

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SKUPINSKO MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH IN OSEBNE RASTI
MED ZAPOSLENIMI V SLOVENIJI**

Ljubljana, maj 2016

JASNA CUGELJ
KRISTINA JERANT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Jasna Cugelj, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza zadovoljstva zaposlenih in osebne rasti med zaposlenimi v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

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 pridobila 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 ravnal/-a 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. 5. 2016

Podpis študentke: _____

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Kristina Jerant, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza zadovoljstva zaposlenih in osebne rasti med zaposlenimi v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom

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 pridobila 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 ravnal/-a 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. 5. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	2
1.1 Dejavniki in vpliv zadovoljstva pri delu	4
1.2 Zadovoljstvo in učinkovitost	6
1.3 Motivacija in zadovoljstvo.....	8
1.3.1 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	9
1.3.2 Psihološka pogodba in pričakovanja zaposlenih	10
1.3.3 Motivacija in zadovoljstvo v 21. stoletju.....	11
1.4 Organizacijska klima	15
1.5 Pripadnost zaposlenih	16
1.6 Merjenje zadovoljstva zaposlenih.....	17
1.6.1 Brayfield-Rothova lestvica	18
1.6.2 Projekt SiOK	18
1.6.3 Lestvica delovnega zadovoljstva	19
1.6.4 Generična lestvica zadovoljstva zaposlenih	20
2 OSEBNA RAST.....	20
2.1 Proces osebne rasti	23
2.2 Ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem.....	26
2.3 Pozitivna psihologija.....	29
2.4 Pozitivni psihološki kapital.....	33
2.5 Koncepti pozitivnega psihološkega kapitala.....	34
2.5.1 Samozavest	34
2.5.2 Upanje.....	35
2.5.3 Optimizem	35
2.5.4 Prožnost	35
2.6 Čustvena inteligentnost	35
2.7 Čustvena inteligentnost na delovnem mestu.....	38
2.8 Osebna rast na delovnem mestu.....	41
3 POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH IN OSEBNO RASTJO .	46
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	49

4.1	Namen in cilj raziskave	49
4.2	Raziskovalne hipoteze	50
4.3	Metodologija in pridobivanje podatkov	50
4.4	Predstavitev anketnega vprašalnika	51
4.5	Analiza vprašalnika	53
4.6	Analiza posameznih trditev glede na sociodemografske značilnosti	60
4.7	Glavne ugotovitve glede na sociodemografske značilnosti.....	67
4.7.1	Starost.....	67
4.7.2	Spol.....	68
4.7.3	Položaj.....	69
4.7.4	Stopnja izobrazbe	70
4.7.5	Sektor	71
4.7.6	Velikost podjetja	72
4.8	Analiza hipotez	72
4.8.1	H1a: Zaposleni so zadovoljni s trenutnim delovnim mestom	73
4.8.2	H1b: Zaposleni so zadovoljni s klimo v organizaciji	75
4.8.3	H1c: Zaposleni so ponosni na zaposlitev v trenutni organizaciji.....	77
4.8.4	H2a: Organizacija zaposlenim omogoča, da osebno rastejo na delovnem mestu	78
4.8.5	H2b: Zaposleni si želijo na delovnem mestu bolj osebno rasti	80
4.8.6	H2c: Posamezniki v privatnem času osebno rastejo	82
4.8.7	H2d: Zaposleni imajo pozitiven odnos do življenja.....	83
4.8.8	H3a: Bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo na delovnem mestu	84
4.8.9	H3b: Bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo izven delovnega mesta	85
4.8.10	Glavna teza: Med osebno rastjo in zadovoljstvom zaposlenih obstaja pozitivna povezava	85
5	DISKUSIJA	86
5.1	Glavne ugotovitve in teoretični prispevki	86
5.2	Prispevki za prakso	93
5.3	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	99
	SKLEP.....	101
	LITERATURA IN VIRI.....	103
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Vpliv zadovoljstva, predanosti in zavzetosti zaposlenih na poslovne rezultate organizacije.....	6
Slika 2: Hackman-Oldhamov model značilnosti delovnih mest	7
Slika 3: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....	9
Slika 4: Formula uspeha in zadovoljstva na delovnem mestu.....	14
Slika 5: Maslowa hierarhija potreb.....	21
Slika 6: Osebna stanja, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih.....	32
Slika 7: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala	33
Slika 8: Štiri sposobnosti čustvene inteligence	36
Slika 9: Čustvena inteligentnost skupine.....	39
Slika 10: Status zaposlitve.....	53
Slika 11: Ali ste kdaj v preteklosti že bili zaposleni?.....	54
Slika 12: Splošno zadovoljstvo anketirancev s trenutnim delovnim mestom	54
Slika 13: Starost anketirancev	55
Slika 14: Spol anketirancev	55
Slika 15: Stopnja izobrazbe anketirancev.....	56
Slika 16: Število let delovne dobe anketirancev.....	56
Slika 17: Pozicija v organizaciji anketirancev.....	57
Slika 18: Število let na trenutnem delovnem mestu	57
Slika 19: Število zaposlenih v organizaciji anketirancev	58
Slika 20: Sektor organizacije anketirancev	58
Slika 21: Panoga v kateri so anketiranci zaposleni po SKD klasifikaciji.....	59
Slika 22: Povprečne mesečne bruto plače po starostnih skupinah v Sloveniji v letu 2014.....	88
Slika 23: Povprečna mesečna bruto plača v javnem in zasebnem sektorju po doseženi izobrazbi v Sloveniji v letu 2014.....	88
Slika 24: Povprečna bruto plača na uro v EU, 2010.....	89

KAZALO TABEL

Tabela 1: Cronbachov koeficient.....	72
Tabela 2: Dimenzija zadovoljstva zaposlenih s trenutnim delovnim mestom	73
Tabela 3: Korelacije za H1a	74
Tabela 4: Dimenzija zadovoljstva zaposlenih s klimo v organizaciji	76
Tabela 5: Korelacije za H1b	76
Tabela 6: Dimenzija pripadnosti zaposlenih	77
Tabela 7: Korelacije za H1c	78
Tabela 8: Dimenzija osebne rasti na delovnem mestu	79
Tabela 9: Korelacije za H2a	80

Tabela 10: Dimenzija želje po rasti na delovnem mestu.....	81
Tabela 11: Korelacije za H2b.....	81
Tabela 12: Dimenzija osebne rasti v privatnem času	82
Tabela 13: Korelacije za H2c	83
Tabela 14: Dimenzija odnosa do življenja	83
Tabela 15: Korelacije za H2d.....	84
Tabela 16: Korelacije med zadovoljstvom in osebno rastjo na delovnem mestu	85
Tabela 17: Korelacija med zadovoljstvom zaposlenih in osebno rastjo izven delovnega mesta.....	85
Tabela 18: Korelacija med osebno rastjo in zadovoljstvom zaposlenih	86

UVOD

Večina svetovnega prebivalstva si svojo eksistenco zagotavlja s tem, ko na trgu v zameno za denarno plačilo ponuja svoje spretnosti, veščine in znanje. Govorimo o poklicu, delu, službi in karieri, kar so v življenju odraslega posameznika pomembne kategorije. Skozi različna zgodovinska obdobja in različne družbene ureditve se je spreminjal tudi pogled na delo in ureditev delovnega okolja. Trenutno stanje na tem področju v sodobnem času dobro opiše naslednji citat, ki govori o tem da se posamezniki v današnjih negotovih časih ne morejo več zanašati na delodajalce, temveč morajo sami poskrbeti za svojo kariero. Posamezniki morajo biti bolj prilagodljivi, da pridobijo in obdržijo zaposlitev, ter da uspešno upravljajo s svojim življenjem (Gowan, 2012, str. 781).

Edina prava konstanta sodobnega časa so stalne spremembe, ki se dogajajo na različnih nivojih družbe. Govorimo o hitrih tehnoloških spremembah, ki vplivajo na organizacijo celotne ekonomije, družbe in posledično na posameznika. Značilnost tržnega in globalno izvozno naravnane gospodarstva, kot ga poznamo v evropskem prostoru, so hitre in stalne spremembe. Gospodarski subjekti se soočajo z globalno konkurenco in globalnimi trgi. Slednje prinaša priložnosti za velike zaslužke, prinaša pa tudi stalne napore po optimalizaciji delovnega procesa. Posameznik, delavec, je v tovrstnem visoko konkurenčnem okolju seveda prav tako podvržen optimalizacijam in težnji k visoki stopnji osebne mobilnosti in fleksibilnosti ter zmožnosti hitre prilagoditve. Varnost zaposlitve, ki je pomemben predpogoj celovitega posameznikovega razvoja, nikakor ni samoumevna. Na trgu prosperirajo tisti delavci, ki imajo večjo stopnjo fleksibilnosti in mobilnosti in so sposobni slediti stalnim spremembam, ki jih narekuje konkurenčni boj.

Zaposleni so človeški kapital podjetja, prav tako so tisti element, ki bistveno prispeva k dodani vrednosti končnega produkta. Zavedanje podjetja ali organizacije, o tem, je bistvenega pomena pri celovitem upravljanju s človeškimi viri. Na tej točki pa pridemo do posameznika, ki lahko svoji organizaciji služi optimalno le, če so izpolnjeni še nekateri drugi pogoji. Pri tem imamo v mislih pogosto uporabljeno frazo, da je zadovoljen delavec tudi dober delavec. Pri celovitem konceptu posameznikovega zadovoljstva ima njegova služba visoko mesto, prav tako je zadovoljstvo odvisno od posameznikove ocene o primernosti plačila, ki ga za opravljanje službe prejema. Iz vidika usklajenosti med poklicnim in zasebnim življenjem, ter iz vidika načrtovanja posameznikovega zasebnega življenja, je varnost zaposlitve velikega pomena. Stalna težnja po pridobitništvu nas sili v postavljanje novih in novih ciljev. Posameznik ob dosegu cilja ni zadovoljen, postavi si nove cilje. Tako je sodobni izziv, kako najti pravo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ter med ambicijo in konformizmom. Prevelika stopnja varnosti zaposlitve vodi v konformizem in ustvari za posameznika stopnjo udobja iz katerega se ne želi premakniti. Iz vidika njegovega osebnega napredka in razvoja pa je lahko to dejstvo slabo, prav tako je lahko slabo za celotno organizacijo, saj od takšnega posameznika ne gre pričakovati povečane stopnje kreativnosti in inovativnosti. Koncept zadovoljstva je torej dokaj

subjektivna kategorija, ki pa je vsaj do neke mere merljiva z znanstvenimi metodami. Zadovoljstvo ni samo v denarju, tukaj so še bonitete in ugled oziroma družbeni položaj, ki ga generira delovno mesto.

Namen magistrske naloge je raziskati področje zadovoljstva zaposlenih in osebne rasti na delovnem mestu in v privatnem življenju. Ustvariti želiva sliko stanja med vsemi zaposlenimi v Sloveniji. Rezultati in priporočila najine raziskave bodo managementu prispevali k boljšemu razumevanju področja ravnanja z ljudmi pri delu.

Osnovni cilj raziskovalne naloge je pregledati domačo in tujo literaturo o zadovoljstvu zaposlenih in o osebni rasti, opraviti raziskavo med zaposlenimi v Sloveniji in narediti analizo pridobljenih podatkov. Pomožni cilj pa je ugotoviti, ali obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in osebno rastjo na delovnem mestu in izven njega. S pomočjo hipotez o zadovoljstvu zaposlenih in osebni rasti pa bova zastavljene cilje tudi dosegli.

Magistrsko delo je sestavljeno iz treh sklopov teoretičnega in enega sklopa empiričnega dela. V teoretičnem delu s pomočjo virov in literature najprej opredeliva osnovne pojme zadovoljstva zaposlenih, osebne rasti in povezave med njima. Nato pregledava raziskave, ki so že bile narejene na tem področju in preučiva njihove rezultate. Tako na teoretičen kot praktičen način se celoviteje posvetiva pojmom zadovoljstva in osebne rasti. Pri tem poskušava ugotoviti, kaj ju sestavlja, ter izhajali iz teoretičnih spoznanj, da ni samo denarno plačilo delavcu tisto, ki generira njegovo zadovoljstvo in da je osebna rast pomemben del posameznikovega poslovnega in zasebnega življenja. V vire in literaturo sva vključili tako domače kot tuje vire, članke, publikacije in priročnike v tiskani ter elektronskih medijih.

V empiričnem delu sva se osredotočili na pridobitev primarnih kvantitativnih podatkov zaposlenih posameznikov v Republiki Sloveniji s pomočjo anketnega vprašalnika. Anketo sva izvedli v elektronski obliki, vprašalnik je bil poslan največjemu možnemu številu posameznikov preko družabnih omrežij ter osebnih in poslovnih kontaktov.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Pri upravljanju človeških virov v organizaciji prihaja kategorija zadovoljstva zaposlenih vse bolj v ospredje. V preteklosti so bili pokazatelji uspešnosti organizacije predvsem finančni kazalniki, v zadnjem obdobju pa postaja socialni kapital vedno pomembnejši dejavnik uspeha posameznih organizacij. S spremljanjem zadovoljstva svojih zaposlenih organizacije preverjajo tudi učinke vodenja in kadrovanja (Zupan, 2001, str. 104). V poglavju o zadovoljstvu zaposlenih bova opredelili definicijo zadovoljstva pri delu ter predstavili dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo. V nadaljevanju bova preučili povezavo zadovoljstva z motivacijo ter pogledali katere nove teorije povezane z motivacijo in zadovoljstvom se pojavljajo v zadnjih letih. Z zadovoljstvom pri delu povezujemo tudi

organizacijsko klimo ter pripadnost zaposlenih, zato bosta dve poglavji namenjeni preučitvi teh dveh pojmov. Na koncu poglavja pa sledi še predstavitev lestvic merjenja zadovoljstva zaposlenih.

Iz literature je moč izluščiti več definicij zadovoljstva pri delu. Slednje se definira kot funkcija o tem, kako zaposleni dojema razliko med tem kar hoče od svojega dela in kar zaznava, da mu je nudeno (Randeree & Chaundry, 2012, str. 64). Gre torej za subjektivno mišljenje in emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat njegove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu ter na delovnem mestu (Mihalič, 2006, str. 266).

Tudi občutki in mnenje posameznika o delu, ki ga opravlja, pomenijo zadovoljstvo (Rozman, 2001, str. 66). Odvisno je torej, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan, 2001, str. 104). Zadovoljstvo pri delu vsebuje čustveni odnos zaposlenega do intrinzičnih (notranjih) in ekstrinzičnih (zunanjih) elementov dela, pri katerih pa lahko čuti pozitivna ali negativna čustva. Kot zadovoljstvo pri delu je definiran tudi odnos, ki ga ima posameznik do dela in organizacije, v kateri je zaposlen. Zadovoljstvo lahko definiramo tudi kot posameznikovo čustveno reakcijo na delo, ki bazira na primerjavi med dejanskim stanjem in željenim ciljem (Randeree & Chaundry, 2012, str. 64).

Zadovoljstvo pri delu označuje tudi primerjanje značilnosti opravil, ki si jih posameznik želi pri določenem delu in značilnostmi, ki jih dejansko njegovo delo ima (Rozman, 2001, str. 267). Elementi zadovoljstva zaposlenih so zadovoljstvo z nalogami, zadovoljstvo neposredno z nadrejenim, s sodelavci, z možnostmi izobraževanja in rasti, z nagrajevanjem, s plačo in z delovnim časom (Mihalič, 2006, str. 266). Nadalje z ugodnostmi, napredovanjem, delovnimi pogoji, nadzorom, organizacijske prakse (Randeree & Chaundry, 2012, str. 64) in ostalimi elementi dela ter delovnega procesa (Mihalič, 2006, str. 266).

Svetlik je elemente zadovoljstva pri delu razdelili v šest skupin, in sicer (Možina et al., 1998):

- vsebina dela,
- samostojnost pri delu,
- vprašanja dela in organizacije,
- plača, dodatki in ugodnosti,
- vodenje in organizacija dela,
- odnosi pri delu in
- delovne razmere.

Zadovoljni delavci uživajo večjo varnost zaposlitve, imajo manj bolniških odsotnosti, dajejo manj odpovedi ali pa so manj izgoreli. Zadovoljni direktorji bolj verjetno vodijo

svoje zaposlene v smeri večjega zadovoljstva, zdravja na delovnem mestu, ter ustvarjajo delovno ozračje, ki spodbuja visoko delovno zmogljivost (Achor, 2010, str. 33).

Nezadovoljstvo je najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz podjetij (Mihalič, 2006, str. 266). Zadovoljstvo zato v veliki meri vpliva na fluktuacijo in odsotnost z dela (Rozman, 2001, str. 67), le-ta pa predstavlja velik strošek za organizacijo, saj je potrebno posameznika nadomestiti in na novo delovno mesto uvesti novega delavca (Cokins, 2006, str. 276). Organizacije se z nezadovoljstvom oziroma zadovoljstvom običajno začnejo ukvarjati šele, ko posameznik iz različnih vzrokov izrazi željo po odhodu, takrat pa je že prepozno (Mihalič, 2006, str. 266). Velikokrat so vzroki za odhod zaposlenih v posamezni organizaciji skozi čas enaki oziroma podobni, zato je smiselno te vzroke spremljati in odkriti ter jih v prihodnosti poskusiti tudi preprečiti (Cokins, 2006, str. 276).

Ljudje so nagnjeni k temu, da se poskušajo približevati zadovoljstvu in izogibajo nezadovoljstvu (Lipičnik, Kaše, Mihelič, & Zupan, 2007, str. 70). Razlogov za nezadovoljstvo posameznika je veliko, najpogostejši razlogi pa se največkrat pokažejo, če zaposleni čutijo nekvalificiranost oziroma neustrezno usposobljenost za delo, ki ga opravljajo, imajo težavne naloge kot so dokumentacija, preveč ponavljajočih se nalog, čutijo napetost zaradi pričakovanj nadrejenih glede njihove vloge v organizaciji, imajo dvoumne naloge in konflikt med nalogami, imajo občutek preobremenjenosti, preveč nadurnega dela, slabe odnose s sodelavci, ter ostali različni osebni in organizacijski dejavniki (Randeree & Chaundry, 2012, str. 64–65). Razlog za nezadovoljstvo je torej lahko tudi ta, da se delavcu ne nudi statusa, ki si ga želi pri opravljanju svojega dela (Rozman, 2001, str. 67).

Najbolj uspešni ljudje na srečo in zadovoljstvo ne gledajo kot oddaljeno nagrado za njihove dosežke, temveč se vseskozi osredotočajo na pozitivno in izkoriščajo optimizem na vsakem koraku. Vsak posameznik drugače doživlja srečo in zadovoljstvo, zato ju ni mogoče opredeliti v absolutno definicijo. Sreča pomeni pozitivno razpoloženje v sedanjosti in pozitiven pogled v prihodnost. Ameriški psiholog Martin Seligman je srečo razdelil v tri merljive komponente: zadovoljstvo, udejstvovanje in smisel (Achor, 2010, str. 31–32).

1.1 Dejavniki in vpliv zadovoljstva pri delu

Na zadovoljstvo posameznika vpliva več različnih dejavnikov. Zadovoljstvo je poleg družbenih vplivov odvisno tudi od posameznikove osebnosti in delovnih vrednot. V raziskavah ugotavljajo, da je trideset odstotkov zadovoljstva dednega predvsem z osebnostnimi lastnostmi, ostali delež pa je odvisen od okolja, dela in delovnih vrednot (Rozman, 2001, str. 66). Ljudje se lahko različno odzovejo na nagrajevanje, priložnosti

napredovanja, odnose med nadrejenimi in sodelavci ter delom samim (Randeree & Chaundry, 2012, str. 65).

Na Gallupovem institutu, ki se ukvarja s proučevanjem javnega mnenja, so v longitudinalni raziskavi v nekaj točk strnili osnovne dejavnike, ki bi jih moral imeti vsak posameznik zagotovljene s strani vodstva in organizacije za večje zadovoljstvo in učinkovitost pri delu. Posamezniki se med sabo razlikujejo, zato so spodnji elementi zgolj posplošeni. Na enega posameznika lahko določen dejavnik namreč vpliva pozitivno, medtem ko na drugega posameznika isti dejavnik vpliva negativno.

Seznam dejavnikov pa je sledeč (Mihalič, 2006):

- definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev,
- spodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo,
- izpostavljanje dosežkov pri delu in vzpodbujanje samoiniciativnosti,
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja,
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih odnosih,
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije,
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije ter
- spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.

Iz različnih raziskav so različni relevantni avtorji opredelili najpogostejše dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo. To so plača, bonitete, dosežki, avtonomija, priznanje, komunikacija, delovni pogoji, sodelavci, stopnja profesionalnosti, organizacijska klima, medosebni odnosi, delo za ugledno organizacijo, podpora nadrejenih, pozitivno čustvovanje, varnost zaposlitve, fleksibilnost delovnega mesta, delo v timskem okolju, genetski dejavniki (Randeree & Chaundry, 2012, str. 64), dolžina delovnika (Rozman, 2001, str. 67), zanimivo in zahtevno delo in odgovornost (Droussiotis & Austin, 2007, str. 210). Hkrati na zadovoljstvo z delom vpliva tudi družbeno okolje, ki določena dela smatra kot bolj zaželena in druga kot manj zaželena. Tako lahko nezadovoljni delavci vplivajo na nove delavce, da postanejo tudi oni nezadovoljni (Rozman, 2001, str. 67). Tudi stil vodenja, ki poudarja zaupanje do zaposlenih, vodi do pozitivnih izidov v organizaciji, kar pa posledično vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih (Randeree & Chaundry, 2012, str. 65). Dobri delovni pogoji, ki povečujejo zadovoljstvo pri delu, so primeren delovni prostor, ustrezna osvetlitev in nivo hrupa, dovolj toplo okolje ter uporabnost opreme v pisarni (Turkylmaz, Akman, Ozkan, & Pastuszak, 2011, str. 689).

V sodobnem poslovnem svetu dajejo vse več poudarka na sistem Results-Only Work Environment (v nadaljevanju ROWE), to je delovno okolje, kjer so pomembni le rezultati dela. V ROWE okolju si zaposleni lahko sami razporejajo svoj delovni čas in ni potrebno, da so v pisarni ob določeni uri. Na koncu dneva je važno le to, da je delo opravljeno. Model ROWE sta v podjetju BestBuy razvili Jody Thompson in Cali Ressler (Ressler &

Thompson, 2008). Štirje elementi, ki oblikujejo avtonomnost posameznika, so čas, naloga, tehnika in ekipa. Pri raziskovanju uspešnosti navedenih štirih elementov so ugotovili, da so zaposleni v času, ko so si sami izbrali nalogo (lasten projekt), sodelavce (ki so jim pri tem projektu pomagali) in so sami izbrali način, kako bodo do rešitve prišli, naredili več inovativnih rešitev kot v času, ko so delali na nalogah, ki so jim bile prvotno dodeljene. Nekaj izmed zanimivih izumov so na primer izum post-it listkov v podjetju 3M, ter Gmail in Google News v podjetju Google (Pink, 2011). Slovenska avtorja sta potrdila povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in notranjim podjetništvom. Spodbujanje tako imenovanega notranjega podjetništva (angl. *intrapreneurship*) in zadovoljstva zaposlenih pa lahko vodi do ustvarjanja novega družbenega bogastva (Auer Antončič & Antončič, 2011, str. 589).

1.2 Zadovoljstvo in učinkovitost

V literaturi je mogoče zaslediti različne opredelitve do povezave zadovoljstva zaposlenih in učinkovitostjo, oziroma uspešnostjo na delovnem mestu. Na eni strani avtorji potrjujejo povezavo, da so bolj zadovoljni zaposleni tudi bolj učinkoviti, pa tudi, da so bolj zadovoljni posamezniki najverjetneje bolj produktivni in ne odidejo iz organizacije. So tudi bolj inovativni in imajo v organizacijah večjo vlogo glede sprejemanja odločitev (Randeree & Chaundry, 2012, str. 65). Znanstveno je dokazano, da zadovoljen posameznik v največji meri prispeva k uspešnosti organizacije (Mihalič, 2006, str. 266).

Slika 1: Vpliv zadovoljstva, predanosti in zavzetosti zaposlenih na poslovne rezultate organizacije

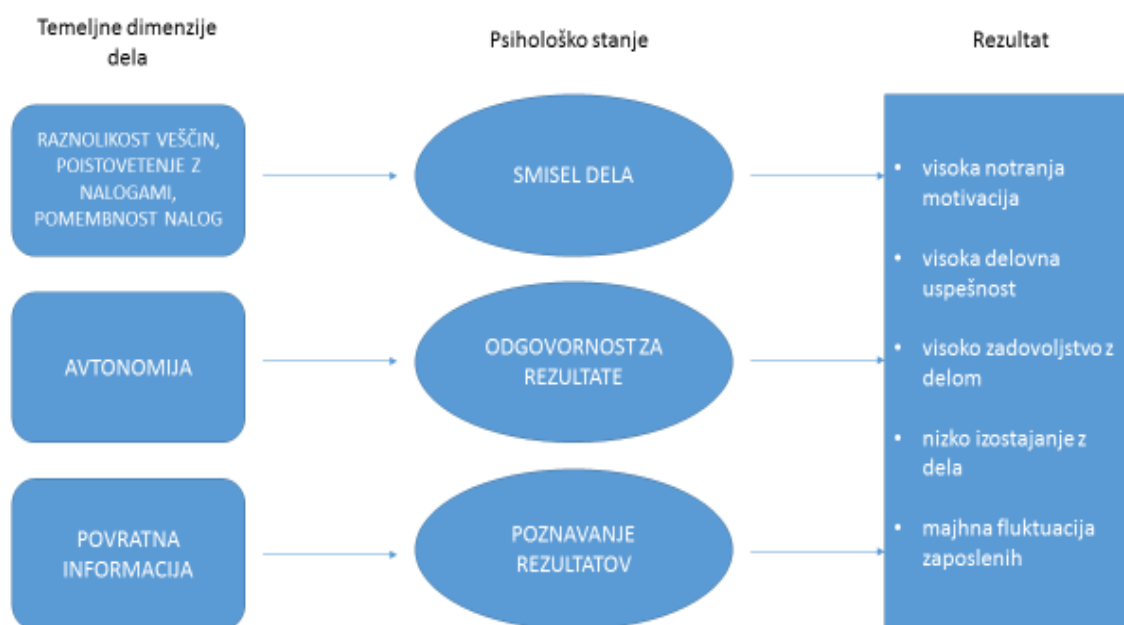


Vir: Prirejeno po Aon, Employee Satisfaction Survey, 2016.

Hackman-Oldhamov model značilnosti delovnih mest (Slika 2) pojasnjuje, kako značilnost delovnih mest in individualne razlike delavcev medsebojno vplivajo na zadovoljstvo,

motivacijo in tudi produktivnost delavcev. Rezultati kažejo, da so delavci z visoko raznolikostjo in pomembnostjo nalog, avtonomijo in povratno informacijo bolj motivirani, zadovoljni in produktivni kot delavci, čigar delo nima omenjenih karakteristik (Droussiotis & Austin, 2007, str. 210). Zadovoljni posamezniki imajo višjo raven produktivnosti, višjo prodajo, so uspešnejši na vodilnih položajih ter imajo višjo oceno uspešnosti ter tudi plačo (Achor, 2010, str. 33).

Slika 2: Hackman-Oldhamov model značilnosti delovnih mest



Vir: Prirejeno po J. Hackman & G. Oldham, *Motivation through the design of work: test of a theory*, 1976.

Na drugi strani pa nekatere raziskave kažejo, da je vpliv le obraten, torej da uspešnost vpliva na zadovoljstvo, zadovoljstvo pa ne vpliva na uspešnost organizacije (Rozman, 2001, str. 67). Velja torej trditev, da bolj kot je posameznik uspešen, bolj je zadovoljen (Zupan, 2001, str. 105). Delovna uspešnost vpliva na zadovoljstvo. Predvsem je ta relacija povezana z višino položaja v organizaciji, torej vpliv delovne uspešnosti na zadovoljstvo je najmočnejši na vodilnih položajih (Droussiotis & Austin, 2007, str. 209). Kadar organizacija spremlja zadovoljstvo svojih zaposlenih, lahko ugotovi, da si zaposleni želijo uveljaviti svoje znanje in ideje ter dosegati uspeh pri delu. Uspeh pri delu pa vpliva na zadovoljstvo in tudi na uspešnost same organizacije (Zupan, 2001, str. 105).

Rhian Silvestro (2002, str. 47) je v svoji raziskavi ugotovil, da je korelacija med zadovoljstvom in učinkovitostjo oziroma profitabilnostjo organizacije praviloma negativna. Obstajajo pa primeri, ko v posamezni organizaciji izvedejo merjenje povezave med zadovoljstvom in učinkovitostjo ter tudi potrdijo pozitivno povezanost. V tem primeru lahko vodstvo take organizacije zaključi, da je določena enota bolj uspešna zato, ker so

zaposleni v tej enoti bolj zadovoljni. V nasprotnem primeru te povezave ni mogoče potrditi.

1.3 Motivacija in zadovoljstvo

Pri obravnavanju zadovoljstva pri delu velikokrat naletimo tudi na pojem motivacije. Z motiviranjem se spreminja oziroma preoblikuje določeno vedenje pri drugi osebi ali pa se preoblikuje način uresničevanja posameznikovih potreb. Motiviranje je optimalno, kadar so potrebe ene ali druge strani zadovoljene. Motiviranje pomeni tudi usmerjanje, kanaliziranje ali ohranjanje nekega vedenja. Motivacija je informacija, ki vodi do spremembe potreb in usmeritev (Brajša, 1996, str. 64). Aktivnost oziroma motivacija posameznika je odvisna tako od notranjih pobud, kot tudi od zunanjih dražljajev (Jurman, 1981, str. 51).

Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem za doseg želenega cilja. Z dosegom cilja se potreba zmanjša ali v celoti zadovolji (Luthans v Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 89). Obstajajo dve vrsti motivov, ki posameznika ženejo k uresničevanju svojih ciljev. Prvi so primarni motivi, ki omogočajo posamezniku, da preživi, to so potrebe biološke in socialne narave. Sekundarni motivi pa so tisti, ki v posamezniku vzbudijo zadovoljstvo in ne ogrožajo njegovega življenja. V kolikor sekundarni motiv ni zadovoljen, je posledica le nezadovoljena potreba in s tem zmanjšanje zadovoljstva (Lipičnik, 1998, str. 156).

Povezava med motivacijo in zadovoljstvom je torej v sekundarnih motivih. Pričakovanje je rezultat motivacije, ko pa se posameznikova pričakovanja uresničijo, le-ta postane zadovoljen. Bolj je motiv posameznika izpolnjen, večje naj bi bilo zadovoljstvo (Lipičnik, Kaše, Mihelič, & Zupan, 2007, str. 70).

Na motivacijo vplivajo tri skupine dejavnikov (Ivanko & Stare, 2007, str. 75):

- individualne razlike med posamezniki,
- značilnosti dela,
- organizacijska praksa.

Poznanih je več vrst motivacijskih teorij; Teorija X, Teorija Y, Teorija Z, Frommova motivacijska teorija, Maslowa teorija potreb, Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija, Vroomova teorija pričakovanj, Leavittova motivacijska teorija, Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 90–91), Problemsko-motivacijska teorija (Lipičnik, 1998, str. 164–171), McLellandova teorija pridobljenih potreb, Adamsova teorija enakosti, Skinnerjeva teorija okrepitve (Dimovski & Penger, 2008, str. 132–138) in druge.

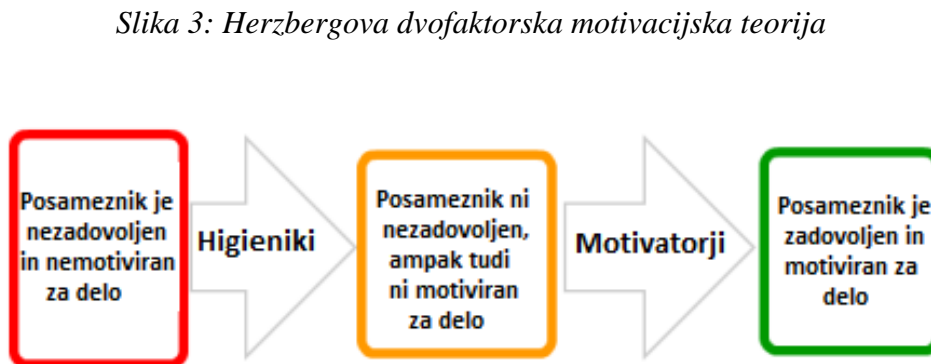
Nobena od zgoraj naštetih teorij ni najboljša, vsaka ima svoje prednosti in slabosti. Vsaka teorija ponuja svoje rešitve, vsaka pa poudarja tudi pomen individualnosti, torej da je od posameznikov odvisno, ali bo določena rešitev sprejeta kot pozitivna ali ne (Ivanko & Stare, 2007, str. 84). V povezavi z zadovoljstvom je v nadaljevanju obravnavana Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.

1.3.1 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

Herzbergova motivacijska teorija (Slika 3) po raziskavah z zaposlenimi opredeljuje, kateri dogodki pri njihovem delu nudijo največje zadovoljstvo oziroma največje nezadovoljstvo (Lipičnik, 1998, str. 168).

Največje zadovoljstvo po Herzbergu povzročajo notranji dejavniki, ki jih imenujemo motivatorji, največ nezadovoljstva pa povzroča odsotnost tako imenovanih zunanjih dejavnikov, ki jih imenujemo higieniki ali satisfaktorji (Lipičnik, 1998, str. 168). Prisotnost motivatorjev sicer povzroča zadovoljstvo, odsotnost le-teh pa ne povzroča nezadovoljstva. Medtem ko odsotnost higienikov povečuje nezadovoljstvo, prisotnost le-teh pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven (Možina et al., 1998, str. 152–153). Torej nasprotje nezadovoljstva ne pomeni zadovoljstvo, temveč le odsotnost nezadovoljstva.

Spodaj prikazujeva poenostavljeno shemo Herzbergove dvofaktorske teorije:



Vir: Prirejeno po F. Herzberg, B. Mausner, & B. Snyderman, The motivation to work, 1959.

Skoraj vsak dejavnik lahko spada v obe skupini – med motivatorje in med higienike. Vendar pa so nekateri dejavniki bolj motivatorji, drugi pa bolj higieniki. Vodje v organizacijah so tisti, ki morajo ugotoviti, kaj najbolje motivira njihove zaposlene (Dimovski & Penger, 2008, str. 134–135). Osnovni higieniki so torej sodelavcem zagotoviti dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja. Za večjo motivacijo (motivatorji) pa jim je potrebno tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj ter jim pomagati, da spoznajo smisel in občutijo sadove njihovega dela (Brajša, 1996, str. 67).

Prepričanje, da je denar primarni motivator, je s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo padlo. Managerji naj bi se tako bolj nagibali k oblikovanju dela na način, ki spodbuja notranjo motivacijo in zadovoljstvo posameznika (Krstić Florjanič, 2004, str. 13).

Herzbergova teorija pa ima tudi nekaj kritikov, ki predvsem poudarjajo izbor metodologije v raziskavi, kot je način zbiranja podatkov, pol-strukturirani intervjuji in kasnejše dekodiranje odgovorov. Ravno tako izbor vzorca ni bil primeren, bil je preozko zastavljen, saj naj bi se usmerjal le na visoko izobražene računovodje in inženirje. Rezultati tako ne morejo biti reprezentativni in jih ne moremo posploševati na vse zaposlene. Dva izmed kritikov (Hinrichs & Micshkind, 1967) sta za primerjavo izvedla raziskavo na tehnikih, torej nižje izobraženih kadrih in ugotovila, da so posameznikom v tej skupini zaposlenih bolj pomembni higieniki kot motivatorji. Iz tega sta sklepala, da zaposlenim na nižjih delovnih mestih večjo vlogo od motivatorjev prinašajo ravno higieniki, medtem ko zaposlenim na višjih delovnih mestih pomembnejšo vlogo igrajo motivatorji.

Vroom (v House & Lawrence, 2006, str. 371) tudi poudarja, da ljudje v svoji naravi iščejo vzroke za zadovoljstvo v njih. Vzroke zadovoljstva tako pripisujejo lastnemu uspehu in zaslugam za opravljeno delo. Na drugi strani pa vzroke za nezadovoljstvo iščejo zunaj sebe, v organizaciji in okolju.

Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija tudi ne upošteva, da smo si ljudje različni in ima vsak posameznik različne potrebe. Higieniki imajo med sabo različne stopnje pomembnosti; motivatorji pa delujejo različno od posameznika do posameznika. Nekateri zaposleni ne kažejo nobenega zanimanja za motivatorje, na primer nočejo izkoristiti priložnosti za razvoj in napredovanje (House & Lawrence, 2006).

1.3.2 Psihološka pogodba in pričakovanja zaposlenih

Zgoraj sva že omenili pričakovanja zaposlenih. V povezavi z motivacijskimi teorijami se Herzbergov pristop zadovoljstva pri delu pojasnjuje s pričakovanji zaposlenega glede dela. V kolikor bodo motivacijska pričakovanja glede dela izpolnjena, bo posameznik zadovoljen, če ne bodo izpolnjena, bo nezadovoljen (Rozman, 2001, str. 67).

Dojemanje zadovoljstva posameznika je odvisno predvsem od tega, kar mu je pomembno in kaj pričakuje od dela ter delodajalca. Posameznik je nezadovoljen takrat, ko ne dobi, kar je pričakoval (Zupan, 2001, str. 104). Pričakovanja v praksi definira tako imenovana psihološka pogodba. Gre za neformalno obliko pogodbe, ki definira psihološki odnos med delodajalcem in zaposlenim. Lahko je definirana pisno ali ustno, ter se oblikuje na zavedni ali nezavedni ravni (Mihalič, 2007, str. 10).

Oblikovanje psihološke pogodbe se začne že pri samem razgovoru za službo, kjer posameznik izrazi svoje želje, cilje, pričakovanja. Na drugi strani tudi delodajalec opredeli

svoja pričakovanja, zahteve in podobno. Ko se posameznik zaposli, se psihološka pogodba le še bolj definira. V psihološki pogodbi se torej med zaposlenim in organizacijo integrirajo pričakovanja, želje, cilji, obljube, ambicije. Ko se dogovor definira, se točno ve, kaj se pričakuje od posameznika in od organizacije. Vedno temelji na dvostranski obljubi in pravičnosti, da bosta oba dogovor spoštovala in upoštevala (Mihalič, 2007, str. 10). Posamezniku se ne sme dajati napačnih pričakovanj in obljub, v kolikor se jih ne da izpolniti, saj so velika razočaranja posledica premajhnih pridobitev pričakovanj (Lipičnik, Kaše, Mihelič, & Zupan, 2007, str. 70).

Psihološka pogodba povečuje tudi zadovoljstvo zaposlenih. Z definiranjem ciljev in želja posameznika delodajalec tako pridobi tudi informacije o dejavnikih, ki lahko znatno vplivajo na zadovoljstvo posameznika. Vodja tako pridobi natančnejše informacije o posamezniku, s tem pa ga lažje uspešno vodi, se približa njegovim potrebam in poveča njegovo zadovoljstvo. S psihološko pogodbo se lahko na individualni ravni ugodi posamezniku, kar s splošnimi ukrepi za povečanje zaposlenih to ni vedno mogoče (Mihalič, 2007, str. 88).

V kolikor pa so obljube izpolnjene, se zadovoljstvo lahko uporabi kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov. Obstajajo pa tudi nasprotniki uporabe obljub in pričakovanj za doseg boljših rezultatov, ki trdijo, da se zadovoljstvo v ta namen ne sme in ne more uporabljati. V tem primeru bi po njihovem mnenju potem »srečne krave morale dajati več mleka« (Lipičnik et al., 2007, str. 70).

1.3.3 Motivacija in zadovoljstvo v 21. stoletju

V današnjem času se pojavljajo nove teorije o motivaciji zaposlenih, ki poudarjajo manjšo pomembnost finančnih in zunanjih motivatorjev in vse večjo pomembnost pripisujejo spodbujanju notranje motivacije posameznika. V 20. stoletju sta bila korenček in palica dobra motivatorja, ker je bilo večina delovnih mest sistematiziranih. Razmah industrijske revolucije je zahteval doseganje norme v proizvodnji in motivacija s finančnimi nagradami ter kaznimi je v tistem času in okolju delovala. V 21. stoletju pa so delavce v proizvodnji zamenjali stroji in posledično imamo opravka z bolj intelektualno zahtevnimi delovnimi mesti, prešli smo na tako imenovano ekonomijo znanja. Način motiviranja zaposlenih bi se torej moral spremeniti, vendar organizacije še vedno finančno nagrajujejo zaposlene glede na uspešnost in se s tem poslužujejo kratkoročnih spodbud, kar več ne deluje, v nekaterih primerih pa celo povzroča škodo (Ariely, 2012). Ljudje nismo samo zunanje motivirani k dobičku (plači), ampak smo motivirani tudi k maksimiranju smisla (Pink, 2011).

Pod drobnogled sva vzeli nekaj relevantnih avtorjev, ki se v sedanjem času ukvarjajo z raziskovanjem motivacije in zadovoljstva pri delu. Dan Ariely je behavioristični ekonomist, ki je raziskoval smisel (angl. *purpose*) in kdaj se posameznik dobro počuti pri svojem delu. Naredili so raziskavo, kjer so za simbolično plačilo posamezniki morali

sestaviti robota iz lego kock. Po končanem sestavljanju so ponudili, da lahko za malo manj plačila sestavijo še enega; eksperiment se je nadaljeval z zniževanjem plačila, dokler posamezniki niso bili več pripravljeni sestavljati. Sestavljene robote so postavljali enega zraven drugega na mizo. Druga skupina posameznikov je ravno tako sestavljala robote, le da so robote po tem, ko so jih posamezniki sestavili, takoj pred njimi tudi razdrli. Končni rezultat raziskave je pokazal, da so v prvi skupini posamezniki zaporedoma sestavili več robotov kot v drugi. Čeprav so se tudi v prvi skupini posamezniki zavedali, da bodo roboti po končanem eksperimentu razdrti, so še vedno imeli večjo motivacijo za sestavljanje, kot pa posamezniki v drugi skupini. Vseeno pa so v drugi skupini imeli večji občutek sizifovega dela kot v prvi skupini. Ravno zato je smisel vsakega dela, ki ga posameznik dela, pomemben dejavnik motivacije (Ariely, 2012). V kolikor torej posameznik ne vidi nobenega smisla v svojem delu, bo tudi njegova motivacija nizka in obratno, torej motivacija je višja, ko ima delo smisel.

Daniel H. Pink (2011) je izhajal iz McGregorjeve motivacijske teorije X in Y, ki pravi, da obstajata dve vrsti ljudi. Ljudje, ki ne delajo radi in jih je k delu potrebno prisiliti (X) ter ljudje, ki radi delajo in si sami postavljajo višje cilje (Y) (Možina, 1994). Pink je na tej podlagi razvil svojo teorijo vedenja – osebe z vedenjem tipa X (angl. *extrinsic* = zunanje) in osebe z vedenjem tipa I (angl. *intrinsic* = notranje). Želel je poudariti, kako je moč notranje motivacije posameznika pomembna. Osebe z vedenjem tipa X se lažje motivirajo s pomočjo zunanjih dejavnikov kot so plača, nagrade in bonusi. Vendar pa tako vedenje dolgoročno ne prispeva k večjemu uspehu in rezultatom. Osebe z vedenjem tipa I imajo večjo notranjo motivacijo, torej izhajajo iz svojih notranjih želja. Vedenje tipa I je pridobljeno, kar pomeni, da se da tak odnos do dela priučiti. Kratkoročno se z vedenjem tipa X mogoče res kdaj hitreje doseže kakšen rezultat, vendar je dolgoročno vedenje tipa I uspešnejše od vedenja tipa X.

Nov pristop za motivacijo pri delu, ki ga je razvil Pink (2011), vključuje tri elemente:

- samostojnost (angl. *autonomy*),
- dovršenost (angl. *mastery*),
- smisel (angl. *purpose*).

Prvi element (samostojnost) je želja, da si posameznik sam usmerja svoje delo. Vedenje tipa I je mogoče, ko posameznik lahko sam odloča o svoji nalogi, času, tehniki in ekipi. Posameznik, ki ima idejo, jo lahko razvija na svoj način, le pustiti mu je treba, da opravlja svoje delo v času, ki si ga on zamisli, z ekipo, ki jo lahko sam sestavi in na način, ki mu najbolj ustreza. Do sedaj namreč velja prepričanje, da je potrebno zaposlenim delegirati naloge, jim postaviti okvir delovnega časa (v Sloveniji najbolj pogost 8-16h oziroma 9-17h), določiti ekipo in način dela. Vendar pa to posameznike, ki imajo lastno notranjo motivacijo in zagon, takšna pravila zgolj ovirajo pri delu. Veliko uspešnih korporacij je

tako svobodo že vneslo v svoja podjetja in izkazalo se je, da so spremembe pozitivno vplivale na kreativnost, delovno vnemo ter tudi uspešnost poslovanja (Pink, 2011).

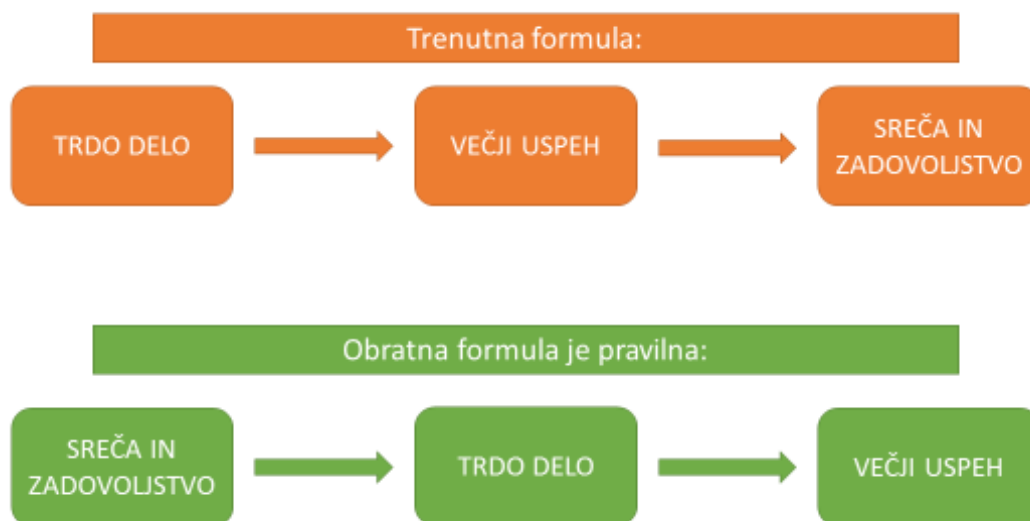
Drugi element je dovršenost. Dovršenost je potreba, da je posameznik v nečem pomembnem vedno boljši. Za dovršenost je potreben zanos, ki ga posamezniki z notranjo motivacijo imajo. Dovršenosti ni možno nikoli popolnoma doseči, je kot asimptota, ki se približuje in nikoli ne dotakne premice. Posameznik se bolj veseli doseganja dovršenosti, kot same uresničitve cilja. Predvsem pri nalogah, ki so bolj zapletene narave in jih je potrebno reševati na vedno drugačen način (Pink, 2011).

Tretji element (smisel) je bil že zgoraj omenjen (Ariely, 2012). Smisel je hrepenenje, da je delo družbeno koristno, ne le koristno za posameznika. Najbolj motivirani ljudje svoja hotenja povežejo s smislom. Nova dogma motivacije ne zanemarja motiva dobička, ampak je zanj enako pomemben motiv smisla. Cilj motivacije je ljudi spodbujati, da določeno delo opravijo na svoj način in ne da se temu podredijo (Pink, 2011).

V ospredje prihajajo tudi različne teorije o tem, kakšne vplive ima sreča na uspeh tako v zasebnem kot v poslovnem življenju. Za srečo posameznika pri delu mora biti poskrbljeno za zaupanje v delodajalca, ki gradi na verodostojnosti, pravičnosti in spoštovanju, dosežkih (opolnomočenje, izziv pri delu, povratne informacije), tovarštvu med sodelavci. Posamezniki so na delovnem mestu srečni takrat, ko zaupajo ljudem s katerimi delajo, so ponosni na to, kar počnejo in uživajo z ljudmi, s katerimi sodelujejo (Fisher, 2010, str. 394).

Avtor knjige *Prednost sreče* (angl. *Happiness Advantage*) govori o tem, da je pri vsakem delu najprej pomembno zadovoljstvo, šele nato se pokaže uspeh. Ko je posameznik zadovoljen (srečen), potem ima dovolj zagona, da doseže tudi uspeh. V splošnem je namreč do sedaj veljalo prepričanje, da po dosegu določenega cilja pride zadovoljstvo. Vendar po vsakem dosegu cilja pride nov cilj, s tem pa se zadovoljstvo od posameznika pomakne na nov cilj in zadovoljstvo tako ni nikoli doseženo. Ugotovili so torej, da zadovoljstvo povzroči uspeh ter dosežek in ne obratno. Avtor knjige je primerjal srečo in uspeh kot zmotno prepričanje iz preteklosti, da je Zemlja center, Sonce pa se vrti okrog njega, dokler ni Kopernik dokazal, da velja ravno obratno (Achor, 2010, str. 31–34).

Slika 4: Formula uspeha in zadovoljstva na delovnem mestu



Vir: Prirejeno po E. Bridger, *The Positive Psychology of Employee Engagement*, 2013.

Na ravni delovnega mesta je več avtorjev ugotavljalo glavne karakteristike dela, ki vplivajo na srečo posameznika na delovnem mestu (Fisher, 2010, str. 395). Poudarjali so pomembnost nalog, raznolikost spretnosti, istovetnost z nalogami, povratne informacije, avtonomnost, možnost osebnega kontroliranja, priložnost uporabe spretnosti, zunanji cilji, jasnost okolja, stik z ostalimi, razpoložljivost denarja, fizična varnost, cenjen družbeni položaj, podporen nadzor, obetanje kariere. Warr (2007) je to imenoval »vitaminski model«. Namreč, karakteristike dela so kot vitamini, katerih prisotnost deluje samo do neke mere. Po dosegu dnevne mere doze vitaminov nadaljnji vnos v telo nima več vpliva na izboljšanje počutja. Tako je tudi s karakteristikami dela, saj samo do neke mere vplivajo na srečo pri delu. Po dosegu te meje se sreča posameznika ne povečuje. Tako kot pri vitaminih, lahko tudi pri karakteristikah dela »preveliki odmerki« pustijo negativne posledice. Preveč osebne kontrole, preveč raznolikosti in preveč jasnosti lahko tudi negativno vpliva na srečo posameznika.

Pink (2011) je v svoj knjigi predstavil, kako lahko korenček, oziroma stimulacija v obliki nagrad, demotivira zaposlene in jih pripelje do slabšega rezultata, kot če nagrada na samem začetku ne bi bila ponujena. Predvsem so to naloge, ki zahtevajo več kreativnega razmišljanja. V kolikor ima posameznik kreativno delo in je za to denarno nagrajen za uspešnost naloge, se bo njegova notranja motivacija zmanjšala. Negativni vpliv se pojavi takrat, ko je plačilo pogojeno z delovno uspešnostjo. Posamezniku, ki ima fiksno plačo ne glede na njegovo uspešnost, pa se notranja motivacija ne zmanjša (Gneezy & Rustichini, 2000). Finančne nagrade imajo lahko torej dva učinka. Prvi je standardni učinek, pri katerem je z obljubljenjo nagrado, torej zunanjo motivacijo, naloga za posameznika bolj privlačna, drugi pa je psihološki učinek, ki lahko v nekaterih primerih deluje v obratni smeri. Psihološki učinek nagrade namreč lahko izniči učinek motivacije za delo (Gneezy,

Meier, & Rey-Biel, 2011). Nagrajevanje in kazni torej delujejo samo v okolju, ko je delo izključno rutinsko in ne zahteva nobene kreativnosti (Pink, 2011).

