

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV SREČE NA DELOVNEM MESTU NA USPEŠNOST
ZAPOSLENIH**

Ljubljana, september 2022

IVANA KOMEL

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Ivana Komel, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv sreče na delovnem mestu na uspešnost zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Matejem Černetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 SREČA NA DELOVNEM MESTU	3
1.1 Sreča	3
1.2 Sreča na delovnem mestu	5
1.3 Konstrukti sreče na delovnem mestu	6
1.3.1 Zadovoljstvo pri delu	6
1.3.2 Zavzetost zaposlenih	7
1.3.3 Pripadnost organizaciji	8
1.3.4 Drugi konstrukti sreče na delovnem mestu	8
1.4 Determinante sreče na delovnem mestu	11
1.5 Posledice sreče na delovnem mestu	13
1.5.1 Na ravni posameznika	13
1.5.2 Na ravni organizacije	14
1.6 Odsotnost sreče na delovnem mestu in njene posledice za posameznika in organizacijo	15
1.7 Merjenje sreče na delovnem mestu	15
1.8 Ukrepi za povečanje sreče na delovnem mestu	16
1.9 Sreča na delovnem mestu in management	18
2 USPEŠNOST ZAPOSLENIH	19
2.1 Uspešnost posameznika	20
2.2 Model uspešnosti posameznika in dimenzije	22
2.2.1 Delovna uspešnost	23
2.2.2 Kontekstualna uspešnost	23
2.2.3 Kontraproduktivna uspešnost	24
2.2.4 Druge dimenzije uspešnosti posameznika	24
2.3 Determinante uspešnosti zaposlenih	25
2.4 Merjenje uspešnosti zaposlenih	26
2.5 Ukrepi za izboljšanje uspešnosti zaposlenih	28
2.6 Management uspešnosti zaposlenih	29

3 POVEZANOST SREČE NA DELOVNEM MESTU IN USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH.....	30
3.1 Smer povezanosti	31
3.2 Moč povezanosti.....	32
3.3 Povezanost na ravni organizacije in na ravni gospodarstva	37
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	39
4.1 Namen, vrsta raziskave in hipoteze.....	39
4.2 Oblikovanje vprašalnika, zbiranje podatkov in obdelava	40
4.3 Rezultati.....	41
4.4 Analiza manjkajočih vrednosti.....	45
4.5 Preverjanje hipotez.....	46
4.5.1 Hipoteza 1	46
4.5.2 Analiza uporabljenega merskega instrumenta sreče na delovnem mestu in njegove krajše oblike.....	49
4.5.3 Hipoteze 2a, 2b in 2c.....	55
5 DISKUSIJA	65
5.1 Povzetek ugotovitev in interpretacija s teoretičnimi prispevki	65
5.2 Praktična priporočila	69
5.3 Omejitev in predlogi za nadaljnje raziskovanje	70
SKLEP.....	72
LITERATURA IN VIRI	73
PRILOGE	81

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povzetek modela sreče na DM (čustvena pripadnost, zadovoljstvo, zavzetost) .	47
Tabela 2: Rezultati multiple linearne regresije (koeficienti) – sreča na DM	48
Tabela 3: Korelacijski koeficienti med postavkami krajšega vprašalnika	51
Tabela 4: Matrika uteži glavnih komponent zavzetosti zaposlenih	53
Tabela 5: Povzetek modela zavzetosti zaposlenih	53
Tabela 6: Uteži glavnih komponent zadovoljstva zaposlenih	54
Tabela 7: Uteži glavnih komponent čustvene pripadnosti zaposlenih	54
Tabela 8: Povzetek modela čustvene pripadnosti organizaciji.....	55

Tabela 9: Bivariatna linearna regresija dimenzij sreče na delovnem mestu in dimenzij uspešnosti posameznika.....	56
Tabela 10: Povzetek modela sreča na DM – delovna uspešnost	57
Tabela 11: Rezultati multiple linearne regresije (koeficienti): sreča na DM – delovna uspešnost.....	58
Tabela 12: Povzetek modela sreča na DM – kontekstualna uspešnost.....	60
Tabela 13: Rezultati multiple linearne regresije (koeficienti): sreča na DM – kontekstualna uspešnost.....	60
Tabela 14: Povzetek modela sreča na DM – kontraproduktivna uspešnost	62
Tabela 15: Rezultati multiple linearne regresije (koeficienti): sreča na DM – kontraproduktivna uspešnost	63
Tabela 16: Povzetek modela sreča na DM – uspešnost zaposlenega	64
Tabela 17: Rezultati linearne regresije (koeficienti): sreča na DM – uspešnost zaposlenega	64
Tabela 18: Vzroki za dimenzije sreče na delovnem mestu	1
Tabela 19: Teorije uspešnosti zaposlenih različnih avtorjev in dimenzije.....	3
Tabela 20: Frekvenčna porazdelitev odgovora področja dela v podjetju.....	9
Tabela 21: Populacijska porazdelitev in primerjava zaposlenih glede na področje dela	9
Tabela 22: Frekvenčna porazdelitev odgovora delovne dobe v podjetju	9
Tabela 23: Populacijska porazdelitev in primerjava zaposlenih glede na področje dela	10
Tabela 24: Frekvenčna porazdelitev manjkajočih vrednosti spremenljivke	10
Tabela 25: Opisne statistike o zavzetosti zaposlenih.....	10
Tabela 26: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvami o zavzetosti zaposlenih.....	11
Tabela 27: Opisne statistike o zadovoljstvu zaposlenih	12
Tabela 28: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvami o zadovoljstvu zaposlenih	13
Tabela 29: Opisne statistike o čustveni pripadnosti podjetju	13
Tabela 30: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvami o čustveni pripadnosti podjetju	14
Tabela 31: Opisne statistike o sreči na DM.....	14
Tabela 32: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvijo o sreči na DM.....	15
Tabela 33: Opisne statistike pogostosti trditve o delovni uspešnosti posameznika	15
Tabela 34: Frekvenčna porazdelitev pogostosti trditve o delovni uspešnosti posameznika	15
Tabela 35: Opisne statistike pogostosti trditve o kontekstualni uspešnosti posameznika...	16
Tabela 36: Frekvenčna porazdelitev pogostosti trditve o kontekstualni uspešnosti posameznika	16
Tabela 37: Opisne statistike pogostosti trditve o kontraproduktivni uspešnosti posameznika	17
Tabela 38: Frekvenčna porazdelitev pogostosti trditve o kontraproduktivni uspešnosti posameznika	17
Tabela 39: Opisne statistike lastne ocene delovne uspešnosti v zadnjih 3 mesecih.....	18
Tabela 40: Frekvenčna porazdelitev lastne ocene delovne uspešnosti v zadnjih 3 mesecih	18
Tabela 41: Frekvenčna porazdelitev vsebinskih sklopov ukrepov za izboljšanje sreče na delovnem mestu.....	27

Tabela 42: Odgovori na vprašanje o ukrepih za izboljšanje sreče zaposlenega na delovnem mestu	28
Tabela 43: Vrednosti Cronbachovih koeficientov merskih lestvic	32
Tabela 44: Vrednost Cronbachovega koeficienta merskih lestvic sreče na delovnem mestu po Fisherjevi.....	32
Tabela 45: Vrednost Cronbachovega koeficienta merskih lestvic sreče na delovnem mestu krajšega vprašalnika po Salas-Vallina in Alegre.....	32
Tabela 46: Primerjava moči povezanosti lastne raziskave z drugimi	55

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezanost koncepta sreče na delovnem mestu s pripadajočimi konstrukti in koncepta uspešnosti zaposlenih z njenimi dimenzijami.....	32
Slika 2: Linearna, kvadratna in kubična oblika funkcije odvisnosti delovne uspešnosti in sreče na DM	59
Slika 3: Linearna, kvadratna in kubična oblika funkcije odvisnosti kontekstualne uspešnosti in sreče na DM	61
Slika 4: Linearna, kvadratna, kubična oblika funkcije odvisnosti kontraproduktivne uspešnosti in sreče na DM.....	63
Slika 5: Dimenzije uspešnosti zaposlenega z izbranimi indikatorji za merjenje	4

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Teoretični dodatek k poglavju sreče na delovnem mestu.....	1
Priloga 2: Teoretični dodatek k poglavju uspešnosti posameznika.....	3
Priloga 3: Vprašalnik o sreči na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih	5
Priloga 4: Opisne statistike analize odgovorov iz anketnega vprašalnika in frekvenčna porazdelitev demografskih podatkov anketirancev ter odgovorov – SPSS izpisi.....	9
Priloga 5: Preverjanje predpostavk linearne regresije – SPSS izpisi s komentarjem.....	19
Priloga 6: Razlike v aritmetičnih sredinah sreče na delovnem mestu glede na demografske podatke anketirancev - SPSS izpisi.....	25
Priloga 7: Ukrepi za izboljšanje sreče na delovnem mestu v izbranem podjetju in njihovo kodiranje.....	27
Priloga 8: Preverjanje zanesljivosti uporabljenih merskih lestvic – SPSS izpis.....	32
Priloga 9: Multipla linearna regresija odvisnosti sreče na delovnem mestu v primerjavi s sodelavci v zadnjih 3 mesecih od dimenzij sreče na delovnem mestu (zavzetost, zadovoljstvo, čustvena pripadnost) – SPSS izpis.....	33
Priloga 10: Eksploratorna faktorska analiza z določitvijo števila 3 faktorjev.....	35
Priloga 11: Trditve krajšega merskega instrumenta	42
Priloga 12: Metoda glavnih komponent krajšega vprašalnika - SPSS izpisi	43

Priloga 13: Metoda glavnih komponent krajšega vprašalnika po dimenzijah sreče na delovnem mestu - SPSS izpisi.....	46
Priloga 14: Bivariatna linearna regresija dimenzij sreče na delovnem mestu z uspešnostjo – SPSS izpisi.....	53
Priloga 15: Primerjava izsledkov raziskav o moči povezanosti sreče na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih z izsledki lastne raziskave.....	55

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ANOVA – (angl. analysis of variance); analiza variance

CDM – (angl. comprehensive development methods); celovite metode razvoja zaposlenega

DM – delovno mesto

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin test primernosti za izvedbo faktorske analize

PERMA – (angl. positive emotions, engagement, relationships, meaning, accomplishment); model cvetenja: pozitivnih čustev, zavzetosti, sposobnosti sklepanja in vzdrževanja pozitivnih odnosov z drugimi, izkušnja višjega smisla od samega sebe ter izkušnja občutka uresničevanja in obvladovanja lastnih interesov ali doseganja zadanega cilja

PERMA+4 – (angl. positive emotions, engagement, relationships, meaning, accomplishment, physical health, mindset, work environment, economic security); model PERMA s 4 dodatnimi elementi: fizično zdravje, v rast usmerjena miselnost, kvaliteta fizičnih dejavnikov v delovnem okolju in zaznava finančne varnosti ter stabilnosti posameznika

SDK – standardna klasifikacija dejavnosti

SEM – (angl. structural equation modeling); modeliranje strukturnih enačb

SPSS – program za statistično analizo IBM SPSS Statistics

UWES – (angl. Utrecht Work Engagement Scale); merska lestvica za merjenje zavzetosti

UVOD

Sreča postaja v današnjem hitrem, spreminjajočem se svetu, polnem možnosti, vedno bolj aktualna tema, tako na področju zasebnosti kot tudi v poslovnem svetu. Zagotovljena preskrbljenost z materialnimi viri in varnost nista zadostna, temveč ljudje stremimo k zadovoljstvu in samouresnitvi v zasebnem in poklicnem življenju.

Srečo na delovnem mestu je do zdaj obravnaval management z namenom zagotavljanja učinkovitosti obstoječega sistema, sedaj pa postaja ravnanje s srečo pomembna naloga sodobnega managementa in strateškega managementa, ki skrbita za izbor, obvarovanje in razvoj ključnih virov. Ključni viri so danes delavci znanja v podjetju, katerih znanje in informacije so bistveni za zagotavljanje konkurenčnosti podjetja v digitalnem in globalnem svetu (Salas-Vallina, Alegre & Fernández Guerrero, 2018). Srečo na delovnem mestu torej v praksi umeščam v kadrovske management. Ta skrbi za zaposlene, da le-ti s svojimi kompetencami in izpolnjevanjem delovnih nalog k poslovnim rezultatom organizacije čim bolj prispevajo. Kadrovske management ima poleg tradicionalne naloge povečevanja uspešnosti kadrovske virov tudi etično dolžnost skrbeti za srečo zaposlenih (Ho & Kuvaas, 2020).

Koncept sreče (angl. happiness) avtorji opredeljujejo z različnimi konstrukti. Srečo razlaga hedonističen in eudaimoničen pogled. Hedonizem daje poudarek doživljanju pozitivnih čustev, prevladujoči odsotnosti negativnih čustev in zadovoljstvu z življenjem. Eudaimonični pogled, drugače, poudarja človekovo vseživljenjsko iskanje smisla, samoaktualizacijo in ravnanje v skladu z osebnimi vrednotami, prepričanju ter željami (Deci & Ryan, 2008; Scalabrin Cardoso Gomes, Barcaui, Limongi-França, Bresciani & Correa, 2019). Organizacijske vede obravnavajo koncept sreče na delovnem mestu največkrat z zadovoljstvom zaposlenih pri delu (angl. job satisfaction) in s konstrukti, ki se osredotočajo na pozitivna čustva in odnose oziroma poglede zaposlenih do objekta opazovanja (Fisher, 2010).

Srečo na delovnem mestu moramo raziskati vključno z njeno odsotnostjo, saj lahko tako odkrijemo morebitno neželjeno dinamiko, ki jo lahko s primernimi ukrepi naslovimo (Graziotin, Fagerholm, Wang & Abrahamsson, 2018). Pozitivna psihologija, ki je nadomestila prej prevladujoč pesimistični, bolezenski pogled na svet, priznava možnost povečanja sreče na delovnem mestu (Seligman, 2017). Ho in Kuvaas (2020) poudarjata celovito in premišljeno posredovanje kadrovskega managementa na področju povečevanja sreče na delovnem mestu, saj lahko ukrepi součinkujejo pozitivno ali celo negativno.

Koncept sreče na delovnem mestu ekonomiste zanima zaradi vsesplošno sprejete teze o povezanosti med srečo in uspešnostjo zaposlenega na delovnem mestu (Fisher, 2003). Management uspešnosti lahko s skrbnim ravnanjem s srečo zaposlenih posledično omogoča tudi boljše poslovne rezultate podjetja.

Preučevanje sreče v delovnem okolju je posebej zanimivo, saj lahko s širšim konceptom lažje razumemo in predvidimo posledično vedenje zaposlenih (Harrison, Newman & Roth, 2006). Poleg tega, da so srečni zaposleni bolj uspešni pri delu, se redkeje odločijo za odhod iz podjetja, imajo pozitivnejši odnos do dela in drugih, izboljšano je pridobivanje ter prenašanje znanja in prisotno je vedenje v dobrobit organizacije (angl. organizational citizenship behavior) (Salas-Vallina & Alegre, 2018). Srečni zaposleni bolj sodelujejo z drugimi, so ustvarjalni, nemoteno osredotočeni pri delu, bolj spoštujejo predpisana pravila in postopke za delo, posledično se izboljša kakovost produktov ali storitev in njihova pravočasna dobavljivost (Graziotin, Fagerholm, Wang & Abrahamsson, 2018).

V magistrskem delu se posvečam predvsem sovplivanju posameznikove sreče na delovnem mestu in njegove uspešnosti pri delu. Namen magistrskega dela ni objektivna ocenitev uspešnosti posameznika in uspešnosti poslovanja izbrane organizacije, temveč analiza večdimenzionalne subjektivno ocenjene uspešnosti posameznika, ki je povezana s posameznikovo srečo. Uspešnost posameznika organizacijska psihologija ocenjuje z delovno in kontekstualno uspešnostjo ter kontraproduktivnim vedenjem na delovnem mestu. Največkrat se v literaturi in praksi ocenjuje delovna uspešnost, ki predstavlja strokovno, kompetentno obvladovanje in izvajanje osrednjih delovnih nalog, ki se razlikujejo po delovnih mestih. Delovno uspešnost dopolnjujemo s kontekstualno, ki predstavlja vedenje posameznika, ki prostovoljno in samoiniciativno prevzema dodatne naloge. Ker so me zanimale tudi neželene posledice pomanjkanja sreče na delovnem mestu, sem raziskala tudi kontraproduktivno vedenje na delovnem mestu, ki ovira uspešno delovanje organizacije (Koopmans in drugi, 2011).

Namen magistrskega dela je prispevati k boljšemu razumevanju koncepta sreče na delovnem mestu in k njegovi pomembnosti v sodobnem kadrovskem managementu. S poznavanjem dejavnikov in naslavljanjem le-teh lahko srečo zaposlenih povečamo in tako izboljšamo posledice v podjetju ter širše.

Temeljni cilj magistrskega dela je s pomočjo nabora strokovne literature zapisati aplikativno definicijo sreče na delovnem mestu in z raziskavo v specifičnem okolju preveriti njeno teoretično povezavo z uspešnostjo zaposlenih.

Pomožni cilji:

- Predstaviti vzroke in posledice sreče na delovnem mestu na ravni posameznika in organizacije.
- Izvesti empirično raziskavo o sreči na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih v izbranem podjetju.
- Preučiti različne merske instrumente za ocenjevanje sreče na delovnem mestu in subjektivno ocenjevanje uspešnosti zaposlenega ter pripraviti merski instrument za merjenje sreče na delovnem mestu, ki bi se ga lahko za medsebojno primerjavo in longitudinalno raziskovanje uporabljalo v različnih organizacijah.

- Pripraviti nabor ukrepov za izboljšanje sreče zaposlenih na delovnem mestu v izbranem podjetju.

Temeljna teza magistrskega dela je, da sreča na delovnem mestu vpliva na uspešnost zaposlenih.

Raziskovalni del magistrskega dela temelji na naslednjih **hipotezah**:

- Dimenzije sreče na delovnem mestu, zavzetost zaposlenega, zadovoljstvo pri delu in čustvena pripadnost organizaciji, pojasnjujejo večino variacije doživljanja sreče zaposlenega na delovnem mestu.
- Sreča na delovnem mestu je pozitivno povezana z delovno uspešnostjo.
- Sreča na delovnem mestu je pozitivno povezana s kontekstualno uspešnostjo.
- Sreča na delovnem mestu je negativno povezana s kontraproduktivno uspešnostjo.

Iz teorije izhajajoče omenjene teze in hipoteze sem v magistrskem delu preverjala z izvedbo pretežno kvantitativne raziskave. S pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, ki sem ga osebno razdelila vsem zaposlenim v izbranem podjetju, sem zbirala primarne podatke iz populacije. Informacije o posameznikovi sreči na delovnem mestu in njegovi uspešnosti sem pridobila preko samo-poročanja.

Pričujoče magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu najprej predstavim koncept sreče na delovnem mestu, model uspešnosti posameznika in nato njuno domnevno povezanost. V empiričnem delu predstavljam metodološko zasnovo in izvedbo raziskave ter rezultate. Le-te v diskusiji povezujem s teoretičnimi vložki, navajam praktične predloge in omejitve izvedene raziskave. Delo zaključujem s sklepom, seznamom virov in literature in prilogami.

1 SREČA NA DELOVNEM MESTU

Sreča na delovnem mestu je širok koncept, ki ima v strokovni literaturi že vzpostavljeno pomembnost za različne deležnike. V tem poglavju predstavljam sam koncept, njegovo mesto in pomembnost v organizacijskih vedah.

1.1 Sreča

Najpogosteje si pod pojmom sreče predstavljamo eno izmed najosnovnejših človekovih pozitivnih čustev oziroma kratkotrajni intenzivni afekt, ki ga opisujemo z radostjo, veseljem, užitkom in zadovoljstvom ob izpolnitvi pomembne želje ali potrebe (Fisher, 2010). Čustva so duševni procesi in stanja, ki izražajo posameznikov vrednostni odnos do sebe, zunanjega okolja oziroma do nekega objekta. Razvijejo se v razmeroma kratkem času, so situacijsko pogojena in spreminjajoča. Njihova funkcija je prilagoditvena, subjektivno doživetje sproži

tudi vedenjski odziv in fiziološke spremembe (Weiss & Cropanzano, 1996; Fredrickson, 2000).

Tako imenovano čustveno oziroma afektivno dimenzijo sreče raziskujemo z merjenjem pogostosti doživljanja intenzivnih pozitivnih čustev, na primer: užitka, hvaležnosti in zadovoljstva ter doživljanja negativnih čustev, kot so jeza, žalost in skrb (Armenta, Ruberton & Lyubomirsky, 2001; Diener in drugi, 2017). Pozitivna in negativna čustva niso nasprotujoča si čustva enega spektra, temveč imajo drugačne vzvode za nastanek in posledice (Diener, 2009). Slednje pomeni, da ob odsotnosti negativnih čustev posameznik ne samoumevno doživlja pozitivnih čustev in obratno. Pri raziskovanju sreče se moramo zavedati, da se intenzivnost in pojavnost čustva lahko čez dan in življenje razlikuje ter spreminja.

Druga dimenzija sreče je kognitivne narave, kjer je v ospredju posameznikovo ocenjevanje lastnega življenja. Kognitivna dimenzija sreče najpogosteje raziskuje posameznikovo zadovoljstvo z življenjem, ki ga le-ta ocenjuje s primerjanjem (Diener, Lucas & Oishi, 2018). Posameznikova sreča je torej stopnja, ko posameznik oceni kakovost svojega celotnega življenja, kot pozitivno (Veenhoven, 2012). Afektivna ali čustvena in kognitivna dimenzija sreče se v življenju med sabo prepletata, tako kot tudi naslednja teoretična pogleda na srečo.

Teoretiki koncept sreče ločujejo na dve veji, hedonizem in evdajmonijo. Hedonski užitek izhaja iz širšega nabora aktivnosti in vključuje pozitivno čustvo ali kratkotrajnejši afekt, ki je prisoten ob hkratni zadovoljitvi fizičnih, intelektualnih, socialnih potreb ali želja (Waterman, 1993). Hedonizem koncept sreče razlaga kot prijetno doživljanje pozitivnih čustev ob hkratni pretežni odsotnosti negativnih čustev in doživljanje pozitivnih subjektivnih sodb o lastnem življenju oziroma zadovoljstvo z življenjem (Wright, 2004; Fisher, 2010; Warr, 2011; Scalabrin Cardoso Gomes, Barcaui, Limongi-França, Bresciani & Correa, 2019).

Tako opredeljeno srečo avtorja Deci in Ryan (2008) enačita s subjektivno blaginjo oziroma subjektivnim dobrim počutjem (angl. subjective well-being), ki pomeni subjektovo optimalno psihološko doživljanje in delovanje. Subjektivna blaginja predstavlja celostno oceno kvalitete življenja posameznika in njegovega čustvovanja iz lastne perspektive ter lastnega pomena. Ker imajo tri dimenzije subjektivne blaginje, kot so pozitivna ali negativna naravnost in zadovoljstvo z življenjem, lahko različne vzroke in posledice, avtorji Diener, Lucas in Oishi (2018) predlagajo njihovo razlikovanje pri celostni obravnavi subjektivne blaginje in razločevanje subjektivne ocene ter vzrokov za dobro življenje.

Optimalno psihološko doživljanje in delovanje ne nujno pomeni, da posameznik doživlja oziroma uresničuje smotrnost svojega obstoja. O le-tem govori evdajmoničen pogled na srečo, ki izpostavlja samoaktualizacijo človeškega potenciala (Deci & Ryan, 2008). Posameznik po tem nazoru zasleduje uresničitev lastnih potencialov, razvoj edinstvenih talentov, osebno rast in moralno ravnanje. Evdajmonska sreča pomeni izraz lastnega

odkritega jaza oziroma drugače, izražanje lastnega smisla. Peter Warr (2011) evdajmonsko srečo enači z lastno samopotrditvijo, kjer lahko ta izvira od zunaj, iz pričakovanj in vrednot družbe, lahko pa iz posameznika samega. Doživetje evdajmonske osebne izraznosti se pojavi, ko je posameznik intenzivno vključen v posebno aktivnost in pri tem močno čuti, da je živ ter da uresničuje svoje globoko bistvo (Waterman, 1993).

Evdajmonijo avtorja Ryff in Singer (2008) poimenujeta tudi kot psihološko blaginjo (angl. psychological well-being), o kateri pričajo naslednje lastnosti posameznika: poznavanje in sprejemanje samega sebe, dobri odnosi z drugimi, osebna rast, smisel in pomen življenja, obvladovanje posameznikovega okolja ter avtonomija. Doseganje evdajmonske sreče je dolgotrajnejši proces s prav takšnim učinkom.

Omenjena filozofska nazora, ki psihologe vodita pri razumevanju sreče, le-to soglasno razlagata kot pozitivno subjektivno doživljanje. Hedonski užitek in evdajmonska sreča lahko soobstajata, če posameznik sodeluje pri aktivnostih, ki ga razveseljujejo in spodbujajo razvoj osebnih potencialov. V kolikor posameznik ne izvaja aktivnosti, ki bi vodile do lastne samoaktualizacije, temveč izvaja aktivnost, ki mu nudi užitek, doživlja kratkotrajnejšo hedonsko srečo (Waterman, Schwartz & Conti, 2008). Podobno lahko velja za evdajmonsko srečo, kjer lahko posameznik le-to skozi aktivnosti doživlja, a ob tem ne občuti trenutnega užitka. Slednje je sicer redko, saj vključevanje v aktivnosti samoaktualizacije na podlagi doseganja pričakovanj v posamezniku posledično vzbudijo pozitivna čustva zaradi samovrednotenja (Warr, 2011).

Ker v življenju ljudje ne izvajamo le tistih aktivnosti, ki si jih želimo, in ker včasih življenjske okoliščine ovirajo doživljanje sreče, se srečujemo tudi z odsotnostjo sreče. Prav bojazen pred njeno odsotnostjo in posledicami spodbuja ljudi, da v življenju skušajo doživljati in izražati vsaj hedonsko srečo, saj je evdajmonska morebiti za nekatere sekundarnega pomena. O hierarhičnosti hedonske in evdajmonske sreče lahko razmišljamo na podlagi Maslowe teorije potreb (1970). Najprej moramo zadovoljiti fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, pripadnosti in ljubezni, spoštovanju in ugledu, da lahko nazadnje zadovoljujemo višje potrebe, kot je samoaktualizacija. Sreče skladno s teorijo ne moremo doživljati, če osnovne potrebe niso zadovoljene.

1.2 Sreča na delovnem mestu

Srečo lahko posamezniki zasledujemo tako v zasebnem kot poklicnem življenju, kjer ju ne moremo natančno ločevati zaradi medsebojnega vplivanja in hkratne pomembnosti obeh. V magistrskem delu se posvečam predvsem sreči v poklicnem življenju oziroma, kot se sama izražam, sreči na delovnem mestu. Koncept sreče na delovnem lahko mestu razlagamo glede na raven pojavnosti, glede na stabilnost ter trajanje skozi čas ter glede na vsebino koncepta.

Če opazujemo srečo na delovnem mestu kot **posameznikov afekt**, jo razumemo kot trenutno, minljivo pozitivno stanje, zanos, veselje, užitek, zadovoljstvo in stanje notranje

motivacije, ki je v določenem trenutku lahko prisotno, v drugem pa ne (Weiss & Cropanzano, 1996). Pri preučevanju sreče na delovnem mestu na tej ravni nas navadno zanima, zakaj je posameznik v določenih trenutkih boljše volje kot v drugih.

Največ konstruktov obravnava srečo na delovnem mestu na **ravni posameznika**. Grant, Christianson in Price (2007 v Ho & Kuvaas, 2020) pravijo, da se sreča na delovnem mestu nanaša na doživljanje zaposlenega in njegovo delovanje pri delu. Sreča na delovnem mestu je na tej ravni predstavljena s konstrukti zadovoljstva z delom, čustveno pripadnostjo in običajnim, predisponiranim počutjem na delovnem mestu. Zanima nas predvsem razlika med različnimi posamezniki in njihovo srečo na delovnem mestu (Fisher, 2010).

Na podlagi subjektivnih ocen posameznika o lastni sreči na delovnem mestu lahko z grupiranjem mnenj, preučujemo srečo na delovnem mestu na kolektivni ravni, na ravni organizacije, timov in delovnih skupin. Konkretnije tam preučujemo skupinsko zadovoljstvo pri delu, njihovo počutje in čustveni značaj, zavzetost ter zadovoljstvo pri opravljanju naloge, ki izhaja iz posameznikov iz določene skupine (Fisher, 2010).

Sreča na delovnem mestu je kot subjektivni proces doživljanja in presojanja sveta okoli sebe skozi čas, situacije in življenje **spreminjajoča**. Največja nihanja je mogoče zaznati na trenutni ravni doživljanja, medtem ko naj bi bila sreča na delovnem mestu na ravni posameznika in enote nekoliko stabilnejša. Razlog za to lahko tiči v posameznikovi nagnjenosti k pogostejšemu pozitivnemu čustvovanju kot negativnemu in v njegovih osebnih značilnostih (Fisher, 2010).

1.3 Konstrukti sreče na delovnem mestu

S konceptom sreče na delovnem mestu je enačenih oziroma povezanih kar nekaj konstruktov, ki se med sabo pokrivajo in prepletajo. Prednost koncepta sreče na delovnem mestu je prav njegova vključujoča narava več konstruktov v širše razumevanje pojavnosti.

Fisher-jeva (2010) prepoznava tri dimenzionalnost koncepta sreče na delovnem mestu, kjer vsaka dimenzija predstavlja različno pozitivno usmerjenost. Pozitivna čustva, subjektivne ocene in izraženo vedenje zaposlenega glede lastnega dela so lahko usmerjeni h konkretnim značilnostim dela, k delu samemu in k organizaciji kot celoti. Skladno s ciljem usmerjenosti koncepta sreče na delovnem mestu lahko ločimo tri stabilnejše konstrukte sreče na delovnem mestu, ki koncept najbolj predstavljajo, in sicer zadovoljstvo pri delu, zavzetost zaposlenih in pripadnost organizaciji (Salas-Vallina, Alegre & Fernandez, 2017).

1.3.1 Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu je največkrat uporabljen konstrukt sreče pri delu (Wright, 2004). Je naravnost posameznika do lastnega dela kar pomeni, da posameznik ocenjuje lastno delo in delovno izkušnjo kot pozitivno ter ob opravljanju dela povečini občuti pozitivna čustva,

ki ga vodijo k pozitivnem vedenju (Eagly & Chaiken, 1993). Locke (1969, str. 316) podobno definira zadovoljstvo pri delu kot »prijetno čustveno stanje, ki izhaja iz ocenjevanja lastnega dela, kjer lahko izraža in dosega lastne delovne vrednote«.

Avtorja Weiss in Cropanzano (1996) iz konstrukta zadovoljstva pri delu odvzemata afektivno, kratkotrajno doživljanje in čustva, ki so pri delu prav tako prisotni ter pomembni, a le-te opisujeta kot ločen konstrukt. Poudarjata, da je zadovoljstvo pri delu pozitivna ali negativna ocena oziroma sodba o lastnem delu ali situaciji pri delu. Edgar, Geare in Zhang (2018) opozarjajo, da zadovoljstvo pri delu sestavljajo tudi čustvene reakcije pri delu in ne samo sodbe o delu. Hkratna slabost in prednost čustev je, da jih lahko z vplivanjem v organizaciji spremenimo ali spodbudimo.

Zadovoljstvo kot ocena izraža ustreznost, zadostnost, sprejemljivost ali primernost dela, plačila, sodelavcev, nadrejenih in delovnega okolja (Locke, 1969; Fisher, 2010). Zadovoljstvo pri delu je pasivni koncept, saj obstaja samo po sebi in izraža dejstvo, da zaposleni pri delu ima kar želi in potrebuje ali pa da tega nima (Salas-Vallina & Alegre, 2018).

1.3.2 Zavzetost zaposlenih

Kahn (1990) zavzetost zaposlenih opisuje kot vedenje, s katerim se zaposleni s svojo osebnostjo fizično, umsko in čustveno preda svojemu delu oziroma vplete v lastno delovno nalogo, ko ima zadovoljene osnovne potrebe. Po Bakker in Demerouti (2007) zavzetost pomeni čustveno in miselno zadovoljujočo vključenost posameznika v delo samo. Podrobneje Schaufeli (2017, str. 121) definira zavzetost zaposlenih kot »pozitivno, izpolnjujoče psihološko stanje, za katerega so značilni živahnost, energičnost (visoka raven energije in duševna odpornost ter sposobnost okrevanja), predanost (doživljanje pomena, navdušenja, ponosa in izziva) in prevzetost, zatopljenost pri delu (popolna koncentracija in vpetost v svoje delo)«. Zavzeti zaposleni svoje delo odpravljajo z veseljem, z večjim trudom, opravljajo tudi dela, ki od njih niso pričakovana in so bolj proaktivni pri mobilizaciji delovnih izzivov in virov (Bakker & Oerlemans, 2016).

Zavzetost zaposlenih razlagam na podlagi modela delovnih zahtev in delovnih virov, ki vključuje energijsko potraten, stresni proces in motivacijski proces, ki se hkratno dogajata v posamezniku. Delovne zahteve posameznika izčrpavajo, natančneje so to fizične, psihološke, socialne ali organizacijske značilnosti dela, ki zahtevajo trajni fizični, kognitivni ter čustveni napor ali uporabo veščin ter so tako povezane z določenimi fiziološkimi in psihološkimi stroški. Poudarjam, da je značilnosti delovnih virov njihova izzivalnost, ki spodbuja zavzetost zaposlenih. Na nasprotni strani na podlagi obstoja delovnih virov deluje motivacijski proces. Ti so tiste fizične, psihološke, socialne ali organizacijske značilnosti dela, ki pomagajo pri doseganju delovnih ciljev, zmanjšujejo delovne zahteve in z njimi povezane stroške ter spodbujajo učenje, osebno rast in razvoj (Bakker & Demerouti, 2007, str. 312). Konkretno primere delovnih zahtev in virov navajam v prilogi 1 v tabeli 18.

Zavzetost zaposlenih nastopi takrat, ko posameznik dostopa in razpolaga z viri, obenem pa se srečuje s povprečnimi ali visokimi delovnimi zahtevami. Drugače povedano, zavzetost je dalj časa trajajoče čustveno in kognitivno stanje navadno visokega napora in visoke motivacije pri delu. Če so delovni viri nizki, to, lahko vodi v nizko ali povprečno motivacijo posameznika, ki je lahko manj ali bolj obremenjen z vidika delovnih zahtev (Bakker & Demerouti, 2007; Fisher, 2010).

1.3.3 Pripadnost organizaciji

Tretji konstrukt, ki ga Fisherjeva (2010) uvršča pod koncept sreče na delovnem mestu je afektivna pripadnost organizaciji. Allen in Meyer (1990) sta organizacijsko pripadnost sicer razdelila na tri dimenzije z razlogom, saj se skozi vsako dimenzijo izražajo druga psihološka stanja, obstajajo različni vzroki za pripadnost in posledično vedenje, ki izhaja iz pripadnosti organizaciji.

Prva, afektivna oziroma čustvena pripadnost pomeni čustveno pripadnost organizaciji na način, da se posameznik z njo poistoveti, je vanjo vključen in uživa v članstvu organizacije. Druga, trajnostna pripadnost organizaciji izhaja iz posameznikove presoje o tem, koliko se mu splača ostati v trenutni organizaciji v primerjavi z odhodom v drugo. Gre za tehtanje med priložnostmi in stroški, ki so povezani z neprekinjeno zaposlitvijo v eni organizaciji. Če je zaposleni vložil veliko truda v pridobivanje delovno specifičnega znanja, ki ni prenosljivo v drugo delovno okolje, in obenem nima alternativne možnosti za zaposlitev, je njegova trajnostna pripadnost organizaciji toliko večja. Tretja, normativna pripadnost posameznika se kaže kot občutek dolžnosti do organizacije in njenih zaposlenih, da tam ostane in da ji je lojalen (Allen & Meyer, 1990).

Skupno trem dimenzijam pripadnosti je povezanost z organizacijo, kjer »zaposleni z močno afektivno pripadnostjo ostanejo, ker to želijo, tisti z močno kontinuirano oziroma trajnostno pripadnostjo ostanejo, ker morajo, in tisti z močno normativno pripadnostjo, ker menijo, da bi to morali storiti« (Allen & Meyer, 1990, str. 3). Posameznikova pripadnost organizaciji je seštevek treh dimenzij, kjer je lahko med dimenzijami razlika v občuteni pripadnosti. Med pravkar predstavljenimi tremi dimenzijami sreče na delovnem mestu obstajajo medsebojni odnosi, kar pomeni, da lahko sprememba v eni dimenziji vpliva na druge in na koncept na višji ravni (Salas-Vallina & Alegre, 2018).

1.3.4 Drugi konstrukti sreče na delovnem mestu

Nekateri konstrukti sreče na delovnem mestu se dotikajo prehodne ravni doživljanja sreče na delovnem mestu, za kar je značilna močna intenziteta čustvovanja in minljivost. Konstrukt **afektivnega dobrega počutja na delovnem mestu** (angl. affect at work) razlaga čustveno odzivanje posameznika pri delu na značilnosti delovnega okolja, dogodke pri delu in odzivanje na podlagi dispozicije posameznika. Afektivno dobro počutje na delovnem

mestu so torej razpoloženja in čustva, ki sprožijo čustveni odziv, ki vodi do čustveno vznburjenega vedenja, posameznikovega odnosa do dela in vedenja, ki je pogojeno s sodbami in ocenami o delu (zadovoljstvo pri delu) (Weiss & Cropanzano, 1996).

Afektivno dobro počutje oziroma sreča na delovnem mestu je razpoloženje ali čustvo v danem trenutku in ga lahko definiramo s stopnjo užitka in stopnjo aktivacije. Z dvodimenzionalnim modelom lahko na delovnem mestu prepoznamo pozitivne zadovoljujoče posameznikove afekte z visoko aktivacijo, kot so: pozoren, navdušen, energičen, entuziastičen, optimističen, vznhičen, vesel, zadovoljen. Primeri zadovoljujočih afektov z nižjo stopnjo aktivacije, ki lahko blagodejno delujejo v delovnem okolju, so: spokojen, zadosten, miren in sproščen (Warr, 2019, str. 10-12; Thompson & Bruk-Lee, 2020).

Na to, kako se bo posameznik navadno čustveno odzival pri delu lahko vpliva, delno genetsko pogojen, **značajski afekt pri delu** (angl. dispositional affect). Pozitivni in negativni značajski afekt sta osebnostni lastnosti, ki napovedujeta splošno čustveno nagnjenost posameznika. Ljudje, ki imajo močno izražen pozitiven značajski afekt, so živahni, družabni in pogosto v dobrem razpoloženju. V nasprotju so ljudje z negativnim značajskim afektom zaskrbljeni, nezadovoljni in so predvsem osredotočeni na negativne dogodke in čustva (Weiss & Cropanzano, 1996).

Naslednji sklop konstruktov sreče pri delu predstavljajo konstrukti, ki skupno obravnavajo posameznikov odnos do dela in njegovo čustveno ter kognitivno stanje ob opravljanju dela. Konstrukti **vklučenosti v delo** (angl. job involvement) predstavlja kognitivno stanje posameznika, ki se identificira z delom, ki ga opravlja in le-to pomembno kreira njegovo lastno identiteto in samozavest. Na vključenost v delo vplivajo osebnostne značilnosti posameznika, značilnosti dela, nadzor nadrejenih in odnos z nadrejenimi ter zaznava delovne naloge. Nasprotje vključenosti v delo je odtujenost, ki pomeni izgubo individualnosti in ločenost identitete od delovnega mesta (Brown, 1996).

Ob preučevanju koncepta sreče na delovnem mestu in z njo povezanih konstruktov sem naletela tudi na močno želeno **stanje zanosa** (angl. flow). Zanos je optimalno želeno psihološko stanje, ko je posameznik pri delu v določenem trenutku popolnoma prevzet in angažiran v tistem kar počne. Da posameznik doseže zanos, se mora pri delu skoncentrirano, natančno in premišljeno spoprijeti z zahtevnim izzivom, ki je nekoliko večji od obsega njegovih veščin. Z nekaj napora premagan izziv in opravljeno delo posamezniku vzbuja notranji navdih (Csikszentmihalyi, Khosla & Nakamura, 2017). Doživetje zanosa posameznika spodbuja k ponovitvi te pozitivne izkušnje, lahko bi rekli, da posameznika notranje motivira k delu.

Model **uspevanja pri delu** (angl. thriving at work) dodaja pravkar opisanim konstruktom novo dimenzijo učenja in rasti. Uspevanje pri delu je začasno želeno pozitivno psihološko stanje, ko zaposleni hkrati občuti lastno vitalnost in učenje. Zaposleni pri delu občuti, da ima

na razpolago veliko energije in občutek, da lahko pridobiva in uporabi novo znanje ter veščine. Uspevanje pri delu daje posamezniku občutek, da napreduje, raste in se razvija, obenem pa spodbuja hedonistični užitek pri delu (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2005, str. 538).

Kot sem že na začetku poglavja sreče omenila, nekateri avtorji enoznačno za opisovanje sreče uporabljajo tudi pojem blagostanje. **Blagostanje pri delu** (angl. well-being at work) je pozitivno mentalno stanje zaposlenega kot vzrok dejavnikov v delovnem okolju in na delovnem mestu ter pozitivnih čustev do organizacije, z vrednotami in etiko katere se je poistovetil. Siqueira in Padovam (2008 v Polizzi Filho & Claro, 2019, str. 6) sta v model blagostanja pri delu združila pozitivne in zadovoljujoče dimenzije delovnega okolja ter potemtakem združila konstrukte zadovoljstva pri delu, vključenosti v delo in afektivne pripadnosti organizaciji.

Konstrukat sreče na delovnem mestu omenja pozitivna psihologija, konkretno Seligmanova (2017) teorija **avtentične sreče** (angl. authentic happiness) oziroma njen nadgrajeni model **cvetenja** (angl. flourishing) (Seligman, 2011). Slednji model je funkcija petih ločenih, a med sabo povezanih elementov, s katerimi lahko dosežemo in ohranjamo trajno zadovoljstvo, ali bolje, blagostanje pri delu. Model sestavljajo pozitivna čustva (občutek sreče, veselja, ljubezni in hvaležnosti tukaj in zdaj), zavzetost, sposobnost sklepanja in vzdrževanja pozitivnih odnosov z drugimi, izkušnja višjega smisla od samega sebe ter izkušnja občutka uresničevanja in obvladovanja lastnih interesov ali doseganja zadanega cilja (angl. positive emotions, engagement, relationships, meaning, accomplishment – PERMA).

Model cvetenja omenja zelo pomembno dimenzijo sreče na delovnem mestu, in sicer izkušnjo delovanja v skladu z **lastnim smislom in višjim namenom**. Individualno občutenje smisla pri delu ne pomeni posameznikovega uvida smiselnosti določene delovne naloge temveč pomeni, da delo za zaposlenemu nudi zadovoljstvo in v njem sproži pozitivna čustva. Zmotno je misliti, da smisel obstaja na delovnem mestu sam po sebi. Naloga posameznika je, da ta smisel najde, oziroma še bolje, jih odkrije več ter jih sprotno raziskuje ter zasleduje, saj se smisel in višji namen posameznika skozi čas spreminjata. Bistveno je, da posameznik pri delu, namesto gole osredotočenosti zgolj na plačilo ali željo po napredovanju, ki ne vodi v dolgotrajnejšo srečo, svojo miselnost pretežno usmeri v zasledovanje in uresničevanje lastnega smisla, za katerega so značilni občutki strasti, inovativnost, pripadnost pri delu in pogled na doprinos širši družbi. Zdi se, da je poklicni namen potemtakem usklajen z osebnim namenom (Harvard Business Review, Hansen, Amabile, Snook & Craig, 2018). Doživljanje lastnega smisla in višjega namena na delovnem mestu vodi v zavzetost zaposlenih (Salas-Vallina & Alegre, 2018) ter vodi v prevzemanje lastništva nad organizacijskimi rezultati (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Ker Seligmanov model cvetenja ne prepozna vplivov delovnega okolja in drugih pomembnih dejavnikov sreče na delovnem mestu ter ker ne nudi konkretne teoretične podlage za njegovo širšo uporabo v organizacijskih vedah, avtorji Donaldson, van Zyl in

Donaldson (2022) predlagajo nov, holistični teoretični okvir za povečanje blagostanja na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih (angl. positive emotions, engagement, relationships, meaning, accomplishment, physical health, mindset, work environment, economic security, v nadaljevanju **PERMA+4**). Model poleg petih naštetih elementov modela cvetenja vključuje še štiri, in sicer: fizično zdravje, v osebno rast usmerjeno miselnost, kvaliteto fizičnih dejavnikov v delovnem okolju, ki so usklajeni s preferencami posameznika in zaznavo finančne varnosti ter stabilnosti posameznika.

Sicer novejši in še ne širše uporabljen model PERMA+4 za doseganje blagostanja pri delu skuša zaobjeti različne značilnosti sreče na delovnem mestu, ki jih povečini ločeno opisujejo različni konstrukti. Po preučitvi konstruktov, ki se znajdejo pod pojmom sreča na delovnem mestu, prepoznavam potrebo po globalni teoriji, ki bi združevala najpomembnejše, a raznolike konstrukte. Le-tako bi z njimi predstavili več dimenzijskost, večnivojskost, različno pojavnost koncepta in se izognili podvajanju oziroma prekrivanju podobnih konstruktov, ki lahko povzročijo motnje pri preučevanju vzročno-posledičnih povezav med konceptom sreče na delovnem mestu in predpostavljenimi posledicami.

