priznanja in uvrščeni v ekipo sodelavcev, katerih psihologija se ujema in med seboj gojijo pozitiven odnos. Na učinkovitost zaposlenih močno vpliva vloga organizacije pri njihovem razvoju. Ko vodje in nadrejeni prevzamejo vlogo mentorjev, trenerjev in svetovalcev, to vodi do okrepljenega razvoja zaposlenih (Siddhanta & Roy, 2010, str. 176).

Vodje se ob prizadevanjih za izboljšanje stanja zavzetosti zaposlenih srečujejo s številnimi izzivi, a na tem področju primanjkuje literature in raziskav. Večina slednjih se namreč osredotoča zgolj na prepoznavanje dejavnikov, ki vodijo do zavzetosti, ne navaja pa jasno artikuliranih strategij, kako stanje zavzetosti zaposlenih tudi doseči. Vodje se morajo zavedati, da implementacija strategij zahteva tudi določen finančni vložek, a kot rečeno, raziskave do danes še ne ponujajo odgovora na vprašanje, kolikšne stroške to predstavlja za organizacijo (Markos & Sridevi, 2010, str. 93–94).

Na zavzetost zaposlenih je treba gledati kot na partnerstvo med zaposlenimi in organizacijo, pri čemer drug drugega podpirata pri doseganju ciljev. Povečevanje in ohranjanje zavzetosti je v rokah organizacije in zahteva popolno mešanico časa, truda, zavezanosti in naložbe (Sirisetti, 2012, str. 74). Pogoj za doseg zavzetosti, kot smo že večkrat poudarili, pa je zadovoljstvo. Tudi pri definiranju odnosa med tema dvema konstruktoma še danes prihaja do različnih mnenj, namreč nekateri avtorji trdijo, da gre za podobno stanje, drugi pa, da je zadovoljstvo predpogoj za zavzetost. Za slednjo trditvijo stojimo tudi sami, to prepričanje pa utemeljimo v poglavju 4.

4 POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM IN ZAVZETOSTJO ZAPOSLENIH

Organizacije danes delujejo v nepredvidljivem družbenem, političnem in poslovnem okolju, ki pred njih postavlja zahteve o nenehni uspešnosti poslovanja. Uvajanje novih tehnologij v organizacije in naraščanje potreb in zahtev njihovih udeležencev še nikoli ni bilo tako obsežno in hitro. Ob tem naj bi v organizacijah spoznali, da so zaposleni največje bogastvo, kar se kaže v njihovih vrednotah, znanju, veščinah, sposobnostih in talentu. Če torej govorimo, da so ljudje najpomembnejša temeljna zmožnost vsake organizacije, potem naj bi se vodje zavedali, da je treba dobiti prave ljudi (Verle & Markič, 2010, str. 131–132) in uvesti programe za povišanje njihovega zadovoljstva, zavzetosti, pripadnosti ter drugih ključnih vedenjskih in čustvenih stanj.

Zadovoljstvo je osnova za doseg drugih pomembnih organizacijskih vedenj, ki vodijo k uspešnosti organizacije. V literaturi najdemo številne primerjave odnosa zadovoljstva z drugimi konstrukti, ki bolj ali manj uspešno pojasnjujejo njihovo povezavo. V dotičnem poglavju zato najprej pojasnimo razmerje med zadovoljstvom in zavzetostjo, pri katerima še danes prihaja do razhajanja mnenj. Namreč zavzetosti, kot novejšemu konstrukt, je očitana podobnost ne samo z zadovoljstvom, temveč tudi več drugimi konstrukti, ki opisujejo organizacijska vedenja zaposlenih. Nadaljujemo s primerjavo dejavnikov, ki vplivajo tako na zadovoljstvo kot zavzetost, zaključimo pa z njuno primerjavo z drugimi podobnimi konstrukti managementa človeških virov.

4.1 Zadovoljstvo kot predpogoj zavzetosti

Za lažje razumevanje povezave med zadovoljstvom in zavzetostjo bomo le-to razložili na primeru Herzbergove dvofaktorske teorije. Psiholog Frederick Herzberg je proučeval motivacijske faktorje, ki vplivajo na učinkovitost in motiviranost zaposlenih na delovnem mestu. Te faktorje je razdelil v dve skupini – na higienike in na motivatorje, vsaka od njih pa na zaposlene vpliva na drugačen način. Higieniki, nasprotno od motivatorjev, ne spodbujajo ljudi k dejavnosti in ne vplivajo na večjo učinkovitost. Kadar so v delovnem okolju prisotni higieniki, zadovoljstvo ne bo nič večje, a kadar niso ustrezno urejeni ali sploh niso prisotni, potem povzročajo nezadovoljstvo. Motivatorji pa vplivajo na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Kadar motivatorji niso prisotni, s tem ne povzročajo nezadovoljstva zaposlenih. Vodja lahko izboljša nezadovoljstvo in odpravi težave zaposlenega tako, da izboljša higienike; če pa bo od njega želel večjo učinkovitost, pa bo uporabil motivatorje (Treven, 2001, str. 129–130).

Herzbergovo teorijo lahko preslikamo na povezavo med zadovoljstvom in zavzetostjo. Pri tem so dejavniki zadovoljstva higieniki in dejavniki zavzetosti motivatorji. Zadovoljstvo opisuje stanje "sitosti" zaposlenih oz. njihovega dobrega počutja in sreče na delovnem mestu. Od zgolj zadovoljnih zaposlenih pa ne moremo intuitivno pričakovati tudi motiviranosti, saj se z zadovoljstvom ohranja le "status quo" oz. omogoča osnovo za učinkovitost, osredotočenost in intenzivnost, ki so osrednje značilnosti zavzetosti (Macey in drugi, 2009, str. 40).

Izraz zadovoljstvo pomeni, da je nekaj zadostno ali ustrezno, ne pa tudi izjemno ali vznemirljivo. Po definiciji se zadovoljstvo nanaša na sprejemljivo raven nečesa in ne na stanje navdušenja in energije. Tudi zavzetost ima pozitivno valenco in vključuje pozitivna čustva, vendar se od zadovoljstva razlikuje po tem, da gre pri zavzetosti za močnejše občutke energije in navdušenja. Tako zadovoljstvo kot zavzetost sta posledica posameznikovih izkušenj in subjektivne ocene značilnosti in pogojev dela. A zavzetost presega zgolj čustveni odziv, namreč vključuje tudi fizično energijo, naložbo samega sebe in dodatna prizadevanja za doseganje organizacijskih ciljev (Macey & Schneider, 2008, str. 24).

Tudi Fernandez (2007, povzeto po Markos & Sridevi, 2010, str. 90) poudarja razliko med zadovoljstvom in zavzetostjo, dvema uveljavljenima konstruktoma na področju managementa človeških virov. Vodje se ne morejo zanašati zgolj na zadovoljstvo zaposlenih, da bi povečali produktivnost, konkurenčnost ter ohranili najboljše zaposlene v organizaciji, zato zavzetost zaposlenih postane kritičen koncept. Fernandez trdi, da zadovoljstvo zaposlenih odraža le površinski oz. transakcijski odnos, ki je dober le toliko kot zadnji krog ugodnosti in bonusov organizacije, pri zavzetosti pa gre za strast in predanost – pripravljenost vlagati dodaten trud v delo in si prizadevati za pomoč organizaciji na poti do uspeha (Markos & Sridevi, 2010, str. 90).

Erickson (2005, povzeto po Macey & Schneider, 2008, str. 7) je razliko med zadovoljstvom in zavzetostjo pojasnil tako: "Zavzetost je več kot preprosto zadovoljstvo z ureditvijo zaposlitve oz. več kot osnovna zvestoba delodajalcu – stanja, ki jih večina organizacij meri že vrsto let. Nasprotno, pri zavzetosti gre za strast, trud in predanost ter pripravljenost vlagati samega sebe, da bi delodajalcu pomagali uspeti."

Številni vodje zamenjujejo zavzetost z zadovoljstvom in poskušajo odpraviti težave z zavzetostjo tako, da uvedejo rešitve, kot so zvišanje plač, novejša pisarne, članstvo v telovadnicah, popravilo parkirišča za zaposlene, prenova jedilnice in tako naprej. Te rešitve sicer vplivajo na zadovoljstvo, vendar zgolj več zadovoljstva ne vodi do večje zavzetosti (Peters, 2019, str. 13). Zanimivo je, da številna tradicionalna merila zadovoljstva vključujejo elemente, ki na videz izpolnjujejo pogoje konceptualnega okvirja zavzetosti, in obratno. Prav ta konceptualna podobnost konstruktov zavzetosti in zadovoljstva oz. njunih skupnih dejavnikov, vodi v zmedo (Macey & Schneider, 2008, str. 7).

4.2 Skupni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost

Do sedaj smo spoznali, da gre pri zadovoljstvu predvsem za odziv na materialne dejavnike (sredstva, viri, pogoji dela), pri zavzetosti pa za odziv na nematerialne dejavnike, ki izvirajo oz. katere ustvarjajo posamezniki (čustva, kultura, energija, odnosi). Prisotnost dejavnikov zadovoljstva zagotavlja status quo, prakticanje dejavnikov zavzetosti pa vodi do stanja pripadnosti in produktivnosti. A konstrukta, ki sta na prvi pogled odvisna od dveh različnih skupin gonil, imata nekatere skupne dejavnike. Slednje smo že širše predstavili v poglavjih 2.2 in 3.3, znova pa jih povzemamo v nadaljevanju (Sageer in drugi, 2012, str. 34–36; Robbins in drugi, 2017, str. 75; Kumari, 2011, str. 14–15; Rane, 2011, str. 11–14; Aydin & Ceylan, 2009, str. 160; Sundaray, 2011, str. 55–56):

Dejavniki zadovoljstva:

- delo samo po sebi,
- delovni pogoji,
- delovni čas,
- dobri odnosi s sodelavci,
- nadrejeni in vodstvo,
- možnosti za usposabljanje in izobraževanje,
- možnosti za napredovanje,
- plača in nagrade,
- komunikacija,
- pohvale za uspešno opravljeno delo.

Dejavniki zavzetosti:

- zaposlovanje,
- oblikovanje delovnega mesta,
- priložnosti za razvoj kariere,
- vodstvo,
- opolnomočenje,
- enake možnosti in poštena obravnava,
- usposabljanje in razvoj,
- upravljanje uspešnosti,
- nadomestilo,
- zdravje in varnost na delovnem mestu,
- zadovoljstvo pri delu,
- komunikacija,
- prijaznost do družine,
- odnosi med sodelavci,
- organizacijska kultura,
- smiselno delo,
- pozitivna klima na delovnem mestu.

Iz seznamov lahko razberemo, da na zadovoljstvo in zavzetost vplivajo nekateri skupni dejavniki oz. takšni, ki se med seboj navezujejo. Za lažji pregled in primerjavo smo jih strnili v Tabeli 1:

Tabela 1: Skupni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost

Zadovoljstvo	Zavzetost
Delovni pogoji	Oblikovanje delovnega mesta
Delo samo po sebi	Smiselno delo
Dobri odnosi s sodelavci	Odnosi med sodelavci; pozitivna klima na delovnem mestu
Nadrejeni in vodstvo	Vodstvo; opolnomočenje, enake možnosti in poštena obravnava
Plača in nagrade	Nadomestilo
Komunikacija	Komunikacija

Vir podatkov: (Sageer in drugi, 2012, str. 34–36; Robbins in drugi, 2017, str. 75; Kumari, 2011, str. 14–15; Rane, 2011, str. 11–14; Aydin & Ceylan, 2009, str. 160; Sundaray, 2011, str. 55–56)

Zdi se, da lahko torej z implementiranjem skupnih dejavnikov vodje preskočijo proces zagotavljanja zadovoljstva in čustveno stanje zaposlenih po hitrem postopku dvignejo na višjo raven – do zavzetosti. Poudariti je treba, da dejavniki zadovoljstva temeljijo na osnovni ravni pogojev nekega delovnega mesta, dejavniki zavzetosti pa so nadgradnja, ki jo lahko dosežemo, kadar je osnova raven, raven zadovoljstva, že dosežena. V Tabeli 2 primerjamo dejavnike zadovoljstva in zavzetosti, s katerimi lahko najboljše prikažemo to povezavo oz. nadgradnjo.

Tabela 2: Primerjava skupnih dejavnikov zadovoljstva in zavzetosti

Dejavnik zadovoljstva	Dejavnik zavzetosti
Delovni pogoji	Oblikovanja delovnega mesta
Gre za fizične delovne pogoje, kot so udobno delovno mesto, prezračevanje, razsvetljava in temperatura, večji, boljši in čistejši delovni prostori ter pisarniški prostori. Zaposleni si želijo delovno okolje, ki zagotavlja več fizičnega udobja.	Delovna mesta, ki vključujejo izziv, raznolikost in avtonomijo, zagotavljajo psihološko smiselnost ter stimulirajo zaposlene.
Delo samo po sebi	Smiselno delo
Ko govorimo o delu samem po sebi, govorimo o skupku njegovih materialnih in nematerialnih elementov. Gre za občutek, ki ga ima zaposleni glede vsebine, količine dela in nalog ter možnosti uporabe znanja in veščin. Delo mora biti prilagojeno zmožnostim zaposlenih in zadovoljiti njihove potrebe.	Zaposleni šteje delo kot smiselno, kadar je to dejansko potrebno, pomembno in prispeva k dosegu nekega cilja ali projekta. Smiselno delo, ki hkrati izzove sposobnosti in znanje zaposlenega, prispeva k samozavesti in osebni rasti slednjega.
Nadrejeni in vodstvo	Vodstvo; Opolnomočenje, Enake možnosti in poštena obravnava
Vodje vzpodbujajo sodelovanje, dobre delovne odnose, pozitivno naravnost, učinkovito komunikacijo in gojijo spoštljiv odnos.	Vrednote in etični standardi organizacije so skladni z vrednotami zaposlenih. Zaposleni lahko sodelujejo pri pomembnih odločitvah. Delovno okolje je zaupanja vredno in polno izzivov. Zaposlene se vzpodbuja, da prispevajo trud in inovativnost.

Vir podatkov: (Sageer in drugi, 2012, str. 34–36; Robbins in drugi, 2017, str. 75; Kumari, 2011, str. 14–15; Rane, 2011, str. 11–14; Aydin & Ceylan, 2009, str. 160; Sundaray, 2011, str. 55–56)

Tako kot zadovoljstvo in zavzetost vodita do različnih čustvenih odzivov in stanj, tako tudi doseganje enega ali drugega konstrukta zahteva drugačno strategijo. Številni avtorji se pri oblikovanju strategij in načrtov, poleg zadovoljstva in zavzetosti, poslužujejo še preostalih konstruktov managementa človeških virov. V poglavju 4.3 zato predstavljamo, kakšna je povezava zadovoljstva in zavzetosti z drugimi konstrukti managementa človeških virov.

4.3 Povezava zadovoljstva in zavzetosti z drugim konstrukti managementa človeških virov

V dotičnem poglavju primerjamo zadovoljstvo in zavzetost z drugimi konstrukti managementa človeških virov, ki so prav tako pogost predmet obravnave v znanstveni literaturi. Čeprav je po mnenju nekaterih avtorjev pomen zadovoljstva pri razlagi ostalih organizacijskih vedenj oz. konstruktov vprašljiv (Nicholson in drugi, 1976, povzeto po Agho in drugi, 1993, str. 1008), zadovoljstvo ostaja eden najbolj proučevanih konstruktov organizacijskih raziskav (Agho in drugi, 1993, str. 1008).

Avtorji si prav tako postavljajo vprašanje, ali je zavzetost zaposlenih sploh smiseln konstrukt, ki organizaciji prispeva dodano vrednost, ali je odveč, glede na druge obstoječe konstrukte managementa človeških virov, ki jim je podoben. Namreč če se zavzetost obnaša kot drugi dobro uveljavljeni konstrukti in ima za posledico enake rezultate, ali področje managementa človeških virov sploh potrebuje konstrukt, kot je zavzetost? Little in Little trdita, da je priljubljenost zavzetosti najverjetneje posledica želje večine vodij po odgovoru na vprašanja in probleme, katerih rešitev drugi konstrukti ne zagotavljajo. Vsekakor je treba razčistiti, na katere spremenljivke vpliva zavzetost in kakšne učinke prinaša v primerjavi s podobnimi konstrukti (Little & Little, 2006, str. 117). Morda je tako kot organizacijska kultura tudi zavzetost zaposlenih večdimenzionalna, večplastna konstrukcija (Rousseau, 1985, povzeto po Little & Little, 2006, str. 117).

