

Povezava zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih v javnem zavodu s področja kulture

Katarina Udovč*

katarinaudovc@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kolikšna je medsebojna povezava zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih?

Namen: Namen študije je raziskati vzročno-posledično povezavo med zavzetostjo in zadovoljstvom zaposlenih v javnem zavodu s področja kulture ter ugotoviti, kateri dejavniki nanju najbolj vplivajo.

Metoda: Stopnjo zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih smo dobili s kvantitativno metodo oz. anketiranjem. Podatke smo analizirali z metodo PLSM-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*), s pomočjo statističnega paketa R in funkcije *plspm*. Z omenjeno metodo preučujemo multivariantne odnose med opazovanimi in latentnimi spremenljivkami.

Rezultati: Rezultati so pokazali nizko oziroma šibko (0,208) vzročno-posledično povezavo med zavzetostjo in zadovoljstvom zaposlenih. Ugotovili smo, da imajo na zavzetost in zadovoljstvo največji vpliv dejavniki povezani z voditeljstvom.

Organizacija: Rezultati opravljene raziskave lahko vodstvu nudijo osnovo za izboljšanje upravljanja s človeškimi viri. Doprinos oziroma dodana vrednost, ki jo lahko ponudijo zavzeti in zadovoljni zaposleni ter njihovo vključevanje v politiko in razvoj organizacije, predstavljajo skupaj z voditeljstvom velik razvojni potencial tudi za organizacije v javnem sektorju.

Originalnost: Izvirni prispevek se kaže v preučevanju vzročno-posledične povezave dejavnikov zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih v javnem sektorju. Večina tovrstnih raziskav se je osredotočila ali na preučevanje zavzetosti in zadovoljstva v povezavi z drugimi dejavniki ali na njun odnos z demografskimi podatki.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Precejšnjo omejitev predstavlja, da je to prva tovrstna raziskava v obravnavanem zavodu, kjer vodstvo še ni začelo vpeljevati načel managementa kakovosti (TQM).

Ključne besede: javni sektor, zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost.

1 Uvod

V 21. stoletju je najpomembnejši prispevek, ki ga mora dati management, povečanje produktivnosti, t. i. znanjskega oz. umskega dela (Drucker, 2001, str. 25), kar pa lahko zagotavljajo zavzeti, zadovoljni in motivirani zaposleni. Raziskava je pokazala, da je v Sloveniji upravljanje s t. i. človeškimi viri neintenzivno, saj so vanj nadpovprečno vključeni vodje, medtem ko so ostali zaposleni vključeni podpovprečno (Svetlik in Ignjatović, 2004, str. 29–30). Primerjava rezultatov priznanja za poslovno odličnost (PRSP) slovenskih in evropskih organizacij je pokazala šibkost organizacij prav pri merilih, ki opredeljujejo voditeljstvo, odnose z zaposlenimi in odjemalci oziroma medčloveške odnose (Kern Pipan in Leon, 2012; Leon, Stanonik in Rozoničnik, 2015, str. 5). V slovenskem javnem sektorju je od leta 2010 do 2014 zaznati upad zadovoljstva, kar deloma odseva gospodarske razmere, delno pa je potrebno poiskati vzroke drugje. V organizacijah zasebnega sektorja se namreč v istem časovnem obdobju kaže trend rasti zadovoljstva zaposlenih (Stanonik, 2015).

Raziskave in samoocene slovenskih organizacij so pokazale neprepoznavanje pomena medčloveških odnosov in upravljanja človeških virov. Žal je s tovrstnim pristopom vse

prevečkrat zapostavljen prispevek, ki bi ga lahko dali zadovoljni in zavzeti zaposleni. Opravljene raziskave so dokazale, da so zavzeti zaposleni vir konkurenčne prednosti (Sundaray, 2011, str. 53), da imajo podjetja z večjim deležem zavzetih višjo tržno vrednost in tudi višji donos na delnico (Macey et al., 2009, str. 7). Zavzeti zaposleni pomagajo organizaciji pri doseganju poslanstva, izvajanju strategije in doseganju boljših poslovnih rezultatov (Vance, 2006, str. 28; Macey et al., 2009, str. 11; Christian et al., 2011; Halbesleben, 2010; Xanthopoulou et al., 2009 v Albrecht et al., 2015, str. 8), prav tako so zavzeti zaposleni tudi bolj učinkoviti (Anitha, 2014, str. 317), manjkrat prostovoljno zapustijo organizacijo (Macey in Schneider, 2008, str. 4) in so uspešnejši (MacLeod in Clarke, 2009, str. 16). V dobrih časih pomeni zavzetost zaposlenih razliko med dobrimi in odličnim organizacijami, v slabih časih pa je to ločnica med preživetjem in katastrofo (Gruban, 2010).

Aktivno vlogo zaposlenih poleg voditeljstva pri vzajemnem izkoriščanju potencialov ustvarjalnosti in inovativnosti kot pomembna dejavnika poslovne odličnosti izpostavlja tudi zadnja različica modela poslovne odličnosti EFQM 2013 (EFQM, 2013), za javni sektor prilagojen CAF – Common Assessment Framework, zadovoljstvo vseh deležnikov in odgovornost vodstva pa tudi najnovejša različica ISO standarda 9001:2015. Vse razprave o vlogi ljudi pri kakovosti v enem stavku povzame Crosby »*Ko razpravljamo o kakovosti, razpravljamo o ljudeh*« (Crosby, 1989, str. 15), mogoče lahko dodamo tudi njihovih odnosih.