Poglavje o različnih konstruktih zaključujem s sklepom, da bom za namen magistrskega dela prevzela tri dimenzijsko konceptualizacijo po Fisherjevi (2010), kjer je sreča na delovnem mestu skupek zadovoljstva pri delu, zavzetosti zaposlenega in afektivne pripadnosti organizaciji. Smiselnost takšne konceptualizacije vidim v tem, da izbrane dimenzije pojasnjujejo tako hedonsko kot evdajmonsko srečo, razlagajo kognitiven in čustven odnos do dela, delovnega mesta in do delovne organizacije ter vsebujejo motivacijski vzgib posameznika. Skupek treh omenjenih konstruktov omogoča celovito predstavbo pojava, tvori agregirana, a zadostna merila za merjenje in opazovanje ter posledično predstavlja celovitejšo sliko o potencialnih posledicah ter vedenju posameznika (Harrison, Newman & Roth, 2006; Fisher, 2010).

Sklenem torej, da je sreča na delovnem mestu lahko kratkotrajna ali dalj časa trajajoča pozitivna čustvena izkušnja zaposlenega pri izvajanju delovnih nalog na delovnem mestu. Obenem je tudi posameznikov odraz subjektivnega premisleka o vsečnosti značilnosti dela, delovnega mesta, sodelavcev, vodij in organizacije kot take. Končno pa je sreča na delovnem mestu tudi doživljanje višjega smisla in osebne rasti. Pozitivna razpoloženja, čustva, subjektivne sodbe in uresničevanje lastnega smisla, ki so lahko odziv na širše ali ožje okolje, vodijo posameznikovo vedenje. V nadaljevanju predstavljam vzroke sreče na delovnem mestu, saj jo lahko le z omogočanjem in spodbujanjem le-teh, dosežemo.

1.4 Determinante sreče na delovnem mestu

Determinante oziroma vzroki za srečo na delovnem mestu lahko obstajajo v okolju, v katerem posameznik živi, vendar če jih le-ta ne prepozna kot njemu pomembne vzvode za srečo na delovnem mestu, ti njemu ne predstavljajo zanj pomembnih faktorjev za srečo na delovnem mestu. V **širšem okolju** posameznika lahko njegov status (spol, zakonski stan,

zaposlenost in bogastvo, socialna vpletenost in interakcije, religiozna pripadnost, zdravje, izobrazba) in trendi v življenjskem ciklu vplivajo na njegovo srečo na delovnem mestu, ki lahko zavisi tudi od čustvenega stanja ljudi v širšem okolju, saj se lahko pozitivnih čustev nalezemo (Fisher, 2010; Brown & Rohrer, 2019).

Možne pogojevalce ali spodbujevalce sreče na delovnem mestu lahko najdemo v **delovnem okolju**. Na ravni delovne organizacije so to lahko: organizacijska kultura in klima ter politika kadrovskega managementa, ki gradi na zaupanju organizaciji, spoštovanju zaposlenih, pravičnost med njimi, nudenju varnosti, krepitvi dobrih odnosov med sodelavci, opolnomočenje zaposlenih, skrb za izobraževanje in mentorstvo, nudenje izzivov pri delu, podajanje povratnih informacij in moč pri odločanju ter avtonomnost, krepitev ponosa nad organizacijo in nagajevanje na podlagi uspešnosti organizacije (Fisher, 2010; Fernández Fernández, Fernandez Gamez, De Querol Aragón & Callejón Gil, 2017; Salas-Vallina & Alegre, 2018).

Pomembne determinante sreče na **ravni delovnega mesta** razlaga teorija značilnosti delovnega mesta (Hackman & Oldham, 1975), ki navaja pet ključnih značilnosti delovnega mesta, ki pozitivno motivirajo zaposlenega pri delu. Prva značilnost je raznovrstnost delovnih aktivnosti, ki omogočajo posamezniku razvijanje različnih spretnosti in talentov. Druga, identiteta naloge pomeni zmožnost prepoznavanja začetka in konca delovne naloge ter vseh potrebnih korakov, ki jih mora posameznik opraviti. Tretjič, naloga mora v očeh zaposlenega imeti določen višji pomen. Četrta ključna značilnost je avtonomija, torej stopnja svobode, samostojnosti oziroma diskrecijska pravica za opravljanje delovnih nalog. Peta značilnost dela je pridobivanje povratnih informacij o učinkovitosti ter uspešnosti pri izvajanju delovne naloge.

Warr (2011) na podlagi svoje analogije vitaminskega delovanja navaja širši nabor dvanajstih značilnosti dela in drugih vzrokov, ki pomembno vplivajo na obstoj sreče na delovnem mestu. Te značilnosti so: priložnost za osebni nadzor, priložnost za uporabo in razvoj veščin, zunaj generirani cilji, raznovrstnost, jasnost, kakovosten kontakt z drugimi, dostopnost denarja, fizična varnost, cenjen družbeni položaj posameznika, podpirajoče vodenje nadrejenih, pogled na kariero in pravičnost. Avtor opozarja na potencialno prezasičenost vplivanja vzrokov in na potrebno zmernost prisotnosti dejavnikov.

Na srečo na delovnem mestu vplivajo še **socialni odnosi** v delovnem okolju. Harter, Schmidt in Hayes (2002) so ugotovili, da ima vodja lahko zelo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenega in zavzetost. Pomemben vpliv ima vedenje in vodenje vodje, podeljena avtonomnost posameznemu zaposlenemu, uporaba navdihujoče komunikacije, intelektualna stimulacija zaposlenega, podpora in osebno prepoznavanje ter vdihovanje vizije drugim (Joo & Lee, 2017; Fernández Fernández, Fernandez Gamez, De Querol Aragón & Callejón Gil, 2017). Ključen je odnos, ki ga ima zaposleni z nadrejenim, zaupanje in čustvena nalezljivost pozitivnih afektov med obema (Pryce-Jones & Lindsay, 2014 v Salas-Vallina & Alegre, 2018). Tudi pozitivni in kvalitetni odnosi z drugimi zaposlenimi pozitivno doprinesejo k

doživljanju sreče na delovnem mestu (Fisher, 2010) in obenem prispevajo k okrevanju po doživljanju negativnih čustev (Harter, Schmidt & Keyes, 2003).

Sreča na delovnem mestu je lahko posledica **interakcije med posameznikom in okoljem**. Posameznik se namreč aktivno odziva na stanje v okolju na podlagi usmeritve za zadovoljevanje lastnih potreb in za doseganje zadanih ciljev. Če zaposleni želi povečati svojo srečo, se vključuje v primerne aktivnosti in se zavestno ter namensko odziva na okolje. Čustveni odziv posameznika lahko sproži tudi določen dogodek v okolju, ki vzbudi kratkotrajnejše čustvene vzgibe (Weiss & Cropanzano, 1996; Fisher, 2010; Brown & Rohrer, 2019).

Posameznik sam poseduje določene **osebnostne značilnosti**, s katerimi se čustveno odziva na manj zavedni ravni, ko zadovoljitev lastnih osnovnih in višjih potreb vodi v pozitivna čustva. Čustveno odzivanje in čustvovanje samo je lahko gensko predisponirano z osebnostnimi lastnostmi ali pa priučeno skozi proces zgodnje socializacije. Pozitivna naravnost zaposlenega, optimizem, samozavest, prijaznost, radovednost, humor, zaznavan nadzor nad lastnim življenjem, kompetentnost, odprtost za nove dogodivščine in izzive ter druge avtentične osebne lastnosti zaposlenega povečujejo možnosti za doseganje sreče na delovnem mestu (Allen & Meyer, 1990; Lyubomirsky, 2007; Fisher, 2010; Seligman, 2017; Brown & Rohrer, 2019).

Zgoraj sem na kratko predstavila vzroke za srečo na delovnem mestu na različnih ravneh. V prilogi 1 v tabeli 18 navajam vzroke za vsako dimenzijo sreče na delovnem mestu, konkretno za zadovoljstvo pri delu, zavzetost zaposlenih in čustveno pripadnost organizaciji.

1.5 Posledice sreče na delovnem mestu

V prejšnjih poglavjih sem predstavila vzroke, ki vodijo do sreče na delovnem mestu kot končni cilj, vendar sreča ni le cilj, temveč ima tudi sama pomemben vpliv na posameznikovo vedenje in na druge vidike življenja. V nadaljevanju kratko predstavljam posledice sreče na delovnem mestu, konkretno pa me je v pričujočem magistrskem delu zanimal njen vpliv na uspešnost zaposlenih. Treba je opomniti na težavnost analiziranja direktnega vpliva sreče, saj le-te in njenih posledic ne moramo izolirano opazovati in meriti ter ob tem izločiti druge vplive, ki potencialno vplivajo na vzročno posledično povezanost.

1.5.1 Na ravni posameznika

Na podlagi teorije razširitve in graditve sklepamo, da doživljanje pozitivnih čustev razširi in zbistri miselni tok ter reakcijo zaposlenega pri delu, spodbuja okrevanje po doživljanju negativnih čustev in pomaga zaposlenemu graditi lastne vire (Fredrickson, 2000; Fisher, 2010). Posledica doživljanja zanosa pri delu je rast veščin in znanja ter vneta želja k novemu pridobivanju le-teh za spopadanje z novimi, navdihujočimi izzivi (Csikszentmihalyi, Khosla

& Nakamura, 2016; Salas-Vallina, Alegre & Fernandez, 2017). Srečen zaposleni vidi delovno okolje in lastno podobo bolj pozitivno, hkrati občuti uresničevanje lastnega namena in višjega smisla, posledično se poveča lastna samozavest, občutek vrednosti za organizacijo in ponos (Graziotin, Fagerholm, Wang & Abrahamsson, 2018).

Pozitivna čustva pri delu spodbujajo strinjanje, večje izražanje empatije do drugih, sodelovanje, timsko delo, tkanje tesnejših medosebnih odnosov, zmanjšujejo možnost konfliktov, lahko pa ovirajo tudi delovni proces, saj se zaposleni posledično ukvarja s postranskimi dejavnostmi (Weiss & Cropanzano, 1996; Harrison, Newman & Roth, 2006; Fisher, 2010; Fernández Fernández, Fernandez Gamez, De Querol Aragón & Callejón Gil, 2017; Graziotin, Fagerholm, Wang & Abrahamsson, 2018; Thompson & Bruk-Lee, 2020). Pozitivna čustva na delovnem mestu vodijo v pogostejše prosocialno in pozitivno organizacijsko vedenje, vedenje v dobrobit organizacije in v boljše medosebne odnose (Bakker & Demerouti, 2007; Warr, 2011; Diener in drugi, 2017; Salas-Vallina, Alegre & Fernandez, 2017; Edgar, Geare & Zhang, 2018; Walsh, Boehm & Lyubomirsky, 2018).

Posledice sreče na delovnem mestu se kažejo v večji izraženi pripadnosti, manjši pripravljenosti izhoda iz organizacije, manj številnih odsotnosti z dela zaradi boljšega zdravja, uporabe primernejših tehnik obvladovanja zdravja, neizogibanja delu in zaradi večje skrbnosti ter pazljivosti, ki vodi do večje varnosti pri delu. Srečen zaposleni redkeje občuti anksioznost, izgorelost in depresijo, saj ima na razpolago dovolj delovnih virov, obenem pa je teh dovolj, da zaposleni ne zapade v dolgočasje (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Harter, Schmidt & Keyes, 2003; Weiss & Cropanzano, 1996; Bakker & Demerouti, 2007; Diener in drugi, 2017; Schaufeli, 2017).

Sreča na delovnem mestu vodi v večjo ustvarjalnost posameznika, mojstrstvo, vzdržljivost in vztrajnost ob pojavu težav, angažiranost pri delu in drugje, energičnost, boljše doseganje ciljev, učinkovito opravljanje dela, uspešnost kariere, višje prihodke, produktivnost in boljše delovno uspešnost zaposlenih. Slednja izhaja iz optimizacije postopkov, boljšega sodelovanja, prilagajanja, pogostejšega zanosa, vključitve v delo, ki nudi bolj smiselno in izpopolnjujočo izkušnjo, timskega dela in kreativnosti. Kakovost produktov in storitev je posledično višja (Brown, 1996; Weiss & Cropanzano, 1996; Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; Bakker & Demerouti, 2007; Fisher, 2010; Warr, 2011; Graziotin, Fagerholm, Wang & Abrahamsson, 2018; Salas-Vallina, Alegre & Fernández Guerrero, 2018; Walsh, Boehm & Lyubomirsky, 2018).

1.5.2 Na ravni organizacije

Zadovoljstvo pri delu, zavzetost in večja posameznikova pripadnost organizaciji na ravni posameznika vpliva na raven delovne skupine in na celotno organizacijo ter njeno poslovanje. Zmanjša se tveganje za odhod iz organizacije, fluktuacija zaposlenih ter s tem povezani dodatni stroški ponovne izbire novega kadra, zmanjšane produktivnosti in poslabšane organizacijske kulture, izboljša se fizično in duševno zdravje zaposlenih ter

varnost pri delu, kar znižuje stroške povezane z bolniškimi odsotnostmi v breme delodajalca, nadomeščanja odsotnih delavcev in stroške povezane s poškodbami pri delu. Večja uspešnost zaposlenih spodbuja prenos znanja, ki rezultira v boljšemu sodelovanju, inovativnosti in produktivnosti pri produkciji proizvodov. Poveča se kakovost in ponudba produktov in storitev, ki skupaj z gradnjo in vzdrževanjem pozitivnih medosebnih odnosov vodijo v večje zadovoljstvo strank, drugih deležnikov ter njihovo lojalnost (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Harter, Schmidt & Keyes, 2003; Diener in drugi, 2017; Graziotin, Fagerholm, Wang & Abrahamsson, 2018; Polizzi Filho & Claro, 2019; Thompson & Bruk-Lee, 2020).

Eden izmed glavnih praktičnih razlogov posloводства za ravnanje s srečo zaposlenih je zagotovo želja po boljšem organizacijskem uspehu. Sreča na delovnem mestu pozitivno, a ne izključno, doprinese k večji dobičkonosnosti poslovanja in lahko vpliva na vrednost delnic (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Harter, Schmidt & Keyes, 2003; Bakotić, 2016; Diener, 2017; Bryson, Forth & Stokes, 2017).

1.6 Odsotnost sreče na delovnem mestu in njene posledice za posameznika in organizacijo

Odsotnost sreče na delovnem mestu na podlagi modela delovnih zahtev in delovnih virov predstavlja izčrpanost ali celo izgorelost, ki je kronično stanje doživljanja psihološkega stresa pri delu. Zanj je značilna čustvena in fizična izčrpanost zaposlenega, njegovo čustveno oddaljevanje od dela in sodelavcev, dvom v lastne sposobnosti ter posledično zmanjšana osebna učinkovitost (Bakker & Oerlemans, 2016, str. 2; Schaufeli, 2017, str. 120).

Izgorelost ali odsotnost sreče na delovnem mestu ima negativne posledice za posameznikovo zdravje, saj lahko vodi v duševno nelagodje ali celo motnjo. Vodi k nižji motivaciji, nižji kognitivni opravični sposobnosti, nižji produktivnosti, zamudam, neupoštevanju procesnih korakov, k prekinjenemu zanosu, kar vse lahko vodi v nižjo kvaliteto produktov in storitev. Odsotnost sreče zaposlenih popelje do manjše pripadnosti organizaciji, povečanja fluktuacije zaposlenih in k zatekanju k kontraproduktivnemu vedenju, sploh ko so delovni viri nizki (Harter, Schmidt & Hayes, 2002; Wright, Cropanzano, Denney & Moline, 2002; Bakker & Demerouti, 2008; Schaufeli, 2017; Graziotin, Fagerholm, Wang & Abrahamsson, 2018; Thompson & Bruk-Lee, 2020). O drugih negativnih posledicah odsotnosti sreče na delovnem mestu lahko sklepamo na podlagi manjkajočih pozitivnih posledic za zaposlenega in organizacijo.

1.7 Merjenje sreče na delovnem mestu

Prva pozornost, ki ji moramo nameniti pri merjenju sreče na delovnem mestu, je raven preučevanja. Ta mora biti namreč enaka, ko raziskujemo vplivanje sreče na delovnem mestu na drugo spremenljivko, saj drugače lahko pride do popačenih razlag (Fisher, 2010). Največ

raziskav o sreči na delovnem mestu je prav na ravni posameznika, kar je predmet tega magistrskega dela.

Način merjenja sreče na delovnem mestu zavisi od same konceptualizacije pojma (Maffioletti, Maida & Scacciati, 2019). V danem trenutku opazovanja lahko merimo trenutno doživljanje oziroma čustvovanje zaposlenega pri delu, kjer konkretno posameznika sprašujemo o njegovih pozitivnih čustvih (Thompson & Bruk-Lee, 2020). Če nas zanimajo bolj stabilne dimenzije sreče, ki opisujejo odnos zaposlenega do realnosti, navadno te merimo z merskimi lestvicami, ki preverjajo objektivne značilnosti delovnega mesta in delovnega okolja. Evdajmonsko dimenzijo sreče na delovnem mestu lahko preučujemo z merjenjem (ne) strinjanja zaposlenega ali pogostosti doživljanja stanja zanosa in drugo (Salas-Vallina & Alegre, 2018).

Pri merjenju sreče na delovnem mestu se moramo zanesti na subjektivne ocene in čustva zaposlenega, ki jih bolj natančno merimo z Likertovo lestvico za merjenje stališč (Maffioletti, Maida & Scacciati, 2019). Subjektivne ocene nudijo možnost primerjave med posamezniki in vzročno posledično preučevanje povezanosti med spremenljivkami, a se pa moramo interpretaciji rezultatov vselej ozirati za dejavniki, ki lahko v splošnem ali v danem trenutku preučevanja vplivajo na srečo na delovnem mestu. Posameznikove ocene o sreči zavisijo od njegove sposobnosti samorefleksije in sposobnosti priklica oziroma sposobnosti podajanja informacije o pojavu. Zaposleni na vsakodnevni ravni namreč ne uvidi lastnega povprečnega zadovoljstva pri delu, zavzetosti in afektivne pripadnosti organizaciji. Rezultati o doživljanju le-teh so prvotno podvrženi stopnji zadovoljevanja nujnih potreb (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

1.8 Ukrepi za povečanje sreče na delovnem mestu

Da je stopnjo sreče možno povečati oziroma izboljšati, so avtorji v preteklosti že odkrili. Izpostavljajo dolgotrajnejše učinke izvajanja ukrepov za povečanje sreče in prepoznavajo različno učinkovanje ukrepov. Potemtakem je treba sprejeti različne ukrepe, saj vsi ukrepi za vsakega zaposlenega ne bodo enako učinkoviti zaradi razlik v predisponiranem čustvovanju, usmerjenosti k primarnem zasledovanju hedonske ali evdajmonske sreče (Pieró, Kozusznik & Soriano, 2019) in razlik razmišljanju, vrednotah, ciljih pri delu in v življenju. Obenem je zaradi nevarnosti habituacije priporočljivo uvajati različne ukrepe, saj se učinki novega ukrepa zmanjšajo ali izničijo, ko postanejo samoumevni ali nezanimivi. Hkrati je treba nameniti pozornost količini uvedenih ukrepov, saj nabor ukrepov kadrovskega managementa začetno rezultira v povečanju sreče na delovnem mestu, nadaljnje pa njihovo povečanje zaradi nelinearne povezanosti in odsotnost sinergij vodi v zmanjšanje sreče na delovnem mestu ter višje stroške za organizacijo (Ho & Kuvaas, 2020).

Ključnega pomena je posameznikova pripravljenost na izboljšave in izvajanje ukrepov (Diener, Lucas & Oishi, 2018). **Zaposleni lahko sam** prevzame pobudo za lastno povečanje sreče na delovnem mestu (Brown & Rohrer, 2019), kjer spodbuja pozitivno delovanje tistih

dejavnikov, ki nanjo vplivajo. Srečo na delovnem mestu podkrepi z zastavljanjem in zasledovanjem osebnih avtentičnih ciljev in kratkotrajnih ciljev, ki nudijo kratkotrajno srečo in z aktivnim iskanjem priložnosti za izkustvo zanosa pri delu. Na povečanje sreče na delovnem mestu vpliva vzpostavljane in skrb za kakovostne medosebne odnose z drugimi zaposlenimi in vodjo, izvajanje telesne vadbe in meditacije. Tudi izvajanje vaj za osebno rast, kot so vaje hvaležnosti, prijaznosti, odpuščanja in spiritualnosti (Lyubomirsky, 2007) in vaj za krepitev osebnostnih lastnosti, optimizma, radovednosti, igrivosti, humorja, odprtosti in upanja (Seligman, 2017) pozitivno doprinese k sreči v poklicnem kot zasebnem življenju.

Posameznik ključno kreira svojo srečo na delovnem mestu tako, da si izbere takšno delovno mesto oziroma delovno organizacijo, katere vrednote, organizacijska kultura in klima ter cilji se čim bolj ujemajo z lastnimi. Vselej lahko zaposleni, ki mu trenutno delovno delo ne nudi uresničevanja lastnega namena, tega osmisli. To naredi s samoiniciativnim preoblikovanjem dela ali določenih vidikov (Wrzesniewski & Dutton, 2001), tako da čim pogosteje uporablja in aktivira svoje močne točke ter znanje in obenem čim manj časa opravlja drugo manj navdihujoče delo. Obenem mora zaposleni hkrati zasledovati hedonistično in evdajmonično srečo, saj sta obe potrebni za samoaktualizacijo (Fisher, 2010; Fernández Fernández, Fernandez Gamez, De Querol Aragón & Callejón Gil, 2017; Harvard Business Review, Hansen, Amabile, Snook & Craig, 2018).

Management mora vse zaposlene opolnomočiti za samostojno, samozavestno opravljanje lastnega dela in jim omogočiti uresničevanje lastnega višjega namena. To naredi tako, da posameznikom nudi priložnosti za učenje, razvoj veščin in znanja, izboljšanje samozavedanja in osebno rast, priložnosti za uporabo talentov pri delu in raznoliko izkustvo izzivov pri delu. Prepoznavati mora dosežke, ki vodijo v posameznikovo zadovoljstvo in občutek lastne vrednosti, podeliti mora občutek moči in njene uporabe pri delu, omogočiti socialno in aktivno vključenosti ter avtonomijo pri odločanju o lastnih delovnih nalogah, ki se je izkazala kot pomemben notranji motivator (Harter, Schmidt & Keyes, 2003; Harvard Business Review, Hansen, Amabile, Snook & Craig, 2018).

Ključno nalogo pri spodbujanju osmislitve dela imajo **vodje**, ki morajo najprej sami spoznati, čutiti in uresničevati lasten, avtentičen smisel in namen. S posedovanjem osebnostnih lastnosti, kot so: samozavest, optimizem, upanje in miselna prožnost in pretvorbo lastnega smisla v akcijo, lahko sprožijo proces pozitivnega modeliranja, ko se zaposleni identificirajo z vodjo (Dimovski in drugi, 2013). Šele nato lahko z zgledom navdihujejo sledilce in jim lahko pomagajo do lastnega razmisleka o delu in priložnostih za doživljanje smisla, z vprašanji, kot so: Pri čem si dober? Pri čem uživaš? Kaj se ti zdi najbolj uporabno pri delu? Kaj ti ustvari občutek premikanja naprej? Kakšen odnos imaš do drugih? (Harvard Business Review, Hansen, Amabile, Snook & Craig, 2018). Vodstvo na vseh ravneh v organizaciji mora biti ustrezno kompetentno (Fisher, 2010).

Ker smo ugotovili, da obstoj delovnih virov v delovnem okolju deluje na posameznika motivacijsko in znižuje stres zaradi dela, mora **organizacija** zagotavljati dostopnost do njih in spodbujati njihovo aktivacijo (Schaufeli, 2017; Thompson & Bruk-Lee, 2020). Konkretno si organizacija lahko pomaga z energijskim kompasom, ki je pripomoček za odkrivanje trenutnega stanja o izčrpanosti zaposlenih in njihovi zavzetosti. Na podlagi rezultatov in njihove umestitve v matriko prioritet za ravnanje z zavzetostjo zaposlenih in ravnanje z izgorelostjo se posameznik ali organizacija odloči za smer ukrepanja (Schaufeli, 2017). Srečo na delovnem mestu lahko torej dosegamo z merjenjem in evalvacijo trenutnega stanja ter posledično reorganizacijo delovnega okolja in delovnih mest, tako da ti ne vsebujejo preobsežnih delovnih nalog.

Četudi je to mogoče sekundarnega pomena, mora management zaposlenim nuditi priložnosti za doživljanje večjega zadovoljstva in pozitivnih razpoloženj ter čustev na delovnem mestu (Fisher, 2010; Csikszentmihalyi, Khosla & Nakamura, 2017; Walsh, Boehm & Lyubomirsky, 2018), saj to vodi v bolj jasno razumevanje delovnih pričakovanj, razumevanje in optimalno uporabo virov skladno s cilji organizacije ter v prevzemanje odgovornosti za altruistično in oprijemljivo vplivanje v dobro organizacije (Harter, Schmidt & Keyes, 2003). Pozitivna čustva so obenem tudi mediator med uspešno kadrovske politiko in kontekstualno uspešnostjo (Edgar, Geare & Zhang, 2018) ter napovedujejo produktivnost zaposlenega, četudi ta disponirano doživlja negativna čustva (Zelenski, Murphy & Jenkins, 2009).

1.9 Sreča na delovnem mestu in management

Izhajajoč iz pričakovanih pozitivnih posledic sreče na delovnem mestu za organizacijo sklenem, da mora skrb in upravljanje z njo prevzeti najprej vrhnji management ter si jo zastaviti kot dolgoročni strateški organizacijski cilj. **Vodstvo** organizacije mora s pomočjo kadrovskega managementa ustvariti in gojiti zdravo, spoštuječo in podpirajočo organizacijsko kulturo in klimo, ki bo temelj za vse iz nje izhajajoče organizacijske politike z želenim dolgotrajnejšim pozitivnim vplivom. Vselej vsiljevanje neavtentične pozitivne organizacijske kulture zaposlenim ni etično in priporočljivo, saj lahko vodi v čustveno izčrpanost in izgorelost zaposlenih, zavira zaposlene, ki so pri delu uspešni, četudi ne najbolj srečni ter ovira naravno adaptacijsko funkcijo pozitivnih in negativnih čustev (Walsh, Boehm & Lyubomirsky, 2018; Diener, Lucas & Oishi, 2018).

Četudi smo spoznali, da sreča izhaja iz okolja kot tudi iz posameznika samega, mora management narediti vse, da bi bilo delovno okolje spodbudno in da posameznik vplive iz delovnega okolja prepozna kot zanj pomembne. Na ujemanje med zaposlenim in organizacijo ter zaposlenim in delovnim mestom mora že pri iskanju novega kadra skrbeti **kadrovska služba** (Joo & Lee, 2017). Kadrovska služba obenem z zagotavljanjem kakovostnih izobraževanj in delavnic skrbi za razvoj zaposlenih in njihovega znanja, z izobraževanji skrbi za kakovostno in aktualno znanje vodij o vodenju in motiviranju

zaposlenih, z organizacijo dogodkov za zaposlene skrbi za doživljanje pozitivnih čustev, njihovo povezanost in dobro komunikacijo ter z reorganizacijo delovnih mest naslavlja vprašanje višjega smisla pri delu za zaposlene. Za zaposlene sekundarni razlog za izvajanje ukrepov za povečanje sreče na delovnem mestu s strani kadrovskega managementa je ugotovitev, da le-ti pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja organizacije (Ho & Kuvaas, 2020).

S porastom pozitivne psihologije in pomembnosti sreče na delovnem mestu za zaposlene se je razvila nova potreba po znanju managerja, ki potrebuje ne le znanje o planiranju, organiziranju, vodenju in kontroliranju, temveč mora imeti tudi znanje o čustvih in delu z ljudmi (Scalabrin Cardoso Gomes, Barcaui, Limongi-França, Bresciani & Correa, 2019). Razvil se je tudi nov poklic **managerja za srečo** (angl. happiness manager, chief happiness officer), čigar primarna naloga je skrb za srečo na delovnem mestu, sekundarna pa pritegniti in zadržati srečne zaposlene z namenom povečanja uspešnosti zaposlenih. Njegove delovne naloge obsegajo: skrb za prijetno delovno okolje in odpravljanje težav z njim, organizacija kolektivnih dogodkov in priložnosti za zaposlene, sprejem novozaposlenih in skrb za njihovo integracijo v organizacijo, reševanje osebnih težav zaposlenih ter spodbujanje notranje komunikacije in dobrih medosebnih odnosov. Funkcija managerja za srečo zaposlenih navadno izhaja iz kadrovske službe, a je vseprisotna po organizaciji, saj manager za srečo sodeluje tudi pri strateških vprašanjih, kjer mora venomer skrbeti za dobro zaposlenih. Manager za srečo mora biti kreativen, dinamičen, dober poslušalec, opazovalec in analitik, entuziastičen in mora imeti dober humor (Najeh, 2019).

Poglavje o sreči na delovnem mestu zaključujem z opazko, da bi zaradi njene pomembnosti v organizaciji, lahko govorili o razvoju **managementa sreče**. Ta je multikulturni managerski model, osredotočen na potencialne ustvarjalnosti, pripadnosti, tehnoloških inovacij, notranje podjetnosti in družbene odgovornosti za razvoj sreče zaposlenih. Organizacijska sreča torej neguje ustvarjalnost delovnega okolja, konstruktivno komunikacijo, pozitivna čustva in srečo na delovnem mestu, zaupanje, timsko delo in razvoj (Sánchez-Vázquez, Sánchez-Ordóñez & Jimbo Díaz, 2019).

2 USPEŠNOST ZAPOSLENIH

Ko preučujemo **uspešnost organizacije**, se oziramo za poslovanjem organizacije. V tem primeru je uspešnost stopnja doseganja zastavljenih strateških ciljev organizacije. A uspešnosti organizacije ne moremo razumeti brez razumevanja o individualni uspešnosti, saj jo namreč določajo dejavniki, povezani z organizacijo in individualni faktorji (Brewer & Selden, 2000). Slednji so uspešni zaposleni, ki lahko popeljejo organizacijo tja, kamor ta želi in omogočijo doseganje pričakovanih strank, rast v skladu s tehnološkimi spremembami in globalizacijo ter ohranjanje konkurenčne prednosti (Carlos & Rodrigues, 2015).

Konstrukt uspešnosti moramo ločevati od učinkovitosti, ki jo merimo z ocenjevanjem porabe različnih virov pri doseganju zastavljenih ciljev (Dimovski in drugi, 2014). Učinkovitost pomeni, da so procesi v organizaciji postavljeni tako, da so iz njih izhajajoče stvari narejene pravilno. Oceno o uspešnosti poslovanja organizacije na drugi strani poda zunanje okolje in deležniki, ki ocenjujejo, ali organizacija počne prave stvari (Nedelko & Potočan, 2017).

Uspešnost delovanja organizacije merimo s finančnimi kazalci, kot so rentabilnost, ekonomičnost in produktivnost, vendar le-ti izkazujejo rezultat poslovanja, ki je izraz preteklega stanja ter obenem podrobneje ne razkrivajo dejavnikov uspešnosti in drugih strateških področij, ki jih je težje denarno ovrednotiti. Ker finančni kazalci ne izkazujejo uresničevanja vizije in strategije, pri merjenju uspešnosti poslovanja organizacije ocenjujemo in kontroliramo še med sabo povezane nefinančne kazalnike, kot so vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov ter vidik učenja in rasti (Lahovnik, 2018).

Zaradi pozitivnih vplivov timskega dela na uspešnost poslovanja organizacije se vse več organizacij posveča vzpostavitvi in spodbujanju delovanja različnih delovnih skupin. Skupino sestavljajo posamezniki, ki morajo biti uspešni, da lahko s svojim delovanjem, delovno specifičnim znanjem in veščinami doprinesejo k **uspešnemu timskemu delu**. Za to so potrebna še znanja in veščine o medosebnih odnosih in dobra samokontrola, pripravljenost za medsebojno pomoč ter altruistično vedenje. Vendar pa uspešnost skupine ni le seštevek dela uspešnih posameznikov, temveč je v primeru sodelovanja, soustvarjanja novih idej, rešitev in produktov nekaj več kot to (Sonnentag & Frese, 2002, str. 17).

2.1 Uspešnost posameznika

Ker delovanje posameznika ključno, a ne ekskluzivno vpliva na uspešnost poslovanja organizacije, so v preteklosti najpogosteje preučevali produktivnost delovne sile in pri tem raziskovali razmerje med inputi in outputi. Črešnar (2018, str. 33) produktivnost zaposlenih razume kot »razmerje med tem, koliko znanje zaposlenega, skupaj z njegovimi sposobnostmi in trudom, ob upoštevanju vseh notranjih in zunanjih dejavnikov, vplivajo na rezultat njegovega dela«. Pri preučevanju uspešnosti vselej niso pomembni le rezultati dela, temveč tudi vedenja, ki vodijo do rezultatov. V splošnem je pri razumevanju koncepta uspešnosti zaposlenih treba izpostaviti dva zorna kota preučevanja uspešnosti.

Teoretično avtorji ločujejo uspešnost kot vedenje posameznika in uspešnost, ki jo razberemo iz doseženih rezultatov (Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Motowidlo & Kell, 2013). Uspešnost zaposlenega, ki izhaja iz njegovega vedenja, je odgovor na vprašanje, kaj zaposleni pri delu počne, iz rezultatov razvidna uspešnost pa je posledica vedenja (Pandey, 2018).

Uspešnost kot vedenjski konstrukt je tisto vedenje posameznika pri izvajanju ključnih delovnih nalog, ki je prepoznano in ovrednoteno kot zelo pomembno za organizacijo in ga je mogoče meriti (Campbell, McCloy, Oppen & Sager, 1993; Motowidlo & Kell, 2013). Je

skupek diskretnih vedenjskih epizod, ki jih zaposleni izvaja v nekem povprečnem obdobju. Organizacija skupek teh vedenj ocenjuje in presodi, ali so ta pozitivna ali negativna (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997).

Uspešnost posameznika, ki je opredeljena na podlagi rezultatov, je odraz posameznikovih dejanj oziroma vedenj na določen način (Sonnentag & Frese, 2002, str. 5). Doseženi ali nedoseženi pričakovani rezultati so navsezadnje tisti, ki določajo organizacijsko uspešnost. Na rezultate lahko vplivajo še drugi situacijski dejavniki, ki niso predmet naše obravnave. Avtorja Rotundo in Sackett (2002) uspešnost posameznika razumeta kot sestav vedenj, ki jih nadzoruje posameznik ter tako iz koncepta izločita vedenja, ki jih omejuje okolje.

Morebiti je treba izpostaviti posameznikovo željo in motivacijo po izvajanju zaželenega vedenja. Zgodi se namreč lahko, da ta namerno izvaja dejanja, ki škodijo organizaciji. Tudi to je domena uspešnosti posameznika, ki vpliva na uspešnost organizacije (Motowidlo & Kell, 2013, str. 84). V takšnem primeru je naloga managementa najprej prepoznati škodljiva vedenja z negativnimi posledicami za poslovanje organizacije in jih aktivno zavirati.

Praktično uspešnosti zaposlenih pri njenem merjenju in prepoznavanju ne strogo ločujemo na dejanja in rezultate, temveč težimo k postavitvi takšnih meril, na podlagi katerih bomo uspešnost zaposlenega čim bolj objektivno izmerili. Slednje je pomembno, saj mora management zaposlene voditi in jih na podlagi kazalcev kontrolirati pri izvajanju aktivnosti, ki naj bi bile v skladu s strategijo organizacije. Da zaposleni delujejo, kot je načrtovano, morajo biti strategija in iz nje izhajajoči kazalniki uspešnosti predstavljeni vsem zaposlenim (Sonnentag & Frese, 2002, str. 5).

Posameznikova uspešnost pri delu je pomembna tudi zanj, saj ob doseganju uspešnosti doseže zadovoljstvo pri delu, začuti mojstrstvo in lasten ponos. Mojstrstvo in samozavest pri opravljanju dela včasih spodbudita posameznikovo napredovanje in mu omogočata boljše zaposlitvene možnosti tudi drugje (Sonnentag & Frese, 2002, str. 4).

Pri dosednji razlagi uspešnosti ni bila upoštevana časovna dimenzija, ki razkriva druge vplive na uspešnost zaposlenega in variiranje uspešnosti skozi čas. Opaziti je mogoče, da je posameznik določen dan lahko manj uspešen pri delu kot drugače. Do kratkotrajnih oziroma trenutnih sprememb v uspešnosti zaposlenega lahko, a ne nujno, pride zaradi sprememb v fizičnih in psiholoških spremembah, katerih vzrok je podvrženost večjemu stresu, povečan obseg dela in otežen spanec ter drugo (Sonnentag & Frese, 2002, str. 8). Če so delovne zahteve dalj časa večje od delovnih in osebnih virov posameznika, lahko pride do izgorelosti, ki se pomembno odraža na uspešnosti posameznika (Bakker & Oerlemans, 2016).

Dotakniti se moramo še vprašanja o času ocenjevanja uspešnosti zaposlenega, saj pri merjenju lahko izmerimo posameznikovo maksimalno mogočo delovno uspešnost ali pa njegovo povprečno ali celo podpovprečno uspešnost pri delu. Znotraj osemurnega delavnika zaposleni namreč ne opravlja le osrednjih delovnih opravil, temveč lahko svoj čas posveti tudi obstranskim, a prav tako pomembnim nalogam, lahko pa čas tudi posveti manj

produktivnim dejavnostim. Postavlja se torej vprašanje izbora primerne časa in načina za merjenje uspešnosti zaposlenega in ponavljanje le-tega z namenom potrditve rezultatov merjenja ali celo spremljanje nihanja uspešnosti. Še težavneje je med sabo primerjati izmerjeno uspešnost različnih posameznikov, ki so lahko v času merjenja pod vlogo doseganja maksimalne uspešnosti ali pa dosegajo povprečje ali podpovprečje (Sackett, Zedeck & Fogli, 1988).

Za namene tega dela sem uspešnost zaposlenega razumela in merila znotraj večjega časovnega obdobja, kjer je uspešnost posameznega zaposlenega povprečne amplitude. Uspešnost je potemtakem »skupen pričakovani vrednosti organizaciji, ki nastane s posameznikovimi diskretnimi vedenjskimi epizodami, ki jih zaposleni izvede« (Motowidlo & Kell, 2013, str. 82). Vedenjske epizode morajo biti ponavljajoče se, saj enkratno dejanje, ki je ocenjeno kot pozitivno, namreč ne nujno vodi v uspešnost poslovanja organizacije.

Uspešnost zaposlenega ima skozi čas značilnost spreminjanja zaradi procesa učenja in drugih trajnejših sprememb. Ko posameznik zasede novo delovno mesto in prevzame nove delovne naloge, uspešnost zaposlenega pomembno določa njegova kognitivna sposobnost za aktivno pridobivanje novih veščin in strokovnega znanja, ki jih pri izvajanju delovnih nalog zavestno uporablja. To fazo učenja Murphy (1989a) imenuje prehodna faza. Pozneje, v tako imenovani vzdrževalni fazi, je uspešnost posameznika bolj odvisna od avtomatiziranih procesnih dejanj in sprejemanja odločitev ter od psihomotoričnih zmoglosti. Takrat na uspešnost zaposlenega močnejše vplivajo motivacijski vzgibi, posameznikove vrednote in zanimanja (Murphy, 1989a; Sonnentag & Frese, 2002, str. 7).

Uvod v uspešnost posameznika zaključujem s povzetkom, da bom v pričujočem delu uporabljala izraz uspešnost zaposlenih, kjer se osredotočam predvsem na vedenja zaposlenih pri opravljanju osrednjih delovnih nalog v izbrani organizaciji.

2.2 Model uspešnosti posameznika in dimenzije

Teoretiki so koncept uspešnosti zaposlenih razumeli na različne, a ne izključujoče se načine. V prilogi 2 v tabeli 19 predstavljam dimenzije uspešnosti zaposlenih, ki so jih prepoznavali začetni avtorji. Skupno teorijam je prekrivanje dimenzij uspešnosti zaposlenih, ki jih lahko združimo v tri glavne, in sicer: delovna uspešnost, kontekstualna uspešnost in kontraproduktivno vedenje. Te dimenzije uspešnosti tvorijo več dimenzijski teoretični model uspešnosti posameznika (angl. individual work performance model) in skupno predstavljajo celosten nabor vedenj posameznika, ki jih opazujemo pri vrednotenju uspešnosti posameznika (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet & van der Beek, 2014).

2.2.1 Delovna uspešnost

Da lahko razumemo delovno uspešnost zaposlenih, jo moramo razlikovati od delovne produktivnosti zaposlenih. Delovna uspešnost so po Campbellu (1990; Campbell, 1993; Koopmans in drugi, 2011, str. 856) vsa »vedenja in aktivnosti, ki so pomembna za doseganje ciljev organizacije«. Drugi avtorji k zgornji definiciji dodajajo še pomen doseženih rezultatov ob izvedenih dejanjih, katerih vpliv seže do organizacijskih ciljev (Viswesvaran & Ones, 2000). Slednje se že nagiba k ožjemu konceptu delovne produktivnosti, ki je definirana kot razmerje med vhodnimi vložki in izhodnimi rezultati (Koopmans in drugi, 2011, str. 856).

Delovna uspešnost posameznika je njegova kompetentnost za opravljanje glavnih delovnih nalog delovnega mesta. So tista dejanja, ki (ne)posredno prispevajo h glavni organizacijski dejavnosti oziroma funkciji (Borman & Motowidlo, 1993) na način, da posameznik izdeluje produkte ali nudi storitve, povezane z glavnim produktom, ali izvaja pomembne podporne aktivnosti glavne organizacijske funkcije (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Drugo vedenje, ki sicer kakorkoli nedirektno vpliva na uspešnost, ne poimenujemo delovna uspešnost.

Pri ocenjevanju delovne uspešnosti opazujemo indikatorje, kot so kvantiteta dela, kvaliteta in delovno specifično znanje posameznika (Campbell, 1990), uspešno dokončanje delovnih nalog, skrb za ažurno pridobivanje znanja, natančnost in urejenost pri delu, sposobnost načrtovanja in organizacije, spremljanje in nadzor virov, administrativna dela, zmožnost odločanja in uspešnega reševanja problemov ter pisno in ustno komuniciranje (Koopmans in drugi, 2011, str. 863).

2.2.2 Kontekstualna uspešnost

Na delovno uspešnost lahko vpliva vedenje v dobrobit organizacije (Organ, 1988), kjer mislimo, tista vedenja, ki presegajo nabor zahtevanih delovnih nalog delovnega mesta. Vedenje v dobrobit organizacije in kontekstualna uspešnost, kot dimenzija uspešnosti posameznika, se prekrivata in obsegata tista vedenja, ki učinkovito podpirajo organizacijsko, socialno in psihološko okolje v katerem deluje osrednja organizacijska enota (Borman & Motowidlo, 1993).

Vedenja posameznika, ki nakazujejo na kontekstualno uspešnost, lahko razdelimo v tri kategorije. Posameznik lahko s svojim vedenjem vpliva na druge okrog sebe tako, da jim prostovoljno pomaga, mentorira, spodbuja medsebojno, učinkovito komunikacijo in sodelovanje ter tvori dobre osebne odnose. Na drugi strani lahko posameznik izvaja aktivnosti, ki povečujejo njegovo pripravljenost in sposobnost za izvajanje organizacijsko želenih aktivnosti. Primeri takšnega vedenja so prevzemanje dodatnih nalog, iniciativnost, entuziazem, iznajdljivost, delavnost, vztrajnost, odgovornost, motiviranost in predanost pri izvajanju delovnih nalog. Pozitivna vedenja posameznika pa so lahko usmerjena k

organizaciji sami, kjer se izkazuje organizacijska pripadnost, spoštovanje organizacije, podpora zadanim ciljem, upoštevanje pravil, predlaganje pozitivnih sprememb in gospodarno ravnanje z imetjem organizacije (Borman & Motowidlo, 1993; Coleman & Borman, 2000; Koopmans in drugi, 2011, str. 863; Motowidlo & Kell, 2013, str. 88, 89; Edgar, Geare & Zhang, 2017).

2.2.3 Kontraproduktivna uspešnost

Model uspešnosti posameznika avtorjev Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet in van der Beek (2014) vsebuje še dimenzijo kontraproduktivne uspešnosti oziroma kontraproduktivnega vedenja. Ta negativna vedenja, izvedena v daljšem časovnem obdobju, so v nasprotju z interesi organizacije, saj so usmerjena k škodovanju drugim posameznikom ali organizaciji kot celoti (Sackett, 2002). Namerna negativna vedenja posameznika zavirajo njegovo delovno in kontekstualno uspešnost ter uspešnost organizacije (Motowidlo & Kell, 2013).

Med takšna vedenja štejemo posvečanje drugim opravilom, neučinkovito in neakovostno opravljanje delovnih nalog, prekomeren počitek med delom, zamujanje, pritoževanje, žaljenje in obrekovanje drugih zaposlenih, konflikti, agresivno vedenje in nasilje, namerno nevarno vedenje in z njim povečane nesreče pri delu, absentizem, prezentizem, zloraba privilegijev, kraja in uničenje premoženja, zloraba informacij, alkohola in drog (Sackett, 2002; Rotundo & Sackett, 2002; Motowidlo & Kell, 2013; Koopmans in drugi, 2011, str. 863).

2.2.4 Druge dimenzije uspešnosti posameznika

Koopmans in drugi (2011, str. 858) so poleg zgoraj omenjenih treh dimenzij uspešnosti zaposlenih prepoznali še:

- proaktivno uspešnost kot posameznikovo lastnost razmišljanja o prihodnosti in iniciativnost za rast,
- kreativno uspešnost, ki se kaže z ustvarjalnim razmišljanjem posameznika, ko izumlja uporabne ideje, postopke in produkte
- in prilagoditveno uspešnost zaposlenih na spremembe v delovnem okolju.

