

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZANOST ZAVZETOSTI IN ORGANIZACIJSKE KLIME**

Ljubljana, september 2020

MARKO VIDIC

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Marko Vidic, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Povezanost zavzetosti in organizacijske klime, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Vladom Dimovskim

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil 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 študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 ZAVZETOST .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Delovna zavzetost.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Vplivi na delovno zavzetost.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Modeli zavzetosti.....</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Merjenje zavzetosti.....</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Sorodni koncepti .....</b>	<b>12</b>
1.5.1 Deloholičnost.....	12
1.5.2 Zanos .....	13
1.5.3 Izgorelost .....	14
<b>2 ORGANIZACIJSKA KLIMA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Opredelitev organizacijske klime .....</b>	<b>15</b>
2.1.1 JD-R model.....	15
2.1.2 Organizacijska klima za zavzetost.....	18
<b>2.2 Dimenzije organizacijske klime.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Vplivi na organizacijsko klimo .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Merjenje organizacijske klime.....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Sorodni koncepti .....</b>	<b>24</b>
2.5.1 Organizacijska kultura .....	24
2.5.2 Zaznana podpora organizacije .....	25
<b>3 ZAVZETOST IN ORGANIZACIJSKA KLIMA .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Vpliv organizacijske klime na zavzetost zaposlenih .....</b>	<b>27</b>
3.1.1 Delo z zaposlenimi .....	28
3.1.2 Razvoj primerne organizacijske klime .....	29
<b>3.2 Vpliv zavzetosti na organizacijsko klimo.....</b>	<b>31</b>
3.2.1 Samoiniciativno oblikovanje dela .....	32
<b>3.3 Skupen vpliv organizacijske klime in zavzetosti.....</b>	<b>34</b>
3.3.1 Inovativnost .....	35
3.3.2 Zadovoljstvo z delom .....	36
<b>4 EMPIRIČNA RAZISKAVA .....</b>	<b>37</b>

<b>4.1</b>	<b>Zasnova raziskave.....</b>	<b>37</b>
4.1.1	Raziskovalni model .....	38
<b>4.2</b>	<b>Opredelitev hipotez.....</b>	<b>38</b>
<b>4.3</b>	<b>Zbiranje podatkov in vprašalnik.....</b>	<b>40</b>
4.3.1	Metode zbiranja podatkov in vprašalnik .....	40
<b>4.4</b>	<b>Predstavitev vzorca.....</b>	<b>42</b>
<b>4.5</b>	<b>Rezultati raziskave .....</b>	<b>43</b>
4.5.1	Metode statistične obdelave podatkov .....	43
4.5.2	Prikaz rezultatov.....	44
4.5.2.1	<i>Zavzetost</i> .....	44
4.5.2.2	<i>Zanos</i> .....	46
4.5.2.3	<i>Organizacijska klima</i> .....	47
4.5.2.4	<i>Povezava zavzetosti in organizacijske klime</i> .....	51
4.5.2.5	<i>Povezava zavzetosti, organizacijske klime in zanos</i> .....	54
4.5.2.6	<i>Vplivi demografskih značilnosti</i> .....	55
<b>4.6</b>	<b>Povzetek hipotez .....</b>	<b>61</b>
<b>5</b>	<b>DISKUSIJA .....</b>	<b>62</b>
5.1	Teoretični prispevki raziskave .....	64
5.2	Praktična priporočila .....	64
	<b>SKLEP.....</b>	<b>68</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>69</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>79</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1:	Karakterizacija zavzetosti in sorodnih pojmov .....	3
Tabela 2:	Povezava med zavzetostjo in organizacijsko klimo .....	51
Tabela 3:	Povezave med dimenzijami zavzetosti in organizacijske klime .....	52
Tabela 4:	Povezava med zanosom, zavzetostjo in organizacijsko klimo.....	54
Tabela 5:	Razlike med starostnimi kategorijami pri zavzetosti in organizacijski klimi .....	55
Tabela 6:	Razlike v zavzetosti in organizacijski klimi med spoloma .....	56
Tabela 7:	Povezava med zavzetostjo in staležem v podjetju ter delovno dobo .....	57
Tabela 8:	Razlike med stopnjami izobrazbe v zavzetosti in organizacijski klimi .....	58
Tabela 9:	Razlike med ravnmi dela v zavzetosti in organizacijski klimi.....	59
Tabela 10:	Razlike med področji dela v zavzetosti in organizacijski klimi.....	60

Tabela 11: Zbran prikaz rezultatov hipotez.....	61
Tabela 12: Spol zaposlenih v vzorcu.....	7
Tabela 13: Starostna razporeditev zaposlenih v vzorcu.....	7
Tabela 14: Najvišja dosežena formalna izobrazba zaposlenih v vzorcu.....	7
Tabela 15: Delovna doba v podjetju pri anketirancih.....	7
Tabela 16: Skupna delovna doba pri anketirancih.....	8
Tabela 17: Raven v organizaciji pri anketirancih.....	8

## KAZALO SLIK

Slika 1: Skupek vplivov na delovno zavzetost.....	7
Slika 2: Model predhodnikov in izidov zavzetosti zaposlenega.....	9
Slika 3: JD-R model.....	17
Slika 4: Model organizacijske klime za zavzetost.....	18
Slika 5: Delavčevo-centričen okvir za dizajn in ocenjevanje pri operaterju 4.0.....	30
Slika 6: Model samoiniciativnega oblikovanja dela s štirimi dimenzijami.....	33
Slika 7: Povezave med vplivi na zadovoljstvo pri delu.....	36
Slika 8: Raziskovalni model.....	38
Slika 9: Doživljanje zavzetosti pri anketirancih.....	44
Slika 10: Vrednosti dimenzij delovne zavzetosti pri anketirancih.....	45
Slika 11: Doživljanje zanosa pri anketirancih.....	46
Slika 12: Občutenje organizacijske klime: najvišje ocenjene trditve.....	47
Slika 13: Občutenje organizacijske klime: najnižje ocenjene trditve.....	49
Slika 14: Dimenzije organizacijske klime.....	50

## KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Demografske značilnosti anketirancev.....	7

## SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

**JD-R model** - (angl. Job Demands-Resources Model); model delovnih zahtev in virov

**SiOK** - slovenska organizacijska klima

**UWES** - (angl. Utrecht Work Engagement Scale); lestvica za merjenje delovne zavzetosti



## UVOD

Raziskovalno področje magistrskega dela je proučevanje zavzetosti in organizacijske klime, natančneje njune povezanosti. Zavzetost in organizacijska klima sta pogosto proučevana pojma, predvsem na področjih organizacije, dela, ravnanja s človeškimi viri, psihologije. Zavzetost se nanaša na posameznika in predstavlja njegov odnos do dela, organizacijska klima pa se nanaša na okolje posameznika pri delu. Ker so zavzeti zaposleni za podjetje vir bogastva, je proučevanje obeh konstruktov in njune povezave pomembno za primerno ravnanje z zaposlenimi in posledično uspešnost podjetja.

Stalna aktualnost tematike se izkazuje z novimi povezavami z drugimi koncepti in elementi dela. Delovna zavzetost ima večji vpliv na zadovoljstvo pri delu kot dodatne ugodnosti, kot so med drugim vplačevanje v dodatni pokojninski sklad, sofinanciranje možnosti za rekreiranje in učenje tujih jezikov (Reissova, Šimsova & Fričková, 2019, str. 288), za katere delodajalci namenjajo sredstva, na delovno zavzetost nekoliko presenetljivo sploh ne vplivajo denarne nagrade, letni bonusi in dodatne ugodnosti, vplivajo pa nekateri elementi organizacijske klime (Kulikowski & Sedlak, 2020, str. 348). Zavzetost na delovnem mestu se povezuje z večjim zadovoljstvom pri delu in manjšim doživljanjem stresa. V obširni raziskavi o delovnih pogojih in poslovnih rezultatih podjetij (Harter, Schmidt & Keyes, 2004) pišejo, da sta zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih pozitivno povezana s poslovnimi rezultati, odnosi s strankami, produktivnostjo in dobičkom. Zavzetost je moderirala dobre elemente organizacijske prakse in privedla do boljših finančnih izidov in odnosov s kupci (Schneider, Yost, Kropp, Kind & Lam, 2018). Povedano je tudi, da je potrebno med zaposlenimi periodično izvajati anketiranje stanja na področju zavzetosti, saj s tem vodilni izvedo, na katerih področjih so potrebne izboljšave za večjo zavzetost zaposlenih. V Sloveniji se raziskovalni projekti ukvarjajo z zastarelim konceptom zadovoljstva zaposlenih, namesto da bi preverjali zavzetost zaposlenih (Gruban, 2003), saj so zaposleni v nekem podjetju lahko zadovoljni s pogoji in vrsto dela, pri tem pa niso zavzeti za cilje, ki jih ima organizacija in k njim ne doprinesejo. Poleg tega meni, da je za zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih potrebno razumevanje organizacijske kulture.

Namen magistrskega dela je raziskati in razširiti znanje s področja zavzetosti in organizacijske klime, izdelati raziskovalni model povezav ter na podlagi kvantitativne raziskave na konkretnem primeru preveriti povezave med zavzetostjo in organizacijsko klimo. Pri tem so preverjeni tudi različni vplivi na posamezna konstrukta, ki omogočajo preverjanje možnosti vplivanja na posamezne elemente zavzetosti ali organizacijske klime in s tem izboljševati stopnjo zavzetosti ali zadovoljstvo z organizacijsko klimo. Magistrsko delo prikazuje poleg teoretičnih osnov in raziskave tudi praktična priporočila. S pomočjo elementov organizacijske klime in povezave le-teh z delovno zavzetostjo so oblikovana priporočila za managerje in kadrovske službe podjetja, saj prav vodje najbolj vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo in s tem na zavzetost zaposlenih. Največje pomanjkanje pri

zavzetosti zaposlenih v več slovenskih podjetjih je bilo opaženo predvsem zaradi dejavnikov na področju mehkih veščin, vodenja in medsebojnih odnosov (Žontar, 2016). Povečevanje zavzetosti je svojevrsten izziv, saj je potrebno določiti elemente, ki so šibkejši, nato pa stvar preverjati, to pa je možno v kolikor so znane povezave med zavzetostjo in organizacijsko klimo ter načini vplivanja nanje. Pomembnost tematike za ti dve skupini pove tudi ugotovitev, da so zaposleni, ki organizacijsko klimo zaznajo kot boljše, bolj predani organizaciji, prav tako so ti posamezniki bolj delovno uspešni (Berberoglu, 2018).

Teoretični del je sestavljen iz treh delov, ki vsebujejo pregled literature in znanstvenih člankov za proučevanje zavzetosti, organizacijske klime in njune povezanosti. Predstavljena je zavzetost, vplivi nanjo in načini merjenja. Nadalje je predstavljena organizacijska klima, njene dimenzije, vplivi nanjo in načini merjenja. Podani so tudi sorodni koncepti za lažje razumevanje povezav z drugimi koncepti in ločevanje sorodnih tematik od proučevane. Predstavljeni so vplivi organizacijske klime na zavzetost, zavzetosti na organizacijsko klimo in skupen vpliv obeh na druge elemente dela.

Empirični del je sestavljen iz opredelitve problema, priprave raziskovalnega modela, prikaza izbranega vzorca, priprave hipotez in metodologije s pripravo vprašalnika. Vprašalnik je sestavljen na podlagi pregleda literature in praks v slovenskih podjetjih. Predstavljeni so rezultati raziskave in preverjanje hipotez. Drugi del empiričnega dela vsebuje diskusijo, teoretične prispevke raziskave, praktična priporočila, delo pa zaključuje sklep.

## **1 ZAVZETOST**

Pojem zavzetost je aktualen v današnjem času z vidika poslovanja podjetij, saj se številne pozitivne lastnosti zavzetih zaposlenih povezujejo z uspehom podjetja. Podjetja želijo delovati trajnostno in z ozirom na številne deležnike, zato je skrb za zaposlene utemeljena in smiselna. Zavzetost je v vsakdanjih situacijah pogosto povezana z motivacijo (doseganje ciljev in samo-učinkovitost), energijo, osredotočenostjo, predanostjo delu in organizaciji ter s kvalitetnim delom (Ben-Eliyahu, Moore, Dorph & Schunn, 2018). Za proučevanje, merjenje in spodbujanje zavzetosti pa je potrebno poznavanje področja.

### **1.1 Delovna zavzetost**

»Delovna zavzetost je pozitivno, nagrajujoče afektivno-kognitivno stanje uma, ki spominja na vključenost in vpetost, a se dodatno okarakterizira z visoko aktivnostjo, koncentracijo in pozitivnim zanimanjem pri delu« (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002, str. 74). Dimenzija vitalnost oz. aktivnost, energija (angl. vigor), predstavlja visoko energijo in mentalno odpornost, pri čemer je prisotna pripravljenost na vztrajanje v neugodnih razmerah. Dimenzija predanost (angl. dedication) zajema občutek vključenosti v delo, izkazujejo se lahko ponos, zadovoljstvo, navdih in izzvanost. Dimenzija vpetost oz. absorpcija (angl. absorption) predstavlja polno koncentracijo in zatopljenost v delo, pri



čemer zaposleni, ki to izkazujejo, lahko izgubijo občutek za čas ob opravljanju nalog in se težko ločijo od le-teh (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003). Poleg pomena ustreznih pogojev za vzpostavitev zavzetosti (Kahn & Fellows, 2013) se izpostavlja, da je pri zavzetosti zaposlenih močno opazno vlaganje dodatnega napora v delo za doseganje rezultatov. Pri zavzetih zaposlenih je opazna tudi časovna komponenta zavzetosti, delovno zavzeti zaposleni niso nujno ob povečanju zavzetosti takoj bolj učinkoviti, lahko se učinkovitost povečuje postopno in ohranja na daljšem časovnem obdobju (Reissová, Šimsová & Fričková, 2019, str. 290).

Zavzetost in sorodne pojme sta Shaufeli in Salanova (2011) okarakterizirala, da lažje razumemo področje proučevanja in da se zmanjšajo nejasnosti. Opozorila sta na nejasnosti v drugih delih in povzela pogled na tematiko, skupaj s podobnimi pojmi, ki je podan v tabeli 1.

*Tabela 1: Karakterizacija zavzetosti in sorodnih pojmov*

Razlikovana pojma	Opis povezave in razlik
Delovna zavzetost in delavčeva zavzetost	Delovna zavzetost in delavčeva zavzetost sta med seboj različna pojma, pri čemer je delavčeva zavzetost bolj obširna kot delovna. Delovna zavzetost zajema odnos posameznika do dela, delavčeva zavzetost pa poleg odnosa delavca do dela zajema tudi odnos do vloge, ki jo opravlja, in do organizacije. Tako je potrebno vedeti, katero izmed teh dveh področij želimo meriti in proučevati.
Delovna zavzetost in delovna izgorelost	Delovna zavzetost in delovna izgorelost sta različna koncepta, ki imata različni dimenziji za merjenje in pojasnjevanje, saj imata kljub podobnostim različne vzroke ter posledice. Šibka negativna korelacija je sicer prisotna in odvisna od različnih dimenzij.
Stalna in kratkotrajna zavzetost	Poleg stalne zavzetosti, ki je časovno bolj stabilna, je prisotna tudi kratkotrajna oblika zavzetosti (imenovana tudi »zanos«), ki je časovno odvisna tudi od dela dneva. Pri tem dolgotrajna oblika zavzetosti ni osebna lastnost posameznika, ampak je bolj stabilna oblika zavzetosti, na katero vplivajo delovne značilnosti.
Delovna zavzetost in zavzetost za uspešno opravljanje nalog	Razlika je med delovno zavzetostjo in zavzetostjo za uspešno opravljanje delovnih nalog. Posameznik je lahko zavzet za opravljanje nekaterih nalog, a ne vseh.
Delovna zavzetost in kolektivna delovna zavzetost	Poleg delovne zavzetosti posameznika je prisotna tudi kolektivna delovna zavzetost, ki je več kot vsota zavzetosti posameznikov in se lahko samostojno proučuje. Pri delu v skupini so prisotne različne psihološke izkušnje, saj se posameznik morda ne čuti močnega na določenem področju, kot del skupine pa se na istem področju čuti močnega, in to vpliva na skupinsko zavzetost.
Delovna zavzetost in deloholizem	Deloholizma ne povezujemo z zavzetostjo, ampak z izgorelostjo. Vzrok temu je izvor motivacije, ki je pri deloholizmu in izgorelosti zunanji, pri zavzetosti pa gre za notranjo motivacijo. Razlike so tudi v emocionalnem doživljanju dela, zavzeti zaposleni se med delom dobro počutijo, deloholiki pa slabo počutijo, ko ne delajo.

*Vir: Shaufeli & Salanova (2011).*

Zavzetost na delovnem mestu se povezuje z večjim zadovoljstvom pri delu in manjšim doživljanjem stresa. Delovna zavzetost se negativno povezuje z indikatorji slabega počutja pri delu (izgorelost, z dolgočasenje, depresija, psihično nelagodje) in pozitivno povezuje z elementom dobrega počutja – zadovoljstvom (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019). V obširni raziskavi o delovnih pogojih in poslovnih rezultatih (Harter, Schmidt & Keyes, 2004) pišejo, da sta zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih pozitivno povezana s poslovnimi rezultati, produktivnostjo, dobičkom, boljši so tudi odnosi s strankami. Na povezavo med delovno zavzetostjo in zadovoljstvom pri delu sta bila pozorna tudi Sulisty in Suhartini (2019), ki sta med delavci izmerila, da večja zavzetost pripomore k porastu zadovoljstva v zasebnem življenju in pri opravljanju delovnih nalog. Bolj zavzeti zaposleni so dosegali boljše uspehe, bolj vztrajno premagovali težave, pri delu so bili bolj zbrani in izkazovali podjetju večjo pripadnost. Delovna zavzetost sama po sebi ne pogojuje pripadnosti podjetju, saj je lahko osredinjena samo na določeno delo ali delovno nalogo (Suomäki, Kianto & Vanhala, 2019, str. 147), potrebno je proučevanje skupaj z razumevanjem zaznavanja organizacijske klime pri zaposlenih. Povezavo med elementi delovne zavzetosti, elementi delovnega okolja in izidi zavzetosti (zadovoljstvo pri delu, nižja želja po odhodu, pripadnost podjetju) je potrdil tudi Saks (2019, str. 25) z ugotovitvijo, da »delovna zavzetost moderira povezavo med predhodnimi elementi in izidi ali delno, ali celo v celoti«.

## 1.2 Vplivi na delovno zavzetost

Bakker, Demerouti, De Boer in Schaufeli (2003) so sestavili model zahtev in virov delovnega mesta, ki lepo pokaže napovedovalne dejavnike in posledice delovne zavzetosti, teoretični model povezuje procesa stres in motivacijo, po njem so značilnosti delovnega mesta ključne za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, saj lahko poleg zavzetosti na delovnem mestu spodbudijo tudi izgorelost. Zavzetost na delovnem mestu (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004) opisujejo kot pozitivno delovno izkušnjo, pozitivna psihološka stabilnost zaposlenega pa je ključ do poslovne konkurenčnosti, saj podjetja potrebujejo predane delavce. Glavna sredstva, ki vplivajo na delovno zavzetost, so tista, ki omogočajo zaposlenim osebno rast in doseganje delovnih nalog, kot so avtonomija pri delu, socialna podpora, možnosti za razvoj, povratne informacije in raznolikost uporabljenih veščin pri delu (Bakker & Demerouti, 2017). Pomen vseh ugotovitev avtorjev Bakker in Demerouti (2017) sta potrdila tudi Ning in Alikaj (2019, str. 1227), dodala sta tudi pozitivne povezave z varnostjo zaposlitve, notranjo promocijo, fleksibilnostjo delovnega časa in ugodnostmi za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Z demografskega vidika je možno opaziti razlike med zavzetostjo med spoloma v nekaterih študijah. Razliko v delovni zavzetosti med moškimi in ženskami so zaznali v študiji na 229 osebah v neučiteljskem osebju več fakultet v Nigeriji (Akanni, 2019, str. 4), kjer so pokazali višjo zavzetost pri ženskah kot pri moških. Do podobnih rezultatov so prišli v raziskavi med profesorji na več univerzah v Indiji (Gulzar & Teli, 2018), kjer so za posamezne dimenzije

zavzetosti opazili različno velike razlike v zavzetosti, skupna kategorija delovne zavzetosti je signifikantna, posamezne niso. Manjši vpliv spola sta opazila v študiji tudi Kulikowski in Sedlak (2020). V študiji, opravljeni v Sloveniji (Vorina, Simonič & Vlasova, 2017, str. 258), niso dokazali značilne razlike med ravnema zavzetosti med spoloma. Tako je pri utemeljevanju razlik pomembna predvsem stopnja zaupanja (p-vrednost), saj so pri podobnih vrednostih različni raziskovalci ovračali ali sprejemali predpostavke.

Vpliv spola na delovno zavzetost je potrebno preverjati tudi z ozirom na družbo in njene vrednote. Primer študije s Kitajske (Lyu & Fan, 2020) prikazuje, da v kolikor pride do konflikta med delom in zasebnim življenjem, se ob vrivanju zasebnega življenja v delo ženskam močneje zniža delovna zavzetost kot moškim. Vzrok temu so vzpostavljene družbene norme, ki za moške jemljejo kot sprejemljivo, da nekoliko zanemarjajo domače obveznosti, saj z večjim uspehom v službi pripomorejo družini finančno in tako zadovoljujejo svojo vlogo. Pri obeh spolih pri vrivanju dela v zasebno življenje ne pride do zmanjšanja delovne zavzetosti, saj je v družbi uveljavljeno načelo, da je pravilno delati za dobrobit podjetju v škodo svojemu zasebnemu življenju in družini.

V študiji na medicinskih sestrah, podpornih delavcih v zdravstvu in vodjah (Huber & Schubert, 2019) so proučevali odnos do zavzetosti pri delu pri različnih generacijah (Y, X, »Baby Boomer«), pri tem pa opazili določene razlike. Subjektivna pomembnost dela je bila največja pri pripadnikih generacije »Baby Boomer«. Pri generaciji Y pa so opazili visoko profesionalno ambicijo, manj močno zaznavanje pomembnosti dela in nižjo pripravljenost na delo do izčrpanosti. Značilne razlike med generacijami so opazili tudi v študiji na medicinskih sestrah (Hisel, 2020), pri čemer so bili najbolj zavzeti pripadniki najstarejše generacije, najmanj pa pripadniki najmlajše generacije.

Ob preverjanju, ali plače, dodatne ugodnosti in denarne nagrade vplivajo na delovno zavzetost, so poljski avtorji v obsežni študiji na 1201 zaposlenem (Kulikowski & Sedlak, 2020) prišli do ugotovitev, da ni statistično značilne povezave med denarnimi nagradami in delovno zavzetostjo, pokazali pa so pozitivne povezave med podporo nadrejenega, podporo sodelavcev, delovno obremenitvijo in delovno zavzetostjo. Na delovno zavzetost so imeli vpliv tudi demografski vplivi starost, delovna raven (položaj v organizaciji) in izobrazba.

V raziskavi povezav med izgorelostjo in zavzetostjo so Bakker, Demerouti, De Boer in Schaufeli (2003) prišli do zaključka, da sta si pojma v določeni meri nasprotna. Pokazano je bilo, da posamezne komponente izgorelosti različno vplivajo na različne komponente delovnih zahtev. Tako je na primer čustvena izčrpanost povezana z obremenitvijo pri delu in z delom pod časovnim pritiskom. Izključenost od dela oz. cinizem pa je povezan z odsotnostjo pri soodločanju, pomanjkanjem podpore drugim in pomanjkanjem povratne informacije. Za razjasnitev povezav med delovno zavzetostjo in delovno izgorelostjo je bila opravljena metaštudija na osnovi 37 študij (Cole, Walter, Bedeian & O'Boyle, 2012), ki je pokazala, da gre za dva ločena konstrukta in ne le nasprotna pola na isti lestvici. Primer je ta, da če posameznik po lestvici za izgorelost ponazori, da se redko čuti psihično utrujenega,

to še ne pomeni, da se pogosto počuti polnega energije, kot bi lahko sklepali, če bi bila konstrukta povsem povezana.

V raziskavi med zaposlenimi na turističnih križarkah (Radić, Arjona-Fuentes, Ariza-Montes, Han & Law, 2020) so izpostavili veliko zahtevnost delovnih zahtev zaradi specifik dela. Na turističnih ladjah imajo zaposleni za daljše časovno obdobje onemogočen stik z domačimi in prijatelji, delajo v multikulturni družbi sodelavcev, prav tako imajo v prostem času maloštevilne možnosti izbire aktivnosti, omejeni so namreč na majhne bivalne prostore, v katerih preživljajo svoj prosti čas po dolgotrajnem delu. Pri tem so pokazali, da delovna sredstva močno pozitivno vplivajo na zavzetost in zmerno na dobro počutje, kot najbolj učinkoviti sredstva so izpostavili transformacijsko vodenje, ki omogoča avtonomijo dela, in priložnosti za učenje pri delu. Delovne zahteve niso negativno vplivale na zavzetost, zasluge za to v raziskavi pripisujejo individualnim strategijam za premagovanje zahtev, predvsem mentalni pripravljenosti na težke razmere. Med osebnimi sredstvi za premagovanje delovnih zahtev imata pomemben vpliv na delovno zavzetost čuječnost (angl. mindfulness) (Kotzé & Nel, 2019), ki deluje pozitivno, in vrivanje dela v zasebno življenje, ki deluje negativno.

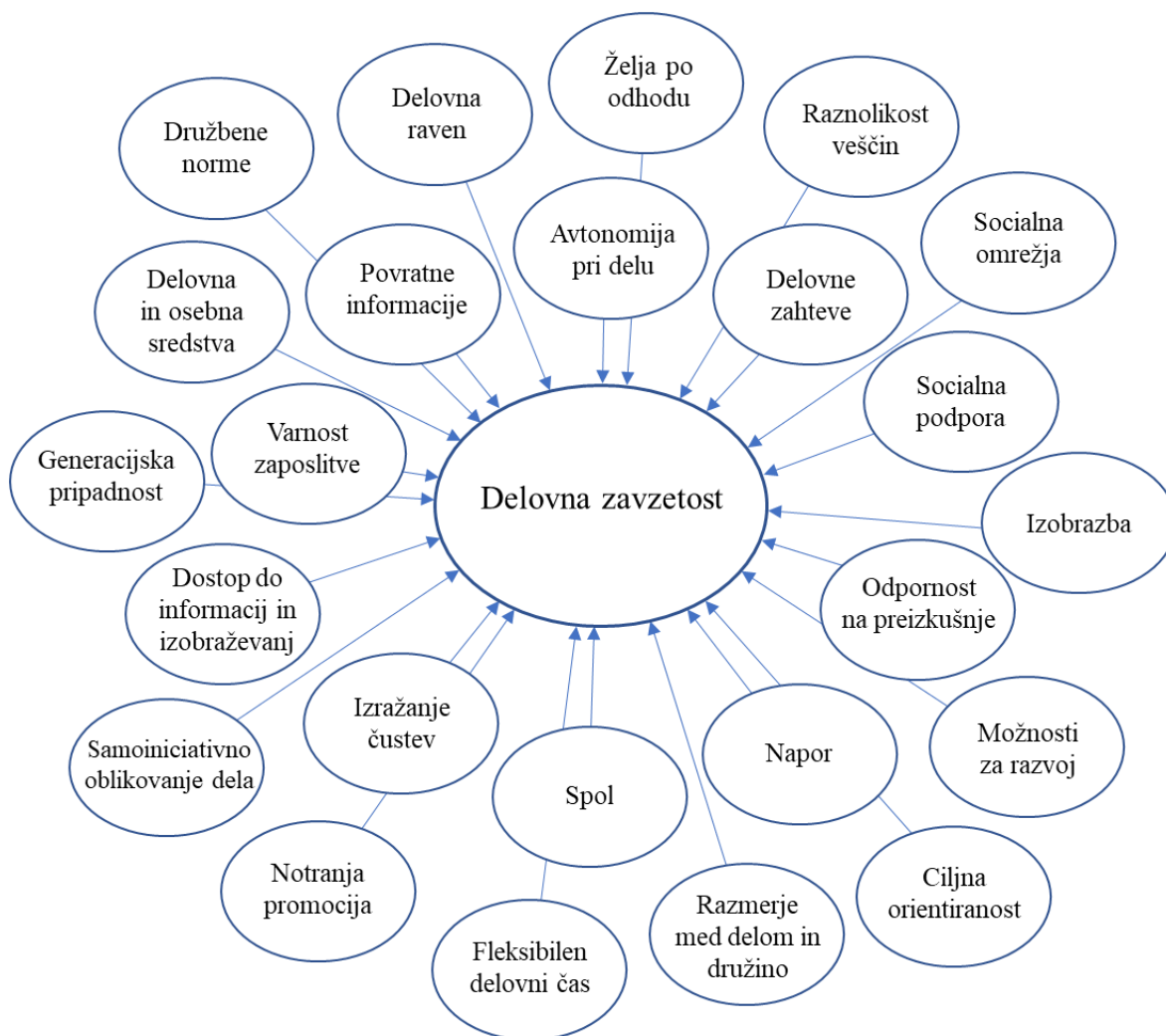
Na zavzetost vpliva tudi želja po odhodu (angl. turnover intention). V študiji na bančnikih (Xiong & Wen, 2020) so pokazali direktno negativno povezavo med željo po odhodu in zavzetostjo ter za organizacijo ugodnega delovanja zaposlenih, povečalo pa se je kontraproduktivno delovanje. Ob proučevanju vpliva samoiniciativnega oblikovanja dela (angl. job crafting) so ugotovili, da zmanjšuje željo po odhodu direktno in prek povečevanja delovne zavzetosti (Zhang & Li, 2020).

V študiji na 298 pripadnikih velike organizacije na Kitajskem (Cheng, Zhang, Wen & Wang, 2020) so potrdili povezavo med uporabo družbenih omrežij znotraj organizacije na zavzetost in prek zavzetosti vpliv na inoviranje zaposlenih znotraj svoje delovne vloge, delovne skupine in znotraj organizacije. Predvsem se povečata dimenziji zavzetosti predanost in energičnost, prek uporabe družbenih omrežij se lahko pozitivne izkušnje lažje širijo tudi na druge člane organizacije prek blogov, direktne komunikacije, spletnih strani in zbirk znanja. Na zavzetost vpliva proces samoiniciativnega oblikovanja dela, ki zavzetost povečuje, a jo lahko na dnevni ravni tudi oslabi, ker porablja energijo oz. osebna sredstva posameznika za iskanje izboljšav, iskanje družbene podpore ali blaženje neprijetnih vplivov (Bakker & Oerlemans, 2019), prav tako je raven zavzetosti različna od naloge do naloge.

Predvsem v organizacijah, ki se srečujejo s tehnološkimi spremembami, je pomembno tudi sprejemanje tehnologije (angl. technology acceptance) s strani zaposlenih. V raziskavi med proizvodnimi (angl. blue collar) in neproizvodnimi delavci (angl. white collar) (Molino, Cortese & Ghislieri, 2020) v podjetju so proučili odnose med sprejemanjem tehnologije, posameznikovo odpornostjo, orientiranostjo k cilju, zaznanimi možnostmi informiranja in delovno zavzetostjo. Poudarili so pomembnost osebne odpornosti na preizkušnje, ki prek sprejemanja tehnologije vpliva na zavzetost, dostopnosti informacij in izobraževanj za zaposlene ter ciljne orientiranosti, zadnji dve direktno vplivata na delovno zavzetost

zaposlenih. V študiji na 1997 zaposlenih v 11 državah se ni izkazalo, da možnosti izobraževanj pomagajo k razvoju kariere, v kolikor zaposleni ni delovno zavzet, delovna zavzetost pa se je zmanjšala, v kolikor je zaposleni iskal drugo karierno pot (Lee & Eissenstat, 2018, str. 156). Celovit pogled prepoznanih dejavnikov je prikazan na sliki 1.

*Slika 1: Skupek vplivov na delovno zavzetost*



*Prirjeno po Akanni (2019); Bakker & Demerouti (2017); Bakker & Oerlemans (2019); Cheng, Zhang, Wen & Wang (2020); Gloria & Steinhardt (2017); Gulzar & Teli (2018); Hisel (2020); Huber & Schubert (2019); Kotzé & Nel (2019); Kulikowski & Sedlak (2020); Lee & Eissenstat (2018); Lyu & Fan (2020); Molino, Cortese & Ghislieri (2020); Ning & Alikaj (2019); Radić, Arjona-Fuentes, Ariza-Montes, Han & Law (2020); Vorina, Simonič & Vlasova (2017); Wei, Li, Zhang & Liu (2018); Wu & Wu (2019); Xiong & Wen (2020); Zhang & Li (2020).*

Med vplivi nadrejenega na zavzetost zaposlenega je potrebno omeniti tudi pomen pravilnega sporočanja podatkov zaposlenim. Na vpliv čustev pri izražanju osredotočena raziskava (Wu & Wu, 2019) je pokazala, da na zavzetost zaposlenih pozitivno vpliva izražanje pozitivnih

čustev nadrejenega, še močneje pozitivno nanjo vplivajo lastna čustva posameznika. Pri negativnih čustvih ob vplivu na zavzetost razlik med nadrejenim in posameznikom skoraj ni bilo (korelaciji  $-0,22$  in  $-0,26$ ), kar pomeni, da ima izražanje negativnih čustev nadrejenega skoraj enak vpliv na zavzetost zaposlenega kot prisotnost negativnih čustev pri zaposlenem. Čustva imajo moč moderiranja elementov organizacijske klime za vpliv na delovno zavzetost (Gloria & Steinhardt, 2017), pozitivna čustva skupaj z občutenjem smisla dela in podporo nadrejenega povečujejo delovno zavzetost. Največje pomanjkanje pri delovni zavzetosti zaposlenih v več slovenskih podjetjih je bilo opaženo predvsem zaradi dejavnikov na področju mehkih veščin, vodenja in medsebojnih odnosov (Žontar, 2016), saj imajo vodje veliko moč, da vplivajo na organizacijsko kulturo in klimo in s tem na zavzetost zaposlenih. Avtentični voditelji imajo moč spodbuditi delovno zavzetost zaposlenih s pomočjo moderiranja ugodnih elementov v organizacijski klimi, z naraščanjem voditeljevih kompetenc se povečuje tudi učinkovitost zaposlenih pri delu (Wei, Li, Zhang & Liu, 2018).

