

MERJENJE ZADOVOLJSTVA PRI DELU V DIGITALNI DOBI: UPORABNA VREDNOST ALI AKADEMSKA FOLKLORA?

MARKO FERJAN

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.
E-pošta: marko.ferjan@um.si

Povzetek Prispevek obravnava evolucijo konceptov zadovoljstva pri delu, organizacijske klime in kulture. Predstavljamo izvor in evolucijo navedenih konceptov. Gre za koncepte, ki so se pojavili po letu 1930 in so povezani z nastankom paradigme organizacijskega vedenja. Koncepti so skozi zgodovino doživeli svojo evolucijo. Nastanek teh konceptov je povezan z željo po večji produktivnosti delavcev v tovarnah. Koncepti izhajajo iz ekonomske doktrine liberalizma oziroma neoliberalizma in niso povezani z uvajanjem komunističnih odnosov v tovarne. V različnih obdobjih so bili fenomeni pojmovani zelo različno. Zadovoljstvo pri delu je opredeljeno kot občutek, pridobljen s primerjavo med tistim, kar želimo, in tistim, kar nekdo pri delu dejansko ima. Zadovoljstvo ima lahko pozitiven ali negativen predznak. Organizacijska klima so stimuli. Za današnje pojmovanje kulture je ključen Geert Hofstede. K pojmovanju organizacijske kulture in kulture nasploh je zelo veliko doprinesla raziskava GLOBE. Koncepti zadovoljstva pri delu, organizacijske klime in kulture so preživeli paradigmo organizacijskega vedenja in so aktualni še danes. Ker je narava dela danes drugačna, jih je treba obravnavati drugače kot v 20. stoletju.

Ključne besede:

kadrovski
management,
zadovoljstvo
pri delu,
zavzetost,
organizacijska
klima,
efekt
Hawthorne.

MEASURING JOB SATISFACTION IN THE DIGITAL AGE: USEFUL VALUE OR ACADEMIC FOLKLORE?

MARKO FERJAN

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.

E-mail: marko.ferjan@um.si

Abstract The article discusses the evolution of the concepts of job satisfaction, organizational climate and culture. We present the origin and evolution of the concepts. These are concepts that appeared after 1930 and are associated with the paradigm of organizational behaviour. Concepts tried to answer the question: how to improve the productivity of workers in factories. The concepts derive from the economic doctrine of liberalism or neoliberalism and are not related to the introduction of communist relations in factories. Through the era, the phenomena were understood very differently. Now, job satisfaction is defined as the total relationship between an individual and the employer for which he is paid. Satisfaction is an emotion and can be positive or negative. Organizational culture is defined as the underlying beliefs, assumptions, values and ways of interacting that contribute to the unique social and psychological environment of an organization. In this era, we understand an organizational climate as a positive stimulus for creativity. The concepts of job satisfaction, organizational climate and culture have survived the paradigm of organizational behaviour and are still relevant today. Because the nature of work is different today, they need to be treated differently than in the 20th century.

Keywords:

Human
resources
management,
job
satisfaction,
work
engagement,
organizational
climate,
effect
Hawthorne.



1 Opredelitev problema

Tako kot mnoga klasična dela s področja kadrovskega managementa v zadnjem stoletju se tudi vsebina našega prispevka začinja v tovarni *Western Electric* v kraju *Hawthorne* blizu Chicaga. Šlo je za klasično vprašanje takratnega kadrovskega managementa: »Kako doseči, da bodo delavci bolj produktivni?« Med letoma 1924 in 1933 so zato s skupino 300 prostovoljcev izvajali serijo poskusov, s katerimi so želeli ugotoviti, kako fizikalni pogoji dela (osvetlitev) vplivajo na produktivnost. Pri raziskavi je sodelovala tudi skupina raziskovalcev iz *Harvard Business School*. Skupina raziskovalcev je opravila kar 21.000 intervjujev z delavci. Izkazalo se je, da je bila skupina 300 prostovoljcev, ki so jim spreminjali osvetlitev, bolj produktivna od ostalih 21.000 delavcev v tovarni, ne glede na pogoje osvetlitve delovnih mest.

V zadnjem stoletju so bila bolj ali manj aktualna tudi številna druga vprašanja kadrovskega managementa: vprašanja zagotavljanja kakovosti, inoviranja, medkulturnega sodelovanja in varnosti. Vprašanje produktivnosti je vedno bolj ali manj aktualno; manj v krizah, bolj pa v času velikega povpraševanja. Eden od odgovorov managementa na to, kako povečati produktivnost delavcev, je zagotavljanje zadovoljstva. Tudi če ima zagotavljanje zadovoljstva povsem ekonomsko ozadje, ga je treba razumeti tudi kot pridobitev civilizacije.

Avtor tega prispevka sem v svoji poklicni karieri imel možnost prebrati več sedaj aktualnih poročil o merjenju zadovoljstva pri delu. Ugotovil sem, da so z razumevanjem konceptov zagotavljanja zadovoljstva pri delu in s samim merjenjem lahko tudi težave. To, da mnogi ugotavljajo, da tudi še tako zelo zadovoljni delavci lahko niso produktivni, je še najmanjša težava. Mnogi namreč težko slišijo, da je poleg zadovoljstva pomembna tudi zavzetost zaposlenih.

Koncept zadovoljstva pri delu je reverzibilen proces, saj pogosto služi tudi ocenjevanju uspešnosti managementa. Pri tem pa zaradi neznanja lahko pride do neverjetnih težav. V istem poročilu o raziskavi zadovoljstva v neki organizaciji smo lahko prebrali, da so odnosi dobri, le kako stran naprej pa, da so slabi. Opazili smo tudi zelo abstraktna vprašanja, kot npr. kakšno je zadovoljstvo z načinom vodenja, pri čemer nikomur ni znano, kaj pojem »način vodenja« sploh pomeni. Vsebinska vprašalnikov zelo pogosto ni sistematično strukturirana, da bi se vedelo, kaj je predmet vprašanja. Uporabljene so nenavadne lestvice odgovorov. Včasih je celo

videti, da sestavljavci ankete sploh ne razumejo osnovnih pojmov. Pri merjenju zadovoljstva in zavzetosti je treba biti sistematičen in natančen.

Naš prispevek je namenjen tako teoretikom kot praktikom. Namen je predstaviti osnovne pojme o zadovoljstvu pri delu in v povezavi s tem tudi o zavzetosti na način, da bi jih tako praktiki kot akademiki znali uporabljati v praksi.

2 Uvod

Naj nadaljujemo s poskusi v tovarni *Western Electric* pred nekaj manj kot sto leti. Nekateri avtorji se danes sklicujejo na kasnejše analize shranjene dokumentacije, ki so po njihovem mnenju pokazale, da opisi osvetljevalnih eksperimentov, ki so običajno predstavljeni v učbenikih in drugih virih, govorijo o nepopolni in včasih popolnoma napačni zgodbi in da je ta eksperiment postal del akademske folklore. Po njihovem mnenju eksperiment dokazuje zgolj to, da osvetlitev ni vplivala na delovno uspešnost (kar je z današnjega vidika sicer nelogično).

Za takratno interpretacijo rezultatov je bil ključen psiholog *George Elton Mayo* (1880–1949). Kakorkoli je že v resnici bilo, tako poskusi kot Elton Mayo so se zapisali v zgodovino. Rodila se je paradigma organizacijskega vedenja, ki je bila prevladujoča paradigma kadrovskega managementa skoraj do konca 20. stoletja. Ključne ugotovitve, kakor jih je interpretiral Elton Mayo, so bile:

- posamezniki imajo lahko vrhunski potencial, toda njihova produktivnost je močno odvisna tudi od socialnih dejavnikov,
- pravila za skupino (kot npr. delovni čas) vplivajo na produktivnost,
- neformalna organizacija vpliva na produktivnost,
- vsaka organizacija ima tudi neformalno komponento,
- stopnja nadzora vpliva na produktivnost.

Mayo (1933) je trdil, da je večja produktivnost skupine prostovoljcev posledica vpliva skupine na posameznike in tudi pogojev dela, odnosov v skupini ipd. Začelo se je razmišljati o odnosih znotraj organizacije, pogojih dela, oblikovanju skupin, neformalnih organizacijah, plačah, delovnem času, zadovoljstvu pri delu ipd.

Vendar že takrat niso bili vsi takega mnenja. **Uhrbrock** (1934) je menil, da delavce »držijo pokonci« trije temeljni strahovi:

- strah pred izgubo službe,
- strah pred nezmožnostjo za delo zaradi poškodbe ali bolezni,
- strah pred tem, da bi bili v starosti brez sredstev za preživetje.

Menil je tudi, da so razlogi za nerazumevanje v nižji inteligenci posameznih skupin delavcev.

Poskusi v tovarni v kraju Hawthorn so bili kasneje predmet številnih analiz. Leta 1974 je Parsons raziskoval, kaj naj bi se v resnici dogajalo v Hawthornu. Ugotovil je, da je bolj verjetno, da je na večjo produktivnost vplivala kombinacija povratnih informacij (npr. tehnologov) in finančne nagrade delavcem. Prepoznal je tudi, da v eksperimentalnih raziskavah obstaja neželen učinek samih eksperimentalnih operacij. Poimenoval ga je **Hawthornov efekt**. Hawthornov efekt je fenomen, ko se ravnanje udeležencev v eksperimentu spremeni zaradi njihovega zavedanja, da sodelujejo v eksperimentu.

Podoben koncept poskusa, kot je bil opravljen v tovarni Western Electric, sta leta 1978 opravila Franke in Kaul. V skupini sta zamenjala samo dva delavca in produktivnost se je spremenila.

Mannevo (2018) ugotavlja, da so bili prostori za eksperimente v tovarni Western Electric posebej zasnovani prav za eksperimente, delavce je spremljala skupina inženirjev in industrijskih raziskovalcev, dobivali so dnevno plačo, imeli so krajši delovni čas.