Iz izkušenj izhajajoč hevrističen koncept uspešnosti zaposlenih poleg delovne in kontekstualne uspešnosti izpostavlja prilagoditveno uspešnost zaposlenih, saj le-ta postaja ključna v hitro spreminjajočem se današnjem svetu. Avtorica Koopmans in drugi (2011, str. 862) proaktivno in kreativno uspešnost umeščajo pod kontekstualno uspešnost.

2.3 Determinante uspešnosti zaposlenih

Zgoraj sem predstavila indikatorje uspešnosti zaposlenih znotraj modela uspešnosti posameznika, ki jih moramo razlikovati od dejavnikov oziroma determinant uspešnosti (Koopmans in drugi, 2011, str. 856). Te so lahko situacijsko pogojene ali iz posameznika izhajajoče.

Uspešnost zaposlenega je najprej odvisna od njegovih **kognitivnih sposobnosti**, ki določajo kakšno znanje, spretnosti in veščine lahko posameznik pridobi ali poseduje za opravljanje delovnega mesta. Kognitivne sposobnosti vplivajo na delovno potrebno znanje in spretnosti, uporabo in nadgrajevanje le-teh, kar končno vpliva na uspešnost posameznika (Hunter, 1983 v Motowidlo & Kell, 2013). Kognitivne sposobnosti in pridobljeno znanje imajo večji vpliv na delovno uspešnost posameznika (Borman & Motowidlo, 1993).

Direkten vpliv na uspešnost zaposlenega imajo njegove **osebnostne značilnosti**. Zanesljivost, vestnost in posameznikova usmerjenost v dosežke so direktno povezani z uspešnostjo zaposlenega, ekstrovertiranost in strinjanje z drugimi pa sploh vplivata na kontekstualno uspešnost posameznika. Slednje izhaja iz predpostavke, do so osebne značilnosti tiste, ki uravnavajo posameznikovo obnašanje tako v novih kot običajnih situacijah, kjer posameznik lovi ravnotežje med delovnimi zahtevami in motilci (Borman, White, Pulakos & Oppler, 1991; Borman & Motowidlo, 1993).

Na uspešnost posameznika poleg prirojenih notranjih dejavnikov vplivajo še **dejavniki, ki so pridobljeni z delovnimi in drugimi izkušnjami**. Pridobljene delovne izkušnje najprej vplivajo na delovno potrebno znanje in veščine, kar nadaljnje vpliva na uspešnost posameznika (Schmidt, Hunter and Outerbridge, 1986). Z vključevanjem v delovne aktivnosti posameznik pridobiva tako imenovano deklarativno znanje o dejstvih, pravilih, postopkih za delo in o samem sebi ter proceduralno znanje, ki vključuje znanje o tem, kakšne postopke je treba izvajati ter samo kognitivno, psihomotorično, fizično sposobnost njihovega izvajanja, upravljanja s samim sabo in sposobnost sodelovanja z drugimi (Campbell, 1990; Campbell, Gasser & Oswald, 1996; Sonnentag & Frese, 2002; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993 v Motowidlo & Kell, 2013, str. 96).

Istočasno posameznik **sam določa lastno uspešnost** s predhodnim vplivanjem na pridobivanje znanja, učenje spretnosti in veščin ter z lastnim vedenjem. Raven motivacije posameznika je tista, ki odloča o tem, ali bo posameznik vlagal trud pri delu, koliko se bo trudil ter koliko časa se bo trudil pri izvajanju delovnih nalog (Campbell, 1990; Motowidlo & Kell, 2013, str. 96). Motivacijski vzgibi določajo predvsem kontekstualno uspešnost posameznika (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Posameznikova motiviranost pri delu je lahko tudi zelo nizka ali neobstoječa, kar lahko soobstaja s tendenco po izvajanju kontraproduktivnih vedenj. Takšni posamezniki mogoče imajo osebne značilnosti in znanja, kot je manipulacija drugih, neobčutljivost na občutke drugih in tendenca k škodoželjnosti (Motowidlo & Kell, 2013, str. 100).

Sklenem, da imajo osebnostne značilnosti, kognitivne sposobnosti posameznika, izkušnje posameznika in njegova motivacija pomembno vlogo pri doseganju uspešnosti pri delu. Njihova povezava je sicer indirektna, saj jo moderira posameznikovo znanje in veščine (Motowidlo & Kell, 2013, str. 96) ter drugi dejavniki, kot je recimo sreča na delovnem mestu.

Prav tako lahko uspešnost zaposlenega spodbujajo ali zavirajo **situacijske determinante** delovnega okolja. Hackman in Oldham (1975) sta ugotovila, da delovne značilnosti, kot je raznolikost delovnih opravil, smotrnost in pomen naloge, avtonomija pri delu in povratne informacije, vplivajo na pomembna psihološka stanja posameznika pri delu, ki rezultirajo v uspešnosti zaposlenega. Nasprotno lahko pomanjkanje informacij, tehnične težave z delovnimi napravami in orodji, pomanjkanje delovne opreme in materialov, konstantno odpravljanje stresorjev, vodi v poslabšanje uspešnosti posameznika (Sonnentag & Frese, 2002).

Situacijska perspektiva izpostavlja pomen vodenja, pravičnosti in nagrajevanja zaposlenih (Sonnentag & Frese, 2002). Ker vodstvo organizacije vsake delovne naloge, ki sicer doprinese k poslovanju, ne nujno prepozna kot ključne, je naloga vsakega vodje, da prepozna dobro opravljeno delo lastnih zaposlenih ter poskrbi za njegovo prepoznanje in nagrado (Motowidlo & Kell, 2013, str. 86). Če tega vodje ne storijo, se lahko namreč zgodi, da zaposleni, ki so pri delu uspešni, zmanjšajo storilnost.

Vrh tega lahko na skupno uspešnost posameznika vpliva **medsebojno koreliranje različnih dimenzij uspešnosti** (Viswesvaran, Schmidt & Ones, 2005). Z raziskavami so ugotovili, da sta delovna in kontekstualna uspešnost pozitivno povezani, kar pomeni, da se njuni vplivi med sabo prepletajo in skupno spodbujajo skupno uspešnost posameznika (Conway, 1999; Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007). Potrjena je bila tudi povezanost kontraproduktivne uspešnosti in delovne uspešnosti v negativno smer, kjer je moč povezanosti odvisna od definicije delovne uspešnosti in načina merjenja. Pomembna je razlika med povprečno delovno uspešnostjo ali maksimalno zmožno delovno uspešnostjo. Podobno sklepamo za povezanost kontraproduktivne in kontekstualne uspešnosti, kjer so ugotovili močno oziroma zmerno negativno povezanost, kjer pa ni izključena možnost hkratnega pojava kontraproduktivnega vedenja in kontekstualne uspešnosti posameznika (Sackett, 2002).

2.4 Merjenje uspešnosti zaposlenih

Uspešnost zaposlenih je treba meriti, da lahko razumemo njene vplive na uspešnost poslovanja organizacije. Merjenje uspešnosti zaposlenih razkrije individualne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost posameznika. Končno lahko merjenje uspešnosti kadrovskemu managementu izpostavi povezave med različnimi spremenljivkami, ki so ključne v kadrovske procesih in lahko vplivajo na sprejemanje odločitev (Carlos & Rodrigues, 2015).

Zaradi kompleksnosti koncepta uspešnosti zaposlenih, kot sestav ponavljajočih se različnih vedenjskih epizod in večdimenzionalnosti ter korelacije različnih dejavnikov, se pri merjenju najlažje zatečemo k merjenju rezultatov, ki jih dosegajo posamezniki (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). Podatki iz različnih evidenc, ki jih vodijo v organizaciji, so lahko podlaga za merjenje in ocenjevanje uspešnosti zaposlenega in njegovih rezultatov (Carlos & Rodrigues, 2015). Navadno pa takšni podatki ne nudijo dovolj podrobne slike o celostni uspešnosti posameznika, ki deluje znotraj organizacije v različnih delovnih okoliščinah.

Ker je koncept uspešnosti zaposlenih vedenjski konstrukt, se pri merjenju le-tega najpogosteje obrnemo na subjektivne ocene o uspešnosti posameznika. Ocene o uspešnosti posameznika lahko temeljijo na primerjanju z drugimi, kjer kriteriji za ocenjevanje niso vnaprej podani, ali pa temeljijo na podlagi vnaprej določenih kriterijev, kjer primerjanje z drugimi ni pomembno (Carlos & Rodrigues, 2015). Težava pri tako dobljenih ocenah je njihova subjektivna narava, ki lahko pripelje do popačene slike o uspešnosti posameznika. Če zaposleni poda samo-oceno, lahko pri tem stremi k prikazovanju boljše uspešnosti kot je v realnosti ali celo obratno (Edgar, Geare, Halhjem, Reese & Thoresen, 2015), do pristranskosti lahko pride tudi zaradi vpliva pričakovanj o prihodnosti (Pieró, Kozusznik & Soriano, 2019). Subjektivnost pesti tudi nadrejene, ko ocenjujejo uspešnost podrejenih na način, da jih med sabo primerjajo in ob tem nimajo nobenih kriterijev.

Ne glede na pomanjkljivo značilnost merjenja uspešnosti s samoocenjevanjem se veliko avtorjev odloči za takšno merjenje (Coleman & Borman, 2000), ki je zelo učinkovito ob hkratnem merjenju objektivnih virov podatkov ali s komplementarnim merjenjem uspešnosti s strani nadrejenega ali sodelavcev (Pieró, Kozusznik & Soriano, 2019). Pozitivna lastnost merjenja uspešnosti posameznika na podlagi lastne samo-ocene je ta, da so takšne merske lestvice navadno prilagojene specifičnemu okolju in posledično nudijo vpogled v konkretno stanje v organizaciji (Carlos & Rodrigues, 2015).

Vsebinsko merjenega vedenja sestavljajo indikatorji uspešnosti, ki sem jih že omenjala poprej. Natančnejše informacije o uspešnosti zaposlenih dobimo z merjenjem različnih dimenzij in pod-dimenzij konstruktov delovne, kontekstualne uspešnosti in kontraproduktivnega vedenja. Poenoten merski instrument, ki poleg vključevanja celostnega koncepta uspešnosti posameznika, omogoča primerjavo uspešnosti zaposlenih v različnih organizacijah, sektorjih, kulturah, državah in drugo, je anketni vprašalnik Linde Koopmans (2014). Le-tega sem prevzela za raziskovalne namene te naloge. Avtorica je na podlagi teorije (Borman & Motowidlo, 1993) in že uveljavljenih merskih instrumentov s procesom izločanja prekrivajočih se indikatorjev dimenzij uspešnosti posameznika izločila vsebinsko najpomembnejše, ki so skupni različnim delovnim mestom in poklicem. V prilogi 2 na sliki 5 predstavljam izbrane indikatorje za prevzet merski instrument z namenom razumevanja vsebine merjenja uspešnosti zaposlenega.

Uspešnost zaposlenih lahko opazujemo in primerjamo med zaposlenimi na različnih delovnih mestih, kjer konkretna delovna opravila niso v ospredju, lahko pa raziskujemo

uspešnost zaposlenih, ki opravljajo enako oziroma podobno delo. Izhajajoč iz tega različno raziskujemo in primerjamo vedenja, značilna za določeno vrsto uspešnosti, saj so lahko različno pomembna na različnih delovnih mestih. Tako je lahko komunikacija na določenem delovnem mestu primer kontekstualne uspešnosti, ko ni nujna za opravljanje ključnih delovnih nalog. Pri delu z ljudmi pa je komunikacija ključno vedenje delovno uspešnega posameznika. Dimenzije in indikatorji za merjenje se torej lahko razlikujejo glede na kontekst (Koopmans in drugi, 2011, str. 864).

Rezultati meritev izbranih indikatorjev prikazujejo trenutno stanje, uspešnost zaposlenega v nekem navadno krajšem obdobju. Podatkov o drugih dejavnikih, ki so v trenutku merjenja vplivali na sam proces nimamo, a moramo pri interpretaciji rezultatov vzeti v zakup njihovo potencialno vplivanje na uspešnost zaposlenega. Izmerjeno uspešnost analiziramo in podatke uporabimo za načrtovanje nadaljnjih aktivnosti, ki so potrebne. V nadaljevanju predstavljam nekaj ukrepov za izboljšanje uspešnosti zaposlenih tako, da aktiviramo determinante s pozitivnim vplivom na uspešnost. Ukrepi se v osnovi razlikujejo glede na to, kaj želijo spremeniti.

2.5 Ukrepi za izboljšanje uspešnosti zaposlenih

Na uspešnost zaposlenih lahko gledamo kot na proces in kako se izvaja. Če obravnavamo uspešnost skozi tako imenovano perspektivo regulacije uspešnosti, lahko uspešnost zaposlenih spodbudimo z zastavljanjem visokih ciljev, podrobnim načrtovanjem in učinkovitim podajanjem povratnih informacij (Sonnentag & Frese, 2002, str. 13-14). Takšen pristop je bolj tehniške narave, kjer je vloga posameznika in njegovih unikatnih značilnosti nekoliko spregledana.

Management v organizaciji lahko omogoča in spodbuja uspešnost zaposlenih ali konkretno boljše rezultate, tako da jim zagotavlja delovne predmete, potrebne materiale, ustrezno delovno opremo in okolje, saj ti določajo posameznikovo pripravljenost izvajati pričakovana dejanja, ki vodijo k uspešnosti. Organizacija pa ne more neposredno vplivati na rezultate same po sebi, saj so ti odvisni tudi od dejavnikov iz okolja (Motowidlo & Kell, 2013, str. 83).

Ker je uspešnost zaposlenih koncept o vedenju posameznikov s pričakovano pozitivno vrednostjo za organizacijo, so smiselni tisti ukrepi za izboljšanje uspešnosti, ki z motivacijskimi intervencijami (finančne nagrade, pozitivni feedback, socialne nagrade, pozornost in prepoznavanje ter drugo) težijo k spodbujanju oziroma spreminjanju vedenja posameznika tako, da bo le-to čim bolj usklajeno z želenim vedenjem (Sonnentag & Frese, 2002). Najučinkovitejši pri povečanju uspešnosti zaposlenih so ukrepi, ki delo zaposlenemu osmišljajo (Kahn, 1990).

Veingerl Cic, Vujica Herzog in Macek (2020) predlagajo premik od tradicionalnega upravljanja z uspešnostjo zaposlenih, kjer se aktivnosti izvaja na podlagi ovrednotenih

rezultatov posameznika, k novemu modelu upravljanja z uspešnostjo zaposlenih. Le-ta se osredotoča na posameznikove vloške, konkretnije, na spretnosti in kompetence, ki jih lahko izboljšamo s celovitimi metodami razvoja zaposlenega (angl. comprehensive development methods – CDM). Z raziskavo v storitvenem sektorju slovenskih podjetij so ugotovili, da celostno zasnovane metode kot so: mentorstvo, coaching, sponzorstvo in medgeneracijsko sodelovanje, spodbujajo razvoj spretnosti in kompetenc zaposlenega, kar primarno izboljšuje udejanjanje potrebnih znanj, veščin, vrednot in želenih vedenj, nadaljnje pa to vpliva na boljšo identiteto posameznika in njegovo sposobnost spoprijemanja z izzivi ter spremembami.

Sklenem, da uspešnost zaposlenih lahko s premišljenimi ukrepi spodbujamo ali tudi zaviramo in jo tudi določamo z ustreznim procesom selekcije, motiviranja in razvoja kadrov. Smotno je izbrati takšen nabor ukrepov za izboljšanje uspešnosti zaposlenih, ki jo bo celostno obravnaval in upošteval vpliv različnih determinant uspešnosti.

2.6 Management uspešnosti zaposlenih

Ob besedi uspešnost pogosto pomislimo na rezultate, doseganje ciljev in želeno vedenje zaposlenih. Predlagam spremembo fokusa, in sicer, moramo na uspešnost zaposlenih pogledati tudi skozi skrb njenih akterjev. Management je poleg skrbi za telesno zdravje in socialne stike svojih zaposlenih, dolžan skrbeti tudi za njihovo duševno zdravje in blagostanje (Joo & Lee, 2017). Zatorej ponovno poudarjam, da se pri skrbi za uspešnost skriva tudi etična, moralna in družbena odgovornost organizacije do zagotavljanja in ohranjanja zdravja zaposlenih, ki ključno pripomorejo k obstoju in rasti organizacije.

Skrb za uspešnost zaposlenih mora management izvajati, saj lahko organizacija na tak način aktivna pri prepoznavanju in načrtovanju sprememb, ki jih bodo omogočili kompetentni zaposleni s svojim aktualnim znanjem in primernim vedenjem (Koopmans, Bernaards, Hildebrandt, de Vet & van der Beek, 2014).

Primarna skrb za zaposlene spada pod glavno funkcijo kadrovskega managementa. Ta poleg ustreznega izbora kadra, zagotavljanja potrebnih izobraževanj kadrov, skrbi tudi za srečo zaposlenih na delovnem mestu. Ker je ta, domnevno, povezana z uspešnostjo zaposlenih, sledi, da je kadrovski management zadolžen za upravljanje z uspešnostjo zaposlenih na področju, kjer se sreča na delovnem mestu in uspešnost posameznika prepletata (Edgar, Geare, Halhjem, Reese & Thoresen, 2015; Joo & Lee, 2017). Kadrovska služba vselej ne more prevzemati odgovornosti skrbi za merjene, vrednotenje in izboljševanje uspešnosti posameznika, ki je definirana kot produktivnost oziroma kot razmerje med vloženim naporom in rezultatom. Tudi procesna učinkovitost sodi pod naloge managerjev posebnih organizacijskih enot.

Sedaj vemo, zakaj upravljati z uspešnostjo zaposlenih in kdo mora z njo upravljati, vprašanje se postavlja še, kako upravljati z uspešnostjo zaposlenih. Črešnar (2018, str. 37) je pripravil

nabor nasvetov za management produktivnosti zaposlenih na podlagi štirih ključnih funkcij managementa, ki jih razširjam na celoten konstrukt managementa uspešnosti zaposlenih. Uspešnost zaposlenih je treba planirati na področju prisotnosti zaposlenih, na področju komunikacije med zaposlenimi in z zaposlenimi, na področju razvoja in usposabljanja kadrov, potrebno je planiranje števila zaposlenih in ter izbora kadra na podlagi potreb organizacije.

V kolikor obravnavamo uspešnost zaposlenih kot vedenjski konstrukt je z vidika zagotavljanja uspešnost zaposlenih ključna funkcija managementa organiziranje. Za spodbujanje uspešnosti zaposlenih je treba organizirati racionalne delovne procese, aktivnosti za ugodno delovno okolje in srečo na delovnem mestu ter aktivnosti, ki spodbujajo ustvarjalnost na delovnem mestu (Črešnar, 2018, str. 38).

Verjetno najpomembnejša funkcija za upravljanje z uspešnostjo zaposlenih in njenim izboljšanjem je vodenje zaposlenih. Tu je pomembna izbira metod vodenja in metod za povečevanje produktivnosti zaposlenih, vključevanje zaposlenih v odločanje, komunikacija in podajanje povratnih informacij, spodbujanje timskega dela in ustvarjanje ter ohranjanje primerne organizacijske kulture ter klime (Črešnar, 2018, str. 38).

Zadnja funkcija managementa je kontroliranje, s katero se ocenjuje uspešnost doseganja ciljev organizacije iz česar nadaljnje izhaja delovanje organizacije. Management preverja, kako se planirane in organizirane aktivnosti izvajajo, ugotavlja morebitna odstopanja in njihove posledice ter načrtuje korektive ukrepe, ki bodo zagotovili vselej uspešno doseganje zadanih ciljev (Dimovski in drugi, 2014). Konkretno, management uspešnosti zaposlenih meri in ugotavlja, ali zaposleni opravljajo svoje delo tako kot je bilo načrtovano in ali bo njihovo vedenje prispevalo h končnemu cilju organizacije. Trenutna oziroma izmerjena uspešnost se nadzoruje in kontrolira z različnimi metodami za merjenje delovne in kontekstualne uspešnosti ter za spremljanje pojava in pogostosti kontraproduktivnega vedenja z namenom ugotavljanja smotrnosti ukrepov in aktivnosti.

V tem poglavju sem predstavila koncept uspešnosti posameznika, ki ga razumem kot »ocenjevana in epizodična vedenja, ki jih posameznik sprejme do svojega dela in službe kot rezultat dinamike med kognitivnimi sposobnostmi, osebnostjo in učnimi izkušnjami, ki predstavljajo agregatno vrednost za organizacijo« (Carlos & Rodrigues, 2015, str. 6). V naslednjem poglavju predstavljam teoretična spoznanja o smeri in moči povezanosti sreče na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih.

3 POVEZANOST SREČE NA DELOVNEM MESTU IN USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH

Glavno vprašanje tega magistrskega dela je, ali sta sreča na delovnem mestu in uspešnost zaposlenega povezani. Preden preidem na predstavitev možnih smeri in moči povezanosti

omenjenih konceptov navajam Locke-ovo (1969) misel, da lahko vzročno-posledično povezanost dokažemo na konceptualni ravni, saj je sami ne moremo zavedno prepoznati.

3.1 Smer povezanosti

Prvič, sreča na delovnem mestu vpliva na uspešnost zaposlenih. To izhaja iz dejstva, da obstoj sreče na delovnem mestu oziroma njeno povečanje spodbuja vedenje, ki rezultira v večji uspešnosti zaposlenega (Eagly & Chaiken, 1993). K uspešnosti vodi še doživljanje pozitivnih čustev pri delu in motivacijski vzgibi, izhajajoči iz osebne identifikacije z delom ali organizacijo (Riketta, 2008). Nasprotno nizka stopnja sreče na delovnem mestu lahko zavira uspešnost pri delu. Sreča na delovnem mestu lahko vpliva na uspešnost zaposlenih tudi indirektno, tako da srečen zaposleni v drugih vzbudi takšne odzive oziroma vedenja, ki povzročijo njegovo lastno povečano uspešnost na delovnem mestu. Lahko rečemo, da ta smer povezanosti izhaja predvsem iz hedonske sreče na delovnem mestu (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Wright, 2004; Warr, 2011).

Drugič, uspešnost zaposlenih vodi v njihovo srečo na delovnem mestu. Slednje se lahko zgodi posamezniku v primeru, da uresničuje lastno vrednoto uspešnega opravljanja dela, kar posledično povzroči njegovo zadovoljstvo ob dosežku. Poleg delovne uspešnosti lahko vedenja kontekstualne uspešnosti spodbudijo srečo na delovnem mestu, kot sta raziskovanje novih idej in sodelovanje z drugimi. Uspešnost pri delu posamezniku obenem nudi večji nadzor nad dejavniki v delovnem in drugem okolju ter nudi uporabo lastnih zmožnosti. Zaposleni lahko občuti večjo srečo na delovnem mestu pri uspešni izvedbi določene delovne naloge, ko je njegova uspešnost priznana s strani organizacije, saj srečo spodbudijo ob tem pridobljene zunanje nagrade, pohvale, spodbude in podpora nadrejenih ter drugih (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Wright, 2004; Riketta, 2008; Warr, 2011).

Tretjič, sreča na delovnem mestu in uspešnost zaposlenih vplivata ena na drugo. Vzpostavi se cikel delovanja zgoraj opisanih procesov, kjer se kot odziv na uspešnost zaposlenega, pojavi sreča na delovnem mestu, ki spodbudi vedenja, ki vodijo do uspešnosti posameznika in ta spet rezultira v sreči na delovnem mestu (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Riketta, 2008; Warr, 2011). Tovrstnih raziskav, ki bi razkrile medsebojno dinamično vplivanje, je malo.

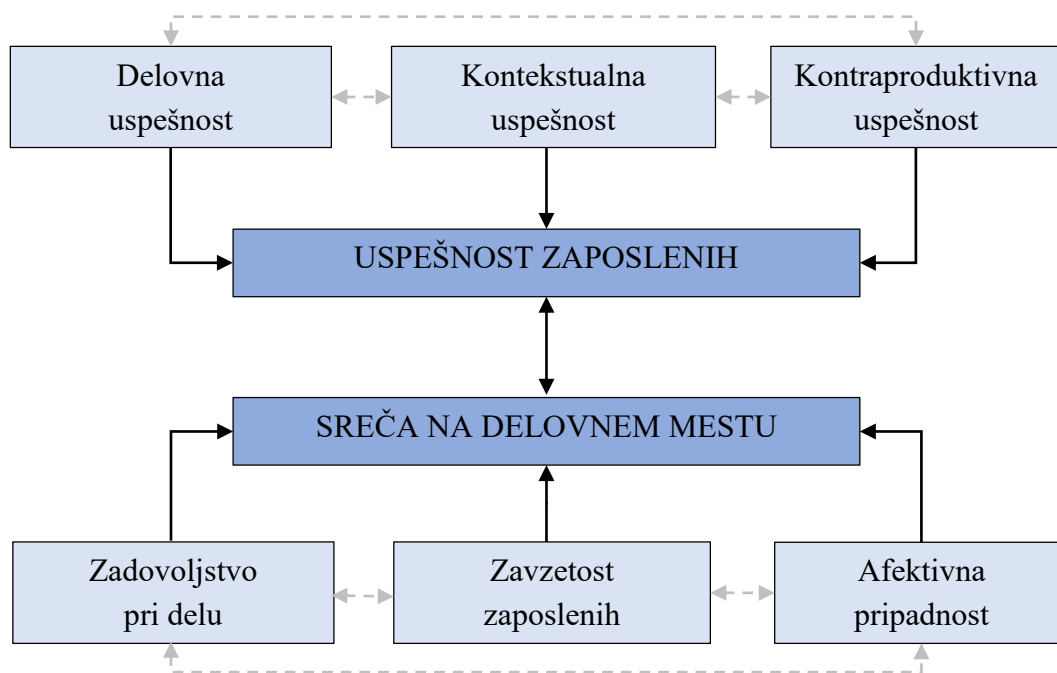
Četrto, druga spremenljivka ali spremenljivke povzročajo hkrati srečo na delovnem mestu in uspešnost zaposlenih. Ker povezanosti sreče na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenega ne moremo z gotovostjo izključno raziskovati, morebiti obstaja neznana spremenljivka, ki hkrati vpliva na oba. Neznana spremenljivka je lahko osebna lastnost ali določena značilnost iz posameznikovega okolja. Mogoče je, da spremenljivka, kot je na primer nagajevanje, motivirajoča raznolikost dela ali visoka samopodoba in drugo, moderira povezanost med srečo na delovnem mestu in uspešnost zaposlenih, saj temelji na uspešnosti posameznika in vodi v njegovo srečo pri delu. Neznana spremenljivka, ki obenem deluje na srečo na delovnem mestu in na uspešnost zaposlenih, lahko privede tudi do

ugotovitve medsebojnega vplivanja med omenjenimi, kjer ta zares ne obstaja in neznana spremenljivka le popači odnose (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Wright, 2004; Riketta, 2008; Warr, 2011).

Zadnja možnost torej je, da sreča na delovnem mestu in uspešnost zaposlenih sploh nista povezani (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Riketta, 2008).

Ker sta koncepta sreče na delovnem mestu kot tudi koncept uspešnosti zaposlenih večdimenzionalna, predvidevam, da lahko dimenzije obeh konstruktov med sabo sovplivajo in posledično vplivajo na povezanost konstruktov na višji ravni. Na sliki 1 vizuelno prikazujem možno povezanost konstruktov in dimenzij, o kateri pričajo v nadaljevanju navedene raziskave. Četudi obstaja možnost, da sreča na delovnem mestu in uspešnost zaposlenih nista povezana, slika tega ne prikazuje.

Slika 1: Povezanost koncepta sreče na delovnem mestu s pripadajočimi konstrukti in koncepta uspešnosti zaposlenih z njenimi dimenzijami



Prerejeno po Fisher (2010), Koopmans in drugi (2011) in lastno delo.

3.2 Moč povezanosti

Raziskave so v preteklosti razkrile različno močno povezanost ali odsotnost povezanosti med konceptom sreče na delovnem mestu in uspešnostjo zaposlenih, kjer do razlik povečini prihaja zaradi različnih definicij konceptov in zaradi razlik v metodologiji. Poleg tega do razlik v ugotovitvah o povezanosti med omenjenima pojmom prihaja zaradi različne ravni analiziranja, kjer lahko preučujemo odnos med srečo na delovnem mestu in uspešnostjo kot rezultat osebne lastnosti posameznika ali kot primer stanja, ki se lahko spreminja glede na

kontekst (Fisher, 2003; Zelenski, Murphy & Jenkins, 2009). Odkrivanje smeri in moči povezanosti sreče na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih otežujejo med drugim tudi zunanji in notranji dejavniki, ki lahko povezanost preprečijo ali ohromijo (Bakotić, 2016).

Prav tako lahko na moč povezanost vpliva kulturna specifičnost okolja, v katerem izvajamo raziskavo. Mogoče namreč je, da je povezanost med srečo na delovnem mestu in uspešnostjo pri delu večja v kulturah, ki znotraj korporacij poudarjajo osebno uresničitev skozi delovne uspehe (Fisher, 2010). Teorije o sreči na delovnem mestu so predvsem napisane v individualističnih zahodnih kulturah za katere velja povezanost sreče na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenega, kar pa mogoče ne bi mogli prenesti v kolektivistične kulture (Walsh, Boehm & Lyubomirsky, 2018).

Fisherjeva (2003) je ugotovila zmerno povezanost (0,57) med trenutnim zadovoljstvom pri delu in trenutno zaznano delovno uspešnostjo. Avtorica sklepa, da so zaposleni bolj zadovoljni kot običajno, ko verjamejo, da so pri delu bolj uspešni kot običajno. Povezanost med trenutnim razpoloženjem pri delu in zaznano delovno uspešnostjo je bila nekoliko manjša (0,41). Med drugim je bil odkrit pozitiven vpliv pozitivne čustvenosti zaposlenega na delovno uspešnost (0,33-0,42). Potrjena je bila tudi predpostavka, da sta zadovoljstvo pri delu in vedenje v dobrobit organizacije pozitivno povezana (0,23). Zanimivo je bila zavržena hipoteza, da zadovoljstvo pri delu vodi v boljšo delovno uspešnost, saj njuna povezava ni bila statistično značilna, niti ne močna.

Wright, Cropanzano, Denney in Moline (2002) so želeli dokazati, da disponirana afektivnost zaposlenega in zadovoljstvo pri delu napovedujeta delovno uspešnost, a jim to ni uspelo. Pri dvakratnem merjenju s časovnim razmikom so ugotovili, da psihološka blaginja, ki jo razumejo kot globalni konstrukt o pozitivnih in negativnih čustvih in prijetnosti, pozitivno korelira z delovno uspešnostjo, ki jo je ocenil nadrejeni. Upoštevati je treba potencialno vplivanje dobre ocene o uspešnosti pri prvem času na izmerjeno psihološko blaginjo in potencialni vpliv zadovoljnih zaposlenih, ki jim nadrejeni podeli boljšo oceno zaradi prijetnega sodelovanja ter dejstvo, da je subjektivna blaginja širši pojem kot zadovoljstvo pri delu, ki izraža pozitivne sodbe do dela in njegovih značilnosti (Wright & Cropanzano, 2007).

Zelenski, Murphy in Jenkins (2009) so izvedli longitudinalno raziskavo, kjer so preučevali vpliv več indikatorjev sreče na produktivnost zaposlenega. Primerjajoč rezultate med zaposlenimi so odkrili pozitivno povezanost med pozitivnim afektom in produktivnostjo (0,35) in med kakovostjo delovnega življenja, ki jo zaposleni oceni kot želi, in produktivnostjo (0,32). Avtorji so odkrili, da največjo napovedovalno moč o produktivnosti zaposlenega nosijo pozitivna čustva pri delu, negativna (ki sicer niso bila izrazito ugotovljena) na drugi strani s produktivnostjo niso bila povezana. Zadovoljstvo pri delu je s produktivnostjo sicer bilo povezano (0,14-0,30), a njegova napovedovalna moč ni bila med najmočnejšimi. Ugotovili so še, da izmerjena pozitivna afektivnost in naravnost

zaposlenega ter zadovoljstvo z življenjem pred prvim merjenjem napove produktivnost zaposlenega pri drugem merjenju.

Tudi Edgar, Geare, Halhjem, Reese in Thoresen (2015) so z raziskavo med študenti v Novi Zelandiji ugotovili, da zadovoljstvo z življenjem edino statistično značilno napoveduje objektivno uspešnost študentov pri opravljanju izpitov. Avtorji so ponovno dokazali, da je pozitiven afekt povezan s subjektivno ocenjeno uspešnostjo pri izpitih, ki je bila zanimivo na podlagi samoocenjevanja nižje ocenjena kot dejanska uspešnost pri izpitih.

Oswald, Proto in Sgroi (2015) so povezanost sreče na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih raziskovali z izvedbo štirih različnih eksperimentov v laboratoriju. Na začetku eksperimenta so zaposlene v organizaciji vprašali o lastni oceni sreče v tistem trenutku. Zatem so prvi skupini pokazali smešen videoposnetek, drugi ponudili sadje, čokolado in pijačo, kontrolne skupine so si ogledale placebo videoposnetek oziroma niso bile izpostavljene nobenim ukrepom za povečanje sreče. Zatem je sledila ponovna ocena trenutne sreče in merjenje produktivnosti z matematičnimi nalogami s finančnimi spodbudami. Eksperiment v zapisanem sosledju so ponovili trikrat. Na koncu so vključeni v eksperiment ponovno podali oceno o lastni sreči in podali lastne izkušnje o predhodnem učenju matematike. Ena skupina je v zadnji fazi eksperimenta izpolnila dodaten vprašalnik o slabih življenjskih dogodkih, ki so se jim zgodili v zasebnem življenju v zadnjih petih letih.

Avtorji so ugotovili, da ogled smešnega videoposnetka rezultira v 13 % povečanju produktivnosti pri reševanju matematičnih nalog, prigrizek in klepet pa rezultirata v 15 % povečanju produktivnosti, pri čemer ne moremo sklepati o dolgotrajnosti učinka. Razkrili so, da so posamezniki, ki so v zadnjem letu žalovali, bili resno bolni ali so to bili njihovi bližnji, ocenili lastno srečo nižje kot tisti, ki se niso srečali s takšnimi dogodki, in so že na začetku eksperimenta dosegali slabše matematične rezultate (Oswald, Proto & Sgroi, 2015).

Do podobne ugotovitve so prišli Bellet, De Neve in Ward (2019), ki so s kvazi eksperimentom med telefonskimi prodajalci telefonskih, internetnih in televizijskih storitev v Veliki Britaniji ugotovili povezanost pozitivnega afekta in produktivnosti, kjer je prvo rezultiralo v večjem številu uspešnih telefonskih prodaj zaposlenega. Z vključitvijo spremenljivke izpostavljenosti meglenemu vremenu pri delu so ugotovili, da le-ta negativno vpliva na pozitivni afekt, a ne na prodajo. Avtorji niso uspeli dokazati vpliva sreče na delovnem mestu na prisotnost pri delu, bolniško odsotnost, nadurno delo in počitek pri delu.

Raziskava Graziotin, Fagerholm, Wang in Abrahamsson (2018) med razvijalci programske opreme je razkrila, da ti ocenjujejo, da sreča na delovnem mestu pozitivno vpliva na njihovo procesno produktivnost in kognitivno uspešnost, saj poročajo, da so srečni zaposleni bolj skoncentrirani pri delu, lažje rešujejo težave, imajo več energije, višje kompetence in veščine ter sposobnosti boljšega učenja.

Avtorji Dalal, Lam, Weiss, Welch in Hulin (2009) so odkrili, da je negativni afekt pozitivno povezan s kontraproduktivnim vedenjem posameznika, pozitivni afekt pa s kontekstualno

uspešnostjo, kar pomeni, da sta ti dimenziji uspešnosti med sabo neodvisni. Kontekstualna in kontraproduktivna uspešnost najbolje napovedujeta skupno uspešnost, ko je ta usmerjena k organizaciji, ne pa k nadrejenemu in sodelavcih, kar pomeni, da je smotrno ti dve vrsti uspešnosti naslavlјati ločeno in predvsem z izboljševanjem stanja v organizaciji.

Bryson, Forth in Stokes (2017) so na podlagi večletne nacionalne raziskave v Veliki Britaniji ugotovili pozitivno korelacijo med povprečnim zadovoljstvom pri delu in subjektivno ocenjeno uspešnostjo pri delu na podlagi ocene o finančni uspešnosti, produktivnosti delovne sile in kakovosti proizvodov ali storitev glede na povprečje. S primerjanjem rezultatov med letom 2004 in 2011 so ugotovili, da se je pri tistih, kjer se je povečalo zadovoljstvo pri delu, povečala tudi produktivnost. Skušali so dokazati še obratno povezavo med konstruktoma, torej da delovna uspešnost iz leta 2004 napove stopnjo zadovoljstva pri delu 2011, a tega niso uspeli. Nasprotno kot prej omenjene raziskave, avtorji obenem niso ugotovili povezanosti med pozitivnim afektom pri delu in produktivnostjo.

Judge, Thoresen, Bono in Patton (2001) so z metaanalizo odkrili šibko povezanost (0,18) med zadovoljstvom pri delu in uspešnostjo zaposlenih. Korigirana povprečna korelacija je bila celo 0,30, kar se približuje korelaciji med povprečnim zadovoljstvom in uspešnostjo zaposlenih (0,29) iz raziskave Iaffaldana in Muchinsky-ja (v Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Wright & Cropanzano, 2007), ki sta sicer pričala o šibki povezanosti (0,17) med različnimi vidiki zadovoljstva z delom in uspešnostjo zaposlenih. S primerjavo dotedanjih raziskav so Judge, Thoresen, Bono in Patton (2001) ugotovili še, da je povezanost med zadovoljstvom pri delu in uspešnostjo zaposlenih močnejša na visoko zahtevnih delovnih mestih, prav tako močnejše korelacije dobimo, če preučujemo povezanost globalnega zadovoljstva pri delu in uspešnosti zaposlenih.

Z raziskavo so Harrison, Newman in Roth (2006) želeli dokazati povezanost skupnega odnosa do dela in uspešnosti na višji konceptualni ravni. Z metaanalizo so ugotovili močnejšo napovedovalno moč skupnega odnosa do dela, ki ga sestavljajo koncepti zavzetost, zadovoljstvo pri delu, pripadnost in vključenost v delo, in posledičnega vedenja, ki vodi v organizacijsko želene rezultate (0,59) kot obratno.

Riketta (2008) je s panelno študijo potrdil pozitivno povezanost med zadovoljstvom pri delu, čustveno pripadnostjo organizaciji in uspešnostjo (0,10-0,21), katerih značilnost je visoka stabilnost v času devetih mesecev. Razlik v povezanosti med skupnim odnosom do dela (zadovoljstvo pri delu, čustvena pripadnost organizaciji) in delovno uspešnostjo ter med odnosom do dela in kontekstualno uspešnostjo ni bilo. Korelacija med skupnim odnosom do dela in uspešnostjo je bila sicer statistično značilna, a zelo šibka (0,06). Avtor je z raziskavo ovrgel tezo, da uspešnost vodi v pozitiven odnos do dela.

Avtorji Veingerl Cic, Herzog in Macek (2020) so z raziskavo nasprotno kot avtorji poprej dokazali smer pozitivne povezanosti uspešnosti posameznika do zadovoljstva pri delu (0,32) zaposlenih v storitvenem sektorju v Sloveniji. Slednje je najverjetneje zaradi subjektivnega

ocenjevanja nelinearno povezano s psihološkim blagostanjem zaposlenih (0,38), kjer je prisotnost latentnih spremenljiv močna. Ugotovljeno je bilo, da lahko s celovitimi metodami razvoja zaposlenega organizacija spodbudi hkrati uspešnost zaposlenih, še bolj pa zadovoljstvo pri delu in psihološko blagostanje.

Salas-Vallina, Alegre in Fernandez (2017) so prvi avtorji, pri katerih sem zasledila, da srečo na delovnem mestu definirajo kot Fisherjeva (2010) in potemtakem pri raziskovanju njene povezanosti z vedenjem v dobrobit organizacije oziroma kontekstualno uspešnostjo, upoštevajo dimenzije zadovoljstva pri delu, zavzetosti zaposlenih in čustvene pripadnosti organizaciji. V konkretni raziskavi so dokazali, da je sreča na delovnem mestu zmerno pozitivno povezana z vedenjem v dobrobit organizacije (0,311). Ugotovili so še, da organizacijsko učenje, ki je proces, s katerim se organizacija spreminja, da ohrani in izboljša produkte ali storitve (Dibella in drugi, 1996 v Salas-Vallina, Alegre & Fernandez, 2017) in ki zaobjema eksperimentiranje, tveganje, interakcije z zunanjim okoljem, dialog in vključenost v odločanje (Chiva in drugi, 2007 v Salas-Vallina, Alegre & Fernandez, 2017), popolnoma posreduje med srečo na delovnem mestu in vedenjem v dobrobit organizacije.

Avtorje Pieró, Kozusznik in Soriano (2019) je zanimala moč povezanosti hedonske in evdajmonske sreče na delovnem mestu z uspešnostjo zaposlenega, ki je sestavljena iz lastne ocene in ocene nadrejenega o delovni ter kontekstualni uspešnosti. Četudi so ugotovili statistično značilno pozitivno povezanost obeh vrst sreče z uspešnostjo, so na podlagi raziskave sklenili, da je učinkovitejše dosegati in spodbujati uspešnost zaposlenega z naslavljanjem evdajmonske sreče pri delu, saj ta močnejše vpliva na uspešnost zaposlenega.

Thompson in Bruk-Lee (2020) sta z raziskavo ugotovila šibke povezanosti (vrednosti korelacije so obsegale od 0,26 do 0,39) med srečo na delovnem mestu in organizacijsko pripadnostjo, delovno in kontekstualno uspešnostjo, kontraproduktivnim vedenjem ter pripravljenostjo izhoda iz organizacije. Srečo na delovnem mestu sta avtorja sicer drugače definirala, in sicer, da je sreča čustvo v danem trenutku in je edinstvena čustvena izkušnja. Ugotovila sta, da je sreča statistično značilno pozitivno povezana z organizacijsko pripadnostjo, delovno in kontekstualno uspešnostjo, medtem ko je sreča na delovnem mestu negativno povezana s kontraproduktivnim vedenjem in pripravljenostjo izhoda iz organizacije. Iz tega sta sklenila, da lahko sreča na delovnem mestu pojasni 15 % variabilnosti v tem, ali lahko to podjetje doseže ključne organizacijske cilje ali ne.

Avtorja Thompson in Bruk-Lee (2020) sta dokazala še, da delovne zahteve negativno vplivajo na organizacijsko pripadnost in delovno uspešnost ter pozitivno vplivajo na kontraproduktivno vedenje in pripravljenost izhoda iz organizacije. Sreča na delovnem mestu potemtakem posreduje med negativnim delovanjem delovnih zahtev in med želenimi organizacijskimi posledicami.

Edgar, Geare in Zhang (2018) so potrdili pozitivno povezanost pozitivnih čustev in zadovoljstva pri delu s kontekstualno uspešnostjo (šibka korelacija 0,185). Ugotovili so še,

da so pozitivna čustva in zadovoljstvo pri delu mediatorji kadrovskih ukrepov na spodbujanje kontekstualne uspešnosti.

Zanimivi izsledki raziskave med administrativnimi delavci na Poljskem potrjujejo negativno nizko povezanost med zadovoljstvom pri delu in kontraproduktivnim vedenjem (-0,22). Obenem je z grupiranjem posameznikov avtorica Cszarnota-Bojarska (2015) odkrila skupino zaposlenih z nizko stopnjo zadovoljstva pri delu, ki se zaradi tega želi organizaciji in sodelavcem maščevati ter skupino zaposlenih z visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, ki je hkrati nagnjena h kontraproduktivnemu vedenju. Ugotovila je tudi, da se nezadovoljni pri delu ne nujno zatekajo h kontraproduktivnemu vedenju, kot tudi zadovoljni zaposleni.

3.3 Povezanost na ravni organizacije in na ravni gospodarstva

Povezanost med posameznikovo srečo na delovnem mestu in uspešnostjo na ravni organizacije ali na ravni gospodarstva je težje odkrivati, saj gre za različne ravni preučevanja. Harter, Schmidt in Hayes (2002) trdijo, da agregirane rezultate o sreči na delovnem mestu na ravni posameznika lahko uporabimo za preučevanje povezanosti le-teh na višji ravni, kjer pa agregacija individualnih rezultatov o sreči na delovnem mestu iz koncepta odstrani le individualne razlike med posamezniki.

Omenjeni avtorji so z raziskavo med podjetji in njihovimi poslovnimi enotami odkrivali povezanost zadovoljstva pri delu in zavzetosti zaposlenih z merili uspešnosti poslovne enote. Odkrili so šibko pozitivno povezanost zadovoljstva pri delu in zavzetosti zaposlenih z dobičkonosnostjo poslovanja poslovnih enot (0,15; 0,17), povezanost s produktivnostjo je bila malenkost višja (0,20; 0,25). Ugotovili so, da zadovoljstvo pri delu in zavzetost zaposlenih najmočneje vplivajo na zadovoljstvo in zvestobo strank (0,32; 0,33) ter na fluktuacijo zaposlenih (-0,36; -0,30) in varnost (Harter, Schmidt & Hayes, 2002).

Bakotić (2016) je izvedla raziskavo o povezanosti zadovoljstva pri delu na ravni posameznika in uspešnosti na ravni organizacije. Ugotovila šibko pozitivno povezanost zadovoljstva pri delu in štirih finančnih kazalnikov, ki pričajo o uspešnosti organizacije na ravni dveh let. Le-ti so bili: donosnost kapitala, dohodek na zaposlenega, stroški dela na zaposlenega in sestavljen indeks poslovne odličnosti. Z raziskavo so preverili tudi obratno povezanost organizacijske uspešnosti in zadovoljstva pri delu, kjer so ponovno ugotovili še šibkejšo pozitivno povezanost. Razlog za šibkejšo povezanost med organizacijsko uspešnostjo in posameznim zadovoljstvom pri delu, lahko leži v težji identifikaciji posameznika z uspehom organizacije, saj iz tega navadno ne izhajajo dodatne nagrade posameznikom in ga le-to ne motivira za nadaljnje delo.