V nadaljevanju predstavljamo povezavo zadovoljstva in zavzetosti s konstrukti, s katerimi sta tesno povezana ter v literaturi pogosto primerjana. Raziskujemo povezavo oz. odnos zadovoljstva s predanostjo organizaciji (angl. organizational commitment), delovno uspešnostjo (angl. employee job performance) ter povezavo oz. odnos zavzetosti z vključenostjo v delo (angl. job involvement), predanostjo organizaciji (angl. organizational commitment) in tokom (angl. flow).

4.3.1 Zadovoljstvo in predanost organizaciji (angl. organizational commitment)

Predanost organizaciji je v središču številnih raziskav, saj je močno povezana z odnosom do in vedenjem v zvezi z delom. Zaposleni z visoko ravno predanosti so navezani na svojo organizacijo, se z njo lahko identificirajo in si z njo delijo skupne vrednote, zato želijo aktivno sodelovati v načrtih za doseganje njenih ciljev. Morrison (1994, povzeto po Matzler & Renzl, 2007, str. 592) je ugotovil, da zaposleni z visoko ravno predanosti v svoje delo vlagajo širši nabor pozitivnih naporov in vedenj kot tisti, ki ji niso čustveno predani (Matzler & Renzl, 2007, str. 592).

Luthans (2006, povzeto po Ahmad in drugi, 2014, str. 87) je predanost organizaciji definiral kot željo biti član organizacije in se nad njo ne pritoževati. Podobno navaja Porter (1974, povzeto po Ahmad in drugi, 2014, str. 86), ki trdi, da je predani zaposleni nekdo, ki sprejema cilje in vrednote organizacije ter želi ostati njen član. Predani zaposleni do organizacije izkazujejo pozitivne namere in zelo redko pomislijo na možnost dela drugje.

Čeprav sta zadovoljstvo in predanost organizaciji tesno povezana konstrukta, pa med njima obstaja bistvena razlika. Predanost se osredotoča na predanost zaposlenega svojemu delu in zvestobo organizaciji ter vključuje dodatna prizadevanja zaposlenih pri opravljanju nalog. Predani zaposleni namreč opravljajo tudi naloge, ki so izven opisa/zahtev njihovih delovnih mest. Pri zadovoljstvu pa gre za osredotočenost zaposlenega na lastnosti delovnega okolja ter vrednotenje tega, česar so deležni oz. kar prejemajo (Alarcon & Lyone, 2011 povzeto po Hanif in drugi, 2015, str. 213; Allen & Meyer, 1990; Wright, 2001, povzeto po Cho & Park, 2011, str. 558).

Poraja se vprašanje, v kakšnem odnosu sta konstrukta – kateri je osnova za drugega, kateri je podrejen, ali sta enakovredna in zgolj povezana? Raziskovalne ugotovitve Bhattija in Quershija (2007, str. 64) potrjujejo, da je zadovoljstvo pogoj za predanost, namreč šele ko je zaposleni dolgoročno zadovoljen s pogoji dela in ostalimi dejavniki zadovoljstva, se bo z organizacijo

čustveno povezal, poistovetil in ji postal predan. Avtorja navajata, da lahko vodstvo poveča raven predanosti v svoji organizaciji s povečanjem zadovoljstva z nadomestili, politiko in delovnimi pogoji (povečanje interakcij z zaposlenimi na sestankih, vključevanje zaposlenih v pomembne razprave, letni razgovori z zaposlenimi, zvišanje plačnih razredov ...).

4.3.2 Zadovoljstvo in delovna uspešnost (angl. employee job performance)

Konstrukt delovne uspešnosti opisuje raven uspešnosti zaposlenih pri opravljanju svojega dela. Zaposleni je uspešen, kadar svoje delovne naloge opravlja učinkovito, dosledno in natančno ter hkrati opravi več dela, kot je bilo zahtevano. Uspešno zaključene naloge in uresničeni projekti so deležni pohvale in priznanja s strani vodij, kar v zaposlenem vzbudi pozitivne občutke in pripomore k večji samozavesti. Uspešnost je prav zato zelo pomemben konstrukt tako za zaposlene kot tudi za organizacijo.

Fahed-Sreih (2020, str. 1) navaja, da zadovoljstvo pozitivno vpliva na delovno uspešnost. S to trditvijo se strinjamo tudi sami, saj verjamemo, da lahko samo zadovoljen zaposleni uspešno opravlja svoje delo oz. doseže višjo raven delovne uspešnosti (takšne, ki jo vodji nagradujejo).

Avtorji pa vztrajno opozarjajo na pomanjkanje kvalitativnih in kvantitativnih raziskav o odnosu med zadovoljstvom in uspešnostjo. V 90. letih 20. stoletja je bilo objavljenih 25 % manj raziskav s področja zadovoljstva in delovne uspešnosti, kot v 80. letih istega stoletja. Tako se zdi, da raven raziskav, ki proučujejo razmerje med zadovoljstvom in uspešnostjo, pravzaprav upada (Judge in drugi, 2001, str. 393). Čeprav je potencialna povezava med zadovoljstvom in uspešnostjo stara skoraj tako kot področje industrijsko-organizacijske psihologije in v literaturi najdemo številne poskuse njune primerjave, se razmerje med zadovoljstvom zaposlenih in delovno uspešnostjo naj ne bi več štelo za pomembno področje raziskav (Roznowski & Hulin, 1992, str. 124).

4.3.3 Zavzetost in vključenost v delo (angl. job involvement)

Vključenost v delo je rezultat kognitivne presoje zaposlenih o lastnostih dela, ki zadovoljujejo njihove potrebe in je vezana na lastno samopodobo (May in drugi, 2004, povzeto po Saks, 2006, str. 602). Zaposleni z visoko vključenostjo v delo so bolj neodvisni in samozavestni – svoje delo opravljajo tako v skladu z dolžnostmi, ki jih zahteva organizacija, kot tudi v skladu z dojemanjem svoje lastne uspešnosti (Chen & Chiu, 2009, str. 478).

Vključenost v delo je tesno povezano s konstruktom zavzetosti, saj zajema njegovo kognitivno dimenzijo. Razumemo ga lahko kot posledico zavzetosti oz. zavzetost kot predhodnika vključenosti v delo, saj lahko le zavzeti posamezniki dosežejo stanje močne identitete s svojimi delovnimi mesti. Čeprav si konstrukta delita konceptualizacijo, se znanstveniki strinjajo, da se zavzetost in vključenost v delo zdita različna in pogosto merita edinstvene vidike interpretacije dela zaposlenih (May in drugi, 2004, str. 12; Shuck in drugi, 2012, str. 19).

Vključenost v delo se od zavzetosti razlikuje po tem, da se bolj ukvarja s tem, kako se posameznik sam zaposli in "vrže" v delo med njegovim opravljanjem. Medtem ko je poudarek vključenosti v delo na spoznanjih, zavzetost po večini definicij zajema tudi čustva in vedenja (Kular in drugi, 2008, str. 4).

4.3.4 Zavzetost in predanost organizaciji (angl. organizational commitment)

Organizacijska predanost opisuje odnos, občutek zavezanosti oz. predanosti svoji organizaciji (Radda, 2015, str. 2) ter vsebuje tri komponente: sprejemanje vrednot in ciljev organizacije; želja po dodatnem trudu v imenu organizacije in želja ostati v organizaciji (Porter in drugi, 1974, povzeto po Ferrer, 2005, str. 6). Zaposleni, ki od svoje organizacije prejemajo tako socialna kot ekonomska sredstva oz. ugodnosti, se lahko čutijo odgovorne, da se morajo organizaciji na nek način oddolžiti (Passmore, 1993, povzeto po Hanif in drugi, 2015, str. 206). Z namenom poplačila lahko zaposleni povrne svoji organizaciji s povečanjem svoje predanosti (Hanif in drugi, 2015, str. 206).

Meere (2005, povzeto po Stairs & Galpin, 2012, str. 5) poudarja, kako pomembno je, da si organizacije, ki si želijo več predanosti zaposlenih, prizadevajo za izboljšanje njihove zavzetosti, namreč zavzeti zaposleni so pripravljene na doseganje višje delovne obveznosti in vlaganje več truda za doseganje uspeha organizacije. Organizacije, ki se posvečajo razvoju zaposlenih, njihovem dobremu počutju in njihovi potrebi po aktualizaciji, imajo običajno zaposlene z visoko ravno zavzetosti (Dessler, 1999, povzeto po Geldenhuys in drugi, 2014, str. 4). Saks (2006, str. 605) trdi, da se predanost organizaciji razlikuje od zavzetosti tudi po tem, da se nanaša na človekov odnos in navezanost na svojo organizacijo, medtem ko bi za zavzetost lahko trdili, da ta ni le odnos; je raven, do katere je posameznik pozoren na svoje delo in zavzet v opravljanju svoje vloge.

4.3.5 Zavzetost in tok (angl. flow)

Konstrukt "toka" pojasnjuje vznemirljiv občutek popolne vključenosti v delo, ko oseba sprosti svojo energijo, mentalno bitje in osredotočenost v svoja dejanja oz. delo, ki ga opravlja. Ko je posameznik v stanju toka, je zavest o okolju zanemarjena in pride do osvoboditve osebnega jaza (Csikszentmihalyi, 1975, povzeto po Radda, 2015, str. 2). Ena od posledic konstrukta toka je samozaposlitev, saj so v tem stanju posamezniki samomotivirani in ne potrebujejo zunanje motivacije za izvajanje svojih vlog. Tok je stanje, za katerega so značilni osredotočenost in pozornost, bister um, povezava med umom in telesom, koncentracija brez navora, popoln nadzor, izguba samo-zavedanja in izkrivljanje časa (Csikszentmihalyi, 1990, povzeto po Schaufeli & Bakker, 2010, str. 15). V raziskavah je bilo ugotovljeno, da stanje toka pride po doseženem uspehu oz. ko gre zaposlenemu neko delo zelo dobro od rok (May in drugi, 2004, str. 13).

Bistvena razlika med konstruktoma je, da zavzetost povzroči uporabo fizične prisotnosti na delovnem mestu, medtem ko je stanje toka le kognitivno stanje (Radda, 2015, str. 2). Tok je tako primarno trenutna kognitivna vključenost posameznika v neko aktivnost, definicije zavzetosti pa pomenijo dolgoročnejšo in bolj celostno vključevanje v delovne naloge (Kahn, 1990, povzeto po Kular in drugi, 2008, str. 4).

Čeprav se definicija in pomen zadovoljstva in zavzetosti prekrivata z drugimi konstrukti, sta bila v akademski literaturi opredeljena kot posebna in edinstvena konstrukta (Saks, 2006, str. 602). Zadovoljstvo in zavzetost torej vodita v več pozitivnih stanj in učinkov, od uspešnosti, predanosti, vključenosti ter biti v toku med opravljanjem svojega dela. Vsa ta stanja je tudi moč izmeriti, kot smo mi storili v empiričnem delu dotičnega dela.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Predstavitev javnega zavoda X

Raziskavo izvajamo na javnem zavodu X, lociranem v Sloveniji. Dejavnost oz. storitev, ki jo opravljajo v javnem zavodu X, ima bogato zgodovino in se je do danes razvila v profesionalno in tehnično vrhunsko podprto silo. Delo in delovna oprema sta bila skozi leta deležna veliko novosti, prestrukturiranja in prilagajanja predpisom. Prostore, v katerih javni zavod deluje še danes, so zaposleni zasedli v 60. letih dvajsetega stoletja; ob približno tem času, pa se je preoblikoval tudi njihov delovnik, kar je veljalo za velik napredek. Število zaposlenih je na tej točki nenehno rastlo, višala pa se je tudi njihova strokovna usposobljenost. Zavod je kmalu razpolagal z več transportnimi sredstvi ter se kadrovsko okrepil, kar je bilo ključnega pomena ob razvoju regije in povečanem obsegu dela. Javni zavod svoje zaposlene vzpodbuja k redni telesni vadbi ter skrbi, da so za svoje delo usposobljeni na najvišji možni ravni. Do danes so se zaradi upokožitev kadrovsko okrepili z mlajšimi zaposlenimi, ki so zaradi narave dela izrednega pomena.

5.2 Merski instrument in metoda zbiranja podatkov

Podatke, potrebne za izvedbo raziskave, smo pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili zaposlenim v javnem zavodu X. Zaposlenim smo zagotovili popolno anonimnost in obdelavo podatkov zgolj v okviru raziskave v magistrskem delu. Zaposlene smo prosili za iskrenost pri odgovarjanju in popolno izpolnjene anketne vprašalnike. Anketiranje oz. zbiranje podatkov je potekalo štirinajst dni.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh sklopov:

1. Sklop vprašanj o zadovoljstvu zaposlenih – zaposleni so s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice (od 1 – zelo nezadovoljen do 5 – zelo zadovoljen) ocenjevali sedemnajst trditev povezanih z zadovoljstvom pri delu. Sklop vprašanj o zadovoljstvu smo povzeli po vprašalnikih OCR ter Sageerja in drugih (2012).
2. Sklop vprašanj o zavzetosti zaposlenih – v tem sklopu smo uporabili Gallupov merski instrument Q12. Slednji vsebuje dvanajst trditev, ki se nanašajo na zavzetost zaposlenih, anketiranci pa so jih ocenjevali s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice (od 1 – sploh se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam).
3. Sklop splošnih vprašanj o zaposlenih (spol, starost, stopnja izobrazbe, delovno mesto, delovna doba v organizaciji).

5.3 Metode obdelave podatkov

Pridobljene podatke smo statistično obdelali s pomočjo računalniškega programa IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences) verzija 20.0. Uporabljene so bile statistične metode opisne statistike: minimum, maksimum, povprečje in standardni odklon in srednja vrednost odgovorov. Normalnost odgovorov smo testirali s pomočjo Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkovega testa. Za iskanje notranje strukture vprašalnika smo uporabili faktorsko analizo, za iskanje zanesljivosti vprašalnika pa Cronbachov koeficient alfa.

Za iskanje statistično značilnih razlik v povprečjih faktorjev zadovoljstva glede na stopnjo izobrazbe/starost zaposlenih smo uporabili t-test za dva neodvisna vzorca. Na koncu smo naredili tudi analizo statistično značilnih razlik glede na starost/stopnjo izobrazbe zaposlenih za vsako izmed trditev sklopa zadovoljstva. Na podlagi nenormalne porazdelitve odgovorov anketirancev smo za testiranje uporabili neparametrični Mann-Whitneyjev test.

Upoštevali smo stopnjo značilnosti pri vrednosti $\alpha = 0,05$. Če je bila statistična značilnost $p < 0,05$, smo zaključili, da statistično značilne razlike v povprečjih/povprečnih rangih odgovorov res obstajajo, pri stopnji tveganja 5 %.

5.4 Vzorec raziskave

Celotno populacijo predstavlja vseh štiriinosemdeset zaposlenih javnega zavoda X, ki jih ločujemo na tri oddelke. Zaradi odsotnosti z delovnega mesta v času izvajanja raziskave je anketni vprašalnik izpolnilo enainšestdeset zaposlenih. Trije anketni vprašalniki od enainšestdesetih so bili nepopolno rešeni, zato smo jih izločili pred statistično obdelavo podatkov. Raziskavo smo torej izvedli na podlagi osemindesetih popolno rešenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 69,05 % celotne populacije.

5.5 Značilnosti vzorca

Vzorec je zajemal $N = 58$ anketirancev, ki so v celoti izpolnili anketne vprašalnike. Njihove demografske podatke prikazujemo v Tabeli 3.

Moških je bilo 56 anketirancev (96,6 %), žensk pa 2 anketiranki (3,4 %). Največji delež anketirancev je bilo starih od 31 do 40 let ($n = 23$; 39,7 %) in od 21 do 30 let ($n = 17$; 29,3 %). Več kot polovica anketirancev ima opravljeno srednješolsko izobrazbo ($n = 34$; 58,6 %), nekaj več kot desetina anketirancev pa višješolsko strokovno izobrazbo ($n = 8$; 13,8 %), visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo ($n = 9$; 15,5 %). Le manjši delež anketirancev ima opravljeno podiplomsko izobrazbo ($n = 3$; 5,2 %) oz. poklicno izobrazbo ($n = 4$; 6,9 %).

