

2017

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

TEA BUČAN

TEA BUČAN

KOPER, 2017

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V IZBRANEM
PODJETJU**

Tea Bučan

Koper, 2017

Mentor: doc. dr. Klemen Širok

POVZETEK

V današnjem času se morajo podjetja, ki so uspešna ali to želijo postati, zavedati, kako pomembni so za njihovo uspešno poslovanje njihovi zaposleni. Podjetje so ljudje, zato je uspeh slehernega podjetja odvisen od učinkovitosti zaposlenih. Namen diplomskega dela je ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Teoretični del naloge raziskuje pomen zadovoljstva zaposlenih v organizaciji, nato na podlagi indeksa zadovoljstva z delom identificiramo stopnjo zadovoljstva na petih področjih: delo, vodja, sodelavci, plača in možnost napredovanja. Empirične ugotovitve so pokazale, da so zaposleni najbolj zadovoljni z vodjo in sodelavci, najmanj pa s plačo in možnostmi napredovanja. Teoretična spoznanja in rezultati raziskave se uporabljajo kot izhodišče za predlog sprememb na nivoju izbranega podjetja.

Ključne besede: zaposleni, zadovoljstvo pri delu, vodenje, podjetje, modeli spremljanja zadovoljstva.

SUMMARY

In present times companies who are or want to be successful must realize how important are their employees for the viability of the company. The objective of the diploma thesis is to establish the level of employee job satisfaction in selected company. The theoretical part of the diploma thesis researches the meaning of employee job satisfaction and then based on the Job Descriptive index we identify level of satisfaction in company X on five areas: work, leader, coworkers, salary and possibility for promotion. Empirical findings have shown that employees are satisfied most with the factor leader and coworkers and least with salary and possibility for promotion. The theoretical findings and research results serve as starting point for the suggestion of improvements for selected company X.

Key words: employee, job satisfaction, leadership, company, measurement of satisfaction.

UDK: 331.101.32(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opis področja in opredelitev problema.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	1
1.3	Metode dela.....	1
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave.....	2
2	Zadovoljstvo zaposlenih	3
2.1	Definiranje zadovoljstva zaposlenih.....	3
2.2	Dejavniki zadovoljstva pri delu.....	4
2.2.1	Plača.....	6
2.2.2	Varnost zaposlitve.....	7
2.2.3	Delovni čas.....	7
2.2.4	Oblikovanje dela.....	8
2.2.5	Delovne razmere.....	9
2.2.6	Pripadnost.....	9
2.2.7	Napredovanje.....	10
2.2.8	Vodenje.....	10
2.2.9	Medsebojni odnosi.....	11
2.3	Uspešnost zaposlenega kot posledica zadovoljstva zaposlenega.....	12
2.4	Merjenje zadovoljstva pri delu.....	12
3	Ocenjevanje zadovoljstva zaposlenih	14
3.1	Indeks zadovoljstva z delom (JDI).....	15
3.2	Vprašalnik zadovoljstva Minnesota (MSQ).....	15
3.3	Primerjava JDI in MSQ.....	15
4	Izbrano podjetje	19
5	Metodologija raziskave	20
6	Rezultati raziskave	22
7	Priporočila za ukrepe	25
8	Sklep	27
	Literatura	31
	Priloga	35

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Primerjava JDI in MSQ.....	16
Preglednica 2: Osnovni parametri vprašalnika JDI.....	23
Preglednica 3: Primerjava rezultatov raziskav Buzeti, Sagadin in naše raziskave	24

KRAJŠAVE

JDI	Job Descriptive Index
MSQ	Minnesota Satisfaction Questionnaire
SIOK	Slovenska organizacijska klima

1 UVOD

Zaposleni predstavljajo enega izmed ključnih elementov vsakega podjetja, prav tako so zaposleni tisti, ki poganjajo organizacijo in le zadovoljni zaposleni vodijo organizacijo do uresničevanja postavljenih ciljev podjetja in posledično do želenega uspeha.

1.1 Opis področja in opredelitev problema

Ustrezno ravnanje z zaposlenimi je bistveno za doseganje strateških ciljev podjetja. Vodstvo mora doseči pripravljenost zaposlenih, da z lastnim znanjem in sodelovanjem v delovnem procesu čim bolj prispevajo k uresnitvi postavljenih ciljev podjetja. Ljudje, ki so udeleženi v poslovanje podjetja, se tako trudijo uresničiti cilje, da bi bilo podjetje uspešno in konkurenčno na trgu ter da bi poslovalo optimalno in z dobičkom. Ob tem so ključnega pomena tudi osebne lastnosti in predispozicija zaposlenih, ki se razvijajo in močno vplivajo na poslovanje, zato jih je potrebno usmerjati in nadzorovati njihovo delo in uporabo delovnih sredstev.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju, ki ga bomo izmerili z vprašalnikom oz. anketo. Osnovni namen raziskave zadovoljstva zaposlenih je pridobiti jasno predstavo o stopnji zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju in ugotoviti, ali obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in poslovanjem podjetja. Prikazati želimo kompleksnost zadovoljstva zaposlenih in kako se lahko zadovoljstvo zaposlenih spremlja in uravnava. Na podlagi ugotovitev pa bomo predstavili ukrepe, ki bi omogočili podjetju, da bi odpravilo nezadovoljstvo med zaposlenimi in s tem prispevalo k uspešnosti poslovanja. Cilj diplomskega dela je pridobiti potrebne informacije o stopnji zadovoljstva v izbranem podjetju in predlagati spremembe na področju ustvarjanja zadovoljstva v izbranem podjetju.