Na vprašanje, ali lahko sklepamo, da pozitivne posledice sreče na delovnem mestu in njihove povezanosti z uspešnostjo najprej na ravni posameznika, potem na ravni organizacije obstajajo in se pozitivno odražajo v gospodarstvu, so odgovorili DiMaria, Peroni in Sarrancino (2020). Na podlagi podatkov iz 20-ih evropskih držav med leti 2004 in 2010 so

ugotavljali, ali je agregirano zadovoljstvo z življenjem povezano s skupnim faktorjem produktivnosti, kjer so upoštevali podatke o kapitalu, stopnji zaposlenosti in o subjektivnem blagostanju ter podatke o bruto domačem proizvodu.

Ugotovili so pozitivno povezanost zadovoljstva z življenjem in skupnega faktorja produktivnosti ter obenem razpoznali, da je zadovoljstvo z življenjem vir produkcije, ne pa njena posledica. Zanimivo je Slovenija ena izmed izjem, saj je zadovoljstvo z življenjem posledica produkcijske funkcije države, hkrati pa zadovoljstvo z življenjem ne bistveno prispeva k povečanju produktivnosti in ekonomski rasti, kot je to zelo značilno za Nemčijo, Francijo in Poljsko. Zanimivo bi bilo ugotavljati povezanost na podlagi novejših podatkov, saj so avtorji ugotovili trend naraščanja v zadovoljstvu z življenjem pri novih članicah Evropske Unije (DiMaria, Peroni & Sarrancino, 2020).

Če upoštevam ugotovitve za večino držav, sklenem da lahko zadovoljstvo z življenjem posameznika pomembno vpliva na podjetje, v katerem je zaposlen in na gospodarstvo. Zatorej prepoznavam vlogo zakonodajalcev in oblikovalcev politike, da skrbijo za blagostanje posameznikov in potemtakem spodbujajo obenem še ekonomsko rast.

Kowalski in Loretto (2017) spodbujata k podrobnejšemu interdisciplinarnemu raziskovanju politik kadrovskega managementa za spodbujanje sreče na delovnem mestu in uspešnosti na ravni organizacije ter gospodarstva. Osredotočenost na individualno raven posameznika namreč ne upošteva drugih pomembnih kontekstualnih okoliščin, kot so: vedno večja fleksibilnost lokacije zaposlitve, delovnih ur in vrste zaposlitve, tehnološki razvoj, turbulentnost gospodarstva, nacionalna in internacionalna stopnja zaposlenosti, geografske migracije, staranje delovne sile in s tem povezane nacionalne politike, in ne zagotavlja trajnostno na delovnem mestu srečne delovne sile.

S pregledom nekaterih starejših in novejših raziskav o povezanosti sreče na delovnem mestu in uspešnosti sem ugotovila premik od raziskovanja posameznih dimenzij sreče na delovnem mestu, predvsem zadovoljstva pri delu in povezanosti s produktivnostjo ter delovno uspešnostjo, k raziskavam o povezanosti afekta pri delu predvsem s kontekstualno uspešnostjo. Obenem je opaziti premik od raziskovanja povezanosti posameznih konstruktov k preučevanju povezanosti pojavov na višji ravni. Nekatere raziskave so potrdile predpostavljeno tezo o »srečen zaposleni je bolj uspešen zaposleni« močnejše ali šibkeje, druge tega niso uspele. Z zanimanjem repliciranja rezultatov o povezanosti v nadaljevanju predstavljam lastno empirično nalogo.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

4.1 Namen, vrsta raziskave in hipoteze

Delo v kadrovske službi me je popeljalo do vneme po globljem razumevanju sreče na delovnem mestu. Sama dela ne vidim samo kot obveznost, ki omogoča zadovoljujočo stopnjo življenja, temveč tudi kot priložnost za doživljanje pozitivnih čustev in predajanje aktivnostim, ki nudijo notranje zadovoljstvo ter uresničevanje lastnega smisla. Z željo po zagotavljanju sreče na delovnem mestu za vse zaposlene sem si za temeljni cilj magistrskega dela zadala s pomočjo teorije zapisati takšno definicijo sreče na delovnem mestu, ki jo lahko v praksi razumljivo uporabljamo. Fisherjeva (2010) je s podobnim namenom konceptualizirala srečo na delovnem mestu kot skupek zavzetosti zaposlenega, zadovoljstva z delom in čustvene pripadnosti organizaciji. Njeno definicijo v empirični raziskavi prevzemam in s hipotezo 1 dokazujem pojasnjevalno moč.

Hipoteza 1: Dimenzije sreče na delovnem mestu, zavzetost zaposlenega, zadovoljstvo pri delu in čustvena pripadnost organizaciji, pojasnjujejo večino variacije doživljanja sreče zaposlenega na delovnem mestu.

Razumevanje koncepta sreče na delovnem mestu v praksi nudi okvir za prepoznavanje dejavnikov, ki omogočajo povečanje sreče zaposlenih in posledično vodijo do pozitivnih posledic za organizacijo, kot je uspešnost zaposlenih. Hipoteza, da je srečen zaposleni bolj produktiven zaposleni (Wright, Cropanzano, Denney & Moline, 2002) je vseprisotna med akademiki različnih disciplin in tudi med splošno populacijo (Fisher, 2003). Kot sem v prejšnjih poglavjih ugotovila, različne teorije že nekaj časa z različnimi konceptualizacijami in na različne načine, povezanost sreče na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih, dokazujejo bolj ali manj uspešno. Pričujoče magistrsko delo njuno povezavo ponovno postavlja pod vprašaj in skuša potrditi temeljno tezo, da sreča na delovnem mestu vpliva na uspešnost zaposlenih.

Hipoteze 2a, 2b in 2c obravnavajo povezanost sreče na delovnem mestu s posameznimi dimenzijami uspešnosti po modelu uspešnosti zaposlenega (Koopmans in drugi, 2011).

Hipoteza 2a: Sreča na delovnem mestu je pozitivno povezana z delovno uspešnostjo.

Hipoteza 2b: Sreča na delovnem mestu je pozitivno povezana s kontekstualno uspešnostjo.

Hipoteza 2c: Sreča na delovnem mestu je negativno povezana s kontraproduktivno uspešnostjo.

Ker sem ugotovila, da je bilo raziskav o sreči na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih že res veliko, je potemtakem moje raziskovanje deduktivno in temelji na že dognanih spoznanjih, ki jih na praktičnem primeru preverjam s pretežno kvantitativnimi raziskovalnimi metodami.

Z metodo komuniciranja sem zbirala primarne vire podatkov. Izvedla sem popis populacije izbranega srednje velikega podjetja, katerega dejavnost po standardni klasifikaciji dejavnosti (SDK) so druge raznovrstne predelovalne dejavnosti (32). Med zaposlenimi v izbranem podjetju sem izvedla anonimno anketo v obliki vprašalnika, na katerega so anketiranci odgovarjali prostovoljno in na način podajanja samoocen o lastni sreči na delovnem mestu ter o uspešnosti.

4.2 Oblikovanje vprašalnika, zbiranje podatkov in obdelava

Za namene preverjanja zgoraj zastavljenih hipotez sem zasnovala anketni vprašalnik s tremi vsebinskimi deli, ki ga lahko vidimo v prilogi 3. Prvi del vprašalnika je bil posvečen temi sreče na delovnem mestu. Prevzela sem strukturo in vsebino vprašalnika, ki so ga z namenom raziskovanja vpliva sreče na delovnem mestu na vedenje v dobrobit organizacije postavili avtorji Salas-Vallina, Alegre in Fernandez (2017) in v njem združila merske lestvice različnih avtorjev. Zavzetost zaposlenih sem raziskala s pogosto uporabljeno mersko lestvico (angl. Utrecht Work Engagement Scale – UWES) avtorjev Schaufeli, Salanova, González-Roma in Bakker (2002) s sedemnajstimi trditvami. Predvsem kognitivno komponento sreče na delovnem mestu, zadovoljstvo pri delu, sem preverjala z mersko lestvico avtorjev Schriesheim in Tsui (1980), ki s pomočjo šestih trditev tvori indeks zadovoljstva z delom (angl. job satisfaction index). Ker po Fisherjevi (2010) v koncept sreče na delovnem mestu najbolje spada le čustvena dimenzija pripadnosti podjetju, sem za njeno merjenje sem prevzela lestvico osmih trditev avtorjev Allen in Meyer (1990). Za preverjanje razumljivosti koncepta sreče na delovnem mestu sem postavila še dodatno trditev, prevzeto od avtorjev Swanson in Chen (2016), kjer sem spraševala o sreči v primerjavi s sodelavci v zadnjih treh mesecih.

V prvem delu vprašalnika sem uporabila merske lestvice za merjenje stališč, konkretnije Likertovo sumarno lestvico, kjer so bile predvidene modalitete od 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – niti strinjam, niti ne strinjam, 4 – se strinjam do 5 – popolnoma se strinjam. Z namenom odkrivanja potreb, želj in idej zaposlenih, sem dodala še odprto vprašanje o predlogih za izboljšanje lastne sreče na delovnem mestu.

Drugi del vprašalnika je obravnaval uspešnost zaposlenih, kot jo definira in razlaga avtorica Linda Koopmans (2014). Od nje sem prevzela mersko lestvico za merjenje stališč o delovni, kontekstualni in kontraproduktivni uspešnosti, sestavljeno iz osemnajstih trditev. Prilagodila sem modalitete, in sicer jih postavila kot 1 – redko, 2 – včasih, 3 – redno, 4 – pogosto in 5 – nenehno. Z namenom preverjanja razumljivosti trditev o delovni uspešnosti sem postavila še dve dodatni trditvi o oceni delovne uspešnosti v zadnjih treh mesecih, ki sem jih prevzela od avtorjev Podsakoff in Mackenzie (1989). Modalitete so se glasile: 1 – nezadostno, 2 – zadostno, 3 – dobro, 4 – prav dobro in 5 – odlično.

Ocen o uspešnosti zaposlenih s strani nadrejenih nisem pridobivala, saj me je v magistrskem delu zanimala povezanost subjektivno ocenjene sreče na delovnem mestu in delovne,

kontekstualne in kontraproduktivne uspešnosti na ravni posameznika, ne pa povezanost na ravni organizacije.

Zadnji del vprašalnika je obsegal vprašanja o demografskih podatkih anketiranca, o področju dela in delovni dobi v izbranem podjetju, ki je bilo predmet raziskave. Vprašanja sem zastavila z namenom potencialnega odkritja posebnih skupnih značilnosti v posameznih skupinah. Anonimnost anketiranca je bila zagotovljena s širše določenimi petimi ranžirnimi razredi in široko opredelitvijo področja dela, konkretnije z delom v proizvodnji ali režiji.

Anketni vprašalnik sem prevzela in ga prevedla v slovenščino na način, da se je bistvo trditev do katerih anketirani izražajo svoje stališče, čim bolj ohranilo. Razumljivost vprašalnika sem preverila tako, da sem ga dala na vpogled in v izpolnjevanje dvema posameznikoma, ki sta zaposlena v režiji, in dvema, ki opravljata delo v proizvodnji. Spolna struktura je bila uravnotežena. Na podlagi njihove povratne informacije o razumljivosti sem trditve in modalitete spremenljivk nekoliko prilagodila ter jih uporabila v vprašalniku.

Z zbiranjem podatkov sem začela 3. februarja 2021, natančneje sem zaposlenim v izbranem podjetju razdelila anketne vprašalnike v papirni obliki in jih osebno nagovorila k izpolnjevanju. Zaposleni so imeli možnost oddaje izpolnjenega vprašalnika do 12. februarja 2021 v zapečateno škatlo v avli podjetja.

Pridobljene podatke sem statistično analizirala s programom za statistično analizo IBM SPSS Statistics (v nadaljevanju SPSS), s katerim sem najprej preverila zanesljivost in veljavnost merskega instrumenta ter preverila pojasnjevalno moč predpostavljenega modela sreče na delovnem mestu. Z namenom odkritja najbolj ključnih faktorjev za pripravo krajšega anketnega vprašalnika za merjenje sreče na delovnem mestu sem izvedla še eksploratorno faktorsko analizo in metodo glavnih komponent. Kvantitativne podatke sem analizirala z izračunom povprečnih vrednosti strinjanja z danimi trditvami. Izvedla sem multiplo linearno regresijo, s katero sem preverjala korelacije neodvisne spremenljivke sreče na delovnem mestu z odvisnimi spremenljivkami, ki jih predstavljajo tri dimenzije uspešnosti posameznika. Zaradi možnosti nelinearne povezanosti med spremenljivkami sem simulirala še kvadratno in kubično funkcijo. Kvalitativne podatke, ki so jih predstavljali predlogi anketirancev za izboljšanje sreče na delovnem mestu, sem obdelala s pomočjo kodiranja.

4.3 Rezultati

Populacija je na dan 3. februar 2021, ko sem začela z zbiranjem podatkov, znašala 137 zaposlenih. V izpolnjevanje je bilo oddanih 131 vprašalnikov, 1 zaposlenega sem izločila iz raziskave zaradi pristranskosti, 5 pa je bilo izločenih zaradi daljše odsotnosti z dela. Skupno je bilo do 12. februarja 2021 oddanih 92 vprašalnikov, 2 od teh sta bila popolnoma neizpolnjena. Upoštevajoč oddane vsaj delno izpolnjene anketne vprašalnike znaša stopnja odgovora 68,7 %, osip je torej 31,3 %. Stopnjo odgovora ocenjujem kot dobro zadovoljivo

in nad pričakovano, kar nakazuje na željo zaposlenih v izbranem podjetju po podajanju informacij vodstvu organizacije.

Sicer demografski podatki, ki jih prikazujem v tabelah v prilogi 4, niso bili ključni za vsebinsko analizo povezanosti sreče na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih, a so pripomogli k razkrivanju in razumevanju značilnosti različnih skupin. 61,25 % vprašanih opravlja delo v proizvodnji, 38,75 % pa opravlja režijsko delo. 10 anketirancev od skupno 90-ih se o tem ni želelo opredeliti. Na podlagi primerjave s strukturnim deležem zaposlenih v populaciji sem ugotovila, da se je na anketo odzvalo več proizvodnih delavcev (62,03 %) kot režijskih (53,45 %). Posledično obstaja minimalna možnost slabše reprezentativnosti režijskih delavcev.

11 od 90-ih anketiranih v anketnem vprašalniku ni označilo lastne delovne dobe v preučevanem podjetju. Največji delež v podjetju predstavljajo zaposleni do 5 let (43,04 %), številčno jim sledijo zaposleni v podjetju od 6 do 15 let (35,4 %). 11,4 % vprašanih, ki so se na vprašanje opredelili, je v podjetju zaposlenih od 16 do 25 let, skoraj polovico manj je zaposlenih v podjetju od 26 do 35 let (6,3 %), najmanj pa je zaposlenih, ki v izbranem podjetju opravljajo delo več kot 35 let (3,8 %). Primerjajoč s podatki iz populacije se je na anketo glede na lastno delovno dobo v preučevanem podjetju odzvalo med 45 % in približno 50 % zaposlenih iz vsake skupine. Najodzivnejša pri reševanju ankete je bila skupina zaposlenih v podjetju od 6 do 15 let (82,35 %).

Predstavitev značilnosti anketirancev zaključujem s sklepom, da sem pridobila reprezentativne informacije o sreči in uspešnosti zaposlenih v izbranem podjetju ter da lahko rezultate analize posplošim na celo podjetje. Nadalje na kratko predstavljam glavne oziroma izstopajoče opisne statistike po sklopih vprašanj anketnega vprašalnika, katerih podrobnosti lahko vidite v prilogi 4. V omenjeni prilogi lahko vidite še frekvenčno porazdelitev izbranih odgovorov na podane trditve za merjenje stališč.

V prvem sklopu vprašanj sem raziskovala **zavzetost zaposlenih**. Anketiranci so največje in najbolj soglasno izrazili strinjanje s trditvijo »Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi kadar stvari ne gredo dobro«, kjer je aritmetična sredina znašala 4,17. Visoko izraženo, a razpršeno strinjanje, je bilo s trditvijo »Ko delam, pozabim na vse ostalo okoli sebe.«. Najnižje strinjanje, z aritmetično sredino 2,49 na lestvici od 1 do 5, so izrazili s trditvijo »Težko se ločim od službe«. Z združitvijo vseh 17-ih vrednosti strinjanja s trditvami o zavzetosti v eno spremenljivko, sem dobila povprečno vrednost **3,60**, kar pomeni, da se anketiranci z navedenimi trditvami niti strinjajo, niti ne strinjajo oziroma da se nekoliko bolj nagibajo k izražanju strinjanja s trditvami o lastni zavzetosti.

Zaposleni v izbranem podjetju so najbolj izrazito poročali o doživljanju vseh pozitivnih značilnosti zavzetosti, s poudarkom na doživljanju zanosa in psihični ter fizični vzdržljivosti, negativnih vzorcev o prekomerni povezanosti z delom ni bilo. Če razumem zavzetost kot

nasprotje izčrpanosti ali izgorelosti po Bakker in Demerouti (2007) lahko rečem, da zaposleni v izbranem podjetju ne kažejo znakov izgorelosti oziroma tveganja zanj.

Povprečno anketiranci niso posebej izrazili **zadovoljstva pri delu**, kjer je skupna povprečna vrednost vseh ocen o trditvah o zadovoljstvu znašala **3,39**. Najmanj so se strinjali s trditvijo o zadovoljstvu s plačilom, kjer je aritmetična sredina znašala 2,6, in s trditvijo o zadovoljstvu z možnostmi za napredovanje (2,67), kjer so se odgovori najbolj razlikovali. Največje strinjanje so anketiranci izrazili s trditvijo o zadovoljstvu s sodelavci, kjer so odgovori tudi najmanj odstopali od povprečne vrednosti 4,02. Vprašani so izrazili delno strinjanje s trditvami o trenutnem zadovoljstvu na delovnem mestu, zadovoljstvu z naravo dela in nadrejenim vodjem.

Ker pri merjenju zadovoljstva pri delu nisem vključila merjenje čustvenih stanj pri delu in je potemtakem zadovoljstvo pri delu sodba posameznikov, ugotovim, da ima organizacija velik potencial odpraviti nezadovoljstvo, kjer pa se postavlja vprašanje ultimativnega zadovoljstva in finančnih zmožnosti organizacije.

V sklopu trditev o **čustveni pripadnosti podjetju** so se anketiranci najbolj strinjali s trditvijo, da bi z veseljem preostanek kariere preživel v izbranem podjetju. Najvišja povprečna vrednost je znašala 3,52. Najnižje strinjanje, s povprečno vrednostjo 2,81, je bilo izraženo s trditvijo, da so čustveno navezani na izbrano podjetje in da uživajo v pozitivni razpravi o podjetju z ljudmi zunaj njega (2,98). Odgovori so se najbolj razlikovali pri trditvi, da čutijo, da so težave podjetja tudi lastne, najbolj enoviti pa so bili pri trditvi o moči lahkotne navezanosti na drugo podjetje v primerjavi z izbranim. Povprečna vrednost vseh strinjanja z 8 trditvami o čustveni pripadnosti organizaciji je znašala **3,12**.

Podatki kažejo, da zaposleni niso čustveno navezani na izbrano podjetje, a bi vselej želeli v njem ostati, saj se počutijo del družine in občutijo pripadnost. Slednje morebiti razkriva trajnostno dimenzijo pripadnosti organizaciji, ko ima posameznik nizke možnosti za alternativno zaposlitev in normativno pripadnost, torej dolžnost ostati zaradi drugih (Allen & Meyer, 1990).

Dodajam rezultat na trditev o **sreči zaposlenega v zadnjih treh mesecih v primerjavi s sodelavci oziroma sodelavkami**. Aritmetična sredina je znašala **3,22**. Odgovor na vprašanje o sreči na delovnem mestu potemtakem ponuja drugačen odgovor kot zgoraj omenjene dimenzije sreče na delovnem mestu. Morebiti vzbuja v anketirancu čustveni odziv in odnos do zunanjega objekta, saj ga hkrati sprašujemo o lastni sreči in o sreči njegovih sodelavcev ter o njihovi primerjavi. Interpretacija rezultata je torej kompleksnejša.

Če izračunam **aritmetično sredino vseh ocen** o trditvah za merjenje stališč do sreče na delovnem mestu po Fisherjevi (2010) in po Swanson in Chen (2016), dobim vrednost **3,43**. Rečem lahko, da so zaposleni pri izražanju strinjanja do trditev o sreči na delovnem mestu v povprečju izbirali srednjo možnost 3 – niti strinjam, niti ne strinjam, z nekoliko deviacijo do strinjanja do trditev.

Na podlagi rezultatov o sreči na delovnem mestu me je zanimalo, ali obstajajo statistično značilne razlike med skupinami na podlagi demografskih podatkov (priloga 6). T test dveh neodvisnih vzorcev je odkril statistično značilno razliko med povprečno srečo na delovnem mestu med proizvodnimi in režijskimi delavci, kjer so slednji v povprečju na delovnem mestu bolj srečni kot proizvodni delavci. Ker sem ugotovila, da podatki v raziskavi niso normalno porazdeljeni, sem izvedla še neparametričen Mann-Whitney test, ki je potrdil ugotovitev t testa.

Izvedla sem še preizkus enosmerne analize variance (angl. analysis of variance, v nadaljevanju ANOVA) in neparametričen test Kruskal-Wallis za odkrivanje razlik v povprečni vrednosti sreče na delovnem mestu v skupinah zaposlenih glede na čas trajanja zaposlitve v izbranem podjetju. Razlike med povprečnimi vrednostmi sreče na delovnem mestu v petih različnih skupinah glede na delovno dobo v podjetju obstajajo, a niso statistično značilne, zato je o vplivu časa zaposlitve v podjetju na stopnjo sreče na delovnem mestu ne morem sklepati.

V vprašalniku so sledile trditve o treh dimenzijah uspešnosti, do katerih so se anketiranci opredeljevali glede na časovni okvir pogostosti v zadnjih treh mesecih. Povprečna vrednost trditve o **delovni uspešnosti** je znašala **3,98**, kar pomeni, da so anketiranci pogosto izvajali oziroma lahko planirali in optimizirali svoje delo. Predvsem so soglasno odgovorili, da so pogosto lahko upoštevali rezultate, ki so jih morali doseči (aritmetična sredina 4,44) in da so pogosto lahko ločevali glavne naloge od stranskih (aritmetična sredina 4,27). Sicer frekvenca pogostosti ni bila izrazito nizka, a je vselej najnižja povprečna vrednost bila zaznana pri trditvi »Svoje delo lahko opravil/a dobro z minimalnim časom in trdom« (aritmetična sredina 3,46).

Aritmetična sredina za **kontekstualno uspešnost** je bila malenkost nižja, in sicer **3,67**. Najpogosteje so zaposleni izrazili, da so lahko ohranjali in nadgrajevali delovne spretnosti, se lotili izzivov, dali pobudo za opravljanje novih nalog, najredkeje pa so aktivno sodelovali na sestankih in posvetih, kjer je standardni odklon tudi največji, kar je nekoliko logično glede na razlikovanje delovnih mest in njihovih vlog.

Najnižje povprečne vrednosti je bilo mogoče zaslediti prav pri opredeljevanju pogostosti **kontraproduktivnega vedenja**. Najpogosteje, kar je glede na zastavljeno Likertovo lestvico za merjenje stališč še vedno redko, so se anketiranci pogovarjali s sodelavci o negativnih vidikih lastnega dela (aritmetična sredina 2,44). Zaposleni poročajo, da se redko pritožujejo glede nepomembnih zadev, povezanih z delom, se ne osredotočajo na negativni vidik in da težav ne vidijo večjih kot v resnici so. Soglasno so poročali o redkemu o pogovoru z zunanjimi ljudmi izven podjetja o negativnih vidikih lastnega dela, kjer je izračunana povprečna vrednost znašala 1,66. Skupna povprečna vrednost kontraproduktivnega vedenja je znašala **2,12** in me ne preseneča, saj prepoznavam tendenco posameznika k skrivanju in prikrivanju izvajanja s strani organizacije neželenega vedenja.

Povprečno so anketiranci ocenili **lastno izpolnjevanje obveznosti**, ki jih je zahtevalo delo kot prav dobro, s povprečno vrednostjo 4,36. Standardni odklon od sredinske vrednosti je bil pri tej trditvi v celem vprašalniku najmanjši. Anketiranci so v povprečju ocenili **oceno lastnega nadrejenega o uspešnosti izvedbe delovnih nalog** kot prav dobro (aritmetična sredina 4,20).

Ocena lastne delovne uspešnosti se nekoliko razlikuje od vrednosti delovne uspešnosti z vidika pozitivnih vedenj na delu v dobro podjetja. Z ločenim ocenjevanjem delovne uspešnosti sem torej pridobila dodatno informacijo o lastni delovni uspešnosti, ki sledi tradicionalnem razumevanju delovne uspešnosti kot izpolnjevanju delovnih nalog. Vselej je treba upoštevati subjektivno naravo ocenjevanja lastne uspešnosti posameznika pri opravljanju dela, kjer je mogoče, da so zaposleni v izbrani organizaciji precenili delovno uspešnost po dodatnih dveh trditvah, saj sta ti bili bolj jasni in nista zaobjemali kompleksnih značilnosti delovne uspešnosti, ki sem jih merila z vprašalnikom po Koopmans (2014). Slednje bi pa resnično lahko dokazali le z dodatnim merjenjem uspešnosti zaposlenih s strani nadrejenih, s čimer bi zmanjšali stopnjo pristranskosti (Pieró, Kozusznik & Soriano, 2019).

Skupne uspešnosti posameznika nisem izračunavala in ne posebej izpostavljam, saj ta za moje raziskovalne namene ni bistvena. Z agregiranjem vrednosti se namreč izgubijo podrobnejše informacije o pozitivnih vedenjih, ki se kažejo skozi delovno in kontekstualno uspešnostjo, ter informacija o negativnih kontraproduktivnih vedenjih.

Ob analizi frekvenčnih porazdelitev izbranih odgovorov sem ugotovila, da histogrami sicer prikazujejo normalno porazdelitev, a z izjemami asimetričnosti v levo in v desno. Test normalne porazdelitve spremenljivk je pokazal nenormalno porazdelitev, kar bom še naslovila v omejitvah raziskave. Podrobnosti zagotavljanja predpostavk linearne regresije predstavljam v prilogi 5.

4.4 Analiza manjkajočih vrednosti

Omejitev raziskave je tudi dejstvo, da le 60 od 90-ih izpolnjenih vprašalnikov ni imelo napak, preostalih 30 je vsebovalo napake neodgovora spremenljivk in merske napake zaradi podvojenih odgovorov spremenljivk. Slednje je lahko posledica anketirančevega površnega izpolnjevanja vprašalnika ali pa napaka izvira iz vizualne oblike merskega instrumenta ter njegove obsežnosti, ki lahko vodi v občutek pretirane preučevanosti ter slabše odgovarjanje (Salas-Vallina & Alegre, 2018). Napake pri vnosu podatkov v program SPSS so bile izničene s kontrolnim pregledom vnosa.

Da bi ugotovila, kako pri analizi pridobljenih podatkov obravnavati manjkajoče vrednosti, sem izvedla analizo manjkajočih vrednosti in njihovo razporeditev. Le-ta je razkrila manjkajoče vrednosti pri 32 spremenljivkah od skupno 52-ih. Upoštevajoč kriterij dopustnosti od 5 % do 15 % manjkajočih vrednosti izpostavljam tri najizrazitejše stopnje neodgovorov.

5,88 % anketirancev se ni opredelilo na trditev o kontraproduktivni uspešnosti: »Težave sem videl/a večje, kot v resnici so.«. S t-testom neodvisnih vzorcev, kjer primerjalno spremenljivko predstavlja kodirana vrednost manjkajoče ali vnesene vrednosti spremenljivke, sem z Levenovim preizkusom domneve o enakosti dveh varianc, ugotovila, da so manjkajoče vrednosti večinoma naključne.

Naključnosti manjkajočih vrednosti ne morem izključiti pri 7,14 % anketirancev, ki se niso opredelili na trditev o kontekstualni uspešnosti: »Aktivno sodeloval/a na sestankih in posvetih.«. Slednje je lahko posledica obstoječih možnosti za sodelovanje z vidika delovnega procesa in vključenosti v spreminjanje le-tega ter posluha sodelavcev, nadrejenih vodij in posloводства podjetja.

7,14 % anketirancev se ni opredelilo o oceni nadrejenega o uspešnosti izvedbe anketirancevih delovnih nalog v preteklih treh mesecih. S t-testom sem manjkajoče vrednosti označila kot naključne.

Dopustnost stopnje manjkajočih odgovorov sem analizirala še z vidika konkretnega odgovarjanja enot, torej zaposlenih. Na podlagi frekvenčne porazdelitve le-teh, ki jo prikazujem v prilogi 4, tabeli 24, sklepam o slučajnosti manjkajočih vrednosti spremenljivke. Na primeru več kot 15 % manjkajočih vrednosti spremenljivke posamezne enote sem ugotavljala, ali bi bilo smotno iz analize izločiti enoto z 8, 9 in 23 manjkajočimi vrednostmi spremenljivke. Ker omenjene enote k analizi doprinesejo pomembne podatke, kot na primer, so zelo zadovoljne, spadajo v manj številčno skupino zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju in ker je anketiranec zelo nezadovoljen, jih nisem izločila. S stališča reprezentativnosti namreč k analizi doprinesejo več kakor, če bi jih izločila.

Da bi v analizo bilo vključeno čim večje število različnih enot z različnimi značilnostmi ter opredelitvami na podane trditve o sreči na delovnem mestu ter uspešnosti, sem nadomestila manjkajoče vrednosti z izračunano aritmetično sredino določene spremenljivke. Primerjala sem aritmetični sredini dveh spremenljivk za odvisna vzorca, kjer sem zaključila, da dopolnitev manjkajočih vrednosti z opisano metodo ne vodi do statistično pomembnih odstopanj od primarnih podatkov.

4.5 Preverjanje hipotez

4.5.1 Hipoteza 1

Hipoteza 1: Dimenzije sreče na delovnem mestu, zavzetost zaposlenega, zadovoljstvo pri delu in čustvena pripadnost organizaciji, pojasnjujejo večino variacije doživljanja sreče zaposlenega na delovnem mestu.

Najprej sem preverila moč pojasnjevalnega modela sreče na delovnem mestu, kjer koncept sreče na delovnem mestu pri analizi razumem na podlagi metodologije in dimenzij koncepta

avtorjev Salas-Valina, Alegre in Fernandez (2017), ki so dimenzije sreče na delovnem mestu prevzeli po Fisherjevi razlagi (2010). Posamezna vrednost neodvisne spremenljivke sreče na delovnem mestu je izračunana kot seštevek vseh vrednosti strinjanja o trditvah o zavzetosti, zadovoljstvu pri delu in čustveni pripadnosti, deljen s številom vseh trditev za merjenje stališč. Izračunana vrednost za posamezno dimenzijo sreče na delovnem mestu je aritmetična sredina s strani anketiranca ovrednotenih trditev.

Izvedla sem multiplo linearno regresijo, s katero sem preverila pojasnjevalno moč vpliva dimenzij sreče na delovnem mestu na odvisno spremenljivko sreče na delovnem mestu po Swanson in Chen (2016). Le-to sem raziskovala s pomočjo ene kontrolne trditve o sreči na delovnem mestu. V spodnji tabeli 1 vidimo, da koeficient multiple korelacije znaša 0,597, kar pomeni, da so neodvisne spremenljivke z odvisno zmerno pozitivno povezane. Koeficient multiple determinacije nam pove, da z variiranjem neodvisnih spremenljivk zavzetosti, zadovoljstva pri delu in čustvene pripadnosti pojasnimo 35,6 % variiranja odvisne spremenljivke sreče na delovnem mestu po Swanson in Chen (2016). Podrobnejše podatke izvedene multiple linearne regresije navajam v prilogi 9.

Tabela 1: Povzetek modela sreče na DM¹ (čustvena pripadnost, zadovoljstvo, zavzetost)

Koeficient multiple korelacije (R)	Koeficient multiple determinacije (R ²)	Prilagojeni R ²	Standardna napaka ocene
0,597	0,356	0,333	0,8193

Vir: lastno delo.

Slednje prvič razkriva, da ocena lastne sreče v primerjavi s sodelavci opisuje koncept sreče na delovnem mestu in da posebej obravnava srečo, kot jo posameznik sam razume. Morebiti je ravno to težava za interpretacijo rezultatov, saj lahko anketiranci tudi zaradi njihove pripadnosti določeni demografski skupini oziroma z življenjskim ciklom povezanim bistvom življenja različno razumejo pojem in se do njega različno opredelijo (Maffioletti, Maida & Scacciati, 2019). Interpretacija rezultatov je sploh težavna, ker sem pri vprašanju spraševala po lastni sreči v primerjavi s srečo drugih, o kateri si vsak posameznik ustvari spet različno predstavo. Dodatna postavka o sreči torej ne dovolj podrobno razkriva informacije, ki jo daje.

V tabeli 2 navedeni koeficienti part korelacije nam povejo, kako močno določena neodvisna spremenljivka pojasnjuje variiranje odvisne spremenljivke. Ugotovimo, da ima spremenljivka zadovoljstvo pri delu največjo part korelacijo in posledično najpoglaviteje dodatno pojasni varianco spremenljivke sreče na delovnem mestu.

¹ Delovno mesto (v nadaljevanju DM).

Tabela 2: Rezultati multiple linearne regresije (koeficienti) – sreča na DM

SREČA NA DM	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti	Korelacije		
	B	Standardna napaka	Beta			Bivariatni korelacijski koeficient	Parcialni korelacijski koeficient	Part korelacija
(Konstanta)	0,487	0,423		1,150	0,253			
Zavzetost	0,275	0,197	0,212	1,398	0,166	0,515	0,149	0,325
Zadovoljstvo	0,567	0,169	0,458	3,358	0,001	0,582	0,340	0,403
Čustvena pripadnost	-0,056	0,181	-0,045	-0,307	0,760	0,450	-0,033	0,34

Vir: lastno delo.

Morebiti je temu tako, ker je sreča po Swanson in Chen usmerjena proti objektu, kot je tudi zadovoljstvo pri delu. Dodatna razlaga lahko tiči v tem, da anketiranci pod srečo na delovnem mestu najbolj razumejo zadovoljstvo pri delu, ki se v uporabljenem merskem instrumentu nanaša predvsem na objektivne ključne vidike dela (Locke, 1969; Weiss & Cropanzano, 1996; Fisher, 2010). Razumevanje sreče na delovnem mestu kot zadovoljstvo pri delu je prvotna konceptualizacija koncepta, ki je v organizacijskih vedah in v organizacijah zelo razširjena ter potemtakem je lahko pogosta tudi med vsemi ljudmi.

Hkrati vpliva spremenljivk zavzetosti in čustvene pripadnosti v modelu definitivno ne moremo zanemariti, kljub njuni statistično neznačilni pojavnosti. Analizo moči pojasnjevalnega modela sreče na delovnem mestu izmerjene po Swanson in Chen (2016) z dimenzijami sreče na delovnem mestu po Fisherjevi (2010) zaključujem z odločitvijo, da regresija hipoteze 1 ne potrdi.

Ker hipoteza 1 z izračunom koeficienta multiple korelacije ni bila potrjena, sem izvedla še eksploratorno faktorsko analizo, s katero sem želela potrditi tri latentne faktorje (Marinšek, 2015), ki naj bi pojasnjevali skupno srečo na delovnem mestu po Fisherjevi (2010). Rezultate faktorske analize prikazujem v prilogi 10. Vnaprej določeni trije faktorji, to so dimenzije sreče na delovnem mestu, skupno pojasnjujejo 58,4 %² prvotne informacije vseh v model vključenih spremenljivk. Slednje pomeni, da dimenzije sreče na delovnem mestu po Fisherjevi pojasnjujejo večino variacije doživljanja sreče zaposlenega na delovnem mestu, kjer večino razumem kot vrednost, večjo od 50 %.

² Če izvedem metodo glavnih komponent, ugotovim, da trije vnaprej določeni faktorji pojanjujejo 62,3 % prvotne informacije vseh spremenljivk, ki so bili vključeni v uporabljen model. Razlika v odstotku pojasnjene informacije med faktorsko analizo in metodo glavnih komponent pripisujem upoštevanju specifične variabilnosti posameznih dejavnikov pri faktorski analizi (Marinšek, 2015).

Ker sem z analizo korelacijske matrike vseh spremenljivk o sreči na delovnem mestu ugotovila, da spremenljivke med sabo dobro korelirajo (vrednosti koeficientov višje od $|0,4|$; Marinšek, 2015), sem izvedla faktorsko analizo s poševno equamax rotacijo³. S slednjo sem dobila bolj interpretativno rešitev, saj sem na podlagi faktorskih uteži iz rotirane faktorske matrike prepoznala vsebinske koncepte sreče na delovnem mestu po Fisherjevi (2010). Prvi faktor v konkretnem primeru poimenujem z zavzetostjo zaposlenega, drugega kot zadovoljstvo pri delu in tretjega kot čustvena pripadnost organizaciji.

Z dovoljšnjim ujemanjem vsebinskih konceptov z dobljenimi faktorji potrjujem predpostavljeno dimenzionalnost modela sreče na delovnem mestu in vsebinsko primernost uporabljenega merskega instrumenta. Od skupnih 31 spremenljivk je od vsebinskih faktorjev odstopalo 8 spremenljivk, in sicer želja delati zjutraj, sreča ob intenzivnosti, zahtevno delo z izzivi, vznesenost, težka ločitev, zadovoljstvo z naravo dela, zadovoljstvo s sodelavci ter nizka vrednost korelacije lahkotne navezanosti na podjetje na drugo podjetje na katerikoli faktor. Na podlagi eksploratorne faktorske analize lahko torej potrdim hipotezo 1.

Rezultat o ujemanju modela z realnostjo bi najnatančneje podala potrditvena faktorska analiza, ki je zaradi majhnosti vzorca in njene kompleksnosti nisem izvedla. Izvedli so jo avtorji Salas-Vallina, Alegre in Fernandez (2017) in Salas-Vallina in Alegre (2018) in potrdili teoretične predpostavke o zanesljivosti merskih instrumentov in dejanski različnosti konceptov ter njihovem delovanju v predpostavljene modelu sreče na delovnem mestu.

4.5.2 Analiza uporabljenega merskega instrumenta sreče na delovnem mestu in njegove krajše oblike

Podlaga zanesljivih ugotovitev je zanesljivost samega merskega instrumenta. Preverila sem zanesljivost 5-ih, že s strani avtorjev preverjenih, merskih lestvic za merjenje stališč. Vrednosti Cronbachovega koeficienta so pri posameznem merjenju zavzetosti, zadovoljstva, čustvene pripadnosti in sreče zaposlenega po Swanson in Chen presegale zahtevano vrednost 0,7 po avtorjih Hair, Black, Babin in Anderson (2010). Vrednost Cronbachovega koeficienta je presegla pričakovano vrednost tudi za merjenje delovne, kontekstualne in kontraproduktivne uspešnosti. Tudi Cronbachov koeficient zanesljivosti merjenja ocene lastne delovne uspešnosti zaposlenega v zadnjih treh mesecih je razkril zanesljivost merske lestvice. Podrobne vrednosti Cronbachovih koeficientov prikazujem v prilogi 8.

Ker je bil del anketnega vprašalnika o sreči na delovnem mestu zelo obsežen, sem se odločila raziskati, ali bi ga lahko skrajšala in ob tem ohranila čim več variabilnosti podatkov. Za

³ Podobno rešitev je dala pravokotna rotacija varimax, kjer so skoraj vse uteži faktorjev v rotirani faktorski matriki najmočneje korelirale s spremenljivkami, ki so bile teoretično združene pod pripadajoče posamezne dimenzije sreče. Vzorec koreliranja spremenljivk z izločenimi faktorji je bil skoraj enak tisti iz poševne equamax rotacije. V besedilu navajam rešitev poševne rotacije, saj ta izhaja iz obstoječe močnejše medsebojne korelacije spremenljivk.

osnovno sem uporabila 9 izbranih trditev, ki po mnenju avtorjev Salas-Vallina in Alegre (2018) dobro predstavljajo tri dimenzije sreče na delovnem. Navajam jih v prilogi 11.

Najprej sem primerjala zanesljivost merskih lestvic daljše oblike vprašalnika o sreči na delovnem mestu in zanesljivost izbranih merskih lestvic krajšega vprašalnika, česar rezultate predstavljam v prilogi 8. Merske lestvice v obeh vprašalnikih presegajo zahtevano vrednost Cronbahovega koeficienta 0,8 (oziroma 0,7 po Hair, Black, Babin in Anderson, 2010), kar pomeni, da so zanesljive. Cronbachov koeficient merskih lestvic daljšega vprašalnika z vrednostjo 0,964 nekoliko presega vrednost 0,915 Cronbahovega koeficienta merskih lestvic krajšega vprašalnika, a to ne ocenjujem kot ključno.

Nato sem analizirala veljavnost merskega instrumenta. Korelacijskih koeficientov med postavkami daljšega vprašalnika na tem mestu ne navajam zaradi obsežnosti korelacijske matrike, ki se sicer nahaja v prilogi 10. Če analiziram višino korelacijskih koeficientov v omenjeni korelacijski tabeli, ugotovim, da nekaj z rdečo označenih, ob preučevanju korelacije med trditvami znotraj posameznega konstrukta sreče na delovnem mestu ni doseglo zahtevane vrednosti 0,3 oziroma $|0,4|$ (Marinšek, 2015). To kaže na nižjo korelacijo z drugimi trditvami, ki naj bi skupno merile isti konstrukt. Nižjo konvergentno veljavnost (Salas-Vallina, Alegre & Fernandez, 2017) sem ugotovila torej pri konstruktui zadovoljstva pri delu, konkretno pri zadovoljstvu s plačilom in možnostmi za napredovanje ter pri konstruktui čustvene pripadnosti podjetju, konkretno korelaciji med lahkotnostjo navezanosti s podjetjem in občutka, kot da si del družine, čustveno navezanostjo, osebnim pomenom in občutkom pripadnosti. Zgornjo ugotovitev interpretiram tako, da z več poskusi merjenja ni mogoče zagotoviti enakih meritev z uporabljenimi lestvicami (Ferligoj, Leskošek & Kogovšek, 1995). To zaradi slabše primernosti merske lestvice nakazuje na možnost izločitve omenjenih trditev za namen krajšanja anketnega vprašalnika.

Nadaljnje, če pogledam višino korelacijskih koeficientov korelacijske matrike izven posameznih merskih lestvic za ločene konstrukte, ugotovim, da so le-ti povečini večji od 0,3. Z vijolično barvo označeni koeficienti nakazujejo na slabšo diskriminantno veljavnost, kar pomeni, da si konstrukti med sabo v resnici niso zelo različni (Ferligoj, Leskošek & Kogovšek, 1995; Gatignon, Tushman, Smith & Anderson, 2002 v Salas-Vallina, Alegre & Fernandez, 2017). To ocenjujem kot slabost uporabljenega merskega instrumenta in obenem priložnost za skrajšanje, kjer izbor trditev potencialno izboljša diskriminantno veljavnost. Dodajam še, da je slednje lahko pokazatelj vsebinske združitve treh dimenzij sreče na delovnem mestu na višji ravni, torej v koncept sreče na delovnem mestu.

V tabeli 3 vidimo korelacijske koeficiente med postavkami konstruktov krajšega vprašalnika o sreči na delovnem mestu. Podobno kot na primeru daljšega vprašalnika sem analizirala vrednosti koeficientov, ki znotraj posameznega konstrukta zavzetosti, zadovoljstva pri delu in čustvene pripadnosti organizaciji znašajo med 0,3 in 0,7, kar pomeni, da postavke med sabo dobro korelirajo ter ob več ponovitvah vsebinsko merijo enak koncept sreče na delovnem mestu (Ferligoj, Leskošek & Kogovšek, 1995). Tudi pri krajšem vprašalniku je

moč opaziti slabšo diskriminantno veljavnost, če primerjam korelacijske koeficiente med vsemi trditvami. Slednje je lahko posledica majhnega vzorca in podobnosti vprašanih.

Tabela 3: Korelacijski koeficienti med postavkami krajšega vprašalnika

POSTAVKA O SREČI NA DM	Počutje močnega in zavzetega	Navdušenje	Vznesenost	Z naravo dela	Z možnostmi za napredovanje	Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	Preostanek kariere	Čustvena navezenost	Občutek pripadnosti
Počutje močnega in zavzetega	1,000								
Navdušenje	0,660	1,000							
Vznesenost	0,534	0,632	1,000						
Z naravo dela	0,623	0,672	0,572	1,000					
Z možnostmi za napredovanje	0,356	0,407	0,510	0,396	1,000				
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	0,488	0,528	0,555	0,671	0,568	1,000			
Preostanek kariere	0,542	0,655	0,584	0,651	0,514	0,593	1,000		
Čustvena navezanost	0,366	0,409	0,485	0,490	0,389	0,462	0,688	1,000	
Občutek pripadnosti	0,569	0,604	0,599	0,596	0,435	0,517	0,712	0,701	1,000

Vir: lastno delo.