2 Teoretična izhodišča

Zavzetost zaposlenih so opisovali z različnih vidikov npr. psihološkega, vedenjskega, motivacijskega, pripadnosti in kombiniranega vidika. Raziskovalci so dokazali, da se koncept zavzetosti razlikuje od sorodnih stališč zadovoljstva (*job satisfaction*), vključenosti (*job involvement*) in pripadnosti (*commitment*) (Albrecht et al., 2015, str. 12–13). V nadaljevanju se bomo posvetili raziskavam odnosa in definicijam zavzetosti, ki se prepletajo z zadovoljstvom z delom. Gruban meni, da predstavlja zadovoljstvo odskočno stopnico k zavzetosti, na drugi stopnički je motiviranost, na tretji pripadnost, na četrti ponos, na vrhu oziroma peti stopnički pa kraljuje zavzetost (Gruban, 2010). Veliko raziskav je dokazalo pozitivno povezanost zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih in obratno. Saks (2006, str. 613) je ugotovil, da sta zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih pomembno povezana, prav tako zavzetost vpliva na pripadnost organizaciji, na namero po odhodu in na organizacijsko vedenje. Erickssonova (2005, str. 14) je povzela, da sta zadovoljstvo z delom in zavzetost do neke mere neposredno povezana, vendar sta za zavzetost značilna strast, predanost in pripravljenost investirati samega sebe ter vložiti neomejen trud, da bi delodajalcu pomagal uspeti, kar se razume kot nadgradnja zadovoljstva z delom. Zadovoljstvo povezujemo z občutki, ki jih doživljamo pri delu, zavzetost pa s psihološkim pristopom in odnosom do dela in delovnega mesta. Koscec (v Robertson-Smith in Marwick, 2009, str. 49) meni, da lahko zaposleni, ki ni zavzet pri delu, kaže veliko stopnjo zadovoljstva, prav tako lahko zaposleni pod vplivom zadovoljstva kaže podobno predanost in zagon kot pri zavzetosti, vendar sta pri

tem zanos in strast, značilna za zavzetost, odsotna (Robertson-Smith in Marwick, 2009, str. 50). Podobno meni Mazucca (2007, str. 13), ki pravi da ne zadošča več, če so zaposleni le zadovoljni. Zadovoljstvo je neposreden kazalnik njihove delovne morale in ne zavzetosti, zavzetost se začne pri produktivnosti. Ena izmed definicij zavzetosti zaposlenih oziroma t. i. pristop zadovoljstvo je – zavzetost se nanaša na posameznikovo vključenost in zadovoljstvo kot tudi na navdušenje nad delom (Harter et al., 2002, str. 269). Najpogosteje uporabljeni vprašalnik za ugotavljanje zavzetosti Q¹² so osnovali na predhodnem konstrukt zadovoljstva zaposlenih (Harter et al., 2002, str. 209) z namenom izboljšanja tako dela kot zadovoljstva zaposlenih.

Zavzetost najpogosteje definirajo kot pozitivno, izpolnjeno dožemanje dela, katerega značilnosti so zagnanost, predanost. Zavzetost bolj kot zadovoljstvo povezujejo z doseganjem uspešnosti zaradi energetskega naboja oziroma delovnega zagona, ki odlikuje pristop zaposlenega (Schaufeli, 2013, str. 10). Zavzetost se kaže kot energična vključenost in osredotočenost na doseganje ciljev organizacije (Macey in Schneider, 2008, str. 24). Opisali so jo tudi kot pozitivno, zadovoljujoče, z delom povezano stanje duha, za katerega sta značilna zagnanost in predanost (Schaufeli et al., 2002, str. 74). Osebna zavzetost zaposlenih je jasno izražen namen in usmerjena energija, ki jo drugi prepoznajo prek samoiniciativnosti, prilagodljivosti, vloženega napora in vztrajnosti za doseganje organizacijskih ciljev (May et al., 2004, str. 13; Macey in Schneider, 2008, str. 4). Konstrukt poimenovan polna zavzetost »*full engagement*« sta razvila Robertson in Cooper (2010, str. 328–329). Vanj sta združila zaželeno vedenje zaposlenih z organizacijskega stališča – zavzetost ter dobro počutje pri delu in v delovnem okolju, zaposlenčevo psihološko dožemanje in doživljanje (*well-being*). Ugotovila sta, da se zavzetost zaposlenih okrepi takrat, ko se le-ti pri svojem delu in v delovnem okolju dobro počutijo, in nasprotno, zavzetost zaposlenih upade takrat, ko je stopnja dobrega počutja pri zaposlenih nizka.

Koncept zavzetosti s prestola upravljanja s človeškimi viri izriva zadovoljstvo zaposlenih. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja enega najpogosteje proučevanih, po mnenju nekaterih raziskovalcev že preživetih, konstruktov v industrijski psihologiji. Locke (1976, str. 1304) je opisal zadovoljstvo kot prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene posameznikovih delovnih mest in delovnih izkušenj. Predpostavil je tudi, da bodo ljudje zadovoljni s svojim delom, če jim bo zagotavljalo to, kar želijo, oziroma jim bo predstavljalo vrednoto. Menil je, da naj bi vrednote bolje napovedovale zadovoljstvo z delom kot potrebe. Stališča v zvezi z delom se razlikujejo od posameznika do posameznika prav po pomenu oziroma lestvici njim lastnih vrednot. Zadovoljstvo zaposlenih lahko opredelimo tudi kot stopnjo, do katere imajo zaposleni radi svoje delo (Spector, 2003, str. 2). Zadovoljstvo zaposlenih se definira kot želeno ali pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovega dela ali doživetja in izkušenj pri njegovem delu. Ljudje težimo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Zadovoljstvo pri delu je povezano s tem, kako so naša osebna pričakovanja povezana z našimi osebnimi pričakovanji pri delu, oziroma če so v skladu z njimi (McKenna, 2000, str. 276). Mihaličeva

