

Vpliv dejavnikov upravljanja in izboljševanja organizacije na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih v javnem zavodu s področja kulture

Katarina Udovč

katarinaudovc@gmail.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kolikšen vpliv ima upravljanje in izboljševanje organizacije na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih?

Namen: Namen študije je raziskati vzročno-posledično povezavo med upravljanjem in izboljševanjem organizacije in zavzetostjo ter zadovoljstvom zaposlenih na javnem zavodu s področja kulture ter ugotoviti, kateri dejavniki najbolj vplivajo na preučevani konstrukt.

Metoda: Povprečno oceno spremenljivk upravljanja in izboljševanja organizacije, 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, kadar imamo majhne vzorce.

Rezultati: S statistično analizo smo potrdili, da ima upravljanje in izboljševanje organizacije močan neposreden učinek na zavzetost (0,600) in na zadovoljstvo (0,745) zaposlenih ter nizek (0,125) posredni učinek preko zavzetosti na zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovili smo, da imajo na preučevani konstrukt največji vpliv dejavniki, povezani z voditeljstvom.

Organizacija: Rezultati opravljene raziskave lahko nudijo vodstvu osnovo za izboljšanje upravljanja organizacije in ravnanja s človeškimi viri. Dodano 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, prav tako pa nenehen razvoj in iskanje inovativnih rešitev na vseh področjih vodi tudi v izboljševanje organizacije in njenih notranjih ter zunanjih procesov.

Originalnost: Izvirni prispevek se kaže v preučevanju vzročno-posledične povezave dejavnikov upravljanja in izboljševanja organizacije na zavzetost in zadovoljstvo 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 na obravnavanem zavodu, kjer vodstvo še ni začelo vpeljevati načel menedžmenta kakovosti.

Ključne besede: javni sektor, upravljanje in izboljševanje organizacije, zavzetost zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, kakovost.

1 Uvod

Neprihoditne javne organizacije morajo izvajati svoje zakonsko določene obveznosti do javnosti. Za učinkovito izvajanje procesov potrebujejo usposobljene, inovativne in motivirane zaposlene. V pridobitnih organizacijah je merilo uspešnosti in učinkovitosti dobiček, kar ne velja za vladne in neprihoditne organizacije, pri katerih je finančni vidik omejitev in ne cilj, pa vendarle naj bi stremele k čim boljšemu izkoristku. Žurga (2004) meni, da se morajo tudi neprofitne organizacije angažirati pri finančnem vidiku delovanja, ker je za določen obseg »proračunskega« denarja možno realizirati različen obseg postavljenih ciljev, različno število razvojnih projektov, več usposabljanj zaposlenih itd. Zahteve po učinkovitejšem delovanju, boljša informiranost in višja pričakovanja uporabnikov storitev ter manjšanje proračunskih sredstev postavljajo pred vodstva organizacij javnega sektorja nove izzive, zato se vedno pogosteje kaže potreba po uvajanju načel odličnosti in različnih orodij kakovosti. Številna orodja so že dalj časa v uporabi v posameznih organizacijah slovenskega javnega sektorja, pa vendarle je upravljanje s celovito kakovostjo, kljub dokazanim pozitivnim učinkom, šele na začetku (SJU 2015-2020; Kern Pipan et al. 2016, str. 366–369; Žurga 2017, str. 7).

2 Teoretična izhodišča

Različne definicije in interpretacije stalnih izboljšav sta povzela Bhyuiian in Bagehel (2005, str. 765). Definirala sta jih kot kulturo vzdrževanja izboljšav z namenom odprave oz. zmanjšanja odpadkov/izdatkov v vseh sistemih in procesih organizacije. V izboljšave je potrebno vključiti vse zaposlene, pri tem pa ni nujen velik denarni vložek. V javnem sektorju se je izkazalo, da težnja k stalnemu izboljševanju ne zahteva velikih denarnih vlaganj, predlogi prihajajo od tistih, ki najbolj poznajo delo, z vključevanjem v proces stalnih izboljšav narašča pripadnost zaposlenih, izboljšuje se kakovost, zmanjšujejo se odvečni procesi, delo in stroški, narašča zadovoljstvo strank (Fryer et al., 2007, str. 510), posledično pa pripomorejo tudi k večji organizacijski učinkovitosti. Fryer je ugotovil, da je ne glede na sektor implementacija načel in orodij celovitega upravljanja s kakovostjo odvisna od predanosti voditeljstva (*management commitment*). Opredelil ga je kot najpomembnejši kritični, a hkrati ključni dejavnik uspeha. V javnem sektorju mu sledita pooblašcanje zaposlenih in izboljševanje procesov. Pomembnejša kot v storitvenem in gospodarskem sektorju sta tudi organizacijska struktura in timsko delo (Fryer, 2007, str. 509–510). Ovire in izboljšanja pri uvajanju TQM v javnem sektorju v razvitih zahodnih demokracijah, ZDA, GBR, Nemčija, Francija in Avstrija je povzel Areh (Areh, 2007, str. 97–112), zaviralne dejavnike v Sloveniji pa Mladenovič (Mladenovič 2006, str. 18–22).