Ker sem na podlagi analize korelacijske matrike ugotovila obstoj korelacij med spremenljivkami, sem nadaljnje, s predhodnim Kaiser-Meyer-Olkin testom (v nadaljevanju KMO) in Bartlettovim testom, izvedla metodo glavnih komponent z namenom analize dimenzionalnosti krajšega vprašalnika. Če za agregacijo vnaprej določim 3 komponente, z njimi pojasnim 77,8 % variabilnosti sreče na delovnem mestu, kar celo izboljša pojasnjevalno moč daljše oblike vprašalnika. Poševna equamax rotacija treh glavnih komponent je privedla do interpretativne rešitve, kjer spremenljivke treh dimenzij sreče na delovnem mestu v krajšem vprašalniku najbolj korelirajo z vsebinsko pripadajočo komponento⁴. Prvo komponento poimenujem zavzetost zaposlenih, drugo čustvena pripadnost organizaciji in tretjo, zadovoljstvo pri delu. Spremenljivka zadovoljstvo z naravo dela izjemoma bolje korelira s prvo komponento. Podrobnosti so navedene v prilogi 12.

Sklepno lahko na podlagi lastne analize iz pridobljenih podatkov potrjujem primerno dimenzionalnost, zanesljivost in konvergentno veljavnost, vsebinsko zanesljivost potrjujem na podlagi iz teorije izhajajoče zasnove merskega instrumenta. Kljub sklepu, da s krajšo obliko vprašalnika, ki so ga ustvarili avtorji Salas-Vallina in Alegre (2018) po moji oceni

⁴ Rešitev pravokotne varimax rotacije treh glavnih komponent je bila identična.

zanesljivo in celostno merimo koncept sreče na delovnem mestu, navajam na primeru mojih podatkov ugotovljeno slabost, in sicer, diskriminantno veljavnost.

Na koncu sem izvedla še eksploratorno faktorsko analizo z namenom ugotovitve, ali z metodo glavnih komponent dobim enake rezultate manjšanja dimenzij (Marinšek, 2015), kot so jih dobili avtorji Salas-Vallina in Alegre (2018). Analizo z metodo glavnih komponent sem izvedla za vsako dimenzijo sreče na delovnem mestu posebej, kakor to tudi predstavljam v nadaljevanju. Natančnejše rezultate prikazujem v prilogi 13.

KMO statistika in Bartlettov preizkus sta dokazala, da med spremenljivkami o zavzetosti obstaja zadostna korelacija, da zmanjšam dimenzijo podatkov. Metoda glavnih komponent je odkrila dve komponenti z lastno vrednostjo večjo od 1, na kateri je preneseno 65,61 % celotne informacije, kar je v mojem primeru dober rezultat. V tabeli 4 predstavljam uteži glavnih komponent, ki so večje od $|0,4|$, z odebeljeno pisavo na desni označujem vrednosti večje od 0,7, z modro pisavo na levi strani tabele pa trditve, ki sta jih izbrala avtorja Salas-Vallina in Alegre v skrajšani obliki vprašalnika za merjenje sreče na delovnem mestu. Uteži so bivariatni Pearsonovi koeficienti korelacije med začetnimi spremenljivkami in izbranimi komponentami, katerih lastna vrednost presega 1. Vidimo, da s prvo komponento korelira veliko spremenljivk, ki merijo zavzetosti zaposlenih. Slednje kaže na dobro zasnovanost merskega sistema, ki meri različne dimenzije konstrukta. Nasprotno bivariatni korelacijski koeficienti druge komponente in prvotnih spremenljivk nezadostno korelirajo. Sklenem, da je metoda glavnih komponent izločila en glavni faktor, kateri ohranja 58,35% prvotne informacije.

Tabela 4 na naslednji strani prikazuje koeficiente determinacije za vsako spremenljivko, kjer ugotovimo, da največji delež celotne variabilnosti na glavni komponenti prenesejo spremenljivke delo navdihuje, psihična vzdržljivost, poglobljenost, vznesenost, smisel in namen, ki jih v najbolj desnem stolpcu označujem z vijolično barvo. Na podlagi analize bi lahko izločila le 4 trditve o zavzetosti (v tabeli neodebeljene), katerih tudi avtorji Salas-Vallina in Alegre v krajši vprašalnik niso vključili. Opazimo, da z glavno komponento najbolj korelira izbrana trditev o vznesenosti in ne vključena trditev o smislu in namenu. Sledi trditev o navdihujoče delo in navdušenje. Z metodo glavnih komponent pridem torej do nekoliko drugačnega zmanjšanja dimenzij, kot so ga zastavili omenjeni avtorji. Rečem pa lahko, da močna korelacija skoraj vseh trditev s prvo komponento kaže na vsebinsko agregirano primernost tudi daljše merske lestvice.

Za ugotovitev pojasnjevalne moči s pomočjo analize izbranih trditev sem izvedla multiplo linearno regresijo, katere rezultate predstavljam v tabeli 5 na naslednji strani. Ugotovila sem, da s strani avtorjev Salas-Vallina in Alegre izbrane spremenljivke pojasnjujejo 89,5 % variiranja odvisne spremenljivke, ki je v tem primeru zavzetost zaposlenih, ki je izračunana kot seštevek vseh spremenljivk o zavzetosti iz daljšega vprašalnika, deljen s številom vseh trditev. Lasten izbor spremenljivk pojasnjevalno moč še nekoliko izboljša, kar je obenem tudi lastnost vključitve večjega števila spremenljivk v model.

Tabela 4: Matrika uteži glavnih komponent zavzetosti zaposlenih

ZAVZETOST ZAPOSLENIH	Komponenta		Koefficient determinacije
	1	2	
Energično počutje	0,804		0,677
Smisel in namen	0,841		0,707
Čas leti	0,789		0,685
Počutje močnega in zavzetega	0,764		0,584
Navdušenje	0,833		0,694
Pozabiti na vse ostalo	0,767		0,643
Delo navdihuje	0,839		0,734
Želja delati zjutraj	0,766		0,628
Sreča ob intenzivnosti	0,813		0,664
Ponos	0,8		0,642
Poglobljenost	0,799		0,723
Delo zelo dolgo časa naenkrat	0,676		0,567
Zahtevno delo z izzivi	0,711		0,584
Vznesenost	0,841		0,707
Psihična vzdržljivost	0,628	0,576	0,726
Težka ločitev	0,639		0,519
Vztrajnost	0,612	0,544	0,670

Vir: lastno delo.

Tabela 5: Povzetek modela zavzetosti zaposlenih

Trditve za preverjanje modela	Koefficient multiple korelacije (R)	Koefficient multiple determinacije (R ²)
Izbor trditev avtorjev Salas-Vallina in Alegre	0,946	0,895
Lasten izbor trditev	0,952	0,907

Vir: lastno delo.

Metodo glavnih komponent sem lahko izvedla tudi za manjšanje dimenzij zadovoljstva pri delu, saj je KMO znašal 0,782. Ponovno sta bili izpostavljeni dve glavni komponenti, ki skupaj ohranjata 75,74 % prvotne informacije. V tabeli 6 na naslednji strani predstavljam bivariatne koefficiente med glavno komponento in primarno spremenljivko. Zanimivo opazim, da s prvo komponento močno korelirajo vse primarne spremenljivke razen zadovoljstvo s sodelavci, ki močno korelira z drugo komponento. Na drugo komponento je prenesenih 77,1 % celotne variabilnosti spremenljivke zadovoljstvo s sodelavci. Ugotovitve se nekoliko razlikujejo od izbranih trditev avtorjev Salas-Vallina in Alegre, saj na podlagi rezultatov izločitev trditev ni jasna. Ker je trditev o zadovoljstvu zaposlenih le 6 in ker je na prvo komponento in drugo prenesen velik delež celotne variabilnosti spremenljivk zadovoljstva pri delu, sklenem, da lahko v anketnem vprašalniku ohranim vse, saj vse

doprinesejo k več dimenzionalnem razumevanju zadovoljstva na delovnem mestu in hkrati ponujajo priložnost za izboljšave na različnih področjih.

Tabela 6: Uteži glavnih komponent zadovoljstva zaposlenih

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	Komponenta		Koeficient determinacije
	1	2	
Z naravo dela	0,771		0,702
Z nadrejenim vodjem	0,856		0,746
S sodelavci		0,771	0,779
S plačilom	0,789		0,750
Z možnostmi za napredovanje	0,747		0,789
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	0,881		0,778

Vir: lastno delo.

Podobno kot za preverbo pojasnjevalne moči izbranih trditev o zavzetosti zaposlenih sem preverila višino koeficienta multiple determinacije v modelu zadovoljstva zaposlenih, ki ga pojasnjujejo neodvisne spremenljivke, ki so jih izbrali avtorji Salas-Vallina in Alegre. Le-te pojasnjujejo 91,0 % variiranje odvisne spremenljivke, torej skupno izračunane vrednosti zadovoljstva zaposlenih.

Končno sem izvedla še metodo glavnih komponent za koncept čustvene pripadnosti zaposlenih organizaciji. Analiza je izločila le 1 glavni faktor, kateri pojasnjuje 61,44% prvotne informacije. V tabeli 7 lahko vidimo, da vse primarne spremenljivke, z izjemo ene, dobro korelirajo z glavno komponento. Opazimo še, da je na izbrano komponento prenesen velik delež variabilnosti spremenljivk čustvene navezanosti, osebnega pomena, preostanka kariere in občutka pripadnosti.

Tabela 7: Uteži glavnih komponent čustvene pripadnosti zaposlenih

ČUSTVENA PRIPADNOST ZAPOSLENIH	Komponenta		Koeficient determinacije
	1		
Preostanek kariere	0,857		0,734
Uživanje v razpravi	0,721		0,520
Težave podjetja lastne	0,796		0,634
Navezanost			0,073
Del družine	0,833		0,694
Čustvena navezanost	0,890		0,792
Osebni pomen	0,864		0,746
Občutek pripadnosti	0,850		0,723

Vir: lastno delo.

Iz anketnega vprašalnika bi na podlagi vrednosti uteži komponente manjše od $|0,4|$ (glej prilogo 13) lahko izločila le trditve o lahkotnosti navezanosti na drugo podjetje anketiranca v primerjavi z njegovo navezanostjo na izbrano podjetje. Obenem ima omenjena trditev negativen predznak, saj je zapisana v negativni obliki. Če primerjam rezultate s trditvami, ki so jih v skrajšan anketni vprašalnik vključila avtorja Salas-Vallina in Alegre, pridem do približno enakih rezultatov, z izjemo nevključitve trditve o osebnem pomenu podjetja zaposlenemu.

V tabeli 8 navajam rezultate multiple determinacije, kjer logično ugotovim, da večja vključenost spremenljivk v model rezultira v večjem deležu pojasnjene variabilnosti odvisne spremenljivke. Ker je koeficient multiple determinacije vpliva izbranih spremenljivk s strani avtorjev Salas-Vallina in Alegre že tako visok, potrjujem njihov izbor.

Tabela 8: Povzetek modela čustvene pripadnosti organizaciji

Trditve za preverjanje modela	Koeficient multiple korelacije (R)	Koeficient multiple determinacije (R²)
Izbor trditev avtorjev Salas-Vallina in Alegre	0,949	0,901
Lasten izbor trditev	0,990	0,980

Vir: lastno delo.

Analizo o potencialnem krajšanju anketnega vprašalnika o sreči na delovnem mestu zaključujem s sklepom, da višina korelacijskih koeficientov oziroma uteži glavnih komponent nakazuje na vsebinsko ustreznost daljših merskih lestvic. S krajšanjem merskih lestvic sreče na delovnem mestu po avtorjih Salas-Vallina in Alegre (2018) ne izgubimo velikega deleža informacije, zato zaključujem z odločitvijo, da je anketni vprašalnik smotrno skrajšati z namenom pridobivanja večjega števila odgovorov in manjšanja napak odgovora. Anketni vprašalnik avtorjev Salas-Vallina in Alegre (2018), sestavljen iz 9 trditev za merjenje sreče na delovnem mestu potrjujem kot primeren merski instrument tudi na podlagi enake ugotovitve avtorja Rastogi (2020), ki je s potrditveno faktorsko analizo potrdil vsebinske faktorje koncepta, konvergentno in diskriminantno veljavnost.

4.5.3 Hipoteze 2a, 2b in 2c

V nadaljevanju predstavljam analizo obstoja korelacije med neodvisno spremenljivko sreče na delovnem mestu po Fisherjevi (2010) in odvisnimi spremenljivkami, delovne, kontekstualne in kontraproduktivne uspešnosti. Vrednost posamezne vrste uspešnosti je izračunana kot aritmetična sredina izbranih vrednosti na predpostavljene trditve avtorice Koopmans (2014).

Primarno sem izvedla bivariatno linearno regresijo vsake dimenzije koncepta sreče na delovnem mestu s posamezno vrsto uspešnosti posameznika, z namenom opazovanja

korelacij med spremenljivkami na nižjem nivoju konceptov. Rezultate statistične analize podrobneje prikazujem v prilogi 14, v spodnji tabeli 9 pa prikazujem Pearsonove koeficiente korelacije med posameznimi dimenzijami sreče na delovnem mestu in dimenzijami uspešnosti zaposlenega. Moč linearne povezanosti opredeljuje višina Pearsonovega korelacijskega koeficienta, ki jo komentiram na podlagi okvirne lestvice, ki jo uporabljajo Rogelj in Marinšek (2014) ter Korenjak-Černe in Lotrič Dolinar (2018)⁵.

Tabela 9: Bivariatna linearna regresija dimenzij sreče na delovnem mestu in dimenzij uspešnosti posameznika

		Delovna uspešnost	Kontekstualna uspešnost	Kontraproduktivna uspešnost
ZAVZETOST	Pearsonova korelacija	0,323	0,606	-0,295
	Stopnja značilnosti	0,002	0,000	0,005
ZADOVOLJSTVO	Pearsonova korelacija	0,369	0,435	-0,176
	Stopnja značilnosti	0,000	0,000	0,970
ČUSTVENA PRIPADNOST	Pearsonova korelacija	0,248	0,517	-0,086
	Stopnja značilnosti	0,190	0,000	0,418

Vir: lastno delo.

V tabeli 9 vidimo, da je zavzetost zaposlenih statistično značilno povezana z vsemi tremi dimenzijami uspešnosti. Delovna uspešnost in zavzetost ter kontekstualna uspešnost sta zmerno pozitivno povezani, medtem ko je kontraproduktivna uspešnost z zavzetostjo šibko povezana. Slednja je negativno povezana z zavzetostjo, kar sledi intuitivnemu razumevanju.

Šibko oziroma zmerno pozitivno povezanost sem ugotovila med zadovoljstvom in delovno ter kontekstualno uspešnostjo. Povezanosti kontraproduktivne uspešnosti in zadovoljstva na podlagi rezultatov ne morem razlagati, saj povezanost ni statistično značilna.

⁵ Avtorji ob interpretaciji uporabljajo okvirno lestvico za merjenje moči linearne povezanosti med spremenljivkami (Rogelj & Marinšek, 2014, str. 62; Korenjak-Černe & Lotrič Dolinar, 2018, str. 21):

R = 0	med spremenljivkami ni linearne korelacije
R < 0,1	zelo šibka povezanost oziroma te ni moč opaziti
0,1 ≤ R < 0,3	šibka oziroma nizka stopnja korelacije
0,3 ≤ R < 0,7	srednja korelacija oziroma zmerna korelacija
0,7 ≤ R < 0,9	močna oziroma visoka stopnja korelacije
0,9 ≤ R ≤ 1	zelo močna oziroma zelo visoka stopnja korelacije

Zanimivo sem pri analizi povezanosti čustvene pripadnosti in uspešnosti zaposlenega odkrila povezanost le-te s kontekstualno uspešnostjo. Njuna povezanost je zmerna in pozitivna.

Razmislek o povezanosti posameznih dimenzij sreče na delovnem mestu po Fisherjevi (2010) in dimenzijami uspešnosti po Koopmans (2014) zaključujem z ugotovitvijo, da predvsem zavzetost in zadovoljstvo pri delu pojasnujeta povezanost z delovno in kontekstualno uspešnostjo. Kontekstualna uspešnost je pozitivno povezana tudi s čustveno pripadnostjo podjetju. Odnos med dimenzijami sreče na delovnem mestu in kontraproduktivno uspešnostjo sicer kaže negativno povezanost, ki pa v večini ni statistično značilna.

Nadaljnje predstavljam analizo odvisnosti uspešnosti in koncepta sreče na delovnem mestu na višji ravni. Ob tem nizam rezultate povezanosti uspešnosti zaposlenega po Koopmans (2014) in sreče na delovnem mestu po Fisherjevi (2010) in k analizi dodajam rezultate, ko model sreče na delovnem mestu vključuje tudi trditev o sreči na delovnem mestu v zadnjih treh mesecih v primerjavi z drugimi zaposlenimi (Swanson & Chen, 2016).

Hipoteza 2a: Sreča na delovnem mestu je pozitivno povezana z delovno uspešnostjo.

Najprej sem z bivariatno linearno regresijo preverila, ali je sreča na delovnem mestu pozitivno povezana z delovno uspešnostjo oziroma obratno. V tabeli 10 viden koeficient korelacije znaša 0,338, kar pomeni, da med odvisno in neodvisno spremenljivko obstaja zmerna povezanost. Obenem nam koeficient determinacije pove, da variiranje sreče na delovnem mestu pojasnjuje le 11,4 % variiranja delovne uspešnosti zaposlenih v izbranem podjetju. Če v regresijski model vključim še dodatno trditev o sreči na delovnem mestu, se moč korelacije ne spremeni, malenkostno se poveča le odstotek pojasnjenega variiranja delovne uspešnosti zaposlenih glede na stopnjo sreče na delovnem mestu. Slednje je lahko posledica vključitve večjega števila spremenljivk v model, kar rezultira v večji pojasnjevalni moči modela.

Tabela 10: Povzetek modela sreča na DM – delovna uspešnost

DELOVNA USPEŠNOST	Koeficient multiple korelacije (R)	Koeficient multiple determinacije (R²)	Prilagojeni R²	Standardna napaka ocene
Sreča na DM (Fisher)	0,338	0,114	0,104	0,67932
Sreča na DM (Fisher + Swanson & Chen)	0,349	0,122	0,112	0,67637

Vir: lastno delo.

V tabeli 11 vidimo, da sta ocenjena regresijska konstanta in regresijski koeficient statistično značilna, zato je lahko sklepam, da obstaja razlika v delovni uspešnosti zaposlenih, ki so na delovnem mestu bolj srečni in med tistimi, ki so manj srečni ter posledično manj delovno uspešni. Na podlagi koeficientov lahko glede na Fisherjevo razlago sreče zapišem oceno regresijske funkcije, ki se glasi: delovna uspešnost = 2,841 + 0,332 * sreča na delovnem mestu + slučajna napaka ε^6 . Regresijski koeficient nam pove, da ko se stopnja sreče na delovnem mestu poveča za 1 enoto, se delovna uspešnost v povprečju poveča za 0,332. Zaključujem s potrditvijo hipoteze, da sta sreča na delovnem mestu in delovna uspešnost pozitivno povezani.

Tabela 11: Rezultati multiple linearne regresije (koeficienti): sreča na DM – delovna uspešnost

SREČA NA DM – DELOVNA USPEŠNOST	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
(Konstanta)	2,841	0,346		8,218	0,000
Sreča na DM	0,332	0,098	0,338	3,369	0,001

Vir: lastno delo.

Da se prepričam o linearnem odnosu med odvisno in neodvisno spremenljivko, sem naredila razsewni diagram. Na podlagi slike 2 na naslednji strani lahko razmislimo o boljšem prilaganju podatkov funkciji. Vidimo lahko, da bi predpostavljeni model odvisnosti delovne uspešnosti in sreče imel večjo pojasnjevalno moč, če bi bivariatne odnose med spremenljivkama pojasnjevala kvadratna oziroma kubična oblika funkcije.

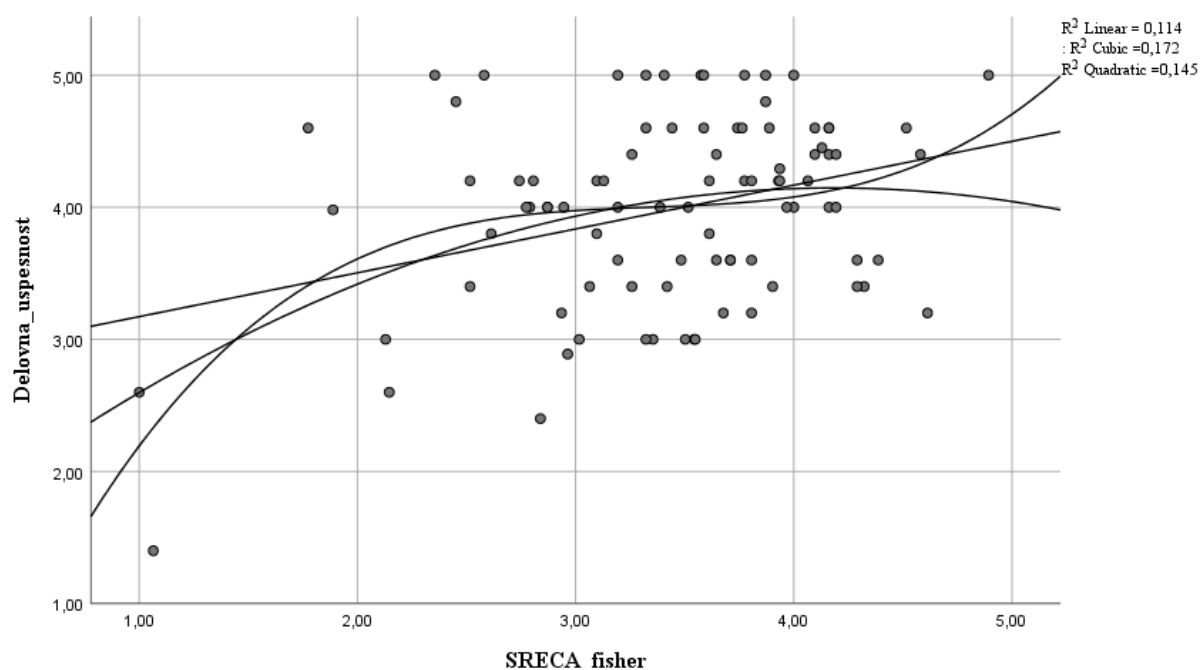
Podatkom bolje prilagajoci kvadratni obliki funkcije, sem dodala še kvadrirane vrednosti neodvisne spremenljivke in jih vključila v multiplo regresijo. Koeficient multiple korelacije v novem modelu znaša 0,381, kar ponovno kaže na zmerno pozitivno povezanost spremenljivk. Vrednost koeficienta multiple determinacije pa znaša 0,145, kar nekoliko bolje predstavlja variiranje odvisne spremenljivke zaradi neodvisne. Novo oceno funkcije odvisnosti lahko zapišem kot: delovna uspešnost = 1,470 + 1,280 * sreča na delovnem mestu - 0,153 * sreča na delovnem mestu² + slučajna napaka ε . V tem modelu koeficienta parcialne korelacije statistično nista značilna s stopnjo 0,05, temveč 0,10, zato je ta model zaenkrat zadržim.

Izvedla sem še multiplo regresijo, v katero sem poleg odvisne in neodvisne spremenljivke vključila še kvadrirano obliko neodvisne spremenljivke ter njeno tretjo potenco. Koeficient multiple korelacije, z vrednostjo 0,415, je v tem modelu pokazal srednjo povezanost.

⁶ Če v regresijski model vključim tudi dodatno vprašanje o sreči na delovnem mestu po Swanson in Chen, oceno regresijske funkcije zapisujem kot: delovna uspešnost = 2,797 + 0,345 * sreča na delovnem mestu + slučajna napaka ε .

Koeficient multiple determinacije predstavlja, da lahko z variiranjem v model vključenih neodvisnih spremenljivk lahko pojasnimo le 17,2 odstotka variiranja odvisne spremenljivke. Kubično obliko regresijske funkcije lahko zapišem kot: delovna uspešnost = $-1,057 + 4,430 * \text{sreča na delovnem mestu} - 1,311 * \text{sreča na delovnem mestu}^2 + 0,131 * \text{sreča na delovnem mestu}^3$ + slučajna napaka ε . Koeficienti parcialne korelacije niso statistično značilni s stopnjo 0,05, temveč 0,10.

Slika 2: Linearna, kvadratna in kubična oblika funkcije odvisnosti delovne uspešnosti in sreče na DM



Vir: lastno delo.

Na podlagi simulacije kvadratne in kubične oblike funkcije odvisnosti delovne uspešnosti in sreče na delovnem mestu lahko, z zadržkom stopnje značilnosti, večje od 0,05, sklepam, da obstaja nelinearna povezanost med neodvisnimi in odvisno spremenljivko. Če bi preučevala odvisnost delovne uspešnosti po trditvah Podsakoff in Mackenzie (1989) in sreče na delovnem mestu po Fisherjevi (2010), bi odkrila statistično neznačilno nepovezanost, kjer bi variiranje neodvisne spremenljivke rezultiralo v 0,005 % variranja odvisne spremenljivke. Rezultat je podoben, če je v linearno regresijo vključena še dodatna Swanson in Chen-ova trditev o sreči. Posledično modela delovne uspešnosti po avtorici Koopmans (2014) nisem dopolnjevala s trditvama o delovni uspešnosti po Podsakoff in Mackenzie (1989).

Vselej zaključujem s potrditvijo raziskovalne hipoteze, da sta sreča na delovnem mestu in delovna uspešnost pozitivno povezana. Ugotovila sem tudi, da obstaja tako linearna kot nelinearna povezanost odvisne in neodvisne spremenljivke, kjer ima večjo statistično značilnost linearna povezanost med spremenljivkama.

Hipoteza 2b: Sreča na delovnem mestu je pozitivno povezana s kontekstualno uspešnostjo.

Nadalje sem izvedla bivariatno linearno regresijo za preučitev odvisnosti neodvisne spremenljivke sreče na delovnem mestu in kontekstualne uspešnosti. Vrednost Pearsonovega koeficienta korelacije 0,594 v tabeli 12 kaže zmerno pozitivno povezanost omenjenih spremenljivk. Z variiranjem sreče na delovnem mestu lahko pojasnimo 35,3 % variiranja kontekstualne uspešnosti. Če v model vključim še trditev o sreči avtorjev Swanson in Chen, pridem do podobne ugotovitve.

Tabela 12: Povzetek modela sreča na DM – kontekstualna uspešnost

KONTEKSTUALNA USPEŠNOST	Koeficient multiple korelacije (R)	Koeficient multiple determinacije (R²)	Prilagojeni R²	Standardna napaka ocene
Sreča na DM (Fisher)	0,594	0,353	0,345	0,70152
Sreča na DM (Fisher +Swanson & Chen)	0,597	0,357	0,349	0,69937

Vir: lastno delo.

V tabeli 13 vidimo, da sta regresijska konstanta in regresijski koeficient statistično različna od nič, zato rej oceno regresijske funkcije sprejem in jo zapisujem: kontekstualna uspešnost = 1,254 + 0,704 * sreča na delovnem mestu + slučajna napaka ϵ^7 . Slednje pomeni, da če se sreča na delovnem mestu poveča za 1, se kontekstualna uspešnost poveča za 0,704.

Tabela 13: Rezultati multiple linearne regresije (koeficienti): sreča na DM – kontekstualna uspešnost

SREČA NA DM – KONTEKSTUALNA USPEŠNOST	Nestandardizirani koeficienti		Standarizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
(Konstanta)	1,254	0,357		3,514	0,001
Sreča na DM	0,704	0,102	0,594	6,923	0,000

Vir: lastno delo.

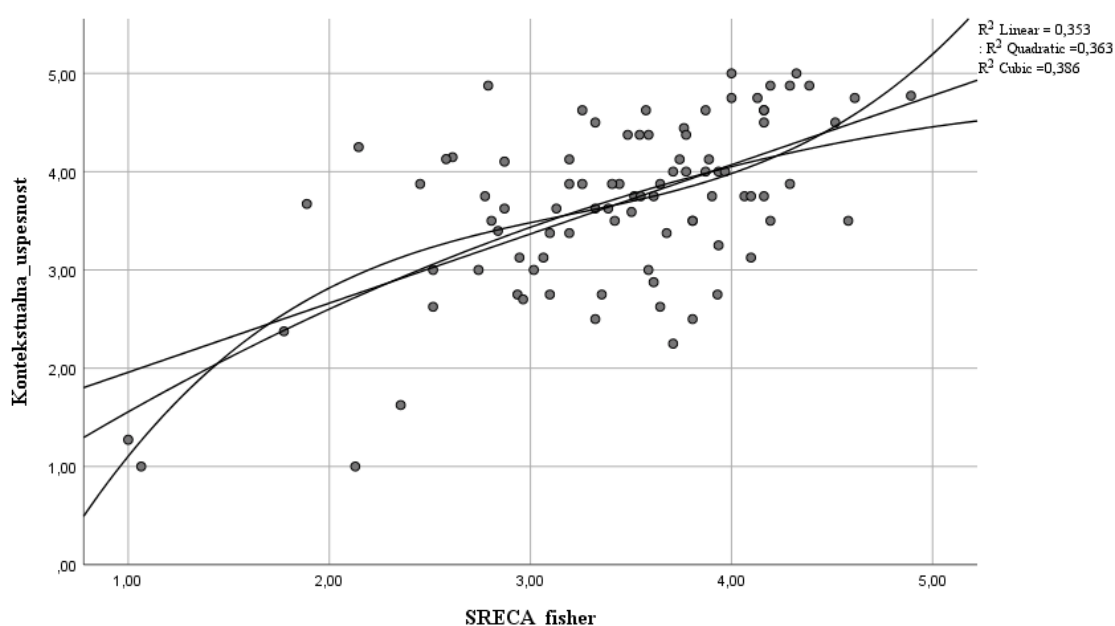
Nadaljnje sem preverila ujemanje različnih oblik funkcij glede na razsevni diagram. Na sliki 3 na naslednji strani vidimo prileganje linearne, kvadratne in kubične oblike funkcije

⁷ Če v regresijski model vključim tudi dodatno vprašanje o sreči na delovnem mestu po Swanson in Chen, oceno regresijske funkcije zapisujem kot: kontekstualna uspešnost = 1,229 + 0,713 * sreča na delovnem mestu + slučajna napaka ϵ .

podatkom. Vizuelno ugotavljam, da bi kubična oblika funkcije morebiti bolje pojasnjevala variiranje odvisne spremenljivke v odvisnosti od neodvisne spremenljivke.

Koeficient multiple korelacije kvadratne funkcije prav tako pokaže zmerno pozitivno povezanost, le da je vrednost koeficienta multiple determinacije nekoliko višja. Odvisnost bi lahko zapisali kot: kontekstualna uspešnost = $0,297 + 1,366 * \text{sreča na delovnem mestu} - 0,107 * \text{sreča na delovnem mestu}^2$ + slučajna napaka ε . Ker koeficienti modela niso statistično značilni, zavračam kvadratno obliko korelacije.

Slika 3: Linearna, kvadratna in kubična oblika funkcije odvisnosti kontekstualne uspešnosti in sreče na DM



Vir: lastno delo.

Kubična oblika funkcije narekuje enako moč povezanosti med spremenljivkama kot linearna funkcija, poveča se le pojasnjena variabilnost odvisne spremenljivke. Funkcijo odvisnosti bi lahko zapisala kot: kontekstualna uspešnost = $-2,534 + 4,895 * \text{sreča na delovnem mestu} - 1,403 * \text{sreča na delovnem mestu}^2 + 0,147 * \text{sreča na delovnem mestu}^3$ + slučajna napaka ε . Konstanta ni statistično značilna, zato je model zavračam, posledično tudi zaradi odstopajočih koeficientov funkcije, ki nepredvideno narekujejo multiplo korelacijo spremenljivk. Sklenem s potrditvijo hipoteze 2b, da je sreča na delovnem mestu pozitivno povezana s kontekstualno uspešnostjo, in sicer sem dokazala, da je zmerno linearno povezana.

Hipoteza 2c: Sreča na delovnem mestu je negativno povezana s kontraproduktivno uspešnostjo.

Končno sem preučila še odvisnost sreče na delovnem mestu in kontraproduktivne uspešnosti, kjer sem ugotovila šibko povezanost. S predpostavljeno regresijsko funkcijo je pojasnjenih 5,5 % variiranja kontraproduktivne uspešnosti, kar lahko razberemo iz tabele 14. Če model sreče na delovnem mestu razširim z dodatno trditvijo o sreči na delovnem mestu v primerjavi s sodelavci, dobim zelo podobne rezultate.

Tabela 14: Povzetek modela sreča na DM – kontraproduktivna uspešnost

KONTRAPRODUKTIVNA USPEŠNOST	Koeficient multiple korelacije (R)	Koeficient multiple determinacije (R²)	Prilagojeni R²	Standardna napaka ocene
Sreča na DM (Fisher)	0,234	0,055	0,044	0,72435
Sreča na DM (Fisher +Swanson & Chen)	0,238	0,057	0,046	0,72366

Vir: lastno delo.

Poudarjam, da so vrednosti v zgornji tabeli brez predznaka, ki ga dodelimo na podlagi regresijskega koeficienta in naklona ocenjene regresijske premice (Korenjak-Černe & Lotrič Dolinar, 2018). Vrednost regresijskega koeficienta -0,237 torej nakazuje na negativno šibko povezanost sreče na delovnem mestu in kontraproduktivne uspešnosti. Konkretno pa nam pove, da ko se sreča na delovnem mestu poveča za 1, se kontraproduktivna uspešnost zmanjša za 0,237. Na podlagi rezultatov iz sledeče tabele 15 lahko zapišem oceno regresijske funkcije kot: kontraproduktivna uspešnost = 2,937 - 0,237 * sreča na delovnem mestu + slučajna napaka ϵ .⁸

Na sliki 4, ki jo najdemo na naslednji strani, vidimo, da se linearna, kvadratna in kubična oblika funkcije odvisnosti neodvisne in odvisne spremenljivke skorajda ujemajo in imajo enako pojasnjevalno moč variiranja odvisne spremenljivke zaradi variiranja neodvisne spremenljivke. Iz razsevnega diagrama lahko vidimo, da so vrednosti zelo raztrošene, torej da težko govorimo o očitnem pojavu korelacije, četudi o tej priča statistični test. Hipotezo o odvisnosti sem potrdila, a hkrati izpostavljam, da ta pojav ni nujno značilen za celotno populacijo oziroma ne nujno razlaga teorije odvisnosti sreče na delovnem mestu in kontraproduktivne uspešnosti.

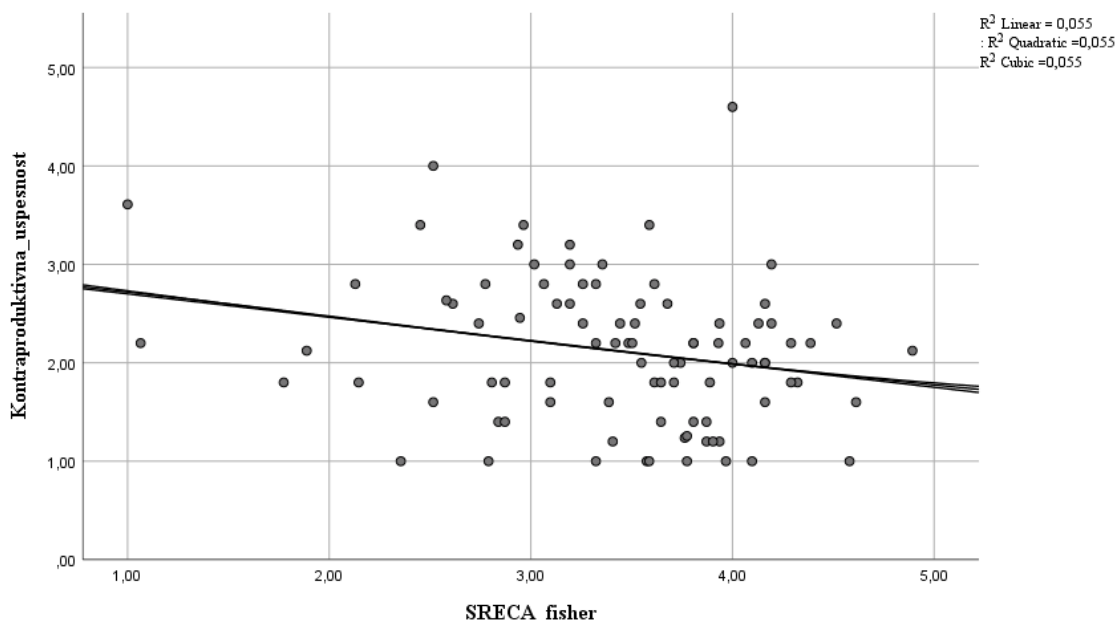
⁸ Če v regresijski model vključim tudi dodatno vprašanje o sreči na delovnem mestu po Swanson in Chen, oceno regresijske funkcije zapisujem kot: kontraproduktivna uspešnost = 2,955 - 0,243 * sreča na delovnem mestu + slučajna napaka ϵ .

Tabela 15: Rezultati multiple linearne regresije (koeficienti): sreča na DM – kontraproduktivna uspešnost

SREČA NA DM – KONTRAPRODUKTIVNA USPEŠNOST	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
(Konstanta)	2,937	0,369		7,696	0,000
Sreča na DM	- 0,237	0,105	-0,234	- 2,259	0,026

Vir: lastno delo.

Slika 4: Linearna, kvadratna, kubična oblika funkcije odvisnosti kontraproduktivne uspešnosti in sreče na DM



Vir: lastno delo.

Nazadnje razmislim o povezanosti sreče na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenega na višji ravni, kot to predlagajo avtorji Harrison, Newman in Roth (2006). Če izračunam skupno vrednost posamičnih rezultatov o uspešnosti, ki jih delim s številom trditve za merjenje uspešnosti po avtorici Koopmans, in izvedem linearno regresijo z neodvisno spremenljivko sreče na delovnem mestu po Fisherjevi, odkrijem zmerno korelacijo, kar lahko razberemo iz tabele 16. Podobno velja za ostale modele, kjer vključim dodatne trditve za merjenje sreče na delovnem mestu in delovne uspešnosti.

Za lažjo primerljivost s podatki nadaljnje v tabeli 17 navajam podrobnejše rezultate o povezanosti sreče na delovnem mestu po Fisherjevi in uspešnosti po Koompans. Sreča na

delovnem mestu in uspešnost zaposlenega sta statistično značilno pozitivno povezani, kjer povečanje sreče na delovnem mestu za 1, vodi v povečanje uspešnosti zaposlenega za 0,339.

Tabela 16: Povzetek modela sreča na DM – uspešnost zaposlenega

SREČA NA DM – USPEŠNOST ZAPOSLENEGA	Koeficient multiple korelacije (R)	Koeficient multiple determinacije (R²)	Prilagojeni R²	Standardna napaka ocene
Sreča na DM (Fisher)	0,483	0,233	0,225	0,45220
Sreča na DM (Fisher + Swanson & Chen)	0,488	0,238	0,230	0,45068
Sreča na DM (Fisher) / Uspešnost (Koopmans + Podsakoff & Mackenzie)	0,462	0,213	0,205	0,43018
Sreča na DM (Fisher + Swanson & Chen) / Uspešnost (Koopmans + Podsakoff & Mackenzie)	0,468	0,219	0,210	0,42866

Vir: lastno delo.

Tabela 17: Rezultati linearne regresije (koeficienti): sreča na DM – uspešnost zaposlenega

SREČA NA DM – USPEŠNOST ZAPOSLENEGA	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
(Konstanta)	2,163	0,230		9,398	0,000
Sreča na DM	0,339	0,066	0,483	5,174	0,000

Vir: lastno delo.

Model na višji ravni združuje prej raziskane in odkrite korelacije med dimenzijami sreče na delovnem mestu in dimenzijami uspešnosti zaposlenega v bolj strnjen model, kjer sta sreča na delovnem mestu in uspešnost posameznika zmerno pozitivno povezana.

Poglavje o rezultatih zaključujem z opazko, da smeri povezanosti sreče na delovnem mestu in dimenzij uspešnosti posameznika s pomočjo pridobljenih podatkov nisem mogla preverjati. To bi omogočilo ponovno zbiranje podatkov od enakih enot preučevanja čez nekaj časa in z enakim merskim instrumentom.

5 DISKUSIJA

5.1 Povzetek ugotovitev in interpretacija s teoretičnimi prispevki

Najprej sem z empirično raziskavo ugotavljala, **ali dimenzije** sreče na delovnem mestu, kot so zavzetost, zadovoljstvo pri delu in čustvena pripadnost organizaciji **pojasnjujejo večino variacije doživljanja sreče na delovnem mestu**, kot to izhaja iz teoretičnega prispevka avtorice Fisher (2010). Temu sem pritrdila s faktorsko analizo, ki je razkrila, da omenjene dimenzije sreče na delovnem mestu pojasnjujejo 58,4 % informacije o sreči na delovnem mestu, kar je več kot polovico informacije. Postavlja se torej vprašanje preostalega deleža informacije o sreči na delovnem mestu in o tem, pod kakšen konstrukt bi le-te lahko umestili. V teoretičnem uvodu sem predstavila kar nekaj drugih konceptov, ki opisujejo del značilnosti, ki jih lahko uvrstimo pod koncept sreče na delovnem mestu, zato me ugotovitev o deležu pojasnjene začetne informacije ne preseneča. Zanimivo bi bilo odkriti, kateri izmed preostalih konstruktov k pojasnjevanju sreče na delovnem mestu na višjem nivoju doprinese veliko dodatne informacije.

S poševno rotacijo vnaprej določenih in dobljenih faktorjev sem lažje interpretirala dobljene faktorske uteži, ki sem jih povečini lahko povezala z vsebinskimi koncepti ali drugače, dimenzijami sreče na delovnem mestu. Četudi so določene spremenljivke bolj korelirale z nepripadajočim faktorjem, zaključujem, da je teoretična dimenzionalnost modela sreče na delovnem mestu ustrezna. Sklenem z mislijo, da bistvo modela sreče na delovnem mestu ni striktno njegova tri dimenzionalnost, temveč vsebinskost treh konstruktov, ki na višji ravni opisujejo koncept sreče na delovnem mestu.

Koncept sreče na delovnem mestu z dimenzijami zavzetosti, zadovoljstva pri delu in čustvene pripadnosti je bil v takšni meri praktično preverjen v zdravstvenem sektorju s strani avtorjev Salas-Vallina, Alegre in Fernández Guerra (2018). Doprinos lastne raziskave je torej preverba praktične uporabnosti in razumljivosti teoretičnega koncepta še v slovenskem okolju, konkretno v proizvodnem sektorju.

V drugem delu empirične raziskave sem potrjevala obstoj povezanosti med srečo na delovnem mestu in uspešnostjo zaposlenih, kjer sem ugotovila, da najpomembnejše sreča na delovnem mestu vpliva na kontekstualno uspešnost, manj na delovno uspešnost, na kontraproduktivno uspešnost pa skoraj neznatno. Najmočnejšo povezanost s kontekstualno uspešnostjo je izkazala dimenzija zavzetosti zaposlenih, ki pa je edina statistično značilno povezana z vsemi tremi dimenzijami uspešnosti posameznika.

Podrobnejše modeliranje linearne regresije odvisnosti **delovne uspešnosti zaposlenega od sreče na delovnem mestu** je razkrilo zmerno pozitivno povezanost ($R = 0,338$; $R^2 = 0,114$). Potemtakem lahko rečem, da je na delovnem mestu srečen zaposleni pri delu tudi delovno bolj uspešen ter obratno, da je delovno bolj uspešen zaposleni zaradi doseganja dobrih rezultatov in uresničevanja delovnih nalog tudi posledično bolj srečen na delovnem mestu.

Z lastno raziskavo sem potrdila dognanje o pozitivni povezanosti sreče na delovnem mestu in delovne uspešnosti z nekolikošnjo razliko v moči njune povezanosti. Višina korelacijskega koeficienta je presegla vrednosti raziskave Rikette (2008) in Thompson ter Bruk-Lee (2020) ter vrednosti le-tega pomembne metaanalize avtorjev Judge, Thoresen, Bono in Patton (2001), ki so ugotovili šibko pozitivno povezanost zadovoljstva pri delu in delovno uspešnostjo, ki je najpogostejše ocenjena na podlagi ocen nadrejenih ter rezultatov, ki jih beleži organizacija pri opravljanju dejavnosti. Z lastno raziskavo moči korelacije, ki jo je leta 2003 odkrila Fisherjeva med trenutnim zadovoljstvom pri delu in trenutno zaznano delovno uspešnostjo, nisem dosegla.

Primerjave o moči povezanosti na podlagi različnih raziskav podrobneje navajam v prilogi 15. Sama ocenjujem, da so razlike v moči povezanosti najverjetneje rezultat različne konceptualizacije pojmov, uporabe različnih merskih instrumentov za merjenje sreče na delovnem mestu in merjenje delovne uspešnosti, razlik v preučevanih populacijah, ki so izpostavljene potencialno različnim situacijskim in notranjim dejavnikom.

Ker avtorji in jaz z lastno raziskavo do sedaj niso uspeli dokazati močne linearne korelacije med srečo na delovnem mestu in delovno uspešnostjo sem razmislila o potencialni nelinearni povezanosti, ki bi njuno povezanost morebiti bolje razlagala. Z modeliranjem nelinearnosti sem ugotovila, da bi variabilnost delovne uspešnosti zaposlenega v odnosu s srečo na delovnem mestu bolje opisovala kvadratna oziroma kubična funkcija, katere stopnja značilnosti je nekoliko višja od stopnje značilnosti linearne povezanosti (a vselej je stopnja značilnosti manjša od 0,10).