1.4 Organizacijska klima

Organizacijska klima pomeni zaznavanje posameznikovega okolja in elementov dela, ki direktno vplivajo nanj in na to, kako dobro lahko opravlja svoje delo (Watkin & Hubbard, 2003, str. 380). Lipičnik (1998, str. 74) je organizacijsko klimo opisal kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Definiramo pa jo tudi kot psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje lastnosti organizacije, ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov (Mihalič, 2007, str. 7). Z organizacijsko klimo ponazarjamo odnose med zaposlenimi (Ivanko & Stare, 2007, str. 122).

Kavčič (2011, str. 29) pravi, da obstajata dve vrsti definicij organizacijske klime. Prva definira klimo kot skupno percepcijo ali skupen odgovor posameznikov na neko situacijo in je razumljena kot individualno psihološki pojav. Lahko se torej nanaša na zadovoljstvo ali nezadovoljstvo, nasprotovanje ali sodelovanje, vključenost ali ne vključenost in podobno. Druga definicija pa so vrste pogojev, ki obstajajo v organizaciji in vplivajo na vedenje posameznikov, na primer koordinacija med enotami organizacije, socialna distanca kot izraz statusnih razlik med člani, sodelovanje posameznikov pri odločanju in podobno.

Organizacijska klima je odvisna od stališč zaposlenih o lastnem delu, organiziranosti dela, nagrad, medsebojnih odnosov, načina vodenja, počutja v organizaciji ter interesov in želja zaposlenih glede njihovega dela, kariere in izobraževanja (Ivanko & Stare, 2007, str. 121). V največji meri na organizacijsko klimo vpliva vedenje ljudi (Mihalič, 2007, str. 8).

V kolikor se vodja zaveda pomena organizacijske klime, lahko s tem vpliva na motivacijo in trud zaposlenega. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da se posameznik preneha truditi pri opravljanju svojega dela (Watkin & Hubbard, 2003, str. 380). Organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Ivanko & Stare, 2007, str. 122).

Področja merjenja klime v organizaciji delimo na motivacijsko klimo, inovativno klimo, podjetniško klimo, organizacijsko klimo, raziskovalno klimo in podobno (Lipičnik, 1998, str. 74). Ena izmed klasifikacij pa loči klime na štiri glavna področja in sicer dosežki, ohranjanje varnosti, sodelovanje ter kreativnost. Spodaj so zapisani elementi in značilnosti vsake vrste klime (Mihalič, 2007, str. 22):

- organizacijska klima dosežkov:
 - elementi: tekmovalnost, doseganje ciljev, učinki,

- značilnosti: hitre reakcije, visoke zahteve s strani vodstva, tekmovalnost med zaposlenimi, ključno je doseganje ciljev,
- organizacijska klima varnosti:
 - elementi: formalnost, varnost zaposlitve,
 - značilnosti: formalizacija, nadzor, izrazita strukturiranost,
- organizacijska klima sodelovanja:
 - elementi: zaupanje, pripadnost, participacija,
 - značilnosti: neformalni odnosi, timski način dela, demokratična komunikacija, zaupanje, pripadnost, participacija,
- organizacijska klima kreativnosti:
 - elementi: znanje, rast, inovacije, dinamičnost,
 - značilnosti: načrtno inoviranje, dinamika, kompetentnost zaposlenih, stalen napredek in razvoj, hitra rast.

Dejavniki, ki vplivajo na razvoj organizacijske klime so doseganje kratkoročnih ciljev, stopnja zadovoljstva zaposlenih, struktura zaposlenih v organizaciji, uveljavljenost timskega dela, stopnja pripadnosti zaposlenih, stopnja fluktuacije, izkazana solidarnost med zaposlenimi, stopnja avtonomije zaposlenih pri delu, (ne)izvajanje aktivne participacije, zadovoljstvo z rezultati del in nalog, intenziteta in vrste interakcij med ljudmi, kompleksnost procesov, postopkov, splošno počutje zaposlenih v sistemu, spremenljivost internega okolja, stopnja (de)centraliziranosti, razvoj kolektivne zavesti, stopnja sledenja politiki, načini in oblike poslovanja (Mihalič, 2007, str. 25).

1.5 Pripadnost zaposlenih

Več raziskav je pokazalo, da obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in pripadnostjo zaposlenih. Nekateri avtorji trdijo, da ima zadovoljstvo zaposlenih pozitiven vpliv na pripadnost zaposlenih. Nezadovoljstvo zaposlenih vodi do manjše pripadnosti organizaciji, slabše vzdušje v organizaciji in povečano fluktuacijo zaposlenih. Bolj zadovoljni zaposleni čutijo večjo pripadnost organizaciji kot nezadovoljni zaposleni (Turkyilmaz et al., 2011, str. 683). V nadaljevanju bova predstavili definicijo pripadnosti in lojalnosti zaposlenih.

Pripadnost je psihološko stanje, ki ga opredeljuje odnos med zaposlenim in organizacijo ter ima vpliv na odločitev, ali si posameznik želi ostati v organizaciji ali ne (Allen in Grissafe v Turkyilmaz et al., 2011, str. 682). Pripadnost pomeni tudi posameznikovo navezanost na organizacijo, ki je močna še posebej takrat, ko se posameznik poistoveti z organizacijskimi cilji in vrednotami ter ima močno željo po tem, da ostane v organizaciji (Mathieu in Zajac v Turkyilmaz et al., 2011, str. 682). Pripadnost in lojalnost sta multidimenzionalni konstrukt, ki je opredeljen z identifikacijo, s poslanstvom organizacije in delovne etike kot njunih dveh temeljnih elementov (Varona v Mihalič, 2006, str. 270). Opredeljena je tudi kot čustvo pozitivne usmerjenosti zaposlenih glede prihodnje smeri razvoja organizacije, ki

vpliva na sedanje delovanje. Pripadnost je tudi izraz psihološke vezi, ki zaveže posameznika k organizaciji. Posameznik je lahko pripaden nadrejenemu, timu, vodji tima, oddelku vodilnih ali organizaciji kot celoti (Mesner Andolšek, 2002, str. 14). Zaposleni, ki so organizaciji pripadni, so aktivni v uresničevanju ciljev organizacije, delujejo v skladu z dolgoročno dobrobitjo organizacije in ne iščejo alternativnih zaposlitev. Tudi v primeru, da posameznik dobi ponudbo iz druge organizacije z višjo plačo, pravi lojalni zaposleni ne zapusti svoje organizacije zgolj zaradi plače (Linz, Good, & Busch, 2015, str. 169).

Chen (v Turkeyilmaz et al., 2011, str. 682) pravi, da je zadovoljstvo pri delu osredotočeno zgolj na specifične lastnosti dela samega in odnos do dela, medtem ko se pripadnost zaposlenih osredotoča na celotno organizacijo in odnos do nje. Nekatere empirične raziskave tudi kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih predhodnik pripadnosti zaposlenih (Turkeyilmaz et al., 2011, str. 682).

Pripadnost lahko delimo na pripadnost delu, pripadnost karieri in pripadnost organizaciji (Mihalič, 2006, str. 270). Drugo delitev vrst pripadnosti pa delimo na emotivno, temporalno oziroma kalkulatивно in normativno pripadnost (Mesner Andolšek, 2002, str. 14–15):

- temporalna ali kalkulatívna pripadnost – zavedanje glede stroškov, ki so povezani z odhodom iz organizacije
- normativna pripadnost – občutenje dolžnosti, da posameznik ostane v organizaciji
- emotivna pripadnost – čustva pripadnosti, identifikacije in vključitve v organizacijo; ti so od vseh treh vrst pripadnosti tudi najbolj vredni za organizacijo.

Posameznik čuti večjo pripadnost do organizacije, ko ima občutek, da je stopnja naporov vzpostavljanja komunikacije s strani vodstva majhna, ko je posameznik vključen v proces sodelovanja pri odločanju in ko so timi, v katere je vključen, učinkoviti (Mihalič, 2006, str. 270). Pripadnost zaposlenih je pozitivno povezana s pričakovanimi nagradami, še posebej je povezana s posameznikovimi notranjimi nagradami oziroma z notranjim zadovoljstvom, ko ima le-ta možnost doseči nekaj koristnega. Na drugi strani je raziskava pokazala, da posamezniki, ki so si bolj želeli zunanjih nagrad in napredovanja, čutijo manjšo pripadnost organizaciji (Linz, Good, & Busch, 2015, str. 186).

1.6 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

V literaturi je moč najti veliko preverjenih lestvic merjenja zadovoljstva zaposlenih, opisali bova le nekaj najbolj znanih in priljubljenih modelov. Splošno zadovoljstvo se meri z zadovoljstvom z delom in nalogami, neposrednim nadrejenim, ožjimi sodelavci, možnostmi izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja, s stalnostjo zaposlitve, z možnostjo napredovanja, z delovnim časom, s plačilom za opravljeno delo, s svojim statusom v organizacijski enoti in v organizaciji kot celoti, z možnostjo razvoja svojih

kompetenc, z oblikami nagrajevanja in motiviranja ter fizičnimi pogoji dela (Mihalič, 2006, str. 268).

1.6.1 Brayfield-Rothova lestvica

Ena izmed lestvic za merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu je Brayfield-Rothova lestvica. S pomočjo osemnajstih trditev lahko ocenimo posameznikovo zadovoljstvo z njegovim delom (Lipičnik, 1998):

- moje delo je zame kot zabava,
- moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam,
- mislim, da si moji prijatelji boj prizadevajo pri svojem delu kot jaz,
- mislim, da moje delo ni prijetno,
- bolj uživam pri delu kot v prostem času,
- na delu se pogosto dolgočasi,
- popolnoma sem zadovoljen z delom,
- najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo,
- vedno bolj sem zadovoljen z delom,
- menim, da moje delo ni zanimivejše od dela, ki bi ga lahko dobil,
- svojega dela sploh ne maram,
- čutim, da sem pri delu srečnejši od večine drugih ljudi,
- najpogosteje opravljam delo z velikim elanom,
- vsak delovnik se mi zdi neznansko dolg,
- raje imam delo kot večino sodelavcev,
- moje delo je razmeroma nezanimivo,
- v delu najdem pravo zadovoljstvo,
- razočaran sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel.

Brayfield-Rothova lestvica zadovoljstva pri delu je dober primer lestvice preučevanja vseh aspektov zadovoljstva posameznika z njegovim delom. Pomanjkljivost lestvice vidiva v odsotnosti trditev, ki se ne navezujejo zgolj na delo kot tako, temveč tudi na širše delovno okolje, kot na primer odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, višina oziroma primernost plače, primernost delovnega okolja in podobno. Pri oblikovanju vprašalnika sva uporabili večino trditev iz zgoraj navedene lestvice, dodali pa sva še manjkajoče trditve zadovoljstva s plačo.

1.6.2 Projekt SiOK

Slovenski projekt Slovenska organizacijska klima (v nadaljevanju SiOK) je nastal leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije. Cilj projekta je raziskovanje in spremljanje organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Uporabljajo tri principe

delovanja: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost (Slovenska organizacijska klima, b.l.).

Dimenzije organizacijske klime, ki jih v sklopu SiOK preučujejo, so odnos do kakovosti; inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, vodenje, strokovna usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje ter razvoj kariere (Slovenska organizacijska klima, b.l.).

Znotraj merjenja organizacijske klime pa merijo tudi enajst vidikov zadovoljstva z delom, in sicer: zadovoljstvo s sodelavci, s stalnostjo zaposlitve, z delovnim časom, s samim delom, z neposredno nadrejenim, z možnostmi za izobraževanje, z delovnimi pogoji (oprema, prostori), s statusom v organizaciji, z vodstvom organizacije, z možnostmi napredovanja in zadovoljstvo s plačo (Slovenska organizacijska klima, b.l.).

Projekt SiOK je prvi tako obširen projekt merjenja klime v Sloveniji. Merjenje klime in zadovoljstva v slovenskih organizacijah na dolgi rok je vsekakor pozitivno, saj organizacije s tem pridobivajo dragocene informacije, ali se klima in zadovoljstvo v posamezni organizaciji izboljšujeta. Vodstvo, ki dosledno skrbi za izboljšanje rezultatov lahko skozi večletni proces vidi, na katerih področjih se izboljšave občutijo tudi na zaposlenih. Tudi na nacionalni ravni je podatek o stanju klime v Sloveniji pomemben, saj se lahko primerjamo z ostalimi državami v Evropi in po svetu.

1.6.3 Lestvica delovnega zadovoljstva

Vid Pogačnik je predstavil svoj koncept različnih lestvic delovne motivacije, znotraj tega pa tudi lestvico delovnega zadovoljstva. Tako kot Likertova lestvica je lestvica delovnega zadovoljstva sestavljena iz petih stopenj zadovoljstva, kjer pet pomeni zelo zadovoljni, ena pa zelo nezadovoljni. Anketiranci odgovarjajo na zadovoljstvo s petnajstimi spodaj naštetimi delovnimi motivi (Pogačnik, 2003):

- delovne razmere,
- možnosti napredovanja,
- obveščenost o dogodkih v podjetju,
- plača in druge materialne ugodnosti,
- odnosi s sodelavci,
- stalnost zaposlitve,
- možnosti strokovnega razvoja,
- svoboda in samostojnost pri delu,
- ugled dela,
- soodločanje pri delu in poslovanju,
- ustvarjalnost dela,

- varnost dela,
- neposredni vodja,
- zahtevnost dela (fizična in psihična) in
- zanimivost dela.

1.6.4 Generična lestvica zadovoljstva zaposlenih

Leta 1997 sta Macdonald in MacIntyre (1997) s pomočjo faktorske analize 44 dejavnikov uspela izdelati lestvico zadovoljstva zaposlenih v desetih trditvah:

- Za delo, ki ga dobro opravi, vedno dobim priznanje.
- S sodelavci se počutim dobro povezan/a.
- V organizaciji kjer sem zaposlen/a, se počutim dobro.
- V organizaciji, kjer sem zaposlen/a, imam občutek varnosti.
- Menim, da vodstvo skrbi zame.
- V splošnem menim, da je delo dobro za moje fizično zdravje.
- Moja plača je dobra.
- Na delovnem mestu lahko uporabim vso svojo nadarjenost in sposobnosti.
- Dobro se razumem s svojimi nadrejenimi.
- Dobro se počutim na svojem delovnem mestu.

2 OSEBNA RAST

Na pomen osebne rasti je opozoril že Carl Rogers v svoji humanistično usmerjeni teoriji, kjer se je osredotočil na samoaktualizacijo. Ta predpostavlja, da ima vsak posameznik notranjo moč, ki ga vodi k rasti, učenju in spreminjanju. Za Rogersa je človek bitje rasti in samoaktualizacije, ki teži k izboljšavam. Temeljni človekov motiv je težnja k osebni rasti. Posameznik z osebno rastjo odkriva v samem sebi nove zmožnosti ter razvija sebe in svoje potencialne (Snoj, 2006, str. 507–531). Po Abraham Maslowu se vsi rodimo s prirojeno zmožnostjo za osebno rast. Vsak posameznik ima torej možnost za razvoj, od nas samih in od ljudi v našem okolju pa je odvisno, ali bomo to zmožnost izkoristili. Vsi se rodimo s potrebo po aktualizaciji, to je potreba, ki nas usmerja, da rastemo in se razvijamo (Kompore, Stražišar, Dogša, Vec, & Curk, 2012). V teoriji opredeljuje osebno rast več izrazov. Najprej se je udomačil izraz samouresničenje in samoaktualizacija, ki so ju uporabljali tudi znani psihologi kot so Carl Gustav, Abraham Maslow, Carl Rogers in drugi. Sam izraz osebna rast pa se je uveljavil v sodobni psihologiji. Teorij osebne rasti je veliko. Večini pa je značilno, da pripisujejo velik pomen avtonomnemu delovanju posameznika oziroma delovanju njegovega »jaza« (Museum, 1982, str. 182).

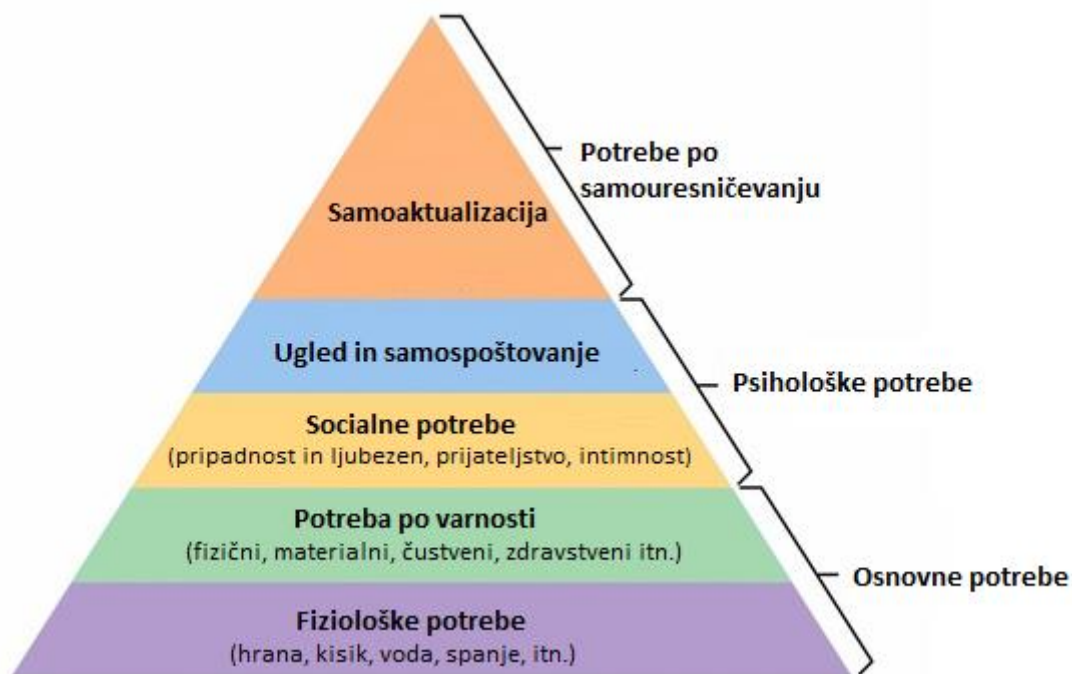
Maslow je potrebe definiriral glede na pomembnost in jih predstavil v obliki piramide. Razdelil jih je v dve večji skupini in sicer na osnovne in višje potrebe, znotraj obeh skupin pa je predstavil pet različnih ravni. Višje potrebe zadovoljimo šele, ko so zadovoljene

nižje, šele takrat lahko pridemo na višjo stopnjo. Najprej moramo zadovoljiti fiziološke potrebe, to so hrana, voda, kisik, spanje, itd. Šele, ko zadovoljimo osnovne potrebe, se nam pojavi želja po višjih.

Kategorije potreb po Maslowu se delijo na pet glavnih področij (Maslow, 1954):

- fiziološke potrebe (hrana, kisik, voda, spanje itd.),
- potreba po varnosti (fizični, materialni, čustveni, zdravstveni itd.),
- socialne potrebe (pripadnost in ljubezen, prijateljstvo, intimnost),
- ugled in samospoštovanje,
- samoaktualizacija ter nato spiritualne, etične in estetske potrebe.

Slika 5: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Prirejeno po A. Maslow, Motivation and Personality, 1954.

Najvišja potreba je potreba po samoaktualizaciji. Osebna rast, samoaktualizacija, stremljenje posameznika k zdravju, iskanje identitete in avtonomije ter hrepenenje po odličnosti, morajo postati univerzalna človeška vrednota. Posamezniki, ki stremijo k samoaktualizaciji, imajo zadovoljene vse osnovne potrebe in živijo bolj bogato ter smiselno življenje (Maslow, 1954).

Proces osebnostne rasti se prične z zavestnim in samoiniciativnim delovanjem osebe. Ko posameznik prične delovati v smeri osebnostne rasti, se posledično izpopolnjujejo in uresničujejo tudi njegovi potenciali. Pomembna je vloga posameznikove lastne, avtonomne dejavnosti ter vloga »jaza« in »samega sebe« (Musek, 1982, str. 196–198).

Pri definiciji osebne rasti ni pravilnega ali napačnega odgovora. Osebno rast si lahko vsak predstavlja in razlaga po svoje. Avtor jo v svoji knjigi opiše kot proces stalnega učenja in s tem posledično tudi napredovanja. Pri osebni rasti gre za stalno dvigovanje sposobnosti zaznavanja svojih pristnih želja in potreb, iskanje lastnih virov ter razvoj veščin in znanj z namenom doseganja želenih rezultatov. Posledica osebne rasti se pokaže z večjim zadovoljstvom s samim seboj in z boljšim soočenjem z vsakdanjimi problemi. Bistvo osebne rasti pa je spreminjanje. Nizko samopodobo, slabo samozavedanje in samozaupanje je potrebno izboljšati. Osebna rast je proces učenja, s katerim povečujemo delež koristnih dejanj in zmanjšujemo delež škodljivih, tako za sebe kot tudi za druge. Samospoznavanje je ključno pri osebni rasti, pri tem moramo začutiti samega sebe, spoznati svoje želje in potrebe ter svoje hrepenenje (Gašperlin, 2016).

Osebnostna rast je pogumno soočenje z življenjskimi izzivi. Prične se z samozavedanjem in objektivnim pogledom na svet. Pomaga nam, da se lažje spoprimemo z težkimi situacijami, ki jih prinese življenje. Rešiti se moramo negativnih čustvenih stanj, ki nas ovirajo in uničujejo. Čustva in način gledanja na svet pridelamo skozi programiranja v otroštvu. Potrebno je pogledati globoko in se rešiti miselnih vzorcev, ki so nam bili priučeni iz otroštva. Osebna rast nam pomaga, da nismo več žrtev čustev (Bric, b.l.).

Osebna rast (angl. *personal growth*) pomeni razvoj posameznikovih notranjih sposobnosti. Gre za rast človekove osebnosti, njegovih vzorcev mišljenja, čustvovanja in vedenja. Posameznik se razvija in v procesu osebnostne rasti razčlenjuje svoje osebnostne vzorce ter mehanizme in jih prerašča. Z osebno rastjo posameznik vse bolj svobodno deluje in je s svojim okoljem čedalje bolj usklajen. Čedalje več ljudi spoznava, da je osebnostni razvoj še kako pomemben za uspešnost in polnost življenja. Osebna rast je pomembna tudi na delovnem mestu. Koncept osebne rasti lahko pozitivno vpliva na razvoj kadrov in na delovno uspešnost, vse pogosteje se uporablja na zahtevah delovnih mest. Seveda je pri večji delovni uspešnosti pomembno, da je osebna rast jasno opredeljena. Le tako lahko pripomore k večji uspešnosti na delovnem mestu (Kržišnik, 2006).

Aleš Pevec je osebno rast opredelil kot pomoč posamezniku, da postane boljša oseba. Ko oseba osebno raste, spoznava samega sebe, odkriva in razvija svoje potenciale in nato te potenciale prenese v življenje. Pri osebni rasti gre za izboljšanje osebnega delovanja, pri tem posameznik razvije samozavest, izboljšajo pa se tudi odnosi in komunikacija. Postane bolj učinkovit v življenju, bolj motiviran in zadovoljen, kar se kaže tako v privatnem življenju kot v poklicnem življenju. Skozi osebno rast razvijemo svoje potenciale in talente ter življenje jemljemo kot izziv (Pevec, 2003).

Definicija osebne rasti vključuje tako osebni razvoj, kot razvoj za druge. Vsak posameznik na nek način vpliva na ostala bitja okoli sebe s svojim razpoloženjem, odnosom in s svojimi dejanji v vsakdanjem življenju. Kimberly Salvati pod osebno rast navaja, da je

osebna rast vpliv raztezanja, učenja, rasti in apliciranje znanja iz lastnih ali izkušenj drugih z namenom spremembe življenja na boljše (Salvati, b.l.).

Definicija osebne rasti vključuje tudi razvoj osebnih vrednot (angl. *personal value development*). S tem, ko rastemo in se učimo, postanemo bolj zavedni, ugotovimo tudi katere so naše vrednote in posledično delujemo v skladu z njimi. To je tudi ključ do izboljšanja samega sebe (angl. *self improvement*) na različnih področjih našega življenja. Osebna rast se prične sedaj v tem trenutku, lahko se prične v trenutni službi. S časom, ko rastemo, ustvarjamo tudi nekaj boljšega, nekaj kar nas bo izpopolnilo. Z osebno rastjo razvijamo kompetence in profesionalizem, sledimo svojim sanjam in načrtu ter se zavedamo svojih prioritet. Zavedati se moramo, da smo mi tisti, ki bomo dosegli želene rezultate in to je ključ do uspeha (Salvati, b.l.).

Osebna rast vključuje vse aktivnosti, ki izboljšajo samozavest posameznika, razvija njegove talente in potencialne, izboljšajo kvaliteto življenja in prispevajo k realizaciji ciljev ter sanj posameznika. V strokovnem članku lahko zasledimo tri področja na katera vpliva osebna rast. Prvo področje je samozavedanje (angl. *self-awareness*). S pomočjo osebne rasti postane posameznik bolj samozavesten in si je sposoben zgraditi življenje kot si ga želi. Ljudje, ki živijo brez zavedanja samega sebe bodo bolj težko naredili spremembo v življenju. To je razlog, zakaj je, ko gre za osebno rast, samozavedanje prva prioriteta in neizogibna posledica. Naslednje področje je sreča. Pogoji za uspešno osebno rast je osebna odgovornost. Osebna odgovornost pomeni, da se posameznik zaveda, da ni več žrtev okoliščin, razpoloženja ljudi in ostalih zadev. Rezultat sreče se pojavi, ko posameznik razume, da je samo on kreator svoje realnosti. Tretje področje pa je uspeh. Pravi uspeh se ne skriva v posesti količine denarja. Denar je samo rezultat resničnega uspeha. Pravi uspeh pomeni, da posameznik živi življenje v ravnovesju in v izpolnjevanju kariere, odnosov, življenja družine, svojega prostega časa in seveda zdravja (Self-Aware, Happy And Successful – The Definition of Personal Growth, 2015).

2.1 Proces osebne rasti

Osebnostna rast se prične, ko nas naslednji korak bolj razveseli, bolj zadovolji in v nas sprosti več zadovoljstva kot prejšnja izkušnja zadovoljstva, ki nas je na trenutke že celo dolgočasila. Edina prava pot razvoja in rasti je, da izkusiš nekaj novega in se pri tem počutiš subjektivno dobro oziroma bolje kot prej. Vsak posameznik ima v sebi dve vrsti sil. Prve sile se oklepajo varnosti in se branijo strahu. Nagibajo se k preteklosti in se bojijo tveganja, svobode in neodvisnosti. Druge sile težijo k celovitosti in edinstvenosti ter k zaupanju. Proces zdrave rasti oziroma razvoja je nedokončana serija situacij svobodne izbire, s katerimi se vsak posameznik sooča v življenju in se je prisiljen odločiti med varnostjo in razvojem, odvisnostjo in neodvisnostjo ter zrelostjo in nezrelostjo (Maslow, 1968, str. 55–56).

Proces osebne rasti poteka v treh ključnih stopnjah. Jedro osebne rasti je proces samouresničitve. Najprej je potrebno ugotoviti, kdo sploh sem. Usmeriti se moramo na vprašanje, ki se glasi: Kdo si želimo biti? Imeti moramo jasno vizijo in energijo, ki nas vodi naprej. Na tej poti bomo prišlo do napak, morda bomo prešli na stranpot ampak vse to je del osebne rasti. Druga stopnja procesa osebne rasti je naučiti se biti to, kar smo. Sprejeti moramo svoja čustva in misli ter se jih zavedati. Najpomembnejši pa je odnos do sebe. Najti moramo samozaupanje do sebe ter se spoštovati in sprejemati. Šele nato se lahko spreminjamo. Na koncu, v tretjem koraku nas čaka še pomembna naloga, da zmoremo biti to kar smo, tudi v odnosu z drugimi. Ohranjanje pristnosti v odnosih z drugimi je zadnja, najtežja stopnja osebne rasti. Živimo v času, kjer je veliko pritiskov s strani družbe, saj nas poskuša spremeniti po svoji meri. Zato je potrebno najti zdravo ravnovesje med svojimi interesi in interesi družbe. Pri osebni rasti gre za serijo sprememb. Spreminjamo lahko svoje miselne, čustvene in vedenjske vzorce. Osebna rast ni izbira, saj gre bolj za notranji pritisk, ki od nas zahteva delovanje (Gašperlin, 2016).

Pogoji osebnostne rasti po Rogersu so trije. Prvi pogoj za osebnostno rast je brezpogojno pozitivno vrednotenje. To pomeni, da starši sprejemajo svojega otroka takega kot je in ne pogojujejo svoje ljubezni. Drugi pogoj osebnostne rasti je empatija, to pomeni, da imamo zmožnost vživljati se v čustva in situacijo druge osebe. Tretji pogoj pa je pristnost. Pomembno je, da so osebe okoli nas pristne in naravne, ter izražajo to kar so. Navedeni trije pogoji nam omogočajo, da se razvijemo v celovito, zrelo osebnost (Kompore et al., 2012, str. 183–185).

Pričeti s spremembo v življenju je pomemben korak. Najprej je potrebno ugotoviti, kje se nahajamo trenutno. Potrebno si je odgovoriti na vprašanje, ali smo zadovoljni s svojim življenjem. Sreča vključuje zdravo ravnovesje med posameznikovo samozavestjo in spoštovanjem drugih. Potrebno je spoštovati in upoštevati mnenja in čustva drugih. Številni faktorji prispevajo k sreči oziroma k posameznikovemu splošnemu zadovoljstvu (angl. *well-being*). Denar, starost, spol, starševstvo in fizična privlačnost so faktorji, ki so nepomembni pri določanju sreče. Raziskave kažejo, da so dejavniki, ki pomembno vplivajo na srečo predvsem zdravje, ljubezen, delo in osebnost. Za dosego sreče ne obstaja splošna formula. Osebna rast je vseživljenjski proces, ki vključuje obvladovanje številnih kriz v različnih fazah življenja. Krize posameznika so lahko priložnost za osebno rast. Z rastjo mora biti posameznik pripravljen spremeniti način razmišljanja in delovati v smeri razvoja (Corey & Corey, 2010).

Osebni razvoj opredelimo tudi kot samorazvoj (angl. *self-development*) ali osebnostna rast. Ta koncept vključuje rast in izboljšave vseh vidikov posameznika, njegovih občutkov, ki jih ima do sebe in posameznikovo učinkovitost v življenju. Sem spada tudi razvoj pozitivnih življenjskih veščin in razvoj pozitivne zdrave samopodobe. Osebni razvoj vključuje psihično, fizično, socialno, emocionalno in duhovno rast, ki omogoča posamezniku, da živi produktivno in zadovoljno življenje. Vse to lahko doseže z razvojem

življenjskih veščin. Te življenjske spretnosti in veščine, ki so pomembne za uspešno produktivno ter zadovoljno življenje so občutek o sebi, intimnost, družina, prijatelji, skupnost, služba, prosti čas in duhovnost. Cilj številnih posameznikov je povečati osebno rast in razvoj (Berger, b.l.).

Osebnostne rasti ni brez spremembe samopodobe. Pozitivna podoba vpliva na večjo motivacijo, na doseg ciljev in zaupanje v samega sebe. Vse to pa vodi do večjega uspeha tako na osebni ravni kot tudi v službi. Čedalje več ljudi se zaveda, da ne morejo biti uspešni in zadovoljni brez osebnega razvoja (Novak, 2006). Osebnostni razvoj je način procesiranja in interpretiranja informacij, ki posamezniku omogočajo spoznati, razumeti in izpolnjevati pričakovanja različnih socialnih okolij, v katera se vključuje. Posameznik raste vse življenje (Brečko, 1998, str. 21).

Čedalje več ljudi spoznava, da ne morejo biti uspešni brez osebnega razvoja in razvoja medsebojnih odnosov. Osebnega razvoja ni brez spremembe samopodobe. Pozitivna samopodoba nam pomaga do občutka sposobnosti, da smo motivirani za delo, bolje se spopademo z življenjskimi težavami. Posameznik raste vse življenje, potrebno je živeti polno življenje in imeti veliko volje. Bolj je posameznik uspešen znotraj sebe, bolj bo uspešen tudi navzven (Novak, 2006).

Robert Kržišnik navaja, da v procesu osebne rasti posameznik postane bolj neodvisen od drugih, manj mu pomenijo nagrade, čast in prestiž. S tem, ko posameznik osebno raste, prične bolj svobodno delovati in je bolj usklajen s svojim okoljem. Rezultatov osebne rasti ne moremo dokazati, prav tako ne moremo meriti njene uspešnosti. Obstaja pa kar nekaj kazalcev, ki nam pokažejo vpliv osebne rasti. Osebna rast se kaže tudi pri reševanju konfliktov. Posameznik mora biti sposoben reševanja sprotnih konfliktov, pri tem pa mora biti konstruktiven. Eden izmed kazalcev osebne rasti je tudi kakovostna komunikacija. Osebe so lahko pristne in imajo pretočne odnose, pri tem pa se kaže pozitivna energija zaupanja. Posameznik postane odprt in dostopen, bolj odgovoren in produktiven. Eden najpomembnejših pokazateljev osebne rasti je širjenje horizonta in poglobljanje razumevanja okolice. V osebni razvoju se posameznik čustveno razvija, razvija tudi svojo čustveno inteligenco, uspešno rešuje konflikte in gradi dobre odnose. Pozitivna posledica osebne rasti je tudi zdrava samozavest. Posameznik lažje sprejme kritiko, je bolj konstruktiven, postane bolj samomotiviran ter ima jasne notranje cilje, vrednote in vizije. Pomembna mu je prihodnost in ne preteklost. Novih izzivov se loti z velikim zagonom, do sprememb pa je odprt in v njih vidi nove možnosti (Kržišnik, 2006).

Glavni cilj osebnega razvoja je živeti zavedno in izkoristiti potencial, s katerim dosežemo resnično srečo v življenju. Osnova za začetek osebnega razvoja je motivacija posameznika za izboljševanje samega sebe. Posameznik mora biti dovolj motiviran, da lahko prične z osebnim razvojem. Prvi pogoj je sprejemanje. Sprejemanje pomeni, da sprejmeš svoje življenje in stanje takšno kot je. Prenehati je potrebno racionalizirati o stvareh zaradi

katerih smo nesrečni in si priznati resnico. Ko se posameznik poveže z resnico, ima najpomembnejšo podlago za resnično rast. Bistvo pri osebnem razvoju je posameznikov pogled na svet in način kako vidi sebe v tem svetu. Pomembno je, da se vidiš kot zmagovalec in ne kot žrtev (Thum, b.l.).

Ljudje, ki vsak dan rastejo, se razvijajo in posledično tudi spreminjajo se lahko najbolj prilagodijo spremembam. Spremembe so prisotne v vsakdanjem življenju, vedno znova se srečujemo z njimi. Zato je potrebno, da smo na njih kar najbolj pripravljeni. Svet se hitro spreminja, zato se moramo spremeniti tudi sami. Clemmer je zapisal, da bolj ko se počutimo varno, na primer v svoji službi, večja verjetnost obstaja, da bomo zaradi tega razloga obtičali v rutini in se nehali razvijati. Opozarja nas, da so spremembe neizogibne in nujne. Slej ko prej bodo spremembe vplivale na naše življenje. Pri soočenju s spremembami nam lahko veliko pomaga osebna rast. S tem, ko se osebno razvijemo, bomo lažje obvladovali priložnosti in posledično vse spremembe, ki nas obdajajo. Prvi pogoj za osebno rast je želja, potrebno je, da si vsak posameznik to zares želi. Zato mora nekaj storiti, saj nič ne pride samo od sebe. Če imamo jasne cilje in vemo kakšne prihodnosti si želimo ter se razvijamo v to smer, si s tem povečamo verjetnost, da se nam bodo želje tudi uresničile. Potrebno je nenehno rasti, se prilagajati spremembam in se vse življenjsko učiti. Drugim lahko pomagamo pri rasti in razvoju s tem, da jih spremljamo na poti, ki vodi do njihovega odkrivanja samega sebe (Clemmer, 2008, str. 141–163).

Osebnostna rast je postopni in konstantni osebni napredek. Posameznik osebno raste, ko se uči, ko premaga strah, ko je potrpežljiv in nesebičen. Osebnostno raste takrat, ko v vsaki stvari najde nekaj dobrega, ko sprejme odgovornosti za svoja dejanja in ko spremeni odnos do problemov. Najbolj pomembno pa je, da posameznik zaupa vase, da je sposoben rešiti prav vsak problem. Vse to nam daje občutek izpopolnjenosti in zadovoljstva (Rozman, 2014).

Smiljan Mori v svojem članku pravi, da je za uspeh podjetnika v 21. stoletju ključna osebna rast. Poleg strokovnega znanja je zelo pomembno, da se posvetimo osebni rasti. Podjetniku 21. stoletja hitro zmanjka časa za osebno rast, ki bi mu pripomogla k večji uspešnosti, tako na osebnem kot poslovnem področju. Poleg vseh strokovnih znanj mora podjetnik pridobiti še ostala znanja iz drugih področij v življenju. Pomembno je, da se zavemo, da so odnosi, denar, kariera, zdravje, osebna rast in čustva ključ do uspešnosti. Pogosto ta področja zanemarimo. Podjetnik 21. stoletja bo moral več pozornosti nameniti osebni rasti. Naučiti se bodo morali upravljati s svojimi čustvi, še posebno s čustvi, ki zavirajo uspeh tako na poslovnem kot zasebnem področju (Mori, 2003).

2.2 Ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem

Izraz ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem (angl. *work-life balance*) bi lahko opredelili kot doseganje harmonije in ravnovesja med različnimi življenjskimi področji.

Glavno vprašanje, ki se tu poraja je, kako naj posameznik usklajuje tako zasebno kot poslovno življenje, da bo v obeh dosegal odlične rezultate in bil pri tem zadovoljen. Raziskave kažejo, da ima uspešno izpopolnjevanje družinskega življenja pozitiven učinek na delovno uspešnost posameznika. Vse to pa posledično pozitivno vpliva na napredovanje v karieri in na splošno zadovoljstvo z življenjem. Čustvena inteligentnost veliko pripomore pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja. Posamezniki, ki so zmožni razviti čustvene in socialne spretnosti, še posebej tiste, ki pomagajo pri uravnavanju čustev v zasebnem življenju, so bolj učinkoviti pri delu, imajo več možnosti za nove izzive in napredovanje. Visoka raven čustvene inteligence je ključnega pomena za doseganje ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem. Čustvena inteligentnost nam pomaga pri čustvih in pri usklajevanju naše družinske in delovne vloge (Koubova & Buchko, 2013).

Neravnovesje se ustvari, ko posvetimo pozornost enemu področju. Velikokrat nam zmanjka moči, volje in energije za ostala področja in posledično posvetimo pozornost enemu področju. Tako se ustvari neravnovesje, kar pripelje do nezadovoljstva in slabega počutja. Cilj vsakega posameznika je ustvariti ravnovesje med delom in družino. Dolgoročno se poveča raven zadovoljstva in počutja tako v privatnem življenju kot na delu. Doseči in ohraniti ravnovesje je zahteven projekt. Avtorica v članku navaja več korakov. Prvi korak je ustvarjanje prioritet. Odločiti se moramo, kdaj bomo kateremu področju dali prednost in narediti spisek prioritet, ki nam bodo olajšali odločitve. V drugem koraku je potrebno postaviti družinske cilje z roki. Potrebno se je zavedati, da vseh ciljev ne bomo mogli doseči hkrati. Zato je koristno, da si ustvarimo spisek ciljev ter si postavimo realne roke. V tretjem koraku moramo pregledati delovne in družinske obveznosti. Velikokrat se zgodi, da imamo na enem področju trenutno manj obveznosti, zato je smiselno, da ta prostor izkoristimo za nasprotno področje. V četrtem koraku se moramo naučiti samoorganizacije in razpolaganje s časom. Tako bomo imeli več časa in samo delo, oziroma ukvarjanje z družino bo bolj kvalitetno. V petem, zadnjem koraku moramo izboljšati komunikacijo s partnerjem. S partnerjem moramo imeti odnos, kjer se o vseh obveznostih in o samem vzdrževanju ravnovesja sproti pogovorimo. Le tako je možno učinkovito ohranjanje ravnovesja med delom in družino. Ključno in osrednjo vlogo ima ustrezna komunikacija. Za osebno rast posameznika je pomembno ohranjanje in vzdrževanje trajnostnega ravnotežja med delom in družino (Molan, 2014).

Kot v svojem intervjuju navaja psihologinja Eva Boštjančič, se morata delo in zasebno življenje dopolnjevati. Cilj vsakega posameznika je, da uspešno krmari med službo, delovnimi obveznostmi in prostim časom. Vse to bo pripeljalo do boljše opravljenega dela. Namreč, če pridemo na delo nasmejani, polni dobre volje, sproščeni in spočiti, bomo svoje naloge lahko tudi bolj opravili (Boštjančič, 2014). Ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem avtorja v članku opredelita kot posameznikovo zaznavo, da so aktivnosti znotraj in izven službe usklajene in spodbujajo rast v skladu s posameznikovimi trenutnimi življenjskimi prioritetami. To ravnovesje vodi do pozitivnega razvoja in rasti

tako v poklicnem kot v zasebnem življenju (Kalliath & Brough, 2008). Pomembno je, da poskrbimo tudi za zasebno življenje. Velikokrat se zgodi, da zanemarimo svoj privatni čas. Trudimo se, da se v službi izkažemo in damo vse od sebe, zato se zgodi, da pridemo domov utrujeni in brez energije, kar lahko privede do poslabšanja odnosov doma. Zelo pomembno je, da ohranjamo ravnovesje med privatnim in zasebnim življenjem. Vzeti si moramo čas in poskrbeti za naše fizično telo (uravnotežena prehrana, redno gibanje, počitek...), čustveno komponento (dobri medsebojni odnosi, tako na delovnem mestu kot doma, sprostitve in relaksacija...) in duhovno komponento (hobiji, druženje, duhovna in osebna rast...) (Stres in energijsko neravnovesje, 2015).

Za vsako področje v življenju so pomembne temeljne vrednote. Ključni razlog za nezadovoljstvo pri delu je nespoštovanje vrednot med zaposlenimi. Ravnotežje med zasebnim in službenim življenjem je ključno. Avtor v članku omenja ključno vlogo življenjskega trenerja (angl. *life coaching*) pri vzpostavitvi ravnotežja med zasebnim in službenim življenjem. Življenjski trener pomaga ljudem pri uravnoteženju službe, doma, prostega časa in osebne rasti. Velikokrat nam zmanjka časa in volje za vse. Zelo pomembno in seveda nujno je, da najdemo pot do rešitve (McIntosh, 2003). Coaching je eno izmed najboljših orodij za spodbujanje in razvijanje sposobnosti in potencialov posameznikov in timov. Zelo koristen je pri upravljanju in premagovanju stresa ter posledične izgorelosti. Posamezniki pridobijo večjo samozavest in večjo motivacijo. Ravnovesje med službenim in zasebnim življenjem se poveča, izboljša se zdravje in dobro počutje. Vse to pa posledično deluje na posameznikovo zadovoljstvo in njegovo osebno rast, tako na delovnem mestu kot tudi v privatnem življenju (Podjed, b.l.).

Iskanje primerne ravnovesja med delom in življenjem je izziv za vse zaposlene, še posebej za zaposlene starše. Sposobnost za uspešno kombinacijo dela, družinskih obveznosti in osebne rasti je pomembna za vse družinske člane. Pomemben vidik ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem je tudi, koliko časa človek preživi na delovnem mestu. Nekateri podatki kažejo, da lahko dolge delovne ure škodujejo osebnemu zdravju, ogrožajo varnost in pripeljejo do večjega stresa. V državah, ki so vključene v Organizacijo za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD), delež zaposlenih, ki delajo več kot 50 ur na teden, ni tako velik. V Sloveniji skoraj 6 odstotkov zaposlenih dela nadure, kar je manj od povprečja OECD, kjer je ta delež 13 odstotkov. Če pogledamo po spolu, moški delajo več, v Sloveniji 8 odstotkov moških dela nadure, medtem ko je žensk le 3 odstotke. Več kot ljudje delajo, manj časa imajo za ostale aktivnosti. Za dobro počutje in za zdravje je pomembna količina in kakovost prostega časa. V Sloveniji zaposleni za polni delovni čas namenijo v povprečju 61 odstotkov (oziroma 14,6 ur) svojega časa za osebno nego (prehranjevanje, spanje...) in prosti čas (druženje s prijatelji in z družino, hobiji, igre, računalnik, televizija...), kar je nekoliko manj od povprečja OECD, ki je 15 ur. V Sloveniji moški v povprečju namenijo 15 ur na dan za osebno nego in prosti čas, ženske pa 14 ur na dan (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj, b.l.).

2.3 Pozitivna psihologija

Pozitivna psihologija se znanstveno ukvarja z optimalnim človeškim doživljanjem, s katerim pa je pogosto povezano tudi uspešnejše in učinkovitejše delovanje in obnašanje. Njen cilj je raziskovanje razsežnosti pozitivnega doživljanja sveta, drugih oseb in samega sebe ter dejavnikov, ki vplivajo na te razsežnosti in tudi spodbujanje dejavnikov, ki ustvarjajo optimalno doživljanje (Musek & Avsec, 2002, str. 7–8). Pozitivna psihologija se je pričela šele pred nekaj leti, ko se je psiholog Martin Seligman osredotočil na kaj je prav in ne na kaj je narobe. Pozitivna psihologija se osredotoča na prednosti in ne na slabosti, na zdravje in vitalnost, ne pa na bolezen (Luthans, Luthans, & Luthans, 2004, str. 45–50).

Pozitivna psihologija proučuje zadovoljstvo in odkriva dejavnike, ki tako posameznikom kot tudi skupini omogočajo razvijanje in optimalno delovanje. Zadovoljni, motivirani in produktivni zaposleni so ključ do uspeha organizacije. Vsako podjetje si želi pri svojih zaposlenih doseči čim večjo produktivnost, da so motivirani za delo, ter zadovoljni pri svojem delu. Vse to je težko doseči, vendar je pomembno, da se podjetje zaveda, da je rešitev v pozitivno naravnani organizacijski kulturi in dobri klimi v organizaciji. Zaposleni se morajo na delovnem mestu počutiti prijetno, odnosi med seboj morajo biti pozitivni, vladati mora medsebojno spoštovanje. Le tako se lahko razvije pozitivno okolje, ki spodbuja zaposlene, da so bolj motivirani, bolj produktivni in skupaj dosegajo cilje podjetja (Lešnik, 2013).

Bistvo pozitivne psihologije je preusmeritev pozornosti od raziskovanja kaj je narobe s posameznikom, na posvečanje pozornosti temu, kaj je prav, oziroma kaj je pozitivno. Pozitivna psihologija se torej namesto na slabosti, ranljivost in zdravljenje, bolj fokusira na prednosti posameznika, njegovo odpornost, krepí in razvija posameznikovo dobro počutje, blaginjo in boljše življenje (Luthans, 2002, str. 697). Pozitivna psihologija proučuje optimalno delovanje človeka. Ugotavlja, da je za kakovostno življenje, nujen dejavnik subjektivno doživljanje sreče. Srečno in kakovostno življenje lahko dosežemo samo, če ga doživljamo in ga tudi čutimo kot takšnega. Ključni pojem pozitivne psihologije je pojem psihičnega blagostanja (Musek, 2010, str. 285–295). Skupaj s pojmi sreče, optimizma, upanja, dobrega počutja, zadovoljstva z življenjem in smisla se nanaša na glavne vidike človekovega optimalnega izkustva in optimalnega delovanja, ki sta predmet raziskovanja v pozitivni psihologiji (Musek, 2007, str. 305–306).

Cilj pozitivne psihologije je raziskovanje razsežnosti pozitivnega doživljanja sveta, samega sebe in drugih oseb, dejavnikov, ki vplivajo na te razsežnosti in tudi spodbujanje dejavnikov, ki ustvarjajo optimalno doživljanje. Ukvarja se s psihičnim zdravjem, zadovoljstvom in s kakovostjo življenja. Modelov pozitivne psihologije je več. Prvi model pozitivne psihologije je model subjektivnega (emocionalnega) blagostanja, ki zajema spremenljivko dobrega počutja in življenjskega zadovoljstva. Subjektivni blagor pomeni posameznikovo vrednotenje lastnega življenja, oceno tega, kako pozitivno oziroma

negativno doživlja lastno življenje. Večina raziskovalcev se strinja, da se zadovoljstvo z življenjem nanaša na posameznikovo oceno lastnega blagostanja, zdravja, prijateljstva in partnerstva kot tudi zadovoljstva s seboj. Drugi model je model pozitivnega afekta, sledi mu model optimizma in model sreče oziroma srečnosti. Naslednji modeli pozitivne psihologije so model preplavitve, model upanja in model dobrega življenja (Musek & Avsec, 2002, str. 8–9).

Pozitivna psihologija se osredotoča na pozitivne izkušnje v treh točkah v življenju (Javornik, b.l.):

- v preteklosti, kjer se ukvarja predvsem z zadovoljstvom in blagostanjem,
- v sedanjosti, kjer so pomembni koncepti, kot sta sreča in zanos,
- v prihodnosti, za katero moramo vztrajati v optimizmu in upanju.

Namen pozitivne psihologije ni samo ugotovitev, kaj osrečuje posameznika, ampak tudi kaj omogoča optimalno in zadovoljno delovanje večjega števila ljudi. Ugotoviti pokuša, kateri so tisti dejavniki, ki ženejo posameznika in skupine k večji uspešnosti in k napredku v življenju (Javornik, b.l.).

Pozitivna organizacijska šola je nov pristop v organizacijskih študijah, ki se osredotoča na tisto, kar je pozitivno, kar je v razcvetu, kar daje energijo v organizacijah. Raziskuje pozitivne načine, na katere se ljudje v organizacijah spremenijo na izredne načine. Spremembe so visoko prisotne v organizacijah, potrebno se je naučiti delovati z njimi. Upravljanje sprememb je potrebno izboljšati in spremeniti (Karp, 2004).

Pozitivna psihologija je psihološka disciplina, ki se ukvarja s preučevanjem sreče, smisla, upanja, optimizma in zadovoljstva posameznika. Vse to lahko povežemo z blagostanjem. Blagostanje je nosilka definicije za zdravje. Optimizem, smisel in sreča so trije stebri pozitivne psihologije. Na stvari, dogodke in osebe moramo gledati v pozitivni luči, le tako lahko dosežemo uspeh in zadovoljstvo. Vrednost pozitivne psihologije je ta, da ljudi uči vedenja kaj je potrebno narediti. Daje pa tudi odgovore na vprašanja kako in ne samo zakaj (Zadel, b.l.).

Sreča je osrednji pojem pozitivne psihologije. Učinkov sreče je veliko. Srečni ljudje živijo dlje, so bolj vztrajni, imajo boljše ocene v službi, so bolj ustvarjalni in manj zbolijo. Raziskave kažejo, da je za večjo srečo potrebno imeti cilje, ki nas usmerjajo in omogočajo, da dosežemo stanje »pozitivizma« (Bolier, b.l.).

Martin Seligman, oče pozitivne psihologije, govori o treh poteh, ki pripeljejo do srečnega življenja. Prva pot je užitek. Užitek v življenju pripelje do pozitivnih čustev in do zmanjšanja negativnih čustev. Predanost posameznika je druga pot in pomeni, da se osredotočimo na stvar, ki jo trenutno počnemo. Ključno je, da se ukvarjamo s sedanjostjo

in ne s prihodnostjo ali preteklostjo. Tretja pot k sreči pa je smisel, ki predstavlja višji pomen posameznikovega obstoja (Sze, 2015).