1.3 Metode dela

Diplomsko delo je po vsebini razdeljeno na teoretični in empirični del. V prvem delu diplomskega dela bomo uporabili deskriptivno metodo za opisovanje teoretičnih osnov, ki se nanašajo na obravnavano tematiko. Najprej posvečamo pozornost sami definiciji zadovoljstva zaposlenih in njenemu pomenu. V nadaljevanju predstavimo nekaj dejavnikov, ki po mnenju različnih avtorjev vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in se nanje opiramo skozi celotno nalogo. Hkrati želimo poiskati povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in poslovanjem podjetja.

Proučimo tudi študije, ki nam olajšajo razumevanje povezave med zadovoljstvom zaposlenih in poslovanjem podjetja. Predstavimo rezultate raziskave na določeni ciljni skupini, za katero smo zbrali podatke s pomočjo vprašalnika. Vprašalnik bomo izvedli v papirni obliki, ki ga bodo izpolnjevali zaposleni v izbranem podjetju. Za analizo podatkov smo uporabili program Excel.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

V diplomskem delu predpostavljamo, da je zadovoljstvo zaposlenih izredno pomembno za učinkovito in uspešno delovanje podjetja. Zadovoljstvo zaposlenih je tako v interesu vsake organizacije, uresničuje pa ga z učinkovitim in uspešnim vodenjem, dobrimi odnosi med zaposlenimi, možnostmi napredovanja in usposabljanja ter primernim plačilom za opravljeno delo. Temeljne predpostavke so, da so anketiranci v izbranem podjetju zadovoljni z nadrejenimi, vendar pa so medsebojni odnosi skrhani. Prav tako naj vodilni ne bi imeli vpliva na organizacijo poslovanja in da je osebni razvoj zaposlenih ter njihovo napredovanje težje. Domnevamo, da bomo na osnovi literature domačih in tujih avtorjev s tega področja dobili dovolj znanj in bomo lahko z analizo vprašalnika proučili stopnjo zadovoljstva v izbranem podjetju in na tej osnovi predlagali ukrepe za povečanje le-te.

Pri raziskavi, ki jo bomo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika, se bomo omejili na zaposlene v izbranem podjetju.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Ob pregledu številnih definicij zadovoljstva zaposlenih lahko sklenemo, da zadovoljen zaposleni občuti pozitivno emocionalno stanje že ob sami misli na delo ali delovno mesto in ima pozitiven odnos do sodelavcev, vodstva, narave dela. Ob tem se posameznik z veseljem odpravi na delo, pozitivno sprejme nove delovne izzive in ima optimističen pogled na karierno prihodnost.

2.1 Definiranje zadovoljstva zaposlenih

Pri pregledu literature naletimo na več različnih definicij zadovoljstva zaposlenih.

Po Mihaličevi (2006, 266) lahko zadovoljstvo zaposlenega z delom definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu in na delovnem mestu. Zadovoljstvo zaposlenih je zelo pomembno, ker pa se podjetja s tem premalo ukvarjajo, je nezadovoljstvo tudi najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod z delovnega mesta. Podjetja se morajo posluževati strategije, ki odstranjuje vzroke nezadovoljstva ali pa se s tem vsaj ustrezno spopasti. V ta namen imajo že številne organizacije izdelane postopke pristopa in svetovanja delavcem. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, so sicer odvisni od posameznika, obstajajo pa nekateri splošni elementi, ki so ključni za zadovoljstvo na delovnem mestu.

Ti dejavniki so (Mihalič 2006, 267): zadovoljstvo s plačilom za opravljeno delo in načinom nagrajevanja, zadovoljstvo z nalogami, ki so zaposlenemu odrejane in mu predstavljajo izziv ter fizični pogoji dela in opremljenost delovnega okolja, način dela in razporeditev delovnega časa, zadovoljstvo z neposredno nadrejenimi in sodelavci, s katerimi zaposleni prihajajo v stik na delovnem mestu, možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja ter možnost napredovanja.

Van de Voodre (2009, 147) trdi, da zadovoljstvo zaposlenih zajema tri dimenzije, in sicer: sreča, zdravje in odnosi. Zadovoljstvo z delom je glavno delovno stališče posameznika, ki bi morala biti pozitivna emocija celotne evalvacije oz. presoje ovrednotenja delovnih karakteristik (Robinson in Judge 2013, 149).

Za vsakega posameznika je doživljanje zadovoljstva pri delu različno. Definiramo ga kot kombinacijo čustvenih odzivov na različna zaznavanja zaposlenih, glede na to, kaj ti želijo in kaj dejansko prejmejo. Če povzamemo razmišljanje Zupanove (2001, 14), zadovoljstvo pri delu opredelimo kot pozitivno čustveno reakcijo na doživljanje dela. Na to doživljanje vplivajo številni osebni dejavniki in posameznikovo zaznavanje trenutnih razmer v primerjavi z njegovimi vrednotami in s tem povezanimi pričakovanji. Nezadovoljstvo zaposlenega z delom je torej posledica njegovih neizpoljenih pričakovanj, še posebej, če je ta razlika največja pri tistih dejavnikih, ki so zanj najpomembnejši.

