

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA OSEBNE RASTI IN ZADOVOLJSTVA MED  
ZAPOSLENIMI**

Ljubljana, september 2023

SARA JUG

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sara Jug, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza osebne rasti in zadovoljstva med zaposlenimi, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

### 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 ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OSEBNA RAST .....</b>	<b>2</b>
2.1	Osebna rast in razvoj.....	2
2.2	Pomen in proces osebne rasti.....	3
2.3	Učeca se organizacija in osebna rast .....	7
2.4	Pozitivna psihologija kot gradnik osebne rasti .....	9
2.5	Razvijanje čustvene inteligentnosti preko osebne rasti.....	11
2.6	Metode za spodbujanje osebne rasti na delovnem mestu .....	12
<b>3</b>	<b>ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....</b>	<b>14</b>
3.1	Pomen zadovoljstva na delovnem mestu .....	15
3.2	Dejavniki zadovoljstva zaposlenih .....	16
3.3	Zadovoljstvo z nagrajevanjem.....	18
3.4	Zadovoljstvo z delom .....	20
3.5	Zadovoljstvo s kariero .....	21
3.6	Povezava zadovoljstva z osebno rastjo.....	22
3.7	Metode merjenja zadovoljstva.....	23
<b>4</b>	<b>RAZISKAVA O OSEBNI RASTI IN ZADOVOLJSTVU MED ZAPOSLENIMI</b> <b>.....</b>	<b>24</b>
4.1	Raziskovalna vprašanja .....	24
4.2	Metodologija raziskave.....	26
4.3	Zasnova vprašanj za anketni vprašalnik in intervju .....	26
4.4	Izvedba kvantitativne raziskave .....	28
4.5	Rezultati o povezavi med osebno rastjo in zadovoljstvom zaposlenih.....	30
4.5.1	Stopnja zadovoljstva zaposlenih.....	30
4.5.2	Pomembnost dejavnikov zadovoljstva z delom v primerjavi s prisotnostjo dejavnikov zadovoljstva .....	31
4.5.3	Pomembnost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu v primerjavi s prisotnostjo dejavnikov .....	35
4.5.4	Pomembnost elementov osebne rasti.....	39
4.5.5	Pomembnost možnosti osebne rasti v primerjavi z drugimi dejavniki zadovoljstva .....	40
4.5.6	Možnost osebne rasti na delovnem mestu .....	42

4.5.7	Vpliv aktivnosti za osebno rast in zadovoljstvom zaposlenih.....	43
<b>4.6</b>	<b>Izvedba kvalitativne raziskave .....</b>	<b>44</b>
<b>4.7</b>	<b>Diskusija rezultatov kvantitativne in kvalitativne raziskave .....</b>	<b>45</b>
<b>4.8</b>	<b>Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje.....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>48</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>49</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>55</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Stopnja zadovoljstva zaposlenih .....	31
Tabela 2:	Zadovoljstvo zaposlenih.....	31
Tabela 3:	Pomembnost dejavnikov zadovoljstva z delom .....	32
Tabela 4:	Prisotnost dejavnikov zadovoljstva z delom .....	33
Tabela 5:	Vpliv dejavnikov zadovoljstva na stopnjo zadovoljstva z delom .....	35
Tabela 6:	Pomembnost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu.....	35
Tabela 7:	Prisotnost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu.....	36
Tabela 8:	Vpliv dejavnikov zadovoljstva na stopnjo zadovoljstva z delovnim mestom ....	38
Tabela 9:	Pomembnost elementov osebne rasti .....	39
Tabela 10:	Pomembnost dejavnikov zadovoljstva v primerjavi z možnostjo osebne rasti..	40
Tabela 11:	Korelacija med možnostjo osebne rasti in zadovoljstvom z delom in na delovnem mestu .....	41
Tabela 12:	Možnost osebne rasti.....	42
Tabela 13:	Vpliv aktivnosti za osebno rast na zadovoljstvo zaposlenih.....	43

## KAZALO SLIK

Slika 1:	Proces osebne rasti - model PGP .....	4
Slika 2:	Hierarhija potreb po Maslowu .....	6
Slika 3:	Model zadovoljstva pri delu.....	15
Slika 4:	Spolna in starostna struktura anketirancev .....	28
Slika 5:	Statusna struktura anketirancev .....	29
Slika 6:	Izobrazbena struktura anketirancev .....	29
Slika 7:	Delovna doba anketirancev .....	30
Slika 8:	Pomembnost in prisotnost dejavnikov zadovoljstva z delom.....	34
Slika 9:	Pomembnost in prisotnost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu.....	38

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik .....	1
Priloga 2: Vprašalnik za polstrukturiran intervju .....	9
Priloga 3: Transkripti intervjujev .....	10

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**PGP** – (angl. personal growth process); Proces osebne rasti



# 1 UVOD

V preteklosti je bila osebna rast neznan pojem, ki so ga poznali in živeli le redki. S spreminjanjem življenjskih navad se je izboljšalo poznavanje psihologije človeka, njegovega počutja in čustev. Dandanes je osebna rast koncept, s poznavanjem katerega smo lahko uspešnejši, bolj pomirjeni in nenazadnje srečnejši. Osebno rastemo, če izboljšujemo svoje navade, spoznavamo svoj čustveni svet, obvladujemo jezo in na splošno izboljšujemo čustvene vzorce, ki jih želimo spremeniti. Štih in Ferjan (2014) navajata, da osebna rast posledično vpliva na večanje učinkovitosti tudi na delovnem mestu, na boljše premagovanje stresnih dogodkov, izboljša pa se tudi uspešnost pri izpolnjevanju zadanih nalog.

Makovec Brenčič in drugi (2008, str. 730) navajajo, da zaposleni predstavljajo največje in najpomembnejše premoženje vsake organizacije. Na podlagi te teze lahko torej zaključimo, da je ustrezno ravnanje z ljudmi pri delu eden izmed najpomembnejših pogojev za uspešno delovanje organizacij. Naloga vodilnih v organizacijah je, da vsem zaposlenim zagotovijo ustrezne pogoje za delo, na podlagi katerih bodo lahko razvili in uporabili vse svoje potenciale ter znanja. Uspešnost organizacij se dandanes ne meri več zgolj s finančnimi kazalniki, temveč prihajajo v ospredje tudi nefinančna merila. Tako postaja zadovoljstvo zaposlenih v posamezni organizaciji ključni pokazatelj odnosa med delodajalcem in njegovimi zaposlenimi.

Človeški viri so ključnega pomena za konkurenčno prednost organizacije, zato mora ta posegati po vedno novih metodah ohranjanja zadovoljstva in uspešnosti. Ključen je pozitivno naravnani management organizacije, ki se posveča razvoju človeškega, socialnega in psihološkega kapitala svojih zaposlenih (Youssef in Luthans, 2004). Zato je za organizacije bistvenega pomena, da najdejo svojo formulo, kako svoje zaposlene ohranjati zadovoljne, saj to vodi do številnih pozitivnih koristi. Zadovoljen posameznik je srečen, bolj izpopolnjen, kar pomembno vpliva na duševno in fizično počutje ter splošno dojemanje sveta, življenja in vsega, kar nam ta ponuja.

Glavni namen magistrskega dela je raziskati smernice na področju zadovoljstva zaposlenih in njihove osebne rasti. Obenem je namen magistrskega dela tudi, da delodajalci in drugi, zadolženi za ravnanje z ljudmi pri delu, s pomočjo te raziskave bolje razumejo zaposlene. Konkretnije, kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih, kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo z delom in kako pomembna je osebna rast na delovnem mestu za zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih.

Cilj magistrskega dela je temeljito preučiti domačo in tujo literaturo o osebni rasti in zadovoljstvu zaposlenih. Drugi cilj pa je opraviti raziskavo o povezavi med osebno rastjo in zadovoljstvom med zaposlenimi v Sloveniji. Raziskovala sem stopnjo zadovoljstva z delom in kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo. Raziskovala sem tudi, kako pomembna je osebna rast na delovnem mestu za zaposlene in kakšne možnosti osebne rasti imajo tam.

Končni cilj je ugotoviti, ali so zaposleni, ki jim je osebna rast omogočena, tudi bolj zadovoljni.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh sklopov; teoretičnega dela in empiričnega dela. Teoretični del je razdeljen na poglavji o osebni rasti in zadovoljstvu. Empirični del temelji na raziskavi s pomočjo anketnih vprašalnikov, ki je podkrepljena še s tremi polstrukturiranimi intervjuji, s pomočjo katerih sem lahko boljše interpretirala dobljene rezultate in pridobila še boljši uvid v dejanska mnenja in doživljanja zaposlenih. Empirični del je torej sestavljen iz dveh raziskav, in sicer iz kvantitativne raziskave na podlagi anketnih vprašalnikov in kvalitativne raziskave, ki je bila izvedena s pomočjo polstrukturiranega intervjuja.

## **2 OSEBNA RAST**

Koncept osebne rasti pomeni razvoj človekove osebnosti, vzorcev mišljenja, čustvovanja in vedenja (Bauer in McAdams, 2004). Med ljudmi je vedno več takšnih, ki se zavedajo kako pomembno je ukvarjanje s svojo notranjostjo do te mere, da živimo bolj usklajeno in polno življenje. Osebna rast je bistvena tudi na delovnem mestu, saj pozitivno vpliva na delovno uspešnost in razvoj kadra (Dik in drugi, 2019). Kadar človek osebno raste, odkriva svoje potenciale in jih prenese v življenje, izboljša svoje osebno delovanje, okrepi svojo samozavest, izboljša odnose in svojo komunikacijo z drugimi.

V tem poglavju se osredotočam na osebno rast in razvoj, pomen in proces osebne rasti, opredelim pozitivno psihologijo kot gradnika osebne rasti in ugotavljam, kako se preko osebne rasti razvija čustvena inteligentnost. Na koncu tega poglavja so predstavljene še metode za spodbujanje osebne rasti na delovnem mestu.

### **2.1 Osebna rast in razvoj**

Osebna rast je bila v psihologiji že v prejšnjem stoletju obširno raziskovana, kar je privedlo do izraza samoaktualizacija (angl. self-actualization) (Maslow, 1943). Ryff in Singer (1989) pa osebno rast opisujeta kot občutek nadaljnega razvoja, kjer sebe vidimo kot rastočega in odprtega za nove izkušnje, z občutkom za uresničitev svojega potenciala ter videti izboljšanje sebe in svojega vedenja skozi čas. Rast zadeva samega sebe, zato ljudje različno razumemo, kdaj pravzaprav osebno rastemo. Osebno rast pogosto laično poimenujemo kot transformacijski proces, ki vodi v izboljšanje fizičnih, intelektualnih, socialnih, duhovnih, finančnih in čustvenih stanj v življenju (Harappa, 2020). Potrebno pa je poudariti, da kdor želi osebno rasti, ne potrebuje posebnih veščin ali sposobnosti. Najpomembnejši je odnos, vložen trud in pogum, da lahko izstopimo iz cone udobja.

Sprva je bila organizacija obravnavana kot odgovorna za zagotavljanje priložnosti za rast zaposlenih, vendar sta raziskovalca van Woerkom in Meyers (2019) dokazala, da je



smiselno, da organizacija uvede tudi aktivnosti, ki spodbudijo osebno rast zaposlenih. Osebna rast pripomore k večji motivaciji in zadovoljstvu, tako v osebni kot poslovnem svetu. Izkazalo se je namreč, da zaposleni s povprečno oziroma nizko oceno o samoučinkovitosti, s pomočjo tovrstnih kadrovskega aktivnosti za spodbujanje osebne rasti, ponovno pridobijo zaupanje v lastne sposobnosti. Osebna rast posledično vpliva na večanje učinkovitosti tudi na delovnem mestu, na boljše premagovanje stresnih dogodkov, izboljša pa se tudi uspešnost pri izpolnjevanju zadanih nalog (Dik in drugi, 2019).

Vprašanja, ki pomagajo pri osebni rasti so (Harappa, 2020):

- Za kaj sem hvaležen?
- Kaj so moji cilji v življenju?
- Katerih stvari se bojim?
- Kako se spopadem s svojimi strahovi?
- Brez katere stvari ne morem živeti?

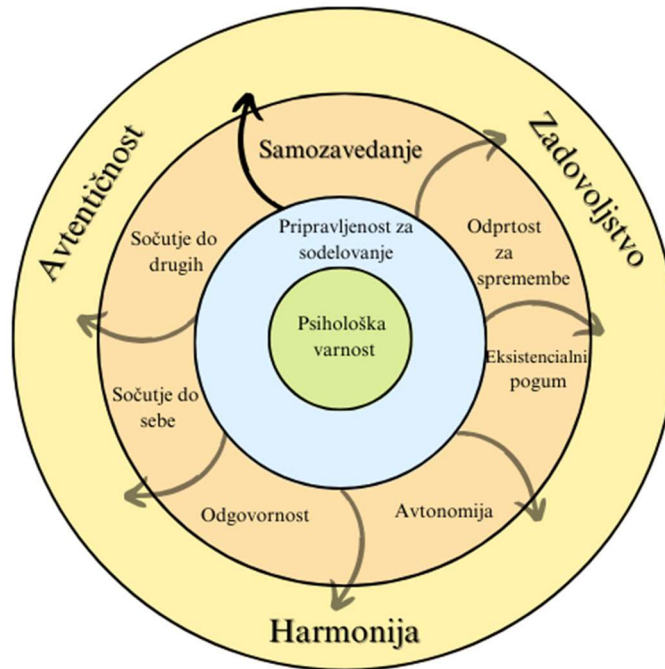
Osebni razvoj je vseživljenjski proces, ki ga lahko začnemo, izpopolnimo, začutimo v kateremkoli življenjskem obdobju. Osebni razvoj nam pomaga pri ocenjevanju življenjskih ciljev in izboljša spretnosti, da bolje izpolnimo svoj potencial. Bistveno pa je vedeti, da četudi ne dosežemo svojih ciljev, osebni razvoj pomaga, da živimo polnejše življenje, saj je osnovni namen v življenju opredeljen (Harappa, 2020). Irving in Williams (1999, str. 518) sta osebni razvoj opredelila kot proces, ki se ga da načrtovati, medtem ko osebno rast razlagata kot splošnejši pojem in proces, ki se ga načeloma ne da načrtovati. Kadar govorimo o osebni rasti, je ta sprememba trajnejša in se prepozna pri vseh človeških vidikih, medtem ko je sam osebni razvoj vidnejši in usmerjen na posebne vidike ali dosežke v življenju. Dodajata še, da je osebna rast lahko rezultat kateregakoli osebnega razvoja. Poleg osebnega razvoja najdemo še druge pojme, ki opredeljujejo osebno rast. Na podlagi raziskane literature ugotavljam, da se za osebno rast uporabljajo različni izrazi, med drugim osebna rast, samouresničevanje, samoučinkovitost, osebni razvoj in samoaktualizacija. Vse te pojme si lahko razlagamo kot poimenovanje določenega procesa, ki vodi do osebne rasti.

## **2.2 Pomen in proces osebne rasti**

Osebna rast kot proces ostaja nejasno razumljena. Maurer in drugi (2023) opredeljujejo proces osebne rasti kot model PGP (angl. personal growth process). Proces osebne rasti s slike 1 razlagajo kot sociokognitivni proces, v katerem gre posameznik skozi številne mentalne premike, ki se dogajajo v celotnem procesu.

Maurer in drugi (2023) poudarjajo, da model PGP ne vključuje samo individualnih psiholoških konstruktov, ampak se lahko ves proces veže na socialno okolje in skupno socialno odgovornost vsakega posameznika.

Slika 1: Proces osebne rasti - model PGP



Prirjeno po Maurer in drugi (2023).

Model PGP s slike 1 ponazarja pogoje za rast. V središču se nahaja osnovna potreba psihološka varnost, ki mora biti podprta še s pripravljenostjo na sodelovanje, to pa nato obkrožajo podprocesi osebne rasti oziroma, kot jih imenujejo Maurer in drugi (2023), mentalni premiki, kot so: avtonomija, odgovornost, sočutje do sebe in drugih, odpornost za spremembe in eksistencialni pogum. Bistveno je, da se proces začne s samozavedanjem. Zunanji krog, v katerega vodijo vse opredeljene aktivnosti, pa predstavlja rezultate rasti; dobro počutje, opredeljeno kot pristnost ali avtentičnost, harmonijo in zadovoljstvo z življenjem.

V organizacijah je zadovoljstvo zaposlenih izrednega pomena, in kot ugotavljata Antončič in Auer (2010), je to še večje, če imajo zaposleni možnost osebne rasti. Osebna rast je torej eden pomembnejših dejavnikov splošnega zadovoljstva na delovnem mestu. Rast ponavadi izzove pomemben življenjski dogodek, ki v nas prebudi željo, da se izboljšamo in odkrijemo naš polni potencial. Rezultat osebne rasti je polnejše in zadovoljno življenje, odraža pa se tudi v naših odnosih, zadovoljstvu na delovnem mestu, samopodobi in samozavesti ter hkrati vpliva tudi na naš pogled na svet (Hommelhoff in drugi, 2020).

Osebna rast ima kar nekaj učinkov na posameznika, zadovoljstvo s samim seboj pa je eden izmed njih. Gašperlin (2016) navaja, da si osebno rast lahko razlagamo individualno, sam pa jo opiše kot stalno učenje in napredovanje. Pozitiven učinek osebne rasti se kaže pri soočanju s problemi in v procesu samospoznavanja, pri čemer moramo začutiti samega sebe, spoznati svoje želje, potrebe ter hrepenenja. Kadar osebno rastemo, večamo sposobnosti zaznavanja svojih potreb in pristnih želja, lahko pa tudi razvijamo veščine in znanja z

namenom doseganja zelenih ciljev. Štih in Ferjan (2014) ugotavljata, da tisti zaposleni, ki jim delodajalec omogoča osebno rasti, izboljšajo odnose, njihove socialne kompetence se povečajo, so bolj motivirani, manj pod stresom, kažejo pa se tudi pozitivni učinki na fizično zdravje.

Značilnost osebne rasti je tudi ta, da lahko človek, ki osebno raste, učinkoviteje obravnava neuspehe in se jim lažje izogne. Pri tem močno pomagata veščini samokontrole in samorefleksije, saj z njima uravnavamo svoja čustva, misli in vedenja. Tekom rasti si ustvarimo nove navade, zatorej nas nove skušnjave in zunanji dražljaji ne zmotijo zlahka (Harappa, 2020). Temelj življenja nam običajno predstavljajo odnosi v družini, s prijatelji, sodelavci in na koncu odnos s samim seboj. Osebna rast nam pomaga, da ti odnosi postanejo trdnejši in zdravi. V kolikor pride do konfliktov, na primer v službi, se tem ne izognemo, ampak jih skušamo razrešiti.

Dejavnosti, ki jih pogosto pripisujemo k osebni rasti, sta meditacija in joga, ti namreč pomagata poiskati duševni mir. S tem ko meditiramo in/ali se ukvarjamo z jogo, postajamo bolj čuječni, kar pomeni, da izboljšamo toleranco, koncentracijo, mirnost. Osebna rast prinese bolj zdrave odnose, boljši samonadzor in s tem povezane izboljšave v življenju. Pomaga nam postavljati mejnike, cilje in nas motivira, da sami definiramo uspeh. Navsezadnje se uspeh meri z zadovoljstvom in iskanjem smisla v vsakdanjem življenju (Harappa, 2020).

Maslow (1943) je že pred poplavo člankov in delavnic o osebni rasti in pričanju o njenem pomenu na hierarhijo človeških potreb, umestil samoaktualizacijo na sam vrh lestvice hierarhije potreb človeka. To je zasnoval stopnjujoče v petih stopnjah, kjer si potrebe načeloma sledijo od spodaj navzgor in ko je posamezna – nižja stopnja izpolnjena, smo motivirani za naslednjo – višjo stopnjo.

Maslow (1943), kot je razvidno s slike 2, vse temelji na najbolj osnovni potrebi, potrebi po preživetju, ki je tudi prva stopnja, ki motivacijsko vpliva na naše vedenje. Če na primer potrebe po zraku, vodi, hrani in spanju niso zadovoljene, človeško telo ne more delovati optimalno. Brez zadovoljenih temeljnih potreb vse druge potrebe, ki si sledijo po hierarhiji navzgor, postanejo sekundarnega pomena.

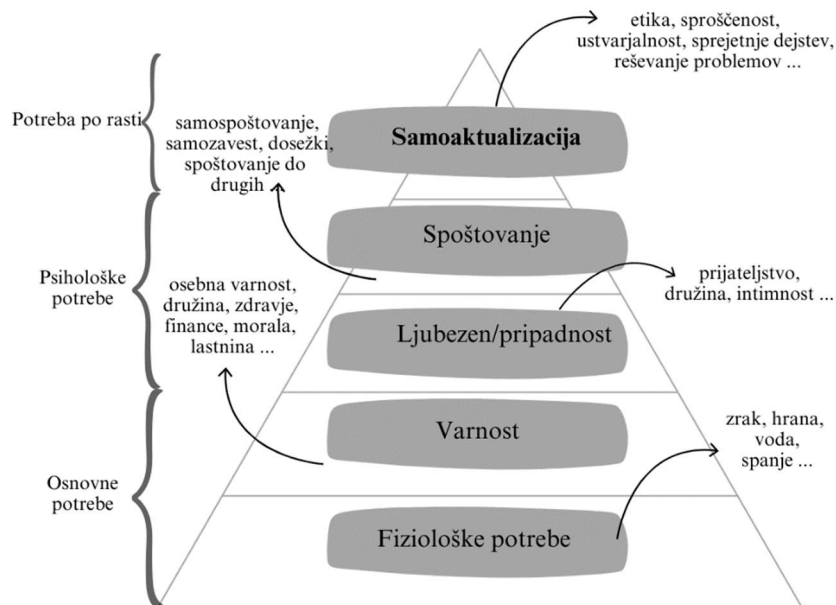
Druga stopnja je potreba po varnosti, ki jo lahko izpolni družina in družba. Varnost je lahko čustvena ali finančna, lahko predstavlja socialno stabilnost, zdravje, dobro počutje. Ko sta izpolnjeni spodnji dve ravni, fiziološke potrebe in varnost, sledi potreba po vključenosti in pripadnosti.

Pripadnost se kaže predvsem s kazanjem človeških čustvenih potreb po medosebnih odnosih. To pripadnost lahko zadovoljijo prijateljstvo, partnerski odnosi in občutki, kot so zaupanje, sprejemanje in ljubezen.

Naslednja, četrta potreba po Maslowu (1943), je potreba po spoštovanju in vključuje lastno vrednotenje in dosežke. V tej stopnji je potrebo po spoštovanju razdelil v dve kategoriji. Prva predstavlja spoštovanje do samega sebe, ki se kaže z dostojanstvom, dosežki in neodvisnostjo. V drugi kategoriji se osredotoča na spoštovanje, ki ga posameznik uživa od družbe, to pa se kaže s statusom, ugledom v družbi in tako dalje. Potreba po spoštovanju iz okolice je še posebej pomembna za otroke in mladostnike.

Kot prikazuje slika 2, je Maslow (1943) na vrh tabele uvrstil samoaktualizacijo, ki se navezuje na uresničitev človeškega potenciala – postati najboljša verzija samega sebe. Posamezniki lahko to potrebo prepoznajo in se vanjo poglobijo zelo specifično. Samoaktualizacija se lahko izraža gospodarsko, akademsko ali na primer športno. Nekateri to potrebo zaznajo in jo izražajo kreativno – v slikah, izumih in podobno. Maslow (1943) dodaja, da ne verjame, da lahko vsi dosežejo polni pomen samoaktualizacije.

*Slika 2: Hierarhija potreb po Maslowu*



*Prirjeno po Maslow (1943).*

Maslow (1943) spodnje štiri ravni na lestvici povezuje s potrebami po pomanjkanju, najvišjo raven – samoaktualizacijo – pa kot potrebo po rasti.

