UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

JANJA HLEDE

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ZAVZETOST PRI DELU IN NJENE POSLEDICE: POGLED ZAPOSLENIH

Ljubljana, september 2016 JANJA HLEDE

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Janja Hlede, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Zavzetost pri delu in njene posledice: pogled zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc.dr. Katarina Katja Mihelič.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih - kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 30. 9. 2016 Podpis študentke:_____

KAZALO

UVOD **1**

1 ZAVZETOST PRI DELU **2**
1.1 Opredelitev zavzetosti 2
1.1.1 Zavzetost v okviru pozitivne psihologije 5
1.1.2 Izgorelost kot posledica pretirane zavzetosti 6
1.2 Dejavniki zavzetosti zaposlenih 9
1.3 Zavzetost in sorodni pojmi 21

2 POSLEDICE ZAVZETOSTI PRI DELU **32**
2.1 Zadovoljstvo pri delu 32
2.2 Zadovoljstvo z življenjem 46
2.3 Doživljanje stresa 49
2.4 Sreča 54

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA: POGLED ZAPOSLENIH NA ZAVZETOST **61**
3.1 Zasnova raziskave in metodologija 61
3.1.1 Metoda raziskave 61
3.1.2 Predstavitev vprašalnika 62
3.2 Predstavitev rezultatov 63
3.2.1 Opisne statistike 63
3.2.2 Testiranje hipotez 69
3.3 Diskusija 72
3.4 Omejitve raziskave 73
3.5 Priporočila za nadaljnje raziskave 74

SKLEP **74**

LITERATURA IN VIRI **76**

PRILOGA

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zavzetost zaposlenih po regijah v % 15
Tabela 2: Cronbachov alfa 63
Tabela 3: Povprečna starost anketirancev 64
Tabela 4: Povprečno število let delovne dobe 65
Tabela 5: Opisne statistike 69
Tabela 6: Korelacija med delovno zavzetostjo in dimenzijo delovno zadovoljstvo (preverjanje hipoteze 1) 70
Tabela 7: Korelacija med delovno zavzetostjo in dimenzijo občutek sreče (preverjanje hipoteze 2) 71
Tabela 8: Korelacija med delovno zavzetostjo in dimenzijo zadovoljstvo z življenjem (preverjanje hipoteze 3) 71
Tabela 9: Korelacija med delovno zavzetostjo in dimenzijo stres (preverjanje hipoteze 4) 72

KAZALO SLIK

Slika 1: Matrika zadovoljstvo zaposlenih – delovna uspešnost 12
Slika 2: Vzporedni prikaz indeksa (ne) zavzetosti zaposlenih v nekaterih državah 13
Slika 3: Interne komunikacije – od ukazovanja do vključevanja zaposlenih 14
Slika 4: Model zanosa z vidika dimenzij izziva in zmožnosti 22
Slika 5: Vrsta občutij glede na subjektivno oceno izziva in sposobnosti 23
Slika 6: Značilnosti anketirancev glede na doseženo formalno izobrazbo 64
Slika 7: Značilnosti anketirancev glede na vrsto zaposlitve 65
Slika 8: Značilnosti anketirancev glede na velikost organizacije 66
Slika 9: Značilnosti anketirancev glede na vrsto sektorja (v %) 66
Slika 10: Značilnosti anketirancev glede na delovno mesto 67
Slika 11: Trditve zavzetosti pri delu 67
Slika 12: Trditve zadovoljstva z življenjem 68
Slika 13: Trditve zadovoljstva z delom 68
Slika 14: Trditve doživljanje stresa na delu 69

UVOD

Zaposleni imajo svoje delo radi, kažejo navdušenje nad njim in ga opravljajo s strastjo in vnemo. Svoji organizaciji so privrženi in so pripravljeni narediti tisto nekaj več. Pri delu želijo narediti stvari še bolje in razvijajo svoje zmožnosti. Gallupovi raziskovalci Harter, Schmidt in Hayes (2002, str. 269) opredelijo zavzetost zaposlenih kot pojem, ki se nanaša na posameznikovo vključitev v delo, zadovoljstvo z delom in navdušenje nad delom.

Srečo pri delu obravnavamo s stališča delavca, kaj lahko sam stori, da bo srečnejši pri delu, da bo bolj spoznal sebe, da bo spremenil svoja stališča. Milijonom ljudem sežejo do srca preprosta dalajlamova sporočila, da je cilj življenja sreča, ki je bolj odvisna od stanja našega duha kot od zunanjih okoliščin oziroma dogodkov, vsaj takrat, ko so zadovoljene naše osnovne življenjske potrebe. In da je srečo mogoče doseči s sistematičnim urjenjem srca in uma, s spreminjanjem naših pogledov in naravnanosti (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 9).

Zadovoljen posameznik je zelo intenzivno pozitivno čustveno naravnan (Mihalič, 2008). Delo doživlja, kot občutek, ki prevzame posameznika. Z veseljem odhaja na delo in se vrača med sodelavce ter se veseli delovnih izzivov. Že sama misel na delo, sproži v njemu zadovoljstvo, ki ga čuti ob misli na delo in na dogodke, ki jih doživlja pri delu. Na tak način vidi pozitivno smer poteka svoje kariere tudi v prihodnosti.

Pri svojem delu lahko veliko storimo za ustvarjanje srečnega delovnega okolja, kjer lahko delamo v veselju in harmoniji, brez stresa in napetosti. Koliko miru in sreče bomo ustvarili, je odvisno od tega, kaj naredimo z življenjem, in od tega, ali živimo pozorno. Ko smo sposobni oskrbeti močna čustva in dobre medsebojne odnose, se izboljša komunikacija, zmanjša stres, delo postane prijetnejše. To prinese ogromne koristi nam samim in tudi vsem, s katerimi delamo in živimo ter tudi celotni družbi.

Namen magistrske naloge je zapolniti vrzel v razumevanju učinkov zavzetosti pri zaposlenih in s tem dodati svoj lasten prispevek o pomenu pozitivnih učinkov koncepta za podjetje in posameznike.

Glavni cilj magistrske naloge je s pomočjo teoretičnega povzemanja znanstvene literature preučiti zavzetost zaposlenih in njene posledice, med njimi sreče, zadovoljstva pri delu, zadovoljstva z življenjem ter doživljanja stresa. Cilj v empiričnem delu je s pomočjo predstavitve rezultatov preučevanja potrditi ali opustiti štiri temeljne hipoteze ter prek ugotovljenih rezultatov preučevanja podati svoje lastne ugotovitve. **Temeljna teza** naloge je, da prispeva zavzetost kvalitetne lastnosti pri delu v organizaciji. Hipoteze, ki jih preverjam v delu so:

H 1: Zavzetost se na delovnem mestu pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu.

H 2: Obstaja povezanost med zavzetostjo pri delu in občutkom sreče.
H 3: Obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in zadovoljstvom z življenjem.
H 4: Obstaja povezanost med zavzetostjo pri delu in stresom.

Metodologija je v prvem delu deskriptivna, v drugem delu pa predstavim rezultate raziskave. Zbiranje podatkov je potekalo v septembru 2016. V raziskavi je bilo udeleženih 57 oseb, od tega je bilo nekoliko več anketirank, 63,2 %, kot anketirancev, 36,8 %. Izbrane vprašalnike so udeleženci izpolnjevali preko spleta.

Naloga obsega pet delov preučevanja. V uvodu sem podala povzetek vsebine naloge, namen naloge, cilj naloge in temeljne hipoteze raziskave, ki sem jih na podlagi rezultatov preučevanja potrdila ali opustila. V teoretičnem delu magistrske naloge na začetku opisujem zavzetost zaposlenih pri delu. V poglavju zavzetosti pri delu opredelim pojem zavzetosti zaposlenih, dejavnike zavzetosti zaposlenih ter zavzetost in sorodni pojmi. Temu sledi poglavje posledic zavzetosti pri delu. V tem poglavju obravnavam različne posledice zavzetosti zaposlenih pri delu. V okviru tega poglavja opredelim zadovoljstvo pri delu, zadovoljstvo z življenjem, doživljanje stresa in sreče. V empiričnem delu magistrske naloge predstavim lastno raziskavo o merjenju koncepta zavzetosti pri delu in njene posledice. V nalogi povzemam njene glavne ugotovitve in priporočila.

V nadaljevanju predstavim osnovni koncept zavzetost. Nato opredelim pojme zavzetosti zaposlenih in v podpoglavjih opišem zavzetost v okviru pozitivne psihologije in izgorelost kot posledico pretirane zavzetosti na delovnem mestu. Sledi poglavje dejavniki zavzetosti zaposlenih in na koncu še poglavje zavzetost in sorodni pojmi.

1 ZAVZETOST PRI DELU

1.1 Opredelitev zavzetosti

Gallupovi raziskovalci Harter et al. (2002, str. 269) opredelijo zavzetost zaposlenih kot pojem, ki se nanaša na posameznikovo vključitev v delo, zadovoljstvo z delom in navdušenje nad delom. Zavzetost lahko prikažemo, kot ugoden način razmišljanja, ki se nanaša na odločnost, organiziranost, trdo delo in samopripravljenost k pripravi dela ter očaranost nad delom (angl. *Vigor, Dedication and Absorption*) (Schaufeli & Bakker, 2003, str. 4). Za zavzete zaposlene (Gruban, 2010b) ugotavljamo, da dobro mislijo o svojem podjetju, čustveno so navezani nanj in zavzeti so za doseganje ciljev podjetja. Konstrukt zavzetosti je opredeljen kot stopnja do katere je zaposlen pozoren v uspešnost aktivnosti, ki jo izvaja. Zavzeti zaposleni so pripravljeni vložiti veliko truda in časa v delo v dobro organizacije (Bavdek Mele, 2015).

Maslach in Leiter (2002) delovno zavzetost definirata kot nasprotni pol izgorelosti (Admasachew & Dawson, 2014). Koncept določa razsežnosti potenciala, zavzetost in

strokovna uspešnost, v primeru izgorevanja pa se potencial obrne v oslabljenost organizma, zavzetost v posmehljivost in uspešnost v neuspešnost. Maslach in Leiter sta leta 1996 razvila merilno napravo Maslach Burnout Inventory (Bakker, 2009), ki meri izčrpanost organizma, v skladu s utemeljitvijo, pa jo lahko rabimo tudi za presojanje glede delovanja pri delu.

Drug pogled avtorjev Schaufeli, Bakker, Salanova in Gonzalez-Roma (2002), zavzetost pri delu opredeli kot neodvisen koncept, ki nima škodljivega vpliva na izgorevanje. Zavzetost pri delu opredeli kot področje z neštetimi potenciali, uresničujoče, ki ga doživljamo pri delu in je prikazano, kot polno življenjskih moči, vdanosti in vpetosti. Življenjsko moč opisuje kot veliko količino ustvarjalnosti in duševne podpore med delom, delovne naloge zaposleni opravljajo z veseljem. Ko se pojavijo težave pri delu se trudijo, da naloge opravijo do konca, neglede na njeno težavnost. Vdanost se nanaša na naše doživljanje dela kot nekaj kar daje pomen našemu življenju, ki je visoko ovrednoteno v našem življenju in nam daje moč, da nadaljujemo z delom, ker nas delo pritegne, nas zanima itn. Vpetost pa se nanaša na čuječnost pri delu in hitrost časa, ki ga posvečamo delu, skoraj ne zaznamo kdaj mine (Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel, 2014).

Iz raziskav izhaja, da so zavzeti zaposleni zelo ustvarjalni ljudje, posamezniki, ki zelo veliko doprinesejo podjetju, vplivajo na dogajanje na delu in posledično tudi na življenje na splošno (Bakker, 2009). Zavzeti zaposleni po napornem delavniku, opisujejo svojo utrujenost, kot prijetno stanje, ki je povezano s pozitivnimi dosežki. Zavzeti zaposleni uživajo tudi v drugih stvareh zunaj dela (Bakker, 2009).

Raziskave v zadnjih letih (Gallup Consulting, Melcrum Research, Towers Perrin, ipd.) so na podlagi analiz prišle do rezultatov, da posamezniki, ki čutijo globoko vez z sodelavci in organizacijo, kjer so zaposleni, so pri svojem delu veliko bolj uspešni, kot njihovi sodelavci (Gruban, 2010b).

Zavzetost zaposlenih ima tukaj bistveno vlogo. Ohranjanje občutka globoke vezi in povezanosti s svojo organizacijo, prinaša za zaposlene, kot za organizacijo veliko pozitivnega. Zaposlen se zaradi globoke povezanosti z organizacijo, izogne veliki meri stresa, ki bi ga sicer doživljal na delu (Gruban, 2010b).

Izvedba konstrukta zavzetosti v podjetje zahteva različne priprave, od strategije, raznih odločitev znotraj podjetja, pa vse do izvajanja konstrukta. Z izvedbo se konstrukt ne zaključi, ampak zahteva sprotno spremljanje, spreminjanje, prilagajanje itn. (Gruban, 2010b).

Učinki zavzetosti za organizacijo in za posameznika so naslednji (Zupan, 2014):

Učinki zavzetosti za organizacijo so naslednji (Zupan, 2014):

- višja dobičkonosnost,
- boljša inovativnost,
- višja produktivnost,
- manj nezaželene absentizma in fluktuacije,
- boljši odnos do strank.

Zavzeti zaposleni pri delu so visoko storilni, prinašajo podjetju večji zaslužek, odnos do kupcev je na visoki ravni. Odsotnost delavcev iz dela in menjava delavne sile sta nižja, manjše je število poškodb pri delu in mankov pri letnih popisih (Gruban, 2010b).

Povezavo zavzetih zaposlenih s produktivnostjo, dobičkonosnostjo prihodkov, rastjo delnic, odsotnostjo z dela je dokazal Gallup, ki se je med prvimi začel ukvarjati s pojmom zavzetost zaposlenih (Gruban, 2005, str. 1-3).

Učinki zavzetosti za posameznika so naslednji (Zupan, 2014):

- zadovoljstvo z delom,
- karierni napredek,
- boljše psihično in fizično počutje.

Gruban (2010a), navaja naslednje ovire k večji zavzetosti zaposlenih:

- ne poznajo pozitivnega učinka zavzetosti zaposlenih,
- negotovost pri izvedbi,
- odnos menedžerjev,
- dvom zaposlenih do vodilnih v podjetju,
- prelaganje odločitev,
- pomanjkljivosti pri komunikaciji,
- živčnost vodilnih.

Gruban (2005, str. 3-4) prikaže zavzetost zaposlenih s pomočjo matrike zadovoljstva zaposlenih in delovne uspešnosti. V presečišču med visokim zadovoljstvom in visoko delovno uspešnostjo se nahaja zavzetost zaposlenih. Organizacije si želijo zavzete zaposlene.

Koncept zavzetosti zaposlenih po Kahnu (1990) posameznika na vseh ravneh osebnosti poveže z vlogo, ki jo ima na delu; po Schaufeli et al (2002) je pozitivno naravnan posameznik tam, kjer prevladuje vdanost podjetju in navdušenost nad delom; po Robinsonu (2004), pa ima zaposlen dober odnos do podjetja in njegovih vrednot, cilji

podjetja so jasni in vse aktivnosti so usmerjene k doseganju teh ciljev (Robinson, Perryman & Hayday, 2004, str. 9).

Skupne značilnosti opredelitev so, da obstaja pozitivna naravnanost posameznika v povezavi z delom, navdušenje zaposlenih, da prispevajo k uspehu podjetja, in velik potencial, vložen v delo.

Zavzeti sodelavci (Zupan, 2014) imajo radi svoje delo in kažejo navdušenje, verjamejo v storitve/izdelek, so predani svoji organizaciji, želijo še bolje opraviti delo, razvijajo svoje potenciale, so pripravljeni narediti tisto nekaj več, ne razmišljajo, da bi odšli drugam.

Bakker (2009) predpostavlja štiri razloge, zakaj so zavzeti zaposleni pri delu bolj uspešni in produktivni:

- pogostost doživljanja prijetnih čustev, jim prinaša nove ideje,
- energijo vlagajo v delo in fizično so bolj zdravi,
- ustvarjajo lastne vire na podlagi pridobljenih informacij,
- sposobnost prenašanja zadovoljstva na sodelavce.

1.1.1 Zavzetost v okviru pozitivne psihologije

Zavzetost na delu je zmožnost, v katerem zaposleni doživlja občutke uspešnosti, ustvarjalnosti in občutke enosti v povezavi s svojimi delom. Pozitiven vpliv se odraža v boljšem opravljanju dela, v manjšem izostanku ali odsotnosti iz delovnega mesta (bolezen, zamude, izhodi itn.). Več truda je vloženega na različna področja dela in v večjem zadovoljstvu pri samem delu, kar pa za organizacijo pomeni pomembno prednost (Bakker et al, 2014). Raziskovalci proučujejo konstrukt šele zadnje desetletje. Raziskave potekajo v okviru t. i. **pozitivne organizacijske psihologije,** ki vpliva na izboljšanje učinkovitosti na delovnem mestu. Namesto na bolezen, posveča pozornost na najboljši način delovanja in psihološke kapacitete zaposlenega (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008, str. 701-716).

Pozitivna psihologija na delovnem mestu vključuje preučevanje zadovoljstva in drugih sorodnih pojavov. Osredotoča se na vse kar je dobro in uporabno. V posamezniku skuša prepoznat talente, jim omogoči razvijanje teh talentov, skratka želi, da posameznik živi izpolnjeno življenje. Predvsem je **njen cilj** osredotočanje na talente, ki jih ima posameznik, poudarja razvijanje dobrega počutja, odvrača pa pozornost od napak, ki jih imajo ljudje. Dokazano je bilo, da pozitivna čustva na delovnem mestu in v vsakdanjem življenju pripomorejo, da so ljudje bolj fleksibilnejši, učinkoviteje rešujejo probleme in izbirajo prave odločitve (Seligman, Steen, & Peterson, 2005). Mnoge raziskave na tem področju preučujejo pozitivno počutje zaposlenih na delu in kako vpliva tak način doživljanja na delovne uspehe (Orzan, 2011).

Delovno mesto zahteva od posameznika veliko vloženega delovnega napora. Opravljanje več nalog hkrati preusmerja pozornost zaposlenega od bistva. Na delovnem mestu je pomembno, da se dobro počutimo, da delamo v okolju, ki je prijetno in da ljudje imajo željo delati. To bo privedlo do večjih delovnih uspehov. Na delovnem mestu, ki je vir dobrega počutja, so zaposleni bolj zdravi in srečni ter posledično manj odsotnosti z dela. Slednji so tudi produktivnejši. Delo ni glavni izvor srče v človeku. Na pozitivnem delovnem mestu v posamezniku sproži dobro počutje. Med zaposlenimi vlada razumevanje in spoštovanje (Gavin & Mason, 2004, str. 379-398).

Pozitivno obnašanje zaposlenih vplivata na medsebojno razumevanje in na uspešnost v podjetju. Pozitivno obnašanje je usklajeno z vrednotami v organizaciji, kot so kakovost, timsko delo, razvoj zaposlenih itd. (Orzan, 2011). Dobro počutje se nanaša na zdravje zaposlenih, ki povečujejo uspešnost organizacije. Z rastjo blaginje v družbi, je dobro počutje ljudi povezano z zadovoljstvom in medsebojni odnosi. Visoko na lestvici dobrega počutja so ljudje, ki so bolj uspešni in imajo višje prihodke. Zadovoljni zaposleni pomagajo sodelavcem in imajo boljše socialne odnose. Počutje zaposlenih je spremenljivo, zato se morajo organizacije nenehno truditi, da so njihovi zaposleni zadovoljni.

Že Maslach in Leiter (2002), sta zavzetost zaposlenih na novo opredelila kot popolno nasprotje izgorelosti (Admasachew & Dawson, 2014), zato bomo v nadaljevanju obravnavali pretirano zavzetost, ki vodi v izgorelost na delovnem mestu.

1.1.2 Izgorelost kot posledica pretirane zavzetosti

Definicije izgorevanja so si med seboj zelo podobne, razlikujejo se v osnovi glede na prostor in čas zastavljanja definicije. Po Pečnikovi (2009) izpostavimo slednjo, ki govori, da izgorevanje na delu pomeni oddaljevanje človeka od sebe, od svojega bistva, ker deluje na način, kot mu nalaga okolica, ni pa to v skladu z njegovimi željami in njegovo pravo naravo. Posledično njegovo življenje ni več v ravnovesju in on ni več v sozvočju s sabo, zato človek zboli (Pečnik, 2009, str. 649).

Pretirana zavzetost na delovnem mestu vodi tudi v izgorelost, ki postaja danes že družbeni pojav, ki ga raziskujejo katerega različne stroke. Pretirana zavzetost in razkol med pričakovanji zaposlenega in delovne organizacije lahko privedejo do izgorelosti, izčrpanosti, ki je predhodno posledica nezadovoljstva na delovnem mestu. Izgorelost ne vpliva samo na posameznika, ampak širše, tako na druge zaposlene v kolektivu in na samo delovno organizacijo (Pečnik, 2009, str. 649).

Na splošno življenje zaradi vseh teh pritiskov postaja čedalje bolj stresno, ljudje postajajo čustveno otopeli in duhovno izčrpani (Pečnik, 2009). Maslach in Leiter (2002, str. 10-16) navajata, da na izgorevanje delavcev vpliva prevelik obseg nalog na delovnem mestu, človeka ne spoštujejo in ne njegov vložen trud v opravljeno delo. Izvaja se pretiran nadzor

nad delom. Odnosi se slabšajo in posledično vpliva na slabo vzdušje v podjetju. Delavec zgublja voljo do dela in zanimanje za delo. Postaja vse bolj nezadovoljen.

Znaki izgorevanja so očitni in intenzivni, težko jih spregledamo. Priznamo jih šele ko pride do psihofizičnega zloma ali dolgotrajne bolniške odsotnosti zaposlenega. Znaki izgorelosti so depresija, utrujenost, upad miselnih sposobnosti, brezvoljnost, agresija, vsesplošno razočaranje, tudi v domačem okolju. Ko nastopi nek stresen dogodek in se stanje izčrpanosti vleče že daljše časovno obdobje, se oseba v nekem trenutku zlomi. Nivo energije mu pade na najnižjo raven. Na telesni ravni zaznava bolečine v predelu trebuha, želodca, v najskrajnejših primerih tudi infarkti in kapi (Pečnik, 2009, str. 654-656).

Ljudje velikokrat pregorijo, ker delajo preko svojih zmožnosti, saj ugotavljajo, da se izgorelost dogaja najbolj ljudem, ki preveč delajo in so tudi najbolj uspešni, veliko pa je odvisno tudi od osebnostnih potez zaposlenega. Zaposleni, ki so uspešni v delovni organizaciji, velikokrat postavljajo potrebe drugih oziroma organizacije pred svoje potrebe, kar vodi v povečevanje stresa in končno do izgorelosti (Trampuž, 2007; Pečnik, 2009, str. 654-656).

Najpogosteje se navaja, da do izgorelosti pride zaradi dolgotrajnega stresa oziroma reagiranja na stresne dejavnike predvsem v delovnem okolju, vendar, kot pravi Pečnikova (2009), temu ni tako. Zato avtorica podaja vzroke, ki vplivajo na nastanek izgorelosti, kot so okoliščine v katerih se posameznika nahaja, posameznikovo doživljanje okoliščin in delovno mesto (Pečnik, 2009 str. 654-656).

Raziskave so pokazale, da vzroki za nezavzetost delavcev niso razmere, ki vladajo trenutno v svetu, saj raziskave pred krizo niso pokazale bistveno drugačnih rezultatov raziskav. Glavni razlog je v nezavzetosti vodij. Odločitve, ki jih bodo sprejemali vodje bodo vsmerjene k ljudeh, zato se bodo morali poglobit v poznavanje človeške narave (Gruban, 2010b).

Človek postaja vse bolj pomemben in potrebno se bo naučiti, kako ravnati z njim. Ljudje so naše največje premoženje, zato bi ga morali zaupati vodjem, ki znajo z njim ravnati. Človek je v nenehnem spreminjanju (Gruban, 2010b) in njegov razvoj je odvisen od:

- ravnanja z ljudmi,
- poznavanja ciljev in vizije,
- odnos do nadrejenih,
- nagrajevanja,
- razvoj zaposlenega,
- vključenost v odločitve.

Po mnenju Pečnikove (2009) je izgorevanje eden ključnih vzrokov za pomanjkanje motivacije, pripadnosti in predanosti delu (Pečnik, 2009, str. 654-656). Pečnikova je izvedla raziskavo v delovni organizaciji in prišla do ugotovitve; da bi podjetje moralo postoriti marsikaj tudi na tem področju preprečevanja izgorevanja svojih zaposlenih. Pečnikova na podlagi raziskave predlaga naslednje ukrepe:

- zaposlene, bi preko anketnega vprašalnika povprašali o zadovoljstvu v podjetju in doživljanju stresa,
- ugotavljati je potrebno, če so delovna mesta, ki niso v skladu z zaposlenim, kar povzroča prevelik stres in posledično izgorelost,
- organizirani letni razgovori, kjer nadrejeni izve od zaposlenega želje, pa tudi pomanjkljivosti delovnega mesta, odnosov itd.,
- letno pregledi plač in napredovanj,
- uvedba stimulacij za delovno uspešnost,
- uvedba motivacijske klime v delovne organizacije,
- pripraviti načrt nagrajevanja, stimuliranja in sankcioniranja za neizpolnjevanje delovnih obveznosti,
- delovni procesi bi se morali raziskati do podrobnosti, odpraviti podvajanje dela in nezadovoljstvo zaposlenih,
- skoraj polovica sodelujočih se ne počuti dobro na delovnem mestu, največji problem sta nemotiviranost zaposlenih in nezadovoljstvo z plačami.

Pečnikova (2009) kot nujni ukrep raziskovani organizaciji predlaga ugotoviti, katere so tiste vrednote, ki bi zaposlene pozitivno motivirale pri opravljanju dela, odpraviti naloge in opravila, ki so neetična in v neskladju z osebnimi vrednotami vsakega zaposlenega, svetuje tudi preučitev sistemizacije delovnih mest, prerazporeditev del delovnih nalog na manj obremenjene zaposlene oziroma zaposliti dodatno pomoč (Pečnik, 2009, str. 655).

Omenjene ugotovitve se nanašajo na organizacijo v raziskavi, vendar se v posamezni literaturi ti ukrepi pogosto ponavljajo in priporočajo organizacijam, da jih uvedejo. Naj omenim, da se nekatere delovne organizacije, ki so humanistično naravnane (socialna podjetja, zdravstvene ustanove) do določene mere ukvarjajo s svojimi zaposlenimi in jim nudijo različen oblike podpore za preprečevanje izgorevanja. Te oblike podpore so precej odvisne od narave dela, uvedene pa imajo oblike podpore v smislu supervizij, skupinskih sestankov, razbremenilnih sestankov in razgovorov, skupna letovanja, izobraževanja za preprečevanje izgorevanja oziroma delo na sebi. Vendar se glede na omejitve zaposlitev zaradi recesivnih ukrepov in hkrati povečanega obsega dela, tudi te oblike vedno bolj izkazujejo kot prešibke in bi bilo treba uvesti več podpornih oblik in programov (Furman, 2016).

Izgorevanje je problem zaposlenega in njegove širše socialne in sorodstvene mreže, prav pa tako tudi delovne organizacije v kateri je zaposlen. Zato imajo v pristopih za zmanjševanje in preprečevanje izgorevanja pomembno vlogo tako posamezniki kot tudi delovne organizacije same. Zaposleni lahko z različnimi sproščujočimi tehnikami in prestrukturiranjem lastnih prioritet mnogo naredi. Pečnik (2009) navaja, da Inštitut za razvoj človeških virov predlaga naslednje tehnike oziroma pristope:

- zastavimo si dosegljive cilje,
- dodeljujemo primerne naloge,
- ocenimo realen pomen konfliktov in problemov,
- zavestno se sproščamo in se naučimo tehnik sproščanja,
- ukvarjamo se s športom (tek, kolesarjenje, telovadba, hoja, joga itd.),
- določimo dnevni načrt in se ga držimo, vanj pa je treba vključiti tudi druženje s prijatelji, hobije, družino,
- postavimo meje med poklicnim in zasebnim življenjem, domov ne nosimo dela iz službe,
- zavestno si poklonimo čas zase, ko počnemo, kar sami želimo.

Izgorevanje je problem, ki vpliva tudi na uspešnost organizacije, zato morajo tudi delodajalci preverjati in izboljševati delovanje organizacije. Maslach in Leiter (2002, str. 72) menita, da je najboljši organizacijski pristop k reševanju izgorevanja, od tega imajo koristi na dolgi rok, tako organizacija kot tudi zaposleni. Delati je treba na krepitvi medsebojnega spoštovanja in povečevanju predanosti skupini. Istočasno menita, da če organizacija nima posluha za posameznika in nezadovoljstvo na delovnem mestu, je na posamezniku, da kolikor je v njegovi moči, poskrbi zase, in sicer z omejitvijo prisotnosti stresa, redno fizično aktivnostjo, zdravo in uravnoteženo prehrano, oddihom, avtogenim treningom, meditacijo itd. (Furman, 2016).

1.2 Dejavniki zavzetosti zaposlenih

Dejavniki zavzetosti so pozitivno stanje duha, motivacijsko stanje po realizaciji in visoka raven energije. Potreba podjetij po nenehnem povečevanju uspešnosti je tudi povezana z zavzetostjo. In ključno dejstvo je, da na zavzetost lahko vplivamo**.** Učinki zavzetosti prinašajo zaposlenim v podjetjih zadovoljstvo z delom, karierni napredek, boljše fizično in psihično počutje (Zupan, Svetlik, Stanojević, Možina, Kohont, & Kaše (2009).

V nadaljevanju podajamo dejavnike zavzetosti v organizaciji (Zupan, 2014). Jasna vizija in cilji, ki so usklajeni z željami posameznika, pomeni, da cilji so vedno v sozvočju z vizijo, saj posredno in neposredno izhajajo iz nje. Brez jasne vizije in dobro postavljenih ciljev so organizacije obsojene na oblikovanje neučinkovitih strategij (Musek Lešnik, 2003, str. 21) Vodilni morajo spremljati uresničevanje ciljev in hkrati sodelavcem omogočiti, da

prepoznajo smer svojega razvoja. Delo mora bit vznemirljivo, ustvarjalno, zanimivo, pomembno zame in za druge, saj nam daje energijo, nas navduši in nas motivira (Crainer, 2003, str. 18). Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje (na primer kaj je prav in kaj ni, kaj je učinkovito in kaj ni). Delovno okolje, v katerem prevladujejo zaupanje, spoštovanje, podpora, pozitivna naravnanost in vključevanje, ustvarja dobre odnose med sodelavci v organizaciji in hkrati vpliva, da delo teče usklajeno in k istemu cilju. Dovolj in prava sredstva za delo: čas, oprema/orodje, informacije, procesi, smiselna pravila, delovni pogoji, potrebna za uspešno doseganje ciljev in sicer pred izvajanjem aktivnosti in med njim (Musek Lešnik, 2003, str. 21).

V nadaljevanju bomo preučili **situacijske in individualne dejavnike.** Delovni viri so najpomembnejši **situacijski pokazatelji** delovne zavzetosti. Delovni viri pripomorejo k doseganju ciljev, zmanjšujejo delovno obremenitev ali spodbujajo rast zaposlenih. Delovni viri so lahko supervizija, mentorstvo, socialna podpora sodelavcev itd. (Bakker et al, 2014). Delovni viri so lahko notranji motivatorji, saj spodbujajo učenje, rast in razvoj zaposlenega. Delovni viri pa so lahko tudi kot zunanji motivatorji, saj delovno okolje spodbuja zaposlene, da dosežejo zastavljene cilje, kar pa poveča verjetnost, da so ti res doseženi (Furlani & Jevnikar, 2013). Pozitivno povezanost delovnih virov in delovne zavzetosti dokazuje tudi metaanaliza Christiana in sodelavcev iz leta 2011 (Christian v Bakker et al, 2014), ki je hkrati pokazala, da so bili najmočnejši pokazatelji delovne zavzetosti raznovrstnosti in pomembnost delovnih nalog, povratna informacija, avtonomija, socialna opora sodelavcev in kvaliteten odnos s supervizorjem. Vpliv delovnih virov pa se kaže predvsem takrat, ko so zaposleni zaradi visokih delovnih zahtev motivirani za pridobivanje novega znanja in razvijanja svojih sposobnosti (Bakker et al, 2014).