Büssing (1998, 571-574) ločuje šest oblik zadovoljstva:

- *progresivno zadovoljstvo zaposlenih* – zaposleni občutijo zadovoljstvo pri delu in so motivirani za doseganje višje stopnje zadovoljstva, ki ga dosežejo s povečanjem prizadevanja;
- *stabilno zadovoljstvo zaposlenih* – zaposleni je sicer zadovoljen pri delu, vendar zaradi premajhnih spodbud iz delovnega okolja ni motiviran za doseganje višje stopnje zadovoljstva in se zaradi tega raje posveča drugim področjem v življenju;
- *ravnodušno zadovoljstvo* – pri zaposlenem je prisoten občutek nejasnega zadovoljstva in zmanjšano prizadevanje za prilagoditev negativnim delovnim situacijam;
- *konstruktivno nezadovoljstvo* – zaposleni občuti nezadovoljstvo pri delu, a obdrži stopnjo prizadevanja in s svojimi ravnanji teži k reševanju problema in si prizadeva za spremembo situacije;
- *fiksirano nezadovoljstvo* – zaposleni občuti nezadovoljstvo pri delu, vendar se zaradi zmanjšane stopnje prizadevanja, pomanjkanja volje in interesa spopasti se s problemom, ne trudi k izboljšanju dejanskega stanja in spremembe situacije,
- *psevdo nezadovoljstvo* – tudi pri tej obliki zaposleni čuti nezadovoljstvo, pri katerem se problem nezadovoljstva nanaša na njegovo delo in pomanjkanje motivacije, vse to pa zmanjšuje prizadevanje zaposlenega k spremembi situacije in odprave nezadovoljstva.

Zadovoljen zaposleni je podjetju potreben, ni pa tudi zadosten pogoj za uspešnost podjetja. Tako je lahko nekdo, ki ne opravlja veliko dela in veliko klepeta z najljubšimi sodelavci ali nekdo, ki si lahko vzame daljši odmor za malico in kavo, nekdo, ki med delovnim časom zaradi razporejenosti dela med sodelavce, lahko opravlja še delo za svojo popoldansko dejavnost, zadovoljen zaposleni oz. povedano drugače, vzroki zadovoljstva zaposlenih niso vedno nujno povezani s cilji podjetja (Pfajfar in Škerlavaj 2013, 28–33). Tako ugotovimo, da zadovoljen zaposleni ni nujno tudi uspešen, učinkovit, ustvarjalen, inovativen, prilagodljiv ali vztrajen (prav tam). Da bi razumeli, od kod izhaja zadovoljstvo zaposlenih, moramo poznati dejavnike, ki na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo.

2.2 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Različni avtorji opredeljujejo več različnih dejavnikov, ki ključno vplivajo na zadovoljstvo posameznika pri delu in od katerih vsak predstavlja ločen kontinuum zadovoljstvo–nezadovoljstvo.

Na delovno učinkovitost in uspešnost posameznika pri delu vplivajo različni dejavniki, ki jih delimo na notranje in zunanje. Notranji dejavniki, na katere posameznik lahko vpliva, temeljijo na človekovih notranjih občutjih in imajo psihološko vrednost. Pod notranje dejavnike štejemo motiviranost, samostojnost pri delu, usposobljenost za delo, izziv pri delu, priznanje za delo, zanimivost dela. Zunanji dejavniki, na katere posameznik ne more vplivati, pa temeljijo na človekovem okolju, torej izvirajo zunaj posameznika. Pod zunanje dejavnike spadajo delovne

razmere, tehnologija, varnost zaposlitve, ugodnosti poleg plače. Dejavnika zadovoljstva pri delu, plača in kariera, uvrščamo v obe kategoriji dejavnikov zadovoljstva (Srebrnjak 2003, 21).

Ob tem je treba opozoriti, da so ti dejavniki v različnih okoljih in obdobjih različno pomembni za različne ljudi in skupine ter se med seboj dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Na splošno zadovoljstvo pri delu vpliva več dejavnikov skupaj in ne le en sam. Skočir (2001, 1098) to pojasnjuje na primeru plačila za opravljeno delo. Enak znesek, ki ga za enako opravljeno delo prejmejo različni posamezniki, ne povzroči pri vseh enake stopnje zadovoljstva ali nezadovoljstva. Opozarja, da moramo ob ugotavljanju zadovoljstva pri delu upoštevati tudi posameznikove vrednote, njegovo motivacijo za delo, razmere, v katerih opravlja delo, in njegove zmožnosti za delo.

Zato je v organizaciji nujno ugotavljati, kateri izmed dejavnikov v posameznem obdobju ustvarjajo bodisi zadovoljstvo bodisi nezadovoljstvo in stopnjo njihove pomembnosti. Le na podlagi teh ugotovitev je mogoče aktivirati tiste ukrepe, ki bodo zagotovili maksimalno delovanje dejavnikov zadovoljstva in s tem doseči maksimalno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa.

Svetlik (1998, 152) je združil dejavnike zadovoljstva pri delu v šest tematsko povezanih skupin:

- *dejavniki povezani z vsebino dela* – učenje, strokovna rast, možnost izrabe znanja;
- *dejavniki povezani s samostojnostjo pri delu* – soodločanja, samostojno razporejanje delovnega časa in delovnih nalog;
- *dejavniki povezani s plačo* – plačilo za delo, dodatki in ugodnosti;
- *dejavniki povezani z vodenjem in organizacijo dela* – stopnja nadzora, dajanje priznanj, pohval in kritike;
- *dejavniki povezani z odnosi pri delu* – delovno vzdušje, timsko delo, komunikacija med sodelavci in nadrejenimi;
- *dejavniki povezani z razmerami pri delu* – varnost, dejavniki okolja in fizično delo.