Zavzetost najpogosteje definirajo kot pozitivno, izpolnjeno dožemanje dela. 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 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, 24). Na zavzetost vplivajo organizacijska politika, postopki, vodenje, usposabljanje, zaposlovanje, itd. (Sundaray, 2011, str. 55–56). Podjetja z večjim deležem zavzetih dosegajo višjo tržno vrednost in višji donos na delnico (Macey et al., 2009, str. 7), prav tako 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). Zavzeti zaposleni so učinkovitejši (Anitha, 2014, str. 317), uspešnejši (MacLeod in Clarke, 2009, str. 16) in manjkrat prostovoljno zapustijo organizacijo (Macey in Schneider, 2008, str. 4). Mazucca (2007, str. 13) meni, da ne zadošča več, če so zaposleni le zadovoljni. Zadovoljstvo je neposreden kazalnik njihove delovne morale in ne zavzetosti, zavzetost se začne pri produktivnosti. Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja enega najpogosteje proučevanih, po mnenju nekaterih raziskovalcev že preživetih konstruktov v industrijski psihologiji. Zadovoljstvo zaposlenih se definira kot zeleno 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 se 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 vodstvo dobi pomembne povratne informacije o tem, na katerih področjih v organizaciji so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kaj slabo vpliva na zaposlene ter kakšno je splošno stanje počutja pri delu. 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 (Svetlik, 2009, str. 345–347). V tujini opravljene empirične raziskave so pokazale, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva stalno izboljševanje (TQM), pri čemer prednjači timsko delo, sledi zaupanje v organizacijo, organizacijska kultura in osredotočenje na stranko (Karia in Asaari, 2006, str. 30, 41; Boon et al. 2007, str. 62). Dejavniki stalnega izboljševanja ne povečujejo le zadovoljstva, temveč tudi zmanjšajo stres zaposlenih (Chi Liu, Chung Liu, 2012, str. 1260).

V raziskavi želimo ob primeru javnega zavoda s področja kulture preučiti vzročno-posledično povezavo med »upravljanjem in izboljševanjem organizacije«, zavzetostjo in zadovoljstvom zaposlenih. Ugotoviti bomo tudi poizkušali, kateri dejavniki najbolj vplivajo na preučevani konstrukt. Na osnovi teoretičnih spoznanj, podprtih z raziskavami, smo postavili naslednje hipoteze:

H1: Upravljanje in izboljševanje organizacije pozitivno vpliva na zavzetost zaposlenih.

H2: Upravljanje in izboljševanje organizacije pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Z ovrednoteno stopnjo zavzetosti in zadovoljstva ter dejavnikov, ki v spremenljivki prinesejo največjo težo, bomo prikazali odnos voditeljstvo - zaposleni.

3 Metoda raziskave

Raziskavo smo opravili na javnem zavodu s področja kulture z 260 zaposlenimi. Javni zavod je razdeljen na geografsko razdrobljene organizacijske enote. Podatke smo zbirali z vprašalnikom zaprtega tipa. Povezavo do spletnega mesta reševanja smo skupaj z obrazložitvijo posredovali vsem zaposlenim po e-pošti. Izpolnili so 66 vprašalnikov, kar predstavlja 25 % vseh zaposlenih. Približno 25 % zastopanost izpraševancev je tudi znotraj posameznih demografskih kategorij (delovna mesta, izobrazba in delovna doba), zato menimo, da smo pridobili realno oceno.