### **1.3 Modeli zavzetosti**

Z večanjem števila raziskav s področja zavzetosti in interesa tako raziskovalcev kot podjetij so nastali številni modeli zavzetosti. Poleg modela delovne zavzetosti, ki je predstavljen v poglavju 1.1, in je vodilni model v tem magistrskem delu, so aktualni tudi drugi modeli, ki popisujejo zavzetost zaposlenih, odnose med posameznikom in organizacijo, predhodniki in izidi takšne zavzetosti, na njihovih podlagah nastajajo nova znanja in povezave.

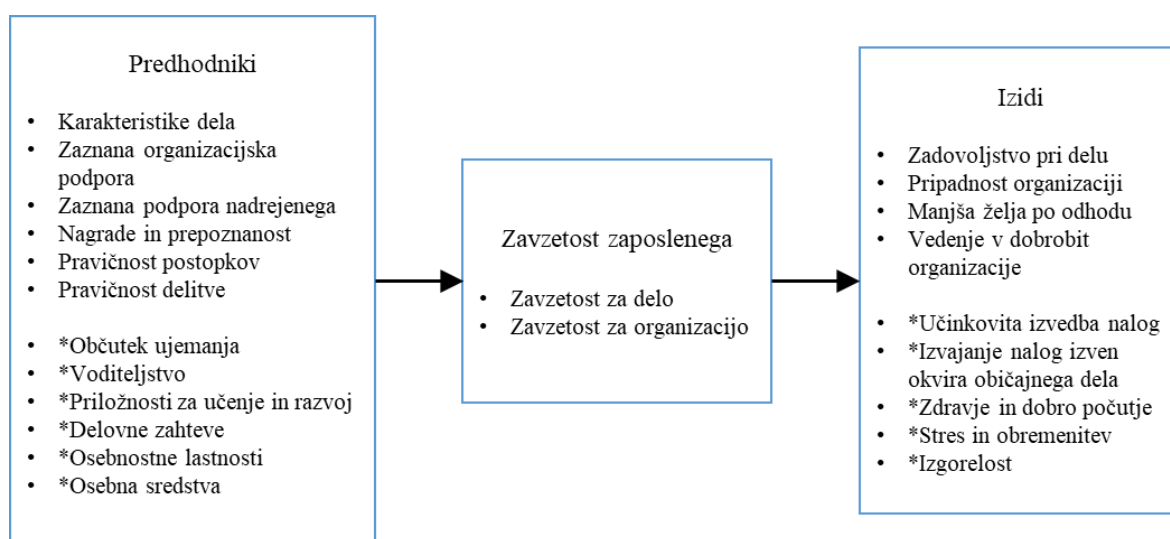
#### **Model skupinske delovne zavzetosti**

Posamezniki, ki jim je dodeljena skupna naloga, tvorijo skupino, ki doživlja pozitivne in negativne dejavnike in izkustva iz okolice, ima interakcije izven in znotraj same sebe, nanjo se lahko vpliva in ona vpliva na organizacijo. V skupinah se, tako kot pri posameznikih, pojavlja delovna zavzetost, ki je poimenovana skupinska delovna zavzetost (angl. team work engagement) (Costa, Passos & Bakker, 2014). Skupinska delovna zavzetost ima enako funkcijo kot delovna zavzetost (povečuje uspešnost in učinkovitost), ima tudi podobne tri dimenzije, a nima enake strukture. Dimenzija skupinska vitalnost predstavlja energijo in vztrajnost v težkih situacijah, v skupini se lahko izrazi kot spodbujanje in bodrenje drugih članov. Dimenzija skupinska predanost je skupna močna vključenost v delo in občutenje pomembnosti, navdiha, izziva, člani se med seboj spodbujajo. Skupinska vpetost predstavlja težaven odklop posameznikov od dela, člani skupine še med malico diskutirajo o delu, občutijo, da čas hitro mine med delom in se ne dajo motiti z nepovezanimi stvarmi. V kolikor bi se pri spremljanju posameznikov, ki delujejo v skupinah, gledalo le na stanje posameznika, bi spregledali dejavnike medsebojnih interakcij, ki vplivajo na skupinsko delo. To so značilnosti skupine, značilnosti nalog, struktura dela in procesi znotraj skupine, ki upravljajo z nesoglasji, čustvi in člane motivirajo, so v interakciji s kohezijo in učinkovitostjo, vse skupaj pa prek povratnih zank vpliva na ostale elemente in učinkovitost skupine.

## Model zavzetosti zaposlenega po Saksu (2006)

Na osnovi teorije Kahna (1990) je nastal model zavzetosti zaposlenega po Saksu (2006). Zavzetost zaposlenih je opredeljena v sklopu te teorije kot konstrukt, ki je sestavljen iz kognitivnih, čustvenih in vedenjskih komponent, povezanih s posameznikovimi vlogami dela v povezavi s samim delom in z organizacijo (Saks, 2006). Dimenziji zavzetosti sta organizacijska zavzetost (angl. organizational engagement) in zavzetost za delo (angl. job engagement), osnovni model z glavnimi predhodniki in izidi je prikazan na sliki 2.

Slika 2: Model predhodnikov in izidov zavzetosti zaposlenega



Prerejeno po Saks (2019) in Saks (2006).

Iz centra modela je razvidna glavna ideja, da ima zaposleni dve glavni vloge, prva vloga je opravljanje svojega dela, druga vloga je biti član svoje organizacije (Saks, 2019). Pri tem se zaposleni odloča, kako in koliko bo aktiven v svojih vlogah, na to pa vplivajo dejavniki v organizaciji, ki so prikazani med predhodniki v modelu, zaposleni na nek način vrača vložek podjetja v zaposlenega nazaj podjetju. Pri tem je bilo z več regresijskimi analizami (Saks, 2019, str. 21) pokazano, da obe vrsti zavzetosti značilno vplivata na zadovoljstvo pri delu, pripadnost in željo po odhodu, za obnašanje kot pripadnika organizacije je bilo opaženo, da ima na to karakteristiko večji vpliv zavzetost za organizacijo. Zavzetost zaposlenega tako deluje mediatorsko med predhodniki in izidi. V modelu so z zvezdicami označeni predhodniki in izidi zavzetosti zaposlenega, ki jih je avtor Saks dodal ob preverbi in razširitvi modela, in niso bili prisotni v osnovnem modelu v letu 2006.

Avtor vprašalnika je opravil pregled stanja raziskav na področju zavzetosti po preteku več kot desetih let (Saks, 2019) in ovrednotil, kako je obstoječ model zavzetosti primerljiv z modelom in vprašalnikom Utrecht Work Engagement Scale (v nadaljevanju UWES), ki je najpogosteje citiran. Preveril je predhodnike zavzetosti iz modela Saks (2006) in jih primerjal z dimenzijami delovne zavzetosti po UWES, pri tem pa prišel do ugotovitve, da so

predhodniki močno povezani z vsemi tremi dimenzijami delovne zavzetosti, delovne karakteristike in zaznana podpora organizacije sta pokazatelja vpetosti in predanosti; delovne karakteristike, zaznana podpora organizacije in pravičnost postopkov so pokazatelj vitalnosti. Rezultat pregleda povezav za izide je, da je vitalnost povezana z zadovoljstvom pri delu, predanost je predhodnik pripadnosti in želje po odhodu, vpetost samostojno ni imela vpliva na nič. Niti posamezno niti skupaj niso uspele pokazati dimenzije delovne zavzetosti zaznane podpore nadrejenega, nagrajevanja in cenjenosti, delovanja v dobrobit podjetju ter pravičnosti delitve nalog (Saks, 2019, str. 24). Z regresijskimi analizami je tudi pokazano, da ugotovitve drugih raziskovalcev, ki so proučevali povezave drugih faktorjev z zavzetostjo zaposlenih s pomočjo vprašalnika UWES, podpirajo ugotovitve po metodi Saks (2006), le da se je nabor proučevanih predhodnikov in izidov zavzetosti v vmesnem obdobju povečal, namreč ob nastanku modela niso bili predvideni vsi elementi. Rezultati dela po metodi UWES so zato povsem primerljivi z rezultati, ki so pridobljeni s pomočjo vprašalnika Saks (2006).

#### **1.4 Merjenje zavzetosti**

Skupaj s porastom zanimanja za delovno zavzetost so se razvijala tudi orodja za merjenje zavzetosti. Različni vprašalniki tako omogočajo različne vrste in kategorije zavzetosti, delovne zavzetosti, skupinske delovne zavzetosti in drugih sorodnih pojmov. V članku sta Schaufeli in Salanova (2011) zapisala, da je UWES lestvica za ocenjevanje zavzetosti najbolj uporabljena v letu 2011, takrat jo je uporabilo približno 83 % vseh člankov, objavljenih na portalu PsycINFO (Schaufeli in Salanova, 2011, str. 40). Raziskava stanja uporabe vprašalnikov za merjenje oblik zavzetosti v letu 2019 (Shrotryia & Dhanda, 2019) je pokazala, da je UWES še vedno najbolj citiran vprašalnik za ocenjevanje zavzetosti (7126 citatov), blizu sta mu Gallupov vprašalnik za zavzetost (4878 citatov) in lestvica za merjenje zavzetosti po Saksu (4202 citatov).

Kahnova teorija o zavzetosti zaposlenih (Kahn, 1990) je podlaga za več vprašalnikov za merjenje zavzetosti, vsi temeljijo na njegovi osnovni teoriji, da zaposleni v svoje delo sebe vpenjajo kognitivno, čustveno in fizično. Kahn ni predlagal določenega vprašalnika, posamezniki raziskovalci so s pomočjo različnih interpretacij in predpostavk tako kreirali svoje vprašalnike. Pri vprašalnikih je pomembno tudi, v katerih kulturah je preverjen, določene dimenzije konstruktov so v nekaterih kulturah združene v eno, kot je na primer vidno pri tri-dimenzijskem vprašalniku UWES za uporabo na Japonskem, kjer se vse tri dimenzije združijo v eno (Shrotryia & Dhanda, 2019, str. 40). Kulturološke razlike pokažejo tudi nekoliko nižjo delovno zavzetost na Japonskem (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019, str. 587), saj so v japonski kulturi bolj poudarjeni harmonija, požrtvovalnost in odgovornost. S tega vidika je pomembno tudi, da se za raziskave uporablja znane in preverjene metode, ki omogočajo zanesljivo merjenje, in ne vprašalnikov, ki jih »pripravljajo svetovalna podjetja in označijo kot orodje za merjenje zavzetosti, ne preveri pa se njihovih psihometričnih lastnosti« (Shrotryia & Dhanda, 2019, str. 44).



V nadaljevanju so podrobneje predstavljeni trije najpogosteje citirani in nekaj drugih zanimivih vprašalnikov.

### **Gallupov vprašalnik Q12**

Gallupov vprašalnik Q12 (angl. Gallup Workplace Audit) je sestavljen iz 13 vprašanj, 12 jih je namenjenih merjenju posameznikovega zaznavanja poslovnih praks in delovnih karakteristik, kar je obravnavano kot zavzetost, dodatno, trinajsto vprašanje pa nam poda splošno občutenje zadovoljstva (Shrotryia & Dhanda, 2019). Vprašanja so običajno zastavljena na petstopenjski lestvici od »močno se ne strinjam« do »močno se strinjam«. Na velikem vzorcu so pokazali notranjo zanesljivost vprašalnika s Cronbach alfa koeficientom 0,91. S pomočjo vprašalnika so v raziskavah splošno zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih povezali z več izidi, kot so pripadnost podjetju, dobičkonosnost, želja po odhodu, te ugotovitve so nato generalizirali na več podjetij. Posebnost Gallupovega pristopa je izhajanje iz praktičnega pogleda na konstrukt in ne opiranje na teoretične modele, zaposleni se glede na rezultate razvrstijo v tri kategorije – zavzeti zaposleni, nezavzeti zaposleni in aktivno nezavzeti zaposleni (Khodakarami & Dirani, 2020).

### **UWES**

Vprašalnik UWES je eden najpogosteje uporabljenih za merjenje zavzetosti (Shrotryia & Dhanda, 2019). Zavzetost avtorji vprašalnika (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002) opisujejo kot »pozitivno, izpolnjujoče, z delom povezano stanje duha, ki ga okarakterizirajo vitalnost, predanost in vpetost« in se v literaturi opisuje kot delovna zavzetost.

UWES ima več različnih oblik oblik, ki se med seboj razlikujejo po dolžini vprašalnika. Osnovni vprašalnik UWES-17 tvori 17 vprašanj; 5 za predanost, 6 za vitalnost in 6 za vpetost. Racionalizacija le-tega z regresijskimi analizami na 9 vprašanj je ustvarila vprašalnik UWES-9, ki ima za notranjo konsistenco (Cronbach koeficient alfa) vrednosti 0,85 za vitalnost, 0,83 za predanost in 0,75 za vpetost, ter vrednosti 0,85–0,92 za konsistentnost med državami. Nadaljnje krajšanje vprašalnika je privedlo do oblike UWES-3 (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019), ki ima le tri vprašanja in notranjo zanesljivost nad 0,7, kar je meja za sprejemljivost. Pri merjenju moči povezav z drugimi elementi so ugotovili nekoliko slabše povezave kot pri uporabi daljših vprašalnikov, zato se je za bolj podrobno proučevanje in proučevanje ločenih dimenzij zavzetosti potrebno poslužiti daljših vprašalnikov (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019, str. 589).

### **Lestvica zavzetosti za delo in organizacijske zavzetosti po Saksu**

Na osnovah Kahna (1990) je v sklopu modela nastal tudi vprašalnik po Saksu (2006). Zavzetost zaposlenih je povezana z delom posameznika in s posameznikovo povezavo z organizacijo. Dimenziji zavzetosti sta zavzetost za delo in zavzetost za organizacijo,

vprašalnik je sestavljen iz 11 vprašanj, za prvo dimenzijo 5 in drugo 6, notranja zanesljivost je visoka z 0,82 za prvo dimenzijo in 0,90 za drugo dimenzijo. Obe dimenziji so predstavili kot med seboj neodvisni in prek njiju pokazali moderatorski vpliv predhodnih faktorjev na izide zavzetosti, večina izidov je bila pogojena z obema dimenzijama zavzetosti, nekateri pa so povezani močneje z eno samo (Shrotryia & Dhanda, 2019). Pristop z uporabo vprašalnika je večdimenzijski, saj preverja tako posameznikovo zavzetost za njegovo delo kot tudi posameznikov odnos do organizacije.

### **Merjenje zavzetosti za delovne naloge**

Merjenje zavzetosti običajno poteka z vprašalniki, na katere subjektivno odgovarjajo anketiranci, zaradi česar lahko pride do potvorjanja stanja ali do nenatančnega odgovarjanja zaradi nerazumevanja vprašanj. Pri merjenju zavzetosti za delovne naloge (angl. task engagement) so raziskovalci uporabili različne metode za objektivno spremljanje pozornosti in zavzetosti za delovne naloge ter primerjali stanje z iztrošenostjo kognitivne energije (Hopstaken, van der Linden & Bakker, 2016). Preiskovanci so svojo utrujenost in zavzetost pred in po nalogah ocenjevali z brezstopenjsko lestvico med stopnjama »zelo« in »čisto nič«, preiskovalci so merili njihovo natančnost reševanja nalog prek računalniškega programa, s sledilcem oči so merili premer in položaj zenice z visoko frekvenco osveževanja, s pomočjo elektroencefalografije so spremljali možgansko aktivnost. Bolj kot so bili preiskovanci utrujeni, manj zavzeti so bili, toda ob nadaljnjem dodatku motenj in nagrade se je občutena utrujenost zmanjšala, zavzetost pa je močno narasla. Z večjo utrujenostjo in manjšo zavzetostjo se je premer zenice zožil in preiskovanci so pogosteje pogledovali stran od naloge, ki so jo morali opravljati. V drugi študiji, izvedeni na podoben način (Hopstaken, van der Linden, Bakker & Kompier, 2015), so ugotovili pomembnost razmerja med zaznano nagrado in zahtevnostjo naloge, pri izboljšanju tega razmerja v prid nagradi se zavzetost za nalogo povrne. Subjektivno odgovarjanje preiskovancev se je pri teh raziskavah dobro povezovalo z uspešnostjo reševanja nalog, sam pristop k merjenju tovrstne zavzetosti pa daje možnosti za nadaljnje raziskave na področju drugih vrst zavzetosti, saj se zavzetost spreminja časovno in v odvisnosti od naloge (Schaufeli & Salanova, 2011, str. 42).

## **1.5 Sorodni koncepti**

Ob proučevanju zavzetosti so raziskovalci prišli do številnih sorodnih konceptov, ki delujejo z zavzetostjo sinergično, kot njeni antagonisti, ali pa so od nje neodvisni, a se pojavljajo v raziskavah skupaj z njo. Nekaj sorodnih konceptov je predstavljenih v nadaljevanju.

### **1.5.1 Deloholičnost**

Poleg zavzetih zaposlenih se pogosto omenjajo tudi deloholiki, ki prav tako kot zavzeti posamezniki delajo dolge ure. Poleg dolgega časa dela pri deloholikih opazimo tudi kompulzivnost dela, ki je še posebej toksična. Zavzete posameznike namreč delo privlači,

ker jih veseli, deloholike pa delo močno pritegne, saj se ne morejo upreti kompulzivni težnji po delu. Pri tem se zavzeti dobro počutijo, ko delajo, deloholiki pa se počutijo slabo, ko ne delajo (Schaufeli & Salanova, 2011).

Pri svojem delu so deloholiki manj učinkoviti kot zavzeti zaposleni, saj delo posega v njihovo privatno življenje in se miselno ne odklopijo od dela, ko prenehajo z njim. To predstavlja tveganje za izgorelost, saj se nikoli povsem ne spočijejo, sčasoma postajajo utrujeni in cinični glede pomena njihovega dela. Deloholiki so manj pripravljeni na sodelovanje z drugimi in so bolj osredotočeni nase, zavzeti zaposleni pa so bolj socialni in preprečujejo izgorelost z boljšim upravljanjem s svojo energijo (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2010).

### 1.5.2 Zanos

Delovni zavzetosti je soroden zanos (angl. flow). Oba konstrukta sta pozitivni čustveni stanji, pri čemer se zanos opredeljuje kot kratkotrajno stanje, delovna zavzetost pa je opredeljena kot dolgotrajna izkušnja ob delu (Schaufeli, Bakker & Rhenen, 2009), oseba, ki občuti zanos, je povsem osredinjena na aktivnost zaradi sebe in ne zaradi iskanja zunanje nagrade. Po rezultatih raziskave o zanosu (Navarro & Ceja, 2011) so zaposleni, ki doživljajo zanos, bolj pozitivni, bolj zadovoljni, iščejo nove izzive in so bolj predani delu. Zanos je povezan tudi s povečano delovno učinkovitostjo, višjo motivacijo, zavzetostjo in delovanjem v korist podjetju (Kasa & Hassan, 2015). Zanimanje za zanos se je povečalo po letu 2000, ko je izšla posebna izdaja revije »*American Psychologist*« na temo pozitivne psihologije, proučevanje zanosu v povezavi z zavzetostjo pa ni obširno (Farina, Rodrigues & Hutz, 2018).

Tri osrednje dimenzije zanosu, ki so najpogosteje uporabljene v raziskavah, so zatopljenost (občutek popolne koncentracije in pozabe ostalih stvari), užitek pri delu (pozitivno občutje kakovosti dela) in notranja delovna motivacija (izvajanje aktivnosti dela z namenom, da se doživi zadovoljstvo in užitek v aktivnosti (Bakker, 2008, str. 401), zanos doživljajo posamezniki, ki vlagajo energijo v aktivnost in v njej vidijo primerno zahteven izziv, obenem pa imajo na voljo dovolj sredstev za izvajanje te aktivnosti.

Metaštudija (Kasa & Hassan, 2013) je preverjala stanje raziskav, opravljenih do leta 2013 in opazila manj izvedenih študij na Vzhodu kot na Zahodu, ni pa bilo bistvenih razlik med raziskavami, opravljenimi v različnih državah. V proučevanih študijah so potrdili, da so za zanos pomembna delovna sredstva (družbena podpora, možnosti za razvoj, stik z nadrejenimi), splošno dobro počutje z osebnimi sredstvi ter nizka nivoja izmučenosti in izgorelosti. Tako delovna zavzetost kot zanos sta povezana z dobrim počutjem in delovanjem zaposlenih ter omogočata večje uspehe in zadovoljstvo pri delu, zato je verjetna korelacija med njima, ker pa stanje ni podrobno raziskano, se priporoča nadaljnje raziskave na področju povezave z delovnimi in osebnimi sredstvi (Farina, Rodrigues & Hutz, 2018, str. 638).

V članku, ki pojasnjuje sorodne pojme z delovno zavzetostjo in razjasnjuje povezave z njo (Schaufeli & Salanova, 2011, str. 42), je omenjen pomen ločevanja med trenutno oz. kratkotrajno zavzetostjo in bolj dolgotrajno zavzetostjo, ki je lastnost posameznika. Pri tem je dolgotrajna zavzetost časovno gledano bolj stabilna, a se nanjo vseeno lahko vpliva z lastnostmi dela. Kratkotrajna zavzetost oz. zanos se med dnevom spreminja in je bila najmočnejše izražena pri aktivnostih, opravljenih zjutraj in zvečer, najšibkeje pa med aktivnostmi, opravljenimi popoldne. Študija, opravljena med slovenskimi univerzitetnimi profesorji (Habe & Tement, 2016), je preverjala, kako demografske značilnosti, delovna obremenitev in avtonomija pri delu vplivajo na tri dimenzije zanosu. Zatopljenost je pozitivno povezana s povečanim obsegom dela in spolom, notranja delovna motivacija pa z akademskim nazivom, avtonomija pri delu je povečevala vse tri dimenzije zanosu.

### 1.5.3 Izgorelost

Izgorelost je opisana kot podaljšan odziv na kronično izpostavljenost čustvenim in osebnim stresorjem na delovnem mestu (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). »Izgorelost je večdimenzijski sindrom čustvene izmučenosti, razčlovečenja in zmanjšane občutka po doseženem, sestavljajo ga dimenzije izmučenost, cinizem in neučinkovitost« (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, str. 397). Izmučenost je občutenje pomanjkanja osebnih čustvenih in mentalnih sredstev in doživljanje stresa. Cinizem predstavlja posameznikov odnos do dela, ki je izrazito negativen ali odtujen v daljšem časovnem obdobju. Neučinkovitost je samocena stanja, posameznik z izraženo to dimenzijo izgorelosti občuti nekompetentnost, zmanjšano produktivnost pri delu in odsotnost dosežkov.

Tveganju za izgorelost so bolj podvrženi mlajši moški in ženske vseh starosti, s starostjo se posameznikom sicer dvignejo osebna ali delovna sredstva, ki jim pomagajo premagovati stresorje, ali pa medtem zamenjajo delovno mesto in najdejo sebi bolj ustrezno (D'Amico, Geraci & Tarantino, 2020). Pri izgorelosti se lahko pojavita v okolici stigmatizacija in diskriminacija, kar negativno vpliva na mentalno zdravje izgorelih oseb in lahko vodi v depresijo. Izgorele posameznike družba krivi za njihovo stanje in od njih zahteva še več napora, da se dokažejo. Ker se stigmatizirani posamezniki težje obračajo po pomoč in iščejo rešitve, je pomembna družbena podpora v organizaciji, ki pomaga k premagovanju težav (May, Terman, Foster, Seibert & Fincham, 2020). Poleg zagotavljanja ustreznih delovnih sredstev lahko podjetje k preprečevanju izgorelosti pripomore tudi s spremljanjem procesov samospodkopavanja, ki se pokažejo, še preden je stres na delovnem mestu na tako visoki ravni, da ga opazijo nadrejeni, tak proaktiven pristop izboljšuje rezultate in učinkovitost (Bakker & Wang, 2019).

## 2 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Skupek dejavnikov v organizaciji je organizacijska klima, a definiranje organizacijske klime ni enostavno, saj temelji na subjektivnem dojemanju zaposlenih, kako se v organizaciji

počutijo in v kakšnem odnosu so z njo, ter je v vsaki organizaciji drugačna. Raziskovalci so zato prišli do več kategorij in vrst dimenzij organizacijske klime, kronološko pa se je razvijala od opisovanja »atmosfere« v organizaciji, opisovanja odnosov in podpornih sistemov organizacije, proučevanja storitvene in psihološke klime, do sklopa klim »za nekaj«, kot so npr. klima za inovativnost, klima za varnost, klima za zavzetost (Albrecht, 2014; Moretti & Markič, 2017).

Organizacijska klima je večdimenzionalen pojem, ki ga težko definiramo, kaže pa prevladujoče norme, vrednote in vedenja zaposlenih v organizaciji. »Organizacijska klima je psihološki proces, je skupek lastnosti prevladujočega sedanjega delovnega okolja, ki jih zaposleni posredno ali neposredno zaznavajo v organizaciji, in je 'glavna sila', ki vpliva na vedenje zaposlenih – je trenutna zaznavna politike, prakse, dogodkov in posameznih postopkov večine zaposlenih v organizaciji, nekaj, kar zaposleni občutijo, se s tem poistovetijo in to pričakujejo« (Moretti & Markič, 2017, str. 61). Organizacijska klima je po Moorhead in Griffin (2009) sestavljena iz procesov pri posamezniku, procesov med posamezniki in procesov ter karakteristik v organizaciji, področje, ki to proučuje, pa je interdisciplinarno in se povezuje s psihologijo, sociologijo, antropologijo, ekonomijo, političnimi in drugimi vedami. Kljub temu, da je organizacijska klima v vsakem podjetju nekoliko drugačna, imajo določene značilnosti vse klime enake, tako so po Mullinsu (2007, str. 731) karakteristike zdrave organizacijske klime med drugim integracija ciljev posameznikov in organizacije, uveljavitev primerne organizacijske oblike s primernim vodenjem, demokratično delovanje, medsebojno zaupanje, podpora in odprta komunikacija, nagrajevanje, priložnosti za razvoj in napredovanje, ustrezna uskladitev poklicnega in družinskega življenja.

## **2.1 Opredelitev organizacijske klime**

Povezave med elementi dela in učinki na zaposlene se preverjajo že dolgo časa, leta 1939 so začeli s proučevanjem pojmov, sorodnih organizacijski klimi (Moretti & Markič, 2017). Raziskovalci si niso enotni, katere elemente vključiti v popis organizacijske klime, in ali je bolje obravnavati elemente posamezno, na nivoju skupnega konstrukta ali kot večdimenzijski konstrukt. Predlaganih je več modelov, ki popisujejo elemente organizacijske klime skupaj z učinki na delovanje podjetja, počutje zaposlenih in druge izide ugodne organizacijske klime.

### **2.1.1 JD-R model**

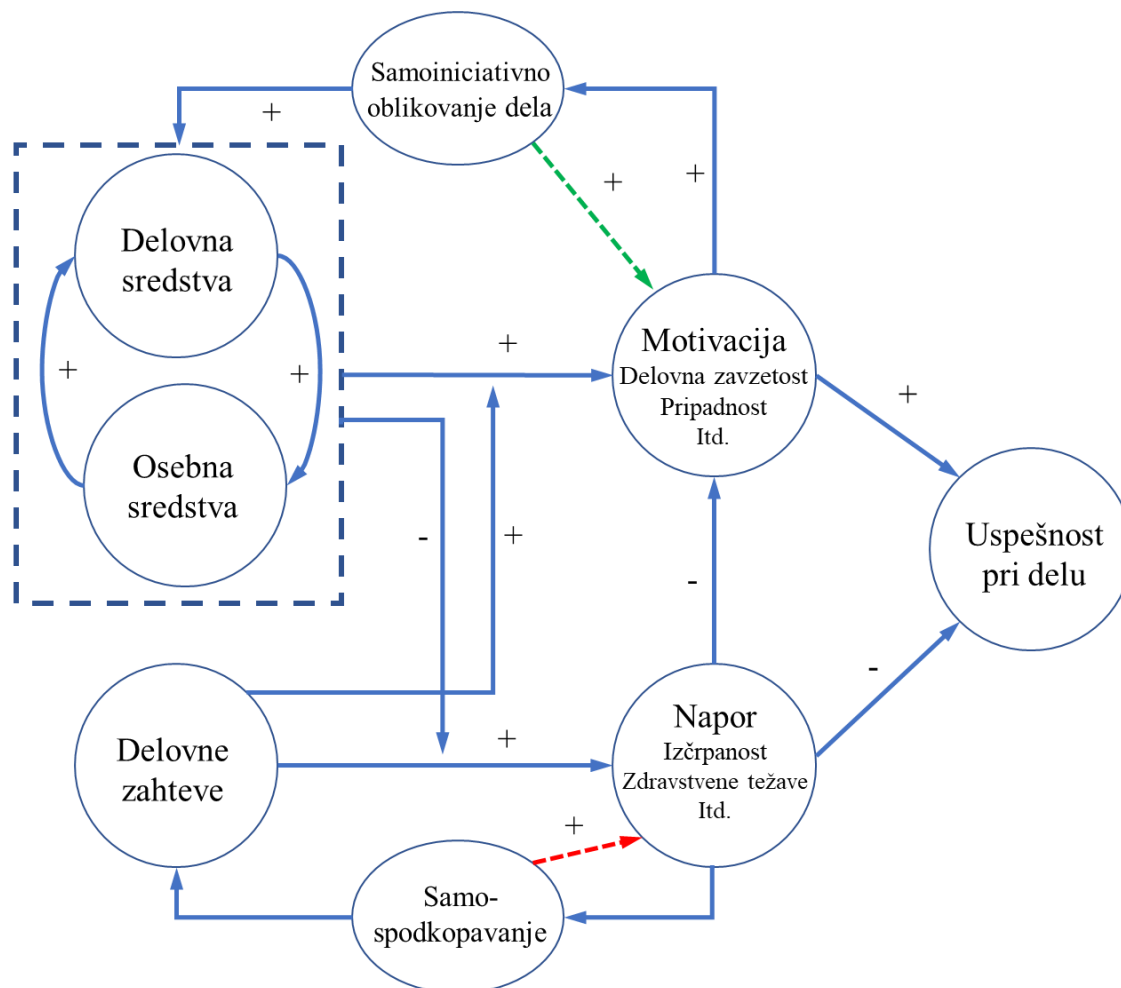
Med najbolj aktualnimi teorijami za popis stanja v organizaciji, ki lahko nato med drugim vpliva na delovno zavzetost zaposlenih, je teorija povezav med delovnimi zahtevami in sredstvi (angl. Job Demands-Resources; v nadaljevanju JD-R) (Bakker, 2015), ki se lahko predstavi in povzame v 6 glavnih točkah:

- Čeprav je vsaka organizacija unikatna, lahko vsako delovno okolje opredelimo kot skupek določenih delovnih zahtev (nalog) in delovnih sredstev. Med delovne zahteve spadajo vsi dejavniki, ki terjajo energijo, npr. pritisk pri delu in zahtevnost nalog, med delovna sredstva pa vse, kar omogoča lažje premagovanje delovnih zahtev, kot npr. družbena podpora, avtonomnost in raznolikost nalog.
- Tako delovne zahteve kot delovna sredstva vplivajo na dobro počutje zaposlenih. Pri tem delovne naloge slabšajo počutje in lahko privedejo do utrujenosti in zdravstvenih težav. Pri daljšem prevladovanju lahko privedejo neustrezne delovne naloge do kroničnih težav in zmanjšanja storilnosti. Delovna sredstva pa motivirajo zaposlene in omogočajo zavzetost in pripadnost.
- Delovna sredstva pomagajo pri opravljanju nalog na dva načina. Če je zaznana delovna zahteva zelo obremenjujoča in terja od zaposlenega veliko energije in osredinjenosti, delovna sredstva lahko omilijo obremenitev in olajšajo posledice. Če je delovna zahteva zaznana pozitivno, kot delovni izziv, pa delovna sredstva omogočijo povečanje delovne zavzetosti. Pri tem je pomembna prav težavnost delovnih zahtev, da se spodbudi zavzetost in ne vodi v izgorelost.
- Poleg delovnih sredstev imajo posamezniki tudi osebna sredstva, ki pomagajo dosegati izvedbo delovnih nalog. Pri tem so pomembna posameznikova prepričanja v sposobnost opravljanja nalog in vplivanja na okolje, kot so optimizem, učinkovitost in samozavest, saj pozitivno vplivajo na zavzetost.
- Zaposleni, ki so pri svojem delu zavzeti, so motivirani, da ostajajo zavzeti. To se lahko pokaže v samoiniciativnih poskusih izboljšanja (neugodne) situacije ob porastu delovnih zahtev ali zmanjšanju delovnih sredstev. Zavzeti zaposleni aktivno sodelujejo pri spreminjanju stanja, izboljšajo učinkovitost delovnega okolja ter povezanost le-tega s posamezniki.
- Zaposleni, ki so izpostavljeni dolgotrajnim in previsokim delovnim zahtevam, lahko izgorijo, zaradi večje psihične utrujenosti pa se njihove delovne zahteve (obremenitve) še povečajo, saj so manj zmožni prenašati obremenitve in jih zaznavajo kot večje, pritisk je tako še večji. Pogosteje se lahko pojavljajo napake, ki jih morajo nato popravljati, hitreje se srečujejo z nesoglasji s sodelavci ali nadrejenimi, kar tudi poveča delovne obremenitve.

Slika 3 prikazuje JD-R model v letu 2017 (Bakker & Demerouti, 2017), ki je plod dolgoročnega (15-letnega) razvoja iz prvotnega osnutka do sedaj pogosto citiranega teoretičnega modela. Na modelu so prikazani razširjeni elementi, saj so bile s časom odkrite in preverjene povezave z drugimi elementi, pri čemer so načini medsebojnega vplivanja prikazani s smernimi puščicami za smer vpliva ter simboloma plus in minus za pozitiven oziroma negativen vpliv med elementoma. Bakker in Oerlemans (2019, str. 428) sta pri nadaljnjem raziskovanju samoiniciativnega oblikovanja dela prišla do ugotovitve, da ima pozitiven vpliv na delovno zavzetost in tako odnos ni enosmerno pogojen, v modelu na sliki 3 je tako dodana zelena smerna puščica, ki nakazuje to ugotovitev. Rdeča smerna puščica dodaja rezultat raziskave na temo procesa samospodkopavanja (Bakker in Wang, 2019, str.

7), ki poudarja pomemben vpliv samospodkopavanja na faktorje, kot so napor, izčrpanost in izgorelost. Delovna sredstva in osebna sredstva si med seboj niso nujno enaka po moči. Tako so v študiji na delavcih v rudnikih (Kotzé & Nel, 2019) pokazali močnejši vpliv osebnih sredstev kot delovnih sredstev na delovno zavzetost, delovna in osebna sredstva so med seboj povezana in na večanje delovne zavzetosti delujejo tako skupaj kot tudi posamezno.

Slika 3: JD-R model



Prerejeno po Bakker & Demerouti (2017, str. 275); Bakker & Oerlemans (2019, str. 428); Bakker & Wang (2019, str. 7).