Slednja se kaže kot psihološka potreba in je povezana s posameznikovim doseganjem polnega potenciala, ta pa se dosega z ustvarjalnim, intelektualnim vedenjem. Potreba po rasti izvira iz želje posameznika in ne zaradi pomanjkanja nečesa. Šele ko so potrebe po rasti zadovoljene, lahko človek doseže vrh petstopenjske lestvice: samoaktualizacijo (Maslow, 1943, str. 375). Nihanje med ravnmi hierarhije je lahko povzročeno z različnimi življenjskimi dogodki, kot so izguba službe, razhod s partnerjem in podobno. Zato velja, da se po lestvici ne premikamo enosmerno (od spodaj navzgor ali obratno), temveč se lahko premikamo navzgor ali navzdol med različnimi vrstami potreb (Maslow, 1943, str. 68).

Da je posameznik v procesu samouresničevanja lahko rečemo takrat, ko ima vizijo in cilje za svojo prihodnost. Namen osebne rasti je izbiranje bolj tveganih odločitev in ne opiranje na varne in enostavne odločitve in poti, ki so nam že znane (Gopinath, 2020). Koncept osebne rasti tvori osnovni temelj posameznikovega življenjskega sloga. Rast je pri vsakem posamezniku drugačna, kot smo si različni tudi ljudje in naši življenjski cilji (Jain in drugi, 2015, str. 41).

Ryff in Singer (1998, str. 10) sta med dejavnike, ki vplivajo na psihično zdravje, kategorizirala šest značilnosti. Te so: sprejemanje samega sebe, pozitivni odnosi z ljudmi, avtonomnost, obvladovanje okolja v katerem delujemo, izoblikovan smisel življenja in osebna rast.

Hommelhoff in drugi (2020) so raziskovali stopnjo osebne rasti pri vzgojiteljih in prišli do zaključka, da se stopnja osebne rasti veča po premaganih izzivih. Poleg tega so ugotovili povezanost med dolžino kariere in stopnjo osebne rasti pri zaposlenem. Pri zaposlenih, ki so bili na začetku svoje kariere in so se morali soočati z nenehnimi izzivi, novim okoljem in neznanimi položaji, so prepoznali višjo stopnjo osebne rasti kot pri tistih zaposlenih, ki so jim delovne naloge postale že rutinske. Iz tega lahko sklepamo, da se osebna rast najbolj odraža na začetku kariere poti, saj so zaposleni izpostavljeni večjim izzivom, se od njih več pričakuje in morajo hkrati delati več na sebi, da se vključijo v nove rutine, okolje in delo.

Sharma in Rani (2013) ugotavljata, da samoučinkovitost zaposlenega spodbuja k osebni rasti. Coşkun in drugi (2022, str. 413) pa menijo, da samoučinkovitost prispeva k poklicni in osebni rasti, kar se kaže tudi kot odločitev, v kakšnem okolju zaposleni želijo delati in kakšen krog sodelavcev bi jim najbolj ustrezal. Tako se ustvarja vedenje in odločitev posameznika, kako bo živel in kaj želi postati. Avtorji ugotavljajo tudi, da imajo ljudje z visoko stopnjo samoučinkovitosti več motivacije za osebno rast.

Delovna zavzetost in motiviranost se (po)večata ob socialni podpori sodelavcev, mentorstvu, razvoju in učenju na delovnem mestu ter povratni informaciji o opravljenem delu. Vse to spodbuja motivacijo, ki preko teh dejavnikov zaposlene spodbuja k osebni rasti, jih motivira h kariernemu razvoju ter izboljšanju ideje o neodvisnosti in lastnih sposobnostih (Schaufeli in Bakker, 2004, str. 296).

### **2.3 Učēča se organizacija in osebna rast**

Coşkun in drugi (2022, str. 412) so raziskavo o stopnji osebne rasti temeljili na učiteljih iz fakultete. Ugotovili so, da na osebno rast pozitivno vpliva organizacija, ki zaposlenim nudi podporno okolje, poleg te pa je pomembna tudi sama kultura organizacije – na primer kultura učeče se organizacije (Song in drugi, 2018).

Učeča se organizacija zaposlenim ponuja priložnosti za samorazvoj. Brečko (2001) navaja, da je oblikovanje delovnega okolja, kjer se vsi radi učijo, prvi korak k učeči se organizaciji.

V takšni organizaciji se od zaposlenih pričakuje aktivno vključevanje v dejavnosti za osebni razvoj, za katerega tudi sami skrbijo in ga nadzorujejo. Nezaželeno je, da je osebni razvoj zaposlenih odvisen samo od napotkov in vodil kadrovske službe. Potrebno je uskladiti cilje organizacije in posameznikov. V učeči se organizaciji se zaposlene z avtentičnim vodenjem spodbuja k osebnemu in strokovnemu razvoju, kar pripomore pri reševanju vsakdanjih in poslovnih izzivov (Rožič, 2019).

Učeča se organizacija daje velik pomen zadovoljstvu zaposlenih, zato za njih ustvarja dobre delovne pogoje, se jim posveča z letnimi razgovori ter dovoljuje, da soodločajo in na tak način soupravljajo organizacijo. Tovrstne aktivnosti vodijo do večjega zadovoljstva, zadovoljni zaposleni pa organizaciji pomagajo pri rasti in večanju konkurenčnosti. Rožič (2019, str. 86) dodaja, da zadovoljstvo na delovnem mestu posameznika spodbudi k reševanju izzivov, večji motiviranosti in predajanju znanja.

Ni odveč še enkrat poudariti, da so zaposleni ključni za poslovni uspeh organizacije. Ti predstavljajo človeški kapital, za katerega mora vsaka organizacija prilagoditi politiko ravnanja s človeškimi viri tako, da jim omogoči ustrezno usposabljanje in izpopolnjevanje. Bistvo učeče se organizacije je ravno razvoj in učenje zaposlenih na način, da se lahko prilagodijo aktualnim okoliščinam na trgu (Majcen, 2009). S tem se poveča vrednost človeškega kapitala in posledično tudi vrednost organizacije.

Rožič (2019) navaja, da učeča se organizacija skrbi za razvoj in prenos znanja med vsemi zaposlenimi. Organizacije venomer stremijo k temu, da se izboljšujejo, da so vedno uspešnejša in da imajo v svoji ponudbi vedno nove inovativne produkte, storitve ali dejavnosti, ki jih še ni na trgu. Iz tega razloga imata v vsaki organizaciji razvoj in inovativnost pomembno vlogo. Da bi organizacija tovrsten uspeh dosegla, mora krepiti tudi svoje zaposlene, ki ustvarjajo produkte, storitve ali dejavnosti organizacije. Zaposleni imajo za delovne procese določeno znanje, ko pa se le-ti dodatno razvijajo in izboljšujejo, se mora izboljšati in izpopolnjevati tudi znanje zaposlenih. Razvoj in inovativnost organizacij v današnjih časih zahtevata visoko raven znanja zaposlenih, primerno raven pa jim omogoči učeča se organizacija. Značilnosti takšne organizacije predstavljajo konkurenčno prednost, saj so zaposleni podkrepjeni z dodatnim znanjem in deležni avtentičnega vodenja, ki jim omogoča osebni in strokovni razvoj.

Dimovski in drugi (2005) ugotavljajo, da učečo se organizacijo oblikujejo strateški vodje, skrbniki procesov ali skrbniki timov delovnih skupin, v želji po doseganju trajne konkurenčne prednosti organizacije. Osnova tega procesa je želja po znanju, ki jo vodi močan interes, izkušnje in širok spekter organizacijskih znanj. Dobri rezultati so vidni, kadar so strateški cilji in poslanstvo dosledno predani na vse zaposlene.

## 2.4 Pozitivna psihologija kot gradnik osebne rasti

Pozitivna psihologija je veda, ki se ukvarja s preučevanjem pogojev in procesov, ki prispevajo h kar se da optimalnemu delovanju ljudi, skupin in institucij. Pozitivna psihologija je začela rasti zaradi neravnovesja v raziskovanju psihologije. Ta se je v preteklosti običajno ukvarjala s preučevanjem čustvenih stisk in duševnih bolezni, ni pa se toliko posvečala pozitivni plati psihologije, ki se ravno tako odraža v življenju (Gable in Haidt, 2005, str. 104, 105). Cilj pozitivne psihologije ni zanikanje negativnih čustev in vidikov življenja, ampak preučevanje druge, pozitivne plati psihologije. Ukvarja se s vprašanji, kako ljudje čutimo veselje, kako ustvarimo zdrave družinske odnose. Proučuje pa tudi druge pomembne vidike pozitivnega človeškega doživljanja.

Pozitivna psihologija si ne prizadeva ustvariti nenehno srečne in izpopolnjene posameznike, saj so stiske, bolečine, travme, jeza in druga neprijetna čustva, nujni spremljevalci življenja. S pomočjo teh negativnih čustev se namreč ljudje razvijemo, bolje spoznamo sebe in svet okoli nas. Pozitivna psihologija si ne prizadeva dokazati, da obstaja samo dobro, ampak teži k temu, da sami naredimo nekaj za lastno zadovoljstvo in srečo, in da smo v primeru, ko se soočimo z neprijetnimi občutki in dogodki, dovolj stabilni in pozitivno naravnani, da te lažje premagamo (Rana, 2015).

Pozitivna psihologija ne trdi, da ima psihologija, ki ni pozitivna, manjšo vrednost in pomembnost, niti se ne trudi zanikati bolečin in neprijetnih vidikov življenja. Negativne izkušnje imajo namreč veliko pomembnost pri tem, da se človek iz njih kaj nauči, razvije in podobno (Rana, 2015, str. 203).

Pozitivna psihologija človeka kaže svoje učinke tudi v delovnem okolju. Strutton in Lumpkin (1992) sta namreč odkrila pozitivno povezavo med optimizmom in obvladovanjem stresa ter boljšim reševanjem in spopadanjem s problemi.

Ouweneel in drugi (2013, str. 173) so z raziskavo ugotovili, da se je pri zaposlenih, ki so bili vključeni v program za samoizboljševanje oziroma osebno rast, povečalo pozitivno čustvovanje in samoučinkovitost v primerjavi s kontrolno raziskovalno skupino zaposlenih. Dodatne analize so pokazale, da je samo izboljšanje veljalo predvsem za tiste zaposlene, ki so bili sicer malo zavzeti, ne pa za tiste, ki so bili drugače zelo ali srednje zavzeti. Če povzamemo, se razni prijemi za spodbujanje osebne rasti veliko bolje odražajo na osebah, ki se sicer s tovrstno rastjo ne ukvarjajo, potrebujejo pa le malce usmeritev in spodbude.

Froman (2010) je ugotavljal kakšno vlogo ima pozitivna psihologija pri zaposlenih, kako se kaže v njihovem odnosu do dela in delovnega okolja ter kako lahko pri tem pomaga organizacija. Da si organizacija prizadeva ustvarjati pozitivne psihološke pristope, je še posebej pomembno v času gospodarskih kriz, negotovih in stresnih situacijah. Organizacija si mora zato prizadevati, da iz svojih zaposlenih izvabi najboljše, način pa naj temelji na načelih integritete in pozitivnih psiholoških konceptih, kot so optimizem, samomotivacija, upanje, moč, hvaležnost in veselje. Rana (2015, str. 203) poudarja, da pozitivna psihologija

temelji na znanstvenih ugotovitvah za kaj je vredno živeti. Med drugim raziskuje vidike človeškega stanja, ki vodijo v svojevrsten razcvet človeka, občutka sreče in izpolnitve.

Delovno okolje nas sooči z različnimi izzivi in situacijami, ki so lahko izjemno stresne. Pozitiva na delovnem mestu je zato zelo blagodejna za zaposlene, saj v službenem okolju preživimo veliko časa in ima velik vpliv na naše vsakdanje življenje, misli in občutke. Pozitivne misli na delovnem mestu močno vplivajo na fizično, še posebej pa na duševno zdravje. Organizacija mora ohranjati zdravo delovno klimo in delovno okolje, saj je slednje vedno bolj podvrženo izzivom in spremembam iz zunanjega in notranjega okolja, globalizaciji, digitalizaciji in kulturnim razlikam. Po drugi strani so zaposleni deležni pritiskov po vedno večji učinkovitosti, efektivnosti in nerealnih pričakovanjih. Zaradi tovrstnih pritiskov je stres, ki ga doživljajo zaposleni, vse večja skrb. Zato je na delovnem mestu potrebno vzpostaviti pozitivno delovno okolje, s pomočjo pozitivne psihologije (Rana, 2015, str. 203). Implementacija pozitivne psihologije na delovno mesto pomeni poustvariti okolje, v katerem se zaposleni počutijo prijetno in produktivno. Ena od rešitev je oblikovanje delovnega urnika, ki ne vodi do čustvenih in fizičnih stisk.

Youssef in Luthans (2007) sta raziskovala kakšne učinke imata upanje in optimizem na delovnem mestu na uspešnost, zadovoljstvo z delom, srečo in predanost organizaciji. Ugotovila sta, da upanje zaposlenim vzbudi več ustvarjalnosti in hkrati se manj osredotočajo na neuspeh nedokončanega dela. Optimizem pa krepi sposobnost premagovanja izzivov v stresnem okolju, da si posameznik lahko zgradi socialno podporo in odpornost na izzive v delovnem okolju.

Pozitivna psihologija ima velik vpliv na klimo in zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Znano je, da ohranja in spodbuja pozitivno razpoloženje v delovnem okolju in skrbi za večjo produktivnost, tako na individualni kot na organizacijski ravni (Glomb in drugi, 2011, str. 115).

Organizacije iz svojih zaposlenih izvabijo najboljše takrat, ko nanje vplivajo s pozitivnimi psihološkimi koncepti. Froman (2010) je menil, da pozitivna psihologija spodbudi človeški kapital organizacije, da ta razvije bolj pozitiven odnos do življenja in si hitreje opomore po težkih situacijah. V organizacije se pogosto vključuje koncepte pozitivne psihologije (ki imajo vedno večji pomen), tako v programe vodenja kot v organizacijski razvoj. To se kaže v raznih programih za psihološko dobro počutje na delovnem mestu, najpogosteje skozi tehnike obvladovanja stresa.

Cotton in Hart (2003) ugotavljata, da težave z dobrim počutjem na delovnem mestu niso nujno posledica neprijetnih izkušenj na delovnem mestu, ampak lahko do njih privedejo tudi nizke ravni pozitivnih čustvenih stanj posameznika na splošno.



## 2.5 Razvijanje čustvene inteligentnosti preko osebne rasti

Rabuzin (2010) navaja, da moramo pri razlaganju osebne rasti pomisliti tudi na čustveno inteligentnost, katere temeljna sposobnost je zavest o sebi. V delovnem procesu se večkrat pokaže, ali je čustvena inteligentnost pri zaposlenemu dobro ali slabo razvita, zato je pomembno, da ozavestimo, da moramo razvijati tudi to področje za večje zadovoljstvo. Zaradi čustvene inteligentnosti imamo ljudje sposobnost, da nepristransko presojava in opazujemo samega sebe, ob tem pa ozavestimo svoj notranji svet in zunanje obnašanje. Ko imamo razvito zavest o samemu sebi, se sprejemamo takšne kakršni smo, poleg tega pa težimo h konstruktivnim spremembam, kadar zaznamo lastne pomanjkljivosti.

Življenje nas preizkuša, ko to najmanj pričakujemo. S pomočjo osebne rasti se naučimo soočiti in reševati tudi zelo težke preizkušnje. Težavo lahko ignoriramo ali pa nanjo pogledamo iz objektivnega kota, kar je tudi odraz čustvene inteligentnosti (Harappa, 2020).

Čustvena inteligentnost je zmožnost posameznika, da prepozna svoja čustva in čustva drugih in se zaveda njihovega pomena (Rana, 2015, str. 205). Pomaga nam, da prepoznamo lastne osebnostne lastnosti, obenem pa boljše razumemo tudi osebnostne lastnosti drugih. Čustvena inteligentnost je tudi zmožnost obvladovanja čustev, ki doprinesejo k manjši produktivnosti in je moč, da se tega zavedamo in začnemo vključevati pozitivnejše občutke, kot sta upanje in optimizem. Tako ostanemo motivirani in skozi obvladovanje negativnih čustev izkoristimo svoj potencial.

Carmeli (2003) ugotavlja, da krepitev čustvene inteligentnosti na organizacijski ravni pozitivno vpliva na zaposlene, saj se s tem prijemom okrepi njihov pozitiven odnos do dela. Youssef in Luthans (2007) sta v raziskavi ugotovili, da je različen obseg pozitivnega psihološkega kapitala, pozitivno povezan z zadovoljstvom z delom in delovno uspešnostjo, predanostjo organizaciji in odsotnostjo zaposlenih iz službe. Krajnc (2012) je z raziskavo ugotovila, da je čustvena inteligentnost pozitivno povezana z delovno uspešnostjo, kar pomeni, da bolj je človek čustveno inteligenten, boljše rezultate in uspehe dosega na svoji poslovni poti.

Čustvena inteligentnost je sposobnost zaznavanja, vrednotenja in nadziranja čustev (Desti in Shanthi, 2015, str. 147), in sicer tako lastnih čustev kot v odnosu z drugimi ljudmi (Goleman, 2001, str. 338). Razumevanje čustev, nadzorovanje, prepoznavanje ter uporabljanje teh informacij za razvoj svojih misli, besed in dejanj, je sposobnost, ki izvira iz čustvene inteligentnosti (Mayer in Salovey, 1993). Nekateri raziskovalci so mnenja, da se rodimo z lastnostjo čustvene inteligentnosti, spet drugi menijo, da se je lahko priučimo. Merimo jo lahko z različnimi testi in instrumenti, vendar se vsebina in pristop pri posamezniku razlikujeta. Če je zaposleni visoko čustveno inteligenten, je verjetneje, da bo lahko izrazil svoja čustva ter prepoznal in razumel čustva drugih sodelavcev. Desti in Shanthi (2015) navajata, da zaposleni z visoko čustveno inteligenco navežejo pristnejše odnose s svojimi sodelavci kot tisti, ki niso tako čustveno inteligentni. Biti čustveno inteligenten pomeni biti

pameten na svojevrsten način, saj je to večšina, kako uporabiti svoja čustva, imeti nadzor nad sabo in svojimi vplivi na druge. Omogoča nam kreativnejše razmišljanje in bolj premišljeno reševanje problemov. Čustvena inteligentnost se pri ljudeh kaže kot sposobnost prepoznavanja, uporabe, razumevanja in uravnavanja čustev (Desti in Shanthi, 2015, str. 147).

Za organizacijo je zelo dobro, če spodbuja čustveno inteligentnost zaposlenega, saj mu ta pomaga pri različnih izzivih, ki ga neizogibno čakajo v karieri. Čustvena inteligentnost v delovnem okolju pomaga zaposlenim do višjega samozavedanja, višje tolerance in integritete. Obenem izboljša odnose znotraj organizacije, kot tudi v zasebnem življenju (Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana, 2021). Posledično to vodi do večje uspešnosti zaposlenih in organizacije kot celote.

Bradberry in Greaves (2008) navajata, da ima čustvena inteligentnost vpliv na uspeh posameznika. Bistveno je zavedanje organizacije, da imajo takšni posamezniki boljše poslovne rezultate in večje možnosti za uspeh. Weisinger (2001) navaja, da je čustvena inteligentnost kot bistra uporaba čustev, ki jih uporabljamo kot pomoč za boljše vedenje in mišljenje. Dodaja tudi, da je čustvena inteligentnost na delovnem mestu nepogrešljiv del, saj je bistvena pri reševanju konfliktnih situacij, izzivov in odnosov. Čustvena inteligentnost lahko pomaga tako na osebnem področju – kako pomagati sebi in na medosebnem področju – kako pomagamo drugim.

Čustvena inteligentnost je posebej pomembna za kadrovika organizacije. Kadrovik lahko s to lastnostjo bistveno pripomore k razumevanju zaposlenih, jih motivira, rešuje konflikte in jim je zgled s svojo empatijo. Desti in Shanthi (2015, str. 154) ugotavljata, da čustvena inteligenca in poklicno življenje skupaj privedeta do poklicnega uspeha in konkurenčne prednosti pred tekmeci v poslovnem svetu. Posebej pomembno je, da organizacija prepozna čustveno inteligentnost posameznika in mu dovoli, da s to lastnostjo pomaga pri soustvarjanju boljšega delovnega okolja. Desti in Shanthi (2015) ugotavljata tudi, da čustvena inteligenca povezuje vse točke uspešnosti na delovnem mestu in dodajata, da je to ključna lastnost, ki jo mora imeti zaposleni, če želi biti uspešen.

## **2.6 Metode za spodbujanje osebne rasti na delovnem mestu**

Organizacije se morajo zavedati, da so zaposleni pomembni, če ne najpomembnejši za ohranjanje konkurenčnosti in uspeha organizacije nasploh. Izjemnega pomena je torej način, kako skrbijo za svoj kader, kako ga izobražujejo, motivirajo in spodbujajo k osebni rasti. Primer dobre prakse je Zavarovalnica Sava, v kateri poudarjajo, da se zavedajo, kako pomembni so zaposleni, zaradi česar veliko vlagajo v razvoj kadra (Kristan Fazarinc, 2022). Zaposlenim dajo možnost rasti tako na osebnem kot poslovnem področju, in sicer ustvarijo prijazno delovno okolje. Veliko organizacij se poslužuje delavnic, ki zaposlene podpirajo pri razvijanju njihovih potencialov, jih spodbujajo k pozitivnemu razmišljanju in povečujejo usmerjenost k ciljem in rezultatom zase, in posledično za organizacijo v kateri delujejo.

Wahbeh in drugi (2021, str. 2) so raziskali učinke delavnic osebnega razvoja s pomočjo ocenjevanja udeležencev pred in po delavnicah. Raziskava se je izvajala na posameznikih, ki so v preteklosti doživeli travmatično izkušnjo. Ugotovili so, da je večina udeležencev čutila pozitivne spremembe, kar je vplivalo tudi na njihovo vedenje in odnose.

Podatki kažejo, da je bil globalni trg za osebno rast leta 2022 ocenjen na 43,77 milijarde ameriških dolarjev. Poznavalci pa so ocenili, da se bo ta trg v letih od 2022 do 2030 povečal na znesek 67,02 milijarde ameriških dolarjev (Grand View Research, 2022).

Rast segmenta je možno pripisati dejstvu, da se vse več ljudi zaveda, kako pomembno je (po)skrbeti za svoje psihično zdravje in doseganje stanja zavesti, v katerem lahko živimo boljše življenje. Organizacije se zavedajo, da lahko s tovrstnimi programi izboljšajo kompetence zaposlenih, njihovo produktivnost in angažiranost, kar pa posledično vodi tudi do bolj uspešne organizacije (Grand View Research, 2022).

Panoga pridobiva moč tudi z globalizacijo in tehnološkim napredkom, saj se tovrstne motivacijske vsebine vedno bolj širijo in uporabljajo tudi preko spletnih platform in mobilnih aplikacij, kar pa je z vidika praktičnosti in hitre širitve izjemnega pomena. Kot spletni programi se izvajajo predvsem (spletne) delavnice in klepeti v živo, s katerimi lahko posamezniki iz udobja svojega doma osebno rastejo na vseh področjih (Grand View Research, 2022). Veliki porast povpraševanja po spletnih delavnicah je sledil po izbruhu pandemije COVID-19, ko smo ljudje presedlali na virtualni svet in učenje preko spleta osvojili še hitreje (Wahbeh in drugi, 2021, str. 2).