Tabela 1. Profil izpraševancev, 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)

S kvantitativno raziskavo zbrane podatke smo analizirali z metodo PLS-PM (*Partial Least Squares Path Modeling*). Z njo preučujemo multivariantne odnose med opazovanimi in latentnimi spremenljivkami. Metoda je namenjena analizi vzročnega predvidevanja, kadar imamo majhne vzorce, kar velja tudi za obravnavano raziskavo. PLS-PM smo izvedli s pomočjo statističnega paketa R in funkcije *plspm* (Sanchez, 2013, str. 5–6). Analizirali smo medsebojno povezavo »upravljanja in izboljševanja organizacije«, »zavzetosti« in »zadovoljstva« 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 Rezultati

4.1 Opredelitev latentnih in pripadajočih merskih spremenljivk

Raziskavo smo osnovali na že izdelanih vprašalnikih. Pri ocenjevanju izboljševanja in upravljanja organizacije smo se oprli na del vprašalnika CAF, in sicer voditeljstvo, podmerilo 1.2 (Žurga, 2013). Zavzetost smo merili z vprašalnikom UWES–9 (Schaufeli, Bakker in Selanova, 2006, str. 712), zadovoljstvo pa z vprašalnikom projekta Slovenska organizacijska klima SiOK (preimenovan v OCS). Ocenjevane sklope »upravljanje in izboljšanje organizacije«, »zavzetost« in »zadovoljstvo« smo opredelili kot latentne spremenljivke (v nadaljevanju LS). Merili smo jih z večjim številom indikatorjev oziroma merskih spremenljivk. Vprašalnik in ocenjene vrednosti indikatorjev 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.

Tabela 2. Povprečne ocene indikatorjev in latentne spremenljivke »upravljanje in izboljševanje organizacije«.

LS 1	Upravljanje in izboljševanje organizacije	Povprečne ocenjene vrednosti
1.a	Politika zaposlovanja/kadrovanja izhaja iz potreb, analiziranih v strateških načrtih in ciljnih in ne iz aktivnosti samostojnih načrtov, ki temeljijo na občasnih potrebah.	2,4
1.b	Vodstvo prepoznava in postavlja prednostne naloge za nujne spremembe v zvezi s strukturo, delovanjem in upravljanjem organizacije.	2,8
1.c	Vodje ustvarjajo ustrezne dejavnike za timsko delo.	3
1.d	Vodje izkazujejo težnjo k stalnemu izboljševanju organizacije in delovnih procesov prek uvajanja kulture inoviranja in prek spodbujanja zaposlenih za podajanje povratne informacije ter predlogov.	2,7
1.e	Vodje spodbujajo izmenjavo dobrih praks med posameznimi organizacijskimi enotami.	3
1.f	Vodstvo je opredelilo merljive in konkretne cilje glede rezultatov in učinkov za vse ravni in področja v organizaciji.	2,5
		M = 2,71

Iz tabele 2 razberemo, da so enega pomembnejših gradnikov kakovosti sklop upravljanje in izboljševanje organizacije ocenili s povprečno vrednostjo 2, 71. Kot kritične lahko opredelimo vse indikatorje, saj nobena ni bila ovrednotena z višjim povprečjem od 3.

Tabela 3. Indikatorji in povprečne ocene latentnih spremenljivk zavzetosti in zadovoljstva.

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

Iz tabele 3 vidimo, da so zaposleni sklop zavzetost ocenili s povprečno oceno 3,68 in zadovoljstvo s 3,3.

4.2 Preverjanje enodimenzionalnosti indikatorjev

Preverjanje enodimenzionalnosti indikatorjev je potrebno, kadar so merske spremenljivke na reflektiven način povezane z njim pripadajočo latentno spremenljivko. Notranjo konsistentnost vprašalnika smo po posameznih sklopih preizkušali s Cronbachovim koeficientom alfa (*Cronbach alpha*), katerega vrednosti se gibljejo na intervalu med 0 in 1. Višje vrednosti pomenijo boljšo zanesljivost konstrukta (Sanchez, 2013, str. 57). Za strukturne modele je primernejša Dillon-Goldstein's rho statistika, bolj poznana kot (*composite reliability*), ker temelji na utežeh (*loadings*) in ne na korelacijah. Meri varianco vsote indikatorjev posameznega bloka (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 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).