Izawa, French in Hedge (2011) so na podlagi vseh ohranjenih dokumentov opravili zelo natančno statistično analizo eksperimentov. Statistične analize podatkov o produktivnosti iz treh osvetljevalnih eksperimentov, izvedenih na Hawthorne Works, kažejo neskladne zveze med razsvetljavo in produktivnostjo.

Na podlagi ohranjenih dokumentov in sodobnih analiz danes lahko utemeljeno dvomimo v pravilnost zaključkov takratnih poskusov.

Kot rečeno, je v tistem času prevladala interpretacija Eltona Maya. Elton Mayo pa ni poznan zgolj kot tisti, ki je interpretiral rezultate poskusov v tovarni *Western Electric* v kraju *Hawthorne*, pač pa je opravljal tudi druge raziskave. Med drugim je preučeval vpliv plače na produktivnost zaposlenih. Njegovo delo je imelo izjemno velik vpliv na nadaljnja raziskovanja in tudi na prakse kadrovske funkcije v naslednjih desetletjih. Pod vplivom poskusov v kraju Hawthorne in del Eltona Maya so bile v naslednjih desetletjih objavljene številne raziskave in teorije o motivaciji in motiviranju, o neformalnih organizacijah, o delovnem času ..., kot npr.:

- Poročilo o prvi raziskavi zadovoljstva pri delu je objavil **Richard Stephen Uhrbrock** leta 1934 (objavljen je bil leta 1934, reviji ga je v recenzijski postopek poslal 13. 9. 1933).
- Med letoma 1959 in 1964 je **Frederick Irving Herzberg** (1923–2000) objavil vrsto člankov o motivaciji, leta 1968 pa še zelo poznano dvofaktorsko teorijo motivacije.
- **Renato Tagiuri** (1919–2011) je bil leta 1968 prvi, ki je definiral pojem »organizacijska klima«.

Prvo lestvico za merjenje indeksa zadovoljstva zaposlenih sta leta 1951 objavila **Arthur Brayfield** in **Harold Rothe**.

Eden najbolj poznanih avtorjev obravnave zadovoljstva pri delu je **Frederick Irving Herzberg** (1923–2000). Med letoma 1959 in 1964 je objavil vrsto člankov o motivaciji, leta 1968 pa še zelo poznano **dvofaktorsko teorijo motivacije**. Vprašanje, ki si ga je zastavil v uvodu članka iz leta 1968, je bilo: »*Kako naj dosežem, da bodo zaposleni delali to, kar jaz hočem?*«

Poročilo o tej raziskavi je bil eden najbolj branih in citiranih člankov področja managementa nasploh. Z vidika današnjega časa ima nekatere pomanjkljivosti. Raziskava je bila opravljena na vzorcu zgolj nekaj več kot 200 oseb, šlo pa je za administrativno-tehnični kader. Vzorec je bil torej majhen in ni zajel vseh kategorij zaposlenih.

Ne glede na to, pa je tudi v naslednjih desetletjih obveljala ključna ugotovitev tega članka. Ta pa je bila, da se dejavniki zadovoljstva ter dejavniki nezadovoljstva med seboj razlikujejo, torej ne gre za eno in iste vrste kategorijo, temveč za dve različni kategoriji. niso ene in iste vrste kategorija.

Renato Tagiuri (1919–2011) je bil leta 1968 prvi, ki je definiral pojem »organizacijska klima«. Tagiuri je bil že leta 1968 med prvimi, ki je definiral pojem organizacijska klima (organization climate). isto Postavil je definicijo: »Organizacijska klima je **kakovost notranjega okolja organizacije**, ki (a) jo člani organizacij zaznavajo, (b) vpliva na obnašanje (ravnanje) članov organizacije, (c) vpliva na sistem vrednot članov organizacije.

Kot je poročal **Locke**, je bilo do leta 1976 opravljenih več kot tri tisoč študij o zadovoljstvu pri delu. Interpretacije razlogov za tolikšen interes preučevanja zadovoljstva so različne. Vedeti moramo, da vse te raziskave niso bile opravljene v državah s komunistično družbeno ureditvijo, pač pa v državah, kot so ZDA in države zahodne Evrope. To je bil seveda kapitalistični svet, kjer je takrat prevladovala doktrina neoliberalizma. Ključni razlog tako velikemu interesu za preučevanje zadovoljstva pri delu je lahko samo eden – kako povečati produktivnost.

V drugi polovici 20. stoletja, zlasti po letu 1970, so se povsem spremenila vprašanja, na katera je moral odgovoriti kadrovske management v podjetjih: prišlo je do robotizacije proizvodnje, masovni obseg njihove uporabe v industriji pa odpira povsem nova vprašanja industrijskih odnosov. Vzporedno z uvajanjem robotizacije v industriji so trge zahodne Evrope in ZDA v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja preplavili avtomobili in izdelki zabavne elektronike iz Japonske. Ti izdelki so bili bolj kakovostni kot evropski in ameriški. Fokus kadrovske funkcije v podjetjih se je zato moral spremeniti. Če je bilo prej ključno vprašanje produktivnosti, sta v novih okoliščinah to postali vprašanja kakovosti in stalnega izboljševanja produktov.

To obdobje na nek način predstavlja začetek konca industrijske družbe. Vprašanja, kako povečati produktivnost industrijskih delavcev, kar naenkrat niso bila več v prvem prioritetenem planu. Pojavile so se nove paradigme kadrovskega managementa. Če za obdobje med letoma 1930 in 1970 lahko rečemo, da je bilo to obdobje razcveta preučevanja organizacijskega vedenja, v katerega sodi tudi

preučevanje zadovoljstva pri delu, pa se po letu 1970 ni pojavilo prav veliko novih teorij. Kljub temu pa se mnoge organizacije merjenja zadovoljstva pri delu še vedno poslužujejo. Ob branju poslovnih časopisov dobimo celo občutek, da vprašanja zadovoljstva spet prihajajo v ospredje. Razlog temu do neke mere ostaja skrb za produktivnost. V obdobju gospodarske rasti je ponudba na trgu dela majhna, obstaja deficit nekaterih poklicev in za delojemalce je vsekakor pomembno, da delodajalec zadovolji njihova pričakovanja. Westfall (2019) pravi, da podjetja, osredotočena na prihodnost, pretehtajo, kaj si zaposleni resnično želijo – in to ni samo plača. Dobri vodje vedo, da je večje zadovoljstvo z delovnim mestom najlažji način za boj proti fluktuaciji, absentizmu in frustraciji zaposlenih.

Kot pravi **Kohl** (2018), so se skozi leta želje in zahteve zaposlenih spreminjale in razvijale, zato je podjetjem zagotavljanje zadovoljstva lahko izziv. Delodajalci so s strani različnih svetovalcev dobesedno bombardirani s široko paletto trendovskih nasvetov, kako naj zagotovijo zadovoljstvo generacijam delavcev. Ko pa gre za privabljanje in ohranjanje vrhunskih talentov, morajo delodajalci razumeti, kaj si zaposleni od podjetja sploh želijo.

Kelly (2019) pravi, da se v ZDA v času objave njegovega članka ponašajo z najvišjo stopnjo zaposlenosti v desetletjih. Borza cveti, vendar se zdi, da je nekaj narobe. Mnogi ljudje se počutijo brezposelni, obtičijo na svojih slepih kariernih poteh in ne zaslužijo niti blizu tistega, kar menijo, da so vredni. Ljudje ne delajo del po svoji izbiri, ampak zaradi pomanjkanja ustreznih priložnosti. To poraja vprašanja, koliko ljudi je dejansko na »dobrih« delovnih mestih.

Kruse (2012) npr. pravi, da podjetje lahko ponudi zaposlenim vse možne bonitete. To sicer lahko pomeni, da bodo zaposleni bolj zadovoljni. Ni pa nujno, da bodo zadovoljni zaposleni tudi zavzeti. V zadnjih desetletjih se zadovoljstvo pri delu preučuje (oziroma bi se vsaj moralo preučevati) vzporedno z drugim fenomenom – zlasti s fenomenom zavzetosti.

V Sloveniji je eno takih raziskav opravil Branko Lobnikar. Lobnikar (2016) je januarja 2015 opravil raziskavo zavzetosti na Univerzi v Mariboru, ki ima približno 1.800 zaposlenih. Vzorec je zajemal 200 zaposlenih (od tega: 60 % visokošolskih učiteljev in sodelavcev in 40 % strokovnih sodelavcev). Vzorec je bil reprezentativen.

Uporabil je Gallup Q12 vprašalnik. Ugotovil je, da kar 30,5 % anketiranih sodi v skupino aktivno nezavzetih.

Aktivno nezavzeti niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu; svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci, in škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo strank.

Take ugotovitve niso nič novega, nič presenetljivega in niso značilne samo za Slovenijo. Take rezultate kaže več akademskih raziskav in raziskav svetovalnih podjetij, opravljenih v zadnjih letih. Eno zadnjih so opravili Hayes in soavtorji (2019). Anketirali so 18.000 oseb v različnih državah. Resnici na ljubo je treba priznati, da raziskovalci niso uporabili katerega od uveljavljenih vprašalnikov (npr. UWES ali Gallup Q12) niti v poročilu o raziskavi ni navedeno, katere so bile partnerske ustanove po posameznih državah. Toda na njihove ugotovitve se sklicuje tudi Forbes (npr.: Bendaly 2019), zato menimo, da je dovolj verodostojna. Raziskava je pokazala, da je v povprečju samo 15,9 % vseh zaposlenih v službi polno zavzetih. Obstajajo pa velike razlike tako med državami kot med poklici.