Če bi povezanost med konceptoma pojasnjevala s kvadratno funkcijo, bi njuno povezanost komentirala z začetnim naraščanjem sreče na delovnem mestu in manjšim naraščanjem delovne uspešnosti, ki se v točki preloma začne zmanjševati in obenem se z njo zmanjšuje tudi sreča na delovnem mestu. To bi pomenilo, da povečevanje sreče na delovnem mestu sicer vodi v večjo delovno uspešnost, a njen vpliv na povečanje delovne uspešnosti ni ekspliciten ter da jo torej moramo v organizaciji spodbuditi z naslavljanjem drugih situacijskih dejavnikov. Pomenilo bi tudi, da lahko prevelika sreča na delovnem mestu vodi v nižjo delovno uspešnost posameznika, potencialno lahko zaradi vključevanja v druge z delom nepovezane aktivnosti, kot je recimo klepetanje.

Oswald, Proto in Sgroi (2015) so z eksperimentom dokazali, da tudi za organizacijo nedirektno nekoristne aktivnosti vodijo do posledično povečane produktivnosti. Morebiti se postavlja vprašanje hkratnega preučevanja vseh treh dimenzij uspešnosti oziroma pozitivnih dimenzij, saj bi lahko rekla, da lahko s kvadratno funkcijo napovedana visoka stopnja sreče na delovnem mestu sicer vodi v zmanjšano delovno uspešnost, a obenem v povečano kontekstualno uspešnost. Zmanjšanje delovne uspešnosti na podlagi visoke stopnje sreče na delovnem mestu bi lahko povezala tudi z ugotovitvijo avtorjev Ho in Kuvaas (2020), da povečevanje ukrepov za izboljšanje sreče na delovnem mestu primarno rezultira v njenem

izboljšanju, potem pa zaradi nelinearne povezanosti privede do manjše učinkovitosti ukrepov zaradi zasičenosti.

Če bi povezanost med srečo na delovnem mestu in delovno uspešnostjo opisovala kubična funkcija, bi lahko rekla, da začetno izraziteje narašča sreča na delovnem mestu, po prevoju pa izraziteje narašča delovna uspešnost. Slednjo odvisnost bi morebiti interpretirala kot izraz hkratnega vplivanja obeh konceptov (Warr, 2011), kjer zadostne vrednosti sreče na delovnem mestu nekoliko spodbujajo delovno uspešnost posameznika, ki pa pospešeno raste, ko zaposleni doseže visoko raven sreče na delovnem mestu oziroma doživlja lastnosti samoaktualizacije, kjer skozi delo uresničuje svoj lasten namen, in ko se sreča na delovnem mestu ne more več znatno povečati, saj dosega najvišje ravni.

Med **srečo na delovnem mestu in kontekstualno uspešnostjo** sem ugotovila sem zmerno pozitivno linearno povezanost ($R = 0,594$; $R^2 = 0,353$). Njena povezanost je bila najmočnejša v primerjavi z močjo povezanosti sreče na delovnem mestu z drugima dvema dimenzijama uspešnosti. Z lastno raziskavo sem ponovila rezultate raziskave avtorjev Riketta (2008), Edgar, Geare in Zhang (2018) ter Thompson in Bruk-Lee (2020), kjer sem sama prišla do sklepa o srednje močni korelaciji, medtem ko so oni ugotovili nizke stopnje korelacije.

Odkrita moč povezanosti me ne preseneča, saj teoretični izsledki obsežno pričajo o številnih pozitivnih posledicah sreče na delovnem mestu, ki so usmerjene v lastno proaktivnost in v izboljšano sodelovanje ter komunikacijo z drugimi. Prav te in druge posledice so značilnosti kontekstualne uspešnosti, pod katero razumemo vsa vedenja, ki pozitivno doprinesejo k delovanju organizacije. Ker je to dimenzija uspešnosti, ki je organizacija ne more diktirati in zahtevati, poudarjam njeno veliko povezanost s srečo na delovnem mestu in smotrnost njenega spodbujanja.

Podobno kot zgoraj sem preverila nelinearno povezanost med konceptoma, kjer bi se kvadratna in kubična funkcija podatkom bolje prilegali, a nista statistično značilni, zato sem sklenem o linearni povezanosti, kjer srečen zaposleni na delovnem mestu pogosteje izvaja vedenja v dobro drugih in v dobro organizacije, ter manj srečen zaposleni obratno.

Med odprtimi odgovori vprašanih o ukrepih, ki bi spodbudili njihovo srečo na delovnem mestu, sem prepoznala, da tudi vprašani povezujejo srečo na delovnem mestu s kontekstualno uspešnostjo. Zaposlena, ki sicer želi večjo plačo, izpostavlja lasten trud, količino opravljenega dela in vloženo energijo, ki presega zahtevan obseg dela. Drugi predlaga nagrajevanje delavcev, ki svoje delo opravljajo s srcem. Obenem prepoznavam, da pripravljenost nekaterih predlagati ukrepe za izboljšanje sreče na delovnem mestu izkazuje njihovo kontekstualno uspešnost.

Z bivariatno linearno regresijo sem potrdila tudi šibko negativno povezanost **sreče na delovnem mestu s kontraproduktivno uspešnostjo** ($R = -0,234$; $R^2 = 0,055$). Z lastno raziskavo sem prišla do enake sklepa raziskave avtorjev Thompson in Bruk-Lee (2020), ki

sta pričala o šibki negativni povezanosti sreče na delovnem mestu in kontraproduktivne uspešnosti.

Sreča na delovnem mestu v predpostavljene modelu pojasnjuje le 5,5 % variabilnosti uspešnosti, kar pomeni, da sreča ne pomembno vpliva na pojav ali izvajanje kontraproduktivnega vedenja. Linearna regresija posameznih dimenzij sreče na delovnem mestu s kontraproduktivno uspešnostjo je podrobneje razkrila, da vse tri dimenzije z njo negativno korelirajo, a pri zadovoljstvu in čustveni povezanosti ta lastnost ni statistično značilna, kar posledično razlaga nizko variabilnost v modelu. Ugotovitev se ujema z logično predpostavko, da pozitivne sodbe, čustva in naravnost posameznika zmanjšujejo negativno vedenje, ki je usmerjeno proti posameznikom ali celi organizaciji.

Izpostaviti moram kontradikcijo o ugotovljeni nizki stopnji kontraproduktivnega vedenja in hkratnim rezultatom o ukrepih, ki bi spodbudili doživljanje sreče na delovnem mestu. Slednji so namreč izrazito pokazali, da je v organizaciji prisotno kontraproduktivno vedenje, kot na primer »širjenje nepreverjenih informacij, kot posamezniku paše, sprehajanje zaposlenih, ki nosijo veliko plačo, naredijo pa ne nič, dejstvo, da so določeni zaposleni v podjetju samo za številko, nekateri imajo med delovnim časom preveč prostega časa in nezadovoljstvo ter širjenje slabe volje«. Navedene izjave kažejo na to, da zaposleni pri vrednotenju pogostosti kontraproduktivnega vedenja niso nujno bili iskreni, kar posledično vpliva na rezultat o povezanosti sreče na delovnem mestu in kontraproduktivne uspešnosti.

Nelinearne funkcije predvidene odvisnosti med spremenljivkami dodatno ne pojasnjujejo, za kar je mogoče razlog v realno zelo nizki povezanosti med konceptoma. Pri tovrstnem sklepu se navezujem na ugotovitev avtorice Cszarnota-Bojarka (2015), da zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri delu ne nujno vodi v izvajanje oziroma vpletanje v kontraproduktivno vedenje, saj je to bolj odvisno od posameznikovih osebnih značilnosti ter nagnjenj. Ne glede na to sklenem, da je spodbujanje sreče na delovnem mestu in aktivno ter sistemsko zaviranje kontraproduktivnega vedenja v organizaciji smotno.

Končno sem preverila še **odvisnost** sreče na delovnem mestu in uspešnosti posameznika **na višji ravni**, ki je vodila do podobnih spoznanj kot podrobnejše preučevanje odvisnosti med posameznimi dimenzijami konceptov, na podlagi česar lahko z delnim zadržkom potrdim trditev avtorjev Harrison, Newman in Roth (2006), da je za opisovanje kompleksnosti pojava smotno preučevanje na višji ravni. Slednje bi predvsem lahko trdila za preučevanje sreče na delovnem mestu na višji ravni, saj le-to resnično poenostavi preučevanje in opisovanje pojava, katerega determinante so številne.

Preučevanje uspešnosti posameznika nasprotno menim, da na višji ravni ni smiselno ter vsebinsko primerno, saj se tako izgubi informacija o negativni povezanosti sreče na delovnem mestu z dimenzijo kontraproduktivne uspešnosti, ki v skupnem modelu linearne regresije sicer vpliva na naklon premice, a ne podrobneje izkazuje svoje posebne značilnosti. Podobno kot so ugotovili avtorji Dalal, Lam, Weiss, Welch in Hulin (2009) sem torej na

podlagi analize, ki je razkrila negativno vplivanje kontraproduktivnega vedenja na srečo na delovnem mestu oziroma obratno, prišla do sklepa, da je treba to dimenzijo uspešnosti posameznika preučevati ločeno in ne kot del skupne uspešnosti posameznika.

5.2 Praktična priporočila

Z raziskavo v izbranem podjetju sem odkrila, da so zaposleni sicer srečni na delovnem mestu, a da obstaja še možnost za povečanje sreče na delovnem mestu, ali kot je nekdo zapisal: Želim si, »da bi bili vsi zadovoljni, kot sem jaz«. Sami so v anketi podali možne načine za upravljanje s srečo na delovnem mestu, ki so podrobneje predstavljeni v prilogi 7.

Konkretni organizaciji na podlagi odgovorov anketirancev na vprašanje o tem, kaj bi povečalo njihovo lastno srečo na delovnem mestu, prvič svetujem, da naj pripravi ter vzpostavi sistem nagrajevanja in napredovanja, ki bo podlaga za objektivno in transparentno ocenjevanje in iz tega izhajajoče nagrajevanje ter napredovanje. Vprašani so poročali o tem, da se »ljudi žal ne ocenjuje po delu« in da »ni enako za vse, kjer nekateri zaposleni izstopajo, čeprav ni tako resnično«. Ustrezen sistem nagrajevanja in napredovanja bi lahko izboljšal občutek posameznikove lastne vrednosti in prepoznavnosti doprinosa k uspehu organizacije, nudil enakovrednejšo obravnavo zaposlenih in izenačil možnosti za napredovanje glede na prispevek v podjetju.

Izjave vprašanih, kot so: »Slaba oziroma skoraj nična možnost za napredovanje, kljub velikemu trudu« in želja po napredovanju na drugo delovno mesto po daljšem zasedanju enega delovnega mesta nakazujejo na posledično zafrustriranost zaradi odsotnosti možnosti napredovanja, ki lahko vodi v posledično zmanjšano storilnost pri delu ter posledično lahko v slabše poslovne rezultate.

Vprašani so kot drugo najpomembnejšo spremembo izpostavili višino plače. Uresničitev te potrebe je za organizacijo zahtevna, a jo je smiselno nasloviti, saj vprašani očitno enačijo pravično višino plačila z lastnim trudom, količino opravljenega dela in vloženo energijo ter opravljanjem dela s srcem. Potemtakem lahko razmišljam o tem, da se potencialno vsak premalo plačani delavec počuti necenjeno in bo ob priložnosti odšel iz organizacije ali pa posegel po manj učinkovitih ali celo kontraproduktivnih vedenjih.

Na podlagi odgovorov vprašanih predlagam še izboljšanje delovnih pogojev, ki so osnova za zmožnost opravljanja dela, sekundarno so pa pogoj sploh za doživljanje sreče na delovnem mestu. Zadnje izpostavljam naslavljanje potrebe po boljši vertikalni in horizontalni komunikaciji, medsebojnem spoštovanju, enaki obravnavi vseh zaposlenih in boljših odnosih. Zagotavljanje le-teh je na podlagi teorije ključno za srečo na delovnem mestu kot tudi za uspešnost posameznika.

Pomembno vlogo pri aktivnem upravljanju s srečo na delovnem mestu imajo predvsem vodje, saj imajo ti pogostejše stike in tesnejše odnose z lastnimi zaposlenimi, kot jih ima

vodstvo organizacije. Predlagam dodatna izobraževanja za vodje na vseh nivojih iz področja komunikacije, vodenja in medosebnih odnosov, saj bi vprašanim že »sam pogovor z nadrejenim, ki bi poslušal njihove težave« in »spoštovanje vseh mnenj«, doprinesel k večji sreči na delovnem mestu. Kompetentnost vodij je pomembna tudi zato, ker so agenti za spremembo, ki prihaja od spodaj navzgor in obratno. Njihova vloga je tudi predstavitev in vpeljava sprememb, ki prihajajo z vrha.

Vodstvu organizacije in kadrovske službi svetujem posebno pozornost pri izboru ukrepov za ravnanje in povečevanje sreče na delovnem mestu, saj preveliko število ukrepov lahko vodi v zmanjšanje sreče na delovnem mestu in večje stroške zaradi koordinacije različnih ukrepov pri delovanju kadrovske službe (Ho & Kuvaas, 2020). Vsaki organizaciji svetujem, da izbere zase najprimernejše ukrepe, ki naj izhajajo iz ocene stanja v organizaciji.

Iz raziskave izhaja ugotovitev o statistično značilni razliki v sreči na delovnem mestu med proizvodnimi in režijskimi delavci, kjer imajo zaposleni z nižjimi zahtevami po veščinah večje težnje po zadovoljevanju zadovoljstva z delom, zaposleni z višjimi zahtevami pa bolj zasledujejo zavzetost in iščejo smisel opravljanja dela (Hoffman, Ganfer & Ruch, 2018). Iz tega sledi, da so najprej učinkoviti tisti ukrepi za povečanje sreče na delovnem mestu predvsem tisti, ki naslavlja dimenzijo zadovoljstva pri delu. Vselej je tudi za zaposlene v proizvodnji smotrno uvesti ukrepe za zadovoljevanje potreb po zavzetosti in samouresničitvi. Za režijske delavce ni razlike v pristopu k povečevanju sreče na delovnem mestu, zato predlagam celovit pristop k povečanju sreče na delovnem mestu, saj le spodbujanje hedonskega in evdajmanskega vidika sreče vodi do dolgotrajnejših pozitivnih posledic sreče na delovnem mestu (Pieró, Kozusznik & Soriano, 2019).

Izbrani organizaciji predlagam ponovno merjenje sreče na delovnem mestu, saj bo tako organizacija lahko primerjala rezultate in razmislila o uspešnosti izvedenih ukrepov za povečanje sreče na delovnem mestu ter jih potencialno prilagodila tudi z namenom povečanja uspešnosti zaposlenih. Za nadaljnje merjenje sreče na delovnem mestu v izbrani organizaciji predlagam uporabo krajšega merskega instrumenta avtorjev Salas-Vallina in Alegre (2018), saj je ta bil potrjen kot primeren še s strani avtorja Rastogi (2020).

5.3 Omejitev in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Lastna raziskava pa ni brez omejitev. S pomočjo Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilk testa sem ugotovila, da z raziskavo pridobljeni podatki niso normalno porazdeljeni. Slednje lahko vpliva na sklepe, izhajajoče iz linearne regresije, kjer pa v realnosti podatki redko popolnoma sledijo normalni porazdelitvi. Priznati moram tudi potencialni vpliv neizločenih osamelcev kot tudi vpliv manjkajočih vrednosti, ki sem jih sicer dopolnila s povprečnimi vrednostmi.

Tudi velikost vzorca in populacije izbrane organizacije je manjša primerjalno z drugimi raziskavami, kar potencialno znižuje moč iz raziskave izpeljanih sklepov. Dejstvo, da se na

anketo niso odzvali prav vsi zaposleni izbranega podjetja vselej pomeni, da nisem zaobjela vseh podatkov iz populacije. Statistično analizo sem torej izvedla na podatkih, pridobljenih z neslučajnostnim vzorcem, katerih značilnosti lahko z omejitvami posplošujem na celotno populacijo. Posploševanje mi omogoča dejstvo, da sem z raziskavo želela zaobjeti celo populacijo in njene značilnosti ter sem posledično k sodelovanju povabila prav vse zaposlene v izbrani organizaciji. Priznavam možnost, da se na anketo ni odzvala določena skupina zaposlenih s skupnimi značilnostmi, zaradi katerih niso želeli odgovarjati, torej da je prisoten vpliv pristranskosti samoizbire v sodelovanju (angl. self-selection bias) (Maffioletti, Maida & Scacciati, 2019).

Ena izmed pomanjkljivosti raziskave je tudi primerljivost rezultatov, saj lahko najustreznejše te primerjamo le ob uporabi enake konceptualizacije in enake metodologije (Maffioletti, Maida & Scacciati, 2019). Rezultate o zavzetosti zaposlenih težje in potencialno nekorektno primerjamo z rezultati, izmerjenimi s pomočjo Gallupove lestvice za merjenje zavzetosti zaposlenih. Iz tega izhajajoče sledi predlog poenotenja merskih instrumentov oziroma prepoznavanja najprimernejšega merskega instrumenta, saj bi slednje omogočilo strokovno medsebojno primerjavo med rezultati med različnimi organizacijami, državami, kulturami in drugo. Rastogi (2020) in sama prepoznavam krajšo mersko lestvico avtorjev Salas-Vallina in Alegre (2018) kot ustrezen merski instrument, ki je lahko uporaben po svetu, tako v kolektivističnih kot tudi individualističnih kulturah.

Ker sem z raziskavo ugotovila, da zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo pri delu in čustvena pripadnost sicer dobro pojasnjujejo variiranje sreče na delovnem mestu, a da obenem obstaja velik delež nepojasnjene informacije, bi predlagala izbor dodatnega konstrukta sreče na delovnem mestu, ki bi skupaj s tremi omenjenimi dimenzijami sreče na delovnem mestu še bolje opisoval pojavnost sreče na delovnem mestu na višji ravni. Zanimivo bi bilo merski instrument dopolniti s trditvami o pogostosti pozitivnih čustev, za katere so avtorji že potrdili, da vplivajo na srečo na delovnem mestu.

Dodatno vključevanje konstruktov sreče na delovnem mestu v njegovo dimenzionalnost je obenem nevarnost za razdrobljenost pojava in posledična slabša zmožnost napovedovanja pozitivnih vedenj pri delu (Salas-Vallina, Alegre & Fernández Guerrero, 2018), čemur se želimo izogniti prav s preučevanjem na višji ravni. Ponovno izpostavljam potrebo po globalni teoriji, ki bi vključevala najpomembnejše konstrukte sreče na delovnem mestu v koncept na višji ravni. Predlagam nadaljnje preučevanje novega teoretičnega okvirja PERMA+4, ki po mojem mnenju smiselno združuje značilnosti posameznikove sreče na delovnem mestu z drugimi determinantami sreče, ki nanjo pomembno vplivajo ter jo potemtakem pojasnjujejo (Donaldson, van Zyl & Donaldson, 2022).

S pomočjo v raziskavi uporabljenih statističnih metod ni bilo mogoče preveriti smeri povezanosti sreče na delovnem mestu in uspešnosti posameznika. Prav slednje vprašanje teži raziskovalce že kar nekaj časa, zato predlagam nadaljnje podrobnejše raziskovanje. Panelna študija ali longitudinalna raziskava z večkratnim merjenjem bi lahko razkrila razliko

med merjenje ter posledično odkrila vzročno posledično smer povezanosti. Smer povezanosti bi lahko odkrivali še s kompleksnejšim modeliranjem strukturnih enačb (angl. structural equation modeling – SEM).

SKLEP

V strokovni literaturi je koncept sreče na delovnem mestu in z njo povezanimi konstrukti prisoten že nekaj časa. Opaziti pa je mogoče, da se termin sreče na delovnem mestu na višji ravni, ki z namenom boljše pojasnjevalne in napovedovalne moči skupaj smiselno združuje konstrukt zavzetosti zaposlenih, zadovoljstva pri delu in čustvene pripadnosti, šele uveljavlja med raziskovalci in praktiki. S pomočjo preučitve teoretičnih izsledkov različnih avtorjev sem na začetku magistrskega dela predstavila koncept sreče na delovnem mestu, ki sem ga definirala kot sestav pozitivne čustvene izkušnje zaposlenega pri delu, subjektovega odnosa do dela, delovnega mesta, zaposlenih v organizaciji in organizacije ter doživljanja višjega smisla in osebne rasti.

Četudi je posameznikova sreča na delovnem mestu pogojena tudi z dejavniki iz širšega okolja in posameznikovim edinstvenim odzivanjem na okolje, lahko organizacija aktivno podpira in spodbuja dejavnike sreče iz delovnega okolja, kot so primernost delovnega mesta in značilnosti dela ter kakovostni medosebni odnosi med vodjo in zaposlenimi in vsemi zaposlenimi. Ravnanje s srečo na delovnem mestu je predvsem smotno zaradi mnogoterih pozitivnih posledic za posameznika in za organizacijo, kjer izstopa vpliv na uspešnost zaposlenega.

Uspešnost posameznika sem razumela kot vedenjski izraz posameznika, ki ga vrednoti organizacija, v kateri je zaposlen. Z empirično raziskavo sem preverila teoretično in laično predpostavko njene povezanosti s srečo na delovnem mestu. Ugotovila sem zmerno pozitivno povezanost sreče na delovnem mestu in kontekstualne uspešnosti, ki predstavlja vsa pozitivna vedenja posameznika, ki podpirajo delovanje organizacije. Nekoliko šibkejšo pozitivno linearno in nelinearno povezanost sem odkrila tudi med srečo na delovnem mestu in delovno uspešnostjo, kar pomeni, da sreča na delovnem mestu resnično vodi v boljše izpolnjevanje osrednjih delovnih nalog in obratno. Kontraproduktivna uspešnost, ki jo predstavljajo vsa k drugim zaposlenim in organizaciji usmerjena negativna vedenja posameznika, je bila s srečo na delovnem mestu pričakovano negativno povezana. Na podlagi lastne raziskave sem torej prišla do podobnih sklepov kot so raziskovalci pred mano.

Poleg tega, da sem z dodatno raziskavo replicirala nekatere rezultate, je prednost pričujoče raziskave uporaba merskega instrumenta avtorjev Salas-Vallina in Alegre (2017) v novem okolju, kulturi in novem jeziku. Z analizo sem podkrepila njegovo širšo uporabnost ter ugotovila primernost uporabe njegove krajše oblike. Le-ta namreč vodi v točnejše zbiranje podatkov in v posledično z realnostjo bolj ujemajoče se sklepe.

Praktičen doprinos magistrskega dela predstavlja razkrita povezanost sreče na delovnem mestu z uspešnostjo zaposlenih, saj na podlagi le-te lahko organizacija prepozna pomembnost izboljšanja sreče na delovnem mestu v izbrani organizaciji, kjer sreča na delovnem mestu zdaj dosega zadovoljivo raven. Organizaciji predlagam izboljšave na področju nagrajevanja in napredovanja, delovnih pogojev, višine plačila ter izboljšave v komunikaciji in spoštovanju.

S pomočjo teoretičnega in empiričnega dela magistrskega dela sem dokazala, da termin sreča na delovnem mestu ne sodi le v teoretični diskurz temveč tudi v dejanska delovna okolja, kjer ravnanje z njo vodi do uresničevanja moralne dolžnosti delodajalca do lastnih zaposlenih in do pozitivnejših posledic za njegovo poslovanje.

LITERATURA IN VIRI

1. Armenta, C. N., Ruberton, P. M. & Lyubomirsky, S. (2015). Subjective Wellbeing, Psychology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2(23), 648–653.
2. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
3. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
4. Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2016). Momentary Work Happiness as a Function of Enduring Burnout and Work Engagement. *The Journal of Psychology*, 150, 755–778.
5. Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 118–130.
6. Bellet, C., De Neve, J.-E. & Ward, G. (2019). Does Employee Happiness have an Impact on Productivity? *Säid Business School WP*, 2019, 13, 1–45.
7. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. V N. Schmitt, & W. C. Borman (ur.), *Personnel Selection in Organizations* (str. 71–98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
8. Borman, W. C., White, L. A., Pulakos, E. D. & Oppler, S. H. (1991). Models of supervisory job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 76, 863–872.
9. Brewer, G. A. & Selden, S. C. (2000). Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–712.
10. Brown, S. P. (1996). A meta-Analysis and Review of Organizational Research on Job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235–255.
11. Brown, N. J. L. & Rohrer, J. M. (2020). Easy as (Happiness) Pie? A Critical evaluation of a Popular Model of the Determinants of Well-being. *Journal of Happiness Studies*, 21(1), 1285–1301.

12. Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance?. *Human Relations*, 70(2), 1–38.
13. Campbell, J. P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. V M. D. Dunnette & L. M. Hough (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (str. 687–732). Palo, Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
14. Campbell, J. P., Gasser, M. B. & Oswald, F. L. (1996). The substantive nature of job performance variability. V K. R. Murphy (ur.), *Individual differences and behavior in organizations* (str. 258–299). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
15. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. V E. Schmitt & W. C. Borman (ur.), *Personnel selection in organizations* (str. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
16. Carlos, V. S. & Rodrigues, R. G. (2015). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Social Indicators Research*, 126, 279–307.
17. Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10, 25–44.
18. Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84, 3–13.
19. Csikszentmihalyi, M., Khosla, S. & Nakamura, J. (2017). Flow at work. V L. G. Oades, M. F. Steger, A. Delle Fave & J. Passmore (ur.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at work* (str. 99–109). Chichester, West Sussex: Wiley Blackwell.
20. Czarnota-Bojarska, J. (2015). Countepproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, 21(4), 460–470.
21. Črešnar, R. (2018). Management produktivnosti zaposlenih: pristop po funkcijah managementa. *Izzivi managementa*, X(1), 33–40.
22. Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R. & Hulin, C. L. (2009). A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1051–1066.
23. Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1–11.
24. Diener, E. (ur.). (2009). *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener*. Dordrecht: Springer.
25. Diener, E., Heintzelman, S., Kushlev, K., Tay, L., Wirtz, D., Lutes, L. & Oishi, S. (2017). Findings All Psychologists Should Know From the New Science on Subjective Well-Being. *Canadian Psychology*, 58(2), 87–104.
26. Diener, E., Lucas, R. E. & Oishi, S. (2018). Advances and Open Questions in the Science of Subjective Well-Being. *Collabra: Psychology*, 4(1), 1–78.
27. DiMAria, C. H., Peroni, C. & Sarracino, F. (2020). Happiness Matters: Productivity Gains from Subjective Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 21, 139–160.

28. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije: učbenik*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Uhan, M., Černe, M. & Marič, M. (2013). *Napredni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Donaldson, S. I., van Zyl, L. E. & Donaldson, S. I. (2022). PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0. *Frontier in Psychology*, 12, 1–16.
31. Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Forth Worth, Texas: Harcourt Brace Jovanovich.
32. Edgar, F., Geare, A., Halhjem, M., Reese, K. & Thoresen, C. (2015). Well-being and performance: measurement issues for HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1983–1994.
33. Edgar, F., Geare, A. & Zhang, J. A. (2018). Accentuating the positive: The mediating role of positive emotions in the HRM-contextual performance relationship. *International Journal of Manpower*, 39(7), 954–970.
34. Ferligoj, A., Leskošek, K. & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Fernández Fernández, J. L., Fernandez Gamez, M. A., De Querol Aragón, N. & Callejón Gil, A. (2017). Happiness at work, business behaviour, and worker perceptions: A case study. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 8, 33–64.
36. Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 1–25.
37. Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384–412.
38. Fredrickson, B. L. (2000). Why Positive Emotions Matter in Organizations: Lessons From the Broaden-and-Build Model. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 131–142.
39. Graziotin, D., Fagerholm, F., Wang, X. & Abrahamsson, P. (2018). What happens when software developers are (un)happy. *The Journal of System and Software*, 140, 32–47.
40. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
41. Hair, J., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7 izd.). Upper Saddle River: Pearson Education.
42. Harrison, D. A., Newman, D. A. & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305–325.
43. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279.
44. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. M. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. V C. L. M.

- Keyes & J. Haidt (ur.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (str. 205-224). Washington D.C.: American Psychological Association.
45. Harvard Business Review, Hansen, M. T., Amabile, T. M., Snook, S. A. & Craig, N. (2018). *Purpose, Meaning, and Passion (HBR Emotional Intelligence Series)*. Harvard Business Review Press.
 46. Ho, H. & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59, 235–253.
 47. Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac J. P. & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 555–566.
 48. Hoffman, J. Gander, F. & Ruch, W. (2018). Exploring Differences in Well-Being Across Occupation Type and Skill. *Translational Issues in Psychological Science*, 4(3), 290–303.
 49. Hunter, J. E. (1983). A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance, and supervisory ratings. V F. Landy, S. Zedeck & J. Cleveland (ur.), *Performance Measurement and Teory* (1. izd.) (str. 257-266). London: Routhledge.
 50. Joo, B. K. & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206–221.
 51. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative in quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376–407.
 52. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy od Management Journal*, 33(4), 692–724.
 53. Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*. Amsterdam: Department of Public and Occupational Health, Vrije Universiteit, Universty Medical Center. Pridobljeno 19. maja 2020 iz http://consortiacademia.org/wp-content/uploads/IJRSP/IJRSP_v7i2/3020_ijrsp_final.pdf
 54. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C. W. & van der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Occupational and Evironmental Medicine*, 56(3), 331–337.
 55. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandts, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet, H. C. W. & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
 56. Korenjak-Černe, S. & Lotrič Dolinar, A. (2018). *Osnove regresijske analize in analize časovnih vrst*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 57. Kowalski, T. H. P. & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in changing workplace. *The international Journal of Human Resource Management*, 28(16), 229–255.
 58. Lahovnik, M. (2018). *Strateški management (izročki predavanj pri predmetu), Uresničevanje strategij BSC*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

59. Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4, 309–336.
60. Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: a scientific approach to getting the life you want*. New York: Penguin Press.
61. Maffioletti, A., Maida, A. & Scacciati, F. (2019). Happiness, life satisfaction, well-being: survey design and response analysis. *The European Journal of Comparative Economics*, 16(2), str. 277–312.
62. Marinšek, D. (2015). *Multivariatna analiza: Zbirka rešenih primerov s komentarji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
64. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
65. Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual difference in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.
66. Motowidlo, S. J. & Kell, H. (2013). Job Performance. V I. B. Weiner (ur.), *Handbook of Psychology* (2. izd.) (str. 82–103). Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
67. Murphy, K. R. (1989a). Is the relationship between cognitive ability and job performance stable over time? *Human Performance*, 2, 183–200.
68. Murphy, K. R. (1989b). Dimension of job performance. V R. F. Dillon, J. W. Pellegrino (ur.), *Testing: Theoretical and Applied Perspectives* (str. 218–247). New York: Praeger.
69. Najeh, H. (2019). The function »Chief happiness officer« and the double performance. Reality and perspectives in African countries. Case of B2S Morocco. *Journal of Behavior Studies in Organizations*, 2, 18–29.
70. Nedelko, Z. & Potočan, V. (2017). 3 Management tools for supporting productivity in organizations – Empirical evidence from Slovenia. V S. Gutierrez-Broncano, J. P. Davim, E. Taner Elmas, A. P. Ferreira & C. Machado (ur.), *Productivity and Organizational Management* (str. 49–70). Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH.
71. Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
72. Oswald, A. J., Proto, E. & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822.
73. Pandey, J. (2018). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263–289.
74. Peiró, J. M., Kozusznik, M. W. & Soriano, A. (2019). From Happiness Orientations to Work Performance: The Mediating Role of Hedonic and Eudaimonic Experiences. *International Journal of Environmental Research and Public Health, Workplace Health and Wellbeing*, 16(24), 1–17.
75. Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1989). *A second generation measure of organizational citizenship behavior*. Bloomington: Indiana University.

76. Polizzi Filho, A. & Claro, J. A. C. S. (2019). The impact of well-being at work and psychological capital over the turnover intention: A study of teachers. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1–28.
77. Rastogi, M. (2020). A psychometric validation of the happiness at workplace scale. *Industrial and commercial training*, 52(1), 15–34.
78. Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology*, 93, 472–481.
79. Rogelj, R. & Marinšek, D. (2014). *Statistična analiza: zbirka rešenih primerov s komentarji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of performance: a policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80.
81. Ryff, C. D. & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9, 13–39.
82. Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5–11.
83. Sackett, P. R., Zedeck, S. & Fogli, L. (1988) Relationship between measures of typical and maximum job performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 482–486.
84. Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1–21.
85. Salas-Vallina, A., Alegre, J. & Fernandez, R. (2017). Happiness at work and organisational citizenship behaviour: Is organizational learning a missing link?. *International Journal of Manpower*, 38(2), 470–488.
86. Salas-Vallina, A., Alegre, J. & Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159.
87. Sánchez-Vázquez, J. F., Sánchez-Ordóñez, R., & Jimbo Díaz, J. S. (2019). Happiness Management: Review of scientific literature in the framework of happiness at work. *Retos Journal of Administration Sciences and Economics*, 9(18), 249–260.
88. Scalabrin Cardoso Gomes, M. H., Barcaui, A., Limongi-França, A. C., Bresciani, L. P. & Correa, S. (2019). Happiness, well being and work: a possible encounter in a managerial perspective? *Revista de Administração da UFSM*, 12(2), 336–349.
89. Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120–132.
90. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
91. Schmidt, F. L., Hunter, J. E. & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 432–439.

92. Schreisheim, C. & Tsui, A. S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback intervention. Paper presented at the Western Academy of Management Meeting, Detroit.
93. Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Atria Paperback.
94. Seligman, M. (2017). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfilment*. London: Nicholas Brealey Publishing, An imprint of John Murray Press.
95. Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance: Concept, Theory and Predictors. V S. Sonnentag (ur.), *Psychological Management of Individual Performance* (str. 1–25). Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
96. Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. & Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537–549.
97. Thompson, A. & Bruk-Lee, V. (2020). Employee Happiness: Why We Should Care. *Applied Research in Quality of Life*, 1–19.
98. Veenhoven, R. (2012). Happiness, Also Known as 'Life Satisfaction' and 'Subjective Well-Being'. V K. C. Land, A. C. Michalos & M. J. Sirgy (ur.), *Handbook of Social Indicators and Quality of Life Research* (str. 63–77). Dordrecht: Springer.
99. Veingerl Cic, Z., Vujica Herzog, N. & Macek, A. (2020). Individual Work Performance Management Model. *International Journal of Simulation Modelling*, 19(1), 112–122.
100. Viswesvaran, C. (1993). *Modeling Job Performance: Is There a General Factor?* (doktorska disertacija). Iowa City: The University of Iowa.
101. Viswesvaran C. & Ones D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, (8), 216–226.
102. Viswesvaran, C., Schmidt, F. L. & Ones, D. S. (2005). Is there a general factor in ratings of job performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences. *Journal of Applied Psychology*, 90, 108–131.
103. Walsh, L. C., Boehm, J. K. & Lyubomirsky, S. (2018). Does Happiness Promote Career Success? Revisiting the Evidence. *Journal of Career Assessment*, 1–21.
104. Warr, P. (2019). *The Psychology of Happiness*. New York: Routledge.
105. Warr, P. (2011). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Taylor & Francis e-Library. Pridobljeno 6. aprila 2020 iz
https://books.google.si/books?id=9_J5AgAAQBAJ&pg=PT3&dq=9780805857108&hl=sl&sa=X&ved=0ahUKEwix4oXI_NPoAhWlIsKHRFyCH4Q6AEIJzAA#v=onepage&q=9780805857108&f=false
106. Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691.
107. Waterman, A. S., Schwartz, S. J. & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(41), 41–79.

108. Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74.
109. Wright, T. (2004). The role of 'happiness' in organizational research: past, present and future directions. *Exploring Interpersonal Dynamics*, 221–264.
110. Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2007). The Happy/Productive Worker Thesis Revisited. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 26, 269–307.
111. Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J. & Moline, G. L. (2002). When a Happy Worker is a Productive Worker: A Preliminary Examination of Three Models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34(3), 146–150.
112. Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
113. Zelenski, J. M., Murphy, S. A. & Jenkins, D. A. (2009). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521–537.

PRILOGE

Priloga 1: Teoretični dodatek k poglavju sreče na delovnem mestu

Tabela 18: Vzroki za dimenzije sreče na delovnem mestu

Dimenzija sreče na delovnem mestu	Vzroki za srečo na delovnem mestu
Zadovoljstvo pri delu	– Delo: zanimanje za delovno aktivnost, želja po doseganju dosežkov, mentalni izzivi, rast, učenje novih stvari, nadzor nad ključnimi vidiki dela, prepričanje, da ima delo določen pomen. – Plačilo za delo: plačilo na podlagi jasnih kriterijev, pravična višina in plačilo je visoko. – Napredovanje: priložnosti za napredovanje in razvoj, pravičen postopek za napredovanje. – Sodelavci: prijetno opravljanje dela skupaj s sodelavci, sodelovanje, obzirnost, iskrenost in kompetentnost sodelavcev. – Nadrejeni: zaupanje v njegovo kompetentnost, integriteto, jasno pojasni službene cilje zaposlenemu, dajo pošteno priznanje in pohvalo, so previdni in spoštljivi. – Najvišje vodstvo: kompetentno pri vodenju organizacije, pošteno. – Koristi, ki jih nudi organizacija in organizacijska politika: konkurenčne s podobnimi organizacijami, vedno več koristi, zdrave in varne delovne razmere. – Lastnosti posameznika: vrednote, osebnost in duševno zdravje. (Locke, 1975).
Zavzetost zaposlenih	Na podlagi modela delovnih zahtev in virov je zavzetost zaposlenih posledica ravnovesja med delovnimi zahtevami in delovnimi viri (Bakker & Demerouti, 2007). Energijski kompas avtorja Schaufeli (2017, str. 123) je pripomoček, s katerim se nam razkrijejo vzroki, ki lahko pozitivno ali negativno vplivajo na zavzetost zaposlenih oziroma na izgorelost. – Delovne zahteve: – Kvalitativne: čustva, duševne in fizične zahteve ter konflikt poklicnega in družinskega življenja. – Kvantitativne: preobremenjenost z delom, premalo dela, hitrost sprememb. – Organizacijske zahteve: negativne spremembe, birokracija, nadlegovanje, konflikti vlog in medosebni konflikti. – Delovni viri: – Socialni viri: podpora sodelavcev, podpora nadrejenega, vzdušje v ekipi, učinkovitost ekipe, jasnost vloge, izpolnitev pričakovanj in priznanje. – Delovni viri: nadzor dela, ujemanje osebe in dela, raznolikost nalog, sodelovanje pri odločanju, uporaba veščin in razpoložljivost orodij. – Organizacijski viri: komunikacija, usklajevanje, zaupanje v vodstvo, organizacijska pravičnost, pošteno plačilo in skladnost v vrednosti.

	– Razvojni viri: povratne informacije o uspešnosti, možnosti učenja in razvoja, perspektiva za kariero. – Angažirano vodenje: navdih podrejenih z vizijo in načrti, krepitev odnosa nadrejeni-podrejeni s podelitvijo samostojnosti in odgovornosti posameznikom ter povezovanje skozi timsko delo in sodelovanjem. – Osebni viri: odpornost, samoučinkovitost, optimizem, prilagodljivost, postavljanje lastnih mej, proaktivnost, ciljna usmerjenost, razvoj samega sebe. – Blagostanje zaposlenega: izgorelost, zavzetost pri delu, psihološka stiska, z dolgočasnost, težave s spanjem, zadovoljstvo pri delu.
Čustvena pripadnost organizaciji	– Delovni izzivi – Jasnost vloge – Jasnost cilja – Težavnost cilja – Vodstvo je odprto za predloge s strani zaposlenega – Povezanost zaposlenih – Zanesljivost organizacije – Pravična obravnava zaposlenih – Občutek pomena posameznika organizaciji – Povratne informacije o delu – Sodelovanje v odločanju glede lastnega delovnega mesta (Allen & Meyer, 1990)

Prirejeno po Locke (1975), Schaufeli (2017) in Allen & Meyer (1990).

Priloga 2: Teoretični dodatek k poglavju uspešnosti posameznika

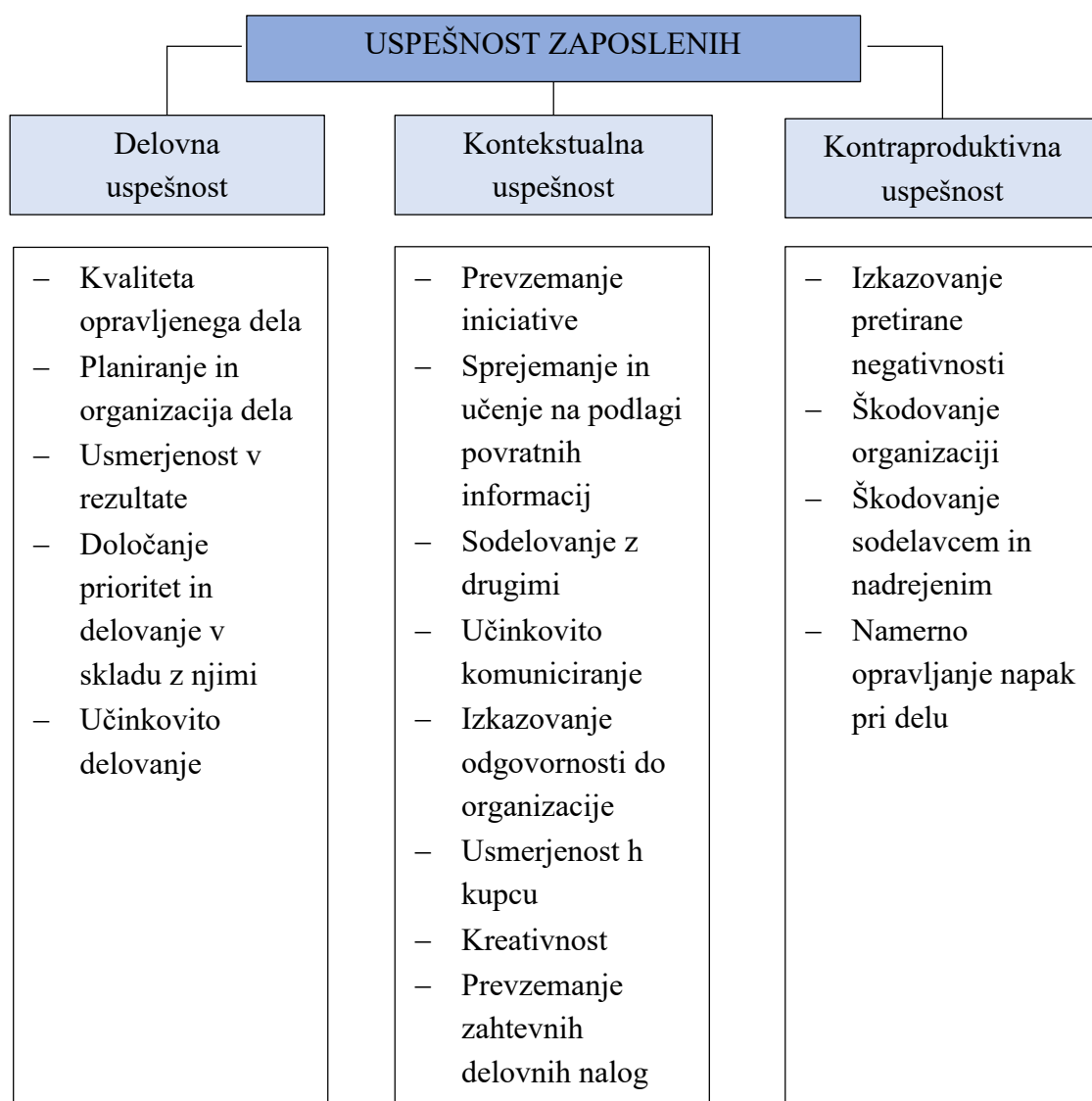
Tabela 19: Teorije uspešnosti zaposlenih različnih avtorjev in dimenzije

Avtor/-ji teorije	Dimenzije uspešnosti zaposlenih
Murphy (1989b)	1. Vedenje pri delovnih opravilih (angl. task behaviors): delovna uspešnost 2. Medosebno vedenje (komunikacija in sodelovanje z drugimi; angl. interpersonal behaviors) 3. Izogibanje delu (angl. downtime behaviors) 4. Destruktivno in nevarno vedenje
Campbell (1990)	1. Delovno-specifična usposobljenost (angl. job-specific task proficiency): delovna uspešnost pri izvajanju ključnih delovnih opravil določenega delovnega mesta 2. Delovno-nespecifična usposobljenost (angl. non-job-specific task proficiency): uspešnost pri izvajanju nalog, ki sicer niso vezane na določeno delovno mesto, a so ključne v določeni organizaciji 3. Sposobnost pisne in ustne komunikacije 4. Izkazovana prizadevnost (angl. demonstrating effort): predanost delovni nalogi in vztrajnost pri njenemu izvrševanju 5. Vzdrževanje osebne discipline: izogibanje destruktivnim vedenjem 6. Vključenost in sodelovanje pri skupinski uspešnosti (angl. facilitating peer and team performance): pomoč in podpora drugim, dobro timsko delo 7. Nadzor (angl. supervision): učinkovito komuniciranje s podrejenimi 8. Management in administracija: postavljanje organizacijskih ciljev, vodenje in organizacija virov, ljudi, spremljanje napredka, kontrola stroškov in iskanje dodatnih virov
Viswesvaran (1993)	1. Splošna delovna uspešnost (angl. overall job performance) 2. Produktivnost (angl. productivity) 3. Kvaliteta dela (angl. quality of work) 4. Delovno znanje (angl. job knowledge) 5. Komunikacijska kompetentnost 6. Trud 7. Vodenje 8. Administrativna kompetentnost 9. Medosebna kompetentnost 10. Podrejanje in sprejemanje avtoritete (angl. compliance with/acceptance of authority)
Borman in Motowidlo (1993)	1. Delovna uspešnost (angl. task performance): uspešnost izvajanja glavnih delovnih nalog iz opisa delovnega mesta na dva načina: aktivnosti produkcije glavnega produkta organizacije in aktivnosti, ki podpirajo proizvodnjo dobrin in nudenje storitev organizacije.