Tabela 4. Prikaz rezultatov oziroma potrditev enodimenzionalnosti preučevanih blokov.

Spremenljivka	Način	MVs	Cronbach alfa	Dillon-Goldstein's rho	Lastna vrednost	
					1.	2.
LS1	A	6	0,925	0,942	4,4	0,651
LS2	A	6	0,893	0,918	3,92	0,819
LS3	A	8	0,886	0,911	4,51	0,776

Rezultati kažejo na visoke vrednosti Cronbach alfe (najmanjša vrednost 0,886) in 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 izpraševanci vprašanja razumeli in da so nanje zelo zanesljivo odgovarjali.

4.3 Preverjanje, ali so indikatorji ustrezno pojasnjeni z latentno spremenljivko

Pri preverjanju zunanjega 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 vplivajo oz. učinkujejo na latentno spremenljivko. Višja kot je ocena, večji vpliv ima njen prispevek na latentno spremenljivko (t. 4).

Tabela 5. Rezultati preverjanja za zunanji (outer) model.

	Teža (<i>weight</i>)	Utež (<i>loading</i>)	Komunaliteta (<i>communality</i>)	Redundanca (<i>redundancy</i>)
LS1				
s1.a	0,161	0,682	0,465	0,367
s1.b	0,181	0,836	0,699	0,552
s1.c	0,217	0,912	0,831	0,656
s1.d	0,213	0,928	0,861	0,680
s1.e	0,192	0,889	0,790	0,624
s1.f	0,199	0,866	0,749	0,592
LS2				
s2.a	0,203	0,857	0,734	0,265
s2.b	0,235	0,777	0,604	0,218
s2.c	0,237	0,888	0,782	0,285
s2.d	0,187	0,756	0,572	0,206
s2.e	0,202	0,805	0,648	0,234
s2.g	0,171	0,753	0,567	0,205

»nadaljevanje«

	LS3				
s3.a	0,182	0,837	0,700	0,542	
s3.b	0,176	0,721	0,626	0,420	
s3.c	0,165	0,660	0,435	0,341	
s3.d	0,142	0,647	0,418	0,328	
s3.e	0,132	0,612	0,375	0,224	
s3.f	0,156	0,743	0,552	0,433	
s3.k	0,181	0,834	0,626	0,545	
s3.l	0,181	0,840	0,706	0,554	

Iz tabele 5 lahko razberemo, da k upravljanju in izboljševanju organizacije največjo težo prinese merska spremenljivka vodje ustvarjajo ustrezne dejavnike za timsko delo, v sklop zavzetosti nad svojo službo sem navdušen, k zadovoljstvu pa zadovoljstvo z vodstvom. Visoke vrednosti uteži in komunalitet nad 0,7 oziroma 0,49 kažejo na dobro korelacijo med merskimi in latentnimi spremenljivkami. Rezultati statistik potrjujejo veljavnost proučevanega merskega modela.

4.4 Ocenjevanje, do katere stopnje se podani konstrukti razlikujejo

Razlikovanje podanih konstruktov smo ocenjevali z:

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

Determinacijski koeficient (R^2) kaže odstotek pojasnjene variance pri odvisnih latentnih spremenljivkah. Vrednosti koeficienta R^2 med 0,30 in 0,60 veljajo za zmerne, vrednosti nad 0,6 (tudi od 0,5) veljajo za visoke (Sanchez, 2013, str. 68).

Komunaliteta bloka kaže, kolikšen delež variance reflektivnega bloka se ponovi v latentnih spremenljivkah. Zaželeno vrednost je vsaj 0,50 (Sanchez, 2013, str. 63). Redundanca meri odstotek variance v endogenih blokih, na katere vplivajo neodvisne latentne spremenljivke. 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 (Sanchez, 2013, str. 104). V nadaljevanju so prikazani rezultati glede preverjanja veljavnosti notranjega modela (*inner model assessment*).