(2008, str. 121) meni, da z merjenjem zadovoljstva zaposlenih dobimo informacije o trenutnem stanju v organizaciji, kar vodstvu omogoča pomembne povratne informacije o tem, na katerih področjih v podjetju so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kaj slabo vpliva na zaposlene ter kakšno je splošno stanje počutja pri delu v podjetju. Raziskava Solankija (2013, str. 9) je pokazala, da zadovoljstvo vpliva tako na fizično zdravje kot tudi na mentalne sposobnosti zaposlenih. Slovenski raziskovalci so ugotovili, da največje nezadovoljstvo povzroča odsotnost t. i. zunanjih dejavnikov – higienikov: ustrezna politika, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenim, dobre delovne razmere, dobri odnosi s sodelavci, ustrezne plače. V organizacijah si je treba enako ali celo bolj kot za zadovoljstvo zaposlenih prizadevati tudi za to, da se izognemo njihovem nezadovoljstvu. Najpogostejše in za organizacije najbolj problematične oblike izražanja nezadovoljstva zaposlenih so: absentizem (bolniške odsotnosti), nezaželeno oziroma deviantno vedenje posameznikov, manjša delovna vnema, širjenje nezadovoljstva med sodelavci. Lahko pa pride celo do kršitve organizacijskih pravil in določb delovne pogodbe (Svetlik, 2009, str. 345–347).

3 Metoda

3.1 Zbiranje podatkov

Raziskavo smo opravili v javnem zavodu s področja kulture z 260 zaposlenimi. Javni zavod je razdeljen na geografsko razdrobljene organizacijske enote. Anketo smo poslali vsem zaposlenim, ki so izpolnili 66 vprašalnikov, kar predstavlja 25 % vseh zaposlenih. Približno 25 % zastopanost respondentov je tudi znotraj posameznih demografskih kategorij (delovna mesta, izobrazba in delovna doba), zato menimo, da smo pridobili realno oceno.

Tabela 1: Profil respondentov, demografski dejavniki.

Karakteristika vzorca	Odstotek (%)
<i>Delovna mesta</i>	
vodstveno	6
administrativno	11
strokovno	83
<i>Delovna doba</i>	
pod 5 let	9
od 5 do 10 let	28
od 10 do 20 let	18
od 20 do 30 let	24
nad 30 let	21
<i>Izobrazbena struktura</i>	
neopredeljeno	1
V stopnja	6
VI stopnja	4
VII stopnja	70
VIII stopnja	14
IX stopnja	5
Skupaj	100 (N= 66)

3.2 Opredelitev latentnih in pripadajočih merskih spremenljivk

Pri raziskavi smo opredelili zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih kot latentni spremenljivki, medtem ko smo ocenjevale trditve opredelili kot merske spremenljivke. Zavzetost smo merili z vprašalnikom UWES–9 (Schaufeli, Bakker in Selanova, 2006, str. 712), ki ga odlikujejo visoka stopnja zanesljivosti in dobre merske karakteristike. Ugotavljanje zadovoljstva smo osnovali na vprašalniku o zadovoljstvu projekta Slovenska organizacijska klima SiOK (preimenovan v OCS). Vprašalnika in ocenjene vrednosti predstavljamo v tabeli 2.

Spremenljivke smo ocenjevali z Likertovo 5-stopenjsko lestvico, pri čemer 1 – pomeni popolnoma se ne strinjam in 5 – popolnoma oziroma zelo se strinjam. Pred izpolnjevanjem smo zaradi prvega tovrstnega anketiranja in redkeje uporabljenih pojmov razumljivost vprašalnika preverili pri štirih zaposlenih.

Tabela 2: Indikatorji in povprečne ocene latentnih spremenljivk zavzetosti in zadovoljstva.

Zavzetost		Povprečne vrednosti	ocenjene
1.a	Na delovnem mestu sem poln energije.	3,5	
1.b	V službi se počutim močnega in odločnega.	3,3	
1.c	Nad svojo službo sem navdušen.	3,5	
1.d	Moje delo me navdihuje.	3,5	
1.e	Ko se zjutraj zbudim, se zlahka odpravim v službo.	3,5	
1.f	Zadovoljen sem, ko delam intenzivno.	4,1	
1.g	Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.	3,9	
1.h	Ko delam, pozabim na vse drugo.	3,9	
1.i	Zatopljen sem v svoje delo.	4,0	
		M=3,68	
Zadovoljstvo			
2.a	z vodstvom	3,2	
2.b	z neposredno nadrejenim	3,2	
2.c	z odnosi s sodelavci	3,8	
2.d	z možnostmi napredovanja	2,6	
2.e	z delovnimi pogoji (oprema, prostori, možnost parkiranja)	3,6	
2.f	z možnostmi za izobraževanje	2,8	
2.g	s plačo	3,1	
2.h	s stalnostjo/varnostjo zaposlitve	3,5	
2.i	z delom (rutina, ustvarjalno, izzivi)	3,4	
2.j	z delovnim časom	4,2	
2.k	s statusom v organizaciji	3,5	
2.l	z obveščeno o dogodkih in dogajanju v organizaciji	3	
		M=3,3	