Večina anketirancev opravlja delo operativcev ($n = 55$; 94,8 %), en anketiranec je zaposlen na tehničnem oddelku (1,7 %), dva pa opravljata računovodstvo/ administracija/čiščenje (3,4 %). Skoraj tretjina anketirancev ima opravljeno delovno dobo od 11–20 let ($n = 20$; 34,5 %), nekoliko manjši delež 6–10 let ($n = 14$; 24,1 %) oz. 2 do 5 let ($n = 11$; 19,0 %). Delovno dobo od 21 do 30 let ima opravljena približno desetina anketirancev ($n = 7$; 12,1 %), od 31 do 40 let pa nekoliko manj kot desetina anketirancev ($n = 5$; 8,6 %).

Tabela 3: Demografski podatki anketirancev

Demografski podatki	Odgovor	n	%
Spol	moški	56	96,6
	ženski	2	3,4
	Skupaj	58	100,0
Starostna skupina	od 21 do 30 let	17	29,3
	od 31 do 40 let	23	39,7
	od 41 do 50 let	10	17,2
	od 51 do 60 let	8	13,8

Demografski podatki	Odgovor	n	%
	Skupaj	58	100,0
Stopnja izobrazbe	poklicna izobrazba	4	6,9
	srednješolska	34	58,6
	višješolska	8	13,8
	visokošolska ali	9	15,5
	podiplomska	3	5,2
	Skupaj	58	100,0
Delovno mesto	operativa	55	94,8
	tehnični oddelek	1	1,7
	računovodstvo/ad	2	3,4
	Skupaj	58	100,0
Delovna doba	do 1 leta	1	1,7
	od 2 do 5 let	11	19,0
	od 6 do 10 let	14	24,1
	od 11 do 20 let	20	34,5
	od 21 do 30 let	7	12,1
	od 31 do 40 let	5	8,6
	Skupaj	58	100,0

Legenda: n = število odgovorov, % = odstotni delež

5.6 Rezultati raziskave

5.6.1 Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X

Najprej analiziramo glavni vsebinski sklop zadovoljstva zaposlenih v javnem zavodu X. Sklop zajema 17 trditev z Likertovo lestvico zadovoljstva (1 = zelo nezadovoljen, 2 = nezadovoljen, 3 = niti/niti, 4 = zadovoljen, 5 = zelo zadovoljen). Na začetku preverimo zanesljivost vprašalnika z izračunom Cronbachovega koeficienta alfa, ki meri zanesljivost vprašalnika na osnovi korelacij med spremenljivkami. Cronbachov koeficient α za sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X" je zelo visok in kaže na visoko stopnjo notranje zanesljivosti ($\alpha = 0,924 > 0,7$) (Tabela 4).

Tabela 4: Cronbachov koeficient α za sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"

Sklop	Cronbachov	Število
Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu	0,924	17

V nadaljevanju prikažemo opisno statistiko vseh 17 trditev. Ugotovimo, da so z vsemi vidiki (17 od 17 vidikov) anketiranci v povprečju zadovoljni ($M > 3,5$). V povprečju so anketiranci najbolj zadovoljni s samim delom ($M = 4,55$; $SD = 0,567$), delovnim časom ($M = 4,72$; $SD = 0,555$), stalnostjo in varnostjo zaposlitve ($M = 4,45$; $SD = 0,705$), odnosi s sodelavci ($M = 4,40$; $SD = 0,793$).

V povprečju so anketiranci najmanj zadovoljni (mejno zadovoljni) z obveščeno o aktualnem dogajanju ($M = 3,52$; $SD = 1,096$), s plačo ($M = 3,57$; $SD = 1,010$), z možnostmi za napredovanje ($M = 3,60$; $SD = 1,059$), vodstvom javnega zavoda ($M = 3,67$; $SD = 1,114$). Razpršenost odgovorov je glede vodstva zavoda v povprečju najvišja (Tabela 5).

Tabela 5: Opisna statistika sklopa zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X

Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X	n	Min	Max	M	SD
Zadovoljen sem s samim delom.	58	3	5	4,55	0,567
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori ...).	58	1	5	4,29	0,817
Zadovoljen sem s stalnostjo in varnostjo zaposlitve.	58	2	5	4,45	0,705
Zadovoljen sem z zahtevnostjo dela (psihično in fizično).	58	3	5	4,21	0,767
Zadovoljen sem s količino dela in nalog.	58	2	5	4,19	0,760
Zadovoljen sem z delovnim časom.	58	3	5	4,72	0,555
Zadovoljen sem z odnosi s sodelavci.	58	1	5	4,40	0,793
Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.	58	1	5	4,31	0,959
Zadovoljen sem z vodstvom javnega zavoda.	58	1	5	3,67	1,114
Zadovoljen sem z možnostmi za usposabljanje.	58	1	5	3,71	0,879
Zadovoljen sem z možnostmi za napredovanje.	58	1	5	3,60	1,059
Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejemam.	58	1	5	3,57	1,011
Zadovoljen sem z obveščeno o aktualnem dogajanju.	58	1	5	3,52	1,096
Zadovoljen sem z ustreznostjo in pravočasnostjo informacij, ki so potrebne za delo.	58	1	5	3,81	1,051
Zadovoljen sem s pohvalami za uspešno opravljeno delo.	58	1	5	3,86	1,050
Zadovoljen sem z zagotavljanjem zdravja in varnosti na delovnem mestu.	58	2	5	4,22	0,796
Zadovoljen sem z izvajanjem discipline, reda in pravil.	58	1	5	3,71	0,955

Legenda: n = število odgovorov; Min = minimalna vrednost; Max = maksimalna vrednost; M = povprečna vrednost; SD = standardni odklon.

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali so odgovori med seboj povezani in tvorijo eno samo dimenzijo, ali pa je prisotnih več dimenzij. Zato smo izvedli faktorsko analizo. Analizo izvedemo s pomočjo ukaza v SPSS: Analyze → Dimension reduction → Factor. Izpolnjenost pogojev za faktorsko analizo smo dokazovali z Bartlettovim testom (Tabela 6). Smiselnost metode smo ugotavljali s Kaiser-Meyer-Olkinovo mero o primernosti vzorca. KMO mera je visoka (0,866) in presega vrednost 0,5. Bartlettov test je bil prestan ($p < 0,001 < 0,05$) (Tabela 6).

Tabela 6: KMO in Bartlettov test – sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"

Kaiser-Meyer-Olkinova mera o primernosti vzorca		0,866
Bartlettov test sferičnosti	F	582,789
	število prostostnih stopenj	136
	p-vrednost	$p < 0,001$

V Tabeli 7 smo prikazali odstotek pojasnjene variance in lastne vrednosti izluščenih faktorjev. Vseh faktorjev je bilo 17. Lastna vrednost prvega faktorja je enaka 7,865, z njim pa pojasnimo skoraj 50 % celotne variance, in sicer 46,265 % variance. Lastna vrednost drugega faktorja je enaka 1,726. Drugi faktor dodatno pojasni 10,152 % pojasnjene variance. Lastna vrednost tretjega faktorja je enaka 1,140, tretji faktor pa dodatno pojasni 6,704 % variance. Skupaj prvi trije faktorji tako pojasnijo več kot 60 % variance in sicer 63,121 % (Tabela 7).

Tabela 7: Odstotek pojasnjene variance – sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Odstotek pojasnjene variance		
	Lastna vrednost	% variance	Kumulativni % variance	Skupaj	% variance	Kumulativni %
1	7,865	46,265	46,265	7,865	46,265	46,265
2	1,726	10,152	56,417	1,726	10,152	56,417
3	1,140	6,704	63,121	1,140	6,704	63,121
4	0,953	5,607	68,728			
5	0,867	5,098	73,826			
6	0,794	4,672	78,498			
7	0,641	3,772	82,270			
8	0,578	3,402	85,672			
9	0,489	2,877	88,549			
10	0,461	2,710	91,258			
11	0,327	1,924	93,182			
12	0,301	1,771	94,953			
13	0,228	1,343	96,295			
14	0,204	1,198	97,493			
15	0,184	1,085	98,578			
16	0,153	0,898	99,476			
17	0,089	0,524	100,000			

Komunalitete po zajetih faktorjih so prikazane v Tabeli 8. Ugotovimo, da so razmeroma visoke pri vseh 17 trditvah ($> 0,4$).

Tabela 8: Komunalitete – sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"

Trditev	Začetne	Končne
Zadovoljen sem s samim delom.	1,000	0,614
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori ...).	1,000	0,482
Zadovoljen sem s stalnostjo in varnostjo zaposlitve.	1,000	0,538
Zadovoljen sem z zahtevnostjo dela (psihično in fizično).	1,000	0,529
Zadovoljen sem s količino dela in nalog.	1,000	0,742
Zadovoljen sem z delovnim časom.	1,000	0,770
Zadovoljen sem z odnosi s sodelavci.	1,000	0,500
Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.	1,000	0,507
Zadovoljen sem z vodstvom javnega zavoda.	1,000	0,563
Zadovoljen sem z možnostmi za usposabljanje.	1,000	0,643
Zadovoljen sem z možnostmi za napredovanje.	1,000	0,723
Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejemam.	1,000	0,466
Zadovoljen sem z obveščenostjo o aktualnem dogajanju.	1,000	0,766
Zadovoljen sem z ustreznostjo in pravočasnostjo informacij, ki so potrebne za delo.	1,000	0,749
Zadovoljen sem s pohvalami za uspešno opravljeno delo.	1,000	0,743
Zadovoljen sem z zagotavljanjem zdravja in varnosti na delovnem mestu.	1,000	0,777
Zadovoljen sem z izvajanjem discipline, reda in pravil.	1,000	0,617

Ekstrakcijska metoda: Metoda glavnih komponent.

Tabela 9 prikazuje rotirano matriko uteži spremenljivk na zajetih treh faktorjih, in sicer prikažemo le vrednosti uteži, ki so višje od 0,4. Rotacijo matrike izvedemo s pomočjo metode VARIMAX s Kaiserjevo normalizacijo. Ugotovimo, da večina trditvev močno korelira le z enim od treh faktorjev. Nekatere trditve (npr. "Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.", "Zadovoljen sem z vodstvom javnega zavoda.") močno korelirajo z dvema izmed faktorjev hkrati, pri čemer poudarimo, da ima manjša izmed obeh uteži, vrednost uteži relativno blizu

vrednosti 0,4. Da bi obdržali čim višji delež pojasnjene variance, smo dane trditve obdržali in jih pripisali tistemu faktorju, ki močneje korelira z dano trditvijo (Tabela 9).

Tabela 9: Uteži spremenljivk z zajetimi faktorji – sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"

Trditve	Faktor		
	1	2	3
Zadovoljen sem s samim delom.			0,650
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori ...).	0,637		
Zadovoljen sem s stalnostjo in varnostjo zaposlitve.	0,684		
Zadovoljen sem z zahtevnostjo dela (psihično in fizično).	0,598		
Zadovoljen sem s količino dela in nalog.	0,616		0,541
Zadovoljen sem z delovnim časom.			0,845
Zadovoljen sem z odnosi s sodelavci.	0,627		
Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.	0,432	0,548	
Zadovoljen sem z vodstvom javnega zavoda.	0,433	0,586	
Zadovoljen sem z možnostmi za usposabljanje.		0,778	
Zadovoljen sem z možnostmi za napredovanje.		0,818	
Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejemam.		0,614	
Zadovoljen sem z obveščenostjo o aktualnem dogajanju.	0,471	0,711	
Zadovoljen sem z ustreznostjo in pravočasnostjo informacij, ki so potrebne za delo.	0,404	0,722	
Zadovoljen sem s pohvalami za uspešno opravljeno delo.	0,752	0,406	
Zadovoljen sem z zagotavljanjem zdravja in varnosti na delovnem mestu.	0,733	0,432	
Zadovoljen sem z izvajanjem discipline, reda in pravil.	0,674		

Ekstrakcijska metoda: metoda glavnih komponent; rotacijska metoda: Varimax s Kaiserjevo Normalizacijo.;

a. Rotacija je konvergirala v 7 iteracijah

Prvi faktor poimenujemo "**Zadovoljstvo s splošnimi delovnimi pogoji, disciplino in pravili**", saj močno korelira s spodnjimi trditvami:

- Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori ...).
- Zadovoljen sem s stalnostjo in varnostjo zaposlitve.
- Zadovoljen sem z zahtevnostjo dela (psihično in fizično).
- Zadovoljen sem s količino dela in nalog.
- Zadovoljen sem z odnosi s sodelavci.
- Zadovoljen sem s pohvalami za uspešno opravljeno delo.
- Zadovoljen sem z zagotavljanjem zdravja in varnosti na delovnem mestu.
- Zadovoljen sem z izvajanjem discipline, reda in pravil.

Drugi faktor poimenujemo "**Zadovoljstvo z vodstvom, napredovanji in plačilom**", saj močno korelira s spodnjimi naštetimi trditvami:

- Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.
- Zadovoljen sem z vodstvom javnega zavoda.

- Zadovoljen sem z možnostmi za usposabljanje.
- Zadovoljen sem z možnostmi za napredovanje.
- Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejemam.
- Zadovoljen sem z obveščenostjo o aktualnem dogajanju.
- Zadovoljen sem z ustreznostjo in pravočasnostjo informacij, ki so potrebne za delo.

Tretji faktor poimenujemo "**Zadovoljstvo z delom in delovnim časom**", trditve močno korelirajo s spodnjimi trditvami:

- Zadovoljen sem s samim delom.
- Zadovoljen sem z delovnim časom.

Prikažemo zanesljivost sklopa vprašanj po zajetih faktorjih (Tabela 10). Cronbachov koeficient za sklop trditev, ki pripadajo prvem faktorju "Zadovoljstvo s splošnimi delovnimi pogoji, disciplino in pravili" kaže na visoko stopnjo zanesljivosti ($\alpha = 0,891 > 0,7$). Podobno zaznamo visoko stopnjo zanesljivosti tudi za drugi faktor Zadovoljstvo z vodstvom, napredovanji in plačilom ($\alpha = 0,884 > 0,7$). Za tretji faktor zaznamo nekoliko nižjo stopnjo zanesljivosti ($\alpha = 0,551$), kar pripišemo temu, da vsebuje le dve trditvi (Tabela 10).

Tabela 10: Cronbachov koeficient α za zajete faktorje – sklop "Zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X"

Sklop	Cronbachov koeficient α	Število spremenljivk
Zadovoljstvo s splošnimi delovnimi pogoji, disciplino in pravili	0,891	8
Zadovoljstvo z vodstvom, napredovanji in plačilom	0,884	7
Zadovoljstvo z delom in delovnim časom	0,551	2

Faktorje shranimo s pomočjo ukaza "Save as variable". Opisna statistika dobljenih faktorjev je prikazana v Tabeli 11. Dobljeni faktorji so standardizirani, kar pomeni, da imajo povprečno vrednost enako 0 in standardni odklon enak 1 (Tabela 11).

Tabela 11: Opisna statistika faktorjev zadovoljstva

Faktorji	n	Min	Max	M	SD
Faktor 1: Zadovoljstvo s splošnimi delovnimi pogoji, disciplino in pravili	58	-2,85	1,96	0	1
Faktor 2: Zadovoljstvo z vodstvom, napredovanji in plačilom	58	-4,07	1,40	0	1
Faktor 3: Zadovoljstvo z delom in delovnim časom	58	-3,44	1,52	0	1

Legenda: n = število odgovorov; Min = minimalna vrednost; Max = maksimalna vrednost; M = povprečna vrednost; SD = standardni odklon.

5.6.2 Zadovoljstvo zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe

Zanimalo nas je, ali obstajajo statistično značilne razlike v povprečnem zadovoljstvu (faktorjev zadovoljstva) med višje in nižje izobraženimi zaposlenimi.

Anketirance razdelimo v dve skupini glede na izobrazbo (Tabela 12):

- a) **Nižja izobrazba** (srednješolska izobrazba in manj): n = 38; 65,5 %
- b) **Višja izobrazba** (višje šolska ali več): n = 20; 34,5 %.

Tabela 12: Izobrazba (združeni skupini)

Izobrazba	n	%
Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	65,5
Višja (višje šolska ali več)	20	34,5
Skupaj	58	100,0

Legenda: n = število odgovorov, % = odstotni delež

Za testiranje statistično značilnih razlik med dvema neodvisnima skupinama lahko uporabimo parametrični t-test za dva neodvisna vzorca, saj predpostavimo normalnost porazdelitev vseh treh faktorjev znotraj obeh skupin. Pogoj za uporabo t-testa za dva neodvisna vzorca so homogene variance med obema skupinama. Za testiranje homogenosti varianc uporabimo Levenov test homogenosti varianc. Ugotovimo, da je Levenov test homogenosti varianc prestan pri vseh treh faktorjih zadovoljstva ($p > 0,05$) (Tabela 13).