Model JD-R se je na začetku razvil kot način opisovanja in pojasnjevanja izgorelosti, nato pa je sčasoma prerasel v model za celovit popis številnih vplivov in izidov dela (Bakker & Demerouti, 2017). Vse povezave v modelu niso nujno enosmerne in v odnosu vzrok-posledica, zato se model še vedno nadgrajuje (Bakker & Oerlemans, 2019). V model JD-R so poljski raziskovalci želeli vključiti tudi plače, dodatne ugodnosti in denarne nagrade, za katere so predvidevali, da se nahajajo med delovnimi sredstvi (Kulikowski & Sedlak, 2020). Pri tem študija ni pokazala statistično značilne povezave med denarnimi nagradami in

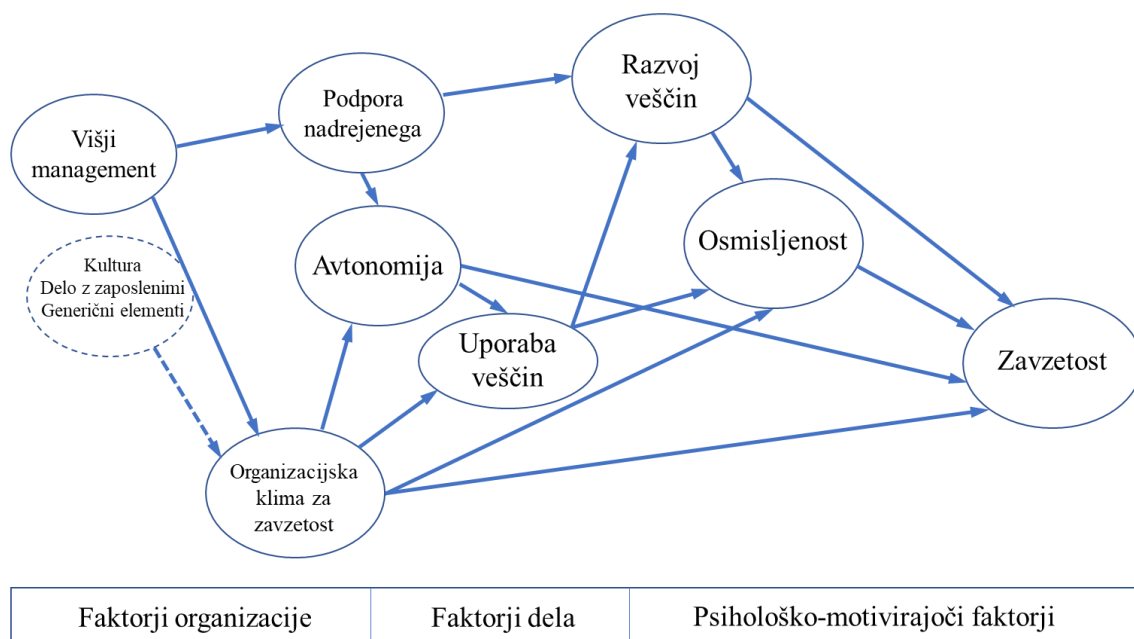
zavzetostjo, ne izključuje pa ugotovitev predhodnih avtorjev, da denarne nagrade prispevajo k višji učinkovitosti zaposlenih.

### 2.1.2 Organizacijska klima za zavzetost

Albrecht (2014) je na podlagi predhodnih raziskav postavil koncept organizacijske klime za zavzetost (angl. climate for engagement), ki v sebi združuje teoretično in empirično pridobljene podatke o vplivih na delovno zavzetost in izgorelost pri zaposlenih. V svojem modelu je uporabil šest dimenzij – delovna obremenitev, nadzor, nagrade, skupnost, pravičnost in vrednote. Definicija organizacijske klime za zavzetost je tako po Albrechtu (2014, str. 405) »skupno zaznavanje zaposlenih o želenem fokusu energije in vključenosti zaposlenih za doseganje ciljev organizacije«.

Model organizacijske klime za zavzetost, ki ima oblikovane medsebojne relacije na podlagi empirične študije, je prikazan na sliki 4, in popisuje 82 % variacije v delavčevi zavzetosti, s stališča vplivov na organizacijsko klimo za zavzetost je pomemben vpliv vodenja višjega managementa, ki predstavlja 37 % variacije v njej (Albrecht, 2014, str. 405–407).

Slika 4: Model organizacijske klime za zavzetost



Prirejeno po Albrecht (2014, str. 407).

Organizacijska klima za zavzetost sama po sebi ne popisuje vseh vplivov v organizaciji na delovno zavzetost, a je pozitivno povezana z nekaterimi bistvenimi delovnimi sredstvi (avtonomija pri delu, možnost uporabe različnih veščin, itd.) in vpliva tudi sama v manjšem obsegu direktno na delovno zavzetost. Skupaj z organizacijsko klimo za zavzetost delujejo na delovno zavzetost tudi osmišljenje dela, ki je bilo preverjeno v empirični študiji, in elementi organizacijske kulture, ravnanje s kadri in drugi (generični) elementi organizacijske



klime (pravila, procesi in prakse ter obnašanja, ki so zaželeni in nagrajena) (Albrecht, 2014, str. 405–407).

Z dodatnimi raziskavami in vključitvami drugih ugotovitev so model organizacijske klime za zavzetost povezali z modelom JD-R (Albrecht, Breidahl & Marty, 2018). Avtorji so povzeli značilne vplive iz organizacije, ki lahko vplivajo na delovno zavzetost, poimenovali so jih organizacijska sredstva in mednje vključili poenotenje s strategijo, jasnost in poznavanje organizacijskih ciljev, organizacijo prioritet, možnosti avtonomije, zaznavanje dela z zaposlenimi, podpora višjega vodstva, možnost soodločanja, sposobnost organizacije za prilagajanje spremembam in inoviranje. Organizacijska sredstva so po mnenju avtorjev »sistemsko podprti viri oskrbe in podpore, ki jih posamezniki in skupine lahko uporabijo za olajšanje doseganja psiholoških, odnosnih, motivacijskih, vedenjskih, skupinskih in organizacijskih izidov« (Albrecht, Breidahl & Marty, 2018, str. 70) in so neodvisna od posamezne delovne vloge.

## **2.2 Dimenzije organizacijske klime**

Ker je modelov in definicij organizacijske klime več, se razlikujejo tudi mnenja raziskovalcev, kateri elementi spadajo v organizacijsko klimo in kateri elementi skupaj lahko tako tvorijo določeno dimenzijo organizacijske klime, ki jo je moč samostojno oceniti in nadzorovati. Organizacijsko klimo je moč ocenjevati na bolj splošni (makro) ravni, pri čemer se ne ločuje dimenzij, ampak preverja splošno stanje v organizaciji, ali prek proučevanja posameznih dimenzij.

Za merjenje organizacijske klime so v študiji v Indiji (Nasreen, Varshney & Waseem, 2019) uporabili osem dimenzij: jasnost, dostojanstvo na delovnem mestu, pretok informacij, sprejemanje odločitev, nagrade in politike prepoznavanja dosežkov, skupinsko delo, vodstvo ter pripadnost zaposlenih in njihova morala. Tako so proučili vse posamezne dimenzije organizacijske klime. V študiji vpliva organizacijske klime, ki spodbuja tekmovalnost in prek nje zavzetost (Patel, Moake & Oh, 2017), so uporabili samo štiri trditve in merili strinjanje z njimi za merjenje organizacijske klime, tako so preverili organizacijsko klimo brezdimenzijsko. Brezdimenzijsko so organizacijsko klimo merili tudi z daljšim vprašalnikom (Berberoglu, 2018), uporabili so vprašalnik s 15 vprašanji in nato eno vprašanje izločili, da so dosegli boljšo notranjo zanesljivost. V študiji v Izraelu so za merjenje organizacijske klime za učenje uporabili vprašalnik z 20 vprašanji brez dimenzij (Eldor, 2017). Organizacijsko klimo so raziskovalci merili tudi tako, da so razvrstili elemente organizacijske klime po vrsti vpliva, v študiji (Ning & Alikaj, 2019) so razvrstili vplive avtonomije, sodelovanja pri odločitvah, podporo sodelavcev, prepoznanost, fleksibilne ureditve dela, varnost zaposlitve in prakse za urejanje razmerja med poklicnim in družinskim življenjem v skupino vplivov, ki delujejo »vzdrževalno« na delovno zavzetost, dodali so še drugo skupino vplivov, ki deluje na delovno zavzetost »razvojno«, in vanjo vključili priložnosti za razvoj, nagrade, povratne informacije in možnost uporabe različnih

veščin. V študiji med profesorji poslovnih šol (Vos & Page, 2020) so ugotovili, da se na področju delovanja profesorjev zaradi teženj številnih deležnikov in tekmovanja med različnimi šolami dogajajo spremembe in kot elemente organizacijske klime, ki se v zadnjem desetletju najbolj spreminjajo, prepoznali avtonomijo, stres, zunanje regulacije, financiranje, razmerje med učinkovitostjo in nagradami, odnose, raznolikost, kolegialnost, znanje, prisotnost izzivov in inoviranje.

V Sloveniji se je razvil vprašalnik za merjenje organizacijske klime v sklopu projekta Slovenska organizacijska klima (v nadaljevanju SiOK), s pomočjo katerega je možno meriti izide pri vsaki od dimenzij: organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, odnos do kakovosti, vodenje, notranji odnosi, poznavanje poslanstva in vizije, pripadnost organizaciji, motivacija in zavzetost, strokovna usposobljenost in učenje, inovativnost in iniciativnost, razvoj kariere in nagrajevanje (SiOK, 2006).

Izhajajoč iz modela JD-R mora organizacijska klima (gledano na makro ravni) zadovoljevati potrebe zaposlenega po napredovanju, samo-izpolnjevanju in opravljanju dela, da spodbuja delovno zavzetost. V italijanskih bolnišnicah so pokazali, da organizacijska klima, ki je usmerjena v dobro obravnavanje zaposlenih, bolj spodbuja zavzetost kot klima, ki prednostno spodbuja učinkovitost in produktivnost (Ancarani, Mauro & Giammanco, 2019). Za preverjanje rezultatov številnih raziskav s tega področja so v metaanalizi (Cole, Walter, Bedeian & O'Boyle, 2012) prikazali, da se številne raziskave strinjajo s potrditvijo povezave posameznih elementov modela in zavzetostjo. Povezavo med modelom JD-R in zavzetostjo so v študiji (Brauchli, Schaufeli, Jenny, Füllemann & Bauer, 2013) proučevali v skupno triletnem obdobju z vsakoletnim preverjanjem, pri čemer so odkrili, da manjše spreminjanje delovnih zahtev pozitivno vpliva na zavzetost. Prav tako se delovna zavzetost bolje ohranja kot izgorelost, predvidoma zaradi notranjih obrambnih mehanizmov. Pomembnost osebnih sredstev, natančneje čustvene inteligentnosti, so potrdili tudi v študiji med italijanskimi učitelji (D'Amico, Geraci & Tarantino, 2020), čustveno inteligentnost so povezali tudi z boljšim opravljanjem dela in pripadnostjo podjetju.

V študiji počutja v bolnišnicah (Bakker, 2015) so poudarili pomembnost prepoznavanja specifičnih elementov organizacijske klime, ki najbolj vplivajo na zavzetost v njihovi situaciji. Od zaposlenih se pričakuje dober stik s pacienti in skrb za zadovoljstvo le-teh, saj se tako odraža kakovost in prijetnost ustanove. Delo, ki zaposlene še posebej motivira, imenujeta Bakker in Dermerouti (2016, str. 275) aktivno delo (angl. active job), saj združuje visoke zahteve in visoka delovna sredstva, pri tem pa močno spodbudi motivacijo in učenje.

### **2.3 Vplivi na organizacijsko klimo**

Vplive na organizacijsko klimo je raziskovalo veliko avtorjev in sčasoma so zgradili uveljavljene modele, med drugimi je pomembno vodilo za mnoge raziskovanje Kahna. Po Kahnu (1990, str. 694) je »izkustvo smiselnosti in pomena dela povezano z organizacijo dela, ki mora omogočiti avtonomnost, raznolikost in izzive, dobro ujemanje med zaposlenim

in delom ter nagrajujoče socialne odnose z ostalimi deležniki (sodelavci, nadrejeni, stranke)«. Ob proučevanju povezav, dimenzij in izidov organizacijske klime so raziskovalci popisali elemente, ki omogočajo ali ovirajo razvoj in zaznavanje ugodne organizacijske klime.

Organizacijska klima se najpogosteje spreminja sama zaradi delovanja družbenega in naravnega okolja organizacije, zato je potrebno aktivno delovanje za ohranjanje ali izboljševanja stanja. Pri načrtnem spreminjanju organizacije in organizacijske klime je potreben strukturiran in organiziran pristop, saj se ob spremembah lahko pojavijo upori proti spremembam, priporočen je trofazni pristop k spremembi (Mullins, 2007), po katerem najprej zmanjšamo sile, ki ohranjajo trenutno stanje v organizaciji, nato razvijamo nove poglede in pristope ter jih uveljavimo, nato sledi zamrznjenje stanja z uveljavitvijo podpornih procesov, kot so predpisi, strukture in norme. Ti predpisi lahko ohranjajo stanje, vendar je pomembna njihova interakcija s posamezniki, kako jih le-ti razumejo in upoštevajo, na to pa vplivajo njihovi vodje (Kilburg & Donohue, 2014). Za potek razvoja organizacijske strukture in vpliv na zaposlene so preverjali razmerje med zaznanim strahom in občutkom varnosti, spoštovanjem in nespoštovanjem ter ljubeznijo in sovraštvom, ter na podlagi tega kreirali model povezav za napovedovanje izida. Z večjo količino ljubezni (skupno poimenovanje za prijateljstvo, sodelovanje, vzajemnost) se razvije socialna organizacija, z večjo količino strahu (strah pred kaznijo ali izgubo dela) se razvije na strahu osnovana hierarhična organizacija (nekreativna), z največ spoštovanja (intelektualno ali moralno) pa se razvije najbolj kreativna hierarhična organizacija. V kolikor ni dovolj spoštovanja, strahu ali ljubezni, od katerih vsak na psihološki način izzove vzburjenje, se poslabša interakcija med zaposlenimi in organizacijo, ne vzpostavi se formalna organizacija, zaposleni pa so neaktivni.

Posamezniki v podjetjih imajo različne naloge in pogosto delujejo v delovnih skupinah. Pri tem so pomembne številne posameznikove lastnosti, ki definirajo, kako bo v skupini deloval. Tako so v metaštudiji (Jackson, Colquitt, Wesson & Zapata-Phelan, 2006) proučevali, kako sodelovanje pripadnikov različnih oddelkov v mešanih skupinah vpliva na delo. Proučevali so predvsem, kako posameznikova sposobnost za delo v skupini vpliva na učinkovitost dela. Zaposleni, ki so bolje delovali v skupinah, so tudi pri samostojnih nalogah delovali bolje in manj verjetno je bilo, da bodo delovali v neproduktivni smeri. Ti posamezniki bolje ponotranjijo norme skupine in se močneje povežejo z organizacijo. V drugi raziskavi so proučevali vpliv raznolikosti enot v organizaciji na raven organizacijske klime v oziru na poštenost v timu (Colquitt, Noe & Jackson, 2002). Pri tem so pokazali, da na višjo raven klime v timu vplivata velikost tima in raznolikost članov, kar zmanjšuje odsotnost. Samoiniciativno oblikovanje dela, podrobneje razloženo v poglavju 3.2.1, je lahko prisotno tako pri posamezniku kot v skupini (Zhang & Parker, 2019), pri tem člani skupin vplivajo drug na drugega z mnenji o primernosti in pričakovanem spreminjanju samega sebe, svojega dela, delovnega okolja, orodij za delo in procesov, da se izboljšajo počutje, učinkovitost in zadovoljstvo, ali zmanjšajo neprijetne naloge in obremenitve za zaposlene.

Organizacijska klima ni konstrukt, ki se nanaša le na velike organizacije, prisotna je tudi pri manjših organizacijah in samozaposlenih. Večjo delovno zavzetost samozaposlenih se povezuje (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2010) z bolj motivirajočimi delovnimi nalogami, saj imajo samozaposleni poleg tipičnih delovnih nalog, povezanih z vrsto dela, tudi podporne. Tako morajo skrbeti za obračun plač, iskanje dela, morebitno delo s kadri, pogajanja s strankami in podizvajalci. V raziskavi o razmerju med poklicnim in družinskim življenjem (Annink & den Dulk, 2012) sta raziskovalki med samozaposlenimi Nizozemkami odkrili, da kljub pozitivnim vplivom svobode izbire časa dela povečana obremenitev zaradi dodatnega dela ob samostojnem podjetništvu povzroča dodatne težave. Če se želijo posvetiti gradnji in razvoju podjetja, se časovna obremenitev poveča, prav tako se pojavlja slaba vest, ker veliko časa preživljajo ob delu in se ne morejo posvetiti družini v tolikšni meri kot so predvidevale. Kot pozitivno pa se v študiji izpostavlja jasnost delovnih nalog.

Organizacijska klima ima vpliv tudi na pripadnost zaposlenih organizaciji. V študiji, izvedeni v Severnem Cipru (Berberoglu, 2018), so proučevali povezavo med organizacijsko klimo, pripadnostjo zaposlenih podjetju in zaznano uspešnostjo organizacije v javnih bolnišnicah. Pri tem so dokazali pozitivno povezavo med tremi elementi. Zaposleni, ki so organizacijsko klimo zaznali kot boljšo, so bili hkrati bolj pripadni organizaciji. Prav tako so bili ti posamezniki bolj delovno uspešni. Večjo pripadnost podjetju spodbuja tudi učinkovito interno komuniciranje v podjetju. Tako je po modelu raziskovalke Welch (2011) zavzetost povezana z internim komuniciranjem, saj je pripadnost podjetju dobra spodbuda za pojav zavzetosti. Komuniciranje spodbuja kognitivno zavzetost in tudi čustveno zavzetost. Pri komuniciranju v podjetju je študija odnosov med podjetjem in zaposlenimi (Kang & Sung, 2017) pokazala, da je potrebna simetrična komunikacija med podjetjem in zaposlenimi, saj to spodbuja tako dobre odnose v podjetju kot zavzetost zaposlenih. Simetrična komunikacija je okarakterizirana z zaupanjem, poštenostjo, odprtostjo, povratnimi informacijami, vzajemnostjo, horizontalno komunikacijo, poročanjem o težavah znotraj podjetja in povezana z drugimi dejavniki, ki vplivajo na ugled podjetja, kot so pozitivno sporočanje zaposlenih o stanju v podjetju navzven in manj negativno usmerjenega poročanja o podjetju ali težavah v njem. Transparentne povezave, predvsem o delovnem uspehu, spodbujajo zaposlene k boljši povezanosti z organizacijo in izboljšajo občutenje organizacijske klime.

Univerzitetni profesorji se v času vsesplošnega tekmovanja za pridobitev bodočih študentov na univerzah soočajo z izzivom, da morajo zadovoljiti potrebe študentov po znanju in zabavi hkrati, kar kot zunanji vpliv (pričakovanja javnosti in nadrejenih po dobrem ocenjevanju programov) vpliva na organizacijsko klimo (Vos & Page, 2020). Zaposleni zaradi tega zunanjega vpliva povečujejo inovativnost, da so bolj konkurenčni drugim predavateljem in fakultetam.

Pri organizacijski klimi je pomembna tudi generacijska raznolikost zaposlenih. Inštitut za študije zaposlitev je v letnem poročilu (Tamkin in drugi, 2016) izpostavil, da prihaja do nezadovoljstev zaradi razhajanj v sposobnostih, znanjih in veščinah med pripadniki različnih

generacij. Tako se za pripadnike starejših generacij v podjetjih predvideva, da bodo imeli težave s sledenjem tempu sodobnega sveta in novim zahtevam po razvoju. Izpostavili so več študij, ki poročajo, da razlike v vrednotah med pripadniki različnih generacij niso tako velike kot se v splošnem predvideva. Tako Deal (2007) po obdelavi podatkov intervjujev vodij navaja, da je po objektivnem pregledu stanja moč ugotoviti, da številni stereotipi o razlikah med pripadniki različnih generacij ne držijo. Tako izpostavlja, da je vsem generacijam skupna družina na mestu ene glavnih vrednot. Pripadniki vseh generacij si želijo spoštovanja, zaupanja v vodjo, novih znanj in povratnih informacij. Nihče si ne želi sprememb, kako močno se ji upirajo, pa je odvisno od tega, kaj z njo pridobijo ali izgubijo.

Raziskava, opravljena med zaposlenimi z možnostjo avtonomnega razpolaganja z delovnim časom in zaposlenimi, ki te možnosti nimajo (Laimiš, 2015), je pokazala, da so samozaposleni bolj zavzeti za delo. Prav tako je izpostavila pomen ravnovesja med zasebnim življenjem in delom na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih, pomembne pa so sinergije izkušenj, ki jih dobimo pri delu na zasebno življenje, in še nekoliko bolj pozitiven učinek izkušenj v zasebnem življenju na delo. Na ta način omogočanje ugodnega razmerja med delom in prostim časom bogati zaposlene tudi pri delu v podjetju.

Analiza medsebojnih vplivov elementov modela JD-R, organizacijske klime in zavzetosti je potrdila pozitivne povezave med pozitivno zaznано organizacijsko klimo in zavzetostjo zaposlenih na vzorcu 1578 zaposlenih v različnih organizacijah (Albrecht, Bredahl & Marty, 2018). Kot element z največjim vplivom na organizacijsko klimo za zavzetost so pokazali vodenje višjega managementa (z zgleodom poosebljajo zelene vrednote, pristope in ravnanja pripadnikov organizacije), manjši, a vseeno signifikanten vpliv so imeli zaznane prakse ravnanja z zaposlenimi v podjetju, jasnost organizacijskih ciljev, pripravljenost organizacije na spremembe (kako zaposleni zaznavajo, da se je organizacija pripravljena spopadati s spremembami in jih sprejemati), poenotenje s strategijo in avtonomija posameznika v podjetju. Posamezni elementi so sicer tudi direktno vplivali na delovno zavzetost ali pa so imeli nanjo posreden vpliv prek delovnih sredstev.

## **2.4 Merjenje organizacijske klime**

Morebitne pomanjkljivosti v delovanju podjetja, ki se odražajo v slabši organizacijski klimi, je moč zaznati z merjenjem dožemanja organizacijske klime. Pri tem je v raziskavi v Sloveniji (Lekšan, 2018) pokazano, v kolikšni meri so pomanjkljivosti organizacijske klime vplivale na nižjo zavzetost zaposlenih. V primeru mehanizmov človeških virov se ob povečanju zaznavanja organizacijske klime za eno točko (izmed sedmih) dimenzija zavzetosti, ki opisuje navdušenje nad delom, poveča za 40 %.

Za merjenje organizacijske klime se uporabljajo tako bolj splošni vprašalniki, ki nimajo razdeljenih dimenzij organizacijske klime, kot tudi vprašalniki, ki so bolj podrobni in imajo razdeljena vprašanja za vsako proučevano dimenzijo posebej. Albrecht (2014) je za merjenje organizacijske klime za zavzetost uporabil skupek vprašalnikov drugih avtorjev, s čimer je

meril vpliv različnih predhodnikov in strinjanje anketirancev s šestimi trditvami. V študiji vpliva organizacijske klime za tekmovalnost (Patel, Moake & Oh, 2017) so uporabili samo štiri vprašanja za merjenje organizacijske klime. Za merjenje organizacijske klime se uporablja tudi vprašalnik, temelječ na 16-stopenjski lestvici, ki temelji na modelu Quina in Rohrbaugha (Akanni, 2019), notranja konsistenca je nad 0,73 (Cronbach koeficient alfa), korelacije notranjih dimenzij so nad 0,77, z njim so preverjali več dimenzij. Prav tako so več dimenzij preverjali v študiji v zdravstvenem sektorju (Ancarani, Mauro & Giammanco, 2019); za eno dimenzijo, poimenovano »vplivi dela z ljudmi«, so preverjali vplive avtonomije, sodelovanja z drugimi, možnosti soodločanja, izobraževanja in ugodnosti. Za drugo dimenzijo, »vplivi racionalnih ciljev«, so preverili jasnost organizacijskih ciljev, učinkovitost in produktivnost, trud ter pritisk za doseganje ciljev, učinkovitost in kakovost.

V Sloveniji se je leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije razvil projekt, imenovan SiOK, ki spremlja organizacijsko klimo v slovenskih podjetjih, vseboval je tudi vprašalnik, ki se je s časom razvijal in dopolnjeval (SiOK, 2006). 12 dimenzij organizacijske klime, ki se merijo z vprašalnikom, je združenih v štiri skupine, te so organizacijski sistemi, vodenje, delo in kakovost ter razvojna orientacija. Organizacije lahko pri podjetju, ki je specializirano za izvajanje testov, pridobijo podatke o primerjavi z ostalimi podjetji in vidijo, kako so situirani v slovenskem okolju. Poleg organizacijske klime se z dodatnimi vprašanji meri tudi zadovoljstvo zaposlenih.

## **2.5 Sorodni koncepti**

Ob proučevanju organizacijske klime so raziskovalci prišli do povezav s sorodnimi koncepti, predvsem se v raziskavah pojavljata organizacijska kultura in zaznana podpora organizacije kot sorodna koncepta, ki skupaj z organizacijsko klimo opisujeta zaznavanje stanja v organizaciji in popisujeta povezave z izidi.

### **2.5.1 Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura je skupek zelenih vrednot, ravnanj, pravil in tradicij v organizaciji, ki opisuje, kako stvari potekajo in kaj se smatra kot pravilno in sprejemljivo, zaposleni jo lahko ponotranjijo in se s temi vrednotami poistovetijo (Mullins, 2007). Handy (1993) je predstavil štiri glavne vrste organizacijske kulture: kultura moči, v kateri je moč odločanja in nadzora posebljena v nekaj posameznikih in se pojavlja v manjših podjetjih; kultura vlog, prisotna v večjih podjetjih, posameznik ima vlogo (npr. nabavnik, prodajnik, pomočnik) in to ga definira, med posameznimi vlogami so določene povezave in predpisi; kultura nalog, prisotna v matrično urejenih podjetjih, kjer so prisotne skupine, ki povezujejo več različnih vlog; in kultura oseb, v kateri so osnovni člani posamezniki z veliko avtonomije in se med seboj združujejo, samo če sami tako želijo, prav tako niso podvrženi strogim managerskim povezavam. V podjetjih se pojavljajo različne kombinacije organizacijske kulture, odvisno od nalog in vrste dela v posameznih oddelkih, skupinah ali pri posameznikih.

Organizacijska kultura se razlikuje od organizacijske klime, je namreč bolj občutena kot organizacijska klima, opisuje stanje morale, občutenja posameznikov in je počasneje spremenljiva kot organizacijska klima (Mullins, 2007), saj pri spreminjanju organizacijske kulture igrajo vlogo zgodovina razvoja organizacije in kolektivni spomin, obstoječa tehnologija in delovni postopki, cilji, velikost organizacije, zaposleni in vodstvo ter fizična okolica z lokalno javnostjo, od katerih vsi upočasnjujejo spreminjanje organizacijske kulture. V študiji primera kitajskega podjetja (Yin, Lu, Yang & Jing, 2014) so v več desetletij dolgem spremljanju stanja organizacijske kulture opazili, da največjih sprememb niso izzvale menjave vodstva ali uvedbe novih tehnologij, temveč velike in nenadne spremembe v okolici, zato so dimenzije organizacijske kulture razdelili na dve skupini dimenzij, eno, odvisno od družbenega okolja, in drugo, odvisno od dejavnikov v organizaciji. Prek teh dveh dimenzij je tako ugotovljeno, da se elementi kulture, ki se lažje prilagodijo spremembam, ohranjajo dlje v organizaciji, manj prilagodljivi pa hitreje izginejo in se nadomestijo z drugimi.

Organizacijska klima in kultura vsaka posebej delujeta na odločitve in delovanje posameznikov, v študiji na zdravstvenem osebju (Levine, Carmody & Silk, 2020) so opazili konflikt med organizacijsko kulturo, v kateri ni bilo običajno javljanje napak drugih, in organizacijsko klimo, ki je želela spodbuditi bolj transparentno delovanje in javljanje napak, pri tem so opazili, da v kolikor organizacijska klima ni bila dovolj spodbudna (enostavna uporaba sistema javljanja napak), do javljanja ni prišlo in organizacija mora v tem primeru izboljšati tako organizacijsko klimo kot organizacijsko kulturo, da doseže želene cilje. V kolikor je v organizacijski kulturi prisotna zavest o pomenu deljenja obstoječega in usvajanja novega znanja, to pozitivno deluje na upravljanje z znanjem v organizaciji (Jokanović, Zivlak, Okanović, Čulibrk & Dudak, 2020), organizacijska kultura na procese upravljanja z znanjem deluje skupaj z direktnim vplivom nadrejenih, na procese pa ne vplivata prepričanja posameznika (odnos do znanja) in delovanje skupine. Organizacijska kultura vpliva na učinkovitost organizacije, inovativnost, zadovoljstvo strank in finančne rezultate (Hartnell, Ou, Kinicki, Choi & Karam, 2019), za njeno spreminjanje je potrebno strateško pristopiti k dejavnikom, ki vplivajo nanjo, kot so vodenje članov, strategija, organizacijska struktura in visoko učinkovite delovne prakse.

### 2.5.2 Zaznana podpora organizacije

Zaznana podpora organizacije temelji na teoriji socialne izmenjave, ki delavcem omogoča čustveno podporo v občutku spoštovanosti, sprejetosti, prepoznanosti in cenjenosti. Delavci so tako bolj povezani s podjetjem, bolj vestni, večja je tudi verjetnost, da bo delavec deloval v korist podjetju. V študiji med zaposlenimi v šolah v Turčiji (Köse, 2016) so raziskovali odnos med delovno zavzetostjo, zaznano podporo organizacije in organizacijsko klimo. Raziskava med 433 učitelji je tako pokazala, da obstaja pozitivna in signifikantna povezava med delovno zavzetostjo učiteljev, zaznano podporo organizacije in organizacijsko klimo. Zelo visoko povezavo imata v raziskavi organizacijska klima in zaznana podpora

organizacije. V študiji v Indoneziji (Sulistyo & Suhartini, 2019) so med učitelji izvedli raziskavo odnosa med zavzetostjo, zaznano podporo organizacije in zadovoljstvom. Rezultati so pokazali, da značilnosti delovnega mesta in učinkovitost posameznika močno vplivajo na delovno zavzetost, zaznana podpora organizacije samostojno ni imela vpliva na delovno zavzetost, skupaj z lastnostmi delovnega mesta in učinkovitostjo pa je bil vpliv signifikanten. Značilnosti delovnega mesta in zaznana organizacijska podpora sta pomembno vplivala na zadovoljstvo pri delu, tudi delovna zavzetost je močno vplivala na zadovoljstvo pri delu. Lastnosti zaposlitve in zaznana organizacijska podpora sta imela večji direkten vpliv na zadovoljstvo pri delu, učinkovitost posameznika pa je imela večji učinek na zadovoljstvo pri delu posredno prek delovne zavzetosti.

Pri povezavi zaznane organizacijske klime z zavzetostjo zaposlenih so opazili pomembnost vrste dela, ki ga opravlja zaposleni (Khodakarami & Dirani, 2020, str. 85–87). Če se zaznana podpora organizacije zniža od »veliko podpore« na »nekaj podpore«, je to v raziskavi povzročilo prepolovitev zavzetosti pri skupini zavzetih zaposlenih. Pri aktivno nezavzetih zaposlenih je povezava negativna; če ne dobijo dovolj podpore, se pri njih spodbudi nezavzetost. Močna povezava med zaznano organizacijsko klimo in zavzetostjo je bila zaznana pri managerjih in profesionalnih delavcih (v študiji so v to kategorijo sodili odvetnik, zdravnik, znanstvenik, učitelj, inženir, medicinska sestra, računovodja, programer in glasbenik). Na študiji, izvedeni na 200 podoktorskih študentih, so opazili vpliv zaznane organizacijske podpore na delovno zavzetost, ki so jo moderirala pozitivna čustva (Gloria & Steinhardt, 2017), v drugi študiji (Jokanović, Zivlak, Okanović, Čulibrk & Dudak, 2020) je zaznan vpliv zaznane organizacijske podpore na inovativnost in ravnanje z znanjem.

Pri organizacijski psihologiji je soroden pojem tudi psihološka pogodba, ki opisuje pričakovanja med zaposlenim in podjetjem (in obratno). V Sloveniji je opravljena raziskava v okviru magistrske naloge (Grom, 2010) pokazala, da identifikacijska in prisilna psihološka pogodba vplivata na dejavnike osebne zavzetosti. Pri kalkulativni psihološki pogodbi zaposleni stalno iščejo nove priložnosti boljše zaposlitve, ob kršenju psihološke pogodbe osebna zavzetost ostaja. Pokazali so tudi povezavo med dolžino delovne dobe pri delodajalcu in osebno zavzetostjo; delavci z daljšim staležem pri delodajalcu so bolj osebno zavzeti.

### **3 ZAVZETOST IN ORGANIZACIJSKA KLIMA**

Raziskave so pokazale medsebojen vpliv tako zavzetosti na organizacijsko klimo kot organizacijske klime na zavzetost. Različni koncepti, kot so zadovoljstvo pri delu, potreba po osvajanju različnih dosežkov, delovna zavzetost, organizacijska učinkovitost in uspešnost ter pripadnost organizaciji, so povezani z zaznavanjem organizacijske klime (Berberoglu, 2018).

O povezavi med zavzetostjo in delom zaposlenega je Kahn (1990) zapisal, da je za zavzetost posameznika potrebno to, da mu delo daje v psihološkem aspektu nek lasten smisel, varnost



in zmožnost dela. Pri tem psihološki smisel pomeni, da posameznik občuti, da od dela oz. z delom nekaj pridobi, kar je povezano s samo organizacijo dela. Potrebne so delovne naloge, ki so dovoljšen izziv, omogočajo kreativnost, samostojnost in niso monotone. Psihološka varnost je občutje zaposlenega v podjetju, sproščenost ob izvajanju nalog, ne le brez strahu pred kaznovanjem, temveč tudi zaznavanje podpore v podjetju. Zmožnost dela je po Kahnu zmožnost posameznika, da delo uspešno opravlja. Pri tem posameznik poseduje potrebne vire in veščine, da zadovoljivo in suvereno opravlja delo.

### **3.1 Vpliv organizacijske klime na zavzetost zaposlenih**

Po Köse (2016) organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo pri delu, zavzetost, odpovedi in uspešnost. Ko zaposleni dojemajo organizacijsko klimo kot podpirajočo, se poveča kreativnost, zaposleni bolj verjetno zasledujejo tako cilje podjetja kot osebne cilje ter so bolj pozitivno naravnani.