Herzberg (1959, po Uhan 2000, 22) je v okviru svojih raziskovanj razvil posebno teorijo o dejavnikih, ki povzročajo delovno motiviranost. Ugotovil je, da določeni dejavniki v delovnem okolju povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotni, vendar njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva, medtem ko prisotnost drugih dejavnikov v delovnem okolju povečuje zadovoljstvo, njihova odsotnost pa ne povzroča nezadovoljstva. Treven (2001, 131) je dejavnike razčlenila na higienske ali zunanje in motivacijske oziroma notranje dejavnike. Med higienike spadajo: nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu, odnos do sodelavcev; medtem ko med motivatorje spadajo: odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost in razvoj. Ob tem pojasnjuje, da prisotnost higienikov zmanjšuje nezadovoljstvo zaposlenih, vendar pa njihova prisotnost ne povečuje zadovoljstva, poudarja pa vendarle, da njihova neurejenost povzroča nezadovoljstvo

zaposlenih. Prisotnost motivatorjev v delovnem okolju povečuje zadovoljstvo in trud zaposlenih pri delu, njihova odsotnost pa ne povzroča nezadovoljstva.

Če povzamemo zgornji odstavek, so zaposleni na nični stopnji nezadovoljstva, ko so zadovoljni s higieniki, takrat so na nični stopnji motivacije tudi motivatorji, ki pa jih lahko z ustreznimi ukrepi dvignemo in tako s pravilno motivacijo dosežemo višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

Da bi nadrejeni znali prepoznati nezadovoljstvo in nemotiviranost za delo zaposlenih, se lahko oprejo na Keenan (1996, 15–18), ki navaja naslednja vedenja zaposlenih, iz katerih lahko razberemo njihovo nezadovoljstvo ali nemotiviranost, tudi če zaposleni o tem molčijo. Tako zaposleni ne sodelujejo, kadar je potrebno vložiti dodaten trud v opravljeno delo in oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo, prihajajo pozno na delo in z dela odhajajo zgodaj in dela ne opravijo pravočasno ter tako ne dosegajo zastavljenih norm, podaljšujejo si odmor za malico ali kosilo, da bi bili čim več časa odstotni z dela, se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari, ki niso nujno v povezavi z opravljanjem dela in v primeru, da se kaj zaplete, za nastalo škodo obtožujejo druge.

Na tem mestu je treba poudariti, da moramo pri ugotavljanju dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, opazovati/upoštevati součinkovanje teh dejavnikov. Delavec, ki je zadovoljen, se bo bolj učinkovito in produktivno odzval na nove ali spremenjene delovne razmere. Če ima zadovoljen zaposleni tudi željo po osebnem razvoju, lahko z njegove strani pričakujemo višjo stopnjo motivacije. Na drugi strani pa lahko pride do neugodne situacije, če v delo, ki je po stopnji motivacije visoko ovrednoteno, vključimo zaposlenega, ki z delom ni zadovoljen in zanj nima ustreznih znanj. To lahko vodi v njegove slabe osebne in delovne rezultate. Iz navedenega razberemo, da skupek zadovoljstva pri delu in motivacija lahko delujeta tako v pozitivni kot negativni smeri, odnos med njima pa je v sodobnih podjetjih premo sorazmeren (Možina, Bernik in Svetic 2004, 28).

V nadaljevanju bomo predstavili nekaj dejavnikov, ki so se ob pregledu teorije pokazali kot ključni pri ustvarjanju zadovoljstva med zaposlenimi, na kar se tudi skozi celotno nalogo opiramo.

2.2.1 Plača

Zupan (2001, 122) plačo z vidika zaposlenih opredeljuje kot njihov osnovni vir sredstev za življenje. Zaposleni na plačo gledajo kot povračilo za vložen trud in priznanje za njihovo znanje in dosežke. Tako zaposleni pričakujejo takšen sistem plač in nagrajevanja, ki jim bo omogočal dober zaslužek za opravljeno delo in prispeval k zvišanju njihove življenjske ravni ter posledično povečanju kakovosti njihovega življenja. Na podlagi tega plačo uvrščamo med psihološke stimulatorje za delo. Iz navedenega razberemo, da plača deluje kot higienik in tako zgolj preprečuje nezadovoljstvo posameznika in ga odvrne od razmišljanja o drugi službi,

nikakor pa ni odločilen dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Dolgo je namreč veljalo mnenje, da je denar – plača, edini materialni motivacijski dejavnik, vendar pa aktualne raziskave kažejo, da kar precejšen del zaposlenih vidi boljše motivatorje v nedenarnih bonitetah oziroma nagradah (Špelko 2011, 37).

Zupan (2001, 123) navaja, da mora sistem plač in nagrajevanja podpirati izvajanje poslovne strategije podjetja, kajti le tako lahko prispeva k uspešnosti in povečevanju konkurenčnosti podjetja. S tem sistem plač in nagrajevanja prepozna kot vezni člen med strategijo podjetja in dejavnostmi, ki so potrebne za njeno uresničitev. Ob tem pa opozarja na naslednje zahteve, ki jim morata sistem plač in nagrajevanja zadostiti. Te zahteve so pravičnost, ustreznost veljavnim zakonskim normam, doprinos k večji učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih in zadržanje stroškov dela v načrtovanih okvirih.

2.2.2 Varnost zaposlitve

Mihalič (2008, 4) navaja, da bodo zaposleni občutili večje zadovoljstvo pri delu in manj obremenjeno opravljali svoje delo, če se ne bodo obremenjevali s tem, da lahko kadarkoli izgubijo službo, a hkrati opozarja, da je določena stopnja zdrave skrbi za lastno delovno mesto nujna zato, da se zaposleni pri delu dovolj potrudijo, da so dovolj prizadevni in odgovorni.