Pozitivna psihologija se ukvarja z zdravim in polnim življenjem. Njen cilj je dopolniti in razširiti tradicionalno psihologijo, ki se je osredotočala na probleme. Pozitivna psihologija vključuje in se osredotoča na pozitivna psihološka stanja (npr. srečo), pozitivne psihološke lastnosti (npr. talente, interese...), pozitivne odnose in pozitivne institucije. Raziskave so pokazale, da pozitivna psihologija prispeva k zdravemu in uspešnemu življenju, k pozitivnim čustvom, k smiselnosti življenja in tesnim odnosom. Poudarek je tako na moči kot na šibkosti, osredotoča se tako na gradnjo najboljših stvari v življenju, kot na popravku najslabših. Pozitivna psihološka sredstva so pozitivna čustva, zadovoljstvo z življenjem, optimizem, odpuščanje, samoregulacija, vitalnost, namen in smisel življenja, prostovoljstvo in pomoč drugim, dobri socialni odnosi, duhovnost ter religioznost. Kakovost življenja je odvisna od kvantitete življenja. Ljudje s pozitivnimi čustvi, ki imajo občutek življenjskega namena in so pozitivni v življenju, bodo bolj kvalitetno živeli (Park et al., 2014).

Raziskava med zaposlenimi v neki organizaciji je pokazala, da so tisti, ki so se udeležili treninga o pozitivni psihologiji, po štirih mesecih imeli boljše rezultate zadovoljstva z življenjem, večji občutek učinkovitosti pri delu in manj stresa, kot pa tisti, ki se treninga niso udeležili. Visoko zadovoljstvo z življenjem je ključnega pomena pri produktivnosti in uspešnosti na delovnem mestu. V raziskavi so dokazali, da so se ti kazalniki znatno povišali pri tistih, ki so se treninga udeležili (Achor, 2010, str. 28).

Odgovor na vprašanje, zakaj se zavzeti zaposleni pri svojem delu bolj potrudijo in imajo boljše rezultate ter so bolj inovativni, lahko prav tako najdemo v pozitivni psihologiji. Pozitivna psihologija nam pomaga razumeti pod kakšnimi pogoji se posamezniki razvijajo in uspevajo. V svoji knjigi Achor opisuje, kako sreča in zadovoljstvo na delu vodita do uspeha. Formula do uspeha je preprosta, namreč če bom dobil novo službo, več denarja ter napredovanje, bom bolj srečen pri svojem delu in posledično bom bolj zavzet. Avtor je mnenja, da ta formula ni pravilna. Z vsako zmago oziroma doseženim ciljem so naši cilji potisnjeni na višjo raven, ko spet dosežemo te cilje, se ponovno postavimo na naslednjo raven in dejansko nikoli ne moremo doseči vrha za katerim se ženemo in želimo tam ostati. Pravilna formula si sledi ravno obratno, sreča je na prvem mestu, nato pa sledi uspeh. Biti srečen oziroma biti v pozitivnem stanju je predpogoj končnega uspeha. Srečni in motivirani zaposleni lahko dosežejo vse, pri njih so opazne izboljšave (Achor, 2010).

Ko smo pri svojem delu zavzeti, imamo več možnosti za pozitivna čustva, in smo bolj uspešni. Zavzetost zaposlenih vodi do večje konkurenčne prednosti in do večje produktivnosti ter posledično do večje rasti prihodkov in donosnosti. Raziskava v enem izmed slovenskih podjetij je pokazala, da se zavzetost zaposlenih poveča s pravilno oblikovanim delovnim mestom in spodbujanjem deljenja nasvetov med zaposlenimi.

Nezavzetost zaposlenih se kaže v nezainteresiranosti zaposlenih, v njihovem stresu in slabi produktivnosti. Bolj ko so zaposleni zavzeti, bolj so predani podjetju in posledično tudi bolj uspešni. Bolj zavzeti posameznik je tudi bolj zadovoljen na delovnem mestu. Zavzetost lahko povečamo z večjim občutkom pomembnosti, z občutkom varnosti, z nagradami in priznanji (Pfajfar & Škerlavaj, 2013, str. 28–33).

Slika 6: Osebna stanja, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih

Visoka zavzetost	Srečen sem.	Življenje je super.	Delo je super.
Srednja zavzetost	V redu sem.	Življenje je v redu.	Delo je v redu.
Nizka zavzetost	Nesrečen sem.	Življenje je težko.	Delo je grozno.
	Psihološko stanje	Zadovoljstvo z življenjem	Zadovoljstvo z delom

Vir: Prirejeno po C. Lew, Employee engagement is about engaging employees, 2015.

Osebna rast ima veliko vlogo pri zavzetosti zaposlenih, saj okolje, ki zaposlenim nudi možnost za osebno in profesionalno rast, krepi zavzetost zaposlenih. Potrebno je ustvariti okolje, ki bo nudilo možnost osebnega in strokovnega razvoja. Zavzetost zaposlenih je ključna za doseganje uspeha organizacije. Zavzetost se kaže skozi pripadnost, ki jo čuti zaposleni do organizacije. Le zavzeti zaposleni lahko poleg svojega časa prispevajo energijo, ideje in so tako posledično tudi bolj učinkoviti. Raziskave so pokazale, da je v Sloveniji za delo zavzetih le 15 odstotkov vseh zaposlenih. Ključno vlogo pri zavzetosti zaposlenih imajo vodje, saj so oni tisti, ki poskrbijo za razvoj in zadovoljstvo svojih zaposlenih (Delić & Lubej, 2015). Za zavzetost zaposlenih sta nujen pogoj osebna rast in razvoj zaposlenih. Raziskava, ki so jo leta 2012 izvedli pri projektu Zlata nit je pokazala, da bolj zavzeti zaposleni ustvarjajo višjo dodano vrednost v podjetju. Ravno zato je za organizacije ključno, da naredijo korak naprej in dosežejo večjo zavzetost zaposlenih. Zaposleni se morajo čutiti pripadne podjetju, se osebno razvijati in rasti, le tako bodo lahko zaposleni učinkovito pristopili do svojega dela (Društvo za marketing Slovenije, 2016). Vlaganje v zaposlene je ključ do rasti organizacije. Organizacije se morajo zavedati, da je rast in zavzetost zaposlenih pomemben dejavnik za uspešnost organizacije. Zaposleni pa morajo biti povezani z idejo organizacije ter biti pripadni in imeti možnost za razvoj (Broadhurst, 2012).

2.4 Pozitivni psihološki kapital

Človeški in socialni kapital se vedno bolj postavljata v ospredje raziskovanja. Osebna določljivka (kdo sem) je sedaj enako pomembna kot 'kaj vem' ali 'koga poznam'. Današnji vodje lahko z osredotočenostjo na osebne konkurenčne prednosti in kreposti razvijejo osebne lastnosti kot so samozavest, upanje (tj. zaupanje), optimizem in prožnost, kar prispeva k izboljšanju individualne in organizacijske uspešnosti, ki so temeljni konstrukti pozitivnega psihološkega kapitala. Po rezultatu nekaterih raziskav naj bi pozitivni psihološki kapital vplival na želeno produktivnost, dodano vrednost in ohranitev konkurenčnega položaja organizacije (Penger, 2006, str. 78). Psihološki kapital gradi in dodaja vrednost temu, kar posameznik že ima (tradicionalni ekonomski kapital, npr. finance), kar posameznik ve (človeški kapital), koga pozna (socialni kapital) in spodbuja ter izziva razvoj posameznika od takšnega kot je danes na takšnega kot lahko postane v prihodnosti (Luthans & Youssef, 2007, str. 335).

Človeški viri so dandanes velika konkurenčna prednost podjetja. Do sedaj je bil pozitivni psihološki kapital velikokrat spregledan. »Kdo sem jaz« je prav tako pomembno kot »kaj vem« in »koga poznam«. Namesto, da se osredotočajo na osebne prednosti in lastnosti ter dobre kvalitete, lahko vodje razvijejo zaupanje, upanje, optimizem in prožnost, s čimer se posledično izboljša tako individualna kot organizacijska uspešnost. V današnjem fleksibilnem, inovativnem in hitro se spreminjajočem okolju je človeški kapital postal ključni dejavnik uspeha za organizacijo (Luthans et al., 2004).

V zadnjih nekaj letih se je veliko pozornosti namenilo pozitivnim psihološkim sposobnostim na delovnem mestu. Psihološki kapital se osredotoča na pozitivno motivacijo. Skozi psihološki kapital se razvija komponenta pozitivne strani posameznikovega življenja na delovnem mestu. Psihološki kapital lahko opredelimo kot pozitivno psihološko stanje razvoja posameznika, ki vključuje samozavest (samoučinkovitost), optimizem, upanje in prožnost (Avey, Nimnicht, & Graber Pigeon, 2010).

Slika 7: Model razvoja pozitivnega psihološkega kapitala



Vir: Prirejeno po F. Luthans et al., Positive psychological capital: Beyond human and social capital, 2004, str. 46.

Pozitivni psihološki kapital ima pomemben pozitiven vpliv na zadovoljstvo in osebno rast zaposlenih. Zaposleni z visokim pozitivnim psihološkim kapitalom so bolj zadovoljni s svojo službo, so pripravljeni pomagati svojim sodelavcem in so vdani svoji organizaciji. Zaposleni z veliko pozitivnega psihološkega kapitala razmišljajo pozitivno, pričakujejo svetlo prihodnost in so visoko motivirani. Zaposleni z visoko stopnjo upanja in optimizma so pri svojem delu zelo motivirani, delajo po svojih najboljših močeh, so nagnjeni k iskanju rešitev in imajo pozitiven odnos do svojega delovnega mesta (Jung & Yoon, 2015). Zaposleni z višjo stopnjo psihološkega kapitala so pri svojem delu bolj uspešni, ustvarjalni in stremijo k nenehni osebni rasti (Combs, Milosevic, Jeung, & Griffith, 2012, str. 9).

Pozitivni psihološki kapital in pozitivna organizacijska klima sta ključna za rast in razvoj zaposlenih. Če zaposleni in organizacija delujejo izven svojih interesov in delajo na pozitivnih psiholoških sposobnosti, se posledično medsebojno podpirajo in delujejo v skupno dobro (Rajneesh, 2009). Pozitivni psihološki kapital zaposlenih in pozitivna čustva pomembno vplivajo na pozitivne organizacijske spremembe. Zaposleni, ki so višje pri psihološkem kapitalu razvijajo pozitivna čustva in se bolj angažirajo ter so manj cinični. Pri spremembah so bolj odprti in se ne počutijo ogrožene, ampak jih sprejmejo in vzamejo kot priložnost (Avey, Luthans, & Wernsing, 2008).

Vedno bolj se pojavljajo pristopi, ki temeljijo na pozitivnosti tako na delovnem mestu, kot tudi v vsakdanjem življenju. Obstaja splošno prepričanje, da na delovnem mestu, kakor tudi v vsakdanjem življenju, potrebujemo nov pristop, ki se osredotoča tako na pozitivnost kot tudi na negativnost, ki bo hkrati gradil na prednostih in poskušal popraviti slabosti. Delovna mesta so postala prostor, kjer uspeh in preživetje zahtevata višjo učinkovitost (Luthans & Youssef, 2007, str. 321–322).

2.5 Koncepti pozitivnega psihološkega kapitala

2.5.1 Samozavest

Samozavest pomeni, da si posameznik prizadeva k uspehu, da zaupa v svoje sposobnosti, da bo uspešno opravil svoje naloge. Če zaposleni ne verjame v uspeh, ga tudi ne bo mogel doseči. Samozavest prispeva k uspešnosti zaposlenih. Če zaposleni ne verjamejo v svoj uspeh, ga ne bodo dosegli (Avey et al., 2010). Dokazano je, da sta samozavest in delovna uspešnost pozitivno povezana, močno pozitivno povezana pa sta tudi psihološki kapital in delovna uspešnost. Samozavest je mogoče tudi razvijati, bolj samozavestni ljudje širijo motivacijo in napore z namenom uspešnega doseganja ciljev, so vzdržljivi in vztrajni pri soočanju z ovirami, izbirajo pa si tudi naloge, ki so polne izzivov. Zadovoljstvo pri delu, organizacijska zavezanost in identiteta ter zaznana organizacijska uspešnost so želeni rezultati vodenja zaposlenih, v raziskavah se kaže povezanost med temi želenimi rezultati in samozavestjo (Penger, 2006, str. 78–83).

2.5.2 Upanje

Upanje pomeni motivacijsko stanje, temelječe na interakciji treh dejavnikov in sicer ciljev, delovanja ter poti. Zaposleni z visokim upanjem lahko uresničijo cilje na svoj način in po svojih poteh. V kolikor jim ne uspe uresničiti cilja po prvotnih poteh, so sposobni ustvariti nove, alternativne poti, ki jih pripeljejo do zelenih ciljev. Visoko upanje vodij ima vpliv na finančno uspešnost poslovne enote, na zadovoljstvo zaposlenih, na zadržanje zaposlenih in njihovo vedenje. Zaposlene z visokim upanjem motivira možnost za lastno uresničevanje ciljev (Penger, 2006, str. 78–83). Upanje je kombinacija močne volje in načrtov, ki bodo pripeljali k uspešnemu zaključku. Zaposleni, ki upajo, so bolj vztrajni in osredotočeni na dosego ciljev ter so posledično bolj učinkoviti na delovnem mestu (Avey et al., 2010).

2.5.3 Optimizem

Optimist pozitivnim dogodkom pripisuje vzroke, ki so interne narave, so permanentni in povsod prisotni, negativnim dogodkom pa pripisuje vzroke, ki so eksterni, začasni in specifični za dano situacijo. Posamezniki se tako lahko osredotočajo na ugodne dogodke, kar povečuje njihovo samospoštovanje ter delovno vnemo. Optimizem ščiti pred neprijetnimi doživetji, negativnimi izidi, občutkom krivde, samoobtoževanjem in neuspehom (Penger, 2006, str. 78–83). Zaposleni, ki so optimistični, se bodo še naprej trudili in bili usmerjeni k zastavljenim ciljem, na prihodnost pa bodo gledali pozitivno (Avey et al., 2010).

2.5.4 Prožnost

Prožnost je sposobnost, da se znaš uspešno spopasti s težavami in uspešno premagati ovire na poti do uspeha. Razvoj psihološkega kapitala v organizacijah lahko okrepi uspešnost zaposlenih (Avey et al., 2010). S prožnostjo se posameznik zaščiti pred povečanjem tveganja med posamezniki in njihovim okoljem. V učečih se organizacijah prožni posamezniki dvigujejo uspešnost in učinkovitost tudi preko neuspehov in težav. Bolj prožni posamezniki so sposobni preiti ne le na izhodiščno stanje, temveč na višjo raven uspešnosti. Sposobni so uresničiti vizijo, poslanstvo in vrednote svojega dela oziroma življenja (Penger, 2006, str. 78–83).

2.6 Čustvena inteligentnost

Čustvena inteligentnost je »nekaj neotipljivega« v vseh nas. Sestavljena je iz štirih združenih sposobnosti, ki jih lahko združimo v dve skupini osnovnih spretnosti, te so osebne in družbene spretnosti. Med osebne spretnosti lahko umestimo sposobnosti samozavedanja in samoupravljanja, ki razkrivata kakšni smo. Ti sposobnosti se bolj dotikata človeka kot posameznika in ne toliko človeka v medsebojnih odnosih z drugimi. Drugi dve sposobnosti, družbeno zavedanje in upravljanje medosebnih odnosov, pa

razkrivata, kakšni smo v odnosu do drugih (Bradberry & Greaves, 2008). Visoka stopnja samozavedanja je najpomembnejši del čustvene inteligence. Posamezniku omogoča, da si prisluhne, se opazuje in vpliva na svoja dejanja sebi v prid. Šele takrat lahko pričnemo spreminjati svoja dejanja z namenom večjega uspeha (Weisinger, 2001, str. 30–32). Visoko stopnjo samozavedanja lahko dosežemo, ko smo pripravljeni na morebitne občutke nelagodja in na negativna čustva. V dani situaciji je potrebno prepoznati in razumeti tudi pozitivna čustva. Z zavedanjem lastnih čustev se znamo prilagoditi in usmeriti vedenje v pozitivno smer. Samoupravljanje, drugi najpomembnejši del osebnih spretnosti, se zgodi takrat, ko ukrepamo oziroma ne ukrepamo. Odvisno je od samozavedanja in ga lahko definiramo kot zmožnost zavedanja lastnih čustev, s katerimi se znamo prilagoditi in usmeriti naše vedenje v pravo, pozitivno smer. Družbene spretnosti pomenijo zmožnost razumevanje drugih ljudi in upravljanja medosebnih odnosov. Družbeno zavedanje je naša sposobnost, da pravilno ocenimo čustva drugih ter da razumemo čustva in misli drugih, tudi če sami čutimo drugače. Na zadevo je potrebno pogledati še z druge perspektive. Upravljanje medosebnih odnosov bi lahko opredelili kot zmožnost uporabe zavedanja tako lastnih čustev kot čustev drugih. Posledica so jasna komunikacija in uspešni vzajemni odnosi ter učinkovito obvladovanje sporov. Pri upravljanju medosebnih odnosov so združene prve tri sposobnosti čustvene inteligence, te so samozavedanje, samoupravljanje in družbeno zavedanje (Bradberry & Greaves, 2008, str. 39–41).

Slika 8: Štiri sposobnosti čustvene inteligence



Vir: Prirejeno po T. Bradberry & J. Greaves, Čustvena inteligenca, 2008, str. 42.

Vsi se v življenju srečamo s kakšno težavo, od nas samih pa je odvisno, kako se bomo s samo težavo spoprijeli. Če razumemo svoje občutke, bomo lahko na pravilen način rešili težavo. V kolikor pa tega ne storimo in težavo potlačimo, se v nas samih prične nabirati napetost, stres in zaskrbljenost. Čustvena inteligentnost nam omogoča lažje obvladovanje stresa in je ključ do rešitve v težkih situacijah. Omogoča nam, da lažje sprejemamo okolje, se bolje počutimo in smo manj zaskrbljeni. Močno vpliva na srečo in zadovoljstvo ljudi.

Rezultati raziskav so pokazali, da obstaja pomembna povezava med čustveno inteligenco in občutljivosti za bolezen. Stres, zaskrbljenosti in depresija nam povečajo možnost, da zbolimo. S sposobnostjo čustvene inteligence lahko omogočimo telesu, da okreva po bolezni. Čustvena inteligentnost zelo vpliva na zdravstveno stanje, saj zmanjšuje stres. Pomaga nam doseči pozitivne rezultate, saj posledično sprejemamo pozitivne odločitve in bolje reagiramo v težkih situacijah (Bradberry & Greaves, 2008, str. 34–57).

Uspeh posameznika je močno povezan s čustveno inteligenco. Oseba, ki ima razvito čustveno inteligenco, je v kritičnih situacijah sposobna obvladati svoja čustva in dejanja. Oseba zna pravilno reagirati in pomisliti na posledice. Velik vpliv na čustveno inteligenco imajo življenjske izkušnje posameznika in spremembe v življenju. Čustvena inteligentnost se razvije z izkušnjami. Najprej je potrebno pridobiti sposobnost samozavedanja. To pomeni, da prepoznamo lastna čustva, jih sprejmemo ter se z njimi soočimo. Druga sposobnost je zmožnost samoupravljanja. Naučiti se je potrebno obvladovati pozitivna in negativna čustva. Tudi negativna čustva lahko delujejo na nas pozitivno, saj lahko s pomočjo njih prepoznamo nove ideje in spremenimo kaj na bolje na bolje. Raziskave so pokazale, da so tisti ljudje, ki imajo razvito visoko raven čustvene inteligentnosti, bolj učinkoviti in bolj uspešni. Posledica tega je, da delujejo pozitivno, razvijajo svojo rast in učinkovito upravljajo svoja čustva, posledično pa tudi odnose z drugimi ljudmi (Pravst, 2014).

Čustvena inteligentnost ima velik vpliv na poslovni uspeh. Prednosti čustvene inteligence se kažejo tudi v podjetju kot celoti. Zaposleni, ki imajo izboljšane sposobnosti imajo tudi večje možnosti za uspeh in boljše poslovne rezultate, kar je na koncu večji uspeh podjetja (Bradberry & Greaves, 2008, str. 58–60). Weisinger (2001, str. 17) je čustveno inteligentnost opredelil preprosto kot inteligentno uporabo čustev. Svoja čustva moramo uporabiti tako, da nam bodo v pomoč pri boljšemu vedenju in mišljenju.

Temelji čustvene inteligentnosti so (Weisinger, 2001, str. 18):

- sposobnost zaznavati, oceniti in izraziti čustva,
- zavestno občutenje in vzbujanje čustev, za boljše razumevanje sebe in drugih,
- sposobnost razumevanja čustev in spoznanj, ki jih čustva prinašajo,
- sposobnost uravnavanja čustev, tako da spodbujajo čustveno in intelektualno rast.

Čustvena inteligentnost vključuje zmogljivosti, kot so spodbujanje sebe in kljubovanje frustracijam, obvladovanje razpoloženja, vživljanje v čustva drugih in upanje. Čustvena inteligentnost vključuje pet skupin sposobnosti. Med prvo sposobnost spada poznavanje svojih čustev. Tu gre za zavedanje samega sebe, prepoznavanje svojih občutkov. Posamezniki, ki bolje obvladajo svoja čustva, se v življenju bolje znajdejo in so bolj trdni pri svojih odločitvah. Naslednja sposobnost pri čustveni inteligentnosti je obvladovanje čustev. V določenih situacijah obvladamo svoje misli. Potrebno se je umiriti in dobro

premisлити preden reagiramo. Tretja sposobnost je spodbujanje samega sebe. Urejanje čustev, da nam služijo pri večji zbranosti, nas spodbujajo in obvladujejo. Potrebno je imeti zmožnost čustvenega samoobvladovanja, saj bomo le tako lahko bolj produktivni in učinkoviti. Četrta sposobnost je sposobnost prepoznavanja čustev drugih ljudi. Posamezniki, ki imajo razvito empatijo so v primerjavi z drugimi bolj pripravljeni pomagati, bolj razumejo čustva in želje drugih. Zadnja sposobnost je sposobnost ustvarjanja in ohranjanja medsebojnih odnosov. Ljudje, ki imajo te sposobnosti razvite, so bolj priljubljeni ter bolj uspešni ter učinkoviti v medosebnih odnosih (Goleman, 1999, str. 49–61).

Definicija empatije nam pove, da je to sposobnost vživljanja v čustva in občutke drugih. S posameznikom lahko sočustvujemo in razumemo njegove občutke v dani situaciji. Empatije se lahko priučimo. Čustveno inteligentnost bi lahko opredelili kot zavedanje svojih čustev in sposobnost komunikacije tudi z drugimi ljudmi. Pri čustveni inteligentnosti se zavedamo svojih čustev, dejanj, misli in samega sebe ob tem pa delamo v dobro ljudem. Kombinacija empatije in čustvene inteligentnosti je zelo uspešna pri pomoči posameznikov, ki potrebujejo našo pomoč (Kuhar Pucko, 2014).

Razvoj čustvene inteligentnosti se lahko prične s tremi preprostimi vprašanji. S prvim vprašanjem »Kako se počutim danes?« boste čustva lahko analizirali, le iskreno se boste morali poglobiti vanje in jih sprejeti kot del sebe. Z vprašanjem »Zakaj tako čutim?« boste začeli iskati vzroke v sebi in nehali kriviti druge za občutke, ki jih ne razumete ali ob katerih trpite. Z vprašanjem »Kako bi reagiral/a, če ...?« se boste naučili predvideti reakcije in se vnaprej pripravili na nepredvidljive življenjske okoliščine (Pravst, 2014).

2.7 Čustvena inteligentnost na delovnem mestu

Čustvena inteligentnost je na delovnem mestu nepogrešljiva. Uporabna je pri reševanju težav s sodelavci, pomaga pri konfliktu z nadrejenimi, pri novih izzivih, uporabna je tako na osebni ravni (ko pomagamo sami sebi) kot na medosebni (ko pomagamo drugim). S čustveno inteligenco zaposleni dosegajo dobre rezultate tako na osebni kot tudi na organizacijski ravni (Weisinger, 2001, str. 17–20).

Na delovnem mestu je čustvena inteligentnost pomembna za boljše odnose in pozitivno reševanje konfliktov. Skupina ljudi, ki deluje skupaj v organizaciji, ima skupno čustveno inteligenco. Člani čustveno inteligentnih skupin dosegajo boljše rezultate in so bolj zadovoljni na delovnem mestu. Čustvena inteligentnost skupine je sestavljena iz štirih sposobnosti, med katere spadajo zavedanje čustev, ki pridejo na dan med delom v skupini, način upravljanja čustev in način upravljanja odnosov v skupini in s posamezniki izven nje ali drugimi skupinami. Zavedanje čustev v ekipi je sposobnost ekipe, da zazna čustva, ki vplivajo na njene člane. Upravljanje čustev v ekipi pomeni, da so se člani ekipe zmožni prilagoditi danim okoliščinam in se usmeriti k doseganju pozitivnih ciljev. Upravljanje

čustev ekipe je ena od najzahtevnejših sposobnosti čustvene inteligence ekipe, saj večina članov ne želi javno upravljati in razpravljati o svojih čustvih. Upravljanje notranjih odnosov je zmožnost ekipe za dobro medsebojno sodelovanje. Vsak član mora prevzeti svoj del odgovornosti pri zavedanju svojih čustev. Med seboj morajo razviti in ohranjati pozitivne delovne odnose. Upravljanje zunanjih odnosov je zmožnost ekipe za učinkovito delovanje v celotni organizaciji. Ekipa mora upoštevati nasvete in dvome drugih ekip, delovati morajo za skupno dobro. Le tako bodo lahko dosegli ekipne cilje (Bradberry & Greaves, 2008, str. 119–125). Čustvena inteligentnost ima vidno vlogo pri doseganju odličnih poslovnih rezultatov. Visoka čustvena inteligentnost je odlična osnova za osvajanje čustvenih spretnosti, ki so pomembne pri delu (Goleman, 2001, str. 38–39).

Slika 9: Čustvena inteligentnost skupine



Vir: Prirejeno po T. Bradberry & J. Greaves, Čustvena inteligenca, 2008, str. 121.

Ekipe z višjo ravno čustvene inteligence lažje dosežejo svoje cilje in več prispevajo k uspehu podjetja, kot ekipe z nižjo ravno. Vsaka ekipa lahko razvije sposobnosti čustvene inteligence. Čustvena inteligentnost ekipe pomeni, da njeni člani imajo in tudi uporabljajo sposobnosti čustvene inteligence v njeno dobro. Pomembno je, da se člani med seboj spodbujajo k zavedanju čustev. Člani se morajo med seboj spoznati, velik poudarek je tudi na srečanjih izven službe, kjer drug o drugem izvedo več. Ekipa lahko svoje čustvene vidike izboljša tako, da na stvar pogleda od daleč. O nasprotnih mnenjih se morajo pogovoriti in upoštevati vidik vsakega člana. Posameznikom je potrebno vliti samozavest, jim dati zagon, jih spodbuditi, med seboj pa se morajo osredotočiti na cilj. Pogovor je ključen, saj lahko z njim člani ekipe ugotovijo kako se izogniti čustvenim težavam, ki ovirajo delo ekipe. Tako se lahko zviša raven čustvene inteligence in tako bo lahko ekipa dosegla svoje cilje (Bradberry & Greaves, 2008, str. 126–128).

Model temeljnih čustvenih in družbenih spretnosti (Goleman, 2001, str. 338–339):

- zavedanje sebe: prepoznavanje svojih trenutnih občutkov in sposobnost, da večjo osebno naklonjenost upoštevamo pri sebi;
- obvladovanje sebe: uravnavanje svojih čustev, tako da nas pri opravljanju dela ne ovirajo, ampak si z njimi pomagamo;
- spodbujanje sebe: izkoriščanje vseh svojih nagnjenosti pri zasledovanju svojih ciljev, pri zastavljanju pobud in želji po napredovanju ter premagovanju ovir in razočaranj zaradi frustriranosti;
- empatija: prepoznavanje čustev drugih, razumevanje njihovih stališč, ohranjanje odnosov;
- družbene spretnosti: uravnavanje čustev v odnosih z drugimi, boljše sodelovanje, vzajemno delovanje, boljše sodelovanje in timsko delo.

Čustvena inteligentnost na delovnem mestu ima enake sposobnosti, kot jih imajo čustveno inteligentni posamezniki. Razlika je v tem, da se čustveno inteligenčne sposobnosti nanašajo tako na posameznike kot na celotno skupino. Temelj za učinkovite odnose z organizacijo je na timski ravni družbeno zavedanje. Tu je predvsem pomembna empatija. Le z empatijo je možno graditi dobre odnose. Skupina mora delovati kot celota. Drug do drugega morajo občutiti empatijo tako posameznikov kot skupine v celoti. Pomembno je, da tim spoštuje čustva sodelavcev, saj se kar hitro zna zgoditi, da se na primer jeza enega sodelavca razširi na celotno skupino. Tu je velika vloga vodje, saj je zgled celotnega tima. Če se bo vodja pravilno odzval na jezo sodelavca in opozoril skupino, bo zgradil dober odnos. Za upravljanje tima so odgovorni vsi člani. Seveda pa je potrebno imeti čustveno inteligentnega vodjo, ki bo poskrbel, da bodo timu jasne temeljne vrednote in poslanstvo. Le tako se bodo razvila pozitivna čustva in zaposleni bodo imeli veliko motivacije za uresničevanje skupnih ciljev (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, str. 199–203).

Čustveno inteligenčen tim se lahko razvije z dvigom samozavedanja. Prva naloga vodje je, da pomagata pri dvigu ravni kolektivnega samozavedanja. Spremljati mora čustvene reakcije v timu in članom tima pomagati prepoznati morebitna odstopanja. Ko se bo tim resnično začel zavedati čustvene stvarnosti, jo bo pripravljen spreminjati. Vodja mora prisluhniti članom in razumeti njihove občutke. Omogočiti jim mora, da spregovorijo, komunikacija mora biti odprta. Predno vodja lahko poišče ustrezno rešitev, mora dobiti jasno sliko o čustveni stvarnosti. Prvi ključni korak pri tem pa je iskren pogovor (Goleman et al., 2002, str. 205–210).

V nadaljevanju so navedene tri stvari, ki so pomembne pri ustvarjanju čustvene inteligentnosti in učinkovite kulture (Goleman et al., 2002):

- odkrivanje čustvene stvarnosti,
- vizualizacija idealnega stanja,

- vzdrževanje čustvene inteligence.

Potrebno je spoštovati skupinske vrednote in organizacijsko integriteto. Prvi izziv vodje je odkriti, kaj je v resnici pomembno tudi v očeh drugih. Nato lahko vodje bolj jasno vidijo, kaj je potrebno spremeniti. Navadno je potrebno pri ljudeh doseči, da bodo spoznali nujnost sprememb. Velika verjetnost je, da se najprej pokaže odpor do sprememb, zato je potrebno zaposlene motivirati in jim ne vzbujati strahu. Vloga vodje je tu prav tako ključna, saj mora spoštovati čustva in prepričanja ljudi ter jim jasno prikazati koristi, ki jih bodo prinesle spremembe. V proces je potrebno vključiti tako vrhovno vodstvo, kot tudi druge ravni upravljanja. Ko so vsi vključeni v proces, lahko pričakujemo spremembo (Goleman et al., 2002, str. 233–234).

Čustvene inteligence se je mogoče tudi naučiti, pri posamezniku pa jo lahko ocenimo in izboljšujemo. V organizaciji je potrebno vrednote preurediti tako, da bo čustvena inteligentnost zavzemala pomembno mesto. Čustvene spretnosti nam tako na delovnem mestu kot doma pomagajo, da živimo takšno življenje, ki nas spodbuja, kjer razvijamo svoje potencialne, kjer smo zadovoljni. Če organizacije omogočajo svojim zaposlenim razvoj njihovih spretnosti, motivacije, empatije, spretnosti vodenja, se bodo lahko lažje in bistveno bolj učinkovito soočile s stalnimi novostmi in spremembami, ki jih prinaša prihodnost. Večji pomen bo na timske delu, povečale se bodo osebne spretnosti, kot so navezovanje stikov in sodelovanje. Čedalje bolj bodo prevladovali spretnosti, kot so spodbujanje sprememb, prilagodljivost, različnost in timske sposobnosti (Goleman, 2001, str. 336–337).

2.8 Osebna rast na delovnem mestu

Pojem osebna rast se vse pogostejše pojavlja tudi v zahtevah na delovnih mestih. Še najbolj je ključna za vodje. Vodja mora biti zrel, imeti mora karizmo, biti mora motivator in inspirator ter imeti pristne odnose s sodelavci. Ključno je, da se vodja zaveda pomena dobrih odnosov s sodelavci, da je pri svojem delu umirjen in osredotočen. Osebna rast zaposlenih vodi k pozitivnemu vplivu na timsko delo in k reševanju konfliktov v delovnem okolju. Posameznik, ki osebnostno raste, razvija zdravo samozavest, zato bo bistveno lažje sprejel in razumel kritiko ter tako hitreje in konstruktivno izražal svoje mnenje. Posledično bo tudi bolj samomotiviran in bo imel jasne notranje cilje, vizijo ter vrednote. Z osebno rastjo posameznik postane bolj produktiven, učinkovitejši in odprt za nove možnosti. V praksi se pogosto pokaže, da se v podjetjih še ne zavedajo pomena osebne rasti, to pa je prvi izziv za vodje, saj je potrebno ključne ljudi v podjetju prepričati o pomenu osebne rasti (Križnik, 2006).

Rast zaposlenih je ključna skrb organizacije. Osebnostni razvoj na delovnem mestu je interpretativni dosežek, v katerem posamezniki čutijo, da progresivno osebno napredujejo (Dutton, Grant, Sonenshein, Spreitzer, & Sutcliffe, 2012). Osebnostna rast vključuje

širjenje našega zavedanja. Pomeni spoznavanje resnice o nas samih, o drugih in svetu. Vse to vpliva na boljši odnos do vsega. Tisti zaposleni, ki imajo na delovnem mestu možnost osebnostne rasti, izboljšajo odnose na delovnem mestu, njihove socialne kompetence se povečajo, imajo večjo motivacijo, posledično pa se zmanjša stres in izboljša zdravje (Štih & Ferjan, 2014).

Diana Antholis v svojem članku govori o učenju in rasti na delovnem mestu. Zaposleni morajo biti pozorni na trende in spremljati nove priložnosti. Avtorica v članku navaja pet nasvetov, ki vodijo k učenju in k rasti na delovnem mestu. Ti nasveti so (Antholis, 2011):

- Začni s treningom v hiši (Skoraj vsaka organizacija svojim zaposlenim omogoča veliko izobraževanj in usposabljanj. Velika prednost je, da so ta usposabljanja zastoj, zato naj posameznik izkoristi to priložnost.).
- Zavedaj se, da obstajajo tudi druge karijerne možnosti (Bodi aktiven in poglej katera delovna mesta so na razpolago. Nikoli ne veš, mogoče se najde zate nekaj popolnega).
- Izrazi interes za dodatne naloge (Pokaži interes in se vključi v projekte, kjer se boš naučil nekaj novega).
- Beri sporočila za javnost organizacij in poročila delnic (pogosto je veliko pomembnih informacij v poročilih, kjer se omenja veliko prihodnjih načrtov podjetja).
- Razvij zmagovalni odnos (če ima posameznik slab odnos, ga ne bo nihče maral, nihče ga ne bo upošteval in vključeval v projekte. Na delu je potrebno ostati pozitiven).

Skrb za posameznikovo energijo in predanost je pomemben izziv profesionalnega uspeha in življenjske izpolnitve. Izgorelost in dolgočasje nista samo posledica rutine, ampak tudi posameznikovega neuspeha. Izgorelost je psihična motnja, kjer posameznik ni zmožen postaviti zdrave meje svojemu pretiranemu delovnemu angažiranosti – deloholizmu. Ljudje, ki ne morejo pustiti dela v službi, pogosto delajo tudi doma. Tako posledično pride do tega, da ne ločijo privatnega in zasebnega življenja. Izgorelost se pokaže kot izčrpanost, posameznik je anksiozen, je zato manj učinkovit in na koncu deloholizem pripelje do tega, da so taki delavci manj cenjeni ali celo odpušteni (Zgonik, 2011). Posameznik, ki ima željo po rasti in uživanju v življenju, mora najti ponovni vir sebe. Veliko časa preživimo na delovnem mestu. Zato je pomembno, da si popestrimo delovno vzdušje in dodamo osebne izkušnje, da sodelujemo. Potrebno je zavestno delo, ki bo spodbujalo kompetence, namen in odnose posameznikov. Pomembno je, da posameznik odkrije, kaj mu ustreza in da deluje v skladu s tem, tako v privatnem, kot tudi v službenem času (Reisser, 2002, str. 50–59).

Človeški viri so ključnega pomena za konkurenčno prednost podjetja. Organizacije se bodo morale odmakniti od tradicionalnih tehnik k razvojnim pristopom, ki bodo pripomogli izboljšati uspešnost zaposlenih. Ključ je v pozitivnem usmerjenem managementu podjetja, ki se osredotoča na razvoj človeškega, socialnega in psihološkega kapitala. Konkurenčno prednost bodo organizacije dosegle s pristopom, ki bo vodil do talenta posameznikov,

njihovih prednosti in zmogljivosti, vse to pa bo pripeljalo do etičnih in trajnostnih rezultatov (Luthans & Youssef, 2004).

Sodobni managerji hrepenijo po samozavestnih in družabnih zaposlenih, ki so kreativni, učinkoviti in se znajo spopasti z visoko stopnjo pritiska. Ključni so samozavestni zaposleni, ki verjamejo v svoj uspeh in v svoje cilje. Organizacije lahko pričnejo z osebnim razvojem svojih zaposlenih tako, da najprej svojim zaposlenim ponudijo uvodni tečaj za povečanje samozavesti. Omogočijo naj jim tudi udeležbo na različnih tečajih, kot so tečaji kateri se usmerjajo v cilje, tečaji pozitivnega mišljenja, učinkovite komunikacije, tečaji asertivnosti in tečaji čustvene kontrole. Raziskave kažejo, da po zaključku teh tečajev zaposleni pridobijo samozavest, pozitivno energijo, naučijo se veliko praktičnih spretnosti in ne nazadnje doživijo velik preskok pri osebni rasti (Lindenfield, 1995, str. 28–31).

Psihološka pogodba je posebna oblika neformalne poslovne pogodbe, ki jo skleneta delodajalec in delojemalec. Kot že omenjeno v prvem poglavju, psihološka pogodba vsebuje pričakovanja, želje, cilje, obljube, ambicije med zaposlenim in organizacijo. Sklene se v vsakem primeru, zavedno ali nezavedno in ni zapisana. Sami s sabo definiramo kaj smo pripravljeni delati, s kolikšnim trdom in kaj v zameno pričakujemo od delodajalca. Psihološka pogodba prinese veliko pozitivnega saj lahko zagotovi dodatno motivacijo zaposlenim in zadovoljstvo pri delu (Mihalič, 2007, str. 10–11).

Razvoj zaposlenih lahko poteka z identifikacijsko psihološko pogodbo. Zaposleni, ki imajo s podjetjem sklenjeno identifikacijsko psihološko pogodbo, se z organizacijo poistovetijo oziroma identificirajo. Sledijo ciljem organizacije, ki so tudi njihovi lastni cilji, prevzamejo odgovornost za rezultate podjetja, močno prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti podjetja. Njihov motivator niso plača in nagrade ampak to, da imajo možnosti napredovanja in da je njihovo delovanje vidno. Taki posamezniki so ambiciozni, inovativni in samoiniciativni, radi imajo nove izzive in sledijo k ciljem ter zastavljeni viziji. Živijo in delajo z organizacijo, (ne)uspeh organizacije prevzemajo kot lasten (ne)uspeh. Organizacija mora takim zaposlenim zagotoviti dodatna izobraževanja in usposabljanja, stalne izzive, možnost kariernega razvoja, napredovanje, pohvale in nagrade. Zaposleni, ki imajo z organizacijo sklenjeno kalkulatívno psihološko pogodbo, postavljajo v prednost lastne koristi in osebne pridobitve. Vedno iščejo rezultat, ki se jim splača. V podjetju so predvsem zaradi stroškovnega vidika, in zaradi dodatnega znanja, izkušenj in sposobnosti. Te zaposlene lahko motiviramo s plačo in ostalimi denarnimi nagradami. Velik plus pa ima tudi možnost razvoja preko raznih izobraževanj in usposabljanj. Organizacija mora takim zaposlenim zagotoviti visoka plačila, kvalitetna izobraževanja, delovno okolje, ki omogoča tekmovalnost, motivirati jih mora z denarnimi nagradami, vertikalno napredovanje in karierni razvoj. Zaposlene, ki imajo z organizacijo sklenjeno normativno psihološko pogodbo, lahko prepoznamo po njihovem prepričanju, da so v njej dolžni ostati. Čutijo močno zavezo do delodajalca. Taki zaposleni so motivirani z varnostjo zaposlitve in občutkom, da jih organizacija potrebuje. Organizacija mora takim zaposlenim zagotoviti

dolgoročno varnost zaposlitve, nagrajevanje za lojalnost in pripadnost, zagotoviti socialno varnost, dolgoročno stabilnost in nematerialno nagrajevanje (Mihalič, 2007, str. 60–63).

Avtorica v članku navaja tudi nekaj predlogov, da bo podjetje spodbujalo osebno rast svojih zaposlenih. Managerjem predlaga redne sestanke z zaposlenimi. Le tako bodo lahko zaposleni redno izražali svoje želje in cilje. S pomočjo sestankov bodo lahko ugotovili kateri so tisti ukrepi, ki bodo pomagali zaposlenim. Zaposlenim naj omogočijo več izobraževanj, mentorstvo in več komunikacije. Skupaj naj poskušajo ugotoviti kaj bi zaposlenemu pomagalo k osebni rasti. Potrebno pa je tudi spremljati napredek zaposlenih (Welsby, 2003).

Uspeh na delovnem mestu je tudi osebni uspeh, tu gre tudi za osebno rast. Vse to pa pripomore k boljšemu počutju posameznika. Uspeh na delovnem mestu lahko dosežemo z večjo učinkovitostjo. V nadaljevanju predstavljamo devet smernic, ki pripomorejo k večji učinkovitosti zaposlenih (Kako izboljšati učinkovitost zaposlenih?, 2015):

- bolje izkoristiti čas na delovnem mestu,
- s spoznavanjem novih ljudi pridobiti nove ideje, več poslovnih priložnosti,
- nenadomestljivi zaposleni s pomočjo vsaj treh stvari, tako si zaposleni zagotovi svoj obstoj v organizaciji,
- boljši odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi,
- zaposleni morajo delati na sebi, storiti nekaj za sebe in tako osebno rasti, se razvijati in učiti,
- dodatno izobraževanje,
- zaposleni naj bodo ustvarjalni, si zastavljajo dodatne cilje,
- zaposleni naj najdejo 3 stvari v katerih so najboljši in naj jih poskušajo še izboljšati,
- izboljšati odnose med zaposlenimi.

Menjava službe je priložnost za osebno rast. Velikokrat se zgodi, da se nekje zasidramo in tukaj nastane problem, saj nam je na splošno vse zadovoljivo vendar, ko zadevo bolje pogledamo nismo srečni ter zadovoljni. Drži, da potrebujemo neko spodbudo, da bomo lažje storili korak naprej. Z menjavo službe bomo pridobili nove izzive, nova znanja in izkušnje. Tudi, če v resnici niste zainteresirani za menjavo službe, je vseeno dobro vsake toliko časa pogledati malo po razpisih, da vidite kaj podjetja želijo. Tako bo posameznik videl, da je na trgu dela dober ponudnik, kar bo privedlo do večje samozavesti (Račnik, 2008).

Zaposleni morajo imeti enake možnosti za rast, razvoj in napredek na delovnem mestu. Med zaposlenimi ne sme biti nobenih razlik, imeti morajo enakopravni razvoj, da bodo vsi enako motivirani. Od samih zaposlenih pa je odvisno ali bodo te priložnosti izkoristili. Zaposlene je potrebno vključiti v letne razgovore, v načrte dela, izobraževanja in karierne razgovore (Mihalič, 2008, str. 58–59).

Pri razvoju zaposlenih je potrebno upoštevati temeljne zakonitosti. Ukrepe in pristope razvoja je potrebno izvajati v soglasju z zaposlenimi. Vsem zaposlenim je potrebno nuditi enake možnosti razvoja, enako kvaliteto razvoja za vse zaposlene v organizaciji. Ukrepi razvoja zaposlenih morajo biti transparentni. Hitrost razvoja mora biti prilagojena vsakemu posamezniku posebej. Razvoj zaposlenih se prvenstveno izvaja v njihovo dobro in sam način razvoja ni nikoli v škodo nekoga drugega. Zaposlenim je potrebno nuditi celosten in trajen razvoj (Mihalič, 2008).

Sodobna delovna mesta od posameznika zahtevajo celega človeka ter popolno predanost. Veliko je izzivov, vse se prične in konča pri človeku samem. Posameznik lahko svoje delo opravi kakovostno le, če je čustveno navezan na svoje delo. Čustveno pa smo lahko navezani takrat, ko v svojem delu najdemo tudi naše vrednote in smisel našega življenja. Odločiti se moramo za korak naprej, za korake v smeri osebne rasti. Prvi korak je odkriti smisel življenja in vrednot. Potrebno je tvegati in verjeti v svoje sanje. Osebno rastemo, ko izrazimo sebe skozi ustvarjalni proces in živimo polno življenje. Veliko posameznikov osebno raste skozi svoje delo, to je posebej značilno za managerje. Osebni razvoj lahko pospešimo z dodatnim izobraževanjem in z raznimi delavnicami (Trojan, 2002).

Zelo pomembno je, da organizacije zaposlenim nudijo izobraževanja. To je le en korak do osebnega razvoja zaposlenih. Pomembno je tudi, da se vodilni vprašajo ali so ljudje zadovoljni sami s seboj, so srečni in dovolj motivirani ter da se zavedajo, da so pomemben člen v podjetju. Podjetja se premalo zavedajo pomembnosti osebnega razvoja posameznikov v organizaciji. To posebej velja za najnižjo strukturo zaposlenih (prodajalci, proizvodnji delavci). Pri osebnem razvoju posameznika je potrebno upoštevati tri življenjska področja, ki jih mora posameznik obvladati, te so razvoj potencialov, komunikacijo in motivacijo. Razvoj potencialov posamezniku pomaga do odkritja njegovih sposobnosti, da jih začne pri svojem delu razvijati. Komunikacija omogoči, da posameznik učinkovito komunicira tako s svojimi sodelavci kot z nadrejenimi in strankami. Motivacija pa je pomemben dejavnik tako pri delu, kot tudi v osebnem življenju (Trojan, 2002).

Razvoj organizacije skozi osebni razvoj zaposlenih se prične s prvim korakom, z zavedanjem, da se vodstvo organizacije zaveda potrebe in pomena osebnega razvoja zaposlenih. V naslednjem koraku se je potrebno odločiti kaj in kako narediti spremembo v podjetju. Takoj na začetku je potrebno najti ljudi, ki bodo skrbeli za to področje. Vsak ni zmožen opravljati tega dela. Potrebno je imeti kader, ki bo znal prisluhniti drugim, jih spodbujati, se veseliti uspeha in čutiti z drugimi. Tu je ključna predanost. V tretjem koraku je potrebno osebno rast zaposlenih vključiti v sestavni del poslovnega načrta organizacije. Ta načrt pa je potrebno v naslednjem koraku stroškovno ovrednotiti in v nadaljevanju analitično spremljati izvedbo in rezultate načrta. Poleg statističnega spremljanja o odzivnosti in udeležbi zaposlenih, je pomembno ugotavljanje kaj je bilo pri zaposlenih najbolj sprejeto in tudi najbolj učinkovito. V šestem koraku je pomembna trajna skrb za doseg zelenega rezultata. Osebne rasti ni možno povečati z enodnevnimi delavnicami, saj

gre pri tem za daljši proces. V naslednjih korakih je potrebno gledati na to področje kot sestavni del oziroma nadgradnjo sistema kakovosti organizacije. Zaposleni morajo biti obravnavani kot subjekt in ne kot objekt pri vpeljavi osebne rasti. Na koncu pa seveda vztrajati (Rast organizacije je zrcalo samopodobe zaposlenih, 2016).

Trevenova (1998, str. 197) opredeljuje osebni razvoj kot posebno področje managementa človeških virov, ki vključuje naslednje dejavnosti:

- Izobraževanje: povezano je s pridobivanjem znanja, razvijanjem vrednot in inteligence, ki se lahko uporablja na vseh področjih posameznikovega življenja.
- Učenje: opredelimo ga lahko kot dolgoročno spremembo v vedenju, ki pa se pojavi kot posledica izkušenj v praksi.
- Razvoj: nanaša se na uresničevanje in izboljšanje sposobnosti ter možnosti posameznika na podlagi izkušenj in učenja, ki jih pridobi z izobraževanjem.
- Usposabljanje: lahko opredelimo kot načrtovano in sistematično spremembo vedenja, ki omogoča posamezniku, da doseže potrebno raven znanja, sposobnosti in spretnosti za učinkovito izvedbo njegovega dela.

Veliko organizacij se sooča s težavo, kako zadržati svoje zaposlene. V današnjem konkurenčnem okolju je nujno, da organizacije ustvarijo delovno okolje, ki spodbuja rast in razvoj, kar lahko dosežejo z implementacijo programov razvoja kariere (angl. *Career Development Programs*). Ti programi naučijo zaposlene delovati produktivno za organizacijo in v smeri svojih ciljev. Programi usmerjajo zaposlene, da najdejo svoje mesto v organizaciji, kjer lahko izražajo svojo odličnost in prispevajo k ciljem organizacije. Organizacije, ki so vpeljale te programe so obdržale več svojih zaposlenih, povečala se je pripadnost zaposlenih, njihovo zadovoljstvo in posledično je bilo manj pritožb s strani zaposlenih. Bistveni sestavini karierno razvojnega programa sta svetovanje in usposabljanje. Zaposleni tako dobijo možnost, da ocenijo svoje poklicne potrebe, da rastejo in se razvijajo s tem, ko krepijo svoja znanja ter spretnosti (Merchant, b.l.).

3 POVEZAVA MED ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH IN OSEBNO RASTJO

Po pregledu literature sva ugotovili, da se zadovoljstvo zaposlenih in osebna rast v nekaterih pogledih zelo dobro prepletata. Preden se osredotočiva na empirični del naloge, bi izpostavili še nekaj povezovalnih dejavnikov med obema obravnavanima pojmom.

Vsak posameznik ima v življenju določene cilje, pri tem je pomembno, da so ti cilji postavljeni realno in da so dosegljivi. Cilji nam kažejo pot in načrt za našo prihodnost ter vplivajo na doseganje zadovoljstva in sreče v življenju. Posamezniki, ki se zavežejo k uresnitvi pomembnih ciljev, dosežejo smisel v življenju. S tem v svoje življenje vnesejo osebni pomen. Cilj vsakega posameznika je srečnejše in kakovostnejše življenje tako na

osebnem, kot na poslovnem področju. Zadovoljstvo in sreča posameznika sta odvisna predvsem od doživljanja uspešnosti v odnosu do osebnih ciljev (Fister, 2003). Bolj zadovoljni posamezniki so bolj predani zastavljenim ciljem in imajo manj ciljev z nedefiniranimi roki uresničitve. Če ima posameznik postavljene jasne cilje, lahko večji smisel dobi tudi vsako njegovo delo. Cilji so zelo pomembni, saj dajejo delu smisel (Roberson, 1990, str. 34). Zastavljanje in delovanje v skladu z določeni cilji nam omogoča osebnostno rast. Vsak posameznik mora pričeti spoznavati samega sebe, s tem bo odkril in razvil svoje potenciale in zmožnosti, tako bo tudi bolj uspešen pri realizaciji ciljev. Vse navedeno vključuje osebna rast. Pri osebni rasti gre za to, da posameznik postane bolj samozavesten, razvija boljše odnose, dosega boljše rezultate tako zasebno kot poklicno in ob tem razvija svoje potenciale (Fister, 2003).

Posamezniki so bolj zadovoljni, ko v svojem okolju zaznavajo več pozitivnih ciljev kot negativnih. Pomembno je razlikovati med negativnimi in pozitivnimi cilji, saj ne vplivajo vsi cilji na zadovoljstvo enako. Na zadovoljstvo delno vpliva tudi pričakovanje končne uspešnosti zastavljenega cilja. Čeprav je lahko izpolnitev negativnega cilja lahko zelo verjetna (na primer uspešno izogibanje negativnega rezultata), pa je prisotnost veliko takšnih negativnih ciljev povezana z zmanjšanim zadovoljstvom. Posamezniki z večjim deležem pozitivnih ciljev so bolj zadovoljni (Roberson, 1990).