3 Zadovoljstvo, zavzetost in organizacijska klima

Zadovoljstvo pri delu (angl.: job satisfaction)

V literaturi obstaja ogromno definicij pojma »zadovoljstvo pri delu«. Eno prvih je postavil Bullock (1952), ki pravi, da je zadovoljstvo pri delu rezultat ravnovesja in seštevanja številnih posebnih »všečkov« in »nevšečkov« v povezavi s službo.

Locke (1969) pravi, da je zadovoljstvo pri delu opredeljeno kot občutek, pridobljen s presojo dela. Po njegovem mnenju v tem procesu obstajajo trije dejavniki presoje:

- zaznavanje vidika dela,
- vrednostni sistem in
- ocena razmerja med percepcijo in vrednostnim sistemom.

Ljudje so si v mislih postavili cilje in vrednote. Če jim delo pomaga pri doseganju teh ciljev, so zadovoljni.

Smith in Stone (1992) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot čustveno stanje, upoštevajoč, kaj zaposleni pričakujejo in kaj so dejansko dobili.

Robbins (2005) definira zadovoljstvo pri delu kot set emocij, ki jih nekdo čuti v zvezi z delom.

Smith, Kendall in Hulin (1969) definirajo zadovoljstvo kot občutke in kot odzive na situacije v zvezi z delom.

Hulin in Judge (2003) sta zadovoljstvo pri delu opredelila kot večdimenzionalni psihološki odziv na neko delovno mesto. Ti odzivi imajo kognitivne, čustvene in vedenjske sestavine.

Pregled definicij pojma »zadovoljstvo pri delu« zadnja desetletja pokaže, da imajo vse definicije nekatere skupne značilnosti:

- vsebina oziroma objekt, na katerega se zadovoljstvo pri delu nanaša, je multidimenzionalen, lahko je objekt iz fizičnega okolja (npr. značilnosti samega delovnega mesta oziroma delovnega okolja), lahko so socialne interakcije (vezane na konkretno delo oziroma konkretno delovno mesto), lahko je kombinacija naštetega, v vsakem primeru pa se navezuje na delovno mesto oziroma konkretno delo, ki ga nekdo opravlja,
- večina definicij zadovoljstvo pri delu opredeljuje kot čustvo,
- čustvo je lahko bolj ali manj izraženo, lahko je v obliki zadovoljstva, lahko tudi v obliki nezadovoljstva,
- nekateri avtorji kot atribut zadovoljstva pri delu poleg čustev naštevajo tudi kognicijo in odzive na zaznave.

Za razumevanje fenomena zadovoljstva pri delu je treba najprej razumeti fenomen percepcije, kognicije in emocij. Fenomeni percepcije, kognicije in emocij nastanejo na podlagi človekove zaznave.

Do percepcije pride, ko človek zaznava dražljaje iz fizikalnega okolja. Proces percepcije z medicinskega gledišča poteka tako, da senzorični organi preoblikujejo prejeto vhodno energijo zaznanega senzoričnega dražljaja iz fizičnega sveta v aktivnosti živčevja, signali se iz čutil preko živčevja prenašajo v možgane. V

možganih se mentalno obdelujejo in na podlagi zaznanih dražljajev in mentalne obdelave pride do »ponovne vzpostavitve« slike iz okolja. Ponovna vzpostavitev slike v možganih na podlagi zaznanega objekta iz fizičnega okolja se imenuje percepcija (Goldstein, 2009). Percepcija torej proces, v katerem socialno okolje ne sodeluje.

V proces kognicije pa je vključeno tudi socialno okolje. Kognicija je **proces spoznavanja** na osnovi zaznav dražljajev iz fizičnega sveta in interakcij posameznika s fizičnim in s socialnim okoljem.

Kognicija z vključitvijo socialnega okolja v proces spoznavanja pomeni več, kot je proces percepcije. Poleg zaznav so za kognicijo ključnega pomena tudi interakcije z različnimi posamezniki znotraj socialnega okolja in interakcije posameznika s socialnim okoljem kot celoto. Kognicija se po vsebini torej lahko nanaša na nekaj, kar posameznik s svojimi čutili ne zazna kot objekt zaznave iz fizičnega okolja. Zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo je torej lahko tudi posledica kognicije, ne pa zaznave iz fizičnega okolja. Do kognicije lahko pride, ne da bi človek nekaj zaznal iz fizičnega okolja. Zaznavo iz fizičnega okolja lahko nadomesti zaznava iz socialnega okolja; npr. nekdo komu nekaj pove ali napiše. To je za razumevanje zadovoljstva pri delu izjemno pomembno.

V procesu kognicije gre po Marcumu (2014) za zaporedje več procesov:

Biološki proces na ravni posameznika poteka z zaznavo v okviru sistema človekovih čutil, prenosa dražljajev preko živčevja v možgane in percepcija.

Kognitivni proces na individualni ravni posameznika, na katerega vplivajo: zaznava, vnaprejšnja človekova mišljenja ter časovni, prostorski ter situacijski dejavniki okolja.

»**Podaljšek**« **kognitivnega procesa**; poleg časovnih, prostorskih ter situacijskih dejavnikov (fizičnega in socialnega) okolja pride še do interakcij v socialnem okolju. Interakcije v socialnem okolju (npr.: med člani skupine) so zelo kompleksne. Pride do povratnih zank med člani socialnega okolja (skupine). Povratne zanke so lahko pozitivne ali negativne, kar pomeni, da zaradi njih lahko pride do »ojačitev« ali do »slabitev« kognicij.

Marcum (2014) pravi, da na individualni ravni posameznika kognicija brez zaznave sploh ni možna. Naštevajo pa šest dejavnikov okolja, ki vplivajo na output procesa kognicije.

Situacijski dejavnik okolja: ista zaznava (isti input v proces kognicije) v različnih situacijah v okolju lahko povzroči popolnoma različne outpute.

Časovna komponenta pomeni, da ista zaznava v različnih časovnih obdobjih lahko povzroči popolnoma različne kognicije.

Efekt »razbremenitve« – za sklepanje zaključkov se včasih v množici zaznav pojavi točno tista, ki si jo človek želi. Na osnovi te zaznave lahko sklene popolnoma napačen zaključek.

Sprožilni mehanizem – vključitev okolja je potrebna, da se proces spoznavanja nečesa na ravni posameznika sploh začne. Brez vključitve okolja zaznava na ravni posameznika sicer obstaja, vendar ne pride do kognicije.

Kognicija je lahko **posledica dosedanjega delovanja** ali obnašanja.

Če se pojav dogaja v skupini, govorimo o kolektivni kogniciji. Da bi se pri ugotavljanju zadovoljstva izognili temu pojavu, je torej pomembno, da ne sprašujemo po mnenju o nečem (npr. Ali menite, da ste zadovoljni?), ampak da sprašujemo ljudi, ali so oni osebno zaznali neko stvar ali nek pojav.

»Podaljšek« kognitivnega procesa na ravni posameznika pomenijo interakcije med člani socialnega okolja. Psihologi ločijo: kognicijo na ravni posameznika in kognicijo na ravni skupin. Skupine imajo kognitivne sposobnosti, ki presegajo enostavne agregacije kognitivnih zmožnosti posameznikov.

Interakcije med posameznikom in socialnim okoljem vplivajo na kognitivni proces na individualni ravni. Lahko pa pride tudi do **kolektivne kognicije**. Poenostavljeno povedano: kolektivna kognicija pomeni **»prepis« spoznanj in stališč med člani skupine oziroma v družbi kot celoti**. Kot povzema De Risio (2014), je ključnega pomena za razumevanje fenomena kolektivne kognicije to, da pri članih socialnega okolja pogosto lahko opazimo enak način dojetja zaznav.

Fenomen kolektivne kognicije opisuje več teorij. Brower in Nurius (1993) opisujeta »**kognitivno-ekološki model**«. Bistvo te teorije je v trditvi, da je primarna motivacija vrst, tudi ljudi, praviloma v tem, da ostanejo in preživijo v istem okolju. Pri človeku imamo opravka s fizičnim okoljem in s socialnim okoljem. Da bi se vrste sploh lahko ohranile same po sebi, morajo za svoje potrebe uporabljati okolje, ne da bi okolje uničile. Skozi evolucijo so vrste razvile ravnanja in najboljše možne odzive na različne situacije v okolju.

Teorija najpogosteje opisuje zadovoljstvo kot čustvo. Biološki mehanizem nastanka človekovih čustev je dokaj dobro raziskala nevroznanost. Kot navaja Ingram (2015), ki se sklicuje na številne novejši znanstvene dokaze, so čustva posledica delovanja možganov, vendar **niso povezana s človekovo inteligenco**. Čustva nastanejo v predelu možganov, imenovanem »*amygdala*«. Ljudje, ki so v nesrečah doživeli poškodbe tega dela možganov, se na zaznave čustveno ne odzivajo. Ingram (2015) meni, da gre pri nastanku čustev za refleks in da se čustvenega odzivanja ni mogoče naučiti. Vendar pa je ta refleks, zlasti njegova intenzivnost, povezan z izkušnjo. Glede na človekove izkušnje je med ljudmi refleks lahko zelo različen.

Emocije oziroma čustva in razpoloženja so odzivi človeškega telesa na zaznave iz okolja. Nastanek čustev je povezan z zaznavo in s preteklimi izkušnjami. Predpogoj za pojav čustva in razpoloženja je izpostavljenost izkušnji ali situaciji, ki v nevrološkem sistemu predstavlja sprožilno zaznavo za čustvene odzive.

Nekatere teorije opisujejo zadovoljstvo tudi kot odziv. Pennington (2000) ravnanja ljudi razvrsti v:

- spontana ravnanja, katera človek naredi, ne da bi predhodno karkoli razmišljal, in
- premišljena ravnanja.