V uspešnih podjetjih, ki zaposlenim zagotavljajo varnost zaposlitve, so zaposleni bolj pripravljeni na pridobivanje novih znanj, prispevajo več predlogov za izboljšave, saj vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest, namenjajo večjo pozornost izbiri čim boljših novih sodelavcev in si bolj prizadevajo za dolgoročno uspešnost podjetja (Zupan 1999, 51).

2.2.3 Delovni čas

Po Kaltnekarju (1979, 37–38) lahko delovni čas opredelimo kot čas, ko je delavec fizično prisoten na delovnem mestu oziroma v podjetju. Vendar pa je le v idealnih primerih to tudi v celoti čas, ko delavec resnično dela, kajti zaradi različnih obremenitev in različnih osebnih nagnjenj je dejanski čas dela praviloma nekoliko krajši od odrejenega delovnega časa.

Turk (2005, 25) ob tem opozarja, da je odnos posameznika do dolžine delovnega časa odvisen od naslednjih dejavnikov:

- vrste dela,
- starosti zaposlenega in
- sistema nagrajevanja.

Zaposleni različno dojemajo delovni čas. Tako je občutljivost manjša med tistimi, ki so na vodilnih položajih, in med tistimi, ki imajo višjo plačo glede na podobna delovna mesta. Tudi mlajši zaposleni, ki so brez družine, so pripravljeni opravljati daljši delovnik, saj menijo, da se

morajo še dokazati. Pomembno je, da se podjetje zaveda, da če zaposlenim dodatno opravljene ure pomenijo višji dodatek k plači, bodo ti raje delali več časa, če pa podjetje dodatnih ur ne nagradi, s tem povzroča naraščanje nezadovoljstva zaradi podaljšanega delovnega časa.

2.2.4 Oblikovanje dela

Mihalič (2008, 90) navaja, da je najbolj pomembno, da za posamezno delovno mesto natančno opredelimo naloge, ki jih mora zaposleni opravljati na tem mestu. Pri tem je pomembno, da delo, ki ga mora zaposleni opravljati, predstavlja izziv, kajti pomanjkanje le-tega vodi v posameznikovo pasivno opravljanje dela in s tem povezano nizko stopnjo delovne in umske aktivnosti, velike indiferentnosti do dela in posledično vodi v nezadovoljstvo posameznika pri delu. Pomembno je torej, da zahtevnost delovne naloge postavimo nad delavčevo sposobnost.

Raziskovalca Torrington in Hall (1995, po Možina idr. 1998, 500) sta izpostavila naslednje elemente, ki jih morajo podjetja upoštevati pri oblikovanju dela:

- *Raznolikost delovnih nalog, delovnih orodij, delovnih strojev in delovnih naprav, delovnih mest, kjer posameznik dela, in sodelavcev.* Ti elementi so pomembni predvsem na tistih delovnih mestih, kjer prihaja do ponavljajočih se delovnih opravil. V tem primeru raznolikost dela dosežemo s kroženjem zaposlenih med delovnimi mesti oziroma delovnimi nalogami (job rotation).
- *Samostojnost pri izbiri načinov dela in delovnih orodij in samostojno razporejanje delovnega časa (gibljivi delovni čas, krajši delovni teden).* Pomembno je, da zaposlenim odredimo takšne delovne naloge, pri katerih lahko izpopolnjujejo svoje znanje z delegiranjem odločanja, na nižji ravni pa povečujemo sposobnosti zaposlenih. S tem zmanjšujemo tveganje, da bi vodilni pri razreševanju delovnih problemov sprejemali napačne odločitve, povečujemo komunikacijo in pripadnost podjetju.
- *Odgovornost za odločanje o tem, kako rešiti določen problem pri delu.* Pri tem elementu avtorja svetujeta, naj vodja delavcem razloži, kaj je treba narediti, zakaj je to potrebno narediti in kdaj naj bo delo končano. Zaposlenim tako prepušča izdelavo načrta in izpeljavo naloge. Tako so zaposleni pripravljene odgovarjati za rezultate svojega opravljenega dela;
- *Izziv.* Posameznikom mora vodja dodeljevati takšne naloge, ki jim predstavljajo izziv in v katere morajo, zaradi njihove zahtevnosti, vedno vlagati dodatne napore za njihovo uspešno izvedbo.
- *Interakcija.* Komunikacija na delovnem mestu je ključni temelj dobrih medsebojnih odnosov. Ti lahko nastajajo le ob primernem oblikovanju delovnih skupin, ob nenehnem spremljanju dogajanja med sodelavci in ob sprotnem razreševanju napetosti, če do njih prihaja.
- *Pomen dela.* Zavzetost za delo se pri zaposlenem povečuje, če ta vidi, da je njegov proizvod koristen oziroma če pozna pomembnost svojega dela.

- *Cilji in povratna informacija.* Cilji v podjetju morajo biti jasno opredeljeni. Zaposlene je potrebno redno obveščati o tem, kako opravljajo svoje delo in skupaj z njimi iskati rešitve za izboljšanje.

Mihalič (2008, 100) ob tem opozarja, da mora podjetje vzpostaviti suverenost vseh zaposlenih, da vztrajamo pri enakih merilih za vse zaposlene, kar pomeni, da vse zaposlene obravnavamo enako, seveda ob upoštevanju posameznih omejitev in sposobnosti posameznika.

2.2.5 Delovne razmere

Za dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu sta izredno pomembna ustrezno delovno okolje in prostor. Če zaposleni občutijo zadovoljstvo v delovnem okolju in prostoru, so posledično zadovoljni, produktivni in uspešni (Mihalič 2008, 266). Za vzpostavitev spodbudnega in varnega delovnega okolja mora organizacija poskrbeti za ustrezno temperaturo in osvetlitev delovnih prostorov, vzdrževati čistočo zraka in delovnega prostora, poskrbeti za zaščito zaposlenih pred prekomernim hrupom in drugimi vibracijami, redno vzdrževati delovne naprave in sprejeti vse nujne ukrepe za prijetnejše in varnejše razmere pri delu.