Konec sedemdesetih prejšnjega stoletja je obstajal teoretični model povezave zadovoljstva z delom in zadovoljstva z življenjem. Zadovoljstvo pri delu je posrednik med delovnimi pogoji in zadovoljstvom z življenjem. Delovni pogoji, kot so na primer plača, imajo glavni vpliv na zadovoljstvo pri delu, ta pa posledično vpliva tudi na zadovoljstvo z življenjem. Lahko torej rečemo, da je zadovoljstvo pri delu sestavni del zadovoljstva z življenjem, saj zadovoljstvo z delom prispeva k boljšemu zadovoljstvu z življenjem (Near, 1984, str. 352). Nadaljnje raziskave so pokazale, da povezava med zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom z življenjem obstaja le pri kratkoročnem merjenju vpliva enega na drugega (do enega leta). Povezave med zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom z življenjem v daljšem časovnem razmiku (do pet let) namreč niso zaznali (Near, 1984, str. 362). Tudi novejša raziskave kažejo na povezavo med zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom z življenjem (Bowling, Eschleman, & Wang, 2010, str. 915).

V ZDA so ugotovili, da obstaja pozitivna povezava med zadovoljstvom z življenjem in zadovoljstvom pri delu, temu pravijo hipoteza prelivanja (angl. *spillover hypothesis*). V primeru, da je posameznik pri delu apatičen, bo sčasoma apatičen tudi v privatnem življenju, ter obratno. Torej kakršen odnos ima posameznik v privatnem življenju, se sčasoma implicira tudi na delovno okolje in obratno. Negativna povezava med tema dvema se pojavi, ko se posameznik pri delu počuti nezadovoljen in nezadovoljstvo kompenzira v privatnem življenju. Posameznik se v takem primeru v svojem delovnem okolju vedno manj vključuje, hkrati se vedno bolj vključuje v vlogi, ki mu je v večje zadovoljstvo – torej v privatnem življenju (Georgellis & Lange, 2012, str. 437). V preteklosti je bolj veljalo, da

je povezava med osebnim (družinskim) življenjem in poslovnih življenjem negativna, sedaj pa se avtorji vedno bolj nagibajo k pozitivnim povezavam med zasebnim in delovnim življenjem (Georgellis & Lange, 2012, str. 438).

Številne raziskave so pokazale, da so tisti posamezniki, ki so bolj zadovoljni, tudi uspešnejši na različnih področjih življenja. Uspeh posameznika prispeva k večjemu zadovoljstvu in pozitivna čustva vzpodbujajo uspešnost posameznika. Zadovoljstvo z življenjem se odraža v večji učinkovitosti in uspešnosti na različnih področjih življenja. Tudi na delovnem mestu. Saj posledično prihaja do manjše izgorelosti in do večje produktivnosti. Zadovoljstvo z življenjem bolj vpliva na posameznikovo učinkovitost, kot zadovoljstvo z delom. Tisti posamezniki, ki so bolj zadovoljni s svojim življenjem, imajo boljše medsebojne odnose, so uspešnejši v interakcijah in imajo večjo socialno mrežo. Posledično pa so tudi bolj zdravi in imajo več energije, saj zadovoljstvo z življenjem prispeva tudi k boljšemu mentalnemu in fizičnem zdravju (Dimec, Mahnič, Marinšek, Masten, & Tušak, 2008).

Splošno zadovoljstvo zaposlenega (angl. *employee well-being*) sta Deci in Ryan (v Zheng, Zhu, Zhao, & Zhang, 2015, str. 622) razdelila na dva glavna vidika. Prvi vidik je usmerjen v srečo posameznika, ki definira posameznikovo doživljanje sreče, drugi pa se tiče zavedanja potencialne človekove moči, ki definira posameznikovo dobro počutje kot posledico osebnih dosežkov in samouresničevanja (Zheng et al., 2015, str. 622). Pregled raziskav vpliva upravljanja s človeškimi viri (v nadaljevanju HRM) na splošno zadovoljstvo zaposlenega je pokazalo, da imajo aktivnosti HRM-ja več pozitivnih vplivov kot pa negativnih. HRM pozitivno vpliva na zadovoljstvo in srečo posameznika, hkrati pa tudi na uspešnost organizacije kot celote. Isti pregled raziskav je sicer potrdil, da lahko preveč takih aktivnosti vpliva tudi na zdravje zaposlenih, zato mora biti management pri implementaciji previden (Van De Voorde, Paawue, & Van Veldhoven, 2012).

Že v Hackman-Oldhamovem modelu značilnosti dela trdijo, da sodelovanje, učenje in samostojnost povečujejo motivacijo in zadovoljstvo posameznika pri delu. Učenje, reševanje problemov, medskupinsko sodelovanje ali preprosto dobro opravljeno delo lahko tudi vodi do povečanja zadovoljstva posameznika. Vse to kaže na to, da delovna mesta z visoko stopnjo vključenosti posameznikov lahko dejansko povečajo zadovoljstvo zaposlenih (Mohr & Zoghi, 2008, str. 276). Raziskava je pokazala, da so bolj zadovoljni posamezniki bolj nagnjeni k sodelovanju v organizacijah s prakso visoke vključenosti zaposlenih, medtem ko visoka stopnja vključenosti ne prinaša vedno večjega zadovoljstva posameznika (Mohr & Zoghi, 2008, str. 292).

Raziskave kažejo, da je sreča zelo pomembna. Srečni ljudje živijo dlje, so bolj zdravi in imajo boljše odnose z drugimi. Sreča nas pripelje do večjega uspeha na vseh področjih v življenju. Raziskava je pokazala, da je manj kot 30 odstotkov ljudi zelo srečnih. 25 odstotkov Američanov in 27 odstotkov Evropejcev pa je depresivnih. Svetovna

zdravstvena organizacije je za leto 2020 napovedala, da bo depresija postala druga najbolj razširjena bolezen (takoja za boleznimi srca). Zanimivo je, da je življenjski standard boljši, vendar so ljudje bolj nesrečni kot pred tem v zgodovini. Avtorica v svoji knjigi skozi svojo izkušnjo govori o sreči kar tako. Trajne sreče ne moremo doseči, če se zanašamo na zunanje okoliščine. Priti mora iz naše notranjosti, sposobnost za srečno življenje pa imamo vsi že v sebi. Želja po pridobivanju nas ne bo osrečila, a vendar si vedno želimo nekaj več. Želimo doseči cilj in ko ga dosežemo, smo običajno manj srečni kot smo mislili. Spremeniti moramo miselnost, da bomo nekega dne dosegli več in bomo šele takrat srečni. V resnici, smo srečni kar tako, lahko samo zdaj in ne enkrat v prihodnosti (Shimoff, 2009, str. 21–22).

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

Na osnovi teoretičnega dela bova v nadaljevanju predstavili kvantitativno analizo, ki sva jo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika med 246 zaposlenimi v Sloveniji.

4.1 Namen in cilj raziskave

Naš tempo življenja je hiter, stresen in lahko se zgodi, da pozabimo nase ter na svoje želje in ne izkoriščamo svojih potencialov v polni meri. S tem, ko poskrbimo za svojo osebno rast, smo posledično tudi bolj uspešni, produktivni in zadovoljni v življenju. Zadovoljen posameznik pa pomeni tudi zadovoljen delavec (Mihalič, 2006, str. 266).

Zaposleni so eden izmed glavnih virov kapitala v organizaciji, zato jim mora le-ta omogočiti, da razvijejo svoje potenciale in zmožnosti. Tisti zaposleni, ki imajo na delovnem mestu možnost osebnostne rasti, izboljšajo odnose na delovnem mestu, njihove socialne kompetence se povečajo, imajo večjo motivacijo, posledično se zmanjša stres in izboljša zdravje (Štih & Ferjan, 2014).

Namen raziskave je raziskati področje zadovoljstva zaposlenih in osebne rasti na delovnem mestu in v privatnem življenju. Ustvariti želiva sliko stanja med vsemi zaposlenimi v Sloveniji. Rezultati in priporočila najine raziskave bodo managementu prispevali k boljšemu razumevanju področja ravnanja z ljudmi pri delu.

Cilj raziskave je proučiti zadovoljstvo zaposlenih in njihovo osebno rast. S pomočjo rezultatov bova ugotoviti, ali obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in osebno rastjo na delovnem mestu in izven njega. S pomočjo hipotez o zadovoljstvu zaposlenih in osebni rasti pa bova zastavljene cilje tudi dosegli.

4.2 Raziskovalne hipoteze

Na podlagi pregledane literature in statističnih podatkov sva si zastavili glavno tezo in devet temeljnih hipotez.

Glavna teza: Med osebno rastjo in zadovoljstvom zaposlenih obstaja pozitivna povezava.

H1: Hipoteze o zadovoljstvu zaposlenih

H1a: Zaposleni so zadovoljni s trenutnim delovnim mestom.

H1b: Zaposleni so zadovoljni s klimo v organizaciji.

H1c: Zaposleni čutijo pripadnost organizaciji.

H2: Hipoteze o osebni rasti zaposlenih

Hipoteze o osebni rasti zaposlenih so štiri:

H2a: Organizacija zaposlenim omogoča, da osebno rastejo na delovnem mestu.

H2b: Zaposleni si želijo na delovnem mestu bolj osebno rasti.

H2c: Posamezniki v privatnem času osebno rastejo.

H2d: Zaposleni imajo pozitiven odnos do življenja.

H3: Hipoteze o povezavi med rastjo in zadovoljstvom

S spodnjima hipotezama sva preverili povezavo med osebno rastjo in zadovoljstvom:

H3a: Bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo na delovnem mestu.

H3b: Bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo izven delovnega mesta.

4.3 Metodologija in pridobivanje podatkov

Metodologija: V empiričnem delu sva se s pomočjo anketnega vprašalnika osredotočili na pridobitev primarnih kvantitativnih podatkov zaposlenih posameznikov v Sloveniji. Enota opazovanja pri raziskavi je posameznik, ki živi in dela v Sloveniji. Celotno populacijo opazovanih enot predstavljajo vsi zaposleni posamezniki v Sloveniji. Zaradi velike populacije se zavedava omejitve pri reprezentativnosti vzorca. Metoda vzorčenja se imenuje priložnostni oziroma neverjetnostni vzorec, kjer verjetnosti izbora enot vnaprej niso znane.

Pridobivanje podatkov: Vprašalnik sva s pomočjo prosto dostopnega spletnega orodja 1ka - EnKlikAnketa poslali posameznikom preko družabnih omrežij in preko elektronske pošte osebnim in tudi poslovnim kontaktom. Posamezniki so bili v nagovoru naprošeni, da anketo posredujejo tudi svojim znancem in prijateljem, da sva na ta način dobili čim več povratnih odgovorov. S tem sva poleg priložnostnega vzorčenja uporabili tudi metodo

snežne kepe. Vzorčenje po principu snežne kepe je potekalo tako, da sva iz populacije izbrali določeno število enot, nato so te izbrane enote navedle dodatne enote. S tem sva odkrili osebe z značilnostmi, ki so primerne za najino raziskavo (torej zaposleni v Sloveniji), s katerimi bi drugače težko stopile v stik. Tako sva postopoma pridobili nove, dodatne vire (Dimovski, Škerlavaj, Penger, Ghauri Pervez, & Grønhaug, 2008, str. 181).

Pred objavo ankete na spletu in pošiljanjem po elektronski pošti sva jo najprej pilotno testirali s pomočjo šestih znancev različnih starosti in spolov, da sva preverili, ali so navodila dovolj razumljiva. Po njihovem povratnem poročanju o nejasnostih sva vprašalnik temu primerno popravili in ga nato objavili. Zbiranje podatkov je potekalo med 5. septembrom in 9. oktobrom 2015, izpolnjevanje ankete pa je v povprečju trajalo 8 minut. 279 anketirancev je anketo začelo izpolnjevati, v celoti pa je bilo izpolnjenih 246 anket.

Analiza podatkov: Obdelava podatkov je potekala v programu SPSS. Uporabili sva t-test, s katerim sva ugotavljali značilna odstopanja od povprečja ter korelacijsko analizo, s pomočjo katere sva preverili povezave med zadovoljstvom zaposlenih in osebno rastjo.

4.4 Predstavitev anketnega vprašalnika

Vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa, tako da so posamezniki izrazili stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s trditvijo. V nadaljevanju predstavljava anketni vprašalnik.

S prvim vprašanjem o statusu zaposlitve sva najprej izločili za najino tematiko nepomembne posameznike, to so brezposelni posamezniki, študenti in upokojenci. Študenti, ki trenutno opravljajo delo z 8-urnim delovnim časom, pa so lahko nadaljevali z anketnim vprašalnikom.

V nadaljevanju so zaposleni posamezniki izražali strinjanje oziroma nestrinjanje s trditvami. Vsebinsko so bile trditve združene v tri glavne tematske sklope, in sicer:

- trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo zaposlenih,
- trditve, ki se nanašajo na osebno rast na delovnem mestu,
- trditve, ki se nanašajo na osebno rast in splošno zadovoljstvo.

Za preverjanje strinjanja s trditvami znotraj posameznih sklopov sva uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico, kjer vrednosti pomenijo: 1 - popolnoma se ne strinjam, 2 - se ne strinjam, 3 - niti-niti, 4 - se strinjam, 5 - popolnoma se strinjam.

Sledi vsebinski pregled po posameznih sklopih. Trditve v vprašalniku, ki se nanašajo na **zadovoljstvo zaposlenih**, sva največ črpali iz Brayfield-Rothove lestvice (Lipičnik, 1998) zadovoljstva z delom, ki je bila predstavljena tudi v teoretičnem delu magistrskega dela.

Poleg te preverjene lestvice zadovoljstva z delom sva v vprašalniku dodali tudi trditve, ki so se nanašale na merjenje zadovoljstva s sodelavci, vodstvenim kadrom, nalogami, delovnimi pogoji, plačo, pripadnostjo v podjetju. Želeli sva preveriti, ali se zaposleni počutijo pripadne organizaciji in kakšno klimo čutijo okrog sebe. Merjenje zadovoljstva zaposlenih sva tako razdelili v tri podsklope, s katerimi sva merili tudi hipoteze: zadovoljstvo pri delu (hipoteza H1a), zadovoljstvo s klimo v organizaciji (hipoteza H1b) in pripadnost zaposlenih (hipoteza H1c).

Drugi in tretji sklop trditev, ki se torej nanašajo na **osebno rast na delovnem mestu**, ter trditve, ki se nanašajo na **osebno rast in splošno zadovoljstvo**, sva črpali iz različnih osebnostnih vprašalnikov, najdenih na spletu. Preverjenih lestvic za merjenje sreče, osebne rasti tako na delovnem mestu kot v privatnem življenju namreč ni moč najti, zato sva se pri izdelavi tega dela vprašalnika opirali na teorijo in s pomočjo le-te izoblikovali trditve, za katere sva menili, da nama bodo lahko pripomogle k preverjanju osebne rasti na delovnem mestu in izven njega, ter preverjanju zadovoljstva z življenjem.

V vprašalniku, ki je bil objavljen na spletu, so bile nekatere trditve zapisane v nikalni obliki. Za pravilno obdelavo podatkov sva vse trditve nikalne oblike spremenili v trdilno obliko. Trditve:

- »Mislim, da moje delo ni prijetno.« sva spremenili v »Mislim, da je moje delo prijetno.«
- »Najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo.« sva spremenili v »Najpogosteje se mi ni potrebno prisiljevati, da grem na delo.«
- »Svojega dela sploh ne maram.« sva spremenili v »Svoje delo imam rad/a.«
- »Vsak delovnik se mi zdi neznansko dolg.« sva spremenili v »Vsak delovnik se mi zdi neznansko kratek.«
- »Razočaran/a sem, da sem takšno delo sprejel/a.« sva spremenili v »Zadovoljen/a sem, da sem takšno delo sprejel/a.«
- »Na trenutnem delovnem mestu imam preveč nalog.« sva spremenili v »Na trenutnem delovnem mestu imam ravno prav nalog.«
- »Delovni pogoji so slabi (oprema, prostori).« sva spremenili v »Delovni pogoji so dobri (oprema, prostori).«
- »Razmišljam, da bi zapustil/a svojo organizacijo.« sva spremenili v »Ne razmišljam o tem, da bi zapustil/a svojo organizacijo.«
- »S problemi v življenju se spopadam tako, da se z jim izogibam.« sva spremenili v »S problemi v življenju se spopadam tako, da se z njimi soočim.«

Na koncu vprašalnika sva anketirance povprašali po njihovih sociodemografskih značilnostih, in sicer:

- splošni podatki: starost, spol, stopnja izobrazbe, število let delovne dobe, število menjav služb do sedaj,

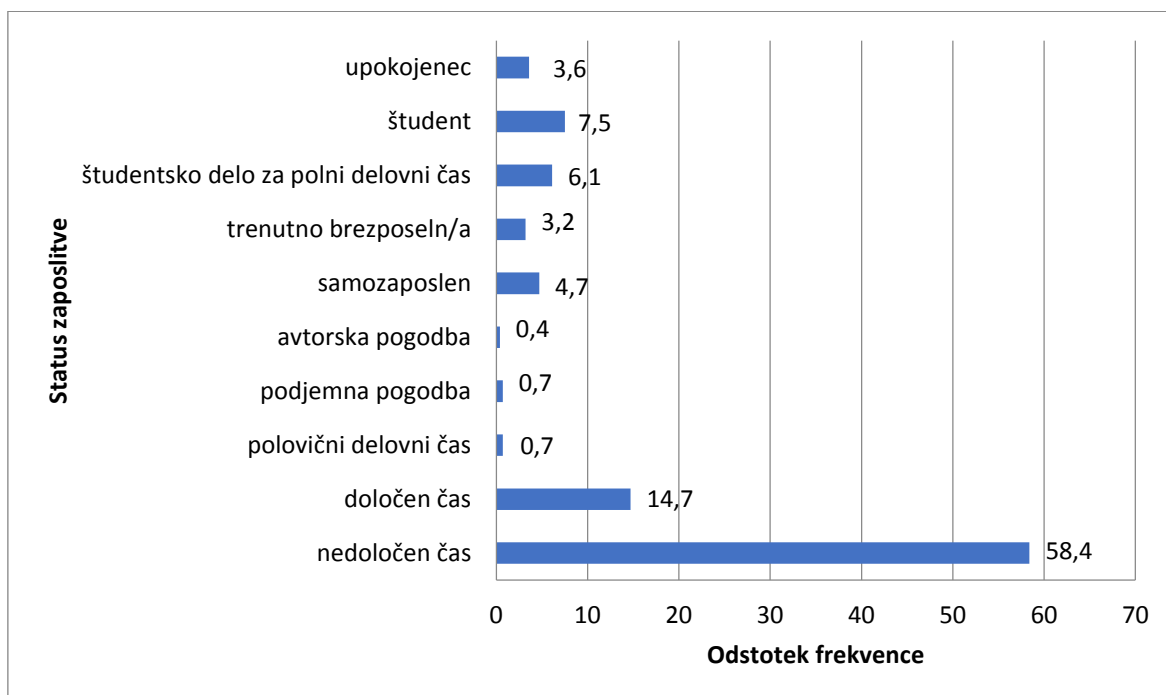
- podatki glede na trenutno delo v organizaciji: trenutni položaj v organizaciji, število let dela na trenutnem delovnem mestu, velikost organizacije, javni/zasebni sektor in panoga organizacije.

4.5 Analiza vprašalnika

Pri prvem vprašanju naju je zanimal status zaposlitve, da sva lahko že v začetku izločili anketirance, ki še niso bili zaposleni, študente brez dela ali upokoјence. Te skupine posameznikov namreč niso primerne za njino analizo.

Od skupno 279 anketirancev jih je največ zaposlenih za nedoločen čas (58,4%). 14,7% anketirancev je zaposlenih za določen čas, 4,7% jih je samozaposlenih, 3,2% anketirancev je trenutno brezposelnih. Za polovični delovni čas, na podjemno pogodbo in na avtorsko pogodbo je skupno zaposlenih 1,8% anketirancev. 6,1% anketirancev opravlja študentsko delo za polni delovni čas, 7,5% anketirancev je študentov in 3,6% je upokoјencev. Študente brez dela (7,5%) in upokoјence (3,6%) sva kot že omenjeno zgoraj, iz nadaljnje analize izpustili.

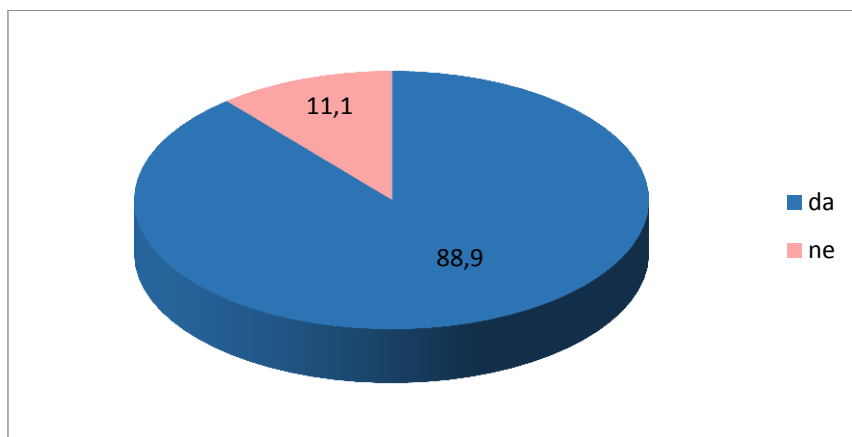
Slika 10: Status zaposlitve (v %)



Pri naslednjem vprašanju sva samo trenutno brezposelne anketirance povprašali, ali so že kdaj v preteklosti bili zaposleni. Večina (88,9%) je odgovorila, da so bili že zaposleni. Le en anketiranec (11,1%) pa v preteklosti še ni bil zaposlen, tako da je tudi ta anketiranec v nadaljnji analizi izločen. Ostali anketiranci, ki niso trenutno brezposelni, so to vprašanje preskočili. Po prvih dveh izločitvenih vprašanjih je ostalo 246 anketirancev, s katerimi sva

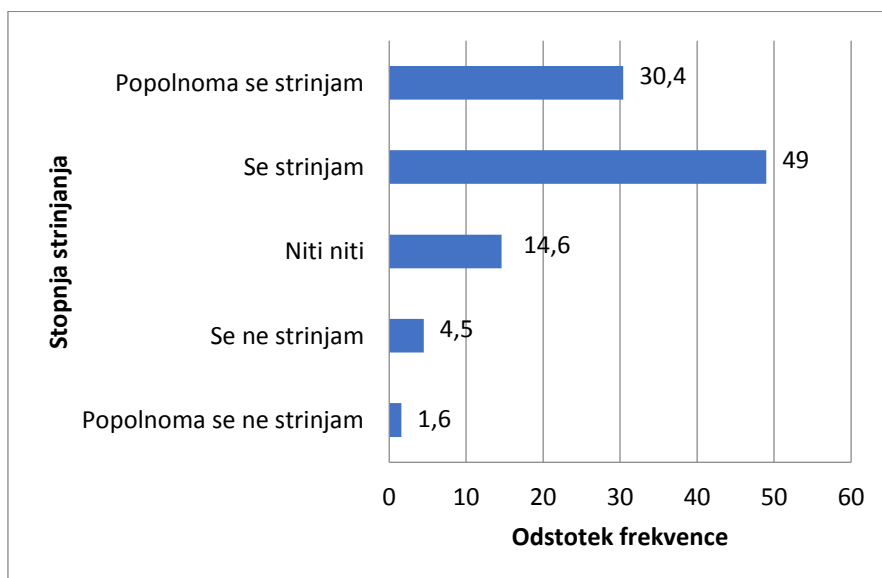
potem delali analizo sociodemografskih vprašanj, primerjavo posameznih trditev s sociodemografskimi vprašanji in analizo hipotez.

Slika 11: Ali ste kdaj v preteklosti že bili zaposleni? (v %)



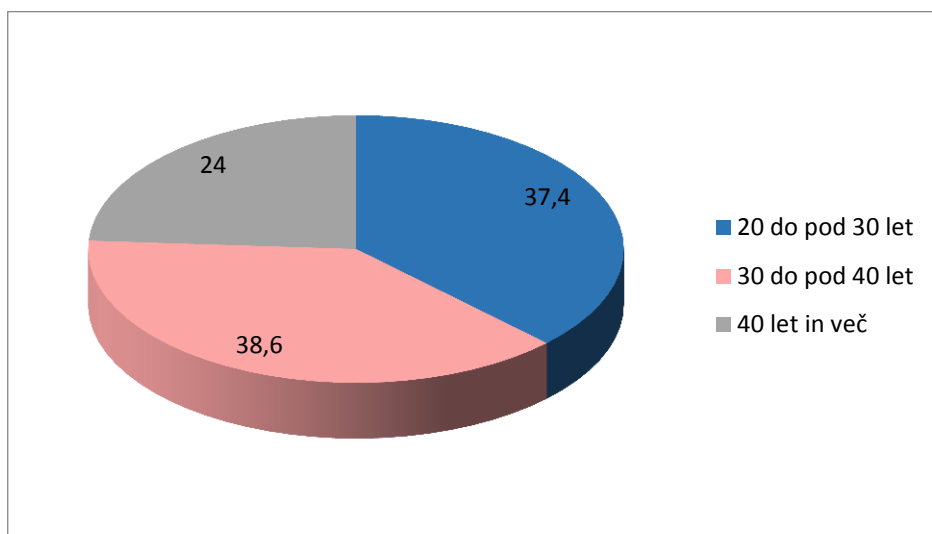
Anketirancem sva postavili trditev: »V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom zadovoljen/a.« in pri tem uporabili 5-stopenjsko Likertovo skalo za merjenje posameznikovega strinjanja s trditvami. Ugotovili sva, da se anketiranci v večini s to trditvijo strinjajo (49%), 30,4% anketirancev pa se s to trditvijo popolnoma strinja. 14,6% anketirancev je glede te trditve nevtralnega mnenja, skupno pa se 6,1% anketirancev s to trditvijo ne strinja.

Slika 12: Splošno zadovoljstvo anketirancev s trenutnim delovnim mestom (v %)



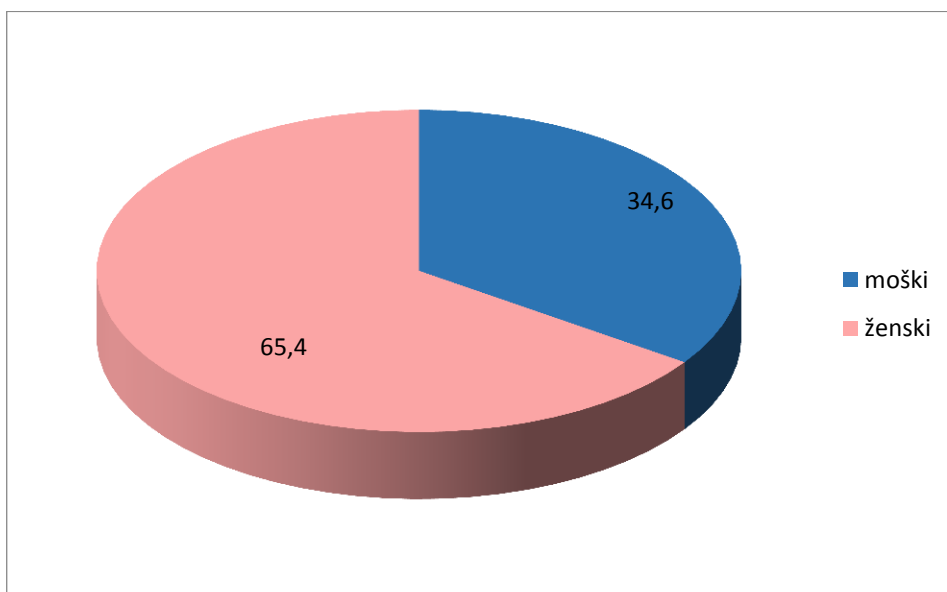
Glede na starost sva anketirance razvrstili v tri razrede. Največji delež, kar 38,6% (95 anketirancev), je obsegal drugi razred, ki zajema starost od 30 do pod 40 let, drugi največji delež pa obsega prvi razred v katerega spadajo anketiranci v starosti 20 do pod 30 let. Najmanjši delež (59 anketirancev, 24%) pa pripada anketirancem v starosti 40 let in več.

Slika 13: Starost anketirancev (v %)



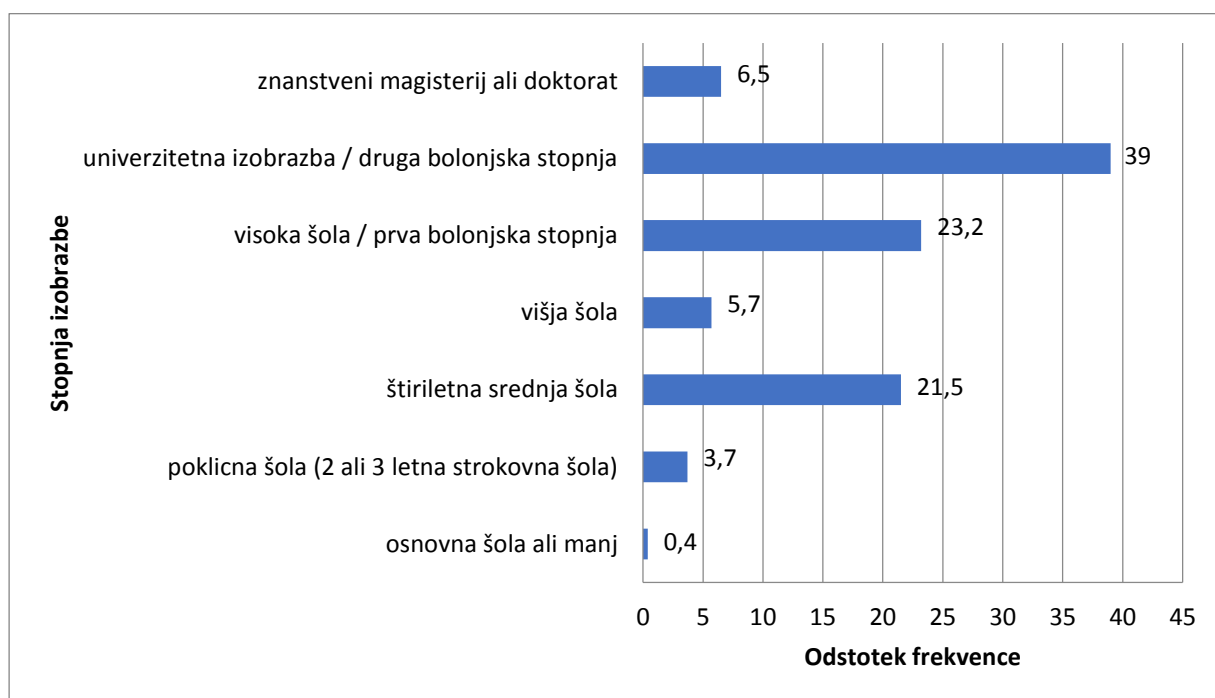
Od skupno 246 ustreznih enot je vzorec zajemal 65,4% žensk (161 anketirank) in 34,6% moških (85 anketirancev).

Slika 14: Spol anketirancev (v %)



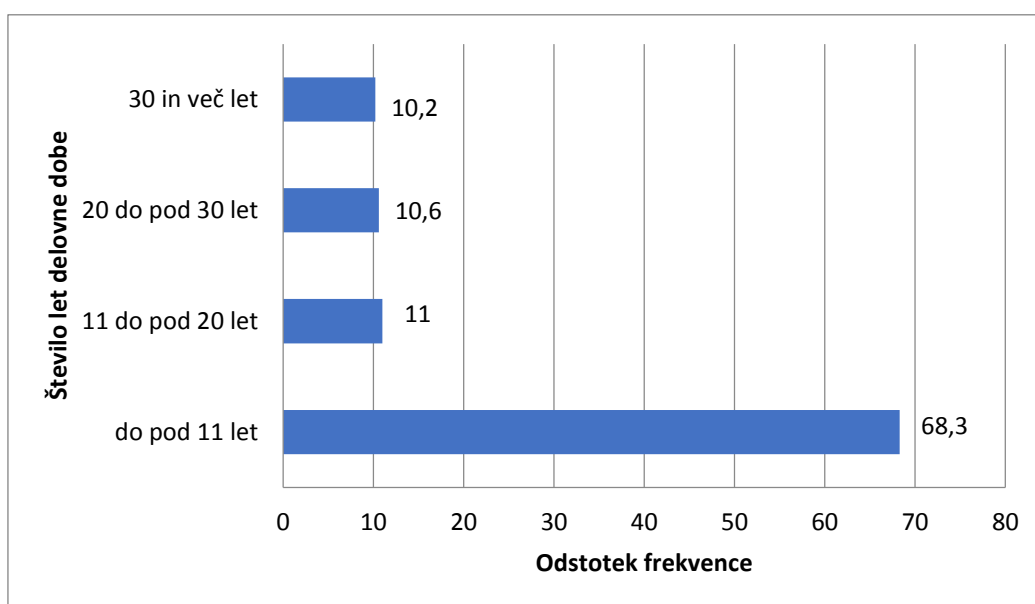
Večina anketirancev je dobro izobraženih, saj ima le 1 anketiranec (0,4%) samo osnovnošolsko izobrazbo, 3,7% (9 anketirancev) jih je končalo poklicno šolo (2 ali 3 letna strokovna šola), 21,5% (53 anketirancev) jih je končalo štiriletno srednjo šolo, kar 67,9% (167 anketirancev) pa jih ima višješolsko, visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo. 6,5% (16 anketirancev) ima končan znanstveni magistrski ali doktorski študij.

Slika 15: Stopnja izobrazbe anketirancev (v %)



Največ anketirancev, to je 68,3% (168 anketirancev), ima manj kot 11 let delovne dobe, 11% (27 anketirancev) ima od 11 do pod 20 let delovne dobe, 10,6% (26 anketirancev) ima 20 do pod 30 let delovne dobe in kar 10,2% (25 anketirancev) anketirancev ima 30 ali več let delovne dobe.

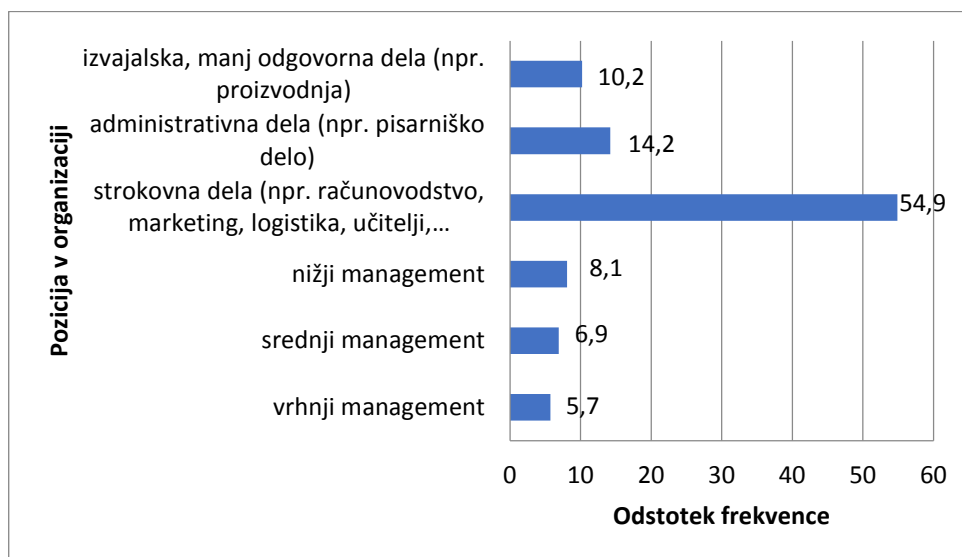
Slika 16: Število let delovne dobe anketirancev (v %)



Večina anketirancev, to je 54,9% (135 anketirancev), v organizaciji, kjer so trenutno zaposleni opravljajo strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...), 14,2% (35 anketirancev) opravlja administrativna dela (na primer pisarniško

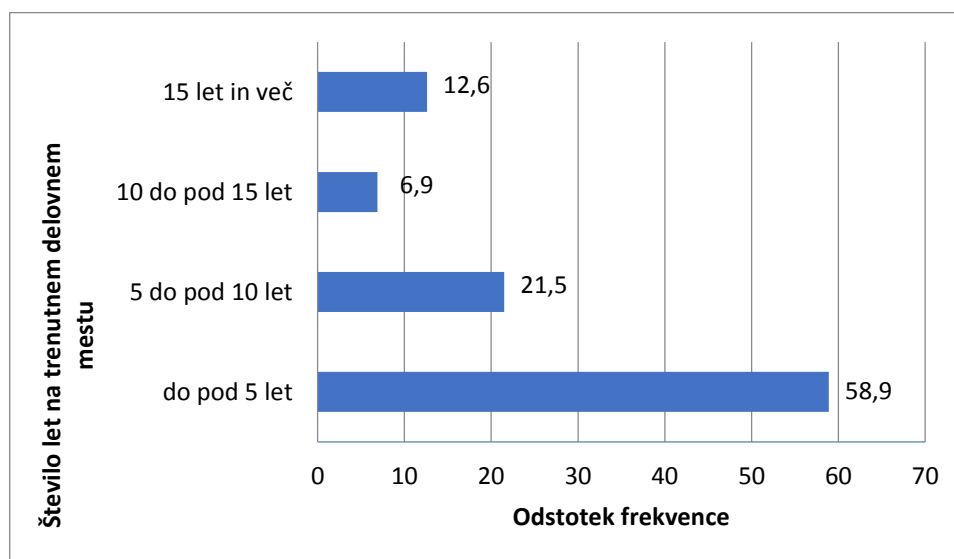
delo), ter 10,2% (25 anketirancev) opravlja izvajalska, manj odgovorna dela (na primer proizvodnja). 8,1% (20 anketirancev) jih je zaposlenih v nižjem managementu, 6,9% (17 anketirancev) v srednjem managementu in 5,7% (14 anketirancev) v vrhnjem managementu.

Slika 17: Pozicija v organizaciji anketirancev (v %)



Večina, 58,9% (145 anketirancev), je na trenutnem delovnem mestu zaposlenih manj kot 5 let, 21,5% (53 anketirancev) je zaposlenih od 5 do pod 10 let, 6,9% (17 anketirancev) jih je zaposlenih od 10 do pod 15 let in 12,6% (31 anketirancev) je zaposlenih na trenutnem delovnem mestu že 15 let in več.

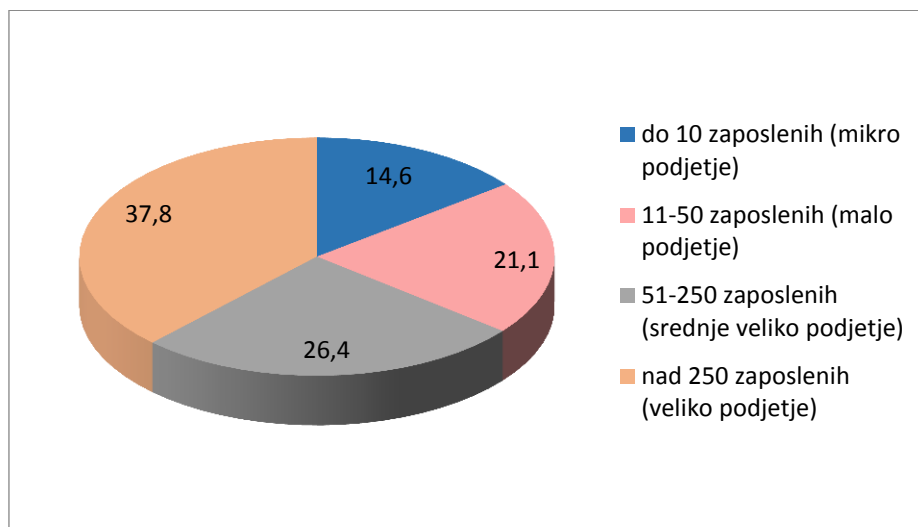
Slika 18: Število let na trenutnem delovnem mestu (v %)



Večina anketirancev (93 anketirancev, 37,8%) je zaposlenih v velikem podjetju, ki ima zaposlenih vsaj 250 zaposlenih. 26,4% (65 anketirancev) je zaposlenih v srednje velikem

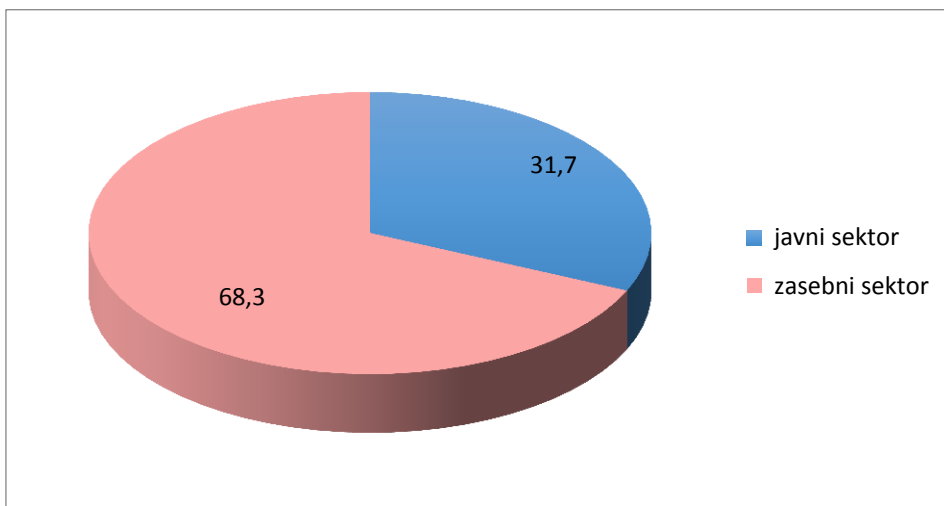
podjetju, ki ima zaposlenih od 51 do 250 zaposlenih. 21,1% (52 anketirancev) je zaposlenih v malem podjetju, ki ima od 11 do 50 zaposlenih. Le 14,6% (36 anketirancev) pa je zaposlenih v mikro podjetju, ki ima zaposlenih do 10 delavcev.

Slika 19: Število zaposlenih v organizaciji anketirancev (v %)



Od skupno 246 anketirancev jih je 68,3% (168 anketirancev) zaposlenih v organizaciji, ki spada v zasebni sektor, 31,7% (78) pa v organizaciji, ki spada v javni sektor.

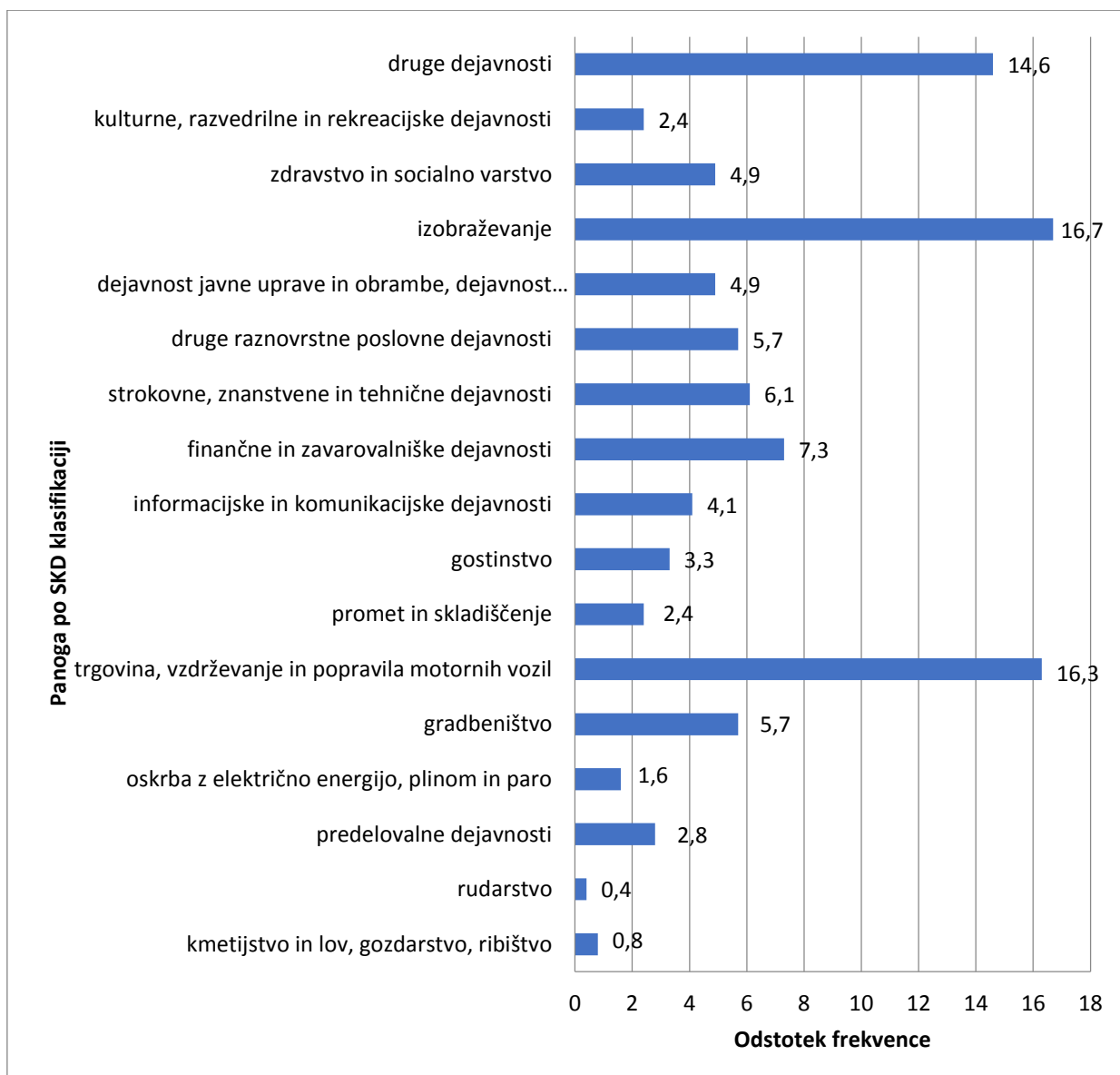
Slika 20: Sektor organizacije anketirancev (v %)



Največ anketirancev, to je 16,7%, je zaposlenih v organizaciji, ki po Standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju SKD klasifikacija) spada v panogo izobraževanja, 16,3% pa v sekcijo trgovine, vzdrževanja in popravila motornih vozil. 14,6% anketirancev je zaposlenih v organizaciji, ki po SKD klasifikaciji spada pod druge dejavnosti. 7,3% anketirancev je zaposlenih v organizaciji, ki po SKD klasifikaciji spada pod finančne in zavarovalniške dejavnosti, 6,1% pod strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, 5,7%

pod gradbeništvo in 5,7% pod druge raznovrstne poslovne dejavnosti. 4,9% imata ponovno dve panogi in sicer: dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti ter zdravstvo in socialno varstvo. 4,1% je zaposlenih v organizaciji, ki po SKD klasifikaciji spada v panogo informacijske in komunikacijske dejavnosti, 3,3% pod gostinstvo, 2,8% pod predelovalne dejavnosti, 2,4% imata ponovno 2 panogi: promet in skladiščenje ter kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti, 1,6% pod oskrbo z električno energijo, plinom in paro, 0,8% pod kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo in 0,4% pod rudarstvo.

Slika 21: Panoga v kateri so anketiranci zaposleni po SKD klasifikaciji (v %)



4.6 Analiza posameznih trditev glede na sociodemografske značilnosti

Iz vsakega sklopa vprašalnika sva izbrali nekaj trditev, ki jih primerjava glede na sociodemografske značilnosti anketirancev. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj rezultatov. Na tem mestu bi omenili še dve opombi k spodnji interpretaciji:

- za lažji pregled sva združili vrednosti 1 – popolnoma se ne strinjam in 2 – se ne strinjam ter 4 – se strinjam in 5 – popolnoma se strinjam, torej:
 - »popolnoma se strinjam« in »se strinjam« je spodaj opisano kot strinjanje s trditvijo,
 - »popolnoma se ne strinjam« in »se ne strinjam« je spodaj opisano kot nestrinjanje s trditvijo,
- odstotki v oklepajih pomenijo delež znotraj skupine (primer: starost 40 let in več, 72,9%. 72,9% je delež anketirancev med vsemi, ki so stari 40 let in več, ki se bodisi strinjajo bodisi popolnoma strinjajo s trditvijo).

Trditev: Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.

Starost: Glede na starost so na zaposlitev v organizaciji najbolj ponosni najstarejši zaposleni, torej s 40 leti in več (43 anketirancev, 72,9%). Sledijo jim mlajši zaposleni med 20 do pod 30 leti (64 anketirancev, 69,6%) in nato še stari med 30 do pod 40 let (60 anketirancev, 63,23%).

Število let delovne dobe: Podobno kot pri starosti, so najmanj pozitivnega strinjanja s trditvijo pokazali anketiranci z delovno dobo med 11 do pod 20 leti (16 anketirancev, 59,3%). Več kot imajo anketiranci števila let delovne dobe, bolj se počutijo pripadne organizaciji. Med anketiranci, ki imajo več kot 30 let delovne dobe, ni nihče odgovoril, da se popolnoma ne strinja s trditvijo.

Položaj v organizaciji: Najbolj ponosni na zaposlitev v trenutni organizaciji je vrhnji management (13 anketirancev, 92,9%), nato sledi srednji management (15 anketirancev, 88,2%), strokovna delovna mesta (93 anketirancev, 68,9%), administrativna dela (22 anketirancev, 62,9%), nižji management (12 anketirancev, 60%) in izvajalska, manj odgovorna dela (12 anketirancev, 48,0%). Največ nestrinjanja s trditvijo so pokazali na izvajalskih, manj odgovornih delih (6 anketirancev, 24%), nižji management (3 anketiranci, 15%) in administrativna dela (5 anketirancev, 14,3%).

Velikost podjetja: Največ strinjanja s trditvijo so pokazali zaposleni v srednje velikih podjetjih, in sicer 46 anketirancev (70,8%), malo manj v velikih podjetjih (65 anketirancev, 69,9%), najmanj strinjanja pa so pokazali zaposleni v mikro podjetjih (20 anketirancev, 55,6%). Podobno velja na drugi strani glede nestrinjanja s trditvijo, saj je največji odstotek zaposlenih v mikro podjetjih, ki se s trditvijo ne strinja oziroma popolnoma ne strinja (8

anketirancev, 22,2%). Nato sledijo velika podjetja (10 anketirancev, 10,8%), mala (4 anketiranci, 7,7%) in na koncu srednje velika podjetja (4 anketiranci, 6,2%).

Javni/zasebni sektor: S trditvijo se bolj strinjajo zaposleni v zasebnem sektorju (119 anketirancev, 70,8%), kot v javnem sektorju (48 anketirancev, 61,5%).

Trditev: Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.

Starost: Z nadrejenimi so najbolj zadovoljni zaposleni stari 40 let in več (42 anketirancev, 71,2%), sledijo jim mlajši zaposleni (61 anketirancev, 66,3%), najmanj strinjanja pa so izkazali zaposleni stari med 30 do pod 40 let (60 anketirancev, 63,2%).

Število let delovne dobe: Pri številu let delovne dobe je rezultat podoben, saj se bolj strinjajo anketiranci, ki imajo daljši staž zaposlitve (30 let in več: 18 anketirancev, 72%, 20 do pod 30 let: 17 anketirancev, 65,4%), medtem ko se s trditvijo najmanj strinjajo zaposleni, ki imajo število let delovne dobe med 11 do pod 20 let (59,3%).

Spol: Glede na spol je ponovno bolj zadovoljen moški del anketirancev (60 anketirancev, 70,6%), več nestrinjanja s trditvijo so izkazale ženske (23 anketirank, 14,3%).