Iz tabele 2 lahko razberemo, da so zaposleni v sklopu zavzetost najboljše ocenili spremenljivko »Zadovoljen sem, ko delam intenzivno« (M = 4,1). Najvišje so bile ocenjene spremenljivke, ki opisujejo vpetost v delo, poleg omenjene še »Zatopljen sem v svoje delo« (M = 4,0) in »Ko delam, pozabim na vse drugo« (M = 3,9). Najslabše je bila ocenjena spremenljivka »V službi se počutim močnega in odločnega« (M = 3,3), ki jo uvrstimo med tiste, ki merijo zagnanost. Zagnanost je najslabše ocenjena, poleg omenjene sem uvrščamo še »Na delovnem mestu sem poln energije« (M = 3,5) in »Ko se zjutraj zbudim, se zlahka odpravim v službo« (M = 3,5),

kar bi lahko povezovali z načini motiviranja in komunikacije. Preostale tri spremenljivke merijo predanost delu.

V sklopu zadovoljstvo so zaposleni najvišje ocenili spremenljivko »Zadovoljstvo z delovnim časom« (M = 4,2), najslabše pa »Možnosti za izobraževanje« (M = 2,8) in »Možnosti napredovanja« (M = 2,6). V zgornjem, bolj ocenjenem delu, se nahajajo spremenljivke, ki so povezane z dejavniki, na katere medčloveški odnosi nimajo neposrednega vpliva, ampak jih krojijo pravilniki, zakonodaja in potrebnost različnih dobrin za opravljanje dela, v spodnjem delu pa tiste, ki se tičejo medčloveških odnosov, komunikacije in upravljanja oziroma razvoja človeških virov.

4 Rezultati analize PLS-PM (Partial Least Squares Path Modeling)

4.1 Opis metode

Za preverjanje merskega in testiranje strukturnega modela smo uporabili metodo PLS-PM (Partial Least Squares Path Modeling). PLS-PM smo izvedli s pomočjo statističnega paketa R in funkcije `plspm` (Sanchez, 2013, str. 5–6), s katero smo analizirali medsebojno povezavo med zavzetostjo in zadovoljstvom zaposlenih. V okviru PLS-PM analize moramo preveriti veljavnost merskega modela (inner model) in veljavnost strukturnega modela (outer model). Pri preverjanju veljavnosti merskega modela nas z vidika reflektivnih indikatorjev (manifestne spremenljivke, ki so povzročene preko latentnih spremenljivk) zanimajo naslednji segmenti:

- preverjanje enodimenzionalnosti indikatorjev,
- preverjanje, ali so indikatorji ustrezno pojasnjeni z latentno spremenljivko,
- ocenjevanje, do katere stopnje se podani konstrukti razlikujejo med seboj.

4.2 Preverjanje enodimenzionalnosti indikatorjev

Zanesljivost oziroma konsistentnost vprašalnika smo po posameznih sklopih preizkušali s Cronbachovim koeficientom alfa (*Cronbach alpha*), ki prikaže povprečno zanesljivost skupka testiranj (Sanchez, 2013, str. 57). Vrednosti koeficienta se gibljejo na intervalu med 0 in 1, višje vrednosti pomenijo boljšo zanesljivost konstrukta: vrednosti nad 0,8 zagotavljajo visoko zanesljivost vprašalnika. Dillon-Goldstein's rho statistika, bolj poznana kot *composite reliability*, meri varianco vsote indikatorjev posameznega bloka. Za strukturne modele je primernejši od Cronbach alfe, saj temelji na utežeh (*loadings*) in ne na korelacijah med spremenljivkami (Chin, 1998, str. 297; Sanchez, 2013, str. 57). Priporočljiva vrednost Dillon-Goldstein's rho je nad 0,7 (Hair et al., 2010, str. 125). Ustreznost blokovne enodimenzionalnosti smo preverili tudi z lastnimi vrednostmi oziroma s korelacijsko matriko vsakega sklopa indikatorjev. Za potrditev enodimenzionalnosti je pomembno, da so prve lastne vrednosti nad 1, druge pa pod 1 (Sanchez, 2013, str. 58). Oznaka A pomeni, da smo z reflektivnim načinom pridobili teže (*outer weights*) z enostavno regresijo za vsak indikator na njihov latentni rezultat, oznaka MVs pa število spremenljivk oz. indikatorjev manifestne spremenljivke, ki smo jih zajeli v analizo.

Tabela 3: Prikaz rezultatov oziroma potrditev enodimenzionalnosti preučevanih blokov.

Spremenljivka	Način	MVs	Cronbach alfa	Dillon-Goldstein's rho	Lastna vrednost	
					1.	2.
LV1	A	6	0,893	0,918	3,92	0,819
LV2	A	8	0,886	0,911	4,51	0,776

Rezultati kažejo na visoke vrednosti Cronbach alfe (najmanjša vrednost 0,886). Visoko nad priporočeno vrednostjo (več kot 0,7) so tudi vrednosti Dillon-Goldstein's rho statistike (najmanjša je 0,911). Blokovno enodimenzionalnost potrjujejo tudi rezultati lastnih vrednosti, saj so prve vrednosti nad 1, druge pa pod 1. Iz dokazane enodimenzionalnosti bloka lahko sklepamo, da so respondenti vprašanja razumeli in da so nanje zelo zanesljivo odgovarjali.