Vpliv organizacijske klime na zavzetost sta pokazala tudi Sulistyo in Suhartini (2019). Raziskava je potekala na osnovi 101 zaposlenega v centru za razvoj učiteljev in izobraževalnega osebja. Zaposleni, obravnavani v raziskavi, so bili večinoma visoko zavzeti, kot dobro so zaznali organizacijsko podporo in karakteristike dela. Rezultati njune študije so pokazali, da značilnosti delovnega mesta in učinkovitost posameznika pri delu močno vplivajo na delovno zavzetost, poudarila pa sta tudi pomen zaznane podpore organizacije pri tej povezavi. Posameznik, ki je občutil svoje delo kot pomembno, je razvil zavzetost, pri čemer so bili posameznikom pomembni zmožnost soodločanja in uporaba različnih kompetenc. Pokazala se je tudi povezava med suverenostjo posameznikov v svoje zmožnosti in zavzetostjo. Tako se boljše opravljanje nalog odraža v večji delovni zavzetosti in večji samozavesti, da bo uspeh dela dosežen.

V metaanalizi, opravljeni na 50 unikatnih vzorcih (Cole, Walter, Bedeian & O'Boyle, 2012), so preverjali, do kakšnih dognanj so prišle raziskave s področij povezave delovnih nalog z zavzetostjo ali z delovno izgorelostjo, pri tem so odkrili, da si raziskovalci niso enotni, saj so v nekaterih študijah povezave potrdili, v nekaterih pa so jih označili za nerelevantne. Model JD-R je potrjen s strani več raziskav in za zavzetost velja, da imajo delovne naloge moč vpliva na zavzetost. To se lahko zgodi prek sproženega motivacijskega procesa, ki omogoči zavzetost. Prav tako je bilo pokazano, da posamezna delovna sredstva (npr. socialna podpora) pozitivno vplivajo na posamezne dimenzije zavzetosti. Ustrezne spodbude iz organizacije tako spodbudijo pozitiven odziv v zaposlenem in blažijo prevelike delovne zahteve, ki lahko v preveliki meri izčrpavajo (Kotzé & Nel, 2019).

Potrditev pozitivne povezave med organizacijsko klimo in zavzetostjo so potrdili tudi na raziskavi med neučiteljskim kadrom v Nigeriji (Akanni, 2019), kjer so na osnovi vprašalnika UWES-9 in Pattersonovega vprašalnika za organizacijsko klimo zaznali signifikanten vpliv. Vpliv na zavzetost ima organizacijska klima tudi v primeru, da namenoma spodbuja tekmovanje med različnimi timi in tako v njih vzbudi delovno zavzetost (Patel, Moake &

Oh, 2017), ob visoki organizacijski klimi za tekmovalnost ima močan pozitiven vpliv na delovno zavzetost tudi izobrazba, zato je spodbujanje zdrave tekmovalnosti lahko dober način za spodbujanje zavzetosti visoko izobraženih ljudi in s tem zmanjšati verjetnost odhoda.

V pregledu stanja raziskav sta Bakker in Demerouti (2017) poudarila, da je potrebno pri študiji povezav med organizacijsko klimo in zavzetostjo preveriti možnost vpliva drugih faktorjev, ki lahko moderirajo izid povezave. Za preverjanje teh povezav so v študiji na vzorcu 804 zaposlenih na Kitajskem (Ning & Alikaj, 2019) preverjali vpliv starosti na povezave med pojmomoma. Vidik staranja prebivalstva je aktualen v številnih državah, s staranjem prihaja tudi do spremembe strukture zaposlenih v podjetjih, kar spodbuja potrebo po poznavanju razlik v delovanju posameznikov glede na starost. Tako je s staranjem zaposlenega vedno močnejša povezava med avtonomijo pri delu in delovno zavzetostjo, enako velja za prepoznanost, podporo sodelavcev, sodelovanje z drugimi, možnost gibljivega delovnega časa in varnost zaposlitve. Za povezavo povratnih informacij, možnosti za razvoj, raznolikost uporabljenih veščin in notranjo promocijo je značilna ravno nasprotna povezava z delovno zavzetostjo – pri mlajših zaposlenih je povezava močnejša in nato s starostjo upada.

### 3.1.1 Delo z zaposlenimi

Povečevanje zavzetosti je svojevrsten izziv, saj je potrebno določiti elemente, ki so šibkejši, nato pa stvar preverjati. Metaštudija (Knight, Patterson & Dawson, 2017) je pokazala, da so aktivnosti za povečanje zavzetosti pozitivno in signifikantno učinkovale na zavzetost. Pri tem so bili učinki na delovno zavzetost pri dimenziji vitalnost izkazani hitro po aktivnostih, učinki na dimenziji predanost in vpetost pa kasneje. Prav tako je pokazano, da je pomembno spodbujanje posameznih elementov zavzetosti (šibkejših) in ne celote, na vse to pa prek posameznih elementov modela dela, kjer se opazi deficit. Spet druga metaštudija je proučila vpliv organizacije na inovativnost in uspešnost z ozirom na stil vodenja (Sethibe & Steyn, 2015), pri čemer se je pokazalo, da se pri študijah vplivov pogosto spregleda, kako različni elementi vplivajo drug na drugega, prav tako niso bili raziskani vplivi na objektivne kazalnike. Povzetek vplivov na uspešnost organizacije je pokazal, da različni stili vodenja lahko vplivajo bolj na inovativnost ali bolj na uspešnost podjetja, ni pa se preverilo, ali večja inovativnost v teh primerih povzroči tudi boljšo uspešnost. Podoben učinek so opazili pri temeljnem opisovanju razvoja stanja v organizacijski klimi, različni vplivi vodij na zaposlene lahko pretvorijo neaktivnost zaposlenih v smer bolj kreativne, bolj hierarhične ali bolj socialne organizacije (Kilburg & Donohue, 2014).

V podjetjih se, v kolikor je proces dela takšen, lahko pojavljajo neenakomerne časovne obremenitve zaposlenih, saj so v slučaju povečanja obsega dela zaposleni primorani, da hitreje opravljajo naloge in opravijo več dela. V kolikor delajo zaposleni pod časovnim pritiskom krajši čas (dan ali teden), deluje ta časovna obremenitev kot dodaten stimulus za

povečanje delovne zavzetosti (Baethge, Vahle-Hinz, Schulte-Braucks & van Dick, 2018). V primeru, da se takšna obremenitev nadaljuje dalj časa, privede do velikega upada delovne zavzetosti, kar so v raziskavi opazili v obdobju šestih do osmih tednov, predvidevajo, da se prelom iz pozitivnega učinka prevesi v negativnega nekje med enim in šestimi tedni.

Delovna zavzetost od zaposlenih terja energijo, zato lahko previsoki nivoji zavzetosti v daljšem časovnem obdobju privedejo do iztrošenja sredstev in izgorelosti (Nerstad, Wong & Richardsen, 2019). Zaposleni, ki presegajo določeno raven zavzetosti, so bolj podvrženi izgorelosti, bolj verjetno je, da se želijo umakniti od interakcij s sodelavci in od svojega dela, razlog za to je lahko prevelika vpetost v delo, zato se zmanjša pozitiven učinek organizacijske klime in podpore drugih. Ustrezni elementi organizacijske klime, kot so močna socialna podpora, sodelovanje in usmerjenost v razvoj, lahko zmanjšajo raven cinizma, ki je pomemben del izgorelosti in se pojavi kot obrambni mehanizem za spopadanje z izzivi pri delu, a povzroči zaznavanje še večjih ravni delovnih zahtev in poveča izmučenost.

### 3.1.2 Razvoj primerne organizacijske klime

Kot pomembnega za razvoj organizacijske klime navaja vodjo tudi raziskava (Orgambídez-Ramos & de Almeida, 2017), ki ugotavlja pomen pravilnega komuniciranja in podpore zaposlenim za moderiranje organizacijske klime. Poleg pomembnosti pravilnega pristopa zaradi različnih potreb in načinov zavzetosti po generacijah zaposlenih (Hisel, 2020; Huber & Schubert, 2019) je potrebno tudi prilagoditi način vodenja glede na pripadnosti zaposlenih posameznim generacijam. Mlajše generacije si želijo drugačnih načinov vodenja (Suomäki, Kianto & Vanhala, 2019, str. 148), tako sta pri generaciji Y pomembnejši odobravanje s strani nadrejenega in podpora organizacije, manj pomembni sta pri generaciji X.

Različne potrebe imajo zaposleni tudi z ozirom na spol in na želeno ureditev razmerja med poklicnim in družinskim življenjem (Lyu & Fan, 2020), tako so opazili pri ženskah več želja po fleksibilnih ureditvah delovnega časa (delo od doma, gibljiv delovnik, skrajšan čas dela), pri moških pa več želje po učinkovitosti pri delu in družbeni podpori, saj na ta način dosežejo večjo izpolnitev pri delu in se le-to ne vriva v družino, ampak deluje dobrodejno. Pri povečanih količinah nadurnega dela se zmanjša tudi počitek, poslabša razmerje med delom in prostim časom, tako pride do pomanjkanja sredstev, kar pri bolj zavzetih zaposlenih vodi v izgorelost, zato morajo podjetja posvetiti pozornost primerni obremenitvi zaposlenih, saj se zavzetim zaposlenim zaradi učinkovitosti in njihove želje po delu lahko naloži večja količina nalog, kot bi bilo dobro za njihovo zdravje (Nerstad, Wong & Richardsen, 2019).

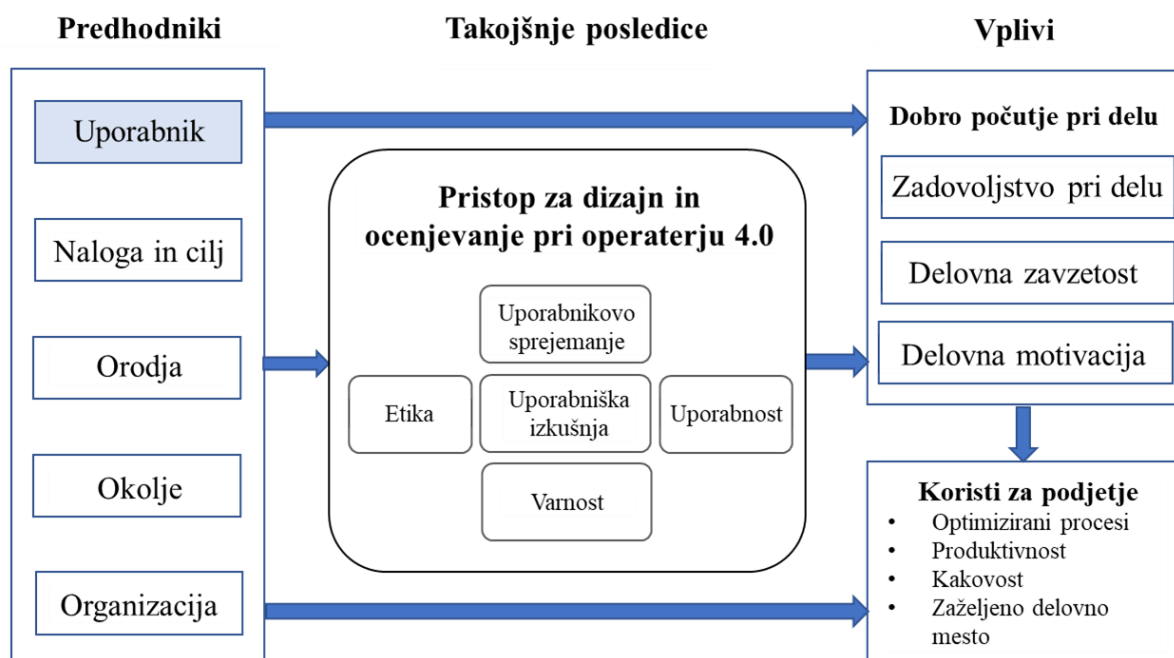
Spreminjanje delovnega okolja in dela ob vpeljevanju novosti sta za delavce lahko stresna, saj se pojavljajo nezaupanje, občutek nadziranosti in strah pred izgubo dela, kar vodi v upiranje zaposlenih in manj uspešno uvajanje sprememb. Za podjetje predstavljajo izzive pri uvajanju med drugim visoke investicije, skrb za informacijsko varnost, sprememba celotnega kulturnega ali organizacijskega modela, največje ovire pa predstavljajo

pomanjkanje tehničnih in digitalnih veščin zaposlenih in ustrezno izobraževanje za doseganje in obvladovanje želenih znanj (Molino, Cortese & Ghislieri, 2020, str. 2).

Pri načrtovanju delovnih orodij, nalog, praks, pripomočkov ali vplivov v organizacijski klimi je potrebno predvideti, kakšne vplive bodo imeli na večji spekter deležnikov. Poleg primerne uvedbe sprememb in pripravljenosti zaposlenih za spremembe (Molino, Cortese & Ghislieri, 2020) je koristno že v načrtovalni fazi na konceptualnem modelu preveriti ustreznost sprememb.

Med teorijami, ki popisujejo medsebojno delovanje različnih elementov vpliva na zaposlenega v sodobnem delovnem okolju, je med novejšimi model, poimenovan »delavčevo-centričen okvir za dizajn in ocenjevanje pri operaterju 4.0« (angl. Worker-Centric Design and Evaluation Framework for Operator 4.0) (Kaasinen in drugi, 2019). Model, prikazan na sliki 5, za razliko od predhodnih modelov poleg elementov organizacijske klime, delavčevih osebnostnih lastnosti, delavčevega sprejemanja tehnologije, motivacije in izkušenj, upošteva zadovoljstvo in dobro počutje zaposlenih, poudarjeni so tudi pozitivni učinki oz. koristi za podjetje. Model je prvenstveno namenjen razumevanju, na kaj vse je potrebno biti pozoren pri gradnji delovnega okolja za zaposlenega v tovarni 4.0, torej z informacijsko tehnologijo in avtomatizacijo podprto delovno mesto.

Slika 5: Delavčevo-centričen okvir za dizajn in ocenjevanje pri operaterju 4.0



Vir: Kaasinen in drugi (2019, str. 267).

S pomočjo modela je možno poleg snovanja uporabnikovega okolja tudi ocenjevati ustreznost glede na odzive. V centralnem delu modela so glavni elementi za ocenjevanje, prek njih se napove učinek na dobro počutje pri delu, elementi so med seboj vsebinsko

povezani. Avtorji modela (Kaasinen in drugi, 2019) razlagajo uporabnost kot primernost nekega orodja za določenega delavca, da doseže željen cilj učinkovito, učinkovito in z zadovoljstvom. Uporabniška izkušnja predstavlja zadovoljstvo uporabnika s svojo interakcijo z orodjem in kakšen občutek profesionalnosti vzbuja. Uporabnikovo sprejemanje predstavlja željo uporabnika po uporabi določenega orodja, tako samo željo kot tudi dejansko uporabo, ki sta si včasih med seboj različni. Element varnosti preverja varnost uporabe v tehničnem smislu za ohranjanje zdravja, občutek varnosti pa nato vpliva na posameznikovo zadovoljstvo. Element etike je vključen za preverjanje etičnosti, iskanje možnosti za izboljšave ter dolgoročno vzdržno delovanje, preverja tudi možnosti neetičnega delovanja, saj se na delovnem mestu med drugim zbirajo podatki o posameznikovem zdravju in učinkovitosti.

### **3.2 Vpliv zavzetosti na organizacijsko klimo**

Pozitivna organizacijska klima spodbuja svoje zaposlene, da se dobro počutijo, so aktivni, prizadevni, uspešni, povezani med seboj in vlagajo energijo v izboljševanje, vse to se prek zavzetosti zaposlenih vrača nazaj v organizacijo in preoblikuje ter spodbuja organizacijsko klimo. Pozitivni izidi delovne zavzetosti zaposlenih, kot so večje zadovoljstvo pri delu, pripadnost podjetju, večja učinkovitost in nižja želja po odhodu, izboljšujejo stanje v organizaciji (Albrecht, 2014, str. 407; Saks, 2019, str. 25). Zavzetost zaposlenih vpliva pozitivno na metakognicijo, organizacijo dela, širjenje socialne mreže in sprejemanje novih načinov dela (Bruning & Champion, 2018, str. 516).

V študiji na bančnih uslužbencih na Kitajskem (Xiong & Wen, 2020) so dokazali pozitiven vpliv organizacijske klime na delovanje zaposlenih v korist organizacije in zmanjšanje kontraproduktivnega delovanja. Bolj delovno zavzeti zaposleni so bolj zadovoljni z ugodnostmi, ki jim jih omogoča delodajalec (Reissová, Šimsová & Fričková, 2019, str. 289), tako zadovoljstvo z ugodnostmi kot delovna zavzetost nadalje vplivata na zadovoljstvo pri delu in boljše sprejemanje organizacijske klime z večjo retencijo kadra in večjo produktivnostjo.

Zavzetost vodij ima močan vpliv na organizacijsko klimo, saj delujejo na zaposlene tako z zgledom, komuniciranjem, izražanjem čustev (Wu & Wu, 2019), podajanjem vizije, moralno in socialno podporo, pomembna ugotovitev je tudi ta, da je pri manj zavzetih vodjih opazno manj učinkovito vodenje in slabša učinkovitost njihovih zaposlenih (Hisel, 2020).

Ker prihaja do razlik v generacijskih značilnostih, imajo različne generacije z delovno zavzetostjo tudi generalno nekoliko različne vplive na organizacijsko klimo. Tako Suomäki, Kianto in Vanhala (2019, str. 147) opažajo, da generacija »baby boomerjev« vloži največ napora v svoje delo, generacija X ima najboljše sposobnosti odločanja, generacija Y pa ima najboljše sposobnosti za prilagajanje na spremembe in učenje.

Zavzeti zaposleni na organizacijsko klimo vplivajo tudi tako, da preoblikujejo organizacijsko klimo in s tem spreminjajo odnose, delovne naloge, delovna sredstva in razumevanje sebi in drugim, kar je poimenovano samoiniciativno oblikovanje dela. Pri tem so bolj zavzeti zaposleni bolj aktivno delovali v procesu samoiniciativnega oblikovanja dela kot manj zavzeti (Zhang & Parker, 2019, str. 141).

### 3.2.1 Samoiniciativno oblikovanje dela

Samoiniciativno oblikovanje dela (v slovenščino prevajano tudi kot »samooblikovanje dela«) je »skupek proaktivnih obnašanj zaposlenih, da spremenijo vsebino svojega dela in odnosov v povezavi z delom« (Wrzesniewski & Dutton, 2001, str. 179). To so lahko proaktivna zanimanja za povratne informacije, bolj zagreto sodelovanje z drugimi v svojem okolju, prostovoljno javljanje za sodelovanje pri novih projektih ali zmanjševanje nepotrebne birokracije. Z aktivnim sodelovanjem lahko tako zaposleni naredijo delovno okolje bolj učinkovito in se z njim bolje povežejo. Prizadevanja za oblikovanje svojega delovnega procesa sta predstavila tudi Bakker in Demerouti (2016), ki sta opazila porast zanimanja za proučevanje tega pojma, saj so raziskovalci prišli do spoznanja, da prihaja do razlik v zaznavanju organizacijske klime, delovnih zahtev in sredstev med posamezniki kljub enakemu uradnemu pojmovanju delovnih nalog, pripadnosti isti organizacijski kulturi in klimi, in tako predvidenih razmer.

Bakker in Demerouti (2016, str. 276) predpostavljata v sklopu razširjenega JD-R modela, da je pri bolj motiviranih posameznikih bolj verjetno, da se bodo posluževali samoiniciativnega oblikovanja dela, kar bo vplivalo na povečanje tako osebnih in delovnih sredstev kot tudi na motivacijo. S tem se ustvari pozitivna spirala povečevanja zavzetosti in zadovoljstva. Podobna, le da negativna spirala se ustvari med velikimi delovnimi zahtevami oz. pritiskom pri delu in izčrpanostjo v več oblikah. Zaradi tega si posamezniki, ki so izčrpani, sami kreirajo še več delovnih zahtev, kar se odraža v procesu samospodkopavanja svojih sposobnosti. Pri proučevanju samospodkopavanja sta Bakker in Wang (2019, str. 7) empirično potrdila negativno korelacijo med samospodkopavanjem in samoiniciativnim oblikovanjem dela, samospodkopavanje je negativno vplivalo tudi na delovno zavzetost, uspešnost pri delu in proaktivnost, povečevalo pa je izgorelost.

Osnovno teorijo samoiniciativnega oblikovanja dela sta razširila Bruning in Campion (2018), ki sta uporabila izsledke multimetodološkega pristopa. Tako so prisotne štiri dimenzije oblikovanja, na eni osi lahko zaposleni delujejo v smeri oblikovanja svoje delovne vloge ali oblikovanja sredstev, ki jih imajo za delo, na drugi osi je možno povečevanje in v drugi smeri iste osi zmanjševanje svoje vključenosti z izogibanjem. Pri tem imata tako izogibanje kot povečevanje lahko pozitiven izid za posameznika in podjetje (Zhang & Parker, 2019), saj je proaktiven pristop posameznika k izogibu (kompenzaciji) aktivnosti, ki ga omejuje, lahko koristen, saj jo tako opravi nekdo drug, posameznik pa se z nezmanjšanimi

(osebni) sredstvi usmeri k opravljanju drugih nalog. Prikaz štirih smeri oblikovanja dela skupaj z vključenimi procesi prikazuje slika 6.

*Slika 6: Model samoiniciativnega oblikovanja dela s štirimi dimenzijami*



*Prerejeno po Bruning & Campion (2018, str. 509).*

Skupaj s štirimi smermi je v modelu prisotnih tudi sedem glavnih procesov za preoblikovanje svojega dela, vloge ali vključenosti, ki jih Bruning in Campion (2018, str. 506–510) predstavita in definirata. V samoiniciativno oblikovanje vloge spadajo:

- Razširjenje delovne vloge je pri zaposlenem vključevanje elementov dela in aktivnosti, ki niso v formalnem opisu del, z namenom obogatitve samega dela in dodatka novih izzivov. Dodajo se lahko tudi povsem osebne aktivnosti kot npr. razgibavanje.
- Družbena širitev je pri zaposlenem sprememba socialnih stikov pri svojem delu, pri tem si delavci lahko naložijo dodatne vloge v skupini in spremenijo načine interakcije (število, pogostost, način druženja), sem spadajo tudi mreženja in izboljševanje klime v skupini.
- Krčenje delovne vloge je zavestno in proaktivno delovanje, da se zaposlenemu zmanjšajo zahteve pri delu, zmanjša potreben napor in zmanjša odgovornost za njegove delovne naloge, le-to želi razporediti na druge z delegiranjem in nadomeščanjem. Delegacija v tem primeru ni managerska funkcija pravega deljenja nalog ampak izogibanje odgovornosti in delovnim nalogam.

V kategorijo samoiniciativnega preoblikovanja sredstev Bruning in Campion (2018, str. 506–519) uvrščata štiri aktivnosti:

- Organizacija dela je aktivno organiziranje elementov dela, kot so obnašanje in spreminjanje fizične okolice, ne pa spreminjanje same vsebine dela. Posameznik tako lahko dobi večji nadzor nad svojim delom ali pa spremeni postopke, ki obdajajo delo, da tako lažje in bolj učinkovito opravlja delovne naloge, ne sprejema pa novih zunanjih tehnologij in virov.

- Sprejemanje (angl. adoption) je uporaba tehnologije in drugih virov znanja za spreminjanje vsebine dela in delovnega procesa. Pri tem gre deloma za inoviranje na delovnem mestu in za povečevanje količine znanja, ne gre pa za nadomeščanje obstoječih postopkov z novimi za izogib neugodnim interakcijam ali dolžnostim na delovnem mestu.
- Metakognicija je avtonomna kognitivna aktivnost, ki se ne izraža kot vidna sprememba obnašanja posameznika, saj pri njej posameznik v svojih mislih osmisli delo, se identificira z njim, ustvari odgovornost, postavi prioritete in se organizira. Povezana je s samorefleksijo, samoupravljanjem in ciljno orientiranostjo, vpliva na zavzetost.
- Umikanje je spreminjanje svojega dela na sistematičen način z namenom, da se posameznik umakne od svojega dela, dogodka ali določene osebe, mentalno ali fizično. Pri tem ne gre za enkratno izogib neprijetni nalogi ali osebi, ampak za sistematično in večkratno dogajanje.

Za predhodnike samoiniciativnega preoblikovanja pristopa sta Zhang in Parker (2019, str. 134) s pomočjo drugih študij potrdila osebne karakteristike, organizacijsko klimo (izobraževanja, komunikacija, avtonomija, podpora, možnost razvoja), delovno zavzetost in vpliv vodje, opazila sta, da s starostjo pristop k preoblikovanju pada, zmanjšuje ga izgorelost, nekoliko večji je pri ženskah. Za izogib so bili predhodniki večinoma korelirani v nasprotni smeri kot pri pristopu, pri osebnostnih lastnostih je pozitivna povezava v obeh primerih.

Pri samoiniciativnem preoblikovanju dela so pri proučevanju vplivov opazili razlike med spoloma (Lyu & Fan, 2020, str. 8) v delovni zavzetosti in v odnosu do razmerja med poklicnim in družinskim življenjem. Ženske, ki so se bolj posluževale samoiniciativnega preoblikovanja dela, so občutile manj vrivanja družine v delo, moški pa so občutili manj vrivanja dela v družino. S spreminjanjem dela lahko posameznik prilagodi procese in elemente dela tako, da povzročajo manj konfliktov z zasebnim življenjem, na primer s fleksibilnim upravljanjem z delovnim časom ali z večjim opolnomočenjem in večjo učinkovitostjo pri delu. Pri zaposlenih, ki se srečujejo s konflikti med družino in delom, je potrebno zagotoviti dovolj osebnih in delovnih sredstev, saj proces preoblikovanja dela od zaposlenih terja vložek energije (Bakker & Oerlemans, 2019, str. 429), ki lahko na dolgi rok pripelje do zmanjšanja delovne zavzetosti (Baethge, Vahle-Hinz, Schulte-Braucks & van Dick, 2018), prav tako lahko različne vrste delovnih zahtev različno močno vplivajo na delovno zavzetost zaposlenih (Ghosh, Jawahar & Rai, 2019).

### **3.3 Skupen vpliv organizacijske klime in zavzetosti**

Delovna zavzetost zaposlenih deluje v več primerih kot moderator elementov organizacijske klime in tako spodbuja izide. Povezavo med elementom organizacijske klime – načinom vodenja – in dvema izidoma (uspešnost pri delu in delovanje v dobrobit podjetja) je moderirala prav delovna zavzetost (Wei, Li, Zhang & Liu, 2018), ki jo je avtentični vodja vzpodbudil pri svojih zaposlenih prek spodbujanja pozitivne čustvene in kognitivne rasti.



Ko imajo zaposleni možnosti avtonomije in samo-izboljševanja, skupaj s podporo organizacije in odkritim komuniciranjem brez občutka strahu, to omogoča razvoj delovne zavzetosti, ki nato spodbudi zaposlene, da delujejo v dobrobit podjetja in so bolj učinkoviti.

Dobra organizacijska klima z ustreznimi poslovnimi praksami z moderiranjem zavzetosti privede tudi do boljših finančnih rezultatov v podjetju in do bolj zadovoljnih strank (Schneider, Yost, Kropp, Kind & Lam, 2018). V raziskavi so preverili predvsem vplive atributov dela (avtonomija pri delu, možnost uporabe več veščin za opravljanje delovnih nalog), podpore nadrejenega (spoštovanje, podpora) in organizacijske prakse (razmerje med delom in prostim časom, povratne informacije, zaznana pravičnost v organizaciji). Pozitivni učinki so se na osnovi proučevanja rezultatov 94 ameriških podjetij pokazali pri finančnem vidiku pri neto marži in pri povračilih glede na osnovna sredstva, pri odnosu do kupca pa z višjim zadovoljstvom strank in večjim ugledom.

Grajenje kariere je povezano z zadovoljstvom pri delu in organizacijsko klimo, ugodna delovna in osebna sredstva posameznika skupaj z delovno zavzetostjo povečujejo zadovoljstvo s karierno potjo in večjo pripadnostjo tej karierni poti. Pri tem je pomembno, da so v podjetju omogočeni dobri pogoji, ki omogočajo razvoj kariere (mentorstvo, razvojni programi) in razvoj delovne zavzetosti, saj se ob nesprejemanju in nezadovoljstvu s kariero pri zaposlenem pojavi iskanje novih kariernih poti, ki zmanjša delovno zavzetost (Lee & Eissenstat, 2018).

### 3.3.1 Inovativnost

Zavzetost ima vpliv na številne procese v podjetjih, med drugim so posredno proučevali povezavo zavzetosti in inovativnosti, saj je inovativnost v številnih podjetjih pomemben dejavnik. Študija vpliva podjetniške kulture na inovativnost (Ahmetoglu, Akhtar, Tsivrikos & Chamorro-Premuzic, 2018) je pokazala, da podjetniška organizacijska kultura posredno vpliva na inovativnost, saj vpliva na zavzetost zaposlenih, zavzeti zaposleni pa so bolj inovativni v podjetništvu. Metaanaliza, ki je proučevala vpliv organizacije na inovativnost in uspešnost skupaj s stilom vodenja (Sethibe & Steyn, 2015), je pokazala, da različni stili vodenja lahko vplivajo bolj na inovativnost ali bolj na uspešnost podjetja, ni pa se preverilo, ali večja inovativnost v teh primerih povzroči tudi boljše uspešnost. Študija v Izraelu (Eldor, 2017) je pokazala, da delovna zavzetost deluje mediatorsko na elemente organizacijske klime, ki spodbujajo učenje, tako pride do večje inovativnosti med zaposlenimi, efekt pa je bil opazen le v zasebnih podjetjih, v javnem sektorju do vzpodbude inovativnosti ni prišlo.

Inovativnost posameznikov je pomembna tudi na nivoju izboljševanja lastnega dela, usvajanja novih znanj in veščin, ki olajšujejo delo posamezniku ali delovni skupini, in delovanja v dobrobit podjetju. Tovrstne povezave med zavzetostjo, delovanjem v organizaciji s posameznimi elementi organizacijske klime in inovativnim vedenjem so kot pozitivne ocenili v več študijah (Ahmetoglu, Akhtar, Tsivrikos & Chamorro-Premuzic,

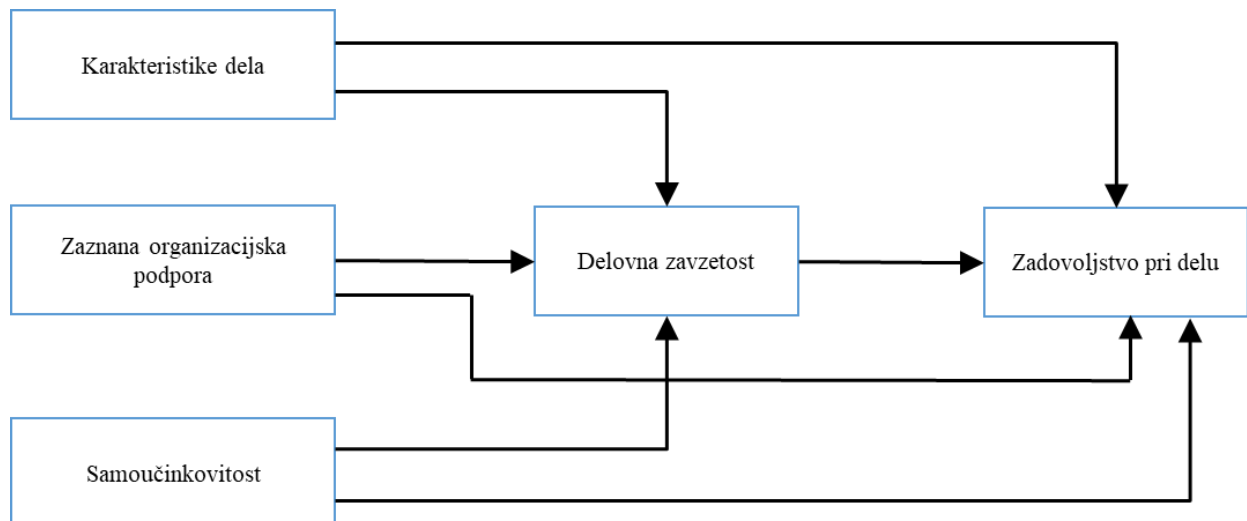
2018; Cheng, Zhang, Wen & Wang, 2020; Sethibe & Steyn, 2015; Wu & Wu, 2019). Zavzeti zaposleni, ki imajo v svoji organizaciji zaradi ugodne organizacijske klime možnost samoiniciativnega preoblikovanja svojega dela, uporabljajo procesa sprejemanja in organizacije dela. Z njima izboljšujejo svojo učinkovitost in inovativnost ter spreminjajo procese, raziskovalci za te procese niso našli negativnih učinkov (Bruning & Campion, 2018, str. 519).

### 3.3.2 Zadovoljstvo z delom

V povezavi z delom srečujemo tudi pojem »zadovoljstvo pri delu« (angl. job satisfaction). »Zadovoljstvo pri delu je pozitivno občutje pri delu, ki pa se razlikuje od zavzetosti po tem, da ima nižjo energijo kot zavzetosti in nižjo koncentracijo. Zadovoljstvo pri delu lahko povezujemo z občutki, kot so veselje, zadovoljstvo in užitek, pri zavzetosti pa navdušenje, energičnost in entuziazem« (Bakker, 2015, str. 725).

Povezave med organizacijsko klimo (v raziskavi obravnavane karakteristike dela), zaznano organizacijsko podporo, samoučinkovitostjo, delovno zavzetostjo in zadovoljstvom pri delu sta preverila Sulistyo in Suhartini (2019). Shematski prikaz povezav prikazuje slika 7. Pri tem avtorji podajajo opombo, da korelacije niso nujno enosmerne.