Teorij, kaj je pravzaprav tisto, kar povzroči človekovo ravnanje, je sicer več. V 20. stoletju je bila najbolj uveljavljena teorija S-R (stimulus-response) (Kitchener in O'Donohue, 1999). **Behaviorizem** je po teoriji S-R človekov odgovor (odziv) na dražljaje (stimuluse) iz okolja v obliki refleksov in ravnanj. Refleksi in ravnanja so posledica zaznanih dražljajev, vplivov človekovih genov, preteklih izkušenj, zdravstvenega stanja in drugih dejavnikov.

Nekateri psihologi karikirajo, da čustev sploh ne »čutimo«, pač pa jih samo »mislimo«. Misli so zgolj en del čustev. So mentalni odziv na zaznane dražljaje. Odziv na zaznave, ki sprožijo pojav čustva, pa ni samo miseln. Odzove se tudi človekovo vegetativno živčevje. To povzroči še druge odzive in spremembe v človekovem telesu. Iz vsakdanjega življenja poznamo odziv obraznih mišic (npr. smeh). Kot navajajo Härtel in soavtorji (2015), je čustvene odzive človeškega telesa na zaznane dogodke možno relativno enostavno meriti:

- v endokrinologiji: čustveni odziv povzroči spremembe ravni: kortizola, testosterona in oxytocina,
- v kardiologiji: čustveni odziv povzroči spremembe srčnega utripa, krvnega tlaka in spremembe v zapisu EKG,
- v dermatologiji: čustveni odziv povzroči spremembe električne prevodnosti kože,
- čustva imajo lahko tudi dolgoročni vpliv na zdravje.

Vpliv čustev na zdravje je predmet raziskav že vsaj od leta 1970. Eno od zadnjih raziskav so opravili Ottaviani, Shapiro, Goldstein in Gofman (2012). Z meritvami so dokazali, da čustva vplivajo na krvni tlak. Ugotovili pa so tudi, da vpliv čustev na krvni tlak ni pri vseh ljudeh enak. Odvisen je od osebnostnih lastnosti posameznika.

Eden prvih prepoznanih simptomov vpliva delovnega mesta na človeka je bil sindrom izgorelosti. **Izgorelost** je mentalna in čustvena izčrpanost, ki je posledica poklicnega življenja. Izgorelost na delovnem mestu oziroma »*burnout sindrom*« je postal predmet znanstvenih preučevanj v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Izraz »izgorelost« (»*burnout*«) je bil najprej uporabljen med strokovnjaki za duševno zdravje. Prvi naj bi ga uporabil Herbert J. Freudenberger. Pomeni čustveno izčrpanost, depersonalizacijo in zmanjšan občutek osebne dosežka (Freudenberger, 1974).

Ker so izgorelost prvi preučevali psihologi, se prve definicije nanašajo zgolj na čustva. Yavuz in Dogan (2014) pravita, da je izgorelost sindrom čustvene izčrpanosti in cinizma posameznika. Ključni vidik sindroma izgorelosti je torej povečanje čustev izčrpanosti. Drugi vidik je razvoj negativnih, ciničnih odnosov in občutkov. Vendar

izgorelost ne pomeni zgolj čustvene izčrpanosti, pač pa pomeni tudi fizično izčrpanost.

Za merjenje hipotetičnih vidikov izgorelosti je bil leta 1981 zasnovan vprašalnik, imenovan »**Maslach burnout inventory** (MBI)« (Maslach, 1981). Koncept izgorelosti, kot je postavljen v vprašalniku MBI, ima tri dimenzije: izčrpanost, cinizem in zmanjšano učinkovitost. Uporaba vprašalnika se je razširila na vse tiste vrste poklicev in poklicnih skupin, za katere je značilno delo z drugimi ljudmi (npr.: zdravstvo, socialno varstvo, izobraževanje). Čeprav je MBI star že več kot 40 let in je doživel številne kritike, se še vedno uporablja. Poghosyana, Aikenb in Sloaneb (2009) so tako na podlagi MBI vprašalnika opravili raziskavo izgorevanja v bolnicah v ZDA, Kanadi, Nemčiji, Novi Zelandiji, na Japonskem, v Rusiji in Armeniji. Vzorec je obsegal 54.738 zaposlenih v zdravstveni negi iz 646 bolnic. Ugotovili so, da med državami sicer obstajajo razlike, vendar imajo rezultati po vseh državah podobno faktorsko strukturo.

MBI vprašalnik je doživel tudi številne kritike. Kritiki se sicer strinjajo, da so dimenzije izčrpanosti take, kot so navedene v MBI raziskavi, vendar pa ugotavljajo, da faktorska analiza rezultatov nekaterih raziskav pri poklicih izven zdravstvene nege ne sledi teoretičnemu modelu. Med elementi izgorelosti v različnih okoljih obstajajo razlike. To sta ugotovila tudi Yavuz in Dogan (2014) z raziskavo, opravljeno v Turčiji.

Zaradi kritik so bili razviti novi modeli za merjenje izgorelosti. Demerouti in soavtorji (2001) so razvili model, imenovan »**Oldenburg Burnout Inventory** (OBI)«. Ta model je dvofaktorski, saj vključuje samo dva faktorja: izčrpanost in nezavzetost. Kristensen in soavtorji (2007) pa so razvili »The Copenhagen Burnout Inventory (CBI)«. CBI je sestavljen iz treh lestvic, ki merijo osebno izgorelost, izgorelost, povezano z delom, in izgorelost, povezano z odjemalci.

Že desetletja je poznano, da je zadovoljstvo pri delu povezano s problemom nespečnosti.

Totterdell, Reynolds, Parkinson, and Briner (1994) poročajo, da je kakovost spanja bolj povezana z dobrim počutjem po spanju kot pred spanjem.

Brissette and Cohen (2002) sta ugotovila, da so problemi s spanjem povezani z negativni efekti, pozitivnimi dogodki prejšnjega dne pri tem nimajo vpliva.

Gu, Yuanbo in soavtorji (2020) so izvedli enoletno raziskavo na vzorcu 298 vzgojiteljev. Rezultati so pokazali, da nenehna izpostavljenost stresu na delovnem mestu sčasoma negativno vpliva na počutje.

Problem je prepoznala tudi skupina profesorjev z Univerze v Bergnu na Norveškem. Čeprav obstaja več drugih lestvic za merjenje nespečnosti (npr.: Athens Insomnia Scale, Pittsburgh Sleep Quality Index, idr.), so razvili lestvico za merjenje nespečnosti (Bergen Insomnia Scale (BIS) (Pallesen et al., 2008).

Organizacijska klima (angl. organizational climate)

Organizacijska klima je eden od konceptov, ki se je pojavil znotraj paradigme organizacijskega vedenja. Prvi, ki je definiral pojem »organizacijska klima«, je bil **Renato Tagiuri** leta 1968. Po njegovem mnenju naj bi organizacijska klima pomenila subjektivno percepiranje organizacije kot sistema. Gre za percepiranje dogajanja, praks in procedur na ravni organizacije. Organizacijska klima se torej nanaša na organizacijo kot celoto, področje zadovoljstva zaposlenih pa na konkretno delo oziroma delovno mesto posameznika.

Prvi vprašalnik za merjenje organizacijske klime sta razvila George Litwin in Robert Stringer leta 1968.

Največ raziskav organizacijske klime je bilo izvedenih med letoma 1970 in 1980, po tem obdobju so te raziskave precej manj pogoste. Preučevanje organizacijske klime ni bilo nikoli tako popularno kot raziskave zadovoljstva zaposlenih. Preučevanje organizacijske klime v organizacijah pa je šlo v tri smeri:

- primerjava in celo povezovanje organizacijske klime in organizacijske kulture,
- povezovanje organizacijske klime z zadovoljstvom zaposlenih,
- raziskave organizacijske klime kot povsem samostojne kategorije.

Koncepta organizacijske klime in organizacijske kulture sta si vsebinsko podobna in na nek način med seboj povezana, vendar sta v principu povsem različna, ker se navzven različno manifestirata. Eno najbolj celovitih študij o kulturah je opravil Geert Hofstede. Hofstede (2001) pravi, da je kultura kolektivno programiranje uma, ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije ljudi od drugih. Svyantek in Bott (2004) sta predlagala opredelitve, ki pomagajo razlikovati med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura je opredeljena kot skupek skupnih vrednot in norm, ki jih imajo zaposleni. Organizacijska klima pa je bolj vedenjsko usmerjena, je nekaj, kar zaposleni zaznavajo, te zaznave pa za njih predstavljajo »stimulus« oziroma spodbude za ustvarjalnost, inovacije ipd.

Na nekaterih področjih se obravnava organizacijske klime in organizacijske kulture lahko pokrije prekriva, npr.:

- **skupinski kolektivizem** (angl. In-Group Collectivism – Collectivism II) je stopnja posameznikove pripadnosti in identifikacije s skupino, družino ali organizacijo,
- **usmerjenost v prihodnost** (angl. Future Orientation) predstavlja stopnjo, do katere družba spodbuja in nagraduje vedenje, ki je usmerjeno v prihodnost (npr. planiranje prihodnosti, investiranje),
- **usmerjenost v uspešnost** (angl. Performance Orientation) je stopnja, koliko družba ceni in nagraduje individualne dosežke in odličnost.

V teh primerih obravnave je organizacijsko klimo mogoče razumeti kot manifestacijo kulture.

Podobno se navzven različno manifestirata zadovoljstvo zaposlenega in organizacijska klima. Kot smo navedli, je za pojmovanje zadovoljstva značilno naslednje:

- zadovoljstvo je čustvo, ki nastane na osnovi zaznavanja dela oziroma delovnega mesta, lahko se manifestira zgolj kot »misek«, lahko pa tudi kot širši odziv telesa, sekundarno pa se lahko manifestira tudi kot ravnanje,

- fenomen »zadovoljstva« se navzven lahko manifestira kot »zadovoljstvo« ali kot »nezadovoljstvo«, pri čemer dejavniki zadovoljstva in nezadovoljstva niso ene in iste vrste kategorija,
- organizacijska klima pa se nanaša na organizacijo kot celoto in se navzven manifestira v ravnanje zaposlenega.