Pri **individualnih dejavnikih** igra osebnost pomembno vlogo v izraznosti delovne zavzetosti. Posamezniki s specifičnimi osebnostnimi lastnostmi lahko bolje mobilizirajo svoje delovne vire. Visoko zavzeti delavci v manj doživljajo negativna čustva, nagnjeni so k pozitivnemu čustvovanju, hitro se prilagodijo novim delovnim zahtevam in novemu delovnemu okolju. Številne študije so potrdile pozitivno povezanost delovne zavzetosti s specifičnimi osebnostnimi faktorji (optimizem, samoučinkovitost in samospoštovanje). Posamezniki so nagnjeni k dojemanju okolja kot nenevarnega. Pričakujejo, da bodo delovne naloge uspešno opravili. Neuspehe dojemajo kot normalen del življenja. Verjamejo, da lahko svoje potrebe zadovoljijo z delovnimi vlogami, ki jih imajo v organizaciji. Individualne razlike določajo, ali bodo objektivne delovne situacije vplivale na delovno zadovoljstvo. Christian s sodelavci (v Bakker et al, 2014) opozarja na vlogo proaktivnosti, ki se nanaša na dispozicijsko nagnjenje k proaktivnemu vedenju v različnih situacijah. Takšni posamezniki bodo namerno spreminjali svoje okoliščine, prepoznajo priložnosti, vztrajni so, ustvarjalni in z višjim delovnim zadovoljstvom. Takšni zaposleni bodo spraševali po povratni informacijah, poiskali socialno oporo, izkoristili priložnosti za razvoj ter iskali nove delovne izzive (delovne naloge ipd.) in tako zvišali lastno delovno

zavzetost. Iz navedenega lahko zaključimo, da posameznikovi viri zaposlenim pomagajo vplivati na njihovo delovno okolje.

Merjenje zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih je bilo popularno in priljubljeno pred recesijo. Z raziskavami so želeli najti močna in šibka področja v podjetju, kar je bilo pozitivno, težava pa je nastala, ker podjetja niso vedela, kaj točno, naj počnejo s temi rezultati. Lešnikova (2012) predlaga, da je rezultate raziskav nujno treba predstaviti vsem zaposlenim in vzpostaviti ukrepe za izboljšanje negativnih področij, razkritih v raziskavi. Težava je, da ob vsaki takšni raziskavi zaposleni dobijo upanje, da se bo nekaj spremenilo na bolje, a podjetja tega pogosto ne upoštevajo, kar je seveda izredno slabo.

Visoka delovna uspešnost in nizko zadovoljstvo zaposlenih je mogoča kombinacija, vendar neperspektivna. Kombinacijo visokega zadovoljstva zaposlenih in nizke delovne uspešnosti, si zaposleni težko privoščijo, ker gre na račun lastnikov. Možnost nizkega zadovoljstva zaposlenih in nizke stopnje delovne uspešnosti pa vodi le v stečaj podjetja. Koncept zavzetosti zaposlenih v primeru zaupanja zaposlenih v vodje, organizacijo ponuja bistveno druge možnosti, kot preživeto zadovoljstvo zaposlenih. Žal pa številni strokovnjaki, ki so zavohali poslovno priložnost, na novo ustanavljajo svetovalska podjetja za upravljanje zavzetosti zaposlenih. Nazivi posameznih delovnih mest se čez noč prenavljajo, vrstijo se seminarji s to tematiko. Vsaka strokovna revija nas zasipa s prispevki o zavzetosti zaposlenih. Nihče pa ne upa podati teoretične utemeljitve ali vsaj praktične definicije, kaj nova disciplina na področju ravnanja z ljudmi zavzema. Nevarnost, da bi koncept že na začetku diskreditirali, niti ni zanemarljiva. Kljub prepričljivim študijam in raziskavam o pomembnosti novega koncepta zavzetosti je potreben tehten in strokoven premislek. Treba je proučiti nov koncept zavzetosti tako teoretično kot praktično. Treba je raziskati, kakšne posledice ima na uspešnost organizacij. V organizaciji je treba pripraviti ustrezno strategijo, ki bo primerna za notranje okolje organizacije: kašen način vodenja zahteva, kakšno komunikacijo z zaposlenimi pogojuje. Postavlja se vprašanje kako pritegniti zaposlene. In seveda tudi kako meriti uspeh. Ljudje smo odprti za nove zamisli, vendar težko spreminjamo stare načine delovanja. Pojavljajo se že prva nasprotovanja, saj so nekje že spoznali, da gre za proces demokratizacije organizacijskih sprememb. Delno se moči nagibajo v prid zaposlenim, vendar to ni namen novega koncepta. Z nasprotovanjem samim pa tudi načeloma ni nič narobe! Filozof Bertrand Russel (Gruban, 2005) je napovedal, da »odpor do novih zamisli narašča s kvadratom njihove pomembnosti«. Da je koncept zavzetosti zaposlenih pomemben ni več dvoma (Gruban, 2005). V nadaljevanju na Sliki 1 prikazujemo matriko zadovoljstva zaposlenih – delovno uspešnost.

Slika 1*: Matrika zadovoljstvo zaposlenih – delovna uspešnost*

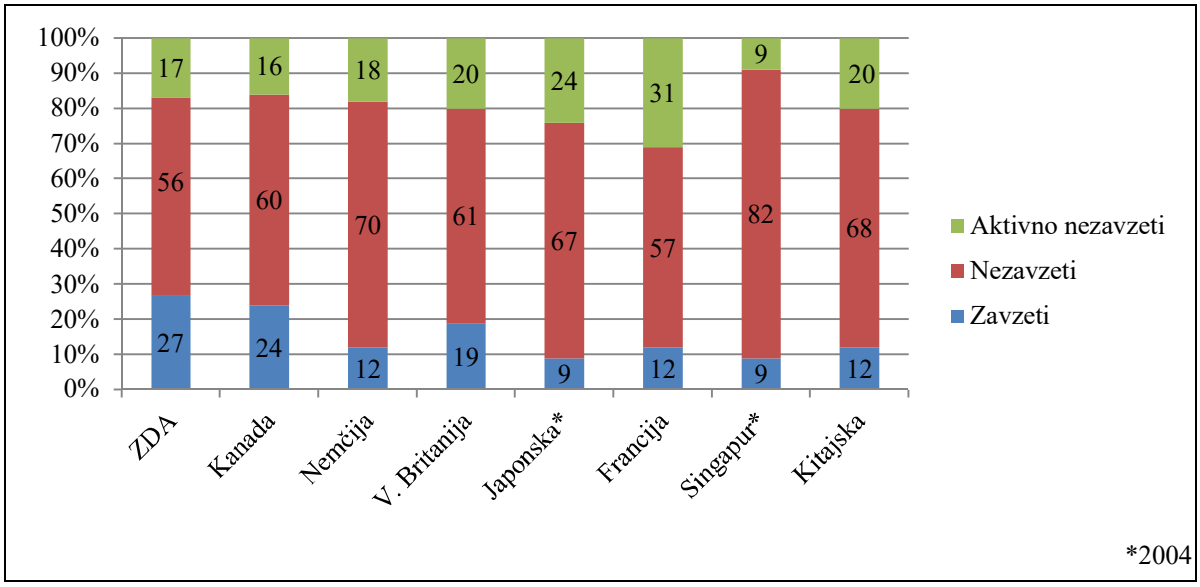
Vir: B. Gruban, Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija, 2005.

Vsak strokovni prispevek o organizacijskem okolju, v katerem delujejo današnje organizacije, začne s frazo o »večnosti sprememb«. Po mnenju mnogih analitikov, pa se kar 2/3 poskusov transformacij organizacij, 75% projektov in 90% poslovnih strategij, nikoli ne uresniči. Razlog za to se gotovo skriva v izjemni turbulenci in nepredvidljivosti okolja za hitro spreminjanje. Zapostavljene so spremembe, ki se nanašajo na vodenje, komuniciranje, ravnanje z ljudmi itd. Prav te povzročajo, da procesi spreminjanja organizacij še zdaleč niso načrtni, ampak pogosto zelo kaotični, zmedeni (Gruban, 2005).

V ospredje se prebija evolutivni koncept obvladovanja procesov sprememb. Način razmišljanja nas prepričuje, da spremembe lahko krmilimo iz »glave«, računalnika ali na osnovi dobro modeliranega koncepta. Izboljšave poslovne uspešnosti, zvestobe kupcev, inoviranje in učenje itd. so mogoči le, če so v osrčju sprememb ljudje. V ospredju je vprašanje, kako zavzeti so vsi zaposleni za uresničevanje poslovnih vizij in strategij pri izvajanju sprememb (Gruban, 2005).

Današnje organizacije razmišljajo, kje poiskati rezerve za dosego poslovne uspešnosti pri zaposlenih. Postavlja se vprašanje, kako preživeti. V ekonomiji znanja se lahko zanašamo samo na ustreznejši način ravnanja z ljudmi. Kako ravnati z ljudmi, še vedno ostaja odprto vprašanje. Vrednost se ustvarja z večanjem produktivnosti, ki izvira iz inovacij zaposlenih in iz ravnanja z zaposlenimi. Prehod obremenjuje zapletenejša narava dela, kot kdaj, koli prej in naraščajoči stroški ter kompleksnost dela z ljudmi (Gruban, 2005).

Slika 2*: Vzporedni prikaz indeksa (ne) zavzetosti zaposlenih v nekaterih državah*



Vir: B. Gruban, Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija, 2005.

Praksa takšnega modela ni enostavna, saj morajo vodje spremeniti svojo način miselnosti in slog vodenja ter ravnanja z ljudmi. Odpovedati se morajo uveljavljenim načinom vodenja, zlasti tistim, povezanim z načinom odločanja. Zdaj so se prisiljeni glede odločanja posvetovati z zaposlenimi. Demokratizacija odločanja ima sovražnika pri vodenju ter zahteva vnovično odkrivanje prijemov in taktik, zlasti pri komuniciranju z zaposlenimi. Mnogi koncept zavzetost zaposlenih zamenjujejo z novo turbo generacijo internega komuniciranja z zaposlenimi. Komunikacije zagotavljajo širši kontekst, klimo in predpogoje za uveljavitev zavzetosti zaposlenih. Vodje menijo, da so zavzeti zaposleni nekaj samo po sebi umevnega zaradi navad in praks vodenja. Zavzetost zaposlenih je najučinkovitejši pristop pri angažiranju najširšega kroga zaposlenih v sosnovanje poslovnih strategij, pobud za spremembe, izboljšav in ravnanja pri delu, ki zagotavlja poslovno uspešnost. Zavzetost zaposlenih je spontan in načrtovan proces. Z namenom zagotavljanja obsežnih organizacijskih sprememb tudi vodje in zaposleni sodelujejo pri zagotavljanju uspešnosti v svojem delovnem okolju. Z vidika vodje se pojavlja dilema glede vključevanja zaposlenih pri odločanju in sicer kako uravnovesiti pritisk med potrebo po hitrem in učinkovitem poslovnem odločanju na eni strani ter nuje in smotra vključevanja drugih v proces odločanja na drugi. Z vidika zaposlenih pa pomeni zavzetost koncept, ki omogoča večje enačenje z odločitvami, strategijo ali spremembami itd., za soodgovornost pri njihovem uresničevanju, ob siceršnji pravici odločanja, vendar ravnanja po svoji volji (Gruban, 2005).

Slika 3*: Interne komunikacije – od ukazovanja do vključevanja zaposlenih*

	Možnost A	**Možnost B**	**Možnost C**	**Možnost D**
Pristop	Povejte zaposlenim kaj se je peščica tistih na vrhu odločila (dajanje navodil z malce »prodajanja«) Tipičen primer: • Sporočila z malo vsebine • Preverjanje strinjanja • Intervju v internem časopisu • Predstavitve po oddelkih	»Prodajanje« večjemu številu kaj se je odločila peščica tistih na vrhu (toda povedano zavzeto in na zabaven način) Tipičen primer: • Obiski šefov • Skrinjice s predlogi zaposlenih • Ankete med zaposlenimi brez ukrepanja	Prenos odgovornosti z vključevanjem zaposlenih kot posameznikov (čas, prostor in postopki, da sami vpeljejo spremembo/ odločitev v svoj delovni proces, ne glede na stopnjo delegiranja) Tipičen primer: • Intranet raz. • Tematske delavnice in preigrava vlog	Soustvarjanje: delo s tistimi, ki bodo dodali vednost, če bodo od samega začetka sodelovali pri odločanju in uvajanju sprememb/pripravi strategije Soustvarjanje zahteva robustno vodenje in veščine. Tipičen primer: • Zaposleni opravljajo raziskave in definirajo prioritete • Participacija v odločanju
Izid	Huligani ali gledalci	Sodelujoči	Zavzeti	Osebno zavzeti reformisti

Vir: B. Gruban, Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija, 2005.

Koncept zavzetosti zaposlenih večina raziskovalcev zmotno uvršča kot novo kakovost komunikacije med managementom in zaposlenimi. Modeli internega komuniciranja so v 80. in 90. letih 20. stoletja posvečali pozornost notranjemu okolju organizacije. Pozornost je naravnana na prenos sporočil o spremembah od vodstva do zaposlenih. Koncept zavzetosti zaposlenih pa presega zgolj komunikacijski vidik organizacij, čeprav je komunikacija zelo pomembna. Pri tem konceptu gre za aktivno pritegnitev zaposlenih, da prispevajo svoj vložek pri spremembah. Odločitve se lahko bistveno spremenijo, izboljšajo in uresničujejo opazno hitreje, saj so zaposleni obvezni sestavni dejavnik njihovega nastanka in implementacije. Ljudje, ki samoiniciativno sodelujejo, vnašajo približno desetkratno energijo in fokusiranost, kot tisti, ki so jim bile odločitve in strategij vsiljene. Na področju internega komuniciranja je treba še marsikaj postoriti, če želimo premik k

zavzetosti zaposlenih. Ključni so vodje, ki so v dilemi, ali sploh vključiti zaposlene v proces odločanja (Gruban, 2005).

Čas je edini kritik, ki bo pokazal ali so se zgodili premiki od zadovoljstva zaposlenih do zavzetosti zaposlenih. Podatki o uporabnosti in učinkovitosti novega pristopa so argumentirani in prepričljivi. Podpirajo jih številni praktični primeri in nekatere raziskave, ki napovedujejo tudi uspešne finančne rezultate. Trend v prihodnje bo maksimiranje zavzetosti zaposlenih in zavzetosti kupcev (Gruban, 2005).

Gallupova (Bakovnik, 2013) zadnja svetovna raziskava o zavzetosti zaposlenih je analizira stanje na delovnih mestih po nacionalnih gospodarstvih v letih 2011-2012, v več kot 142 državah po svetu. Podajamo njene glavne ugotovitve. Stopnje zavzetosti močno variirajo med različnimi regijami sveta. Najnižja raven zavzetosti zaposlenih je v Vzhodni Aziji (Kitajska). Na drugi strani je v Avstraliji in na Novi Zelandiji ter v Kanadi in ZDA ena izmed najvišjih stopenj zavzetosti zaposlenih. Severna Afrika in Srednji Vzhod kažeta najvišje stopnje aktivno nezavzetih zaposlenih. Na podlagi podatkov zadnje Gallupove raziskave (Bakovnik, 2013) je v okviru opredeljenega vzorca prikazana v Tabeli 1.

Tabela 1: Zavzetost zaposlenih po regijah v %

Zavzetost zaposlenih	**%**	**Regije**
Zavzeti	13 %	Avstralija in Nova Zelandija ter ZDA in Kanada
Aktivno nezavzeti	24 %	Srednji Vzhod in Severna Afrika
Pasivno nezavzeti	63 %	Vzhodna Azija (Kitajska)

Vir: N. Bakovnik, Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu, 2013.

V skladu z rezultati raziskave se zavzetost na delovnem mestu pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu in odsotnostjo stresa. Ključna ugotovitev je, da zavzetost zaposlenih se negativno povezuje z neustreznim vodenjem (neprimerni načini kadrovanja, na primer: zaposlovanje prek vez in poznanstev). Poleg tega na nezavzetost močno vpliva neprimerno koriščenje delovnih potencialov in talentov zaposlenih, še bolj pa pomanjkljivo sodelovanje delavcev (predvsem mladih) pri sprejemanju odločitev v podjetjih in oblikovanju delovnih mest. Pomanjkanje participacije vpliva na širok razkorak med delovnimi potenciali in njihovo realizacijo ter posledično zmanjšuje učinkovitost podjetij (Bakovnik, 2013).

V nadaljevanju navajamo **ukrepe za povečanje zavzetosti**. Gruban (2010c) navaja, da se pojavlja nov veter na kadrovskem področju in sicer prehod od negativne na pozitivno psihologijo motivacije zaposlenih. Postavlja se vprašanje kako se manifestacije krize odražajo na zavzetost in delovno uspešnost zaposlenih. Negotovost glede varnosti zaposlitve ni v prid visoki motivaciji zaposlenih. Zadnje raziskave notranje klime po

slovenskih podjetjih še ne potrjujejo domneve o negativnih razsežnostih sporočil. Empirične podlage trdijo, da je za zdravo klimo potrebno razmerje 5 : 1 med pozitivnimi in negativnimi sporočili. V Sloveniji so raziskave pozitivne in negativne energije že v letu 2007 pokazale, da je to razmerje 1 : 1. Slovenija je torej še daleč od ideala.

Zaposleni so vse bolj nezavzeti, naredijo samo tisto in le toliko, kot morajo (Gruban, 2010b). Pogosteje se sprašujejo, zakaj pa naj bi, saj je način vodenja še vedno izrazito vezan na t.i. terminator šolo managementa, ki zaposlene obravnava kot nadomestne imenovanega podjetja. Novi poslovni modeli temeljijo na novih vrednotah in vedenjih zaposlenih.

Številne raziskave kažejo, da je poglavitni vzrok za nizko zavzetost zaposlenih neustrezen slog vodenja (Gallup, Hewitt Associates, Melcrum, Towers Perin, itd.). Groziti zaposlenemu je lahko, poiskati, kar jih motivira, pa precej težje.

Raziskave, opravljene v nekaj slovenskih podjetjih, so pokazale, da tam, kjer resno delajo z zaposlenimi, globalna kriza ni poslabšala notranje klime in zadovoljstva ter zavzetosti zaposlenih, saj na zaposlene bolj vpliva to, kar izkusijo. Negativna motivacija strahu in groženj sicer deluje, vendar iz napačnih pobud, vzgibov ali motivov. S tem lahko dosežemo določene kratkoročne učinke, ne pa osrednjega namena zavzetosti in motiviranosti zaposlenih. Negativnega pristop je opaziti že pri t.i. letnih razgovorih med vodjo in sodelavci. Prvi išče napake, slabosti in šibke točke sodelavcev, namesto, da bi se osredotočal na to kaj delajo najbolje, kar vpliva na motivacijo in zavzetost.

Korenine lahko poiščemo v samem sistemu vzgoje in izobraževanja. Starš se sploh ne zaveda posledic grožnje, ki jo izrečejo otroku. Ponesrečena praksa iz otroštva se nato nadaljuje in stopnjuje skozi celoten sistem izobraževanja, ki ne temelji na spodbudi, pohvali, motivacij itd.

Ljudje se na negativne signale iz okolja odzivajo precej hitreje, ostreje, ker nas ogrožajo in ker gre na neki način za naše preživetje. Zanimivo vprašanje je, ali sploh mogoče kaj storiti? Raziskovalci ponujajo »idealno razmerje«, ki bi moralo biti 5 : 1 v prid pozitivnim signalom. Praksa iz tujine kaže na razmerje tam okoli 3 : 1. V slovenskih organizacijah je stanje pozitivne in negativne energije porazno t.j. 1 : 1. Je vzrok v nacionalni kulturi in značaju, ali pa gre le za arhetip vodij?

Zanimive raziskave o vplivu nacionalne kulture na gospodarsko uspešnost držav (G. Hoefstede) za Slovenijo velja, da so ljudje, sicer delovni, vendar bolj zaprti, introventirani, premalo samozavestni, imajo težave z odkrito komunikacijo, problematičen je njihov odnos do avtoritete in moči ipd. Slovenci pa sodijo tudi stereotipi o tem, da smo zavistni, nepripravljeni na tveganja, zelo pogosto precej negativni.

Čeprav gre nedvomno za klišeje in stereotipe, so študije pokazale, da je koncentracija negativne v slovenskih podjetjih presenetljivo visoka. Posledice na organizacijo so lahko: inovativnost, zavzetost zaposlenih, malodušje, sposobnost učenja, rast, cinizem ipd.

Gallupova 25-letna globalna študija zavzetosti v 124 državah po svetu je dokazala kritičen pomen pozitivne povratne informacije. Pohvala namreč lahko zelo vpliva na produktivnost, stroške, absentizem, zavzetost, energijo in motivacijo zaposlenih itd. Pohvale so podcenjevana praksa pri ravnanju z zaposlenimi. Vodje se branijo pred tovrstnimi očitki. Gallupu, znanost je že dlje časa nazaj odkrila dopaminski učinek pohval, ki nam daje občutek sreče, zadovoljstva itd. Vsi potrebujemo, praktično dnevno dozo dopamina (Bakovnik, 2013).

Praksa ni brez pasti kako izrekamo pohvalo. Upoštevati moramo predvsem izrekanje o dejanju samem. Pohvale so zelo koristne in potrebne, toda biti morajo iskrene, pristne in poštene, usmerjene h konkretnim ciljem.

Mnogi vodje, ki so zastopniki t.i. »terminator šole managementa, ne razumejo pomena vlaganj v »čustveno banko«. »Depoziti« so odlična naložba, ki nastaja na pozitivnih ravnanjih z ljudmi (pohvale, zahvala, spodbude itd.). Lahko tudi dvigate s tega računa, ko pride do kriz, ko potrebujete delovno energijo ali polno zavzetost ljudi.

Poleg navedenih ugotovitev, pa Gallup na podlagi svoje raziskave iz leta 2013 svetuje naslednje ukrepe za povečanje zavzetosti zaposlenih (Bakovnik, 2013):

- Meni, da ima bistveno vlogo spodbujanje komunikacije in sodelovanja vodij z zaposlenimi, sodelovanje med vsemi udeleženimi v delovni organizaciji mora postati kultura podjetja.
- Raziskovalci morajo uporabljati primerne merilne metode, zato je priporočena Gallupova metoda Q12 primerna, ker meri čustveno zavzetost delavcev.
- Proces zavzetosti je »od zgoraj navzdol« treba spodbujati s strani vodstva podjetja, preko srednjega in nižjega menedžmenta. Šele preko njih lahko zaposleni postanejo ustrezno in zadostno motivirani.
- Primeren vodja mora imeti sposobnosti vodenja in upravljanja z zaposlenimi.
- Delo vodij je ključno za zavzetost delavcev v podjetju, zato Gallup priporoča, primerno usposabljanja vodij in redno odgovornost nadrejenim, poleg tega pa morajo spremljati tudi potrebe vsakodnevnega opravljanja del.
- Potrebno je opredeliti realne cilje na področju krepitve zavzetosti delavcev. Širši dolgoročni cilji podjetja se morajo v očeh in dejansko pri delavcih vsakodnevno realizirati, delavci morajo dobiti občutek realizacije in dejanske potrditve.
- Gallup poudarja, da morajo vodje nameniti svoj čas in energijo tudi prepoznavanju specifičnih potreb svojih zaposlenih z redno komunikacijo in sodelovanjem, skozi te majhne interakcije se povečuje čustvena pripadnost podjetju.

Na strani končnih učinkov raziskava prikazuje, da nezavzetost zaposlenih povzroča občutno nižjo produktivnost in dobiček, močno negativno vpliva na odziv potrošnikov in promet ter povečuje izostajanje od dela in nezgode pri delu (Bakovnik, 2013).

Pri vodenju ne gre samo za dodeljevanje del in sprejemanje odločitev, temveč je to tudi kompleksen medosebni proces (Rupnik, 2011, str. 18). **Vodenje** je ena izmed glavnih nalog menedžmenta, ki vključuje odgovornost do delovne organizacije in zaposlenih. Rupnik (2011) navaja, da različne raziskave potrjujejo, da je uspešnost podjetja odvisna tudi od načina vodenja v delovni organizaciji. Meni, da so »najpomembnejše za uspešnost organizacije in uresničevanje poslovne odličnosti vrednote, ki jih med zaposlene vnašajo vodilni ljudje« (Rupnik, 2011, str. 18). Stereotipno se vodenje zaznamuje z birokratiziranjem, kontroliranjem in nadziranjem, dejansko pa Rupnik (2011, str. 18) meni, da je to kompleksnejša dejavnost, ki zahteva od vodje precej več kot samo teoretična znanja iz delovnega področja.

Rupnik (2011) navaja štiri najpogostejše **ravni vodenja**:

- Strateški nivo vodenja, kjer je pomembno postavljanje prave strategije in realnih ciljev; vodje so osredotočeni na vizijo, imajo možnosti s strateškim planiranjem vplivati na razvoj organizacijske kulture, postavitev sistema razvoja kadrov, nagrajevanja, informiranja. Voditelji na strateški ravni izvajajo poleg strateškega tudi direktno voditeljstvo pri delu s svojimi neposredno podrejenimi.
- Organizacijski nivo vodenja, kjer pri velikih organizacijskih strukturah in kompleksnosti nalog organizacijski voditelji razvijajo svoje organizacijske enote. Med voditeljem in sledilci ni veliko neposrednega stika.
- Operativni – direktni nivo vodenja predstavljajo neposredni ali končnih izvajalci in se izvaja v oddelkih, skupinah, v timih (vodje pisarn, vodje izmen). Način vodenja temelji na neposredni komunikaciji med voditeljem in zaposlenim. Neposredni voditelj je ključen pomena za zavzetost zaposlenih. Ravno z merjenjem zavzetosti v takšni obliki vodenja voditelju pomagamo prepoznati, na katerem področju je uspešen in kje so potrebne izboljšave. S pridobljenimi informacijami merjenja zavzetosti se lahko izdela konkreten sistematičen načrt izboljšav.
- Ločimo pa formalne in neformalne voditelje. Formalni voditelji so značilni za formalne organizirane skupine, status vodje jim je postavljen z nekim formalnim aktom, v katerem so opredeljene točne naloge in pooblastila. Neformalni voditelji pa se pojavljajo v neformalnih in v formalnih skupinah in imajo večji vpliv na skupino kot formalni vodje v isti skupini. Ti neformalni voditelji pridejo precej do izraza ko se pojavi nezadovoljstvo na delovnih mestih.

Rupnik (2011, str. 20-21) navaja **štirje ravni vodenja**:

- vodja mora imeti zastavljene cilje,

- uspešen voditelj ustvari drugo uspešno osebo, njegovega naslednika,
- voditelji morajo znati peljati zaposlene naprej, ker so ga sprejeli kot vodjo,
- četrti nivo obsega vodenje voditeljev, kar pomeni, da mora imeti jasno predstavo o lastni samopodobi in se voditeljstvo gradi kot celota, tako osebnostno kot tudi strokovno.

Rupnik (2011, str. 20-21) navaja, da **značilnosti dobrega voditelja** so dobra psihofizična kondicija in skrb za osebnostni razvoj, trden značaj, komunikacijske sposobnosti, poslušanje, navdušenje in pozitiven pristop, vir navdiha in motivator, osredotočenje na cilj, sposobnost analitičnega razmišljanja, pogum, odgovornost, razsodnost in umirjenost pri reševanje težav, učljivost, vizionarstvo, saj je po Maxwellu (2007) vizionar generator sprememb.

Raziskave v zadnjih letih Gruban (2010b) so pokazale, da so čustveno in psihološko navezani delavci na organizacijo, precej bolj uspešnejši od tistih, ki ne čutijo povezave z delovno organizacijo, v kateri so zaposleni. Iz tega razloga se vse več delovnih organizacij osredotoča na človeške determinante poslovanja z namenom nasloviti nizke stopnje zavzetosti med zaposlenimi. Ti statistični podatki podpirajo tezo, da je tradicionalni model managementa in ravnanja z zaposlenimi zastarel, neperspektiven in kriv za večjo nezavzetost na delovnih mestih in ne ponuja prav nobenih perspektiv, saj so se zaposleni začeli zdaj učinkovito braniti pred neprimernim ravnanjem z njimi, z nezavzetostjo: naredijo zgolj le še tisto in toliko, kot morajo!

V sedanjih kriznih časih mnogi zmanjšujejo stroške, odpuščajo in zapirajo obrate, Gruban (2010b) pa meni, da bi bilo treba še nekoliko počakati na izboljšave, ki prihajajo. Avtor nadalje meni, da je rešitev v optimizaciji človeških dejavnikov poslovanja in se imenuje zavzetost zaposlenih, kjer je najpomembnejše ohraniti psihološko in čustveno povezanost zaposlenih z organizacijo.

Gruban (2010b) piše, da je o novem konceptu vodij prvi spregovoril Jim Clifton, predsednik uprave največje raziskovalne hiše na svetu. Govoril je o novi generaciji vodij s področja poslovnega managementa, javne in lokalne uprave, verskih in političnih organizacij, podjetništva nasploh. Gruban nadalje navaja, da bodo voditelji morali bolje poznati »stanje duha« svoje delovne organizacije, saj stari načini poslovanja ne delujejo več, istočasno navaja, da se bodo »morali bolj sistemsko in empatično vživeti v vse kar zadeva fenomenologijo voditeljstva: inovativnost, podjetnost, optimizem, odločnost in vse drugo, kar zagotavlja zdravo (ekonomsko) rast« (Gruban, 2010b). Trenutno pa še ugotavljalo postopek prehoda od starega načina vodenja k uresničitvi t.i. novodobnih voditeljev, kateri bodo znali razbirati »stanje duha« v delovni organizaciji. Avtor trdi, da voditelji, ki bodo »zmožni kvantificiranja tega »stanja duha« in se nato odločati na osnovi tovrstnih informacij, bodo tisti, ki bodo vodili svet, države, lokalne skupnosti, verska združenja, uspešne gospodarske organizacije«. Pomen bodo imeli čustveni parametri pri

delovanju in odločanju vodilnih, postopoma pa se bo tako razvijalo tudi ustrezne strategije vplivanja na ljudi. Nekateri od njih bodo v te namene uporabljali tudi aktualna socialna omrežja (Facebook, Tweeter, YouTube).

Gruban (2010b) opisuje kot odločitve novodobnih vodij tiste, ki bodo temeljile na cenah, kakovosti, na razumevanju »stanja duha« zaposlenih in kupcev, teh ključnih deležnikov poslovnih organizacij. Zato bodo vodje imele na voljo operativne podatke neoklasicistične ekonomije in kvantificirane podatke o človeški naravi.

Gruban (2010c) meni, da niso samo vodje krive za nezavzetost zaposlenih, ampak, da je treba vkljub vsem empiričnim podatkom pogledati širše in opazovati tudi druge vzvode, ki pripomorejo k večji zavzetosti. Posledično pa to tudi pomeni, da implantacija zavzetosti v podjetja ni enkraten dogodek, ampak proces, ki naj bi postal del organizacijske kulture. Za dosego te zavzetosti organizacijske kulture pa je treba spremeniti načine vodenja. Avtor sam ne postavi določenega zaključka oziroma trditve, prepušča času ocenitev novih Gallupovih spoznanj in smernic.

Gruban pripisuje novodobnim vodjem karakteristike značilne po Freudu imenovani narcistični osebnosti, avtentičnost, čustvenost in politično inteligenco, ter osredotočenost. Te osebe naj bi bile zmožne komunikacije na vseh ravneh in seveda se ne pretvarjajo v odnosih. Ključne kompetence avtentičnih vodij po Grubnu (2010c) pa so:

- smiselnost (razumevanje konteksta in ljudi),
- grajenje odnosov (znotraj in navzven),
- vizioniranje (prepričljiva slika prihodnosti),
- inventivnost (iskanje novih poti za uresničevanje vizije),
- čustvena inteligenca (EQ),
- pozitivna naravnanost.

Goleman (Gruban, 2010c) opozarja da IQ ni tako zelo pomemben pri iskanju ustreznih vodij, ampak da je pomembna tudi čustvena inteligenca (EQ). Skozi raziskave so tudi potrdili, da ima večji pomen in potencial za boljšega vodjo oseba ki ima večji EQ in ne IQ, kot je veljalo dosedanje prepričanje.

Pomen pa pridobiva tudi t.i. pozitivna naravnanost v ocenjevanju delovnih zmogljivosti oziroma vsesplošna delovna naravnanost v delovni organizaciji išče pozitivne lastnosti in to, kaj vse smo dobro naredili, in ne, kaj vse slabo smo naredili ali časa do zdaj nismo naredili. Ali lahko pripišemo kaj vloge novodobnim newagevskim trendom, ki vnašajo v naš prostor vrednote vzhodih religij, ki so naravnane k pozitivizmu življenja nasploh (Gruban, 2010c)?

1.3 Zavzetost in sorodni pojmi

V nadaljevanju naloge navajam podobna koncepta zavzetosti, to sta **zanos** in **motivacija**.

Pri opravljanju določene aktivnosti ob popolni zavzetosti in notranji motiviranosti ljudje občutijo **zanos** kot celosten občutek, kadar so popolnoma zavzeti in notranje motivirani za izvajanje določenih aktivnosti (Czikszentmiyhalyi, 1975; Avsec, 2011).