*Slika 7: Povezave med vplivi na zadovoljstvo pri delu*



*Prirejeno po Sulysto & Suhartini (2019, str. 29).*

Rezultati raziskave so pokazali, da med vsemi elementi veljajo pozitivne korelacije, ki so različnih moči. Skupaj imajo karakteristike dela, zaznana organizacijska podpora in samoučinkovitost velik učinek na delovno zavzetost. Na zadovoljstvo pri delu ima velik učinek delovna zavzetost, karakteristike dela pa imajo samostojno velik učinek (a nekoliko manjši kot delovna zavzetost), a vplivajo tudi preko delovne zavzetosti na zadovoljstvo pri delu. Najmanjši učinek (majhen) na zadovoljstvo pri delu ima samostojno gledano

samoučinkovitost. Radić, Arjona-Fuentes, Ariza-Montes, Han in Law (2020) so v raziskavi pokazali, da zavzetost močno in pozitivno vpliva na dobro počutje zaposlenih na turističnih ladjah, delovna sredstva in delovne zahteve pa vplivajo na dobro počutje zmerno. Pri tem je tudi opaženo, da delovna sredstva močno vplivajo na zavzetost, nanjo pa ne vplivajo delovne zahteve. Delovna zavzetost moderira odnos med delovnimi zahtevami in zadovoljstvom pri delu, pri tem pa učinek ni nujno enak med spoloma, v študiji v Indiji (Ghosh, Jawahar & Rai, 2019) so pokazali, da je bil učinek moderiranja delovne zavzetosti pri moških večji, vzrok v tem pa vidijo v večjih skupnih zahtevah (delovnih in osebnih) pri ženskah, saj imajo poleg delovnih zahtev tudi zahteve pri skrbi za dom, kar povzroči iztrošenje delovnih sredstev in učinek delovne zavzetosti ni tako velik, kot je lahko pri moških, ki v indijski družbi prevzemajo manjši del gospodinjskih opravil kot ženske. Pri moških je povečanje tako kognitivnega kot čustvenega navora povečalo delovno zavzetost, pri ženskah je v tem primeru prišlo do zmanjšanja delovne zavzetosti. Na zadovoljstvo pri delu so imele večji vpliv čustvene delovne zahteve kot kognitivne, ki učinka sploh niso imele (Ghosh, Jawahar & Rai, 2019, str. 59).

Podobne korelacije med stanjem v podjetju, zavzetostjo in zadovoljstvom so prikazali tudi v študiji, ki sta jo izvedla Orgambidez-Ramos in de Almeida (2017) na 215 zaposlenih v zdravstvu, zadovoljstvo pri delu je bilo močno povezano z zavzetostjo in socialno podporo sodelavcev in nadrejenih. Poudarili so tudi, da ima močna socialna podpora pozitiven vpliv na delovno zavzetost in zadovoljstvo pri delu prek naslednjih učinkov: zmanjšuje psihičen napor, spodbuja samo-regulacijo čustev in misli posameznikov, pri čemer so opazili večji vpliv podpore sodelavcev kot nadrejenih, ter prek večje zavzetosti in zadovoljstva pri delu, kar poveča pripadnost podjetju (Orgambídez-Ramos & de Almeida, 2017).

## **4 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

### **4.1 Zasnova raziskave**

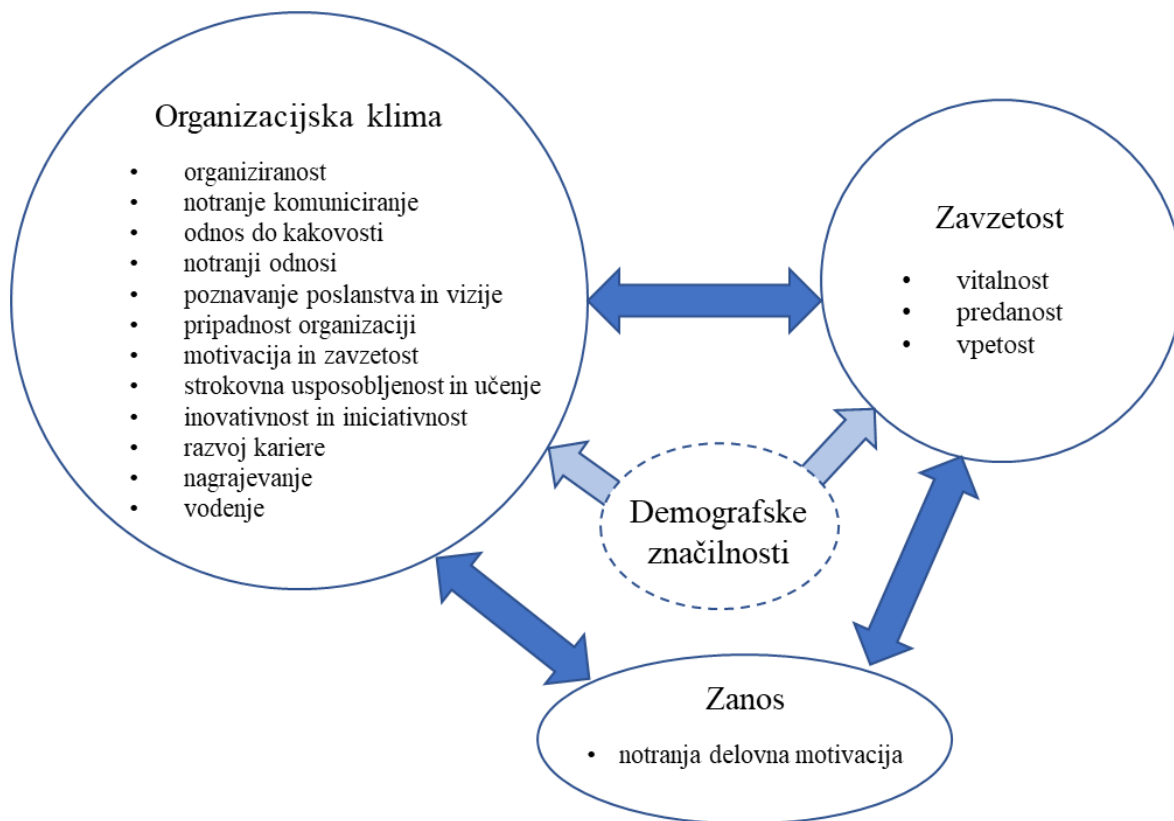
V empiričnem delu želimo s pomočjo kvantitativne raziskave preveriti povezeve med delovno zavzetostjo in organizacijsko klimo in razširiti znanje s proučevanih področij, za kar smo pripravili vprašalnik in ga preverili na večjem vzorcu v izbranem podjetju. Empirična raziskava je opravljena na vzorcu v slovenskem podjetju, ki se ukvarja z razvojem in proizvodnjo tehnoloških proizvodov in se uvršča po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1-NPB14, 55. člen, Uradni list RS, št. 65/09) med velike družbe, saj povprečno število delavcev v poslovnem letu presega 250 ljudi. Empirični del temelji na metodi zbiranja primarnih kvantitativnih podatkov, pridobljenih prek spletnega vprašalnika v slovenskem jeziku. Spletni anketni vprašalnik je sestavljen iz vprašanj zaprtega tipa, kar omogoča enostavno in hitro obdelavo zbranih podatkov. Glavnina vprašalnika je sestavljena iz uveljavljenih vprašalnikov, za potrebe raziskave je nabor vprašanj okrnjen, da se skrajša čas

reševanja, hkrati pa ohrani dovolj širok nabor vprašanj, da se ohrani možnost proučevanja posameznih dimenzij proučevanih pojmov.

#### 4.1.1 Raziskovalni model

Raziskovalni model, prikazan na sliki 8, prikazuje v empirični raziskavi proučevane povezave med zavzetostjo in organizacijsko klimo.

Slika 8: Raziskovalni model



Vir: lastno delo.

## 4.2 Opredelitev hipotez

Glede na pregledano literaturo o področju povezanosti organizacijske klime in delovne zavzetosti v poglavju 3 smo oblikovali prvo hipotezo: *H1: Obstaja povezava med zaznano organizacijsko klimo in delovno zavzetostjo.*

Na podlagi vprašalnika za proučevanje organizacijske klime SiOK, ki opredeljuje 12 dimenzij organizacijske klime, in vprašalnika UWES-17, ki preverja 3 dimenzije delovne zavzetosti, predvidevamo, da bomo zaznali različne moči povezav med posameznimi dimenzijami, saj različni vplivi v organizaciji različno močno vplivajo na zavzetost (Albrecht, 2014; Ancarani, Mauro & Giammanco, 2019; Bakker, 2015; Cole, Walter,

Bedeian & O'Boyle, 2012), vprašalnika pa omogočata dovolj podrobno razdelitev na posamezne dimenzije. Druga hipoteza se tako glasi: *H2a: Posamezne dimenzije organizacijske klime imajo različno močne povezave z dimenzijami delovne zavzetosti.*

Izmed povezav posameznih dimenzij sta imeli največ podlag v drugih študijah vpliva vodenja in notranjega komuniciranja. **Vodenje** pomembno vpliva na organizacijsko klimo v podjetju in s tem na zavzetost zaposlenih. Vpliv vodij na zavzetost so pokazali v več študijah (Kulikowski & Sedlak, 2020; Sethibe & Steyn, 2015). Tako postavljamo hipotezo *H2b: Dimenzija organizacijske klime »vodenje« bo pozitivno povezana z delovno zavzetostjo.*

**Notranje komuniciranje** v podjetju, ki je učinkovito in spodbuja primerno komunikacijo med zaposlenimi in podjetjem, spodbuja zavzetost zaposlenih in povečuje pripadnost podjetju (Kang & Sung, 2017; Welch, 2011), vpliva pa tudi na boljše občutje organizacijske klime (Kaasinen in drugi, 2019). Povezave med internim komuniciranjem, organizacijsko klimo in zavzetostjo bo preverila hipoteza – *H2c: Dimenzija organizacijske klime »notranje komuniciranje in informiranje« bo pozitivno povezana z delovno zavzetostjo.*

Študije zanosa so pokazale, da je soroden delovni zavzetosti, oba sta pozitivni stanji, povezani z dobrim počutjem in učinkovitostjo zaposlenih – zaposleni, ki doživljajo zanos, so bolj pozitivni, bolj zadovoljni, iščejo nove izzive in so bolj predani delu (Navarro & Ceja, 2011), njune korelacije pa niso dobro raziskane (Farina, Rodrigues & Hutz, 2018, str. 638), opazen je pozitiven medsebojen vpliv (Kasa & Hassan, 2015), za vzpostavitev zanosa pa so potrebne ugodne razmere v organizaciji (Bakker, 2008). Na tej podlagi postavljamo dve hipotezi – *H3a: Obstaja povezava med zanosom in organizacijsko klimo* in *H3b: Obstaja povezava med zanosom in delovno zavzetostjo.*

Ob proučevanju vplivov na delovno zavzetost in organizacijsko klimo smo opazili, da so v nekaterih raziskavah zaznali značilne vplive demografskih značilnosti proučevancev na posamezne elemente, zato smo vzporedno preverili, kako posamezne značilnosti vplivajo na organizacijsko klimo in delovno zavzetost.

**Starost** zaposlenih je vplivala na razliko v delovni zavzetosti v študijah (Hisel, 2020; Huber & Schubert, 2019), vzroki za to so po eni strani razhajanja v sposobnostih, znanjih in veščinah med pripadniki različnih generacij (Tamkin in drugi, 2016), po drugi strani pa morebiten vpliv različnih vrednot med pripadniki različnih generacij (Huber & Schubert, 2019) in afinitet do posameznih ugodnosti v organizaciji (Deal, 2007), kar lahko vpliva na zaznavanje organizacijske klime. Tako postavljamo hipotezo – *H4a: Starost zaposlenih ima vpliv na zaznavanje organizacijske klime in delovno zavzetost.*

**Spol** zaposlenih je demografska značilnost, katere vpliv je preverjan v številnih študijah, a si rezultati niso enotni. Študija na 229 osebah (Akanni, 2019, str. 4) je pokazala statistično višjo zavzetost pri ženskah kot pri moških, do podobnih rezultatov so prišli v raziskavi na 123 posameznikih (Gulzar & Teli, 2018), kjer so za posamezne dimenzije zavzetosti opazili različno velike razlike v zavzetosti, dve sta neznačilni in ena značilna, skupna kategorija

delovne zavzetosti pa je signifikantna, a blizu meje sprejemljivosti. Manjši vpliv sta opazila v študiji tudi Kulikowski in Sedlak v študiji na 1201 posamezniku (2020). Študija na 583 posameznikovih v Sloveniji (Vorina, Simonič & Vlasova, 2017, str. 258) ni pokazala značilne razlike, prav tako ne študija na 1885 medicinskih sestrah (Hisel, 2020), študija na 1997 posameznikovih v 11 državah (Lee & Eissenstat, 2018) in študija na zaposlenih v Srbiji (Ćulibrk, Delić, Mitrović & Ćulibrk, 2018). Tako postavljamo hipotezo, ki sledi bolj rezultatom, pridobljenim v Sloveniji in Srbiji, in se glasi: *H4b: Spol nima vpliva na zaznavanje organizacijske klime in delovno zavzetost zaposlenih.*

**Področje dela** je kategorija, ki zajema zaposlene v podjetju, ki imajo soroden skupek delovnih nalog, delovnih sredstev in pogojev dela. Področje dela je vplivalo na zaznavanje podpore organizacije in zavzetost v študiji (Khodakarami & Dirani, 2020), najbolj značilno zavzeti so bili profesionalni delavci (npr. inženir), če so bili izpostavljeni ustrezni podpori organizacije. Zaposleni, ki dobro delujejo v skupinah, so bili tudi pri samostojnem opravljanju dela bolj produktivni in bolje povezani z organizacijo (Jackson, Colquitt, Wesson & Zapata-Phelan, 2006). Posamezniki, ki delujejo v bolj raznolikih skupinah, so kot boljšo dojemali klimo v skupini (Colquitt, Noe & Jackson, 2002). Pri proučevanju razlik v delovni zavzetosti so opazili manjše razlike med proizvodnimi in neproizvodnimi delavci (Molino, Cortese & Ghislieri, 2020). Na podlagi teh raziskav postavljamo hipotezo: *H4c: Področje dela ima vpliv na zaznavanje organizacijske klime in delovno zavzetost.*

## 4.3 Zbiranje podatkov in vprašalnik

### 4.3.1 Metode zbiranja podatkov in vprašalnik

Pri izbiri in sestavi delov vprašalnika (v celoti priložen v Prilogi 1) je želja opazovati vplive različnih elementov organizacijske klime, nagrajevanja, motiviranja, možnosti razvoja, interne komunikacije, vodenja in drugih na zavzetost. Prav tako je želja izvesti primerjavo med posamezniki glede na dolžino staleža v podjetju, starost in izobrazbo. Izbrani posamezni sestavni deli vprašalnika so že bili uporabljeni v podobnih oblikah za proučevanje konstruktov in so v določeni meri občutljivi na potvorjanje stanja pri odgovarjanju. Na začetku ankete in v spremnem pismu smo anketirance obvestili o anonimnosti pri reševanju. Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa, anketiranje je bilo izvedeno tako, da je vsak posameznik po e-naslovu dobil povezavo do anketnega vprašalnika na spletni strani IKA, spletna stran ni beležila podatkov o anketirancih, anketa pa je bila dostopna prek povezave <https://www.ika.si/a/232185> od 1.10.2019 do 28.10.2019. Anketiranci v posameznih delovnih skupinah so dobili za posamezno skupino unikatne povezave do spletne ankete, tako da je možno preverjati tudi vpliv pripadnosti delovni skupini.

Vprašalnik sestavlja skupno 66 vprašanj in je razdeljen na štiri sklope vprašanj oz. trditev; prvi sklop, sestavljen iz 17 vprašanj, popisuje delovno zavzetost, drugi sklop, sestavljen iz 4

vprašanj, zajema zanos, tretji sklop popisuje 12 dimenzij organizacijske klime in vsebuje 39 vprašanj. V prvih treh sklopih se uporablja sedemstopenjska Likertova lestvica. Zadnji sklop prek 6 vprašanj zajame demografske značilnosti posameznikov. Ocenjen skupni čas izpolnjevanja celotnega vprašalnika je znašal 8 minut in 24 sekund, v povprečju so anketiranci zanj potrebovali 8 minut in 9 sekund.

**Zavzetost:** Za merjenje delovne zavzetosti je uporabljen pogosto uporabljen UWES-17 (Schaufeli, 2019), vprašalnik UWES je nekoliko močnejše povezan s predhodniki zavzetosti in bolje popiše povezavo med konstruktoma kot vprašalnik po Saksu (2016, str. 31), prav tako je nekoliko boljše povezan s posameznimi izidi. Vprašalnik UWES-17 je tudi boljši od drugih verzij vprašalnika UWES (npr. verziji z devetimi ali tremi vprašanji) za proučevanje vseh treh dimenzij delovne zavzetosti v povezavi z drugimi konstrukti (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019, str. 589). Uporabljenih je vseh 17 vprašanj za merjenje dimenzij delovne zavzetosti. V nadaljevanju se bo uporabljal izraz »zavzetost« za delovno zavzetost.

**Zanos:** Na podlagi ugotovitev Schaufeli in Salanove o pomembnosti zanosa smo dodali tudi vprašalnik za merjenje zanosa, saj se označuje kot kratkotrajna komponenta delovne zavzetosti (Schaufeli & Salanova, 2011), v nekaterih raziskavah pa kot zavzetosti neodvisen, a soroden koncept (Farina, Rodrigues & Hutz, 2018). Uporabili smo le del vprašalnika, poimenovanega WOLF (angl. WOrk-reLated Flow inventory, prevedeno kot Vprašalnik o zanosu pri delu) (Bakker, 2008), ki je preveden in validiran v slovenščini (Habe & Tement, 2016), in sicer dimenzijo »notranja delovna motivacija«. Dimenzija je bila izbrana, ker se je v raziskavi (Habe & Tement, 2016, str. 33) pokazala kot dobro povezana s proučevanimi vplivi, bolje kot preostali dve dimenziji, katerih merjenje vprašalnik omogoča.

**Organizacijska klima:** Za merjenje organizacijske klime smo uporabili vprašalnik na osnovi vprašalnika SiOK (SiOK, 2006) za merjenje organizacijske klime. Vprašalnik vsebuje 12 kategorij (dimenzij organizacijske klime) in v polni dolžini vsebuje 60 vprašanj za organizacijsko klimo ter še dodatna vprašanja za proučevanje zadovoljstva zaposlenih. Ker se vprašalnik na slovenskem področju večkrat uporablja, je primeren za morebitno primerjavo z drugimi organizacijami, vprašalniki se sicer prilagodijo za specifične podjetij, a večina dimenzij ostaja enaka. Za potrebe priprave raziskovalnega vprašalnika smo izbrali najmanj 3 podvprašanja iz posamezne dimenzije, da smo dobili boljšo zanesljivost, saj so si vprašanja med seboj različna in bi s samo enim vprašanjem na kategorijo lahko prišli do napačnih zaključkov, celoten vprašalnik pa je za naše potrebe predolg, saj je težko zadržati fokus anketirancev pri uporabi dolgih vprašalnikov, kar bi se zgodilo pri uporabi vprašalnikov v celotnih dolžinah.

**Demografija** vsebuje 6 vprašanj, s katerimi se pridobijo podatki o spolu, starosti, izobrazbi, delovni dobi v podjetju in skupni delovni dobi, ter ravni posameznika v podjetju (npr. ali opravlja vodstveno funkcijo, ali je samostojen strokovni kader).

#### 4.4 Predstavitev vzorca

V izbranem podjetju smo prek službenih e-naslovov posredovali povezavo do ankete 400 ljudem v 31 manjših delovnih skupinah, prejeli smo 254 odgovorov, od tega jih je bilo ustreznih 233, saj niso bili vsi izpolnjeni v celoti. Večina respondentov z nepopolno izpolnitvijo je rešila samo dva sklopa vprašalnika v celoti in v tretjem sklopu odnehala, nekateri respondenti niso podali vseh demografskih podatkov, ti podatki so tako bili uporabljeni samo za preverbo korelacij med delovno zavzetostjo, organizacijsko klimo in zanosom, ne pa za preverjanje demografskih vplivov na zavzetost ali organizacijsko klimo.

V anketi je sodelovalo 168 moških (73 %) in 62 žensk (27 %), trije posamezniki niso izbrali spola (vprašanje ni bilo obvezno). Pri pregledu starosti anketirancev je opaziti izrazito veliko mladih, mlajših od 41 let je bilo več kot dve tretjini (69 %), tudi vzorec anketiranih posameznikov v podjetju ima večji delež moških, prevladujejo mladi s krajšo delovno dobo. Največ posameznikov je pripadalo skupini v starosti med 31 in 40 let, takih posameznikov je bilo 99 (43 %), sledili so posamezniki v starostni skupini od 21 do 30 let, ki jih je bilo 61 (26 %), 42 anketirancev je spadalo v starostno skupino 41–50 let (18 %), 27 v skupino 51–60 let (12 %), trije so bili starejši od 60 let (1 %), mlajših od 21 let med anketiranci ni bilo. Pripadnike skupine 21–30 let lahko uvrstimo v skupino generacije Y za primerjavo z drugimi študijami, saj v to starostno skupino spadajo posamezniki, rojeni med letoma 1981 in 2000 (Ovsenik & Kozjek, 2015), v to kategorijo v večini spadajo tudi člani skupine 31–40 let. V generacijo X spadajo posamezniki, rojeni med letoma 1961 in 1980, tako vanjo spadajo anketiranci v starostnih skupinah 41–50 let in 51–60 let. Pripadnikov drugih generacij je v anketi zelo malo, le trije člani generacije »baby boomer«, pripadnikov generacije Z ni.

Izobrazbena razporeditev anketirancev kaže, da je imela večina anketirancev (82 %) vsaj višje- ali visokošolsko izobrazbo. Podobna je tudi struktura kadra v podjetju, anketirani so bili posamezniki, ki imajo dostop do e-pošte, ti so večinoma inženirji, administratorji, koordinatorji, za katere so pogoj za zaposlitev ustrezna izobrazba, pogosto je pogoj najmanj stopnja VI/1. 94 posameznikov (41 %) je imelo doseženo VI. stopnjo, 94 posameznikov (41 %) je imelo doseženo VII. ali višjo stopnjo izobrazbe. V. stopnjo izobrazbe je imelo 36 posameznikov (16 %), osem posameznikov je imelo IV. stopnjo ali manj (3 %).

Posamezniki v podjetju se glede na vrsto dela ločujejo po hierarhičnih nivojih. Tako smo razdelili posameznike v štiri kategorije, najvišja vodstvena dela opravlja 12 posameznikov (5 %), operativnih vodij je bilo 43 (19 %), samostojnega strokovnega kadra je bilo 147 (63 %), izvajalcev pa 30 (13 %). Pri hkratnem pregledu izobrazbe in ravni v organizaciji (ali je nekdo vodja) je opaženo, da z nivojem izobrazba ne raste, saj ima 72 % vodij izobrazbo, višjo od V. stopnje, pri preostalih posameznikih je ta delež 84 %, ravno obratno je pri najvišje izobraženih, saj ima 48 % vodij doseženo VII. stopnjo ali višjo, pri ostalih je ta delež 38 %. Zaposleni, ki opravljajo najvišja vodstvena dela (12 posameznikov), imajo vsi najmanj VI. stopnjo izobrazbe, 10 izmed njih pa najmanj VII. stopnjo izobrazbe.



Glede na stalež v podjetju je imela polovica anketirancev 5 let ali manj delovne dobe v podjetju, največ zaposlenih je v podjetju 3–5 let (69 posameznikov oz. 30 %), sledijo zaposleni z 11 let in več (62 posameznikov oz. 27 %) delovne dobe v podjetju, 6–10 let je v podjetju 55 anketirancev (24 %). Glede na skupno delovno dobo je moč opaziti, da ima le 31 % anketirancev do vključno 5 let delovne dobe, 11 let ali več skupne delovne dobe pa ima 48 % zaposlenih.

## 4.5 Rezultati raziskave

### 4.5.1 Metode statistične obdelave podatkov

Za statistično analizo smo opisne odgovore pri prvih dveh sklopih pretvorili v cela števila od 0 do 6, tako so vrednosti razporejene po pogostosti od 0 – »nikoli« do 6 – »vedno«. Za tretji sklop, oceno dimenzij organizacijske klime, smo pretvorili sedem opisnih vrednosti v števila od –3 – »nikakor se ne strinjam« do +3 – »popolnoma se strinjam«, vrednost 0 pri tem predstavlja indiferentnost, opisano z »niti se strinjam, niti se ne strinjam«. Preostale opise za pogostost in jakost strinjanja je moč razbrati v prilogi 1.

Pridobljene podatke smo analizirali s pomočjo programov Excel in IBM SPSS 26 (SPSS Inc., Chicago, Illinois, ZDA), uporabljena stopnja značilnosti je 5 %. Opisnim podatkom smo izračunali frekvenčno porazdelitev ( $f$ , %), številskim spremenljivkam pa povprečje, mediano, standardni odklon in kvartila. Pri številskih spremenljivkah smo preverili normalnost porazdelitve grafično s histogramom in s Shapiro-Wilkovim testom. Korelacije med dvema ordinalnima številskima spremenljivkama smo izračunali s Spearmanovim neparametričnim koeficientom. Razlike med spoloma v zavzetosti in organizacijski klimi smo izračunali z Mann-Whitneyevim testom. Razlike med starostnimi kategorijami, stopnjo izobrazbe in pripadnostjo skupini v zavzetosti in zaznani organizacijski klimi smo izračunali s Kruskal-Wallisovim testom. Rezultati so predstavljeni v tabelah v poglavju 4.5.2.

Za posamezne izračune smo uporabili različno velike vzorce, saj je bilo nekaj podatkov pri določenih vprašanjih manjkajočih, zato so v legendah tabel podane velikosti vzorcev. Nekatera demografska vprašanja niso bila obvezna, zato so pri analizi teh podatkov prisotni manjši vzorci. Prav tako so bili izločeni vprašalniki, ki niso imeli vseh odgovorov v prvih treh sklopih, pri teh so posamezniki odnehali z izpolnjevanjem ankete, kar pripisujemo večjemu obsegu vprašanj, takšnih primerov je bilo 21.

Pri upoštevanju vpliva področja dela na delovno zavzetost in organizacijsko klimo smo manjše skupine s sorodnimi značilnostmi dela združili v nekoliko večje skupine, da smo lahko medsebojno primerjali posamezne skupine. Tako smo razvrstili posameznike iz prvotnih 31 delovnih skupin v 8 skupin z večjim številom članov, nove skupine smo poimenovali od »a« do »h«, rezultati so predstavljeni v ločeni tabeli.

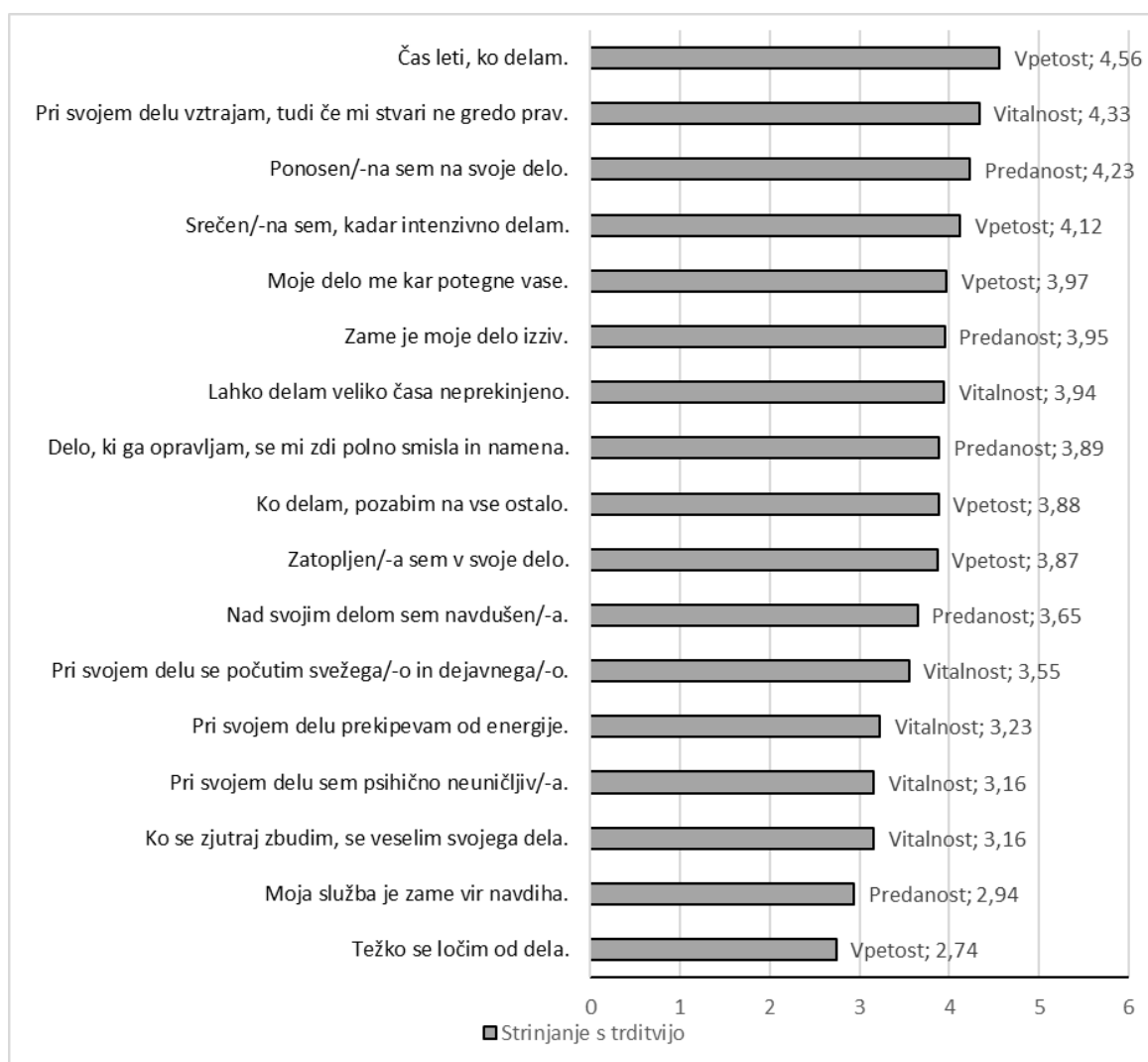
## 4.5.2 Prikaz rezultatov

Rezultati so predstavljeni po sklopih, najprej so predstavljeni rezultati, direktno pridobljeni iz anketnega vprašalnika (zavzetost, zanos in organizacijska klima), sledijo rezultati statističnih analiz medsebojnih vplivov posameznih pojmov in demografskih značilnosti.

### 4.5.2.1 Zavzetost

Stanje zavzetosti zaposlenih je bilo preverjeno v prvem sklopu vprašanj distribuiranega vprašalnika. Anketiranci so tako izbrali, kako pogosto zanje velja posamezna trditev, pri čemer je vrednost 0 določena kot »nikoli«, vrednost 6 pa kot »vedno«. Večja številka vrednost tako določa pogostejše občutenje stanja, ki ga opisuje posamezna trditev. Odgovori na 17 vprašanj so prikazani na sliki 9, pri čemer so prikazani odgovori na trditve urejeni od trditve z največjo doseženo povprečno vrednostjo do trditve z najmanjšo vrednostjo.

Slika 9: Doživljanje zavzetosti pri anketirancih

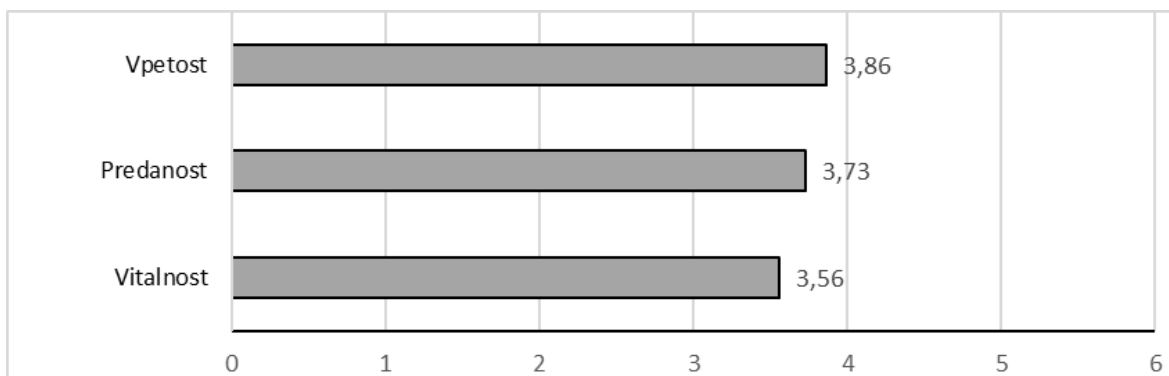


Vir: lastno delo.

Anketiranci so najpogosteje zaznavali, da »čas kar leti, ko delajo«, kar je dober pokazatelj močne vpetosti in zavzetosti zaposlenih, to vprašanje je dobilo povprečno oceno 4,56, kar pomeni, da so anketiranci ta občutek zaznavali nekako med ocenama frekvence »pogosto« in »zelo pogosto«. Podroben pregled podatkov pokaže, da je kar 82 % anketirancev hitro minevanje časa ob delu občutilo pogosto, zelo pogosto ali vedno, 23 % anketirancev je izbralo, da to občutijo vedno. Anketiranci so s svojimi odgovori izrazili tudi visoko vztrajnost pri delu, tudi, ko ne gre vse po načrtih, 78 % anketirancev je tako vztrajnih pogosto, zelo pogosto ali vedno, pri tem pa so na svoje delo pogosto ponosni, uživajo tudi, ko lahko intenzivno delajo. S pomočjo trditve »zame je moje delo izziv« je moč oceniti, da zaposlenim njihovo delo pogosto predstavlja izziv, pri spodbujanju zavzetosti je namreč pomembno, da imajo zaposleni dovolj izzivov pri delu, ki tako povečujejo vloženo energijo in hkrati doživljajo več zavzetosti (Bakker, 2008), obenem pa zaposleni ne smejo biti izpostavljeni prevelikim izzivom na daljši rok, saj to deluje kontraproduktivno (Baethge, Vahle-Hinz, Schulte-Braucks & van Dick, 2018) in lahko vodi v izgorelost.

Trditev »težko se ločim od dela« je bila ocenjena z najmanjšo pogostostjo, zaposleni torej nimajo težav z ločitvijo od dela, kar je za delavce koristno, saj je tako tveganje za pojav izgorelosti manjši (Gorgievski, Bakker & Schaufeli, 2010). Da se vedno težko ločijo od dela, so izbrali trije anketiranci, kar predstavlja en odstotek. Rezultati kažejo tudi pomanjkanje navdiha v službi, saj pogostost zaznanega navdiha zaposleni ocenjujejo kot »redko« in »včasih«. Štirje odstotki zaposlenih navdiha ne občutijo nikoli, 9 % skoraj nikoli, 22 % pa redko. Zaposleni se zjutraj, ko se zbudijo, v povprečju »včasih« veselijo svojega dela, prav tako pogosto se čutijo psihično neuničljive. Predvsem pri dimenziji zavzetosti, imenovani »vitalnost«, je priložnost za izboljšavo, saj je od treh dimenzij, ki po modelu zavzetosti po UWES (Schaufeli, Shimazu, Hakonen, Salanova & De Witte, 2019) določajo zavzetost zaposlenih, najslabše ocenjena. Prikaz treh dimenzij delovne zavzetosti prikazuje slika 10.