	2. Kontekstualna uspešnost (angl. contextual performance)
Viswesvaran in Ones (2000), Rotundo in Sackett (2002)	1. Delovna uspešnost (angl. task performance) 2. Vedenje v dobrobit organizacije (angl. organizational citizenship behavior) 3. Kontraproduktivno vedenje (angl. counterproductive work behavior)

Prirejeno po Koopmans in drugi (2011).

Slika 5: Dimenzije uspešnosti zaposlenega z izbranimi indikatorji za merjenje



Prirejeno po Koopmans (2014, str. 67-71).

Podrobneje merske lestvice za merjenje indikatorjev posameznikovih vedenj, ki jih Koopmans (2014) uvršča med različne dimenzije uspešnosti, so predstavljene v poglavju o empirični raziskavi.

Priloga 3: Vprašalnik o sreči na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih

Pozdravljeni,

V podjetju X želimo analizirati trenutno stanje z namenom načrtovanja bodočih aktivnosti. Pred vami je vprašalnik, s katerim želimo ugotoviti stopnjo zadovoljstva, zavzetosti, pripadnosti in uspešnosti zaposlenih. Prosim torej, da si vzamete približno 15 minut in odgovorite na vprašanja v celoti.

Vprašalnik je anonimen, prosimo le za izpolnitev splošnih podatkov o anketirancu, saj bo to omogočilo ugotoviti, kje so potrebne izboljšave v podjetju.

Navodila za izpolnjevanje vprašalnika: Desno od navedene trditve izberite številko, ki najbolje izraža vaše strinjanje ali nestrinjanje s posamezno trditvijo in to označite s križcem v izbranem kvadratu.

<i>ZAVZETOST ZAPOSLENIH</i>	1 – sploh se <u>ne</u> strinjam	2 – se ne strinjam	3 – niti strinjam, niti ne strinjam	4 – se strinjam	5 – popolnoma <u>se</u> strinjam
1. Pri svojem delu se počutim energično.					
2. Delo, ki ga opravljam, ima zame smisel in namen.					
3. Čas leti, ko delam.					
4. Pri svojem delu se počutim močno in zavzeto.					
5. Navdušen/a sem nad svojo službo.					
6. Ko delam, pozabim na vse ostalo okoli sebe.					
7. Moje delo me navdihuje.					
8. Ko zjutraj vstanem, si želim iti na delo.					
9. Srečen/srečna sem, ko intenzivno delam.					
10. Ponosen/ponosna sem na svoje delo.					
11. Poglobljen/a sem v svoje delo.					
12. Lahko delam zelo dolgo časa naenkrat.					
13. Moje delo je meni zahtevno in polno izzivov.					
14. Ko delam, 'padem noter' oziroma sem vznesen.					
15. Pri svojem delu sem psihično zelo vzdržljiv/a.					

16. Težko se ločim od službe.					
17. Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi kadar stvari ne gredo dobro.					

<i>ZADOVOLJSTVO</i> Zadovoljen/zadovoljna sem,...	1 – sploh se <u>ne</u> strinjam	2 – se ne strinjam	3 – niti strinjam, niti ne strinjam	4 – se strinjam	5 – popolnoma <u>se</u> strinjam
1. z naravo dela, ki ga opravljam					
2. z neposredno nadrejenim vodjem					
3. s sodelavci					
4. s plačilom za delo, ki ga opravljam					
5. z možnostmi za napredovanje					
6. glede na vse, s trenutno situacijo na delovnem mestu sem zadovoljen / zadovoljna					

<i>ČUSTVENA PRIPADNOST PODJETJU</i>	1 – sploh se <u>ne</u> strinjam	2 – se ne strinjam	3 – niti strinjam, niti ne strinjam	4 – se strinjam	5 – popolnoma <u>se</u> strinjam
1. Z veseljem bi preostanek kariere preživel/a v podjetju X.					
2. Uživam v razpravi o podjetju z ljudmi zunaj njega.					
3. Resnično se mi zdi, da so težave podjetja tudi moje.					
4. Mislim, da bi se zlahka tako navezal na drugo podjetje kot sem na X.					
5. V podjetju se počutim kot del družine.					
6. Čustveno sem navezan/a na podjetje.					
7. Podjetje ima zame veliko osebnega pomena.					
8. Čutim močan občutek pripadnosti podjetju.					

<i>SREČA</i>	1 – sploh se <u>ne</u> strinjam	2 – se ne strinjam	3 – niti strinjam, niti ne strinjam	4 – se strinjam	5 – popolnoma <u>se</u> strinjam
Mislim, da sem v zadnjih 3 mesecih,...					
1. V primerjavi s svojimi sodelavci / sodelavkami bolj srečen / srečna.					

Kakšni ukrepi v podjetju bi izboljšali vašo srečo na delovnem mestu? Odgovor zapišite na črte.

<i>USPEŠNOST ZAPOSLENIH</i>	1 – nikoli	2 – redko	3 – občasno	4 – pogosto	5 – vedno
V zadnjih 3 mesecih sem,...					
1. Lahko planiral/a svoje delo tako, da sem ga lahko končal/a pravočasno.					
2. Upošteval/a rezultate, ki sem jih moral/a doseči.					
3. Lahko ločil/a glavne naloge od stranskih.					
4. Svoje delo lahko opravil/a dobro z minimalnim časom in trdom.					
5. Svoje delo sem načrtoval/a optimalno.					
6. Na lastno pobudo začel/a nove naloge, ko sem stare dokončal/a.					
7. Se lotil/a izzivov, kjer so se pojavili.					
8. Aktivno ohranjal/a delovno specifično znanje in ga nadgrajeval/a.					
9. Aktivno ohranjal/a delovne spretnosti in jih nadgrajeval/a.					
10. Našel/našla ustvarjalne rešitve za nove probleme.					
11. Prevzel/a dodatne odgovornosti.					
12. Neprestano iskal/a nove izzive pri svojem delu.					
13. Aktivno sodeloval/a na sestankih in posvetih.					

14. Pritoževal/a sem se glede nepomembnih zadev povezanih z delom.					
15. Težave sem videl/a večje kot v resnici so.					
16. Bil/a osredotočen/a na negativni vidik razmer na delu namesto na pozitivni vidik.					
17. Se pogovarjal/a s sodelavci o negativnih vidikih mojega dela.					
18. Se pogovarjal/a z ljudmi zunaj podjetja o negativnih vidikih mojega dela.					

Kako bi opisali svoje delovno uspešnost v zadnjih 3 mesecih?	1 – nezadostno	2 – zadostno	3 – dobro	4 – prav dobro	5 – odlično
1. Vse obveznosti, ki jih je od mene zahtevalo moje delo sem izpolnjeval/a					
2. Moj nadrejeni vodja bi ocenil uspešnost izvedbe mojih delovnih nalog v preteklih treh mesecih kot...					

Prosimo, da v nadaljevanju obkrožite odgovor, ki velja za vas.

Področje dela:

- a) Proizvodnja
- b) Režija

Delovna doba v podjetju X:

- a) Do 5 let
- b) 6-15 let
- c) 16-25 let
- d) 26-35 let
- e) Nad 35 let

Najlepša hvala za vas čas in sodelovanje v anketi! O rezultatih raziskave boste obveščeni po izvedeni analizi.

Priloga 4: Opisne statistike analize odgovorov iz anketnega vprašalnika in frekvenčna porazdelitev demografskih podatkov anketirancev ter odgovorov – SPSS izpisi

Tabela 20: Frekvenčna porazdelitev odgovora področja dela v podjetju

PODROČJE DELA		Fk	%fk	Veljavni %fk	%Fk
Veljavni odgovori	Proizvodnja	49	54,4	61,3	61,3
	Režija	31	34,4	38,8	100,0
	Skupaj	80	88,9	100,0	
Manjkajoči odgovori	Sistemiški	10	11,1		
Skupaj		90	100,0		

Vir: lastno delo.

Tabela 21: Populacijska porazdelitev in primerjava zaposlenih glede na področje dela

PODROČJE DELA	Fk	%fk
Proizvodnja	79	57,66
Režija	58	42,34
Skupaj	137	100,0

Vir: lastno delo.

Tabela 22: Frekvenčna porazdelitev odgovora delovne dobe v podjetju

DELOVNA DOBA V PODJETJU		Fk	%fk	Veljavni %fk	%Fk
Veljavni odgovori	Do 5 let	34	37,8	43,0	43,0
	6-15 let	28	31,1	35,4	78,5
	16-25 let	9	10,0	11,4	89,9
	26-35 let	5	5,6	6,3	96,2
	Nad 35 let	3	3,3	3,8	100,0
	Skupaj	79	87,8	100,0	
Manjkajoči odgovori	Sistemiški	11	12,2		
Skupaj		90	100,0		

Vir: lastno delo.

Tabela 23: Populacijska porazdelitev in primerjava zaposlenih glede na področje dela

DELOVNA DOBA V PODJETJU	F _k	%f _k
Do 5 let	66	48,18
6 – 15 let	34	24,82
16 – 25 let	20	14,59
26 – 35 let	11	8,03
35 let +	6	4,38
Skupaj	137	100

Vir: lastno delo.

Tabela 24: Frekvenčna porazdelitev manjkajočih vrednosti spremenljivke

Število manjkajočih vrednosti spremenljivke	F _k	%f _k	%F _k
0	61	67,8	67,8
1	14	15,6	83,3
2	7	7,8	91,1
3	2	2,2	93,3
4	1	1,1	94,4
5	2	2,2	96,7
8	1	1,1	97,8
9	1	1,1	98,9
23	1	1,1	100,0
Skupaj	90	100,0	

Vir: lastno delo.

V nadaljnjih tabelah oznaka N pomeni numerus, V veljavni odgovori, M pa število manjkajočih odgovorov.

Tabela 25: Opisne statistike o zavzetosti zaposlenih

ZAVZETOST ZAPOSLENIH	N		Aritmetična sredina	Standardna napaka sredine	Standardna deviacija	Varianca	Obseg vrednosti	Min	Max	Skupaj
	V	M								
1. Energično počutje	89	1	3,618	0,1078	1,01697	1,034	4	1	5	322
2. Smisel in namen	90	0	3,9333	0,10925	1,03642	1,074	4	1	5	354
3. Čas leti	89	1	3,8876	0,11006	1,03834	1,078	4	1	5	346
4. Počutje močnega in zavzetega	88	2	3,7045	0,10242	0,96083	0,923	4	1	5	326
5. Navdušenje	90	0	3,5	0,10629	1,00839	1,017	4	1	5	315
6. Pozabiti na vse ostalo	88	2	3,2159	0,12975	1,2172	1,482	4	1	5	283
7. Delo navdihuje	88	2	3,3068	0,11583	1,08657	1,181	4	1	5	291

se nadaljuje

8. Želja delati zjutraj	90	0	3,0556	0,11757	1,11538	1,244	4	1	5	275
9. Sreča ob intenzivnosti	89	1	3,4831	0,11646	1,09868	1,207	4	1	5	310
10. Ponos	89	1	3,9213	0,10982	1,036	1,073	4	1	5	349
11. Poglobljenost	90	0	4,1556	0,08926	0,84682	0,717	4	1	5	374
12. Delo zelo dolgo časa naenkrat	88	2	3,5227	0,11078	1,0392	1,08	4	1	5	310
13. Zahtevno delo z izzivi	90	0	3,5556	0,10613	1,00684	1,014	4	1	5	320
14. Vznesenost	89	1	3,809	0,10941	1,03217	1,065	4	1	5	339
15. Psihična vzdržljivost	87	3	3,8391	0,09792	0,91338	0,834	4	1	5	334
16. Težka ločitev	88	2	2,4886	0,11766	1,10375	1,218	4	1	5	219
17. Vztrajnost	90	0	4,1667	0,08691	0,82448	0,68	4	1	5	375

Vir: lastno delo.

Tabela 26: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvami o zavzetosti zaposlenih

ZAVZETOST ZAPOSLENIH	Odgovori / Frekvence	1	2	3	4	5	Skupaj	Manjkajoči odgovori	Skupaj z manjkajočimi vrednostmi
1. Pri svojem delu se počutim energično.	F_k	5	5	24	40	15	89	1	90
	%f_k	5,6	5,6	27	44	17	98,9	1,1	100
2. Delo, ki ga opravljam, ima zame smisel in namen.	F_k	4	4	15	38	29	90	0	90
	%f_k	4,4	4,4	17	42	32	100	0	100
3. Čas leti, ko delam.	F_k	4	5	14	40	26	89	1	90
	%f_k	4,4	5,6	16	44	29	98,9	1,1	100
4. Pri svojem delu se počutim močno in zavzeto.	F_k	3	5	24	39	17	88	2	90
	%f_k	3,3	5,6	27	43	19	97,8	2,2	100
5. Navdušen/a sem nad svojo službo.	F_k	5	6	31	35	13	90	0	90
	%f_k	5,6	6,7	34	39	14	100	0	100
6. Ko delam, pozabim na vse ostalo okoli sebe.	F_k	9	17	21	28	13	88	2	90
	%f_k	10	19	23	31	14	97,8	2,2	100
7. Moje delo me navdihuje.	F_k	6	13	28	30	11	88	2	90
	%f_k	6,7	14	31	33	12	97,8	2,2	100
8. Ko zjutraj vstanem, si želim iti na delo.	F_k	11	12	36	23	8	90	0	90
	%f_k	12	13	40	26	8,9	100	0	100

se nadaljuje

9. Srečen/srečna sem, ko intenzivno delam.	F_k	5	11	25	32	16	89	1	90
	%f_k	5,6	12	28	36	18	98,9	1,1	100
10. Ponosen/ponosna sem na svoje delo.	F_k	3	6	15	36	29	89	1	90
	%f_k	3,3	6,7	17	40	32	98,9	1,1	100
11. Poglobljen/a sem v svoje delo.	F_k	2	0	14	40	34	90	0	90
	%f_k	2,2	0	16	44	38	100	0	100
12. Lahko delam zelo dolgo časa naenkrat.	F_k	3	12	24	34	15	88	2	90
	%f_k	3,3	13	27	38	17	97,8	2,2	100
13. Moje delo je meni zahtevno in polno izzivov.	F_k	4	7	29	35	15	90	0	90
	%f_k	4,4	7,8	32	39	17	100	0	100
14. Ko delam, 'padem noter' oziroma sem vznesen.	F_k	3	6	21	34	25	89	1	90
	%f_k	3,3	6,7	23	38	28	98,9	1,1	100
15. Pri svojem delu sem psihično zelo vzdržljiv/a.	F_k	2	4	20	41	20	87	3	90
	%f_k	2,2	4,4	22	46	22	96,7	3,3	100
16. Težko se ločim od službe.	F_k	19	26	28	11	4	88	2	90
	%f_k	21	29	31	12	4,4	97,8	2,2	100
17. Pri svojem delu vedno vztrajam, tudi kadar stvari ne gredo dobro.	F_k	2	1	9	46	32	90	0	90
	%f_k	2,2	1,1	10	51	36	100	0	100

Vir: lastno delo.

Tabela 27: Opisne statistike o zadovoljstvu zaposlenih

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	N		Aritmetična sredina	Standardna napaka sredine	Standardna deviacija	Varianca	Obseg vrednosti	Min	Max	Skupaj
	V	M								
1. Z naravo dela	90	0	3,6778	0,1058	4	1,00368	4	1	5	331
2. Z nadrejenim vodjem	90	0	3,8333	0,12163	4	1,15389	4	1	5	345
3. S sodelavci	88	2	4,0227	0,08238	4	0,77277	4	1	5	354
4. S plačilom	90	0	2,6	0,12117	3	1,1495	4	1	5	234
5. Z možnostmi za napredovanje	86	4	2,6744	0,13278	3	1,23137	4	1	5	230
6. Trenutno zadovoljstvo na DM	89	1	3,5169	0,11646	4	1,09868	4	1	5	313

Vir: lastno delo.

Tabela 28: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvami o zadovoljstvu zaposlenih

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH <i>Zadovoljen / zadovoljna sem ...</i>		Odgovori / Frekvence	1	2	3	4	5	Skupaj	Manjkajoči odgovori	Skupaj z manjkajočimi vrednostmi
1. z naravo dela, ki ga opravljam	F_k	5	5	19	46	15	90	0	0	90
	%f_k	5,6	5,6	21,1	51,1	16,7	100	0	0	100
2. z neposredno nadrejenim vodjem	F_k	5	8	14	33	30	90	0	0	90
	%f_k	5,6	8,9	15,6	36,7	33,3	100	0	0	100
3. s sodelavci	F_k	1	1	16	47	23	88	2	2,2	90
	%f_k	1,1	1,1	17,8	52,2	25,6	97,8	2,2	2,2	100
4. s plačilom za delo, ki ga opravljam	F_k	21	17	33	15	4	90	0	0	90
	%f_k	23,3	18,9	36,7	16,7	4,4	100	0	0	100
5. z možnostmi za napredovanje	F_k	20	17	26	17	6	86	4	4,4	90
	%f_k	22,2	18,9	28,9	18,9	6,7	95,6	4,4	4,4	100
6. glede na vse, s trenutno situacijo na delovnem mestu sem zadovoljen / zadovoljna	F_k	8	5	22	41	13	89	1	1,1	90
	%f_k	8,9	5,6	24,4	45,6	14,4	98,9	1,1	1,1	100

Vir: lastno delo.

Tabela 29: Opisne statistike o čustveni pripadnosti podjetju

ČUSTVENA PRIPADNOST PODJETJU	N		Aritmetična sredina	Standardna napaka sredine	Standardna deviacija	Varianca	Obseg vrednosti	Min	Max	Skupaj
	V	M								
1. Preostanek kariere	89	1	3,5169	0,12286	1,15908	1,343	4	1	5	313
2. Uživanje v razpravi	90	0	2,9778	0,1244	1,18015	1,393	4	1	5	268
3. Težave podjetja lastne	89	1	3,0674	0,12863	1,21354	1,473	4	1	5	273
4. Navezanost	89	1	3,0899	0,10312	0,97282	0,946	4	1	5	275
5. Del družine	89	1	3,1685	0,1209	1,14053	1,301	4	1	5	282
6. Čustvena navezanost	90	0	2,8111	0,11919	1,13072	1,279	4	1	5	253
7. Osebni pomen	89	1	3,0899	0,11812	1,11437	1,242	4	1	5	275
8. Občutek pripadnosti	90	0	3,2556	0,11564	1,0971	1,204	4	1	5	293

Vir: lastno delo.

Tabela 30: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvami o čustveni pripadnosti podjetju

ČUSTVENA PRIPADNOST PODJETJU	Odgovori / Frekvence	1	2	3	4	5	Skupaj	Manjkajoči odgovori	Skupaj z manjkajočimi vrednostmi
1. Z veseljem bi preostanek kariere preživel/a v podjetju X.	F_k	7	10	19	36	17	89	1	90
	%f_k	7,8	11,1	21,1	40	18,9	98,9	1,1	100
2. Uživam v razpravi o podjetju z ljudmi zunaj njega.	F_k	11	20	29	20	10	90	0	90
	%f_k	12,2	22,2	32,2	22,2	11,1	100	0	100
3. Resnično se mi zdi, da so težave podjetja tudi moje.	F_k	13	13	28	25	10	89	1	90
	%f_k	14,4	14,4	31,1	27,8	11,1	98,9	1,1	100
4. Mislim, da bi se zlahka tako navezal na drugo podjetje kot sem na X.	F_k	8	11	38	29	3	89	1	90
	%f_k	8,9	12,2	42,2	32,2	3,3	98,9	1,1	100
5. V podjetju se počutim kot del družine.	F_k	10	11	32	26	10	89	1	90
	%f_k	11,1	12,2	35,6	28,9	11,1	98,9	1,1	100
6. Čustveno sem navezan/a na podjetje.	F_k	16	15	33	22	4	90	0	90
	%f_k	17,8	16,7	36,7	24,4	4,4	100	0	100
7. Podjetje ima zame veliko osebnega pomena.	F_k	9	17	27	29	7	89	1	90
	%f_k	10	18,9	30	32,2	7,8	98,9	1,1	100
8. Čutim močan občutek pripadnosti podjetju.	F_k	8	13	25	36	8	90	0	90
	%f_k	8,9	14,4	27,8	40	8,9	100	0	100

Vir: lastno delo.

Tabela 31: Opisne statistike o sreči na DM

SREČA NA DM	N		Aritmetična sredina	Standardna napaka sredine	Standardna deviacija	Varianca	Obseg vrednosti	Min	Max	Skupaj
	V	M								
	90	0								
			3,2222	0,10574	1,00312	1,006	4	1	5	290

Vir: lastno delo.

Tabela 32: Frekvenčna porazdelitev strinjanja s trditvijo o sreči na DM

SREČA NA DM	Odgovori / Frekvence	1	2	3	4	5	Skupaj	Manjkajoči odgovori	Skupaj z manjkajočimi vrednostmi
1. V primerjavi s svojimi sodelavci / sodelavkami sem v zadnjih 3 mesecih bolj srečen / srečna.	F_k	6	10	41	24	9	90	0	90
	%f_k	6,7	11,1	45,6	26,7	10	100	0	100

Vir: lastno delo.

Tabela 33: Opisne statistike pogostosti trditve o delovni uspešnosti posameznika

DELOVNA USPEŠNOST	N		Aritmetična sredina	Standardna napaka sredine	Standardna deviacija	Varianca	Obseg vrednosti	Min	Max	Skupaj
	V	M								
1. Planiranje za pravočasno dokončanje	89	1	3,9326	0,11389	1,07447	1,154	4	1	5	350
2. Upoštevanje rezultatov	88	2	4,4432	0,08219	0,771	0,594	4	1	5	391
3. Prepoznavanje pomembnosti nalog	89	1	4,2697	0,09006	0,84965	0,722	4	1	5	380
4. Minimalni čas in trud	87	3	3,4598	0,11654	1,08697	1,182	4	1	5	301
5. Optimalno načrtovanje	88	2	3,7955	0,10369	0,97272	0,946	4	1	5	334

Vir: lastno delo.

Tabela 34: Frekvenčna porazdelitev pogostosti trditve o delovni uspešnosti posameznika

DELOVNA USPEŠNOST <i>V zadnjih 3 mesecih sem ...</i>	Odgovori / Frekvence	1	2	3	4	5	Skupaj	Manjkajoči odgovori	Skupaj z manjkajočimi vrednostmi
1. Lahko planiral/a svoje delo tako, da sem ga lahko končal/a pravočasno.	F_k	3	7	15	32	32	89	1	90
	%f_k	3	7,8	17	36	36	98,9	1,1	100
2. Upošteval/a rezultate, ki sem jih moral/a doseči.	F_k	1	2	3	33	49	88	2	90
	%f_k	1	2,2	3	37	54	97,8	2,2	100
3. Lahko ločil/a glavne naloge od stranskih.	F_k	1	2	11	33	42	89	1	90
	%f_k	1	2,2	12	37	47	98,9	1,1	100
4. Svoje delo lahko opravil/a dobro z minimalnim časom in trdom.	F_k	3	14	27	26	17	87	3	90
	%f_k	3	15,6	30	29	19	96,7	3,3	100
5. Svoje delo sem načrtoval/a optimalno.	F_k	4	4	16	46	18	88	2	90
	%f_k	4	4,4	18	51	20	97,8	2,2	100

Vir: lastno delo.

Tabela 35: Opisne statistike pogostosti trditve o kontekstualni uspešnosti posameznika

KONTEKSTUAL. USPEŠNOST	N		Aritmetična sredina	Standardna napaka sredine	Standardna deviacija	Varianca	Obseg vrednosti	Min	Max	Skupaj
	V	M								
Pobuda za nove naloge	88	2	3,8182	0,11716	1,09906	1,208	4	1	5	336
Sprejemanje izzivov	88	2	3,8182	0,12367	1,16012	1,346	4	1	5	336
Ohranjanje in nadgrajevanje znanja	87	3	3,8851	0,11259	1,0502	1,103	4	1	5	338
Ohranjanje in nadgrajevanje spretnosti	89	1	3,9888	0,11355	1,07126	1,148	4	1	5	355
Ustvarjalne rešitve	88	2	3,5455	0,11187	1,04946	1,101	4	1	5	312
Prevzemanje dodatne odgovornosti	86	4	3,7209	0,12116	1,12356	1,262	4	1	5	320
Iskanje izzivov	88	2	3,4205	0,1228	1,15193	1,327	4	1	5	301
Aktivno sodelovanje	84	6	3,1786	0,14974	1,37237	1,883	4	1	5	267

Vir: lastno delo.

Tabela 36: Frekvenčna porazdelitev pogostosti trditve o kontekstualni uspešnosti posameznika

KONTEKST. USPEŠNOST V zadnjih 3 mesecih sem ...	Odgovori / Frekvence	1	2	3	4	5	Skupaj	Manjkajoči odgovori	Skupaj z manjkajočimi vrednostmi
1. Na lastno pobudo začel/a nove naloge, ko sem stare dokončal/a.	F _k	5	3	23	29	28	88	2	90
	%f _k	5,6	3,3	25,6	32,2	31,1	97,8	2,2	100
2. Se lotil/a izzivov, kjer so se pojavili.	F _k	6	6	14	34	28	88	2	90
	%f _k	6,7	6,7	15,6	37,8	31,1	97,8	2,2	100
3. Aktivno ohranjal/a delovno specifično znanje in ga nadgrajeval/a.	F _k	3	4	23	27	30	87	3	90
	%f _k	3,3	4,4	25,6	30	33,3	96,7	3,3	100
4. Aktivno ohranjal/a delovne spretnosti in jih nadgrajeval/a.	F _k	4	2	21	26	36	89	1	90
	%f _k	4,4	2,2	23,3	28,9	40	98,9	1,1	100
5. Našel/našla ustvarjalne rešitve za nove probleme.	F _k	5	5	32	29	17	88	2	90
	%f _k	5,6	5,6	35,6	32,2	18,9	97,8	2,2	100
6. Prevzel/a dodatne odgovornosti.	F _k	5	5	24	27	25	86	4	90
	%f _k	5,6	5,6	26,7	30	27,8	95,6	4,4	100
7. Neprestano iskal/a nove izzive pri svojem delu.	F _k	7	10	26	29	16	88	2	90
	%f _k	7,8	11,1	28,9	32,2	17,8	97,8	2,2	100
8. Aktivno sodeloval/a na sestankih in posvetih.	F _k	14	12	21	19	18	84	6	90
	%f _k	15,6	13,3	23,3	21,1	20	93,3	6,7	100

Vir: lastno delo.

Tabela 37: Opisne statistike pogostosti trditve o kontraproduktivni uspešnosti posameznika

KONTRAPRODU. USPEŠNOST	N		Aritmetična sredina	Standardna napaka sredine	Standardna deviacija	Varianca	Obseg vrednosti	Min	Max	Skupaj
	V	M								
1. Pritoževanje	86	4	2,0465	0,11685	1,08364	1,174	4	1	5	176
2. Težave večje kot so	85	5	2,2824	0,11303	1,04211	1,086	4	1	5	194
3. Osredotočenost na negativni vidik	86	4	2,186	0,11639	1,07934	1,165	4	1	5	188
4. Pogovor s sodelavci o negativnih vidikih	88	2	2,4432	0,124	1,16321	1,353	4	1	5	215
5. Pogovor z zunanjimi o negativnih vidikih	87	3	1,6552	0,09509	0,88695	0,787	4	1	5	144

Vir: lastno delo.

Tabela 38: Frekvenčna porazdelitev pogostosti trditve o kontraproduktivni uspešnosti posameznika

KONTRAPRODU. USPEŠNOST V zadnjih 3 mesecih sem ...	Odgovori / Frekvence	1	2	3	4	5	Skupaj	Manjkajoči odgovori	Skupaj z manjkajočimi vrednostmi
1. Pritoževal/a sem se glede nepomembnih zadev povezanih z delom.	F _k	31	33	13	5	4	86	4	90
	%f _k	34,4	36,7	14,4	5,6	4,4	95,6	4,4	100
2. Težave sem videl/a večje kot v resnici so.	F _k	21	31	25	4	4	85	5	90
	%f _k	23,3	34,4	27,8	4,4	4,4	94,4	5,6	100
3. Bil/a osredotočen/a na negativni vidik razmer na delu namesto na pozitivni vidik.	F _k	28	26	23	6	3	86	4	90
	%f _k	31,1	28,9	25,6	6,7	3,3	95,6	4,4	100
4. Se pogovarjal/a s sodelavci o negativnih vidikih mojega dela.	F _k	21	28	24	9	6	88	2	90
	%f _k	23,3	31,1	26,7	10	6,7	97,8	2,2	100
5. Se pogovarjal/a z ljudmi zunaj podjetja o negativnih vidikih mojega dela.	F _k	49	23	12	2	1	87	3	90
	%f _k	54,4	25,6	13,3	2,2	1,1	96,7	3,3	100

Vir: lastno delo.

Tabela 39: Opisne statistike lastne ocene delovne uspešnosti v zadnjih 3 mesecih

DELOVNA USPEŠNOST 2	N		Aritmetična sredina	Standardna napaka sredine	Standardna deviacija	Varianca	Obseg vrednosti	Min	Max	Skupaj
	V	M								
1. Lastna ocena uspešnosti izpolnjevanja dela	87	3	4,3563	0,07837	0,73099	0,534	3	2	5	379
2. Ocena nadrejenega - izvedba delovnih nalog	84	6	4,2024	0,08431	0,77272	0,597	4	1	5	353

Vir: lastno delo.

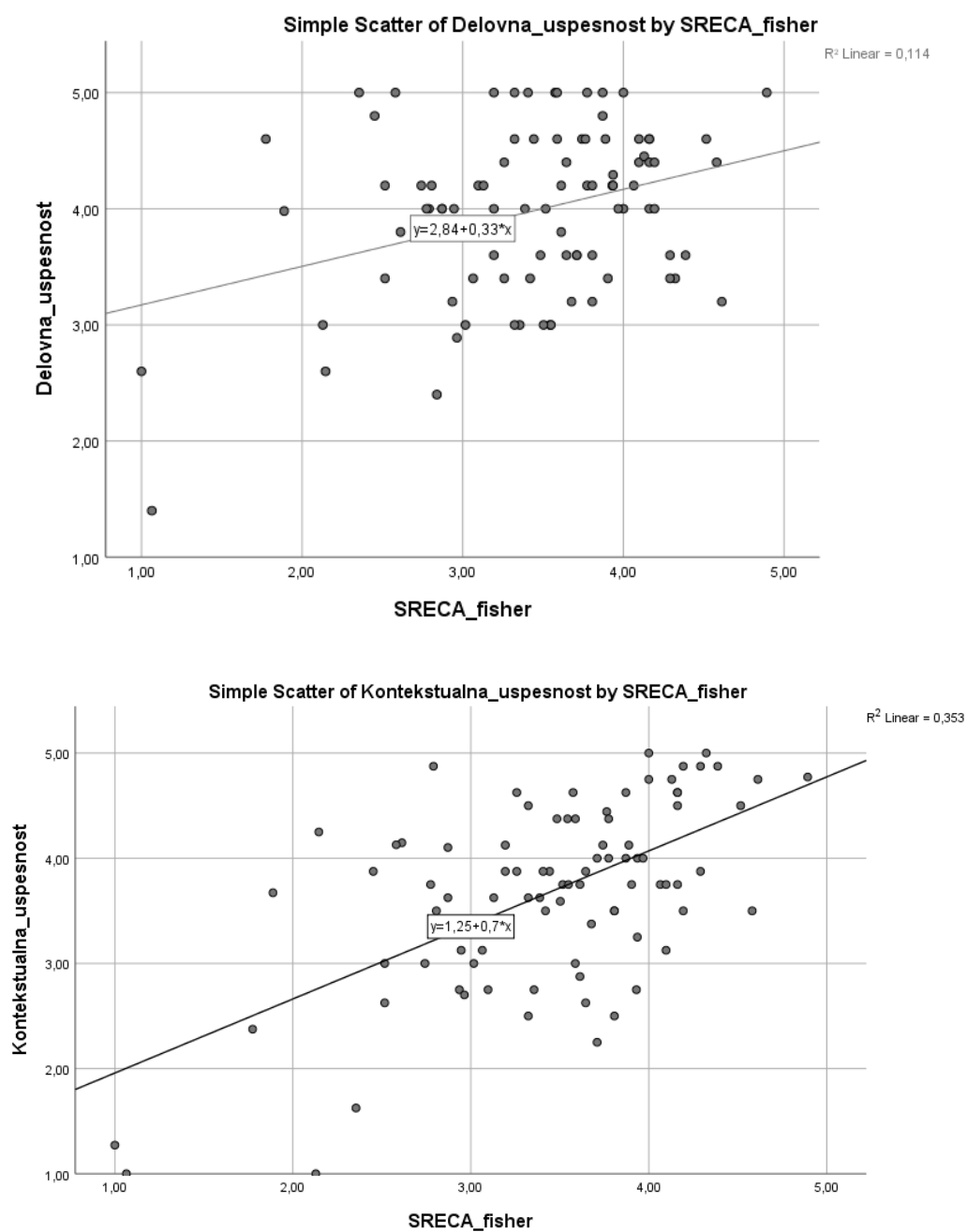
Tabela 40: Frekvenčna porazdelitev lastne ocene delovne uspešnosti v zadnjih 3 mesecih

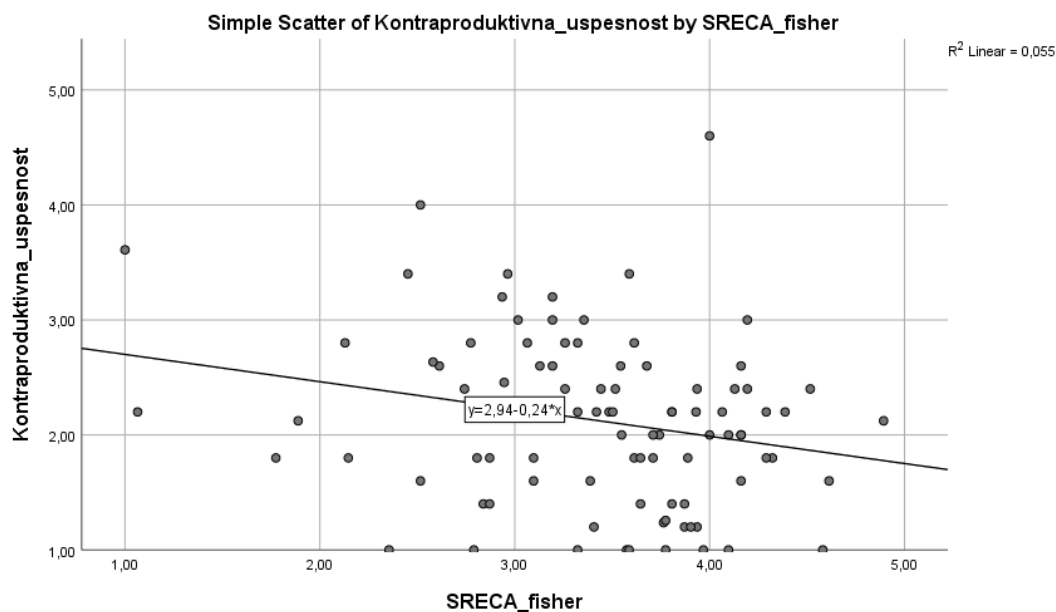
DELOVNA USPEŠNOST 2 Kako bi opisali svoje delovno uspešnost v zadnjih 3 mesecih?		Odgovori / Frekvence	1	2	3	4	5	Skupaj	Manjkajoči odgovori	Skupaj z manjkajočimi vrednostmi
1. Vse obveznosti, ki jih je od mene zahtevalo moje delo sem izpolnjeval/a	F _k	0	1	10	33	43	87	3	90	
	%f _k	0	1,1	11,1	36,7	47,8	96,7	3,3	100	
2. Moj nadrejeni vodja bi ocenil uspešnost izvedbe mojih delovnih nalog v preteklih treh mesecih kot...	F _k	1	1	9	42	31	84	6	90	
	%f _k	1,1	1,1	10	46,7	34,4	93,3	6,7	100	

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Preverjanje predpostavk linearne regresije – SPSS izpisi s komentarjem

Priloga 5.1: Linearnost





Na podlagi zgornjih razsevnih grafikonov med odvisno in pojasnjevalno spremenljivko lahko rečem, da je linearna povezanost razvidna iz vseh treh grafikonov, najbolj iz prvih dveh. V rezultatih pri preverjanju linearne povezanosti spremenljivk sem modelirala tudi nelinearno povezanost.

Priloga 5.2: Normalna porazdelitev

Test normalne porazdelitve podatkov o sreči na delovnem mestu

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Energično počutje	,255	73	,000	,857	73	,000
Smisel in namen	,286	73	,000	,806	73	,000
Čas leti	,285	73	,000	,810	73	,000
Počutje močnega in zavzetega	,275	73	,000	,841	73	,000
Navdušenje	,227	73	,000	,864	73	,000
Pozabiti na vse ostalo	,222	73	,000	,901	73	,000
Delo navdihuje	,233	73	,000	,897	73	,000
Želja delati zjutraj	,215	73	,000	,906	73	,000
Sreča ob intenzivnosti	,231	73	,000	,885	73	,000
Ponos	,256	73	,000	,826	73	,000
Poglobljenost	,260	73	,000	,775	73	,000
Delo zelo dolgo časa naenkrat	,251	73	,000	,890	73	,000
Zahtevno delo z izzivi	,224	73	,000	,875	73	,000
Vznesenost	,243	73	,000	,850	73	,000
Psihična vzdržljivost	,293	73	,000	,846	73	,000
Težka ločitev	,201	73	,000	,905	73	,000

se nadaljuje

Vztrajnost	,305	73	,000	,757	73	,000
Z naravo dela	,307	73	,000	,838	73	,000
Z nadrejenim vodjem	,263	73	,000	,848	73	,000
S sodelavci	,315	73	,000	,790	73	,000
S plačilom	,190	73	,000	,896	73	,000
Z možnostmi za napredovanje	,172	73	,000	,903	73	,000
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	,276	73	,000	,851	73	,000
Preostanek kariere	,255	73	,000	,879	73	,000
Uživanje v razpravi	,167	73	,000	,918	73	,000
Težave podjetja lastne	,194	73	,000	,899	73	,000
Navezanost	,296	73	,000	,803	73	,000
Del družine	,182	73	,000	,909	73	,000
Čustvena navezanost	,236	73	,000	,886	73	,000
Osební pomen	,208	73	,000	,902	73	,000
Občutek pripadnosti	,248	73	,000	,885	73	,000
Sreča na delovnem mestu	,241	73	,000	,881	73	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Test normalne porazdelitve podatkov o uspešnosti posameznika

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Planiranje za pravočasno dokončanje	,237	71	,000	,849	71	,000
Upoštevanje rezultatov	,309	71	,000	,692	71	,000
Prepoznavanje pomembnosti nalog	,254	71	,000	,775	71	,000
Minimalni čas in trud	,195	71	,000	,900	71	,000
Optimalno načrtovanje	,313	71	,000	,824	71	,000
Pobuda za nove naloge	,195	71	,000	,869	71	,000
Sprejemanje izzivov	,257	71	,000	,854	71	,000
Ohranjanje in nadgrajevanje znanja	,214	71	,000	,866	71	,000
Ohranjanje in nadgrajevanje spretnosti	,225	71	,000	,834	71	,000
Ustvarjalne rešitve	,205	71	,000	,884	71	,000
Prevzemanje dodatne odgovornosti	,199	71	,000	,875	71	,000
Iskanje izzivov	,190	71	,000	,901	71	,000
Aktivno sodelovanje	,146	71	,001	,895	71	,000
Pritoževanje	,273	71	,000	,825	71	,000
Težave večje kot so	,233	71	,000	,873	71	,000

se nadaljuje

Osredotočenost na negativni vidik	,203	71	,000	,855	71	,000
Pogovor s sodelavci o negativnih vidikih	,196	71	,000	,895	71	,000
Pogovor z zunanjimi o negativnih vidikih	,305	71	,000	,761	71	,000
Lastna ocena uspešnosti izpolnjevanja dela	,287	71	,000	,779	71	,000
Ocena nadrejenega - izvedba delovnih nalog	,288	71	,000	,782	71	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Na podlagi rezultatov Kolmogorov-Smirnov in Shapiro-Wilk testa vsake spremenljivke sreče na delovnem mestu in spremenljivk uspešnosti zaposlenega lahko rečem, da so podatki statistično značilno različni od normalne porazdelitve. Posledično veljajo omejitve zanesljivosti nadaljnje ocenjenih regresijskih funkcij.

Priloga 5.3: Neodvisnost opazovanj

Ker podatkov nisem zbiral večkrat v določenem obdobju, ne gre za longitudinalno ali panelno študijo. Obstaja majhna možnost presečne odvisnosti zaradi pripadnosti enot skupinam in medsebojne podobnosti, ki lahko povzročijo soodvisnost (Marinšek, 2015, str. 21).

Priloga 5.4: Multikolinearnost

Multikolinearnost dimenzij sreče na delovnem mestu

Correlations				
		Zavzetost	Zadovoljstvo	Custvena_pripadnost
Zavzetost	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	90		
Zadovoljstvo	Pearson Correlation	,739**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	90	90	
Custvena_pripadnost	Pearson Correlation	,781**	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	90	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,256	,361		3,482	,001		
	Zavzetost	,616	,168	,551	3,676	,000	,325	3,081
	Zadovoljstvo	-,077	,144	-,072	-,533	,596	,403	2,483
	Custvena_pripadnost	,147	,155	,138	,953	,343	,345	2,894

a. Dependent Variable: Kontekstualna_uspesnost

Na podlagi vrednosti VIF statistike, ki znašajo manj kot 10 in obenem na podlagi vrednosti tolerance, ki je za tri neodvisne spremenljivke venomer večja od 0,1, sklenem, da se pri modelu ne pojavlja problem multikolinearnosti.

Multikolinearnost dimenzij uspešnosti zaposlenih

Correlations

		Delovna_uspesnost	Kontekstualna_uspesnost	Kontraproduktivna_uspesnost
Delovna_uspesnost	Pearson Correlation	1		
	Sig. (2-tailed)			
	N	90		
Kontekstualna_uspesnost	Pearson Correlation	,423**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000		
	N	90	90	
Kontraproduktivna_uspesnost	Pearson Correlation	-,148	-,124	1
	Sig. (2-tailed)	,164	,244	
	N	90	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,737	,442		3,927	,000		
	Delovna_uspesnost	,090	,096	,088	,938	,351	,812	1,231
	Kontekstualna_uspesnost	,453	,079	,537	5,746	,000	,818	1,223
	Kontraproduktivna_uspesnost	-,153	,085	-,155	-1,803	,075	,973	1,027

a. Dependent Variable: SRECA_fisher

Na podlagi vrednosti VIF statistike za dimenzije uspešnosti zaposlenega in vrednosti tolerance sklenem, da multikolinearnost ni prisotna.

Priloga 5.5: Osamelci

Na grafih odvisnosti dimenzij uspešnosti od sreče na delovnem mestu je mogoče opaziti osamelce. Teh za statistično analizo nisem odstranila in ne korigirala. Prepoznavam nevarnost njihovega vpliva na ocenjeno regresijsko funkcijo. Obenem trdim, da ocena regresijskih funkcij z odstopajočimi ekstremnimi vrednostmi spremenljivk ne odstopa veliko od realnega stanja, saj osamelci predstavljajo reprezentativne ocene o sreči na delovnem mestu ter uspešnosti zaposlenih tistih, ki se ne strinjajo. Osamelce sem namenoma ohranila torej zato, ker predstavljajo vsaj majhen delež informacije tistih zaposlenih, ki se anketo niso želeli odzvati.

Priloga 6: Razlike v aritmetičnih sredinah sreče na delovnem mestu glede na demografske podatke anketirancev - SPSS izpisi

T test dveh neodvisnih vzorcev

Group Statistics

	Področje dela v podjetju	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SRECA_fisher	Proizvodnja	49	3,2860	,81261	,11609
	Režija	31	3,7640	,51410	,09233

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
SRECA_fisher	Equal variances assumed	5,114	,027	-2,922	78
	Equal variances not assumed			-3,223	77,997

Neparametričen Mann-Whitney test

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SRECA_fisher is the same across categories of Področje dela v podjetju.	Independent-Samples Mann-Whitney U Test	,006	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Oneway ANOVA

Descriptives

SRECA_fisher

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
Do 5 let	34	3,6492	,52060	,08928	3,4676	3,8309
6-15 let	28	3,3203	,83489	,15778	2,9965	3,6440
16-25 let	9	3,0374	1,07745	,35915	2,2092	3,8656
26-35 let	5	3,7290	,28544	,12765	3,3746	4,0835
Nad 35 let	3	3,8280	1,09218	,63057	1,1148	6,5411
Total	79	3,4748	,75009	,08439	3,3067	3,6428

ANOVA

SRECA_fisher

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,122	4	1,031	1,918	,116
Within Groups	39,763	74	,537		
Total	43,885	78			

Neparametričen Kruskal-Wallis test

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SRECA_fisherswansonchen is the same across categories of Delovna doba v podjetju.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,254	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Priloga 7: Ukrepi za izboljšanje sreče na delovnem mestu v izbranem podjetju in njihovo kodiranje

Tabela 41: Frekvenčna porazdelitev vsebinskih sklopov ukrepov za izboljšanje sreče na delovnem mestu

VSEBINA UKREPA ZA IZBOLJŠANJE SREČE NA DELOVNEM MESTU	Absolutna frekvenca kode	Relativna f (%)
Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja	20	21,28
Višja plača	12	12,77
Boljši delovni pogoji	8	8,51
Boljša komunikacija	6	6,38
Pravična plača	4	4,26
Spoštovanje	4	4,26
Enaka obravnava zaposlenih	4	4,26
Boljši odnosi	4	4,26
Sreča na delovnem mestu	3	3,19
Transparentnost	2	2,13
Sodelovanje	2	2,13
Ceniti zaposlene, ki delajo	2	2,13
Upoštevanje mnenja zaposlenih	2	2,13
Sprejemanje mnenja drugih	2	2,13
Večja kontrola dela	2	2,13
Večja povezanost zaposlenih	1	1,06
Večja informiranost zaposlenih	1	1,06
Osmislitev dela	1	1,06
Pozitiven pristop k reševanju izzivov	1	1,06
Nasloviti konflikte med zaposlenimi	1	1,06
Odprtost	1	1,06
Poštenost	1	1,06
Boljša organizacija dela	1	1,06
Selekcija zaposlenih, ki opravljajo delo in tistih, ki ga ne	1	1,06
Krajši delovni teden	1	1,06
Iskrenost	1	1,06
Digitalno podpisovanje	1	1,06
Analiza za nezadovoljstvo v podjetju	1	1,06
Promocija zdravja na delovnem mestu	1	1,06
Več druženja zaposlenih	1	1,06
Manj škarta	1	1,06
Strpnost	1	1,06
Skupaj	94	100,00

Vir: lastno delo.