Zanos (angl. *flow, optimal experience)* lahko opredelimo, kot doživljanje izjemnih trenutkov ekstaze, občutkov nadzora, aktivnosti se izvajajo brez napora. Lahko bi rekli, da je najbliže občutju sreče. Če primerjamo zanos in srečo, bi lahko rekli za srečo, da smo lahko srečni pri pasivnem užitku, ko telo počiva npr. v naravi, v dobrih odnosih, vendar je ta vrsta sreče odvisna od zunanjih okoliščin. Ima neko drugo kvaliteto. Sreča, ki jo doživljamo ob zanosu je posledica našega lastnega delovanja. Vodi k večji rasti zavedanja. (Czikszentmiyhalyi, 1975; Avsec, 2011).

Zanos je trenutna, osebna izkušnja, ko se posameznik osredotoči in usmeri pozornost na izvajanje določene aktivnosti (mentalne ali fizične). Bistven pomen te izkušnje je dojemanje sebe, nalog in okolja. Ko je posameznik v stanju zanosa, v celoti izkoristi svoje zmožnosti; zmanjša se stopnja zavedanja sebe, čustev in misli v odnosu do okolice in zaznavanje časa; aktivnost izvaja zaradi lastne želje in ne zaradi okolice oziroma zaradi nagrade, zato je notranje motiviran za izvedbo naloge (Avsec, 2013).

Izraz »zanos« je uvedel psiholog in sociolog Mihaly Csikszentmihalyi in označuje duševno stanje, ko si povsem zatopljen v trenutno početje. To stanje nastopi, ko je človek povsem navzoč in popolnoma osredotočen na svoje početje, je stanje popolne koncentracije, je osredotočenost na sedanji trenutek. V popolni zatopljenosti izgine občutek lastne osebnosti. Zanos se pojavi ob posvečanju dejavnosti, ki jo doživljamo kot pomembno in smiselno za nas, ob jasno začrtanih ciljih dejavnosti, ko prejemamo takojšne povratne informacije o našem napredku, obstajati mora primerno ravnotežje med izzivi in našimi sposobnostmi. Ko smo v zanosu, se posvečamo dejavnosti zaradi nje same. Naloga nas nagrajuje sama po sebi (Czikszentmiyhalyi, 1975).

Mihaly Csikszentmihalyi (1975) je prvi definiral pojem zanosa s ciljem, da bi bolje pojasnil kako deluje motivacija. Prvotne raziskave so temeljile na podlagi opravljenih intervjujev. Prvotne študije analiziranja zanosa so bile na osnovi volonterskih aktivnostih, študije so bile izvedene z glasbeniki, plesalci, slikarji in plezalci. Metodo, imenovano ESM (angl. *experience sampling method),* je oblikoval v kasnejšem obdobju in jo uporabil za ugotavljanje, katere aktivnosti sprožajo in ohranjajo stanje zanosa. Metodo je izvajal na način, da je beležil odgovore med tednom in izvajal dnevne meritve (Avsec, 2013).

Zanos bi lahko opredelili, kot stanje globoke vključenosti v aktivnost, ki vpliva na vpletenost, zadovoljstvo in notranjo motivacijo (Czikszentmiyhalyi, 1975; Avsec, 2011). Koliko pogosto doživljate zanos je odvisno ali "padete" v neko aktivnost, ob tem pa izgubite občutek za čas in vam ni nič drugega pomembno. Raziskave so pokazale, da je pogostost doživljanja zanosa pri ameriškem vzorcu: 25% večkrat na dan, 15% nikoli; pri nemškem vzorcu je pogosto - 23%, včasih - 40%, redko - 25%, nikoli ali ne vem - 12% (Czikszentmiyhalyi, 1975; Avsec, 2011).

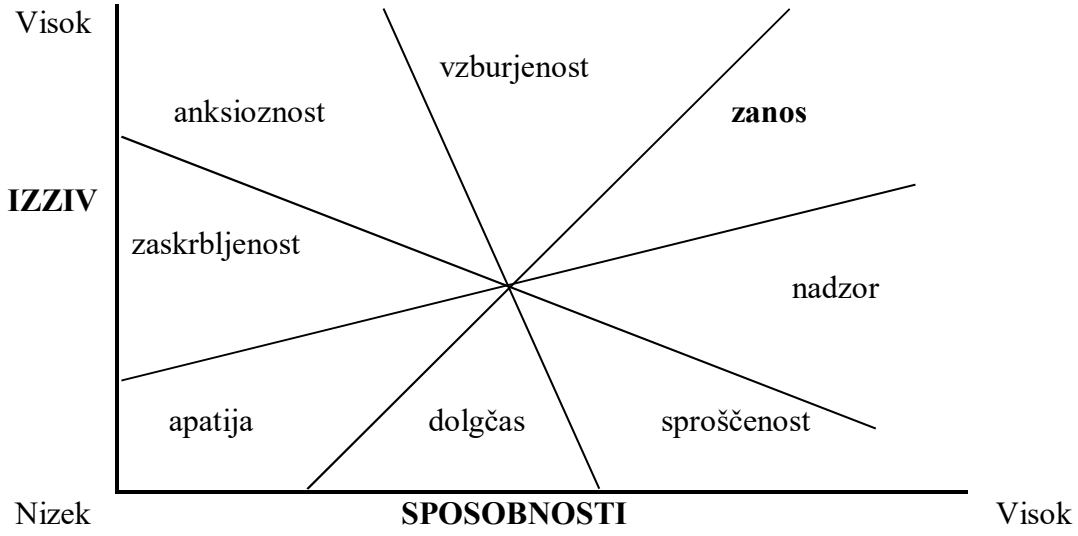
Slika 4: Model zanosa z vidika dimenzij izziva in zmožnosti

Visok	ANKSIOZNOST	**ZANOS**
IZZIVI	APATIJA	DOLGOČASJE
	Nizek SPOSOBNOSTI	Visok

Vir: M. Czikszentmiyhalyi, Finding flow: The psychology of engagement with everyday life, 1997, str. 30; A. Avsec, zanos, 2011, str. 9.

V sliki 1 so prikazane občutja glede na subjektivno oceno izziva in sposobnosti. Csikszentmihalyi in Jackson sta na podlagi izvedenih študij, oblikovala dvodimenzionalni model zanosa. Kakovost izkušnje je v odvisnosti od razmerja med sposobnostjo in izzivom (Czikszentmiyhalyi, 1975; Avsec, 2011). Kadar posameznik preceni svoje sposobnosti in ima previsoke izzive, postane najprej frustriran, nato zaskrbljen in sčasoma še anksiozen. Stanje anksioznosti se vzpostavi kot rezultat nizkih zmožnosti posameznika, ob doživljanju občutkov negotovosti, pričakovanju negativnih izidov aktivnosti in doživljanju nalog kot neprijetne. Kadar pa so izzivi glede na posameznikovo sposobnost prenizki, posameznika na začetku sproščajo, sledi dolgočasje, sledi apatičnost. Na dolgčas vplivajo nezahtevne naloge in visoka sposobnost posameznikov. Apatija (brezvoljnost, otopelost) se pojavi, zaradi nizkih sposobnosti posameznika in če ne doživlja izziva pri opravljanju nalog. Kadar so izzivi usklajeni in v ravnovesju s posameznikovimi sposobnostmi nastopi občutje zanosa (Czikszentmiyhalyi, 1997). Na sliki 5 je zapisana vrsta občutij glede na subjektivno oceno izziva in sposobnosti.

Slika 5: Vrsta občutij glede na subjektivno oceno izziva in sposobnosti



Vir: M. Czikszentmiyhalyi, Finding flow: The psychology of engagement with everyday life, 1997, str. 31; A. Avsec, zanos, 2011, str. 7.

S pomočjo devetih razsežnosti zanosa je Csikszentmihalyi razložil doživljanje zanosa. Glavna značilnost teorije zanosa je osredotočenost na sposobnosti, ki jih uporabimo pri izzivih iz okolja. Zanos doživljamo, kot visoko oceno svojih sposobnosti, aktivnost pa doživljamo kot izziv**. Usklajenost med izzivom in sposobnostmi** pomeni, da so posameznikove sposobnosti skladne z zahtevnostjo naloge in doživljanjem naloge kot izziv. Ravnovesje med posameznikovo sposobnostjo in izzivi iz okolja omogoča, da posameznik doseže visoko stopnjo koncentracije. Izlije se z izvedbo in izkusi srečo pri opravljanju določene naloge (Czikszentmiyhalyi, 1975; Avsec, 2013).

Posamezniki najpogosteje opisujejo dimenzijo zanosa, kot zlitje z izvedbo (Avsec, 2011). Zanos je popolno osredinjenje na nalogo in pozornost se usmeri na izvajanje določenih nalog. Posameznik se zaradi popolne soudeležbe pri izvajanju naloge **zlije z izvedbo**. Dimenzija zanosa je tudi popolna osredotočenost, takrat se posameznik preneha zaznavati ločeno od aktivnosti in zaznavanja zlitja z izvedo aktivnosti (Jackson & Hanin, 2000). Posameznik sebe ne zaznava več ločeno od izvajanih aktivnosti, ampak postaneta posameznik in aktivnost eno, kar pomeni, da dualnost izgine (Czikszentmiyhalyi, 1992). Dimenzija izlitja z izvedbo aktivnosti je stanje popolne zanesenosti. Prav iz občutka zanesenosti izvira ime teorije zanosa.

Namen zanosa je, da posameznik zazna izvajanje aktivnosti kot lahkoto, vendar je potrebno pri zanosu nenehno učenje, razvijanje in disciplino, ki nam omogoča, da doživljamo zanos kontinuirano (Czikszentmiyhalyi, 1997).

Posameznik postavi **jasne cilje**, kaj želi doseči z aktivnostjo, ki jo predhodno načrtuje, pripravi in izvede ter je popolnoma osredotočen na aktivnost in prejema **povratne podatke**, ki ne ustvarjajo dvoma o njegovem delu. Povratni podatek, ki jih prejeme iz okolice (sodelavci, nadrejen) ali oceni delo sam, je ključen o oceni aktivnosti ali vodi do postavljenega cilja. Povratni podatek mora slediti izvedeni aktivnosti, da doživlja zanos (Avsec, 2013). Jasna predstava in jasni cilji posameznikov o tem kako bodo dosegli te cilje se pojavi zanos (Czikszentmiyhalyi, 1992). Samo jasni cilji omogočajo, da je posameznik osredotočen na nalogo (Avsec, 2011). Posameznik v stanju zanosa nenehno ocenjuje povratne informacije, ki mu dajo jasno sliko o nadaljnjih aktivnostih, da bo končni cilj dosegel (Jackson & Hanin, 2000). Posameznik se mora naučiti postavljati cilje pri aktivnostih, ki trajajo daljše obdobje. Povratne informacije so izredno pomembne, saj se naučit prepoznat in merit povratne informacije, sicer ne bo užival v aktivnosti (Czikszentmiyhalyi, 1991). Na primer, če si postavimo cilj zaključiti magistrsko nalogo, bomo vsako aktivnost, ki jo bomo izvedeli v povezavi z nalogo, vedeli, da smo bliže cilju in nas bo spodbudilo, da pridemo do cilja. Iz sekunde v sekundo bomo dobivali informacije, da smo bliže cilju in postajalo nam bo v užitek.

Popolna osredinjenje na nalogo pomeni, da je posameznik v stanju zanosa, ko izvaja aktivnosti je osredinjen na sedanji trenutek, pri tem ni občutljiv na dogajanje iz okolice in tudi z mislimi ni pri drugih stvareh (Avsec, 2013). Popolnoma osredotočenost posameznikov na izvajanje aktivnosti, zato pri izvajanju aktivnosti odmislijo nepotrebne informacije, ki bi jih pri tem ovirale (Czikszentmiyhalyi, 1991). Popolna osredotočenost nas oddalji od običajnih skrbi in vodi v maksimalno delovanje (Jackson & Hanin, 2000).

Pri **občutku nadzora** ima posameznik občutek nadzora nad položajem. Bistveno je doživljanje notranje kontrole in razumevanje da je rešitev položaja odvisna od nas samih, našega vloženega truda in ne od zunanjih okoliščin (sreče, nadrejenega). (Avsec, 2013). Czikszentmiyhalyi (1991) pravi, da posamezniki ob izkušnji zanosa, doživijo stanje, v katerem jih ne skrbi, da bodo izgubili nadzor, kaj se pogosto dogaja tudi v vsakdanjem življenju (Czikszentmiyhalyi, 1991). Posamezniki nimajo popolnega nadzora nad aktivnostjo, saj v tem primeru ne bi bili v zanosu (Jackson & Hanin, 2000).

Zmanjšana stopnja samozavedanja pomeni, da se zmanjša razmišljanje, kako ga dojemajo drugi, ali deluje v skladu z njihovimi pričakovanji, ali ustreza merilom iz okolice, torej zmanjša se razmišljanje o sebi, o svojih mislih in čustvih v povezavi z okoljem (Avsec, 2013). Izguba samozavedanja je pomembna osvoboditev od notranjega glasu, ki se nenehno sprašuje kakšen je v očeh drugih (Avsec, 2011). V zanosu se posameznik ne počuti ogroženega, zato lahko odmisli samega sebe in se usmeri na aktivnost (Czikszentmiyhalyi, 1991).

Spremenjeno doživljanje časa pomeni, da se v stanju popolne soudeleženosti pri izvajanju aktivnosti spremeni posameznikovo zaznavanje časa. Posamezniki različno

doživljajo ta čas, nekaterim se zdi, da teče hitreje, drugim počasneje, in nekaterim se zdi, da se je ustavil (Avsec, 2013). Obstoječe raziskave niso pokazale močne povezanosti med dimenzijo doživljanja časa in drugimi dimenzijami (Jackson & Hanin, 2000). Avtor navaja primer izjemnega kirurga v času doživljanja zanosa med izvajanjem operacije, saj lahko pove natančen čas, brez pogleda na uro. Doživljanje časa ni pomembna dimenzija zanosa, vendar nam njena odsotnost prinese veliko veselja ob izvajanju aktivnosti (Czikszentmiyhalyi, 1991).

Avtoteličnost je ključna sestavina navdušenja, ki posameznika vodi k izvajanju aktivnosti, pri čemer doživlja zadoščenje in zadovoljstvo ob zaključku aktivnosti (Avsec, 2013). Izvajanje avtoteličnosti izkušnje zagotavlja nagrado v obliki užitka (Jackson & Hanin, 2000). Končni produkt preostalih dimenzij je dimenzija avtoteličnosti izkušnje (Czikszentmiyhalyi, 1991).

Csikszentmihalyi je ugotovil, da se v praksi zanos povezuje, na primer v izobraževanju z načeli Montessori vzgoje in izobraževanja. Po načelu Montessori vzgoje in izobraževanja so otroci samostojni in notranje motivirani pri izvedbi nalog, imajo svobodo pri izbiri aktivnosti, sami se odločajo, katere materiale bodo uporabili, in časovno niso omejeni. Učitelj nudi oporo in pomoč otroku pri pripravi primernega okolja in usmerja otroka do stopnje samostojnosti. Na podlagi tega načina dela naj bi otrok pogosteje doživel stanje zanosa in hkrati prišel do spoznanj, da lahko v delu tudi uživamo (Avsec, 2013).

Zanos je bil prvotno preučevan med slikarji (Czikszentmiyhalyi, 1992). V svetu glasbe je zanos pogosto povezan pri instrumentalistih. Izvedba skladbe se v stanju zanosa izboljša. V stanju zanosa se v telesu glasbenika med izvajanjem skladbe znižata krvni pritisk in srčni utrip ter celotno telo preide v stanje sproščenosti. Lahko bi rekli, da se zlije z aktivnostjo (Avsec, 2013). Raziskave so pokazale, da je delo pri odraslih najpogostejši vir zanosa (Czikszentmiyhalyi, 1997). Pri opravljanju delovnih nalog dosežemo stopnjo koncentracije in osredotočenosti in prejmemo hitre povratne informacije o uspešnosti dela (Czikszentmiyhalyi, 1997). Posamezniki, k doživljajo zanos pri svojem delu nenehno iščejo nove izzive, so fleksibilnejši, odprti za novo, radovedni, kar je tudi značilno za ustvarjalne zaposlene. Czikszentmiyhalyi (1997) pravi, da če uživamo v radovednosti smo ustvarjalni (Czikszentmiyhalyi, 1997).

Študija, ki je raziskovala razlike med spoloma v stanju zanosa, je ugotovila, da ženske na delu preidejo v stanje zanosa pri nalogah, ki so povezane z organizacijo delovnih nalog, skupnem sodelovanju s sodelavci in pri reševanju problemov, moški pa zanos doživljajo pri izpeljavi projektov, izpeljavi časovno omejenih nalog ter pridobivanju novih poslov. Raziskava je potekala v desetih različnih podjetjih ter v različnih sektorjih in je pokazala, da imajo pri večjem doživljanju zanosa med izvajanjem aktivnosti velik pomen povratni podatki, občutek, da lahko posameznik sprejema odločitve, poistovetenje z nalogo, pomen aktivnosti in široko paleto spretnosti pri izvajanju aktivnosti. Kako bo posameznik

doživljal zanos na delu, je odvisno od njegovega doživljanja aktivnosti in naravo aktivnosti (Avsec, 2013).

Notranje motiviranje in zabava ljudi je glavni cilj pri snovanju videoiger in je zelo povezan z doživljanjem zanosa. Med igranjem je posamezniku jasen cilj, ki ga mora doseči, le-ta ga notranje motivira, med igro uri svoje spretnosti, kar zahteva osredinjenost, med igranjem ves čas prejema povratne podatke o svoji učinkovitosti (Avsec, 2013).

V nadaljevanju naloge bomo opredelili doživljanje zanosa tudi iz duhovnega vidika povzeto po avtorja Dalajlama in Curter (2005). Američani po ugotovitvah nekaterih raziskovalcev pogosteje doživljajo zanos ob delu, kot v prostem času. Posamezni raziskovalci menijo, da je tako, zato ker prav pri delu naletijo na izzive za reševanje težav. Vsak med nami lahko razvije sposobnost osredotočenja na izbrani predmet ali dejavnost v daljšem obdobju. Ena od značilnosti osredotočenega uma je popolna zatopljenost v izbrano dejavnost. V nekaterih primerih motnje iz neposredne okolice ne vplivajo na globoko koncentracijo, saj je um nedovzeten za dogajanje iz okolice. Preprosto je tako osredotočen na delo, da delo samo postane vir zadovoljstva. Človek v stanju povsem osredotočenega uma ne more uživati v danem trenutku, saj je zadovoljstvo drugačno stanje kot stanje popolne zatopljenosti. Občutek zadovoljstva se pojavi pozneje (Dalajlama & Curter, 2005, str. 100-102).

Stanje zanosa nastopi, ko se človek posveča zahtevnemu delu in rešuje nek problem. Veliko je odvisno od razvitosti veščin in od količine znanja o nalogi, ki jo opravlja. Še en dejavnik je lahko pomemben, da človek vstopi v stanje zanosa, če ga predmet ali vrsta dela zelo zanimata. Stanje pri katerem človek izgubi občutek za čas ali celo občutek identitete, se lahko pojavi v različnih okoliščinah in pod različnimi pogoji. Lahko se porodi tako iz občutka sreče kot iz občutka nezadovoljstva. Na primer, če vas preplavi strah in otrdite ali pa če uživate v nekem delu, izgubite občutek za čas. Če je neko delo izjemno zahtevno in se naprezate, da bi opravili delo, pa doživite prav nasprotno: čutite, da se čas prav vleče. Pojav izgube občutka za čas lahko nastopi, ko je um povsem sproščen, pa tudi tedaj, ko negativna čustva preplavijo um (Dalajlama & Curter, 2005, str. 102-103).

Obvladovanje uničevalnih čustev pri delu, omejevanje jeze, ljubosumja, pohlepa in tako naprej pa tudi prijaznost, sočutje in strpnost do drugih ljudi so zanesljivejši vir zadovoljstva kot če zgolj poskušamo biti čim dlje v zanosu (Dalajlama & Curter, 2005, str. 107).

Po izsledkih Gallupove ankete približno petina ameriških delavcev poroča, da vsak dan do neke mere vstopijo v zanos. Tretjina delavcev pravi, da doživijo zanos le poredko ali nikoli. Pri tem je definicija zanosa, da je delavec tako popolnoma zatopljen v svoje delo, da izgubi občutek za čas. Nemška nacionalna raziskava je pokazala enako razmerje med nemškimi delavci. Zanos se pojavlja v presledkih, navadno le za kratek čas in ga

posameznik ne more ohraniti ves delovni dan. Nekateri ljudje so bolj nagnjeni k doživljanju zanosa, drugi manj (Dalajlama & Curter, 2005, str. 107-108).

Zadovoljstvo izhaja iz čutnih doživetij in je nezanesljiv vir sreče, saj je odvisno od zunanjih okoliščin. Sreča, odvisna od telesnega zadovoljstva, je nestalna. Resnična sreča je bolj povezana z duhom in srcem ter je povezana z občutkom smisla in izhaja iz zavestnega razvijanja določenih pogledov ter naravnanosti. Človek more doseči takšno srečo s sistematičnim urjenjem uma, z izkoreninjanjem uničevalskih duševnih stanj, kot so neprijaznost, sovraštvo, ljubosumje in pohlep, ter z zavestnim razvijanjem nasprotnih duševnih stanj: dobrote, strpnosti, zadovoljstva in sočutja. Za dosego resnične sreče je treba več časa in tudi nekaj truda (Dalajlama & Curter, 2005, str. 109-109).

Zadovoljstvo na splošno razumemo kot zadovoljitev bioloških potreb. Zadovoljitev ob doživljanju zanosa opisujejo kot »ugodje« ali »izpolnitev«. Vrednost zanosa presega resnično zadovoljitev ob tem, ko človek doživlja zanos nekaj minut ali ur. Zanos je sila, ki pospešuje našo rast in razvoj človekovega potenciala (Dalajlama & Curter, 2005, str. 109).

Ne potrebujemo zanosa, da bi nas motiviral za rast. Lahko se usmerimo naravnost v cilj in poiščemo srečo, ki si jo želimo. Vir pristne sreče tako pri delu kot doma je prepoznanje temeljnih človeških vrednot, na primer: prijaznost, strpnost, sočutje, poštenost, odpuščanje. Potem se lahko lotimo urejena uma, spreminjanja naših stališč in naravnanosti (Dalajlama & Curter, 2005, str. 110).

McKinsey je ena vodilnih svetovnih družb in je nedavno objavila študijo o dejavnikih, ki najbolj vplivajo na **zavzetost** in **motivacijo zaposlenih**. Nefinančne spodbude so se bolje odrezale od denarnih ugodnostih (na primer višja plača, delnice, bonusi). Med nedenarne pa so visoko kotirale pohvala nadrejenega, pozornost vodij in možnost vodenja različnih projektov. Študija je ugotovila, da se nedenarnih oblik še premalo poslužujemo, stereotipa, da je denar najboljši motivator, in dejstvo, da to zahteva veliko več časa za ukvarjanje z zaposlenimi (McKinsey, 2010).

Delovna motivacija odgovarja na vprašanji, kaj je za zaposlene pomembno in kako so s temi dejavniki zadovoljni v svoji organizaciji. Razumevanje, kako delovna motivacija deluje je pomembno zlasti zaradi večje zavzetosti in ustvarjalnih zaposlenih. Razlogi za velik interes poznavanja delovne motivacije so izboljšanje produktivnosti, učinkovitosti in kreativnosti dela (Bahtijarević Šiber, 1999). Spodbudno stanje na omenjenih področjih, pa pomeni tudi delovno zadovoljstvo zaposlenih. V delovnih motivih prepoznavamo temeljne človekove motive (po varnosti, po pridobivanju itd.), ki so del delovne situacije. Težnja imeti stalnosti zaposlitve je odsev splošne motiviranosti za varnost oziroma strahu pred osebno ogroženostjo (Pogačnik, 2003). Posameznik, ki mu je zelo pomembna plača je v osnovi pridobitno orientiran in bo s svojim delovnim mestom težje zadovoljen, če ta ne bo dosegala zanj želenih ravni (Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten, & Tušak, 2008).

Najrazličnejše spremembe na trgu zahtevajo od vodstva podjetja nenehno prilagajanje in hitro odzivnost. V današnjem konkurenčnem okolju in ob vplivih globalizacije ter ostre konkurence ostajajo specifična znanja, raziskave in razvoj, inovativen kader ter ustrezno motivirani zaposleni najmočnejše orožje podjetja za preživetje. Zato je motivacija eden izmed najpomembnejših dejavnikov v vsakem podjetju, saj vpliva na doseganje boljših rezultatov tako v življenju posameznika kot tudi v podjetju. Vir konkurenčne prednosti tako niso več samo kapital in nova ter sodobna tehnologija, temveč usposobljeni in motivirani zaposleni, ki bodo s svojimi svežimi idejami in z inovativnim pristopom bistveno pripomogli k večji uspešnosti podjetja. Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize za vodenje predstavlja velik problem in ob enem tudi izziv. Zato je zelo pomembno za podjetja, da se vodstvo primerno in ustrezno pripravi na nastalo situacijo in skupaj z zaposlenimi poišče ideje in rešitve za uspešno poslovanje podjetja v prihodnje (Čertalič, 2014).

Gruban (2010c) navaja, da je v času krize in negotovosti bolje spodbujati zaposlene, kot pa uporabljati grožnje, sankcije in kazni. Zavzeti in motivirani zaposleni so posledično tudi bolj uspešni. Spodbuda zaposlenih je pozitivna oblika motivacije zaposlenih. V zadnjem času resne raziskovalne študije to potrjujejo. Ena zadnjih študij prihaja z Univerze v Amsterdamu. Raziskovalci so preučevali t.i. epistemične motivacije zaposlenih, ki govori o tem, koliko so se ljudje pripravljeni poglobiti v predelavo informacij, da bi razumeli ljudi, ki jih čustva mobilizirajo. Pri nizki epistemični (negativni) motivaciji zaposleni brez velikega razmišljanja, ampak zgolj z jezo in stisnjenimi zobmi, sledijo zapovedim terminator vodij. Z ozadjem »nezadovoljstva« ali groženj vodje se ne ukvarjajo, ampak samo reagirajo. V primeru slabih razmer in slabih dosežkov, če vodja zna vzbuditi in izkazovati več kot le frustracije, pa lahko računa, da bo sprožil proces epistemične motivacije sodelavcev. Zaposleni so pripravljeni iskati več informacij v ozadju »šefovega nezadovoljstva« in posledično storiti več sami od sebe. Ključ je torej v kompetencah čustvene inteligence vodij. Prispevajo z od 54% do 72% k rezonantni organizacijski klimi ter od 20 do 30% k poslovni uspešnosti.

Motivacija je po mnenju mnogih strokovnjakov iz različnih področji eden izmed najpomembnejših in spreminjajočih se psiholoških procesov, ki uravnava človekove aktivnosti k zadovoljitvi zastavljenega cilja ali potešitvi potrebe (Kušar, 2014). Iz tega razloga pa je motiviranje zaposlenih ena izmed pomembnih veščin vodilnega kadra. Zaradi povečevanje konkurenčnosti na svetovnem trgu je pomembno zaposlene ustrezno motivirati, saj so posredno eden izmed odločujočih faktorjev obstoja delovne organizacije na trgu dela. Zato se danes vse več raziskovalnih organizacij in različnih strok sprašuje in posledično raziskuje kako dodatno in ustrezno motivirati zaposlene, ter njihovo motiviranost ohraniti.

Ferjan definira motivacijo kot: «stopnjo prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za dosego določenega cilja, ob zadovoljitvi individualnih potreb (Ferjan, 1998, str.

62)«. Po njegovem mnenju se tudi razlike med zaposlenimi pojavljajo zaradi različne motiviranosti. Drašković (2009, str. 17) meni da motiviranost zaposlenih vpliva na manjšo fluktuacijo in večjo zvestobo, manjšo odsotnost z dela, na boljše rezultate pri delu, manj stresa in pozitivnejše vzdušje v delovnem kolektivu ter posledično tudi večje zadovoljstvo z osebnim življenjem.

V podjetju je potrebno **motivirati svoje zaposlene**, ker motivacija pripomore k uspešnosti in učinkovitosti posameznika ali podjetja. Motivacija je kot notranja sila, ki usmerja človekovo hotenje. Uspešnost posameznika je odvisna od njegovega znanja, vedenja in reagiranja v določenih situacijah. Zaradi različnih dejavnikov, ki so prepleteni je težko konstantno vzdrževati visoko raven motiviranosti. Motiviranje je proces, ki se nenehno spreminja. Pomembno je, da vodilni ljudje ustvarijo prave pogoje za delo, kateri bodo spodbudili zaposlene, da bodo najbolje opravili svoje delo. Prav je, da vodilni ljudje poznajo svoje zaposlene, njihove zmožnosti, želje in pričakovanja. Na motivacijo vpliva vrsto dejavnikov, strnemo jih v tri segmente in sicer: razlike med posamezniki**,** značilnosti dela in praksa na delovnem področju. Razlike med posameznimi zaposlenimi izvirajo iz vrednot in osebnosti človeka, saj je nekomu je pomembna varnost zaposlitve, nekomu drugemu denar, nekaterim odnosi med zaposlenimi. Če želimo spodbujati zaposlene moramo poznati njihove zmožnosti. Značilnosti sposobnih ljudi je samozavest v njihovih dejanjih in tudi bolj so motivirani. Nalaganje prevelike obremenitve in odgovornosti na zaposlenega, vpliva na njegovo nezadovoljstvo ter na njegove sposobnosti in učinkovitosti. Vodstvo podjetja mora poskrbeti za premestitev na drugo delovno mesto ali dodatna usposabljanja (Čertalič, 2014).

Nekateri strokovnjaki so mnenja, da je denar najpomembnejši motivator. R. W. Taylor, je v začetku dvajsetega stoletja postavil enodimenzionalno »teorijo motivacije«, kjer je bistvo teorije spoznanje, da bodo zaposleni delali več in bolje, če bodo za to tudi bolje plačani. Strokovnjaki iz področja kadrovanja poudarjajo, pa da plača ni najpomembnejši dejavnik motiviranja zaposlenih. Kušarjeva navaja, da raziskave kažejo, da sta prav nagrajevanje in priznavanje dosežkov področji, s katerima so zaposleni v slovenskih podjetjih najmanj zadovoljni. Iz tega sklepa , da se motivatorji lahko spreminjajo glede na prostor in čas. Po mnenju Brejca (2004, str. 55) so motivatorji, ki zaposlene najbolj motivirajo slednji: zanimivo delo, ustrezna strokovna podpora in oprema, da laže opravljajo svoje delo, zadostna informiranost, dovolj pristojnosti, dobra plača, priložnost za razvijanje osebnih sposobnosti, varnost zaposlitve in da vidijo učinek svojega dela (Kušar, 2014).

Nezadovoljni zaposleni ne bo imel prave motivacije za opravljanje svojega dela, kar pa ne pomeni, da je samo zadovoljstvo zagotovilo za dovolj visoko motivacijo za kvalitetno opravljanje svojega dela. Motivacija je psihično stanje, ki dvigne nivo energije in zaposlenega vodi do rezultata. Lešnikova (2012) razlaga odnos med zadovoljstvom in učinkovitostjo: « bolj kot smo učinkoviti, bolj smo zadovoljni. Po drugi strani pa dejstvo,

da smo zadovoljni, lahko vpliva na optimalno učinkovitost, saj pozitivna čustvena stanja (kamor zadovoljstvo nedvomno spada) prispevajo k optimalni učinkovitosti.«

V nadaljevanju podajamo dve pravili za vodilne ljudi v podjetju pri motiviranju njihovih podrejenih. Prvo pravilo pravi, da preden lahko človeka motiviramo, ga moramo »spoznavati«. Motivacija je proces, zato, ker se ljudje spreminjamo iz različnih vzgibov. V namene spoznavanja zaposlenih so primerni letni razgovori, kjer nam vsak sam pove, česa si želi, da bo bolj zadovoljen. Z zaposlenim se oblikuje način motiviranja, ki je zavezujoč in ga sili, da prevzame odgovornost (Čertalič, 2014).

Drugo pravilo pravi, da je potrebno spoznat vsako delovno mesto (standarde, cilje, metode dela itn.) Le tako boste vedeli, kaj lahko pričakujete od človeka na tem delovnem mestu. Predstavili mu boste delovne učinkovitosti in jasne, vendar realne standarde dela (če so nerealni uničujejo motivacijo) ter mu v zameno ponudili nagrado, ki je eden od zelo pomembnih motivacijskih dejavnikov. Za delo, ki ga opravijo morajo točno vedeti katero delo in v kakšnem obsegu, hkrati pa morajo dobit za opravljeno delo ustrezno plačilo (Čertalič, 2014).

Ena izmed raziskav, ki je bila narejena pod okriljem Kušar Andreje (Kušar, 2014) kjer je raziskovala kaj zaposlene najbolj motivira oziroma kaj jih sploh motivira za delo ter v kolikšni meri so zaposleni v organizacijski enoti motivirani. Kušarjeva na nereprezentativnem vzorcu (Kušar, 2014) ugotovi, da boljša motiviranost zaposlenih vodi k dobrim poslovnim rezultatom, višji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih. S pomočjo ankete ugotovi, da so anketirani zaposleni glede na pomembnost pri motivaciji razvrstili naslednje dejavnike: dobri odnosi, možnost napredovanja, možnost nagrajevanja, višina plače, varnost zaposlitve, delo z izzivi, pohvala s strani nadrejenega, ugled podjetja in navsezadnje delovni pogoji. Kušarjva meni, da menedžerji iz pridobljenih podatkov lahko optimizirajo tudi svoje delovanje in odnos do zaposlenih, ter posledično vplivajo na večjo motiviranost.