*Slika 10: Vrednosti dimenzij delovne zavzetosti pri anketirancih*



*Vir: lastno delo.*

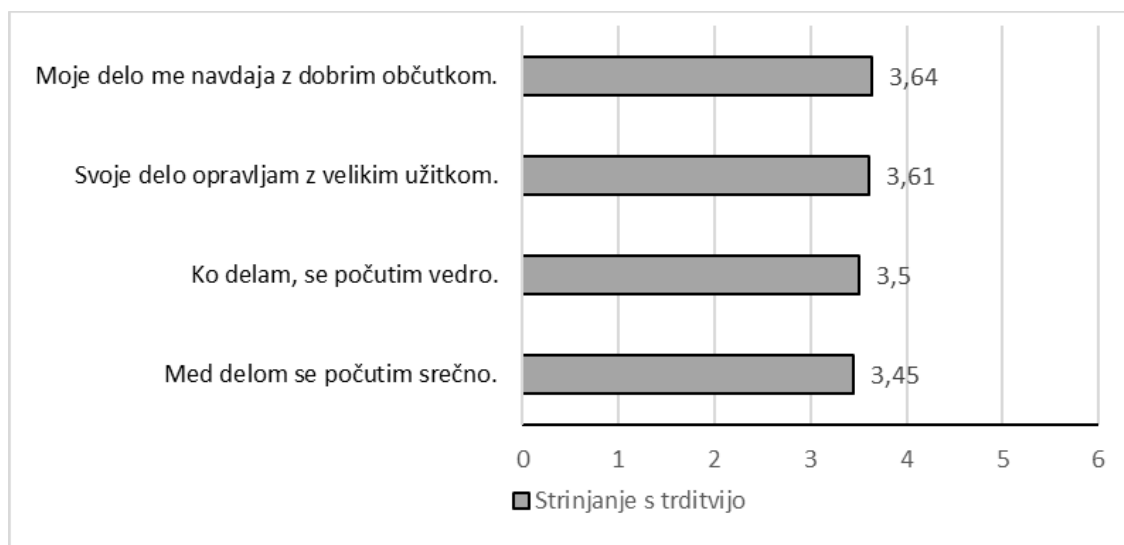
Pri pregledu zbranih treh dimenzij zavzetosti in ne posameznih trditev je bila najbolje ocenjena dimenzija »vpetost«, ki predstavlja močno koncentracijo in zatopljenost v opravljanje dela, zaposleni so v povprečju občutili elemente te dimenzije zavzetosti med

frekvencama »včasih« in »pogosto«, pri čemer se s številsko vrednostjo 3,86 zelo približa pogostemu občutenju. Najslabše ocenjena dimenzija »vitalnost« prikazuje posameznikovo lastno energijo in odpornost na preizkušnje, šibkost anketirancev na področju te dimenzije je vidna tudi na sliki 9, kjer trditve, ki tvorijo dimenzijo »vitalnost«, dosegajo nižje povprečne vrednosti. Kljub manjšemu razlikovanju med dimenzijami zavzetosti se vse dimenzije nahajajo med vrednostma 3 in 4, raven zavzetosti med anketiranci bi se morala dvigniti, saj si delodajalci želijo trajno zavzetih zaposlenih, kar bi bolj ustrezalo rezultatom z višjimi vrednostmi.

#### 4.5.2.2 Zanos

Zanos anketirancev je bil preverjen v drugem sklopu anketnega vprašalnika. Tako kot pri zavzetosti so zbrani podatki prek sedemstopenjske Likertove lestvice, pogostost občutenja posameznih stanj so anketiranci določili med vrednostma 0 – »nikoli« in 6 – »vedno«. Odgovori na štiri vprašanja za merjenje ene dimenzije zanosa so prikazani na sliki 11, pri čemer so prikazani odgovori na trditve urejeni od trditve z največjo doseženo povprečno vrednostjo do trditve z najmanjšo vrednostjo.

Slika 11: Doživljanje zanosa pri anketirancih



Vir: lastno delo.

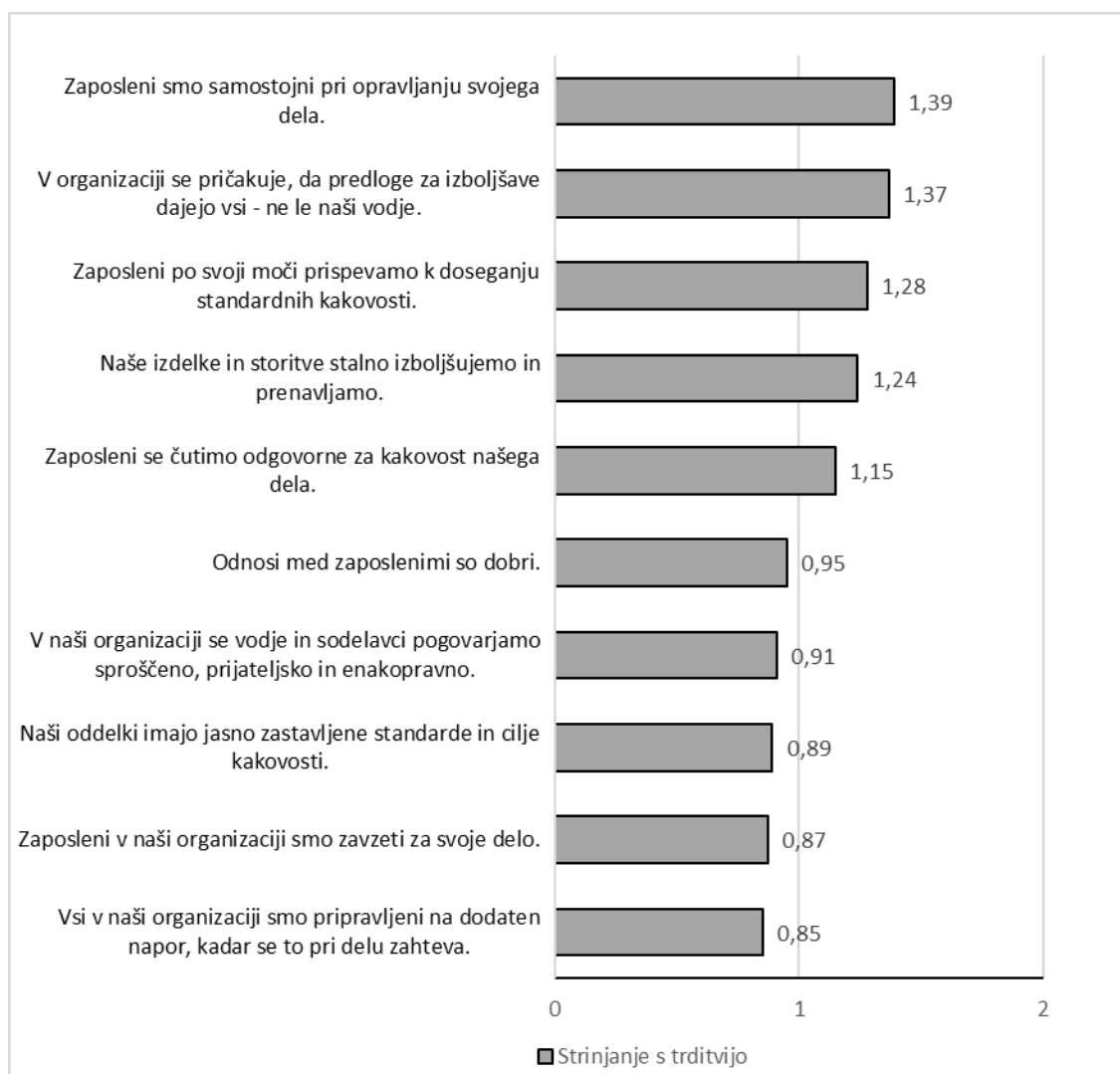
Na vsa štiri vprašanja so anketiranci odgovorili v povprečju med vrednostma 3 in 4, kar opisno pomeni pogostosti »včasih« in »pogosto«. Trditve so oblikovane za merjenje stanja notranje delovne motivacije pri zaposlenih, torej ali zaposleni izvajajo svoje delo tako, da doživljajo srečo, veselje in užitek. Pregled podatkov pokaže, da je 17 % zaposlenih takih, ki dobrega občutka pri delu ne občutijo nikoli, skoraj nikoli ali redko, 59 % zaposlenih pa ima dober občutek pogosto, zelo pogosto ali vedno. 21 % zaposlenih se med delom počuti srečno redkeje kot »včasih«, 48 % pa jih je srečnih pogosteje kot »včasih«.

#### 4.5.2.3 Organizacijska klima

39 vprašanj v tretjem sklopu je preverjalo strinjanje s trditvami za oceno organizacijske klime. Anketiranci so izrazili strinjanje prek sedmih opisnih vrednosti od »nikakor se ne strinjam« do »popolnoma se strinjam«, sredinska vrednost na lestvici pa je opisana kot »niti se strinjam, niti se ne strinjam«. Za predstavitev stanja in preverbo povezav se je strinjanje s trditvami pretvorilo v številske vrednosti od -3 (popolno nestrinjanje) do +3 (popolno strinjanje s trditvijo).

Deset posameznih trditev, s katerimi so se zaposleni v povprečju najbolj strinjali, je prikazanih na sliki 12, pri čemer so prikazani odgovori urejeni od trditve z največjo doseženo povprečno vrednostjo do tiste z najmanjšo vrednostjo. Celoten razpon možnih vrednosti (od -3 do +3) na grafu ni prikazan zaradi izboljšanja preglednosti.

Slika 12: Občutenje organizacijske klime: najvišje ocenjene trditve



Vir: lastno delo.

V povprečju so se anketiranci najmočneje strinjali s trditvijo, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela. Povprečna ocena 1,39 tako z opisom predstavlja območje med odgovoroma »delno se strinjam« in »se strinjam«, podrobnejši pregled odgovorov pokaže, da se s trditvijo delno ali še močneje strinja 82 % zaposlenih. V organizaciji je zaznana velika zavednost po pomenu izboljševanja in inoviranja, s tem, da se pričakuje dajanje predlogov za izboljšave od vseh, ne le od vodij, se strinja vsaj delno 82 % zaposlenih. Podobno ocenjeno je tudi izboljševanje izdelkov in storitev, 51 % anketirancev se je strinjalo ali popolnoma strinjalo s trditvijo, da prihaja do stalnega izboljševanja in prenavljanja. Visoko je ocenjeno tudi zaznavanje pomembnosti prispevanja vseh za doseganje standardov kakovosti, le 10 % zaposlenih se delno ali povsem ne strinja s trditvijo, najmanj delno pa se z njo strinja kar 82 % zaposlenih. Poleg doseganja standardov je pomembno tudi kakovostno opravljanje dela, 77 % anketirancev se je čutilo odgovorne za kakovost dela, hkrati pa se 15 % vzorca ni čutilo odgovornega za svoje lastno delo, kar lahko privede do težav pri opravljanju dela in vzdrževanju nivoja kakovosti.

O odnosih med zaposlenimi so se anketiranci v povprečju izrazili, da se delno strinjajo, da so odnosi dobri, 71 % se jih je opredelilo za delno, celotno ali popolno strinjanje s trditvijo, 15 % odgovorov pa je kazalo na to, da odnosi niso tako dobri, kot bi lahko bili, saj so izražali najmanj delno nestrinjanje s trditvijo. Pogovor med zaposlenimi in nadrejenimi je sproščen, prijateljski in enakopraven, trditev je dosegla najmanj delno strinjanje v 69 %, 21 % anketirancev pa je opazilo pomanjkljivosti v komunikaciji, saj so izrazili nestrinjanje s trditvijo. Pomembnost ustrezne komunikacije med sodelavci in z nadrejenimi sta poudarila Kang in Sung (2017), saj to spodbuja dobra občutja pri delu in vpliva tudi na zavzetost.

Samoocena anketirancev pokaže, da se zaposleni v povprečju delno strinjajo, da so zavzeti za svoje delo in da so vsi pripravljeni vložiti dodaten napor, v kolikor zaradi narave dela privede do tega. Z zavzetostjo se je vsaj delno strinjalo 69 % anketirancev, kar 70 % zaposlenih je pripravljenih na vlaganje dodatnega napora, v kolikor je to potrebno.

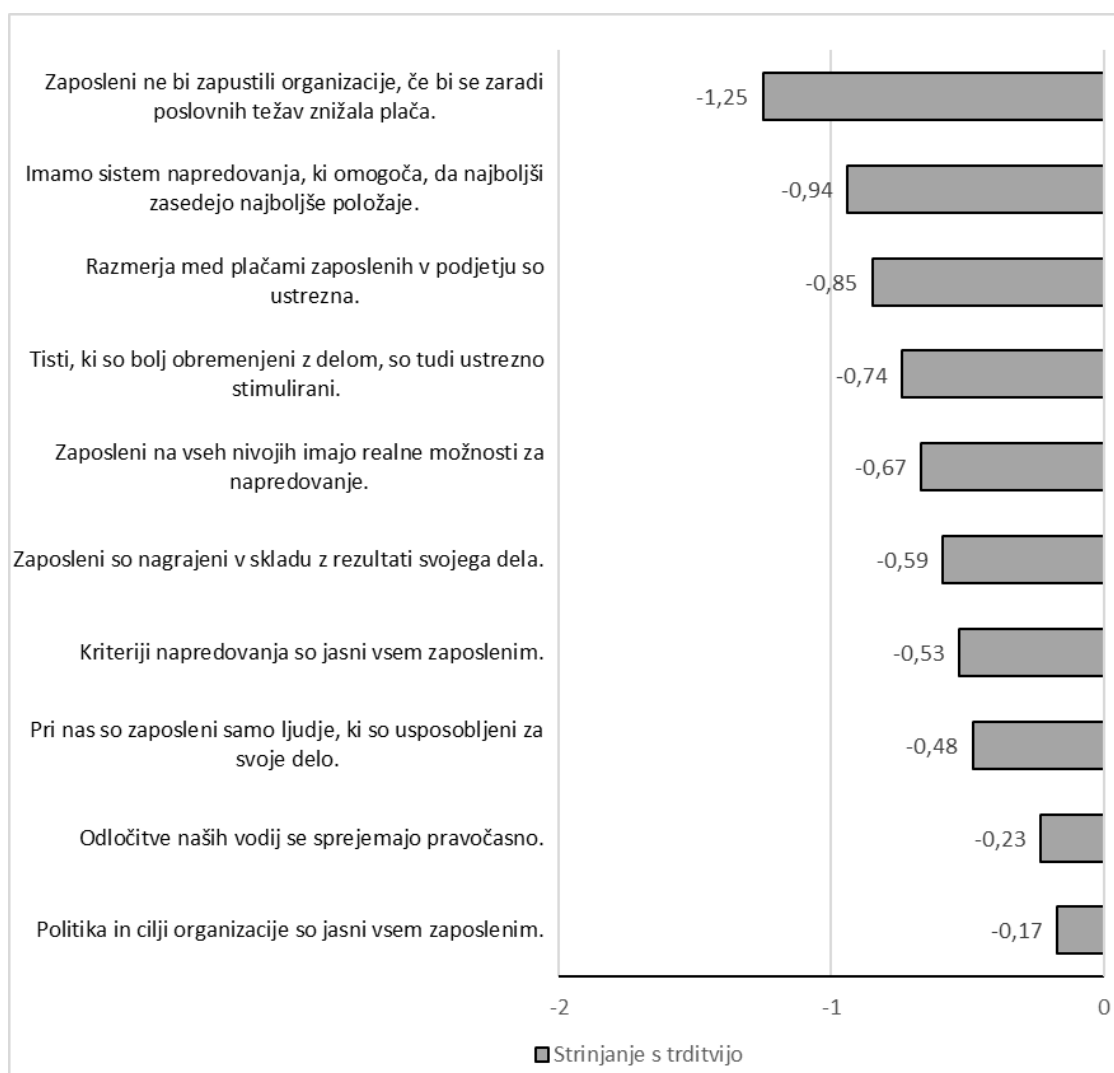
Izmed vprašanj za preverbo zaznavanja organizacijske klime je za odkrivanje šibkih področij potrebno preveriti tudi trditve, ki so izzvale največ nestrinjanja. Deset posameznih trditev, s katerimi so se zaposleni v povprečju najmanj strinjali, prikazuje slika 13, pri čemer so prikazani odgovori na trditve urejeni po velikosti, tako da je trditev z najmanjšo doseženo povprečno vrednostjo na vrhu, za boljšo preglednost pa je prikazan le del rezultatov na delu celotnega območja vrednosti.

Daleč najnižjo oceno (-1,25) je dosegla trditev, da zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi prišlo do znižanja plače zaradi poslovnih težav, ocena se je v povprečju gibala med »se ne strinjam« in »delno se ne strinjam«. S trditvijo se je vsaj delno strinjalo 15 %, vsaj delno se ni strinjalo skupaj 68 %, zelo močno nestrinjanje je izrazilo 24 %, torej je za zaposlene močan motivator višina plače in so pripravljeni ob nižanju dohodka iskati zaposlitev drugje. Sorodno vprašanje, ki preverja zaznana razmerja med plačami, je pokazalo, da se le 22 % vprašanih najmanj delno strinja s trditvijo, da so razmerja med plačami ustrezna, 56 % jih

meni, da temu ni tako. Anketiranci so izkazali nestrinjanje tudi s trditvama, da so bolj obremenjeni v podjetju ustrezno nagrajeni in da so zaposleni na podlagi rezultatov svojega dela primerno nagrajeni.

Sistem napredovanja, ki bi najboljšim omogočal zasedanje najboljših položajev, po mnenju anketirancev v podjetju ni prisoten, 26 % se jih močno ni strinjalo s to trditvijo, skupaj 55 % pa ni strinjalo najmanj delno, sistem se je zdel vsaj delno primeren 25 %, s trditvijo se je povsem strinjal en posameznik (0,43 %).

*Slika 13: Občutenje organizacijske klime: najnižje ocenjene trditve*



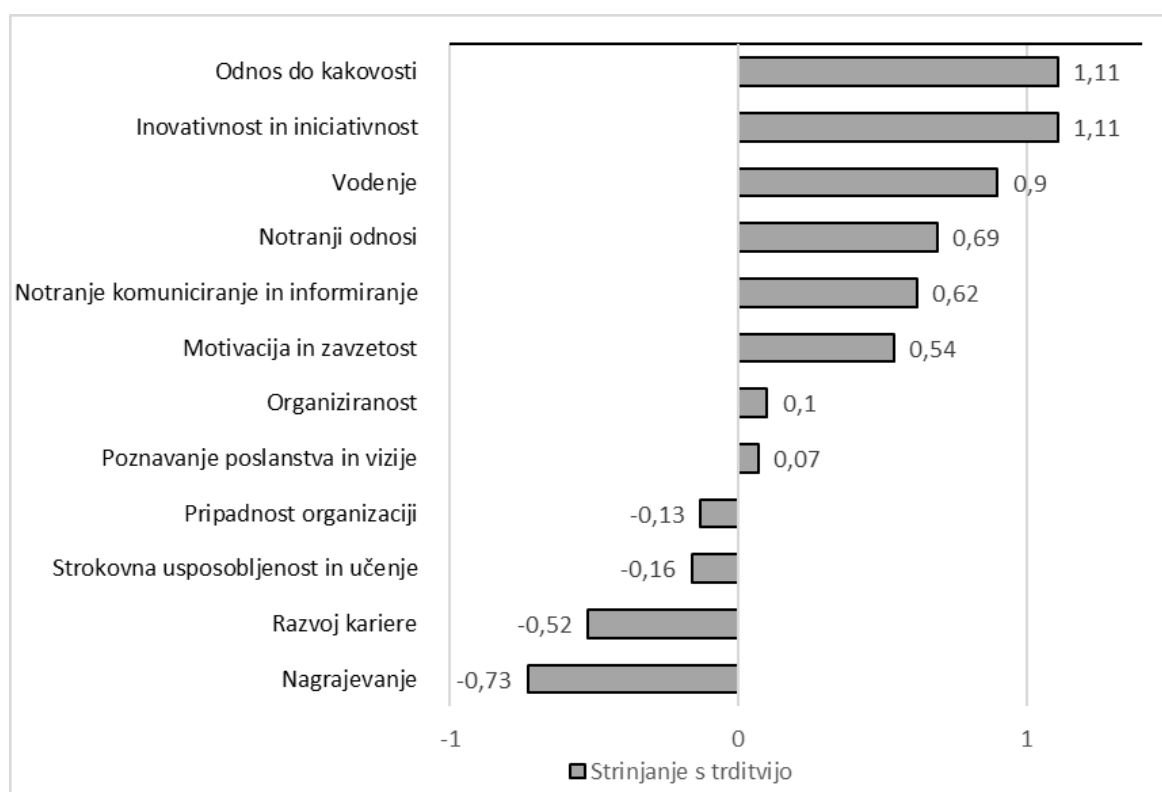
*Vir: lastno delo.*

Anketirancem so nejasni kriteriji napredovanja, popolnoma so bili jasni trem posameznikom (1 %), vsaj delno strinjanje je izrazilo 35 %, 48 % se vsaj delno ni strinjalo. V povprečju se vprašani delno ne strinjajo s tem, da imajo vsi realne možnosti napredovanja, 27 % se jih najmanj delno strinja s tem, 51 % jih to trditev ovrača. 48 % anketirancev za nekatere svoje sodelavce ali nadrejene menijo, da niso usposobljeni za svoje delo, 37 % se jih vsaj delno

strinja, da so vsi dovolj usposobljeni. Tudi cilji in politika v organizaciji zaposlenim niso dovolj jasni, saj se s trditvijo vsaj delno ne strinja 40 %, 21 % se jih je glede vprašanja opredelilo nevtralnno. Pri tem se anketiranci, ki opravljajo vodstvene funkcije, nekoliko bolj strinjajo s trditvijo (povprečna ocena –0,11) kot ostali anketiranci (povprečna ocena –0,19).

Nadalje so podatki urejeni po dimenzijah organizacijske klime, pri čemer je za posamezno dimenzijo uporabljeno povprečenje podatkov, ki sodijo v posamezno dimenzijo. Prikaz dvanajstih dimenzij organizacijske klime, urejenih od najvišje do najnižje ocenjene dimenzije, je upodobljen na sliki 14.

*Slika 14: Dimenzije organizacijske klime*



*Vir: lastno delo.*

Najvišje v anketi sodelujoči zaposleni ocenjujejo dimenziji »odnos do kakovosti« in »inovativnost in iniciativnost«, ocena 1,11 pomeni, da se v povprečju delno strinjajo s pozitivnostjo dejavnikov v izbranih dveh klimah. Na področju vprašanj odnosa do kakovosti je 83 % odgovorov izkazovalo strinjanje (povprečna vrednost dimenzije večja kot 0), pri inovativnosti in iniciativnosti je delež takšnih odgovorov 84 %.

Po vrednosti nato sledijo »vodenje«, »notranji odnosi« ter »notranje komuniciranje in informiranje«, dosegli so vrednosti med 0,62 in 0,9, torej se anketiranci poslužujejo v povprečju odgovora med »niti se strinjam, niti se ne strinjam« in »delno se strinjam«. Vsi ti rezultati bi lahko bili precej boljši, saj kažejo majhno podpiranje zaznanega stanja v organizaciji kot pozitivnega, ni pa jasnega dobrega občutja stanja. Pomembnost dimenzije



»vodenje« je namreč poudarjena v več študijah, pomen vodenja za spodbujanje uspešnosti pri delu in delovanja v dobrobit podjetja so izrazili Wei, Li, Zhang in Liu (2018), Kilburg in Donohue (2014) sta poudarila pomembnost ustreznega vodenja za učinkovito uvajanje sprememb, Zhang in Parker (2019) pa pomembnost ustreznega vodenja za spodbujanje samoiniciativnega preoblikovanja dela. Pomembnost ustreznega komuniciranja so poudarili Kaasinen in drugi (2019) ter Kang in Sung (2017), interno komuniciranje namreč spodbuja zavzetost in izboljšuje občutje organizacijske klime.

Vse preostale dimenzije imajo nekoliko nižje povprečne vrednosti, zaposleni so indiferentni pri ocenjevanju »organiziranosti« ter »poznavanja poslanstva in vizije«. Pomembnost poznavanja in poenotenja s strategijo so poudarili Albrecht, Breidahl in Marty (2018), saj le-to pozitivno vpliva na zavzetost, Hartnell in drugi (2019) pa so povezali ustreznost organiziranosti z učinkovitostjo, inovativnostjo in finančnimi rezultati, zato ima slabša ocena stanja na teh dveh področjih širši vpliv na podjetje.

Zaposleni se ne čutijo močno pripadne svoji organizaciji, prav tako niso zadovoljni z možnostmi za usposabljanje in učenje. Radić, Arjona-Fuentes, Ariza-Montes, Han in Law (2020), Molino, Cortese in Ghislieri (2020) ter Zhang in Parker (2019) so v svojih raziskavah pripisali pomen izobraževanj in učenja za izboljšanje delovne zavzetosti, zato je to področje, ki mora biti dobro usklajeno s pričakovanji zaposlenih. Največji primanjkljaj v občutenju anketirancev se kaže prav na področjih razvoja kariere in nagrajevanja, kar je bilo videti tudi pri preverbi posameznih trditev. Na področju vprašanj razvoja kariere je 56 % odgovorov izkazovalo nezadovoljstvo (povprečna vrednost dimenzije manjša kot 0), pri nagrajevanju je takšnih odgovorov 58 %.

#### 4.5.2.4 Povezava zavzetosti in organizacijske klime

S pomočjo teoretičnih osnov v poglavju 3 smo prišli do predpostavke, da obstaja povezava med zavzetostjo in organizacijsko klimo, to smo s pomočjo zbranih podatkov preverili tako, da smo korelacijo izračunali s Spearmanovim neparametričnim koeficientom. Tabela 2 prikazuje povezavo med zavzetostjo in organizacijsko klimo, pridobljeno na vzorcu 233 anketirancev, pri čemer je statistična značilnost manjša od mejne (ki znaša 0,05).

Tabela 2: Povezava med zavzetostjo in organizacijsko klimo

		Organizacijska klima
	rho	0,550
Zavzetost	p	0,000
	N	233

Legenda: rho-Spearmanov korelacijski koeficient,  
p-statistična značilnost

*Vir: lastno delo.*

Vrednost korelacijskega koeficienta Spearman  $\rho$  0,550 pomeni, da obstaja med organizacijsko klimo in zavzetostjo srednje močna povezava, saj vrednost spada znotraj meja intervala od 0,3 do 0,7, kateri določa srednjo moč povezave. Ugotovitev, da obstaja povezava, je statistično značilna in se sklada z raziskavami, opisanimi v teoretičnem delu magistrskega dela, z njo tako potrjujemo hipotezo H1.

Nadalje smo se posvetili preverbi posameznih povezav, preverili smo povezanost dvanajstih dimenzij organizacijske klime s posameznimi dimenzijami zavzetosti. Ugotovitve so zbrane v tabeli 3; navpično so prikazane dimenzije organizacijske klime (K1–K12), vodoravno pa dimenzije zavzetosti (QV, QD, QA). Pri tem je razporeditev enaka standardni razporeditvi vprašanj v vprašalniku SiOK in angleški verziji vprašalnika za preverjanje delovne zavzetosti.

Vse dane korelacije so bile statistično značilne. Korelacije med vitalnostjo (QV) in predanostjo (QD) s kategorijami organizacijske klime (K1–12) so bile pozitivne in srednje močne, medtem ko so bile korelacije dimenzije vpetosti (QA) s kategorijami organizacijske klime (K1–12) šibke do srednje močne.

*Tabela 3: Povezave med dimenzijami zavzetosti in organizacijske klime*

		Vitalnost (QV)	Predanost (QD)	Vpetost (QA)
Organiziranost (K1)	$\rho$	0,390	0,512	0,389
Notranje komuniciranje in informiranje (K2)	$\rho$	0,424	0,512	0,339
Odnos do kakovosti (K3)	$\rho$	0,361	0,417	0,264
Vodenje (K4)	$\rho$	0,405	0,488	0,342
Notranji odnosi (K5)	$\rho$	0,448	0,489	0,348
Poznavanje poslanstva in vizije (K6)	$\rho$	0,440	0,505	0,355
Pripadnost organizaciji (K7)	$\rho$	0,355	0,404	0,257
Motivacija in zavzetost (K8)	$\rho$	0,496	0,551	0,448
Strokovna usposobljenost in učenje (K9)	$\rho$	0,368	0,473	0,278
Inovativnost in iniciativnost (K10)	$\rho$	0,438	0,473	0,326
Razvoj kariere (K11)	$\rho$	0,392	0,491	0,321
Nagrajevanje (K12)	$\rho$	0,369	0,439	0,291

Legenda: N-233,  $\rho$ -Spearmanov korelacijski koeficient, p-statistična značilnost je v vseh primerih 0,000

*Vir: lastno delo.*

Najmočnejše povezave so se pokazale med predanostjo in organizacijsko klimo, v povprečju znaša povezava med njima 0,480. Povezava med vitalnostjo in organizacijsko klimo je

znašala 0,407, najšibkejša medsebojna povezava je vzpostavljena z vpetostjo, v povprečju znaša vrednost teh povezav 0,330.

Absolutno gledano je bila najmočnejša povezava med »predanostjo« ter »motivacijo in zavzetostjo« (K8 in QD), kar je smiselno, saj so vprašanja za merjenje motivacije in zavzetosti pri organizacijski klimi podobna vprašanjem za delovno zavzetost, preverjata namreč sorodna občutenja zaposlenih, ki se medsebojno prekrivajo. Z motivacijo in zavzetostjo sta bili srednje močni tudi drugi dve dimenziji zavzetosti, predvsem pri vpetosti je moč videti izrazito večjo povezanost kot z drugimi dimenzijami organizacijske klime.

Dimenzija delovne zavzetosti »predanost« je okarakterizirana z opolnomočenostjo pri delu ter občutenjem navdiha, izzivov in zadovoljstva, v naši raziskavi so srednje močne povezave med predanostjo in vsemi dimenzijami organizacijske klime, poleg povezave z motivacijo in zavzetostjo so med močnejšimi še povezanost z organiziranostjo ter notranjim komuniciranjem in informiranjem, kar je bilo izpostavljeno tudi v študijah Ramosa in Almeida (2017) ter Welch (2011).

Poznavanje poslanstva in vizije je prav tako med dimenzijami, ki so povezane s predanostjo in je njihova povezava ocenjena z vrednostjo nad 0,5. Poenotenje s strategijo za povečevanje zavzetosti so kot pomembno opisali Albrecht, Bredahl in Marty (2018), Hartnell, Ou, Kinicki, Choi in Karam (2019) so kot enega glavnih vplivov na organizacijsko kulturo, ki nato vpliva na izide poslovanja, poudarili prav strategijo in odnos zaposlenih do nje. Wu in Wu (2020) izpostavljata koristnost poenotenja zaposlenih s strategijo, sproščene komunikacije, ustreznih izobraževanj in nagrajevanj za izboljšanje delovne zavzetosti, srednje močne povezave smo med predanostjo in notranjimi odnosi, nagrajevanjem, razvojem kariere in strokovno usposobljenostjo dokazali tudi v naši študiji, pri čemer so bile povezave sledečih dimenzij med višjimi tudi pri dimenziji »vitalnost«. Med najnižje ocenjenimi, a vseeno srednje močnimi povezavami, je predanost s pripadnostjo organizaciji, ki jo je izpostavil tudi Saks (2019).

Dimenzija delovne zavzetosti »vpetost« je najšibkeje povezana z elementi organizacijske klime, vzrok za to je v tem, da je vpetost predvsem usmerjena na posameznika, predstavlja njegovo zatopljenost v delo in občutenje dela, in tako organizacijska klima nanjo ne vpliva tako močno kot na drugi dve dimenziji delovne zavzetosti. Povezave s to dimenzijo so bile šibke v kombinaciji z odnosom do kakovosti, pripadnostjo organizaciji, strokovni usposobljenosti in učenju ter v navezi z nagrajevanjem.

Med posameznimi dimenzijami organizacijske klime in zavzetosti smo tako pokazali različne moči povezav, moči so se gibale v razponu od 0,257 do 0,551, torej od šibkih do srednje močnih, s čimer potrjujemo hipotezo H2a.

Teoretične osnove za povezavo vodenja in zavzetosti so v svojih študijah omenjali Zhang in Parker (2019), Wei, Li, Zhang in Liu (2018) ter Kilburg in Donohue (2014), v tej raziskavi

smo s pomočjo izbranih vprašalnikov pridobili rezultat, da je povezava vodenja z vsemi tremi dimenzijami zavzetosti srednje močna in pozitivna, s čimer potrjujemo hipotezo H2b.

Preverili smo tudi moč povezave med posamezno dimenzijo organizacijske klime in vsemi tremi dimenzijami zavzetosti hkrati tako, da smo povprečili vrednosti moči povezav za dimenzije zavzetosti, kar za grobo oceno zadostuje. Tako smo prišli do ugotovitev, da so tri z zavzetostjo najšibkejše povezane dimenzije pripadnost organizaciji, odnos do kakovosti in nagrajevanje. Med močnejše povezanimi dimenzijami so motivacija in zavzetost, poznavanje poslanstva in vizije, organiziranost ter notranji odnosi.

#### 4.5.2.5 Povezava zavzetosti, organizacijske klime in zanos

V tabeli 4 so prikazane korelacije med zanosom, zavzetostjo in organizacijsko klimo. Rezultati kažejo, da so vse korelacije statistično značilne ( $p < 0,05$ ).

*Tabela 4: Povezava med zanosom, zavzetostjo in organizacijsko klimo*

		Zavzetost	Organizacijska klima
Zanos	rho	0,787	0,519
	p	0,000	0,000
	N	233	233

Legenda: rho-Spearmanov korelacijski koeficient, p-statistična značilnost

*Vir: lastno delo.*

Pearsonov korelacijski koeficient povezanosti zanos in zavzetosti znaša 0,787, kar pomeni močno povezanost, povečanje ene spremenljivke povzroči povečanje druge. Podobno kot pri zavzetosti je tudi pri zanosu za nastop pomembno vlaganje energije posameznika v delo, videnje primerne izziva ter prisotnost ustreznih sredstev (Bakker, 2008), stanji sta si v veliki meri sorodni in se razlikujeta po trajanju (Schaufeli, Bakker & Rhenen, 2009), obe omogočata večje uspehe in zadovoljstvo pri delu (Farina, Rodrigues & Hutz, 2018). Empirično smo pokazali korelacijo med pojmom in tako potrdili hipotezo H3b.