Patterson in soavtorji (2005) ugotavljajo, da je bil pri pojmovanju organizacijske klime v vseh teh desetletjih napredek pri razvoju teorije pravzaprav zelo majhen. Pojmovanje dimenzij organizacijske klime se je skozi desetletja namreč le nekoliko spreminjalo. Dunnette, Lawler in Weick (1970) so opredelili štiri dimenzije:

- avtonomija posameznikov,
- stopnja odgovornosti posameznikov,
- nagrajevanje uspešnih,
- podpora.

Področje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime je razmejil Muchinsky (1977). Po njegovem mnenju k organizacijski klimi sodijo naslednje kategorije:

- odnos organizacije do posameznikov kot oseb,
- standardi,
- učinkovitost vodenja/organizacije,
- organizacijska struktura in postopki,
- odgovornost,
- identifikacija (poistovetenje) zaposlenih z organizacijo.

V področje zadovoljstva zaposlenih pa po njegovem mnenju sodijo naslednje kategorije:

- delo oziroma narava dela,
- nadzor,
- plača,
- napredovanja,
- sodelavci (odnosi med sodelavci).

Muchinsky (1977) je opredelil tudi 16 spremenljivk področja zadovoljstva s komuniciranjem: vpliv, želja po interakciji, natančnost idr.

Gul (2008) pa je prepoznal naslednje dimenzije organizacijske klime: red in disciplina, demokracija, socialni in kulturni dejavniki in image organizacije.

Raziskave organizacijske klime v Sloveniji SiOK so se pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije začele šele od leta 2001.

Po vprašalniku SiOK k organizacijski klimi sodijo¹:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost, iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- notranji odnosi,
- vodenje,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje,
- razvoj kariere.

Vprašanja, vezana na zadovoljstvo zaposlenih, pa se navezujejo na naslednje kategorije zadovoljstva:

- sodelavci,
- stalnost zaposlitve,
- delovni čas,
- narava dela,
- nadrejeni,

¹ Vprašalnik SiOK je povzet po:
<http://www.biro-praxis.si/kako-merimo-organizacijsko-klimo-in-zadovoljstvo.html>

- možnosti za izobraževanje,
- delovnimi pogoji (oprema, prostori),
- status v organizaciji,
- vodstvo organizacije,
- možnosti napredovanja,
- plača.

Vprašalnik SiOK je sicer zanimiv in zelo uveljavljen v praksi, vendar ga ni mogoče obravnavati kot resno referenco, saj ima že v osnovi nekatere temeljne napake in pomanjkljivosti, kot npr.:

- Motivacija in zavzetost ne sodita niti v kategorijo organizacijske klime niti zadovoljstva, saj npr. zavzetost izhaja iz človeka samega, za razliko od zadovoljstva, ki je čustvo, ki se pojavi na podlagi zaznave zunanjega okolja.
- Vodstvo organizacije za večino zaposlenih pogosto ni objekt zaznave iz fizičnega okolja, v večjih podjetjih članov uprave večina zaposlenih namreč sploh nikoli osebno ne sreča, torej gre za tipično kolektivno kognicijo.
- Notranji odnosi so tipično področje obravnave zadovoljstva zaposlenih. Muchinsky (1977) je opredelil odnos organizacije do zaposlenih kot atribut organizacijske klime, odnose med zaposlenimi pa kot atribut zadovoljstva zaposlenih.
- Podobno sta plača in možnost napredovanja tipičen atribut zadovoljstva zaposlenih, ne pa organizacijske klime.

Zavzetost (angl. work engagement)

Kot smo pokazali, je zadovoljstvo zaposlenega človekov odziv na zaznavo. Zavzetost zaposlenega pa izhaja iz človeka samega. Zavzetost pomeni njegov osebni trud, ki ga vlaga v delo. Treba je razlikovati med zavzetostjo in zadovoljstvom na delovnem mestu.

Za prvega, ki je začel znanstveno preučevati zavzetost zaposlenih, velja **William Kahn**. Kahn (1990) je preučeval, kakšen je odnos med zaposlenimi in njihovimi delovnimi nalogami. Izhajal je iz teorij organizacijskega vedenja iz petdesetih in šestdesetih let prejšnjega stoletja. Preučeval je, ali na osebno zaznavanje pomena dela zaposlenega vplivajo medosebni odnosi, delovna skupina, odnosi v skupini in kontekst organizacije.

Postavil je dve hipotezi:

- Na vrednote in behaviorizem zaposlenega vplivajo psihološke izkušnje pri delu.
- Na psihološke izkušnje zaposlenega vplivajo: medosebni odnosi, delovna skupina, odnosi v skupini, kontekst organizacije in dejavniki znotraj posameznika.

Opravil je dve vzporedni raziskavi v dveh popolnoma različnih organizacijah:

- v poletnem delovnem taboru, kjer je šest tednov prostovoljno delalo približno 100 mladostnikov;
- v arhitekturnem biroju, ki je veljal za prestižnega in kjer je bilo zaposlenih 45 ljudi.

Ugotovil je, da je treba zavzetost in nezavzetost zaposlenih obravnavati popolnoma ločeno, ker sta to dve ločeni kategoriji.

Osebna zavzetost je simultani odziv človeka in prednostno odraža človeka samega. Z osebno zavzetostjo človek sam odraža svojo povezanost z delovno nalogo in z ostalimi, ki so s tem v zvezi. Ljudje, ki so zavzeti, imajo v sebi lastnosti, kot so energija, kognitivne sposobnosti ipd. Te se odražijo v delovnem naporu. Kahn (1990) je nadalje ugotovil, da obstaja tudi povezanost med osebno zavzetostjo in pomenom, ki ga zaposleni pripisuje naslednjim trem dejavnikom:

- **smiselnost delovne naloge** pomeni »občutek povrnitve vložka v izvedbo delovne naloge«,

- **varnost** pomeni občutek ostati zaposlen, brez strahu za zaposlitev, samopodobo in lastno kariero,
- **razpoložljivost** pomeni imeti fizično energijo, čustva in mentalno energijo, potrebno za izvedbo delovne naloge.

V nasprotju s tem pa osebna nezavzetost pomeni simultani umik človeka samega, avtomatsko obrambno reakcijo in prednostno odraža skrivanje prave identitete.

Na podlagi te raziskave so bile v naslednjih letih opravljene številne druge znanstvene raziskave. V Evropi se je s tem področjem v veliki meri ukvarjala Univerza v Utrechtu, še posebej **Wilmar B. Schaufeli**. Za merjenje zavzetosti zaposlenih je bil razvit poseben model, imenovan Utrecht Work Engagement Scale (UWES), UWES vprašalnik (Schaufeli, Bakker, 2003). UWES vprašalnik ima 17 vprašanj, ki se nanašajo na: psihično moč in energijo (6 vprašanj), predanost (5 vprašanj) in absorpcijo (6 vprašanj). Psihična moč se odraža v energiji, vloženi v delo, mentalni moči, pozitivnih občutkih do dela, vztrajnosti in odpornosti (na morebitne neuspehe). Predanost se odraža v pomenu, ki ga nekdo pripisuje delu, entuziazmu, navdihu, ponosu na delo in dosežke ter izzivu, ki ga delo nekomu predstavlja. Absorpcija pa se nanaša na to, koliko delo nekoga prevzame, mu je v veselje ipd.

Koncept zavzetosti izhaja iz tako imenovane »pozitivne psihologije«. Je nasprotje konceptu izgorelosti. Psihična moč je nasprotje izčrpanosti. Predanost je nasprotje cinizmu. Absorpcija je nasprotje poklicni (ne)učinkovitosti. Kot pravi Schaufeli (2003), pa to ne pomeni, da med zavzetostjo in izgorelostjo obstaja negativna korelacija. Nekdo je lahko zavzet, vendar ni nujno, da bo tudi izgorel. Po drugi strani pa izgorelost ni nujno posledica zavzetosti.

Svetovalne agencije so kasneje razvile številne komercialne lestvice za merjenja zavzetosti. Ena od najbolj uporabljenih je »Gallupov vprašalnik Q12«. Gallupov pristop na podlagi 12 vprašanj razvrsti zaposlene v tri kategorije: zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti. Pristop razvrščanja zaposlenih v kategorije po Gallupovem vprašalniku Q12 je nekoliko drugačen, kot ga je imel William Kahn. Zaposlene kategorizira v tri skupine in ne v dve. Tretja kategorija zaposlenih po Gallupovem vprašalniku Q12 so »aktivno nezavzeti«. To so tisti, ki aktivno izražajo svoje nezadovoljstvo.

4 Predlog koncepta anketnega vprašalnika

Splošna načela

Ugotavljamo, da podjetja tudi v 21. stoletju še vedno prakticirajo izvajanje anket o zadovoljstvu svojih zaposlenih. Na primeru ankete SiOK ter tudi na primeru nekaterih drugih anket delodajalcev smo prepoznali nekatere slabosti obstoječih anket:

- Ankete kot celota pogosto ne temeljijo na znanstveno preverjenih spoznanjih.
- Vsebine anketnih vprašanj so pogosto preveč splošne in zato premalo uporabne za odločevalski proces. Management sicer dobi neke rezultate, vendar si z rezultati ne more pomagati.
- Formulacije vprašanj so pogosto nedoločljive, včasih ni mogoče vedeti, po čem anketno vprašanje sploh sprašuje. Npr. formulacija »način« ni določljiva, torej se ne ve, kaj pomeni »v naravi«.
- Ponujeni odgovori so praviloma zaprtega tipa, vendar so formulacije nedoločljive (npr. *redno*, *občasno*, *nikoli* omogočajo subjektivne interpretacije, zato je treba izraziti časovne enote, ki so objektivnega tipa).
- Vsebine anket so praviloma asimetrične. Po eni strani se ankete nanašajo na zadovoljstvo, po drugi strani pa ni vprašanj o zavzetosti.
- Vprašanja niso formulirana tako, da bi bil izključen fenomen kolektivne kognicije. Pogosto so ankete smiselne, saj bi enake rezultate dobili, če bi spraševali zgolj mnenjske voditelje. Anketni vprašalnik mora biti formuliran tako, da njegov rezultat odraža osebno izkušnjo oziroma zaznave vprašanega.
- Pogosto ni upoštevano, da so dejavniki zadovoljstva in dejavniki nezadovoljstva dve med seboj različni kategoriji.