2.2.6 Pripadnost

Kumar in Shekhar (2012, 100–101) opredeljujeta pripadnost zaposlenih kot enega izmed osnovnih ciljev, ki jih mora doseči organizacija. Pomembno je, da zaposleni na delovnem mestu ne opravljajo zgolj službe, temveč si dejansko želi biti tam. Mihaličeva (2008, 6–7) navaja, da pripadnost zaposlenega prepoznamo kot izražen občutek posameznika, da pripada organizaciji in želi pomagati sodelavcem, da podpira svojega vodjo, ravna v skladu z delovno etiketo in profesionalnostjo ter mu je v čast opravljati svoje delo.

Da bi razumeli pojem pripadnost, se lahko opremo na definicijo Meyerja in Allena (1997, po Mesner Andolšek 2002, 14), kjer je pripadnost opredeljena kot psihološko stanje, ki označuje posameznikov odnos do organizacije in posledično pri odločanju o tem, ali bo posameznik v organizaciji ostal ali ne. Pripadnost nastane takrat, ko ima zaposleni več koristi, če ostane v organizaciji, kot če jo zapusti. Mihaličeva (2008, 6) ob tem opozarja, da za uspešnost in učinkovitost pri delu ni potrebno, da je delavec tudi pripaden. Res pa je, da je le zadovoljen posameznik lahko tudi pripaden in obenem je lahko delavec tudi zgolj zadovoljen z delom, a ob tem podjetju ni pripaden.

Ob tem Zupan (2001, 40) navaja, da si mora vsaka organizacija sama zaslužiti pripadnost svojih zaposlenih. Nadalje opozarja, da se pripadnost ne sme obravnavati kot nekaj samoumevnega, temveč jo je potrebno negovati in spoštovati. Ob tem se morajo vodilni v podjetju držati dveh pravil, in sicer: morajo tudi sami zaposlenim izkazovati pripadnost, ki je nikoli ne smejo

uporabiti za interese posameznikov, in najpomembnejše, da izkazano pripadnost vedno nagradijo.

2.2.7 Napredovanje

Karan (2007, 45) navaja, da je danes v gospodarsko razvitem svetu možnost napredovanja med pomembnejšimi motivacijskimi dejavniki pri zaposlenih.

Napredovanje je povezano s premestitvijo zaposlenega na višje delovno mesto, na katerem bo ta opravljal delo, za katerega je značilno več izzivov in večja stopnja samostojnosti ter odgovornosti. Ob tem običajno zaposleni prične prejemati višje plačilo za opravljeno delo. Vendar pa ob tem opozarja, da ni lahko zgolj plača dober dejavnik motivacije. Podjetje se mora zavedati pomembnosti tudi drugih, nematerialnih motivacijskih dejavnikov. Med slednje uvrščamo pohvale, priznanja in nematerialne ali materialne ugodnosti. V končnem seštevku skupek teh dejavnikov vpliva na uspešnost podjetja, ki z napredovanjem svojih zaposlenih napreduje primerjalno s konkurenti na trgu. V povezavi z napredovanjem zaposlenih prihajata v ospredje individualnost in napredovanje, ki mora biti prilagojeno vsakemu posamezniku, in ne več obremenjenost s klasičnimi sistemi, kjer je bilo napredovanje povezano predvsem s številom let izkušenj in stopnjo izobrazbe (Karan 2007, 46–47).

Vendar pa Mihalič (2007, 48) ob tem opozarja, da morajo biti merila napredovanja jasno določena, tako za napredovanje na delovnem mestu kot tudi za napredovanje na novo delovno mesto. S tem, ko imajo vsi zaposleni enako možnost napredovanja in razumejo kriterije za napredovanje, spodbujamo njihovo ambicioznost in vplivamo na večje zadovoljstvo zaposlenih.

Ambicioznost spodbujamo tako, da zaposlene načrtno spodbujamo h kakovostnejšemu delu, osebnemu in poslovnemu razvoju. Paziti moramo, da to uvajamo in zvišujemo postopno. Zahtevnost nalog in del se zvišuje, z nagrajevanjem in pohvalami uspehov pa je zaposleni motiviran in se je željan še bolj izpopolnjevati. Zaposleni se morajo čutiti kot pomemben člen podjetja, iz njih je potrebno napraviti zmagovalce, jih spoštovati in jih obravnavati kot prvobitni vir produktivnosti.

2.2.8 Vodenje

Blažević (2000, po Černetič 2007, 303) opredeljuje, da v podjetju odnose ustvarjajo predvsem vodilni, saj njihov stil vodenja vpliva na oblikovanje splošne podobe organizacijske klime. Stil vodenja, ki ga bo nadrejeni izbral, ne glede na to, ali avtoritativen ali demokratičen, s katerim bo uveljavljal svoje zahteve, je odločitev v njegovih rokah. Boljša organizacijska klima bo v tistem delovnem okolju, kjer prevladuje demokratičen stil vodenja, saj ta posamezniku daje možnost izražanja svojih mnenj, idej, zamisli in občutkov, medtem ko se pri avtoritativnem

stilu zaposleni pogosto počutijo zapostavljeni, kar pa vodi v ustvarjanje konfliktov med zaposlenimi in slepo izvajanje navodil. Dober vodja daje svojim zaposlenim občutek, da je njihovo mesto v organizaciji še kako pomembno, jim zaupa, med njimi ustvarja dobre in sproščene odnose, a pri zahtevanju po izpolnitvi določenih nalog ostaja distanciran, jasen, odločen in neizpros.