Delovna organizacija si želi imeti natančne in vestne, delovne, marljive, inovativne, ustvarjalne zaposlene, včasih pa se delovne organizacije oziroma njihovi vodilni ne zavedajo pomena odgovornosti oziroma zadolžitev vodij teh zaposlenih. Kušarjeva za začetek predlaga, da se vodilni osredotočajo več na nagrajevanje, hvaljenje, podpiranje, navdušenje, spodbujanje.

V nadaljevanju podajam strategije za dosego optimalno opravljenega dela zaposlenih (Lešnik, 2012). Delovno klimo soustvarjajo vsi zaposleni v delovni organizaciji, odgovorni vodilni kader pa bi se moral zavedati pomena takšnega produktivnega in pozitivnega delovnega ozračja, ter zato bi moral uvesti vodstveno politiko, ki bi prispevala k oblikovanju pozitivne in smiselne delovne klime na daljši rok.

Red. prof. dr. Edvard Konrad (Lešnik, 2012) kot pomembne dejavnike doseganja optimalnega opravljanja dela zaposlenih navaja t.i. obogatitev dela, kar pomeni, da zaposleni ne opravljajo samo enostavnih delovnih nalog, temveč dobijo različne odgovornosti, ki se na daljše obdobje tudi spreminjano. Razvijanje občutka avtonomnosti pri zaposlenih, kar pomeni, da zaposleni mora izpeljati postavljene naloge, vendar je pri načinu izvršitve avtonomen. Vpletanje v odločitve vsaj pri nalogah, ki se nanašajo na njegovo konkretno delo, kar je povezano tudi z njegovo avtonomnostjo. Konstantno je potrebno izobraževat vodstveni kader. Vodje so tisti, ki morajo znati upoštevati zaposlene, istočasno pa mora znati povečati pozitivno izkušnjo zaposlenih na delovnem mestu.

Svetič, (2009) ne glede na to katero motivacijsko orodje bo menedžment v konkretni situaciji uporabil, v nadaljevanju naloge podajamo predloge, ki jih je predlagal. **Zagotavljanje nenehnih izzivov pri delu**, saj v vsaki organizaciji najdemo delavce, ki si želijo opravljati delo in delavce, ki si želijo, da je delo opravljeno. Zato mora vodilni kader premišljeno dodeljevati naloge ali vključevati zaposlene v delovne procese in odločitve. Z lastnim vložkom znanja pri zastavljanju novih ciljev in dodelitvi nalog, zaposleni pridobi večjo motivacijo. **Vključevanje zaposlenih k odločanju** o svojem delu z vidika prispevka k organizacijskim ciljem. Vodilni bi morali povabiti k sodelovanju zaposlene, ki si želijo sodelovati in sooblikovati cilje organizacije. Motiviranost za delo se poveča, če zaposleni poznajo cilje organizacije. Bolj so zavzeti za delo, če imajo možnost sodelovati pri odločanju o svojem delu in izboljšavah. Motivacija se poveča tudi z povratnimi informacijami. **Možnosti za razvoj in uporabo svojih kompetenc**, pomeni, da zaposleni s znanjem in izkušnjami, si želi sooblikovati vodilne odločitve oziroma bo dodatno motiviran v kolikor se bo njegov kapital uporabil in pridobil na vrednosti v delovni organizaciji, kateri pripada kot zaposleni. **Komuniciranje in učinkovit prenos informacij** je komunikacija med zaposlenimi in vodilnimi zelo pomemben, ker ustvarja zaupanje in pripomore k samopotrjevanju in soodločanju pri skupnih ciljih, ravno tako je pomembna komunikacija pri zadovoljevanju delovnih potreb zaposlenih. **Uvedba timskega dela** pride do lažjega obvladovanja kompleksnih poslovnih procesov, večje produktivnosti. **Plačilo za dobro opravljeno delo** ima, kot sistem nagrajevanja velik motivacijski naboj, če temelji na delovni uspešnosti. **Osebna rast in poklicni napredek** sta povezana ter posledično sta tudi povezana zadovoljstvo in motiviranost na delovnem mestu (Svetič, 2009).

V Sloveniji je glede na primerjavo s svetom, kjer se kažejo že prvi znaki gospodarske rasti okrevanje dolgotrajnejše, saj smo zamudili s prvimi ukrepi, da bi omilili posledice krize. Inovativnost in sveže ideje sta glavna razloga, da so nekatera podjetja v času krize zrasla, saj ravno tak način razmišljanja jih je pripeljal v sam vrh. S strani države je nujnost inovacij pri iskanju novih rešitev bistveno. Energijo in sredstva bi morala država nameniti v perspektivne naložbe, kot so izobraževanja in raziskave (Čertalič, 2014).

Posledice krize med zaposlenimi v podjetjih so strah in negotovost, saj se dogajajo marsikatera nepotrebna odpuščanja zaposlenih, kar vpliva tudi na ostale. Inovativno

razmišljanje in sprejemanje nujnih ukrepov v času krize je bistvenega pomena za podjetje. Glede na trenutne težave podjetij je smotrno, da svoje napore usmeri v nematerialne načine motiviranja (fleksibilni delovni čas, pohvale, simbolične nagrade, omogočanje dela od doma itn). Če bo podjetje motiviralo zaposlene, se bosta povečala tudi produktivnost in vztrajnost med zaposlenimi. Če bo vodja čim več komuniciral z zaposlenimi, bodo čutili pripadnost in pomembnost v podjetju (Čertalič, 2014).

V času krize je pomembna transparentna komunikacija med zaposlenimi in vodenje z zgledom. V času krize je naloga vodje, da vodi z lastnim zgledom, pokaže vrednote, pokaže moralno-etična načela in predvsem, da dela tako, kot pričakuje, da bodo delali drugi. Če vodja pričakuje v teh kriznih časih od svojih zaposlenih, da delajo več kot običajno, potem mora on pokazati zgled in vložiti še več truda v delo kot zaposleni. Če pričakuje od zaposlenih zavezanost zaposlenih k istemu cilju, isti viziji, morajo bi cilji in vizija transparentni ter jasno zapisani (Čertalič, 2014).

Pomembno je, da poteka transparentna komunikacija ter seznanjanje ljudi o realnem stanju, o strategiji in kratkoročnih ciljih podjetja. Zaposlenim ni potrebno obljubljati samo denarne nagrade. Potrebno jim je sporočiti, da so edini, ki lahko rešijo podjetje in vplivajo na uspešnost podjetja. Vključevanje ljudi v dogajanje in jim pripisat pomembno vlogo pri doseganju uspeha, pravično jih nagrajevat, na ljudi to deluje zavezujoče. Vendar ne smete pri vsem tem pozabiti tudi na denar, ki ni motivator, ki bi deloval dolgoročno. Denar je eden izmed ključnih motivatorjev. Ko podjetje prebrodi krizo se spomnite na vse zaposlene, ki so v težkih trenutkih izkazali veliko mero požrtvovalnosti in pripadnosti podjetju. Z podelitvijo javnih nagrad zaposlenim, ki so se izkazali v času krize, si boste pridobili večne zaveznike, ki jih boste v težkih trenutkih nujno potrebovali. Pomembno, da podjetje poskrbi za svoje zaposlene. (Čertalič, 2014).

V nadaljevanju preučujemo posledice koncepta zavzetosti, med njimi sreče, zadovoljstva pri delu, zadovoljstva z življenjem ter doživljanja stresa.

2 POSLEDICE ZAVZETOSTI PRI DELU

2.1 Zadovoljstvo pri delu

Milivojević (1996) meni, da je zadovoljstvo čustvo, ki ga oseba občuti, ob zadovoljitvi svoje pomembne želje in je lahko enako občutku prijetnosti, praviloma pa traja dlje. Špelkova (2011) navaja da bi zadovoljstvo pri delu lahko opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. Zadovoljstvo pa prinese zadovoljitev potrebe, doseganje ciljev, lahko tudi delo samo. Ravno tako Špelkova (2011) tudi navaja, da je zadovoljstvo pri delu ocena dela ali doživljanja in izkušenj pri delu, potemtakem lahko govorimo o t.i. individualni efektivni reakciji na delovno okolje.

Številne raziskave (Diener et al, 1997; Myers & Diener, 1995) navajajo, da so posamezniki, ki so bolj zadovoljni, tudi uspešnejši na različnih področjih življenja. K večjemu zadovoljstvu posameznikov pripomoreta povezava med zadovoljstvom in uspešnimi izidi ter pozitivna čustvena stanja. Pozitivna razpoloženja spodbujajo posameznikove lastne zmožnosti, ki vodijo k zastavljenim ciljem (Elliot & Trash, 2002, v Lyubomirsky et al, 2005; Dimec et al, 2008).

Špelkova (2011) enostavneje zadovoljstvo opredeli kot »občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce in se dobro počuti pri opravljanju svojega dela« (Špelko, 2011, str. 20-27). Predvsem pa je dojemanje zadovoljstva odvisno od tega, kaj je posamezniku pomembno in njegovih pričakovanj. Musek Lešnik (2003, str. 47) pa meni, da pri zadovoljstvu z delom oziroma zaposlitvijo niso pomembne le potrebe posameznika oziroma zaposlenega temveč tudi njegove vrednote, osebna načela, ki pa so subjektivne narave. Želijo, da jim delo nudi, kar si želijo in kar potrebujejo.

Pri zadovoljstvu pri delu je pomembna motivacija. V prvi vrsti je motivacija denarno sredstvo s katerimi bo lahko zagotovil svoj obstoj in obstoj lastne družine. Strokovnjaki so ugotovili da niti ena sama človekova aktivnost ni spodbujena samo z enim dejavnikom, temveč s številnimi zapletenimi, poznanimi in nepoznanimi dejavniki (Špelko, 2011, str. 20-27). Avtorica motivacijo označuje kot eno izmed strategij managementa, ki je tudi zelo pomembna aktivnost managementa. S slednjo vodilni skušajo prepričati zaposlene za dosego žaljenih delovnih rezultatov za njihovo svojo organizacijo.

Špelkova (2011, str. 22-27) navaja da motivacija pomeni:

- »doseganje rezultatov z zaposlenimi ali dobiti iz ljudi najboljše« ter
- da je motivacija psihološki proces, ki se nanaša na vedenje in z njim povezana čustva, stališča, pojmovanja, prepričanja in druge psihične vsebine ter ki spodbuja in usmerja naše.

Lipičnik (1998) opredeli motivacijo kot:

- usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih nezadovoljenih potreb,
- tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo in brez nje ne morejo biti dejavni,
- predpogoj za delo, ki je ključno za uresničevanje ciljev zaposlenega in organizacije, v kateri dela.

Lipičnik (1998) deli motivacijo na primarno, ki prizadeva za zadovoljitev potrebe po preživetju, tako bioloških kot tudi socialnih potreb, na sekundarno, ki vključuje tiste

motive, ki človeku vzbujajo zadovoljstvo. Zadovoljevanje teh potreb je nujno, saj v nasprotnem primeru lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Motivacija je tesno povezana z motivi in zahtevo po njihovi uresničitvi. Potreba je vzrok za motivirano vedenje. Neuresničitev le-teh pa privede to psihičnih napetosti, frustracij in neuravnoteženega stanja organizma.

Cilj vsakega podjetja je da ima ali naj bi imelo zadovoljne, zavzete in zveste zaposlene, pri katerih lahko podjetje računa na dolgoročno uspešnost, učinkovitost in obstoj na konkurenčnem trgu. Ravno iz tega razloga sodobni management namenja človeškim virom in raziskovanju zadovoljstva zaposlenih vedno več pozornosti. Zadovoljstvo ima velik pomen za zaposlenega in organizacijo v kateri je zaposlen. Zadovoljni zaposleni so največ, kar si lahko želita vodja in organizacija, saj je organizacija močna toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, slednjega pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni. Človeški kapital naj bi vplival na korporativno uspešnost organizacije, na njeno rast in razvoj, krepitev intelektualnega in finančnega kapitala ter na večjo konkurenčnost (Mihalič, 2008, str. 100).

Stopnjo zadovoljstva in nezadovoljstva določajo različni dejavniki, kar pomeni, da je zaposleni lahko hkrati zelo zadovoljen z enimi in zelo nezadovoljen z drugimi (Musek Lešnik, 2003, str. 46).

Zaradi nezadovoljstva zaposlenih lahko prihaja do manjših prizadevanj pri delu, absentizma, in celo deviantnega vedenja. Če nezadovoljstvo preseže individualno raven, se lahko pojavijo zametki stavk, protestov, zahteve. Da bi se izogibali tovrstnim skrajnim oblikam izražanja nezadovoljstva morajo stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu. (Treven, 1998 ; Svetlik et al, 2009).

Mihaličeva (2006, str. 266) nezadovoljstvo označuje kot najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz delovne organizacije, zato opozarja, da je treba pravočasno reagirati v organizaciji in ukrepati zoper nezadovoljstvo zaposlenih. Musek Lešnik (2003, str. 50) meni, da bi organizacije morale imeti jasna varovala pred pojavom nezadovoljstva oziroma njihovih skrajnih ukrepov, to pa lahko dosežejo z jasnim poslanstvom, vrednotami in vizije, preko katerih podjetje osmišlja prizadevanja svojih ljudi, s katerimi v sodelovanju z podjetjem lahko ljudje zadovoljijo naravne poklicne in osebne ambicije.

Najpogostejši **viri nezadovoljstva pri delu** so dolgočasje, premajhna samostojnost, občutek, da nismo pravično nagrajeni, ipd. Nekateri **viri zadovoljstva** so medčloveški odnosi in izzivi pri delu. Odvisno je od posameznika ali jih izkoristi (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 119).

Diener (2000) meni, da tudi optimizem in občutje izpolnitve sodita v koncept subjektivnega blagostanja. Večina raziskovalcev se strinja, da gre za posameznikovo lastno oceno glede blagostanja, zdravja, prijateljstva, zadovoljstva s seboj itd. Različni raziskovalci Diener in Biswas-Diener (raziskava v letu 2000), Diener, Suh in Oishi (raziskava v letu 1997), Myers in Diener (raziskava v letu 1995) so ugotovili, da so na splošno ljudje prej zadovoljni kot nezadovoljni s svojim življenjem (Dimec et al, 2008).

Najmočnejši vpliv na občutek sreče pri delu ima občutek izpolnjenosti, ki nam ga delo prinaša. Pri zasledovanju tega občutka je najpomembnejša človekova naravnanost, ki se nanaša na odnos do dela in tudi samo zavedanje in razumevanje samega sebe, človekova čustvena zasnova, stopnja pojavljanja čustev (ljubosumje, sovraštvo, pohlep itn.). Če nekdo dobi službo in je pri tem notranje zadovoljen, ga bo morda delo izpolnjevalo. Nekdo drug pa je za enako delo prepričan, da si zasluži boljšo službo in je ljubosumen na sodelavce, Notranja naravnanost vpliva na stopnjo zadovoljstva in občutek izpolnjenosti pri delu. Ena najboljših študij o naravnanosti in splošnih stališčih do dela je leta 1997 skupaj s sodelavci opravila dr. Amy Wrzesniewski, psihologinja dela in organizacije in profesorica poslovanja na newyorški univerzi (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 120).

Študija je pokazala, da se delavci splošno uvrščajo na tri jasno razmejene kategorije:

- Delavci v prvi skupini dojemajo delo izključno kot **zaposlitev**, narava dela jih ne zanima kaj dosti, ne prinaša jim posebnega zadovoljstva, glavna skrb je plača. Če imajo priložnost dobiti bolje plačano delo, bodo zamenjali službo.
- Delavci v drugi skupini dojemajo delo kot **kariero**. Osredotočeni so na napredovanje. Motivirajo jih prestiž, družbeni položaj in moč. Ko nehajo napredovati njihovo zanimanje za delo lahko povsem upade in postanejo nezadovoljni. Mogoče je, da si bodo poiskali novo službo.
- Delavci v tretji skupini dojemajo delo kot **poklic.** Delo opravljajo zaradi dela samega. Svoje delo ljubijo, v delu vidijo poseben smisel, višji namen. Veliko bolj so zadovoljnejši z delom, pa tudi na splošno z življenjem. Znanstveniki so pri omenjeni skupini odkrili, da je zadovoljstvo z življenjem in delom bolj odvisno od tega, kako zaposleni doživljajo svoje delo, kot od plače ali napredovanja (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 120-121).

Približno tretjina ljudi vidi v delu službo, tretjina kariero in tretjina poklic. Na naš odnos do dela vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki. Svojo vlogo odigrajo doživetja iz otroštva, vzgoja in kulturno okolje. Številni ljudje v naši kulturi so govorili o vrlinah in zadovoljstvih trdega dela. Skušali so vcepiti zavest o pomembnosti stroge delovne etike. Tako kot pri številnih v naši kulturi so nebesedna sporočila dajala vtis, da resničnost ni skladna z besedami (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 126).

Zaslužkarskega ali karierističnega pristopa se lahko osvobodimo in v svojem delu odkrijemo poklic, da odkrijemo svoj višji namen. Podajmo primer kmeta, da bi našel svoj višji namen, tako da pomisli, da skrbi za naravo in kultivira življenje in primer tovarniškega delavca, da pomisli na koristnost predmeta, ki ga izdeluje. Vsak človek lahko poskusi odkriti smisel. Nekateri poklici, kot so na primer socialni delavci, učitelji ali zdravstveni delavci bi domnevali, da doživljajo svoje delo kot poklic. Vendar ta delitev ni odvisna od vrste dela. Raziskovalci so ugotovili, da ne glede na področje dela, ki ga ljudje opravljajo, se uporablja obstoječa študija delitev na tri glavne skupine ljudi glede njihovega stališča do dela (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 131).

Na zadovoljstvo pri delu vplivajo osebnostne lastnosti in pa tudi samopodoba, sposobnost obvladovanja stresa in posameznikovo splošno zadovoljstvo z življenjem. Spilloverjev model pravi, da se zadovoljstvo z enim področjem prenese tudi na drugo področje. Poudarja negativno povezavo med obema spremenljivkama. **Nezadovoljstvo** z enim področjem se kompenzira z zadovoljstvom na drugem področju (Dimec et al, 2008).

Dr. Robert Rice je uspešen raziskovalec na področju ugotavljanja zadovoljstva pri delu. Med svojim delovanjem na newyorški državni univerzi v Buffalu je vodil skupino, ki je opravila zanimivo raziskavo. Ugotovili so, da ljudje, ki opravljajo pomembnejše delo, v življenju niso srečnejši od tistih, ki opravljajo manj pomembno delo. Do enakih izsledkov so prišli tudi drugi raziskovalci, da je zadovoljstvo v življenju povezano z zadovoljstvom pri delu, medtem ko je vrsta dela le malo vpliva na splošno zadovoljstvo pri delu (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 41).

Vid Pogačnik meni, da delovna situacija s svojo kompleksnostjo zadovoljuje številne človekove potrebe, potrebo po pridobivanju, varnosti, ugledu, družbi, novih življenjskih izkušnjah, zadovoljuje pa jih tudi zato, ker je delo lahko samo po sebi ustvarjalno in zanimivo. Pogačnik meni, da vsak zaposleni na delo prihaja s t.i. »svojo psihološko pogodbo: »V delovni proces bom vložil/a svojo energijo, čas itd., v nadomestilo pa pričakujem zanimivo, ustvarjalno delo, dobre delovne razmere, ustrezno plačo itd.« Tukaj lahko potegnemo vzporednice, saj je naša »psihološka pogodba« na delovnem mestu naš konstrukt, ki ga lahko le mi sami spreminjamo (Pogačnik, 1997).

Danes je na trgu dela veliko odraslih, ki imajo težave, ker so hoteli za vsako ceno »unovčiti« svojo diplomo že v prvi polovici življenja. Na začetku je potrebno učenje. Potrebno se je učiti ob delu, ovrednotiti učinke svojega dela in počasi napredovati. Ljudje smo poklicno najaktivnejši med 38. In 53. letom starosti. Do 38. leta pa je potrebno krepiti svoje izkušnje, tako da nadaljujemo z učenjem. Vodilni bi morali razumeti poklic, ki ga opravljajo njihovi podrejeni in tudi imeti izkušnje v tem poklicu. Potrebno si je vzeti čas, da se naučimo novega poklica. Manj časa potrebujemo, če smo prilagodljivi, zdravi in mladi po naravi. Osnovno učenje je bistvenega pomena, saj pripomore k temu, da se

oblikuje možganski ustroj. Na začetku so potrebni predvsem ponavljanje, vzdržljivost, vztrajnost itn. (Bonnet, 2009, str. 58-59).

Vsak človek se nauči razmišljati na podlagi resničnih izkušenj. Njegovo razmišljanje pa mu omogoča boljše življenje. Vsakič, ko se človek nekaj nauči in pri tem razume, za kaj gre, se njegova inteligenca razvija. Delo je za človeka in njegovo srečo nujno potreben vir sredstev za življenje, hkrati nam osmišlja življenje. Če to mladim prikrivamo ni prav. Delo prispeva k razvoju človeka, k izgradnji njegove osebnosti. Predvsem omogoča povečanje imetja. Najpomembnejša ovira je pomanjkanje zaupanja vase. Zaupanje vase je pozitiven seštevek vseh uspehov in neuspehov. Tudi sreča se pogosteje nasmehne tistim, ki znajo predvideti dogodke. Ko se začnemo nečesa učiti, opazimo razliko med nami in nekom, ki že ima izkušnje. Vendar znamo tudi ceniti napredek, ki ga dosežemo. Potrebno je opazovati, poslušati in poskusiti znova, če je potrebno. Vsi smo veseli in ponosni, ko nam kaj uspe (Bonnet, 2009, str. 60-69).

Na eni strani imamo ljudi, ki so marljivi in imajo globoko zaupanje vase. Kar znajo so se naučili z zagrizenostjo, vztrajnostjo in naporom. Življenje od nas zahteva veliko različnih vrst učenja, ki vsakemu omogoča, da odkrije področje, kjer mu ni potrebno vlagati veliko truda, in področja, ki zahtevajo od njega veliko napora in ponavljanja. Zgodi se, da vzljubijo dejavnost, kjer je bil začetek posebej težak. Naše prednosti je sad želje po nenehnem izboljševanju. Človek se mora razvijati, da si o sebi ustvari pozitivno podobo. Ko analiziramo delo, ki smo ga opravili, vemo, da smo ga zmožni opraviti še več in bolje. Inteligenca je zelo prisotna pri delu, saj analizira, dela zaključke in omogoča napredek (Bonnet, 2009, str. 70).

Delo je ključna dejavnost, ki prispeva k razvoju človekove osebnosti. Brezposelnost mladim odpira dve vprašanji, ki se bistveno razlikujeta. Prvo vprašanje je, ali je seštevek ustvarjenih in ukinjenih delovnih mest pozitiven in ali se ujema s številom mladih, ki vstopajo na trg dela, glede na število ljudi, ki se upokojijo? To vprašanje zadeva zdravje naše ekonomije. Drugo vprašanje pa je, ali prosta delovna mesta ustrezajo naravi izobrazbe mladih. To je nemogoče. Glavni razlog pa je ta, da je za novo ekonomsko stanje značilna negotovost in stalno spreminjanje delovnih mest. Izobraževanje, bi zato moralo omogočiti hitro poklicno usposobljenost mladih. Vsi vemo, da je to šibka točka. Če želimo preprečiti brezposelnost, se morajo delavci soočiti z dejstvom, da nobeno podjetje, ne glede na to, kako uspešno, veliko ali močno je trenutno, vsem svojim delavcem ne more zagotoviti delovnih mest tudi v prihodnosti. Vsak uslužbenec bi se moral že od vsega začetka zavedati, da brezposelnost ne zadeva le druge ljudi. Podjetje, v katerem smo zaposleni, nas morda nekega dne ne bo več potrebovalo, zato moramo od prvega dne ostati budni in biti pripravljeni, da se v čim krajšem času pogumno lotimo ponovno iskanja dela na trgu (Bonnet, 2009, str. 78-83).

Najti zaposlitev pomeni najti povpraševanje, ki ustreza naši ponudbi. Da bi imeli največ možnosti, se moramo zavedati, da brezposelnost in težja zaposljivost narašča po 40. letu starosti. Odgovoriti si moramo na naslednja tri vprašanja: Kdo sem? Katera delovna mesta ustrezajo mojemu »profilu«? Katera delovna mesta med tistimi, ki mi najbolj ustrezajo, imajo prihodnost in katera so zasičena? Nekdo, ki je zaposlen, je iskalec zaposlitve, vendar se tega ne zaveda. Že Sokrat je svojim učencem dejal: »Spoznajte se.« Spoznati moramo svoje sposobnosti, značaj in osebnost (Bonnet, 2009, str. 85).

Vprašamo se, katere so naše prednosti in slabosti. Redno vrednotimo svoje poklicno življenje in analiziramo vsak svoj uspeh in neuspeh. Tako si bomo postopno izoblikovali svoj »profil«, kajti nenehno se spreminjamo. Postopno postajamo to, kar smo v kali na samem začetku. Življenje nam daje priložnosti. Motivacija je povezana z dobrimi ali slabimi odnosi z vodjem in s sodelavci, z veseljem ali nezadovoljstvom do dela, z možnostjo napredovanja oziroma občutkom, da stojimo na mestu. Dejstvo je, da nekaterih stvari ne moremo spremeniti. Dolgotrajna analiza poklicnega življenja nam bo omogočila, da si zagotovimo več uspehov v prihodnosti. Ključno je, da sebe dobro spoznamo že pred 40. letom. Tako bomo preprečili polomije v poklicnem življenju in povečali možnosti, da se v celoti uresničimo v najplodnejšem obdobju (Bonnet, 2009, str. 86-87).

Če pozorno poslušamo, kaj o nas povedo drugi ljudje, nam je to v veliko pomoč, da se bolje spoznamo. Če smo zelo čustveni, moramo paziti, da čustva ne preplavijo naše zavesti in nam preprečijo, da bi slišali druge, kaj nam povedo. Hkrati se moramo zavedati, da tudi drugi govorijo z veliko mero čustvenega naboja, kar lahko pomeni motnjo pri oddajanju sporočila in včasih tudi pri njegovem sprejemanju. Ko stopimo v poklicno življenje, imamo določene možnosti in omejitve ter življenjske okoliščine, usodo, ki vplivajo na našo poklicno pot in naše življenje. Glede na to, kar nam je dano, ravnamo povsem svobodno, da čim bolj razvijemo svoje talente (Bonnet, 2009, str. 86).

Zelo pomembno je, da se mlad človek zgodaj začne zanimati za dogajanje v svetu dela, za to pa je zadolžena družina. Če začnemo navajati mlade, da začnejo zgodaj razmišljati o tem, kaj bi radi počeli v življenju in kakšni poklici so na voljo, s tem ne oviramo njihovega življenja na splošno. Če pa menimo da delo ni najpomembnejše v življenju, pravzaprav škodimo, saj jih nič ne zanima, potrebujejo pomoč, torej jim namenimo žalostno usodo (Bonnet, 2009, str. 94).

Človek ima potrebo, da se »uresniči«, in mu ne zadošča, da dela samo za preživetje, čeprav je tudi to nujno. Zadovoljstvo pri delu prispeva k človekovi izpolnitvi. Nezadovoljstvo najnižjih delavcev je rezultat več dejavnikov: malo pobud ali odsotnost pobud, razmišljanje in posebne spretnosti niso potrebne, delavci ne poznajo ekonomskega ozadja tovarne, ne vedo, komu so namenjeni izdelki (Bonnet, 2009, str. 105).

V preteklem obdobju je bilo storjeno vse, da se najnižji delavci ne bi mogli naučiti uporabljati zahtevnih pripomočkov, si ustvariti splošne podobe glede okoliščin dela in postati prilagodljivi na nove razmere. Strokovnjaki na področju izobraževanja ugotavljajo, da poklicna usposobljenost vključuje postopno obvladovanje vedno zapletenejših pripomočkov, analizo situacij, da zna uskladiti analizo ter orodja in metode, s katerimi razpolaga. Zadovoljstvo na poklicnem področju, ki ga je mogoče doseči, vključuje postopno obvladovanje svojega dela (Bonnet, 2009, str. 105-106).

Če človeka postavimo v okolje, ki ni omejeno na materialni »korenček« (življenjske potrebščine), ki ni zatirano in prežeto s strahom »palica«, se začne zanimati za svoje delo. Željan je informacij, veseli se novega učenja in prevzemanja pobud (Bonnet, 2009, str. 106).

Pomanjkanje motivacije pri delu je eden od vidikov hitrega izginjanja globljega življenjskega smisla pri veliko ljudeh, kar se kaže na vseh področjih: pri porokah, rojevanju otrok, kulturi, duhovnosti (Bonnet, 2009, str. 108).

Od vodje je odvisno, na kakšen način **vodja** uporablja svoje pristojnosti. Ali posreduje informacije, ki vključujejo določene pristojnosti, ali jih zadrži zase? Ali izobražuje svoje podrejene, da se bodo razvijali? Ali uporablja svoje znanje, svojo sposobnost komunikacije za manipulacijo ali za spodbujanje? Ali podrejenim samo dodeljuje naloge ali nanje prenaša tudi pristojnosti in jim zaupa pomembne naloge (Bonnet, 2009, str. 112)?

Med vodjem, ki ima resnično avtoriteto, in vodjem, ki deli in vlada, je bistvena razlika. Vodja, ki ima resnično avtoriteto, služi za zgled, nakazuje smernice, prevzema odgovornost za neuspehe, zasluge za uspehe pa pripisuje tudi svojim sodelavcem, izvaja zgolj malo pristojnosti in pripomore k razvoju sposobnosti vsakega člana svoje ekipe. Vodja, ki deli in vlada, opravila, ki mu ne dišijo, dodeli drugim, si lasti zamisli svojih podrejenih, zanika odgovornost v primeru neuspeha in se kiti s tujim uspehom, skriva se za krinko avtoritarizma, morda se ga bojijo, vendar mu ne priznavajo veljave, njegovi podrejeni ne napredujejo in celotna skupnost zgublja dodano vrednost (Bonnet, 2009, str. 112).

Vodja s svojim načinom »menedžmenta« v veliki meri pogojuje poklicni razvoj svojih podrejenih. Ne preseneča, da se v nekaterih podjetjih pojavi beg delavcev, saj se bojijo, da ne bodo dočakali svoje osebne in poklicne uresničitve ter bodo postali razočarani, pasivni, zajedavski (Bonnet, 2009, str. 113).

Kakovostni »menedžment« ima možnost, da lahko spodbudi razvoj podrejenih. Vodilni kader ima pristojnost, da razdeljuje naloge in od podrejenega pričakuje, da analizira svoje delo, razvija sposobnosti ter prevzema pobude. Lahko ga vključi v skupinsko delo in mu zaupa naloge, na koncu pa preveri njegovo delo in mu da veliko mero samostojnosti. Več

časa porabimo za iskanje opravičila za neuspeh, namesto da bi iskali rešitve za uspeh (Bonnet, 2009, str. 113-114).

So ljudje, ki ne morejo pridobiti poklicne usposobljenosti in se razvijati v svojem poklicnem življenju. Bodo izobčenci v novem ekonomskem stanju? Jim preostanejo le začasne zaposlitve, socialna pomoč, brezdomstvo? Odgovori se glasijo: Izobčenost pogosto izvira iz vzgoje pred začetkom šolanja. V moderni družbi vsa dela ne zahtevajo zmožnosti matematične abstrakcije, ki je veliko ljudi ne more razviti. Ni nepomembnih služb. Vedno se bodo našli ljudje, ki se ne želijo razvijati, ne želijo vložiti lastnega truda, ampak raje goljufajo in zbujajo pomilovanje (Bonnet, 2009, str. 114-115).

Sodelovanje je že od samega začetka stvar komunikacije. Da bo ekipa učinkovita, mora nedvoumno in jasno razumeti odgovor na vprašanja, kaj, zakaj in iz kakšnega razloga. Nato sledijo vprašanja za koga in kdaj, preden si postavimo vprašanje kako. Izkušnje kažejo, da lahko v skupini pride do sklenitve sporazuma samo, če so najbolj pozitivne osebe vsaj tako sposobni in spretni sogovorniki kot najbolj negativne. Vodja mora dopustiti, da člani izrazijo kritike in mnenja, čeprav včasih posreduje, da bi preprečil brezkončne razprave (Bonnet, 2009, str. 126-127).