Še vedno pa prevladuje inštruiranje na klasični način, torej v živo individualno, oziroma predavatelj ali mentor v odnosu do več poslušalcev. Tovrsten način bo, glede na raziskave poznavalcev, prevladoval tudi v bodoče. Osebno predavanje omogoča večjo stopnjo interakcije med predavateljem in poslušalci, zato je to še vedno najbolj priljubljena oblika predavanj (Grand View Research, 2022).

Atkinson in drugi (2021) navajajo, da se vse bolj izvaja tudi tako imenovan coaching, ki je izobraževalna filozofija in se uporablja za podporo osebnemu in poklicnemu razvoju ter rasti. Pri tej metodi, za spodbujanje rasti, je ključnega pomena zaupanje in spoštovanje med coachom in posameznikom. Coaching je ciljno usmerjen, interaktiven proces, ki posameznikom pomaga razviti nova vedenja. Pomaga tudi pri razumevanju, učenju, raziskovanju in oblikovanju novih vzorcev razmišljanja in delovanja. Potrebno je poudariti, da se coaching razlikuje od mentorstva. Cilj slednjega je doseganje že predhodno zastavljenih ciljev, znotraj dogovorjenega obsega, kjer se posameznik uči od bolj izkušenega posameznika – mentorja, medtem ko coaching temelji na spodbujanju posameznika k razmišljanju.

Raste tudi povpraševanje po spletnih knjigah (e-knjigah) o osebni rasti, natančneje, v obdobju od 2022 do 2030 bo ta segment zrasel za 7 %. Tudi to rast lahko pripisujemo razvoju

tehnologije, ki omogoča zvokovno predvajanje e-knjig, kar je vseč mnogim uporabnikom (Grand View Research, 2022).

Obstajajo razne tehnike in metode za spodbujanje osebne rasti, v nadaljevanju pa je izpostavljena ena, ki jo pogosto zasledimo kot alternativo. Nekateri od ponudnikov raznih izobraževanj, delavnic, dogodkov se poslužujejo tako imenovanih NLP tehnik, ki temeljijo na nevro-lingvističnem programiranju. NLP je metoda, s katero sodelujočega privedemo do lažjega razumevanja in zaznavanja sveta okoli sebe ter ustvarjanja lastne vrednosti. Na podlagi tega sledi izboljšanje vedenja in doseganje zastavljenih ciljev (NLP inštitut, brez datuma). Metoda se uporablja za namen izboljšanja vodenja organizacije, boljšo prodajo, nastopanje in osebno rast posameznikov oziroma zaposlenih. Tovrstna metoda vpliva na delovanje možganov z neverbalno komunikacijo in uporabo jezika. S pomočjo takšnega procesa spoznamo svoje mentalne odzive in jih z ozaveščanjem skušamo izboljšati na način, da razvijemo pozitivnejše misli in vedenja.

Vse metode naslavljajo proces osebnostne rasti, ki nam pomaga doseči spremembe tako na osebnem kot na poslovnem področju življenja. Različni pristopi ljudem pomagajo pri samozavedanju, povečanju učinkovitosti komunikacije in spreminjanju miselnih vzorcev, vedenja in občutkov (Mastermind akademija, 2020).

### **3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Dejstvo je, da na delovnem mestu preživimo veliko časa, zato je zaželeno, da se tam počutimo kar se da zadovoljno in da ta čas dojemamo kot pozitivno izkušnjo. Zadovoljstvo je posledica več medsebojno povezanih dejavnikov, na katere lahko ali ne moremo vplivati. Ni odveč še enkrat ponoviti frazo, da je zadovoljen delavec tudi dober delavec, zato je za organizacije pomembno vzpostaviti takšne delovne pogoje, bonitete in odnose, da človeški kapital ohranjajo čim zadovoljnejši, saj bo tako največ doprinesel k skupni vrednosti organizacije. Tanasijević (2011) ugotavlja, da so organizacije, ki dajejo pomen na razvoju svojih zaposlenih, praviloma uspešnejše od tistih, ki temu ne dajejo pozornosti.

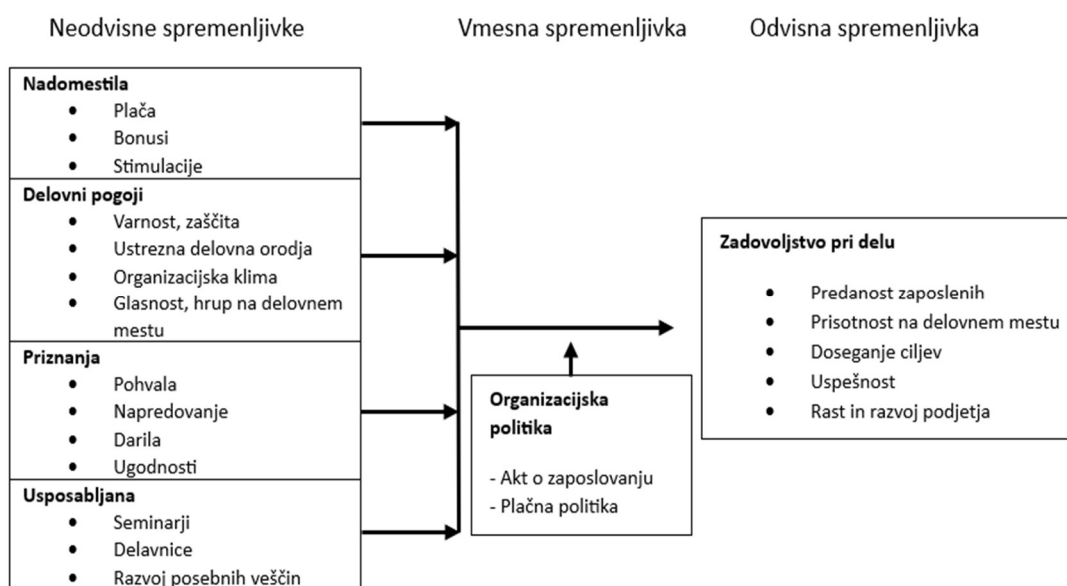
V delovnem okolju se izkaže, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni dejavniki. Zadovoljstvo, ki ga čuti zaposleni, je interpretirano kot pozitivna naravnost delovni vlogi, ki jo opravlja. Nekateri faktorji, ki vplivajo na zadovoljstvo so plača, sistem napredovanja, vodstvo, odnosi med posamezniki na delu, delovni pogoji in delo samo (Thakre in Shroff, 2016, str. 470).

Zadovoljstvo je čustvo, ki ga posameznik doživlja, ko oceni, da je zadovoljil svojo določeno pomembno željo. Zadovoljen posameznik je srečnejši in pomirjen sam s sabo. Na delovnem mestu se zadovoljstvo smatra kot individualen odgovor na delo in vse kar to prinaša v določenem delovnem okolju. Zadovoljstvo se lahko v vsakem posamezniku vzbudi na različne načine; lahko so to majhne stvari, kot je lepa gesta, ali bolj materialne spodbude, kot je recimo višja plača (Merljak, 2014).

Zadovoljstvo pri delu ima različne dimenzije: zadovoljstvo z delom, vodjo, delovnim okoljem, možnostjo osebne rasti in razvoja, nagrajevanjem oziroma plačo, sodelavci.

Ogonda in drugi (2015, str. 384) podajajo model prikazan s sliko 3, ki opredeljuje formulo zadovoljstva pri delu. Sestavljajo ga neodvisne spremenljivke, ki vključujejo nadomestila, delovne pogoje, priznanja in usposabljanja. Naslednja točka je vmesna spremenljivka, ki je organizacijska politika, katera vključuje akt o zaposlovanju in plačno politiko. Vse to vodi do odvisne spremenljivke – zadovoljstvo pri delu, ki se kaže skozi predanost delu, prisotnost na delovnem mestu, doseganju ciljev, uspešnosti ter rasti in razvoju organizacije.

Slika 3: Model zadovoljstva pri delu



Prirejeno po Ogonda in drugi (2015).

V tem poglavju je opredeljen še pomen zadovoljstva na delovnem mestu in kateri so dejavniki zadovoljstva. Nekoliko podrobneje je predstavljeno zadovoljstvo z nagrajevanjem, delom in kariero. Izpostavljena je tudi povezava zadovoljstva z osebno rastjo in opredeljene metode merjenja zadovoljstva.

### 3.1 Pomen zadovoljstva na delovnem mestu

Zadovoljstvo zaposlenih je izjemnega pomena za napredek, uspeh in rast organizacije. Ta mora spremljati vedenjske vzorce svojih zaposlenih in občutke, ki jih doživljajo. Ti so lahko bolj pozitivni ali negativni. Zadovoljstvo z delom lahko razložimo kot pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene svojega delovnega mesta kot dosežek in zadoščenje pri doseganju vrednot dela (Mihalič 2008, str. 4). Anis in drugi (2011) navajajo, kdaj je lahko zadovoljstvo pri delu večje:

1. Ko zaposleni najdejo skladnost med svojim delom in svojo samoidentiteto.

2. Ko vključitev v takšna delovna mesta krepijo splošno zadovoljstvo v in z življenjem.

Gregory (2011, str. 36) ugotavlja, da mora vodstvo uporabljati prijeme, ki vodijo do pozitivnega čustvovanja pri zaposlenih, da se pri njih vzbudi zadovoljstvo in sreča. Razlogi za to niso le na strani zaposlenih, ampak ima to tudi velik vpliv na organizacijo v kateri delajo. Zadovoljni zaposleni so namreč veliko produktivnejši in pomagajo organizaciji pri ustvarjanju boljših poslovnih rezultatov.

Kadar v organizaciji vlada visoka stopnja zadovoljstva, je moč zaznati manjšo stopnjo fluktuacije (Gregory, 2011, str. 29). To pomeni, da bolj so zaposleni zadovoljni, dlje časa želijo delati na določenem delovnem mestu, bolj ji pripadajo in se počutijo varno. Mnenja in doživljanja zaposlenih bi tako morala biti prioriteta za delodajalce, kar pomeni, da bi se morali z njimi pogovarjati in jim nuditi pogoje, v katerih bodo zadovoljni. Iqbal in drugi (2017, str. 1) ugotavljajo, da ima pri zadrževanju uspešnih in nadarjenih zaposlenih zadovoljstvo izjemen pomen. Stroški izgub nadarjenih in kvalificiranih zaposlenih so visoki in ponavadi višji od stroškov zaposlitve novega posameznika. Iz tega razloga je za organizacije velikega pomena, da znajo prisluhniti svojim zaposlenim, jim nuditi okolje in ostale pogoje, da se počutijo zadovoljne. Zadovoljstvo pri delu je tudi ena ključnih sestavin, ki omogoča višjo ali nižjo stopnjo zadržanja zaposlenih v določeni organizaciji.

V času gospodarskih kriz, so organizacije pogosto pozabljale na pomen zadržanja zaposlenih in so stroške, ki so bili namenjeni za krepitev zadovoljstva zaposlenih, raje preusmerile drugam. Gregory (2011) navaja, da so organizacije bile pogosto prepričane, da bodo zaposleni kljub temu, da se njihovega zadovoljstva ne neguje, prenašali slaba delovna okolja, nizko plačo in slabe pogoje, kar seveda ni držalo. Nezadovoljni zaposleni pogosto odidejo, ko vidijo, da jim organizacija ne nudi (več) dovolj vzgibov za ohranjanje zadovoljstva na delovnem mestu. Zadovoljni zaposleni bodo delali bolj zavzeto in težili k rasti organizacije (Gregory, 2011). Odhod zaposlenega je sicer lahko sproveden iz različnih razlogov; stres, slaba komunikacija znotraj organizacije, omejena možnost za osebno rast in podobno (Gregory, 2011, str. 29). Vodstvo mora tako poskrbeti za svoje zaposlene z rednim spremljanjem stopnje zadovoljstva.

Že v prejšnjem poglavju (o osebni rasti) omenjen psiholog Maslow (1943), je relevanten tudi pri poglavju zadovoljstva, saj lahko hierarhijo potreb interpretiramo tudi kot doseganje višjih ravni v organizaciji. Iqbal in drugi (2017, str. 1, 2) ugotavljajo, da so vse ravni Maslowe (1943) teorije neposredno povezane z zadovoljevanjem potreb in želja zaposlenih, ki jih vodijo do zadovoljstva in lojalnosti organizaciji, v kateri delajo.

### **3.2 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih**

Organizacije so izpostavljene vse večjim pritiskom po doseganju vedno boljših rezultatov, kar pa brez nenehnih refleksij svojega delovanja in izboljšav ni mogoče. Zato le-te težijo k vse večji rasti, večji produktivnosti in učinkovitosti zaposlenih. Vse to je mogoče z dobrimi

odnosi in učinkovitim sodelovanjem vodstva in zaposlenih. Slednji so namreč ključ do uspeha in rasti organizacij, zato morajo ta skrbeti za osebno rast in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

Zadovoljstvo na delovnem mestu je pod vplivom vrste dejavnikov, kot so: narava dela, nagrajevanje, napredovanje, priložnosti, vodstvo, sodelavci in delovni pogoji (Aziri, 2011). Velja dejstvo, ki ga navajajo Anis in drugi (2011), ki pravi, da bolj kot so zaposleni zadovoljni, bolj se razvije zvestoba in pripadnost organizaciji.

Mishra (2013, str. 45, 46) navaja, da lahko dejavnike delimo na tri skupine, in sicer na te, ki so osebne narave in se razlikujejo od vsakega posameznika, na dejavnike, kjer ima vpliv management organizacije in dejavnike dela samega. Osebni dejavniki so spol, starost, izobrazba in delovna doba. Dejavniki, ki so kontrolirani s strani managementa so plača, delovni pogoji, bonusi, varnost in možnost nagrajevanja. In dejavniki, ki se tičejo dela, so vrsta dela, zahtevane sposobnosti, odgovornost ter poklicni status.

V nadaljevanju so najprej opisani dejavniki: odnosi in komunikacija, organizacijska klima in delovno okolje, vodenje in organizacija dela. V podpoglavjih pa so izpostavljeni dejavniki zadovoljstva z nagrajevanjem, delom in kariero.

Zadovoljstvo je večje, ko v službi vladajo topli in dobri delovni odnosi, kjer je moč čutiti skupinski duh in vlada sproščena komunikacija med zaposlenimi na vseh ravneh (Možina in drugi, 1998). Komunikacija je izjemnega pomena, saj s pomočjo le-te zaposleni doživljajo občutek (ne)povezanosti z organizacijo. V primeru dobre komunikacije, zaposleni ve kaj je njegova funkcija in se ne sprašuje kakšen (sploh) je njegov namen v določeni organizaciji. Kadar se organizacija ne poveže z zaposlenimi na nivo, da bi jih razumela in niso postavljena jasna merila za merjenje uspešnosti, zaposleni nimajo občutka, kako bi se lahko izboljšali. Zato je dobro komunicirati tudi dosežke, zadovoljstva z opravljenim delom in mnenja, saj v tem primeru zaposleni čutijo večjo povezanost z organizacijo. Zaposleni se morajo čutiti cenjene kot ljudje in kot zaposleni, in morajo imeti občutek, da delodajalci opazijo njihov napredek ter uspešnost (Branham, 2005).

Pomembno je, da vodje dobro predajo poslanstvo, vizijo in cilje, ki jih organizacija skuša doseči. To privede do tega, da zaposleni lažje prepoznajo kaj si organizacija prizadeva (Branham, 2005) in tako razumejo tudi pričakovanja in svojo vlogo. Dobro upravljalno orodje so ocene uspešnosti, saj vodjem dajo predstavo o zaposlenih in ločnico, kateri zaposleni prispevajo k uspehu organizacije in kateri ne. Večje zadovoljstvo lahko izhaja iz organizacijske klime v kateri zaposleni deluje, zato je dobro vpeljati aktivnosti na bolj sproščen in zabaven način. Če tega elementa ni, lahko zaposleni delovno mesto dojemajo kot stresno in dolgočasno (Kaye in Jordan-Evans, 1999). Na drugi strani lahko nezadovoljstvo na delovnem mestu izhaja iz stresa, ki mu ga delovno mesto povzroča, ali slabega ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem. Zato morajo biti organizacije zavestne pri sprejemanju odločitev za ustvarjanje manj stresne organizacijske klime. Če

zaposleni zazna, da je delodajalcu pomembno samo zvišanje prihodkov organizacije in jim je malo mar za zaposlene, se to šteje kot izjemno neetično in je pozitivno povezano z večjo stopnjo fluktuacije (Kaye in Jordan-Evans, 1999).

Zaposleni ocenjujejo, da je zadovoljstvo večje, ko imajo varnost pred poškodbami in obolenji in kadar so izpostavljeni manjšim telesnim naporom (Možina in drugi, 1998). Vodenje in poznavanje potreb zaposlenih se odraža predvsem po tem, kako je vodilno osebje povezano z zaposlenimi, kako z njimi komunicira, jih opazuje in posledično zazna kako se počutijo. Vodenje je smatrano kot dobro tudi, če se vodstvo trudi povezati z zaposlenimi tako na osebni kot na poslovni ravni (Branham, 2005).

Vodstvo mora skrbeti, da je zaposleni ob uspehu deležen priznanj, vsekakor pa mu mora zagotoviti tudi konstruktivno kritiko, če je ta potrebna. Vodje morajo biti usmerjene k zaposlenim in v delovne naloge in ne pretirano dobičku. Možina in drugi (1998) ugotavljajo, da je zadovoljstvo nekoliko večje tudi, ko je nadzor zaposlenih nekoliko ohlapnejši.

Če želimo kakovostno in učinkovito izpolnjevati delovne obveznosti, mora biti delo dobro organizirano in načrtovano. Organiziranje dela pomeni, da se znotraj organizacije konstantno in sistematično proučuje potek dela, ter da se iščejo primerni načini in metode dela za doseganje predvidenih ciljev. Tako tudi zaposleni lažje sledijo toku dela in se počutijo zadovoljnejše.

### **3.3 Zadovoljstvo z nagrajevanjem**

Glede na oblike nagrajevanja v organizacijah, uporabljamo denarno in nedenarno obliko nagrajevanja. Ob kombinaciji obeh oblik se kažejo največji učinki. Nedenarne nagrade so razna izobraževanja, izboljšani delovni pogoji, napredovanja, lahko pa kdo kot nagrado dojame tudi zgolj pohvalo ali priznanje. V praksi se kaže, da je bolj kot s čim nagrajujemo, pomembno kaj in kako pogosto nagrajujemo. Vsaka nagrada je obravnavana kot pozitivni ukrep ali gesta (Mihalič, 2008, str. 28). Zadovoljstvo vodi do veliko višje ravni produktivnosti in poveča se morala zaposlenih, zaradi česar so bolj pripravljeni 'trdo' delati v prid organizacije (Koslowsky in Krausz, 2002).

Organizacije za uspeh potrebujejo zadovoljne in uspešne zaposlene, ki so obravnavani pošteno. Če temu ni tako, bodo ti izkoristili druge ponudbe za službo, ki bodo zagotavljale več stabilnosti, boljše pogoje dela, boljše nagrajevanje, več koristi in več nadomestil (Gregory, 2011, str. 34). Nezaslovoljen zaposleni svoje delo ne opravlja več zavzeto in natančno.

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od pričakovanj, v smislu kaj jim bo določeno delo ali delovno mesto predstavljalo in zagotavljalo. Odvisno je tudi od vsakega posameznika, saj imamo nekateri bolj drugi manj oblikovana pričakovanja in zahteve. Zadovoljstvo gre z roko v roki z zavzetostjo in kakovostjo storitev, ki jih opravijo na delovnem mestu. Statt (2004)



navaja, da lahko zadovoljstvo pri delu opredelimo kot stopnjo, v kateri je delavec zadovoljen z nagradami, ki jih prejme, zlasti v smislu notranje motivacije.

Zadovoljstvo pri delu je splošen odnos do delovnega mesta in službe in se odraža kot razlika med količino dela/vložka posameznika in nagrado, katero zaposleni predvidevajo, da bodo dobili v zameno (Putra in Asnur, 2020, str. 574). Pri nagrajevanju, poleg denarnih in drugih nagrad, v ospredje vse bolj prihajajo nagrade, ki zadovoljijo osebni nivo zaposlenega in takšne nagrade, ki vzbujajo občutek pomembnosti (Markič in Verle, 2010, str. 137).

Anis in drugi (2011) ugotavljajo, da zaposleni, ki so pri svojem delu motivirani z nagradami in ugodnostmi, za organizacijo delajo dolgoročneje. Nagrajevanje zaposlenih je ključnega pomena pri vzdrževanju zadovoljstva. Vsak zaposleni si želi, da je po uspešno opravljenem delu tudi ustrezno plačan ali nagrajen, saj se tako počuti cenjenega in pomembnega. Nagrajevanje je lahko notranje ali zunanje, kot je recimo denarno plačilo ali različni bonusi. Nekateri kot nagrado izpostavijo zaposlenega meseca, podelijo priznanje ali uvedejo bolj domiselne aktivnosti, kot so recimo skupni zajtrki, pogosti 'team buildingi' in razne skupne aktivnosti (na primer okraševanje poslovnih prostorov ob praznikih). Vse to so lahko prijemi managementa organizacije, ki vodijo do večjega zadovoljstva zaposlenih.

Shoaib in drugi (2009) navajajo, da se kot nagrajevanje lahko poleg plače štejejo še razne ugodnosti, nadomestila, bonusi, deleži organizacij, zavarovanja in pokojninski paketi. Tudi nedenarne ugodnosti in programi so lahko močna orodja, da se zaposleni čutijo spoštovane, cenjene in videne. Sistem nagrajevanja, ki je lahko uspešen ravno tako kot denarni, se odraža kot vpeljava fleksibilnega delovnega časa, javno priznanje, karierni razvoj – tudi s pomočjo usposabljanj, popustov pri raznih izvenslužbenih aktivnostih in podobno.

Lipičnik (1998, str. 124) ugotavlja, da je plača ali nagrajevanje zaposlenih psihološki stimulator za delo. Ugotavlja tudi, da isti stimulatorji ne učinkujejo na vse enako, ravno tako pa tudi nismo vsi enako občutljivi nanje. Plačilo za delo je nekakšno orodje, s katerim management organizacije vodi in dirigira delovne aktivnosti. Vloga, ki jo odigra zadovoljstvo s plačilom, je izjemno velikega pomena za zadržanje zaposlenega. Plačna politika organizacije je zelo pomemben dejavnik za organizacijo pri zaposlovanju in ohranjanju kompetentnih zaposlenih.

Raziskava, ki je bila izvedena s pomočjo anketiranja 78.000 zaposlenih Belgijcev in jo objavlja Eurofound (2013), ugotavlja, da občutek zaposlenih, da niso pošteno plačani glede na delovno obremenitev, negativno vpliva na motivacijo. Zaposleni, ki niso bili zadovoljni z višino plačila, so bili bolj nagnjeni k fluktuaciji kot tisti zaposleni, ki so menili, da je njihova plača poštena. Zaposleni so odgovorili tudi, da so pripravljeni zamenjati za nižjo plačo za nekatere ugodnosti, kot so (Eurofound, 2013):

- višja pokojnina (40 %),
- določeno zanimivejše delo (28 %),

- služba v bližini doma (26 %),
- dodatni dnevi dopusta (24 %),
- (boljši) službeni avtomobil (23 %),
- dodatna varnost zaposlitve (21 %)
- in manj nadzora na delovnem mestu (10 %).

### 3.4 Zadovoljstvo z delom

Zadovoljstvo z delom predstavlja eno najbolj kompleksnih področij, s katerimi se soočajo današnji managerji, ko gre za upravljanje svojih zaposlenih. Številne študije so pokazale izjemno velik vpliv zadovoljstva z delom na motivacijo delavcev, stopnja motivacije pa vpliva na produktivnost in s tem tudi na uspešnost poslovanja (Aziri, 2011, str. 77). Zadovoljstvo je predvsem odvisno od posameznikovega doživljanja svojega dela. Zaželeno je, da zaposleni svoje delo doživljajo kot zanimivo, da jim omogoča učenje in strokovno rast in posledično nadgrajevanje znanja. Pomembna je tudi samostojnost pri delu, saj lahko tako zaposleni samostojno odloča o delu, razporeja svoj delovni čas in je vključen v odločanje o vprašanjih na ravni organizacije.