Tabela 6. 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>)
LS1	Endogeni	0,790	0,733	0,579	0,733
LS2	Endogeni	0,361	0,652	0,235	0,652
LS3	Endogeni	0,784	0,563	0,442	0,563

Iz tabele 6 razberemo, da je bila visoka vrednost R^2 ugotovljena pri LS1 in LS3 upravljanje in izboljševanje organizacije in zadovoljstvo, zmerna pa pri LS2 zavzetost. Visoke vrednosti komunalitet blokov kažejo, da se velik odstotek variance refektivnega bloka ponovi v latentnih spremenljivkah. Vrednost redundance pokaže, da je 57,9 % variance v spremenljivki upravljanje in izboljševanje organizacije pojasnjene z neodvisnimi latentnimi spremenljivkami. Visoka je tudi komplementarna meritev zanesljivosti (*AVE*), saj je najnižja vrednost 0,563. Za ocenjevanje skupne kakovosti modelov smo izračunali tudi GoF indeks (*Goodness-of-fit*). Čim višja je njegova vrednost, boljša je napovedna vrednost modela (Sanchez, 2013, str. 69). V obravnavanem primeru je 0,64, iz česar sklepamo na dobro sprejemljivost oziroma napovednost celotnega modela.

5 Razprava

Raziskava je potrdila, da na zavzetost in zadovoljstvo najbolj vplivajo dejavniki upravljanja in izboljševanja organizacije, medtem ko sta zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih na obravnavanem zavodu šibko povezana (Udovč, 2017, str. 388).

V nadaljevanju so prikazani koeficienti poti strukturnega PLS-PM modela. V tabeli 6 sta podana koeficienta poti, ki odražata neposredni učinek in posredni učinek (le-to lahko izračunamo kot produkt koeficientov poti), iz česar sklepamo, da ima upravljanje in izboljševanje organizacije močan neposredni učinek tako (0,600) na zavzetost kot na zadovoljstvo zaposlenih (0,745) ter nizek (0,125) posredni učinek preko zavzetosti na zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati potrdijo hipoteze.

Tabela 7. Prikazana koeficienta poti strukturnega PLS-PM modela.

Koeficienti poti			
Povezava	Neposredni učinek	Posredni učinek	Skupaj
LS1->LS2	0,600	0,000	0,600
LS1->LS3	0,745	0,125	0,870

Sklop upravljanje in izboljševanje organizacije, ki sodi med pomembnejše gradnike kakovosti, so ocenili z 2,71 (gl. t. 2). Zaskrbljujoče je, da nobena merska spremenljivka ni presegla ocene 3. V ocenjevani sklop največjo težo prinesejo (t. 4) pogoji za timsko delo ($M = 3$). Na drugem mestu je izkazovanje težnje vodij k stalnemu izboljševanju organizacije in delovnih procesov prek uvajanja kulture inoviranja in prek spodbujanja zaposlenih za podajanje povratnih informacij ter predlogov ($M = 2,7$). Sledijo merljivi in konkretni cilji glede rezultatov in učinkov za vse ravni in področja v organizaciji ($M = 2,5$). Omenjene spremenljivke so odvisne od voditeljstva in imajo veliko vlogo pri vpeljavi menedžmenta stalnih izboljšav, vrednotenju uspešnosti organizacije in posledično tudi pri strategiji in viziji organizacije. Timsko zasnovana organizacija, vključevanje zaposlenih in dialog so ključni v kulturi stalnih izboljšav. Merljive in konkretne cilje je potrebno izdelati, če želimo ovrednotiti uspešnost in učinkovitost organizacije. Na osnovi tega bomo ugotovili primere dobrih praks

znotraj in v širšem okolju organizacije ter pravilno načrtovali strategijo in vizijo. Omeniti moramo, da vodstvo predstavljajo strokovnjaki s področij posameznih družboslovnih ved in ne »profesionalni« voditelji. Dokazano je, da kar da 50 % inovacij predlaga srednji menedžment in zaposleni in le 25 % najvišje vodstvo (Borins, 2001, str. 313), ter da so majhne ideje in majhni predlogi za izboljšave dragocenejši od velikih (Robinson in Schroeder, 2004, str. 57). Izboljšanja v organizacijah javnega sektorja so med uvajanjem orodij kakovosti preučevali Kouzmin et al. (1999, str. 139), Stringham (2004, str. 187), Calvo-Mora et al. (2005, str. 759), Tsimboukidou et al. (2013, str. 133), Rahajro et al. (2015, str. 120), Stanonik (2015, str. 5).