Tabela 13: Levenov test homogenosti varianc (zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu X glede na stopnjo izobrazbe)

Faktorji zadovoljstva	Levenov test homogenosti varianc	
	F	p
Faktor 1: Zadovoljstvo s splošnimi delovnimi pogoji, disciplino in pravili	0,133	0,721
Faktor 2: Zadovoljstvo z vodstvom, napredovanji in plačilom	0,015	0,902
Faktor 3: Zadovoljstvo z delom in delovnim časom	0,005	0,940

Legenda: F = Levenov test homogenosti varianc; p = statistična značilnost

Rezultati t-testa za dva neodvisna vzorca so prikazani v Tabeli 14. Ugotovimo, da ne zaznamo statistično značilnih razlik v povprečnih vrednostih faktorjev zadovoljstva glede na višje oz. nižje izobražene zaposlene pri nobenem izmed treh faktorjev zadovoljstva ($p > 0,05$ za vse tri faktorje) (Tabela 14).

Tabela 14: Zadovoljstvo zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe (faktorji)

Faktorji zadovoljstva	Stopnja izobrazbe (združeno)	N	M	SD	t	p
Faktor 1: Zadovoljstvo s splošnimi delovnimi pogoji, disciplino in pravili	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	0,03	1,012	0,333	0,740
	Višja (višje šolska ali več)	20	-0,06	1,001		
Faktor 2: Zadovoljstvo z vodstvom, napredovanji in plačilom	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	-0,01	1,021	-0,086	0,932
	Višja (višje šolska ali več)	20	0,02	0,985		
Faktor 3: Zadovoljstvo z delom in delovnim časom	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	-0,14	0,956	-1,496	0,140
	Višja (višje šolska ali več)	20	0,27	1,051		

V nadaljevanju kot dodatek analiziramo, ali obstajajo statistično značilne razlike v zadovoljstvu zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe pri vsaki izmed 17 trditev. Normalnost porazdelitve testiramo s pomočjo Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkovega testa (Priloga 2). Ugotovimo, da pri nobeni izmed 17 trditev ne moremo predpostaviti normalnosti porazdelitve trditev ($p > 0,05$), zato za testiranje statistično značilnih razlik v zadovoljstvu uporabimo neparametrični Mann-Whitneyjev test.

Rezultati MW testa so prikazani v Tabeli 15. Ugotovimo, da pri nobenem izmed danih 17 vidikov zadovoljstva ne zaznamo statistično značilnih razlik v povprečnih rangih ($p > 0,05$) glede na nižje oz. višje izobražene zaposlene, kar nam dodatno potrjuje rezultate analize razlik v Tabeli 14.

Tabela 15: Zadovoljstvo zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe (testiranje trditve)

Zadovoljstvo zaposlenih (trditve)	Stopnja izobrazbe (združeno)	n	Povpr. rang	Vsota rangov	MW	p
Zadovoljen sem s samim delom.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	31,92	1213,00	288,000	0,081
	Višja (višješolska ali več)	20	24,90	498,00		
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori ...).	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	31,58	1200,00	301,000	0,157
	Višja (višješolska ali več)	20	25,55	511,00		
Zadovoljen sem s stalnostjo in varnostjo zaposlitve.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	27,87	1059,00	318,000	0,252
	Višja (višješolska ali več)	20	32,60	652,00		
Zadovoljen sem z zahtevnostjo dela (psihično in fizično).	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	28,55	1085,00	344,000	0,527
	Višja (višješolska ali več)	20	31,30	626,00		
Zadovoljen sem s količino dela in nalog.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	27,72	1053,50	312,500	0,232
	Višja (višješolska ali več)	20	32,88	657,50		
Zadovoljen sem z delovnim časom.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	29,14	1107,50	366,500	0,761
	Višja (višješolska ali več)	20	30,18	603,50		
Zadovoljen sem z odnosi s sodelavci.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	29,32	1114,00	373,000	0,898
	Višja (višje šolska ali več)	20	29,85	597,00		
Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	28,20	1071,50	330,500	0,367
	Višja (višješolska ali več)	20	31,98	639,50		
Zadovoljen sem z ...	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	28,95	1100,00	359,000	0,721

Zadovoljstvo zaposlenih (trditve)	Stopnja izobrazbe (združeno)	n	Povpr. rang	Vsota rangov	MW	p
... vodstvom javnega zavoda.	Višja (višješolska ali več)	20	30,55	611,00		
Zadovoljen sem z možnostmi za usposabljanje.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	29,93	1137,50	363,500	0,773
	Višja (višješolska ali več)	20	28,68	573,50		
Zadovoljen sem z možnostmi za napredovanje.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	28,62	1087,50	346,500	0,566
	Višja (višješolska ali več)	20	31,18	623,50		
Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejemam.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	28,95	1100,00	359,000	0,720
	Višja (višješolska ali več)	20	30,55	611,00		
Zadovoljen sem z obveščeno o aktualnem dogajanju.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	27,07	1028,50	287,500	0,110
	Višja (višješolska ali več)	20	34,13	682,50		
Zadovoljen sem z ustreznostjo in pravočasnostjo informacij, ki so potrebne za delo.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	30,78	1169,50	331,500	0,392
	Višja (višješolska ali več)	20	27,08	541,50		
Zadovoljen sem s pohvalami za uspešno opravljeno delo.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	30,96	1176,50	324,500	0,336
	Višja (višješolska ali več)	20	26,73	534,50		
Zadovoljen sem z zagotavljanjem zdravja in varnosti na delovnem mestu.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	29,87	1135,00	324,500	0,339
	Višja (višješolska ali več)	20	28,80	576,00		
Zadovoljen sem z ...	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	38	30,96	1176,50	288,000	0,081

Zadovoljstvo zaposlenih (trditve)	Stopnja izobrazbe (združeno)	n	Povpr. rang	Vsota rangov	MW	p
... izvajanjem discipline, reda in pravil.	Višja (višješolska ali več)	20	26,73	534,50		

Legenda: n = število odgovorov; MR = povprečni rang; VR = vsota rangov; MW = Mann-Whitneyjev test. p = statistična značilnost

Zaključek: Hipoteze *H1*: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so bolj zadovoljni na delovnem mestu kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe ne moremo potrditi.

5.6.3 Zadovoljstvo zaposlenih glede na starost zaposlenih

Zanimalo nas je, ali obstajajo statistično značilne razlike v povprečnem zadovoljstvu zaposlenih glede na starejše oz. mlajše zaposlene.

Anketirance razdelimo v dve starostni skupini, in sicer (Tabela 16):

- mlajši / srednje stari zaposleni (od 21 do 40 let) in
- starejši zaposleni (od 41 do 60 let).

Tabela 16: Starost (združeni skupini)

Starost	n	%
od 21 do 40 let	40	69,0
od 41 do 60 let	18	31,0
Skupaj	58	100,0

Legenda: n = število odgovorov, % = odstotni delež

Za testiranje statistično značilnih razlik v povprečjih treh faktorjev zadovoljstva med dvema starostnima skupinama uporabimo parametrični t-test za dva neodvisna vzorca. Pogoji za uporabo t-testa za dva neodvisna vzorca so homogene variance med obema skupinama. Za testiranje homogenosti varianc uporabimo Levenov test homogenosti varianc. Ugotovimo, da je Levenov test homogenosti varianc prestan pri vseh treh faktorjih zadovoljstva ($p > 0,05$) (Tabela 17).

Tabela 17: Levenov test homogenosti varianc (zadovoljstvo v javnem zavodu X glede na starost zaposlenih)

Faktorji zadovoljstva	Levenov test homogenosti varianc	
	F	p
Faktor 1: Zadovoljstvo s splošnimi delovnimi pogoji, disciplino in pravili	0,094	0,760
Faktor 2: Zadovoljstvo z vodstvom, napredovanji in plačilom	3,307	0,074
Faktor 3: Zadovoljstvo z delom in delovnim časom	0,008	0,928

Legenda: F = Levenov test homogenosti varianc; p = statistična značilnost

Rezultati t-testa za dva neodvisna vzorca so prikazani v Tabeli 18. Ugotovimo, da pri enem izmed faktorjev zadovoljstva zaznamo statistično značilne razlike v povprečnem zadovoljstvu glede na starost zaposlenih, in sicer pri faktorju 1 "Zadovoljstvo s splošnimi delovnimi pogoji, disciplino in pravili" ($t = 2,5130$; $p = 0,015 < 0,05$). Vidimo, da so s splošnimi pogoji, disciplino in pravili v povprečju bolj zadovoljni mlajši zaposleni ($M = 0,21$; $SD = 0,922$), kot starejši zaposleni ($M = -0,47$; $SD = 1,030$). Pri preostalih dveh faktorjih zadovoljstva statistično značilnih razlik v povprečjih zadovoljstva glede na starost zaposlenih ne moremo potrditi ($p > 0,05$).

Tabela 18: Zadovoljstvo zaposlenih glede na starost zaposlenih (faktorji)

Faktorji zadovoljstva	Starost (združeno)	N	M	SD	t	p
Faktor 1: Zadovoljstvo s splošnimi delovnimi pogoji, disciplino in pravili	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	0,21	0,922	2,513	0,015
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	-0,47	1,030		
Faktor 2: Zadovoljstvo z vodstvom, napredovanji in plačilom	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	-0,12	1,115	-1,406	0,165
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	0,27	0,623		
Faktor 3: Zadovoljstvo z delom in delovnim časom	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	0,06	1,071	0,711	0,480
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	-0,14	0,831		

V nadaljevanju dodatno analiziramo, ali obstajajo statistično značilne razlike v zadovoljstvu glede na starost zaposlenih pri vsaki izmed 17 trditev. Normalnost porazdelitev pri posamezni trditvi testiramo s pomočjo Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkovega testa (Priloga 3). Ugotovimo, da pri nobeni izmed 17 trditev ne moremo predpostaviti normalnosti porazdelitve trditev ($p > 0,05$), zato za testiranje statistično značilnih razlik v zadovoljstvu uporabimo neparametrični Mann-Whitneyjev test.

Ugotovimo, da zaznamo statistično značilne razlike glede zadovoljstva s samim delom (MW = 244,000; $p = 0,024 < 0,05$), zadovoljstva s stalnostjo in varnostjo zaposlitve (MW = 236,000; $p = 0,019 < 0,05$) in zadovoljstva z odnosi s sodelavci (MW = 239,000; $p = 0,023 < 0,05$). Pri vseh treh izmed danih vidikov so povprečni rangi mlajših višji kot starejših zaposlenih, kar kaže na višje zadovoljstvo mlajših zaposlenih na delovnem mestu (Tabela 19).

Tabela 19: Zadovoljstvo zaposlenih glede na starost zaposlenih (testiranje trditev)

Zadovoljstvo zaposlenih (trditve)	Stopnja izobrazbe (združeno)	n	Povprečni rang	Vsota rangov	MW	p
Zadovoljen sem s samim delom.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	32,40	1296,00	244,000	0,024
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	23,06	415,00		
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori ...).	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	31,90	1276,00	264,000	0,077
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	24,17	435,00		
Zadovoljen sem s stalnostjo in varnostjo zaposlitve.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	32,60	1304,00	236,000	0,019
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	22,61	407,00		
Zadovoljen sem z zahtevnostjo dela (psihično in fizično).	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	30,03	1201,00	339,000	0,704
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	28,33	510,00		
Zadovoljen sem s količino dela in nalog.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	31,51	1260,50	279,500	0,143
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	25,03	450,50		
Zadovoljen sem z delovnim časom.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	31,39	1255,50	284,500	0,081

Zadovoljstvo zaposlenih (trditve)	Stopnja izobrazbe (združeno)	n	Povprečni rang	Vsota rangov	MW	p
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	25,31	455,50		
Zadovoljen sem z odnosi s sodelavci.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	32,53	1301,00	239,000	0,023
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	22,78	410,00		
Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	32,05	1282,00	258,000	0,056
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	23,83	429,00		
Zadovoljen sem z vodstvom javnega zavoda.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	30,55	1222,00	318,000	0,463
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	27,17	489,00		
Zadovoljen sem z možnostmi za usposabljanje.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	27,65	1106,00	286,000	0,184
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	33,61	605,00		
Zadovoljen sem z možnostmi za napredovanje.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	28,34	1133,50	313,500	0,414
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	32,08	577,50		
Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejemam.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	30,65	1226,00	314,000	0,420
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	26,94	485,00		
Zadovoljen sem z obveščeno o aktualnem dogajanju.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	28,84	1153,50	333,500	0,638
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	30,97	557,50		
Zadovoljen sem z ustreznostjo in pravočasnostjo	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	30,36	1214,50	325,500	0,531

Zadovoljstvo zaposlenih (trditve)	Stopnja izobrazbe (združeno)	n	Povprečni rang	Vsota rangov	MW	p
informacij, ki so potrebne za delo.	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	27,58	496,50		
Zadovoljen sem s pohvalami za uspešno opravljeno delo.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	31,04	1241,50	298,500	0,273
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	26,08	469,50		
Zadovoljen sem z zagotavljanjem zdravja in varnosti na delovnem mestu.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	30,80	1232,00	308,000	0,342
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	26,61	479,00		
Zadovoljen sem z izvajanjem discipline, reda in pravil.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	40	30,73	1229,00	311,000	0,386
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	18	26,78	482,00		

Legenda: n = število odgovorov; MR = povprečni rang; VR = vsota rangov; MW = Mann-Whitneyjev test. p = statistična značilnost

Zaključek: Hipotezo *H2: Starejši zaposleni so bolj zadovoljni na delovnem mestu kot mlajši zaposleni* ne moremo potrditi. Pri faktorju, ki opisuje zadovoljstvo zaposlenih s splošnimi delovnimi pogoji, disciplino in pravili, smo nasprotno zaznali statistično značilno višje povprečno zadovoljstvo mlajših zaposlenih glede na starejše zaposlene.

5.6.4 Zadovoljstvo zaposlenih s plačo

Zanimalo nas je, ali so zaposleni v javnem zavodu X v povprečju zadovoljni s plačo. Uporabimo trditev sklopa zadovoljstva, in sicer "Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejemam". Za testiranje lahko uporabimo parametrični t-test za en vzorec, s katerim bi testirali ničelno hipotezo H_0 : Populacijsko povprečje zadovoljstva s plačo je enako 3,5. Neparometrična različica t-testa za en vzorec je eno-vzorčni Wilcoxonov test, s katerim lahko testiramo ničelno hipotezo H_0 : Populacijska mediana zadovoljstva s plačo je enaka 3,5. Pred izbiro ustreznega testa preverimo normalnost spremenljivke znotraj celotnega vzorca.

Ugotovimo, da nam tako Kolmogorov-Smirnov kot Shapiro-Wilkov test zavrnete normalnost porazdelitve odgovorov spremenljivke ($p < 0,05$), zato se v nadaljevanju odločimo za uporabo neparometričnega enovzorčnega Wilcoxonovega testa (Tabela 20).

Tabela 20: Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilkov test

Trditev	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistika	df	p	Statistika	df	p
Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejeman.	0,217	58	p < 0,001	0,897	58	p < 0,001

Legenda: df = število prostostnih stopenj; p = statistična značilnost.

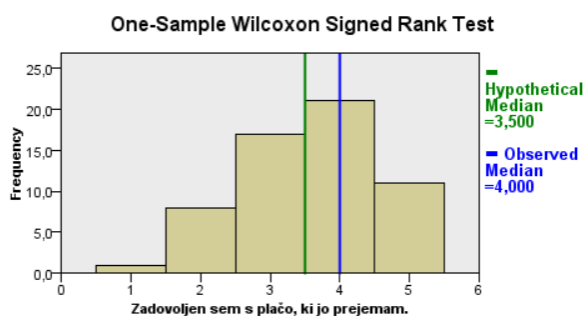
Rezultati Wilcoxonovega testa za en vzorec so prikazani v Tabeli 21 in na Sliki 7. Ugotovimo, da lahko potrdimo ničelno hipotezo o enakosti populacijske mediane $Me^* = 3,5$ ($p = 0,509 > 0,05$). Če si ogledamo povprečje in mediano odgovorov pri dani spremenljivki, lahko zaključimo, da so zaposleni v vzorcu glede na srednjo vrednost (mediano) zadovoljni s plačo ($Me = 4,00$; $M = 3,57$) (Tabela 21).