Mishra (2013, str. 45) ugotavlja, da na zadovoljstvo z delom vplivajo razni dejavniki in stališča, ki jih imajo zaposleni. Zadovoljstvo z delom v ožjem smislu pomeni odnos do dela. Širše gledano, pa je zadovoljstvo z delom povezano z različnimi socialnoekonomskimi in osebnimi dejavniki, kot so: starost, spol, nagrajevanje, delovno okolje, izobrazba, trajanje dela in tako dalje.

Zaradi dinamike v sodobnem času, se organizacije soočajo z izzivi, kako ohranjati zadovoljne zaposlene. Raziq in Maulabakhsh (2016) v svoji raziskavi ugotavljata, da je povezava med delovnim okoljem in zadovoljstvom zaposlenih pozitivna. Poudarjata tudi, da se morajo organizacije zavedati pomena dobrega delovnega mesta, saj lahko s tem maksimirajo stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu, podpirajo osebno rast in razvoj svojih zaposlenih.

Tovrstno zadovoljstvo z delom predstavlja kombinacijo pozitivnih ali negativnih občutkov, ki jih imajo zaposleni do svojega dela. Zadovoljstvo z delom je tesno povezano s posameznikovim vedenjem na delovnem mestu in doživljanjem le-tega (Davis in Nestrom, 1985). Kaliski (2007) navaja, da je delavec zadovoljen, kadar ima občutek dosežka in uspeha pri delu. K temu lahko prištejemo tudi delo, ki ponuja možnost napredovanja, izobraževanja in zagotavlja varnost zaposlitve. Zadovoljstvo je neposredno povezano tudi s produktivnostjo in osebnim dobrim počutjem. Zadovoljstvo z delom je ključna sestavina, ki vodi do priznanja, nagrajevanja, napredovanja in doseganja drugih ciljev, ki vodijo do občutka izpolnjenosti (Kaliski, 2007).

Zadovoljstvo človeka s svojim delom je sicer le del njegovega splošnega zadovoljstva, ker pa ljudje ponavadi na delovnem mestu preživimo tretjino dneva, ima ta del zadovoljstva

zagotovo pomemben vpliv na naše počutje, zdravje in ne nazadnje, tudi na uspešnost pri delu.

### **3.5 Zadovoljstvo s kariero**

Ekonomске, socialne in politične spremembe so preoblikovale delovno dinamiko trga dela in doživljanja kariere. Tradicionalna narava kariere je bila veliko predvidljivejša, linearna in čisto nasprotje novim razmeram. Glede na preteklost, sedaj na kariero ne gledamo več kot na doživljenjsko zavezanost enemu področju ali celo delodajalcu, ampak se novi model pojmuje kot mnogo smerno perspektiven (Blažič, 2017, str. 76). Za novo obliko se uporablja izraz brezmejnja kariera (angl. boundaryless career) in predstavlja mobilnost preko meja organizacije (Collin in Young, 2000). Osnovno vodilo izraza je svojevrstna odgovornost posameznika, da si v svoji karieri prizadeva napredovati in nadgrajevati.

Posameznikova kariera se pogosto spreminja glede na osebne interese, sposobnosti, vrednote in spremembe, ki se zgodijo v delovnem okolju, ko menjamo (strokovno) področje dela. Pri karieri želi posameznik zadovoljiti svoj notranji in psihološki občutek uspeha, ponosa in napredka pri doseganju ciljev, ki si jih je zastavil v življenju (Đorđević Boljanović in Pavić, 2011).

Arthur in Rousseau (2001, str. 4) menita, da je pomembno, da posameznikova kariera tekom zaporedij delovnih izkušenj ni vezana zgolj na eno organizacijo, zato brezmejno kariero izpostavita kot izjemno pomembno. Ta ne temelji na enem samem poklicu, temveč je kombinacija več poklicev, kar je v nasprotju s tradicionalnim razumevanjem kariere. Kasneje Sullivan in Arthur (2006, str. 21) razširita definicijo in dodata še psihološko mobilnost, ki pomeni zaznati lastno sposobnost za izvedbo takšnih kariernih premikov in sprememb.

Sledi še definicija protejske kariere, ki poudarja samousmerjevalni pristop h karieri, kjer posameznika vodijo njegove lastne vrednote (Briscoe in Hall, 2006). Sestavljena je iz izkušenj posameznika, pridobljenih pri izobraževanju in pri delu v različnih organizacijah s ciljem samouresničevanja, samoaktualizacije, izpolnitve ciljev na delovnem področju in v življenju nasploh, z občutkom zadovoljstva z lastno kariero (Hall in Moss, 1998, str. 26).

Zaposleni dosega najvišjo stopnjo produktivnosti, pripadnosti in zadovoljstva takrat, kadar je njegova karierna pot usklajena z organizacijsko. Avtorica Blažič (2017, str. 76) navaja, da mora biti karierni sistem sestavljen tako, da upošteva želje, interese in cilje, tako zaposlenega kot organizacije, saj s tem posamezniku omogoči največ osebne in profesionalne rasti. Avtorica opominja, da je to lažje zapisati kot dejansko upoštevati, kaj šele uresničiti. Izziv je predvsem komponenta dinamičnosti kariere, saj je ta venomer razpeta med posameznikovimi motivi in cilji organizacije.

McDonald in Hite (2023) svetujeta, naj bo model razvoja kariere okreten ali dinamičen in naj bo sposoben prilagajanja spremembam, tako v okolju kot organizaciji in pri posameznemu zaposlenemu. Da bi organizacije dosegale fleksibilnost kariernega razvoja, se morajo ravnati po odnosu med posameznikom in njegovim razumevanjem kariere. Ravnati se morajo tudi glede na notranje okolje organizacije, v kateri posameznik deluje, in doživljanjem zadovoljstva posameznika pri uresničevanju kariernih ciljev.

Da bi dosegli (naj)višjo stopnjo zadovoljstva s kariero, mora organizacija vzpostaviti interakcijski odnos med zaposlenim in organizacijo, obenem pa ohranjati karierni management učinkovit in celovit. Ko imajo zaposleni možnost uresničevati svoja pričakovanja in ko najdejo povezavo med organizacijskimi in svojimi cilji, postanejo zadovoljnejši (Blažič, 2017). Slednje je za organizacijo izjemnega pomena, saj je zadovoljen zaposlen tudi bolj pripaden, produktivnejši in na dolgi rok organizaciji prinese pozitivne učinke. Ravno tako se zadovoljnemu posamezniku krepi motivacija in želja po doprinosu k organizaciji. Takšen posameznik bo imel večjo motivacijo soustvarjati in razvijati dobre medsebojne odnose in pripomoči k boljšim poslovnim rezultatom ter konkurenčnosti organizacije.

### **3.6 Povezava zadovoljstva z osebno rastjo**

Management človeških virov mora biti celovito usmerjen k večanju zadovoljstva zaposlenih. Pomemben vpliv na zadovoljstvo, kot tudi na osebno rast, ima pozitivni psihološki kapital. Zaposleni z visokim psihološkim kapitalom so zadovoljnejši na svojem delovnem mestu, bolj pomagajo sodelavcem in so bolj predani organizaciji, v kateri delajo. Višja, kot je stopnja takšnega kapitala, bolj pozitivno razmišljajo zaposleni, so bolj motivirani in prihodnost vidijo svetlejšo (Jung in Yoon, 2015).

Cherukur (2020, str. 959) je z raziskavo ugotavljal zadovoljstvo zaposlenih v sektorju informacijske tehnologije, na podlagi delovnega okolja, plačila in ugodnosti, medosebnih odnosov med zaposlenimi, usposabljanjem, osebno rastjo in razvojem kariere. Rezultati so pokazali, da vsi naštetih dejavniki pomembno vplivajo na splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Delovanje posameznika, ki je zastavljeno v skladu z njegovimi cilji in prepričanji, omogoča osebno rast. Ko spoznavamo, razvijamo in odkrivamo svoje potenciale in zmožnosti, nam to pomaga pri doseganju ciljev, tako na poslovnem kot zasebnem področju. Zadovoljstvo in tudi sreča sta pozitivno povezana s tem, kako posameznik doživlja svojo uspešnost v odnosu do svojih osebnih ciljev (Fister, 2003). Z drugimi besedami, bolj kot posameznik ugotavlja svojo uspešnost in doživlja izpolnjevanje svojih ciljev, zadovoljnejši je.

Celinda in Ward (2008, str. 532) sta ugotovila, da so tisti študenti, ki so želeli osebno rasti in ki so dobili večje število pohval in priznanj, bili zadovoljnejši. Rezultate pripisujejo pristopom fakultete, ki jih je uporabila za namen spodbujanja osebne rasti. Izvajali so dejavnosti in krožke, ki so spodbujali študente, ti pa so aktivnosti odobrili s pozitivnimi

povratnimi informacijami. Fakulteta se je namreč zavedala, da takšni prijemi pomagajo pri splošnem delovanju institucije in hkrati višajo zadovoljstvo študentov. To so dosegli predvsem z rednim nagrajevanjem uspehov študentov, s preprostimi gestami, kot so pohvale in priznanja trdega dela. S tem so spodbudili študente k večjemu trudu in prizadevanju, kar je privedlo do večjega zadovoljstva in do želje po osebni rasti. Zaključek podpira tudi ugotovitev Fredricksona in Joinerja (2002), ki pravita, da ljudje z izkušnjami pozitivnih čustev postanejo bolj kreativni, razgledani, socialno integrirani, vzdržljivejši in zdravi posamezniki. Visokošolsko izobraževanje je pomemben čas za razvoj občutka smisla življenja in podpiranja osebne rasti. Zato lahko tudi majhna povečanja količine priznanj in pohval, izboljšajo vzdušje v ustanovi tako, da ta razvija učence, ki ustvarjajo uspešnejše življenjske načrte.

Pozitivna čustva, ki se pojavijo ob pohvali ali priznanju, povečajo posameznikovo zadovoljstvo in povišajo iniciativo ter željo po osebni rasti. Avtorji vseeno opozarjajo, da v življenju neprenehoma ne dobivamo pohval in dodajajo, da bi se morali prilagoditi tudi na okolje z nižjo stopnjo pozitivne povratne informacije (Celinda in Ward, 2008, str. 533).

Zadovoljstvo je nekaj, kar nas žene, da se trudimo za osebni razvoj skozi osebno rast. Ta je lahko na različnih ravneh; lahko je mentalna, čustvena, duhovna, fizična in družbeno razvojna. Ne glede na raven in področje, pa predstavljata učenje in izvajanje dobrih praks večje zadovoljstvo v življenju. Določena privzeta vedenja so podobna avtopilotu in se z njimi počutimo varno, smo v t. i. conu udobja, vendar v tem primeru posledice dejanj ne dajejo življenjskega zadovoljstva, kot je pričakovano. Zato je smiselno ugotoviti, zakaj se ljudje obnašamo na določen način, spoznati kaj so vzroki za določen odziv in prepoznati vzroke in smisle. Vse to nato spontano privede do drugačne, boljše reakcije v podobni situaciji (Imago Slovenija, brez datuma).

### **3.7 Metode merjenja zadovoljstva**

Ker ima zadovoljstvo zelo velik vpliv tudi na splošen uspeh organizacije, je smiselno, da ta pozornost posveča tudi merjenju prvega. Obstajajo razni načini in lestvice, ki uprizarjajo, kakšno je stanje zadovoljstva v organizaciji. S pomočjo meritev lažje prepoznamo, kje zaposleni vidijo prednosti in kje slabosti. Na dolgi rok bo organizacija lažje vzpostavila okolje, ki bo ustrezalo čim večjemu številu zaposlenih. Prednost je tudi ta, da s spremljanjem zadovoljstva, dobimo povratne informacije, s katerimi lahko organizacija postavi temelje za lažje in učinkovitejše upravljanje zadovoljstva zaposlenih. Mihalič (2008, str. 100) navaja, da se s pomočjo merjenja zadovoljstva, pokaže tudi kje so potrebne izboljšave, kaj slabo vpliva na zaposlene in kako velik izziv čaka organizacijo, za ohranjanje zdravega okolja, polnega zadovoljnih zaposlenih.

Mihalič (2008) opozarja, da moramo k merjenju pristopiti celovito in premišljeno, da lahko rezultate nato tudi analiziramo, usmerjamo, načrtujemo, ohranjamo in izboljšujemo. Z dobrimi meritvami namreč dobimo močno orodje za povečanje zadovoljstva v organizaciji.

Mihalič (2008) navaja, da je meritve smiselno izvajati vsaj enkrat letno, priporoča se tudi, da se meritve izvajajo pred, med in po uvedbi kakšnih bolj radikalnih sprememb, saj tako takoj dobimo informacijo, kako je določena sprememba vplivala na zadovoljstvo zaposlenih.

Mayer (2005) trdi, da je najboljša, da se vsaka organizacija loti oblikovanja svojega anketnega vprašalnika in ne uporablja širše zastavljenih. Zagovarja namreč dejstvo, da so si vse organizacije med sabo različne in imajo dejavnike, ki niso relevantni za drugo.

Meritev zadovoljstva se lahko lotimo tudi individualno, glede na vsakega posameznika. Pri tem načinu ugotavljamo, kaj je posamezniku pomembno, kakšne so njegove želje in potrebe. Individualno merjenje zadovoljstva ni anonimno in se zanj lahko posameznik odloči, predstavlja pa boljši in natančnejši uvid v posameznikovo zadovoljstvo in doživljanje na delovnem mestu.

## **4 RAZISKAVA O OSEBNI RASTI IN ZADOVOLJSTVU MED ZAPOSLENIMI**

Po raziskani literaturi in globljem razumevanju osebne rasti in zadovoljstva med zaposlenimi, sem želela snov dodatno raziskati z lastno raziskavo, ki sem jo opravila s pomočjo odgovorov na anketni vprašalnik in s strukturiranimi intervjuji. Z raziskavo sem želela prikazati in preučiti: pozitivni učinek med zaposlenimi pri implementaciji osebne rasti na delovnem mestu, zadovoljstvo zaposlenih in dejavnike, ki najbolj prispevajo k zadovoljstvu. Namen raziskave je bil vzpostavljanje poglobljenega razumevanja o temah, ki se tičejo osebne rasti in zadovoljstva zaposlenih. Cilji raziskave so bili odgovori na opredeljena (v poglavju 4.1) in zastavljena raziskovalna vprašanja. Raziskala sem stopnjo zadovoljstva na delovnem mestu in kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo. Ugotavljala sem tudi, kako je zaposlenim pomembna osebna rast in kakšne možnosti osebne rasti imajo na delovnem mestu. Zanimalo me je, ali so zaposleni, ki jim je osebna rast omogočena, zadovoljnejši. V tem poglavju so predstavljena raziskovalna vprašanja, metodologija raziskave, struktura in zasnova polstrukturiranega intervjuja in anketnega vprašalnika, predstavitev in diskusija rezultatov ter omejitve rezultatov.

### **4.1 Raziskovalna vprašanja**

Na podlagi raziskovanja in pregleda literature, sem zastavila naslednja raziskovalna vprašanja, ki sem jih želela preučiti v svoji raziskavi. Zaradi teme sem izvedla eksplorativno raziskavo in opredelila sedem raziskovalnih vprašanj, s pomočjo katerih sem ciljala na boljše (s)poznavanje področja in problematik, ki izhajajo iz njega.

1. Kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih?

S prvim raziskovalnim vprašanjem sem želela preveriti, kakšno je trenutno zadovoljstvo med zaposlenimi. Pričakovala sem, da bodo rezultati pokazali, da so anketiranci v večini primerov zadovoljni.

2. Kakšna je pomembnost dejavnikov zadovoljstva z delom v primerjavi s prisotnostjo dejavnikov zadovoljstva?

Zaradi različnega dojemanja zadovoljstva med posamezniki, sem pričakovala dokaj različne rezultate o vplivu raznih dejavnikov. Na to raziskovalno vprašanje sem pravzaprav pridobila več odgovorov, saj sem jih najprej vprašala, kateri dejavniki so jim pomembni in v kolikšni meri, nato pa še o dejanski prisotnosti teh dejavnikov pri njihovem delu. Tukaj sem iskala razlike med tema odgovoroma, rezultat pa je pokazal dejansko doseganje nekega zelenega zadovoljstva vsakega posameznega anketiranca.

3. Kakšna je pomembnost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu v primerjavi s prisotnostjo dejavnikov zadovoljstva?

Dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu sem preverjala na dva načina. In sicer, kako so zaposlenim pomembni dejavniki zadovoljstva in v kolikšni meri so ti prisotni na njihovih delovnih mestih. Rezultati so prikazali dejansko doseganje nekega zelenega zadovoljstva na delovnem mestu vsakega posameznega anketiranca.

4. Kolikšna je pomembnost elementov osebne rasti?

Pričakovala sem rezultate, ki bi pokazali, da so tisti zaposleni, ki jim je osebna rast pomembna, tudi zadovoljnejši na delovnem mestu. Ugotovitev bi sovpadala s preučeniimi ugotovitvami, da so tisti, ki osebno rastejo, tudi zadovoljnejši v službi in v življenju nasploh.

5. Kakšna je pomembnost možnosti osebne rasti v primerjavi z drugimi dejavniki zadovoljstva?

Čeprav na vsakem koraku ugotavljamo, kako je osebna rast pomembna, imajo venomer o tem posamezniki različna mnenja. Vsekakor sem pričakovala, da je anketirancem osebna rast v povprečju pomembna, in da se bo tudi ta raziskava postavila ob bok že vsem do zdaj narejenim raziskavam s tovrstno ugotovitvijo.

6. Kakšne možnosti osebne rasti imajo zaposleni?

Ob raziskovanju tega vprašanja sem predvidevala, da se bo pokazalo dejansko stanje v organizacijah. Rezultati predstavljajo uvid v to, kaj v organizacijah prakticirajo, kolikšen pomen dajo osebni rasti in če jo spodbujajo in omogočajo.

7. Kakšen je vpliv aktivnosti za osebno rast na zadovoljstvo zaposlenih?

Z odgovarjanjem na to raziskovalno vprašanje, se je pokazalo razmišljanje zaposlenih, kaj jim je pomembno, da ponuja in prakticira organizacija, v kateri so ali želijo biti zaposleni. Odgovarjali so, v kolikšni meri vpliva ali bi vplivala določena aktivnost na dvig zadovoljstva. Glede na raziskane vire in literaturo sem pričakovala rezultate, ki bi (po)kazali, da so tisti, ki so deležni aktivnosti za spodbujanje osebne rasti (organiziranih na ravni organizacije), tudi zadovoljnejši.

## **4.2 Metodologija raziskave**

V empiričnem delu sem primarne kvantitativne podatke pridobila s pomočjo ankete, ki je bila posredovana zaposlenim v Sloveniji. Primarne podatke sem pridobila s pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga kreirala v spletnem programu Ika. Program omogoča enostavno kreiranje anketnih vprašalnikov in omogoča enostavno obdelavo podatkov za nadaljnje statistične analize. Odgovore sem zbirala od 31. 7. do 7. 8. 2023.

Ciljna populacija so bili vsi zaposleni v Sloveniji, enoto pa je predstavljal posamezni zaposleni. Cilj je bil pridobiti vsaj 100, v popolnosti rešenih anketnih vprašalnikov, pridobila sem 103. Uporabila sem neverjetnostno vzorčenje, in sicer sem vzorec zbirala priložnostno, s tehniko snežne kepe. Spletno anketo sem delila na svojih internih kanalih Facebooka in Instagrama in za sodelovanje prosila znance in vse, ki so bili zainteresirani odgovarjati. Pridobljene podatke sem analizirala s pomočjo programa SPSS, ki omogoča statistično obdelavo podatkov, analizo pa sem predstavila v nadaljevanju tega poglavja. Na podlagi raziskave je sledila še diskusija in izpostavitve pomanjkljivosti analize ter predlogi za izboljšavo in možnosti za nadaljnja raziskovanja.

Odločila sem se tudi za kvalitativno zbiranje podatkov s polstrukturiranim intervjujem. Ločeno sem intervjuvala tri posameznike, in sicer na dan 24. 7. 2023. Intervjuje sem izvajala posamično in so v povprečju trajali 15 minut. S kombinacijo kvalitativne in kvantitativne raziskave sem želela bolj poglobljeno ugotoviti stanje zadovoljstva in osebne rasti med zaposlenimi. Intervjuvance sem izbirala namerno, in sicer sem vključila posameznike, ki že imajo kakšno izkušnjo z metodami spodbujanja osebne rasti ali zadovoljstva na delovnem mestu. To so zaposleni večjih organizacij, ki so mi lahko podali najboljše uvide, kako se metod za osebno rast in zadovoljstvo poslužujejo v večjih organizacijah. Tako sem lahko še bolje interpretirala dobljene rezultate in pridobila še boljši uvid v dejansko (ne)zadovoljstvo, mnenja in doživljanja zaposlenih.

## **4.3 Zasnova vprašanj za anketni vprašalnik in intervju**

Anketni vprašalnik je predložen v prilogi 1. Za lažje izpolnjevanje sem v uvodu opredelila kaj pravzaprav je osebna rast, saj si jo lahko razlaga vsak po svoje (Gašperlin, 2016). Vprašalnik je v veliki meri sestavljen z odgovori na Likertovo lestvico, bodisi strinjanja,



zadovoljstva, pomembnosti ali vpliva določene spremenljivke. Vprašalnik sem razdelila na tri dele.

V prvem delu so anketiranci odgovarjali na vprašanja, kaj jim je pomembno. To se je nanašalo na njihovo splošno percepcijo o zadovoljstvu in osebni rasti, ne glede na sedanje delovno mesto. S prvima dvema vprašanjema sem vprašala o moči strinjanja o tem, kaj jim je na delovnem mestu pomembno, s tretjim vprašanjem pa o dejavnikih, ki vplivajo na osebno rast. Tudi slednje so morali razvrstiti glede na stopnjo pomembnosti. Vprašanja iz prvega sklopa so pomagala odgovoriti na RV2 in RV3 in RV4.

V drugem delu sem preverjala dejansko stanje, ki vlada na njihovem trenutnem delovnem mestu. Vprašala sem jih, kako so dejansko zadovoljni in kako se strinjajo s podanimi trditvami. Z vprašanjem štiri sem preverila splošno zadovoljstvo na delovnem mestu in si odgovorila na RV1, z naslednjima vprašanjema pa sem še dodatno poiskala dejavnike, ki vodijo do zadovoljstva. S petim in šestim vprašanjem sem preverjala zadovoljstvo na delovnem mestu in sicer na enake trditve, kot so jih podajali s prvim in drugim vprašanjem, le da so tam odgovarjali, kaj jim je pomembno. S tem sem dobila rezultate in uvid v odstopanje med tem, kaj si želijo in česa so deležni na trenutnem delovnem mestu. Podobno sem raziskala tematiko o osebni rasti z vprašanjem sedem, kjer so anketiranci odgovarjali na lestvici strinjanja s trditvami o možnosti osebne rasti, te iste trditve pa so že predhodno po pomembnosti razvrstili v tretjem vprašanju. Tudi tukaj sem dobila zanimive rezultate, kaj je anketirancem pomembno in kako so zadovoljni z opredeljenimi dejavniki na delovnem mestu, hkrati pa sem dobila tudi odgovor na RV6. Osmo vprašanje, s pomočjo katerega sem odgovorila na RV7, je pomagalo raziskati, v kolikšni meri bi navedene aktivnosti vplivale na dvig zadovoljstva z delom oziroma na delovnem mestu. Tukaj sem opredelila različne aktivnosti, na katere so odgovarjali glede na vpliv na zadovoljstvo. Vprašanje devet je pomagalo raziskati kateri dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, so zaposlenim bolj ali manj pomembni glede na osebno rast. S tem vprašanjem sem odgovorila na RV5, ki sem ga preverjala tudi z vprašanji ena in dve.