Predlagamo, da se pri izvajanju bodočih anket upoštevajo naslednja načela anketiranja:

- zagotavljanje anonimnosti sodelujočih,

- vsebina anketnih vprašanj naj izhaja iz mednarodno uveljavljenih in znanstveno utemeljenih metod,
- vprašanja in odgovori naj bodo določljivi – torej naj bo vsakomur razumljivo, kaj pomenijo v naravi,
- vsebina naj bo uravnotežena, kar pomeni, da se vsebine anketnega vprašalnika v enakem obsegu nanašajo na pravice in na dolžnosti deležnikov.

Predlagamo, da ima anketni vprašalnik naslednje vsebinske sklope:

- zaznana kakovost delovnega okolja,
- organizacijska klima,
- zaznani notranji odnosi,
- organizacijska kultura organizacije,
- zavzetost zaposlenih,
- ocenjevanje managementa,
- ocenjevanje identitete in branda organizacije.

Zaznana kakovost delovnega okolja

Predlagamo, da se pri opredelitvi vsebin ugotavljanja zadovoljstva načeloma upoštevajo ugotovitve Robertsona.² Predlagamo, da se vprašanja formulirajo kot »**zaznana kakovost delovnega okolja**«, ne pa kot »**zadovoljstvo**«. Namen izvajanja ankete o zadovoljstvu je pridobiti neko čim bolj objektivno sliko, beseda »zadovoljstvo« pa že sama po sebi generira »*socio-emocionalni rezultat*«. Treba je torej čim bolj objektivno oceniti, kakšna je dejanska kakovost notranjega okolja v njegovi »fizični« obliki. Ločiti je treba ocenjevanje »fizičnega« okolja (torej sistema) in »socialne interakcije«.

² Robertson, E. (2005). Placing leaders at the heart of organizational communication. *Strategic Communication Management*. 9(5), 34.

Predlagane vsebine »zaznane kakovosti delovnega okolja« so nekoliko prilagojene po Robertsonu in so:

- zaznana kakovost delovnega okolja, ki se nanaša fizične pogoje dela,
- zaznana kakovost delovnega okolja, ki se nanaša na plačo posameznika,
- zaznana kakovost delovnega okolja, ki se nanaša na možnost kariere posameznika,
- zaznana kakovost delovnega okolja, ki se nanaša na varnost zaposlitve posameznika,
- zaznana kakovost delovnega okolja, ki se nanaša položaj oddelka znotraj organizacije,
- zaznana kakovost neposrednega komuniciranja posameznika z neposredno nadrejenim (pravočasnost informacij, vsebinska popolnost),
- zaznana kakovost delovnega okolja, ki se nanaša na koordiniranje med oddelki.

Tabela1: Predlog vprašalnika za zaznano kakovost delovnega okolja.

0 nikoli	1 nekajkrat letno ali manj	2 enkrat mesečno ali manj	2 nekajkrat mesečno	4 enkrat tedensko	5 nekajkrat tedensko	6 vsak dan
Fizične pogoje svojega dela zaznavam kot ustrezne.						
Fizične pogoje svojega dela zaznavam kot neustrezne.						
0	1	2	3	4	5	6
Zaznavam, da imam ustrezno plačo.						
Zaznavam, da imam prenizko plačo.						
Zaznavam, da imam previsoko plačo.						
Zaznavam, da imam možnost kariere.						
Zaznavam, da nimam možnosti kariere.						
Zaznavam, da je moja zaposlitev varna.						
Zaznavam, da je varnost moje zaposlitve ogrožena.						
Zaznavam, da je položaj mojega oddelka ustrezen.						
Zaznavam, da položaj mojega oddelka ni ustrezen.						
Zaznavam, da mi nadrejeni daje pravočasne in vsebinsko popolne informacije.						
Zaznavam, da mi nadrejeni ne daje pravočasnih in vsebinsko popolnih informacij.						
Zaznavam, da oddelki med seboj delujejo koordinirano.						
Zaznavam, da oddelki med seboj delujejo nekoordinirano.						

Notranji odnosi

Zaznana kakovost notranjega okolja ni odvisna samo od »fizičnih dimenzij«, pač pa je odvisna tudi zaznav medosebnih odnosov. Zato je ločeno treba preučevati tudi ta vidik. Pri preučevanju je treba izhajati iz spoznanj Ashkanasyja in soavtorjev³.

Kot smo že pojasnili, so čustva posledica zaznave. Ob obravnavi zadovoljstva na delovnem mestu je torej treba poznati vzrok.

Da bi lažje razumeli pojav čustev, čustva in njihove učinke znotraj organizacije, je Ashkanasy zasnoval 5-stopenjski model. Z modelom lahko določimo, kje in v kakšni obliki so čustva prisotna na delovnem mestu. Stopnje si sledijo (Ashkanasy et al., 2009):

1. stopnja: čustveni procesi na ravni posameznika (obstoječa čustvena stanja; skrita čustva; razpoloženje);
2. stopnja: razlike med posamezniki;
3. stopnja: medosebne interakcije;
4. stopnja: interakcije na ravni skupine (čustvena sestava; čustveno inteligentne skupine; čustvena okužba; odnos nadrejeni – podrejeni);
5. stopnja: interakcije na ravni organizacije.

Čustveni procesi na ravni posameznika so v vprašalniku zajeti v sklopu zavzetosti. Prav tako vprašanja ne obravnavajo organizacije kot celote, ker to sodi v preučevanje organizacijske klime.

³ Ashkanasy, Neal M., Dasborough Marie T., Ascough Kaylene W. (2009). Developing Leaders: Teaching about Emotional Intelligence and Training in Emotional Skills. V Steven J. Armstrong in Cynthia V. Fukami (ur.), *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development* (str. 161–177). London: SAGE Publications.

Tabela 2: Predlog vprašalnika za oceno notranjih odnosov

0 nikoli	1 nekajkrat letno ali manj	2 enkrat mesečno ali manj	3 nekajkrat mesečno	4 enkrat tedensko	5 nekajkrat tedensko	6 vsak dan
Zgolj zaradi enega sodelavca sem v službi vesel in dobro razpoložen.						
Zgolj zaradi enega sodelavca v službi čutim jezo in slabo razpoloženje.						
Med sodelavci v oddelku se prenaša sodelovanje, prijateljstvo, dobra volja in pozitivno razpoloženje.						
Med sodelavci v oddelku so osebna rivalstva, medsebojne zamere in slaba volja.						
Kadar srečam svojega nadrejenega, sem vedno sproščen (lahko čutim tudi pozitivno energijo).						
Kadar srečam svojega nadrejenega čutim, da nisem sproščen (lahko čutim tudi negotovost in strah).						

Organizacijska klima

Pri formulacijah vprašanj, vezanih na organizacijsko klimo, smo izhajali iz teoretičnih opredelitev pojma »organizacijska klima«. Po definiciji organizacijsko klimo predstavljajo spodbude za ravnanje, npr. za inovacije. Gre za percepiraje dogajanja, praks in procedur na ravni organizacije.

Tabela 3: Predlog vprašalnika za oceno organizacijske klime

0 nikoli	1 nekajkrat letno ali manj	2 enkrat mesečno ali manj	3 nekajkrat mesečno	4 enkrat tedensko	5 nekajkrat tedensko	6 vsak dan
Zaznavam, da imamo vsi zaposleni v naši organizaciji skupno vizijo.						
Zavedam se, kaj je dejavnost naše organizacije in komu je namenjena.						
Zaznavam, da se v naši organizaciji ceni prispevek k doseganju skupnih ciljev.						
Zaznavam podporo in nagrajevanje dobrih idej.						
V naši organizaciji zaznavam sistemski pristop k poslovanju in sistematično reševanje problemov.						
Zaznavam, da smo zaposleni usmerjeni v napredek.						

Organizacijska kultura

Pri preučevanju organizacijske kulture je treba izhajati iz spoznanj Hofstedeja in raziskave GLOBE.

Geert Hofstede. Hofstede (2001) pravi, da ima kultura družbe šest dimenzij:

Odnos do moči izraža stopnjo, do katere šibkejši člani družbe sprejemajo, da je moč v družbi porazdeljena neenako.

Individualizem oziroma **kolektivizem** se odraža v opredelitvi človekove samopodobe v smislu »jaz« ali »mi«. Individualizem je družbeni okvir, v katerem je splošno sprejeto in se pričakuje, da bodo posamezniki poskrbeli samo zase. Nasprotje je kolektivizem, v katerem je splošno sprejeto in se pričakuje, da bodo člani skupine v zameno za nesporno zvestobo poskrbeli za posameznike.

Moškost oziroma **ženskost** družbe predstavlja kriterij za vrednotenje dosežkov. Moškost v družbi pomeni, da se cenijo dosežki, herojstvo in materialne nagrade za uspehe. Nasprotje je ženskost, kjer se ceni sodelovanje, skromnost in kakovost življenja.

Izogibanje negotovosti izraža stopnjo zaznavanja neugodja v nepredvidljivih, neznanih ali novih okoliščinah. Kulture se med seboj razlikujejo tudi v odnosu do neobičajnega vedenja in do novih idej.

Odnos do prihodnosti predstavlja razmerje med težnjami po ohranjanju tradicije in spremembami.