Tabela 21: Zadovoljstvo zaposlenih s plačo (eno-vzorčni Wilcoxonov test)

Trditev	Vzorčno povprečje	Vzorčna mediana	Testna vrednost mediane	Testna statistika (Wilcoxonov test)	p
Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejeman.	3,57	4,00	3,50	0,661	p = 0,509

Legenda: p = statistična značilnost.

Slika 7: SPSS povzetek Wilcoxonovega testa za en vzorec



Total N	58
Test Statistic	937,500
Standard Error	124,086
Standardized Test Statistic	,661
Asymptotic Sig. (2-sided test)	,509

Zaključek: Hipotezo $H3$: Zaposleni v javnem zavodu X so v povprečju zadovoljni s plačo lahko potrdimo.

5.6.5 Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu (faktorska analiza)

Predstavimo faktorsko analizo sklopa zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu (12 trditev). Anketiranci so za vsako izmed 12 trditev sklopa ovrednotili raven strinjanja na 5-stopenjski Likertovi lestvici (1 = popolnoma se ne strinjam; 2 = se ne strinjam; 3 = niti/niti; 4 = se strinjam; 5 = popolnoma se strinjam). Višja raven strinjanja predstavlja višjo raven zavzetosti zaposlenih pri danem vidiku.

Najprej smo preverili zanesljivost vprašalnika z izračunom Cronbachovega koeficienta alfa. Cronbachov koeficient α za sklop "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu" je zelo visok in kaže na visoko stopnjo notranje zanesljivosti ($\alpha = 0,912 > 0,7$) (Tabela 22).

Tabela 22: Cronbachov koeficient α ("Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu")

Sklop	Cronbachov koeficient α	Število spremenljivk
Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu	0,912	12

V Tabeli 23 prikažemo opisno statistiko 12 trditev zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu. Ugotovimo, da pri 11 izmed 12 vidikov zavzetosti zaposleni kažejo visoko raven zavzetosti ($M > 3,5$).

Tabela 23: Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu

Zavzetost zaposlenih	n	Min	Max	M	SD
Vem, kaj se od mene pričakuje na delovnem mestu.	58	2	5	4,53	0,655
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	58	2	5	4,28	0,790
Pri delu imam vsak dan priložnost, da počnem tisto, v čemer sem najboljši.	58	2	5	4,05	0,804
V zadnjih sedmih dneh so opazili in pohvalili moje dobro delo.	58	1	5	3,57	1,171
Moj nadrejeni ali drugi na delovnem mestu me upoštevajo kot osebo.	58	1	5	4,21	0,833
Nekdo na delovnem mestu načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.	58	1	5	3,84	0,894
Moje mnenje šteje in se upošteva.	58	2	5	3,97	0,917

Zavzetost zaposlenih	n	Min	Max	M	SD
Poslanstvo oz. namen javnega zavoda mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	58	3	5	4,14	0,760
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	58	3	5	4,10	0,718
V službi imam najboljšega prijatelja.	58	1	5	3,43	1,110
V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	58	1	5	3,59	1,124
V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.	58	1	5	3,83	1,126

Legenda: n = število odgovorov; Min = minimalna vrednost; Max = maksimalna vrednost; M = povprečna vrednost; SD = standardni odklon.

V nadaljevanju smo izvedli faktorsko analizo na vseh 12 trditvah in ugotovili, da trditve 4, 6 in 12 močno korelirajo z dvema izmed dobljenih faktorjev hkrati. Pred izvedbo ponovne faktorske analize smo jih izločili iz faktorske analize. Rezultati dane (znova izvedene) faktorske analize devetih trditvev so prikazani v nadaljevanju. Ugotovimo, da so pogoji za izvedbo faktorske analize prestani, in sicer je KMO mera visoka ($0,831 > 0,5$), Bartlettov test sferičnosti prestan ($p < 0,001$) (Tabela 24).

Tabela 24: KMO and Bartlettov test – sklop "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu"

Kaiser-Meyer-Olkinova mera o primernosti vzorca		0,831
Bartlettov test sferičnosti	F	231,674
	število prostostnih stopenj	36
	p-vrednost	$p < 0,001$

V Tabeli 25 smo prikazali odstotek pojasnjene variance in lastne vrednosti izluščenih faktorjev. Vseh faktorjev je bilo 9. Lastna vrednost prvega faktorja je enaka 4,599, z njim pa pojasnimo več kot 50 % variance (51,105 %). Z drugim faktorjem pojasnimo dodatnih 12,106 % pojasnjene variance, lastna vrednost drugega faktorja je višja od 1 (1,090). Z dvema faktorjema pojasnimo 63,211 % pojasnjene variance (Tabela 25).

Tabela 25: Odstotek pojasnjene variance – sklop "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu"

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Odstotek pojasnjene variance		
	Lastna vrednost	% variance	Kumulativni % variance	Skupaj	% variance	Kumulativni %
1	4,599	51,105	51,105	4,599	51,105	51,105
2	1,090	12,106	63,211	1,090	12,106	63,211
3	0,798	8,872	72,083			
4	0,692	7,694	79,777			
5	0,568	6,308	86,086			
6	0,415	4,611	90,696			
7	0,361	4,006	94,702			
8	0,287	3,194	97,896			
9	0,189	2,104	100,000			

Komunalitete zajetih faktorjev so visoke ($> 0,6$) pri vseh 9 trditvah (Tabela 26).

Tabela 26: Komunalitete – sklop "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu"

Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu	Začetne	Končne
Vem, kaj se od mene pričakuje na delovnem mestu.	1,000	0,465
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	1,000	0,583
Pri delu imam vsak dan priložnost, da počnem tisto, v čemer sem najboljši.	1,000	0,645
Moj nadrejeni ali drugi na delovnem mestu me upoštevajo kot osebo.	1,000	0,715
Moje mnenje šteje in se upošteva.	1,000	0,620
Poslanstvo oz. namen javnega zavoda mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	1,000	0,650
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	1,000	0,605
V službi imam najboljšega prijatelja.	1,000	0,800
V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	1,000	0,606

Tabela 27 prikazuje rotirano matriko uteži (metoda VARIMAX s Kaiserjevo normalizacijo) spremenljivk na zajetih dveh faktorjih (prikažemo le vrednosti uteži, ki so višje od 0,4). Ugotovimo, da večina trditev (7 izmed 9) močno korelira s prvim faktorjem. Trditev "V službi imam najboljšega prijatelja." močno korelira z drugim faktorjem. Trditev "Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo." močno korelira s prvim in tudi drugim faktorjem,

vendar jo zaradi tega, da obdržimo dovolj velik odstotek pojasnjene variance, obdržimo in pripišemo prvemu faktorju, na katerem ima višjo utež (Tabela 27).

Tabela 27: Matrika rotiranih uteži – sklop "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu"

Trditve	Faktor	
	1	2
Vem, kaj se od mene pričakuje na delovnem mestu.	0,660	
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	0,746	
Pri delu imam vsak dan priložnost, da počnem tisto, v čemer sem najboljši.	0,725	
Moj nadrejeni ali drugi na delovnem mestu me upoštevajo kot osebo.	0,826	
Moje mnenje šteje in se upošteva.	0,751	
Poslanstvo oz. namen javnega zavoda mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	0,792	
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	0,624	0,465
V službi imam najboljšega prijatelja.		0,894
V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	0,756	

Ekstrakcijska metoda: etoda glavnih komponent; rotacijska metoda: Varimax s Kaiserjevo Normalizacijo; rotacija je konvergirala v 3 iteracijah

Prvemu faktorju pripada večina trditev, zato ga poimenujemo **Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu**:

- Vem, kaj se od mene pričakuje na delovnem mestu.
- Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.
- Pri delu imam vsak dan priložnost, da počnem tisto, v čemer sem najboljši.
- Moj nadrejeni ali drugi na delovnem mestu me upoštevajo kot osebo.
- Moje mnenje šteje in se upošteva.
- Poslanstvo oz. namen javnega zavoda mi daje občutek, da je moje delo pomembno.
- Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.
- V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.

Drugemu faktorju pripada le ena trditev z visoko utežjo, zato ga poimenujemo **Zavzetost s stališča prijateljstva v službi**:

- V službi imam najboljšega prijatelja.

Prikažemo tudi zanesljivost sklopov vprašanj zajetega prvega faktorja (Tabela 28). Cronbachov koeficient za faktor "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu" kaže na visoko stopnjo zanesljivosti ($\alpha = 0,887 > 0,7$).

Tabela 28: Cronbachov koeficient α – sklop "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu"

Faktor	Cronbachov koeficient α	Število spremenljivk
Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu	0,887	8

5.6.6 Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu (analiza trditev)

V nadaljevanju v sklopu hipoteze H4 analiziramo vsako izmed 12 trditev sklopa "Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu" posebej. Odgovore anketirancev združimo v dve skupini zavzetosti zaposlenih, in sicer:

- Nezavzeti / niti ne zavzeti, niti zavzeti zaposleni, ki so obkrožili odgovore 1 (popolnoma se ne strinjam), 2 (ne strinjam se) ali 3 (niti se ne strinjam / niti se strinjam).
- Zavzeti zaposleni, ki so obkrožili odgovore 4 (se strinjam) ali 5 (se popolnoma strinjam).

Rezultat združenih odgovorov je prikazan v Tabeli 29. Ugotovimo, da pri sedmih izmed 12 trditev sklopa zaznamo, da se več kot 75 % zaposlenih strinja z dano trditvijo, kar pomeni, da večina zaposlenih pri danem vidiku kaže visoko raven zavzetosti. Kot primer navedimo, da se pri trditvi "Vem, kaj se od mene pričakuje na delovnem mestu." kar 94,8 % anketirancev s trditvijo strinja oz. popolnoma strinja in torej izkazuje visoko raven zavzetosti glede pričakovanih na delovnem mestu (Tabela 29)

Podobno tudi pri trditvah "Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravi svoje delo." (86,2 % anketirancev se s trditvijo strinja oz. popolnoma strinja), "Moj nadrejeni ali drugi na delovnem mestu me upoštevajo kot osebo." (89,7 % anketirancev se s trditvijo strinja oz. popolnoma strinja), "Moje mnenje šteje in se upošteva." (77,6 % anketirancev se s trditvijo strinja oz. popolnoma strinja), "Poslanstvo oz. namen javnega zavoda mi daje občutek, da je moje delo pomembno." (77,6 % anketirancev se s trditvijo strinja oz. popolnoma strinja), "Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo." (79,3 % anketirancev se s trditvijo strinja oz. popolnoma strinja) (Tabela 29).

Tabela 29: Raven zavzetosti zaposlenih (združeni odgovori)

Vidiki zavzetosti	Raven zavzetosti	n	%
Vem, kaj se od mene pričakuje na delovnem mestu.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	3	5,2
	Zavzet (4 ali 5)	55	94,8
	Skupaj	58	100,0%
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravi svoje delo.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	8	13,8
	Zavzet (4 ali 5)	50	86,2
	Skupaj	58	100,0%
Pri delu imam vsak dan priložnost, da počnem tisto, v čemer sem najboljši.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	15	25,9
	Zavzet (4 ali 5)	43	74,1
	Skupaj	58	100,0%

Vidiki zavzetosti	Raven zavzetosti	n	%
V zadnjih sedmih dneh so opazili in pohvalili moje dobro delo.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	25	43,1
	Zavzet (4 ali 5)	33	56,9
	Skupaj	58	100,0%
Moj nadrejeni ali drugi na delovnem mestu me upoštevajo kot osebo.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	6	10,3
	Zavzet (4 ali 5)	52	89,7
	Skupaj	58	100,0%
Nekdo na delovnem mestu načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	21	36,2
	Zavzet (4 ali 5)	37	63,8
	Skupaj	58	100,0%
Moje mnenje šteje in se upošteva.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	13	22,4
	Zavzet (4 ali 5)	45	77,6
	Skupaj	58	100,0%
Poslanstvo oz. namen javnega zavoda mi daje občutek, da je moje delo pomembno.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	13	22,4
	Zavzet (4 ali 5)	45	77,6
	Skupaj	58	100,0%
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	12	20,7
	Zavzet (4 ali 5)	46	79,3
	Skupaj	58	100,0%
V službi imam najboljšega prijatelja.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	31	53,4
	Zavzet (4 ali 5)	27	46,6
	Skupaj	58	100,0%
V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	25	43,1
	Zavzet (4 ali 5)	33	56,9
	Skupaj	58	100,0%
V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.	Nezavzet (1, 2 ali 3)	19	32,8
	Zavzet (4 ali 5)	39	67,2
	Skupaj	58	100,0%

Legenda: n = število odgovorov, % = odstotni delež

Zaključek: Hipoteze *H4*: V javnem zavodu *X* prevladujejo zavzeti zaposleni lahko potrdimo, saj smo zaznali več kot 75 % zavzetih zaposlenih pri kar 7 izmed 12 trditev, ki opisujejo zavzetost zaposlenih pri različnih vidikih dela v javnem zavodu.

5.7 Ugotovitve

Rezultati raziskave so dali jasno oceno stanja zadovoljstva in zavzetosti v javnem zavodu X. Zaradi dobre izbire sklopov vprašanj in zadostnega števila zaposlenih, ki so vprašalnice popolno rešili, smo dosegli visoko raven zanesljivosti podatkov. Hipoteze so bile zastavljene glede na splošno sprejeta dejstva tako iz teorije kot iz prakse ter glede na lastno mnenje. V nadaljevanju povzamemo rezultate raziskave in predstavimo svoje ugotovitve.

5.7.1 Demografija

Anketni vprašalnik je popolno rešilo 58 zaposlenih javnega zavoda X. Od tega je 56 moških in 2 ženski. Iz tega podatka razberemo, da gre za očitno prevlado moškega spola pri zaposlenih, kar ni presenetljiv podatek, saj gre za poklic, ki ga že od njegovega nastanka opravljajo pretežno moški. Največ zaposlenih je prav tako označilo, da opravljajo delo v operativi, kar prav tako ne preseneča, saj gre za terensko delo, ki ga posameznik sam ne more opravljati. Nujno je deljenje funkcij, tesno sodelovanje v skupini in dobra organizacija.

Največji delež zaposlenih je starih med 30 in 41 let, tem pa sledijo stari med 21 in 30 let. Gre torej za pretežno mlajšo delovno silo. Operativci morajo biti dobro psihofizično pripravljene, biti prilagodljivi, energični in sposobni se hitro priučiti novih znanj in veščin, kar so značilnosti, ki jih po navadi pripisujemo mlajši delovni sili.

Pri stopnji izobrazbe zaposlenih prevladuje srednješolska izobrazba. Predvidevamo, da je ta stopnja izobrazbe tudi pogoj za zasedbo delovnega mesta v operativi. Za nadaljnje raziskovanje bi bilo zanimivo ugotoviti, katere programe oz. usmeritve so zaposleni v sklopu srednješolskega izobraževanja tudi zaključili, namreč predvidevamo, da se za poklic v operativi tega javnega zavoda odločajo pretežno posamezniki, ki jih veselijo tehnična, strojna in podobne smeri.

Največ zaposlenih izpolnjuje med 11 in 20 let delovne dobe, tem pa sledijo tisti s 6 do 10 let delovne dobe. Rezultati vprašanja o delovni dobi so skladni z rezultati vprašanja o starosti, kar kaže na to, da javni zavod X svoje vrste krepi z mlajšo do srednje staro delovno silo, katerih člani javnemu zavodu ostajajo dolgoročno zvesti.

5.7.2 Zadovoljstvo

Po analiziranju celotnega sklopa trditev o zadovoljstvu ugotovimo, da so zaposleni zadovoljni z vsemi (17 od 17 trditev). Izkazalo se je, da so najbolj zadovoljni s samim delom, delovnim časom, stalnostjo in varnostjo zaposlitve in odnosi s sodelavci. Pričakovan rezultat, glede na to, da je delo samo po sebi edinstveno, na trenutke mirno in spet drugič razburljivo, služi pa višjemu namenu. Zadovoljstvo z delovnim časom pripisujemo tako imenovanemu "ruskem turnusu", ki ga je javni zavod X uvedel leta 1962 – ena izmena dela 12 ur dnevno, nato imajo 24 ur prosto, nato 12 ur nočno in nato 48 ur prosto. Ta cikel se nato nenehno ponavlja ne glede na dan (Interno gradivo javnega zavoda X). Zadovoljstvo s stalnostjo in varnostjo zaposlitve pripisujemo dejstvu, da je javni zavod del javnega sektorja, v katerem ob spoštljivem odnosu do organizacije ter dobrem opravljanju svojega dela zelo redko prihaja do odpovedi pogodb o zaposlitvi s strani delodajalcev. Tudi zadovoljstvo z odnosi s sodelavci je v skladu s pričakovanji, saj se ob odgovornem delu, ki od zaposlenih zahteva tesno sodelovanje in zaupanje, zagotovo stkejo tesne vezi in dobri odnosi.