Tabela 42: Odgovori na vprašanje o ukrepih za izboljšanje sreče zaposlenega na delovnem mestu

Ukrepi za izboljšanje sreče na delovnem mestu	Odporna koda	Osnovna koda
Večja povezanost med sodelavci.	Večja povezanost sodelavcev	Večja povezanost zaposlenih
Sistem za motiviranje.	Sistem za motiviranje in nagrajevanje	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
Več informacij v zvezi s trajnostjo zaposlitve, podjetja. In to iz zanesljivega vira in ne da vsak širi nepreverjene informacije, kot mu paše.	Večja preverjena informiranost zaposlenih o trajnosti zaposlitve	Večja informiranost zaposlenih
Možnost napredovanja. Višje plačilo za dobro opravljeno delo.	Možnost napredovanja	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
	Nagrada za dobro opravljeno delo	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
Spodbude (ni potrebno, da so finančne). Delo, ki nekaj pomeni, da ni mlatenje prazne slame.	Spodbude	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
	Smiselno delo	Osmislitev dela
Pozitiven pristop k reševanju izzivov. Problem prepoznati kot izziv in ne kot težavo.	Pozitiven pristop k reševanju izzivov	Pozitiven pristop k reševanju izzivov
Višje plače.	Višja plača	Višja plača
Odpraviti žlehtnobo in fovšarijo. Občasna stimulacija. Lepa beseda lepo mesto najde.	Izločitev ljubosumja in nesramnosti med zaposlenimi	Nasloviti konflikte med zaposlenimi
	Stimulacija	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
	Spoštljivo izražanje	Boljša komunikacija
Možnost napredovanja, višje plače glede na prispevek v podjetju (nagrajevanje).	Možnost napredovanja	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
	Višja plača glede na prispevek	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
Odprtost, transparentnost, poštenost in sodelovanje z delavci.	Odprtost	Odprtost
	Transparentnost	Transparentnost
	Poštenost	Poštenost
	Sodelovanje z zaposlenimi	Sodelovanje
Višja plača. Več organizacije pri delu.	Višja plača	Višja plača
	Boljša organizacija dela	Boljša organizacija dela
Tisti, ki res delajo/delamo, si zaslužijo/zaslužimo višje plače, tisti, ki so samo za številko jih podjetje ne potrebuje.	Pravična plača	Pravična plača
	Izločitev tistih, ki ne delajo	Selekcija zaposlenih, ki opravljajo delo in tistih, ki ga ne

se nadaljuje

Večja plača glede na ves moj trud in količino opravljenega dela ter posledično moje energije. Več spoštovanja od vodstva (preveč očitne razlike med delavci in vodilnimi). Slaba oziroma skoraj nična možnost za napredovanje, kljub velikemu trudu. Najbolj pa me moti to, da imamo na podjetju ogromno sprehajalcev, ki nosijo veliko plačo, naredijo pa ne nič. Podjetje ima zelo velik potencial na trgu, ampak s takim odnosom do zaposlenih, ki so ključnega pomena za podjetje ne bo daleč prišlo. Moje mnenje je, da dobro plačan delavec prinaša le najboljše rezultate. PS: z nasmehom se v trgovini ne da kupiti kruha.	Višja plača	Višja plača
	Spoštovanje vodstva do zaposlenih	Spoštovanje
	Možnost za napredovanje	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
	Pravična plača	Pravična plača
Možnost osebne rasti. Jasno opredeljena pričakovanja delodajalca do zaposlenih.	Ceniti zaposlene, ki delajo	Ceniti zaposlene, ki delajo
Možnost osebne rasti. Jasno opredeljena pričakovanja delodajalca do zaposlenih.	Možnost osebne rasti	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
	Jasno opredeljena pričakovanja	Boljša komunikacija
Da bi bili vsi zadovoljni (kot sem jaz).	Zadovoljstvo vseh zaposlenih	Sreča na delovnem mestu
Primeren prostor za malico.	Prostor za malico	Boljši delovni pogoji
Da bi direktor dovolil odpreti okna za 10 minut na izmeno (več kisika - srečnejši obrazi, manj pekočih oči, izsušenega grla in nosne sluznice).	Prezračevanje	Boljši delovni pogoji
Napredovanje za kakšno boljše delovno mesto.	Napredovanje	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
Ni enako za vse, nekateri zaposleni izstopajo, čeprav ni tako resnično.	Nerealno izstopanje nekaterih	Enaka obravnava zaposlenih
Kak % večja plača. Komunikacija cele firme.	Višja plača	Višja plača
	Boljša komunikacija celega podjetja	Boljša komunikacija
4 dnevni delovni teden za isto plačo	4 dnevni delovni teden za enako plačo	Krajši delovni teden
Nagradit delavca, ki svoje delo s srcem opravlja. Večja kontrola dela.	Nagrajevanje zavzetih	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
	Kontrola dela	Boljša organizacija dela
Moti me, da imajo nekateri sodelavci med delovnim časom preveč prostega časa.	Nekateri zaposleni imajo v delovnem času preveč prostega časa	Boljša organizacija dela
Slika piramide, puščica, ki vodi v dolar.	Delitev dobička med zaposlene	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
Upoštevanje mnenja zaposlenega. Spoštovanje iz strani glavnega kadra. Iskrenost.	Upoštevanje mnenja zaposlenega	Upoštevanje mnenja zaposlenih
	Spoštovanje	Spoštovanje
	Iskrenost	Iskrenost
Digitalno podpisovanje.	Digitalno podpisovanje	Digitalno podpisovanje
Nimam pripomb. Zame je idealno.	Brez pripomb	Sreča na delovnem mestu
Možnost napredovanja. Višja plača. Sprejemanje mnenja drugih. Spoštovanje. Enaka obravnava vseh zaposlenih.	Možnost napredovanja	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
	Višja plača	Višja plača

se nadaljuje

	Sprejemanje mnenja drugih	Sprejemanje mnenja drugih
	Spoštovanje	Spoštovanje
	Enaka obravnava zaposlenih	Enaka obravnava zaposlenih
Možnost napredovanja. Transparentnost. Sprejemanje mnenja drugih. Spoštovanje. Višja plača.	Možnost napredovanja	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
	Višja plača	Višja plača
	Transparentnost	Transparentnost
	Sprejemanje mnenja drugih	Sprejemanje mnenja drugih
	Spoštovanje	Spoštovanje
Izboljšanje odnosov med zaposlenimi. Ugotoviti razlog za nezadovoljstvo in širjenje slabe volje.	Boljši odnosi med zaposlenimi	Boljši odnosi
	Ugotoviti razlog za nezadovoljstvo in širjenje slabe volje	Analiza za nezadovoljstvo v podjetju
Srečo bi vsem izboljšala višja plača in odnosi ki so se v zadnjih letih zelo poslabšali. Ljudi se žal ne ocenjuje po delu. Sprehajalci imajo lepe plače, tisti ki se za firmo trudimo smo pa na minimalcu. Malo se zamislite in začnite ceniti ljudi. Niso samo slabosti v tej firmi, so tudi lepe geste (promocija zdravja). A bi lahko bolj cenili delavce in jim dali dostojno plačo.	Višja plača	Višja plača
	Boljši odnosi	Boljši odnosi
	Pravična plača	Pravična plača
	Ceniti zaposlene, ki delajo	Ceniti zaposlene, ki delajo
Športna udejstvovanja. Team buildingi. Nagrade. Skupni dogodki. Višje plače.	Športne aktivnost	Promocija zdravja na delovnem mestu
	Skupni dogodki	Več druženja zaposlenih
	Nagrade	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
	Višja plača	Višja plača
Pogovor z nadrejenim, da bi večkrat poslušal naše probleme in težave.	Pogovor z nadrejenim in njegova podpora	Boljša komunikacija
Nobeni - sem zadovoljna tako kot je.	Brez pripomb	Sreča na delovnem mestu
Boljša plača za delo, ki ga opravljaš.	Višja plača	Višja plača
Da nas ne bi ločevali.	Enaka obravnava zaposlenih	Enaka obravnava zaposlenih
Plačilo po delu uspešnosti. Možnost napredovanja.	Sistem za motiviranje in nagrajevanje	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
€	Višja plača	Višja plača
Večja oziroma višja stimulacija.	Višja stimulacija	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
Plačilo za opravljeno delo. Spoštovanje vseh mnenj (ne samo parih oseb).	Pravična plača	Pravična plača
	Upoštevanje mnenja zaposlenih	Upoštevanje mnenja zaposlenih
Manj škarta.	Manj škarta	Manj škarta
Sodelovanje med oddelki. Odkritost odnosov.	Sodelovanje med oddelki	Sodelovanje
	Iskrenost	Boljši odnosi
Boljša komunikacija. Boljši odnosi. Bolje plačana za delo, ki ga opravljam. Kakšen premik delovnega mesta po 21 letih.	Boljša komunikacija	Boljša komunikacija
	Boljši odnosi	Boljši odnosi
	Višja plača	Višja plača

se nadaljuje

	Napredovanje skozi leta	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
Slabi delovni pogoji (brez prezračevanja). Višja plača. Ni ustreznega prostora za malico. Hud režim (hitra preša). Neprimerna obutev (brez posvetovanja). Slabo vzdrževanje strojev.	Prezračevanje	Boljši delovni pogoji
	Višja plača	Višja plača
	Ustrezen prostor za malico	Boljši delovni pogoji
	Hud režim na preši	Boljši delovni pogoji
	Neprimerna obutev	Boljši delovni pogoji
	Slabo vzdrževanje strojev	Boljši delovni pogoji
Strpnost med sodelavci.	Strpnost med sodelavci	Strpnost
Več stimulacij.	Več stimulacij	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
Boljša komunikacija. Po veliko letih dela boljše delovno mesto. Motijo me razlike med delavci (s strani vodje proizvodnje).	Boljša komunikacija	Boljša komunikacija
	Napredovanje skozi leta	Sistem motiviranja, nagrajevanja in napredovanja
	Enaka obravnava zaposlenih	Enaka obravnava zaposlenih
Fleksibilnejši urnik.	Fleksibilnejši urnik	Boljši delovni pogoji

Vir: lastno delo.

Priloga 8: Preverjanje zanesljivosti uporabljenih merskih lestvic – SPSS izpis

Tabela 43: Vrednosti Cronbachovih koeficientov merskih lestvic

ZANESLJIVOST MERSKIH LESTVIC	Cronbachov koeficient	Cronbachov koeficient standardiziranih podatkov	Število postavk
Zavzetost	0,954	0,954	17
Zadovoljstvo pri delu	0,851	0,843	6
Čustvena pripadnost	0,870	0,860	8
Delovna uspešnost	0,813	0,816	5
Kontekstualna uspešnost	0,904	0,908	8
Kontraproduktivna uspešnost	0,763	0,759	5
Delovna uspešnost 2	0,729	0,730	2

Vir: lastno delo.

Tabela 44: Vrednost Cronbachovega koeficienta merskih lestvic sreče na delovnem mestu po Fisherjevi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,964	,963	31

Vir: lastno delo.

Tabela 45: Vrednost Cronbachovega koeficienta merskih lestvic sreče na delovnem mestu krajšega vprašalnika po Salas-Vallina in Alegre

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,915	,916	9

Vir: lastno delo.

Priloga 9: Multipla linearna regresija odvisnosti sreče na delovnem mestu v primerjavi s sodelavci v zadnjih 3 mesecih od dimenzij sreče na delovnem mestu (zavzetost, zadovoljstvo, čustvena pripadnost) – SPSS izpis

Tabele Descriptive Statistics ne navajam, saj je podatke o aritmetični sredini, standardnemu odklonu za vsako spremenljivko in število vključenih v analizo mogoče videti v prilogi 4.

Correlations

		Sreča na delovnem mestu	Zavzetost	Zadovoljstvo	Custvena_pripadnost
Pearson Correlation	Sreča na delovnem mestu	1,000	,515	,450	,450
	Zavzetost	,515	1,000	,781	,781
	Zadovoljstvo	,582	,739	,719	,719
	Custvena_pripadnost	,450	,781	1,000	1,000

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,597 ^a	,356	,333	,81903	,356	15,834	3	86	,000

a. Predictors: (Constant), Custvena_pripadnost, Zadovoljstvo, Zavzetost

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31,866	3	10,622	15,834	,000 ^b
	Residual	57,690	86	,671		
	Total	89,556	89			

a. Dependent Variable: Sreča na delovnem mestu

b. Predictors: (Constant), Custvena_pripadnost, Zadovoljstvo, Zavzetost

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	,487	,423		1,150	,253					
	Zavzetost	,275	,197	,212	1,398	,166	,515	,149	,121	,325	3,081
	Zadovoljstvo	,567	,169	,458	3,358	,001	,582	,340	,291	,403	2,483
	Custvena_pripadnost	-,056	,181	-,045	-,307	,760	,450	-,033	-,027	,345	2,894

Priloga 10: Eksploratorna faktorska analiza z določitvijo števila 3 faktorjev

Tabele Descriptive Statistics ne navajam, saj je podatke o aritmetični sredini, standardnemu odklonu za vsako spremenljivko in število vključenih v analizo mogoče videti v prilogi 4.

V korelacijski matriki na naslednjih dveh straneh s tremi različnimi barvami polj prikazujem tri vsebinske dimenzije sreče na delovnem mestu oziroma posamezne konstrukte ter pripadajoče spremenljivke, ki sestavljajo srečo na delovnem mestu na višji ravni. Namen je analiza korelacij med spremenljivkami pripadajočega konstrukta in analiza merske lestvice za merjenje konstrukta, kjer so z rdečo pisavo izpostavljeni korelacijski koeficienti, manjši od 0,3. Polja pod obarvanimi nudijo možnost analize korelacijskih koeficientov ne glede na njihovo pripadajočo teoretično vsebino. Z vijolično pisavo označeni korelacijski koeficienti znašajo med 0,3 in 0,7, s črno pisavo je moč videti tiste, ki temu kriteriju ne ustrezajo.

Correlation Matrix																	Se nadaljuje
	Energično počutje	Smisel in namen	Čas leti	Počutje močnega in zavzetega	Navdušenje	Pozabiti na vse ostalo	Delo navduhuje	Želja delati gornj	Sreča ob intenzivnosti	Ponos	Poglobljenost	Delo zelo dolgo časa naenkrat	Zahtevno delo z izzvi	Vznesenost	Psihna vzdržljivost	Težka ločitev	Vztrajnost
Energično počutje	1																
Smisel in namen	,741**	1															
Čas leti	,767**	,666**	1														
Počutje močnega in zavzetega	,687**	,640**	,672**	1													
Navdušenje	,740**	,731**	,615**	,660**	1												
Pozabiti na vse ostalo	,613**	,599**	,598**	,589**	,627**	1											
Delo navduhuje	,641**	,685**	,639**	,629**	,710**	,659**	1										
Želja delati gornj	,627**	,586**	,621**	,492**	,664**	,577**	,638**	1									
Sreča ob intenzivnosti	,596**	,669**	,567**	,603**	,645**	,567**	,662**	,660**	1								
Ponos	,557**	,627**	,562**	,512**	,666**	,533**	,695**	,618**	,663**	1							
Poglobljenost	,508**	,678**	,534**	,547**	,605**	,586**	,646**	,586**	,592**	,696**	1						
Delo zelo dolgo časa naenkrat	,480**	,518**	,494**	,541**	,493**	,500**	,474**	,332**	,583**	,453**	,564**	1					
Zahtevno delo z izzvi	,480**	,531**	,600**	,455**	,454**	,562**	,644**	,512**	,489**	,584**	,570**	,450**	1				
Vznesenost	,598**	,662**	,603**	,534**	,632**	,649**	,692**	,677**	,709**	,727**	,678**	,485**	,604**	1			
Psihna vzdržljivost	,420**	,475**	,361**	,466**	,512**	,371**	,441**	,392**	,521**	,435**	,595**	,606**	,286**	,541**	1		
Težka ločitev	,470**	,486**	,483**	,404**	,465**	,538**	,532**	,490**	,502**	,440**	,342**	,431**	,645**	,533**	,293**	1	
Vztrajnost	,401**	,526**	,365**	,432**	,480**	,305**	,381**	,369**	,452**	,530**	,622**	,473**	,361**	,514**	,550**	,302**	1
Znava delo za napredovanje	,634**	,681**	,549**	,623**	,672**	,440**	,506**	,508**	,600**	,530**	,522**	,617**	,435**	,572**	,484**	,540**	,500**
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	,529**	,470**	,473**	,430**	,430**	,342**	,389**	,514**	,479**	,338**	,372**	,358**	,371**	,510**	,346**	,382**	,537**
Sodelavei	,461**	,256**	,400**	,479**	,422**	,334**	,306**	,235**	,235**	,215**	,324**	,370**	0,202	0,203	,319**	0,127	,333**
S plačilom	,457**	,402**	,416**	,288**	,436**	,469**	,483**	,596**	,505**	,438**	,353**	,245**	,515**	,548**	0,191	,476**	0,202
Z močnimi za napredovanje	,427**	,469**	,431**	,356**	,407**	,434**	,458**	,463**	,492**	,343**	,341**	0,207	,494**	,510**	,227**	,417**	,225**
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	,507**	,532**	,393**	,488**	,528**	,362**	,396**	,529**	,527**	,440**	,380**	,372**	,400**	,555**	,355**	,474**	,458**
Preostanek karriere	,603**	,631**	,610**	,542**	,655**	,562**	,624**	,580**	,523**	,537**	,538**	,562**	,607**	,584**	,378**	,512**	,470**
Uživanje v razpravi	,392**	,486**	,524**	,301**	,425**	,336**	,475**	,505**	,470**	,341**	,397**	,343**	,445**	,482**	,262**	,519**	,269**
Težave podreja lastne	,397**	,462**	,440**	,325**	,415**	,513**	,452**	,465**	,466**	,394**	,473**	,516**	,534**	,459**	,312**	,539**	,283**
Navezanost	0,008	0,029	-0,022	-0,085	-0,126	-0,039	-0,08	-0,087	-0,083	0,074	0,149	0,026	0,088	-0,021	0,056	-0,04	0,137
Del dni/ine	,563**	,456**	,550**	,443**	,464**	,557**	,538**	,478**	,494**	,345**	,417**	,471**	,525**	,540**	,305**	,594**	,344**
Čustvena navezanost	,455**	,421**	,475**	,366**	,409**	,516**	,499**	,472**	,434**	,374**	,442**	,453**	,478**	,485**	,291**	,572**	,299**
Osebn pomen	,606**	,554**	,598**	,464**	,604**	,595**	,566**	,551**	,429**	,519**	,513**	,526**	,439**	,594**	,387**	,507**	,378**
Občutek pripadnosti	,646**	,549**	,670**	,569**	,604**	,640**	,530**	,567**	,482**	,494**	,513**	,473**	,521**	,599**	,384**	,495**	,350**

Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Energično počutje	,787		
Smisel in namen	,800		
Čas leti	,770		
Počutje močnega in zavzetega	,715		
Navdušenje	,798		
Pozabiti na vse ostalo	,736		
Delo navdihuje	,789		
Želja delati zjutraj	,755		
Sreča ob intenzivnosti	,768		
Ponos	,724		
Poglobljenost	,733		
Delo zelo dolgo časa naenkrat	,655		
Zahtevno delo z izzivi	,694		
Vznesenost	,813		
Psihična vzdržljivost	,561		
Težka ločitev	,662		
Vztrajnost	,568		
Z naravo dela	,765		
Z nadrejenim vodjem	,659		
S sodelavci			
S plačilom	,637		,449
Z možnostmi za napredovanje	,596		
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	,688		
Preostanek kariere	,818		
Uživanje v razpravi	,625		
Težave podjetja lastne	,656		
Navezanost			
Del družine	,741		
Čustvena navezanost	,702	-,434	
Osební pomen	,766		
Občutek pripadnosti	,788		

Extraction Method: Principal Axis Factoring.^a

a. 3 factors extracted. 11 iterations required.

Communalities

	Initial	Extraction
Energično počutje	1,000	,642
Smisel in namen	1,000	,700
Čas leti	1,000	,601
Počutje močnega in zavzetega	1,000	,597
Navdušenje	1,000	,690
Pozabiti na vse ostalo	1,000	,544
Delo navdihuje	1,000	,656
Želja delati zjutraj	1,000	,623
Sreča ob intenzivnosti	1,000	,646
Ponos	1,000	,645

se nadaljuje

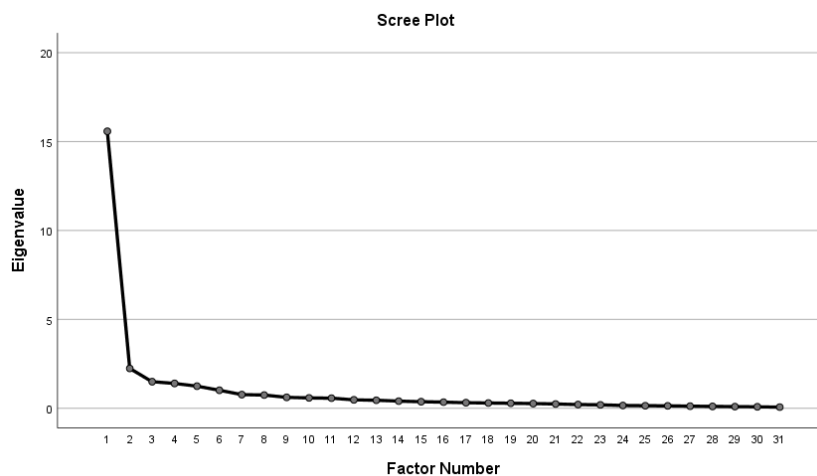
Poglobljenost	1,000	,655
Delo zelo dolgo časa naenkrat	1,000	,569
Zahtevno delo z izzivi	1,000	,506
Vznesenost	1,000	,717
Psihična vzdržljivost	1,000	,454
Težka ločitev	1,000	,479
Vztrajnost	1,000	,419
Z naravo dela	1,000	,609
Z nadrejenim vodjem	1,000	,471
S sodelavci	1,000	,250
S plačilom	1,000	,724
Z možnostmi za napredovanje	1,000	,596
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	1,000	,523
Preostanek kariere	1,000	,728
Uživanje v razpravi	1,000	,476
Težave podjetja lastne	1,000	,555
Navezanost	1,000	,126
Del družine	1,000	,711
Čustvena navezanost	1,000	,793
Osebni pomen	1,000	,685
Občutek pripadnosti	1,000	,697

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15,196	49,019	49,019	6,946	22,408	22,408
2	1,808	5,831	54,850	5,934	19,143	41,550
3	1,082	3,489	58,339	5,204	16,788	58,339

Extraction Method: Principal Axis Factoring.



Rotated Factor Matrix^a

	Factor		
	1	2	3
Energično počutje	,601	,425	
Smisel in namen	,646	,484	
Čas leti	,546	,417	
Počutje močnega in zavzetega	,675		
Navdušenje	,662	,433	
Pozabiti na vse ostalo	,495	,421	
Delo navdihuje	,553	,534	
Želja delati zjutraj	,402	,623	
Sreča ob intenzivnosti	,540	,561	
Ponos	,606	,521	
Poglobljenost	,703		
Delo zelo dolgo časa naenkrat	,653		
Zahtevno delo z izzivi		,530	
Vznesenost	,525	,620	
Psihična vzdržljivost	,641		
Težka ločitev		,452	,454
Vztrajnost	,593		
Z naravo dela	,575		,412
Z nadrejenim vodjem		,449	,445
S sodelavci	,472		
S plačilom		,787	
Z možnostmi za napredovanje		,713	
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu		,536	,412
Preostanek kariere	,432		,630
Uživanje v razpravi		,422	,516
Težave podjetja lastne			,642
Navezanost			
Del družine		,430	,695
Čustvena navezanost			,832
Osební pomen	,407		,659
Občutek pripadnosti	,440		,636

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 14 iterations.

Factor Transformation Matrix

Factor	1	2	3
1	,624	,585	,519
2	,720	-,172	-,672
3	-,304	,793	-,529

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

Factor Score Coefficient Matrix

	Factor		
	1	2	3
Energično počutje	,132	,008	-,092
Smisel in namen	,067	,106	-,071
Čas leti	,055	-,001	,039
Počutje močnega in zavzetega	,118	-,032	,001
Navdušenje	,169	-,069	,023
Pozabiti na vse ostalo	,019	-,016	,032
Delo navdihuje	,065	,081	-,080
Želja delati zjutraj	-,061	,150	-,018
Sreča ob intenzivnosti	,050	,081	-,050
Ponos	,074	,109	-,150
Poglobljenost	,267	-,026	-,187
Delo zelo dolgo časa naenkrat	,206	-,169	,026
Zahtevno delo z izzivi	-,016	,040	,027
Vznesenost	,024	,210	-,110
Psihična vzdržljivost	,101	-,062	-,005
Težka ločitev	,015	,079	-,045
Vztrajnost	,059	,010	-,039
Z naravo dela	,022	-,031	,115
Z nadrejenim vodjem	,069	-,021	,008
S sodelavci	,050	-,027	-,016
S plačilom	-,249	,431	-,049
Z možnostmi za napredovanje	-,155	,239	-,039
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	-,020	,028	,039
Preostanek kariere	-,019	,009	,160
Uživanje v razpravi	-,083	,050	,076
Težave podjetja lastne	-,027	,016	,065
Navezanost	,027	-,015	,003
Del družine	-,142	,024	,248
Čustvena navezanost	-,100	-,222	,534
Osebni pomen	,011	-,101	,171
Občutek pripadnosti	,093	-,080	,084

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

Factor Score Covariance Matrix

Factor	1	2	3
1	,876	,077	,030
2	,077	,840	,063
3	,030	,063	,878

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

Priloga 11: Trditve krajšega merskega instrumenta

Salas-Vallina in Alegre (2018) so z raziskavo izbrali spodnjih 9 trditev, ki po njihovem mnenju dobro predstavljajo dimenzije sreče na delovnem mestu.

- Pri svojem delu se počutim močno in zavzeto.
- Navdušen/a sem nad svojo službo.
- Ko delam, 'padem noter' oziroma sem vznesen.
- Zadovoljstvo z naravo dela, ki ga opravljam.
- Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.
- Glede na vse, s trenutno situacijo na delovnem mestu sem zadovoljen.
- Z veseljem bi preostanek kariere preživel/a v izbranem podjetju.
- Čustveno sem navezan/a na podjetje.
- Čutim močan občutek pripadnosti podjetju.

Priloga 12: Metoda glavnih komponent krajšega vprašalnika – SPSS izpisi

Tabele Descriptive Statistics in Correlation Matrix ne navajam, saj je njuna vsebina bila poprej že navedena.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,901
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	483,114
	df	36
	Sig.	,000

V nadaljnjih tabelah korelacije nižje od | 0,4 | zaradi lažje analize niso prikazane.

Communalities

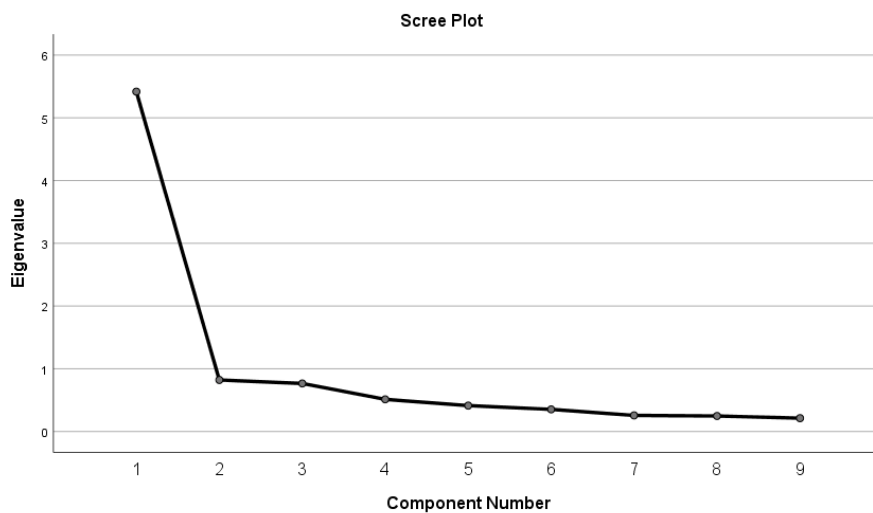
	Initial	Extraction
Počutje močnega in zavzetega	1,000	,767
Navdušenje	1,000	,783
Vznesenost	1,000	,635
Z naravo dela	1,000	,731
Z možnostmi za napredovanje	1,000	,873
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	1,000	,722
Preostanek kariere	1,000	,787
Čustvena navezanost	1,000	,899
Občutek pripadnosti	1,000	,806

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,417	60,194	60,194	5,417	60,194	60,194	2,639	29,326	29,326
2	,822	9,133	69,326	,822	9,133	69,326	2,353	26,147	55,473
3	,765	8,504	77,831	,765	8,504	77,831	2,012	22,357	77,831
4	,513	5,696	83,527						
5	,413	4,589	88,116						
6	,353	3,917	92,033						
7	,257	2,857	94,889						
8	,248	2,751	97,640						
9	,212	2,360	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Počutje močnega in zavzetega	,739	-,455	
Navdušenje	,805		
Vznesenost	,786		
Z naravo dela	,820		
Z možnostmi za napredovanje	,641		,627
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	,770		
Preostanek kariere	,857		
Čustvena navezanost	,715	,534	
Občutek pripadnosti	,827		

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Počutje močnega in zavzetega	,831		
Navdušenje	,792		
Vznesenost	,518		,491
Z naravo dela	,704		
Z možnostmi za napredovanje			,908
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	,416		,695
Preostanek kariere	,425	,682	

se nadaljuje

Čustvena navezanost		,915	
Občutek pripadnosti	,430	,754	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,629	,580	,517
2	-,754	,618	,223
3	-,190	-,530	,826

Component Score Coefficient Matrix

	Component		
	1	2	3
Počutje močnega in zavzetega	,533	-,178	-,186
Navdušenje	,443	-,127	-,109
Vznesenost	,118	-,045	,188
Z naravo dela	,325	-,065	-,030
Z možnostmi za napredovanje	-,322	-,168	,809
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	,000	-,166	,462
Preostanek kariere	-,038	,322	-,010
Čustvena navezanost	-,327	,701	-,133
Občutek pripadnosti	-,009	,436	-,183

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

Component Score Covariance Matrix

Component	1	2	3
1	1,000	,000	,000
2	,000	1,000	,000
3	,000	,000	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Equamax with Kaiser Normalization.

Priloga 13: Metoda glavnih komponent krajšega vprašalnika po dimenzijah sreče na delovnem mestu – SPSS izpisi

Priloga 13.1: Rezultat metode glavnih komponent zavzetosti zaposlenih

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,934
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1145,856
	df	136
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Energično počutje	1,000	,677
Smisel in namen	1,000	,708
Čas leti	1,000	,685
Počutje močnega in zavzetega	1,000	,584
Navdušenje	1,000	,693
Pozabiti na vse ostalo	1,000	,642
Delo navdihuje	1,000	,734
Želja delati zjutraj	1,000	,629
Sreča ob intenzivnosti	1,000	,663
Ponos	1,000	,642
Poglobljenost	1,000	,723
Delo zelo dolgo časa naenkrat	1,000	,567
Zahtevno delo z izzivi	1,000	,584
Vznesenost	1,000	,707
Psihična vzdržljivost	1,000	,726
Težka ločitev	1,000	,519
Vztrajnost	1,000	,670

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,919	58,346	58,346	9,919	58,346	58,346	6,893	40,546	40,546
2	1,235	7,263	65,610	1,235	7,263	65,610	4,261	25,064	65,610
3	,887	5,219	70,829						
4	,797	4,688	75,517						

se nadaljuje

5	,588	3,460	78,977						
6	,529	3,112	82,089						
7	,425	2,500	84,589						
8	,415	2,441	87,030						
9	,364	2,139	89,170						
10	,341	2,004	91,174						
11	,308	1,810	92,984						
12	,297	1,746	94,730						
13	,218	1,280	96,009						
14	,199	1,170	97,179						
15	,178	1,048	98,228						
16	,168	,988	99,215						
17	,133	,785	100,000						

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Energično počutje	,804	-,175
Smisel in namen	,841	,008
Čas leti	,789	-,249
Počutje močnega in zavzetega	,764	-,001
Navdušenje	,833	-,011
Pozabiti na vse ostalo	,767	-,233
Delo navdihuje	,839	-,173
Želja delati zjutraj	,766	-,203
Sreča ob intenzivnosti	,813	,051
Ponos	,800	,042
Poglobljenost	,799	,290
Delo zelo dolgo časa naenkrat	,676	,331
Zahtevno delo z izzivi	,711	-,281
Vznesenost	,841	,009
Psihična vzdržljivost	,628	,576
Težka ločitev	,639	-,333
Vztrajnost	,612	,544

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Matrike izločenih komponent po poševni equamax rotaciji in ostalih tabel ne navajam, saj le-ta za namen krajšanja dimenzij nima smisla.

Component Score Coefficient Matrix

	Component	
	1	2
Energično počutje	,081	-,142
Smisel in namen	,085	,006
Čas leti	,080	-,202
Počutje močnega in zavzetega	,077	-,001
Navdušenje	,084	-,009
Pozabiti na vse ostalo	,077	-,189
Delo navdihuje	,085	-,140
Želja delati zjutraj	,077	-,165
Sreča ob intenzivnosti	,082	,041
Ponos	,081	,034
Poglobljenost	,081	,235
Delo zelo dolgo časa naenkrat	,068	,268
Zahtevno delo z izzivi	,072	-,227
Vznesenost	,085	,008
Psihična vzdržljivost	,063	,467
Težka ločitev	,064	-,270
Vztrajnost	,062	,440

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Score Covariance Matrix

Component	1	2
1	1,000	,000
2	,000	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Priloga 13.2: Rezultat metode glavnih komponent zadovoljstva pri delu

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,782
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	261,929
	df	15
	Sig.	,000

Communalities

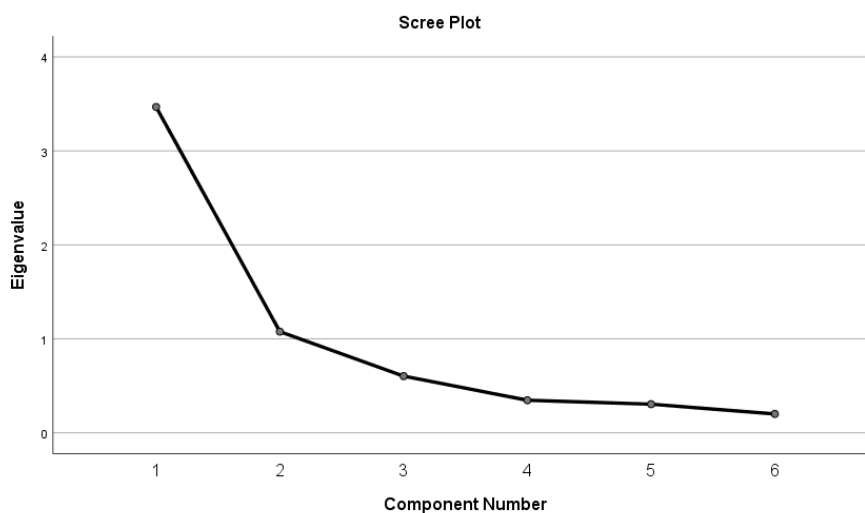
	Initial	Extraction
Z naravo dela	1,000	,702
Z nadrejenim vodjem	1,000	,746
S sodelavci	1,000	,779
S plačilom	1,000	,750
Z možnostmi za napredovanje	1,000	,789
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	1,000	,778

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
				Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,468	57,799	57,799	3,468	57,799	57,799	2,788	46,467	46,467
2	1,076	17,940	75,739	1,076	17,940	75,739	1,756	29,271	75,739
3	,603	10,050	85,789						
4	,347	5,782	91,571						
5	,305	5,077	96,648						
6	,201	3,352	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Matrike izločenih komponent po poševni equamax rotaciji in ostalih tabel ne navajam, saj le-ta za namen krajšanja dimenzij nima smisla.

Component Matrix^a

	Component	
	1	2
Z naravo dela	,771	,328
Z nadrejenim vodjem	,856	,119
S sodelavci	,430	,771
S plačilom	,789	-,356
Z možnostmi za napredovanje	,747	-,481
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	,881	-,052

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 2 components extracted.

Component Score Coefficient Matrix

	Component	
	1	2
Z naravo dela	,222	,304
Z nadrejenim vodjem	,247	,111
S sodelavci	,124	,716
S plačilom	,228	-,331
Z možnostmi za napredovanje	,215	-,446
Trenutno zadovoljstvo na delovnem mestu	,254	-,049

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Score Covariance Matrix

Component	1	2
1	1,000	,000
2	,000	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Priloga 13.3: Rezultat metode glavnih komponent čustvene pripadnosti organizaciji

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,902
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	444,523
	df	28
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
Preostanek kariere	1,000	,734
Uživanje v razpravi	1,000	,520
Težave podjetja lastne	1,000	,633
Navezanost	1,000	,073
Del družine	1,000	,694
Čustvena navezanost	1,000	,792
Osební pomen	1,000	,747
Občutek pripadnosti	1,000	,723

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared			Rotation Sums of Squared		
	Loadings			Loadings			Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,915	61,437	61,437	4,915	61,437	61,437	/	/	/
2	,964	12,046	73,483						
3	,568	7,102	80,585						
4	,482	6,029	86,615						
5	,391	4,883	91,497						
6	,294	3,675	95,173						
7	,209	2,610	97,783						
8	,177	2,217	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Only one component was extracted. The solution cannot be rotated.

Component Matrix^a

	Component
	1
Preostanek kariere	,857
Uživanje v razpravi	,721
Težave podjetja lastne	,796
Navezanost	-.270
Del družine	,833
Čustvena navezanost	,890
Osební pomen	,864
Občutek pripadnosti	,850

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

**Component Score Coefficient
Matrix**

	Component
	1
Preostanek kariere	,174
Uživanje v razpravi	,147
Težave podjetja lastne	,162
Navezanost	-,055
Del družine	,169
Čustvena navezanost	,181
Osebni pomen	,176
Občutek pripadnosti	,173

Extraction Method: Principal Component Analysis.

**Component Score
Covariance Matrix**

Component	1
1	1,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Priloga 14: Bivariatna linearna regresija dimenzij sreče na delovnem mestu z uspešnostjo – SPSS izpisi

Correlations

		Zavzetost	Delovna_uspesnost	Kontekstualna_uspesnost	Kontraproduktivna_uspesnost
Zavzetost	Pearson Correlation	1	,323**	,606**	-,295**
	Sig. (2-tailed)		,002	,000	,005
	N	90	90	90	90
Delovna_uspesnost	Pearson Correlation	,323**	1	,423**	-,148
	Sig. (2-tailed)	,002		,000	,164
	N	90	90	90	90
Kontekstualna_uspesnost	Pearson Correlation	,606**	,423**	1	-,124
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,244
	N	90	90	90	90
Kontraproduktivna_uspesnost	Pearson Correlation	-,295**	-,148	-,124	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,164	,244	
	N	90	90	90	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Zadovoljstvo	Delovna_uspesnost	Kontekstualna_uspesnost	Kontraproduktivna_uspesnost
Zadovoljstvo	Pearson Correlation	1	,369**	,435**	-,176
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,097
	N	90	90	90	90

se nadaljuje

Delovna_uspesnost	Pearson Correlation	,369**	1	,423**	-,148
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,164
	N	90	90	90	90
Kontekstualna_uspesnost	Pearson Correlation	,435**	,423**	1	-,124
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,244
	N	90	90	90	90
Kontraproduktivna_uspesnost	Pearson Correlation	-,176	-,148	-,124	1
	Sig. (2-tailed)	,097	,164	,244	
	N	90	90	90	90

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Custvena_pripadnost	Delovna_uspesnost	Kontekstualna_uspesnost	Kontraproduktivna_uspesnost
Custvena_pripadnost	Pearson Correlation	1	,248*	,517**	-,086
	Sig. (2-tailed)		,019	,000	,418
	N	90	90	90	90
Delovna_uspesnost	Pearson Correlation	,248*	1	,423**	-,148
	Sig. (2-tailed)	,019		,000	,164
	N	90	90	90	90
Kontekstualna_uspesnost	Pearson Correlation	,517**	,423**	1	-,124
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,244
	N	90	90	90	90
Kontraproduktivna_uspesnost	Pearson Correlation	-,086	-,148	-,124	1
	Sig. (2-tailed)	,418	,164	,244	
	N	90	90	90	90

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Priloga 15: Primerjava izsledkov raziskav o moči povezanosti sreče na delovnem mestu in uspešnosti zaposlenih z izsledki lastne raziskave

Tabela 46: Primerjava moči povezanosti lastne raziskave z drugimi

Avtorji raziskave	Povezanost med pojmom		Moč povezanosti	Lasten rezultat analize	Ponovitev rezultata (Da / Ne)	Moj sklep
	Dimenzija sreče na delovnem mestu	Dimenzija uspešnosti				
Fisher (2003)	Zadovoljstvo	Delovna uspešnost	0,57	0,37	DA	Srednja korelacija
	Zadovoljstvo pri delu	Vedenje v dobrobit organizacije	0,23	0,44	DA, boljša korelacija	Srednja korelacija
Judge, Thoresen, Bono & Patton (2001)	Zadovoljstvo pri delu	Uspešnost zaposlenih	0,18 oz. korigirana vrednost 0,30	0,48 korelacija zadovoljstvo pri delu - uspešnost zaposlenega (delovna in kontekstualna uspešnost) 0,49 korelacija zadovoljstvo pri delu - uspešnost zaposlenega (delovna, kontekstualna in kontraproduktivna uspešnost)	DA, boljša korelacija	Srednja korelacija
Harrison, Newman & Roth (2006)	Skupni odnos do dela (zavzetost, zadovoljstvo pri delu, pripadnost in vključenost v delo)	Uspešnost zaposlenih	0,59	0,61 korelacija sreča na DM - uspešnost zaposlenega (delovna in kontekstualna uspešnost) 0,62 korelacija sreča na DM - uspešnost zaposlenega (delovna, kontekstualna in kontraproduktivna uspešnost)	DA, boljša korelacija	Srednja korelacija
Riketta (2008)	Zadovoljstvo pri delu	Uspešnost zaposlenih (delovna in kontekstualna)	0,10 - 0,21	0,37 - 0,44	DA, boljša korelacija	Srednja korelacija
	Čustvena pripadnost organizaciji	Uspešnost zaposlenih (delovna in kontekstualna)	0,10 - 0,21	0,25 - 0,52	NE, statistično neznačilna povezanost čustvene pripadnosti in delovne uspešnosti v mojem primeru. DA - čustvena pripadnost in kontekstualna uspešnost, a boljša korelacija	Ni statistično značilne povezanosti med čustveno pripadnostjo in delovno uspešnostjo. Srednja korelacija med čustveno pripadnostjo in kontekstualno uspešnostjo
	Skupni odnos do dela (zadovoljstvo pri delu in čustvena pripadnost)	Uspešnost zaposlenih	0,06	0,52 korelacija čustvena pripadnost - uspešnost zaposlenih	DA, dosti boljša korelacija	srednja korelacija čustvene pripadnosti in uspešnosti zaposlenih

se nadaljuje

Veingerl Cic, Herzog & Macek (2020)	Zadovoljstvo pri delu	Uspešnost zaposlenih	0,32	0,49 korelacija zadovoljstvo pri delu - uspešnost zaposlenega (delovna, kontekstualna in kontraproduktivna uspešnost)	DA, boljša korelacija	Srednja korelacija
Salas- Vallina, Alegre & Fernandez (2017)	Sreča na delovnem mestu	Vedenje v dobrobit organizacije	0,311	0,6	DA, boljša korelacija	Srednja korelacija
Pieró, Kozusznik & Soriano (2019)	Hedonska in evdajmonska sreča	Uspešnost zaposlenega	pozitivna povezanost	0,49 korelacija sreča na DM - uspešnost zaposlenega (delovna, kontekstualna in kontraproduktivna)	DA	Srednja korelacija
Thompson & Bruk-Lee (2020)	Sreča na delovnem mestu	Delovna, kontekstualna uspešnost, kontraproduktivno vedenje	0,26 - 0,39	0,34; 0,60; -0,23	DA, boljše korelacije	Srednja korelacija delovne in kontekstualne uspešnosti s srečo in šibka korelacija kontraproduktivnega vedenja in sreče na delovnem mestu
Edgar, Geare & Zhang (2018)	Zadovoljstvo pri delu	Kontekstualna uspešnost	0,19	0,44	DA, boljša korelacija	Srednja korelacija
Cszarnota- Bojarska (2015)	Zadovoljstvo pri delu	Kontraproduktivno vedenje	-0,22	-0,176	NE, statistično neznačilna sicer negativna povezanost	Ni statistično značilne povezanosti med zadovoljstvom in kontraproduktivnim vedenjem.

Vir: lastno delo.