Zaposleni so z oceno 3,68 na zgornji meji nezavzetosti ($2,6 < M < 3,7$ po Gallup, 2013, str. 17). Izmed merljivih karakteristik (vpetost $M = 4$, (t. 3: 2.f, 2.h, 2.i); predanost $M = 3,7$ (t. 3: 2.c, 2.d, 2.g); je bila najslabše ocenjena zagnanost $M = 3,43$ (t. 3: 2.a, 2.b, 2.e)). Med prvimi štirimi dejavniki, ki najbolj vplivajo na zavzetost, najdemo vse tri ocenjevane spremenljivke, ki jih uvrščamo k zagnanosti (t. 5). Zaposleni so vpeti in predani svojemu delu zaradi specifik poklicev. Delo številnim nudi osebno zadovoljstvo, saj jim delo predstavlja hobi. Merske spremenljivke zagnanosti lahko povezujemo z medčloveškimi odnosi oziroma motivacijo. 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 se ga upošteva (Gruban, 2005).

Zaposleni so ocenili dejavnike zadovoljstva ($M = 3,3$) in niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Največjo težo v sklop zadovoljstvo (t. 5) prinesejo spremenljivke zadovoljstvo z vodstvom, z obveščenostjo o dogajanju v organizaciji ter s statusom v organizaciji, sledi zadovoljstvo z neposredno nadrejenim. V zgornjem, bolje ocenjenem delu (t. 3) se nahajajo spremenljivke, povezane z dejavniki, na katere medčloveški odnosi nimajo neposrednega vpliva, ampak jih krojijo pravilniki, zakonodaja in potrebnost za opravljanje dela, v spodnjem delu pa tiste, ki se tičejo medčloveških odnosov in komunikacije. Stopnja zadovoljstva je nižja od povprečne stopnje zadovoljstva v javnem sektorju (Leon, Stanonik, Rozoničnik, 2015, str. 5).

V obravnavanem zavodu bo potrebno narediti prestop iz transakcijskega načina vodenja k bolj odprtim načinom vodenja v smeri dobre interne komunikacije ter dialoga z zaposlenimi in vodenju s cilji. Dokazano je, da na zavzetost vplivajo vodje in njihov odnos do sodelavcev ter organizacijska klima (Lobnikar, 2008, str. 65, 67; Fleming in Asplund, 2007, str. 317), medtem ko zadovoljstvo zaposlenih povečuje etično vodenje (Brown in Trevino, 2006, str. 597), ustvarjanje in izboljševanje pogojev za inovativnost (Rasulzada in Dackert, 2009, str. 191).

6 Zaključek

Raziskovalno vrzel smo zapolnili z ugotovitvijo, da največjo težo v upravljanje in izboljševanje prinesejo ključni dejavniki upravljanja s celovito kakovostjo (timsko delo, vključevanje zaposlenih, opredelitev merljivih ciljev in rezultatov), ki imajo močan vpliv tudi na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih, posledično pa tudi na organizacijsko učinkovitost in uspešnost. V zavzetost (zagnanost) in zadovoljstvo največjo težo prinesejo dejavniki, povezani z vodstvom in komunikacijo, kar pokaže na šibkost pri medčloveških odnosih.

V javnem sektorju in na sploh v Sloveniji ter širše je bilo opravljenih malo tovrstnih raziskav, ki bi se osredotočile na vzročno-posledične povezave dejavnikov upravljanja in stalnega izboljševanja organizacije na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati potrjujejo dognanja tujih, zgoraj predstavljenih raziskav. Kot najbolj kritični, a hkrati najpomembnejši dejavnik implementacije načel in orodij kakovosti, se je tudi tu izkazala predanost voditeljstva.

Opravljen 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 dialog, kulturo inoviranja in izmenjavo dobrih praks ter vključevati zaposlene v izvajanje poslanstva, udejanjanje načrtane strategije, kar se bo odražalo na zadovoljnih, predvsem pa zavzetih zaposlenih in učinkovitejšem opravljanju storitev. Menimo, da bi bilo potrebno uvesti redno merjenje organizacijske klime in zadovoljstva uporabnikov storitev. Na osnovi analiz bi bilo potrebno na področjih, kjer je tudi širše na vprašalniku CAF zasnovana raziskava na obravnavanem zavodu (Udovč, 2016, str. 124–130), pokazala primanjkljaj (upravljanje in izboljševanje organizacije, vodenje, komunikacija, motiviranje, odnosi s političnimi organi in drugimi deležniki, vključevanje zaposlenih) uvajati izboljšave in periodično preverjati, kako se odražajo na zaposlenih in drugih deležnikih.