Na vprašanja so anketiranci odgovarjali s pomočjo Likertove lestvice. Uporabljene so lestvice na tri načine, in sicer:

- 1 (veliko manj pomembna) do 5 (veliko bolj pomembna);
- 1 (sploh ne bi vplivalo) do 5 (zelo bi vplivalo);
- 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

V tretjem delu oziroma zaključku ankete so sledila vprašanja za demografske podatke anketirancev, v tem primeru me je zanimal spol, starost, delovna doba in izobrazba.

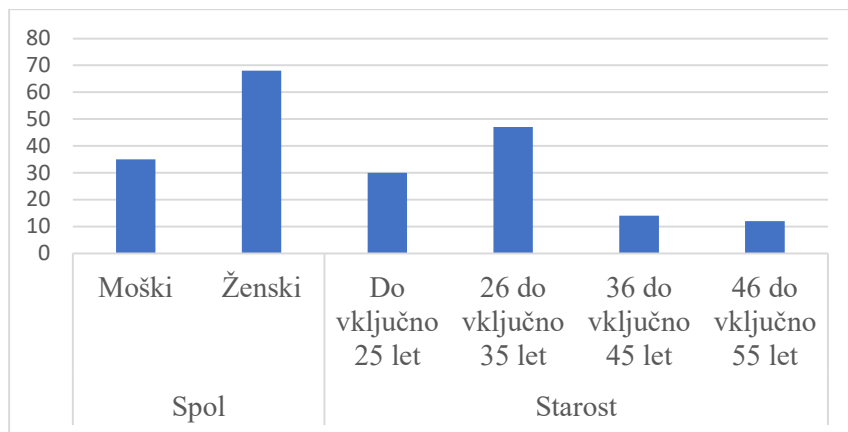
S polstrukturiranimi intervjuji sem želela še dodatno podkrepiti ugotovljene rezultate in bolj poglobljeno razumeti, kaj vse organizacije prakticirajo, kako zadovoljni so zaposleni in kaj menijo o osebni rasti in tovrstnih aktivnostih na delovnem mestu. Intervju sem razdelila na

dva sklopa, v prvem sem se osredotočila na vprašanja, ki se vežejo na osebno rast tako na osebni kot poslovni ravni, v drugem delu pa sem spraševala vprašanja, vezana na zadovoljstvo zaposlenih z delom oziroma na delovnem mestu. Zasnovana vprašanja in transkripti intervjujev se nahajajo v prilogah 2 in 3.

#### 4.4 Izvedba kvantitativne raziskave

V raziskavi so sodelovale 103 osebe. Kot je prikazano s sliko 4, je bilo od tega 35 moških (34 %) in 68 žensk (66 %). Po starosti je bilo največ oseb starih med 26 do vključno 35 let, teh je bilo kar 47 oziroma 45,6 %. Sledilo je 30 anketirancev starih do 25 let (29,1 %), za njimi je bilo 14 anketirancev starih od 36 do vključno 45 let (13,6 %). Med anketiranci je bilo najmanj tistih, ki so bili stari od 46 do vključno 55 let (11,7 %) oziroma 12 anketirancev.

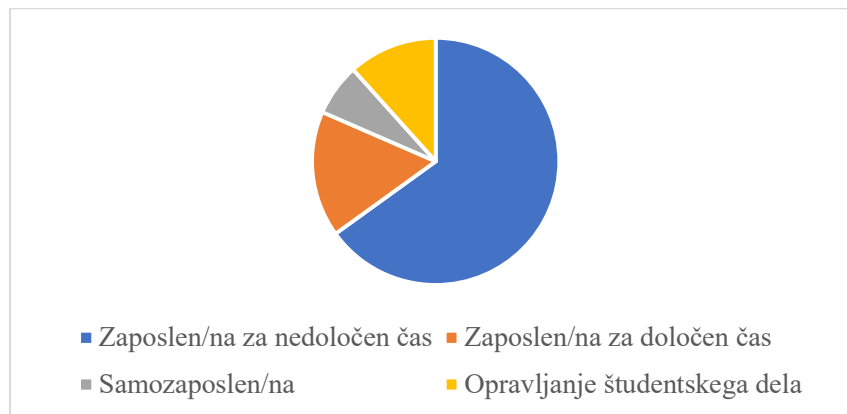
Slika 4: Spolna in starostna struktura anketirancev



Vir: lastno delo.

Kot prikazuje slika 5, je bil najpogostejši status anketirancev zaposleni za nedoločen čas, teh je bilo 67 oziroma 65 %. Sledilo je 17 (16,5 %) zaposlenih za določen čas in 12 anketirancev (11,7 %), ki so zaposleni kot študenti. Najmanj anketirancev je bilo samozaposlenih, teh je 7 oziroma 6,8 %.

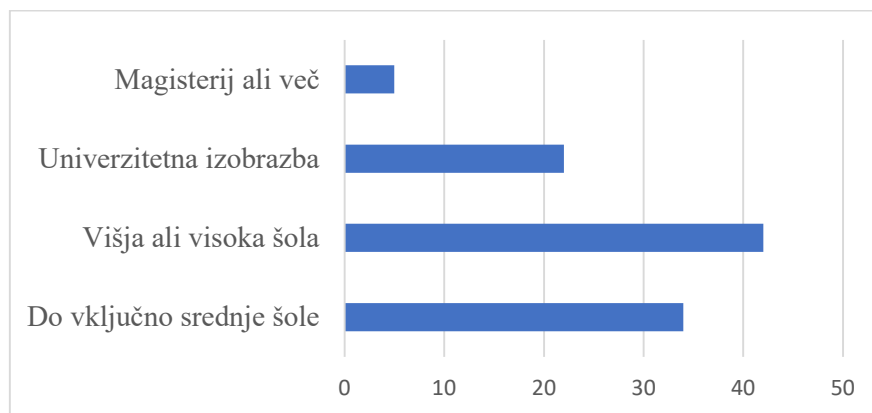
Slika 5: Statusna struktura anketirancev



Vir: lastno delo.

Kot prikazuje slika 6, je kar se tiče izobrazbe anketirancev, odgovorilo največ tistih, ki imajo dokončano višjo ali visoko šolo, teh je bilo 42 oziroma 40,8 %. Sledijo anketiranci z dokončano izobrazbo do srednje šole, teh je 34 (33 %). Naslednji so bili anketiranci z univerzitetno izobrazbo, teh je 22, v procentih pa je slednjih 21 %. Na anketni vprašalnik je odgovarjalo tudi 5 takšnih (4,9 %), ki imajo dokončan magisterij ali več.

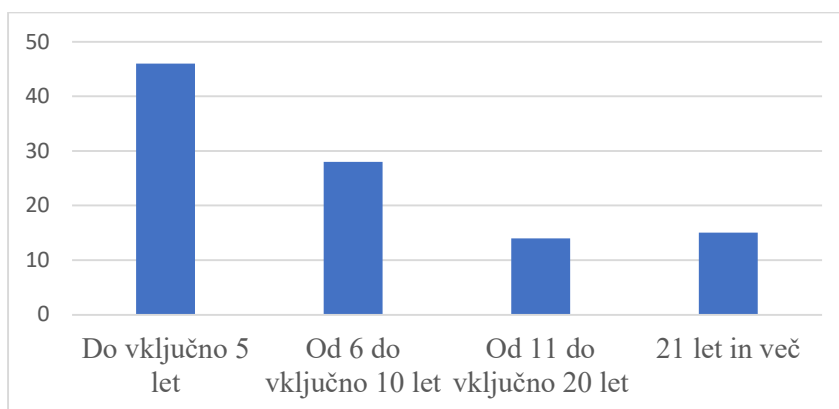
Slika 6: Izobrazbena struktura anketirancev



Vir: lastno delo.

Kot prikazuje slika 7, je anketni vprašalnik izpolnilo največ posameznikov, ki imajo delovno dobo do vključno 5 let, teh je 46 oziroma 44,7 %. Na drugem mestu so bili tisti z delovno dobo od 6 do vključno 10 let, teh je 28 (27,2 %). Sledilo je 15 (14,6 %) anketirancev z delovno dobo 21 in več let. Najmanj je bilo anketirancev z delovno dobo od 11 do vključno 20 let, bilo jih je 14 (13,6 %).

Slika 7: Delovna doba anketirancev



Vir: lastno delo.

#### 4.5 Rezultati o povezavi med osebno rastjo in zadovoljstvom zaposlenih

Na podlagi odgovorov na anketni vprašalnik in intervjuji sem predstavila dobljene rezultate v naslednjem zaporedju. Najprej sem se osredotočila na ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih. Sledilo je preverjanje povezanosti med dejavniki zadovoljstva z delom v primerjavi s prisotnostjo dejavnikov zadovoljstva z delom in dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu v primerjavi s prisotnostjo dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu. Sledile so bile ugotovitve za pomembnost osebne rasti na delovnem mestu, in v primerjavi z drugimi dejavniki zadovoljstva, kakšne možnosti za njo imajo zaposleni in katere aktivnosti za spodbujanje osebne rasti zaposleni prepoznajo, da imajo vpliv na njihovo zadovoljstvo. Preverila sem tudi pomembnost osebne rasti v primerjavi z drugimi dejavniki zadovoljstva zaposlenih. Skozi opredeljene rezultate sem vključila tudi odgovore iz kvalitativne raziskave, ki so podkrepili ali popestrili ugotovitve.

##### 4.5.1 Stopnja zadovoljstva zaposlenih

Tabela 1 prikazuje podatke o stopnji zadovoljstva zaposlenih. Anketirani so oceno zadovoljstva z delom podali na lestvici od 1 (popolnoma nezadovoljen) do 5 (zelo zadovoljen). Iz tabele 1 je razvidno, da so anketirani v povprečju zadovoljni z vsem naštetim.

Iz tabele 1 je razvidno tudi, da so anketirani v povprečju najbolj zadovoljni z delom, ki ga opravljajo (povprečje= 3,99; standardni odklon= 0,63), najmanj pa so v povprečju zadovoljni s plačo, (povprečje= 3,35; standardni odklon= 0,90). Ta odgovor ima tudi najmanjši modus.

Tabela 1: Stopnja zadovoljstva zaposlenih

	N	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Z delom, ki ga opravljam.	103	3,99	4,00	0,63	2	5
Z delovnim mestom, ki ga zasedam.	103	3,84	4,00	0,76	1	5
S plačo.	103	3,35	3,00	0,90	1	5
Z možnostjo kariernega napredovanja.	103	3,53	4,00	0,92	1	5

*Vir: lastno delo.*

Za razumevanje konteksta sem spraševala še o splošnem zadovoljstvu z organizacijo, odgovori so prikazani v tabeli 2. Večina zaposlenih je ponosna na to, da je zaposlena v posamezni (določeni) organizaciji in je ne nameravajo zapustiti, vendar so tudi posamezniki, ki so izrazili višje stopnje nezadovoljstva. Nasploh so tu rezultati o zadovoljstvu slabši kot pri zadovoljstvu z delom ali na delovnem mestu. Anketirani so oceno strinjanja podali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Tabela 2: Zadovoljstvo zaposlenih

	N	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Ponosen/na sem, da sem zaposlen/na v tej organizaciji.	103	3,69	4,00	0,96	1	5
Razmišljam, da bi zapustil/la trenutno organizacijo.	103	2,58	1,00*	1,27	1	5

\* Obstaja več vrednosti modusa, prikazana je najmanjša vrednost.

*Vir: lastno delo.*

#### 4.5.2 Pomembnost dejavnikov zadovoljstva z delom v primerjavi s prisotnostjo dejavnikov zadovoljstva

Iz tabele 3 je razvidno, da po mnenju anketiranih, vsi spodaj zapisani dejavniki dela pomembno vplivajo na njihovo zadovoljstvo z delom, saj so vse povprečne ocene večje od ocene 3. Anketirani so oceno pomembnosti dejavnikov dela, ki vplivajo na zadovoljstvo, podali na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo je pomembno).

Iz tabele 3 je razvidno tudi, da so anketiranim v povprečju pomembni dobri pogoji dela, med katere spada oprema, prostori, ... (povprečje= 4,36; standardni odklon= 0,57). Najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo z delom, če gledamo najpogosteje izbran odgovor, je možnost kariernega napredovanja. Najmanj pomemben dejavnik jim je delo kot izziv (povprečje= 4,02; standardni odklon= 0,84), vendar so tu odgovori najbolj raznoliki in je še vedno najpogostejši odgovor, da jim je ta dejavnik pomemben.

*Tabela 3: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva z delom*

	<b>N</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Modus</b>	<b>Standardni odklon</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
Da me delo izpolnjuje z zadovoljstvom.	103	4,29	4,00	0,64	3	5
Da mi delo predstavlja izziv.	103	4,02	4,00	0,84	2	5
Da se počutim sposobno opravljati delo.	103	4,30	4,00	0,62	3	5
Da je moje delo zanimivo.	103	4,15	4,00	0,73	2	5
Da imam možnost kariernega napredovanja.	103	4,28	5,00	0,73	2	5
Da imam možnost izobraževanja.	103	4,09	4,00	0,82	1	5
Da imam dobre pogoje dela (oprema, prostori, ...).	103	4,36	4,00	0,57	3	5

*Vir: lastno delo.*

Dodajam še citat iz enega od intervjujev: »Zadovoljstvo mi vzbuja sproščeno vzdušje znotraj podjetja kot tudi v celotni organizaciji, »team building«, včasih kakšna pohvala, nagrada za dobro opravljeno delo.« (Oseba B).

Iz tabele 4 je razvidno, da se anketirani v povprečju najbolj strinjajo, da se počutijo sposobni opravljati trenutno delo (povprečje= 4,32; standardni odklon= 0,61), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da imajo možnost kariernega napredovanja (povprečje= 3,48; standardni odklon= 1,08). Pri kariernem napredovanju je najvišji standardni odklon, kar kaže na to, da se tu prakse v organizacijah najbolj razlikujejo. Je pa pri vseh vprašanih enak modus 4, torej se zaposleni najpogosteje strinjajo, da so dejavniki zadovoljstva prisotni pri njihovem delu. Anketirani so oceno strinjanja podali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

*Tabela 4: Prisotnost dejavnikov zadovoljstva z delom*

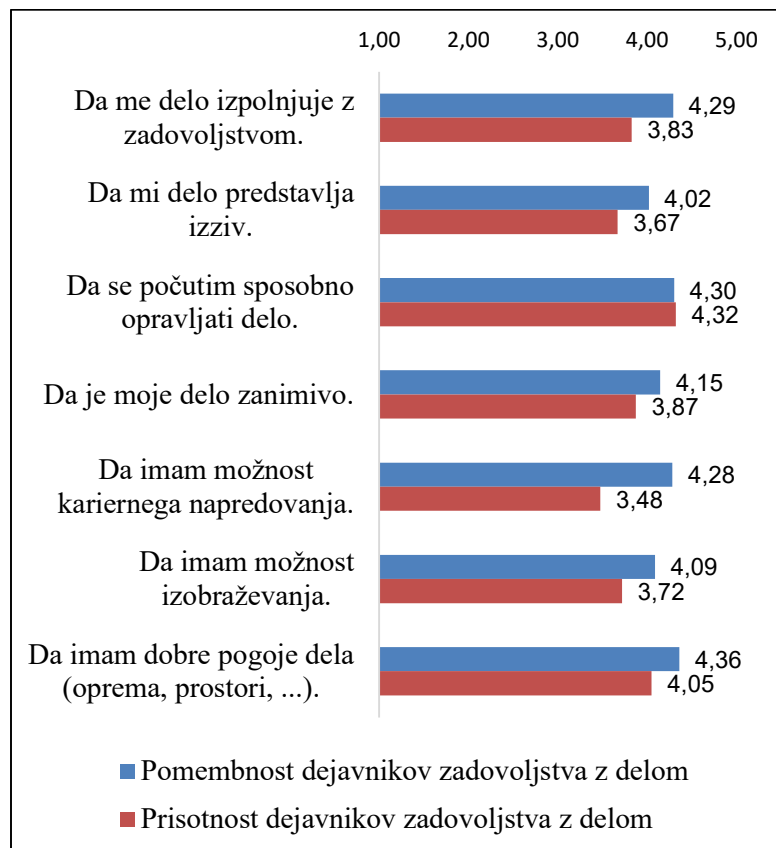
	N	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Delo, ki ga opravljam, me izpolnjuje z zadovoljstvom.	103	3,83	4,00	0,81	2	5
Delo, ki ga opravljam mi predstavlja izziv.	103	3,67	4,00	0,91	2	5
Počutim se sposobno opravljati trenutno delo.	103	4,32	4,00	0,61	3	5
Moje delo je zanimivo.	103	3,87	4,00	0,82	2	5
Imam možnost kariernega napredovanja.	103	3,48	4,00	1,08	1	5
Imam možnost izobraževanja.	103	3,72	4,00	0,99	1	5
Imam dobre pogoje dela (oprema, prostori, ...).	103	4,05	4,00	0,69	2	5

*Vir: lastno delo.*

Slika 8 prikazuje razmerje med zgornjima dvema tabelama, in sicer med pomembnostjo in prisotnostjo dejavnikov zadovoljstva z delom. Rezultati so pokazali, da v veliki meri vsi pomembni dejavniki niso izpolnjeni. Največje odstopanje se kaže pri odgovoru »da imam možnost kariernega napredovanja«, kar pomeni, da je veliko takšnih anketirancev, ki niso deležni kariernega napredovanja, kot bi si želeli in jim je pomembno. Pomembnost možnosti kariernega napredka pa izpostavi tudi intervjuvanec, ki po pomembnosti dejavnikov zadovoljstva z delom izpostavlja: »Daleč na prvem mestu je plača, drugo bonusi za nadstandardne dosežke in tretje možnost do razvoja za dosego kariernega napredka.« (Oseba C). Pri odgovoru »da se počutim sposobno opravljati delo«, pa je ta dejavnik celo bolj

prisoten, kot jim je dejansko pomemben. Tu bi lahko šlo tudi za pristransko oceno, saj so ocenjevali sami sebe. Visok rezultat po pomembnosti je dobil tudi odgovor, da jim je pomembno, da jih delo izpolnjuje z zadovoljstvom, a ugotavljamo, da tudi ta pomembnost ni izpolnjena z dejansko prisotnostjo tovrstnega zadovoljstva.

Slika 8: Pomembnost in prisotnost dejavnikov zadovoljstva z delom



Vir: lastno delo.

Povezanost dejavnikov zadovoljstva z zadovoljstvom z delom, ki ga opravljajo v organizaciji, sem preverjala s Spearmanovim koeficientom korelacije. Rezultati so pokazali, da obstaja statistično pomembna povezanost med vsemi dejavniki in zadovoljstvom z delom, ki ga opravljajo. Kot prikazuje tabela 5, je povezanost med vsemi pozitivna, kar pomeni, da so zaposleni, ki so odgovarjali, da so deležni navedenih dejavnikov, tudi zadovoljnejši z delom, ki ga opravljajo.

Izvedena korelacijska analiza kaže tudi, da je najvišja korelacija med odgovorom »delo, ki ga opravljam mi predstavlja izziv« in spremenljivko zadovoljstvo z delom, ki ga opravljam z 0,527 pri stopnji značilnosti 0,000. Najnižja korelacija je izkazana z odgovorom »počutim se sposobno opravljati trenutno delo«, kar očitno najmanj vpliva na zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo.



Tabela 5: Vpliv dejavnikov zadovoljstva na stopnjo zadovoljstva z delom

N= 103		Delo, ki ga opravljam mi predstavlja izziv	Počutim se sposobno opravljati trenutno delo.	Moje delo je zanimivo.	Imam možnost kariernega napredovanja.	Imam možnost izobraževanja.	Imam dobre pogoje dela (oprema, prostori ...).
<b>Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljam.</b>	Spearmanov Koeficient	.527**	.276**	.492**	.439**	.378**	.423**
	Statistična značilnost	0,000	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000

\*\*Korelacija je značilna na 0.01 nivoju (2-stransko).

*Vir: lastno delo.*

#### 4.5.3 Pomembnost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu v primerjavi s prisotnostjo dejavnikov

S tem raziskovalnim vprašanjem sem želela raziskati, kaj je tisto, kar je pri zaposlenih najpomembnejši dejavnik zadovoljstva na delovnem mestu.

Iz tabele 6 je razvidno, da po mnenju anketiranih, vsi spodaj zapisani dejavniki pomembno vplivajo na njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, saj so vse povprečne ocene večje od ocene 3, modus pa je pri vseh odgovorih 5, torej največ anketirancev dejavnik ocenjuje kot zelo pomemben. Anketirani so oceno pomembnosti dejavnikov na delovnem mestu, ki vplivajo na zadovoljstvo, podali na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo je pomembno).

Iz tabele 6 je razvidno tudi, da je anketiranim v povprečju dobro počutje na delovnem mestu (povprečje= 4,69; standardni odklon= 0,49) najpomembnejši dejavnik, najmanj pomemben dejavnik so nederarne nagrade (povprečje= 4,40; standardni odklon= 0,65).

Tabela 6: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu

	N	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Dobri odnosi s sodelavci.	103	4,62	5,00	0,51	3	5

se nadaljuje

Tabela 6: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu (nad)

	N	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Dobri odnosi z nadrejenimi.	103	4,52	5,00	0,54	3	5
Pošteno plačilo.	103	4,65	5,00	0,48	4	5
Nedenarne nagrade (npr. pohvala, prosti dan več, ...).	103	4,40	5,00	0,65	2	5
Usklajeno poklicno in zasebno življenje.	103	4,62	5,00	0,51	3	5
Dobro počutje na delovnem mestu.	103	4,69	5,00	0,49	3	5
Občutek cenjenosti.	103	4,55	5,00	0,57	3	5

Vir: lastno delo.