Če začasno sklenemo odnose med člani ekipe, je očitno, da je njihovo najmočnejše gonilo želja po »skupni zmagi«, ki mora biti močnejša od zahteve po »upoštevanju navodil«. Odnos podrejenega do vodje pa je zahtevnejši, in sicer zato, ker se skozi ta odnos določeno število podrejenih pripravlja na to, da bodo nekega dne sami postali vodje. Vsi vemo, da tisti, ki ni znal nikoli ubogati, tudi ne bo znal ukazovati. Ubogljivost je značilna za človeka, ki ima, kot vemo, svobodno voljo. Družba ne more obstajati brez avtoritete, torej brez ubogljivosti. Tudi za temi vprašanji se skrivajo problemi vzgoje podrejenih in nadrejenih. Svobodna volja je čudovita, ker nam omogoča, da prevzamemo pobude, smo ustvarjalni, napredujemo, vendar hkrati tudi razdiralna, ker nam dovoli, da sebi v škodo počnemo neumnosti, s tem ko kršimo pravila, ki so se že davno izkazala za potrebna (Bonnet, 2009, str. 127-129).

Če nismo zmožni ubogati, pomeni, da smo ostali na stopnji najstnika. Dokler ne moremo razumeti, da je uboganje dejanje svobodne volje, dokler mislimo, da je znak svobode upor avtoriteti, dokler se čutimo ponižane, če nam ukazuje nekdo, ki je morda manj usposobljen od nas, vendar mu je zaupana odgovornost, pomeni, da smo ostali najstniki. Edina izjema, da ne ubogamo nadrejenega, so ugovori moralne vesti (Bonnet, 2009, str. 130).

Če vidimo, da je nadrejeni zašel na napačno smer, naredimo vse, da mu napako pojasnimo z utemeljenimi argumenti. Če nadrejen kljub našim nasvetom še vedno vztraja pri svojem, imamo dve možnosti: da se podredimo in lojalno izvršimo svojo nalogo ali da se nalogi odpovemo, torej damo odpoved (Bonnet, 2009, str. 131).

Na delo je dobro gledati pozitivno kljub razlogom, ki so lahko dobri ali slabi, zaradi katerih lahko postanemo pesimistični. V določenih podjetjih srečamo ljudi, ki nimajo razloga, da bi se pritoževali, vendar se počutijo prazne, so na splošno čemerni in zelo pasivni v različnih situacijah. V življenju nimajo osebnih ciljev ali načrtov in ne iščejo druge službe. Ko jih vprašate, zakaj so nezadovoljni, ne dobite odgovora, ampak skupek nejasnih opravičil. Nekateri se potrudijo in pomagajo spremeniti svoje okolje, drugi sklenejo, da se bodo izobraževali, da bodo napredovali, spet tretji zamenjajo poklic in podjetje (Bonnet, 2009, str. 184-185).

Če nadrejeni ne služi vedno za zgled, ali smo mi kot podrejeni lahko zgled? Ali z veseljem poprimemo za delo ali se ga izognemo? Ali smo kdaj odsotni z dela zaradi namišljene bolezni? Ali dolgo postajamo pred avtomatom z napitki? Ali morda naše pasivno pomanjkanje motivacije ne vodi k izogibanju delu? Zdi se nam, da ima delo nekaj proti nam. Kaj pa, če imamo mi kaj proti delu (Bonnet, 2009, str. 185)?

Človeka njegov izvor, izobrazba, okolje ne določa, ampak ga samo pogojuje, njegova svoboda pa mu vedno omogoča, da najde rešitev. Sam mora sprejeti odločitve, ki bodo prinesle spremembe (Bonnet, 2009, str. 187).

Alkohol, tobak, prekomerno uživanje hrane, pogosto menjavanje spolnih partnerjev in namišljene bolezni državo zelo veliko stanejo. To, da spremenimo neodgovorno vedenje ljudi, od vsakega izmed nas zahteva voljo in hkrati že vstopamo v območje morale (Bonnet, 2009, str. 190).

Na moderno miselnost je močno vplival tudi Jean-Jacques Rousseau, ki je rekel: »Človek se rodi dober, družba je tista, ki ga pokvari.« Vzgoja bi morala vedenje o dobrem združiti z voljo, ki nam to omogoča, da to dosežemo. Omogočiti nam mora napredek, namesto da nas zatre in ne sme zamenjati cilja (zadovoljstvo, sreča, ljubezen) s sredstvom (volja). Volja ni sama sebi namen, ampak način, kako doseči plemenitejše cilje (Bonnet, 2009, str. 187-191).

Veliko delavcev meni, da bi radi bili zadovoljni na delu, vendar to ni mogoče v podjetju, kjer so zaposleni. Kritike v podjetju se pogosto nanašajo na osebe, ki opravljajo hierarhične odgovornosti, tako glede »življenjskosti« kot glede njihovih sposobnosti, ter na kolektivne pomanjkljivosti, ki se nanašajo na področje odnosov v podjetju (Bonnet, 2009, str. 191-194).

Kritike pri vodilnih zaposlenih se nanašajo na to, da so premalo na razpolago, da prezirajo podrejene, da niso dovolj družabni, da jim manjka humorja, da so brezbrižni do sodelavcev, da jim primanjkuje vsakdanje vljudnosti itd. Še posebej so stroge kritike, kadar gre za moralne vrednote: neizpolnjevanje obveznosti, krivice, favoriziranje, manipulacija, intelektualna nepoštenost. Najpogosteje jim očitajo to, da niso na pravem mestu. Če jim že

priznajo usposobljenost in poštenost, ugotavljajo, da so primernejši za področje tehnike (ki jih nadvse veseli), kot za področje upravljanja človeških virov, na katerega se ne spoznajo in niso bili usposobljeni (Bonnet, 2009, str. 195).

Če zaposlene v nekem podjetju, po lestvici navzgor, skozi vse hierarhične ravni, vprašate, kaj so pomanjkljivosti njihovih nadrejenih, kar zadeva upravljanje človeških virov, boste dobili enake odgovore: nadzornik očita svojemu neposrednemu vodju to, kar njemu očitajo njegovi podrejeni, vodja službe očita vodji oddelka, kar njemu očitajo njegovi nadrejeni, in tako naprej vse do vrha, ki se pritožuje nad stanjem v vladi (Bonnet, 2009, str. 197).

Operacijo lahko izvedemo tudi v obratni smeri, tako da začnemo na vrhu in vprašamo nadrejene, kaj pričakujejo od svojih podrejenih, pa tega ne dosežejo. Rezultati bi bili enaki: vsi se pritožujejo, ker od svojih podrejenih ne dobijo tega, česar sami niso pripravljeni storiti za svoje nadrejene. Vse hierarhične ravni bi morale razmisliti o poteh, ki bi bile ugodne za podjetje, tako glede ekonomskega načrta kot glede človeških odnosov ter tehničnega in komercialnega področja, nato bi primerjali priporočila direktorja, odgovornih za posamezne enote, kadrov, nadzornikov. Bili bi presenečeni, kako zelo se njihovi predlogi ujemajo. Zakaj torej ne steče komunikacija? Delo v skupinah najpogosteje zmanjša vpliv pokvarjenih in nemoralnih ljudi ter spodbudi izražanje tistih, ki bolj poudarjajo vrednote in skrb za skupno dobro. Naša podjetja bi lahko bila enotnejša, družabnejša in učinkovitejša, če bi bilo manj samocenzure, več medčloveškega spoštovanja, manj strahu pred izražanjem. Pomembno je ozavestiti ljudi, da je obdobje preproste blaginje končano in da so možnosti za preživetje ali razvoj podjetja predvsem v pobudah, ustvarjalnosti, skupinskem duhu, strokovnosti, odzivni sposobnosti vseh zaposlenih, od vodje podjetja do najnižjih delavcev (Bonnet, 2009, str. 197-198).

V podjetjih, v katerih je že prišlo do kolektivnega prebujanja, se ljudje počutijo bolje, vedo, zakaj se skupaj borijo, želijo si zmagati in pogosteje zmagujejo. Kadar izgubijo, jim je toliko manj neprijetno o tem govoriti, zato da preprečijo, da bi se to ponovilo, in kadar zmagajo, jim je prijetno slaviti zmago, ker so si jo skupaj želeli. Svet dela resnično lahko pripomore k posameznikovemu zadovoljstvu, vendar to vedno zahteva voljo, kar pomeni, da lahko včasih kaj tudi odklonimo iz moralnih razlogov, z vsemi tveganji, ki jih to prinaša v obdobju, ko je težko najti zaposlitev (Bonnet, 2009, str. 198).

Izzivi so vedno navzoči v življenju. Izzive, ki jih imamo pred seboj, je treba spremeniti v priložnost za dosego večje sreče. Ko se pojavijo, bi morali biti veseli, bi jih morali sprejeti in v njih videti sredstvo za naš razvoj, saj jih lahko izkoristimo v pozitiven namen. Če razmišljamo le o lastnem stališču in se nismo pripravljeni odpreti nasprotnim stališčem, ne moremo rasti in napredovati (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 91-92).

Vzroki **zdolgočasenosti zaposlenih** so premajhna obremenitev in premalo izzivov na delu. Nasprotje zdolgočasenosti je izgorelost, ki nastane zaradi dolgotrajnega stresa in prevelikih

obremenitev na delovnem mestu. Obe skrajnosti vplivata na zaposlenega in posledici obeh sta podobni (Rothlin & Werder, 2008).

V zadnjih letih se posveča več pozornosti zdolgočasenosti zaposlenih na delovnem mestu. Rothlin in Werder (2008) sta izdala knjigo Boreout! Overcoming workplace demotivation in menita, da zaposleni zaradi zdolgočasenosti trpijo, kadar so premalo obremenjeni, kadar niso predani oziroma niso motivirani na delu in se zelo dolgočasijo na delovnem mestu, krati pa z določenim načinom obnašanja želijo to stanje obdržati (Rothlin & Werder, 2008).

Dolgočasje in pomanjkanje izzivov na delu sta dolgo znana kot splošna vira nezadovoljstva pri delu. Številne znanstvene raziskave in ankete, na primer tiste, ki sta jih opravila Sheila Henderson s stanfordske univerze ali Karen Loscocco s sodelavci z newyorške državne univerze v Albanyju, so potrdile, da izzivi sodijo med glavne dejavnike, ki pogojujejo zadovoljstvo pri delu. Da bi bili delavci zadovoljnejši pri delu in da bi bil tudi delovni učinek največji, morajo najti ravnovesje med prevelikim izzivom na eni strani in premajhnim na drugi. Prevelik izziv vodi v stres in preobremenjenost ter poslabša kakovost opravljenega dela. Pri premajhnem izzivu se začnejo delavci dolgočasiti kar vpliva na zadovoljstvo pri delu in zmanjšuje učinkovitost. Povsem naravno je, da se začne človek dolgočasiti, če opravlja ponavljajočo se dejavnost. Na neki točki se pojavijo utrujenost, odpor, pomanjkanje navdušenja nad dejavnostjo (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 85-86).

Zdolgočasenost razdelimo na tri razsežnosti, in sicer*:* premajhna obremenitev, premalo predanosti pri delu in dolgočasje na delu. Premajhna obremenitev se nanaša na premajhne obseg dela, vsebina dela je preveč enostavna, delo je premalo ustvarjalno in zaposlen ima premalo odgovornosti. Posameznik čuti, da so njegove sposobnosti podcenjene in da je njegova storilnost večja, kot se od njega pričakuje. Premajhna obremenjenost vodi v občutek, da posameznik ni uporaben za delo, ki ga opravlja, počuti se neuresničenega pri delu in občutek njegove vrednosti, glede na vložek svojega truda v delo, je zelo majhen (Rothlin & Werder, 2008).

Do premalo predanosti pri delu prihaja zaradi pomanjkanja zanimanja zaposlenega za svoje delo, ne vidi smisla pa tudi ne pomembnosti svojega dela. Zaposlen ne čuti povezanosti ne z delom, ki ga opravlja, in tudi ne s podjetjem, kjer je zaposlen. Nezainteresiran je za področje dela in za naloge, ki jih opravlja. Ne zanima ga usoda podjetja, kjer je zaposlen, in ne drugi zaposleni v podjetju. Premalo predan zaposleni ima težave s sodelavci, ki so predani in motivirani pri svojem delu (Rothlin & Werder, 2008).

Dolgočasje nastopi zaradi pomanjkanja vneme na delovnem mestu, pomanjkanje pripravljenosti za delo in občutka nemoči. Zdolgočasen posameznik ne ve, kaj naj počne na svojem delovnem mestu. Zapira se v svoj svet in njegovo razmišljanje se vrti okrog

počitnic, preživljanja časa ob koncu tedna, čas porabi za zabavo na spletu, klepet s sodelavci in prijatelji po telefonu, da mu čas v službi hitreje mine (Rothlin, Werder, 2008).

Zdolgočasenost se razvija od dolgočasja, ki traja nekaj trenutkov, pa do dolgočasja, ki traja cel delovni dan. Tako izgorelost kot zdolgočasenost se razvijata skozi daljše časovno obdobje. Krajša obdobja zdolgočasenosti imajo pozitiven vpliv na zaposlenega, saj ima takrat posameznik čas za ustvarjalnost, možnost boljših oziroma kakovostnejših stikov s posamezniki v podjetju, pomanjkanje navdušenja pri delu, lahko motivira zaposlene, da razmišljajo in delujejo v tej smeri itn. Delovni dan je lahko sestavljen iz trenutkov premajhne obremenjenosti pri delu, premajhnega navdušenja za delo ali celo trenutkov dolgočasja, vendar to še ne vodi v zdolgočasenost posameznika (Rothlin & Werder, 2008).

Zadovoljstvo zaposlenih povezano z delovnim mestom, ki je v okviru organizacijskih zmožnosti prilagojeno posameznikovim potrebam in zmožnostim, mu zadovoljuje njegove potrebe in mu nudi primerno količino **izzivov**, je eden ključnih elementov odličnosti organizacije. Uspešne in učinkovite organizacije se ponašajo z zadovoljnimi in visoko motivirani zaposleni, ki so produktivni, delajo kakovostnejše in posledično prispevajo k uspešnosti organizacije. Organizacija povratno prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenega, tako, da njegove napore ovrednoti in nagradi. Zdravo delovno okolje močno prispeva k dobremu počutju posameznikov. Organizacije dajo zaposlenim občutek, da so spoštovani in cenjeni, ter spodbuja zaposlene za doseganje delovnih motivov. Poleg uspešnosti pomaga zdravo delovno okolje dosegati in vzdrževati tudi posameznikovo zadovoljstvo (Dimec et al, 2008).

V začetku zaposlen opaža, da mu delo ne predstavlja več izziva ter da se občutek dolgočasja časovno podaljšuje. Delo postane težavno. Posameznik je zjutraj ob odhodu na delo občutljiv, nezadovoljen, saj ga misel, da bo moral preživeti osem ur na delu, mori (Rothlin & Werder, 2008).

Razvoj zdolgočasenosti se pospešeno nadaljuje. Zaposlenemu upada motivacija, zato se poslužuje različnih načinov obnašanja, s katerimi se brani dela. Način takega delovanja mu časovno prinese močno nezadovoljstvo, vendar se vzorec obnašanja, ki ga uporablja, še vedno nadaljuje, da ohrani brezdelje. Hitrost razvoja zdolgočasenosti in načina delovanja je odvisno od posameznega zaposlenega (Rothlin & Werder, 2008).

Zdolgočaseni zaposleni morajo zaradi negativnih vplivov svojega delovanja in strahu pred izgubo službe ali drugimi posledicami svojega načina obnašanja, ki so povezani z njihovo nezainteresiranostjo in pomanjkanjem navdušenja nad delom, prikrivati nastalo situacijo pred nadrejenimi in sodelavci. Ohraniti želijo vtis, da trdo delajo in so zelo obremenjeni, zato se poslužujejo različnega načina obnašanja. Tak način obnašanja jih obvaruje pred dodatnim delom in ohranijo prosti čas, ki ga porabijo za urejanje zasebnih zadev na delovnem mestu (Rothlin & Werder, 2008).

Leta 1776 je politični ekonomist in filozof Adam Smith, vodilna osebnost v razvoju zahodnega kapitalizma v svoji knjigi The Wealth of Nations zapisal, da človek, ki vse svoje življenje opravlja ponavljajočo se nalogo, zelo hitro postane lenoben in na splošno postane neumen in otopel. V okoliščinah, v katerih se srečujemo z izzivi, se ustvarjalna narava prebudi in izrazi v celoti. V položaju, kjer pa vlada rutina in ni izzivov, obstaja nevarnost mrtvila in zastoja. Znanstvene raziskave kažejo, da človek v položaju, ko je delo brez vsakega izziva, kaj hitro postane nezadovoljen (Smith, 2010, 704 str.).

Zdolgočasenost ni enako kot lenoba. Zdolgočaseni delavci želijo biti aktivnejši, vendar hkrati razvijajo načine obnašanja, da trdo delajo in da so zelo obremenjeni na delu, da se na daljši rok izognejo dodatnemu delu. Na začetku menijo, da je bolj udobno delati manj ali skoraj nič, bojijo se, da bi bili preobremenjeni, če bi dobili dodatno delo. Po daljšem časovnem obdobju zdolgočasenosti pa jim že primanjkuje navdušenja nad delom in bi jim trud, ki bi ga morali vložiti v novo aktivnost ali v novo službo, ki bi zahtevala nova znanja, predstavljal prevelik napor in količino energije, za katero menijo, da je nimajo več (Rothlin & Werder, 2008).

Edwin A. Locke, izredni profesor motivacije in vodenja na marylandski univerzi meni, da je pomemben dejavnik posameznikova pripravljenost odzivati se na izzive. Tu se pokažejo razlike med posamezniki. Nekaterim je izjemno zahtevno delo všeč, medtem ko se mu drugi raje ognejo. Vsak zase se mora odkriti, koliko izzivov potrebuje za najhitrejšo osebno rast in zadovoljstvo (Locke, 2005).

Daljše obdobje premajhne obremenjenosti vodi v nezadovoljstvo in v mučno enoličnost, saj ni izzivov, zaposlen ne prejme priznanja za svoje delo in ne potrditev. Zdolgočaseni zaposleni postanejo na dolgi rok leni zaradi zunanjih okoliščin. Lenoba ni njihova notranja lastnost, je le posledica zdolgočasenosti. Ti zaposleni so na delavnem mestu, ki jim ne omogoča večjih izzivov, in mogoče je tudi, da ti posamezniki niso izbrali ustrezne poklicne poti (Rothlin & Werder, 2008).

Zaposleni si želijo, da bi se na poklicnem področju razvijali, napredovali, pokazali in širili zanje in svoje sposobnosti. Želijo si, da bi opravljali delo, ki bi jim bilo v izziv in bi imelo zanje tudi smisel. Izogibanje dela vodi v slabo počutje. V brezdelju mora posameznik sedeti ure in ure, v čakanju, da mine delavnik. Posamezniku tak način obnašanja ne prinaša ne zadovoljstva ne svobode in tudi ne sreče. Tudi aktivnosti, ki jih opravlja za zadeve na delu, so vedno bolj dolgočasne. Človek, ki se na začetku tako boji stresa pri delu, da se izogiba delovnim nalogam, na koncu doživlja ogromno količino stresa zaradi načina obnašanja, ki vodi v prikrivanje in pretvarjanje, kako zelo je zaposlen na delovnem mestu (Rothlin & Werder, 2008).

2.2 Zadovoljstvo z življenjem

Sodeč po nekaterih raziskavah je zadovoljstvo z življenjem boljši pokazatelj posameznikove delovne učinkovitosti kot zadovoljstvo z delom. Posamezniki, ki so bolj zadovoljni s svojim življenjem, dosegajo bolj zadovoljujoče socialne odnose, so uspešnejši, imajo več podpore in širšo socialno mrežo. Zadovoljstvo z življenjem prispeva tudi k boljšemu fizičnemu in mentalnemu zdravju (Lyubomirsky et al, 2005; Dimec et al, 2008).

Zelo pomembno je, da posameznik najde **Ravnovesje med delom in družino** oziroma drugimi aspekti svojega življenja. Ravnovesje v življenju posameznika namreč zmanjšuje možnosti pojavljanja različnih simptomov stresa, anksioznosti itd., ter tako vodi do zadovoljujočih stanj (Dimec et al, 2008).

Zasebno življenje in delo se morata dopolnjevati. Svoje delo opravi zaposlen bolj kakovostno, če pride zjutraj na delo veder, dobro razpoložen in spočit ter z nasmeškom na ustih. Predvsem je dobro za človeka samega, da v svoji karieri zamenja več delovnih okolij, saj vsako od njih prinese nove izzive, spremembe, uči se novih znanj in spoznava nove ljudi. Pozorni moramo biti na obdobja, ki se vlečejo že dalj časa in v katerih občutimo, da smo nezadovoljni, nimamo pravih izzivov, se že mesece dolgočasimo, smo nezadovoljni s sodelavci in zjutraj težko pridemo na delovno mesto. Morda je nastopil čas za spremembo (Boštjančič, 2014).

Poklic ne prinese vsega v naše življenje, zato je prav, da se z njim ne poistovetimo. Najti moramo izpolnitev tudi na zasebnem področju. Če smo s poklicem poročeni, na dolgi rok ne bomo srečni. Imamo tudi druge potrebe. Idealno delovno mesto komaj kdaj obstaja. Pomembno je, da doma poklic odmislimo in domov odhajamo z veseljem (Grün, 2011, str. 108).

Strah pred delovnim mestom je danes vse bolj prisoten predvsem zato, ker ima veliko ljudi delovne pogodbe za določen čas. Pritisk na to osebo in njene rezultate je večji in večja je njena odgovornost. Bojijo se delati napake, bojijo se ostati doma, ko zbolijo, zato so prisotni na delovnem mestu kljub slabemu počutju ali bolezni. Bojijo se biti ustvarjalni, da ne bi z drugačnimi idejami odstopamo od običajnih poti organizacije, kjer so zaposleni. V današnjem času je tega pritiska na posameznika veliko več, kot nekoč. Včasih je organizacija poskrbela za svojega delavca, ki je celotno kariero razvil znotraj ene organizacije. Danes se odgovornost prenaša z organizacije na posameznika in smo sami odgovorni za to, koliko časa bomo delali, kakšne izzive si bomo postavili (Boštjančič, 2014).

Ljudem, ki so zelo vpeti v svoj poklic, povezovanje poklica in družine predstavlja težavo. Pogosto prihajajo domov pozno in so izčrpani. Doma pa se izogibajo pogovorom, ki bi

sprožili konflikte. Nimajo več energije, da bi se tudi doma spuščali v zapletene težave z odnosi, zato se še bolj skrijejo za svoje delo. Otroci jim neposredno sporočajo, da želijo preživeti več časa z njimi. Partner ali partnerka se odzovejo z nezadovoljstvom. Številne spremlja občutek krivde, da so premalo na razpolago partnerju ali družini (Grün, 2011, str. 108).

Občutek preobremenjenosti ne pride iznenada, ampak se znaki, da ne zmoreš več, se pojavljajo dlje časa. Tak znak je, da pogosto zbolimo, telo nam pokaže, da ne zmoremo več, da potrebujemo počitek. Vendar teh znakov ne prepoznamo. Takrat, ko ne zmoremo več, moramo na to opozoriti svojega nadrejenega. Pomembno je, da ves čas komuniciramo transparentno in iskreno z nadrejenim in mu povemo, če obsega dela in odgovornosti ne bomo zmogli. Po stresnih obdobjih je zelo pomembno, da imamo dovolj časa za sprostitev. Privoščimo si od šest do osem ur kakovostnega spanca, se zdravo prehranjujemo, se družimo z ljudmi, beremo, stres učinkovito pretvorimo skozi športne aktivnosti (Boštjančič, 2014).

Neka ameriška raziskava je pokazala, da številni vodstveni delavci v podjetju ostajajo dlje, kot je treba. Medtem, ko jih v podjetju cenijo, doma velikokrat poslušajo le kritike ali očitke. In tako se sklene začaran krog poklicne preobremenjenosti in družinskih težav. To pogosto privede do zatekanja v hobije, športne aktivnosti in v najslabšem primeru, v alkohol ali droge. Družina najprej potrebuje od zaposlenega očeta ali matere zanesljivost. Vsaj okvirno mora partner ali partnerka vedeti, kdaj pride domov, in tudi otroci morajo vedeti kdaj sta jim oče in mati ob določenem času na razpolago. Če pride kaj vmes, so telefonski klici, opravičilo in nov dogovor neizogibno potrebni (Grün, 2011, str. 109).

Treba je postaviti jasna pravila, sicer delo zavzame vedno več prostora in onemogoča kakovostno zasebno življenje. Potreben je nedotakljiv čas, za katerega podjetju ne dovolimo, da nam ga vzame. Vodja podjetja, ki je prepričan, da lahko razpolaga s časom zaposlenega, meni, da mora bit sodelavec vedno na voljo. To ni nikakršna kultura podjetja, ampak je vrnitev v suženjstvo. Zaposlen po eni strani ne želi izgubiti službe, po drugi pa ne želi izgubiti lastnega samospoštovanja (Grün, 2011, str. 110).

Potekati mora pravočasna, kakovostna in jasna komunikacija med organizacijo, vodjo in zaposlenimi. Vodje morajo vnaprej načrtovati aktivnosti in obremenitve svojih podrejenih. Podjetje mora ustrezno kadrovati in iskati osebe potrebnim znanjem za opravljanje nalog. Pošteno do zaposlenih je, da jih vodja vnaprej obvesti, kdaj so tista obdobja, ko jih bo podjetje bolj potrebovalo, da lahko tudi zaposleni lažje načrtujejo svoje delo, svoje aktivnosti in prosti čas (Boštjančič, 2014).

Da bi našli ravnovesje med zasebnim življenjem in delom, teden jasno načrtujemo ter čas za zasebno rezerviramo enako kot čas za delo. Pomembno je, da konec tedna ostane prost in ga ne natrpamo z aktivnostmi, sicer ne bo služil počitku, pač pa bo povečal stres. Čas, ki

je namenjen družini, je vedno omejen. Bistveno je, da družina lahko računa na ta omejen čas in da je zaposleni v tem času v resnici prisoten. Potrebna je tudi zavestna odločitev, da si v resnici želim biti mož oziroma žena, oče ali mati. Teh vlog ne želim igrati le za kratek čas (Grün, 2011, str. 111).

Pogosto je mogoče opaziti, da je ravno majhnim otrokom lažje očeta spraviti od dela. Sprejmejo ga v svojo igro, se nanj obešajo. Otrok želi občutiti očetovo bližino. Če se oče prepusti otroški igri pozabi na službene težave in se počuti živega. Velikokrat pa se očetje odzovejo nejevoljno. Ne opazijo, da otroka prizadenejo, da otrok čuti zavrnitev in hlad. Ko otroci odraščajo, očeta kritično opazujejo. Očitajo mu, da se skriva za delom in da ne posluša. Ali pa se odzovejo prizadeto in se umaknejo. Vendar se s tem vedno bolj odtujujejo (Grün, 2011, str. 111-112).

Matere imajo pogosto slabo vest, če so otrokom premalo na razpolago. Otroci pa to slabo vest včasih izrabijo, da bi od njih vse dobili. Toda to ni dobro ne za mater ne za otroke. Pomemben je kakovosten čas, ki ga mati preživi z otroki in je odvisen od njene naravnanosti. Če je za mater vsega preveč, se na otrokove muhe, želje in počasnost odzove z agresijo. Če se po službi veseli otrok in je odprta za to, kar se v otroku tisti trenutek dogaja, ne bo napor, ampak bo srečanje z njimi koristilo tudi njej. Prinese ji stik z življenjem. To ji pomaga, da delo izpusti (Grün, 2011, str. 112).

Danes niti očetu niti materi ni lahko najti ravnovesja med družino in poklicem. Vsak mora sam odkriti, kaj je zanj tisto pravo, pri tem pa mora paziti na svoja čustva. Če občutke predolgo odriva, se le-ti pokažejo na telesu v obliki zdravstvenih težav ali pa v sebi otrdi in ga preplavi nezadovoljstvo. Tedaj pogosto prepozno opazi, da tako ne gre naprej. Če nekdo doživlja družino kot zanesljiv vir energije, ga težave na delu ne bodo v celoti vrgle iz tira, saj ve, da ga doma sprejemajo in podpirajo (Grün, 2011, str. 113).

Iskalci zaposlitve ne smejo nehati skrbeti zase in za svoje dobro počutje, saj na razgovoru za delo s svojim nastopom in neverbalno komunikacijo odražamo svoje počutje. Delodajalci iščejo sproščene, neobremenjene ljudi. Težko je za iskalce zaposlitve, da bi odražal tako počutje, še posebej če že več mesecev ali let iščejo zaposlitev. V prostem času je dobro, da brezposelni ohranjajo telesno kondicijo in psihično zdravje, da vzdržuje socialne stike s prijatelji in sorodniki. Ko ostanemo brez službe, se namreč prekine stik z zelo velikim krogom ljudi. Pomembno je, da ohranimo mentalno agilnost, aktivnost in sproščenost (na primer branje, učenje novega jezika itd.) (Boštjančič, 2014).

Politolog Ronald Inglehart je v najobsežnejši raziskavi o zadovoljstvu v življenju, ugotovil, da je brezposelnost eden od peščice dejavnikov, ki najbolj negativno vplivajo na zadovoljstvo v življenju (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 167).

Izkušnje kažejo, da sta ljubezen in prijateljstvo temeljna elementa vzgojnega okolja. Vendar odrasel človek z veliko volje lahko dojame stvari bolj objektivno, pri otroku pa lahko nastanejo blokade (Bonnet, 2009, str. 48-49).

Ustvarjeni smo za življenje in ne zato, da se učimo, kako živeti. Danes nas življenje uči, kako bomo jutri bolje živeli. Pravi učitelji nas pripeljejo tako daleč, da sami delamo, pri tem pa nas s svojo izkušenostjo obvarujejo pred nevarnimi poizkusi, ker vedo, da nič ne more nadomestiti osebne izkušnje. Pri občutku odtujenosti gre za ljudi, ki zaupajo vase in so dokaj varni. Odtujeni smo takrat, ko drugi odločajo namesto nas (Bonnet, 2009, str. 75).

Nekateri so na srečo razvijali svojo samostojnost in okrepili svojo osebnost v družinskem življenju, v športu itd. Le-ti se bodo hitro prilagodili spremembam tudi na področju dela. Drugi, ki so sprejemali pomoč od zunaj, kar ni pripomoglo k razvoju njihove osebnosti, so danes v spreminjajočem se svetu ogroženi, razen če se skušajo potrpežljivo in vztrajno postaviti na lastne noge (Bonnet, 2009, str. 76-77).

Za človekovo osebno ravnovesje je pomembno, da poklicno napreduje in dozorevanje osebnosti poteka usklajeno, da si sledita. Poznamo ljudi, ki so zagnani pri delu, ker iščejo kompenzacijo za neuspehe v družinskem in družabnem življenju. Spet drugi so v službi nejevoljni in se spretno izogibajo delu, po drugi strani pa polno živijo družabno in družinsko življenje (Bonnet, 2009, str. 77).

2.3 Doživljanje stresa

Posamezniki, ki so bolj zadovoljni s svojim življenjem, na svojem delovnem mestu dosegajo višjo učinkovitost, deležni so tudi drugih ugodnosti, med drugim dosegajo pomembnejša, raznovrstna delovna mesta, več zaslužijo, kažejo manj neproduktivnih vedenj in izgorelosti kot posledice delovnih obremenitev (Lyubomirsky et al, 2005; Dimec et al, 2008).

Nihče ni povsem odporen proti stresu. Stres lahko prizadene vsakogar, saj je bistven del našega življenja. Nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov. Pomembno vlogo pri stresu ima okolje, ki se mu moramo nenehno prilagajati. Določena mera stresa opozarja na nevarnosti, saj posameznika prisili v aktivnost za zmanjšanje nevarnosti.

Vzroki za stres na delovnem mestu so (Boštjančič, 2014):

- odnosi s sodelavci,
- velika konkurenca,
- stalne spremembe na delovnem mestu.

Ob besedi stres se običajno pojavijo asociacije na nekaj neželenega in neprijetnega. Takrat imamo v mislih t. i. **negativni stres** ali **distres**. Poznamo pa tudi **pozitivni stres** ali **eustres** (Boštjančič, 2014).

Negativni stres predstavlja stanje napetosti. Doživimo ga takrat, ko neko situacijo ocenjujemo kot neprijetno ali ogrožajočo, na primer konflikt. Naše notranje ravnovesje je porušeno. Postanemo preobremenjeni in preplavljeni s skrbmi. Utrujeni smo zaradi napetosti, zaradi občutka nemoči. Naši viri moči niso dovolj za spoprijemanje z zahtevami, ki si jih sami postavljamo ali pa prihajajo iz okolja. Če so zahteve prepogoste in preveč intenzivne doživljamo pritisk. Postajamo vse manj aktivni. Zdi se nam, da nismo kos življenjskim izzivom.

Posledice negativnega stresa na telo so (Boštjančič, 2014):

- prebavne motnje,
- bolečine v vratu in hrbtu,
- pogosti prehladi,
- slabši medčloveški odnosi,
- glavoboli.