Zaposleni pa so izkazali najmanjšo raven zadovoljstva z obveščenoostjo o aktualnem dogajanju, s plačo, z možnostmi za napredovanje in vodstvom javnega zavoda. Zanimivo je, da so bili odgovori glede zadovoljstva z vodstvom javnega zavoda najbolj razpršeni. Zaposleni si torej želijo bolj plosko organizacijsko strukturo in s tem več povezanosti med vodilnimi in operativo. Obveščanje o aktualnem dogajanju je namreč ključno, če si javni zavod želi predane, vključene in zavzete zaposlene. Enako velja za možnosti za napredovanje, saj zaposleni prav s tem ciljem v svoje delo vlagajo več truda in si prizadevajo za kakovostno opravljeno delo. V sklopu trditev o zadovoljstvu je najnižje ocenjeno tudi zadovoljstvo s plačo, a v nadaljevanju ugotovimo, da so zaposleni z njo vendarle zadovoljni – seveda pa ostaja prostor za izboljšanje. Plača je verjetno najzahtevnejši predmet pogajanj med zaposlenim in vodstvom ter velikokrat odločilen faktor med zadovoljstvom in nezadovoljstvom.

Želeli smo ugotoviti, ali obstajajo razlike v zadovoljstvu med višje in nižje izobraženimi, zato smo zaposlene razdelili v dve skupini – na tiste z nižjo izobrazbo in tiste z višjo izobrazbo; trditve zadovoljstva pa združili v tri faktorje, da bi si olajšali primerjavo. Nato smo primerjali dve skupini izobrazbe in tri faktorje zadovoljstva. Izkazalo se je, da ne prihaja do razlik v zadovoljstvu med dvema skupinama izobrazbe, kar je zanimivo. Teorija namreč predpostavlja, da naj bi višje izobraženi posamezniki dosegali višjo raven zadovoljstva, saj zasedajo pomembnejša delovna mesta, ki posledično prinašajo več ugodnosti. Ker smo pričakovali, da bo prišlo do razlike v zadovoljstvu med skupinama, smo nato skupini izobrazbe primerjali z vsako trditvijo v sklopu trditev o zadovoljstvu. Pridobili smo enake rezultate, tako da lahko z gotovostjo trdimo, da ne prihaja do razlik v zadovoljstvu glede na stopnjo izobrazbe. H1 zato nismo potrdili.

Zanimalo nas je, ali obstajajo razlike v zadovoljstvu glede na starost zaposlenih, zato smo jih razdelili v dve skupini – na mlajše/srednje stare in na starejše; trditve zadovoljstva pa smo združili v tri faktorje, za lažjo primerjavo. Dve skupini starosti in tri faktorje zadovoljstva smo nato primerjali. Razliko v zadovoljstvu smo zaznali pri faktorju "Zadovoljstvo s splošnimi delovnimi pogoji, disciplino in pravili", saj so s tem faktorjem bolj zadovoljni mlajši/srednje stari zaposleni. Ugotovitev nas je presenetila, saj bi po lastnem mnenju trdili, da so mlajši tisti, ki se pravilom, disciplini in avtoriteti navadno upirajo oz. potrebujejo več časa, da slednje sprejmejo in se jim podredijo. Ker smo pričakovali, da bo prišlo do razlike v zadovoljstvu med skupinama, smo ju nato primerjali z vsako trditvijo v sklopu trditev o zadovoljstvu. Do razlik v zadovoljstvu glede na starost je prišlo pri dejavnikih: "Zadovoljstvo s samim delom", "Zadovoljstvo s stalnostjo in varnostjo zaposlitve", "Zadovoljstvo z odnosi s sodelavci". Pri vseh trditvah so mlajši zaposleni bolj zadovoljni kot starejši zaposleni, kar kaže na višje zadovoljstvo mlajših v javnem zavodu. H2 zato nismo potrditi.

Tako nas kot vodstvo javnega zavoda X je zanimala raven zadovoljstva s plačo. Analizirali smo trditve "Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejeman", ki je v sklopu trditev o zadovoljstvu. Ugotovili smo, da so zaposleni v javnem zavodu X zadovoljni s plačo, a njihova ocena za las presega povprečje, zato trdimo, da glede plačila še ostaja prostor za izboljšave. Zaradi pozitivno zastavljene H3 se je porajal skepticizem, saj delavci javnega sektorja po navadi ne izražajo zadovoljstva z višino plače, a H3 smo glede na rezultate lahko potrdili.

5.7.3 Zavzetost

Zavzetost zaposlenih smo merili z 12 trditvami o zavzetosti, zaposleni pa so izkazali visoko raven strinjanja pri 11 od 12 trditvah. Najnižjo raven strinjanja so izkazali pri trditvi "V službi imam najboljšega prijatelja.", kar nas ne preseneča, saj se v odrasli dobi s sodelavci ne povežemo na način, kot smo se npr. v času šolanja povezali s sošolci. S sodelavci seveda lahko postanemo dobri prijatelji, vendar po navadi z njimi ohranjamo spoštljiv, relativno uraden odnos.

Zanimalo nas je tudi, v katero raven zavzetosti lahko uvrstimo zaposlene javnega zavoda X. Pri tem smo kot vodilo uporabili Gallupov model ravni zavzetosti, ki zaposlene deli v tri skupine: zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti (poglavje 3.2, str. 26). Mi smo zaposlene razdelili v dve skupini – zavzete in nezavzete. Zaznali smo več kot 75 % strinjanja zaposlenih pri kar 7 od 12 trditev, kar pomeni, da večina zaposlenih pri danih dejavnikih kaže visoko raven zavzetosti. Tako smo torej lahko potrdili H4.

S pomočjo raziskave smo lahko potrdili H3: *Zaposleni v javnem zavodu X so v povprečju zadovoljni s plačo* in H4: *V javnem zavodu X prevladujejo zavzeti zaposleni* ter zavrgli H1: *Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so bolj zadovoljni na delovnem mestu kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe* in H2: *Starejši zaposleni so bolj zadovoljni na delovnem mestu kot mlajši zaposleni*. Nekateri rezultati raziskave so nas presenetili, saj gredo v nasprotju s teorijo in lastnimi prepričanji. Vsekakor zanimiva raziskava, ki nam pomaga še bolje razumeti, katere dejavnike zaposleni v organizaciji najbolj cenijo in kateri so tisti, na katere morajo vodje dati večji poudarek. O slednjih pišemo v poglavju 5.8, kjer navajamo tudi predloge za izboljšave.

5.8 Predlogi za izboljšave

V neizprosno ekonomskem okolju, kot je današnje, delodajalci pogosto zanemarijo dejstvo, da nezadovoljni zaposleni prispevajo k višjim stroškom, saj verjamejo, da so ti zaposleni namerno "obtičali" na trenutnih položajih in bodo prenašali neurejena delovna okolja in pomanjkanje dejavnikov zadovoljstva. V resnici pa ni tako (Gregory, 2011, str. 36). Zaposlitev v izbranem javnem zavodu X vključuje delovanje na zelo predpisanem, specifičnem področju, ki ima moč vplivati na posameznikovo življenje tudi zunaj delovnega konteksta, kar je ne nazadnje neizpodbiten razlog, da se mora vodstvo javnega zavoda potruditi za izboljšanje dejavnikov, s katerimi zaposleni izražajo najvišje zadovoljstvo.

Zaposleni so izkazali najmanjšo raven zadovoljstva z obveščenostjo o aktualnem dogajanju. Dejstvo je, da si zaposleni želijo biti obveščeni o tem, kaj se dogaja v njihovi organizaciji, ne glede na to, v kateri delajo, ter si želijo občutka vpletenosti s svojim delodajalcem. Delodajalci lahko povečajo zadovoljstvo zaposlenih tako, da vzpostavijo komunikacijo s podrejenimi in poskrbijo, da se ljudi ne obravnava le kot zaposlene; namesto tega jih je treba obravnavati kot cenjene, enakovredne posameznike. Priložnost, da lahko zaposleni svoja stališča in mnenja deli z nadrejenimi in je ob tem tudi slišan, je eno od ključnih gonil zavzetosti zaposlenih (Kular in drugi, 2008, str. 22). Vodstvo javnega zavoda se mora zavedati, da zanemarjanje povratnega informiranja ubija motivacijo zaposlenih, prakticiranje le-tega pa na dolgi rok vodi tudi do višje produktivnosti posameznikov (Radda, 2015, str. 9).

Zaposleni so izkazali tudi nizko raven zadovoljstva s plačo. Kolikor nam je znano, je bila plača v dotičnem javnem zavodu pogosto predmet pogajanj v preteklosti in je šele pred časom dosegla raven, s katero so zaposleni v povprečju zadovoljni. Seveda obstaja prostor za izboljšave, a so te omejene v sistemu plač javnega sektorja. Nizko plačilo za zelo odgovorno delo, ki ga opravljajo zaposleni javnega zavoda X, lahko odvrne mlad kader, ki se raje zaposli drugje z boljšim plačilom. Na področju delovanja javnega zavoda se celo življenje izobražuješ in usposabljaš, hkrati pa zelo počasi napreduješ po plačni lestvici navzgor. Agilen plačni sistem je nujen za ohranitev najboljših zaposlenih v organizaciji, saj delavci ne bodo oklevali z zamenjavo službe za takšno, ki nudi zadovoljive pogoje dela in hkrati boljše plačilo (Hooi, 2012, str. 263).

Zaposleni so izrazili nezadovoljstvo tudi z možnostmi za napredovanje, katerih pomanjkanje je lahko precej demotivirajoče. Zaposleni, ki v svoje delo vlagajo dodaten trud, ga opravljajo zavzeto in natančno in storijo več, kot se od njih zahteva, to počnejo z upanjem, da bodo v prihodnje za to nagajeni – ali finančno ali v obliki napredovanja. Ker je večina zaposlenih javnega zavoda X v srednji starostni skupini, se lahko soočajo s težavami kariernega platoja. Čeprav je večina napredovanj rezultat delovne uspešnosti, naj vodstvo javnega zavoda ne pozabi na priznanje delovne dobe starejših zaposlenih, ki so dolga leta ostali zvesti javnemu zavodu (Hooi, 2012, str. 263). Napredovanje naj vključuje tudi preskok plačnega razreda ali dodatne finančne nagrade, saj zaposleni zagotovo presoja, ali se mu spleča prevzemati večjo odgovornost, ki pride z napredovanjem. Če javni zavod v določenem obdobju ne more zagotoviti možnosti za napredovanje, predlagamo vpeljavo kratkoročnih programov usposabljanja, ki bodo izboljšali ravni spretnosti zaposlenih in jih naučili novih delovnih metod. Nenehno nadgrajevanje znanja in sposobnosti prepreči stagniranje posameznikov in jih spodbudi, da še naprej dobro opravljajo svoje delo (Abraham, 2012, str. 35).

Zaposleni javnega zavoda X so izkazali nezadovoljstvo tudi z vodstvom. Rezultati so potrdili potrebo po prisotnosti podpornih nadrejenih, ki bi prepoznali in usmerjali svoje podrejene na delovnem mestu. Dejavnik 'vodstvo' je seveda širok pojem in težko natančno opredelimo, s katerimi aspekti vodstva zaposleni niso zadovoljni. Predvidevamo, da gre za odnos, komunikacijo in odprtost za predloge. Predlagamo, da javni zavod vpelje transparentno kulturo in politiko ter jo izvaja brez pristranskosti. Zaposlene naj se vključuje v odločanje o pomembnih vprašanjih ter se upošteva njihovo mnenje, namreč oni obvladajo operativno delo in vedo, kaj to od njih zahteva. Izkoriščanje znanja, sposobnosti in potenciala zaposlenih slednjim daje občutek zadovoljstva, kar posledično vodi tudi do zavzetosti. D'Aprix (2009, povzeto po Mishra, 2014, str. 199) ugotavlja, da vodstvo organizacije izgublja na kredibilnosti, kadar ni odkrito in transparentno o vprašanjih, ki se zadevajo same organizacije in njenih dejavnosti. Eden od ključnih načinov, da si vodje in organizacije povrnejo svojo verodostojnost je, da so odprti, iskreni in z internimi udeleženci delijo pomembne informacije. Ko se vzpostavi ta dialog, začne učinkovito komuniciranje rasti.

S samim delom, splošnimi pogoji dela, izvajanjem discipline in pravil, stalnostjo in varnostjo zaposlitve in z odnosi s sodelavci so večje zadovoljstvo izrazili mlajši zaposleni, kar kaže na splošno višje zadovoljstvo mlajših v javnem zavodu. Tudi dokazi kažejo, da novi zaposleni dosegajo najvišje ocene na ravni zavzetosti, kar je lahko deloma posledica optimizma in navdušenja, ki ga doživljajo ob vstopu v novo službo (Kular in drugi, 2008, str. 19–20). Sicer sami demografski dejavniki ne morejo napovedati posameznikove nagnjenosti k zavzetosti. Način upravljanja ljudi je tisti, ki vpliva na raven zavzetosti, ne glede na demografske

spremenljivke. Zadovoljstvo z delom je deloma odvisno tudi od različnih osebnostnih razsežnosti posameznikov, pri čemer višje zadovoljstvo z delom dosegajo pozitivno naravnani posamezniki. Ob nadaljnjih ukrepih na področju zadovoljstva in zavzetosti vodstvu javnega zavoda X predlagamo, da so pozorni na razlike v individualnih dispozicijah in ne le v značilnostih dela (Agho in drugi, 1993, str. 1022).

Ugotovili smo, da večina zaposlenih javnega zavoda X med sodelavci nima najboljšega prijatelja. Ljudje močne prijateljske vezi načeloma spletemo že v ranem otroštvu in pozneje v času šolanja, na delovnem mestu pa ohranjamo spoštljiv, prijateljski, vendar uraden odnos. Na delovnem mestu se morajo zaposleni počutiti kot del ekipe, vzdrževati dobre odnose, se izogibati konfliktu in tako stkati zaupljiv odnos. Javni zavod X lahko v ta namen organizira druženja, teambuildinge in zaključne zabave, kar ne samo da sodelavce med seboj še bolj poveže, prispeva tudi k psihičnemu zdravju.

Osredotočanje na izpostavljene dejavnike bi moralo prinesiti dobre rezultate v smislu zvišanja ravni zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih v javnem zavodu X. Vodje lahko ob implementaciji pozitivnih sprememb pričakujejo nova spoznanja, presenetljive rezultate in večjo vodstveno sposobnost. Ob tem vodstvo ne sme zanemariti edinstvenosti in razlik v osebnosti zaposlenih, kar v veliki meri vpliva na njihovo dovzetnost za spremembe in pripravljenost na spremembo lastne naravnosti. Ljudje se med seboj zelo razlikujemo, zato vodje potrebujejo vpogled na zaposlene kot posameznike, da bi lahko ugotovili, kaj je tisto, kar jih motivira, žene naprej, izpopolnjuje in jim daje zadovoljstvo na delovnem mestu.

Javni zavod bi moral, bolj kot katero koli drugo spremenljivko, prepoznati zaposlene kot močne dejavnike, ki prispevajo k njegovemu ugledu. Zavzeti zaposleni namreč pomagajo organizaciji doseči njeno poslanstvo, izvesti strategijo in ustvariti pomembne poslovne rezultate. Zato mora biti zavzetost zaposlenih stalen proces učenja, izboljševanja, merjenja in delovanja (Sundaray, 2011, str. 57).