Iz tabele 7 je razvidno, da se anketirani v povprečju najbolj strinjajo, da imajo dobre odnose s sodelavci (povprečje= 4,37; standardni odklon= 0,63), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da razmišljajo o zamenjavi delovnega mesta (povprečje= 2,58; standardni odklon= 1,27). Slednja ugotovitev še nekoliko bolj podkrepi rezultate, da so zaposleni v povprečju zadovoljni na svojem delovnem mestu in o odhodu v povprečju ne razmišljajo. Glede na standardne odklone, ki se gibajo od 0,63 do 0,96 lahko vidimo, da so odgovori precej enotni. Izstopa spremenljivka »razmišljam, da bi zapustil/la organizacijo«, kjer je razpršenost odgovorov bistveno večja, standardni odklon znaša namreč 1,27. Tabela 7 prikazuje podatke o stopnji strinjanja s trditvami o svojem delovnem mestu. Anketirani so oceno strinjanja podali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Tabela 7: Prisotnost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu

	N	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Imam dobre odnose s sodelavci.	103	4,37	4,00	0,63	2	5
Imam dobre odnose z nadrejenimi.	103	4,15	4,00	0,68	2	5

se nadaljuje

Tabela 7: Prisotnost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu (nad)

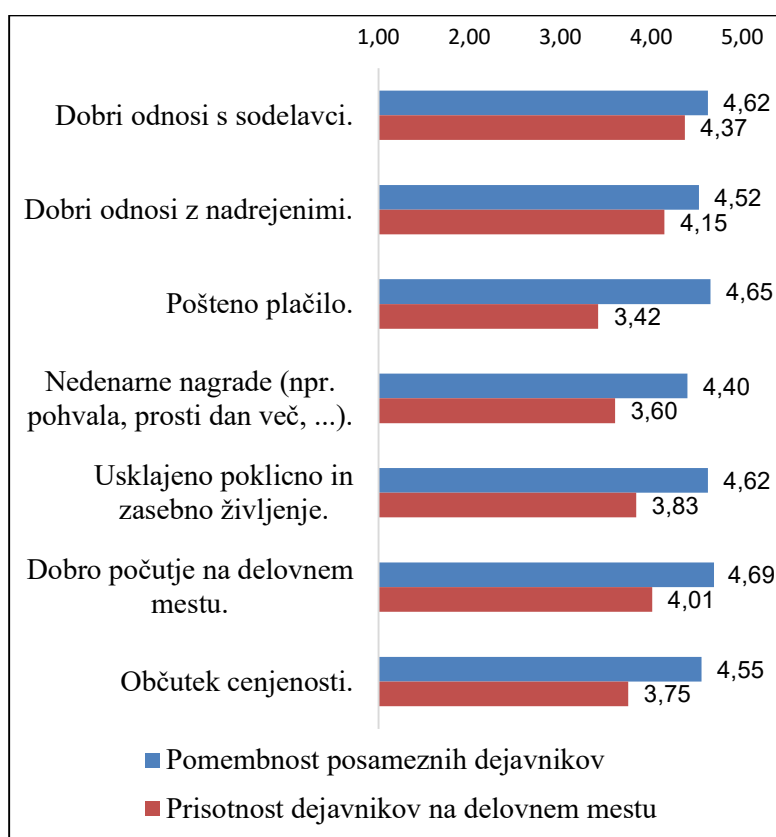
		N	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Pošteno plačan/na.	sem	103	3,42	4,00	0,96	1	5
Deležen/na sem nedenarnih nagrad (npr.: pohvala, prosti dan več, ...).		103	3,60	4,00	0,90	2	5
Imam usklajeno poklicno in zasebno življenje.		103	3,83	4,00	0,73	1	5
Na delu delovnem mestu se počutim dobro.	oz.	103	4,01	4,00	0,75	1	5
Na delu delovnem mestu se počutim cenjeno.	oz.	103	3,75	4,00	0,86	1	5

Vir: lastno delo.

Slika 9 prikazuje razmerje med odgovori, kako so zaposlenim pomembni določeni dejavniki in odgovori o prisotnosti teh istih dejavnikov. Rezultati kažejo, da je za vse dejavnike izražena večja pomembnost, kot je dejanska njihova prisotnost. Največja razlika se kaže pri odgovarjanju na pomembnost in prisotnost dejavnika »pošteno plačilo«. Lahko torej rečemo, da zaposleni od vseh naštetih dejavnikov svoje plačilo označujejo kot najnižje od tega kar pričakujejo in jim je pomembno.

Povezanost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu in samim zadovoljstvom na delovnem mestu, ki ga zasedajo v organizaciji, sem preverjala s Spearmanovim koeficientom korelacije. Rezultati so pokazali, da obstaja statistično pomembna povezanost med vsemi dejavniki in zadovoljstvom na delovnem mestu, ki ga zasedajo. Kot prikazuje tabela 8, je povezanost med vsemi pozitivna, kar pomeni, da so zaposleni, ki so odgovarjali, da so deležni navedenih dejavnikov, tudi zadovoljnejši na delovnem mestu, ki ga zasedajo. Največja povezanost je izražena z odgovorom »pošteno sem plačan/na« s Spearmanovim koeficientom 0,374, kar glede na rezultate, najbolj vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu. Najmanj močna povezava je med odgovorom »imam dobre odnose s sodelavci« in zadovoljstvom na delovnem mestu, ki ga zasedajo s Spearmanovim koeficientom 0,187 in statistično značilnostjo 0,058. To pomeni, da bolj kot je pošteno plačilo, bolj so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu.

Slika 9: Pomembnost in prisotnost dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Tabela 8: Vpliv dejavnikov zadovoljstva na stopnjo zadovoljstva z delovnim mestom

N= 103		Imam dobre odnose s sodelavci.	Imam dobre odnose z nadrejenimi.	Pošteno sem plačana/na.	Deležen/n a sem nadenarnih nagrad (npr. pohvala, prosti dan več ...)	Imam usklajeno poklicno in zasebno življenje.	Na delu oz. delovnem mestu se počutim dobro.
<b>Zadovoljstvo z delovnim mestom, ki ga zasedam.</b>	Spearmanov Koeficient	.187	.289**	.374**	.340**	.229**	.338**
	Statistična značilnost	0,058	0,003	0,000	0,000	0,020	0,000

\*\* .Korelacija je značilna na 0.01 nivoju (2-stransko).

Vir: lastno delo.

#### 4.5.4 Pomembnost elementov osebne rasti

Iz tabele 9 je razvidno, da so po mnenju anketiranih vsi spodaj zapisani dejavniki pomembni za njihovo osebno rast, saj so vse povprečne ocene večje od ocene 3, modus pa je pri vseh vprašanjih 4 (pomembno). Anketirani so oceno pomembnosti dejavnikov osebne rasti podali na lestvici od 1 (sploh ni pomembno) do 5 (zelo je pomembno).

Iz tabele 9 je razvidno tudi, da je anketiranim v povprečju možnost omogočanja osebne rasti v organizaciji (povprečje= 4,02; standardni odklon= 0,86) najpomembnejša, najmanj pomembna jim je za njihovo osebno rast uporaba metode organizacij za spodbujanja osebne rasti, kot so delavnice, priročniki, mentorstvo, ... (povprečje= 3,77; standardni odklon= 0,92).

Tudi z intervjuvanjem sem pridobila mnenje, da je spodbujanje osebne rasti za organizacijo pomembno. »Moje mnenje je, da je to dobro, da organizacija spodbuja osebno rast, saj to pomeni, da si želijo v podjetju ljudi, ki se izboljšujejo, kar posledično vpliva pozitivno tudi na podjetje, hkrati pa to tudi pomeni, da ne stagniraš na nekem mestu in delaš samo tisto, kar že znaš in nič novega.« (Oseba B)

*Tabela 9: Pomembnost elementov osebne rasti*

	N	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Da lahko izražam sebe in svojo avtentičnost.	103	3,90	4,00	0,86	2	5
Da mi organizacija omogoča osebno rasti.	103	4,02	4,00	0,86	2	5
Da me organizacija podpira pri osebni rasti.	103	4,00	4,00	0,86	2	5
Da mi organizacija omogoča možnost dodatnih izobraževanj.	103	3,90	4,00	0,82	2	5
Da organizacija uporablja metode spodbujanja osebne rasti (delavnice, priročniki, mentorstvo, ...).	103	3,77	4,00	0,92	1	5

*Vir: lastno delo.*

#### 4.5.5 Pomembnost možnosti osebne rasti v primerjavi z drugimi dejavniki zadovoljstva

V tabeli 10 so prikazani rezultati odgovorov anketirancev, ki so v tem primeru podali mnenje, kako jim je osebna rast bolj ali manj pomembna od naštetih dejavnikov zadovoljstva. Anketirani so oceno podali na lestvici od 1 (veliko manj pomembna) do 5 (veliko bolj pomembna).

Iz tabele 10 je razvidno, da je po mnenju anketiranih možnost osebne rasti v povprečju veliko pomembnejša v primerjavi z organizacijsko klimo/okoljem na delovnem mestu (povprečje= 3,72; standardni odklon= 0,97). Možnost osebne rasti jim je najmanj pomembna v primerjavi s konkurenčno plačo (povprečje= 3,10; standardni odklon= 1,29). Slednje nakazuje tudi modus, ki je 2.

*Tabela 10: Pomembnost dejavnikov zadovoljstva v primerjavi z možnostjo osebne rasti*

	N	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Konkurenčna plača.	103	3,10	2,00*	1,29	1	5
Nagrajevanje delovne uspešnosti.	103	3,37	4,00	1,12	1	5
Nedearne nagrade (npr. pohvala, prosti dan več, ...).	103	3,45	4,00	1,08	1	5
Organizacijska klima/okolje.	103	3,72	4,00	0,97	1	5
Delovni pogoji.	103	3,60	4,00	0,97	1	5
Stabilnost zaposlitve.	103	3,45	4,00	1,13	1	5
Karierno napredovanje.	103	3,48	4,00	1,03	1	5
Usklajeno in zasebno življenje.	103	3,39	4,00	1,21	1	5

\* Obstaja več vrednosti modusa, prikazana je najmanjša vrednost.

*Vir: lastno delo.*

Zadnjo ugotovitev lahko podpremo še z mislijo iz intervjuja: »Daleč na prvem mestu je plača, na drugem bonusi za nadstandardne dosežke in na tretjem možnost do razvoja za dosego kariernega napredka. Vsi dejavniki so vezani na finančno nagrajevanje, saj mi je kot (si upam trditi) vsakemu zaposlenemu pomembno le-to z namenom dosega osebnostnih ciljev, npr. nov avto, hiša, oblačila, dopusti in potovanja ...«. (Oseba C).

Povezanost dejavnikov osebne rasti z zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom na delovnem mestu, ki ga zasedajo v organizaciji, sem preverjala s Spearmanovim koeficientom korelacije. Rezultati so pokazali, da obstaja statistično pomembna povezanost med vsemi dejavniki spodbujanja osebne rasti in zadovoljstvom na delovnem mestu, ki ga zasedajo in delom, ki ga opravljajo. Kot prikazuje tabela 11, je povezanost med vsemi pozitivna, kar pomeni, da so zaposleni, ki so odgovarjali, da so deležni navedenih dejavnikov, tudi zadovoljnejši z delom in delovnim mestom. Spearmanova korelacija je z 0.446 pokazala največjo povezavo med odgovorom »organizacija me podpira pri osebni rasti« in zadovoljstvom z delom, ki ga opravljajo. Za spremenljivko »zadovoljstvo z delovnim mestom, ki ga zasedam« pa je največjo povezavo pokazal odgovor »organizacija uporablja metode za spodbujanje osebne rasti (npr. delavnice, priročniki, mentorstvo, ...)« s Spearmanovim koeficientom 0,450.

Dodajam citat iz intervjuja, ki odgovarja na vprašanje, če se jim zdi, da osebna rast vodi tudi do večjega zadovoljstva (na splošno in v službi). »Zagotovo, osebna rast je ključnega pomena v razvoju osebe, kariernega napredka, odnosov, zadovoljstva in tako naprej.« (Oseba C).

*Tabela 11: Korelacija med možnostjo osebne rasti in zadovoljstvom z delom in na delovnem mestu*

N= 103		Organizacija mi omogoča, da lahko izražam sebe in svojo avtentičnost.	Organizacija mi omogoča osebno rasti.	Organizacija me podpira pri osebni rasti.	Organizacija mi omogoča dodatnih izobraževanj.	Organizacija uporablja metode za spodbujanje osebne rasti (npr. delavnice, priročniki, mentorstvo, ...).
<b>Zadovoljstvo z delom, ki ga opravljam.</b>	Spearmanov koeficient	.376**	.311**	.446**	.347**	.322**
	Statistična značilnost	0,000	0,001	0,000	0,000	0,001
<b>Zadovoljstvo z delovnim mestom, ki ga zasedam.</b>	Spearmanov koeficient	.280**	.396**	.422**	.351**	.450**
	Statistična značilnost	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000

\*\* . Korelacija je značilna na 0.01 nivoju (2-stransko).

*Vir: lastno delo.*

#### 4.5.6 Možnost osebne rasti na delovnem mestu

Iz tabele 12 je razvidno, da imajo anketirani v organizaciji možnosti za osebno rast, saj so vse povprečne ocene večje od ocene 3. Anketirani so oceno strinjanja podali na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam).

Iz tabele 12 je razvidno, da se anketirani v povprečju najbolj strinjajo, da jim organizacija omogoča osebno rasti (povprečje= 3,56; standardni odklon= 0,89), najmanj pa se v povprečju strinjajo, da organizacija uporablja metode za spodbujanje osebne rasti, kot npr. delavnice, priročnike, mentorstvo, ... (povprečje= 3,47; standardni odklon= 1,05). Vendar je potrebno omeniti, da so med vsemi odgovori zelo male razlike.

*Tabela 12: Možnost osebne rasti*

	<b>N</b>	<b>Povprečje</b>	<b>Modus</b>	<b>Standardni odklon</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
Organizacija mi omogoča, da lahko izražam sebe in svojo avtentičnost.	103	3,50	4,00	0,85	2	5
Organizacija mi omogoča osebno rasti.	103	3,56	4,00	0,89	1	5
Organizacija me podpira pri osebni rasti.	103	3,55	4,00	0,96	1	5
Organizacija mi omogoča možnost dodatnih izobraževanj.	103	3,52	4,00	1,07	1	5
Organizacija uporablja metode za spodbujanje osebne rasti (npr. delavnice, priročnike, mentorstvo, ...).	103	3,47	4,00	1,05	1	5

*Vir: lastno delo.*

Dodajam citat iz enega od intervjujev, ki priča o metodah organizacij za spodbujanje osebne rasti: »V podjetju imamo namenski oddelek, ki skrbi za osebno rast zaposlenih. Zaposleni v



tem oddelku nas vsake pol leta povabijo na enourni sestanek, kjer zaposlenim in našim vodjem predstavijo, kako zaposleni v organizaciji predstavijo svoj letni osebni napredek skozi glavne karakteristike internega modela podjetja.« (Oseba C). Dobljeni odgovori iz intervjujev so primeri dobre prakse organizacij, ki se zavedajo pomembnosti razvoja in rasti svojih zaposlenih.

#### 4.5.7 Vpliv aktivnosti za osebno rast in zadovoljstvom zaposlenih

Iz tabele 13 je razvidno, da bi delavnice/predavanja za osebno rast v povprečju najbolj vplivale na zadovoljstvo (povprečje= 3,64; standardni odklon= 0,93), najmanj pa na zadovoljstvo vpliva dostopnost različnih gradiv (npr. knjig, e-knjig, člankov, spletnih strani, ...) za osebno rast (povprečje= 3,19; standardni odklon= 1,12). Anketirani so oceno vpliva na zadovoljstvo podali na lestvici od 1 (sploh ne bi vplivalo) do 5 (zelo bi vplivalo).

*Tabela 13: Vpliv aktivnosti za osebno rast na zadovoljstvo zaposlenih*

	N	Povprečje	Modus	Standardni odklon	Minimum	Maksimum
Delavnice/predavanja za osebno rast.	103	3,64	4,00	0,93	1	5
Prostor za sprostitev, izvajanje joge, meditacije ...	103	3,43	4,00	1,12	1	5
Dostopnost različnih gradiv (npr. knjig, e-knjig, člankov, spletnih strani, ...) za osebno rast.	103	3,19	4,00	1,12	1	5
Dodeljen/na mentor/ica za osebno rast.	103	3,52	4,00	1,14	1	5

*Vir: lastno delo.*

Tudi odgovor v sklopu intervjujev podpira to tezo. »Najpogosteje imamo v našem podjetju delavnice na temo osebne rasti. Potekajo v rednem delovnem času, navadno cel dan in so navadno zelo dobro obiskane (30–40 oseb na delavnico, delavnice na isto temo se izvedejo v vsaj štirih različnih terminih in so navadno polno zasedene). Imam srečo, da se nahajam na področju, kjer je osebni razvoj/rast ena izmed prioritete in so tako s strani sodelavcev delavnice zelo dobro sprejete. Tudi kakšen dan po delavnici ob jutranji kavi še vedno tečejo pogovori refleksije po delavnicah, kar se mi zdi zelo dobro, saj ima vsak posameznik različen pogled na izrečeno in je zanimivo slišati podane informacije tudi iz drugih zornih kotov.« (Oseba A).

#### 4.6 Izvedba kvalitativne raziskave

Kvantitativno raziskavo sem podkrepila še s kvalitativno raziskavo, kjer sem izvedla polstrukturirane intervjuje, kar pomeni, da sem vnaprej zastavila cilje intervjuja in sestavila ključna vprašanja, ki so me zanimala. S polstrukturiranim intervjujem sem si tako pustila možnost, da lahko zastavim kakšno dodatno vprašanje, če sem zaznala, da bi lahko kaj izvedela podrobneje.

Intervjuvala sem tri osebe, ki so zaposlene v večjih organizacijah in so deležne raznih aktivnosti za večanje zadovoljstva ali spodbujanja osebne rasti. Leta intervjuvancev se gibljejo od 26 do 42 let. S tem sem zajela določene z manj, druge pa z več delovne dobe in izkušnjami. Od tega sta bila dva moška in ena ženska.

Vsi anketiranci so navedli, da jim je osebna rast zelo pomembna in izrazili zavedanje, da je ključna na več področjih življenja. Zanimiv dodatek se mi zdi izjava iz enega od intervjujev, ki pravi: »Osebna rast se mi zdi zelo pomembna in potrebna na vseh področjih, kajti le tako smo lahko iz dneva v dan boljši za svoje najbližje, sodelavce in/ali boljša verzija sebe.« (Oseba A).

Vsi anketirani posamezniki pravijo, da so na delovnem mestu deležni aktivnosti za spodbujanje osebne rasti. Dva odgovarjata, da imajo v organizacijah večkrat na leto delavnice in predavanja, medtem ko en intervjuvanec navaja, da imajo v organizaciji za ta namen vzpostavljen oddelek. Oddelek skrbi za osebno rast zaposlenih, jih pri tem spremlja in usmerja. Vsi se strinjajo tudi, da je pomembno, da organizacija omogoča tovrstne aktivnosti. Dodajam citat iz enega izmed intervjujev: »Moje mnenje je, da je dobro, da organizacija spodbuja osebno rast, saj to pomeni, da si želijo v podjetju ljudi, ki se izboljšujejo, kar posledično vpliva pozitivno tudi na podjetje.« (Oseba B).

Dva od treh sta na svojem delovnem mestu in z delom, ki ga opravljata, zadovoljna, eden pa ni. Pri intervjuvancema, ki sta zadovoljna, se to zadovoljstvo kaže z motiviranostjo, pozitivno energijo ter veseljem do dela. Pri nezadovoljnem intervjuvancu se to kaže s slabim vzdušjem znotraj organizacije, saj opaža nezadovoljstvo tudi med sodelavci.

Pozitivna ugotovitev je tudi, da v organizacijah vseh intervjuvancev uporabljajo razne metode za ohranjanje zadovoljstva zaposlenih. Kot aktivnosti za ohranjanje zadovoljstva prepoznajo: fitnes v podjetju, sedeče masaže, teambuildinge. Dodajam citat iz enega izmed intervjujev: »Želela bi dodati, da imamo poleg dela od doma, v podjetju različne bonitete, zaradi katerih smo lahko veseli, da smo v tem podjetju. Podjetje nam plačuje celotno zdravstveno zavarovanje, plačuje v pokojninski sklad, nagraduje z različnimi programi in aktivnostmi. Večkrat letno imamo teambuildinge, piknik, novoletno zabavo, darila, dobre bonitete (regres, božičnica) in tako dalje.« (Oseba A).

Navajajo tudi, da organizacije večkrat letno pripravijo anketne vprašalnike, s katerimi preverjajo stopnjo zadovoljstva. V eni izmed organizacij celo ločujejo ankete za zadovoljstvo zaposlenega z organizacijo in zadovoljstvo zaposlenega z vodjo.

Kot nepomembnejše dejavnike intervjuvanci navajajo dobre odnose, prepoznavanje truda, nedenarno nagrajevanje, enemu pa je daleč najpomembnejše finančno nagrajevanje.

#### **4.7 Diskusija rezultatov kvantitativne in kvalitativne raziskave**

Pridobljeni rezultati dobro podprejo ugotovitve iz raziskanih sekundarnih virov, ki sem jih predstavila v teoretičnem delu. Videti je, da se organizacije vedno bolj zavedajo pomembnosti uvajanja aktivnosti za osebno rast, na drugi strani pa jih zaposleni dobro sprejemajo. Pri odgovarjanju na vprašanje, ali jim je pomembno, da organizacije omogočajo osebno rast, ni bilo niti enega odgovora »sploh ni pomembno«. Menim, da se že tukaj kaže, da zaposleni osebno rast prepoznavajo kot pomembno in zaželeno v organizacijah.

Pri preverjanju prvega raziskovalnega vprašanja, s katerim me je zanimalo zadovoljstvo zaposlenih, so bili najpogostejši odgovori, da so zadovoljni z delom, najmanj pa so zadovoljni s plačo. Slednje ni dobro, saj Statt (2004) navaja, da lahko zadovoljstvo zaposlenih opredelimo kot stopnjo, v kateri je delavec zadovoljen z nagradami, ki jih je deležen. Nezadovoljen zaposleni svojega dela ne opravlja več zavzeto in natančno, kar posledično ni dobro za organizacijo. Ta mora zato spremljati zadovoljstvo s plačo. Sicer so bili vsi odgovori na vprašanje o zadovoljstvu povprečno višji od ocene 3, tako da lahko sklepamo, da so zaposleni načeloma zadovoljni. Ta ugotovitev je pozitivna, saj kot navajata Koslowsky in Krausz (2002), zadovoljstvo vodi do veliko višje ravni produktivnosti, poveča se morala zaposlenih in so pripravljene bolj 'trdo' delati v prid organizacije.

V drugem raziskovalnem vprašanju sem primerjala, kako je zaposlenim določen dejavnik pomemben in odgovore na vprašanje, koliko so ti isti dejavniki dejansko prisotni pri njihovem delu, ki ga opravljajo. Ugotovitve so pokazale, da so zaposlenim najpomembnejši dobri delovni pogoji (oprema, prostor ...). Dejavnik, ki je prevladal pri dejanski prisotnosti je bil, »da se počutim sposobno opravljati trenutno delo«. Največje odstopanje se kaže pri odgovoru »da imam možnost kariernega napredovanja«, kar pomeni, da je veliko takšnih anketirancev, ki niso deležni kariernega napredovanja, kot bi si želeli in jim je pomembno. Ta ugotovitev ni obetavna, saj Blažič (2017) navaja, da mora organizacija vzpostaviti interakcijski odnos med zaposlenim in organizacijo, da je karierni management učinkovit in celovit. Le tako so zaposleni lahko zadovoljni s kariero in nasploh. Ko imajo zaposleni možnost uresničevati svoja pričakovanja, in ko najdejo povezavo med organizacijskimi in svojimi cilji, postanejo zadovoljnejši. Podobno navajata tudi McDonald in Hite (2023), ki svetujeta, naj bo karierni model čim bolj okreten in dinamičen, da bi čim bolj ustrezal zaposlenim in vplival na njihovo zadovoljstvo.

S tretjim raziskovalnim vprašanjem sem primerjala odgovore, kako je zaposlenim določen dejavnik pomemben in odgovore na vprašanje, koliko so ti isti dejavniki dejansko prisotni na njihovih delovnih mestih, ki jih zasedajo. Razvidno je, da je anketiranim v povprečju najbolj pomembno dobro počutje na delovnem mestu, najmanj pa nederarne nagrade. Največja razlika se kaže pri odgovarjanju na pomembnost in prisotnost dejavnika »pošteno plačilo«. Lahko torej rečemo, da zaposleni od vseh naštetih dejavnikov, svoje plačilo označujejo kot trenutno najnižje od tega kar pričakujejo. Tudi tukaj podajam ugotovitev, da organizacije za uspeh potrebujejo zadovoljne in uspešne zaposlene, ki so obravnavani pošteno. Če temu ni tako, bodo ti izkoristili druge ponudbe za službo, ki bodo zagotavljale več stabilnosti, boljše pogoje dela, boljše nagrajevanje, več koristi in več nadomestil (Gregory, 2011, str. 34).