Pozitivni stres doživljamo takrat, ko situacijo ne ocenjujemo kot grožnjo, ampak kot izziv, na primer ob poroki. Prvi ga je definiral madžarski endokrinolog Hans Selye. Takrat verjamemo, da so naše spretnosti in sposobnosti večje kot zahteve. Zaupamo vase in doživljamo spodbudna čustva pričakovanja. Vedenjsko smo aktivni, motivirani in zbrani ter posledično učinkoviti in ustvarjalni. Vse omenjeno pa povečuje možnosti, da premagamo situacijo, ki je vir stresa. Ob tem doživljamo, da smo mi tisti, ki imamo kontrolo nad svojim življenjem. Življenje doživljamo smiselno in izpolnjeno, saj nam omogoča osebno rast. Evstres ima v življenju posameznika pomembno vlogo, saj brez njega ne bi imeli izzivov in ne ciljev in bi se začeli spraševati o pomenu življenja (Boštjančič, 2014).

Evstres je nadzorovana stopnja stresa, katerega rezultati se odražajo v opaženi učinkovitosti zaposlenega, v dobrih delovnih rezultatih, vrhunskih dosežkih. Zaposleni, ki doživlja evstres, bo na primer uspešen pri argumentaciji svojih stališč, imajo prepričljiv govor, tak športnik pa bo dosegel vrhunski rezultat. Na delovnem mestu evstres najpogosteje doživimo na primer ob na primer napredovanju, doseženem cilju, ko smo vznemirjeni, se naučimo kaj zanimivega, ko odkrijemo novo strast in tako dalje (Boštjančič, 2014).

Kljub temu, da so rezultati evstresa pozitivni, se moramo zavedati, da lahko preveč evstresa tudi škoduje našemu organizmu. Zato je pomembno, da se občasno sprostimo in skrbimo za uravnovešen stil življenja (Boštjančič, 2014).

Določen stresor je lahko vir pozitivnega ali negativnega stresa. Odvisno je kako interpretiramo in ocenimo situacijo. Nekdo na primer ob javnem nastopanju doživlja velik distres, Morda ima negativne izkušnje in ocenjuje, da situaciji ni kos. Misli si, da ne bo zmogel suvereno izpeljati nastopa (trese se mu glas, strah pred javnim nastopom, sram itn.). Nekomu drugemu pa predstavlja ista situacija eustres, ker ima z nastopanjem pozitivne izkušnje (izkaže se, pokaže svoje znanje). Situacijo doživlja kot izziv in priložnost, da se izboljša. V situacijo pristopi veliko bolj sproščeno in v pričakovanju uspeha. Posledično je velika verjetnost, da mu tudi uspe. Rezultat doživljanja situacij je odvisen od tega, kako pristopimo k viru stresa. Pogosto je precej odvisen od miselne naravnanosti (Boštjančič, 2014).

Stres in strah pred neznanim predstavljata oviri pred prihodnostjo, pred negotovostjo. Do neke meje je to stranski učinek države, ki vse nadzoruje. Človek bi se moral zavedati prisotnosti tako tveganja kot varnosti, kar mu omogoča, da se razvija. Delo predstavlja človeške izkušnje, skozi katere se učimo soočanja z neznanim. Novo učenje je neznano področje, ki nas hkrati vznemirja in nam vzburja strah (Bonnet, 2009, str. 72).

Delo je dejavnik, ki pripomore k večjemu občutku varnosti pri človeku, pod pogojem, da so odstranjeni dejavniki stresa iz delovnega ali učnega okolja. Dejavniki stresa so odstranjeni tako, da nam nekdo stvari razloži, pokaže, razčleni, nam poda navodila in nas opozori na potencialne nevarnosti. Vloga vodje ali mentorja je ključna. Vodja mora zaposlenega spodbuditi za delo in hkrati mu posredovati pomembne informacije (Bonnet, 2009, str. 71-73).

Neznana področja nam pri delu spodbujajo skrb. Če se z njimi ne soočimo se izpostavimo še večji nevarnosti. Zato se moramo nenehno učiti, se izpopolnjevati, sprejemati izkušnje drugih, kasneje pa potegniti nauke iz svojih poizkusov in okrepiti svojo strokovnost, ki je jamstvo za varnost (Bonnet, 2009, str. 74-75).

Zdrav način življenja vodi k ohranjanju dobrega zdravja in boljšega počutju. Človeški organizem za nemoteno delovanje potrebuje uravnovešen stil življenja.

Ravnovesje zagotavljamo (Boštjančič, 2014):

- s pravilno prehrano,
- z redno telesno aktivnostjo,
- z duševnim ravnovesjem,
- z ravnotežjem med delom in počitkom.

Močna motivacija je bistvena pri uvajanju sprememb. Vendar ni preprosto uvajati sprememb, čeprav lahko vemo, kaj bi morali storiti. Mnogi od nas danes bolj ali manj

trpijo zaradi stresa. Stres je najpogostejši povzročitelj bolezni. V preteklih letih se je življenjski tempo močno zvečal, z gospodarsko krizo pa sta narasla tudi negotovost in pritisk zaradi uspeha. Zaradi stalnega vpliva številnih dražljajev, smo postali žrtev lastnega napredka. Na delovnem mestu smo pod stresom in tudi v prostem času hitimo.

Predvsem v podjetjih je treba ukrepati proti stresu in njegovim negativnim posledicam. Odločilni dejavniki stresa so: delovna klima, zadovoljstvo z delom in dovolj manevrskega prostora za vse zaposlene. Vodstvo lahko v sklopu podjetniškega preventivnega zdravstvenega varstva izvede učinkovite ukrepe. Pomembna pa je tudi odgovornost zaposlenih. Na vseh področjih življenja je pomembna podpora strokovnjakov. Do dobrega počutja ter pomoči v krizi vodijo različne poti: od svetovanja, joge, meditacije, masaže shiatsu, do bivanja v mirnem kraju.

Stresne reakcije se pokažejo na različnih ravneh: telesne spremembe (na primer v hormonskem sistemu) spremljajo psihične spremembe (na primer v počutju) in se lahko odražajo tudi v storilnosti, vedénju in družabnosti. Telo poskuša zagotoviti dovolj energije za obvladovanje izrednih naporov. Dolgoročno gledano se pri kroničnem stresu in sočasnih slabih možnostih za regeneracijo zveča tveganje, da zbolimo. V skrajnem primeru to lahko vodi do izgorelosti. Ravnovesje med aktivnostjo in počitkom je bistveno za ohranjanje dobrega počutja, zdravja in storilnosti. V obdobjih oddiha lahko napolnimo svoje rezerve in spet vzpostavimo ravnovesje.

Delovno okolje vpliva na naše telesno in čustveno počutje ter s tem tudi na naše zdravje. V skladu z luksemburško deklaracijo o promociji zdravja pri delu iz leta 1997 je treba preprečevati bolezni, krepiti zdravje in izboljšati počutje na delovnem mestu. Ljudje smo v nekem odnosu z okoljem in vsi zunanji vplivi deluje na nas.. Z dobro promocijo zdravja na delovnem mestu pa lahko dosežemo še višjo motivacijo delavcev. Zdrava prehrana in pravilna telesna drža sta cilja, ki ju lahko dosežemo z lastnim ravnanjem. Možnost osebnega razvoja in doseganje poklicnih ciljev pa sta mogoča samo, če podjetje ustvari pogoje za to. Spodbujanje pozitivnega delovnega okolja, ki spet služi podjetju, je torej korist dobre podjetniške podpore zdravju.

Duševne obremenitve so del vsakdana. Telesu namenjamo pozornost z zdravo prehrano in redno telesno aktivnostjo. Tudi naša duša potrebuje pozornost in nego, da ostane zdrava. Pomembno je, da imamo v trenutkih šibkosti in krizah na voljo primerna orodja za ponovno vzpostavitev duševnega ravnovesja.

Kdor skuša nenehno **ravnati s časom**, ga zlahka doživlja kot nasprotnika. Gospodari proti njemu namesto z njim. Posledica je neznanska naglica, saj mora bit najbolje izkoriščen, da bi v danem času dosegli optimalne rezultate. V prvi vrsti gre za to, da čas na novo izkusimo. Ta trenutek nam je podarjen. V celoti smo prisotni. Čutimo se (Grün, 2011, str. 30).

Kako doživljamo čas je odvisno od notranje naravnanosti. Kdor v čas poskuša stlačiti kar največ, hitro opazi, da ga je ravno tedaj premalo na razpolago. Če pa živimo popolnoma v tem trenutku, čas ni več naš nasprotnik. Ravno nasprotno, v njem se najdemo, samo nam pripada. Več nalog ne opravimo več proti času, pač pa v času in z njim (Grün, 2011, str. 30).

Čas je vedno na razpolago. Moramo si ga samo vzeti. Kljub temu pa se moramo odločiti, kako ga bom porabil. Mogoče samo za delo ali tudi za življenje, tišino, umik. Pri tem je bistvena lastna naravnanost do časa. Tudi dan s številnimi sestanki ne poteka stresno, če živimo popolnoma v tem trenutku in se vsakemu sestanku sproščeno posvetimo. Preveč ljudi želi v prekratkem času kaj od nas. Bistveno je, da si priznamo, da lahko vedno naredimo samo eno stvar ob istem času in ne tisoč stvari. Lahko na čas gledamo enostavno, eno pride za drugim. Vsemu namenimo čas - pogovoru, delu, odmorom. Pri ravnanju s časom nam je bistveno pomaga, da si čas, ki ga imamo na razpolago razporedimo. In če čas dobro strukturiramo, nas ne bo uničeval (Grün, 2011, str. 30-31).

Dejavnik časa ima dvojni pomen. Potrebno je uskladiti kvantiteto in kvaliteto. Ne smemo odlašati na jutri, kar lahko naredimo danes, vendar moramo pogosto preložiti na jutri, kar ni še danes dozorelo. Naučiti se moramo delati hitro, vendar ne površno, znati pa moramo tudi delati počasi, da ne spregledamo pomembne podrobnosti. Obvladovanje časa za človeka, se pokaže pri delu. Sposobnost obvladovanja časa skladno z naravno dela je eden od pogojev poklicnega uspeha. Dejstvo je, da je dejavnik časa težko obvladljiv. Iz dobrega strokovnjaka se prelevimo v človeka dejanj, če se opremo na pretekle izkušnje in smo pozorni na spremembe, načrtujemo prihodnost, organiziramo dejanje, vendar smo se vedno zmožni umakniti. Glede obvladovanju časa je najpreprosteje je, da se naučimo upoštevati roke. Ko se delavec vpraša, kako naj najbolje izvede svoje naloge v času, ki mu je odmerjen, pomeni, da si je že prej postavil vprašanja, na katere je dobil odgovor, npr. »Kaj storiti? Zakaj? S kom? Kdaj? Itn.« Ta vprašanja so na določen način povezana s časom (Bonnet, 2009, str. 136-144).

Počasni čas v resnici obstaja, ko meditiramo, se sprehajamo, poslušamo glasbo. To počasnost je dobro užiti. Časa nam ga ni treba popolnoma natrpati v naš urnik. Seveda obstaja tudi **hitri čas,** ko potekajo dnevni posli. Tedaj moramo biti urni, vendar se ta hitrost ne sme spremeniti v pritisk. Tu je nujno, da se prepustimo in vso svojo pozornost usmerimo v tisto, kar tisti trenutek počnemo. Le tako nam uspeva. Pri pogovoru z ljudmi, ki se počutijo v hudi časovni stiski, pogosto ugotavljamo, da jim notranje blokade kradejo čas in ga tako zapravijo. Na primer če pri pisanju iščemo popolne formulacije, potrebujemo preveč časa. Če pa preprosto napišemo to, kar ravno mislimo, pisanje steče in hitro zaključimo Biti popolnoma v trenutku je v resnici umetnost. Uspe samo, če se osvobodimo notranjih zahtev do samega sebe, prav tako pa tudi zahtev, ki se na nas zgrinjajo od zunaj (Grün, 2011, str. 31).

Če se nenehno zavedamo samo časa in tega, da njegovo minevanje stane, napake, ki jih storimo, ker si ne vzamemo dovolj časa, ne moremo več popraviti. Podjetja, kjer je komunikacija šibka zaradi pomanjkanja časa, postanejo toga zaradi ovir, ki se posledično pojavljajo. Izkušnje kažejo, da ko si vzamemo čas, dobimo navdih in se nam porodi rešitev (Bonnet, 2009, str. 135).

2.4 Sreča

Po filozofski definiciji je sreča stanje popolne zadovoljitve in odsotnost vsakršne želje. Diener (2009) definira srečo kot oceno afektivnega in kognitivnega v življenju posameznika, ki je sestavljena iz splošnega zadovoljstva z življenjem, prisotnosti pozitivnih vplivov in odsotnosti negativnih. Lyubomirsky (2005) pa definira srečo kot subjektivno ovrednoteni pojav, ki ga določajo pozitivni in negativni vplivi in zadovoljstvo življenjem (Diener, Lucas, Schimmack, & Helliwell, 2009; Lyubomirsky, 2005).

Na doživljanje sreče in splošnega zadovoljstva vpliva veliko dejavnikov (na primer posameznikovo zanimanje za določene stvari, njegova dejavnost itd.). King in Napa (1998) sta preučevala tri dejavnike: občutek veselja, doživljanje smisla življenja in denar, ki naj bi bili vzrok za sečno življenje. Ugotovila sta, da sta dejavnika občutek veselja in doživljanje smisla življenja zelo pomembna, vpliv denarja se je pokazal kot nepomemben za srečno življenje (King & Napa, 1998, str. 156-165).

Bastian, Kuppens, De Roover in Diener (2014) so v razširjeni raziskavi, ugotovili, da na dobro počutje ne vplivajo samo posameznikova čustvena stanja, temveč tudi družbeno vrednotenje čustev. Ugotovili so, da so ljudje bolj srečni v državah, kjer so le-ta bolje vrednotena in tudi socialno okolje do neke mere vpliva na doživljanje sreče (Bastian et al, 2014, str. 639-645).

Bormans je k debati o veliki raziskavi o sreči povabil ugledne strokovnjake s področja pozitivne psihologije iz vsega sveta, med povabljenimi strokovnjaki je tudi slovenska psihologinja dr. Avsec, docentka za občo psihologijo na filozofski fakulteti. Predlagal jim je, da povzamejo svoje delo in posredujejo svetu pozitivno sporočilo. Želel je povezati znanja dežel, ki jih je prepotoval, da bi se dokopal do spoznanj, kako spremeniti življenje, da bi bili srečnejši. Prosil jih je, naj se osredotočijo na srečo skupin, narodov, v povezavi s splošno srečo. Tako je nastala Velika knjiga o sreči, ki vsebuje nešteto znanj in idej. Knjigo je prejelo v dar 200 svetovnih političnih voditeljev (Mager, 2012).

Ameriški profesor psihologije Peterson, utemeljitelj pozitivne psihologije, meni, da posameznik, ki je sam, ne more biti popolnoma srečen. Prepričan je, da nas najbolj osrečujejo drugi. Meni, da z denarjem lahko kupimo srečo, če ga porabimo za druge ljudi. Lastnih dosežkov ne gre pripisovati le lastni izvirnosti, ustvarjalnosti in vztrajnosti, ampak

tudi znanju, ki smo ga prejeli od staršev, učiteljev in prijateljev. Meni, da je količina zdravja povezana z dobrimi odnosi z drugimi ljudmi (Mager, 2012).

Senik, profesorica na pariški univerzi Sorbona, nas pouči, da primerjava z drugimi ljudmi in zavist slabo vplivata na dobro počutje, zato je bolje pripraviti prostor za ambicije. Nekakšen Indiana Jones pozitivne psihologije, Biswas-Diener, predlaga, da si predstavljamo, da smo avtor zgodbe v knjigi svojega življenja. V zgodbi delamo popravke med njenim potekom z namenom, da stopnjujemo srečo. Fleksibilno razmišljanje, nam daje priložnost, da lahko neuspeh preoblikujemo v uspeh (Mager, 2012).

Sreča je za revne ljudi imeti denar, veliko manj pa za ljudi, ki imajo dovolj denarja. Profesor ekonomije na atenski univerzi Drakopoulos in tudi drugi avtorji so prepričani, da posedovati več denarja ne pomeni tudi večje sreče. Brž ko ima človek dovolj denarja za osnovno preživetje, postane pomembneje na primer: svoboda, odnosi, kakovostno življenje itn. V Avstraliji je letni dohodek petkrat višji kot v Mehiki, vendar imamo občutek, da so Mehičani srečnejši. Dr. Garcia Vega z univerze v Monterreyu v Mehiki pravi, da je zanj življenje zabava z nalogo biti srečen, povabljenci smo mi vsi, vstopnina pa je odgovornost. Avstrijski ekonomist in sociolog Gehmacher je prepričan, da zdravje, prijatelji in zabava pozitivno vplivajo na doživljanja sreče v ljudeh (Mager, 2012).

Zahodne družbe poudarjajo pomen posameznika in doživljanja sreče, v drugih deželah pa ima večjo vlogo družba. Ko nastopi kriza, so Kitajci srečni le, če dajo prednost izpolnjevanju družbenih obveznosti pred lastnimi pravicami. Za občutke sreče je potrebna osebna in družbena sreča. Profesorica Hong še dodaja, da se občutki sreče izražajo skozi mirnost in vedrino ter z navdušenjem in zanosom (Mager, 2012).

Alžirski profesor Tiliouine pravi, da je sreča odvisna tudi od zgodovine, saj so ljudje v revnejših južnih predelih države, kjer so prisotne tradicionalne navade, srečnejši od ljudi na severu, ki so bili deležni francoskega imperializma. Meni, da sta stabilnost, ki vpliva na dobro počutje, in življenjski smisel pogoja za srečo (Mager, 2012).

Danski ekonomist Bjornskov pravi, da so na podlagi raziskav skandinavski državljani najsrečnejši na svetu. Meni, da sreča nima podlage v njihovem modelu socialne države, ampak je skrivnost sreče v močnem občutku osebne svobode, ki prispeva k razvoju družbe. Pomembno je prepričanje, da težave, ki jih imamo v življenju, lahko sami spremenimo. Predvsem je pomembno, da uživamo življenje v času, ko ga živimo (Mager, 2012).

Nemški psiholog Eid meni, da je doživljanje pozitivnih čustev prijetno, vendar jih je treba vedno vgraditi v odnose. Pozitivno razmišljanje in čutenje globoke hvaležnosti, nas bo pripeljalo do prave sreče. Avsec, slovenska strokovnjakinja pa pravi, da proaktivne in povezovalne lastnosti pripomorejo k sreči. Pomembno je, da smo ljudje neodvisni,

pogumni in znamo uveljavljati sebe. Vse to, pa uravnovesimo z nežnostjo, sočutjem in dobrosrčnostjo (Mager, 2012).

Sreča ima osebni vidik. Človek ostane vse svoje življenje, kakršen je, pa vendar se spreminja. Človeška narava je hkrati »pogojena« in »svobodna«. Pogojena zato, ker ne nadzorujemo določenih elementov svojega razvoja, rojstva in otroštva (npr. svoje biološke vrste, dednosti, letnih časov, političnega in kulturnega okolja itd.). Svobodna pa smo v tem, da že zgodaj začnemo izražat svobodno voljo. Sami se odločimo, ali bomo storili nekaj ali ne (Bonnet, 2009, str. 31-32).

Če pogledamo dednost, nekateri nadarjeni ne razvijejo svojih talentov, drugi, ki so le povprečno nadarjeni, pa jih razvijejo do skrajnosti. Vedno je prisotna naša svobodna volja. Kot razvijajoča se oseba vselej izbiramo, kakšen vpliv bodo imeli na našo osebnost družbeno in družinsko okolje, šola, religija, regija, država. Izberemo to ali ono poklicno pot, nadaljujemo ali prekinemo študij, ukvarjamo se z določenimi športi, postanemo člani določenih gibanj in društev itd. (Bonnet, 2009, str. 33-34).

Sreča je nekaj osebnega. Da lahko govorimo o sreči, človekovo dostojanstvo izhaja iz njegove notranjosti in ne iz njegovega telesa. Telesu morajo biti zadovoljene minimalne potrebe, da je življenje znosno. Zadoščenje potreb notranjosti človeka je bistveno za človekovo srečo in zanjo je značilna svobodna volja. Voljo izraža na podlagi inteligence, razsodnosti in presoje. Za človeka je sreča pritrdilen odgovor na vprašanja, ki se nanašajo na smisel življenja, glede zadovoljujočih odnosov z drugimi in z razvojem svoje osebnosti (Bonnet, 2009, str. 38-39).

Dr. Lyubomirsky raziskuje, ali je sreča gensko pridobljena oziroma ali lahko nanjo vplivamo kot posamezniki. Na primer: dva posameznika, ki živita v podobnih življenjskih razmerah, eden od njiju je konstantno nesrečen, drugi pa neizmerno srečen (Bormans, 2012).

Sonja Lyubomirsky je na podlagi več raziskav prišla do ugotovitev, da naša sreča ni pogojena z geni in da trajno srečo lahko dosežemo ne glede na genetiko. Vložiti je treba le trud in pripravljenost za to. Na primer: če želimo shujšati in obdržati težo, ki smo jo dosegli po shujševalni dieti, je treba uvesti v življenje določene trajne spremembe, kot na primer drugačen način prehranjevanja, gibanja in drugih navad, ki vplivajo na telesno težo. Enako velja za srečo (Bormans, 2012).

Dr. Lyubomirsky pravi, da trajna sreča zahteva nekaj sprememb, ki so trajne. Pomembno je, da se trudimo vsak dan na poti k postavljenim ciljem. Pomembno je vlagati v odnose, naučimo se odpuščati, dovolj se gibamo, ne razmišljamo preveč, bodimo radostni, prijazni, skrbimo za dušo in bodimo hvaležni (Bormans, 2012).

Sonja Lyubomirsky in njena sodelavca, David Schkade z Univerze v San Diegu in Ken Sheldon z Univerze v Missouriju, so na podlagi raziskave postavili teorijo in navedli najpomembnejše dejavnike, ki označujejo srečo. Raziskovalci trdijo, da osnovna vrednost določa le 50 % sreče, 10 % lahko prisodimo različnim življenjskim razmeram posameznikov, kar 40 % pa se svobodno odločamo za srečo. Dr. Lyubomirsky sklene, da je lahko vsak srečen, le zavzeti se mora za srečo (Bormans, 2012).

Google in Yale so izvedli študijo, ki je pokazala, da so zaposleni srečnejši in bolje opravljajo svoje delo, če pri svojem delu smejo uvajati spremembe. Google je povabil voditelje iz vsega sveta, da »ukradejo« njihove ideje, vsaj tiste, ki zadevajo področja človeških virov (Peradinc, 2016).

Podjetje je oblikovalo spletno stran in pišejo o tem kako delujejo. Podjetja, ki si želijo uspeha in sreče, lahko preizkusijo njihove ideje v svojem poslovanju (Peradinc, 2016).

Prilagajanje nalog je dobro za zaposlene in dobro za podjetje. Ideja izvira iz znanstvenega dela raziskovalne skupine na univerzi Yale pod vodstvom Amy Wrzesniewski in ima svoje znanstvene temelje. Wrzesniewski je raziskovala, kaj sproži vesele in motivirane zaposlene v bolnišnicah in kaj tiste, ki vidijo svoje delo kot naporno in ga je treba opraviti za plačo (Peradinc, 2016).

Rešitev problema je v prilagoditvi delovnih nalog. Wrzesniewski meni, da so preoblikovanje dela in oblikovanje novih nalog bolj v skladu z vrednotami in prednostmi zaposlenega. Prilagoditev dela se ne pojavlja le pri nizko kvalificiranih delavcih. Wrzesniewski govori o odvetniku, ki je prevzel pobudo in obiskal proizvodno ekipo v podjetju, kjer je zaposlen, ter zamenjal svoje delo zgolj iz reagiranja na zakonske spremembe, tako da je svoje delo spremenil v aktivno preventivno delovanje, da bi se preprečila škoda (Peradinc, 2016).

Prilagajanje delovnih nalog se dogaja povsod. Verjetno se dogaja tudi v podjetju, v katerem smo zaposleni, ne glede na to, ali nam to ustreza. Zato Wrzesniewski (Google) pravijo, da je veliko bolje o tem javno govoriti in zagotoviti podporo zaposlenim. Poleg tega se bomo izognili »boju z mlini na veter«. Študija potrjuje, da prilagoditev nalog povečuje srečo, zadovoljstvo pri delu, zavzetost pri delu in rezultate zaposlenega, saj je dobro za podjetje kot tudi za posameznika (Peradinc, 2016).

Vodstvo podjetja se sprašuje, kako lahko zaposleni preoblikujejo svoje delo, ne da bi povzročili popolni kaos, Wrzesniewski ponuja štiri pobude (Peradinc, 2016):

Spodbujanje avtonomije. Vodstvo postavi cilje, vendar zaposlenih ne usmerja, kako naj jih dosežejo. Kolikor je mogoče, pustijo zaposlenim, da izbirajo sredstva in metode za dosego postavljenih ciljev.

Uporabljanje obrazcev za spremljanje delovne uspešnosti zaposlenih za razporeditev in prilagoditev rednih delovnih nalog. Raziskave kažejo, da so obrazci za spremljanje delovne uspešnosti neprimerni za povečanje delovne učinkovitosti (ali njeno ocenjevanje). V primeru, da navedene obrazce uporablja podjetje, je primerno izkoristiti pogovor s člani ekipe, katera delitev dela bi bila zanje najprimernejša.

Sporočanje ciljev. Vodstvo mora določiti vizijo, cilje in prednostne naloge. V primeru izpeljave prilagoditev delovnih nalog bo ekipa verjetno ponudila ustvarjalne rešitve, zastavljenih ciljev ne bo samo uresničevala, ampak jih bo z lahkoto tudi presegla.

Prilagajanje delovnih nalog je dobro za zaposlene. Tisto, kar je za eno osebo nočna mora, je za drugo osebo sanjsko delo. Vodstvo mora pomagati skupini, da spremeni »smeti« enega zaposlenega v »zaklad« drugega. Omogočiti jim mora, da se odkrito pogovarjajo o tem, katere naloge bi se radi rešili, v zameno za naloge, ki so zanimive za njih.

V skoraj vsaki raziskavi dejavnikov na delovnem mestu, ki vplivajo na zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo uslužbencev, se je pokazal prevladujoč pomen medčloveškega ozračja v podjetju. Medčloveška podpora na delovnem mestu pa ne povečuje samo zadovoljstva na delovnem mestu, ampak vpliva tudi na človekovo splošno dobro počutje (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 49-50).

Obstajajo številni dejavniki, k vplivajo na to, koliko delo prispeva k občutku sreče; to je odvisno od človekove naravnanosti, okoliščin in tako naprej. Glavni namen vseh človekovih dejavnosti je delovati v dobro ljudem. Kot pri vseh drugih dejavnostih tudi v službi iščemo občutek izpolnjenosti, zadovoljstva in sreče. Če govorimo o sreči imajo pomembno vlogo čustva. Posebej bi morali biti na delovnem mestu pozorni na medčloveške odnose in sodelovanje z drugimi. Tudi pri delu je treba ohraniti temeljne človeške vrednote: osnovno človekovo dobroto, prijaznost, naklonjenost ljudem, toplino, odkritost, iskrenost in sočutje. Sočutje ali občutenje naklonjenosti dobrodejno vplivajo na naše telesno, miselno in čustveno zdravje, na naše odnose in najvišji blagor družbe. Ko razvijamo sočutje, imamo v resnici največ od tega mi sami (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 50-52).

Vsak posameznik lahko pozitivno vplivate na doživljanje dela. Ljudje pogosto čakajo, da bo sodelavec naredil prvi korak. Človek lahko vpliva na naravnanost drugih ljudi. En sam človek lahko spremeni ozračje v delovnem okolju. Na primer v skupini sodelavcev, ki se ne razumejo dobro, lahko prihod novega sodelavca izboljša razpoloženje in naravnanost cele skupine. Včasih pa se zgodi tudi nasprotno, ko se sodelavci dobro razumejo lahko prihod novega sodelavca vpliva na celotno skupino in nastopijo spori in težave (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 53).

Nekateri ljudje delajo v zelo napetem ozračju in se ne razumejo z sodelavci. To je odvisno od njihove naravnanosti in pripravljenosti za obvladovaje lastnih čustev. Človeku, ki se pri delu srečuje s težavnimi ljudmi, včasih mu pomaga širša perspektiva. Vedenja te osebe ne smemo jemati osebno. Pomembno je ohraniti sočutje tudi do teh ljudi. Da bi bolje shajali z drugimi na delovnem mestu, je najpomembnejše prepoznati našo medsebojno povezanost in medsebojno odvisnost. Če želite dvigniti odnos na višjo raven, sta sposobnost vživljanja in sočutja potrebna. Ko govorimo o razvijanju globljega sočutja do ljudi, mora biti sočutje nepristransko, pristno in univerzalno (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 57-61).

Po izsledkih Gallupove ankete, so Američani na splošno zadovoljnejši z medčloveškimi vidiki svoje zaposlitve, kot s tem, koliko se čutijo nagrajene in cenjene. Višina plače ne izraža samo tega, koliko delodajalec ceni delavca, ampak je lahko povezana z občutkom lastne vrednosti (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 65).

Bogastvo ne vpliva prav veliko na splošno, vsakdanje doživljanje sreče. So pa posamezniki, ki uživajo v obilici denarja. Na primer nekateri kupujejo umetnine, ki jim prinašajo veliko zadovoljstva. Srečni so, če imajo dobre družinske odnose, če imajo dobre prijatelje, če dajejo denar v dobrodelne namene (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 72).

Izsledki raziskav pričajo o tem, da ko so zadovoljene naše osnovne potrebe, več denarja ne prinese več sreče. Po tej raziskavi je sledilo še nekaj raziskav. Iz dokazov je razvidno, da veliko denarja ne pomeni samodejno tudi veliko sreče. Preprosto ni povezave (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 72).

Po izsledkih raziskave, ki jo je opravila organizacija Conference Board se je v zadnjih nekaj letih zadovoljstvo pri delu zmanjšalo in so najbolj nezadovoljni tisti z najvišjimi dohodki. Z denarjem ni mogoče kupiti sreče, pravijo znanstvena dognanja in ljudska modrost. Človeške vrednote so pravi vir sreče. Vendar ljudje na splošno še vedno verjamejo, da bi jim bogastvo prineslo srečo. Vsak sam se mora odločiti koliko denarja potrebuje. Ljudi osrečuje, če delijo svoje bogastvo, saj imajo več prijateljev, večji ugled itn. (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 73-74).

Če je vaša temeljna predpostavka, da sreča prihaja od zunaj, z ustvarjanjem bogastva, boste obtičali v krogu brez konca. Če pa je vaše osnovno pojmovanje, da je denar pomemben, a so drugi dejavniki enako ali še pomembnejši za človekovo dobrobit, potem boste srečnejši v življenju (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 75).

Dr. Martin Seligman, eden od glavnih osebnosti na področju preučevanja človeške sreče in na področju pozitivne psihologije, v svoji knjigi Autentic Happiness trdi, da osebno zadovoljstvo vse bolj prevladuje nad denarno nagrado v življenju številnih posameznikov, ko se odločajo za vrsto dela, ki ga bodo opravljali. Poudarja, na primer, da je trenutno pravniški poklic v Ameriki najbolje plačan. Pomembnejše newyorške pravne pisarne danes

porabijo več denarja za ohranjanje obstoječih strokovnjakov, kot za zaposlovanje novih, saj številni pravniki zamenjujejo pravniško prakso za druge vrste dela, ki niso tako dobro plačane, vendar jim prinese večjo srečo (Seligman, 2002, str. 59-60).

Če nekdo želi spoznati stopnjo svojega znanja na poklicnem področju, opravi teste, ki bodo pokazali pravo sliko. Če pa govorimo o razvoju samozavedanja in razumevanja na globlji ravni, je najpomembnejše odkriti svojo resnično samopodobo, natančno oceniti svoje lastnosti (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 146).

Seligman je eden od raziskovalcev na področju človeške sreče in še posebej govori o tem, kako je mogoče bolje razumeti samega sebe, s tem da prepoznamo pozitivne lastnosti, kombinacijo vrlin (na primer modrost, pogum, ljubezen), ki jih ima vsakdo med nami. Seligman je s sodelavci sestavil vprašalnik, ob pomoči katerega ljudje prepoznajo pozitivne lastnosti. Pri delu postanejo srečnejši, če poznajo te lastnosti in jih uporabljajo na delovnem mestu vsak dan, če je mogoče. Seligman priporoča, da si izberemo delo, kjer bomo uporabili te svoje prednosti. Če pa to ni mogoče, da preoblikujemo sedanje delo tako, da bomo te prednosti čim več uporabljali (Seligman, 2002, str. 59-60).

Govorili smo o tem, da so ljudje srečnejši pri delu, če ga doživljajo kot poklic. Po mnenju Seligmana to lahko storimo še drugače, tako da prepoznamo in uporabimo človekove pozitivne lastnosti. Povezano je z razumevanjem samega sebe (Seligman, 2002, str. 59-60).