4.3 Preverjanje, ali so indikatorji ustrezno pojasnjeni z latentno spremenljivko

Pri preverjanju zunanega modela (*outer model*) moramo preveriti uteži, komunalitete in redundanco. Uteži (*loadings*) predstavljajo korelacije med latentnimi in pripadajočimi merskimi spremenljivkami. Literatura priporoča vrednosti uteži nad 0,7. Ustreznost vrednosti lahko v nadaljevanju pojasnimo s kvadriranimi utežmi (*squared correlations*) oziroma komunalitetami. Komunalitete merijo skupno varianco latentne spremenljivke in indikatorja, kar pomeni, da je pri vrednosti uteži 0,7 približno ($0,7^2 = 0,49$) oziroma 50 % variabilnosti merske spremenljivke zajete v pripadajoči latentni spremenljivki. Redundanca kaže odstotek variance indikatorja v endogenem bloku, ki je pojasnjen z neodvisnimi latentnimi spremenljivkami. Višja redundanca pomeni višjo stopnjo predvidevanja (Sanchez, 2013, str. 69). S preverjanjem vrednosti statistik, ki opredeljujejo težo (*outer weights*), lahko vidimo, kateri indikatorji najbolj učinkovito prispevajo k latentni spremenljivki (t. 4). Višja kot je ocena, večji učinek ima njen prispevek k latentni spremenljivki.

V tabeli 4 so vsebinsko prikazani indikatorji, ki prispevajo največjo težo k latentni spremenljivki 1. K zavzetosti največjo težo prispeva indikator »Nad svojo službo sem navdušen« (1.c), najmanj pa »Ponosen sem na delo, ki ga opravljam« (1.g).

Tabela 4: Razporeditev indikatorjev po stopnji učinkovanja na zavzetost zaposlenih (LV 1).

Zavzetost	
1.c	Nad svojo službo sem navdušen.
1.b	V službi se počutim močnega in odločnega.
1.a	Na delovnem mestu sem poln energije.
1.e	Ko se zjutraj zbudim, se zlahka odpravim v službo.
1.d	Moje delo me navdihuje.
1.g	Ponosen sem na delo, ki ga opravljam.

V tabeli 5 so vsebinsko prikazani indikatorji, ki prispevajo največjo težo k latentni spremenljivki 2. K zadovoljstvu največjo težo prispeva indikator »zadovoljstvo z vodstvom« (2.a), sledita izenačeni trditvi »zadovoljstvo z obveščenostjo o dogodkih in dogajanju v

organizaciji« (2.l) in »zadovoljstvo s statusom« (2.k), najmanj pa »zadovoljstvo z delovnimi pogoji« (2.e).

Tabela 5: Razporeditev indikatorjev po stopnji učinkovanja na zadovoljstvo zaposlenih (LV 2).

Zadovoljstvo	
2.a	zadovoljstvo z vodstvom
2.l	zadovoljstvo z obveščenostjo o dogodkih in dogajanju v organizaciji
2.k	zadovoljstvo s statusom v organizaciji
2.b	zadovoljstvo z neposredno nadrejenim
2.c	zadovoljstvo s sodelavci
2.f	zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje
2.d	zadovoljstvo z možnostmi napredovanja
2.e	zadovoljstvo z delovnimi pogoji

Tabela 6: Rezultati preverjanja za zunanji (outer) model.

Spremenljivka	Teža (<i>weight</i>)	Utež (<i>loading</i>)	Komunaliteta (<i>communality</i>)	Redundanca (<i>redundancy</i>)
LV1				
s1.a	0,203	0,857	0,734	0,265
s1.b	0,235	0,777	0,604	0,218
s1.c	0,237	0,888	0,789	0,285
s1.d	0,187	0,756	0,572	0,206
s1.e	0,202	0,805	0,648	0,234
s1.g	0,171	0,753	0,567	0,205
LV2				
s2.a	0,182	0,837	0,700	0,549
s2.b	0,176	0,791	0,626	0,490
s2.c	0,165	0,660	0,435	0,341
s2.d	0,149	0,647	0,418	0,328
s2.e	0,139	0,612	0,375	0,294
s2.f	0,156	0,743	0,552	0,433
s2.k	0,181	0,834	0,696	0,545
s2.l	0,181	0,840	0,706	0,554

V tabeli 6 so razvidne vrednosti za teže (*weights*), uteži (*loadings*), komunalitete in vrednosti redundance. Rezultati kažejo, da je večina vrednosti uteži in komunalitet nad priporočljivo vrednostjo 0,7 oziroma 0,49, kar pomeni, da so korelacije med latentnimi in merskimi spremenljivkami (indikatorji) dobre. Nekatere vrednosti so sicer nekoliko pod priporočeno vrednostjo, a smo jih zaradi vsebinske veljavnosti zadržali v merskem modelu. Kot je razvidno iz rezultatov, so vrednosti redundance nekoliko višje znotraj drugega bloka oziroma »zadovoljstvo zaposlenih«. Rezultati navedenih statistik potrjujejo veljavnost proučevanega merskega modela.

4.4 Ocenjevanje, do katere stopnje se podani konstrukti razlikujejo

Razlikovanje podanih konstruktov smo ocenjevali z/s:

- determinacijskim koeficientom,
- redundanco,
- povprečjem izločenih varianc.

Determinacijski koeficient (R^2) kaže odstotek pojasnjene variance pri odvisnih latentnih spremenljivkah.

Vrednosti razdelimo R^2 v tri razrede (Sanchez, 2013, str. 68):

- nizka $R < 0,30$ (tudi $R < 0,20$),
- zmerna $0,30 < R < 0,60$ (tudi $0,20 < R < 0,50$) in
- visoka $R > 0,60$ (tudi $R > 0,50$).