S četrtem raziskovalnim vprašanjem sem preverjala, kako je zaposlenim pomembna osebna rast na delovnem mestu. Odgovori na vprašanja so pokazali, da je zaposlenim zelo pomembno, da jim organizacija omogoča osebno rasti. Zaposleni v tej možnosti prepoznajo prednosti in pomembnosti. Zanimiva je ugotovitev, da glede na vse možne odgovore, ki predstavljajo načine osebne rasti, anketiranci kot najmanj pogost odgovor izberejo »da organizacija uporablja metode spodbujanja osebne rasti (delavnice, priročniki, mentorstvo).« Sicer je res, da ima odgovor visoke rezultate, a je med vsemi prav ta z največjim standardnim odklonom, kar kaže na precejšnjo raznolikost praks spodbujanja osebne rasti v organizacijah.

Naslednje raziskovalno vprašanje preverja pomembnost osebne rasti v primerjavi z drugimi dejavniki zadovoljstva. Po mnenju anketiranih, je možnost osebne rasti v povprečju veliko bolj pomembna v primerjavi z organizacijsko klimo/okoljem na delovnem mestu, medtem ko jim je najmanj pomembna v primerjavi s konkurenčno plačo.

S šestim raziskovalnim vprašanjem sem želela preveriti, kakšne možnosti za osebno rast imajo zaposleni v svoji službi. Odgovori so bili visoki za vse podane odgovore, največkrat pa so odgovorili, da jim organizacija omogoča osebno rasti. Na drugi strani so najmanjkrat odgovorili, da organizacija uporablja metode za spodbujanje osebne rasti npr. delavnice, priročnike, mentorstvo ... Ta ugotovitev nakazuje, da vendarle organizacije še ne prakticirajo toliko aktivnosti za ta namen in še obstajajo možnosti za izboljšavo. Sprva je bila organizacija obravnavana kot odgovorna za zagotavljanje priložnosti za rast zaposlenih, vendar sta raziskovalca van Woerkom in Meyers (2019) dokazala, da je smiselno, da organizacija uvede tudi aktivnosti, ki spodbudijo samostojno osebno rast zaposlenih.

S sedmim raziskovalnim vprašanjem sem preverjala, kakšen je vpliv aktivnosti za osebno rast na delovnem mestu na zadovoljstvo zaposlenih. Anketiranci so se v največji meri strinjali, da bi nanje za dvig zadovoljstva najbolj vplivala aktivnost: delavnice/predavanja za osebno rast. Anketiranci so za vse podane odgovore odgovorili z visokimi povprečji. Visoke rezultate so dosegali tudi preostali odgovori, kot so prostor za sprostitev, izvajanje joge ali meditacije, dodeljen/na mentor/ica za osebno rast. V najmanjši meri so se strinjali, da bi na

dvig zadovoljstva vplivala dostopnost različnih gradiv (npr. knjig, e-knjig, člankov, spletnih strani ...) za osebno rast.

Dobljeni rezultati podpirajo tezo, da je osebna rast na delovnem mestu pomembna in je zaželeno, da jo organizacije spodbujajo in omogočajo poti do nje. Kot navajata Antončič in Auer (2010,) je zadovoljstvo še večje, če imajo zaposleni možnost osebne rasti. Štih in Ferjan (2014) dodajata, da zaposleni, ki imajo možnost osebne rasti, izboljšajo odnose, socialne kompetence, večji učinki motivacije se kažejo celo na zdravje. Vsekakor imajo organizacije tukaj še veliko prostora za izboljšave, a se vedno bolj kaže, da vpeljujejo aktivnosti. Kot se je pokazalo v enem izmed intervjujev, imajo določene organizacije celo vzpostavljene oddelke, ki se ukvarjajo zgolj z osebno rastjo zaposlenih in njihovim osebno poslovnem napredku. Pričakujem, da bodo organizacije tudi v bodoče tovrstne prijeme uporabljale za večanje zadovoljstva in v tem prepoznale svojo konkurenčno prednost, ki jo prinašajo učinki.

#### **4.8 Omejitve raziskave in priporočila za nadaljnje raziskovanje**

Zaradi velike populacije zaposlenih v Sloveniji je potrebno omeniti, da je omejitev pri reprezentativnosti vzorca. V raziskavi so upoštevani 103, v popolnosti rešeni anketni vprašalniki, kar ne predstavlja zadostnega števila, da bi lahko vzorec posploševali. Omejitev lahko predstavlja tudi starostna struktura anketirancev. Večinoma so odgovarjali iz starostne skupine 26 do vključno 35 let in do vključno 25 let. Veliko manj je bilo starejših, zato rezultati ne pokrijejo razmišljanja in zaznav vseh generacijskih skupin. Omejitev lahko predstavlja tudi delovna doba anketirancev. Največ je namreč tistih z delovno dobo do 5 let. Tudi zaradi tega dejstva so lahko že same izkušnje in percepcija različni glede na druge skupine. Omeniti je potrebno tudi omejitev zaradi neslučajnostnega vzorca anketirancev, saj sem anketo delila med znanci. Na veljavnost rezultatov lahko vpliva tudi samo poročanje in s tem večje možnosti pristranskosti, pri odgovarjanju na anketna vprašanja.

Odgovori o osebni rasti in zadovoljstvu so subjektivni, tako pri anketah kot intervjujih, saj si ta pojma razlaga vsak po svoje. Za boljše rezultate bi tako v nadalje priporočala večje število individualnih poglobljenih intervjujev, iz katerih bi lahko izvedeli več o (ne)zadovoljstvu in osebni (ne)rasti zaposlenih.

Iz navedenih ugotovitev bi bilo tako smiselno v nadaljnjih raziskavah zajeti večji vzorec posameznikov iz različnih starostnih skupin. S tem, da bi bila pozornost na čim bolj enakomerno porazdeljeni sestavi anketiranih. Smiselno bi bilo tudi zagotavljanje podrobnejšega opisa celotnega konteksta raziskave, da ne bi prišlo do rezultatov, ki so plod različnih percepcij. Raziskava bi lahko bila deljena tudi v drugih državah in ne samo v Sloveniji. Lahko bi jo razdelili tudi glede na različne položaje in delovna mesta, saj bi se mogoče pojavili različni pogledi in možnosti osebne rasti na različnih delovnih mestih. Smiselna bi bila tudi raziskava, ki bi poleg zadovoljstva, preučila tudi neposredni vpliv osebne rasti na delovno uspešnost, zavzetost ali pripadnost organizaciji.

## 5 SKLEP

Na podlagi teoretičnega in empiričnega dela sem prišla do ugotovitve, da med osebno rastjo in zadovoljstvom zaposlenih obstaja pozitivna povezava. Glede na ugotovitve lahko zaključimo, da bolj kot ima zaposleni možnost in pogoje za osebno rast, večje zadovoljstvo čuti.

Raziskava je potrdila ugotovitve iz teoretičnega dela magistrskega dela. Iz tega razloga je organizacijam smiselno svetovati, naj, če še niso, v svoje kadrovske pristope vključijo tudi aktivnosti za osebno rast. Kot navajata Antončič in Auer (2010), je osebna rast eden izmed pomembnih dejavnikov splošnega zadovoljstva zaposlenih. Aktivnosti za osebno rast lahko v organizacijah vpeljejo skozi različne načine, glede na ugotovitve raziskave, pa najbolj priporočam vpeljavo delavnic in predavanj za osebno rast, saj glede na rezultate najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Predlagam tudi spremljanje zadovoljstva z različnimi anketami in drugimi metodami, ki bi prikazali aktualno zadovoljstvo zaposlenih. Glede na raziskavo sta dejavnika, ki sta pri zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu najbolj pomembna, dobro počutje in pošteno plačilo. Za zadovoljstvo z delom, ki ga opravljajo pa, da imajo dobre pogoje dela (oprema, prostor ...). Pri tem je potrebno poudariti, da je ohranjanje zadovoljnih zaposlenih ključno za zadržanje uspešnih in nadarjenih zaposlenih (Iqbal in drugi, 2017), saj se pri visoki stopnji zadovoljstva zazna manjša stopnja fluktuacije (Gregory, 2011). Branham (2005) dodaja, da so tiste organizacije, ki dajejo pomen razvoju in zadovoljstvu zaposlenih, bistveno uspešnejše. Zadovoljstvo z delom in na delovnem mestu je sicer le del splošnega zadovoljstva, ker pa ljudje ponavadi na delovnem mestu preživimo približno tretjino dneva, ima ta del zadovoljstva zagotovo pomemben vpliv na naše zdravje, počutje in ne nazadnje tudi na uspešnost pri delu.

Organizacije se morajo zavedati, da so zaposleni pomembni, če ne najpomembnejši za ohranjanje uspeha in konkurenčnosti organizacije nasploh. Izrednega pomena je torej način, kako skrbijo za svoj kader, kako ga izobražujejo, motivirajo in spodbujajo k osebni rasti. Ljudje smo podzavestno ali zavestno nagnjeni k stalnemu napredku in prizadevanju za izboljšave, bodisi na zasebnem ali službenem področju. V poslovnem področju je osebno rast smiselno spodbujati, saj ta posameznikom – zaposlenim pomaga pri spopadanju z neuspehi, reševanju konfliktnih situacij, samokontroli (Harappa, 2020), obvladovanju stresa in medosebnih odnosih (Štih in Ferjan, 2014). Skratka, posamezniku pomaga bolje uravnati svoja čustva, misli in vedenja. Zato bi vedno več organizacij moralo slediti modelu učeče se organizacije, kjer se zaposlene z avtentičnim vodenjem spodbuja k osebnemu in strokovnemu razvoju, to pa pripomore pri reševanju vsakdanjih in poslovnih izzivih (Rožič, 2019). Možnost in spodbujanje osebne rasti, ne samo v zasebnem življenju, ampak tudi v delovnem okolju, je pomemben element pri doseganju kar se da visoke stopnje zadovoljstva.

Delovno okolje nas sooči z različnimi izzivi in situacijami, ki so lahko izjemno stresne. Organizacija mora ohranjati zdravo delovno okolje, saj je slednje vedno bolj podvrženo spremembam iz zunanjega in notranjega okolja, globalizaciji, digitalizaciji in kulturnim razlikam. Po drugi strani so zaposleni deležni pritiskov po vedno večji učinkovitosti, efektivnosti in nerealnih pričakovanjih. Zato je na delovnem mestu potrebno vzpostaviti pozitivno delovno okolje, tudi s pomočjo pozitivne psihologije in slediti načelom učeče se organizacije (Rana, 2015, str. 203). Slednja zaposlene opolnomoči in jih z avtentičnim vodenjem spodbuja k osebnemu in strokovnemu razvoju.

Izvedena raziskava je pokazala, da zaposleni osebno rast dojemajo kot pomembno in se zavedajo njenega vpliva. Ob tovrstni naklonjenosti do osebne rasti in ugotavljanju kakšne učinke ima na zadovoljstvo, je zato še toliko pomembnejše, da organizacije to prepoznajo in te ugotovitve uporabijo za uvajanje novih praks. Praks, ki bi iz zaposlenih izvabile najboljše, posledično pa bi to vplivalo na poslovni rezultat.

## LITERATURA IN VIRI

1. Anis, A., Khan, M. A. in Humayoun, A. A. (2011). Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7316.
2. Antončič, B. in Auer, J. (2010). Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast slovenskih podjetij. *Management*, 5(2), 115–130.
3. Arthur, M. B. in Rousseau, D. M. (2001). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organisational era*. Oxford University Press.
4. Atkinson, A., Watling, C. J. in Brand, P. L. (2022). Feedback and coaching. *European journal of pediatrics*, 181(2), 441–446.
5. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4).
6. Bauer, J. J. in McAdams, D. P. (2004). Personal growth in adults' stories of life transitions. *Journal of personality*, 72(3), 573–602.
7. Blažič, M. (2017). Razumevanje kariere in zadovoljstva z njo v kontekstu organizacije. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 4(2), 75–91.
8. Bradberry, T. in Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca*, Založba Tuma.
9. Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. Amacom.
10. Brečko, D. (2001). Učeča se organizacija in delavci znanja. *Andragoška spoznanja*, 7(1), 38–47.
11. Briscoe, J., P. in Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: combination and implications. *Journal of Vocational Education*. 69(1), 4–18.

12. Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of managerial Psychology*, 18(8), 788–813.
13. Celinda, R. in Ward, S. R. M. (2008). Initiating Personal Growth: The Role of Recognition and Life Satisfaction on the Development of College. *Soc Indic Res*, 89, 523–534.
14. Cherukur, M. (2020). A study on the factors influencing job satisfaction of IT employees. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(2), 959–966.
15. Collin, A. in Young, R. A. (2000). *The future of career*. Cambridge University Press.
16. Coşkun, B., Katitaş, S. in Karadaş, H. (2022). The Relationship Between Faculty Members' Organizational Support Perceptions and Personal Growth Initiative Levels, The Mediating Role of General Self-Efficacy. *International Journal of Modern Education Studies*, 6(2), 400–422.
17. Cotton P. in Hart P. M. (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of Organisational Health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118–127.
18. Davis, K. in Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior* (7. izd.). McGraw Hill.
19. Desti, K. in Shanthi, R. (2015). A study on emotional intelligence at work place. *European Journal of Business and Management*, 7, 147–154.
20. Dik, B. J., O'Connor, W. F., Shimizu, A. B. in Duffy, R. D. (2019). Personal growth and well-being at work: Contributions of vocational psychology. *Journal of Career Development*, 46(1), 31–47.
21. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M. in Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. GV založba.
22. Đorđević Boljanović, J. in Pavić, Ž. S. (2011). *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*. Univerzitet Singidunum.
23. Eurofound. (2013). *Impact of salary on job satisfaction*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2013/impact-of-salary-on-job-satisfaction>
24. Fister, K. (2003). *Osebni cilji pri delu in zadovoljstvo z delom*. Psihološka obzorja.
25. Fredrickson, B. L. in Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional wellbeing. *Psychological Science*, 13(2), 172–175.
26. Froman, L. (2010). Positive psychology in the workplace. *Journal of adult development*, 17, 59–69.
27. Gable, S. L. in Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology?. *Review of general psychology*, 9(2), 103–110.
28. Gašperlin, I. (2016). *Čutim, torej sem!*. MIT informacijske rešitve.
29. Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E. in Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115–157.
30. Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Mladinska knjiga.



31. Gopinath, R. (2020). Prominence of Self-Actualization in Organization. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 11591–11602.
32. Grand View Research. (2022). *Report overview*. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/personal-development-market>
33. Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business in Information Management*, 5, 29–37.
34. Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
35. Hall, D. T. in Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: helping organisations and employees adapt. *Organisational Dynamics*, 26(3), 22-37.
36. Harappa. (2020). *Take charge of your personal development*. [https://harappa.education/harappa-diaries/personal-or-self-development/#heading\\_4](https://harappa.education/harappa-diaries/personal-or-self-development/#heading_4)
37. Hommelhoff, S., Schröder, C. in Niessen, C. (2020). The experience of personal growth in different career stages: An exploratory study. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 27(1), 5–19.
38. Imago Slovenija. (brez datuma). *Osebna Rast - Kako do osebne rasti*. <https://imagoslovenija.si/dogodki/osebna-rast-kako-do-osebne-rasti/>
39. Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana, d.o.o. (2021). *Čustva in čustvena inteligentnost na delovnem mestu*. <https://eap.si/gradivo/custva-in-custvena-inteligentnost-na-delovnem-mestu/>
40. Irving, J. A. in Williams, D. I. (1999). Personal growth and personal development: Concepts clarified. *British Journal of Guidance and Counselling*, 27(4), 517–526.
41. Iqbal, S., Guohao, L. in Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1–7.
42. Jain, C. R., Apple, D. K. in Ellis, W. (2015). What is self-growth. *International Journal of Process Education*, 7(1), 41–52.
43. Jung, H. S. in 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.
44. Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance* (2. izd.). Thompson Gale.
45. Kaye, B. in Jordan-Evans, S. (1999). *Love'em or lose'em*. Berrett-Koehler Publishers.
46. Koslowsky, M. in Krausz, M. (2002). *Voluntary employee withdrawal and inattendance*. Plenum Publishers.
47. Krajnc, M. (2012). Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za Univerzalno Odličnost*, 1(2), 60.

48. Kristan Fazarinc, M. (2022, 2. september). Zaposleni so ključni za uspeh vsakega podjetja. *Delo*. <https://www.delo.si/dpc-izvozniki/zaposleni-so-kljucni-za-uspeh-vsakega-podjetja/>
49. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik.
50. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc*. GV založba.
51. Makovec Brenčič, M., Raškovič, M. in Škerlavaj, M. (2008). Odnosi med zaposlenimi in podjetji in njihov vpliv na uspešnost poslovanja: rezultati raziskave Zlata nit 2007. *Teorija in praksa*, 45(6), 728–751.
52. Markič, M. in Verle, K. (2010). Procesna organiziranost in zadovoljstvo zaposlenih. *Management*, 5(2), 131–147.
53. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
54. Mastermind akademija. (2020, 31. julij). *Nevrolingvistično programiranje ali NLP – Kaj je to?* [objava na blogu]. <https://www.mastermindakademija.com/kaj-je-nlp-nevrolingvisticno-programiranje/>
55. Maurer, M. M., Maurer, J., Hoff, E. in Daukantaitė, D. (2023). What is the process of personal growth? Introducing the Personal Growth Process Model. *New Ideas in Psychology*, 70, 101024.
56. Mayer, J. D. in Salovey, P. (1993). The Intelligence of Emotional Intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433–442.
57. Mayer, J. (2005) Ali znamo zadovoljstvo zaposlenih le meriti ali tudi izboljševati?. *Merjenje zadovoljstva zaposlenih*. 1(1), 1–9.
58. McDonald, K. S. in Hite, L. M. (2023). *Career development: A human resource development perspective*. Taylor & Francis.
59. Merljak, S. (2014, 24. december). V enim podjetjih se veliko smejejo. V drugih so zagrenjeni. Zakaj?. *Delo*. <https://old.delo.si/sobotna/v-enih-podjetjih-se-veliko-smejijo-v-drugih-so-zagrenjeni-zakaj.html>
60. Mihalič, R. (2008) *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Mihalič in partner.
61. Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR Journal of humanities and social science*, 14(5), 45–54.
62. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojević, M. in Skok, M. M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede.
63. NLP inštitut. (brez datuma). *Kaj je NLP* [objava na blogu]. <https://www.nlpi.si/nlp/kaj-je-nlp>
64. Ogonda, F. O., Orwa, B. H., Peter, W. P. in Jedida, M. V. (2015). An analysis of work motivation and teacher job satisfaction in public secondary schools in Rarieda Sub-County, Kenya. *Journal of Investment and Management*, 4(6), 377–390.
65. Ouweneel, E., Le Blanc, P. M. in Schaufeli, W. B. (2013). Do-it-yourself: An online positive psychology intervention to promote positive emotions, self-efficacy, and engagement at work. *Career Development International*, 18(2), 173–195.

66. Putra, E. M. in Asnur, L. (2020). Analysis of Employee Satisfaction Towards Salary, Position, Position Promotion, And Supervision. *International Journal of Social Science and Business*, 4(4), 569–575.
67. Rabuzin, I. (2010). *Čustvena inteligenca–mit ali znanstvena kategorija*. Fakulteta za management Koper.
68. Rana, M. (2015). Positive psychology and its importance at workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, 6(2), 203.
69. Raziq, A. in Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
70. Rožič, L. (2019). Učeča se organizacija in njena konkurenčna prednost. *Revija za ekonomske in poslovne vede*, 6(1), 78–90.
71. Ryff, C. D. in Singer, B. (1998). The contours of positive human health. *Psychological inquiry*, 9(1), 1–28.
72. Schaufeli, B. W. in Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
73. Sharma, H. L. in Rani, R. (2013). Relationship of personal growth initiative with self-efficacy among university postgraduate students. *Journal of Education and Practice*, 4(16), 125–135.
74. Shoaib, M., Noor, A., Tirmizi, S. R. in Bashir, S. (2009). Determinants of employee retention in telecom sector of Pakistan. *Proceedings of the 2nd CBRC, Lahore, Pakistan*, 14(1), 1–18.
75. Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J. in Bae, S. H. (2018). Job performance in the learning organization: The mediating impacts of self-efficacy and work engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249–271.
76. Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management* (3. izd.). Routledge Publishing.
77. Strutton, D. in Lumpkin, J. (1992). Relationship between optimism and coping strategies in the work environment. *Psychological Reports*, 71(3), 1179–1186.
78. Sullivan, S. E. in Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(1), 19–29.
79. Štih, A. in Ferjan, M. (2014). Komunikacija na delovnem mestu in njen vpliv na zdravje zaposlenih v javnem sektorju. *Obzornik zdravstvene nega*, 48(1), 30–39.
80. Tanasijević, Z. (2011). Zadovoljstvo poslom–ključni pokazatelj motivacije zaposlenih. *Sociološka luča*, 1, 116–123.
81. Thakre, N. in Khubalkar, R.V. (2012). Intention to leave and health in BPO and retail employees. *Indian Journal of Applied Psychology*, 49, 99–105.
82. van Woerkom, M. in Meyers, M. C. (2019). Strengthening personal growth: The effects of a strengths intervention on personal growth initiative. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 98–121.

83. Wahbeh, H., Vieten, C., Yount, G., Cartry-Jacobsen, A., Radin, D. in Delorme, A. (2021). *Reported paranormal experiences associated with improved outcomes of personal development workshops*. Institute of Noetic Sciences.
84. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Tangram.
85. Youssef, C. M. in Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774–800.

## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

# Analiza osebne rasti in zadovoljstva med zaposlenimi

## Vprašalnik

---

Kratko ime ankete:      Magistrska naloga SJ

Število vprašanj:        16

Število spremenljivk:    65

Status:                    Aktivna od: 31.7..07.2023 Aktivna do: 7.8.2023

Avtor:                     SARA JUG, 31.07.2023

Spreminjal:               SARA JUG, 07.08.2023

Pozdravljeni,  
sem Sara Jug, študentka Managementa na magistrskem študijskem programu na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Za izdelavo zaključnega dela z naslovom: Analiza osebne rasti in zadovoljstva med zaposlenimi, potrebujem vašo pomoč z reševanjem ankete, ki vam bo vzela 4 minute časa.

Za nekoliko lažje izpolnjevanje vam podajam razlago osebne rasti:  
Osebna rast se nanaša na različne tehnike za izboljšanje navad, vedenja, dejanj in naših reakcij.  
Do določene mere se osebna rast odvija samodejno, skozi naraven razvoj, v določeni meri pa sledi zavestni odločitvi posameznika.  
Z vašimi iskrenimi odgovori boste doprinesli k čim bolj verodostojnim in uporabnim rezultatom, ki jih bom uporabila v namen zaključne naloge. Vaši odgovori bodo ostali anonimni.  
Vnaprej hvala!