Študija, ki jo je leta 2002 vodil dr. Barry Goldman, profesor menedžmenta in gospodarske politike na arizonski univerzi, je pokazal, da so bili ljudje z razvitejšim občutkom lastne identitete srečnejši pri delu in zadovoljnejši z življenjem. Osebno identiteto so opredelili kot »duševno stanje«, ki izraža poznavanje sebe (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 158-159).

Izdelovanje dobrin ali opravljanje storitev ne zagotavlja najvišje sreče, zato je treba razmisliti o rezultatih svojega dela, kako vplivajo na nas, na našo družino in svet. Dati moramo vse od sebe, da bo naše delo prineslo ljudem nekaj koristi, saj je to najzanesljivejši način, da oblikujemo globoko **vez med našim delom in trajno srečo** (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 216).

Ljudje se rodijo s prirojeno sposobnostjo uživanja pri delu. V petdesetih letih 20. stoletja so psihologi in sociologi raziskovali povezavo med delom in zadovoljstvom pri delu in jo tudi nedvoumno potrdili. Povezava obstaja ne glede na spol in vrsto poklica, ki ga opravljajo. Zadovoljstvo pri delu naredi človeka srečnejšega v življenju in kdor je srečen v življenju je srečen tudi pri delu (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 218-220).

Raziskovalci in sociologi so soglašali v tem, da večplastne spremenljivke vplivajo na človekovo zadovoljstvo pri delu in tudi na zadovoljstvo v življenju nasploh. Dejavniki, ki

vplivajo na zadovoljstvo pri delu so posameznikova osebnost, nagnjenja, zanimanja, družbeno okolje, celo narodna in kulturna pripadnost. Zadovoljstvo pri delu je le eden od teh dejavnikov. Človekova sreča ima veliko sestavin. Obsežno raziskovalno gradivo o dejavnikih, ki lahko vplivajo na človekovo srečo je pregledal Ed Diener, profesor psihologije na univerzi v Illinoisu v mestu Urbana-Champaign, in ugotovil, da subjektivno dobro počutje zaradi velikanskega števila dejavnikov, ki lahko vplivajo nanj, ne more temeljiti na peščici vplivnih spremenljivk. Glede na večplastnost človekovega bitja, lahko začnemo s tem, da se obrnemo vase, da spremenimo svojo naravnanost in pogled na svet. Dr. Diener pravi, da je način dojemanja sveta pomembnejši za srečo kot objektivne okoliščine (Diener, Sapita, & Suh, 1998).

Študija o kakovosti življenja v Ameriki, ki jo je podprla fundacija Russell Sage je razkrila, da zadovoljstvo pri delu prispeva dvajset odstotkov k zadovoljstvu v življenju. Ni visoka številka, vendar če pomislimo na vse dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo v življenju, na primer partnerstvo, zdravstveno stanje, podpora ljudi zunaj delovnega mesta in druge okoliščine, začnemo spoštovati vlogo, ki jo ima delo v srečnem, izpolnjenem življenju. Prepoznati in odstraniti je treba ovire, ki nam preprečujejo uživati pri delu. Sreča je namen našega bivanja (Dalajlama & Cutler, 2005, str. 220-221).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA: POGLED ZAPOSLENIH NA ZAVZETOST

3.1 Zasnova raziskave in metodologija

Temeljne hipoteze raziskave:

H 1: Zavzetost se na delovnem mestu pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu.
H 2: Obstaja povezanost med zavzetostjo pri delu in občutkom sreče.
H 3: Obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in zadovoljstvom z življenjem.
H 4: Obstaja povezanost med zavzetostjo pri delu in stresom.

3.1.1 Metoda raziskave

Zbiranje podatkov je potekalo preko spletne ankete v septembru 2016. Prošnje za sodelovanje je avtorica preko elektronske pošte poslal na 50 naslovov znotraj svoje socialne mreže. V nagovoru je naslovnike zaprosila, da naj vabilo za sodelovanje posredujejo tudi svojim sodelavcem in prijateljem, ki so zaposleni. Metodo vzorčenja predstavlja priložnostni vzorec, pri čemer vzorčno enoto predstavlja naključen posameznik, ki ima delovne izkušnje in je zaposlen v organizaciji. Odgovori izpolnjenih anketnih vprašalnikov so se beležili na spletni strani 1KA (www.1ka.si). Od 60 zabeleženih odgovorov so bili 3 pomanjkljivi, zato so bili izločeni iz nadaljnje analize.

Končni vzorec predstavlja 57 odgovorov. Hipoteze so bile preverjene s programskim paketom IBM SPSS Statistics 20.0.

3.1.2 Predstavitev vprašalnika

Pri oblikovanju vprašalnika smo za posamezne konstrukte uporabili že uveljavljene lestvice, ki so se v preteklih raziskavah izkazale za ustrezne in statistično veljavne. Trditve, ki so izvorno zapisane v angleškem jeziku, smo najprej ločeno prevedli v slovenski jezik. Nadalje smo primerjali morebitna odstopanja in ugotavljali razumljivost ter skladnost pomena posameznih prevodov z izvorno različico. Celoten vprašalnik je v prilogi.

Zavzetost zaposlenih pri delu. Ta koncept je bil merjen s štirimi trditvami iz skrajšane različice vprašalnika o delovne zavzetosti - (UWES)©). Izbrala sem samo nekaj dejavnikov iz obstoječe lestvice. Anketiranci so oceno o tem, kako pogosto se počutijo tako, kot je opisano, podali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni ≫ sploh ne drži ≪ in 5 pomeni ≫ popolnoma drži ≪. Cronbachov alfa znaša 0,877. Primera uporabljenih trditev: ≫ ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela ≪, ≫ moje delo me kar potegne vase ≪.

Zadovoljstvo z življenjem. Ta koncept je bil merjen s štirimi trditvami iz skrajšane različice lestvice zadovoljstva z življenjem) – (angl. *statisfaction with life scale* - SWLS) - članek Ed Diener. Izbrala sem samo nekaj dejavnikov iz obstoječe lestvice. Anketiranci so oceno o tem, kako pogosto se počutijo tako, kot je opisano, podali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni ≫ sploh ne drži ≪ in 5 pomeni ≫ popolnoma drži ≪. Cronbachov alfa znaša 0,879. Primera uporabljenih trditev: ≫ v splošnem se mi zdi, da sem zelo srečna oseba ≪, ≫ zadovoljen sem s svojim življenjem ≪.

Delovno zadovoljstvo. Ta koncept je bil merjen s štirimi trditvami iz skrajšane različice lestvice delovno zadovoljstvo (Pogačnik, 1997). Izbrala sem samo nekaj dejavnikov iz obstoječe lestvice. Anketiranci so oceno o tem, kako pogosto se počutijo tako, kot je opisano, podali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni ≫ sploh nisem zadovoljna ≪ in 5 pomeni ≫ popolnoma zadovoljen/a ≪. Cronbachov alfa znaša 0,779. Primera uporabljenih trditev: ≫…odnosi s sodelavci ≪, ≫ …obveščenost o dogodkih ≪.

Dejavniki stresa pri delu. Ta koncept je bil merjen s štirimi trditvami iz skrajšane različice lestvice dejavniki stresa pri delu. Izbrala sem samo nekaj dejavnikov iz obstoječe lestvice. Anketiranci so oceno o tem, kako pogosto se počutijo tako, kot je opisano, podali na 5-stopenjski lestvici, pri čemer 1 pomeni ≫ sploh ne drži ≪ in 5 pomeni ≫ popolnoma drži ≪. Cronbachov alfa znaša 0,743. Primera uporabljenih trditev: ≫ …časovnim pritiskom ≪, ≫ …preveliko širino dela ≪.

Kontrolne spremenljivke. Pri analizah smo upoštevali naslednje kontrolne spremenljivke: stopnja izobrazbe (1 = osnovna šola ali manj, 2 = poklicna šola, 3 = štiriletna šola, 4 = višja šola, 5 = visoka šola, 6 = univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja, 7 = znanstveni magisterij ali doktorat), vrsta zaposlitve (1 = zaposlitev za nedoločen čas, 2 = zaposlitev za določen čas, 3 = zaposlitev za polovični delovni čas, 4 = podjemna pogodba, 5 = avtorska pogodba, 6 = samozaposlen, 7 = študentsko delo), število let delovnih izkušenj, velikost organizacije (1 = malo, 2 = srednje, 3 = veliko), sektor (1 = javni sektor, 2 = zasebni sektor) in položaj v organizaciji (1 = vrhnji management, 2 = srednji management, 3 = nižji management, 4 = strokovna dela, 5 = administrativna dela, 6 = izvajalska, manj odgovorna dela).

Pred tem smo za posamezni sklop trditev preverili, ali je zanesljiv. Zanesljivost za sklop trditev, s katerimi smo merili delovno zavzetost, zadovoljstvo z življenjem, delovno zadovoljstvo in stres, je visoka, saj je vrednost Cronbachov alfa v vseh štirih primerih večja od 0,6. Nato smo na podlagi trditev pri posameznem sklopu oblikovali konstrukte. To smo naredili tako, da smo vrednosti odgovorov med seboj sešteli in delili s številom postavk (4 v vsakem sklopu).

Tabela 2: Cronbachov alfa

Sklop	***Cronbachov alfa***	**N**
Delovna zavzetost	0,877	4
Zadovoljstvo z življenjem	0,879	4
Delovno zadovoljstvo	0,779	4
Stres	0,743	4

3.2 Predstavitev rezultatov

3.2.1 Opisne statistike

V tem delu analize bomo z opisnimi statistikami predstavili rezultate po posameznem anketnem vprašanju. V prvem delu sledijo demografski podatki, nato pa še vsebinski del.

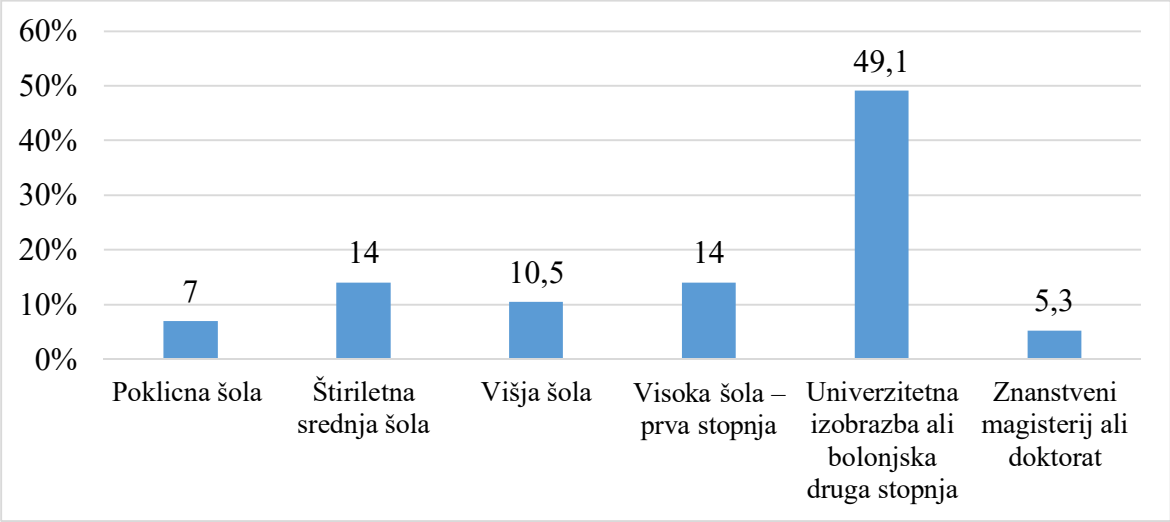
V Tabeli 3 je zapisana povprečna starost anketirancev po letih. V anketiranju je skupaj sodelovalo 57 oseb. Povprečna starost anketirancev je bila 43 let (43,18), najmlajši je star 22 let, najstarejši pa 63 let.

Tabela 3: Povprečna starost anketirancev

	N	Povprečna starost	Standardni odklon	Najmlajši	Najstareši
Starost (po letih)	57	43,18	8,980	22	63

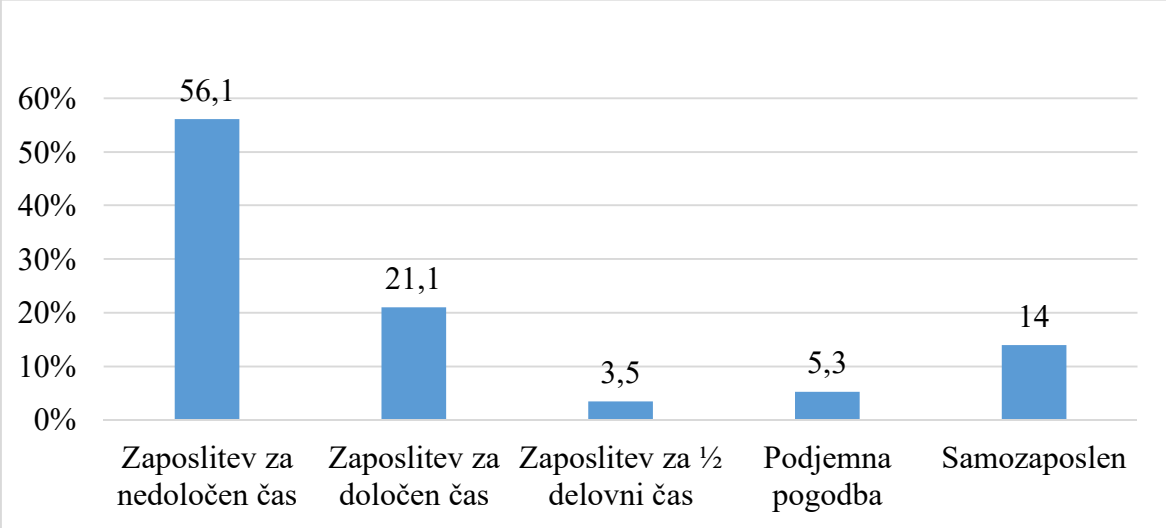
Na Sliki 6 so zapisane značilnosti anketirancev glede na doseženo formalno izobrazbo. Skoraj polovica anketirancev (49,1%) ima končano univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo, sledijo anketiranci s štiriletno srednjo šolo (14%) in tisti z visoko šolo (14%), manj je bilo tistih z višjo (10,5%) in poklicno šolo (7%), najmanj pa tistih z znanstvenim magisterijem (5,3%).

Slika 6: Značilnosti anketirancev glede na doseženo formalno izobrazbo



Na Sliki 7 so zapisane značilnosti anketirancev glede na vrsto zaposlitve. Nekoliko več kot polovica anketirancev je zaposlena za nedoločen čas (56,1%), (21,1%) jih je zaposlenih za določen čas, (14%) je samozaposlenih, (5,3%) jih dela preko podjemne pogodbe in le (3,5%) ima zaposlitev za polovični delovni čas.

Slika 7: Značilnosti anketirancev glede na vrsto zaposlitve



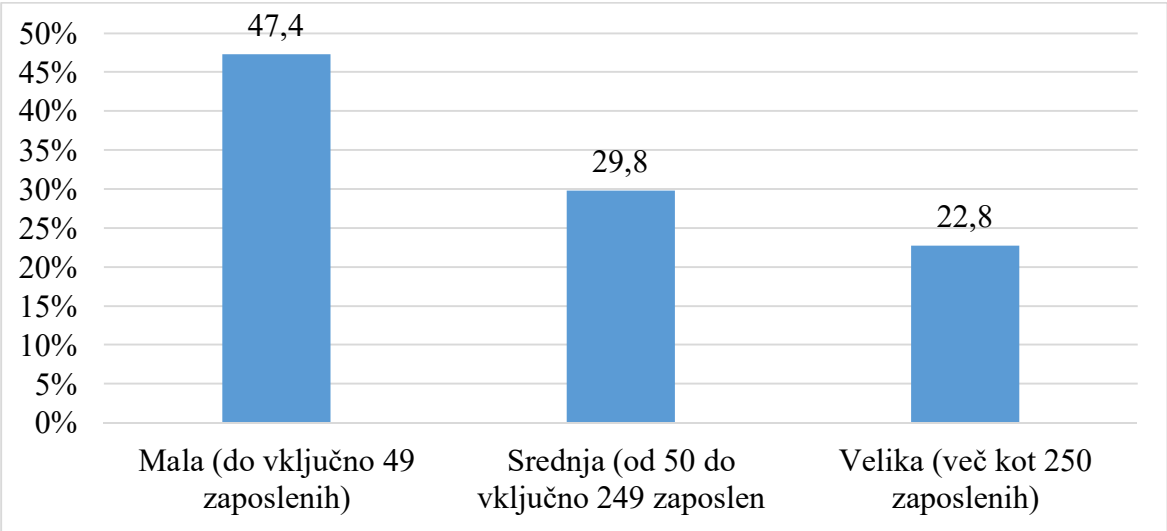
Anketiranci imajo v povprečju 20 let delovne dobe (19,88), najmanj 1 leto in največ 45 let delovne dobe.

Tabela 4: Povprečno število let delovne dobe

	N	**Povprečje let delovne dobe**	**Std. odklon**	**Najmanj**	**Največ**
Število let delovnih izkušenj	57	19,88	10,191	1	45

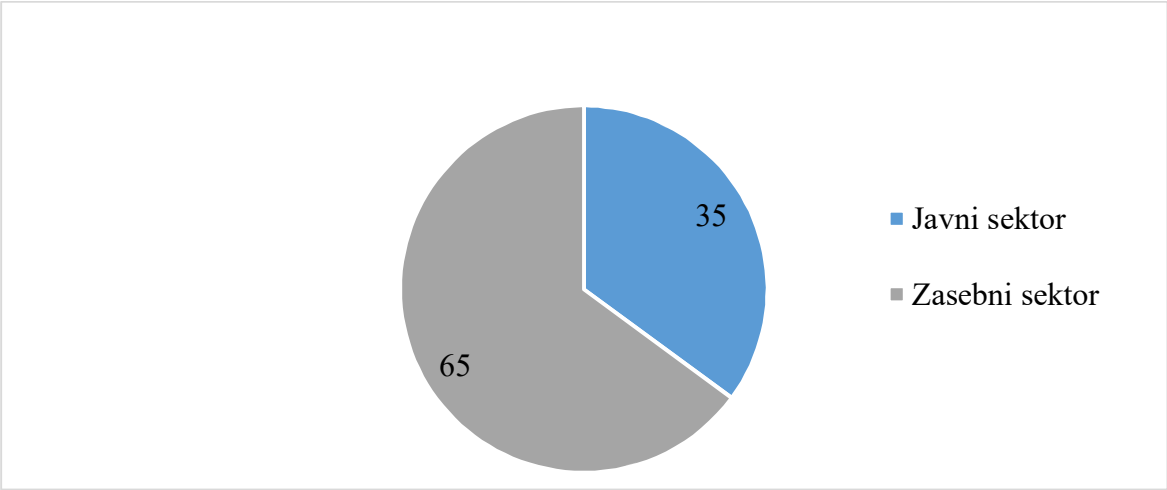
Na Sliki 8 so zapisane značilnosti anketirancev glede na velikost organizacije. Nekaj manj kot polovica (47,4%) anketirancev je zaposlena v malih podjetjih z do 49 zaposlenimi, (29,8%) je zaposlenih v srednje velikih podjetjih z 50 do 249 zaposlenimi in (22,8%) vprašanih je zaposlenih v velikih podjetjih z 250 ali več zaposlenimi.

Slika 8: Značilnosti anketirancev glede na velikost organizacije



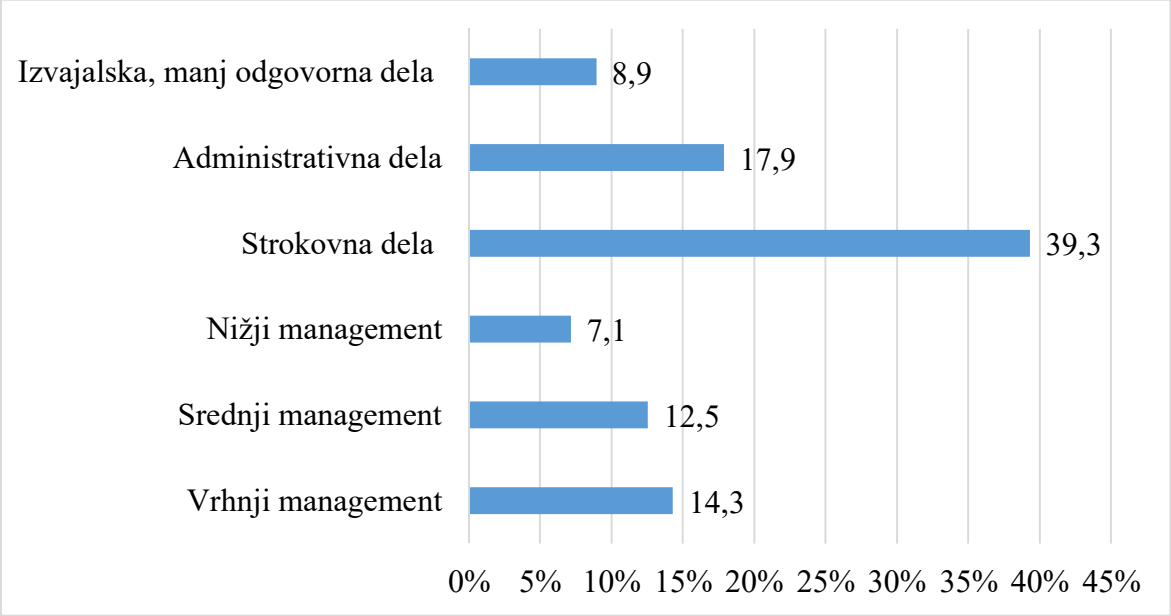
Na Sliki 9 so zapisane značilnosti anketirancev glede na vrsto sektorja. Več kot polovica anketirancev (65%) je zaposlenih v zasebnem sektorju, le (35%) pa v javnem sektorju.

Slika 9: Značilnosti anketirancev glede na vrsto sektorja (v %)



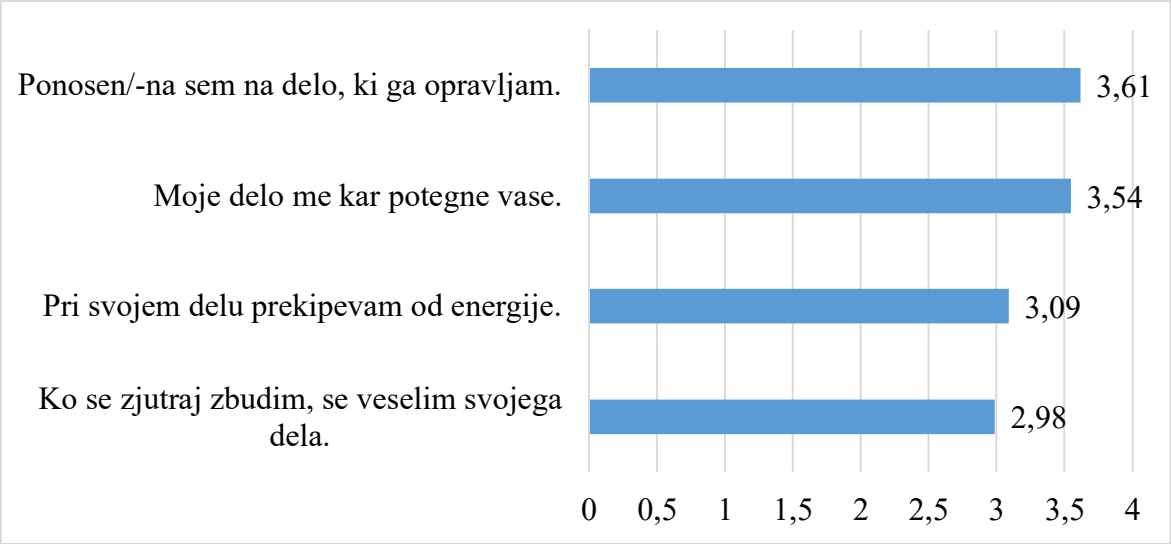
Na Sliki 10 so zapisane značilnosti anketirancev glede na delovno mesto. Kar (39,3%) anketirancev v podjetjih, ki so zaposleni opravlja strokovna dela, (17,9%) administrativna dela, (14,3%) spadajo v vrhnji management, (12,5%) v srednji management, (8,9%) jih dela izvajalska oziroma manj zahtevna dela, (7,1%) anketirancev pa spada v nižji management.

Slika 10: Značilnosti anketirancev glede na delovno mesto



Na Sliki 11 so zapisane trditve zavzetost pri delu. Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh ne drži«, 5 pa »popolnoma drži« so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri zanje držijo spodnje trditve. V povprečju za anketirance drži, da so ponosni na svoje delo, ki ga opravljajo ($\bar{x}$ = 3,61), prav tako pa zanje drži tudi, da jih njihovo delo kar potegne vase ($\bar{x}$ = 3,54). Za anketirance niti drži, niti ne drži, da pri svojem delu prekipevajo od energije ($\bar{x}$ = 3,09) in da se veselijo svojega dela, ko se zjutraj zbudijo ($\bar{x}$ = 2,98).

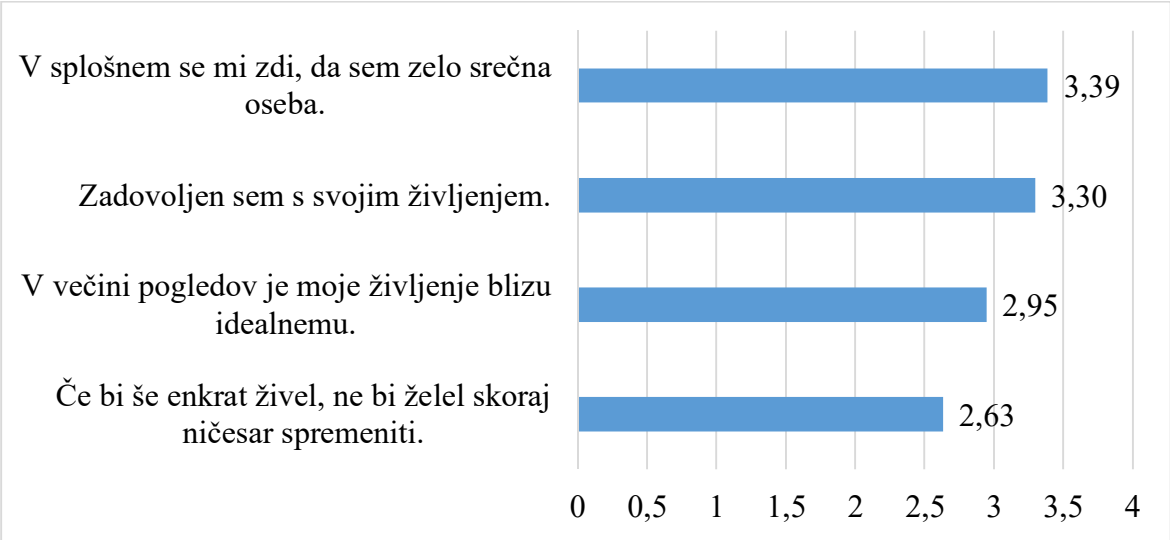
Slika 11: Trditve zavzetosti pri delu



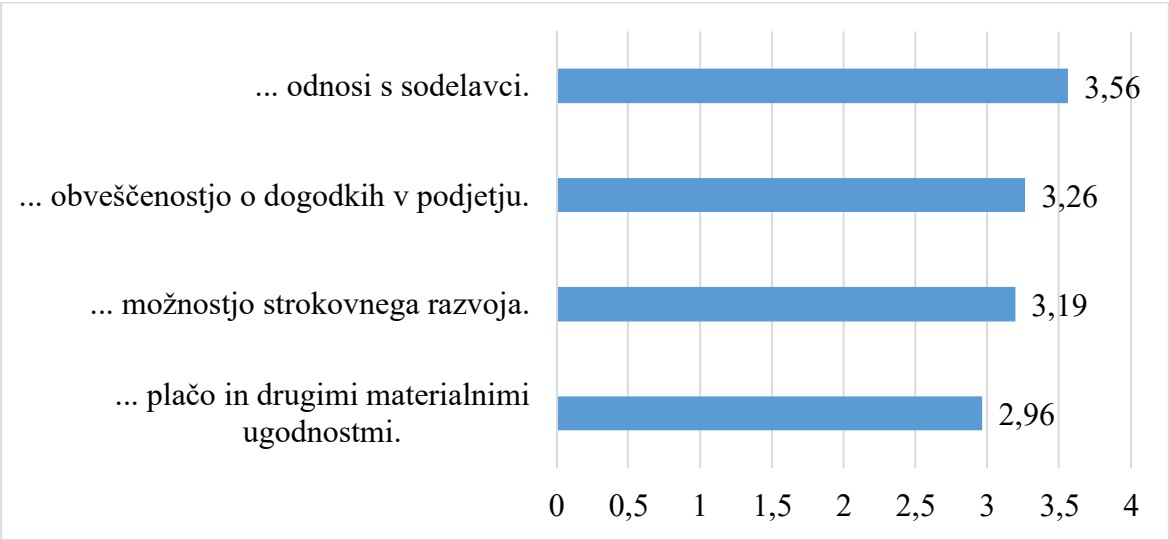
Na Sliki 12 so zapisane trditve zadovoljstva z življenjem. Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh ne drži«, 5 pa »popolnoma drži« so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri

zanje držijo spodnje trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo z življenjem. Za anketirance v povprečju niti drži, niti ne drži, da so v zelo srečni ($\bar{x}$ = 3,39), prav tako zanje niti drži niti ne drži, da so zadovoljni s svojim življenjem ($\bar{x}$ = 3,30), ter da je v večini pogledov njihovo življenje blizu idealnemu ($\bar{x}$ = 2,95), najmanj pa zanje drži trditev, ki pravi »če bi še enkrat živel, ne bi želel skoraj ničesar spremeniti« ($\bar{x}$ = 2,63).

Slika 12: Trditve zadovoljstva z življenjem



Slika 13: Trditve zadovoljstva z delom



Na Sliki 13 so zapisane trditve zadovoljstva z delom. Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh nisem zadovoljen/a«, 5 pa »popolnoma sem zadovoljen/a« so anketiranci v povprečju zadovoljni z odnosi s sodelavci ($\bar{x}$ = 3,56), niti zadovoljni niti nezadovoljni pa so z obveščenostjo o dogodkih v podjetju ($\bar{x}$ = 3,26), možnostjo strokovnega razvoja ($\bar{x}$ = 3,19) in plačo ter drugimi materialnimi ugodnostmi ($\bar{x}$ = 2,96).

Na Sliki 14 so zapisane trditve doživljanje stresa na delu. Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh ne drži«, 5 pa »popolnoma drži« so anketiranci ocenjevali, v kolikšni meri držijo spodnje trditve v povezavi s stresom na delu. Za anketirance drži, da se pri svojem delu soočajo s količinsko obremenjenostjo ($\bar{x}$ = 3,89), preveliko širino dela ($\bar{x}$ = 3,75) in časovnimi pritiski ($\bar{x}$ = 3,61), zanje pa niti drži niti ne drži, da se soočajo s konflikti med delom in domom ($\bar{x}$ = 2,81).

Slika 14: Trditve doživljanje stresa na delu

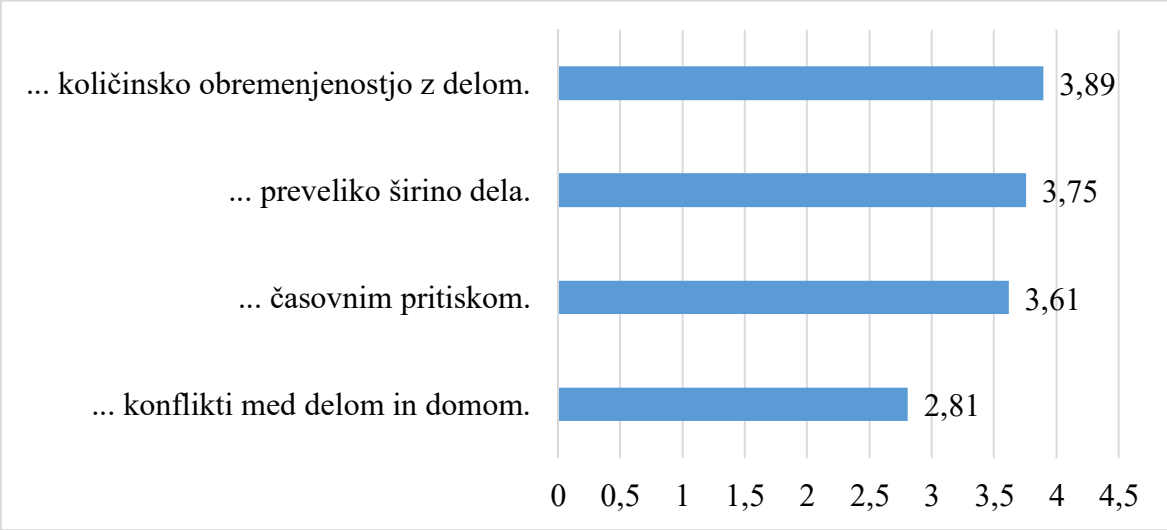


Tabela 5: Opisne statistike

	N	Povprečje	Std. odklon
Delovna zavzetost	57	3,31	0,841
Zadovoljstvo z življenjem	57	3,06	0,832
Delovno zadovoljstvo	57	3,25	0,857
Stres	57	3,52	0,647

V povprečju anketiranci niso niti zavzeti niti nezavzeti za delo (3,31), prav tako niso niti zadovoljni, niti nezadovoljni z življenjem (3,06), podobno ugotavljamo pri delovnem zadovoljstvu, pri delu niso niti zadovoljni, niti nezadovoljni (3,25). Drži pa, da so pod stresom (3,52).