Koeficient povezave med zanosom in organizacijsko klimo znaša 0,519, kar pomeni srednje močno povezanost, in je nekoliko nižji kot koeficient povezanosti med zavzetostjo in organizacijsko klimo (0,550). Povezava med konstruktoma je opisana v več študijah (Bakker, 2008; Farina, Rodrigues & Hutz, 2018; Kasa & Hassan, 2013), poudarjena sta pomen delovnih sredstev in primerno ravnanje z zaposlenimi, ki sta pomembna za zaznavanje organizacijske klime. Hipotezo H3a, ki predvideva povezavo med zanosom in organizacijsko klimo, potrjujemo, saj je povezava med konstruktoma statistično značilna, srednje močna in pozitivna.

#### 4.5.2.6 Vplivi demografskih značilnosti

V sklopu raziskave v organizaciji smo imeli možnost preveriti tudi vplive različnih demografskih značilnosti na zavzetost in organizacijsko klimo. **Vpliv starosti** anketirancev je prikazan v tabeli 5.

*Tabela 5: Razlike med starostnimi kategorijami pri zavzetosti in organizacijski klimi*

	N	M	Me	Kvartili			SD	$\chi^2$	p	
				Q1	Q2=Me	Q3				
Zavzetost	21–30 let	61	3,68	3,70	3,07	3,70	4,32	0,88	2,884	0,410
	31–40 let	99	3,67	3,63	3,23	3,63	4,18	0,84		
	41–50 let	42	3,89	3,92	3,44	3,92	4,58	0,89		
	>50 let	30	3,70	3,66	3,15	3,66	4,51	1,05		
Organizacijska klima	21–30 let	61	0,42	0,46	-0,03	0,46	1,14	0,98	3,816	0,282
	31–40 let	99	0,18	0,25	-0,49	0,25	0,84	0,99		
	41–50 let	42	0,40	0,67	-0,33	0,67	0,99	0,97		
	>50 let	30	0,24	0,30	-0,49	0,30	0,92	0,92		

Legenda: N-velikost vzorca, M-povprečje, Me-mediana, Q-kvartil, SD-standardni odklon,  $\chi^2$ -testna statistika, p-statistična značilnost

*Vir: lastno delo.*

Sodelujoče v raziskavi smo povprašali po pripadnosti v šest starostnih skupin, a smo skupine nekoliko združili glede na vnaprej predvidene starostne kategorije, namreč pripadnikov, mlajših od 21 let ni bilo, malo je bilo tudi starejših od 60 let, zato smo prvo skupino opustili, mlajši dve pa združili, s tem pa dobili tudi med seboj bolj številčno podobne skupine.

Rezultati kažejo, da se starostne kategorije med seboj ne razlikujejo v delovni zavzetosti ( $p = 0,410$ ) ali v oceni organizacijske klime ( $p = 0,282$ ), v obeh primerih smo dobili statistično neznačilen rezultat ( $p > 0,05$ ). Pregled povprečnih vrednosti za delovno zavzetost ne pokaže posebnosti, pri organizacijski klimi je opazna nekoliko višja dosežena povprečna vrednost pri zaposlenih v starostnih skupinah 21-30 let, ki bi jo lahko uvrstili v generacijo Y, in pri zaposlenih v starosti med 41 in 50 let, ki spadajo v generacijo X, a razlika ni značilna.

Razlike med zavzetostjo zaposlenih so opazili v študiji na medicinskih sestrah in podpornem osebju (Huber & Schubert, 2019) med generacijami Y, X in »baby boomer«, vendar le v nekaterih kategorijah, njihov vprašalnik je unikaten in ni direktno primerljiv z vprašalnikom UWES, uporabljenim v tej študiji. Naredili so tudi primerjavo med samooceno generacije Y in pogleda drugih nanje in pokazali, da se v določenih kategorijah pogled na njihovo zavzetost razlikuje od mnenja njihovih nadrejenih. Značilne razlike v delovni zavzetosti med generacijami je zaznala tudi raziskava na 1885 medicinskih sestrah (Hisel, 2020), v kateri so z uporabo vprašalnika UWES opazili, da so najbolj zavzeti pripadniki najstarejše generacije, nato zavzetost pada z vsako mlajšo generacijo.

Starostne razlike med zaposlenimi lahko vplivajo tudi na občutenje organizacijske klime. Ning in Alikaj (2019) sta zaznala spreminjanje prioritet in želja s staranjem zaposlenih, kar vpliva tudi na občutenje organizacijske klime. Inštitut za študije zaposlitev je v letnem poročilu (Tamkin in drugi, 2016) izpostavil, da prihaja do nezadovoljstva zaradi razhajanj v sposobnostih, znanjih in veščinah med pripadniki različnih generacij. Tako se za pripadnike starejših generacij v podjetjih predvideva, da bodo imeli težave s sledenjem tempu sodobnega sveta in novim zahtevam po razvoju, a temu ni nujno tako. Izsledki daljše študije (Deal, 2007) so pokazali skupne značilnosti pripadnikov različnih generacij v odnosu do organizacije. Tako se izpostavlja, da si pripadniki vseh generacij želijo spoštovanja, zaupanja v vodjo, novih znanj in povratnih informacij. Nihče si ne želi sprememb, kako močno se ji upirajo, pa je odvisno od tega, kaj z njo pridobijo ali izgubijo.

Kljub teoretičnim osnovam, ki predvidevajo razlike v zavzetosti in zaznavanju organizacijske klime med pripadniki različnih generacij, v naši raziskavi hipoteze H4a, ki preverja te povezave, ne moremo potrditi.

**Vpliv spola** anketirancev je bil preverjen na vzorcu 230 anketirancev, ki so zaupali svoj spol, in je prikazan v tabeli 6.

*Tabela 6: Razlike v zavzetosti in organizacijski klimi med spoloma*

		N	M	Kvartili			SD	Z	p
				Q1	Q2=Me	Q3			
Zavzetost	moški	168	3,64	3,15	3,61	4,23	0,86	-1,889	0,059
	ženski	62	3,89	3,22	3,94	4,59	0,93		
Organizacijska klima	moški	168	0,23	-0,41	0,25	0,95	0,97	-1,741	0,082
	ženski	62	0,46	-0,05	0,58	1,12	0,98		

Legenda: M-povprečje, Me-mediana, Q-kvartil, SD-standardni odklon, Z-testna statistika, p-statistična značilnost

*Vir: lastno delo.*

Rezultati kažejo, da med spoloma ne prihaja do statistično značilnih razlik v oceni zavzetosti ( $p = 0,059$ ) ali v oceni organizacijske klime ( $p = 0,082$ ).

Vpliv spola na delovno zavzetost je bil zaznan v številnih, a ne vseh študijah. Študija na 229 osebah (Akanni, 2019) je pokazala višjo zavzetost pri ženskah ( $\bar{x} = 75,83$ ) kot pri moških ( $\bar{x} = 71,19$ ), razlika je statistično značilna ( $-2,64$ ,  $p = 0,009$ ). Do podobnih rezultatov so prišli v raziskavi na 123 posameznikih (Gulzar & Teli, 2018), v kateri so za posamezne dimenzije zavzetosti opazili različno velike razlike v zavzetosti, dve sta neznačilni in ena značilna, skupna kategorija delovne zavzetosti pa je signifikantna ( $p = 0,047$ ), a blizu meje sprejemljivosti ( $p = 0,05$ ). Manjši vpliv sta opazila v študiji tudi Kulikowski in Sedlak v študiji na 1201 posamezniku (2020). Študija na 583 posameznikih v Sloveniji (Vorina, Simonič & Vlasova, 2017, str. 258) ni pokazala značilne razlike ( $p = 0,058$ ), prav tako ne študija na 1885 medicinskih sestrah (Hisel, 2020), študija na 1997 posameznikih v 11

državah (Lee & Eissenstat, 2018) in študija na zaposlenih v Srbiji (Ćulibrk, Delić, Mitrović & Ćulibrk, 2018). Vpliv spola na razumevanje organizacijske klime je bil proučevan v eni študiji (Berberoglu, 2018), v kateri vpliv ni bil ugotovljen kot statistično značilen. Vpliva spola kljub razlikam v povprečnih vrednostih zanosa in organizacijske klime tudi v naši raziskavi ne moremo statistično potrditi, tako sprejemamo hipotezo H4b.

Naslednja demografska značilnost je skupno (celotno) trajanje zaposlitve in trajanje zaposlitve pri trenutnem delodajalcu. **Vpliv staleža in delovne dobe na zavzetost** anketirancev je prikazan v tabeli 7.

*Tabela 7: Povezava med zavzetostjo in staležem v podjetju ter delovno dobo*

		Stalež	Delovna doba
	rho	0,042	0,143
Zavzetost	p	0,523	0,029
	N	233	233

Legenda: rho-Spearmanov korelacijski koeficient,  
p-statistična značilnost

*Vir: lastno delo.*

Povezavo med staležem v podjetju in delovno zavzetostjo sta Kulikowski in Sedlak (2020) v študiji na 1201 zaposlenem ocenila kot zelo šibko (koeficient korelacije 0,05 pri statistični značilnosti  $p < 0,1$ ), vpliva pa niso zaznali v študiji na 640 zaposlenih v velikem kitajskem podjetju (Wei, Li, Zhang & Liu, 2018, str. 770). Glede povezave med dolžino delovne dobe pri delodajalcu in osebno zavzetostjo so v raziskavi (Grom, 2010) prišli do sklepa, da so delavci z daljšim staležem pri delodajalcu bolj zavzeti, Ćulibrk, Delić, Mitrović in Ćulibrk (2018) pa ravno nasprotno – s staležem zavzetost pada.

Rezultati naše študije se ne skladajo povsem z ugotovitvami teh raziskovalcev, Pearsonov koeficient korelacije za zavzetost in stalež tako kaže zelo šibko povezanost, a je rezultat neznačilen ( $p = 0,523$ ). Povezava med delovno dobo in zavzetostjo je šibka, a statistično značilna ( $p = 0,029$ ), s tem sklepamo, da z daljšo celokupno delovno dobo stopnja zavzetosti raste, ni pa značilne povezave zavzetosti s starostjo zaposlenih (preverjeno s hipotezo H4a).

Podatek, ki je za številne zaposlovalce ključen pri iskanju in selekciji kandidatov za nove zaposlene, je dosežena stopnja izobrazbe, saj predvidevajo, da se posamezniki, ki so prestali več izobraževanja, bolje znajdejo v zahtevnem in tekmovalnem okolju, ob izobraževanju pa so si pridobili tudi dodatna osebna sredstva in veščine, ki jih bodo uporabili pri svojem delu. Iskalci zaposlitve prepoznavajo to kot pomembno konkurenčno prednost, zato v pridobitev višje izobrazbe vlagajo več časa in energije (Patel, Moake & Oh, 2017, str. 188). Z namenom preverbe izraženih razlik zaradi posameznikove stopnje izobrazbe smo preverili, kakšen je **vpliv stopnje izobrazbe** na zavzetost in organizacijsko klimo, ter rezultate zbrali v tabeli 8.

Tabela 8: Razlike med stopnjami izobrazbe v zavzetosti in organizacijski klimi

		N	M	Kvartili			SD	$\chi^2$	p
				Q1	Q2=Me	Q3			
Zavzetost	V. stopnja ali manj	44	3,77	3,16	3,83	4,71	1,11	1,510	0,470
	VI. stopnja	94	3,77	3,16	3,76	4,41	0,82		
	VII. stopnja ali več	94	3,63	3,22	3,61	4,13	0,84		
Organizacijska klima	V. stopnja ali manj	44	0,27	-0,95	0,40	1,30	1,16	1,204	0,548
	VI. stopnja	94	0,37	-0,11	0,46	1,01	0,94		
	VII. stopnja ali več	94	0,22	-0,40	0,19	0,98	0,91		

Legenda: N-velikost vzorca, M-povprečje, Me-mediana, Q-kvartil, SD-standardni odklon,  $\chi^2$ -testna statistika, p-statistična značilnost

Vir: lastno delo.

Rezultati kažejo, da med stopnjami izobrazbe ne prihaja do statistično značilnih razlik v zavzetosti ( $p = 0,470$ ) ali organizacijski klimi ( $p = 0,548$ ). Pri pregledu literature smo zbrali različne sklepe drugih raziskav, ki so proučevale povezave s stopnjo izobrazbe zaposlenih. Kulikowski in Sedlak (2020) sta opazila šibko in statistično značilno razliko ( $p = 0,04$ ) v zaznani delovni zavzetosti na podlagi izobrazbe, po ugotovitvah Čulibrk, Delić, Mitrović in Čulibrk (2018) pa višje izobraženi zaposleni izkazujejo nižjo stopnjo zavzetosti, a se lahko nekoliko bolj zanimajo za organizacijsko klimo. Vpliv stopnje izobrazbe na zavzetost v študiji na 45 delovnih skupinah (Patel, Moake & Oh, 2017) ni bil značilen, ob vzpostavitvi primerne organizacijske klime za tekmovalnost pa so opazili povezavo, zaposleni z višjo doseženo stopnjo izobrazbe so v bolj tekmovalnem okolju izkazovali več zavzetosti kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.

Zaposleni se glede na zahtevnost opravljanih nalog in hierarhičen položaj v organizaciji delijo na različne ravni. Tako smo razdelili zaposlene v štiri različne skupine, od katerih sta dve skupini vodstveni – v eni so višji in srednji managerji, v drugi pa operativni vodje, ki vodijo skupine izvajalcev ali samostojnih zaposlenih, dve skupini pa vsebujeta zaposlene, ki nimajo dodeljenih podrejenih zaposlenih. V teh dveh skupinah so zaposleni, ki samostojno opravljajo naloge, ki so strokovno bolj zahtevne (skupina samostojnega strokovnega kadra), in zaposleni, ki opravljajo pretežno fizična dela ali manj zahtevne naloge (skupina izvajalcev). S Kruskal-Wallisovim testom smo preverili, kakšen je **vpliv ravni dela** na zavzetost in organizacijsko klimo med anketiranci, rezultate pa prikazuje tabela 9.

Rezultati kažejo, da med zaposlenimi z različnimi ravnmi dela prihaja do statistično značilnih razlik v zavzetosti ( $p = 0,016$ ), vendar statistično značilnih razlik ni bilo v oceni občutja organizacijske klime ( $p = 0,143$ ). Zaposleni, uvrščeni v raven »višji ali srednji manager«, so svojo zavzetost ocenjevali statistično značilno višje kot zaposleni, uvrščeni v kategorijo »samostojni strokovni kader« ( $p = 0,003$ ) ali kot zaposleni, ki so v kategoriji »izvajalec« ( $p = 0,021$ ).



Tabela 9: Razlike med ravnmi dela v zavzetosti in organizacijski klimi

		N	M	Kvartili			SD	$\chi^2$	p
				Q1	Q2=Me	Q3			
Zavzetost	višji ali srednji manager	12	4,37	3,88	4,40	4,85	0,63	10,37	0,016
	operativni vodja	43	3,83	3,42	3,74	4,41	0,79		
	samostojni strokovni kader	147	3,64	3,14	3,54	4,18	0,85		
	izvajalec	30	3,66	2,90	3,81	4,58	1,13		
Organizacijska klima	višji ali srednji manager	12	0,84	0,62	0,84	1,39	0,73	5,431	0,143
	operativni vodja	43	0,16	-0,37	0,38	0,70	0,86		
	samostojni strokovni kader	147	0,30	-0,33	0,40	1,05	1,01		
	izvajalec	30	0,23	-0,50	0,21	1,01	1,01		

Legenda: N-velikost vzorca, M-povprečje, Me-mediana, Q-kvartil, SD-standardni odklon,  $\chi^2$ -testna statistika, p-statistična značilnost

*Vir: lastno delo.*

Kulikowski in Sedlak (2020) sta opazila statistično značilno ( $p < 0,05$ ) razliko v delovni zavzetosti na podlagi položaja v podjetju, zaposleni na višjih hierarhičnih nivojih so bili bolj zavzeti, to pa utemeljujeta s teorijo sredstev, ti posamezniki imajo dostop do več osebnih in delovnih sredstev, ki niso nujno finančna, s tem pa lažje vzdržujejo zavzetost. Molino, Cortese in Ghislieri (2020) so v študiji med proizvodnimi in neproizvodnimi delavci zaznal razlike v stopnji zavzetosti, ki pa niso bile statistično značilne.

Vpliv zavzetosti vodij na organizacijsko klimo sta izpostavila v svoji študiji Wu in Wu (2019), Hisel (2020) pa je v študiji prišla do zaključka, da manj zavzeti vodje slabše vodijo, kar se odraža tudi v manjši učinkovitosti vodenih zaposlenih. Molino, Cortese in Ghislieri (2020) so pri neproizvodnih delavcih opazili boljše sprejemanje sprememb in večjo željo po doseganju ciljev, pri proizvodnih pa večji pomen priložnosti za izobraževanja, te razlike bi lahko bile pokazatelj razlik v zaznavanju organizacijske klime. V naši študiji vpliva ravni zaposlenih na zaznavanje organizacijske klime nismo dokazali, prav tako v nobeni raziskavi nismo zaznali tovrstnega preverjanja.

V izbranem podjetju se izvajajo številni procesi, zaposleni imajo različne delovne naloge, področja dela, nahajajo se v različnih prostorih, obkroženi so z različnimi ljudmi in imajo različne nadrejene. S pomočjo modelov zavzetosti je bila naša napoved, da tovrstne razlike med zaposlenimi vplivajo na različno občutenje organizacijske klime in zaradi različnih delovnih sredstev tudi na delovno zavzetost. Za preverbo smo zaposlene razdelili najprej na 30 manjših delovnih skupin, med njimi pa nismo zaznali statistično značilnih razlik, nato pa smo jih zaradi boljše primerljivosti (številčno bolj podobni vzorci) in preglednosti združili v osem večjih skupin, v katerih opravljajo zaposleni sorodno delo. Rezultati preverbe **vpliva področja dela** na zavzetost in organizacijsko klimo so zbrani v tabeli 10.

Tabela 10: Razlike med področji dela v zavzetosti in organizacijski klimi

		N	M	Kvartili			SD	$\chi^2$	p
				Q1	Q2=Me	Q3			
Zavzetost	skupina a	39	3,52	2,81	3,54	4,18	0,99	3,705	0,813
	skupina b	17	3,91	3,36	3,67	4,38	0,71		
	skupina c	15	3,95	3,50	3,79	4,61	0,61		
	skupina d	26	3,73	3,31	3,72	4,60	1,12		
	skupina e	48	3,66	3,11	3,66	4,10	0,76		
	skupina f	28	3,76	3,16	3,57	4,60	0,95		
	skupina g	24	3,75	3,09	3,65	4,43	1,00		
	skupina h	14	3,80	3,23	3,79	4,58	0,75		
Organizacijska klima	skupina a	39	0,35	-0,19	0,60	1,12	0,96	4,104	0,768
	skupina b	17	0,60	-0,17	0,78	1,46	1,03		
	skupina c	15	0,40	-0,01	0,68	0,85	0,67		
	skupina d	26	0,13	-1,00	0,17	0,82	1,11		
	skupina e	48	0,34	-0,15	0,43	0,99	0,85		
	skupina f	28	0,22	-0,27	0,31	0,84	1,10		
	skupina g	24	0,09	-0,91	0,34	0,87	0,98		
	skupina h	14	0,18	-0,80	0,40	0,92	1,00		

Legenda: N-velikost vzorca, M-povprečje, Me-mediana, Q-kvartil, SD-standardni odklon,  $\chi^2$ -testna statistika, p-statistična značilnost

*Vir: lastno delo.*

Med osmimi skupinami delovnih mest, proučevanimi v naši raziskavi, ne prihaja do statistično značilnih razlik v zavzetosti ( $p = 0,813$ ) in organizacijski klimi ( $p = 0,768$ ). Razlik v zavzetosti med področji dela prav tako niso opazili v študiji na 2408 zaposlenih v ZDA (Khodakarami & Dirani, 2020), tudi Molino, Cortese in Ghislieri (2020) v študiji med delavci v proizvodnji in neproizvodnimi delavci niso zaznali statistično značilnih razlik v zavzetosti.

V nekaterih drugih študijah so razlike zaznali, Čulibrk, Delić, Mitrović in Čulibrk (2018) so višje stopnje zavzetosti zaznali pri proizvodnih delavcih, nižje pa pri delavcih v terciarnem sektorju. Khodakarami in Dirani (2020) sta značilno višje vrednosti zavzetost zaznala pri profesionalnih delavcih (npr. odvetnik, zdravnik, inženir), efekt je bil še večji, če so bili izpostavljeni ustrezni podpori organizacije, manjšo zavzetost pa pri nekaterih drugih poklicih (blagajničar, tajnik, telefonist).

Colquitt, Noe in Jackson (2002) so pri večjih delovnih skupinah z bolj raznolikimi člani opazili boljše občutenje organizacijske klime znotraj skupine, posamezniki so bili tudi bolje povezani med seboj. Člani skupine, ki imajo razvite veščine za skupinsko delo, bolje opravljajo svoje naloge v skupini, so manj odsotni in izvajajo manj kontraproduktivnega početja (Jackson, Colquitt, Wesson & Zapata-Phelan, 2006), zanje pa je značilno, da so zanesljivi, skrbni, sprejemajo norme in znajo postavljati prioritete.

Zaposleni so bili v naši raziskavi po skupinah razporejeni tako, da bi lahko zaznali razlike med profesionalnimi delavci (prisotni v skupinah a, b in c) in bolj administrativnimi (skupina h), kot sta to storila Khodakarami in Dirani (2020). Razlike med proizvodnimi (skupini d in g) in neproizvodnimi (skupine a, b, c, e, f in h) skupinami, tako kot Molino, Cortese in Ghislieri (2020), nismo zaznali. Primerjava je možna tudi med zaposlenimi, katerih delo je izrazito skupinsko (skupini a in c) in katerih je delo bolj samostojno (skupine d, e in f).

V raziskavi kljub določenim teoretičnim izhodiščem, ki so predvidevala razlike v zavzetosti in organizacijski klimi na podlagi delovnih skupin, nismo zaznali statistično značilnih razlik, zato zavrnamo hipotezo H4c.

#### 4.6 Povzetek hipotez

Rezultati preverb hipotez empiričnega dela so zbrani v tabeli 11.

*Tabela 11: Zbran prikaz rezultatov hipotez*

	<b>Hipoteza</b>	<b>Sprejeto / zavrjneno</b>
H1	Obstaja povezava med zaznano organizacijsko klimo in delovno zavzetostjo.	Sprejeto
H2a	Posamezne dimenzije organizacijske klime imajo različno močne povezave z dimenzijami delovne zavzetosti.	Sprejeto
H2b	Dimenzija organizacijske klime »vodenje« bo pozitivno povezana z delovno zavzetostjo.	Sprejeto
H2c	Dimenzija organizacijske klime »notranje komuniciranje in informiranje« bo pozitivno povezana z delovno zavzetostjo.	Sprejeto
H3a	Obstaja povezava med zanosom in organizacijsko klimo.	Sprejeto
H3b	Obstaja povezava med zanosom in delovno zavzetostjo.	Sprejeto
H4a	Starost zaposlenih ima vpliv na zaznavanje organizacijske klime in delovno zavzetost.	Zavrjneno
H4b	Spol nima vpliva na zaznavanje organizacijske klime in delovno zavzetost zaposlenih.	Sprejeto
H4c	Področje dela ima vpliv na zaznavanje organizacijske klime in delovno zavzetost.	Zavrjneno

*Vir: lastno delo.*

## 5 DISKUSIJA

V magistrskem delu smo pripravili teoretičen in empiričen pregled povezav med zavzetostjo in organizacijsko klimo. Sestavili smo raziskovalni model in s pomočjo raziskave na praktičnem primeru proučili povezave, ki izhajajo iz njega. S pomočjo zbrane literature in odkritih šibkejših področij v proučevani organizaciji je pripravljen tudi skupek priporočil za izboljšanje stanja, ki upošteva priporočila novejših člankov s področij organizacije dela, psihologije, ekonomije in managementa. S tem smo dosegli namen magistrskega dela in omogočili, da postane zbrana vsebina praktično uporabna ali vsaj približa tematiko bralcu.

Ob proučevanju znanstvenih člankov smo opazili veliko nasprotujočih si ugotovitev glede vplivov elementov (npr. delovnega okolja, osebnostnih lastnosti, demografije) na zavzetost in organizacijsko klimo, prav tako so bili različni opisani vplivi na druge sorodne konstrukte. Rezultate drugih študij smo primerjali z našimi rezultati in v določenih primerih potrdili ugotovitve predhodnih raziskav. Tako smo potrdili prisotnost pozitivne in srednje močne povezave med zavzetostjo in organizacijsko klimo, statistično značilne so bile tudi vse povezave med posameznimi dimenzijami. Čeprav enake študije na izbranih dimenzijah konstruktov še ni, so bili rezultati (potrditev povezav) pričakovani, saj so že opravljene vsebinsko sorodne raziskave, ki so potrdile proučevane povezave, glavna razlika med raziskavami je v delitvi področja organizacijske klime na druge dimenzije, drugačna so tudi vprašanja, zato se tudi rezultati lahko nekoliko razlikujejo.

V magistrskem delu smo obravnavali tudi zavzetosti soroden zanos in preverili povezanost le-tega z zavzetostjo in organizacijsko klimo, pri tem pa ugotovili, da so povezave statistično značilne. Ker je literature s področja proučevanja teh povezav še relativno malo (malo o povezavi z zavzetostjo, zelo malo z organizacijsko klimo), ni bilo možno pripraviti dobre primerjave z drugimi raziskovalci, zato nimamo načina za umestitev naše raziskave med druge.

Pozornost smo posvetili tudi demografskim značilnostim proučevanega vzorca; preverili smo vplive demografije na zavzetost in organizacijsko klimo ter ugotovitve primerjali z drugimi raziskavami. Pri vplivu starosti na zavzetost so anketiranci podali svojo starost z izbiro ustrezne starostne skupine, ki so se med seboj ločile v starostnih intervalih 10 let, za bolj podrobno proučevanje bi bilo bolje, da bi anketirancem ponudili možnost zapisa točne starosti. Razdelitev po generacijah ni enaka kot razdelitev po starostnih skupinah, zato direktne primerjave s študijami, ki so proučevale specifične generacije, nismo uspeli izvesti, če bi imeli večji nabor podatkov, bi morda lahko prišli do drugih zaključkov, saj v raziskavi nismo zaznali statistično značilnega vpliva starosti. Pri proučevanju vpliva spola prav tako ni prišlo do statistično značilne povezave niti z zavzetostjo niti z organizacijsko klimo. Vpliv trajanja zaposlitve v izbranem podjetju ni bil statistično značilen, povezava med skupno delovno dobo in zavzetostjo pa je bila statistično značilna. Statistične značilnosti povezave nismo zaznali pri vplivu področja dela zaposlenega in stopnje izobrazbe na zavzetost in organizacijsko klimo ter pri vplivu ravni dela na organizacijsko klimo. Statistično značilno

povezavo smo potrdili pri ravni dela in delovni zavzetosti, tako smo opazili višjo zavzetost pri višjih in srednjih managerjih. Podobno kot pri ostalih vplivih demografije smo tudi pri preverbi vpliva ravni dela pri drugih raziskovalcih opazili heterogene zaključke.

Pri ocenjevanju stanja zavzetosti in organizacijske klime smo primerjali dosežene povprečne vrednosti pri posameznih trditvah med seboj in s sredinsko vrednostjo skale (pri zavzetosti vrednost 3 in pri organizacijski klimi vrednost 0), ki kaže neopredeljenost. Glede na to smo nato ocenjevali posamezne dimenzije kot boljše ali slabše. Izpostavili smo tudi deset najboljše in deset najslabše ocenjenih trditev in na podlagi njih tudi s pomočjo drugih raziskav razložiti morebitne vplive dobljenega rezultata na organizacijo.

Uporaba že uveljavljenih, preverjenih in v drugih raziskavah predhodno uporabljenih vprašalnikov daje možnost primerjave stanja na področju proučevanih področij z drugimi podjetji ali organizacijami, na ta način bi imeli boljše sliko, ali je pomanjkljivost na določenem področju prisotna v kulturi (oz. državi, panogi), ali pa je to šibko področje v podjetju, kateremu je smiselno posvetiti več pozornosti. Ob izboljševanju stanja je potrebno vzpostaviti redno merjenje stanja, da se preveri, ali ukrepi vodijo stanje v željeno smer, ali pa so sredstva potrošena neučinkovito.

Raziskava je temeljila na uporabi vprašalnikov za samoocenjevanja stanja s strani anketirancev. Ob proučevanju člankov smo zaznali tudi možnost bolj objektivnega merjenja zavzetosti (merjenje možganske aktivnosti), a ta merjena značilnost kljub enakemu poimenovanju ne odraža enakega stanja, kot smo ga proučevali v naši raziskavi. Podobnega oziroma bolj objektivnega načina za merjenje drugih konstruktov nismo opazili. Pri vprašalnikih je neizogibna subjektivnost odgovorov, saj smo uporabili že poznane vprašalnike, ki so občutljivi na potvorjenje odgovorov, prav tako ni bilo vključenih namenskih vprašanj za preverjanje skladnosti odgovarjanja tekom reševanja vprašalnika. Trditve so bile sicer enostavne in jasne, zato napak zaradi nerazumevanja vprašanj ni bilo pričakovati.

Kot pomanjkljivost gre izpostaviti tudi dolžino vprašalnika, ki je nekatere odvrnila od reševanja, številni anketiranci so reševanje predčasno končali, saj je reševanje v povprečju trajalo dobrih osem minut. Dolžina je po našem mnenju imela tudi manjši pozitiven vpliv, saj so anketiranci manj časa posvetili posameznemu vprašanju in so tako odgovorili glede na prvo misel, kar je lahko bolj pravilno in manj potvorjeno.

Rezultati raziskave, opravljene na osnovi enega podjetja, niso univerzalno uporabni, saj obstaja možnost, da so zaradi specifik v podjetju povezave med dimenzijami organizacijske klime in delovne zavzetosti v drugem podjetju drugačne moči kot so navedene v naši raziskavi. Enako velja pri demografskih vplivih; v proučevanih raziskavah smo opazili veliko neenotnosti, v določenih primerih je prišlo do nasprotujočih si trditev, zato menimo, da univerzalnega odgovora ni, saj v vseh raziskavah operiramo z vzorci, ki so boljši ali slabši približki populacije.

Kljub vsem omejitvam magistrsko delo združuje novejša ugotovitve raziskovalcev z vsega sveta in prikazuje praktičen primer uporabe teh osnov za preverbo stanja organizacije na področju zavzetosti zaposlenih in njihovega zaznavanja organizacijske klime. Nadalje je možno osnivanje načrta vplivanja na šibka področja tako, da se s pomočjo analize povezav ugotovi, izboljšava katerih področij bo res vplivala na povečanje zavzetosti in dala želene rezultate.

## **5.1 Teoretični prispevki raziskave**

Magistrsko delo v teoretičnem delu povzema ugotovitve drugih raziskovalcev in jih združuje v celoto, ki je lahko koristna kot osnova za nadaljnje proučevanje področij zavzetosti in organizacijske klime. Celovito so predstavljeni vplivi na zavzetost (poglavje 1.2 in slika 1), z več viri je osvežen model JD-R (poglavje 2.1.1 in slika 3), predstavljena sta tudi mehanizem in pomen delovanja samoiniciativnega preoblikovanja dela za boljše občutenje organizacijske klime.

V empiričnem delu smo preverili povezavo med dimenzijami organizacijske klime po vprašalniku SiOK (SiOK, 2006) in dimenzijami delovne zavzetosti po vprašalniku UWES-17 (Schaufeli, 2019). S tem smo potrdili povezave in ovrednotili moči povezav med posameznimi dimenzijami, zaradi česar se ob nadaljnjem proučevanju področja lahko vprašalniki skrajšajo (npr. umik dimenzije »odnos do kakovosti« pri proučevanju vpliva na zavzetost). Preverili smo tudi povezavo med vprašalnikom SiOK (SiOK, 2006) in vprašalnikom o zanosu pri delu (Bakker, 2008), tovrstne preverbe nismo opazili pri ostalih raziskovalcih, tudi v svetovnem merilu je proučevanja zanosu v povezavi z zavzetostjo malo (Farina, Rodrigues & Hutz, 2018), proučevanja zanosu in organizacijske klime je še manj.

## **5.2 Praktična priporočila**

S pomočjo proučevanja raziskav in preverbe stanja na aktualnem praktičnem primeru smo zbrali določena priporočila, ki izhajajo iz ugotovitev novejših raziskav z vsega sveta. Ker so področja, potrebna izboljšave, v vsakem podjetju različna, je pomembnost izboljšav specifičnih pomanjkljivosti, prav tako drugačna, zato je potrebno podane predloge prilagoditi specifikam izbrane organizacije. Univerzalnih rešitev ni, saj so v vsaki organizaciji prisotni unikatni organizacijska kultura in organizacijska klima, na stanje v organizaciji pa vplivajo tako notranji kot zunanji deležniki, ki vnašajo spremembe.

Prvi korak za izboljšavo stanja je analiza trenutnega stanja, ki se nato preveri in določi, katera področja bodo deležna večje pozornosti in obsežnejših izboljšav. Izboljševanje zavzetosti zaposlenih je smiselno, saj so zavzeti zaposleni bolj produktivni, zadovoljni in pripadni podjetju, manj dovzetni za stres in bolje sodelujejo z drugimi, pozitivni vplivi pa so tudi na dobiček in poslovne rezultate podjetja (Gloria & Steinhardt, 2017; Harter, Schmidt & Keyes, 2004; Knight, Patterson & Dawson, 2017; Schneider, Yost, Kropp, Kind & Lam, 2018).

Za spremljanje delovne zavzetosti v podjetjih je primeren vprašalnik UWES-3 (Schaufeli, Shimazu, Hakanen, Salanova & De Witte, 2019), ki meri vse tri dimenzije zavzetosti z le tremi vprašanji, kar omogoča prihranek pri času za merjenje, zato se lahko vključijo tudi druga področja, ki jih želijo v podjetju meriti, ali le skrajša čas izpolnjevanja vprašalnika. V kolikor je želja po merjenju korelacij z drugimi spremenljivkami, je vredno razmisliti o uporabi vprašalnika UWES-9, ki ima nekoliko močnejše korelacije, v kolikor pa gre le za spremljanje stanja, to ni nujno. Za spremljanje organizacijske klime je smiselno sestaviti organizaciji specifičen vprašalnik, saj smo na podlagi proučevanih člankov opazili, da je težko pripraviti splošne vprašalnike, ki bi zajeli vsa želena raziskovalna področja, obenem pa ti vprašalniki ne bi bili predolgi. V kolikor se bo uporabljal vprašalnik na osnovi vprašalnika SiOK, je smiselno izpustiti vprašanja, ki so imela šibko korelacijo z zavzetostjo (npr. »odnos do kakovosti«), in več časa posvetiti drugim področjem.