Tolerantnost oziroma **zadržanost** pomeni odnos do užitek. Tolerantna je družba, ki ljudem poleg zadovoljevanja osnovnih življenjskih potreb dopušča tudi užitke in zabavo. V nasprotju družba lahko s strogimi normami užitke in zabavo tudi zavira.

Atributi kulture družbe po metodologiji GLOBE temeljijo na ugotovitvah Hofstedeja. So pa nekoliko širši in vsebujejo attribute:

1. **Odnos do moči** je stopnja, do katere se člani organizacije strinjajo, da je moč porazdeljena enakomerno.
2. **Izogibanje negotovosti** je obseg, v katerem se člani organizacije trudijo izogniti negotovosti prihodnjih dogodkov.
3. **Družbeni kolektivism** je stopnja, do katere organizacija ceni povezovanje v skupine.
4. **Skupinski kolektivism** je stopnja izražanja pripadnosti organizaciji.
5. **Enakopravnost spolov** je stopnja, do katere organizacija omogoča enakopravnost med spoloma.
6. **Odpornost** je stopnja, do katere se od posameznikov pričakuje tekmovalnost v medsebojnih odnosih.
7. **Usmerjenost v prihodnost** je stopnja, do katere se posamezniki v organizaciji vključujejo v procese, kot sta načrtovanje in vlaganje v prihodnost.
8. **Usmerjenost v uspešnost** je stopnja, do katere organizacije nagrajujejo člane skupine za izboljšanje uspešnosti.
9. **Človečnost** je stopnja, do katere se nagrajuje posameznike za poštenost, nesebičnost in velikodušnost.

Zavzetost zaposlenih

Predlagamo uporabo:

- vprašalnika Utrecht **Work Engagement Scale** (UWES) ali
- **Gallupovega vprašalnika Q12.**

Ocenjevanje managementa

Pri ocenjevanju managementa je treba izhajati iz kriterijev objektivnega tipa.

V predlogu smo izhajali iz opredelitev (McKnight, 2013).

Predlagamo štiri dimenzije:

- **Ustreznost** se odraža v skrbi za osebni videz, v primernem obnašanju in v socialnih spretnostih.
- **Zaupanje** se odraža v pravilnosti odločitev in ravnanj z vidika spoštovanja zakonov, etike in družbenih norm.
- **Kompetence** so znanja, spretnosti, navade ter prirojene zmožnosti. Odražajo se v profesionalnosti ravnanja.
- **Konsistentnost** je doslednost ravnanja skozi daljše časovno obdobje.

Tabela 4: Predlog vprašalnika za oceno neposrednega vodje

0 nikoli	1 nekajkrat letno ali manj	2 enkrat mesečno ali manj	2 nekajkrat mesečno	4 enkrat tedensko	5 nekajkrat tedensko	6 vsak dan	
Zaznavam, da vodja skrbi za svoj osebni videz, se primerno obnaša in ima socialne spretnosti.	0	1	2	3	4	5	6
Zaznavam, da se vodja neprimerno obnaša in nima socialnih spretnosti.							
Zaznavam, da se vodja odloča pravilno in z vidika spoštovanja zakonov, etike in družbenih norm ravna pravilno.							
Zaznavam, da se vodja odloča napačno in ne spoštuje zakonov, etike ter družbenih norm.							
Zaznavam, da vodja ravna profesionalno, da ima znanja, spretnosti, navade ter prirojene zmožnosti.							
Zaznavam, da vodja ravna neprofesionalno, da nima znanja, spretnosti, navad ter prirojenih zmožnosti.							
Zaznavam, da vodja ravna dosledno.							
Zaznavam, da vodja ravna nedosledno.							

Ocenjevanje branda in identitete organizacije

Identiteta organizacije je vse tisto, kar organizacija v resnici je in kar je v zvezi z organizacijo možno zaznati. Skozi zgodovino so se pokazali številni primeri človeških skupnosti, ki bi bili brez identitete skupnosti nezmožni golega preživetja.

Že zaradi oblikovanja skupne identitete je treba postaviti tudi vprašanja o notranji percepciji branda organizacije in si prizadevati za skupno identiteto.

Brand organizacije pa se nanaša na organizacijo kot celoto. Je kolekcija vseh zaznanih podob, ki so jih o organizaciji ljudje zaznali od preteklosti do sedanjosti (McKnight, 2013).

Balmer in Greyser (2013) navajata naslednja vprašanja identitete organizacije:

- Katere so glavne značilnosti organizacije?
- S kom in v zvezi s čim mora organizacija komunicirati?
- Kaj je poslanstvo organizacije in s čim je organizacija zavezana okolju?
- Kaj povezuje člane organizacije in do česa imajo člani organizacije afiniteto?
- Kako je bila organizacija skozi čas percipirana v okolju?
- Kako je organizacija v okolju percipirana danes?

Obravnavane dimenzije branda organizacije so⁴:

- **Zaupanje** je prepričanje, da bo organizacija izpolnila svoje obljube do strank.
- **Integriteta** je prepričanje v pošteno obravnavo in rešitev problemov, ki bi se utegnili pojaviti s strankami.
- **Ponos** je manifestacija osebne povezanosti uporabnika z blagovno znamko.
- **Strast** je prepričanje, da je blagovna znamka nenadomestljiva.

⁴ Povzeto po: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>

Tabela 5: Predlog vprašalnika za oceno branda organizacije:

1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – ne morem se opredeliti; 4 – strinjam se; 5 – zelo se strinjam.					
Stranke so prepričane, da bo naša organizacija izpolnila njihova pričakovanja.	1	2	3	4	5
Stranke so prepričane v pošteno obravnavo in rešitev problemov.					
Stranke so ponosne, da so stranke prav naše organizacije.					
Stranke so prepričane, da je naša organizacija nenadomestljiva.					

Tabela 6: Predlog vprašalnika za oceno identitete organizacije

0 nikoli	1 nekajkrat letno ali manj	2 enkrat mesečno ali manj	2 nekajkrat mesečno	4 enkrat tedensko	5 nekajkrat tedensko	6 vsak dan	
Zaznavam, v katere cilje je usmerjeno delovanje našega oddelka in kaj je »centralni fokus« oddelka.	0	1	2	3	4	5	6
Zaznavam, da smo v prizadevanjih za doseg skupnih ciljev našega oddelka enotni vsi zaposleni v oddelku.							
Zaznavam, da v prizadevanjih za doseg skupnih ciljev celotnega podjetja nismo enotni, da obstaja upiranje in boj za prevlado.							
Zaznavam, v katere cilje je usmerjeno delovanje celotnega podjetja in kaj je »centralni fokus« podjetja.							
Zaznavam, da smo v prizadevanjih za doseg skupnih ciljev podjetja enotni vsi zaposleni v podjetju.							
Zaznavam, da v prizadevanjih za doseg skupnih ciljev podjetja nismo enotni, da obstaja upiranje in boj za prevlado.							

5 Zaključek

Poskusi v tovarni Western Electric v kraju Hawthorne so imeli izjemno velik vpliv na razvoj teorije in prakse kadrovskega managementa. Nobenega dvoma ni, da z vidika današnjega časa interpretacija velja za problematično. Prav po tej raziskavi je poimenovan fenomen Hawthornov učinek, ko sodelujoči v poskusih prilagodi svoje obnašanje, ker se zaveda, da je opazovan.

Vendar so ti poskusi z današnje perspektive zanimivi predvsem zato, ker je šlo za zelo napredno tovarno IKT opreme. V tovarni so izdelovali komponente in opremo za telefonijo (releje, telefonske centrale ipd.). Poskusi so potekali v zvezi z delovnimi operacijami adjustaže kontaktnih blazinic relejev, montaže vezij oziroma žičnih oblik ipd. Ta tehnologija je bila aktualna do izuma mikroprocesorja. Za tisti čas je bilo to nekaj podobnega, kot če bi danes preučevali robotizirano tovarno mobilnih telefonov. S perspektive današnjega časa je takratna tehnologija že vsaj 40 let popolnoma zastarela. Podobno velja za tehnološke postopke. Zaključimo lahko, da take raziskave danes v enakih okoliščinah praktično ni več mogoče ponoviti.

Na zelo podoben način funkcionira fenomen, imenovan Hawthornov učinek. Gre za to, da se obnašanje udeležencev eksperimenta spremeni, če se udeleženi zavedajo, da se jih opazuje.

Zaključki poskusov v tovarni Western Electric so torej preveč problematični, da bi bili v 21. stoletju še vedno predmet učnih programov fakultet kadrovskega managementa. Če pa že so, potem je potrebno zraven vsaj omeniti vse okoliščine.

Ali je torej koncept merjenja zadovoljstva pri delu preživet? Odgovor je, da ni. Merjenje zadovoljstva zaposlenih v današnjem času ni preživeto, vendar se je spremenila vsebina zadovoljstva, spremenil pa se je tudi namen merjenja. Danes obstajajo številne pravne norme in mednarodne konvencije, ki se nanašajo na pravice delavcev. Prav tako obstajajo tehnični standardi in standardi varovanja zdravja pri delu. Vsaj v naših krajih torej ne bi smelo biti vprašanje, ali bo delavec dobil plačo ali ne, ali bo imel odmor za malico ali ne ipd. (čeprav vemo, da obstajajo tudi anomalije). Prav tako ne bi smelo biti vprašanje ustreznosti fizičnih pogojev dela. Vsebine, vezane na zakonite pravice delavcev v 21. stoletju, ne bi smele biti predmet preučevanja zadovoljstva.

Drugo vprašanje pa so socialne interakcije, ki jih ni mogoče normirati. Vemo, da imajo posledice nezadovoljstva pri delu vpliv na počutje in tudi na zdravje. Kaj pa pravzaprav je tisto, kar na to vpliva?