Komunaliteta bloka kaže, kolikšen delež variance reflektivnega bloka se ponovi v latentnih spremenljivkah. Zaželena vrednost je vsaj 0,50 (Sanchez, 2013, str. 63). Redundanca meri odstotek variance v endogenih blokih, na katere vplivajo neodvisne latentne spremenljivke. Visoka vrednost redundance kaže na visoko moč napovedovanja. Komplementarna meritev zanesljivosti kompozita je povprečje izločenih varianc (*average variance extracted*). Ta neposredno kaže na delež variance, ki je zajet v konstrukt, v primerjavi z deležem variance, ki pripade napaki. Priporočene so vrednosti nad 0,50. V nadaljevanju so prikazani rezultati glede preverjanja veljavnosti notranjega modela (*inner model assessment*).

Tabela 7: Preverjanje veljavnosti notranjega modela (inner model assessment).

	Tip	R^2	Komunaliteta bloka (<i>Block_Community</i>)	Povprečna redundanca (<i>Mean_Redundancy</i>)	Povprečje izločenih varianc (<i>AVE</i>)
LV1	Endogeni	0,361	0,652	0,235	0,652
LV2	Endogeni	0,784	0,563	0,442	0,563

Visoka vrednost R^2 je bila ugotovljena pri LV2 »zadovoljstvo«, zmerna pa pri LV1 »zavzetosti« (t. 7). V tabeli 7 so podana tudi povprečja izločenih varianc (*AVE*), ki merijo količino variance, ki jo posamezna latentna spremenljivka zajame na osnovi pripadajočih indikatorjev. Kot je razvidno iz rezultatov, so vse vrednosti *AVE* nad priporočljivo vrednostjo 0,5 (Sanchez, 2013, str. 104). Nad priporočeno vrednostjo 0,5 so tudi komunalitete bloka.

V nadaljevanju sta v tabeli 8 prikazana koeficienta poti strukturnega PLS-PM modela. V tabeli 8 je podan koeficient poti, ki odraža neposredni učinek, in koeficient poti, ki odraža posredni učinek (le-to lahko izračunamo kot produkt koeficientov poti), iz česar sklepamo, da sta »zavzetost zaposlenih« in »zadovoljstvo zaposlenih« šibko povezani.

Tabela 8: »Zavzetost zaposlenih« in »zadovoljstvo zaposlenih« sta šibko povezana.

Koeficienti poti			
Povezava	Neposredni učinek	Posredni učinek	Skupaj
LV1->LV2	0,208	0,000	0,208

5 Razprava

Analiza merskih karakteristik latentnih spremenljivk zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih je pokazala primanjkljaj pri medčloveških odnosih. K zavzetosti največ prispevajo merske karakteristike zagnanosti, kar lahko povežemo z dejavniki motivacije in komunikacije, k zadovoljstvu pa zadovoljstvo z vodstvom organizacije in neposredno nadrejenim ter seznanitev z dogodki in obveščenostjo v organizaciji, kar odraža kulturo voditeljstva in način vodenja. Na način vodenja in razvitost kulture voditeljstva vpliva dejstvo, da so vsi vodje strokovnjaki na svojem področju, ki so predani individualnemu strokovnemu delu, zato slabo poznajo področje poslovanja in managementa človeških virov ter birokratsko-funkcionalno organiziranost zavoda z več hierarhičnimi ravni, pri čemer komunikacijo otežuje tudi geografska razdrobljenost oziroma organiziranost enot.

Raziskave potrjujejo, da na zavzetost vplivajo vodje, njihov odnos do sodelavcev in organizacijska klima (McBain, 2007, str. 16; Lobnikar, 2008; Gruban, 2005; Musek Lešnik, 2006; Fleming in Asplund, 2007, str. 317). Prvi koraki k zavzetosti se začnejo z jasno opredeljenimi pričakovanji in cilji, iskreno ter avtentično skrbjo za zaposlene, prepoznavanjem dosežkov, dokazovanjem, da mnenje sodelavcev šteje in ga upošteva (Gruban, 2005). Napotke organizacijam in predvsem vodjem kako ukrepati oziroma spodbujati zavzetost zaposlenih sta v deset C-jev združila Seijts in Crim (2006). Našteto predstavlja odstopanje od tradicionalnega načina vodenja, ki je še prevladujoč v javnem sektorju. Odmik od tradicionalnega pristopa k vodenju najbolj opiše Drucker, ki pravi, da morajo biti zaposleni vse bolj obravnavani kot »partnerji.« Definicija partnerstva je, da so vsi partnerji enakovredni in jim ne moremo ukazovati, ampak jih je potrebno prepričati (Drucker, 2001, str. 31). Raziskave so dokazale, da na zavzetost zaposlenih vplivajo komponente povezane s transformacijskim načinom vodenja (Xu in Thomas, 2011, str. 402) in integriteta vodij (Šumi in Lobnikar, 2012, str. 1233), medtem ko zadovoljstvo zaposlenih povečuje etično vodenje (Brown in Trevino, 2006, str. 597), vključevanje zaposlenih (Soong; 2000) in ustvarjanje ter izboljševanje pogojev za inovativnost (Rasulzada in Dackert, 2009, str. 191). Conti meni, da je voditeljstvo gonilna sila organizacije, saj je od njega odvisno, kako bodo vključevali sposobnosti, motivirali zaposlene, kako bodo prenašali pomen poslanstva organizacije in vzpodbujali občutek pripadnosti, prav tako je od njega odvisno tudi organiziranje, razporejanje in usmerjanje ljudi in virov ter obvladovanje procesov z namenom ustvarjati vrednost za odjemalce, organizacijo in partnerje. Neoprijemljive t. i. mehke značilnosti, kamor uvrščamo voditeljstvo, kulturo, vrednote, motivacijo in vključenost zaposlenih, ločijo odlične organizacije od ostalih (Conti, 1999, str. 36).