Položaj v organizaciji: Največ strinjanja s trditvijo so glede na položaj v organizaciji odgovorili zaposleni v srednjem managementu (14 anketirancev, 82,4%), sledi jim vrhnji management (11 anketirancev, 78,6%), nižji management (14 anketirancev, 70%), ostali položaji pa so vsi pod 70% strinjanja s trditvijo.

Velikost podjetja: Glede na velikost podjetja se v največji meri s trditvijo strinjajo v malih podjetjih (37 anketirancev, 71,2%), ostali pa se gibljejo med 63,9% in 65,6% strinjanja s trditvijo. Največ nestrinjanja so pokazali anketiranci iz velikih podjetij (18 anketirancev, 19,4%).

Trditev: Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.

Starost: Zaposleni se s starostjo vedno manj strinjajo s tem, da za svoje delo dobijo primerno plačilo; najbolj so torej zadovoljni najmlajši zaposleni stari med 20 do pod 30 let (36 anketirancev, 39,1%), nato stari med 30 do pod 40 let (34 anketirancev, 35,8%) in nato šele starejši zaposleni (19 anketirancev, 32,2%).

Spol: Moški v večji meri menijo, da so primerno plačani za svoje delo (35 anketirancev, 41,2%) kot pa ženske (54 anketirank, 33,5%). Hkrati se ženske večkrat niso strinjale s trditvijo (67 anketirank, 41,6%) kot moški (28 anketirancev, 32,9%), kar razliko med moškimi in ženskami le še potrjuje.

Položaj v organizaciji: Najbolj se s trditvijo strinja vrhnji management (7 anketirancev, 50%), nato jim sledijo administrativna dela (16 anketirancev, 45,7%), nižji management (8

anketirancev, 40%), strokovna dela (48 anketirancev, 35,6%), srednji management (6 anketirancev, 35,3%), najnižjo stopnjo strinjanja pa so pokazali zaposleni na najnižjih ravneh organizacije, torej izvajalska in manj odgovorna dela (4 anketiranci, 16%). Ravno tako so največje nestrinjanje s trditvijo pokazali zaposleni na najnižji ravni organizacije (14 anketirancev, 56%) in nestrinjanje se manjša s tem, ko so ravni v podjetju višje, vse do vrhnjega managementa (3 anketiranci, 21,4%).

Velikost podjetja: Največ strinjanja s trditvijo so pokazali v malih podjetjih (20 anketirancev, 38,5%), nato velika podjetja (35 anketirancev, 37,6%), sledijo srednje velika podjetja (25 anketirancev, 36,96%). Najmanj strinjanja so ponovno pokazali zaposleni v mikro podjetjih (10 anketirancev, 27,8%), nestrinjanja pa največ (15 anketirancev, 41,7%).

Javni/zasebni sektor: S trditvijo se najmanj strinjajo v javnem sektorju (20 anketirancev, 25,6%). V zasebnem sektorju se več anketirancev strinja s primerno višino plače (69 anketirancev, 41,1%) kot se jih ne strinja (55 anketirancev, 32,7%). Najmanj se s trditvijo ne strinjajo v javnem sektorju (40 anketirancev, 51,3%).

Trditev: Bolj uživam pri delu kot v prostem času.

Anketiranci se s trditvijo v večini niso strinjali. 56,5% vseh anketirancev se s trditvijo namreč ni strinjalo, medtem ko se je s trditvijo strinjalo le 13,4% zaposlenih.

Starost: Kot pri ostalih trditvah, so tudi tu najmanj strinjanja in največ nestrinjanja s trditvijo pokazali zaposleni stari med 30 do pod 40 let. Največ strinjanja so pokazali mlajši zaposleni (16 anketirancev, 17,4%), najmanj nestrinjanja pa zaposleni nad 40 let (25 anketirancev, 42,4%).

Spol: Glede na spol so ženske tiste, ki bolj uživajo pri delu kot v prostem času (23 anketirank, 14,3%) kot moški (10 anketirancev, 11,8%). Še vedno pa je več kot strinjanja s to trditvijo nestrinjanja, in sicer v največji meri se s trditvijo ne strinjajo moški (51 anketirancev, 60%), žensk pa je 88 (54,7%).

Stopnja izobrazbe: Odgovori glede na stopnjo izobrazbe so različni. Med zaposlenimi z dokončano osnovno šolo ali manj, poklicno šolo in na drugi strani s končanim znanstvenim magisterijem ali doktoratom ni niti eden obkrožil, da se s trditvijo strinja oziroma popolnoma strinja. Največ strinjanja s trditvijo so izkazali zaposleni s končano univerzitetno izobrazbo oziroma drugo bolonjsko stopnjo (17 anketirancev, 17,7%).

Velikost podjetja: Zanimivo, glede na velikost podjetja se zaposleni v manjših podjetjih bolj strinjajo s trditvijo kot v večjih; v mikro podjetjih se jih namreč strinja 6 (16,7%), v malih podjetjih pa 9 (17,3%), medtem ko se jih s trditvijo najmanj strinja ravno v velikih podjetjih (9 anketirancev, 10,8%) in v srednje velikih podjetjih (8 anketirancev, 12,3%). Največ nestrinjanja s trditvijo so pokazali v majhnih podjetjih (34 anketirancev, 65,4%),

sledijo velika podjetja (54 anketirancev, 58,1%), srednje velika podjetja (33 anketirancev, 50,8%) in nato še mikro podjetja (18 anketirancev, 50%).

Trditev: V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom zadovoljen/a.

Starost: Najbolj zadovoljni s trenutnim delovnim mestom so starejši zaposleni (52 anketirancev, 88,1%), sledijo najmlajši zaposleni (52 anketirancev, 88,1%), najmanj pa se s trditvijo strinjajo zaposleni med 30 do pod 40 leti (70 anketirancev, 73,7%). Na strani nestrinjanja s trditvijo je slika podobna, saj se največ zaposlenih starih med 30 do pod 40 let s trditvijo ne strinja (7 anketirancev, 7,4%), nato sledijo mlajši zaposleni (6 anketirancev, 6,5%) in nazadnje še 2 starejša zaposlena (3,4%).

Spol: Glede na spol kažejo večje zadovoljstvo s trenutnim delovnim mestom moški (70 anketirancev, 82,4%), medtem ko se ženske v manjši meri strinjajo s trditvijo (125 anketirank, 77,6%).

Stopnja izobrazbe: Višja kot je stopnja izobrazbe, bolj so zaposleni zadovoljni s trenutnim delovnim mestom. Z dokončano osnovno šolo je bil zgolj en anketiranec, tako da ne moremo reči, da je ta skupina zaposlenih med najbolj zadovoljnimi. Takoj za njimi so zaposleni z dokončanim znanstvenim magistriranjem oziroma doktoratom (14 anketirancev, 87,5%),

Trditev: Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast.

Starost: Največ strinjanja s trditvijo so pokazali zaposleni, ki spadajo v starostno kategorijo 20 do pod 30 let (57 anketirancev, 62 %). Sledi starostna skupina 30 do pod 40 let (51 anketirancev, 53,7%). Najmanj možnosti za osebno rast pa ima starostna skupina 40 let in več (30 anketirancev, 50,8%).

Spol: Če primerjamo po spolu, imajo največ možnosti za osebno rast na delovnem mestu anketiranci moškega spola (60%, 51 anketirancev). Ženske imajo manj možnosti za osebno rast na delovnem mestu (54%, 87 anketirank).

Dosežena izobrazba: Največ strinjanja s to trditvijo so pokazali zaposleni, ki imajo osnovno šolo ali več, vendar imamo tu zgolj enega anketiranca, tako da ne moremo reči, da se ta skupina zaposlenih najbolj strinja s trditvijo. Sledijo zaposleni z znanstvenim magistriranjem oziroma doktoratom (12 anketirancev, 75%). Zaposleni z višjo šolo se s to trditvijo strinjajo v 64,3% (9 anketirancev). Sledijo zaposleni z univerzitetno izobrazbo oziroma z drugo bolonjsko stopnjo, 63,5% (61 anketirancev). Zaposleni z visoko šolo oziroma s prvo bolonjsko stopnjo se s to trditvijo strinjajo v 50,9% (29 anketirancev). Sledijo zaposleni s končano štiriletno srednjo šolo, 47,2% (25 anketirancev). Najmanj se s to trditvijo strinjajo zaposleni s poklicno šolo (2 ali 3 letna strokovna šola), 11,1% (1 anketiranec).

Položaj v organizaciji: Največ strinjanja s trditvijo je pri zaposlenih, ki so v organizaciji na položaju vrhnjega managementa (85,7%, 12 anketirancev). Sledijo zaposleni na srednjem managementu (11 anketirancev, 64,7%) in nižji management (9 anketirancev, 45%). Pri zaposlenih, ki delajo strokovna dela se s to trditvijo strinja 83 anketirancev (61,5%). Najmanj se s trditvijo strinjajo zaposleni na administrativnih delih (13 anketirancev, 37,1%) in zaposleni na izvajalskih, manj odgovornih delih (10 anketirancev, 40% anketirancev).

Število let na trenutnem delovnem mestu: S to trditvijo se najbolj strinjajo anketiranci, ki so na tem delovnem mestu zaposleni 10 do pod 15 let (11 anketirancev, 64,7%). Sledijo anketiranci, ki so na delovnem mestu zaposleni do pod 5 let (92 anketirancev, 63,4%) in anketiranci 5 do pod 10 let na tem delovnem mestu (24 anketirancev, 45,3%). Najmanj se s to trditvijo strinjajo anketiranci, ki so na tem delovnem mestu zaposleni 15 let in več (11 anketirancev, 35,5%).

Trditev: Pri svojem delu si želim več izzivov.

Starost: Največ strinjanja s trditvijo so pokazali zaposleni, ki spadajo v starostno 20 do pod 30 let (63 anketirancev, 68,5%), malo manj se strinjajo anketiranci, ki spadajo v starostno skupino nad 40 let in več (38 anketirancev, 64,4%). Najmanj se jih s to trditvijo strinjajo starostna skupina 30 do pod 40 let (59 anketirancev, 62,1%).

Spol: Več izzivov si pri svojem delu želijo ženske (107 anketirank, 66,5%). Med anketiranci moškega spola pa si jih 62,4% želi več izzivov (53 anketirancev).

Dosežena izobrazba: Največ strinjanja s to trditvijo so pokazali zaposleni, ki imajo osnovno šolo ali več, vendar imamo tu zgolj enega anketiranca, tako da ne moremo reči, da se ta skupina zaposlenih najbolj strinja s trditvijo. Več izzivov pri svojem delu si želijo zaposleni z znanstvenim magisterijem ali doktoratom (14 anketirancev, 87,5%). Sledijo zaposleni s poklicno šolo (2 ali 3 letna strokovna šola), 77,8% (7 anketirancev), nato pa zaposleni z višjo šolo (10 anketirancev, 71,4%). Z 68,4% sledijo zaposleni z visoko šolo oziroma s prvo bolonjsko stopnjo (39 anketirancev). Najmanj se s trditvijo strinjajo zaposleni z štiriletno srednjo šolo (36 anketirancev, 67,9%) in zaposleni z univerzitetno izobrazbo oziroma drugo bolonjsko stopnjo (53 anketirancev, 55,2%).

Število let delovne dobe: Več izzivov pri svojem delu si želijo zaposleni, ki imajo 20 do pod 30 let delovne dobe (19 anketirancev, 73,1%). Sledijo zaposleni z do pod 11 let delovne dobe (111 anketirancev, 66,1%). Nato pa zaposleni z 11 do pod 20 let delovne dobe (16 anketirancev, 59,3%). Najmanj se s to trditvijo strinjajo zaposleni z največ delovne dobe (30 let in več) z 56% (14 anketirancev).

Položaj v organizaciji: Glede na položaj v podjetju se s to trditvijo najbolj strinja vrhni management (10 anketirancev, 71,4%), sledi nižji management (14 anketirancev, 70%).

Zaposleni na izvajalskih, manj odgovornih delih (npr. proizvodnja) se s to trditvijo strinjajo z 68% (17 anketirancev). Sledijo zaposleni na strokovnih delih (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...) z 64,4% (87 anketirancev). Zaposleni na administrativnih delih (npr. pisarniško delo) se s to trditvijo strinjajo z 62,9% (22 anketirancev). Najmanj se s to trditvijo strinjajo zaposleni v srednjem managementu, 58,8% (10 anketirancev).

Število let na trenutnem delovnem mestu: Več izzivov si pri svojem delu želijo tisti, ki so na trenutnem delovnem mestu zaposleni 5 do pod 10 let (36 anketirancev, 67,9%). Sledijo zaposleni, ki so na trenutnem delovnem mestu zaposleni do pod 5 let (94 anketirancev, 64,8%) in zaposleni, ki so zaposleni na delovnem mestu 15 let in več (20 anketirancev, 64,5%). Najmanj pa se s trditvijo strinjajo anketiranci, ki so na delovnem mestu zaposleni 10 do pod 15 let (10 anketirancev, 58,8%).

Trditev: Gradim na lastni karieri.

Starost: S to trditvijo se najbolj strinjajo zaposleni, ki spadajo v starostno skupino 20 do pod 30 let, torej najmlajša starostna skupina, z 77,20% (71 anketirancev). Sledi starostna skupina 30 do pod 40 let (70 anketirancev, 73,7%). Najmanj se s to trditvijo strinjajo najstarejši, starostna skupina nad 40 let (33 anketirancev, 55,9%).

Spol: S to trditvijo se najbolj strinjajo moški (69 anketirancev, 81,2%). Ženske se s trditvijo strinjajo z 65,2% (105 anketirank).

Dosežena izobrazba: S to trditvijo se najbolj strinjajo zaposleni z najvišjo stopnjo izobrazbe (znanstveni magisterij ali doktorat), 100% (16 anketirancev). Sledijo zaposleni, ki imajo osnovno šolo ali več, vendar imamo tu zgolj enega anketiranca, tako da ne moremo reči, da se ta skupina zaposlenih strinja s trditvijo. Sledijo anketiranci z univerzitetno izobrazbo oziroma drugo bolonjsko stopnjo, 79,2% (76 anketirancev). Anketiranci, ki imajo visoko šolo oziroma prvo bolonjsko stopnjo se s trditvijo strinjajo z 64,9% (37 anketirancev). Sledijo anketiranci z višjo šolo, 64,3% (9 anketirancev). Anketiranci s štiriletno srednjo šolo se s trditvijo strinjajo z 58,5% (31 anketirancev). Najmanj se s trditvijo strinjajo anketiranci s poklicno šolo (2 ali 3 letna strokovna šola), 44,4% (4 anketiranci).

Položaj v organizaciji: Glede na položaj v podjetju, na lastni karieri največ gradijo zaposleni na vrhnjem managementu (13 anketirancev, 92,9%). Sledi jim srednji management z 88,2% (15 anketirancev) in nižji management z 85% (17 anketirancev). Nato pa sledijo zaposleni na strokovnih delih (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...) z 73,3% (99 anketirancev). Sledijo jim zaposleni na izvajalskih, manj odgovornih delih (npr. proizvodnja) z 60% (15 anketirancev). Najmanj se s trditvijo strinjajo zaposleni, ki opravljajo administrativna dela (npr. pisarniško delo) z 42,9% (15 anketirancev).

Trditev: Veselim se življenja.

Starost: Največ strinjanja s trditvijo so pokazali zaposleni, ki spadajo v starostno skupino 20 do pod 30 let (86 anketirancev, 93,5%). Sledijo zaposleni, ki spadajo v starostno skupino 30 do pod 40 let (88 anketirancev, 92,6%). Na zadnjem mestu pa so starejši oziroma starostna skupina nad 40 let (54 anketirancev, 91,5%).

Spol: Glede na spol ni velikih razlik. Življenja se najbolj veselijo ženske z 93,2% (150 anketirank). Moški se s trditvijo strinjajo z 91,8% (78 anketirancev).

Dosežena izobrazba: Največ strinjanja s to trditvijo so pokazali zaposleni, ki imajo osnovno šolo ali več, vendar imamo tu zgolj enega anketiranca, tako da ne moremo reči, da se ta skupina zaposlenih najbolj strinja s trditvijo. S trditvijo se najbolj strinjajo anketiranci z najvišjo stopnjo izobrazbe (znanstveni magisterij, doktorat), 100% (16 anketirancev). Sledijo anketiranci z univerzitetno izobrazbo oziroma drugo bolonjsko stopnjo, 96,9% (93 anketirancev). Nato pa anketiranci z štiriletno srednjo šolo, 94,4% (50 anketirancev) in anketiranci z višjo šolo, 92,9% (13 anketirancev). Najmanj se s trditvijo strinjajo anketiranci s poklicno šolo (2 ali 3 letna strokovna šola), 88,9% (8 anketirancev) in anketiranci z visoko šolo oziroma prvo bolonjsko stopnjo (47 anketirancev, 82,5%).

Položaj v organizaciji: Glede na položaj v organizaciji, kjer so trenutno zaposleni, se življenja najbolj veselijo zaposleni z najvišjim položajem, vrhni management (14 anketirancev, 100%), sledi srednji management (16 anketirancev, 94,1%). Nato sledijo zaposleni, ki opravljajo strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...) z 93,3% (126 anketirancev) in zaposleni na administrativnih delih (npr. pisarniško delo) 91,4% (32 anketirancev) ter nižji management (18 anketirancev, 90%). Najmanj se s trditvijo strinjajo zaposleni na najnižjem položaju (izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)) z 88% (22 anketirancev).

Javni/zasebni sektor: Razlik med javnim in zasebnim sektorjem ni. V javnem sektorju se življenja veseli 92,3% (72 anketirancev), v zasebnem sektorju pa 92,9% (156 anketirancev).

Trditev: Gledano na splošno, sem s svojim življenjem zadovoljen/a.

Starost: Najbolj se s trditvijo strinja najmlajša starostna skupina (84 anketirancev, 91,3%). Sledi starostna skupina 30 do pod 40 let (81 anketirancev, 85,3%). Najmanj se s to trditvijo strinja starostna skupina 40 let in več (49 anketirancev, 83,1%).

Spol: S svojim življenjem so bolj zadovoljne ženske (142 anketirank, 88,2%). Moški se s trditvijo strinjajo z 84,7% (72 anketirancev).

Dosežena izobrazba: Glede na doseženo formalno izobrazbo so s svojim življenjem najbolj zadovoljni zaposleni z najvišjo stopnjo izobrazbe (znanstveni magisterij ali doktorat). S

trditvijo se strinjajo 100% (16 anketirancev). Sledijo zaposleni z univerzitetno izobrazbo oziroma drugo bolonjsko stopnjo (90 anketirancev, 93,8%) in zaposleni z višjo šolo (12 anketirancev, 85,7%). Zaposleni z visoko šolo oziroma prvo bolonjsko stopnjo se s trditvijo strinjajo z 80,7% (46 anketirancev). Sledijo zaposleni z poklicno šolo (6 anketirancev, 66,7%). Najmanj strinjanja s to trditvijo pa so pokazali zaposleni, ki imajo osnovno šolo ali več, vendar imamo tu zgolj enega anketiranca, tako da ne moremo reči, da se ta skupina zaposlenih najmanj strinja s trditvijo.

Položaj v organizaciji: S trditvijo se najbolj strinja srednji management (16 anketirancev, 94,1%) in vrhnji management (13 anketirancev, 92,9%). Sledi nižji management (18 anketirancev, 90%) in zaposleni na strokovnih delih (119 anketirancev, 88,1%). Zaposleni na administrativnih delih se s trditvijo strinjajo 82,9% (29 anketirancev), najmanj se s to trditvijo strinjajo zaposleni na izvajalskih, manj odgovornih delih (19 anketirancev, 76%).

4.7 Glavne ugotovitve glede na sociodemografske značilnosti

4.7.1 Starost

V neki raziskavi glede povezave starosti in zadovoljstva z delom so ugotovili, da naj bi se z leti zadovoljstvo z delom večalo, tik pred pokojem pa naj bi se spet znižalo. Spet drugi pravijo, da naj bi najprej zadovoljstvo padalo, nato pa raslo, torej ko delavci postanejo starejši (Droussiotis & Austin, 2007, str. 210). Tako kot v slednji trditvi so odgovarjali tudi anketiranci v najini raziskavi. Ugotavlja namreč, da je pri merjenju trditev o zadovoljstvu zaposlenih, klime in njihove pripadnosti glede na starostno skupino najmanj zadovoljna skupina anketirancev, starih med 30 do pod 40 let. Ta skupina anketirancev je tako najmanj ponosna, da so zaposleni v trenutni organizaciji, najmanj so zadovoljni s svojim neposrednim nadrejenim, raje uživajo v prostem času kot pri delu. Tudi na splošno je ta skupina anketirancev najmanj zadovoljna na delovnem mestu.

Največ možnosti za osebno rast na delovnem mestu ima mlajša skupina zaposlenih (20 do pod 30 let). Mladi si želijo tudi več izzivov pri svojem delu in se tudi najbolj veselijo življenja ter so s svojim življenjem na splošno najbolj zadovoljni. S starostjo se pri vseh trditvah o osebni rasti zadovoljstvo z možnostmi osebne rasti manjša. Te rezultate lahko pripiševa temu, da so mladi še na začetku ustvarjanja. Imajo največ entuziazma in energije za nove začetke, počasi si začenjajo ustvarjati kariero, družino in so bolj zagnani za delo ter rast na delovnem mestu.

Eurostatova raziskava o zadovoljstvu ljudi v Evropski Uniji potrjuje tudi najine ugotovitve. Leta 2013 je bilo najvišje zadovoljstvo med mladimi (16 in 24 let), ki so lastni sreči v povprečju namenili oceno 7,6. Najnižje zadovoljstvo je bilo med starejšimi (starejši od 75 let), ki so zadovoljstvo v povprečju ocenili z oceno 6,8. Zadovoljstvo z življenjem v EU s

starostjo upada, v več državah je izjema le starostno obdobje med 65. in 74. letom starosti, ki povečini sovпада z obdobjem takoj po upokojitvi (Eurostat, 2015b).

V samem vprašalniku sicer nisva spraševali o tem, ali imajo posamezniki družino oziroma otroke. Vendar glede na to, da je povprečna starost žensk ob prvem otroku 29,1 (Statistični urad Republike Slovenije, 2016b), lahko predvidimo, da so v starostni skupini 30 do pod 40 let posamezniki, ki imajo doma majhne oziroma šoloobvezne otroke. Po slovenski tradiciji si mladi ustvarjajo dom z lastno gradnjo hiš in obnavljanjem stanovanj, kar pa pomeni, da prostega časa ostane dokaj malo. Na ta način povečane obveznosti doma, lahko pomenijo tudi večjo obremenjenost pri delu in s tem negativno dožemanje dela in dejavnike povezane z njim.

Drugi dejavnik, zakaj so najmanj zadovoljni pri delu zaposleni stari med 30 do pod 40 let, je lahko tudi ta, da so posamezniki v tem času na vrhuncu gradnje kariere. V tej starosti imajo lahko posamezniki že 10 ali več let delovnih izkušenj, še vedno pa so ti delavci mladi, kar pomeni, da delodajalci zahtevajo od njih veliko več kot od še mlajših (novih) zaposlenih, oziroma od starejših zaposlenih.

4.7.2 Spol

Moški so v splošnem bolj zadovoljni s trenutnim delovnim mestom, tudi bolj so zadovoljni s svojim neposrednim nadrejenim in menijo, da so za svoje delo primerno plačani. Vendar v primerjavi z ženskami manj uživajo pri delu kot v prostem času. Več možnosti za osebno rast na delovnem mestu imajo moški, prav tako bolj gradijo na lastni karieri. Več izzivov pri delu pa si želijo ženske, so tudi bolj zadovoljne s svojim življenjem in se bolj veselijo življenja. Iz rezultatov lahko sklepamo, da ženske bolj osebno rastejo v privatnem življenju. Moški pa imajo več možnosti za osebno rast na delovnem mestu, lahko se bolj posvetijo karieri, saj jim delodajalci nudijo več možnosti, ker nimajo porodniškega dopusta in lahko gradijo na lastni karieri. Ženske so razpete med privatnim in zasebnim življenjem, saj morajo kombinirati tako prisotnost v službi kot stalno pripravljenost doma. Ženske morajo dati vse od sebe in velikokrat izbirati med kariero in privatnim življenjem. Posledično tudi manj gradijo na lastni karieri in si želijo več izzivov. So pa rezultati najine ankete pokazali, da so bolj zadovoljne in se bolj veselijo življenja.

Primerjava položaja v organizaciji in spola v najini raziskavi kaže, da moški večkrat zasedajo višje položaje v organizaciji. V vrhnjem managementu je namreč 10,6% anketirancev, medtem ko je žensk le 3,1%. Enako velja za srednji management, kjer je 11,8% moških in 4,3% žensk. Hkrati sva v raziskavi ugotovili, da ima več žensk končano univerzitetno, oziroma drugo bolonjsko stopnjo in znanstveni magisterij, oziroma doktorat (47,2% anketirank) kot moških (42,4%). Moškim so delovna mesta bolj dostopna, saj se pri ženskah pogosto pojavljajo težave pri iskanju službe in velikokrat pride do prekinitve delovnega mesta s strani delodajalca zaradi starševstva. Ženske pogosteje poročajo o

težavah pri iskanju službe zaradi (potencialnega) starševstva. Moškega delodajalci raje zaposlijo, saj ne izostajajo toliko z dela zaradi starševskih obveznosti, zato so moški v tem smislu bolj zanesljiv kader (Stropnik, 2006).

V Sloveniji je nekaj več kot 363.500 delovno aktivnih žensk, od tega je 92,0 % zaposlenih in 8,0 % samozaposlenih. V povprečju zaslužijo na mesec 89 EUR manj kot moški. S svojim življenjem pa so na splošno bolj zadovoljne kot moški (samoocena). V letu 2015 je bilo v Sloveniji 917.000 delovno aktivnih prebivalcev. Stopnja registrirane brezposelnosti za ženske je v letu 2015 znašala 13,7 % (za moške 11,1 %) (Statistični urad Republike Slovenije, 2016b). Za določen čas je bilo v letu 2012 zaposlenih več žensk kot moških. 13,8 % žensk v delovnem razmerju je bilo zaposlenih za določen čas; med zaposlenimi moškimi jih je imelo zaposlitev za določen čas 12,9 % (Statistični urad Republike Slovenije, 2014). Statistike kažejo, da moški v povprečju več zaslužijo kot pa ženske. V letu 2014 je povprečna mesečna bruto plača žensk znašala 1.589 EUR, kar je v povprečju približno 5 odstotkov manj od povprečne mesečne bruto plače moških (1.678 EUR). Tudi s službo oziroma delovnim mestom so v povprečju bolj zadovoljne kot moški, pa tudi s časom, porabljenim za pot v službo. Iz rezultatov statističnega urada RS vidimo, da je med ženskami stopnja brezposelnosti višja kot med moškimi. Ženske tudi manj zaslužijo in imajo več zaposlitev za določen čas. Ti rezultati potrjujejo tudi ugotovitve najine raziskave (Statistični urad Republike Slovenije, 2016b).

Narejenih je bilo veliko raziskav glede zadovoljstva in starosti pri katerih so ugotovili, da so tako notranji, kot zunanji dejavniki pomembni obema spoloma. Ženske bolj kot moški poudarjajo pomembnost jasnega področja dela, avtoritete, zadostnih informacij za dokončanje naloge in jasnih pričakovanj nadrejenih. Na drugi strani so moški bolj kot ženske zaskrbljeni glede finančnih nagrad in napredovanj. Glede na spol je zadovoljstvo odvisno tudi od tega, ali posameznik v gospodinjstvu zasluži največ. Pregled več raziskav odvetnikov je pokazal, da so ženske manj zadovoljne z delom ter menijo, da imajo slabše pogoje napredovanja in manjše finančne nagrade (Droussiotis & Austin, 2007, str. 210).

4.7.3 Položaj

Vrhnji management je najbolj ponosen na zaposlitev v trenutni organizaciji, menijo tudi, da so za svoje delo primerno plačani, bolj uživajo pri delu kot v prostem času in v splošnem so s trenutnim delovnim mestom zadovoljni. S svojim neposrednim nadrejenim pa je najbolj zadovoljen srednji management.

Več možnosti za osebno rast imajo zaposleni na najvišjih položajih, le-ti tudi največ gradijo na lastni karieri, najbolj se veselijo življenja in na splošnem so najbolj zadovoljni z njim. Na drugi strani pa imajo najmanj možnosti za osebno rast zaposleni na administrativnih in izvajalskih, manj odgovornih delih, ti pa se tudi v najmanjši meri veselijo življenja.

Rečemo lahko torej, da je vrhnji management najbolj zadovoljen v poslovnem in privatnem življenju. Tako pravi tudi raziskava v ZDA, ki so jo leta 2013 naredili med managementom in delavci. Vodilni v organizacijah imajo namreč boljše finančno stanje kot delavci, bolj so zadovoljni s svojim privatnim (družinskim) življenjem in tudi bolj so zadovoljni s trenutnim delovnim mestom. Vodje na svoje delo gledajo kot na razvoj kariere, ravno nasprotno kot delavci, ki na svoje delo gledajo bolj kot na vir preživetja (Morin, 2014).

Kot sva ugotovili v najini raziskavi, se osebna rast in zadovoljstvo z življenjem povečuje s položajem v podjetju. To sva tudi predvidevali, saj imajo zaposleni na nižjih delovnih mestih več skrbi zaradi nižjih plač in izobrazbo ter posledično tudi ne gradijo na svoji karieri. Z življenjem so manj zadovoljni kot zaposleni na najvišjih delovnih mestih, kar lahko pripišemo temu, da posledično tudi manj zaslužijo in imajo manjše možnosti za rast.

4.7.4 Stopnja izobrazbe

V splošnem so bolj zadovoljni anketiranci s končanim znanstvenim magisterijem ali doktoratom. Ti anketiranci tudi menijo, da so za svoje delo primerno plačani. Bolj uživajo pri delu kot v prostem času anketiranci, ki imajo končano univerzitetno izobrazbo oziroma končano drugo bolonjsko stopnjo. Anketiranci s končano višjo šolo so najbolj zadovoljni s svojim neposrednim nadrejenim in so tudi najbolj ponosni na delo v trenutni organizaciji. Največ možnosti za osebno rast na delovnem mestu imajo anketiranci z najvišjo doseženo izobrazbo na delovnem mestu. Več izzivov pri svojem delu si želijo zaposleni z najvišjo izobrazbo, prav tako največ gradijo na lastni karieri in se bolj veselijo življenja. S svojim življenjem so prav tako najbolj zadovoljni anketiranci z najvišjo izobrazbo.

Iz rezultatov vidimo, da so posamezniki, ki imajo višjo izobrazbo bolj zadovoljni in tudi bolj osebno rastejo. Razlog lahko poiščemo tudi v tem, da imajo glede na svojo izobrazbo tudi boljši položaj in boljše službo. Tak rezultat ponuja tudi tuja raziskava, v kateri so potrdili, da so višje izobraženi bolj zadovoljni pri delu zaradi boljše pozicije delovnega mesta. Hkrati so ugotovili, da posamezniki z nižjo stopnjo izobrazbe na dobrem delovnem mestu kažejo več zadovoljstva kot posamezniki z višjo stopnjo izobrazbe na enakem delovnem mestu (Verhofstadt, De Witte, & Omeij, 2007). Tudi avtorici članka sta ugotovili, da posamezniki, ki imajo višjo stopnjo izobrazbe, ocenjujejo zadovoljstvo z življenjem višje od manj izobraženih, hkrati pa bolj izobraženi redkeje doživljajo negativna čustva (Stegmüller & Bakračević Vukman, 2012).

Zanimiva je ugotovitev iz najine raziskave, da je kar 50% vseh anketirancev, ki imajo končan znanstveni magisterij ali doktorat, zaposlenih na strokovnih delih. Tu bi lahko omenili sodoben pojem, s katerim se sooča mlajša generacija, preveč izobražen kader (angl. *overeducated*). V Sloveniji imamo zaradi dostopnega (brezplačnega) študija veliko število visoko izobraženega kadra, hkrati pa majhen trg zaposlitve na višjih položajih v

organizacijah, kar je privedlo do tega, da posamezniki z višjo izobrazbo delajo na nižjih delovnih mestih. Velja omeniti tudi obraten pojav, kar je pokazal rezultat najine raziskave, da je več anketirancev s končano štiriletno srednjo šolo zaposlenih v srednjem managementu (9,4% anketirancev), kot posameznikov s končano visoko šolo oziroma prvo bolonjsko stopnjo (5,3% anketirancev).

Rezultati raziskave z naslovom Empirična analiza dejavnikov sreče v Sloveniji so prav tako pokazali, da so bolj srečni tisti z visoko izobrazbo, najmanj pa tisti z dveletno ali triletno poklicno srednjo šolo. Pri raziskavi pa se je pokazalo, da tudi najbolj izobraženi, ki imajo visok dohodek, niso najbolj srečni, saj zaradi dela nimajo veliko prostega časa, običajno pa imajo veliko stresa na delovnem mestu (Redek, Ograjenšek, Kostevc, & Frajman Jakšič, b.l.).

4.7.5 Sektor

Na splošno so bolj zadovoljni pri delu anketiranci, ki so zaposleni v javnem sektorju, oni tudi bolj uživajo pri delu kot v prostem času. V zasebnem sektorju pa so bolj ponosni na zaposlitev v trenutni organizaciji in menijo, da so za svoje delo primerno plačani. V zasebnem sektorju so tudi bolj zadovoljni s svojim nadrejenim. V javnem sektorju imajo zaposleni več možnosti za osebno rasti. Več izzivov pa si pri svojem delu želijo zaposleni v zasebnem sektorju. V zasebnem sektorju bolj gradijo na lastni karieri. Življenja se približno enako veselijo tako v zasebnem kot javnem sektorju. S svojim življenjem so bolj zadovoljni zaposleni v zasebnem sektorju.

V raziskavi, ki sta jo opravila Peklar in Boštjančič med 288 zaposlenimi so ugotovili, da med sektorjema ni prišlo do nekih bistvenih razlik v rezultatu o zadovoljstvu z življenjem. So pa ugotovili, da se povečuje zadovoljstvo z življenjem s stopnjo izobrazbe (Peklar & Boštjančič, 2012).

Po raziskavah statističnega urada so visokošolsko ali višješolsko izobraženi bolje plačani v zasebnem sektorju kot v javnem. Povprečne bruto plače z višješolsko ali visokošolsko izobrazbo so bile v letu 2014 v zasebnem sektorju za 3,9% višje od povprečnih bruto plač zaposlenih z enako izobrazbo v javnem sektorju. Zaposleni s srednješolsko izobrazbo pa so bolje plačani v javnem sektorju. V letu 2013 so bile povprečne bruto plače zaposlenih v javnem sektorju s srednješolsko izobrazbo za 10,8% višje od zaposlenih v zasebnem sektorju z enako izobrazbo. Podatki so zanimivi, saj imajo zaposleni z višjo izobrazbo manjše plače v javnem sektorju, zaposleni z manjšo izobrazbo pa imajo boljšo plačo v javnem sektorju (Statistični urad Republike Slovenije, 2015).

4.7.6 Velikost podjetja

Največ pripadnosti oziroma ponosa o zaposlitvi v organizaciji so pokazali anketiranci, ki so zaposleni v večjih organizacijah. Hkrati so zaposleni v večjih organizacijah tudi v splošnem bolj zadovoljni s svojim delovnim mestom. Na drugi strani pa so anketiranci v velikih organizacijah v primerjavi z manjšimi organizacijami najbolj nezadovoljni s svojim neposrednim nadrejenim in manj uživajo pri delu kot v prostem času.

Najmanj možnosti za osebno rast imajo zaposleni v mikro podjetjih. Rezultate bi lahko pripisali temu, da imajo mala podjetja zelo velikokrat eno osebo zadolženo za več opravil, posledično se ne morejo fokusirati na specializacijo na enem področju in zato ne morejo rasti.

Pri primerjavi velikih organizacij z malimi ugotavljamo, da je delovanje znotraj enih popolnoma drugačno kot delovanje znotraj drugih. V večjih organizacijah obstajajo posebne službe, ki skrbijo za razvoj kadrov in posledično je rast posameznika bolj omogočena. Takih služb v mikro in malih podjetjih skoraj ni, oziroma velikokrat sploh ne obstaja. Hkrati imajo velika podjetja posebne službe, ki se ukvarjajo z družabnimi aktivnostmi zaposlenih, posebna organizacijska društva, pikniki in novoletne zabave, s tem pa se bolj krepi občutek pripadnosti in ponosa zaposlitve v večji organizaciji kot pa v manjši. Velike organizacije pozna širši krog ljudi in s tem tudi lažje pridobijo na ugledu. Slaba stran velikih organizacij pa so lahko striktni hierarhični odnosi in način komunikacije, ki lahko v določenih situacijah privedejo do nezadovoljstva z nadrejenimi.

4.8 Analiza hipotez

S Cronbachovim alfa koeficientom sva najprej preverili zanesljivost posameznih spremenljivk za vsak konstrukt posebej.

Tabela 1: Cronbachov koeficient

Konstrukt	Cronbachov koeficient
Zadovoljstvo zaposlenih s trenutnim delovnim mestom	0,85
Zadovoljstvo zaposlenih s klimo v organizaciji	0,78
Pripadnost zaposlenih	0,82
Osebna rast na delovnem mestu	0,86
Želja po osebni rasti na delovnem mestu	0,64
Osebna rast v privatnem času	0,62
Odnos do življenja	0,85

Le pri dveh konstrukti (želja po osebni rasti na delovnem mestu in osebne rasti v privatnem času) je koeficient manjši od 0,75, kar pomeni, da je zanesljivost teh dveh

konstruktov zgolj sprejemljiva. Pri ostalih konstruktih pa se koeficient giblje med 0,78 in 0,86, kar pomeni, da je zanesljivost konstrukta dobra.

4.8.1 H1a: Zaposleni so zadovoljni s trenutnim delovnim mestom

Trditve, ki se navezujejo na konstrukt H1a sva primerjali s t-testom za primerjavo povprečij, ki nama je pokazal, kje so povprečja višja od hipotetične vrednosti - povprečja lestvice, torej večja od 3. Uporabili sva 5-stopenjsko Likertovo lestvico za merjenje posameznikovega strinjanja s trditvami. V konstrukt H1a sva uporabili 18 trditev. Zaposleni so zadovoljni s trenutnim delovnim mestom in nalogami, na kar nakazujejo povprečja 13 trditev. Največja pozitivna odstopanja se kažejo pri trditvah: »Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben/a dobro opravljati.« (1,3077), »Svoje delo imam rad/a.« (1,2874) in »Zadovoljen/a sem, da sem takšno delo sprejel/a.« (1,2348), kar pomeni, da se s temi trditvami anketiranci najbolj strinjajo. Največja negativna odstopanja pa se kažejo pri trditvah »Mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kot jaz.« (-0,6680) in »Bolj uživam pri delu kot v prostem času.« (-0,5951), kar pomeni, da se s tema dvema trditvama najbolj ne strinjajo. Vse trditve so statistično značilne pri 5% stopnji tveganja, razen trditev: »Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.«. Vsa povprečja trditev so statistično značilno različna od hipotetične vrednosti (3) pri 5% stopnji značilnosti. Za trditev »Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.« pa ne moremo trditi, da je povprečje statistično značilno različno od hipotetične vrednosti. Hipotezo H1a: Zaposleni so zadovoljni s trenutnim delovnim mestom lahko na podlagi teh rezultatov potrdimo.

Tabela 2: Dimenzija zadovoljstva zaposlenih s trenutnim delovnim mestom

	Aritmetična sredina	Testirana vrednost = 3	
		Stopnja značilnosti (2-stranski test)	Ocena razlike med aritmetičnima sredinama
Moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	4,186	,000	1,1862
Mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kot jaz.	2,332	,000	-,6680
Mislim, da je moje delo prijetno.	3,907	,000	,9069
Bolj uživam pri delu kot v prostem času.	2,405	,000	-,5951
Najpogosteje se mi ni potrebno prisiljevati, da grem na delo.	3,907	,000	,9069
Svoje delo imam rad/a.	4,287	,000	1,2874
Čutim, da sem pri delu srečnejši/a od večine drugih ljudi.	3,425	,000	,4251
Najpogosteje opravljam delo z velikim elanom.	3,842	,000	,8421

se nadaljuje

Tabela 3: Dimenzija zadovoljstva zaposlenih s trenutnim delovnim mestom (nad.)

	Aritmetična sredina	Testirana vrednost = 3	
		Stopnja značilnosti (2-stranski test)	Ocena razlike med aritmetičnima sredinama
Vsak delovnik se mi zdi neznansko kratek.	3,887	,000	,8866
Raje imam delo kot večina sodelavcev.	3,190	,001	,1903
V svojem delu najdem pravo zadovoljstvo.	3,652	,000	,6518
Zadovoljen/a sem, da sem takšno delo sprejel/a.	4,235	,000	1,2348
Vem, kaj se v organizaciji pričakuje od mene.	4,130	,000	1,1296
Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben/a dobro opravljati.	4,308	,000	1,3077
Delo, ki ga opravljam, mi je všeč.	4,134	,000	1,1336
Na trenutnem delovnem mestu imam ravno prav nalog.	2,729	,000	-,2713
Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.	2,899	,181	-,1012
Zadovoljen/a sem z višino svoje plače.	2,794	,006	-,2065

Vse spremenljivke so statistično značilno povezane pri 1% stopnji značilnosti, razen korelacija med konstruktom H1a in trditvijo »Mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kot jaz.«, ki ni statistično značilna. Vse korelacije so pozitivne, kar pomeni, da se z večanjem konstrukta H1a (splošno zadovoljstvo s trenutnim delovnim mestom in nalogami) večja tudi strinjane s trditvami, ki se navezujejo na trenutno delovno mesto in naloge. Najnižja korelacija je med konstruktom H1a in trditvijo »Na trenutnem delovnem mestu imam ravno prav nalog.«, ki znaša 0,242, kar pomeni, da gre za pozitivno šibko korelacijo. Najvišja korelacija pa je med konstruktom H1a in trditvijo »Svoje delo imam rad/a.«, ki znaša 0,745, kar pomeni, da gre tu za močno pozitivno korelacijo.

Tabela 4: Korelacije za H1a

H1a: Zaposleni so zadovoljni s trenutnim delovnim mestom	Pearsonov koeficient korelacije	Stopnja značilnosti (2-stranski test)
Moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	,592**	,000
Mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kot jaz.	-,050	,432
Mislim, da je moje delo prijetno.	,574**	,000
Bolj uživam pri delu kot v prostem času.	,568**	,000
Najpogosteje se mi ni potrebno prisiljevati, da grem na delo.	,652**	,000

se nadaljuje

Tabela 5: Korelacije za H1a (nad.)

H1a: Zaposleni so zadovoljni s trenutnim delovnim mestom	Pearsonov koeficient korelacije	Stopnja značilnosti (2-stranski test)
Svoje delo imam rad/a.	,745**	,000
Čutim, da sem pri delu srečnejši/a od večine drugih ljudi.	,714**	,000
Najpogosteje opravljam delo z velikim elanom.	,659**	,000
Vsak delovnik se mi zdi neznansko kratek.	,531**	,000
Raje imam delo kot večina sodelavcev.	,450**	,000
V svojem delu najdem pravo zadovoljstvo.	,728**	,000
Zadovoljen/a sem, da sem takšno delo sprejel/a.	,586**	,000
Vem, kaj se v organizaciji pričakuje od mene.	,422**	,000
Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben/a dobro opravljati.	,537**	,000
Delo, ki ga opravljam, mi je všeč.	,718**	,000
Na trenutnem delovnem mestu imam ravno prav nalog.	,242**	,000
Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.	,504**	,000
Zadovoljen/a sem z višino svoje plače.	,570**	,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvostranski test).

4.8.2 H1b: Zaposleni so zadovoljni s klimo v organizaciji

Trditve, ki se navezujejo na konstrukt H1b, sva primerjali s t-testom za primerjavo povprečij, ki nama je pokazal, kje so povprečja višja od hipotetične vrednosti - povprečja lestvice, torej večja od 3. Ponovno sva uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico za merjenje posameznikovega strinjanja s trditvami. V konstrukt H1b sva uporabili 7 trditev. Zaposleni so zadovoljni s klimo v organizaciji, na kar nakazujejo povprečja vseh 7 trditev. Največja pozitivna odstopanja se kažejo pri trditvi »S svojimi sodelavci se dobro razumem.« (1,1943), kar pomeni, da se s to trditvijo anketiranci najbolj strinjajo. Vse trditve so statistično značilne pri 5% stopnji tveganja. Vsa povprečja trditev so statistično značilno različna od hipotetične vrednosti (3) pri 5% stopnji značilnosti. Hipotezo H1b: Zaposleni so zadovoljni s klimo v organizaciji lahko na podlagi teh rezultatov potrdimo.

Tabela 6: Dimenzija zadovoljstva zaposlenih s klimo v organizaciji

	Aritmetična sredina	Testirana vrednost = 3	
		Stopnja značilnosti (2-stranski test)	Ocena razlike med aritmetičnima sredinama
V organizaciji se počutim cenjen/a.	3,522	,000	,5223
Okrog mene so sodelavci, ki so kompetentni, vestni, odgovorni.	3,648	,000	,6478
S svojimi sodelavci se dobro razumem.	4,194	,000	1,1943
Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.	3,745	,000	,7449
Zadovoljen/a sem z vodstvom organizacije, v kateri sem zaposlen/a.	3,304	,000	,3036
Delovni pogoji so dobri (oprema, prostori).	3,729	,000	,7287
O dodatnih zadolžitvah in nalogah sem dovolj zgodaj obveščen/a.	3,332	,000	,3320

Vse spremenljivke so statistično značilno povezane pri 1% stopnji značilnosti. Vse korelacije so pozitivne, kar pomeni, da se z večanjem konstrukta H1b (splošno zadovoljstvo s klimo v organizaciji) večja tudi strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na klimo v organizaciji. Najnižja korelacija je med konstruktom H1b in trditvijo »S svojimi sodelavci se dobro razumem.«, ki znaša 0,549, kar pomeni, da gre za pozitivno srednje močno korelacijo. Najvišja korelacija pa je med konstruktom H1b in trditvijo »Zadovoljen/a sem z vodstvom organizacije, v kateri sem zaposlen/a.«, ki znaša 0,816, kar pomeni, da gre tu za močno pozitivno korelacijo.

Tabela 7: Korelacije za H1b

H1b: Zaposleni so zadovoljni s klimo v organizaciji	Pearsonov koeficient korelacije	Stopnja značilnosti (2-stranski test)
V organizaciji se počutim cenjen/a.	,726**	,000
Okrog mene so sodelavci, ki so kompetentni, vestni, odgovorni.	,590**	,000
S svojimi sodelavci se dobro razumem.	,540**	,000
Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.	,725**	,000
Zadovoljen/a sem z vodstvom organizacije, v kateri sem zaposlen/a.	,816**	,000
Delovni pogoji so dobri (oprema, prostori).	,558**	,000
O dodatnih zadolžitvah in nalogah sem dovolj zgodaj obveščen/a.	,619**	,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvostranski test).

4.8.3 H1c: Zaposleni so ponosni na zaposlitev v trenutni organizaciji

Trditve, ki se navezujejo na konstrukt H1c sva primerjali s t-testom za primerjavo povprečij, ki nama je pokazal, kje so povprečja višja od hipotetične vrednosti - povprečja lestvice, torej večja od 3. Zopet sva uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico za merjenje posameznikovega strinjanja s trditvami. V konstrukt H1c sva uporabili 4 trditve. Zaposleni so ponosni na zaposlitev v trenutni organizaciji, na kar nakazujejo povprečja vseh 4 trditev. Največja pozitivna odstopanja se kažejo pri trditvi »Mislim, da me organizacija potrebuje.« (0,8907), kar pomeni, da se s to trditvijo anketiranci najbolj strinjajo. Vse trditve so statistično značilne pri 5% stopnji tveganja. Vsa povprečja trditev so statistično značilno različna od hipotetične vrednosti (3) pri 5% stopnji značilnosti. Hipotezo H1c: Zaposleni so ponosni na zaposlitev v trenutni organizaciji lahko na podlagi teh rezultatov potrdimo.

Tabela 8: Dimenzija pripadnosti zaposlenih

	Aritmetična sredina	Testirana vrednost = 3	
		Stopnja značilnosti (2-stranski test)	Ocena razlike med aritmetičnima sredinama
Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.	3,777	,000	,7773
Svojemu znancu/prijatelju/družini bi priporočal/a delo v organizaciji, v kateri sem zaposlen/a.	3,405	,000	,4049
Mislim, da me organizacija potrebuje.	3,891	,000	,8907
Ne razmišljam o tem, da bi zapustil/a svojo organizacijo.	3,555	,000	,5547

Vse spremenljivke so statistično značilno povezane pri 1% stopnji značilnosti. Vse korelacije so pozitivne, kar pomeni, da se z večanjem konstrukta H1c (na splošno so ponosni na zaposlitev v trenutni organizaciji) večja tudi strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na ponos na zaposlitev v tej organizaciji. Najnižja korelacija je med konstruktom H1c in trditvijo »Mislim, da me organizacija potrebuje.«, ki znaša 0,606, kar pomeni, da gre za pozitivno močno korelacijo. Najvišja korelacija pa je med konstruktom H1c in trditvijo »Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.«, ki znaša 0,901, kar pomeni, da gre tu za izjemno močno pozitivno korelacijo.

Tabela 9: Korelacije za H1c

H1c: Zaposleni so ponosni na zaposlitev v trenutni organizaciji	Pearsonov koeficient korelacije	Stopnja značilnosti (2-stranski test)
Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.	,901**	,000
Svojemu znancu/prijatelju/družini bi priporočal/a delo v organizaciji, v kateri sem zaposlen/a.	,892**	,000
Mislim, da me organizacija potrebuje.	,606**	,000
Ne razmišljam o tem, da bi zapustil/a svojo organizacijo.	,817**	,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvostranski test).

4.8.4 H2a: Organizacija zaposlenim omogoča, da osebno rastejo na delovnem mestu

Trditve, ki se navezujejo na konstrukt H2a sva primerjali s t-testom za primerjavo povprečij, ki nama je pokazal, kje so povprečja višja od hipotetične vrednosti - povprečja lestvice, torej večja od 3. Zopet sva uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico za merjenje posameznikovega strinjanja s trditvami. V konstrukt H2a sva uporabili 11 trditev. Zaposleni menijo, da jim organizacija omogoča, da osebno rastejo na delovnem mestu, na kar nakazujejo povprečja 10 trditev. Največja pozitivna odstopanja se kažejo pri trditvi »Moj neposredni nadrejeni poskrbi, da imam vedno dovolj delovnih nalog.« (0,9228), kar pomeni, da se s to trditvijo anketiranci najbolj strinjajo. Vse trditve so statistično značilne pri 5% stopnji tveganja, razen trditvi »V naši organizaciji ima vsak, ki pokaže ambicioznost, možnost napredovanja.« in »Uspeh moje kariere je odvisen od mojega delodajalca.«. Vsa povprečja trditev so statistično značilno različna od hipotetične vrednosti (3) pri 5% stopnji značilnosti. Za trditvi »V naši organizaciji ima vsak, ki pokaže ambicioznost, možnost napredovanja.« in »Uspeh moje kariere je odvisen od mojega delodajalca.« pa ne moremo trditi, da je povprečje statistično značilno različno od hipotetične vrednosti. Hipotezo H2a: Organizacija zaposlenim omogoča, da osebno rastejo na delovnem mestu lahko na podlagi teh rezultatov potrdimo.