Na obravnavanem zavodu je bila to prva tovrstna opravljena kvantitativna raziskava. Izsledki kvantitativne raziskave so pokazali razloge za in potrdili nujnost uvajanja načel in orodij obvladovanja celovite kakovosti (TQM) v obravnavani zavod.

Reference

1. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey W. H. & Sacks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. An integrated 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. Areh, V. (2007). Kritična analiza uporabe orodij TQM za merjenje in ocenjevanje celovite kakovosti v izbranih državnih upravah. *Uprava*, 5(1), 97–116.
4. Bhuiyan, N. & Bagehel, A. (2005). „An overview of continuous improvement: from the past to the present”, *Management Decision*, 43(5), 761–771.
5. Boon, K. B., Bakar, A. N., Arumugam, V., Vellapan, L. & Loke, A. K. L. (2007). „Does TQM influence employees job satisfaction? An empirical case analysis.” *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62–77.
6. Borins, S. (2001). Encouraging innovation in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 310–319.
7. Brown, M. E. & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17, 595–617.
8. Calvo-Mora, A., Leal, A. & Roldan, J. L. (2005). Relationships between the EFQM Criteria: a study in Spanish Universities. *Total Quality Management*, 16(6), 741–770.
9. Model Javna uprava 2020, Strategija razvoja javne uprave 2015–2020, Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo za Vlado Republike Slovenije, financirano iz sredstev Evropskih skladov.- pridobljeno na:
http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/strategija_razvoja_javne_uprave/ (15. 9. 2015).
10. 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.
11. Fleming, J. H. & Asplund, J. (2007). Where employee engagement happens. – pridobljeno na:
<http://businessjournal.gallup.com/content/102496/Where-Employee-Engagement-happens.aspx> (16. 11. 2015).
12. Fryer, K. J., J. Antony & Douglas, A. (2007). Critical success factors of continuous improvement in the public sector. A literature review and some key findings. *The TQM Magazine*, 19(5), 497–575.
13. Gallup. (2013). *State of the Global Workplace 2013*.- pridobljeno na: http://www.gallup.com/topic/state_of_the_global_workplace_2013 (15. 10.2015).
14. Gruban, B. (2005). Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?- pridobljeno na:
<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/> (26. 12. 2015).
15. Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. London: Pearson Prentice Hall.
16. Karia, N. & Asaari, M. H. A. H (2006). The effects of total quality management practices on employees' work-related attitudes. *The TQM Magazine* 18(1), 30–43.
17. Kern Pipan, K., Stopar, M. & Arko Košec, M. (2016), Izzivi in perspektiva javne uprave v luči politike napredka in kakovosti. Challenges and Perspectives of Public Administration in the Light of Policy of Progress and Quality. *35. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti*