6 Zaključek

Raziskava je pokazala šibko oziroma nizko vzročno-posledično povezavo med zavzetostjo in zadovoljstvom zaposlenih, kar pomeni da so lahko zaposleni zavzeti ne pa tudi najbolj zadovoljni in obratno. Ugotovili smo, da na raziskovana konstrukta najbolj vplivajo dejavniki povezani z voditeljstvom, kamor prištevamo način vodenja, motiviranje in komunikacijo.

Zaposleni so dejavnike zadovoljstva, razen delovnega časa in plače, ocenili nižje od povprečne stopnje zadovoljstva zaposlenih s posameznimi dejavniki v slovenskih podjetjih, ki so v letu 2015 sodelovali pri projektu Gospodarske zbornice Slovenije SiOK. Povprečna stopnja zadovoljstva v letu 2014, ocenjena z modelom EFQM, je bila v slovenskem javnem sektorju 4,055 (Stanonik, 2015), na obravnavanem zavodu pa leta 2016 le 3,3.

Raziskovalno vrzel smo zapolnili s preučevanjem vzročno-posledične povezave med zavzetostjo in zadovoljstvom ter ugotovitvijo, da nanju najpomembneje vplivajo kultura in razvitost voditeljstva ter odnos vodij do zaposlenih, njuna medsebojna povezanost pa je šibka (0,208). Večji ali manjši medsebojni vpliv zavzetosti in zadovoljstva so potrdile tudi v tujini opravljene raziskave, ki hkrati dokazujejo, da se bistveno bolj odražata na produktivnosti, učinkovitosti, pripadnosti zaposlenih oziroma drugih gradnikih poslovne kakovosti in odličnosti.

Raziskavo smo opravili na enem javnem zavodu s področja kulture, kjer je bila to prva tovrstna anketa med zaposlenimi. Menimo, da bi bilo potrebno uvesti redno merjenje zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih. Oba dejavnika bi zajeli in razširili z merjenjem organizacijske klime. Na osnovi analiz bi bilo potrebno na področjih, kjer je primanjkljaj (vodenje, komunikacija, motiviranje), uvajati izboljšave in periodično preverjati, kako se odražajo na zaposlenih.

Naša raziskava je pokazala, da se mora tudi vodstvo v javnem sektorju na področju kulture začeti zavedati, da je potrebno spodbujati in preverjati organizacijsko klimo, spodbujati obojestransko in enakovredno komuniciranje, spodbujati kulturo inoviranja in izmenjavo dobrih praks ter vključevati zaposlene v izvajanje poslanstva, udeleževanje načrtane strategije, postavljanje ter doseganje zastavljenih ciljev, kar se bo odražalo na zadovoljnih predvsem pa zavzetih zaposlenih.

Reference

1. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H. in Sacks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. An interrelated approach. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, 2(1), 7–35.
2. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. – doi. 10.1108/IJPPM-01-2013-0008
3. Brown, M. E. in Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–617.
4. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. V G. A. Marcoulides (ur.), *Modern methods for business research*, 295-236. London: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Conti, T. (1999). *Samoocenjevanje družb*. Ljubljana: DZS.

6. Crabtree, S.(2004). Getting Personal in the Workplace. The GallupManagement Journal.- pridobljeno na http://govleaders.org/gallup_article_getting_personal.htm. (15. 12. 2015)
7. Crosby, P. B. (1989). Kakovost je zastonj. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Drucker, P. (2001). Managerski izziv v 21. stoletju. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. EFQM (2012): EFQM Excellence Model 2013, Brussels.
10. Erickson, T. J. (2005). Testimony submitted before the US Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions. –pridobljeno na: www.help.senate.gov/imo/media/doc/erickson. Pdf (9.10. 2013)
11. Fleming, J. H. in Asplund, J. (2007). Where employee engagement happens. – pridobljeno na: <http://businessjournal.gallup.com/content/102496/Where-Employee-Engagement-happens.aspx> (16.11.2015)
12. Gallup. (2013). State of the Global Workplace 2013.- pridobljeno na: http://www.gallup.com/topic/state_of_the_global_workplace_2013 (15. 10.2015).
13. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?- pridobljeno na: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/> (26. 12. 2015)
14. Gruban, B. (2010). Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo. Finance, 49/2010.
15. Harter, J. K., Schmidt, F. L. in Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta analysis. Journal of applied Psychology, 87(2), 268–279.- pridobljeno na: 10.1037/0021-9010.87.2.268
16. Ignjatović, M. in Svetlik, I. (2004). Slovenija. Neintenzivno upravljanje človeških virov. V I. Svetlik in M. Ignjatović (ur.), *Razpoke v zgodbi o uspehu*, 13-36. Ljubljana: Založba Sophia.
17. Leon, L., Stanonik, F. in Rozoničnik, D. (2015). Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSP0) – prepoznana znamka odličnosti v Sloveniji. *Zbornik 24. Letne konference Slovenskega združenja za kakovost in odličnost*, 100–104.
18. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik: Ljubljana.
19. Lobnikar, B. (2008). Osebna zavzetost kot cilj razvoja zaposlenih v bolnišnici. 11. Jesensko srečanje članov Društva ekonomistov. Laško.
20. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. V M. D. Dunnette (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chigago: Rand McNally.- pridobljeno na: <http://www.appliedpsyj.org/paper/other/sfwang/Locke>, (25.1. 2016).
21. Macey, W. in Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
22. McBain, R. (2007). The practice of engagement: Research into current employee engagement practice. *Strategic HR Review*, 6 (6), .16-19.- doi: 10.1108/14754390780001011
23. McKenna, E. F. (2000). *Business psychology & organisational behaviour: a student s handbook - 3rd ed.* Midsomer Norton, Somerset, Great Britain: Bookcraft Ltd.
24. MacLeod, D. in Clarke, N. (2009). Engaging for success:enchancing performance through employee engagement(a report to government). – pridobljeno na: http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2015/08/file_52215.pdf
25. May, D. R., Gilson, R. L. in Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
26. Mazzuca, P. (2007). Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih. HRM, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana, april 2007, 16/2007.