**Q1 - Odgovorite, prosim, kako pomembni so vam naštetih dejavniki na delovnem mestu, ki vplivajo na zadovoljstvo.**

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti ni pomembno niti je pomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno
Dobri odnosi s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dobri odnosi z nadrejenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pošteno plačilo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedenarne nagrade (npr. pohvala, prosti dan več, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklajeno poklicno in zasebno življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobro počutje na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občutek cenjenosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q2 - Odgovorite, prosim, kako pomembni so vam naštetih dejavniki dela oz. delovnega mesta, ki vplivajo na zadovoljstvo.**

	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti ni pomembno niti je pomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno
Da me delo izpolnjuje z zadovoljstvom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da mi delo predstavlja izziv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da se počutim sposobno opravljati delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da je moje delo zanimivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da imam možnost kariernega napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da imam možnost izobraževanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da imam dobre pogoje dela (oprema, prostori, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q3 - Odgovorite, prosim, kako pomembni so vam naštetih dejavniki dela oz. delovnega mesta, ki vplivajo na osebno rast.**



	Sploh ni pomembno	Ni pomembno	Niti ni pomembno niti je pomembno	Pomembno je	Zelo je pomembno
Da lahko izražam sebe in svojo avtentičnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da mi organizacija omogoča osebno rasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da me organizacija podpira pri osebni rasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da mi organizacija omogoča možnost dodatnih izobraževanj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da organizacija uporablja metode spodbujanja osebne rasti (delavnice, priročniki, mentorstvo, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da se lahko poistovetim z vrednotami organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q4 - Odgovorite, prosim, kako ste nasploh zadovoljni oz. nezadovoljni na trenutnem delovnem mestu in z delom, ki ga opravljate.**

	Popolnoma nezadovoljen /na	Nezadovoljen /na	Niti nezadovoljen /na niti zadovoljen/n a	Zadovoljen/n a	Zelo zadovoljen/n a
Z delom, ki ga opravljam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z delovnim mestom, ki ga zasedam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S plačo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Z možnostjo kariernega napredovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q5 - Odgovorite, prosim, v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami. Odgovori naj se nanašajo na trenutno delovno mesto in delo, ki ga opravljate.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Imam dobre odnose s sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam dobre odnose z nadrejenimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pošteno sem plačan/na.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deležen/na sem nedenarnih nagrad (npr.: pohvala, prosti dan več, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam usklajeno poklicno in zasebno življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na delu oz. delovnem mestu se počutim dobro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na delu oz. delovnem mestu se počutim cenjeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponosen/na sem, da sem zaposlen/na v tej organizaciji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmišljam, da bi zapustil/la trenutno organizacijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q6 - Odgovorite v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami o dejavnikih na delovnem mestu, ki vplivajo na zadovoljstvo.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Delo, ki ga opravljam, me izpolnjuje z	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

zadovoljstvo  
m.

Delo, ki ga opravljam mi predstavlja izziv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počutim se sposobno opravljati trenutno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo je zanimivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam možnost kariernega napredovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam možnost izobraževanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam dobre pogoje dela (oprema, prostori, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7 - Odgovorite v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami o dejavnikih na delovnem mestu, ki vplivajo na vašo osebno rast.**

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Organizacija mi omogoča, da lahko izražam sebe in svojo avtentičnost.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija mi omogoča osebno rasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija me podpira pri osebni rasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija mi omogoča možnost dodatnih izobraževanj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Organizacija uporablja metode za spodbujanje osebne rasti (npr. delavnice, priročniki, mentorstvo, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lahko se poistovetim z vrednotami organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8 - V kolikšni meri bi navedene aktivnosti vplivale na dvig vašega zadovoljstva na delu oz. delovnem mestu?**

	Sploh ne bi vplivalo	Ne bi vplivalo	Niti ne bi vplivalo niti bi vplivalo	Vplivalo bi	Zelo bi vplivalo
Delavnice/pre-davanja za osebno rast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostor za sprostitve, izvajanje joge, meditacije ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostopnost različnih gradiv (npr. knjig, e-knjig, člankov, spletnih strani, ...) za osebno rast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dodeljen/na mentor/ica za osebno rast.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q9 - Kako pomembna se vam zdi možnost osebne rasti na delu v primerjavi z drugimi dejavniki zadovoljstva na delu?**

**Primer za lažje izpolnjevanje: Možnost osebne rasti na delu mi je (nato izberite odgovor: veliko manj pomembna/manj pomembna/.../veliko bolj pomembna) od konkurenčne plače itd.**

	Veliko manj pomembna	Manj pomembna	Niti manj pomembna niti bolj pomembna	Bolj pomembna	Veliko bolj pomembna
Konkurenčna plača.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nagrajevanje delovne uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nedenarne nagrade (npr. pohvala, prosti dan več, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacijska klima/okolje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delovni pogoji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stabilnost zaposlitve.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karierno napredovanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usklajeno poklicno in zasebno življenje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q10 - Kako pogosto organizacija, v kateri ste zaposleni, prakticira dejavnosti za spodbujanje osebne rasti?**

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
Prakticiranje spodbujanja osebne rasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q11 - Kako pogosto sami prakticirate dejavnosti za osebno rast?**

	Nikoli	Redko	Občasno	Pogosto	Zelo pogosto
Prakticiranje spodbujanja osebne rasti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q12 - Spol**

- Moški
- Ženski

**Q13 - Starost**

- Do vključno 25 let
- 26 do vključno 35 let
- 36 do vključno 45 let
- 46 do vključno 55 let
- 56 in več let

**Q14 - Status**

- Zaposlen/na za nedoločen čas

- Zaposlen/na za določen čas
- Samozaposlen/na
- Opravljanje študentskega dela
- Drugo

**Q15 - Izobrazba**

- Do vključno srednje šole
- Višja ali visoka šola
- Univerzitetna izobrazba
- Magisterij ali več

**Q16 - Delovna doba**

- Do vključno 5 let
- Od 6 do vključno 10 let
- Od 11 do vključno 20 let
- 21 let in več

## **Priloga 2: Vprašalnik za polstrukturiran intervju**

### Osebna rast

1. Kakšno je vaše mnenje o osebni rasti, kaj to za vas predstavlja? – Kako si razlagate, da nekdo osebno raste?
2. Ali organizacija v kateri delujete, prakticira aktivnosti, ki bi pri zaposlenih spodbujale osebno rast?
3. Če organizacija prakticira, po metodah povprašam bolj podrobno: kakšne, kako pogosto, kdo jih izvaja, koliko ljudi sodeluje ...
4. Če ne prakticira, povprašam, kakšne aktivnosti pa bi želeli, če bi si jih želeli za spodbujanje osebne rasti.
5. Se vam zdi pomembno, da organizacija spodbuja osebno rast?
6. Se vam zdi, da osebna rast vodi tudi do večjega zadovoljstva (na splošno in v službi)?

### Zadovoljstvo

7. Ali ste zadovoljni na svojem delovnem mestu? Kako se to kaže?
8. Ali organizacija prakticira aktivnosti k ohranjanju zadovoljstva zaposlenih?
9. Če da – kakšne so te aktivnosti/nagrade/ugodnosti, kako pogosto se izvajajo, kdo jih je deležen – kaj je merilo (če obstaja ...). Ali bi si želeli še kakšen drug prijem za ohranjanje zadovoljstva?
10. Če ne – kakšne aktivnosti nagrade/ugodnosti bi si želeli za ohranjanje zadovoljstva na delovnem mestu?
11. Ali organizacija spremlja stopnjo zadovoljstva zaposlenih? (podvprašanja: kako pogosto, na kakšne načine ...)
12. Kaj je za vas najpomembnejši dejavnik, ki vam vzbuja zadovoljstvo na delovnem mestu?  
(podvprašanja: zakaj ta dejavnik, kaj bi pa našli kot drugega in tretjega najbolj pomembnega?)

### **Priloga 3: Transkripti intervjujev**

Intervju št. 1

Odgovarja oseba A

- 1. Kakšno je vaše mnenje o osebni rasti, kaj to za vas predstavlja – kako si razlagate, da nekdo osebno raste?*

Osebna rast je po mojem mnenju zelo pomembna za nenehno rast in razvoj na vseh področjih življenja bodisi osebnem ali poslovnem. Osebna rast nam širi obzorja in dodaja različne poglede na svet, s katerimi lažje dojemamo svojo okolico in sebe. Z osebno rastjo lažje dosegamo svoje zastavljene cilje in sanje in smo posledično srečnejši, ko jih dosežemo. Osebna rast se mi zdi zelo pomembna in potrebna na vseh področjih, kajti le tako smo lahko iz dneva v dan boljši za svoje najbližje, sodelavce in/ali boljša verzija sebe.

- 2. Ali organizacija v kateri delujete, prakticira aktivnosti, ki bi pri zaposlenih spodbujale osebno rast?*

Podjetje v katerem sem zaposlena omogoča delavnice, sestanke, kolegije in kongrese s katerimi lahko delamo na osebni rasti. Menim pa, da je odvisno od posameznika kako zelo si tudi želi osebnostno zrasti, kajti le če je to v sklopu posameznikovih prioritiet in se delavnice resnično želi udeležiti, bo sporočilo delavnice padlo na plodna tla.

- 3. Kakšne metode uporablja, kako pogosto, kdo jih izvaja, koliko ljudi sodeluje...*

Najpogosteje imamo v našem podjetju delavnice na temo osebnostne rasti. Potekajo v rednem delovnem času, navadno cel dan in so navadno zelo dobro obiskane (30–40 oseb na delavnico ... delavnice na isto temo se izvedejo v vsaj 4 različnih terminih in so navadno polno zasedene). Imam srečo, da se nahajam na področju, kjer je osebnostni razvoj/rast ena izmed prioritiet in so tako s strani sodelavcev delavnice zelo dobro sprejete. Tudi kak dan po delavnici ob jutranji kavi še vedno stečejo pogovori refleksije po delavnicah, kar se mi zdi zelo dobro saj ima vsak posameznik različen pogled na izrečeno in je zanimivo slišati podane informacije tudi iz drugih zornih kotov.

- 4. Se vam zdi pomembno, da organizacija spodbuja osebno rast?*

Zagotovo! Osebnostna rast zagotavlja zadovoljstvo tako v zasebnem kot tudi poslovnem okolju. V poslovnem okolju, kjer se tesno sodeluje s sodelavci iz različnih področjih ali celo globalno, se zelo lahko začuti ali je oseba zadovoljna ali ne, saj le kadar je oseba zadovoljna gleda na svet pozitivno, raziskuje in je radovedna. Taka oseba z novimi znanji, spoznanji raste in tovrstne vibracije tudi oddaja in s tako osebo je veselje delati in sodelovati. Osebna rast je tudi povezana z neposrednim vodjem/vodjo, ki mora vsakega sodelavca individualno spremljati, da lahko oceni njegovo zagnanost in motiviranost in da le tega tudi pravilno usmeri, spodbuja in nagradi (napredovanje, plača).

- 5. Se vam zdi, da osebna rast vodi tudi do večjega zadovoljstva (na splošno in v službi)?*



V zasebnem življenju je pa zelo podobno, saj le ko se partnerja medsebojno spodbujata, motivirata, spoštujeta, čutita in skupaj sanjata lahko tako medsebojno in osebno rasteta in premagujeta vse ovire v življenju, kar prinaša srečo in zadovoljstvo.

## Sklop 2 - Zadovoljstvo

### 6. *Ali ste zadovoljni na svojem delovnem mestu? Kako se to kaže?*

Na svojem delovnem mestu sem zadovoljna. Zadovoljstvo se kaže skozi mojo proaktivnost, motiviranost, pozitivno energijo ter veseljem do dela, ki ga opravljam.

### 7. *Ali organizacija prakticira aktivnosti k ohranjanju zadovoljstva zaposlenih?*

Naše podjetje se zelo trudi, da so zaposleni zadovoljni na svojih delovnih mestih kot tudi v osebni življenju. Velik poudarek in veliko izobraževanj smo imeli na temo ohranjanja pravilnega ravnovesja med delom in osebnim življenjem. Želja je, da je delo opravljeno, a hkrati da delo ne posega v naše osebno življenje. Predvsem so bila izobraževanja posvečena delu od doma, saj se, v kolikor nimaš določenih meja, delo kmalu pomeša z osebnim/družinskim življenjem, kar ni prav. Na izobraževanjih so nam podali praktične nasvete o prioritizaciji del, obvladovanju delovnega časa in nalog, obvladovanju stresa, ergonomiji delovnega mesta doma itd. Naše podjetje podpira fleksibilno delo, kar pomeni, da si vsak sodelavec sam določi kdaj bo delal od doma in kdaj v pisarni, če ti delovno mesto (obveznosti) to omogoča. Meni tovrstna fleksibilna oblika dela zelo veliko pomeni, saj tako veliko časa prihranim ali si vsaj denimo en dan v tednu prihranim sive lase s prometom na cestah.

Menim, da z ohranjanjem fleksibilnega delovnega časa in mesta podjetje ohranja visoko zadovoljstvo med sodelavci in je tako to en izmed glavnih dejavnikov, ki sodelavcem zelo veliko pomeni.

### 8. *Ali bi si želeli še kakšen drug prijem za ohranjanje zadovoljstva?*

Mi ne pride na misel, bi pa želela dodati, da imamo poleg dela od doma, v podjetju različne bonitete zaradi katerih smo lahko veseli da smo v tem podjetju. Podjetje nam plačuje celotno zdravstveno zavarovanje, plačuje v pokojninski sklad, nagrajuje z različnimi programi in aktivnostmi. Večkrat letno imamo team buildinge, piknik, novoletno zabavo, darila, dobre bonitete (regres, božičnica) itd.

### 9. *Kdo vse je deležen ugodnosti?*

Vseh ugodnosti so deležni vsi zaposleni brez izjem.

### 10. *Ali organizacija spremlja stopnjo zadovoljstva zaposlenih? Kako pogosto in na kakšne načine?*

Podjetje vsak Q (letno imamo 4 kvartale) spremlja zadovoljstvo zaposlenih z anketo, ki jo zaposleni dobimo po mailu in tako anonimno podamo svoje mnenje.

*11. Kaj je za vas najpomembnejši dejavnik, ki vam vzbuja zadovoljstvo na delovnem mestu?*

Meni največje zadovoljstvo prinese prepoznanje mojega truda, dela in energije, ki jo porabim za določen projekt iz strani neposredne vodje.

*12. Zakaj ta dejavnik, kaj bi pa našli kot drugega in tretjega najbolj pomembnega?*

Zakaj mi to največ pomeni težko obrazložim ... gre za dober občutek cenjenosti, pohvale in potrditve da delam pravilno in dobro.

Kot drugo bi lahko navedla sprejetost in spoštovanje ter pozitivni odzivi sodelavcev na moje dobro opravljeno delo.

Kot tretje pa zagotovo zadovoljstvo pride z možnostjo napredovanja v sklopu delovnega mesta ter višji plači saj vsi delamo za denar.

Intervju št. 2

Odgovarja oseba B.

*1. Kakšno je vaše mnenje o osebni rasti, kaj to za vas predstavlja? – kako si razlagate, da nekdo osebno raste?*

Mislim, da moramo vsi delati na sebi, se izobraževati, pridobivati izkušnje in imeti željo po tem da bi bili vedno boljši. To lahko dosežemo tako, da se udeležimo določenih predavanj, usposabljanj, lahko pa je dovolj že tudi to, da beremo kakšne nove članke in se tudi na tak način izobražujemo in osebno rastemo.

*2. Ali organizacija v kateri delujete, prakticira aktivnosti, ki bi pri zaposlenih spodbujale osebno rast (delavnice, mentor ...)?*

V moji organizaciji smo vsako leto večkrat deležni predavanj o osebni rasti. Deležni smo tudi izobraževanj vsak na svojem področju in mentorstva znotraj podjetja med različnimi oddelki.

*3. Kakšne metode uporablja organizacija in kako pogosto se izvajajo?*

Povezovanje z vsemi zaposlenimi znotraj podjetja, spoznavanje med njimi, predstavitev vsakega posameznika – kako kdo napreduje v podjetju in kaj je dodana vrednost vsakega posameznika. Običajno se vsak zaposleni v moji organizaciji udeleži takšnih dogodkov 2 – 3x na leto.

*4. Kdo izvaja predavanja, koliko ljudi sodeluje?*

Največkrat je predavateljica kar naša direktorica, včasih pa pridejo tudi kakšni zunanji. Na takšnih dogodkih je 30 – 40 oseb.

Sem pa mnenja, da je dobro za vsako podjetje in tudi posameznika, da bi se takšni dogodki izvajali vsaj 1x letno v podjetjih.

5. *Se vam zdi pomembno, da organizacija spodbuja osebno rast?*

Moje mnenje je, da je to dobro, da organizacija spodbuja osebno rast, saj to pomeni, da si želijo v podjetju ljudi, ki se izboljšujejo, kar posledično vpliva pozitivno tudi na podjetje, hkrati pa to tudi pomeni, da ne stagniraš na nekem mestu in delaš samo tisto kar že znaš in nič novega.

6. *Se vam zdi, da osebna rast vodi tudi do večjega zadovoljstva (na splošno in v službi)?*

Mislím, da ja, ker imaš večjo širino, si bolj samozavesten in tudi pozitivno usmerjen, kar dobro vpliva na zadovoljstvo in razpoloženje samega sebe kot tudi na ljudi okoli sebe.

## 2. sklop - Zadovoljstvo

7. *Ali ste zadovoljni na svojem delovnem mestu? Kako se to zadovoljstvo kaže?*

Trenutno nisem najbolj zadovoljen, saj je zadnje čase prišlo znotraj organizacije do precej menjav zaposlenih na vodstvenih pozicijah kot tudi oseb znotraj oddelkov. To vpliva na vzdušje po celotnem podjetju. Povečal se je obseg dela na posameznika, saj ob odhodu starih sodelavcev vedno ne zaposlijo novih, ampak delo samo porazdelijo med ostale.

8. *Ali organizacija prakticira aktivnosti k ohranjanju zadovoljstva zaposlenih?*

Trenutno samo kar lahko naredijo znotraj organizacije. Še ne dolgo nazaj smo imeli možnost sofinancirane sedeče masaže na delovnem mestu, fitnesa v podjetju, razgibavanje na delovnem mestu in podobno.

9. *Kakšne so te aktivnosti, nagrade ali ugodnosti, kako pogosto se izvajajo, kdo jih je deležen - kaj je merilo (če obstaja)...*

Kakšne aktivnosti smo imeli znotraj organizacije sem odgovoril pri prejšnjem vprašanju. Običajno se je to ponavljalo vsak teden, fitnes je bil dostopen ves čas pred ali po delovnem času.

10. *Ali bi si želeli še kakšen drug prijem za ohranjanje zadovoljstva?*

Želel bi si kaj več druženja med zaposlenimi in malo več sproščenosti.

11. *Ali organizacija spremlja stopnjo zadovoljstva zaposlenih?*

Organizacija spremlja zadovoljstvo zaposlenih z anketami/vprašalniki o zadovoljstvu.

12. *Kako pogosto se izvajajo meritve in kdo jih izvaja?*

Običajno se to izvaja približno 2x letno s strani kadrovske službe.

*13. Kaj je za vas najpomembnejši dejavnik, ki vam vzbuja zadovoljstvo na delovnem mestu?*

Zadovoljstvo mi vzbuja sproščeno vzdušje znotraj podjetja kot tudi v celotni organizaciji, teambuilding, včasih kakšna pohvala, nagrada za dobro opravljeno delo.

Intervju št. 3

Odgovarja oseba C.

1. sklop - Osebna rast

- 1. Kakšno je vaše mnenje o osebni rasti, kaj to za vas predstavlja? – kako si razlagate, da nekdo osebno raste?*

Zame v kariernem smislu osebna rast predstavlja karierni proces zaposlenega, skozi katerega ta izboljšuje/izpopolnjuje svoje navade, vedenja, znanja.

- 2. Ali organizacija v kateri delujete, prakticira aktivnosti, ki bi pri zaposlenih spodbujale osebno rast?*

Da.

- 3. Kakšne metode uporablja, kako pogosto, kdo jih izvaja, koliko ljudi sodeluje?*

V podjetju imamo namenski oddelek, ki skrbi za osebno rast zaposlenih. Zaposleni v tem oddelku nas vsake pol leta povabijo na eno-urni sestanek, kjer zaposlenim in našim vodjem predstavijo, kako zaposleni v organizaciji predstavijo svoj letni osebni napredek skozi glavne karakteristike internega modela podjetja.

Gre se v bistvu za prikaz orodij, preko katerih zaposleni nato prikaže oziroma dokaže svoj osebni napredek.

Zaposleni smo si dolžni vsako četrletje zastaviti 2–3 krajše osebne cilje, katere lahko izpolnimo do naslednjega četrletja in en glavni cilj/projekt, katerega bomo krovno pokrivali v tem letu, jih ovrednotiti in zavesti v namensko orodje.

Kot primer velikega projekta;

Zadal sem si, da bom izboljšal delovanje določenega sistema na področju nepreferencialnega blaga;

- 1.) Predstavitve problema (prihranek, zakonodaja, avtomatizacija).
- 2.) Zapis poslovno procesne dokumentacije.
- 3.) Izdaja dokumentacije v potrditev globalnemu managementu.
- 4.) Po potrditvi, vzpostavitev skupine za implementacijo izboljšave.

5.) Implementacija in testiranje.

6.) Izobraževanje zaposlenih.

Kot primer malega projekta;

Analiza plačila dajatev v državi X in predlogi optimizacije nabavne verige s ciljem zmanjševanja plačevanja dajatev.

Na podlagi teh projektov se najprej zaposleni samostojno oceni, nato pa ga oceni tudi vodja. Skozi te projekte te vodja usmerja in te tako skozi prakso, usmerja v osebno rasti.

Primer; recimo, da imam težave pri 3.) točki velikega projekta; vodja bi me opozoril na težavo, recimo slaba komunikacija na sestanku, ter navedel; glede na interni model podjetja, od tebe pričakujem, da boš bolj direktno in kratko predstavil tvoj cilj. Tukaj imam za tebe določeno karakteristiko internega modela podjetja, katera bolj detajlno prikazuje komunikacijo z managementom, v naslednjem tednu pa je tudi delavnica na to tematiko, na katero te bom prijavil.

Pomembno je tudi dodati, da si na koncu vsakega leta ocenjen glede na tvojo osebno rast in cilje katere si si zastavil. Pomembno je, da te cilje dosežeš/opravičiš, saj je na to oceno vezan tvoj celotni bonus.

*4. Se vam zdi pomembno, da organizacija spodbuja osebno rast?*

Da, vendar ne vezano na bonuse in predvsem mora biti vključenost v takšne projekte prostovoljna odločitev.

*5. Se vam zdi, da osebna rast vodi tudi do večjega zadovoljstva (na splošno in v službi)?*

Zagotovo, osebna rast je ključnega pomena v razvoju osebe, kariernega napredka, odnosov, zadovoljstva in tako naprej.

2. sklop - Zadovoljstvo

*6. Ali ste zadovoljni na svojem delovnem mestu? Kako se to zadovoljstvo kaže?*

Da, s tem, da se vsak dan prikažem na delovnem mestu in razvijam procese z namenom izboljšav ali pa tudi le z opravljanjem osnovnih delovnih zadolžitev.

*7. Ali organizacija prakticira aktivnosti k ohranjanju zadovoljstva zaposlenih? Kakšne so te aktivnosti, nagrade in ugodnosti, kako pogosto se izvajajo?*

Da, imamo določen dan (ena ura) za vadbo preko team-ov, ponujajo subvencioniranje fitnesa, plezanja ipd. Vadbe v službenem času se še nisem udeležil, saj je dela toliko, da bi to uro moral nadoknaditi z nadurami. Glede subvencij pa je dobro, če si doma v okolici HQ-ja podjetja, saj imamo pogodbo le z izvajalci v Ljubljani.

8. *Ali organizacija spremlja stopnjo zadovoljstva zaposlenih? Kako pogosto, na kakšne načine?*

Vsake 4 mesece prejmemo vprašalnik, preko katerega podjetje meri zadovoljstvo zaposlenih. Ta je razdeljen na dva dela; Zadovoljstvo zaposlenega z organizacijo in Zadovoljstvo zaposlenega z vodjo.

9. *Kdo izvaja meritve?*

Meritve izvaja zunanje podjetje, tako da se zagotavlja anonimnost zaposlenih, ki na to odgovarjajo.

10. *Kaj je za vas najpomembnejši dejavnik, ki vam vzbuja zadovoljstvo na delovnem mestu? Zakaj ta dejavnik, kaj bi našteali kot drugega in tretjega najbolj pomembnega?*

Daleč na prvem mestu je plača, drugo bonusi za nadstandardne dosežke in tretje možnost do razvoja za dosego kariernega napredka.

Vsi dejavniki so vezani na finančno nagrajevanje, saj mi je kot (si upam trditi) vsakemu zaposlenemu, pomembno le to z namenom dosega osebnostnih ciljev, npr. nov avto, hiša, oblačila, dopusti in potovanja ...).