Tabela 10: Dimenzija osebne rasti na delovnem mestu

	Aritmetična sredina	Testirana vrednost = 3	
		Stopnja značilnosti (2-stranski test)	Ocena razlike med aritmetičnima sredinama
Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast.	3,459	,000	,4593
Moj neposredni nadrejeni poskrbi, da imam vedno dovolj delovnih nalog.	3,923	,000	,9228
Moj neposredni nadrejeni poskrbi, da dobim naloge, ki jih rad/a opravljam.	3,362	,000	,3618
Na delovnem mestu imam vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.	3,557	,000	,5569
Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja.	3,394	,000	,3943
Čutim, da mi je na delovnem mestu omogočena osebna rast.	3,346	,000	,3455
V naši organizaciji ima vsak, ki pokaže ambicioznost, možnost napredovanja.	2,959	,590	-,0407
Uspeh moje kariere je odvisen od mojega delodajalca.	3,077	,258	,0772
V organizaciji nam nudijo možnost dodatnega izobraževanja.	3,480	,000	,4797
V trenutni službi sem bil/a v zadnjem letu vsaj enkrat napoten/a na dodatno izobraževanje.	3,374	,000	,3740
V službi se udeležujem predavanj/delavnic.	3,553	,000	,5528

Vse spremenljivke so statistično značilno povezane pri 1% stopnji značilnosti. Razen trditve »Uspeh moje kariere je odvisen od mojega delodajalca.« je statistično značilno povezana pri 5% stopnji značilnosti. Vse korelacije so pozitivne, kar pomeni, da se z večanjem konstrukta H2a (organizacija zaposlenim omogoča, da osebno rastejo na delovnem mestu) večja tudi strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na rast na delovnem mestu. Najnižja korelacija je med konstruktom H2a in trditvijo »Uspeh moje kariere je odvisen od mojega delodajalca.«, ki znaša 0,139, kar pomeni, da gre za pozitivno šibko korelacijo. Najvišja korelacija pa je med konstruktom H2a in trditvijo »Čutim, da mi je na delovnem mestu omogočena osebna rast.«, ki znaša 0,809, kar pomeni, da gre tu za močno pozitivno korelacijo.

Tabela 11: Korelacije za H2a

H2a: Organizacija zaposlenim omogoča, da osebno rastejo na delovnem mestu	Pearsonov koeficient korelacije	Stopnja značilnosti (2-stranski test)
Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast.	,767**	,000
Moj neposredni nadrejeni poskrbi, da imam vedno dovolj delovnih nalog.	,411**	,000
Moj neposredni nadrejeni poskrbi, da dobim naloge, ki jih rad/a opravljam.	,620**	,000
Na delovnem mestu imam vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.	,679**	,000
Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja.	,804**	,000
Čutim, da mi je na delovnem mestu omogočena osebna rast.	,809**	,000
V naši organizaciji ima vsak, ki pokaže ambicioznost, možnost napredovanja.	,717**	,000
Uspeh moje kariere je odvisen od mojega delodajalca.	,139*	,030
V organizaciji nam nudijo možnost dodatnega izobraževanja.	,799**	,000
V trenutni službi sem bil/a v zadnjem letu vsaj enkrat napoten/a na dodatno izobraževanje.	,676**	,000
V službi se udeležujem predavanj/delavnic.	,693**	,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvostranski test).

* Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,05 (dvostranski test).

4.8.5 H2b: Zaposleni si želijo na delovnem mestu bolj osebno rasti

Trditve, ki se navezujejo na konstrukt H2b sva primerjali s t-testom za primerjavo povprečij, ki nama je pokazal, kje so povprečja višja od hipotetične vrednosti - povprečja lestvice, torej večja od 3. Zopet sva uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico za merjenje posameznikovega strinjanja s trditvami. V konstrukt H2b sva uporabili 9 trditev. Zaposleni menijo, da si želijo na delovnem mestu bolj osebno rasti, na kar nakazujejo povprečja 7 trditev. Največja pozitivna odstopanja se kažejo pri trditvi »Kadar lahko, rad/a pomagam svojim sodelavcem.« (1,3577), kar pomeni, da se s to trditvijo anketiranci najbolj strinjajo. Vse trditve so statistično značilne pri 5% stopnji tveganja, razen trditev »Želim si spremembo mojega delovnega mesta.«. Vsa povprečja trditev so statistično značilno različna od hipotetične vrednosti (3) pri 5% stopnji značilnosti. Za trditev »Želim si spremembo mojega delovnega mesta.« pa ne moremo trditi, da je povprečje statistično značilno različno od hipotetične vrednosti. Hipotezo H2b: Zaposleni si želijo na delovnem mestu bolj osebno rasti lahko na podlagi teh rezultatov potrdimo.

Tabela 12: Dimenzija želje po rasti na delovnem mestu

	Aritmetična sredina	Testirana vrednost = 3	
		Stopnja značilnosti (2-stranski test)	Ocena razlike med aritmetičnima sredinama
Pri svojem delu si želim več izzivov.	3,760	,000	,7602
Želim si spremembo mojega delovnega mesta.	2,988	,879	-,0122
Na trenutnem delovnem mestu imam premalo nalog.	2,114	,000	-,8862
Kadar nimam dovolj svojega dela, si sam/a poiščem nove izzive.	3,760	,000	,7602
Želim, da moj neposredni vodja poskrbi, da imam vedno dovolj delovnih nalog.	3,146	,020	,1463
Kadar lahko, rad/a pomagam svojim sodelavcem.	4,358	,000	1,3577
Menim, da imam primerne kompetence za napredovanje.	4,175	,000	1,1748
Želim si napredovanja.	4,159	,000	1,1585
Želim si več možnosti za izobraževanja.	3,976	,000	,9756

Vse spremenljivke so statistično značilno povezane pri 1% stopnji značilnosti. Vse korelacije so pozitivne, kar pomeni, da se z večanjem konstrukta H2b (zaposleni si želijo na delovnem mestu bolj osebno rasti) večja tudi strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na željo po osebni rasti na delovnem mestu. Najnižja korelacija je med konstruktom H2b in trditvijo »Kadar lahko rad/a pomagam svojim sodelavcem«, ki znaša 0,264, kar pomeni, da gre za pozitivno šibko korelacijo. Najvišja korelacija pa je med konstruktom H2b in trditvijo »Želim si več možnosti za izobraževanja«, ki znaša 0,685, kar pomeni, da gre tu za močno pozitivno korelacijo.

Tabela 13: Korelacije za H2b

H2b: Zaposleni si želijo na delovnem mestu bolj osebno rasti	Pearsonov koeficient korelacije	Stopnja značilnosti (2-stranski test)
Pri svojem delu si želim več izzivov.	,652**	,000
Želim si spremembo mojega delovnega mesta.	,600**	,000
Na trenutnem delovnem mestu imam premalo nalog.	,418**	,000
Kadar nimam dovolj svojega dela, si sam/a poiščem nove izzive.	,452**	,000
Želim, da moj neposredni vodja poskrbi, da imam vedno dovolj delovnih nalog.	,378**	,000
Kadar lahko, rad/a pomagam svojim sodelavcem.	,264**	,000

se nadaljuje

Tabela 14: Korelacije za H2b (nad.)

H2b: Zaposleni si želijo na delovnem mestu bolj osebno rasti	Pearsonov koeficient korelacije	Stopnja značilnosti (2-stranski test)
Menim, da imam primerne kompetence za napredovanje.	,493**	,000
Želim si napredovanja.	,649**	,000
Želim si več možnosti za izobraževanja.	,685**	,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvostranski test).

4.8.6 H2c: Posamezniki v privatnem času osebno rastejo

Trditve, ki se navezujejo na konstrukt H2c sva primerjali s t-testom za primerjavo povprečij, ki nama je pokazal, kje so povprečja višja od hipotetične vrednosti - povprečja lestvice, torej večja od 3. Zopet sva uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico za merjenje posameznikovega strinjanja s trditvami. V konstrukt H2c sva uporabili 3 trditve. Zaposleni menijo, da posamezniki v privatnem času osebno rastejo, na kar nakazujejo povprečja vseh 3 trditve. Največja pozitivna odstopanja se kažejo pri trditvi »Menim, da moram sam/a poskrbeti za svojo uspešnost kariere.« (1,2398), kar pomeni, da se s to trditvijo anketiranci najbolj strinjajo. Vse trditve so statistično značilne pri 5% stopnji tveganja. Vsa povprečja trditve so statistično značilno različna od hipotetične vrednosti (3) pri 5% stopnji značilnosti. Hipotezo H2c: Posamezniki v privatnem času osebno rastejo lahko na podlagi teh rezultatov potrdimo.

Tabela 15: Dimenzija osebne rasti v privatnem času

	Aritmetična sredina	Testirana vrednost = 3	
		Stopnja značilnosti (2-stranski test)	Ocena razlike med aritmetičnima sredinama
Gradim na lastni kariere.	3,939	,000	,9390
Izven delovnega časa hodim na predavanja/delavnice, ki se tičejo področja moje kariere.	3,146	,050	,1463
Menim, da moram sam/a poskrbeti za svojo uspešnost kariere.	4,240	,000	1,2398

Vse spremenljivke so statistično značilno povezane pri 1% stopnji značilnosti. Vse korelacije so pozitivne, kar pomeni, da se z večanjem konstrukta H2c (posamezniki v privatnem času osebno rastejo) večja tudi strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na osebno rast v privatnem času. Najnižja korelacija je med konstruktom H2c in trditvijo »Menim, da moram sam/a poskrbeti za svojo uspešnost kariere«, ki znaša 0,663, kar pomeni, da gre za

pozitivno močno korelacijo. Najvišja korelacija pa je med konstruktom H2c in trditvijo »Izven delovnega časa hodim na predavanja/delavnice, ki se tičejo področja moje kariere«, ki znaša 0,837, kar pomeni, da gre tu za močno pozitivno korelacijo.

Tabela 16: Korelacije za H2c

H2c: Posamezniki v privatnem času osebno rastejo	Pearsonov koeficient korelacije	Stopnja značilnosti (2-stranski test)
Gradim na lastni karieri.	,774**	,000
Izven delovnega časa hodim na predavanja/delavnice, ki se tičejo področja moje kariere.	,837**	,000
Menim, da moram sam/a poskrbeti za svojo uspešnost kariere.	,663**	,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvostranski test).

4.8.7 H2d: Zaposleni imajo pozitiven odnos do življenja

Trditve, ki se navezujejo na konstrukt H2d sva primerjali s t-testom za primerjavo povprečij, ki nama je pokazal, kje so povprečja višja od hipotetične vrednosti - povprečja lestvice, torej večja od 3. Zopet sva uporabili 5-stopenjsko Likertovo skalo za merjenje posameznikovega strinjanja s trditvami. V konstrukt H2d sva uporabili 8 trditev. Zaposleni menijo, da imajo pozitiven odnos do življenja, na kar nakazujejo povprečja vseh 8 trditev. Največja pozitivna odstopanja se kažejo pri trditvi »Veselim se življenja« (1,3984), kar pomeni, da se s to trditvijo anketiranci najbolj strinjajo. Vse trditve so statistično značilne pri 5% stopnji tveganja. Vsa povprečja trditev so statistično značilno različna od hipotetične vrednosti (3) pri 5% stopnji značilnosti. Hipotezo H2d: Zaposleni imajo pozitiven odnos do življenja lahko na podlagi teh rezultatov potrdimo.

Tabela 17: Dimenzija odnosa do življenja

	Aritmetična sredina	Testirana vrednost = 3	
		Stopnja značilnosti (2-stranski test)	Ocena razlike med aritmetičnima sredinama
S problemi v življenju se spopadam tako, da se z njimi soočim.	3,813	,000	,8130
Veselim se življenja.	4,398	,000	1,3984
Gledano na splošno, sem s svojim življenjem zadovoljen/a.	4,138	,000	1,1382
Sem samozavesten/a.	3,939	,000	,9390
Vedno najdem pravo motivacijo v življenju.	3,947	,000	,9472
Nagnjen/a sem k reševanju problemov.	4,122	,000	1,1220
Vem, na kateri točki v življenju sem.	3,963	,000	,9634
Odprt/a sem za nove izzive v življenju.	4,309	,000	1,3089

Vse spremenljivke so statistično značilno povezane pri 1% stopnji značilnosti. Vse korelacije so pozitivne, kar pomeni, da se z večanjem konstrukta H2d (zaposleni imajo pozitiven odnos do življenja) večja tudi strinjanje s trditvami, ki se navezujejo na pozitiven odnos do življenja. Najnižja korelacija je med konstruktom H2d in trditvijo »S problemi v življenju se spopadam tako, da se z njimi soočim«, ki znaša 0,553, kar pomeni, da gre za pozitivno srednje močno korelacijo. Najvišja korelacija pa je med konstruktom H2d in trditvijo »Vedno najdem pravo motivacijo v življenju«, ki znaša 0,772, kar pomeni, da gre tu za močno pozitivno korelacijo.

Tabela 18: Korelacije za H2d

H2d: Zaposleni imajo pozitiven odnos do življenja	Pearsonov koeficient korelacije	Stopnja značilnosti (2-stranski test)
S problemi v življenju se spopadam tako, da se z njimi soočim.	,553**	,000
Veselim se življenja.	,709**	,000
Gledano na splošno, sem s svojim življenjem zadovoljen/a.	,759**	,000
Sem samozavesten/a.	,726**	,000
Vedno najdem pravo motivacijo v življenju.	,772**	,000
Nagnjen/a sem k reševanju problemov.	,767**	,000
Vem, na kateri točki v življenju sem.	,695**	,000
Odprt/a sem za nove izzive v življenju.	,701**	,000

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvostranski test).

4.8.8 H3a: Bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo na delovnem mestu

Pri 1% stopnji značilnosti lahko trdimo, da bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo na delovnem mestu, ker jim to omogoča organizacija. Na kar nam nakazuje pozitivna močna korelacija, ki znaša 0,776.

Pri 1% značilnosti lahko trdimo tudi, da bolj zadovoljni zaposleni ne menijo, da si želijo na delovnem mestu bolj rasti. Na to nakazuje negativna šibka korelacija, ki znaša -0,202. Na podlagi teh rezultatov lahko potrdimo hipotezo H3a, da bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo na delovnem mestu.

Tabela 19: Korelacije med zadovoljstvom in osebno rastjo na delovnem mestu

		Organizacija zaposlenim omogoča, da osebno rastejo na delovnem mestu.	Zaposleni si želijo na delovnem mestu bolj osebno rasti.
Zaposleni so zadovoljni na delovnem mestu.	Pearsonov koeficient korelacije	,776**	-,202**
	Stopnja značilnosti (2-stranski test)	,000	,001
	N	246	246

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvostranski test).

4.8.9 H3b: Bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo izven delovnega mesta

Pri 5% stopnji značilnosti lahko trdimo, da bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo v privatnem življenju. Na kar nakazuje tudi pozitivna šibka korelacija, ki znaša 0,151. Na podlagi tega lahko potrdimo hipotezo H3b, ki pravi, da bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo izven delovnega mesta.

Tabela 20: Korelacija med zadovoljstvom zaposlenih in osebno rastjo izven delovnega mesta

		Posamezniki bolj osebno rastejo izven delovnega mesta
Zaposleni so zadovoljni na delovnem mestu.	Pearsonov koeficient korelacije	,151*
	Stopnja značilnosti (2-stranski test)	,018
	N	246

Legenda: * Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvostranski test).

4.8.10 Glavna teza: Med osebno rastjo in zadovoljstvom zaposlenih obstaja pozitivna povezava

Pri 1% stopnji značilnosti lahko trdimo, da zaposleni, ki so zadovoljni, tudi bolj osebno rastejo, na kar nakazuje pozitivna srednje močna povezanost, ki znaša 0,503. Na podlagi teh rezultatov lahko potrdimo glavno hipotezo, da med osebno rastjo in zadovoljstvom zaposlenih obstaja pozitivna povezava.

Tabela 21: Korelacija med osebno rastjo in zadovoljstvom zaposlenih

		Posamezniki osebno rastejo na delovnem mestu in izven njega.
Zaposleni so zadovoljni na delovnem mestu.	Pearsonov koeficient korelacije	,503**
	Stopnja značilnosti (2-stranski test)	,000
	N	246

Legenda: ** Korelacija je statistično značilna pri stopnji značilnosti 0,01 (dvostranski test).

5 DISKUSIJA

5.1 Glavne ugotovitve in teoretični prispevki

Glavni cilj raziskave je bil ugotoviti povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in osebno rastjo. Glavno tezo, torej povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in osebno rastjo posameznikov, sva potrdili. Povezava je pozitivna in srednje močna. Motivacija zaposlenih je v sodobnem času drugačna, saj se vse bolj kaže, da denar in naziv nista izključno edina motivatorja (Lipičnik, 1998, str. 168). Potrebno je poiskati nove poti, da bi zaposleni svoje delo opravljali z veseljem in z visoko delovno učinkovitostjo. V ospredje prihaja osebna rast in strokovni razvoj zaposlenih. Posamezniku, ki ima možnost spoznavati nove ljudi, pridobiti nova znanja, se izobraževati, krepiti svoje sposobnosti in pridobivati nove izkušnje, so pomembni tudi odnosi med zaposlenimi. Če so dobri, korektni in se zaposleni dobro počuti med svojimi sodelavci, bo le-ta bolj zadovoljen in njegova motivacija bo večja.

Povezava med zadovoljstvom zaposlenih in osebno rastjo na delovnem mestu s pomočjo organizacije je močna in pozitivna. Na drugi strani pa je povezava med zadovoljstvom zaposlenih in željo po osebni rasti na delovnem mestu šibka in negativna. Kljub temu lahko hipotezo H3a, da bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo na delovnem mestu, potrdimo. Podjetja, ki veliko vlagajo v osebni razvoj svojih zaposlenih, opažajo večjo motivacijo, bolj pozitiven odnos do dela, večje zadovoljstvo in posledično boljše delovne rezultate. Podjetja lahko veliko pripomorejo z uvedbo izobraževanj, ki se osredotočajo tudi na osebnostno rast. Avtorica članka je osebnostni razvoj opredelila kot vse tisto, kar posamezniku pomaga, da se uči in razvija kot osebnost. Med osebnim razvojem zaposlenega in podjetjem obstaja povezava. Zaposleni, ki delajo na sebi in osebno rastejo, izboljšujejo svoje delovne navade, so bolj zanesljivi pri samem delu in imajo bolj pozitiven odnos do dela. Delodajalci morajo osebni razvoj svojih zaposlenih spodbujati in usmerjati (Welsby, 2003).

Povezava med zadovoljstvom zaposlenih in osebno rastjo izven delovnega mesta je pozitivna in šibka. Hipotezo 3b, da bolj zadovoljni zaposleni bolj osebno rastejo izven delovnega mesta, sva tudi potrdili. Splošno zadovoljstvo posameznika (angl. *subjective well-being*) se nanaša na posameznikovo subjektivno oceno kakovosti življenja, ki temelji na njegovih lastnih standardih in obsega visoko stopnjo pozitivnih čustev in nizko stopnjo negativnih ter splošno zadovoljstvo z življenjem. Splošno zadovoljstvo posameznika pa je v tesni povezavi z zadovoljstvom zaposlenega (angl. *employee well-being*). Zadovoljstvo zaposlenih je po avtorjih članka sestavljeno iz treh komponent, in sicer zadovoljstvo z življenjem (angl. *life well-being*) zadovoljstvo na delovnem mestu (angl. *workplace well-being*) in psihološko zadovoljstvo (angl. *psychological well-being*). Psihološko zadovoljstvo pa vključuje osebno rast, sprejemanje samega sebe, smisel življenja, pozitivne odnose z drugimi, obvladovanje okolice in avtonomija (Zheng et al., 2015).

Na podlagi rezultatov sva potrdili hipotezo H1a, torej zaposleni so v splošnem zadovoljni s trenutnim delovnim mestom. Najbolj se strinjajo s trditvama »Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben/a dobro opravljati.« in »Svoje delo imam rad/a.«. Najmanj pa se strinjajo s trditvama »Bolj uživam pri delu kot v prostem času« in »Mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kot jaz«. Na podlagi vzorčnih podatkov torej lahko trdimo, da so zaposleni v Sloveniji v splošnem zadovoljni s svojim delom, kar potrjuje tudi razmišljanje avtorjev, da je za zadovoljstvo pri delu pomembno, da je delo posamezniku zanimivo (Droussiotis & Austin, 2007, str. 210) in da posameznik ve, kaj se od njega pričakuje (Mihalič, 2006).

Vse trditve so statistično značilne, razen trditev »Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo«, zato te trditve ne moreva posplošiti na celotno populacijo. Rezultat ankete je pokazal, da večina zajetih v anketi ni povsem zadovoljnih s svojim trenutnim plačilom. V kolikor pogledamo starostno strukturo anektiranih, lahko vidimo, da so v vzorcu največ zajeti visokoizobraženi in mladi zaposleni. Mladi šele pričenjajo svojo karierno pot, kar lahko pomeni, da še niso dosegli zadovoljive višine svoje plače in zato so odgovarjali, da za svoje delo ne dobijo primerne plače. Iz tega lahko sklepava, da bi v teh primerih povišanje plače lahko dodatno motiviralo zaposlene za delo. Po Herzbergovi teoriji sicer plača spada bolj med higienike in ne med motivatorje (Brajša, 1996). V tem primeru pa meniva, da lahko povišanje plače mladim zaposlenim predstavlja večjo motivacijo za delo, kot pa na primer samostojnost, dovršenost in smisel, kar je v svoji knjigi poudarjal Pink (2011).

To potrjuje tudi podatek iz Statističnega urada Slovenije, kjer je razvidno, da imajo mlajši zaposleni dejansko nižjo povprečno mesečno bruto plačo kot starejši zaposleni. Najnižjo povprečno mesečno bruto plačo je imela starostna skupina 15–24 let, nato sledi starostna skupina 25–34 let. S starostjo se višina povprečne mesečne bruto plače viša, najvišjo povprečno plačo je v letu 2014 tako imela najstarejša starostna skupina (slika 19).

Slika 22: Povprečne mesečne bruto plače po starostnih skupinah v Sloveniji v letu 2014

	Skupaj
Skupaj	1.637
15–64	1.634
15–24	1.076
25–34	1.378
35–44	1.669
45–54	1.700
55–64	1.893
65 +	3.536

Vir: Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije, Strukturna statistika plač, 2015.

Omenili sva tudi problem preveč izobraženega kadra, kar lahko tudi pomeni, da anketiranci dejanskoasedajo nižje delovno mesto, kot je njihova dosežena stopnja izobrazbe. Iz tega sledi, da zaposleni niso zadovoljni s svojim plačilom in menijo, da s svojim znanjem lahko več doprinesejo k dobrobiti organizacije, kjer so zaposleni.

Spodnja tabela prikazuje povprečno mesečno bruto plačo glede na sektor in izobrazbo v Sloveniji. Kot lahko vidimo iz spodnjih podatkov, so višjo povprečno mesečno bruto plačo imeli zaposleni v javnem sektorju. Med njimi so imeli zaposleni z višješolsko in visokošolsko izobrazbo najvišjo plačo. Najnižjo plačo v javnem sektorju pa so imeli zaposleni z osnovnošolsko izobrazbo ali manj. Če pogledamo rezultate najine raziskave, so se ravno anketiranci iz javnega sektorja najmanj strinjali s trditvijo »Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo«, kar je zelo zanimivo, saj podatki Statističnega urada RS kažejo, da imajo ravno oni višje plače.

Tako kot v javnem sektorju, imajo zaposleni z višješolsko ali visokošolsko izobrazbo v zasebnem sektorju, višjo plačo kot zaposleni z osnovnošolsko izobrazbo ali manj. V zasebnem sektorju se je več anketirancev strinjalo s primerno višino svoje plače, čeprav podatki Statističnega urada RS kažejo, da imajo nižjo povprečno bruto plačo.

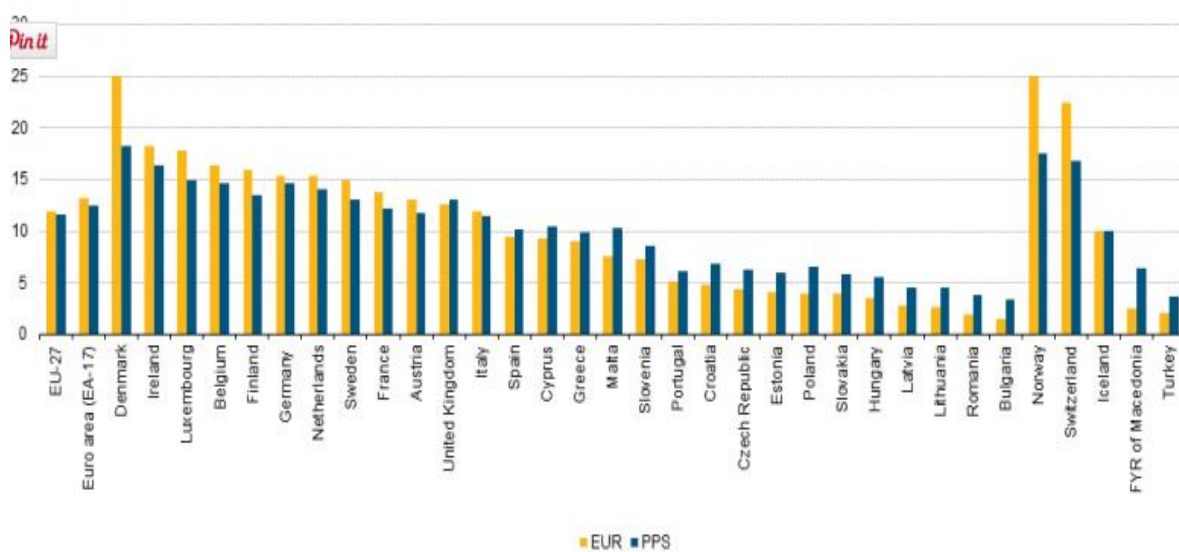
Slika 23: Povprečna mesečna bruto plača v javnem in zasebnem sektorju po doseženi izobrazbi v Sloveniji v letu 2014

	Dosežena izobrazba			
	skupaj	osnovnošolska ali manj	srednješolska	višješolska, visokošolska
Skupaj	1.637	1.067	1.334	2.311
Javni sektor	1.850	1.064	1.436	2.271
Zasebni sektor	1.517	1.068	1.296	2.360

Vir: Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije, Strukturna statistika plač, 2015.

Plača in nagrajevanje sta pomembna motivacijska dejavnika, ki spodbujata k boljšemu delu. Vsaka sprememba v plači, oziroma nagrajevanju, vpliva na delavca ter ga lahko spodbuja k večji produktivnosti, s čimer pridobiva celotna organizacija. Delavci prilagodijo svoje vedenje temu, koliko se počutijo vredne v organizaciji. Organizacija pa z višino plače in nagradami pokaže delavcu, kakšno vrednost ima za njo. Najpomembnejši vir za preživljanje in izboljšanje kakovosti življenja je ravno plača (Zupan, 2001, str. 119). Občutek delavca o primernosti njegovega plačila je dokaj subjektivna kategorija, ki pa se jo vendarle lahko postavi v nek objektivni in statistično argumentiran pogled. Podatki Eurostata o povprečni plači v državah članicah Evropske Unije (EU) kažejo, da se Slovenija uvršča na 17. mesto, kar je med vsemi članicami ravno na sredini. Najvišje povprečne bruto plače imajo na Danskem, Irskem in v Luksemburgu. Najnižje pa v Bolgariji, Romuniji, Litvi in Latviji. Podatki jasno kažejo, da so države zahodne Evrope z daljšo tradicijo tržne ekonomije pri kazalcih povprečne plače višje, kot pa države vzhodne ali južne Evrope. Občutek o primernosti plačila je torej odvisen tudi od tega s kom se primerjaš, pri tem je za Slovenijo objektivnejša primerjava z državami, ki so prehodile podobno zgodovinsko pot kot Slovenija (npr. Slovaška, Češka, Hrvaška..).

Slika 24: Povprečna bruto plača na uro v EU, 2010



Vir: Eurostat, Plače in stroški dela, b.l.

Hipotezo 3b zaposleni so zadovoljni s klimo v organizaciji sva potrdili. Največ strinjanja je bilo s trditvama »S svojimi sodelavci se dobro razumem.« in »Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.«, najmanj pa so se anketiranci strinjali s trditvama »O dodatnih zadolžitvah in nalogah sem dovolj zgodaj obveščen/a« in »Zadovoljen/a sem z vodstvom organizacije, v kateri sem zaposlen/a«. Vse trditve so statistično značilne. V povezavi s teorijo potrdimo razmišljanje avtorjev, da na zadovoljstvo s klimo v organizaciji vplivajo odnosi med sodelavci (Ivanko & Stare, 2007, str. 121), zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi, delovni pogoji (Mihalič, 2006, str. 268), s tem so se strinjali tudi anketiranci v raziskavi.

Hipotezo zaposleni so ponosni na zaposlitev v trenutni organizaciji sva tudi potrdili. Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvama »Mislim, da me organizacija potrebuje.« in »Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji«. Najmanj pa se strinjajo s trditvama »Svojemu znancu/prijatelju/družini bi priporočal/a delo v organizaciji, v kateri sem zaposlen/a« in »Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji«. Vse trditve so statistično značilne. Kot že omenjeno v teoretičnem delu, je ena izmed delitev pripadnosti delitev na emotivno, temporalno in normativno pripadnost (Mesner Andolšek, 2002, str. 14-15). Iz analize lahko vidimo, da zaposleni najbolj čutijo normativno pripadnost, torej da so organizaciji potrebni. Sledi emotivna pripadnost, saj so zaposleni ponosni na zaposlitev v organizaciji in ne razmišljajo o zapuščanju organizacije. Emotivna pripadnost je za podjetje tudi najpomembnejša oblika pripadnost zaposlenega.

Hipotezo osebne rasti na delovnem mestu sva potrdili. Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvama »Moj neposredni nadrejeni poskrbi, da imam vedno dovolj delovnih nalog« in »Na delovnem mestu imam vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo«. Najmanj pa se strinjajo s trditvama »V naši organizaciji ima vsak, ki pokaže ambicioznost, možnost napredovanja« in »Uspeh moje kariere je odvisen od mojega delodajalca«. Delovno mesto je velika priložnost za rast posameznika. Vse več organizacij se zaveda, da je osebna rast na delovnem mestu zelo pomembna. Samo zaposleni, ki delajo na osebni rasti, katerim organizacija omogoča osebno rast, so lahko uspešni na delovnem mestu. Osebna rast je za zaposlene pomemben dejavnik. V organizacijah je potrebno ustvariti možnost, da zaposleni lahko rastejo in se osebno razvijajo (Merljak, 2014).

Na podlagi raziskave sva ugotovili, da organizacija zaposlenim omogoča, da osebno rastejo. Avtorji poudarjajo, da tisti zaposleni, ki imajo na delovnem mestu možnost osebnostne rasti, izboljšajo odnose na delovnem mestu, njihove socialne kompetence se povečajo, imajo večjo motivacijo, posledično se zmanjša stres in izboljša zdravje (Štih & Ferjan, 2014). V raziskavi so se najbolj strinjali s trditvijo »V službi se udeležujem predavanj/delavnic« in »Na delovnem mestu imam vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo«. Kar potrjuje razmišljanje avtorja, ki pri rasti poudarja pomen dodatnih izobraževanj, usposabljanj, stalnih izzivov in možnosti kariernega razvoja (Mihalič, 2007, str. 60–63).

Vse trditve, ki se nanašajo na hipotezo H2a so statistično značilne, razen trditvi »V naši organizaciji ima vsak, ki pokaže ambicioznost, možnost napredovanja« in »Uspeh moje kariere je odvisen od mojega delodajalca«, zato zgoraj omenjeni trditvi ne moremo posplošiti na celotno populacijo.

V primerjavi z ostalimi trditvami se anketiranci niso strinjali s tem, da ima vsak, ki pokaže ambicioznost, možnost napredovanja. Napredovanje je prehod zaposlenega z enega na drug, višji organizacijski položaj (Možina et al., 1998). Vsi bi morali imeti enake možnosti za napredovanje in v vsaki organizaciji bi moralo biti znano, kakšen je sistem

napredovanja. Napredovanje lahko pomeni višja plača za enako delovno mesto; nov naziv, vsebina dela pa se ne spremeni; nova vsebina dela; napredovanje v hierarhiji organizacije; nova lokacija delovnega mesta in drugo (Ferjan, 2003, str. 470). Napredovanje lahko delimo tudi na dve vrsti, in sicer vertikalno napredovanje in horizontalno napredovanje (Florjančič, Ferjan, & Bernik, 1999, str. 151). V kolikor organizacija nima vpeljanega sistema napredovanja ali pa le-ta zaposlenim ni znan, zaposleni ne vedo, kakšne možnosti obstajajo. Zaradi tega lahko zaposleni posledično menijo, da nimajo možnosti napredovanja, kljub temu, da pokažejo željo po tem.

V javnem sektorju je sistem napredovanja zakonsko določen. V Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (Ur.l. RS, št. 108/09 –UPB, 35/2011, v nadaljevanju ZSPJS) je natančno opredeljeno kdaj in kako lahko posameznik napreduje. Napredovanje v višji plačilni razred je možno vsaka tri leta za en ali dva plačilna razreda, glede na izpolnjene pogoje. V ZSPJS so natančno definirani pogoji napredovanja javnih uslužbencev v višji plačilni razred.

Delovna uspešnost se meri glede na:

- rezultate dela,
- samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela,
- zanesljivost pri opravljanju dela,
- kvaliteto sodelovanja in organizacijo dela ter
- druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela.

V zasebnem sektorju sistem napredovanja ni zakonsko določen. Nekatere organizacije imajo sisteme napredovanja vpeljane, druge spet ne. Meniva, da je napredovanje odvisno od več dejavnikov, na primer od velikosti podjetja, tako v manjših organizacijah pogosto ni možnosti napredovanja. Ravno tako je manj možnosti napredovanja v družinskih podjetjih, kjer imajo prednost pred ostalimi družinski člani. Zaposleni morajo imeti enake možnosti za rast, razvoj in napredek na delovnem mestu. Imeti morajo enake možnosti za izobraževanje in pogoje za napredovanje, razlike se lahko pokažejo samo glede njihove sposobnosti, znanj in motivacije. Od samih zaposlenih pa je odvisno ali bodo te priložnosti izkoristili (Mihalič, 2008). V najini raziskavi je bil delež javnih uslužbencev 31,7%, zasebnega sektorja pa 68,3%. Iz tega lahko sklepava, da večina anketirancev v svoji organizaciji nima z zakonom definirane sistema napredovanja, zato tudi v večji meri menijo, da nimajo možnosti napredovanja.

Anketiranci so se v primerjavi z ostalimi trditvami manj strinjali s tem, da je uspeh njihove kariere odvisen od delodajalca. Anketiranci torej menijo, da je od njih samih odvisno, ali bo njihova kariera uspešna ali ne. To pomeni, da se zavedajo, da sta osebna rast in rast na delovnem mestu v večji meri odvisni od njih samih. Kot že omenjeno zgoraj, v zasebnem sektorju ni zakonsko določen način in pogoji napredovanja, kar se odraža tudi v tej trditvi, ko se anketiranci zavedajo pomembnosti samoiniciative.

Aktivnost, oziroma motivacija posameznika je odvisna tako od notranjih pobud, kot tudi od zunanjih dražljajev (Jurman, 1981, str. 51). Ravno zato je smisel vsakega dela, ki ga posameznik dela, pomemben dejavnik motivacije (Ariely, 2012). V kolikor torej posameznik ne vidi nobenega smisla v svojem delu, bo tudi njegova motivacija nizka in obratno, torej motivacija je višja, ko ima delo smisel. Enako velja pri razvoju kariere. Zaposleni skozi proces načrtovanja kariere spoznajo svoje vrednote, pridobivajo informacije o možnostih napredovanja v organizaciji, opredelijo svoje karierne cilje, ter pripravijo načrt za doseg te ciljev. Posameznik je tisti, ki je v prvi vrsti odgovoren za svojo kariero in v največji meri vpliva na razvoj le-te. Kariere ni možno graditi, v kolikor posameznik ne prevzame odgovornosti za svojo kariero (Možina, 2002).

Hipotezo želje po osebni rasti na delovnem mestu sva potrdili. Največ strinjanja je bilo s trditvama »Kadar lahko, rad/a pomagam svojim sodelavcem« in »Menim, da imam primerne kompetence za napredovanje«. Najmanj pa so se strinjali s trditvama »Na trenutnem delovnem mestu imam premalo nalog« in »Želim si spremembo mojega delovnega mesta«. Hipotezo sva potrdili, kar potrjuje tudi razmišljanje avtorja, ki pravi, da je prvi pogoj za osebno rast želja. S tem, ko se osebno razvijemo, bomo lažje obvladovali priložnosti in posledično vse spremembe, ki nas obdajajo. Vendar je pomembno, da si vsak posameznik to zares želi (Clemmer, 2008, str. 141–163). Osnova za začetek osebnega razvoja je motivacija posameznika za izboljševanje samega sebe. Posameznik mora biti dovolj motiviran, da lahko prične z osebnim razvojem (Thum, b.l.).

Vse trditve so statistično značilne, razen trditev »Želim si spremembo mojega delovnega mesta«. Anketiranci so se v manjši meri strinjali s to trditvijo kot z ostalimi, kar nakazuje, da si anketiranci ne želijo spremembe delovnega mesta. Skoraj 60% anketirancev je zaposlenih za nedoločen čas. To je lahko razlog, zakaj si ne želijo spremembe delovnega mesta. Še vedno velja prepričanje, da služba za nedoločen čas predstavlja varnost, tako da si posamezniki s tako obliko zaposlitve ne upajo menjati službe. Če se spet vrneva na starostno strukturo anketirancev, lahko predvidevava, da so mladi še na začetku ustvarjanja svojega življenja in družine in nakupa prvega doma, kar pa je mogoče le z rednim dohodkom. Tudi skoraj 60% anketirancev je zaposlenih na trenutnem delovnem mestu do pod 5 let, kar lahko pomeni, da jim je delo še zanimivo in jim je delo še vedno izziv, kar pa ne pomeni, da si ne želijo rasti na delovnem mestu. Velja namreč »pravilo«, da v prvi polovici leta delodajalec zgolj vlaga v zaposlenega, nato sledi obdobje treh do petih let, ko se zaposleni najbolj razvija in je najbolj motiviran za delo, ter tudi najbolj prispeva k rasti in razvoju podjetja (Kos, 2011). Nato lahko posameznik napreduje znotraj podjetja, stagnira ali pa zamenja službo.

Odhajanje delavcev iz organizacij, oziroma fluktuacija, je v današnjem času pomemben dejavnik. Zaposleni odhajajo tja, kjer so boljši pogoji dela, višja plača, večje možnosti napredovanja in vse to jih vodi do želje po spremembi delovnega mesta (Florjančič, Ferjan, & Bernik, 1999). Fluktuacija zaposlenih je velikokrat problem organizacij, saj je potrebno

zaposlene nadomestiti, kar vpliva na dodatne stroške, na kakovost delovnega procesa in posledično na uspešnost podjetja (Cokins, 2006). Organizacije se morajo zavedati, da zaposleni lahko odidejo h konkurenci, zato morajo poiskati načine, kako jih zadržati. V kolikor posameznik izkaže željo po rasti in spremembi, bi morali delodajalci pokazati interes, da želijo tem željam ugoditi. Predvsem to velja za posameznike, katere delodajalci vidijo kot perspektivne delavce.

Hipotezo, posamezniki v privatnem času osebno rastejo, sva potrdili. Vse tri trditve so statistično značilne. Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvijo »Menim, da moram sam/a poskrbeti za svojo uspešnost kariere«, najmanj pa s trditvijo »Izven delovnega časa hodim na predavanja/delavnice, ki se tičejo področja moje kariere«. Hipotezo sva potrdili, s tem lahko potrdiva razmišljanje avtorja, ki poudarja pomen osebne rasti. Posameznik raste vse življenje, potrebno je živeti polno življenje in imeti veliko volje. Bolj je posameznik uspešen znotraj sebe, bolj bo uspešen tudi navzven (Novak, 2006). Zelo pomembno pa je, da ohranjamo ravnovesje med privatnim in zasebnim življenjem. Vzeti si moramo čas in poskrbeti za naše fizično telo (uravnotežena prehrana, redno gibanje, počitek...), čustveno komponento (dobri medsebojni odnosi tako na delovnem mestu kot doma, sprostitvev in relaksacija...) in duhovno komponento (hobiji, druženje, duhovna in osebna rast...).

Hipotezo, zaposleni imajo pozitiven odnos do življenja, sva potrdili. Vse trditve so statistično značilne. Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvama »Veselim se življenja« in »Odprt/a sem za nove izzive v življenju«. Najmanj pa se strinjajo s trditvama »S problemi v življenju se spopadam tako, da se z njimi soočim« in »Sem samozavesten/a«. Hipotezo sva potrdili, kar kaže tudi raziskava statističnega urada Slovenije, saj splošno zadovoljstvo z življenjem v Sloveniji raste. V raziskavi so vprašani zadovoljstvu s svojim življenjem namenili oceno 7,1, kar je bolje kot leta 2014 (za 0,2 ocene). Z ocenami od 7 do 10 je zadovoljstvo s svojim življenjem ocenilo 67 % oseb, z ocenami od 0 do 4 pa 8 % oseb (Statistični urad Republike Slovenije, 2016a). Rezultati kažejo, da so ljudje na splošno z življenjem zadovoljni, so odprti za nove izzive v življenju in se veselijo življenja, kar potrjuje razmišljanje avtorja, ki pri osebni rasti poudarja pomen prihodnosti in da so posamezniki odprti za nove izzive ter nove priložnosti (Križišnik, 2006). Skozi osebno rast razvijemo svoje potencialne, talente in življenje jemljemo kot izziv (Pevce, 2003). Vse to so elementi osebne rasti. Življenje moramo gledati v pozitivni luči, biti zadovoljni in se veseliti novih izzivov.

5.2 Prispevki za prakso

Na podlagi najine raziskave sva ugotovili, da so moški bolj zadovoljni s svojim delom in imajo večjo možnost za osebno rast od žensk. Tudi v najini raziskavi sva dobili potrditev, da nižji odstotek žensk zaseda vodstvene položaje od moških. V družbi je še vedno prisotna določena stopnja neenakopravnost med spoloma, ko imajo ženske nad sabo tako imenovani »stekleni strop« (Jaklič, 1999, str. 300) in ne napredujejo do vodstvenih

položajev v enaki meri kot moški. Stekleni stropi so torej nevidne ovire pri napredovanju žensk na višje položaje. Ženske, ki so ambiciozne in kvalificirane, ponavadi vidijo cilj, ki ga želijo doseči, vendar jim dosego le-tega preprečujejo nevidne ovire na poti (Wirth, 2001).

Že pri razgovoru za službo delodajalci pogosto favorizirajo moške pred ženskami, čeprav imajo enake sposobnosti in izkušnje. Delodajalci mlajše ženske vidijo kot bodoče mamice, kar za delodajalca pomeni iskanje novega delavca za nadomeščanje med porodniškim dopustom, kasneje pa več bolniških odsotnosti zaradi otroka, kar vodi do višjih stroškov in zmanjšanja produktivnosti. Organizacije se morajo torej bolj osredotočiti na ženske in jim omogočiti več možnosti za rast.

Ženske v svojem razvoju kariere napredujejo počasneje kot moški in imajo manj možnosti za napredovanje. Še vedno so močno prisotni stereotipi o ženskah (Crampton & Mishra, 1999):

- ženske večkrat menjajo službe kot moški,
- ženske delajo zgolj za to, ker jih v to silijo ekonomske razmere,
- usposabljanje žensk je potrata časa, kadar gredo zatem na porodniški dopust,
- z ženskami ne želijo delati tako ženske kot tudi moški,
- v krizi ženske doživijo kolaps,
- ženske preveč skrbijo socialni vidiki njihovih služb, zato jim ne moremo zaupati pomembnejših nalog,
- ženske so bolj dovzetne za delovne pogoje kot moški (slabšalno),
- ženske, v nasprotju od moških, ne potrebujejo samoaktualizacije na delovnem mestu,
- ženske se v primerjavi z moškimi manj obremenjujejo z uspehom in močjo,
- ženske ne morejo zasedati najvišjih položajev, saj morajo biti mesta razpoložljiva za njihove može,
- ženske niso pripravljene na obširna službena potovanja.

Promoviranje žensk na vodilnih položajih pa se začne z ozaveščanjem o enakopravnosti med spoloma. Za preprečevanje neenakosti med spoloma pri zaposlovanju in napredovanju je v prvi vrsti potrebno oblikovati delovna mesta, ki so nevtralna glede na spol. V kolikor si organizacija želi doseči enakost med spoloma, mora vodstvo najprej imeti dovolj veliko željo po ukrepanju, nato identificirati tiste dejavnike, ki predstavljajo ovire pri napredovanju žensk, razviti model kako te dejavnike odpraviti in jih implementirati v organizacijo vir (Hodžić, 2013).

Na tem mestu nastopi tudi usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, kjer organizacije nosijo svoj del odgovornosti. Organizacije se lahko priključijo 240 slovenskim organizacijam, ki so že pridobili certifikat Družini prijazno podjetje. Certifikat zagotavlja pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih,

tako na dolgi kot na kratki rok. Učinki se kažejo v zmanjšanju fluktuacije, kvote bolniških odsotnosti z dela, kvote nege, število nezgod ter večanju zadovoljstva, motivacije in pripadnosti zaposlenih. Certifikat predstavlja družbeno odgovoren princip upravljanja, saj pripomore k izboljšavi družbene odgovornosti do zaposlenih in k pozitivnim ekonomskim posledicam. V Sloveniji je certifikat pridobilo preko 240 podjetij (Certifikat družini prijazno podjetje, b.l.).

Pridobitev certifikata je le eno izmed dejanj organizacije k njeni družbeni odgovornosti. Organizacije imajo namreč ekonomsko, politično in družbeno moč, da s svojimi aktivnostmi vplivajo na vse interesne skupine, med drugimi tudi na svoje zaposlene. Podjetje mora delovati tako, da s svojim ravnanjem ni v konfliktu z okoljem, ravno nasprotno, delovati mora v prid okolju (Jaklič, 1999, str. 276). Organizacija lahko mladim družinam ponudi možnost polovičnega in prilagodljivega delovnega časa in dvotirnega načrtovanja kariere. To pomeni, da se posameznikom, ki želijo posvetiti svoj čas razvoju kariere, to tudi omogoči. Drugačno načrtovanje kariere pa je potrebno za tiste, ki želijo uskladiti svoje družinsko življenje s poslovnim (Jaklič, 1999, str. 301).

Glede na položaj v podjetju je potrebno še veliko narediti za razvoj zaposlenih na nižjih delovnih mestih, saj so le-ti najmanj zadovoljni s svojim delovnim mestom in tudi menijo, da imajo manj možnosti za osebno rast. Organizacije se morajo torej osredotočiti na rast zaposlenih na vseh ravneh. Ena izmed rešitev so letni razgovori z zaposlenimi, kjer naj bi nadrejeni in podrejeni skupaj izoblikovala tako kratkoročne kot tudi dolgoročne cilje posameznika. Cilji morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realni in časovno definirani (tako imenovana S.M.A.R.T. metoda). Bistvo letnih razgovorov je med drugim tudi odkrivanje tihih oziroma neizkoriščenih kompetenc, odpiranje perspektivnih posameznikov in prepoznavanje potencialov, sposobnosti in veščin (Mihalič, 2010, str. 13). V kolikor se organizacija letnih razgovorov z zaposlenimi loti dovolj strukturirano, so le-ti lahko dobra iztočnica za ugotavljanje želja zaposlenih glede njihovega nadaljnjega razvoja in napredovanja. Posamezniki, ki si želijo rasti na delovnem mestu, bodo to na letnem razgovoru lahko izpostavili, nadrejeni pa so tisti, ki jim to lahko v prihodnosti omogočajo. Seveda pa je pomembno, da so odnosi med nadrejenimi in podrejenimi dobri in temeljijo na zaupanju, saj v nasprotnem primeru zaposleni ne bo želel pokazati svojih želja.

Rast zaposlenih in s tem tudi krepitev zadovoljstva zaposlenih je možna tudi s programom mentorstva. Mentorstvo pomeni, da posamezniki znotraj podjetja, ki imajo določene mehke veščine (angl. *soft skills*) ali znanje (angl. *hard skills*), v okviru mentorskega programa prenašajo svoje znanje na posameznike, ki se želijo naučiti določenih znanj in veščin. Tako imajo spet možnost prijave v program zaposleni na nižjih delovnih mestih, ki v vsakdanjem delovnem procesu nimajo možnosti direktne osebne rasti. Taki programi so sicer bolj razviti v večjih podjetjih (Tingum, b.l.).

Velja pa se osredotočiti tudi na manjše organizacije, saj sva skozi raziskavo ugotovili, da imajo zaposleni v majhnih podjetjih manj možnosti za osebno rast, manj so zadovoljni in tudi manj se počutijo pripadne svoji organizaciji. V manjših podjetjih posebnih služb, ki skrbijo za razvoj kadrov praktično ni, posledično je manj organiziranih aktivnosti med zaposlenimi, kar pa lahko vodi tudi do manjše pripadnosti organizaciji.

Organizacije morajo kljub temu skrbeti za kolektivno zavest organizacije in organizirati novoletne zabave, piknike ter teambuildinge, kjer se pripadnost zaposlenih krepi. V manjših podjetjih izgradnja dobrega tima posledično pomeni tudi uspeh v poslovanju. Zaposleni v manjših podjetjih delajo več opravil hkrati, delo je bolj povezano in zato morajo med seboj tudi tesneje sodelovati (Vogt, b.l.). Ključ do uspeha v odnosih so torej dogodki, na katerih se zaposleni lahko neformalno družijo, zabavajo in gradijo na medsebojnih odnosih.

Kot sva ugotovili, ima več možnosti za osebno rast na delovnem mestu mlajša skupina zaposlenih. Tu bi priporočali podjetjem, da se osredotočijo tudi na starejše zaposlene. Omogočiti jim morajo več možnosti za osebno rast. Drži, da so mladi morda bolj seznanjeni s samim terminom, so bolj pogumni in imajo več volje, vendar podjetja ne bi smela zanemariti starejše skupine zaposlenih. Ta skupina je bolj izkušena, tako da je za podjetje boljše, da storijo kaj na tem področju in jih tako tudi obdržijo v podjetju. Starejši zaposleni so lahko neizkoriščen kapital podjetja, saj so dragocen vir znanja, ki so si ga ustvarili v vseh letih zaposlitve. Zmanjševanje vrzeli med starejšimi in mlajšimi generacijami lahko dosežemo tudi s prej omenjenim mentorskim programom, s katerim se starejše dejavno vključi v delovanje organizacije. Starejši prenašajo znanje in sposobnosti na mlajše zaposlene, s tem pa imajo možnost sodelovanja, novih izzivov, občutek koristnosti in pomembnosti (Špiler Božič, 2012). Starejšim zaposlenim, ki izkažejo željo po osebni rasti, novemu znanju in učenju, jim mora biti to tudi omogočeno, saj s svojimi izkušnjami iz preteklosti in novo pridobljenim znanjem lahko še toliko bolj prispevajo k uspehu organizacije.

Dodatne možnosti, s katerimi lahko podjetje ustvarja priložnosti za osebni razvoj zaposlenih, so (Armstrong, 1991, str. 315 – 316):

- spodbujanje napredovanja od znotraj,
- razvijanje bolj pravilnih postopkov napredovanja,
- z zagotavljanjem pridobivanja novih izkušenj znotraj podjetja,
- predstavljanje bolj sistematičnih procesov identifikacije potencialov,
- zagotavljanje nasvetov in usmerjanje managerjev ter specialistov za managerski razvoj glede karierne poti.

Osebni razvoj zaposlenih v organizaciji je pomembno področje, ki ga običajno pokrivajo oddelki za upravljanje s človeškimi viri. Predvsem slednji morajo najti ustrezne načine za

začetek procesa oziroma izvajanje koncepta osebnostne rasti zaposlenih. Po mnenju uspešnega trenerja za osebno rast v Veliki Britaniji je prva pomembna stvar, da ponudijo zaposlenim, uvodni tečaj samozavesti. Nadaljevalni tečaji pa naj vključujejo obvladovanje stresa, učinkovito komunikacijo, asertivnost, pozitivno mišljenje in čustveni nadzor. Tako bodo zaposleni bolj cenili svoje prednosti in pretekle dosežke ter bodo bolj zavezani tako k skrbi zase doma in v službi. Bolj bodo samozavestni in pridobili bodo več pozitivne energije (Lindenfield, 1995).