6 SKLEP

Zadovoljstvo kot občutek je rezultat izpolnjene potrebe, želje ali doseženega cilja. Gre za kombinacijo čustvenih reakcij na to, kar prejmemo, v primerjavi s tem, kar si želimo. Da bi organizacije dosegle zadovoljstvo svojih zaposlenih, morajo poskušati zadovoljiti njihova pričakovanja, upoštevati vpliv okolja, značilnosti delovnih mest in osebne značilnosti posameznikov. Zadovoljstvo namreč prinaša številne pozitivne učinke tako za posameznika kot za organizacijo. Nagnjenost k splošnemu zadovoljstvu/nezadovoljstvu pa pri nekaterih posameznikih izvira že iz njihove osebnosti in je prisotno tudi v osebem življenju. To mora delodajalec upoštevati že v samem postopku zaposlitve in izbrati posameznike, katerih vrednote in osebnost sovpadajo s kulturo in vrednotami organizacije, saj bo s tem zagotavljanje njegovega zadovoljstva v prihodnje posledično veliko lažje.

S prizadevanjem za razvoj človeških virov in izvajanjem praks, ki pozitivno vplivajo na delovno življenje zaposlenih, lahko organizacije zadovoljstvo povzdignejo na višjo raven – do zavzetosti. Zavzetost je pozitivno psihološko stanje, povezano z delom, ki se odraža v besedah navdušenje, energija, strast in živahnost, in motivacijsko stanje, ki se odraža v resnični pripravljenosti do dela, truda in prizadevanje za doseg organizacijskih ciljev in uspeha. Tudi zavzetost vključuje pozitivna čustva, vendar se od zadovoljstva razlikuje po tem, da gre pri zavzetosti za močnejše občutke energije in navdušenja. Dejavniki zadovoljstva temeljijo na pogojih nekega delovnega mesta, dejavniki zavzetosti pa so čustvena nadgradnja, ki jo lahko dosežemo, kadar je raven zadovoljstva že dosežena.

Raziskali smo tudi odnos zadovoljstva in zavzetosti z drugimi uveljavljenimi konstrukti managementa človeških virov. Ugotovili smo, da je zadovoljstvo pogoj za predanost in da pozitivno vpliva na delovno uspešnost. Ugotovili smo tudi, da je zavzetost predhodnik vključenosti v delo ter da močno vpliva na pripadnost zaposlenih. Odnos zavzetosti s konstruktom toka pa je enakopraven; lahko se zgodita istočasno, ali pa en vodi k drugemu in obratno.

Delo je, in bo vsaj v bližnji prihodnosti ostalo, pomemben del življenja ljudi. Uživanje ob svojem delu in na delovnem mestu je sicer individualna odgovornost vsakega posameznika, a delodajalci imajo ključno vlogo pri izboljšanju izkušenj na delovnih mestih in posledično pri spodbujanju zadovoljstva in zavzetosti. Številni delodajalci spoznavajo, da so uspešno implementirane strategije za doseg zadovoljstva in zavzetosti učinkovito orodje za upravljanje talentov ter ključno gonilo poslovne uspešnosti.

Skozi kvalitativno in kvantitativno raziskovanje smo spoznali, da starost in stopnja izobrazbe zaposlenih nista odločilna faktorja, ko pride do zadovoljstva na delovnem mestu. Namreč z rezultati raziskave v javnem zavodu X smo zavrnilo hipoteze, s katerimi smo želeli potrditi to prepričanje. Spoznali smo torej, da demografija ni ključna pri ravni dovzetnosti za zadovoljstvo in zavzetost.

Odprti problem dotične naloge ostaja definicija zavzetosti – čeprav je zavzetost uveljavljen konstrukt na področju managementa človeških virov, še vedno prihaja do pomanjkanja njegove jasne definicije. Ker ga je težko uokviriti, se je treba za njegovo razumevanje opreti na

več opredelitev, prav to pomanjkanje enotnosti pa pri nekaterih avtorjih vzbuja skepticizem ne samo o definiciji konstrukta, pač pa tudi o njegovem nastanku in razvoju.

Literatura s področja zavzetosti je prav tako razcepljena glede izvora tega stanja. Nekateri avtorji menijo, da je zavzetost posledica dejavnikov na delovnem mestu, drugi pa, da je zavzetost nekaj, kar posameznik prinese s seboj. Večina avtorjev se osredotoča zgolj na prepoznavanje dejavnikov, ki vodijo do zavzetosti, ne navaja pa jasno artikuliranih strategij, kako stanje zavzetosti zaposlenih tudi doseči. Tako kot zadovoljstvo in zavzetost vodita do različnih čustvenih odzivov in stanj, tako tudi doseganje enega ali drugega konstrukta zahteva drugačno strategijo, a na tem področju primanjkuje literature in raziskav.

Zavzetosti, kot novejšemu konstrukt, je očitana tudi podobnost ne samo z zadovoljstvom, temveč tudi z več drugimi konstrukti, ki opisujejo organizacijska vedenja zaposlenih. Prav ta konceptualna podobnost konstruktov vodi v zmedo. Avtorji si prav tako postavljajo vprašanje, ali je zavzetost zaposlenih sploh smiseln konstrukt, ki organizaciji prispeva dodano vrednost, ali je odveč, glede na preostale obstoječe konstrukte managementa človeških virov, s katerimi si je podoben.

V dotičnem delu smo izpolnili namen magistrskega dela in dosegli cilje teoretičnega in empiričnega dela naloge. Kot omejitev raziskave bi izpostavili, da je bila le-ta izvedena na samo enem javnem zavodu s svojega področja v Republiki Sloveniji. Prav tako smo se v dotičnem delu omejili zgolj na zadovoljstvo in zavzetost, ob zavedanju, da na počutje zaposlenih morda vplivajo dejavniki, ki jih ne identificiramo.

Menimo, da ostaja veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje na področju skupnih dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo in zavzetost ter na področju odnosov zadovoljstva in zavzetosti z drugimi konstrukti managementa človeških virov. V uvodu dotične naloge smo namreč predpostavili, da imamo dovolj literature za izbrano temo, a se je pri navedenih področjih to izkazalo za napačno prepričanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ababneh, O. M. A., & Macky, K. (2015). The meaning and measurement of employee engagement: a review of the literature. *NZJHRM*, 15(1), 1–35.
2. Abraham, S. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of management*, 8(2), 27–36.
3. Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
4. Agha, K., Azmi, F. T., & Irfan, A. (2017). Work-life balance and job satisfaction: An empirical study focusing on higher education teachers in Oman. *International journal of social science and humanity*, 7(3), 164.
5. Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a causal model. *Human relations*, 46(8), 1007–1025.
6. Ahmad, N., Iqbal, N., Javed, K., & Hamad, N. (2014). Impact of organizational commitment and employee performance on the employee satisfaction. *International journal of learning, teaching and educational research*, 1(1), 84–92.
7. Alarcon, M. G., & Lyone, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The journal of psychology*, 145(5), 463–480.
8. Albrecht, S. L. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. *Handbook of employee engagement*, 3–19.
9. Albrecht, S. L. (2010). *Handbook of employee engagement*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
10. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1–18.
11. Al-Omari, G. I., Hanandeh, R., Al-Somaidae, M. M., Al Jarrah, M. A., & Alnajdawi, S. (2019). Work-life balance and its impact on employee satisfaction on five star hotels. *Management science letters*, 10(2020), 871–880.
12. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308–323.
13. Antonic, J. A., & Antonic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial management & data systems*, 111(4), 589–607.
14. Auer, J., Antončič, B. (2009). *Zadovoljstvo zaposlenih, notranje podjetništvo in rast podjetja*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.

15. Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). A research analysis on employee satisfaction in terms of organizational culture and spiritual leadership. *International journal of business and management*, 4(3), 159–168.
16. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328.
17. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209–23.
18. Barik, S., & Kochar, A. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement: a literature review. *International journal of latest technology in engineering, management & applied science*, 6(4), 33–38.
19. Baumruk, R., & Groman, B. (2006). *Why managers are crucial to increasing engagement*. Melcrum Publishing.
20. Bayad, J. A., Govand, A. (2021). Work engagement: How does employee work engagement influence employee satisfaction? *International journal of advanced engineering, management and science*, 7(6), 10–21.
21. Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A study on the drivers of employee engagement impacting employee performance. *Procedia – Social and behavioral sciences*, 133, 106–115.
22. Bergheim, K., Nielsen, M. B., Mearns, K., & Eid J. (2015). The relationship between psychological capital, job satisfaction, and safety perceptions in the maritime industry. *Safety science*, 74, 27–36.
23. Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International review of business research papers*, 3(2), 54–68.
24. Bhuvanaiah, T., & Raya, R. P. (2014). Employee engagement: key to organizational success. *SCMS Journal of Indian management*, 61–71.
25. Blessing White. (2006). *Employee engagement report 2006 Blessing White*. Pridobljeno 15. novembra 2008 iz Blessing White: www.blessingwhite.com.
26. Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. New York: Amacom.
27. Buckingham, M. (2001). What a waste. *People management*, 11(10), 36–39.
28. Bunting, M. (2004). *Willing slaves, how the overwork culture is ruling our lives*. London: Harper Collins.
29. Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review*, 16, 199–208.

30. Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian journal of science technology*, 9(15).
31. Chen, C. C., & Chiu, S. F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *The journal of social psychology*, 149, 474–494.
32. Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizaional commitment. *Public management review*, 13(4), 551–573.
33. Coffman, C., Gonzales-Molina, G. (2002). *Follow this path: How the world's greatest organizations drive growth by unleashing human potential*. New York: Warner Books, Inc.
34. Cook, S. (2008). *The essential guide to employee engagement*. London: Kogan Page Limited.
35. Crabtree, S. (2005). *Engagement keeps the doctor away*. Pridobljeno 1. avgusta 2015 iz Gallup management journal: <http://www.gmj.gallup.com>.
36. Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. San Francisco: Jossey-Bass.
37. Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
38. D'Aprix, R. (2009). *The credible company*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
39. Deepak, B., & Prakash, T. (2018). Workplace environment employee satisfaction and inten to stay. *International journal of contemporary hospitality management*.
40. Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *Academy of management executive*, 13, 58-67.
41. Erickson, T. J. (2005). Izjava predložena odboru senata ZDA za zdravje, izobraževanje, delo in pokojnine, 26. maja.
42. Fahed-Sreih, J. (2020). Job satisfaction and career development. J. Fahed-Sreih (ured.), *Career development and job satisfaction* (str. 1–6). London: IntechOpen.
43. Farooqui, M. S., Nagendra, A. (2014). The impact of person organization fit on job satisfaction and performance of the employees. *Procedia economics and finance, shaping the future of business and society*, 11, 122–129.
44. Fernandez, C. P. (2007). Employee engagement. *Journal of public health management and practice*.

45. Ferrer, J. (2005). Employee engagement: is it organisational commitment renamed? *School of management*, 1–13.
46. Gallup Organization. (2005). *Employee engagement: The engagement side of the human sigma equation*. Pridobljeno iz Gallup: www.gallup.com.
47. Gallup. (2013). *State of the global workplace: Employee engagement insights for business leaders worldwide*. Pridobljeno iz Gallup: www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx.
48. Garber, P. R. (2007). *50 activities for employee engagement*. Massachusetts: HRD Press, Inc.
49. Geldenhuys, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of industrial psychology*, 40(1), 1–10.
50. Gonzalez-Roma, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior*, 68, 165–174.
51. Graber, A. C. (2014). What is employee engagement in three words? Pridobljeno 20. junija 2015: <http://organizationalmanagement.blogspot.in/2014/03/what-is-employee-engagement-in-three.html>.
52. Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. Pridobljeno 6. 12. 2020 iz CourseHero: <https://www.coursehero.com/file/21941729/Gregory/>.
53. Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 1(2), 141–156.
54. Hämmig, O., Brauchli, R., & Bauer, G. F. (2012). *Effort-reward and work-life imbalance, general stress and burnout among employees of a large public hospital in Switzerland*. Pridobljeno 18. julija 2015 iz Swiss Med Wkly: <http://www.smw.ch/content/smw-2012-13577/>
55. Hanif, F., Naqvi, S. M. M. R., & Hussain, K. (2015). The role of employee engagement in work-related outcomes. *Advances in economics and business*, 3(6), 204–214.
56. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(4), 268–279.
57. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*, 2, 205–224.
58. Herriot, P., & Pemberton, C. (1995). *New deals, the revolution in managerial careers*. Chichester: Jon Wiley and Sons.

59. Hewitt Associates. (2004). *Employee engagement higher at double-digit growth companies*. Research brief. Hewitt associates LLC.
60. Hewitt, A. (2011). *OCL employee engagement survey*. Rajgangpur: OCL.
61. Hooi, L. W. (2012). Enhancing employee satisfaction: an analysis of current promotion practices. *Int. J. management practice*, 5(3), 245–269.
62. Hooper, N. (2006). Companies where people want to work. *Weekend Australian financial review*. 17–19.
63. Interno gradivo javnega zavoda X
64. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
65. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). Understanding pay satisfaction: The impacts of pay satisfaction on employees' job engagement and withdrawal in deluxe hotel. *International journal of hospitality management*, 48, 22–26.
66. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692–724.
67. Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (1999). *Love'em or lose'em*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
68. Kenexa. (2012). Engagement levels in global decline: Organizations loosing competitive advantage. Pridobljeno 22. marca 2022: <http://www.repman.com.tr/tr/wp-content/uploads/2012/03/employee-engagement-kenexa-2012.pdf>
69. Kessuwan, K., & Muenjohn, N. (2010). Employee satisfaction: work-related and personal factors. *International review of business research papers*, 6(3), 168–177.
70. Kompier, M. (2005). *Dealing with workplace stress. Handbook of stress medicine and health*. London: CRC Press.
71. Koslowsky, M., & Krausz, M. (2002). *Voluntary employee withdrawal and inattendance: A current perspective*. Springer.
72. Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. (2008). Employee enagement: a literature review. *Kingston university working paper series*, 19, 1–28.
73. Kumari, N. (2011). Job satisfaction of the employees at the workplace. *European journal of business and management*, 3(4), 11–30.
74. Lisjak, M. (2011). Organizacijska kultura in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju. *Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa*, 309–318.

75. Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: conceptual issues. *Journal of organizational culture, communication and conflict*, 10(1), 111-120.
76. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organisational psychology*, 1, 1297-1349.
77. Luthans, F. (2001). Job satisfaction. *Organisational behaviour*, 9, 230-235.
78. Luthans, F. (2006). *Organizational behavior*. Publisher Andi.
79. Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology*, 1, 3-30.
80. Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee engagement*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
81. MacLeod, D., & Clarke, N. (2008). *Engaging for success: Enhancing performance through employee engagement*. Report for the UK secretary of state for business.
82. Marciano, P. L. (2010). *Carrots and sticks don't work*. New York: McGraw-Hill.
83. Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: the key to improving performance. *International journal of business and management*, 5(12), 89-96.
84. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
85. Matzler, K., & Renzl, B. (2007). Personality traits, employee satisfaction and affective commitment. *Total quality management*, 18(5), 589-598.
86. May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77, 11-37.
87. McBain, R. (2007). The practice of engagement. *Melcrum publishing*, 6(6).
88. McCoy, J. (2002). Work environments. *Handbook of environmental psychology*, 443-460.
89. Meere, M. (2005). *The high cost of disengaged employees*. Hawthorne, Victoria: Swinburne University of Technology.
90. Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: the antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of business research*, 2163-2170.
91. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
92. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

93. Milivojević, Z. (2010). *Čustveno opismenjevanje: sreča in zadovoljstvo*. Pridobljeno 6. 12. 2020 iz Viva, portal za boljše življenje: <https://www.viva.si/Psihologija-in-odnosi/2221/%C4%8Custveno-opismenjevanje-sre%C4%8Da-in-zadovoljstvo>.
94. Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: the expanded role of internal communications. *International journal of business communications*, 51(2), 183–202.
95. Morgan, C. A. (2015). Employee satisfaction surveys: Measuring staff engagement. *B2B international publications. Beyond knowledge*. Pridobljeno 14. junija 2015 iz B2B international publications: <https://www.b2binternational.com/publications/employee-satisfaction/>.
96. Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employees' perspective. *Academy of management journal*, 37(6), 1543–1567.
97. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Bogdan, L., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
98. Muchiti, E., & Gachunga, H. (2015). Influence of work life balance on employee productivity in Kenya: A case of Milimani law courts Nairobi. *Strategic journal of business management*, 2(48), 1–20.
99. Nicholson, N., Brown, C. A., & Chadwick-Jones, J. K. (1976). Absence from work and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 61, 728–737.
100. OCR. *Kako merimo organizacijski klimo in zadovoljstvo*. Pridobljeno 25. 12. 2020 iz OCR: <http://www.ocr.si/?p=92>.
101. Ologbo, C. A., & Saudah, S. (2012). Individual factors and work outcomes of employee engagement. *Procedia – Social and behavioral sciences*, 40, 498–508.
102. Padhi, B., & Panda, A. K. (2015). A study on employee engagement models for sustainability of organisation. *International journal of research and development – a management review*, 4(4), 79–85.
103. Passmore, W. A., & Khalsa, G. S. (1993). The contributions of Eric Trist to the social engagement of social science. *Academy of management review*, 18(3), 546–569.
104. Peters, J. (2019). *Employee Engagement: Creating High Positive Energy at Work*. Randburg : KR Publishing.
105. Phillips, P. P., Phillips, J. J., & Ray, . (2016). *Measuring the Success of Employee Engagement : A Step-by-step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI*. Alexandria, VA: Association For Talent Development.
106. Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: the role of leadership style. *Global business review*, 17(4), 1–15.

107. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603–609.
108. Purcell, J. (2012). The limits and possibilities of employee engagement. *Warwick papers in industrial relations*, 96, 1–18.
109. Radda, A. A. (2015). Employee engagement: the new model of leadership. *Indian journal of management science*, 5(2), 1–10.
110. Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement. *Journal of workplace learning*, 26(3/4), 249–266.
111. Rane, D. B. (2011). Employee job satisfaction: an essence of organization. *HRM review*, 11(7), 10–16.
112. Rao, M. S. (2017). Innovative tools and techniques to ensure effective employee engagement. *Industrial and commercial training*, 49(3), 1–13.
113. Reidhead, C. (2020). Impact of organizational culture on employee satisfaction: A case of Hilton Hotel, United Kingdom. *Journal of economics and business*, 3(1), 432–437.
114. Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects of job performance. *Academy of management journal*, 53, 617–635.
115. Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2017). *Organizational behaviour*. New York: Pearson education.
116. Robinson, D., Perryman, S. P., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Pridobljeno 1. avgusta 2005 iz Employment studies: <http://www.employment-studies.co.uk/summary.php?id=408>.
117. Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting: The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46, 655–684.
118. Rousseau, D. (1985). Issues of level in organizational research: Multilevel and cross-level perspectives. *Research in organizational behaviour*, 7, 1–37.
119. Roznowski, M., & Hulin, C. (1992). Znanstvena vrednost veljavnih meril splošnih konstrukтов s posebnim poudarkom na zadovoljstvu pri delu in umiku z dela. V C. J. Cranny, P. C. Smith in E. F. Stone (ur.), *Zadovoljstvo z delom* (str. 123–163). New York: Lexington Books.
120. Rusbult, C., & Lowery, D. (1985). When bureaucrats get the blues: Responses to dissatisfaction among federal employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(1), 80–103.
121. Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human resource management*, 43(4), 395–407.

122. Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32–39.
123. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600–619.
124. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Manage employee engagement to manage performance. *Industrial and organizational psychology*, 4, 204–207.
125. Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human resource development quarterly*, 25(2), 155–182.
126. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. *Psychology press*, 10–24.
127. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71–92.
128. Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement. *Ivey business journal*, 1–5.
129. Shah, S. S. (2014). *The role of work-family enrichment in work-life balance & career success*. Doktorska disertacija.
130. Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2012). The jingle jangle of employee engagement: further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human resource development review*, 12(1), 11–35.
131. Siddhanta, A., & Roy, D. (2010). Employee engagement – engaging the 21st century workforce. *Asian journal of management research*, 170–189.
132. Sinha, R. (2020). Career development: An enabler for job satisfaction. J. Fahed-Sreih (ured.), *Career development and job satisfaction* (str. 7–14). London: IntechOpen.
133. Sirisetti, S. (2012). Employee engagement culture . *The journal of commerce*, 4(1), 72–74.
134. Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale. *Human resource development international*, 15, 529–547.
135. Sohrabizadeh, S., & Sayfour, N. (2014). Antecedents and consequences of work engagement among nurses. *IRCMJ*, 16(11).
136. Sorguli, S., Gardi, B., Othman, B. J., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Hamza, P. A., Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). *Innovation: Knowledge management in the innovating industries*, 6(3), 10–23.

137. Stairs, M., & Galpin, M. (2012). Positive engagement: from employee engagement to workplace happiness. *Oxford handbook of positive psychology and work*, 1–34.
138. Stumpf, S. A., Tymon, W. G. Jr., & van Dam, N. H. M. (2013). Felt and behavioral engagement in workgroups of professionals. *Journal of vocational behavior*, 83, 255–264.
139. Sundaray, B. K. (2011). Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. *European journal of business management*, 3(8), 53–59.
140. Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of business strategy*.
141. Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers. *Journal of business strategy*, 36(3), 46–56.
142. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
143. Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial management & data systems*, 111(5), 675–696.
144. Vazirani, N. Employee engagement. The working paper series, 1–17.
145. Venkataramani, V., Labianca, G., & Grosser, T. (2013). Positive and negative workplace relationships, social satisfaction, and organizational attachment. *Journal of applied psychology*, 1–12.
146. Verle, K., & Markič, M. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131-147.
147. Wan, H. L. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European industrial training*, 31(4), 297–322.
148. Wellins, R., & Concelman, J. (2005). *Creating a culture for engagement*. Pridobljeno 1. avgusta 2015 iz Workforce performance solutions: <http://www.WPSmag.com>.
149. Wright, B. E. (2001). Public-sector work motivation: A review of the current literature and a revised conceptual Mmodel. *Journal of public administration research and theory*, 11(4).
150. Zumrah, A. R., Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel review*, 44(2), 236–254.
151. Žiberna, T. R. (2010). Zadovoljstvo z delom v javnem zavodu. *Socialno delo*, 49, 217–228.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik _____	2
Priloga 2: Normalnost trditev zadovoljstva glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih _____	5
Priloga 3: Normalnost trditev zadovoljstva glede na starost zaposlenih _____	7

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih javnega zavoda X

Spoštovani,

sem Tina Kramberger, študentka magistrskega študija na Ekonomsko-poslovni fakulteti Maribor, smer Management človeških virov. V magistrskem delu raziskujem zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih javnega zavoda X. Pripravila sem kratek anketni vprašalnik, s katerim želim raziskati vaše zadovoljstvo in zavzetost na delovnem mestu. Pri izpolnjevanju vprašalnika vam zagotavljam popolno anonimnost, zato vas naprošam, da odgovarjate iskreno. Prosim, da odgovorite na vse trditve oz. vsaki izberete eno vrednost. Zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za namen raziskave v okviru magistrskega dela.

Vljudno vas prosim, da izpolnite naslednji vprašalnik.

1. Anketa o zadovoljstvu zaposlenih

Trditve se nanašajo na vaše zadovoljstvo na delovnem mestu. Pri posamezni trditvi ocenite raven vašega zadovoljstva in pri tem uporabite naslednje vrednosti:

- 1 – zelo nezadovoljen
- 2 – nezadovoljen
- 3 – niti zadovoljen, niti nezadovoljen
- 4 – zadovoljen
- 5 – zelo zadovoljen

Zadovoljen sem s/z ...	1	2	3	4	5
samim delom.					
delovnimi pogoji (oprema, prostori ...).					
stalnostjo in varnostjo zaposlitve.					
zahtevnostjo dela (psihično in fizično).					
količino dela in nalog.					
delovnim časom.					
odnosi s sodelavci.					
neposredno nadrejenim.					
vodstvom javnega zavoda.					
možnostmi za usposabljanje.					
možnostmi za napredovanje.					
plačo, ki jo prejemam.					
obveščенostjo o aktualnem dogajanju.					
ustreznostjo in pravočasnostjo informacij, ki so potrebne za delo.					

Zadovoljen sem s/z ...	1	2	3	4	5
pohvalami za uspešno opravljeno delo.					
zagotavljanjem zdravja in varnosti na delovnem mestu.					
izvajanjem discipline, reda in pravil.					

(Vir: OCR & Sageer in drugi, 2012)

2. Anketa o zavzetosti zaposlenih

Trditve se nanašajo na vašo zavzetost na delovnem mestu. Pri posamezni trditvi ocenite raven strinjanja in pri tem uporabite naslednje vrednosti:

- 1 – popolnoma se ne strinjam
- 2 – ne strinjam se
- 3 – niti se strinjam, niti se ne strinjam
- 4 – strinjam se
- 5 – popolnoma se strinjam

	1	2	3	4	5
Vem, kaj se od mene pričakuje na delovnem mestu.					
Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.					
Pri delu imam vsak dan priložnost, da počnem tisto, v čemer sem najboljši.					
V zadnjih sedmih dneh so opazili in pohvalili moje dobro delo.					
Moj nadrejeni ali drugi na delovnem mestu me upoštevajo kot osebo.					
Nekdo na delovnem mestu načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.					
Moje mnenje šteje in se upošteva.					
Poslanstvo oz. namen javnega zavoda mi daje občutek, da je moje delo pomembno.					
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.					
V službi imam najboljšega prijatelja.					
V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.					
V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.					

(Vir: Siddharta & Roy, 2010)

3. Podatki o anketirancu (Obkrožite ustrezen odgovor)

SPOL: M Ž

STAROST:

- do 20 let
- od 21 do 30 let
- od 31 do 40 let
- od 41 do 50 let
- od 51 do 60 let
- nad 60 let

STOPNJA IZOBRAZBE

- Osnovnošolska izobrazba
- Poklicna izobrazba
- Srednješolska izobrazba
- Višješolska strokovna izobrazba
- Visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- Podiplomska izobrazba (magisterij, doktorat)

DELOVNO MESTO

- Operativa
- Tehnični oddelek
- Računovodstvo/administracija/čiščenje

DELOVNA DOBA V ORGANIZACIJI

- Do 1 leta
- Od 2 do 5 let
- Od 6 do 10 let
- Od 11 do 20 let
- Od 21 do 30 let
- Od 31 do 40 let
- Nad 40 let

Najlepša hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Normalnost trditev zadovoljstva glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih	Stopnja izobrazbe (združeno)	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistika	df	p	Statistika	df	p
Zadovoljen sem s samim delom.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,420	38	p < 0,001	,600	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,284	20	p < 0,001	,773	20	p < 0,001
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori ...).	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,328	38	p < 0,001	,744	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,280	20	p < 0,001	,790	20	,001
Zadovoljen sem s stalnostjo in varnostjo zaposlitve.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,300	38	p < 0,001	,757	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,398	20	p < 0,001	,671	20	p < 0,001
Zadovoljen sem z zahtevnostjo dela (psihično in fizično).	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,252	38	p < 0,001	,794	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,280	20	p < 0,001	,784	20	p < 0,001
Zadovoljen sem s količino dela in nalog.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,261	38	p < 0,001	,826	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,308	20	p < 0,001	,765	20	p < 0,001
Zadovoljen sem z delovnim časom.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,459	38	p < 0,001	,561	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,475	20	p < 0,001	,522	20	p < 0,001
Zadovoljen sem z odnosi s sodelavci.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,328	38	p < 0,001	,744	38	p < 0,001

	Višja (višješolska ali več)	,295	20	p < 0,001	,667	20	p < 0,001
Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,284	38	p < 0,001	,739	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,320	20	p < 0,001	,587	20	p < 0,001
Zadovoljen sem z vodstvom javnega zavoda.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,176	38	,004	,885	38	,001
	Višja (višješolska ali več)	,297	20	p < 0,001	,847	20	,005
Zadovoljen sem z možnostmi za usposabljanje.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,284	38	p < 0,001	,857	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,241	20	,004	,867	20	,010
Zadovoljen sem z možnostmi za napredovanje.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,255	38	p < 0,001	,863	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,207	20	,025	,874	20	,014
Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejemam.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,195	38	,001	,903	38	,003
	Višja (višješolska ali več)	,255	20	,001	,881	20	,018
Zadovoljen sem z obveščenostjo o aktualnem dogajanju.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,214	38	p < 0,001	,873	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,329	20	p < 0,001	,815	20	,001
Zadovoljen sem z ustreznostjo in pravočasnostjo informacij, ki so potrebne za delo.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,318	38	p < 0,001	,795	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,316	20	p < 0,001	,844	20	,004
	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,274	38	p < 0,001	,833	38	p < 0,001

Zadovoljen sem s pohvalami za uspešno opravljeno delo.	Višja (višješolska ali več)	,266	20	,001	,876	20	,015
Zadovoljen sem z zagotavljanjem zdravja in varnosti na delovnem mestu.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,253	38	p < 0,001	,780	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,269	20	,001	,817	20	,002
Zadovoljen sem z izvajanjem discipline, reda in pravil.	Nižja (srednješolska izobrazba in manj)	,248	38	p < 0,001	,835	38	p < 0,001
	Višja (višješolska ali več)	,175	20	,109	,909	20	,062

Legenda: df = število prostostnih stopenj; p = statistična značilnost.

Priloga 3: Normalnost trditev zadovoljstva glede na starost zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih	Starost (združeno)	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistika	df	p	Statistika	df	p
Zadovoljen sem s samim delom.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,428	40	p < 0,001	,591	40	p < 0,001
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	,272	18	,001	,788	18	,001
Zadovoljen sem z delovnimi pogoji (oprema, prostori ...).	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,296	40	p < 0,001	,682	40	p < 0,001
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	,214	18	,029	,812	18	,002
Zadovoljen sem s stalnostjo in varnostjo zaposlitve.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,401	40	p < 0,001	,664	40	p < 0,001
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	,280	18	,001	,820	18	,003
Zadovoljen sem z zahtevnostjo dela (psihično in fizično).	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,284	40	p < 0,001	,776	40	p < 0,001
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	,260	18	,002	,807	18	,002
Zadovoljen sem s količino dela in nalog.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,271	40	p < 0,001	,779	40	p < 0,001
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	,248	18	,005	,866	18	,016

Zadovoljen sem z delovnim časom.	sem z	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,502	40	p < 0,001	,436	40	p < 0,001
		Starejši zaposleni (41 let ali več)	,392	18	p < 0,001	,624	18	p < 0,001
Zadovoljen sem z odnosi s sodelavci.	sem z	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,353	40	p < 0,001	,608	40	p < 0,001
		Starejši zaposleni (41 let ali več)	,225	18	,017	,814	18	,002
Zadovoljen sem z neposredno nadrejenim.	sem z	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,351	40	p < 0,001	,642	40	p < 0,001
		Starejši zaposleni (41 let ali več)	,310	18	p < 0,001	,789	18	,001
Zadovoljen sem z vodstvom javnega zavoda.	sem z	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,190	40	,001	,868	40	p < 0,001
		Starejši zaposleni (41 let ali več)	,279	18	,001	,885	18	,032
Zadovoljen sem z možnostmi usposabljanja.	sem za	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,212	40	p < 0,001	,890	40	,001
		Starejši zaposleni (41 let ali več)	,312	18	p < 0,001	,789	18	,001
Zadovoljen sem z možnostmi napredovanja.	sem za	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,217	40	p < 0,001	,892	40	,001
		Starejši zaposleni (41 let ali več)	,244	18	,006	,804	18	,002
Zadovoljen sem s plačo, ki jo prejemam.	sem z	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,212	40	p < 0,001	,877	40	p < 0,001
		Starejši zaposleni (41 let ali več)	,222	18	,019	,907	18	,077
Zadovoljen sem z obveščenostjo aktualnem dogajanju.	sem o	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,231	40	p < 0,001	,870	40	p < 0,001
		Starejši zaposleni (41 let ali več)	,311	18	p < 0,001	,829	18	,004
Zadovoljen sem z ustreznostjo	sem in	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,305	40	p < 0,001	,822	40	p < 0,001

pravočasnostjo informacij, ki so potrebne za delo.	Starejši zaposleni (41 let ali več)	,330	18	p < 0,001	,821	18	,003
Zadovoljen sem s pohvalami za uspešno opravljeno delo.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,294	40	p < 0,001	,820	40	p < 0,001
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	,232	18	,012	,886	18	,032
Zadovoljen sem z zagotavljanjem zdravja in varnosti na delovnem mestu.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,263	40	p < 0,001	,769	40	p < 0,001
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	,225	18	,017	,814	18	,002
Zadovoljen sem z izvajanjem discipline, reda in pravil.	Mlajši / srednje stari zaposleni (21–40 let)	,212	40	p < 0,001	,857	40	p < 0,001
	Starejši zaposleni (41 let ali več)	,227	18	,015	,889	18	,037

Legenda: df = število prostostnih stopenj; p = statistična značilnost.