3.2.2 Testiranje hipotez

V tem delu smo testirali 4 hipoteze. Vse štiri hipoteze smo testirali s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije. Pri tem si zastavimo dve delovni hipotezi, ničelno in alternativno:

H_0: Spremenljivki med seboj nista statistično značilno povezani.
H_1: Spremenljivki sta med seboj statistično značilno povezani.

Kriterij za potrjevanje alternativne hipoteze (H_1) bo vrednost statistične značilnost pod 0,05. Če bo vrednost statistične značilnosti večja od 0,05, pa bomo sprejeli ničelno hipotezo (H_0).

H1: Zavzetost se na delovnem mestu pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu.

Kot vidimo iz tabele spodaj, sta spremenljivki delovna zavzetost in delovno zadovoljstvo med seboj statistično značilno povezani, saj je statistična značilnost manjša od 0,05 in znaša 0,000. Vrednost korelacijskega koeficienta je 0,684, kar nam pove, da med spremenljivkama obstaja linearna, pozitivna in močna povezanost. Pri 5% tveganju lahko rečemo, da večje, kot je delovno zadovoljstvo, večja je delovna zavzetost.

Tabela 6: Korelacija med delovno zavzetostjo in dimenzijo delovno zadovoljstvo (preverjanje hipoteze 1)

		Delovna zavzetost	**Delovno zadovoljstvo**
Delovna zavzetost	Pearsonov koeficient	1	0,684**
	Statistična značilnost		0,000
	N	57	57
Delovno zadovoljstvo	Pearsonov koeficient	0,684**	1
	Statistična značilnost	0,000	
	N	57	57

Legenda:**. Korelacije je značilna pri 0.01.

Hipotezo 1, ki pravi, da se zavzetost na delovnem mestu pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu, na podlagi analize potrdimo.

H2: Obstaja povezanost med zavzetostjo pri delu in občutkom sreče.

Tudi spremenljivki delovna zavzetost in občutek sreče sta med seboj statistično značilno povezani, saj je statistična značilnost manjša od 0,05 in znaša 0,000. Vrednost korelacijskega koeficienta pa je 0,553, kar nam pove, da med spremenljivkama obstaja pozitivna, močna in linearna povezanost. Pri 5% tveganju lahko rečemo, da večji, kot je občutek sreče, večja je delovna zavzetost.

Tabela 7: Korelacija med delovno zavzetostjo in dimenzijo občutek sreče (preverjanje hipoteze 2)

		Delovna zavzetost	**Občutek sreče**[1]
Delovna zavzetost	Pearsonov koeficient	1	0,553**
	Statistična značilnost		0,000
	N	57	57
Občutek sreče	Pearsonov koeficient	0,553**	1
	Statistična značilnost	0,000	
	N	57	57

Legenda:**. Korelacije je značilna pri 0.01.

Hipotezo 2, ki pravi, da obstaja povezanost med zavzetostjo pri delu in občutkom sreče, na podlagi analize potrdimo.

H3: Obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in zadovoljstvom z življenjem.

Med spremenljivkama delovna zavzetost in zadovoljstvo z življenjem prav tako obstaja statistično značilna povezanost, saj je vrednost statistične značilnost pod 0,05 in znaša 0,000. Povezanost je pozitivna, linearna in srednje močna, kar pomeni, da lahko pri 5% tveganju trdimo, da se z večanjem zadovoljstva z življenjem povečuje tudi zavzetost pri delu.

Tabela 8: Korelacija med delovno zavzetostjo in dimenzijo zadovoljstvo z življenjem (preverjanje hipoteze 3)

		Delovna zavzetost	**Zadovoljstvo z življenjem**
Delovna zavzetost	Pearsonov koeficient	1	0,680**
	Statistična značilnost		0,000
	N	57	57
Zadovoljstvo z življenjem	Pearsonov koeficient	0,680**	1
	Statistična značilnost	0,000	
	N	57	57

Legenda: **. Korelacije je značilna pri 0.01.

Tudi tretjo hipotezo, ki pravi, da obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in zadovoljstvom z življenjem, na podlagi analize potrdimo.

[1] V splošnem se mi zdi, da sem zelo srečna oseba.

H4: Obstaja povezanost med zavzetostjo pri delu in stresom.

Spremenljivki delovna zavzetost in stres, pa med seboj nista statistično značilno povezani, saj je vrednost statistične značilnosti večja od 0,05 in znaša 0,212. Ne moremo torej reči, da se z večanjem stresa, statistično značilno zmanjšuje delovna zavzetost zaposlenih.

Tabela 9: Korelacija med delovno zavzetostjo in dimenzijo stres (preverjanje hipoteze 4)

		Delovna zavzetost	**Stres**
Delovna zavzetost	Pearsonov koeficient	1	-0,168
	Statistična značilnost		0,212
	N	57	57
Stres	Pearsonov koeficient	-0,168	1
	Statistična značilnost	0,212	
	N	57	57

Hipotezo 4, ki pravi, da obstaja povezanost med zavzetostjo pri delu in stresom, na podlagi analize ovržemo.

3.3 Diskusija

Glavni cilj raziskave je bil ugotoviti, ali se zavzetost pri delu pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu. Ugotoviti, ali obstoja, povezanost med zavzetostjo pri delu in občutkom sreče, povezanosti med zavzetostjo zaposlenih in zadovoljstvom z življenjem ter med zavzetostjo pri delu in stresom. Na podlagi rezultatov vzorčnih podatkov lahko sklepamo, da se zavzetost pri delu pozitivno povezuje z zadovoljstvom pri delu. Obstaja povezanost zavzetost pri delu in občutkom sreče ter zadovoljstvom z življenjem. Raziskava pa je ovrgla obstoj povezanosti med zavzetostjo pri delu in stresom.

Ugotavljamo, da pri trditvi zavzetost pri delu (Slika 11) lahko vidimo, da obstaja linearna, pozitivna in močna povezanost. Večje, kot je delovno zadovoljstvo, večja je delovna zavzetost. Uporabili smo lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh ne drži«, 5 pa »popolnoma drži«. Raziskava je pokazala, da je pri zadovoljstvu pri delu najvišje v povprečju ocenjena trditev, da so anketiranci ponosni na svoje delo, ki ga opravljajo ($\bar{x}$ = 3,61). S povprečno oceno ($\bar{x}$ = 3,54) je druga najboljše ocenjena trditev in prav tako zanje drži, da jih njihovo delo kar potegne vase. Tretja v povprečju ocenjena trditev, da za anketirance niti drži, niti ne drži, da pri svojem delu prekipevajo od energije ($\bar{x}$ = 3,09) in četrta v povprečju ocenjena dimenzija, da se veselijo svojega dela, ko se zjutraj zbudijo ($\bar{x}$ = 2,98). Rezultat raziskave hipoteze 1 je potrdili, da se zavzetost na delovnem mestu pozitivno povezuje z zadovoljstvom.

Raziskava je pokazala, da so pri trditvi zadovoljstva pri delu (Slika 13) anketiranci pri prvi najbolje ocenjeni trditvi v povprečju zadovoljni z odnosi s sodelavci ($\bar{x}$ = 3,56), pri drugi, tretji in četrti v povprečju ocenjeni trditvi niso niti zadovoljni niti nezadovoljni z obveščenostjo o dogodkih v podjetju ($\bar{x}$ = 3,26), z možnostjo strokovnega razvoja ($\bar{x}$ = 3,19) in plačo ter drugimi materialnimi ugodnostmi ($\bar{x}$ = 2,96). Uporabili smo lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh nisem zadovoljen/a«, 5 pa »popolnoma sem zadovoljen/a«. Rezultat raziskave hipoteze 1 je potrdil, da obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in zadovoljstvom pri delu.

Raziskava je pokazala, da pri trditvi zadovoljstva z življenjem in sreče (Slika 12) za anketirance v povprečju niti drži niti ne drži, da so zelo srečni ($\bar{x}$ = 3,39). Druga najboljše ocenjena trditev je pokazala, da prav tako zanje niti drži niti ne drži, da so zadovoljni s svojim življenjem ($\bar{x}$ = 3,30), ter tretja trditev, da je v večini pogledov njihovo življenje blizu idealnemu ($\bar{x}$ = 2,95). Četrta v povprečju ocenjena trditev je pokazala, da najmanj drži, trditev, ki pravi »če bi še enkrat živel, ne bi želel skoraj ničesar spremeniti« ($\bar{x}$ = 2,63). Uporabili smo lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh ne drži«, 5 pa »popolnoma drži«. Rezultat raziskave hipoteze 2 in 3 je potrdil, da obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in zadovoljstvom z življenjem ter srečo.

Raziskava pri trditvi stres na delu (Slika 14) je pokazala, da je v povezavi s stresom na delu najvišje v povprečju ocenjena trditev, da drži, da se pri svojem delu soočajo s količinsko obremenjenostjo ($\bar{x}$ = 3,89). S povprečno oceno ($\bar{x}$ = 3,75) drži druga najboljše ocenjena trditev, da se soočajo zaposleni s preveliko širino dela, in tretja trditev, ki tudi drži, da se soočajo s časovnimi pritiski ($\bar{x}$ = 3,61). Četrta trditev zanje pa niti drži, niti ne drži, da se soočajo s konflikti med delom in domom ($\bar{x}$ = 2,81). Uporabili smo lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni »sploh ne drži«, 5 pa »popolnoma drži«. Rezultat raziskave hipoteze 4 je ovrgel, da obstaja povezanost med zavzetostjo pri delu in stresom.

3.4 Omejitve raziskave

Kljub zanimivim rezultatom ima pričujoča raziskava nekaj omejitev. Prva omejitev izhaja iz demografske strukture vzorca. V vzorec so zajeti anketiranci povprečno stari 43 let, z univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo, zaradi česar predstavljenih ugotovitev ne moremo posplošiti na širšo populacijo aktivno zaposlenih. Po drugi strani pa prav zastopanost zaposlenih srednjih let predstavlja prednost prispevka, saj pomeni vir informacij o eni med najštevilčnejšimi generacijami (X) na trgu dela. Velik del sodelujočih (49,1 %), predstavljajo zaposleni, ki opravljajo univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo. Sklepamo, da s spletnim zbiranjem podatkov niso bili zajeti zaposleni različnih stopenj izobrazbe, ampak so pretežno prevladovali anketiranci z univerzitetno izobrazbo ali drugo bolonjsko stopnjo. V prihodnje bi zato veljalo primerjati povezanost zavzetosti zaposlenih ter posledic pri zaposlenih v različnih sektorjih dela in na različnih ravneh

hierarhije. Posebno pozornost bi bilo treba nameniti delovnim mestom z nizko stopnjo izobrazbe in raznovrstnostjo dela.

Pomanjkljivost raziskave je tudi v številu anketiranih udeležencev. V vzorec je zajetih 57 anketiranih zaposlenih. V prihodnje bi bilo koristno razširiti raziskavo na daljše časovno obdobje in v meritve vključiti večji vzorec aktivno zaposlenega prebivalstva. Pri raziskavi ne gre za reprezentativni vzorec, ampak za priložnostni vzorec, zato ne moremo posploševati ugotovitev.

3.5 Priporočila za nadaljnje raziskave

Raziskava ima dodano vrednost tako za raziskovalno področje kot tudi za praktično delo. Na raziskovalnem področju je vrednost raziskave v pridobitvi podatkov o zavzetosti zaposlenih in njenih posledicah na zadovoljstvo z življenjem, zadovoljstvo z delom, na dejavnike stresa in sreče.

Raziskava je bila izvedena na številčno majhnem vzorcu anketirancev in prevladovala je visokošolska stopnja formalne izobrazbe anketirancev. Časovno je bila spletna anketa odprta krajše obdobje. Priporočamo, da se izvede anketa na številčno širšem vzorcu anketirancev ter časovno daljšem obdobju anketiranja. Pridobili bi reprezentativen vzorec. Rezultati bi bili enaki, kot če bi zajeli celotno populacijo. Zajeta bi bila tudi različna raven izobrazbe glede na doseženo formalno izobrazbo. Nadalje predlagamo tudi raziskavo o zavzetosti zaposlenih in njenih posledicah pri anketirancih z nižjo stopnjo izobrazbe.

Zanimiva bi bila raziskava med zavzetostjo zaposlenih in neustreznim vodenjem v Sloveniji. Na primer Gallupove raziskave (Gallup, 2005) so pokazale, da obstaja korelacija med zavzetostjo zaposlenih in neustreznim vodenjem delovne sile, zaradi neprimernih načinov kadrovanja v podjetjih.

Pomembno pa je, da so ti podatki na voljo vodjem, pa tudi zaposlenim za razumevanje pomena zavzetosti zaposlenih in njenih pozitivnih posledic za podjetje in posameznika. Dodatno je raziskava pridobila podatke na kaj morajo biti vodje pozorni in katera področja bi bilo dobro izboljšati. V praksi so te informacije uporabne in primerne za posameznike in za vse organizacije, da rezultate upoštevajo pri delu z zaposlenimi.

SKLEP

Glavni cilj magistrske naloge je proučiti koncept zavzetosti in njenih posledic, med drugim sreče, zadovoljstva pri delu, zadovoljstva z življenjem ter doživljanja stresa. Za njihovo ugotavljanje smo postavili hipoteze in zavzetost zaposlenih primerjali z vplivnimi dejavniki, zbranimi v štirih hipotezah.

Na začetku teoretičnega dela magistrske naloge opisujemo zavzetost zaposlenih pri delu. V poglavju o zavzetosti pri delu opredelimo pojem in dejavnike zavzetosti zaposlenih. V poglavju, ki sledi, so obravnavane različne posledice zavzetosti pri delu, v njem opredelimo zadovoljstvo pri delu, zadovoljstvo z življenjem, doživljanje stresa in sreče. Temeljna teza magistrske naloge je, da prinaša zavzetost pozitivne posledice pri delu v organizaciji.

V empiričnem delu magistrske naloge predstavimo lastno raziskavo o merjenju koncepta zavzetosti pri delu in njenih posledic, med katerimi so zadovoljstvo pri delu, zadovoljstvo z življenjem, doživljanje stresa in sreče. Zavzetost pri delu in njene posledice smo merili s petstopenjsko lestvico. Izbrali smo samo nekaj dejavnikov iz obstoječih lestvic. V vprašalniku o zavzetosti zaposlenih so si stopnje sledile od »sploh ne drži« do »popolnoma drži«. Za merjenje zavzetosti smo uporabili krajšo različico vprašalnika o delovni zavzetosti. V vprašalnikih o zadovoljstvu z življenjem in sreči so si stopnje sledile od »sploh ne drži« do »popolnoma drži«. Za merjenje zadovoljstva z življenjem smo uporabili skrajšane različice lestvice zadovoljstva z življenjem) - (angl. *statisfaction with life scale* - SWLS). V vprašalniku o delovnem zadovoljstvu so si stopnje sledile od » nisem zadovoljen/a« do »popolnoma sem zadovoljen/a«, za meritev pa smo uporabili lestvico delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 1997). Pri dejavnikih stresa pri delu so si stopnje sledile od »sploh ne drži« do »popolnoma drži«.

Ugotavljamo, da pri trditvi zavzetost pri delu lahko vidimo, da obstaja linearna, pozitivna in močna povezanost. Večje, kot je delovno zadovoljstvo, večja je delovna zavzetost. Rezultati raziskave hipoteze 1 so potrdili, da se zavzetost na delovnem mestu pozitivno povezuje z zadovoljstvom. Rezultati raziskave hipoteze 2 in 3 so potrdili, da obstaja povezanost med zavzetostjo zaposlenih in zadovoljstvom z življenjem ter srečo. Rezultati raziskave hipoteze 4 so ovrgli, da obstaja povezanost med zavzetostjo pri delu in stresom.

Z ugotovitvami raziskave bom skušali opozoriti na pomembnost zavzetosti zaposlenih pri delu. Potreba podjetij po nenehnem povečevanju uspešnosti je tudi povezana z zavzetostjo. Ključno dejstvo je tudi, da na zavzetost lahko vplivamo. Učinki zavzetosti prinašajo zaposlenim v podjetjih zadovoljstvo z delom, karierni napredek ter boljše fizično in psihično počutje.

Zavzetost je še vedno aktualna tema, ker so zaposleni, ki so čustveno in psihološko navezani na svojo delovno organizacijo, zadovoljni in navdušeni nad delom, ki ga opravljajo, in pri svojem delu uspešnejši, kot njihovi sodelavci, ki teh vezi ne čutijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Admasachew, L. & Dawson, J. (2014). *Employee Engagement - A Brief Review of Definition, Theoretical Perspectives and Measures* (raziskovalno poročilo). Ashton: Ashton University
2. Avsec, A. (2011). Zanos. Najdeno 24. septembra 2016 na spletnem naslovu http://psy.ff-uni-lj.si/media/datoteke/Zanos.pdf
3. Avsec, A. (2013). Zanos in optimizem. *Filozofska fakulteta.* Najdeno 20. septembra 2016 na spletnem naslovu http://kakosi.si/wp-content/ uploads/ 2013/10/Zanos-in-optimizem.pdf
4. Bahtijarević Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala.* Zagreb: Golden Marketing.
5. Bakker, A.B. (2009). *Building engagement in the workplace.* In R. J. Burke & C.L. Cooper (Eds.), The peak performing organization (pp. 50-72). Oxon, UK: Routledge.
6. Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. Najdeno 15. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.wilmarschaufeli.nl/ publications/Schaufeli/305.pdf
7. Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Worg Engagement: The JD-R Approach. Najdeno 17. marca 2016 na spletnem naslovu http://www. annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
8. Bakovnik, N. (2013). Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013.
   Najdeno 02. avgusta 2016 na spletnem naslovu https://www.google.si/ webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=gallupova+analiz
9. Bastian, B., Kuppens, P., De Roover, K., & Diener, E. (2014). Is valuing positive emotion associated with life satisfaction? *Emotion, 14* (4), str. 639-645.
10. Bavdek Mele, B. (2015). Avtentično vodenje in zavzetost zaposlenih. *Revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa.* Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu http://sam-d.si/upload/content/IM_2015_02_splet_LOCK.pdf
11. Bonnet, Y. (2009). *Srečni pri delu.* Celje: Celjska Mohorjeva družba.
12. Bormans, L. (ur.), (2012) Sreča: velika knjiga o sreči. Ljubljana, Mladinska knjiga.
13. Boštjančič, E., (2014). Zasebno življenje in delo se morata dopolnjevati. Najdeno 13. maja 2016 na spletnem naslovu http://siol.net/trendi/odnosi/dr-eva-bostjancic-zasebno-zivljenje-in-delo-se-morata-dopolnjevati-17707
14. Brejc, M. (2004). *Ljudje in organizacija v javni upravi* (2. dop. izd., 1. ponatis). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
15. Crainer, S. (2003, 2. december). Dobri fantje zmagujejo. *Finance*, str.18.
16. Czikszentmiyhalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxyety*. San Francisco: Jossey-Bass publischer.

17. Czikszentmiyhalyi, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience: Steps toward enhancing the qualiti of life.* Pennsylvania, U.S.A: Harper Collins Publischer.
18. Czikszentmiyhalyi, M. (1992). *Optimal experience: Psychological studies of flow in donsciousness.* United Kingdom: Cambridge University press.
19. Czikszentmiyhalyi, M. (1997). *Finding flow. The psychology of engagement with everyday life.* Pennsylvania, U.S.A: Harper Collins Publischer.
20. Čertalič, B. (2014). Motiviranje zaposlenih v času gospodarske krize. Najdeno 25. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.poslovnisvet.si/vodenje/motiviranje-zaposlenih-v-casu-gospodarske-krize/
21. Dalajlama & Cutler, H.C. (2005). *Umetnost sreče pri delu.* Tržič: Učila.
22. Diener, E., Sapyta, J. J., & Suh, E. (1998). Subjective well-being is essential to well-being. *Psychological Inquiry*, 9, 33–37.
23. Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal formational index. *American Psychologist*, 55, 34-43.
24. Diener, E., Lucas, R. E., Schimmack, U., & Helliwell, J. (2009). *Well-being for public policy.* New York: Oxford University Press.
25. Diener, E, Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well being. Indian *Journal of Clinical Psychology,* 24, 25–41.
26. Dimec, T, Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R. & Tušak, M. (2008). Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski. *Psihološka obzorja.* Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu https://www.google.si/ webhp? sourceid=chrome-instant&rlz=1C1ARAB_enIT494IT497&ion=1&espv=2 &ie=UTF-8#q= Zadovoljstvo +z+%C5%BEivljenjem+in+delovno+zadovoljstvo+ za poslenih+v+Slovenski+vojski
27. Draškovič, D. (2009). *Motivacija srednjega managementa.* (Diplomska naloga). Koper: Univerza na primorskem.
28. Elliot, A. J. & Trash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of Research in Personality,* 82, 804–818.
29. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje.* Kranj: Založba Moderna organizacija.
30. Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*(2), 139-161.
31. Furlani, A. & Jevnikar, U. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije:Delovna zavzetost.* Ljubljana: Filozofska fakulteta.
32. Furman, M. (2016). Izgorelost - Kdaj po strokovno opomoč? *Bodo zdrava*. Najdeno dne 15. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.burnout.si/uploads /catalogerfiles/16_05BodiZdravaIzgorelostObjava.pdf
33. Gallup, (2005). Gallup study: at work, feeling good matters. *Gallup management journal*. Najdeno 7. julija 2016 na spletnem naslovu http://www.gallup.com/ businessjournal/20311/work-feeling-good-matters.aspx

34. Gavin, J.H. & Mason, R. O. (2004). The virtous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational dynamics, 33*(4), 379-398.
35. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *Dialogos*. Najdeno 11. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/
36. Gruban, B. (2010a). Vladna izhodna strategija: Zakaj (ne) bomo uspeli? *Dialogos*. Najdeno 22. maja 2016 na spletnem naslovu https://www.google.si/?gws_rd=cr&ei=6izPV7WDIcO0acTvkagD#q=Brane+Gruban%3B+Vladna+izhodna+strategija:+Zakaj+(ne)+bomo+uspeli%3F
37. Gruban, B. (2010b). Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih? *Dialogos*. Najdeno 22. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/)
38. Gruban, B. (2010c). Epistemična motivacija. *Dialogos*. Najdeno 23. septembra 2016 na spletu http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/epistemija/
39. Grün, A. (2011). *Življenje in poklic.* Koper: Ognjišče.
40. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level ralationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268-277.
41. Jackson, S.A. & Hanin,Y. (2000). Yoy, fun, and flow state in sport. V Y.L. Hanin (ur,), *Emotion in sport* (str.135-156). United States: Human Kinetichs.
42. Kahn, W. A., (1990). An exercise of authority. *Organizational Behavior Teaching Review, 14*(2): 28-42.
43. King, L. A. in Napa, C. K. (1998). What makes a life good? *Journal of Personality and Social Psychology, 75* (1), str. 156-165.
44. Lešnik., V. (2012, 15. februar). Pozitivna psihologija na delovnem mestu. *SAOP.* Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu (http://www.saop.si/poslovne-informacije/kariera-755/motivacija-komunikacija-in-zdrava-kariera/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu/)
45. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
46. Locke, E.A. (2005). »2005 James McKeen Cattell Fellow Award« *Združenje za psihološke znanosti.* Najdeno 28. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.psychologicalscience.org/awards/cattell/citations/locke.cfm
47. Lyubomirsky, S., Sheldon, M. K., in Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Rewiew of General Psychology, 9*(2), 111-131. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.111.
48. Mager, I. (2012, 23. november). Uživajmo v življenju, medtem ko ga živimo. *Dnevnik.* Najdeno 21. septembra 2016 na spletnem naslovu https://www.google.si/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1ARAB_enIT494IT497&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=https:%2F%2Fwww.dnevnik.si%2F1042564605+
49. Maxwell, J. C. (2007). 21 *Nepogrešljivih lastnosti vodje.* Ljubljana: Lisac & Lisac.
50. Maslach, C. & Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Kako organizacije povzročajweo osebni stres in kako ga preprečiti.* Ljubljana: Educy.

51. Mayers, D.G.& Diener, E. (1995, 1. januar). Who is happy? Najdeno 21. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.echocredits.org/downloads/2794689/Who.is. Happy.pdf
52. McKinsey, (2010, 30. maj). Nedenarne nagrade zaposlenim učinkovitejše? *Dialogos.* Najdeno 23. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.dialogos.si/slo/objave/ clanki/mckinsey/
53. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala.* Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
54. Mihalič, R. (2008). *Povečamo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih.* Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
55. Milivojević, Z. (1996). Zadovoljstvo. V Stane Možina (ur.): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Ljubljanja: Panta Rhei- Sineza.
56. Musek Lešnik, K. (2003). *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije.* Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnost.
57. Kušar, A. (2014). Kako motivirati zaposlene? *Revija za univerzalno odličnost*, članek, letnik 3, številka 1, (str. 10–21). Najdeno 22. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.fos.unm.si/media/pdf/RUO_2013_16_Kusar_ Andreja.pdf
58. Orzan, T. (2011). *Pozitivno organizacijsko vedenje: konceptualni model in študija primera* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Pečnik, M. (2009). Obvladovanje izgorevanja na delovnem mesu. *Zbornik 6. študentske konference* (str. 649-656). Koper: Fakulteta za management.
60. Peradinc G. (2016). Zakaj je dobro za zaposlene, da sami oblikujejo svoje delo. Najdeno 20. septembra 2016 na spletnem naslovu https://www.linkedin.com/ pulse/za%C5%A1to-je-dobro-da-zaposlenici-sami-osmisle-svoj-posao-peradenic
61. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije.* Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting, Center za prihodiagnostična sredstva.
62. Pogačnik, V. (2003). *Lestvice delovne motivacije.* Ljubljana: Center za prihodiagnostična sredstva.
63. Robinson, D., Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement. Najdeno 2. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf
64. Rothlin P, & Werder P.R. (2008). Boreout! Overcoming workplace demotivation. London: Kogan Page Limited.
65. Rupnik, A. (2011). Dvig zavzetosti zaposlenih. Najdeno 17. septembra 2016 na spletnem naslovu https://www.google.si/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz= 1C1ARAB_enIT494IT497&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=dvig+zavzetosti+zapos lenih
66. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M., & Gonzalez-Romá, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71-92.
67. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale.* Utrecht University: Unpublished manuscript.

68. Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-being? *Applied Psychology, 57*(2), 173-203.
69. Seligman, M. (2002). Authentic Happiness. *Free Press.* Najdeno 2. septembra 2016 na spletnem naslovu (http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download? doi=10.1.1. 477. 310&rep =rep1&type=pdf
70. Seligman, M. E., Steen, T. A., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. Najdeno 12. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://psycnet. apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0003-066X.60.5.410
71. Smith, A. (2010). *Bogastvo narodov*. Ljubljana, Studia humanitatis.
72. Svetič, A. (2009). Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji. *Spletna revija IBS Poročevalec.* Najdeno 21. septembra 2016 na spletnem naslovu http://porocevalec.ibs.si/sl/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-uinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji
73. Špelko, B. (2011). *Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu*. (magistrsko delo). Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
74. Trampuž, R. (2007). Izgorevanje-stiska ali izziv. *Zbornik prispevkov.* Ajdovščina: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov.
75. Treven, S. (1998). *Management človeških virov.* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
76. Zupan, N. (2014, 30. september). O zavzetosti zaposlenih. Konferenca o zavzetosti. *Ekonomska fakulteta.* Najdeno 23. junija 2016 na spletnem naslovu http://www.slideshare.net/grgi44/konferenca-o-zavzetosti-zupan
77. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojevič, M, Možina S., A. Kohont, A. & Kaše, R. (2009). Menedžment človeških virov. V I. Svetlik (ur.), *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja* (str. 337-381). Ljubljana: založba FDV.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sem Janja Hlede, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer v okviru magistrskega dela proučujem vpliv zavzetosti pri delu in njene posledice: pogled zaposlenih. Anketo lahko izpolnijo vsi, ki trenutno delajo v katerikoli organizaciji. V kolikor ste delovali v več organizacijah, naj se odgovori nanašajo na aktualno organizacijo.

Anonimnost anketirancev je popolnoma zagotovljena.

Trditve spodaj so povezane z delom na delovnem mestu, ki ga trenutno opravljate, in se nanaša na **koncept delovne zavzetosti** (Vprašalnik delovne zavzetosti - Krajša verzija (UWES)©)**.** Izbrala sem samo nekaj dejavnikov iz obstoječe lestvice. **Pazljivo preberite vsako trditev in označite, kako pogosto se na tak način počutite pri delu.**

Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni:

1 - sploh ne drži.
2 - ne drži,
3 - niti drži niti ne drži,
4 - drži,
5 - popolnoma drži.

Ocenite, v kolikšni meri za vas držijo spodnje trditve glede vaše službe.

Pri svojem delu prekipevam od energije.	1	2	3	4	5
Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.	1	2	3	4	5
Ponosen/-na sem na delo, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Moje delo me kar potegne vase.	1	2	3	4	5

Lestvica zadovoljstva z življenjem (krajša različica) - (angl. s*tatisfaction with life scale - SWLS)* **-** članek Ed Diener. Izbrala sem samo nekaj dejavnikov iz obstoječe lestvice.
Pri vsaki navedeni trditvi označite številko med 1 in 5, ki ustreza vaši oceni:

1 - sploh ne drži,
2 - ne drži,
3 - niti drži niti ne drži,
4 - drži,
5 - popolnoma drži.

Ocenite, v kolikšni meri za vas držijo spodnje trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo z življenjem.

V splošnem se mi zdi, da sem zelo srečna oseba.	1	2	3	4	5
V večini pogledov je moje življenje blizu idealnemu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s svojim življenjem.	1	2	3	4	5
Če bi še enkrat živel/a, ne bi želel skoraj ničesar spremeniti.	1	2	3	4	5

Lestvica delovnega zadovoljstva (Pogačnik, 1997). Izbrala sem samo nekaj dejavnikov iz obstoječe lestvice.

Pri vsaki navedeni trditvi označite številko me 1 in 5, ki ustreza vaši oceni:
1 - sploh nisem zadovoljna,
2 - nisem zadovoljna,
3 - niti nisem zadovoljen/a niti nisem nezadovoljen/a,
4 - zadovoljen/a,
5 - popolnoma zadovoljen/a.

Ocenite, v kolikšni meri ste zadovoljni z:

…obveščenostjo dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
…plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi	1	2	3	4	5
…odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
…možnosti strokovnega razvoja	1	2	3	4	5

Dejavniki stresa pri delu. Izbrala sem samo nekaj dejavnikov iz obstoječe lestvice.
Pri vsaki navedeni trditvi označite številko me 1 in 5, ki ustreza vaši oceni:

1 - sploh ne drži,
2 - ne drži,
3 - nit drži niti ne drži,
4 - drži,
5 - popolnoma drži.

Ocenite, v kolikšni meri za vas držijo spodnje trditve. Pri dvojem delu se soočam z:

…količinsko obremenjenostjo z delom	1	2	3	4	5
…časovnim pritiskom	1	2	3	4	5
…preveliko širino dela	1	2	3	4	5
…konflikti med delom in domom	1	2	3	4	5

Spol:

1) Moški
2) Ženski

Koliko ste stari?

_____

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

1) Osnovna šola ali manj
2) Poklicna šola (2-ali 3-letna strokovna šola)
3) Štiriletna srednja šola
4) Višja šola
5) Visoka šola – prva stopnja
6) Univerzitetna izobrazba ali bolonjska druga stopnja (bolonjski magisterij)
7) Znanstveni magisterij ali doktorat

Kakšna je vaša vrsta zaposlitve?

1) Zaposlitev za nedoločen čas
2) Zaposlitev za določen čas
3) Zaposlitev za ½ delovni čas
4) Podjema pogodba
5) Avtorski honorar
6) Samozaposlen
7) Študentsko delo

Koliko let delovnih izkušenj imate?

_____

Kam se uvršča vaša organizacija po velikosti?

1) Mala (do vključno 49 zaposlenih)
2) Srednja (od 50 do vključno 249 zaposlenih
3) Velika (več kot 250 zaposlenih)

V kateri sektor spada vaša organizacija?

1) Javni sektor
2) Zasebni sektor

Kakšen položaj zasedate v vaši organizaciji?

1) Vrhnji management
2) Srednji management
3) Nižji management
4) Strokovna dela (na primer uradniško delovno mesto)

5) Administrativna dela (na primer pisarniško delovno mesto)
6) Izvajalska, manj odgovorna dela (na primer proizvodnja)

Hvala za vaše sodelovanje!