Za uspešno poslovanje podjetij ni dovolj zaposlenim omogočiti prijetno organizacijsko klimo in poskrbeti za njihovo zadovoljstvo, pomembno je tudi povečati zavzetost zaposlenih, kar lahko vodi do 50% večje produktivnosti in posledično tudi do večjih prihodkov. V Slovenskem IT podjetju z nekaj več kot 200 zaposlenimi so opravili raziskavo, ki je pokazala, da lahko s pravilno oblikovanim delovnim mestom povečamo zavzetost zaposlenih za delo. Zavzetost zaposlenih je ključna za podjetje, saj se slaba zavzetost kaže v nezainteresiranosti za delo, ki posledično vodi do večjih stroškov, več stresa in do slabše produktivnosti. Pomembno je, da zaposleni dobi občutek in informacijo o tem, kako dobro je bilo delo opravljeno. Če bodo zaposleni dobili povratno informacijo o uspešnosti svojega dela, bodo zagotovo tudi bolj zavzeti (Pfajfar & Škerlavaj, 2013).

Oblikovanje dela (angl. *job design*) igra pomembno vlogo pri uspešnosti zaposlenih. Definiramo ga lahko kot spreminjanje vsebine in procesov dela, z namenom povečati zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motivacijo in produktivnost. Dobro oblikovano delovno mesto prinaša vključenost zaposlenih in njihovo zadovoljstvo, zaposlene spodbuja k večji motivaciji za opravljanje dela, tako so bolj produktivni in bolj lojalni organizaciji. Učinkovito oblikovano delovno mesto zaposlene vodi do tega, da delajo s srcem ter vlagajo vse svoje znanje, delo pa razumejo kot del svojega življenja. Le takšni motivirani in vključeni zaposleni lahko vodijo do uspešnosti in večje produktivnosti organizacije. Že Herzberg je poudarjal pomen oblikovanja delovnih mest. Bistvo je, da zaposlenim delo obogatimo tako, da bodo motivirani za naloge, njihovo delo mora biti zasnovano v smeri krepitve njihove rasti, dosežkov, napredovanj, priznanj in odgovornosti. Zavzetost zaposlenih in njihovo sodelovanje sta pomembna faktorja. Ko so zaposleni zadovoljni z oblikovanim delovnim mestom, se posledično po najboljših močeh trudijo opraviti svojo nalogo in so tudi bolj produktivni ter motivirani (Zareen, Razzaq, & Mujtaba, 2013).

Pristopi za izgradnjo učinkovitega oblikovanja delovnih mest so (Zareen et al., 2013, str. 49):

- kroženje med delovnimi mesti (angl. *Job Rotation*),
- dodajanje delovnih nalog (angl. *Job Enlargement*),
- obogatitev dela (angl. *Job Enrichment*).

Prvi pristop se učinkovito uporablja v velikih organizacijah. S tem pristopom zaposleni dobijo možnost za spremembo delovnega mesta, zamenjajo svoje delovno mesto, ter tako opravijo različne delovne naloge in se veliko naučijo, pri tem postanejo bolj fleksibilni in bolj razumejo sam delovni proces (Zareen et al., 2013, str. 49). Lahko se zgodi, da vodstvo organizacije meni, da imajo zaposleni dovolj samostojnosti pri svojem delu, na drugi strani pa zaposleni mislijo ravno obratno. Zelo pomembna je povratna informacija, vodstvo naj torej vpraša zaposlene, ali imajo dovolj svobode pri izbiri projektov, ekipe, časa in tehnike. V kolikor zaposleni izrazijo željo po drugačnem delovnem mestu, potem je dobro, da se jih upošteva (Pink, 2011).

Pri drugem pristopu, dodajanje delovnih nalog, zaposleni dobijo več različnih delovnih nalog, kar vodi do manj monotonosti. Posledično se zmanjša odvisnost delavca od sodelavcev in se poveča njihova sposobnost (Zareen et al., 2013, str. 49).

Zadnji pristop, obogatitev dela, motivira zaposlene, saj jim ta pristop omogoča več avtonomije pri odločanju na delovnem mestu. Zaposleni dobijo več delovnih nalog, ki pa so drugačne od obstoječih. Na zaposlenega se prenese več odgovornosti, pridobijo več izzivov in se posledično bolj profesionalno in personalno razvijajo (Zareen et al., 2013, str. 49). Tudi Pink (2011) je poudarjal pomen avtonomije pri delu. Organizacije lahko povečajo motivacijo pri delu tudi s tem, da zaposlenim dajo znotraj delovnika nekaj prostega časa, kjer lahko ustvarjajo na lastnem projektu, ki si so ga zadali. V kolikor si organizacija ne more »privoščiti« 20 odstotkov delovnika, kot to že prakticirajo v nekaterih organizacijah, lahko zaposlenim za začetek ponudijo 10 odstotkov delovnika. V tem času lahko torej zaposleni delajo na lastnem projektu, z ekipo, ki si jo sami izberejo in na način, ki je njim blizu. V kolikor se tudi v njihovem okolju izkaže za uspešnega, potem lahko

Organizacije morajo oblikovati delovna mesta, ki bodo zaposlenim omogočala, da razvijejo svoje znanje in veščine ter le-te uporabljala pri novih nalogah in izzivih. Zaposleni morajo dobiti povratne informacije o svoji uspešnosti pri delu in imeti možnost, da svoje znanje ter nasvete delijo med seboj. Pri oblikovanju dela je potrebno upoštevati tehnološke in organizacijske zahteve ter tudi socialne in osebnostne zahteve zaposlenih. Delo je potrebno prilagoditi tako, da bo zaposlene motiviralo in povečalo njihovo učinkovitost (Možina et al., 1998, str. 177).

Dejavniki motiviranja zaposlenih torej že dolgo nimajo več poudarka na materialnem (denarnem) nagrajevanju, temveč v ospredje vedno bolj prihajajo drugi aspekti motiviranja (Pink, 2011). Sodobni behavioristični psihologi in ekonomisti vedno bolj poudarjajo pomen smisla dela. Bolj kot zaposleni vedo zakaj nekaj delajo, večjo motivacijo bodo imeli pri delu (Ariely, 2012).

Te teme se je dotaknil tudi Adam Grant, ki je na podlagi primera telefonskega zbiranja sredstev za univerzo dokazal, da ima poznavanje namena posameznega dela v ozadju

veliko moč motivacije. Klicateljem je uspešnost vztrajno padala in niso vedeli, kako naj jih še motivirajo. Ti zaposleni na začetku niso vedeli, za koga dejansko zbirajo denar. Ko so jim kasneje so predstavili, da se sredstva zbirajo za štipendiste, se je motivacija in uspešnost pri delu pri nekaterih kar naenkrat povečala. Predstavili so jim namreč dejanske zgodbe posameznih štipendistov, ki so jim ta sredstva pomagala pri študiju in uresničevanju lastnih sanj. Takoj, ko so nekateri zaposleni videli končne uporabnike zbranih sredstev in kako se jim je življenje z njihovo pomočjo obrnilo na bolje, so videli v svojem delu več smisla in zato so bili pri svojem delu bolj uspešni (Grant, 2014). Smisel ima torej veliko moč motiviranja zaposlenih.

Tudi nagrajevanje na princip »če-potem« na delovnih mestih, ki zahtevajo več kreativnosti ali razmišljanja, ne pridejo več v upoštevanje, zato je bolje nagraditi »zdaj ko«. Torej, ko nekdo naredi neko delo zelo dobro, se ga pohvali oziroma nagradi, vendar šele ko je le-to doseženo. V kolikor je delovno mesto zahtevnejše, se motiviranja zaposlenih ne more pogojevati z nagradami; delo v takem primeru ne bo nič bolje opravljeno, kot če nagrade ne bi bilo (Pink, 2011).

5.3 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Kot glavno omejitev bi izpostavili vzorec, saj sva v najino raziskavo zajeli predvsem mlajšo generacijo. Največ je bilo zaposlenih za nedoločen čas, pretežno so prevladovali osebe ženskega spola, bilo jih je več kot tretjina. Določena omejitev raziskave je tudi ta, da v vzorcu ni bilo zajetih dovolj zaposlenih z osnovno in poklicno šolo, torej oseb z nižjo izobrazbo. S končano osnovno šolo ali manj je bil namreč samo en anketiranec. Skoraj 70% anketirancev je bilo iz zasebnega sektorja. Kot predlog za nadaljnje raziskovanje bi torej predlagali bolj enakomeren vzorec pri vseh sociodemografskih značilnostih.

Pri distribuciji vprašalnika je bila izbrana tehnika neverjetnostnega vzorčenja, čigar pomembna značilnost je ta, da ne omogoča ugotavljanja natančnosti vzorčnih ocen. Zaradi lažje dosegljivosti vzorčnih enot sva izbrali metodo priložnostnega vzorčenja, ki omogoča enostavno izvedbo in nizke stroške (Bregar, Ograjenšek, & Bavdaž, 2005, str. 43). Omejitev take izbire vzorca je ta, da je lahko vzorec v najinem primeru priložnostno anketiranih precej nereprezentativen z vidika celotne populacije zaposlenih v Sloveniji. Problem reprezentativnosti vzorca predstavlja tudi elektronska distribucija vprašalnika (Bregar et al., 2005, str. 46), saj je bila razporeditev vzorca med prebivalstvom neenaka. V najinem primeru je to privedlo do večjega deleža mlajših, kot pa starejših anketirancev. Izpolnjevanje ankete je bilo možno samo med uporabniki interneta, kar avtomatsko izključuje posameznike brez interneta (starejši, revnejši, manj izobraženi, območja brez možnosti internetnega dostopa).

Ena izmed omejitev raziskave je tudi pristranskost samoocene, kar je pogosto težava vprašalnikov. Trditve so subjektivne narave, anketiranci so lahko odgovarjali pristransko

zaradi različnih dejavnikov, na primer želeli so se prikazati v dobri luči in so tako podajali bolj pozitivne odgovore.

Pojma zadovoljstvo in osebna rast sta subjektivna. Vsak posameznik drugače dojema srečo, zadovoljstvo in rast. Obdelovanje kvantitativnih podatkov je sicer privedlo do splošnega pregleda dojemanja zadovoljstva in osebne rasti zaposlenih v Sloveniji, vendar pa bi kot predlog za nadaljnje raziskovanje predlagali tudi individualne intervjuje, iz katerih bi lahko izvedeli več vzrokov (ne)zadovoljstva in osebne (ne)rasti posameznikov. Iz intervjujev bi lahko izvedeli kaj posameznikom predstavljata pojma osebna rast in zadovoljstvo, kako se v njihovih očeh lahko izboljša, kaj lahko njihovi delodajalci storijo na tem področju in podobno.

Podatki za analizo vprašalnika so bili izbrani presečno, kar pa predstavlja še eno omejitev pri najini raziskavi. Z zbranimi podatki namreč nisva mogli preverjati vzročno-posledičnih povezav med konstrukti, torej da en konstrukt vpliva na drugega, temveč sva lahko samo potrdili, ali povezava med konstrukti obstaja ali ne. Za prihodnje analize bi organizacijam priporočali longitudinalno raziskavo, s katero lahko skozi čas spremljajo napredek v razvoju svojih zaposlenih.

V kolikor analiziramo vedenje zaposlenih v določeni organizaciji, lahko izvedemo eksperimentalno raziskovanje, kjer v nadzorovanih pogojih spreminjamo odvisne in neodvisne spremenljivke. Cilj je ugotoviti, kako spreminjanje vrednosti neodvisne spremenljivke vpliva na spremembo vrednosti odvisne spremenljivke. Na primer, ugotoviti želimo, ali osebna rast na delovnem mestu vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Neodvisna spremenljivka je v tem primeru več izobraževanj in usposabljanj za osebno rast na delovnem mestu. Odvisna spremenljivka pa je zadovoljstvo zaposlenih. V organizaciji nato izberemo eno eksperimentalno skupino in eno kontrolno skupino. Eksperimentalni skupini se omogoči večjo rast na delovnem mestu, kontrolna skupina pa te obravnave ni deležna. Pomembno je, da med obema skupinama ne pride do stika. Nato primerjamo rezultate med člani obeh skupin in s pomočjo potrditve ali zavrnitve raziskovalne hipoteze dosežemo cilj raziskovanja (Bregar et al., 2005).

Dilema pri sestavljanju vprašalnika je bila tudi vprašanje o višini plače. V Sloveniji namreč še vedno velja, da posamezniki ne želimo govoriti o višini svojih dohodkov. Menili sva, da bi lahko to vprašanje vplivalo na rezultate ankete (večja stopnja neodgovora), zato ga nisva vključili v vprašalnik. Zaradi te odločitve pa nisva mogli višine plač primerjati s slovenskim in evropskim povprečjem in s tem razložiti nekatere morebitne vidike nezadovoljstva na delovnem mestu, oziroma osebne rasti na delovnem mestu in izven njega.

SKLEP

Na osnovi teoretičnega in empiričnega dela sva prišli do ugotovitve, da obstaja med osebno rastjo in zadovoljstvom zaposlenih pozitivna povezava. Torej bolj kot ima posameznik možnost in pogoje, ki pripeljejo do občutka da osebnostno raste, bolj je zadovoljen na svojem delovnem mestu, kar se pozitivno odraža na njegovih rezultatih dela.

Možnost osebnostne rasti posameznika, ne samo v zasebnem življenju, temveč tudi ob opravljanju službenega dela, je torej pomemben element celovitega koncepta zadovoljstva. Raziskava je pokazala, da si posamezniki želijo delati v organizaciji, ki jim bo omogočala, da ob opravljanju dela tudi osebno rastejo. Posamezniki smo v nekih normalnih okoliščinah in normalnem osebni stanju nagnjeni k stalnemu napredku in prizadevanju za izboljšave. Na to kažejo ugotovitve raziskave, saj si kljub temu, da so zaposleni dokaj zadovoljni, še vedno želijo napredka.

V raziskavi prav tako ugotavljamo, da je večina zaposlenih trenutno zadovoljnih. Slednje ocenjujemo kot pozitivno, saj bi to lahko kazalo na to, da je na trgu dovolj priložnosti za proaktivne in fleksibilne posameznike, tako, da ti najdejo optimalno delovno mesto zase. Posamezniki si prav tako želijo delati v organizaciji, kjer vlada dobra delovna klima in v organizaciji, ki je v družbi spoštovana ter uživa tudi določen ugled. Na osnovi psihološke pogodbe se namreč zaposleni lažje poistoveti in občuti pripadnost z organizacijo, ki jo širša družba vidi kot ugledno.

Pogosto je izpostavljen element varnosti zaposlitve. V slovenskem prostoru se s pojmom varna zaposlitev pogosto povezuje zaposlitev v javnem sektorju. V raziskavi pa se ravno na tem področju kažejo nekatere zanimive ugotovitve. V analiziranemu vzorcu je delež zaposlenih v javnem sektorju dokaj nizek in zajema približno 30 odstotkov vseh anketirancev, ostali delajo v organizacijah zasebnega sektorja. Izstopa pa ravno to, da so zaposleni v zasebnem sektorju bolj zadovoljni s plačo, kot pa zaposleni v javnem sektorju. Slednje lahko ruši nekatere stereotipe, o naravi zaposlitve v javnem sektorju. Tukaj se v zanimivi luči kaže razmerje med varnostjo zaposlitve in višino plače, ki jo za opravljeno delo prejemamo. Našo razpravo bi iz te točke lahko nadaljevali v smeri, da mora posameznik za visoko plačo sprejeti tudi določena tveganja.

V analiziranem vzorcu je bila večina populacije stara med 20 in 40 let, večina od njih pa je visoko izobraženih. V teoretičnih razpravah je moč zaslediti pojem preveč izobraženega kadra, s katerim se najbolj sooča mlajša generacija zaposlenih. Predvsem v gospodarstvu formalna izobrazba ni nujno predpogoj za zasedbo delovnega mesta. Dogaja se, da določena podjetja dajejo prednost praktičnim delovnim izkušnjam kot pa formalni izobrazbi. Tako se lahko zgodi, da notranje organizacijske enote vodijo in usmerjajo delavce, ki imajo nižjo izobrazbo od svojih podrejenih. V slovenskem prostoru lahko zasledimo ocene o tem, da izobraževalni sistem ustvarja presežke nekaterih visoko

izobraženih poklicev. Slednje sili te poklicne skupine, da sprejemajo delovna mesta, za katera je predpisana nekaj stopenj nižja izobrazba, kot jo imajo sami. Tovrstna anomalija se domnevno pojavlja tudi v nekaterih drugih državah v EU in je kot taka lahko generator določene stopnje nezadovoljstva med zaposlenimi, ki imajo za opravljanje svojega dela previsoko izobrazbo.

Ob tem se lahko dotaknemo še prej nakazane starostne strukture zaposlenih in starostne strukture prebivalstva naše države nasploh. Pri tem ne moremo mimo pojma medgeneracijskega dialoga, ki je pomemben tako v družbi, kot v delovni organizaciji ali podjetju. Pomemben je iz vidika vzajemnega prenosa znanja in izkušenj, ki jih lahko starejša generacija prenaša na mlajšo. Podatki kažejo, da je predvsem mlajša generacija soočena pretežno z zaposlitvami za določen čas in drugimi nestalnimi oblikami zaposlitve, kar se lahko negativno odraža na občutku posameznika o osebni rasti in posledično zadovoljstvu na sploh. V smislu medgeneracijske primerjave lahko ugotovimo, da gre pri tem predvsem za specifično mlajše kategorije zaposlenih, ki ni v prid celovitemu konceptu zadovoljstva zaposlenih.

Organizacija, ki se zaveda omenjenih okoliščin, bo prepoznala potencialna tveganja in bo pri upravljanju s človeškimi viri delovala v smeri konstruktivnega medgeneracijskega dialoga, kar bo doprineslo k klimi in k občutku osebne rasti vseh zaposlenih.

LITERATURA IN VIRI

1. Achor, S. (2010). *The happiness advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. New York: Crown business.
2. Antholis, D. (2011, 11. avgust). *Movin' On Up: Continue Learning, Growing at Work*. Najdeno 26. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.igrad.com/articles/learn-grow-at-job-career-development-get-involved-tips-advice>
3. Aon. (2016). *Employee Satisfaction Survey*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.aon.com/unitedkingdom/employee-engagement/employee-satisfaction-survey.jsp>
4. Ariely, D. (2012, oktober). *What makes us feel good about our work*. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work#t-1205564
5. Armstrong, M. (1991). *A Handbook of Personnel Management*. London: Kogan Page
6. Auer Antončič, J., & Antončič, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: a model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589–607.
7. Avey, J. B., Luthans, F., & Wernsing, T. S. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48–70.
8. Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Graber Pigeon, N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384–401.
9. Berger, V. (b.l.). *Personal Growth And Development*. Najdeno 12. julija 2015 na spletnem naslovu http://www.psychologistanywhereanytime.com/psychologist/psychologist_personal_growth.htm
10. Bolier, L. (b.l.). *Key Competence Happiness*. Najdeno 11. novembra 2015 na spletnem naslovu http://www.key-competence-happiness.eu/uploads/media/KCH_Guidelines_sl.pdf
11. Boštjančič, E. (2014, 30. avgust). *Zasebno življenje in delo se morata dopolnjevati*. Najdeno 22. julija 2015 na spletnem naslovu http://www.siol.net/trendi/intimno/druzina_in_prijatelji/2014/08/intervju_eva_bostjancic.aspx
12. Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915–934.
13. Bradberry, T., & Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Založba Tuma.
14. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Brečko, D. (1998). *Kako se odrasli spreminjamo*. Radovljica: Didakta.
16. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005) *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

17. Bric, R. (b.l.). *Zakaj osebnostna rast ni avtomatsko duhovna rast in zakaj bodo »duhovneži« v glavnem občepele v svojem duhovnem razvoju*. Najdeno 2. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.robertbric.si/osebnostna-duhovna-osebna-rast/>
18. Bridger, E. (2013, 18. marec). *The Positive Psychology of Employee Engagement*. Najdeno 26. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.slideshare.net/PottsMcG/the-positive-psychology-of-employee-engagement>
19. Broadhurst, J. (2012). "Employee development is a great business opportunity". *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 27 – 30.
20. Certifikat Družini prijazno podjetje. (b.l.). O certifikatu. Najdeno 22. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>
21. Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Tuma.
22. Cokins, G. (2006). *Učinkovitost po meri podjetja*. Ljubljana: GV Založba.
23. Combs, G., Milosevic I., Jeung W., & Griffith J., (2012, 1. januar). *Ethnic Identity and Job Attribute Preferences: The Role of Collectivism and Psychological Capital*. Najdeno 10. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1080&context=managementfacpub>
24. Corey, G., & Corey S. M. (2010). *I Never Knew I Had A Choice: Explorations in Personal Growth* (9th ed.). Belmont: Brooks/Cole.
25. Crampton, S. M., & Mishra, J. M. (1999). Women in Management. *Public Personnel Management*, 28(1), 87–106.
26. Delić, L., & Lubej, Z. (2015, 23. september). Najdeno 13. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.profilesslovenia.si/docs/default-source/default-document-library/vodstvena-karizma_kako-preko-osebne-rasti-vplivati-na-porast-zavzetosti-zaposlenih_.pdf?sfvrsn=0
27. Dimec, T., Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R., & Tušak, M. (2008). *Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski*. Najdeno 15. januarja 2016 na spletnem naslovu www.psiholoska-obzorja.si/arhiv_clanki/2008_4/dimec.pdf
28. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Dorchester: Pearson Custom Publishing.
29. Dimovski, V., Škerlavaj, M., Penger, S., Ghauri, Pervez N., & Grønhaug, K. (2008) *Poslovne raziskave*. Harlow: Pearson.
30. Droussiotis, A., & Austin, J. (2007). Job satisfaction of managers in Cyprus. *EuroMed Journal of Business*, 2(2), 208–222.
31. Društvo za marketing Slovenije. (2016, 13. januar). *Intervju: Dr. Matevž Raškovič: »Zaposleni so prvi kupec«*. Najdeno 2. marca 2016 na spletni strani <http://www.dmslo.si/aktualno/novice/intervju-dr-matevz-raskovic-zaposleni-so-prvi-kupec/>
32. Dutton, J. E., Grant, A. M., Sonenshein, S., Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2012). Growing at Work: Employees' Interpretations of Progressive Self-Change in Organizations. *Organization Science*, str. 1–19.

33. Eurostat. (b.l.). *Plače in stroški dela*. Najdeno 19. aprila 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs/sl#Povpre.C4.8Dne_pla.C4.8De
34. Eurostat. (2015b, 19. marec). *How satisfied are people with their lives in the European Union?* Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6750366/3-19032015-CP-EN.pdf/bbf302b1-597d-4bf0-96c4-9876e49b5b9d>
35. Ferjan, M. (2003). Vplivni dejavniki napredovanj zaposlenih v Sloveniji. *Organizacija*, 36(7), 469–476.
36. Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
37. Fister, K. (2003). *Osebni cilji pri delu in zadovoljstvo z delom*. Ljubljana: Psihološka obzorja.
38. Florjančič, J., Ferjan M., & Bernik, M. (1999). *Planiranje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
39. Gašperlin, I. (2016). *Čutim, torej sem!* Kranj: MIT informacijske rešitve.
40. Georgellis, Y., & Lange, T. (2012). Traditional versus Secular Values and the Job–Life Satisfaction Relationship Across Europe. *British Journal of Management*, 23(4), 437–454.
41. Gneezy, U., & Rustichini, A. (2000). Pay Enough Or Don't Pay At All. *Quarterly Journal of Economics*, 115(3) 791–810.
42. Gneezy, U., Meier, S., & Rey-Biel, P. (2011). When and Why Incentives (Don't) Work. *Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 191–210.
43. Goleman, D. (1999). *Čustvena inteligenca: zakaj je tako pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
44. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba d.d.
45. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
46. Gowan, M. A. (2012). Employability, well-being and job satisfaction following a job loss. *Journal of Managerial Psychology*, 27(8), 780–798.
47. Grant, A. (2014). *Daš in dobiš*. Tržič: Učila International.
48. Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, str. 250–279.
49. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
50. Hinrichs, J. R., & Micshkind, L. A. (1967). Empirical and theoretical limitations of the two-factor hypothesis and job satisfaction. *Journal of applied Psychology*, 51(2), 191–200.
51. Hodžić, E. (2013, 22. marec). *Ovire pri napredovanju žensk na managerski položaj*. Najdeno 1. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-141-0/prispevki/038.pdf>

52. House, R. J., & Lawrence, A. (2006). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism. *Personnel psychology*, 20(4), 369–390.
53. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
54. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Založba Pro-Andy.
55. Jaklič, M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
56. Javornik, N. (b.l.). *Kaj je pozitivna psihologija?* Najdeno 7. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://kakosi.si/wp-content/uploads/2013/10/Pozitivna-psihologija.pdf>
57. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135–1156.
58. Jurman, B. (1981). *Človek in delo: Psihologija dela*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
59. *Kako izboljšati učinkovitost zaposlenih?* Najdeno 11. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/vodenje/kako-izboljsati-ucinkovitost-zaposlenih/>
60. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327.
61. Karp, T. (2004). Learning the steps of the dance of change: improving change capabilities by integrating futures studies and positive organisational scholarship. *Foresight*, 6(6), 349–355.
62. Kavčič, B. (2011). *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
63. Kompare, A., Stražišar, M., Dogša, I., Vec, T., & Curk, J. (2012). *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
64. Kos, B. (2011, 5. april). *Kariera in podjetništvo*. Najdeno 17. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/kariera-in-podjetnistvo.php>
65. Koubova, V., & Buchko, A. A. (2013). Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*, 36(7), 700–719.
66. Krstić Florjanič, S. (2004). *Nagrade in motivacija zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Kržišnik, R. (2006). Osebna rast - modna muha ali potreba delovnega okolja. *HRM revija*, 4(14), 40–43.
68. Kuhar Pucko, M. (2014, 26. marec). *Kako se razvijata empatija in čustvena inteligenca*. Najdeno 12. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.aktivni.si/psihologija/empatija-in-custvena-inteligenca/>
69. Lešnik, V. (2013, 13. marec). *Pozitivna psihologija na delovnem mestu*. Najdeno 7. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/pozitivna-psihologija-na-delovnem-mestu/d-3066>
70. Lew, C. (2015, 5. december). *Employee Engagement is about Engaging Employees*. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.linkedin.com/pulse/employee-engagement-engaging-employees-dr-charlene-lew>

71. Lindenfield, G. (1995). The power of personal development. *Management Development Review*, 8(1), 28–31.
72. Linz, S., Good, L., & Busch, M. (2015). Promoting worker loyalty: an empirical analysis. *International Journal of Manpower*, 36(2), 169–191.
73. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
74. Lipičnik, B., Kaše, R., Mihelič, K., & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
75. Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.
76. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
77. Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321–349.
78. Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
79. Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1–16.
80. Maslow, A. H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers.
81. Maslow, A. H. 1968. *Toward a psychology of being* (3rd ed.). New York: Van Nostrand.
82. McIntosh, S. (2003). Work-life balance: How life coaching can help. *Business Information Review*, 20(4), 181–189.
83. Merchant, R. C. (b.l.). *The Role of Career Development in Improving Organizational Effectiveness and Employee Development*. Najdeno 1. marca 2016. na spletnem naslovu http://sks.karabuk.edu.tr/kariyer/belgeler/THE_ROLE_OF_CAREER_DEVELOPMENT.pdf
84. Merljak, S. (2014, 27. december) *V enih podjetjih se veliko smeji. V drugih so zagrenjeni. Zakaj?* Najdeno 13. februarja 2016 na spletnem naslovu: <http://www.delo.si/sobotna/v-enih-podjetjih-se-veliko-smejijo-v-drugih-so-zagrenjeni-zakaj.html>
85. Mesner Andolšek, D. (2002). "Make me whole again." Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), str. 10–29.
86. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
87. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
88. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
89. Mihalič, R. (2010). *Kako izvedem letni razgovor*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
90. Mohr, R., & Zoghi, C. (2008). High-Involvement Work Design and Job Satisfaction. *Industrial and Labor Relations Review*, 61(3), 275–296.

91. Molan, M. (2014, 22. januar). *Iskanje ravnotežja med delom in družino*. Najdeno 14. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.varnonadelu.si/33/iskanje-ravnote-ja-med-delom-in-dru-ino-uniqueidmRRWSbk196Hzu9ZXhHk6LtM9jiArAmEZA7EiRdYDYsduj8kYACWkhA/>
92. Mori, S. (2003, 10. januar). *Podjetnik 21. stoletja*. Najdeno 11. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/podjetnik-21-stoletja-20031001#>
93. Morin, R. (2014, 9. januar). *Why it's great to be the boss*. Najdeno 5. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.pewsocialtrends.org/2014/01/09/why-its-great-to-be-the-boss/>
94. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
95. Možina, S. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
96. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetič, A., Stanojevič, M., & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
97. Musek, J. (1982). *Osebnost*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.
98. Musek J. (2007). *Pozitivna psihologija*. Najdeno 10. septembra 2015 na spletnem naslovu www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-NQEV127X/387a70bc.../PDF
99. Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
100. Musek, J., & Avsec, A. (2002). *Pozitivna psihologija: subjektivni (emocionalni) blagor in zadovoljstvo z življenjem*. Najdeno 7. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.musek.si/Teksti/Pozitivna%20psihologija.pdf>
101. Near, J. (1984). Relationships between Job Satisfaction and Life Satisfaction: Test of a Causal Model. *Social Indicators Research*, 15(14), 351–367.
102. Novak, B. (2006). *Nevrolingvistično programiranje in osebna rast*. Najdeno 17. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.transformacija.com/NLP%20in%20osebna%20rast.pdf>
103. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj. (b.l.). *Work-Life Balance*. Najdeno 21. aprila 2016 na spletni strani <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>
104. Park, N., Peterson, C., Szvarca, D., Vander Molen, R. J., Kim, E. S., & Collon K. (2014). Positive Psychology and Physical Health: Research and Application. *American Journal of Lifestyle Medicine*, 20(10), 1–7.
105. Peklar, J., & Boštjančič, E. (2012). Motivation and Life Satisfaction of Employees in 57 the Public and Private Sectors. *Uprava*, X(3), 57–74.
106. Penger, S. (2006). *Učēča se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
107. Pevec, A. (2003, 14. januar). *Intervju z Alešem Pevcem, članom ustvarjalne skupinice sonce*. Najdeno 4. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.pozitivke.net/article.php?story=20030114112734138&query=osebna%2Brast>

108. Pfajfar, L., & Škerlavaj, M. (2013). Zavzetost zaposlenih za delo: Spodbudimo jo z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in povezav med zaposlenimi. *HRM revija*, 11 (53), str. 28–33.
109. Pink, D. (2011). *Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira*. Maribor: Videotop d.o.o.
110. Podjed, K. (b.l.). *Coaching kot orodje za upravljanje stresa in dobrega počutja na delovnem mestu*. Najdeno 15. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.produktivnost.si/wp-content/uploads/2014/09/Coaching-kot-orodje-za-upravljanje-stresa-in-dobrega-po%C4%8Dutja-na-delovnem-mestu-Klemen-Podjed.pdf>
111. Pogačnik, V. (2003). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
112. Pravst, M. (2014, 24. avgust). *Vaš uspeh je povezan s čustveno inteligenco*. Najdeno 11. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.sensa.si/osebna-rast/vas-uspeh-je-povezan-s-custveno-inteligenco/>
113. Račnik, M. (2008, 17. februar). *Menjava službe – priložnost za rast?* Najdeno 26. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=101&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
114. Rajneesh, C. (2009). *POB: A comparative analysis of positive psychological capital amongst public & private sector employees*. Najdeno 19. julija 2015 na spletnem naslovu http://www.academia.edu/631339/A_Comparative_Analysis_of_Positive_Psychological_Capital_amongst_Public_and_Private_Sector_Employees
115. Randeree, K., & Chaundry, A. G. (2012). Leadership - style, satisfaction and commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(1), 61–85.
116. *Rast organizacije je zrcalo samopodobe zaposlenih*. Najdeno 27. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://kulturazavedanja.si/rast-organizacije-je-zrcalo-samopodobe-zaposlenih/>
117. Redek, T., Ograjenšek, I., Kostevc, Č., & Frajman Jakšič, A. (b.l.). *Empirična analiza dejavnikov sreče v Sloveniji*. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu www.stat.si/.../Docs/.../Redek%20et%20al-Dejavniki_srece-prispevek.pdf
118. Reisser, L. (2002). Self-Renewal and Personal Development in Professional Life. *New directions for student services*, 2002(98), 49–60.
119. Ressler, C., & Thompson, J. (2008). *Why Work Sucks and How to Fix It*. New York: Penguin Group.
120. Roberson, L. (1990). Prediction of Job Satisfaction from Characteristics of Personal Work Goals. *Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 29–41.
121. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
122. Rozman, S. (2014, 31. marec). *Past, ki se ji reče osebna rast*. Najdeno 3. julija 2015 na spletnem naslovu <http://motivacijaincoaching.net/past-osebna-rast/>

123. Salvati, K. (b.l.). *What is the Definition of Personal Growth?* Najdeno 7. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.best-personal-development-books.com/definition-of-personal-growth.html>
124. *Self-Aware, Happy And Successful – The Definition of Personal Growth*. Najdeno 11. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.finerminds.com/personal-growth/definition-of-personal-growth/>
125. Shimoff, M. (2009) *Srečni kar tako: sedem korakov do pristne notranje sreče*. Ljubljana: Vale-Novak.
126. Silvestro, R. (2002). Dispelling the modern myth: Employee satisfaction and loyalty drive service profitability. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(1), 30–49.
127. Slovenska organizacijska klima. (b.l.) O podjetju. Najdeno 24. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.ocr.si/>
128. Snoj, E. (2006). *Samoaktualizacija v humanistično usmerjeni teoriji Carla Rogersa*. Ljubljana: Socialna pedagogika.
129. Statistični urad RS. (2014, 6. Marec). *Mednarodni dan žensk 2014*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=6100>
130. Statistični urad Republike Slovenije. (2015, 24. september). *Strukturna statistika plač, Slovenija, 2014*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5472&idp=15&headerbar=13>
131. Statistični urad Republike Slovenije. (2016a, 21. januar). *Življenjski pogoji, Slovenija, 2015*. Najdeno, 23. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5644&idp=10&headerbar=8>
132. Statistični urad Republike Slovenije. (2016b, 1. marec). *Mednarodni dan žensk – dan praznovanja ekonomske, politične in socialne enakopravnosti žensk*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5798&idp=17&headerbar=15>
133. Stegmüller, N., & Bakračević Vukman, K. (2012). Zadovoljstvo z življenjem v povezavi s pozitivnim in negativnim čustvovanjem v srednji in pozni odraslosti. Raziskava na slovenskem vzorcu odraslih. *Anthropos*, 31-54.
134. *Stres in energijsko neravnovesje*. Najdeno 24. novembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.bizinaizi.si/stres-in-energijsko-neravnovesje/>
135. Stropnik, N. (2006). *Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/.../nk_gradivo_mlade_dru__ine.doc
136. Sze, D. (2015, 17. junij). *The Father of Positive Psychology and His Two Theories of Happiness*. Najdeno 13. oktobra 2015 na spletni strani http://www.huffingtonpost.com/david-sze/the-father-of-positive-ps_b_7600226.html
137. Špiler Božič, K. (2012, 5. februar). *Starejši zaposleni so še neizkoriščen kapital*. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/1042422411>

138. Štih, A., & Ferjan, M. (2014). Komunikacija na delovnem mestu in njen vpliv na zdravje zaposlenih v javnem sektorju. *Obzornik zdravstvene nege*, 48(1), str. 30–39.
139. Thum, M. (b.l.). *What is Personal Development?* Najdeno 8. julija 2015 na spletnem naslovu <http://www.myrkothum.com/what-is-personal-development/>
140. Tingum, J. (b.l.). The Advantages of Mentoring in the Workplace. Najdeno 9. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/advantages-mentoring-workplace-18437.html>
141. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
142. Trojnar, F. (2002). *Moč Osebnosti rasti: sezite po uspehu, v osebnem, družinskem in poslovnem življenju*. Maribor: Trojnar consulting.
143. Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C., & Pastuszak, Z. (2011). Empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction. *Industrial Management & Data Systems*, 111(5), 675–696.
144. Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), str. 391–407.
145. Verhofstadt, E., De Witte, H. & Omeij, E. (2007). Higher educated workers: better jobs but less satisfied? *International Journal of Manpower*, 28(2), 135–151.
146. Vogt, C. (b.l.). *Importance of Team-Building Activities*. Najdeno 10. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/importance-teambuilding-activities-40587.html>
147. Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
148. Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: the business case for measuring organisational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7), 380–386.
149. Weisinger, H. (2001): *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangra.
150. Welsby, P. (2003, 26. avgust). *Osebnostni razvoj ni le naša zasebna stvar*. Najdeno 24. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/55349/Osebnostni-razvoj-ni-le-na%C5%A1a-zasebna-stvar?metered=yes&sid=431702546>
151. Wirth, L. (2001). *Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*. Geneva: International Labour Office.
152. Zadel, A. (b.l.). *Pozitivna psihologija*. Najdeno 15. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.jurcecivan.com/pozitivna-psihologija-aleksander-zadel.html>
153. Zakon o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS*, št. 108/09 – uradno prečiščeno besedilo, 13/10, 59/10, 85/10, 107/10, 35/11 – ORZSPJS49a, 27/12 – odl. US, 40/12 – ZUJF, 46/13, 25/14 – ZFU, 50/14, 95/14 – ZUPPJS15 in 82/15.
154. Zareen, M., Razzaq K., & Mujtaba, B. G. (2013). Job Design and Employee Performance: the Moderating Role of Employee Psychological Perception. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 46–55.
155. Zgonik, A. (2011, 13. november). *Izgorelost ni medalja za pridnost*. Najdeno 13. oktobra 2015 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/zdravje/izgorelost-ni-medalja-za-pridnost.html>

156. Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 5(36), 621–644.
157. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Analiza posameznih trditev glede na sociodemografske značilnosti.....	7

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

sva študentki podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti UL in pripravljava magistrsko nalogo z naslovom:

Analiza zadovoljstva zaposlenih in osebne rasti med zaposlenimi v Sloveniji.

Prosiva, če si vzamete nekaj minut in izpolnite anketni vprašalnik.
Anketa je anonimna in bo uporabljena zgolj v študijske namene.

S klikom na gumb "Naslednja stran" lahko pričnete z izpolnjevanjem ankete.

Že vnaprej se vam zahvaljujemo za pomoč pri zaključnem delu najine študijske poti.

Lep pozdrav,
Kristina Jerant & Jasna Cugelj

1. Označite status zaposlitve:

- nedoločen čas
- določen čas
- polovični delovni čas
- podjemna pogodba
- avtorska pogodba
- samozaposlen
- trenutno brezposeln/a
- študentsko delo za poln delovni čas
- študent
- upokojenec

2. Ali ste kdaj v preteklosti že bili zaposleni? V kolikor je vaš odgovor DA, vas prosiva, da odgovarjate glede na vašo prejšnjo zaposlitev.

- da
- ne

3. Spodnje trditve se nanašajo na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Prosiva, da označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo. Podane so vrednosti 1-5, 1 pomeni popolnoma se ne strinjam, 5 pomeni popolnoma se strinjam.

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti niti	Se ne strinjam	Popolnoma se ne strinjam
V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom zadovoljen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo je v glavnem zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mislim, da si moji prijatelji bolj prizadevajo pri svojem delu kot jaz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mislim, da moje delo ni prijetno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bolj uživam pri delu kot v prostem času.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najpogosteje se prisiljujem, da grem na delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svojega dela sploh ne maram.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čutim, da sem pri delu srečnejši/a od večine drugih ljudi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Najpogosteje opravljam delo z velikim elanom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vsak delovnik se mi zdi neznansko dolg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raje imam delo kot večina sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V svojem delu najdem pravo zadovoljstvo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razočaran/a sem nad tem, da sem takšno delo sploh sprejel/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vem, kaj se v organizaciji pričakuje od mene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri delu imam prijeten občutek, da sem ga sposoben/a dobro opravljati.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Spodaj je še nekaj trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Prosiva, da označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo. Podane so vrednosti 1-5, 1 pomeni popolnoma se ne strinjam, 5 pomeni popolnoma se strinjam.

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti niti	Se ne strinjam	Popolnoma se ne strinjam
Delo, ki ga opravljam, mi je všeč.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na trenutnem delovnem mestu imam preveč nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen/a sem z višino svoje plače.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V organizaciji se počutim cenjen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Okrog mene so sodelavci, ki so kompetentni, vestni, odgovorni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S svojimi sodelavci se dobro razumem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti niti	Se ne strinjam	Popolnoma se ne strinjam
Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zadovoljen/a sem z vodstvom organizacije, v kateri sem zaposlen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni pogoji so slabi (oprema, prostori).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O dodatnih zadolžitvah in nalogah sem dovolj zgodaj obveščen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svojemu znancu/prijatelju/družini bi priporočal/a delo v organizaciji, v kateri sem zaposlen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mislim, da me organizacija potrebuje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmišljam, da bi zapustil/a svojo organizacijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Spodnje trditve se nanašajo na osebno rast na delovnem mestu.

Prosiva, da označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo. Podane so vrednosti 1-5, 1 pomeni popolnoma se ne strinjam, 5 pomeni popolnoma se strinjam.

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti niti	Se ne strinjam	Popolnoma se ne strinjam
Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj neposredni nadrejeni poskrbi, da imam vedno dovolj delovnih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moj neposredni nadrejeni poskrbi, da dobim naloge, ki jih rad/a opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na delovnem mestu imam vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovno mesto mi nudi dobre možnosti za stalno usposabljanje in nadgrajevanje mojega znanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čutim, da mi je na delovnem mestu omogočena osebna rast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji ima vsak, ki pokaže ambicioznost, možnost napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uspeh moje kariere je odvisen od mojega delodajalca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V organizaciji nam nudijo možnost dodatnega izobraževanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V trenutni službi sem bil/a v zadnjem letu vsaj enkrat napoten/a na dodatno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti niti	Se ne strinjam	Popolnoma se ne strinjam
izobraževanje.					
V službi se udeležujem predavanj/delavnic.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu si želim več izzivov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Želim si spremembo mojega delovnega mesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na trenutnem delovnem mestu imam premalo nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar nimam dovolj svojega dela, si sam/a poiščem nove izzive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Želim, da moj neposredni vodja poskrbi, da imam vedno dovolj delovnih nalog.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kadar lahko, rad/a pomagam svojim sodelavcem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da imam primerne kompetence za napredovanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Želim si napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Želim si več možnosti za izobraževanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Spodnje trditve se nanašajo na vašo osebno rast in splošno zadovoljstvo

Prosiva, da označite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo. Podane so vrednosti 1-5, 1 pomeni popolnoma se ne strinjam, 5 pomeni popolnoma se strinjam.

	Popolnoma se strinjam	Se strinjam	Niti niti	Se ne strinjam	Popolnoma se ne strinjam
Gradim na lastni karieri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izven delovnega časa hodim na predavanja/delavnice, ki se tičejo področja moje kariere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menim, da moram sam/a poskrbeti za svojo uspešnost kariere.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S problemi v življenju se spopadam tako, da se jim izogibam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veselim se življenja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gledano na splošno, sem s svojim življenjem zadovoljen/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sem samozavesten/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vedno najdem pravo motivacijo v življenju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagnjen/a sem k reševanju problemov.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vem, na kateri točki v življenju sem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odprt/a sem za nove izzive v življenju.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. V katero starostno skupino spadate?

- do pod 20 let
- 20 do pod 30 let

- 30 do pod 40 let
- 40 let in več

8. Spol:

- moški
- ženski

9. Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- osnovna šola ali manj
- poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)
- štiriletna srednja šola
- višja šola
- visoka šola / prva bolonjska stopnja
- univerzitetna izobrazba / druga bolonjska stopnja
- znanstveni magisterij ali doktorat

10. Koliko let delovne dobe imate?

- do pod 11 let
- 11 do pod 20 let
- 20 do pod 30 let
- 30 in več let

11. Koliko rednih služb ste do sedaj zamenjali?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- več kot 4

12. Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?

- vrhnji management
- srednji management
- nižji management
- strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...)
- administrativna dela (npr. pisarniško delo)
- izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)

13. Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?

- do pod 5 let
- 5 do pod 10 let
- 10 do pod 15 let

- 15 let in več

14. Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?

- do 10 zaposlenih (mikro podjetje)
- 11-50 zaposlenih (malo podjetje)
- 51-250 zaposlenih (srednje veliko podjetje)
- nad 250 zaposlenih (veliko podjetje)

15. V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?

- javni sektor
- zasebni sektor

16. V katero panogo spada organizacija, v kateri ste trenutno zaposleni (po SKD klasifikaciji)?

- kmetijstvo in lov, gozdarstvo, ribištvo
- rudarstvo
- predelovalne dejavnosti
- oskrba z električno energijo, plinom in paro
- oskrba z vodo, ravnanje z odpadki, saniranje okolja
- gradbeništvo
- trgovina, vzdrževanje in popravila motornih vozil
- promet in skladiščenje
- gostinstvo
- informacijske in komunikacijske dejavnosti
- finančne in zavarovalniške dejavnosti
- poslovanje z nepremičninami
- strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- dejavnost javne uprave in obrambe, dejavnost obvezne socialne varnosti
- izobraževanje
- zdravstvo in socialno varstvo
- kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- druge dejavnosti
- dejavnost gospodinjstev z zaposlenim hišnim osebjem, proizvodnja za lastno rabo
- dejavnost eksteritorialnih organizacij in teles

Hvala za vaš čas in sodelovanje.

Prijeten dan še naprej!

Kristina in Jasna

PRILOGA 2: Analiza posameznih trditev glede na sociodemografske značilnosti

Spol: * V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom zadovoljen/a. Crosstabulation

			V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom zadovoljen/a.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Spol:	ženski	Count	1	2	12	44	26	85
		% within Spol:	1,2%	2,4%	14,1%	51,8%	30,6%	100,0%
	moški	Count	3	9	24	76	49	161
		% within Spol:	1,9%	5,6%	14,9%	47,2%	30,4%	100,0%
Total		Count	4	11	36	120	75	246
		% within Spol:	1,6%	4,5%	14,6%	48,8%	30,5%	100,0%

V katero starostno skupino spadate? * V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom zadovoljen/a. Crosstabulation

V katero starostno skupino spadate?				V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom zadovoljen/a.					Total
				zadovoljen/a.					
				1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V katero starostno skupino spadate?	20 do pod 30 let	Count	1	5	13	48	25	92	
		% within V katero starostno skupino spadate?	1,1%	5,4%	14,1%	52,2%	27,2%	100,0%	
	30 do pod 40 let	Count	2	5	18	42	28	95	
		% within V katero starostno skupino spadate?	2,1%	5,3%	18,9%	44,2%	29,5%	100,0%	
	40 let in več	Count	1	1	5	30	22	59	
		% within V katero starostno skupino spadate?	1,7%	1,7%	8,5%	50,8%	37,3%	100,0%	
Total	Count	4	11	36	120	75	246		
	% within V katero starostno skupino spadate?	1,6%	4,5%	14,6%	48,8%	30,5%	100,0%		

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? * V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom

zadovoljen/a. Crosstabulation

			V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom					Total
			zadovoljen/a.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšna je vaša Osnovna šola ali manj najvišja dosežena formalna izobrazba?	Count	0	0	0	1	0	1	
	% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%	
	poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)	Count	0	0	3	4	2	9
	% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	0,0%	0,0%	33,3%	44,4%	22,2%	100,0%	
	Štiriletna srednja šola	Count	1	1	12	28	11	53
	% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	1,9%	1,9%	22,6%	52,8%	20,8%	100,0%	
	Višja šola	Count	1	1	1	7	4	14
	% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	7,1%	7,1%	7,1%	50,0%	28,6%	100,0%	
Visoka šola / prva bolonjska stopnja	Count	1	5	8	27	16	57	
	% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	1,8%	8,8%	14,0%	47,4%	28,1%	100,0%	
Univerzitetna izobrazba / druga bolonjska stopnja	Count	1	2	12	42	39	96	
	% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	1,0%	2,1%	12,5%	43,8%	40,6%	100,0%	
Znanstveni magistriraj ali doktorat	Count	0	2	0	11	3	16	
	% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	0,0%	12,5%	0,0%	68,8%	18,8%	100,0%	
Total	Count	4	11	36	120	75	246	
	% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	1,6%	4,5%	14,6%	48,8%	30,5%	100,0%	

Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom

zadovoljen/a. Crosstabulation

			V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom					Total
			zadovoljen/a.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Vrhnji management	Count	0	0	1	5	8	14
		% within	0,0%	0,0%	7,1%	35,7%	57,1%	100,0%
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
	Srednji management	Count	0	0	2	8	7	17
		% within	0,0%	0,0%	11,8%	47,1%	41,2%	100,0%
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
	Nižji management	Count	0	1	3	11	5	20
		% within	0,0%	5,0%	15,0%	55,0%	25,0%	100,0%
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
	Strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...)	Count	3	7	17	64	44	135
		% within	2,2%	5,2%	12,6%	47,4%	32,6%	100,0%
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
Administrativna dela (npr. pisarniško delo)	Count	0	2	7	17	9	35	
	% within	0,0%	5,7%	20,0%	48,6%	25,7%	100,0%	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?								
Izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)	Count	1	1	6	15	2	25	
	% within	4,0%	4,0%	24,0%	60,0%	8,0%	100,0%	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?								
Total	Count	4	11	36	120	75	246	
	% within	1,6%	4,5%	14,6%	48,8%	30,5%	100,0%	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?								

Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom

zadovoljen/a. Crosstabulation

		V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom					Total
		zadovoljen/a.					
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kolikšno je število do 10 zaposlenih v (mikro podjetje) organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Count	1	3	9	11	12	36
	% within	2,8%	8,3%	25,0%	30,6%	33,3%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	11-50 zaposlenih (malo podjetje)	0	3	6	25	18	52
	% within	0,0%	5,8%	11,5%	48,1%	34,6%	100,0%
51-260 zaposlenih (srednje veliko podjetje)	Count	0	2	6	40	17	65
	% within	0,0%	3,1%	9,2%	61,5%	26,2%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	nad 250 zaposlenih (veliko podjetje)	3	3	15	44	28	93
	% within	3,2%	3,2%	16,1%	47,3%	30,1%	100,0%
Total	Count	4	11	36	120	75	246
	% within	1,6%	4,5%	14,6%	48,8%	30,5%	100,0%

V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni? * V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom zadovoljen/a. Crosstabulation

			V splošnem sem s trenutnim delovnim mestom zadovoljen/a.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?	Javni sektor	Count	1	2	10	40	25	78
		% within V kateri sektor						
		spada organizacija kjer	1,3%	2,6%	12,8%	51,3%	32,1%	100,0%
		ste zaposleni?						
	Zasebni sektor	Count	3	9	26	80	50	168
		% within V kateri sektor						
		spada organizacija kjer	1,8%	5,4%	15,5%	47,6%	29,8%	100,0%
		ste zaposleni?						
Total			4	11	36	120	75	246
			1,6%	4,5%	14,6%	48,8%	30,5%	100,0%

Spol: * Bolj uživam pri delu kot v prostem času. Crosstabulation

			Bolj uživam pri delu kot v prostem času.					Total
			Bolj uživam pri delu kot v prostem času.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Spol:	ženski	Count	18	33	24	8	2	85
		% within Spol:	21,2%	38,8%	28,2%	9,4%	2,4%	100,0%
	moški	Count	27	61	50	20	3	161
		% within Spol:	16,8%	37,9%	31,1%	12,4%	1,9%	100,0%
Total	Count	45	94	74	28	5	246	
	% within Spol:	18,3%	38,2%	30,1%	11,4%	2,0%	100,0%	

V katero starostno skupino spadate? * Bolj uživam pri delu kot v prostem času. Crosstabulation

					Bolj uživam pri delu kot v prostem času.					Total
					1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V katero starostno skupino spadate?	20 do pod 30 let	Count		16	37	23	14	2	92	
		% within V katero starostno skupino spadate?		17,4%	40,2%	25,0%	15,2%	2,2%	100,0%	
	30 do pod 40 let	Count		21	40	26	7	1	95	
		% within V katero starostno skupino spadate?		22,1%	42,1%	27,4%	7,4%	1,1%	100,0%	
	40 let in več	Count		8	17	25	7	2	59	
		% within V katero starostno skupino spadate?		13,6%	28,8%	42,4%	11,9%	3,4%	100,0%	
Total		Count		45	94	74	28	5	246	
		% within V katero starostno skupino spadate?		18,3%	38,2%	30,1%	11,4%	2,0%	100,0%	

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? * Bolj uživam pri delu kot v prostem času. Crosstabulation

			Bolj uživam pri delu kot v prostem času. Cross-tabulation					Total
			Bolj uživam pri delu kot v prostem času.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Osnovna šola ali manj	Count	0	1	0	0	0	1
	formalna	% within Kakšna je						
	izobrazba?	vaša najvišja dosežena	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		formalna izobrazba?						
	poklicna šola (2 ali 3	Count	3	3	3	0	0	9
	letna strokovna šola)	% within Kakšna je						
		vaša najvišja dosežena	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
		formalna izobrazba?						
	Štiriletna srednja šola	Count	10	19	16	7	1	53
		% within Kakšna je						
		vaša najvišja dosežena	18,9%	35,8%	30,2%	13,2%	1,9%	100,0%
		formalna izobrazba?						
	Višja šola	Count	5	4	3	1	1	14
		% within Kakšna je						
	vaša najvišja dosežena	35,7%	28,6%	21,4%	7,1%	7,1%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Visoka šola / prva	Count	12	24	15	5	1	57	
bolonjska stopnja	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	21,1%	42,1%	26,3%	8,8%	1,8%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Univerzitetna izobrazba	Count	12	38	29	15	2	96	
/ druga bolonjska	% within Kakšna je							
stopnja	vaša najvišja dosežena	12,5%	39,6%	30,2%	15,6%	2,1%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Znanstveni magisterij ali	Count	3	5	8	0	0	16	
doktorat	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	18,8%	31,3%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Total	Count	45	94	74	28	5	246	
	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	18,3%	38,2%	30,1%	11,4%	2,0%	100,0%	
	formalna izobrazba?							

Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Bolj uživam pri delu kot v prostem času. Crosstabulation

			Bolj uživam pri delu kot v prostem času.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Vrhnji management	Count	1	4	6	2	1	14
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	7,1%	28,6%	42,9%	14,3%	7,1%	100,0%
	Srednji management	Count	5	7	4	1	0	17
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	29,4%	41,2%	23,5%	5,9%	0,0%	100,0%
	Nižji management	Count	3	7	7	3	0	20
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	15,0%	35,0%	35,0%	15,0%	0,0%	100,0%
	Strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...)	Count	24	48	42	18	3	135
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	17,8%	35,6%	31,1%	13,3%	2,2%	100,0%
	Administrativna dela (npr. pisarniško delo)	Count	7	19	7	1	1	35
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	20,0%	54,3%	20,0%	2,9%	2,9%	100,0%
	Izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)	Count	5	9	8	3	0	25
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	20,0%	36,0%	32,0%	12,0%	0,0%	100,0%
Total		Count	45	94	74	28	5	246
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	18,3%	38,2%	30,1%	11,4%	2,0%	100,0%

Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Bolj uživam pri delu kot v prostem času. Crosstabulation

		Bolj uživam pri delu kot v prostem času.					Total
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kolikšno je število do 10 zaposlenih (mikro podjetje) v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Count	6	12	12	5	1	36
	% within	16,7%	33,3%	33,3%	13,9%	2,8%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count	9	25	9	8	1	52
	% within	17,3%	48,1%	17,3%	15,4%	1,9%	100,0%
11-50 zaposlenih (malo podjetje)	Count	7	26	24	6	2	65
	% within	10,8%	40,0%	36,9%	9,2%	3,1%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count	23	31	29	9	1	93
	% within	24,7%	33,3%	31,2%	9,7%	1,1%	100,0%
51-260 zaposlenih (srednje veliko podjetje)	Count	45	94	74	28	5	246
	% within	18,3%	38,2%	30,1%	11,4%	2,0%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count						
	% within						
nad 250 zaposlenih (veliko podjetje)	Count						
	% within						
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count						
	% within						
Total	Count						
	% within						
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count						
	% within						

V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni? * Bolj uživam pri delu kot v prostem času. Crosstabulation

			Bolj uživam pri delu kot v prostem času.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V kateri sektor spada Javni sektor organizacija kjer ste zaposleni?	Count		11	31	22	12	2	78
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		14,1%	39,7%	28,2%	15,4%	2,6%	100,0%
	ste zaposleni?							
Zasebni sektor	Count		34	63	52	16	3	168
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		20,2%	37,5%	31,0%	9,5%	1,8%	100,0%
	ste zaposleni?							
Total	Count		45	94	74	28	5	246
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		18,3%	38,2%	30,1%	11,4%	2,0%	100,0%
	ste zaposleni?							

Spol: * Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo. Crosstabulation

			Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Spol: ženski	Count		14	14	22	28	7	85
	% within Spol:		16,5%	16,5%	25,9%	32,9%	8,2%	100,0%
	Count		23	44	40	43	11	161
	% within Spol:		14,3%	27,3%	24,8%	26,7%	6,8%	100,0%
moški	Count		23	44	40	43	11	161
	% within Spol:		14,3%	27,3%	24,8%	26,7%	6,8%	100,0%
	Count		37	58	62	71	18	246
	% within Spol:		15,0%	23,6%	25,2%	28,9%	7,3%	100,0%
Total	Count		37	58	62	71	18	246
	% within Spol:		15,0%	23,6%	25,2%	28,9%	7,3%	100,0%

V katero starostno skupino spadate? * Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo. Crosstabulation

				Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.					Total
				1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V katero starostno skupino spadate?	20 do pod 30 let	Count		16	21	19	28	8	92
		% within starostno skupino spadate?	V katero skupino	17,4%	22,8%	20,7%	30,4%	8,7%	100,0%
	30 do pod 40 let	Count		13	23	25	31	3	95
		% within starostno skupino spadate?	V katero skupino	13,7%	24,2%	26,3%	32,6%	3,2%	100,0%
	40 let in več	Count		8	14	18	12	7	59
		% within starostno skupino spadate?	V katero skupino	13,6%	23,7%	30,5%	20,3%	11,9%	100,0%
Total		Count		37	58	62	71	18	246
		% within starostno skupino spadate?	V katero skupino	15,0%	23,6%	25,2%	28,9%	7,3%	100,0%

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? * Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo. Crosstabulation

			Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Osnovna šola ali manj	Count	0	0	0	0	1	1
		% within	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)	Count	1	5	2	1	0	9
		% within	11,1%	55,6%	22,2%	11,1%	0,0%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Štiriletna srednja šola	Count	10	14	14	10	5	53
		% within	18,9%	26,4%	26,4%	18,9%	9,4%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Višja šola	Count	3	5	2	4	0	14
		% within	21,4%	35,7%	14,3%	28,6%	0,0%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Visoka šola / prva bolonjska stopnja	Count	10	11	14	17	5	57
		% within	17,5%	19,3%	24,6%	29,8%	8,8%	100,0%
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?								
Univerzitetna izobrazba / druga bolonjska stopnja	Count	11	23	26	31	5	96	
	% within	11,5%	24,0%	27,1%	32,3%	5,2%	100,0%	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?								
Znanstveni magisterij ali doktorat	Count	2	0	4	8	2	16	
	% within	12,5%	0,0%	25,0%	50,0%	12,5%	100,0%	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?								
Total	Count	37	58	62	71	18	246	
	% within	15,0%	23,6%	25,2%	28,9%	7,3%	100,0%	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?								

Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo. Crosstabulation

			Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo. Crosstabulation					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Vrhnji management	Count	1	2	4	5	2	14
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	7,1%	14,3%	28,6%	35,7%	14,3%	100,0%
	Srednji management	Count	2	2	7	4	2	17
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	11,8%	11,8%	41,2%	23,5%	11,8%	100,0%
	Nižji management	Count	1	6	5	7	1	20
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	5,0%	30,0%	25,0%	35,0%	5,0%	100,0%
	Strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...)	Count	21	32	34	40	8	135
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	15,6%	23,7%	25,2%	29,6%	5,9%	100,0%
Administrativna dela (npr. pisarniško delo)	Count	7	7	5	12	4	35	
	% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	20,0%	20,0%	14,3%	34,3%	11,4%	100,0%	
Izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)	Count	5	9	7	3	1	25	
	% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	20,0%	36,0%	28,0%	12,0%	4,0%	100,0%	
Total	Count	37	58	62	71	18	246	
	% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	15,0%	23,6%	25,2%	28,9%	7,3%	100,0%	

Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.

Crosstabulation

			Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kolikšno je število do 10 zaposlenih (mikro podjetje) v podjetje) % within Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Count		8	7	11	7	3	36
			22,2%	19,4%	30,6%	19,4%	8,3%	100,0%
	11-50 zaposlenih (malo podjetje)		10	9	13	15	5	52
			19,2%	17,3%	25,0%	28,8%	9,6%	100,0%
51-260 zaposlenih (srednje veliko podjetje)	Count		6	19	16	21	3	65
			9,2%	29,2%	24,6%	32,3%	4,6%	100,0%
	nad 250 zaposlenih (veliko podjetje)		13	23	22	28	7	93
			14,0%	24,7%	23,7%	30,1%	7,5%	100,0%
Total	Count		37	58	62	71	18	246
			15,0%	23,6%	25,2%	28,9%	7,3%	100,0%

V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni? * Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo. Crosstabulation

			Menim, da za svoje delo dobim primerno plačilo.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V kateri sektor spada Javni sektor organizacija kjer ste zaposleni?	Count		15	25	18	18	2	78
	% within V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?		19,2%	32,1%	23,1%	23,1%	2,6%	100,0%
	Zasebni sektor	Count	22	33	44	53	16	168
	% within V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?		13,1%	19,6%	26,2%	31,5%	9,5%	100,0%
Total	Count		37	58	62	71	18	246
	% within V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?		15,0%	23,6%	25,2%	28,9%	7,3%	100,0%

Spol: * Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim. Crosstabulation

			Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Spol: ženski	Count		2	9	14	37	23	85
	% within Spol:		2,4%	10,6%	16,5%	43,5%	27,1%	100,0%
	moški	Count	7	16	35	64	39	161
	% within Spol:		4,3%	9,9%	21,7%	39,8%	24,2%	100,0%
Total	Count		9	25	49	101	62	246
	% within Spol:		3,7%	10,2%	19,9%	41,1%	25,2%	100,0%

V katero starostno skupino spadate? * Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim. Crosstabulation

				Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.					Total
				1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V katero starostno skupino spadate?	20 do pod 30 let	Count		5	7	19	38	23	92
		% within starostno skupino	V katero skupino spadate?	5,4%	7,6%	20,7%	41,3%	25,0%	100,0%
	30 do pod 40 let	Count		3	12	20	40	20	95
		% within starostno skupino	V katero skupino spadate?	3,2%	12,6%	21,1%	42,1%	21,1%	100,0%
	40 let in več	Count		1	6	10	23	19	59
		% within starostno skupino	V katero skupino spadate?	1,7%	10,2%	16,9%	39,0%	32,2%	100,0%
Total		Count		9	25	49	101	62	246
		% within starostno skupino	V katero skupino spadate?	3,7%	10,2%	19,9%	41,1%	25,2%	100,0%

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? * Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim. Crosstabulation

			Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Osnovna šola ali manj	Count	0	0	0	1	0	1
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)	Count	0	3	2	3	1	9
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	0,0%	33,3%	22,2%	33,3%	11,1%	100,0%
	Štiriletna srednja šola	Count	2	7	9	24	11	53
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	3,8%	13,2%	17,0%	45,3%	20,8%	100,0%
	Višja šola	Count	0	3	1	7	3	14
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	0,0%	21,4%	7,1%	50,0%	21,4%	100,0%
	Visoka šola / prva bolonjska stopnja	Count	4	0	14	24	15	57
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	7,0%	0,0%	24,6%	42,1%	26,3%	100,0%
	Univerzitetna izobrazba / druga bolonjska stopnja	Count	2	10	21	33	30	96
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	2,1%	10,4%	21,9%	34,4%	31,3%	100,0%
	Znanstveni magisterij ali doktorat	Count	1	2	2	9	2	16
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	6,3%	12,5%	12,5%	56,3%	12,5%	100,0%
Total		Count	9	25	49	101	62	246
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	3,7%	10,2%	19,9%	41,1%	25,2%	100,0%

Koliko let delovne dobe imate? * Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim. Crosstabulation

Koliko let delovne dobe imate?				Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.					Total
				1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Koliko let delovne dobe imate?	do pod 11 let	Count	7	15	34	72	40	168	
		% within Koliko let delovne dobe imate?	4,2%	8,9%	20,2%	42,9%	23,8%	100,0%	
	11 do pod 20 let	Count	1	4	6	9	7	27	
		% within Koliko let delovne dobe imate?	3,7%	14,8%	22,2%	33,3%	25,9%	100,0%	
	20 do pod 30 let	Count	1	0	8	8	9	26	
		% within Koliko let delovne dobe imate?	3,8%	0,0%	30,8%	30,8%	34,6%	100,0%	
	30 in več let	Count	0	6	1	12	6	25	
		% within Koliko let delovne dobe imate?	0,0%	24,0%	4,0%	48,0%	24,0%	100,0%	
	Total	Count	9	25	49	101	62	246	
		% within Koliko let delovne dobe imate?	3,7%	10,2%	19,9%	41,1%	25,2%	100,0%	

Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.

Crosstabulation			Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Vrhnji management	Count	0	0	3	6	5	14
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	0,0%	21,4%	42,9%	35,7%	100,0%
	Srednji management	Count	0	1	2	7	7	17
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	5,9%	11,8%	41,2%	41,2%	100,0%
	Nižji management	Count	1	4	1	6	8	20
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	5,0%	20,0%	5,0%	30,0%	40,0%	100,0%
	Strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...)	Count	4	10	32	57	32	135
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	3,0%	7,4%	23,7%	42,2%	23,7%	100,0%
Total	Administrativna dela (npr. pisarniško delo)	Count	2	7	8	12	6	35
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	5,7%	20,0%	22,9%	34,3%	17,1%	100,0%
	Izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)	Count	2	3	3	13	4	25
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	8,0%	12,0%	12,0%	52,0%	16,0%	100,0%
		Count	9	25	49	101	62	246
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	3,7%	10,2%	19,9%	41,1%	25,2%	100,0%

Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.

Crosstabulation

		Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.					Total
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kolikšno je število do 10 zaposlenih (mikro podjetje) v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Count	3	3	7	13	10	36
	% within	8,3%	8,3%	19,4%	36,1%	27,8%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count	1	5	9	24	13	52
	% within	1,9%	9,6%	17,3%	46,2%	25,0%	100,0%
11-50 zaposlenih (malo podjetje)	Count	1	3	19	29	13	65
	% within	1,5%	4,6%	29,2%	44,6%	20,0%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count	4	14	14	35	26	93
	% within	4,3%	15,1%	15,1%	37,6%	28,0%	100,0%
51-260 zaposlenih (srednje veliko podjetje)	Count	9	25	49	101	62	246
	% within	3,7%	10,2%	19,9%	41,1%	25,2%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count						
	% within						
nad 250 zaposlenih (veliko podjetje)	Count						
	% within						
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count						
	% within						
Total		9	25	49	101	62	246
		3,7%	10,2%	19,9%	41,1%	25,2%	100,0%

V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni? * Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim. Crosstabulation

		Zadovoljen/a sem s svojim neposrednim nadrejenim.					Total
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V kateri sektor spada Javni sektor organizacija kjer ste zaposleni?	Count	1	8	19	30	20	78
	% within V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?	1,3%	10,3%	24,4%	38,5%	25,6%	100,0%
Zasebni sektor	Count	8	17	30	71	42	168
	% within V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?	4,8%	10,1%	17,9%	42,3%	25,0%	100,0%
Total	Count	9	25	49	101	62	246
	% within V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?	3,7%	10,2%	19,9%	41,1%	25,2%	100,0%

Spol: * Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji. Crosstabulation

			Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Spol: ženski	Count		1	9	17	38	20	85
	% within Spol:		1,2%	10,6%	20,0%	44,7%	23,5%	100,0%
moški	Count		5	11	36	74	35	161
	% within Spol:		3,1%	6,8%	22,4%	46,0%	21,7%	100,0%
Total	Count		6	20	53	112	55	246
	% within Spol:		2,4%	8,1%	21,5%	45,5%	22,4%	100,0%

V katero starostno skupino spadate? * Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji. Crosstabulation

					Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.					Total
					1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V katero starostno skupino spadate?	20 do pod 30 let	Count			4	6	18	41	23	92
		% within V katero starostno skupino spadate?			4,3%	6,5%	19,6%	44,6%	25,0%	100,0%
	30 do pod 40 let	Count			1	11	23	39	21	95
		% within V katero starostno skupino spadate?			1,1%	11,6%	24,2%	41,1%	22,1%	100,0%
	40 let in več	Count			1	3	12	32	11	59
		% within V katero starostno skupino spadate?			1,7%	5,1%	20,3%	54,2%	18,6%	100,0%
Total		Count			6	20	53	112	55	246
		% within V katero starostno skupino spadate?			2,4%	8,1%	21,5%	45,5%	22,4%	100,0%

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? * Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji. Crosstabulation

			Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Osnovna šola ali manj	Count	0	1	0	0	0	1
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)	Count	0	2	3	4	0	9
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	0,0%	22,2%	33,3%	44,4%	0,0%	100,0%
	Štiriletna srednja šola	Count	1	4	13	22	13	53
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	1,9%	7,5%	24,5%	41,5%	24,5%	100,0%
	Višja šola	Count	1	0	2	9	2	14
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	7,1%	0,0%	14,3%	64,3%	14,3%	100,0%
Total	Visoka šola / prva bolonjska stopnja	Count	3	5	14	25	10	57
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	5,3%	8,8%	24,6%	43,9%	17,5%	100,0%
	Univerzitetna izobrazba / druga bolonjska stopnja	Count	1	6	18	45	26	96
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	1,0%	6,3%	18,8%	46,9%	27,1%	100,0%
	Znanstveni magisterij ali doktorat	Count	0	2	3	7	4	16
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	0,0%	12,5%	18,8%	43,8%	25,0%	100,0%
		Count	6	20	53	112	55	246
		% within Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	2,4%	8,1%	21,5%	45,5%	22,4%	100,0%

Koliko let delovne dobe imate? * Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji. Crosstabulation

				Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.					Total
				1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Koliko let delovne dobe imate?	do pod 11 let	Count		4	16	35	74	39	168
		% within Koliko let delovne dobe imate?		2,4%	9,5%	20,8%	44,0%	23,2%	100,0%
	11 do pod 20 let	Count		1	2	8	8	8	27
		% within Koliko let delovne dobe imate?		3,7%	7,4%	29,6%	29,6%	29,6%	100,0%
	20 do pod 30 let	Count		1	1	5	13	6	26
		% within Koliko let delovne dobe imate?		3,8%	3,8%	19,2%	50,0%	23,1%	100,0%
	30 in več let	Count		0	1	5	17	2	25
		% within Koliko let delovne dobe imate?		0,0%	4,0%	20,0%	68,0%	8,0%	100,0%
	Total	Count		6	20	53	112	55	246
		% within Koliko let delovne dobe imate?		2,4%	8,1%	21,5%	45,5%	22,4%	100,0%

Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.

Crosstabulation

			Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Vrhnji management	Count	0	0	1	6	7	14
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	0,0%	7,1%	42,9%	50,0%	100,0%
	Srednji management	Count	0	1	1	9	6	17
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	5,9%	5,9%	52,9%	35,3%	100,0%
	Nižji management	Count	0	3	5	9	3	20
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	15,0%	25,0%	45,0%	15,0%	100,0%
	Strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji....)	Count	3	8	31	63	30	135
	% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	2,2%	5,9%	23,0%	46,7%	22,2%	100,0%	
Administrativna dela (npr. pisarniško delo)	Count	2	3	8	15	7	35	
	% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	5,7%	8,6%	22,9%	42,9%	20,0%	100,0%	
Izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)	Count	1	5	7	10	2	25	
	% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	4,0%	20,0%	28,0%	40,0%	8,0%	100,0%	
Total	Count	6	20	53	112	55	246	
	% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	2,4%	8,1%	21,5%	45,5%	22,4%	100,0%	

Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.

Crosstabulation

		Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.					Total
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kolikšno je število do 10 zaposlenih (mikro podjetje) v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Count	2	6	8	10	10	36
	% within Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	5,6%	16,7%	22,2%	27,8%	27,8%	100,0%
	Count	0	4	12	24	12	52
	% within Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	7,7%	23,1%	46,2%	23,1%	100,0%
	Count	0	4	15	34	12	65
	% within Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	6,2%	23,1%	52,3%	18,5%	100,0%
nad 250 zaposlenih (veliko podjetje)	Count	4	6	18	44	21	93
	% within Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	4,3%	6,5%	19,4%	47,3%	22,6%	100,0%
Total	Count	6	20	53	112	55	246
	% within Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	2,4%	8,1%	21,5%	45,5%	22,4%	100,0%

V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni? * Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji. Crosstabulation

			Ponosen/a sem, da sem zaposlen/a v trenutni organizaciji.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V kateri sektor spada Javni sektor organizacija kjer ste zaposleni?	Count		1	4	25	35	13	78
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		1,3%	5,1%	32,1%	44,9%	16,7%	100,0%
	ste zaposleni?							
	Zasebni sektor	Count	5	16	28	77	42	168
	% within V kateri sektor							
Total	Count		6	20	53	112	55	246
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		2,4%	8,1%	21,5%	45,5%	22,4%	100,0%
	ste zaposleni?							

Spol: * Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast. Crosstabulation

			Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Spol: ženski	Count		3	13	18	37	14	85
	% within Spol:		3,5%	15,3%	21,2%	43,5%	16,5%	100,0%
	Count		12	20	42	63	24	161
	% within Spol:		7,5%	12,4%	26,1%	39,1%	14,9%	100,0%
Total	Count		15	33	60	100	38	246
	% within Spol:		6,1%	13,4%	24,4%	40,7%	15,4%	100,0%

V katero starostno skupino spadate? * Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast. Crosstabulation

			Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast.					Total
			rast.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V katero starostno skupino spadate?	20 do pod 30 let	Count	7	11	17	42	15	92
		% within V katero starostno skupino spadate?	7,6%	12,0%	18,5%	45,7%	16,3%	100,0%
	30 do pod 40 let	Count	4	12	28	36	15	95
		% within V katero starostno skupino spadate?	4,2%	12,6%	29,5%	37,9%	15,8%	100,0%
	40 let in več	Count	4	10	15	22	8	59
		% within V katero starostno skupino spadate?	6,8%	16,9%	25,4%	37,3%	13,6%	100,0%
Total	Count	15	33	60	100	38	246	
	% within V katero starostno skupino spadate?	6,1%	13,4%	24,4%	40,7%	15,4%	100,0%	

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? * Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast. Crosstabulation

			Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast.					Total
			rast.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Osnovna šola ali manj	Count	0	0	0	1	0	1
		% within	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)	Count	0	5	3	1	0	9
		% within	0,0%	55,6%	33,3%	11,1%	0,0%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Štiriletna srednja šola	Count	4	8	16	17	8	53
		% within	7,5%	15,1%	30,2%	32,1%	15,1%	100,0%
Total	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Višja šola	Count	1	1	3	8	1	14
		% within	7,1%	7,1%	21,4%	57,1%	7,1%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Visoka šola / prva bolonjska stopnja	Count	4	9	15	20	9	57
		% within	7,0%	15,8%	26,3%	35,1%	15,8%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Univerzitetna izobrazba / druga bolonjska stopnja	Count	6	8	21	44	17	96
	% within	6,3%	8,3%	21,9%	45,8%	17,7%	100,0%	
Total	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Znanstveni magisterij ali doktorat	Count	0	2	2	9	3	16
		% within	0,0%	12,5%	12,5%	56,3%	18,8%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Total	Count	15	33	60	100	38	246
		% within	6,1%	13,4%	24,4%	40,7%	15,4%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Total	Count	15	33	60	100	38	246
	% within	6,1%	13,4%	24,4%	40,7%	15,4%	100,0%	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?								

Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast.

Crosstabulation

			Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno					Total
			rast.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Vrhnji management	Count	0	0	2	8	4	14
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%	100,0%
	Srednji management	Count	0	1	5	5	6	17
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	5,9%	29,4%	29,4%	35,3%	100,0%
	Nižji management	Count	1	3	7	6	3	20
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	5,0%	15,0%	35,0%	30,0%	15,0%	100,0%
	Strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji....)	Count	6	17	29	63	20	135
	% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	4,4%	12,6%	21,5%	46,7%	14,8%	100,0%	
Administrativna dela (npr. pisarniško delo)	Count	6	5	11	9	4	35	
	% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	17,1%	14,3%	31,4%	25,7%	11,4%	100,0%	
Izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)	Count	2	7	6	9	1	25	
	% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	8,0%	28,0%	24,0%	36,0%	4,0%	100,0%	
Total	Count	15	33	60	100	38	246	
	% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	6,1%	13,4%	24,4%	40,7%	15,4%	100,0%	

Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu? * Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast. Crosstabulation

			Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno					Total
			rast.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	do pod 5 let	Count	7	13	33	65	27	145
		% within Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	4,8%	9,0%	22,8%	44,8%	18,6%	100,0%
	5 do pod 10 let	Count	4	12	13	18	6	53
		% within Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	7,5%	22,6%	24,5%	34,0%	11,3%	100,0%
	10 do pod 15 let	Count	0	3	3	7	4	17
		% within Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	0,0%	17,6%	17,6%	41,2%	23,5%	100,0%
	15 let in več	Count	4	5	11	10	1	31
		% within Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	12,9%	16,1%	35,5%	32,3%	3,2%	100,0%
	Total	Count	15	33	60	100	38	246
		% within Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	6,1%	13,4%	24,4%	40,7%	15,4%	100,0%

Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast.

Crosstabulation

		Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno					Total
		rast.					
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kolikšno je število do 10 zaposlenih (mikro podjetje) v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Count	5	6	8	11	6	36
	% within Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	13,9%	16,7%	22,2%	30,6%	16,7%	100,0%
	11-50 zaposlenih (malo podjetje)	0	5	10	28	9	52
	% within Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	9,6%	19,2%	53,8%	17,3%	100,0%
	51-260 zaposlenih (srednje veliko podjetje)	1	11	21	25	7	65
nad 250 zaposlenih (veliko podjetje)	% within Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	1,5%	16,9%	32,3%	38,5%	10,8%	100,0%
	Count	9	11	21	36	16	93
	% within Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	9,7%	11,8%	22,6%	38,7%	17,2%	100,0%
	Total	15	33	60	100	38	246
	% within Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	6,1%	13,4%	24,4%	40,7%	15,4%	100,0%

V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni? * Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast. Crosstabulation

			Na delovnem mestu imam veliko možnosti za osebno rast. Cross-tabulation					Total
			rast.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?	Javni sektor	Count	6	9	17	34	12	78
		% within V kateri sektor						
		spada organizacija kjer	7,7%	11,5%	21,8%	43,6%	15,4%	100,0%
		ste zaposleni?						
	Zasebni sektor	Count	9	24	43	66	26	168
		% within V kateri sektor						
		spada organizacija kjer	5,4%	14,3%	25,6%	39,3%	15,5%	100,0%
		ste zaposleni?						
Total		Count	15	33	60	100	38	246
		% within V kateri sektor						
		spada organizacija kjer	6,1%	13,4%	24,4%	40,7%	15,4%	100,0%
		ste zaposleni?						

Spol: * Pri svojem delu si želim več izzivov. Crosstabulation

			Pri svojem delu si želim več izzivov.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Spol: ženski	Count		1	5	26	37	16	85
	% within Spol:		1,2%	5,9%	30,6%	43,5%	18,8%	100,0%
	moški	Count	0	13	41	76	31	161
	% within Spol:		0,0%	8,1%	25,5%	47,2%	19,3%	100,0%
Total	Count		1	18	67	113	47	246
	% within Spol:		0,4%	7,3%	27,2%	45,9%	19,1%	100,0%

V katero starostno skupino spadate? * Pri svojem delu si želim več izzivov. Crosstabulation

V katero starostno skupino spadate?					Pri svojem delu si želim več izzivov.					Total
					1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V katero starostno skupino spadate?	20 do pod 30 let	Count	0	10	19	41	22	92		
		% within V katero starostno skupino spadate?	0,0%	10,9%	20,7%	44,6%	23,9%	100,0%		
	30 do pod 40 let	Count	1	6	29	43	16	95		
		% within V katero starostno skupino spadate?	1,1%	6,3%	30,5%	45,3%	16,8%	100,0%		
	40 let in več	Count	0	2	19	29	9	59		
		% within V katero starostno skupino spadate?	0,0%	3,4%	32,2%	49,2%	15,3%	100,0%		
Total		Count	1	18	67	113	47	246		
		% within V katero starostno skupino spadate?	0,4%	7,3%	27,2%	45,9%	19,1%	100,0%		

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? * Pri svojem delu si želim več izzivov. Crosstabulation

			Pri svojem delu si želim več izzivov.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Osnovna šola ali manj	Count	0	0	0	0	1	1
	formalna	% within Kakšna je						
	izobrazba?	vaša najvišja dosežena	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		formalna izobrazba?						
	poklicna šola (2 ali 3	Count	0	0	2	6	1	9
	letna strokovna šola)	% within Kakšna je						
		vaša najvišja dosežena	0,0%	0,0%	22,2%	66,7%	11,1%	100,0%
		formalna izobrazba?						
	Štiriletna srednja šola	Count	0	3	14	23	13	53
		% within Kakšna je						
	vaša najvišja dosežena	0,0%	5,7%	26,4%	43,4%	24,5%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Višja šola	Count	1	0	3	7	3	14	
	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	7,1%	0,0%	21,4%	50,0%	21,4%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Visoka šola / prva	Count	0	3	15	31	8	57	
bolonjska stopnja	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	0,0%	5,3%	26,3%	54,4%	14,0%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Univerzitetna izobrazba	Count	0	11	32	35	18	96	
/ druga bolonjska	% within Kakšna je							
stopnja	vaša najvišja dosežena	0,0%	11,5%	33,3%	36,5%	18,8%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Znanstveni magisterij ali	Count	0	1	1	11	3	16	
doktorat	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	0,0%	6,3%	6,3%	68,8%	18,8%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Total	Count	1	18	67	113	47	246	
	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	0,4%	7,3%	27,2%	45,9%	19,1%	100,0%	
	formalna izobrazba?							

Koliko let delovne dobe imate? * Pri svojem delu si želim več izzivov. Crosstabulation

		Pri svojem delu si želim več izzivov.					Total	
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0		
Koliko let delovne dobe imate?	do pod 11 let	Count	0	15	42	77	34	168
		% within Koliko let delovne dobe imate?	0,0%	8,9%	25,0%	45,8%	20,2%	100,0%
	11 do pod 20 let	Count	1	1	9	12	4	27
		% within Koliko let delovne dobe imate?	3,7%	3,7%	33,3%	44,4%	14,8%	100,0%
	20 do pod 30 let	Count	0	1	6	14	5	26
		% within Koliko let delovne dobe imate?	0,0%	3,8%	23,1%	53,8%	19,2%	100,0%
	30 in več let	Count	0	1	10	10	4	25
		% within Koliko let delovne dobe imate?	0,0%	4,0%	40,0%	40,0%	16,0%	100,0%
	Total	Count	1	18	67	113	47	246
		% within Koliko let delovne dobe imate?	0,4%	7,3%	27,2%	45,9%	19,1%	100,0%

Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Pri svojem delu si želim več izzivov. Crosstabulation

			Pri svojem delu si želim več izzivov.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Vrhnji management	Count	0	1	3	7	3	14
		% within	0,0%	7,1%	21,4%	50,0%	21,4%	100,0%
		Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Srednji management	Count	0	2	5	7	3	17
		% within	0,0%	11,8%	29,4%	41,2%	17,6%	100,0%
		Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Nižji management	Count	0	2	4	9	5	20
	% within	0,0%	10,0%	20,0%	45,0%	25,0%	100,0%	
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
Strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...)	Count	1	8	39	64	23	135	
	% within	0,7%	5,9%	28,9%	47,4%	17,0%	100,0%	
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
Administrativna dela (npr. pisarniško delo)	Count	0	3	10	12	10	35	
	% within	0,0%	8,6%	28,6%	34,3%	28,6%	100,0%	
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
Izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)	Count	0	2	6	14	3	25	
	% within	0,0%	8,0%	24,0%	56,0%	12,0%	100,0%	
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
Total	Count	1	18	67	113	47	246	
	% within	0,4%	7,3%	27,2%	45,9%	19,1%	100,0%	
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							

Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu? * Pri svojem delu si želim več izzivov. Crosstabulation

			Pri svojem delu si želim več izzivov.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	do pod 5 let	Count	0	15	36	61	33	145
		% within Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	0,0%	10,3%	24,8%	42,1%	22,8%	100,0%
	5 do pod 10 let	Count	1	1	15	29	7	53
		% within Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	1,9%	1,9%	28,3%	54,7%	13,2%	100,0%
	10 do pod 15 let	Count	0	0	7	8	2	17
		% within Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	0,0%	0,0%	41,2%	47,1%	11,8%	100,0%
	15 let in več	Count	0	2	9	15	5	31
		% within Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	0,0%	6,5%	29,0%	48,4%	16,1%	100,0%
	Total	Count	1	18	67	113	47	246
		% within Koliko let ste zaposleni na trenutnem delovnem mestu?	0,4%	7,3%	27,2%	45,9%	19,1%	100,0%

Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Pri svojem delu si želim več izzivov. Crosstabulation

		Pri svojem delu si želim več izzivov.					Total
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kolikšno je število do 10 zaposlenih (mikro podjetje) zaposlenih v podjetje) organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Count	0	1	5	20	10	36
	% within	0,0%	2,8%	13,9%	55,6%	27,8%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
11-50 zaposlenih (malo podjetje)	Count	0	8	16	20	8	52
	% within	0,0%	15,4%	30,8%	38,5%	15,4%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
51-260 zaposlenih (srednje veliko podjetje)	Count	0	3	16	38	8	65
	% within	0,0%	4,6%	24,6%	58,5%	12,3%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
nad 250 zaposlenih (veliko podjetje)	Count	1	6	30	35	21	93
	% within	1,1%	6,5%	32,3%	37,6%	22,6%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
Total	Count	1	18	67	113	47	246
	% within	0,4%	7,3%	27,2%	45,9%	19,1%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						

V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni? * Pri svojem delu si želim več izzivov. Crosstabulation

			Pri svojem delu si želim več izzivov.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V kateri sektor spada Javni sektor organizacija kjer ste zaposleni?	Count		0	3	28	31	16	78
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		0,0%	3,8%	35,9%	39,7%	20,5%	100,0%
	ste zaposleni?							
Zasebni sektor	Count		1	15	39	82	31	168
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		0,6%	8,9%	23,2%	48,8%	18,5%	100,0%
	ste zaposleni?							
Total	Count		1	18	67	113	47	246
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		0,4%	7,3%	27,2%	45,9%	19,1%	100,0%
	ste zaposleni?							

Spol: * Gradim na lastni karieri. Crosstabulation

			Gradim na lastni karieri.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Spol: ženski	Count		1	3	12	42	27	85
	% within Spol:		1,2%	3,5%	14,1%	49,4%	31,8%	100,0%
moški	Count		0	6	50	64	41	161
	% within Spol:		0,0%	3,7%	31,1%	39,8%	25,5%	100,0%
Total	Count		1	9	62	106	68	246
	% within Spol:		0,4%	3,7%	25,2%	43,1%	27,6%	100,0%

V katero starostno skupino spadate? * Gradim na lastni karieri. Crosstabulation

					Gradim na lastni karieri.					Total
					1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V katero starostno skupino spadate?	20 do pod 30 let	Count			0	3	18	41	30	92
		% within	V katero							
		starostno	skupino		0,0%	3,3%	19,6%	44,6%	32,6%	100,0%
		spadate?								
	30 do pod 40 let	Count			1	3	21	44	26	95
		% within	V katero							
		starostno	skupino		1,1%	3,2%	22,1%	46,3%	27,4%	100,0%
		spadate?								
	40 let in več	Count			0	3	23	21	12	59
		% within	V katero							
		starostno	skupino		0,0%	5,1%	39,0%	35,6%	20,3%	100,0%
		spadate?								
Total		Count			1	9	62	106	68	246
		% within	V katero							
		starostno	skupino		0,4%	3,7%	25,2%	43,1%	27,6%	100,0%
		spadate?								

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? * Gradim na lastni karieri. Crosstabulation

			Gradim na lastni karieri.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Osnovna šola ali manj	Count	0	0	0	0	1	1
	formalna	% within Kakšna je						
	izobrazba?	vaša najvišja dosežena	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		formalna izobrazba?						
	poklicna šola (2 ali 3	Count	0	1	4	3	1	9
	letna strokovna šola)	% within Kakšna je						
		vaša najvišja dosežena	0,0%	11,1%	44,4%	33,3%	11,1%	100,0%
		formalna izobrazba?						
	Štiriletna srednja šola	Count	1	4	17	18	13	53
		% within Kakšna je						
		vaša najvišja dosežena	1,9%	7,5%	32,1%	34,0%	24,5%	100,0%
		formalna izobrazba?						
	Višja šola	Count	0	0	5	7	2	14
		% within Kakšna je						
	vaša najvišja dosežena	0,0%	0,0%	35,7%	50,0%	14,3%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Visoka šola / prva	Count	0	2	18	21	16	57	
bolonjska stopnja	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	0,0%	3,5%	31,6%	36,8%	28,1%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Univerzitetna izobrazba	Count	0	2	18	47	29	96	
/ druga bolonjska	% within Kakšna je							
stopnja	vaša najvišja dosežena	0,0%	2,1%	18,8%	49,0%	30,2%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Znanstveni magisterij ali	Count	0	0	0	10	6	16	
doktorat	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	0,0%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Total		Count	1	9	62	106	68	246
		% within Kakšna je						
		vaša najvišja dosežena	0,4%	3,7%	25,2%	43,1%	27,6%	100,0%
		formalna izobrazba?						

Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Gradim na lastni karieri. Crosstabulation

			Gradim na lastni karieri.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Vrhnji management	Count	0	0	1	7	6	14
	% within	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	0,0%	7,1%	50,0%	42,9%	100,0%
	Srednji management	Count	0	0	2	6	9	17
	% within	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	0,0%	11,8%	35,3%	52,9%	100,0%
	Nižji management	Count	0	0	3	10	7	20
	% within	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	0,0%	15,0%	50,0%	35,0%	100,0%
	Strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...)	Count	0	4	32	62	37	135
% within	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	3,0%	23,7%	45,9%	27,4%	100,0%	
Administrativna dela (npr. pisarniško delo)	Count	1	3	16	10	5	35	
% within	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	2,9%	8,6%	45,7%	28,6%	14,3%	100,0%	
Izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)	Count	0	2	8	11	4	25	
% within	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	8,0%	32,0%	44,0%	16,0%	100,0%	
Total	Count	1	9	62	106	68	246	
% within	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,4%	3,7%	25,2%	43,1%	27,6%	100,0%	

Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Gradim na lastni karieri. Crosstabulation

		Gradim na lastni karieri.					Total
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kolikšno je število do 10 zaposlenih (mikro podjetje) v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Count	0	0	8	15	13	36
	% within	0,0%	0,0%	22,2%	41,7%	36,1%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	11-50 zaposlenih (malo podjetje)	0	4	10	27	11	52
	% within	0,0%	7,7%	19,2%	51,9%	21,2%	100,0%
Kolikšno je število 51-260 zaposlenih (srednje veliko podjetje) v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Count	1	0	20	28	16	65
	% within	1,5%	0,0%	30,8%	43,1%	24,6%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	nad 250 zaposlenih (veliko podjetje)	0	5	24	36	28	93
	% within	0,0%	5,4%	25,8%	38,7%	30,1%	100,0%
Total	Count	1	9	62	106	68	246
	% within	0,4%	3,7%	25,2%	43,1%	27,6%	100,0%

V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni? * Gradim na lastni karieri. Crosstabulation

			Gradim na lastni karieri.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V kateri sektor spada Javni sektor organizacija kjer ste zaposleni?	Count		0	5	20	34	19	78
	% within V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?		0,0%	6,4%	25,6%	43,6%	24,4%	100,0%
	Zasebni sektor Count		1	4	42	72	49	168
	% within V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?		0,6%	2,4%	25,0%	42,9%	29,2%	100,0%
Total		Count	1	9	62	106	68	246
		% within V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni?	0,4%	3,7%	25,2%	43,1%	27,6%	100,0%

Spol: * Veselim se življenja. Crosstabulation

			Veselim se življenja.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Spol: ženski	Count		1	0	6	34	44	85
	% within Spol:		1,2%	0,0%	7,1%	40,0%	51,8%	100,0%
	moški Count		2	1	8	71	79	161
	% within Spol:		1,2%	0,6%	5,0%	44,1%	49,1%	100,0%
Total		Count	3	1	14	105	123	246
		% within Spol:	1,2%	0,4%	5,7%	42,7%	50,0%	100,0%

V katero starostno skupino spadate? * Veselim se življenja. Crosstabulation

					Veselim se življenja.					Total
					1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V katero starostno skupino spadate?	20 do pod 30 let	Count	1	0	5	44	42	92		
		% within V katero starostno skupino spadate?	1,1%	0,0%	5,4%	47,8%	45,7%	100,0%		
	30 do pod 40 let	Count	1	0	6	38	50	95		
		% within V katero starostno skupino spadate?	1,1%	0,0%	6,3%	40,0%	52,6%	100,0%		
	40 let in več	Count	1	1	3	23	31	59		
		% within V katero starostno skupino spadate?	1,7%	1,7%	5,1%	39,0%	52,5%	100,0%		
Total		Count	3	1	14	105	123	246		
		% within V katero starostno skupino spadate?	1,2%	0,4%	5,7%	42,7%	50,0%	100,0%		

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? * Veselim se življenja. Crosstabulation

			Veselim se življenja.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Osnovna šola ali manj	Count	0	0	0	0	1	1
	formalna	% within Kakšna je						
	izobrazba?	vaša najvišja dosežena	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		formalna izobrazba?						
	poklicna šola (2 ali 3	Count	0	0	1	3	5	9
	letna strokovna šola)	% within Kakšna je						
		vaša najvišja dosežena	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%	100,0%
		formalna izobrazba?						
	Štiriletna srednja šola	Count	0	1	2	26	24	53
		% within Kakšna je						
		vaša najvišja dosežena	0,0%	1,9%	3,8%	49,1%	45,3%	100,0%
		formalna izobrazba?						
	Višja šola	Count	0	0	1	5	8	14
		% within Kakšna je						
	vaša najvišja dosežena	0,0%	0,0%	7,1%	35,7%	57,1%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Visoka šola / prva	Count	2	0	8	18	29	57	
bolonjska stopnja	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	3,5%	0,0%	14,0%	31,6%	50,9%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Univerzitetna izobrazba	Count	1	0	2	44	49	96	
/ druga bolonjska	% within Kakšna je							
stopnja	vaša najvišja dosežena	1,0%	0,0%	2,1%	45,8%	51,0%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Znanstveni magisterij ali	Count	0	0	0	9	7	16	
doktorat	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	0,0%	0,0%	0,0%	56,3%	43,8%	100,0%	
	formalna izobrazba?							
Total	Count	3	1	14	105	123	246	
	% within Kakšna je							
	vaša najvišja dosežena	1,2%	0,4%	5,7%	42,7%	50,0%	100,0%	
	formalna izobrazba?							

Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Veselim se življenja. Crosstabulation

			Veselim se življenja.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Vrhnji management	Count	0	0	0	4	10	14
		% within	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	71,4%	100,0%
		Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Srednji management	Count	0	0	1	4	12	17
		% within	0,0%	0,0%	5,9%	23,5%	70,6%	100,0%
		Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Nižji management	Count	0	0	2	10	8	20
		% within	0,0%	0,0%	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%
		Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...)	Count	2	1	6	55	71	135
		% within	1,5%	0,7%	4,4%	40,7%	52,6%	100,0%
		Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
Administrativna dela (npr. pisarniško delo)	Count	0	0	3	18	14	35	
	% within	0,0%	0,0%	8,6%	51,4%	40,0%	100,0%	
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
Izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)	Count	1	0	2	14	8	25	
	% within	4,0%	0,0%	8,0%	56,0%	32,0%	100,0%	
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
Total	Count	3	1	14	105	123	246	
	% within	1,2%	0,4%	5,7%	42,7%	50,0%	100,0%	
	Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							

Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Veselim se življenja. Crosstabulation

		Veselim se življenja.					Total
		1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kolikšno je število do 10 zaposlenih (mikro podjetje) v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Count	1	0	4	13	18	36
	% within	2,8%	0,0%	11,1%	36,1%	50,0%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count	1	0	3	25	23	52
	% within	1,9%	0,0%	5,8%	48,1%	44,2%	100,0%
11-50 zaposlenih (malo podjetje)	Count	0	1	6	36	22	65
	% within	0,0%	1,5%	9,2%	55,4%	33,8%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count	1	0	1	31	60	93
	% within	1,1%	0,0%	1,1%	33,3%	64,5%	100,0%
51-260 zaposlenih (srednje veliko podjetje)	Count	3	1	14	105	123	246
	% within	1,2%	0,4%	5,7%	42,7%	50,0%	100,0%
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count						
	% within						
nad 250 zaposlenih (veliko podjetje)	Count						
	% within						
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?						
	Count						
	% within						
Total		3	1	14	105	123	246
		1,2%	0,4%	5,7%	42,7%	50,0%	100,0%

V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni? * Veselim se življenja. Crosstabulation

			Veselim se življenja.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V kateri sektor spada Javni sektor organizacija kjer ste zaposleni?	Count		1	0	5	35	37	78
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		1,3%	0,0%	6,4%	44,9%	47,4%	100,0%
	ste zaposleni?							
Zasebni sektor	Count		2	1	9	70	86	168
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		1,2%	0,6%	5,4%	41,7%	51,2%	100,0%
	ste zaposleni?							
Total	Count		3	1	14	105	123	246
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		1,2%	0,4%	5,7%	42,7%	50,0%	100,0%
	ste zaposleni?							

Spol: * Gledano na splošno, sem s svojim življenjem zadovoljen/a. Crosstabulation

			Gledano na splošno, sem s svojim življenjem zadovoljen/a.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Spol: ženski	Count		2	4	7	45	27	85
	% within Spol:		2,4%	4,7%	8,2%	52,9%	31,8%	100,0%
moški	Count		3	3	13	86	56	161
	% within Spol:		1,9%	1,9%	8,1%	53,4%	34,8%	100,0%
Total	Count		5	7	20	131	83	246
	% within Spol:		2,0%	2,8%	8,1%	53,3%	33,7%	100,0%

V katero starostno skupino spadate? * Gledano na splošno, sem s svojim življenjem zadovoljen/a. Crosstabulation

				Gledano na splošno, sem s svojim življenjem zadovoljen/a.					Total
				1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V katero starostno skupino spadate?	20 do pod 30 let	Count		2	3	3	54	30	92
		% within V katero starostno skupino spadate?		2,2%	3,3%	3,3%	58,7%	32,6%	100,0%
	30 do pod 40 let	Count		2	2	10	51	30	95
		% within V katero starostno skupino spadate?		2,1%	2,1%	10,5%	53,7%	31,6%	100,0%
	40 let in več	Count		1	2	7	26	23	59
		% within V katero starostno skupino spadate?		1,7%	3,4%	11,9%	44,1%	39,0%	100,0%
Total		Count		5	7	20	131	83	246
		% within V katero starostno skupino spadate?		2,0%	2,8%	8,1%	53,3%	33,7%	100,0%

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba? * Gledano na splošno, sem s svojim življenjem zadovoljen/a. Crosstabulation

			Gledano na splošno, sem s svojim življenjem					Total
			zadovoljen/a.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?	Osnovna šola ali manj	Count	0	1	0	0	0	1
		% within	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	poklicna šola (2 ali 3 letna strokovna šola)	Count	0	0	3	3	3	9
		% within	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Štiriletna srednja šola	Count	2	2	5	26	18	53
		% within	3,8%	3,8%	9,4%	49,1%	34,0%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Višja šola	Count	0	0	2	8	4	14
		% within	0,0%	0,0%	14,3%	57,1%	28,6%	100,0%
	Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?							
	Visoka šola / prva bolonjska stopnja	Count	3	2	6	27	19	57
		% within	5,3%	3,5%	10,5%	47,4%	33,3%	100,0%
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?								
Univerzitetna izobrazba / druga bolonjska stopnja	Count	0	2	4	56	34	96	
	% within	0,0%	2,1%	4,2%	58,3%	35,4%	100,0%	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?								
Znanstveni magisterij ali doktorat	Count	0	0	0	11	5	16	
	% within	0,0%	0,0%	0,0%	68,8%	31,3%	100,0%	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?								
Total	Count	5	7	20	131	83	246	
	% within	2,0%	2,8%	8,1%	53,3%	33,7%	100,0%	
Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?								

Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Gledano na splošno, sem s svojim življenjem

zadovoljen/a. Crosstabulation

			Gledano na splošno, sem s svojim življenjem					Total
			zadovoljen/a.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Vrhnji management	Count	0	0	1	5	8	14
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	0,0%	7,1%	35,7%	57,1%	100,0%
	Srednji management	Count	0	1	0	8	8	17
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	5,9%	0,0%	47,1%	47,1%	100,0%
	Nižji management	Count	0	1	1	12	6	20
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	0,0%	5,0%	5,0%	60,0%	30,0%	100,0%
	Strokovna dela (npr. računovodstvo, marketing, logistika, učitelji, profesorji...)	Count	2	1	13	72	47	135
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	1,5%	0,7%	9,6%	53,3%	34,8%	100,0%
	Administrativna dela (npr. pisarniško delo)	Count	1	2	3	18	11	35
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	2,9%	5,7%	8,6%	51,4%	31,4%	100,0%
	Izvajalska, manj odgovorna dela (npr. proizvodnja)	Count	2	2	2	16	3	25
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	8,0%	8,0%	8,0%	64,0%	12,0%	100,0%
Total		Count	5	7	20	131	83	246
		% within Kakšen je vaš položaj v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	2,0%	2,8%	8,1%	53,3%	33,7%	100,0%

Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni? * Gledano na splošno, sem s svojim življenjem

zadovoljen/a. Crosstabulation

			Gledano na splošno, sem s svojim življenjem					Total
			zadovoljen/a.					
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
Kolikšno je število do 10 zaposlenih (mikro podjetje) v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?	Count	2	1	2	15	16	36	
	% within	5,6%	2,8%	5,6%	41,7%	44,4%	100,0%	
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
	Count	0	2	5	31	14	52	
	% within	0,0%	3,8%	9,6%	59,6%	26,9%	100,0%	
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
	Count	2	2	7	37	17	65	
	% within	3,1%	3,1%	10,8%	56,9%	26,2%	100,0%	
51-260 zaposlenih (srednje veliko podjetje)	Count							
	% within							
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
	Count	1	2	6	48	36	93	
nad 250 zaposlenih (veliko podjetje)	% within	1,1%	2,2%	6,5%	51,6%	38,7%	100,0%	
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
	Count							
	% within							
Total	Count	5	7	20	131	83	246	
	% within	2,0%	2,8%	8,1%	53,3%	33,7%	100,0%	
	Kolikšno je število zaposlenih v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni?							
	Count							

V kateri sektor spada organizacija kjer ste zaposleni? * Gledano na splošno, sem s svojim življenjem zadovoljen/a. Crosstabulation

			Gledano na splošno, sem s svojim življenjem zadovoljen/a.					Total
			1,0	2,0	3,0	4,0	5,0	
V kateri sektor spada Javni sektor organizacija kjer ste zaposleni?	Count		1	2	8	41	26	78
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		1,3%	2,6%	10,3%	52,6%	33,3%	100,0%
	ste zaposleni?							
Zasebni sektor	Count		4	5	12	90	57	168
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		2,4%	3,0%	7,1%	53,6%	33,9%	100,0%
	ste zaposleni?							
Total	Count		5	7	20	131	83	246
	% within V kateri sektor							
	spada organizacija kjer		2,0%	2,8%	8,1%	53,3%	33,7%	100,0%
	ste zaposleni?							