2.2.9 Medosebni odnosi

Možina (idr. 2002, 596) opredeljuje medosebne odnose kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih in posledično izpolnjevanja delovnih nalog ter doseganja ciljev podjetja. Ti odnosi izvirajo iz ljudi in njihovih osebnih lastnosti ter so usmerjeni na druge. Na njihovi osnovi si ljudje ustvarijo lastno identiteto.

Pomen kolektiva je pri zaposlenih pogosto večji od pomena plače, zanimivega dela, možnosti napredovanja in podobnega. Tako so na eni strani slabi medsebojni odnosi s sodelavci zelo pogost vzrok za odhod posameznika iz organizacije, čeprav ima na primer dobre razvojne možnosti, delo, ki ga veseli, visoko plačo in podobno. Na drugi strani pa so ravno dobri medsebojni odnosi s sodelavci tisti, ki nekoliko odtehtajo slabe delovne pogoje ali nizko plačo (Špelko 2011, 22).

Možina (idr. 2002, 597) opredeljuje naslednje značilnosti medosebnih odnosov:

- *vzajemnost odnosov*: odnosi naj bi bili vzajemni, kar dosežemo s sodelovanjem nadrejenih in podrejenih v obliki dialogov, kjer se vzajemno iščejo pojasnila;
- *priznavanje različnosti*: zavedati se moramo, da smo ljudje različni in da ima vsakdo pravico izraziti svoje mnenje. Vsak zaposleni mora imeti pravico, da s svojim delom, sposobnostmi in znanjem lahko prispeva k razvoju organizacije;
- *podajanje in sprejemanje informacij*: medosebnih odnosov ne moremo prepoznati, spreminjati ali izboljšati, če med nadrejenimi in podrejenimi ne poteka raven povratne informacije, s katero ohranjamo stik med ljudmi;
- *omogočanje osebnega izražanja*: kar predstavlja pravico posameznika do individualnosti, razvoja in ustvarjanja novih medosebnih odnosov;
- *priznavanje podobnosti in različnosti*: kljub dejstvu, da se medosebni odnosi običajno najprej ustvarijo med ljudmi, ki so si med seboj po določenih lastnostih podobni, se kakovostni medosebni odnosi lahko s prilagajanjem ustvarijo tudi med ljudmi, kjer so razlike in nasprotja tista vez, ki lahko privlačijo;
- *priznavanje nasprotij*: ko zaposleni v podjetju lahko svobodno izražajo svoje mnenje, lahko zaradi tega prihaja do konfliktov, a se mora podjetje zavedati, da so ti pogoj za razvoj, če se ti konflikti sprotno rešujejo.

Musek Lešnik (2007, 50) poudarja, da čutijo večjo pripadnost podjetju tisti zaposleni, ki pozitivno zaznavajo svoje odnose s sodelavci in delovni optimizem prenašajo tudi na druge

zaposlene, medtem ko tisti zaposleni, ki svoje delo opravljajo nezainteresirano, okrog sebe ustvarjajo takšno ozračje, v kakršnem se nihče ne počuti prijetno.

2.3 Uspešnost zaposlenega kot posledica zadovoljstva zaposlenega

Ukrepi, ki jih podjetje izvaja z namenom večanja zadovoljstva zaposlenih, vplivajo tudi na večjo uspešnost zaposlenih, kar posledično lahko prispeva k večji uspešnosti podjetja. Možina (idr. 2002, 67) ob tem dodajajo, da je zadovoljen zaposleni bolj dovzeten za motivacijske dejavnike kot zaposleni, ki pri delu čuti nezadovoljstvo.

Vendar pa se je ob tem potrebno zavedati, da zadovoljen zaposleni ne pomeni nujno uspešnosti podjetja. Tako George in Jones (1996, 80–81) kot tudi Zupan (2001, 122) govorijo o tem, da ni potrjen vpliv zadovoljstva na uspešnost podjetja. Tako prva omenjata raziskavo o povezanosti med zadovoljstvom in učinkovitostjo, kjer sta ugotovila, da ta znaša zgolj dva odstotka. Zupan (prav tam) pa opozarja, da so lahko zadovoljni zaposleni le povprečno ali celo nizko uspešni.

2.4 Merjenje zadovoljstva pri delu

Gorišek in Tratnik (2003, 18) opozarjata, da so ugotovitve raziskav s področja merjenja zadovoljstva zaposlenih postale osnova za dolgoročni uspeh podjetja, saj z njimi lahko prepoznamo in ovrednotimo uspešnost podjetja.

Menita tudi, da bodo zaposleni, ki so zadovoljni z uresničevanjem svojih potreb in želja, čutili večjo pripadnost podjetju, bolj bodo ustvarjalni in boljši sodelavci.