27. Mihalič, R. (2008). Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celotno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske klime. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
28. Musek Lešnik, K. (2006). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.- pridobljeno na: organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih.htm (18.11.2015).
29. Rasulzada, F., in Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21(2/3), 191-198.
30. Rich, B. L., Lepine, J. A. in Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635
31. Robertson, I. T. in Cooper, C. L. (2010). Full engagement: the integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324-336.
32. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.-pridobljeno na: 10.1108/02683940610690169
33. Sanchez, G. (2013) PLS Path Modeling with R. Trowchez Editions. Berkeley.- dostopno na: <http://www.gastonsanchez.com/PLS Path Modeling with R.pdf> (pridobljeno 11.7.2013).
34. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. in Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
35. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. in Bakker, A. B. (2006). The Measurement of Work Engagement With Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-7016.
36. Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? V C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz in E. Soane (ur.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
37. Seijts, G. H. in Crim, D. (2006). What engages employees the most or The ten C's of employee.- pridobljeno na: <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/what-engages-employees-the-most-or-the-ten-cs-of-employee-engagement> (26.12.2015)
38. Solanki, K. R.(2013).Flexitime association with job satisfaction, work productivity, motivation & employees stress levels. *Journal of Human Resource Management*1 (1): 9–14.- doi. 10.11648/j.jhrm.20130101.12
39. Soong, S. W. (2000). The study on the devotion and job satisfaction of adults' participation in volunteer services. Taiwan: National Kaohsiung Normal University.
40. Spector, P. E. (2003). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: Wiley & Sons.
41. Stanonik, F. (2015). Analiza koristi modela EFQM v Sloveniji. – pridobljeno na: www.mirs.gov.si/fileadmin/um...Sundaray, B. K. (2011). Employee Engagement: A Driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(8). – pridobljeno na: <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/600>
42. Svetlik, I. (2009). Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Management človeških virov*, 339-381. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
43. Šumi, R. in Lobnikar, B. (2012). Integriteta vodij v gospodarstvu z vidika njihovih zaposlenih. Integrity of Leaders from the Perspective of Their Employees. 31. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti *Kakovost. Inovativnost. Prihodnost*, 1233-1240. Portorož, 21.–23. marec 2012.

44. Robertson-Smith, G. in Markwick, C. (2009). Employee engagement: A review of current thinging. Institute for employment studies.- pridobljeno na:
[http://www.mas.org.uk/uploads/articles/Staff\(28.4.2014\)](http://www.mas.org.uk/uploads/articles/Staff(28.4.2014))
45. Vance, R. (2006). Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in your Organization. SHRM Foundation, Virginia
46. Xu, J. in Thomas, T.H. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? Leadership and Organization Development Journal, 32(4), 399-416.

Katarina Udovč je leta 2003 zaključila dodiplomski študij arheologije na Filozofski fakulteti in se zaposlila na Zavodu za varstvo kulturne dediščine Slovenije. Njena bibliografija obsega več strokovnih člankov ter znanstveno in strokovno monografijo s področja arheologije. V letu 2016 je na Univerzi v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, pridobila znanstveni naziv magistra znanosti s področja menedžmenta kakovosti storitev.

Abstract:

The Connection of Engagement on the Satisfaction of Employees in the the Public Institution in the Sphere of Culture

Research question (RQ): What ist the relationship between engagement and job satisfaction of employees?

Purpose: This study aims at investigating the relationship between engagement and job satisfaction of employees and to find out which factors have the greatest or most powerful influence on employee engagement and job satisfaction.

Method: To determine the level of engagement and satisfaction of employees we used the quantitative method respectively surveys. The data was analysed with PLSM-PL (Partila Least Squares Path Modeling) method using the statistical package R and function plspm. Based on this method we investigate multi variant relatinoships between observed and latent variables.

Results: The results showed that the relationship between engagement and job satisfaction is low or weak (0,208). The most powerful factors that influenced engagement and satisfaction are connected with leadership.

Organisation: Survey results offer the management the basis to improve resources management. Engagement and satisfaction of employees in connection with the leadership offer a big development potential for organisations in the public sector.

Originality: The original contribution can be seen in the study of the cause and effect relationship of the engagement and satisfaction of employees. The majority of such surveys focuses either on the study of engagement and satisfaction in connection with other factors or on their relation to demographic data.

Limitations / further research: The fact that this is the first study of its kind in the institution under discussion represents a sizeable constraint, especially in an institution where the leadership has not yet begun to introduce the principles of quality management (TQM).

Key words: public sector, engagement, job satisfaction, quality.

Copyright (c) Katarina UDOVČ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.