Kot pravi Storozhuk (2010), človeško telo s svojimi čutili vsako minuto zazna okoli 10.000 zaznav. Zaznave so hkratne in imajo različne pojavne oblike: vizualne zaznave, zaznave zvoka, vonja, temperature, okusa, bolečine in prostorskega položaja telesa (ravnotežja). Človeško telo je pri zaznavanju treba obravnavati kot enovito celoto. Zgolj oko spremeni svoj položaj vsakih 150–200 ms. Torej se v očesu vsak dan pojavi 216.000 vizualnih zaznav. Nemogoče je za vsakega posameznika vedeti, katera zaznava bo povzročila neko čustvo.

Kljub temu pa je pri raziskovanju in pri vsakodnevni managerski praksi treba ločiti nekatere osnovne pojme. Za managerja je pomembno vedeti, kaj je tisto, na kar lahko vpliva. Temu morajo slediti tudi merjenja fenomenov klime, zavzetosti in zadovoljstva. Tudi v 21. stoletju so merjenja potrebna, izvesti pa jih moramo na tak način, da bodo imeli rezultati v primeru ugotovljenih potreb po izboljšavah delovnega ali organizacijskega okolja za managerje uporabno vrednost.

Literatura

- Ashkanasy, N. M., Dasborough, M. T., Ascough K. W. (2009). Developing Leaders: Teaching about emotional Intelligence and Training in Emotional Skills. V: Armstrong, S. J. in Fukami, C. V. (ur.), (2009) *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development* (str. 161–177). London: SAGE Publications.
- Azash, S., Thirupalu, N. (2017). Scale for measuring jobsatisfaction – a review of literature. *EPR International Journal of Economic and Business Revie*, 5(3), 114–123.
- Balmer, J. M. T., Greyser, A. S. (2013). *Revealing the Corporation*. Routledge: London.
- Bendaly, N. (2019). The Results Are In, And Current Employee Engagement Strategies Aren't Working: Here's What Does, *Forbes*, 7. 9. 2019, <https://www.forbes.com/sites/nicolebendaly/2019/09/07/the-results-are-in-current-employee-engagement-strategies-arent-working-heres-what-does/#4894b09940f9>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311.
- Brissette, I., & Cohen, S. 2002. The contribution of individual differences in hostility to the associations between daily interpersonal conflict, affect, and sleep. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28: 1265–1274.
- Brower, A. M., Nurius, P. (1993). *Social Cognition and Individual Change: Current Theory and Counseling Guidelines*. Sage: London.
- Bullock, R. P. (1952). *Social Factors relating to Job satisfaction*. Ohio State University, Bureau of Business Research: Columbus.
- De Risio, A. (2014). *Social Cognition. Everyday Problems and Working Capacity in Persons with Schizophrenia : Outcomes from the Real World*. objavljeno v: Nasato, S. R. (2014). *Advances in Social Cognition Research*. Nova Science Publishers: New York.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands
- Franke, R. H. & Kaul, J. D. (1978). The Hawthorne experiments: First statistical interpretation. *American Sociological Review*, 43, 623–643.
- Freudenberger, N. J. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159–165.

- Goldstein, E. B. (2009). *Sensation and Perception*. Cengage Learning.
- Goldstein, E. B. (2010). *Encyclopedia of Perception*. SAGE: Thousand Oaks.
- Gu, Yuanbo; Wang, Ruimei; You, Xuqun. (2020). Recovery Experiences Moderate the Impact of Work Stressors on Well-Being: A Two-Wave Study of Preschool Teachers. *Early Childhood Education Journal*. 48 (2), 189–202.
- Gul, H. (2008). Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors, *Humanity & Social Sciences Journal* 3 (1), 37–48.
- Härtel, C. E. J., Zerbe, W. J., Ashkanasy, N. M. (2015). *New Ways of Studying Emotions in Organizations*. Emerald: Bingley.
- Hayes, M., Chumney, M., Wright, C., Buckingham, M. (2019) Global Study of Engagement, The Technical Report, The ADP Research Institut, https://www.adp.com/-/media/adp/resourcehub/pdf/adpri/adpri0102_2018_engagement_study_technical_report_release%20ready.ashx
- Herzberg, F. (reprint 2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? in *Harvard business review* 81(1), 87–96.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd Edition. Sage: Thousand Oaks.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. 2003. Job attitudes: A theoretical and empirical review. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology*, Hoboken, NJ: Wiley.
- Ingram, R. (2015). *Understanding Emotions in Social Work: Theory. Practice and Reflection*. McGraw-Hill: Berkshire.
- Izawa, M. R., French, M. D., Hedge, A. (2011). *Shining New Light on the Hawthorne Illumination. Experiments*. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*. 53(5), 528–547.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kelly, J (2019). More Than Half Of U.S. Workers Are Unhappy In Their Jobs: Here's Why And What Needs To Be Done Now, *Forbes*, 25.10.2019, <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/10/25/more-than-half-of-us-workers-are-unhappy-in-their-jobs-heres-why-and-what-needs-to-be-done-now/#5e5cee302024>
- Kitchener, R. F., O'Donohue, W. T. (1999). *Handbook of Behaviorism*. Academic Press: San Diego.
- Kohll, A. (2018): What Employees Really Want At Work, *Forbes*, 10.7.2018, <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/07/10/what-employees-really-want-at-work/#66db5ddd5ad3>
- Kristensen, T., Borritz, M., Ebbe Villadsen, E., & Christensen, K. (2007). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *An International Journal of Work. Health & Organisations*. 19(3), 192–207.
- Kruse, K. (2012). *What Is Employee Engagement*. *Forbes*. 22. 7. 2012, <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#5837be0b7E37>
- Litwin, G., Stringer R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Harvard University Press: Cambridge.
- Lobnikar, B. (2016). Krepitev delovne zavzetosti zaposlenih-naloga vodij, <https://www.um.si/kakovost/usposabljanje-zaposlenih/Lists/Usposabljanja2/Attachments/43/Krepitev%20delovne%20zavzetosti%20zaposlenih%20%20naloga%20vodij%20UM.pdf>
- Locke, A. E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309–33.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and Organizational Psychology* (1297–1349). Chicago: RandMcNally.
- Mannevu, M. (2018). *The riddle of adaptation: Revisiting the Hawthorne studies*. *The Sociological Review*. January 19, 2018. Dostopno na:

- <https://doi-org.ezproxy.lib.ukm.si/10.1177/0038026118755603>
- Marcum, J. A. (2014). *Theory of Everything Cognitive: from Neurons to Extended Cognition*. Objavljeno v: Rosenfield, E. P. (2014). *New Developments in Cognitive Systems Research*. Hauppauge. Nova Science Publishers: New York.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2 (2), 99–113.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. Macmillan Company: new York.
- McKnight, D. A. (2013). *The Zen of executive presence*. DAMStyle: Cleveland.
- Muchinsky, P. (1977): *Organizational Communication: Relationships to Organizational Climate and Job Satisfaction*. *Academy of Management Journal*. 20 (4), 592–607.
- Ottaviani, C., Shapiro, D., Goldstein, I., Gofman, V. (2012). *Personality Traits and Daily Moods*. Objavljeno v: Arroyo, D., Delgadillo, E. (2012): *Encyclopedia of Personality Research*. Nova Science: New York.
- Pallesen, S. (2009). A new scale for measuring insomnia: The Bergen Insomnia Scale. *Perceptual and Motor Skills*. 107(3), 691–706.
- Parsons, H. M. (1974). "What happened at Hawthorne?: New evidence suggests the Hawthorne effect resulted from operant reinforcement contingencies". *Science*. 183 (4128): 922–932.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D., Wallace, A. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.
- Pennington, D. C. (2000). *Social Cognition*. Routledge: London.
- Poghosyana, L., Aikenb, L., & Sloaneb, D. (2009). Factor structure of the Maslach burnout inventory: An analysis of data from large scale cross-sectional surveys of nurses from eight countries. *International Journal of Nursing Studies*, 46, 894–902.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. UpperSaddle River. Prentice-Hall. New Jersey.
- Robertson, E. (2005). *Placing leaders at the heart of organizational communication*. *Strategic Communication Management*. 9(5), 34.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University: Utrecht.
- Scott, B., Judge, T. (2006). Insomnia, Emotions, and Job Satisfaction: A Multilevel Study. *Journal of Management*, 32(5), 622–645.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The Job Descriptive Index* Bowling Green. OH. Department of psychology: Bowling Green State University.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. McNall: Chicago.
- Svyantek, D. J., & Bott, J. P. (2004). Organizational culture and organizational climate measures: an integrative review. In J. C. Thomas (Ed.) *Comprehensive handbook of psychological assessment: Industrial and organizational assessment*. (507–524). Wiley Hoboken: New Jersey.
- Tagiuri, R. (1968). *The concepts of Organizational climate*. Harvard University Press: Cambridge.
- Tagiuri, R., Litwin, H., Barnes, L. (1968). *Organizational climate: explorations of a concept*. Harvard University. Harvard.
- Totterdell, P., Reynolds, S., Parkinson, B., & Briner, R. B. (1994). Associations of sleep with everyday mood, minor symptoms and social interactions. *Sleep*, 17, 466–475.
- Uhrbrock, R. S. (1934). *Attitudes of 4430 employees*. *The Journal of Social Psychology*. 5 (3), 365–377.
- Westfall, C. (2019): *The Future Of Work: Survey Shares New Ideas For Fighting Turnover, Disengagement And Frustration*. Forbes. 28. 10. 2019, <https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2019/10/28/future-of-work-survey-shares-new-ideas-employee-engagement-satisfaction/#6b32ee5a1ceb>
- Yavuz, G., & Dogan, N. (2014). *Maslach Burnout Inventory-Student Survey (MBI-SS): A Validity Study*. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 116, 2453–2457.
- <http://globeproject.com/>
- <http://www.biro-praxis.si/kako-merimo-organizacijsko-klimo-in-zadovoljstvo.html>
- <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>