- 16.–18. marec 2016, Portorož, Slovenija. – pridobljeno na <http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageupload>.
18. Kouzmin, A., Loffler, E., Klages, H. & Kakabadse, N. K. (1999). Benchmarking and performance measurement in public sectors: towards learning for agency effectiveness. *International Journal of Public Sector Management*, 12(2), 121–144.
19. Leon, L., Stanonik, F. & Rozoničnik, D. (2015). Priznanje RS za poslovno odličnost (PRSPO) – prepoznana znamka odličnosti v Sloveniji. *Zbornik 24. letne konference Slovenskega združenja za kakovost in odličnost*, 100–104.
20. Liu, N.-C. & Liu W.-C. (2012). The effects of quality management practices on employees' well-being. *Total Quality Management & Business Excellence* 25(11-12), 1247–1261.-doi. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704285>.
21. Lobnikar, B. (2008). Osebna zavzetost kot cilj razvoja zaposlenih v bolnišnici. *11. Jesensko srečanje članov Društva ekonomistov*. Laško, 63–67.
22. Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
23. Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M. & Young, S.A. (2009). *Employee Engagement*. Malden Ma, Willey – Blackwell.
24. MacLeod, D. in Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing 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. & 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. McKenna, E. F. (2000). Business psychology & organisational behaviour: a student s handbook - 3rd ed. Midsomer Norton, Somerset, Great Britain: Bookcraft Ltd.
- Measures. *Public Administration Review* 63(5), Harvard University, 586-606.
28. 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.
29. Mladenovič, Z. (2006). Kako v javnem sektorju zagotoviti merjenje učinkovitosti in uspešnosti. *Konferenca o učinkovitem opravljanju z javnimi sredstvi*. Ljubljana: računsko sodišče Republike Slovenije.
30. Raharjo, H., Gugliemetti Mugion, R., Eriksson, H., Gremyr, I., Di Pietro, L. & Renzi, M.F. (2015). Excellence models in the public seror. Relationship between enablers and results. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(1), 120–135.
31. Rasulzada, F., & Dackert, I. (2009). Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors. *Creativity Research Journal*, 21(2/3), 191–198.
32. Robinson, A. & Schroeder, D.M. (2004). *Ideas Are Free: How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations*, Berret-Koehler Publishers, Inc., San Francisco, ZDA.
33. Sanchez, G. (2013). PLS Path Modeling with R. Trowchez Editions. Berkeley.- pridobljeno na: <http://www.gastonsanchez.com/PLS Path Modeling with R.pdf>. (11. 7. 2013).

34. Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2006). The Measurement of Work Engagement With Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–7016
35. 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.
36. Stanonik, F. (2015). Analiza koristi modela EFQM v Sloveniji. - pridobljeno na: www.mirs.gov.si/fileadmin/um. (25.2016).
37. Stringham, S. (2004). Does quality management work in the public sector?. *Public Administration and Management. An interactive Journal*, 9(3), 182–211.
38. Sundaray, B. K. (2011). Employee Engagement: A driver of Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management* 3(8). – doi. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/600>.
39. 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.
40. Tsimboukidou, I., Dionysopoulou, P. & Mylonakis, J. (2013). Total quality management systems in the hellenic public administration: a case study on the Common Assessment Framework application. *Public Administration Research*, 2(2), 124–133.
41. Udovč, K. (2016), *Študija primera uvajanje kakovosti v Zavod za varstvo kulturne dediščine Slovenije*. Magistrsko delo. Fakulteta za organizacijske vede. Kranj. - pridobljeno na: <http://dk.um.si> (20.12. 2017).
42. Udovč, K. (2017), Povezava zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih na javnem zavodu s področja kulture. The connection of the Engagement on Satisfaction of Employees in the Public Institution in the Sphere of Culture. *Revija za univerzalno odličnost*, 6(4), 379–392. - pridobljeno na: http://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo/2017-6-4/ruo_089_udovc_k.pdf (16. 1. 2018).
43. Vance, R. (2006). *Employee Engagement and Commitment. A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in your Organization*. SHRM Foundation, Virginia.
44. Žurga, G. (2004). *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
45. Žurga, G. (2013). *CAF 2013 – Merila modela*. <http://www.irdo.si/irdo2017/referati/a-zurga.pdf>. - pridobljeno na: http://www.mnz.gov.si/fileadmin/mnz.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/CAF_2013_Merila.pdf (13. 7. 2016).
46. Žurga, G. (2017). Added value of the Slovenian Business Excellence Prize. – The 12th IRDO International Scientific Conference Social Responsibility and current challenges 2017: Value added as Business Information from the View of Social Responsibility. – pridobljeno na: <http://www.irdo.si/irdo2017/referati/a-zurga.pdf> (4. 2. 2017).

Abstract:

The Impact of the Management and Improvement on Engagement and Satisfaction of Employees in the Public Institution in the Sphere of Culture

Research question (RQ): What is the relationship between management and improvement, engagement and job satisfaction of employees?

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

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

Results: The results confirmed that management and improvement have a strong direct effect on the satisfaction (0,745) and employee engagement (0,600). 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).

Keywords: public sector, engagement, job satisfaction, quality.

Katarina Udovč je leta 2003 zaključila dodiplomski študij arheologije na Filozofski fakulteti. Njena bibliografija obsega več strokovnih člankov in znanstveno ter 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.

Copyright (c) Katarina UDOVČ



Creative Commons License

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