V časih, ko je na trgu veliko povpraševanje po kadru, je konkurenčna prednost podjetja, če zna obdržati svoje najboljše zaposlene, k temu lahko pripomoreta zavzetost in primerna organizacijska klima. Večjo pripadnost podjetju so pri zavzetih zaposlenih potrdili v študiji v zdravstvu (Orgambidez-Ramos & de Almeida, 2017), večje, kot je bilo zadovoljstvo, manjša je bila želja po odhodu iz podjetja. Željo po odhodu (Zhang & Li, 2020) poleg zavzetosti znižuje tudi možnost zaposlenih za preoblikovanje svojega dela in okolja, enak vpliv je prisoten pri večjem zadovoljstvu z delom. Pri povečevanju zavzetosti zaposlenih denarne spodbude (višje plače, dodatne ugodnosti, letni bonusi) niso učinkovite (Kulikowski & Sedlak, 2020, str. 7), vendar povečujejo učinkovitost in privabljajo ter zadržujejo najboljše kadre, zato je potrebno vedeti, na kaj vse želimo vplivati, in kljub slabi učinkovitosti za povečevanje zavzetosti poskrbeti za ustrezno denarno osnovo. Pri visoko izobraženem kadru je dober način povečevanja zavzetosti spodbujanje tekmovalnosti (Patel, Moake & Oh, 2017, str. 192), višja zavzetost nato vpliva na zmanjšanje želje po odhodu, ki je lahko pri izkušenih in izobraženih ključnih kadrih nevarna za delovanje podjetja.

Zavzetost je potrebno spodbujati pri čim večjem deležu zaposlenih, saj vpliva na delo v skupinah; posamezniki se lahko počutijo bolj sposobne, če zaznavajo sposobnost v svoji (delovni) skupini. Ker tako dodatno zavzeti posamezniki nadalje vplivajo na ostale, se pojavi pozitivna spirala povečevanja zavzetosti pri vseh (Schaufeli & Salanova, 2011). Večji vpliv socialne podpore sodelavcev kot nadrejenih na zadovoljstvo pri delu pri zavzetih sta opazila Ramos in Almeida (2017). Skupine niso le seštevek stanja posameznikov, skupina ima svojo skupinsko delovno zavzetost, ki jo je vredno preveriti, da se ugotovi odnose in vzajemno delovanje posameznikov, ki se lahko spodbujajo in motivirajo (Costa, Passos & Bakker, 2014), sposobnost dela v skupini pa je večšina, ki jo je potrebno razvijati, da dosežemo večjo učinkovitost skupine. Dobre večšine za delo v skupini omogočajo večjo učinkovitost in produktivnost v skupini delujočih zaposlenih, zato se priporoča izobraževanje o strategijah skupinskega dela in mehkih večšinah (Jackson, Colquitt, Wesson & Zapata-Phelan, 2006).

Obremenitev zaposlenih mora biti primerna, zaposlenim ne sme manjkati novih izzivov (Bakker, 2015), saj izzivi spodbujajo vpetost, dimenzijo zavzetosti, ki je bila v naši raziskavi

najbolj povezana z organizacijsko klimo. Pri kratkotrajnem povečanju obremenitve se zaposlenim poveča zavzetost, zato so občasna obdobja, ko ima zaposleni več dela, koristna za zavzetost in učinkovitost (Baethge, Vahle-Hinz, Schulte-Braucks & van Dick, 2018), a ne smejo trajati dlje kot nekaj tednov, saj jima lahko sledita izčrpanje in izgorelost. Zaposleni, ki presegajo določeno raven zavzetosti, so bolj podvrženi izgorelosti, bolj verjetno je, da se želijo umakniti od interakcij s sodelavci in interakcij s svojim delom (Nerstad, Wong & Richardsen, 2019). V naši raziskavi v proučevanem podjetju nismo opazili, da bi bila raven zavzetosti pri zaposlenih nevarno visoka, a se lahko to pojavi v kakšni drugi organizaciji, zato je spremljanje zavzetosti pomembno ne le zaradi njenega pomanjkanja, ampak zaradi dolgotrajnih obdobj pretirane zavzetosti, kar lahko vodi v težave.

Pri zaposlenih je pomembno, da poznajo vrednote, delovanje in strategijo podjetja, saj jih to opolnomoči za sodelovanje z drugimi in povečuje njihovo zavzetost, povečuje se njihova motivacija za izboljševanje svojega znanja na delovnem mestu in inovativnost pri nadgrajevanju obstoječih praks v korist sebi in podjetju (Cheng, Zhang, Wen & Wang, 2020; Wu & Wu, 2019). Zaposleni morajo čutiti, da ima njihovo delo smisel, saj to povečuje njihovo delovno zavzetost in učinkovitost (Gloria & Steinhardt, 2017, str. 2224–2225). Za spodbujanje je potrebno z zaposlenimi deliti vizijo in jim predstaviti, da so tudi oni pomemben del te vizije.

Nadrejeni lahko vplivajo na zaposlene s komuniciranjem in moderiranjem organizacijske klime. Podjetjem se zato priporoča tudi investiranje v izobraževanje vodij na področju obvladovanja čustev (Wu & Wu, 2019), saj morajo vodje v prvem koraku pravilno upravljati svoja čustva, šele nato vplivati na svoje zaposlene s socialno podporo, povratnimi informacijami in izražanjem pozitivnih čustev. Sam način vodenja mora biti skladen s potrebami zaposlenih, saj si mlajše generacije ne želijo hierarhičnih ureditev brez možnosti soodločanja (Suomäki, Kianto & Vanhala, 2019). Pomen avtentičnega vodenja za spodbujanje delovne zavzetosti zaposlenih je velik, dokazano je, da bolj kompetenten voditelj prek delovne zavzetosti pri zaposlenih spodbudi večjo učinkovitost pri delu (Wei, Li, Zhang & Liu, 2018, str. 770). V empirični raziskavi nismo opazili razlik v zaznavanju podajanja informacij med vodilnimi in nevodilnimi zaposlenimi, povprečna ocena obeh skupin je bila približno 0,5, kar opisno pomeni šibko strinjanje s trditvijo, da je komunikacija ustrezna. Nekoliko višje so sproščenost komunikacije ocenili zaposleni, ki niso na vodilnih mestih, v obeh primerih je bila pozitivno ocenjena, kar kaže na to, da je delovanje podjetja za ustrezno komuniciranje ustrezno. V podjetju, v katerem smo opravili raziskavo, je bilo vodenje ocenjeno kot dobro.

Omogočanje zaposlenim, da sami vplivajo na svoje delo in delovno okolico prek procesa samooblikovanja dela, pozitivno vpliva na zavzetost in uspešnost pri delu. To je v primeru izboljševanja zavzetosti in organizacijske klime pristop od spodaj navzgor (angl. bottom-up) (Bakker & Dermauli, 2016). Avtorja prav tako svetujeta delavnico (4 ali 8 ur) za pripravo posameznikov na samooblikovanje dela, avtorja Bakker in Oerlemans (2019) pa opozarjata,



da samoiniciativno oblikovanje dela od zaposlenih terja vložek energije, ki lahko kratkotrajno zmanjša zavzetost, a jo na dolgi rok vseeno povečuje, pri zaposlenih se izboljšajo počutje, odnosi s sodelavci ter občutenje dela in organizacijske klime.

S stalnim izboljševanjem praks in digitalizacijo se v organizacijah pojavljajo spremembe, ki so lahko za zaposlene stresne. Ob načrtovanju sprememb v podjetju je potrebno že v fazi snovanja sprememb preveriti vplive na deležnike (Kaasinen in drugi, 2019) in tako tudi morebitne izide za zaposlene in podjetje. Ob uvajanju je potrebno poskrbeti za dovolj treningov in podajati dovolj informacij, da se zaposleni počutijo vključene in opolnomočene. Uvajanje novosti naj sledi v valovih (Molino, Cortese & Ghislieri, 2020), najprej splošno ozaveščanje o spremembah, nato izpopolnjevanje znanja, učenje tehničnih in mehkih veščin, ki niso specifično vezane na posameznikovo delo, ampak omogočajo zaposlenim širitev znanja, kar olajša sprejemanje tehnologije in spodbudi samozavest. Koristno je spodbujanje čuječnosti in psihološkega kapitala, ki lahko spodbudita porast delovne zavzetosti (Kotzé & Nel, 2019). V zadnjem koraku se posameznike nato uči specifičnih znanj, kar je prilagojeno posameznikovim nalogam, znanjem in veščinam (Molino, Cortese & Ghislieri, 2020).

Elementi organizacijske klime, ki spodbujajo učenje in opolnomočijo zaposlene, okrepijo inovativnost in učinkovitost, zato se priporoča vključitev izobraževanj, svetovanj in drugih aktivnosti, ki omogočajo pridobivanje novih veščin in znanj (Eldor, 2017). Pomembnost izobraževanj se še povečuje s povečevanjem deleža pripadnikov mlajših generacij na trgu dela, ki tovrstno investiranje vanje bolj cenijo (Reissová, Šimsová & Fričková, 2019, str. 291), saj želijo stalnega učenja, razvoja, povratnih informacij in podpore sodelavcev ter nadrejenih. Zanimariti se ne sme niti specifik povezave med temi elementi in starostjo, saj imajo pri različno starih zaposlenih različno močan vpliv na delovno zavzetost. Za starejše pripadnike podjetja so bolj pomembne avtonomija, prepoznanost, podpora sodelavcev, varnost zaposlitve in možnost manj togega razporejanja delovnega časa (Ning & Alikaj, 2019).

Pri selekciji kandidatov za zaposlitev v podjetju naj kadrovniki ne gledajo le na doseženo stopnjo izobrazbe. V raziskavi nismo zaznali povezave med doseženo stopnjo izobrazbe in zavzetostjo ali organizacijsko klimo, tudi drugi raziskovalci niso ugotovili višjih vrednosti pri bolj izobraženih, opazili pa so, da je za bolj izobražene potrebno poskrbeti z dovoljšnimi izzivi in spodbujanjem tekmovalnosti (Patel, Moake & Oh, 2017). V kolikor bolj izobraženi zaposleni ne dobijo dovolj izzivov, so manj zavzeti kot manj izobraženi sodelavci.

Pri pregledu stanja vključenosti v delo in zadovoljstva pri delu so v raziskavi, opravljeni v Srbiji (Ćulibrk, Delić, Mitrović & Ćulibrk, 2018, str. 8), opazili, da so zaposleni v zasebnih podjetjih dosegali višje vrednosti zadovoljstva in vključenosti kot zaposleni v javnih podjetjih, prav tako so se zaposleni v proizvodnih podjetjih bolje identificirali s podjetjem kot zaposleni v podjetjih s storitveno dejavnostjo, zato je potrebno pri morebitnih primerjavah stanja med različnimi podjetji upoštevati specifične države, kulture ali panoge,

številne razlike namreč izhajajo že iz kulture in vrednot, kar ni sprejemljivo v neki družbi, bo v drugi lahko zaželeno.

## **SKLEP**

V magistrskem delu smo proučili povezavo med zavzetostjo in organizacijsko klimo. V prvem delu smo s pomočjo znanstvene literature zbrali teoretične osnove s področij zavzetosti in organizacijske klime, vplivov nanju, medsebojnih povezav, vplivov na druge elemente ter predstavili nekaj sorodnih pojmov. Proučevane tematike so aktualne, kar se kaže v velikem številu raziskav, vključene so novejša ugotovitve in priporočila. S proučevanjem literature smo dobili dobro teoretično osnovo, ki opisuje povezave zavzetosti in organizacijske klime; številni članki govorijo o medsebojnih vplivih, nekateri pa tudi o skupnih vplivih zavzetosti in organizacijske klime (vpliv na inovativnost in zadovoljstvo pri delu).

S pomočjo teoretičnih osnov smo pripravili raziskovalni model povezav in sestavili hipoteze, ki so služile kot vodilo za zasnovo vprašalnika in potek raziskave. Empirična raziskava je bila izvedena na primeru velikega podjetja v Sloveniji, v anketi pa je sodelovalo 233 zaposlenih z 31 različnih oddelkov. Z analizo anketnega vprašalnika smo zaznali ter interpretirali šibka in močna področja v proučevanem podjetju, za celosten pristop k izboljševanju stanja je namreč potrebno poznavanje stanja. Pridobljeni podatki o stanju so dobri toliko, kot so odgovori anketirancev iskreni in objektivni, zato je pomembno zagotoviti anonimnost anketirancev. Za merjenje zavzetosti smo uporabili vprašalnik za merjenje delovne zavzetosti UWES-17 (Schaufeli, 2019), za organizacijsko klimo vprašalnik SiOK (SiOK, 2006), za zanos pa vprašalnik o zanosu pri delu (Bakker, 2008).

Zbrani podatki so služili za pripravo statističnih analiz, ki so pokazale, da sta zavzetost in organizacijska klima statistično značilno povezani, moč povezave je srednje močna, med posameznimi dimenzijami obeh konstruktov pa prihaja do različno močnih povezav, vse pa so bile po moči šibke do srednje močne.

Dotaknili smo se tudi področja proučevanja zanosu; v empiričnem delu smo preverili in potrdili močno povezavo med delovno zavzetostjo in zanosom ter srednje močno povezavo med organizacijsko klimo in zanosom. Raziskav s tega področja je tudi v svetovnem merilu malo, zato je magistrsko delo lahko osnova za najdaljnje raziskovanje.

Proučili smo vplive demografskih značilnosti proučevanega vzorca, pri tem nismo potrdili vplivov starosti, spola, staleža v podjetju, dosežene stopnje izobrazbe in področja dela na zavzetost in zaznavanje organizacijske klime, prav tako raven dela ni imela vpliva na organizacijsko klimo. Kot statistično značilne smo potrdili povezavo zavzetosti s skupno delovno dobo zaposlenega in povezavo zavzetosti z ravniyo dela, ki ga zaposleni opravlja. Ti zaključki ugotovitev niso sami po sebi namenjeni za generalizacijo na druga podjetja, saj

so lahko odraz specifičnega stanja v podjetju – v drugih podjetjih, panogah ali kulturah so lahko povezave drugačne.

S pomočjo teoretičnih osnov in empirične raziskave smo izoblikovali priporočila za morebitno nadaljnje raziskovanje, predvsem pa za praktično uporabo v podjetjih, saj zbrana teoretična osnova z novjšimi in aktualnimi ugotovitvami nudi podlago za razumevanje tematike, empirični del pa služi prikazu postopka preverjanja stanja na praktičnem primeru konkretne organizacije in lahko prioritizira delo za izboljševanje stanja, saj razlaga moči povezav med dimenzijami organizacijske klime in zavzetosti.

## LITERATURA IN VIRI

1. Ahmetoglu, G., Akhtar, R., Tsivrikos, D. & Chamorro-Premuzic, T. (2018). The entrepreneurial organization: The effects of organizational culture on innovation output. *Consulting Psychology Journal*, 70, 318–338.
2. Akanni, A. A. (2019). Organizational Climate and Gender Differences in Work Engagement Among Non-Teaching Staff in a Nigerian University. *European Review Of Applied Sociology*, 12, 1–5.
3. Albrecht, S. L. (2014). A Climate for Engagement: Some Theory, Models, Measures, Research, and Practical Applications. V B Schneider & K. Barbera (ur.), *Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture* (str. 554–572). Oxford: Oxford University Press.
4. Albrecht, S., Breidahl, E. & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23, 67–85.
5. Ancarani, A., Mauro, C. Di & Giammanco, M. D. (2019). Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. *International Journal of Public Administration*, 42, 547–557.
6. Annink, A. & den Dulk, L. (2012). Autonomy: the panacea for self-employed women's work-life balance? *Community, Work & Family*, 15, 383–402.
7. Baethge, A., Vahle-Hinz, T., Schulte-Braucks, J. & van Dick, R. (2018). A matter of time? Challenging and hindering effects of time pressure on work engagement. *Work and Stress*, 32, 228–247.
8. Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400–414.
9. Bakker, A. B. (2015). A Job Demands-Resources Approach to Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 75, 723–732.
10. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285.
11. Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.

12. Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management, 43*, 83–104.
13. Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2019). Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 417–430.
14. Bakker, A. B. & Wang, Y. (2019). Self-Undermining Behavior at Work: Evidence of Construct and Predictive Validity. *International Journal of Stress Management, 27*, 241–251.
15. Ben-Eliyahu, A., Moore, D., Dorph, R. & Schunn, C. D. (2018). Investigating the multidimensionality of engagement: Affective, behavioral, and cognitive engagement across science activities and contexts. *Contemporary Educational Psychology, 53*, 87–105.
16. Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research, 18*, 399–408.
17. Brauchli, R., Schaufeli, W. B., Jenny, G. J., Füllemann, D. & Bauer, G. F. (2013). Disentangling stability and change in job resources, job demands, and employee well-being – A three-wave study on the Job-Demands Resources model. *Journal of Vocational Behavior, 83*, 117–129.
18. Bruning, P. F. & Campion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal, 61*, 499–522.
19. Cheng, T., Zhang, P., Wen, Y. & Wang, L. (2020). Social media use and employee innovative performance: Work engagement as a mediator. *Social Behavior and Personality, 48*, 1–10.
20. Cole, M. S., Walter, F., Bedeian, A. G. & O’Boyle, E. H. (2012). Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation. *Journal of Management, 38*, 1550–1581.
21. Colquitt, J. A., Noe, R. A. & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology, 55*, 83–109.
22. Costa, P. L., Passos, A. M. & Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*, 414–436.
23. Čulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S. & Čulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology, 9*, 1–12.
24. D’Amico, A., Geraci, A. & Tarantino, C. (2020). The relationship between perceived emotional intelligence, work engagement, job satisfaction, and burnout in Italian school teachers: An exploratory study. *Psihologijske Teme, 29*, 63–84.
25. Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap : how employees young and old can find common ground* (1. izd). Jossey-Bass.
26. Eldor, L. (2017). The relationship between perceptions of learning climate and employee innovative behavior and proficiency. *Personnel Review, 46*, 1454–1474.

27. Farina, L. S. A., Rodrigues, G. dos R. & Hutz, C. S. (2018). Flow and engagement at work: A literature review. *Psico-USF*, 23, 633–642.
28. Ghosh, P., Jawahar, I. M. & Rai, A. (2019). Do men and women experience work engagement and job satisfaction to the same extent in collectivistic, patriarchal societies? *International Journal of Manpower*, 41, 52–67.
29. Gloria, C. T. & Steinhardt, M. A. (2017). The direct and mediating roles of positive emotions on work engagement among postdoctoral fellows. *Studies in Higher Education*, 42, 2216–2228.
30. Gorgievski, M. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5, 83–96.
31. Grom, V. (2010). *Analiza povezanosti dejavnikov psihološke pogodbe na zavzetost zaposlenih v gospodarskem podjetju - študija primera* (magistrsko delo). Koper: Fakulteta za management.
32. Gruban, B. (2003). HRM: "človeški viri" ali ljudje z novimi vrednotami? : (nova) organizacijska kultura in vrednote. *HRM : strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 1, 8–13.
33. Gulzar, S. & Teli, M. R. (2018). Gender and Work Engagement : A Study of Academic Staff in Higher Education. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 8, 2–4.
34. Habe, K. & Tement, S. (2016). Flow among higher education teachers: A job demands-resources perspective. *Psihološka Obzorja*, 25, 29–37.
35. Handy, C. B. (1993). *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press.
36. Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. M. (2004). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. V Keyes, C. L. M. & Haidt, J. (ur.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*. (str. 205–224). Washington D.C.: American Psychological Association.
37. Hartnell, C. A., Ou, A. Y., Kinicki, A. J., Choi, D. & Karam, E. P. (2019). A meta-analytic test of organizational culture's association with elements of an organization's system and its relative predictive validity on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 104, 832–850.
38. Hisel, M. E. (2020). Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*, 28, 294–305.
39. Hopstaken, J. F., van der Linden, D. & Bakker, A. B. (2016). Correction: Shifts in attention during mental fatigue: Evidence from subjective, behavioral, physiological, and eye-tracking data. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 42, 878–889.
40. Hopstaken, J. F., van der Linden, D., Bakker, A. B. & Kompier, M. A. J. (2015). A multifaceted investigation of the link between mental fatigue and task disengagement. *Psychophysiology*, 52, 305–315.
41. Huber, P. & Schubert, H. J. (2019). Attitudes about work engagement of different generations—A cross-sectional study with nurses and supervisors. *Journal of Nursing*

- Management*, 27, 1341–1350.
42. Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J. & Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 884–899.
  43. Jokanović, B., Zivlak, N., Okanović, A., Čulibrk, J. & Dudak, L. (2020). The model of knowledge management based on organizational climate. *Sustainability* 2020, 12, 3273.
  44. Kaasinen, E., Liinasuo, M., Schmalfuß, F., Koskinen, H., Aromaa, S., Heikkilä, P., Honka, A., Mach, S. & Malm, T. (2019). A worker-centric design and evaluation framework for operator 4.0 solutions that support work well-being. *IFIP Working Conference on Human Work Interaction Design, Espoo, Finland, 20–21 August 2018*.
  45. Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
  46. Kahn, W. A. & Fellows, S. (2013). Employee engagement and meaningful work. V Byrne, Z. S., Dik, B. J. & Steger, M. F. (ur.), *Purpose and meaning in the workplace*. (str. 105–126). Washington D.C.: American Psychological Association.
  47. Kang, M. & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors. *Journal of Communication Management*, 21, 82–102.
  48. Kasa, M. & Hassan, Z. (2013). Antecedent and Consequences of Flow: Lessons for Developing Human Resources. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 209–213.
  49. Kasa, M. & Hassan, Z. (2015). The Role of Flow between Burnout and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among Hotel Employees in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 199–206.
  50. Khodakarami, N. & Dirani, K. (2020). Drivers of employee engagement: differences by work area and gender. *Industrial and Commercial Training*, 15, 81–91.
  51. Kilburg, R. R. & Donohue, M. D. (2014). Leadership and organizational behavior: A thermodynamic inquiry. *Consulting Psychology Journal*, 66, 261–287.
  52. Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 792–812.
  53. Köse, A. (2016). The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate. *Journal of Education and Practice*, 7, 42–52.
  54. Kotzé, M. & Nel, P. (2019). Job and personal resources as mediators in the relationship between Iron-ore mineworkers' job demands and work engagement. *South African Journal of Childhood Education*, 17, 1–10.
  55. Kulikowski, K. & Sedlak, P. (2020). Can you buy work engagement? The relationship between pay, fringe benefits, financial bonuses and work engagement. *Current Psychology*, 39, 343–353.
  56. Laimiš, A. (2015). *Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, delovna zavzetost in avtonomija delovnega časa* (magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
  57. Lee, Y. & Eissenstat, S. H. J. (2018). An application of work engagement in the job

- demands–resources model to career development: Assessing gender differences. *Human Resource Development Quarterly*, 29, 143–161.
58. Lekšan, S. (2018). *Oblikovanje modela za obravnavo vpliva organizacijske klime na zavzetost zaposlenih* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
59. Levine, K. J., Carmody, M. & Silk, K. J. (2020). The influence of organizational culture, climate and commitment on speaking up about medical errors. *Journal of Nursing Management*, 28, 130–138.
60. Lyu, X. & Fan, Y. (2020). Research on the relationship of work family conflict, work engagement and job crafting: A gender perspective. *Current Psychology*, 1, 1–11.
61. Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
62. May, R. W., Terman, J. M., Foster, G., Seibert, G. S. & Fincham, F. D. (2020). Burnout Stigma Inventory: Initial Development and Validation in Industry and Academia. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–14.
63. Molino, M., Cortese, C. G. & Ghislieri, C. (2020). The promotion of technology acceptance and work engagement in industry 4.0: From personal resources to information and training. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 2438–2453.
64. Moorhead, G. & Griffin, R. (2009). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (9. izdaja). Nashville: South-Western College Pub.
65. Moretti, M. & Markič, M. (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
66. Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour* (8. izdaja). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
67. Nasreen, A., Varshney, P. & Waseem, C. (2019). Organizational Climate In NBFC : Implications On Employee Engagement. *Amity Global HRM Review*, 9, 7–14.
68. Navarro, J. & Ceja, L. (2011). Complex dynamics of flow: Differences between work and non-work. *Revista de Psicología Social*, 26, 443–456.
69. Nerstad, C. G. L., Wong, S. I. & Richardsen, A. M. (2019). Can engagement go awry and lead to burnout? The moderating role of the perceived motivational climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 294–305.
70. Ning, W. & Alikaj, A. (2019). The influence of age on the job resources-engagement relationship. *International Journal of Organizational Analysis*, 27, 1218–1238.
71. Orgambidez-Ramos, A. & de Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37–41.
72. Ovsenik, R. & Kozjek, D. (2015). Vrednote generacij. *Revija za univerzalno odličnost*, 4, 17–32.
73. Patel, A. S., Moake, T. R. & Oh, N. (2017). Employee engagement for an increasingly educated workforce: The impact of competitive team climate. *Journal of Personnel Psychology*, 16, 186–194.
74. Radić, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H. & Law, R. (2020). Job

- demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 1–9.
75. Reissová, A., Šimsová, J. & Fričková, K. (2019). Influence of Employee Engagement and Employee Benefit Schemes on Job Satisfaction. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*, 9, 288–292.
  76. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
  77. Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6, 19–38.
  78. Schaufeli, W. (2019). *Tests - Wilmar Schaufeli*. Pridobljeno 10. junija 2019 iz [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES\\_GB\\_17.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_GB_17.pdf)
  79. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Rhenen, W. Van. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
  80. Schaufeli, W. & Salanova, M. (2011). Work engagement: On how to better catch a slippery concept. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 39–46.
  81. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
  82. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M. & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35, 577–591.
  83. Schneider, B., Yost, A. B., Kropp, A., Kind, C. & Lam, H. (2018). Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 462–480.
  84. Sethibe, T. & Steyn, R. (2015). The Relationship Between Leadership Styles, Innovation And Organisational Performance: A Systematic Review. *Sajems NS*, 18, 325–337.
  85. Shrotryia, V. K. & Dhanda, U. (2019). Measuring Employee Engagement: Perspectives from literature. *The IUP Journal of Organizational Behaviour*, 18, 26–47.
  86. SiOK. (2006). *Organizacijska klima v Sloveniji: Pregled spreminjanja organizacijske klime in zadovoljstva v Sloveniji. Skupno letno poročilo 2001 – 2005*. Ljubljana.
  87. Sulisty, A. R. & Suhartini, S. (2019). The Role of Work Engagement in Moderating the Impact of Job Characteristics, Perceived Organizational Support, and Self-Efficacy on Job Satisfaction. *Integrated Journal of Business and Economics*, 3, 15–31.
  88. Suomäki, A., Kianto, A. & Vanhala, M. (2019). Work engagement across different generations in Finland: A Qualitative Study of Boomers, Yers and Xers. *Knowledge and Process Management*, 26, 140–151.
  89. Tamkin, P., Brown, D., Robinson, D., Callen, A., Rickard, C., Brannon, D., Reilley, P., Carter, A. & Hirsh, W. (2016). *Thoughts for the day: IES Perspectives on HR 2016*. Brighton.
  90. Vorina, A., Simonič, M. & Vlasova, M. (2017). An Analysis of the Relationship between Job Satisfaction and Employee Engagement. *Economic Themes*, 55, 243–262.



91. Vos, L. & Page, S. J. (2020). Marketization, Performative Environments, and the Impact of Organizational Climate on Teaching Practice in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 19, 59–80.
92. Wei, F., Li, Y., Zhang, Y. & Liu, S. (2018). The Interactive Effect of Authentic Leadership and Leader Competency on Followers' Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Business Ethics*, 153, 763–773.
93. Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16, 328–346.
94. Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
95. Wu, T. J. & Wu, Y. J. (2019). Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: A delineation of supervisor-employee emotional contagion effects. *Management Decision*, 57, 3200–3216.
96. Xiong, R. & Wen, Y. (2020). Employees' turnover intention and behavioral outcomes: The role of work engagement. *Social Behavior and Personality*, 48, 1–8.
97. Yin, S., Lu, F., Yang, Y. & Jing, R. (2014). Organizational culture evolution: An imprinting perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 27, 973–994.
98. Zhang, F. & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 126–146.
99. Zhang, T. & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48, 1–9.
100. Žontar, E. (2016). *Oblikovanje celovitega modela zavzetosti zaposlenih v izbranem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Vprašalnik

Spoštovani!

Sem Marko Vidic, študent na Fakulteti za ekonomijo v Ljubljani. Anketni vprašalnik je namenjen pripravi magistrske naloge, ki proučuje povezanost zavzetosti in organizacijske klime. Z njim se bo dopolnilo teoretični model povezav med konstruktoma.

Anketa je anonimna, rezultati bodo uporabljeni za prikaz celovite slike in ne pogledov posameznikov. Prosim, da si vzamete približno 8 minut in pričnete z izpolnjevanjem ankete.

### BLOK (1) ( Vprašanja )

**Q1 - Spodaj so navedene izjave, ki se nanašajo na vaše počutje ob delu. Pazljivo preberite vsako trditev in označite, kako pogosto se na tak način počutite pri vašem delu.**

	nikoli	skoraj nikoli	redko	včasih	pogosto	zelo pogosto	vedno
Pri svojem delu prekipevam od energije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delo, ki ga opravljam, se mi zdi polno smisla in namena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čas leti, ko delam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu se počutim svežega/-o in dejavnega/-o.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nad svojim delom sem navdušen/-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam, pozabim na vse ostalo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moja služba je zame vir navdiha.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko se zjutraj zbudim, se veselim svojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Srečen/-na sem, kadar intenzivno delam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponosen/-na sem na svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moje delo me kar potegne vase.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lahko delam veliko časa neprekinjeno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zame je moje delo izziv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zatopljen/-a sem v svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu sem psihično neuničljiv/-a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Težko se ločim od dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri svojem delu vztrajam, tudi če mi stvari ne gredo prav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**BLOK (1) ( Vprašanja )**

**Q2 - Naslednje postavke se nanašajo na vaše doživljanje dela v zadnjih dveh tednih. Označite, kako pogosto se na tak način počutite pri vašem delu.**

	nikoli	skoraj nikoli	redko	včasih	pogosto	zelo pogosto	vedno
Moje delo me navdaja z dobrim občutkom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje delo opravljam z velikim užitkom.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Med delom se počutim srečno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ko delam, se počutim vedro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**BLOK (1) ( Vprašanja )**

**Q3 - S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako sezaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in slabosti. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah, saj je najbližje resnici prvi občutek, ki ga dobite ob prebrani trditvi.**

	nikakor se ne strinjam	se ne strinjam	delno se ne strinjam	ni se strinjam, niti se ne strinjam	delno se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardnih	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	nikakor se ne strinjam	se ne strinjam	delno se ne strinjam	ni se strinjam, ni se ne strinjam	delno se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
kakovosti.							
Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji se ukazovalno vedenje odpravlja (zmanjšuje).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnosi med zaposlenimi so dobri.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ljudje si medsebojno zaupajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo - dolgoročni razlog obstoja in delovanja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni zunaj organizacije dobro govorijo o njej.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vsi v naši organizaciji smo pripravljeni na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	nikakor se ne strinjam	se ne strinjam	delno se ne strinjam	ni se strinjam, ni se ne strinjam	delno se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.							
V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljeno delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistem usposabljanja je dober.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri nas so zaposleni samo ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Napake med preizkušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in prenavljamo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kriteriji napredovanja so jasni vsem zaposlenim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni na vseh nivojih imajo realne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



	nikakor se ne strinjam	se ne strinjam	delno se ne strinjam	ni se strinjam, ni se ne strinjam	delno se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam
možnosti za napredovanje. Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni so nagrajeni v skladu z rezultati svojega dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razmerja med plačami zaposlenih v podjetju so ustrezne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**BLOK (2) ( Demografija )**  
**XSPOL - Spol:**

- Moški  
 Ženski

**BLOK (2) ( Demografija )**  
**XSTAR2a4 - V katero starostno skupino spadate?**

- do 20 let  
 21–30 let  
 31–40 let  
 41–50 let  
 51–60 let  
 61 let ali več

**BLOK (2) ( Demografija )**  
**XIZ1a2 - Kolikšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?**

- IV. stopnja ali manj  
 V. stopnja  
 VI. stopnja  
 VII. stopnja ali več

**BLOK (2) ( Demografija )**

**Q4 - Koliko let znaša vaša delovna doba v tem podjetju?**

- manj kot 1 leto
- 1–2 leti
- 2–5 let
- 5–10 let
- 11 let in več

**BLOK (2) ( Demografija )**

**Q5 - Koliko let znaša vaša skupna delovna doba?**

- manj kot 1 leto
- 1–2 leti
- 2–5 let
- 5–10 let
- 11 let in več

**BLOK (2) ( Demografija )**

**Q6 - Kakšen je Vaš nivo v organizaciji?**

- Višji ali srednji manager (najvišja vodstvena dela)
- Operativni vodja (vsi vodje razen najvišjih vodstvenih del)
- Samostojni strokovni kader (skupina kreativnih del, brez podrejenih)
- Izvajalci (izvedbena in administrativna dela)

## Priloga 2: Demografske značilnosti anketirancev

Tabela 12: Spol zaposlenih v vzorcu

Spol	% vzorca
Moški	73
Ženski	27

*Vir: lastno delo.*

Tabela 13: Starostna razporeditev zaposlenih v vzorcu

Starostna skupina	% vzorca
pod 20 let	0
21–30 let	26
31–40 let	43
41–50 let	18
51–60 let	21
61 in več let	1

*Vir: lastno delo.*

Tabela 14: Najvišja dosežena formalna izobrazba zaposlenih v vzorcu

Najvišja dosežena formalna izobrazba	% vzorca
IV. stopnja ali manj	3
V. stopnja	16
VI. stopnja	41
VII. stopnja ali več	41

*Vir: lastno delo.*

Tabela 15: Delovna doba v podjetju pri anketirancih

Delovna doba v podjetju	% vzorca
manj kot 1 leto	3
1–2 leti	17
3–5 let	30
6–10 let	24
11 let in več	26

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 16: Skupna delovna doba pri anketirancih*

<b>Skupna delovna doba</b>	<b>% vzorca</b>
manj kot 1 leto	1
1–2 leti	7
3–5 let	23
6–10 let	21
11 let in več	48

*Vir: lastno delo.*

*Tabela 17: Raven v organizaciji pri anketirancih*

<b>Raven v organizaciji</b>	<b>% vzorca</b>
1. Višji ali srednji manager	5
2. Operativni vodja	19
3. Samostojni strokovni kader	63
4. Izvajalec	13

*Vir: lastno delo.*