Stock (2001, 75) navaja nekaj pomembnih ugotovitev o pomembnosti zadovoljstva zaposlenih za organizacijo. Zadovoljstvo zaposlenih se odraža na kakovostni ponudbi podjetja, saj se zaposleni počutijo cenjene in jim veliko pomeni, da si podjetje ustvari oz. obdrži dobro ime. Transformacijsko vodenje podjetja in kakovost ponudbe se odražata na zadovoljstvu kupcev. Zadovoljen kupec prinaša podjetju denar, hkrati pa hvaležen kupec podjetju potrjuje, da so na pravi poslovni poti. Pri vsem tem ima ključno vlogo tudi empatija, saj razumevanje med zaposlenimi, in kar je tudi pomembno, da zaposleni razumejo potrebe in zahteve kupcev, vplivata na uspešnost podjetja. Z interakcijo zaposleni dobijo povratne informacije in želje odjemalcev, ki jim omogočajo hitro odzivnost pri poslovanju. Odjemalci dobijo občutek, da so njihove želje upoštevane in da lahko pričakujejo kakovostno storitev oz. proizvod. Večje kot je zaupanje odjemalca, večje je zadovoljstvo zaposlenih, saj se zavedajo, da svoje delo opravljajo kakovostno in da odjemalec njihovo delo ceni.

Zadovoljstvo pri delu lahko ugotavljamo na več načinov. Za merjenje lahko uporabimo naslednje metode:

- kvalitativna metoda (opravljamo različne intervjuje),

- kvantitativna metoda (anketiranje, ki ga lahko opravimo internetno, osebno, telefonsko),
- uporaba sekundarnih podatkov (uporabimo zbrane podatke o številu pritožb, fluktuaciji in absentizmu).

Najprej pa moramo vedeti, kaj sploh želimo meriti, da lahko uporabimo ustrezno metodo ali sestavimo ustrezen vprašalnik.

Največkrat uporabimo kot merilni instrument anketni vprašalnik. Pri merjenju se moramo zavedati, da moramo iz vprašalnikov dobiti pravilne informacije o trenutnem stanju zadovoljstva zaposlenih. Rezultati merjenja dajejo vodstvu podjetja povratne informacije in s tem lahko ugotovijo, na katerem področju so potrebne spremembe oziroma izboljšave. Priporočljivo je, da merimo zadovoljstvo vsaj enkrat letno. Merjenje pa moramo opraviti tudi pred uvajanjem velikih sprememb v podjetju in po njem. Najboljše rezultate dobimo, če vključimo vse zaposlene v podjetju.

3 OCENJEVANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Osnovni namen raziskave zadovoljstva zaposlenih je pridobiti jasno predstavo o stopnji zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Prikazati želimo kompleksnost zadovoljstva zaposlenih in kako se lahko zadovoljstvo zaposlenih spremlja in uravnava. Da bi to dokazali, moramo izvesti anketo z vprašalnikom. Tu moramo biti pazljivi pri izbiri vprašanj, saj je pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih pomembnih več dejavnikov. Ti so: lestvica ocenjevanja, njena širina in vprašanje, katere dimenzije zadovoljstva vprašalnik meri. Znan mora biti tudi način vrednotenja in če nismo usposobljeni za branje rezultatov, je vprašalnik za nas neuporaben. Ključno je, da sta veljavnost in zanesljivost ustrezna. Zanesljivost merjenja pomeni dopustno stopnjo naključnih napak v raziskovanju, veljavnost pa mora biti dokazana s strani empiričnega raziskovanja, da lahko razvijemo teorijo (Ferligoj, Leskošek in Kogovšek 1995, 1–10). Ob vseh teh dejavnikih nam izziv predstavlja že sama izbira ustreznega vprašalnika. Ob pregledu smo naleteli na več vrst vprašalnikov (Kozlovič, Lončar in Lovenjak 2013, 5-22):

– *Lestvica delovnega zadovoljstva*

Ne vsebuje norm in za njegovo uporabo je zaradi strokovnih zahtev zaželena usposobljenost univerzitetnih diplomiranih psihologov;

– *Andrew and Withney Job Satisfaction Questionnaire*

Meri le splošno zadovoljstvo in ima majhno število dimenzij;

– *Job Descriptive Index*

Namenjen široki populaciji, nesmiselna je individualna uporaba in velja za enega najbolj razširjenih merskih instrumentov, vendar pa ima starejše norme;

– *Job in General Scale*

Meri splošno zadovoljstvo z delom in splošna čustva do dela, pogosto ga uporabljajo skupaj z vprašalnikom JDI;

– *Job Satisfaction Survey*

Meri stališče zaposlenega do dela, vidikov dela in skupno zadovoljstvo z delom;

– *Job Diagnostic Survey*

Ugotavljanje, ali je potrebno spremeniti delo in kako, vendar so norme zastarele, vrednotenje je zapleteno in zaposleni morajo biti dovolj izobraženi, da vprašalnik razumejo;

– *Minnesota Satisfaction Questionnaire*

Pridobitev podrobnejših informacij o vidikih dela in poklicnih potreb delavcev, vendar so norme zastarele;

– *SiOK*

Premajhen vzorec za verodostojnost in nerazčlenjenost lestvic za natančnejše opredeljevanje različnih vidikov dela;

– *Vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih*

Meri splošno zadovoljstvo z delom in ne vsebuje norm;

– *Brief Index of Affective Job Satisfaction*

Vsebuje samo čustveno komponento zadovoljstva.

Najbližje sta nam Job Descriptive Index – JDI (Smith, Kendall in Hulin 1969) in Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ (Weiss idr. 1967), ki ju predstavljamo v nadaljevanju.

3.1 Indeks zadovoljstva z delom (JDI)

Indeks zadovoljstva z delom (Job Descriptive Index), velja za enega izmed najbolj skrbno razvitih vprašalnikov za merjenje splošnega zadovoljstva zaposlenih. Spector (1997) navaja, da ga je izdelal Smith leta 1969 skupaj s sodelavci. V Sloveniji se uporablja že več desetletij, ob tem se novejše verzije ne razlikujejo bistveno od starejših. Vprašalnik zadovoljstvo meri s petimi dimenzijami, in sicer: delo, plača, napredovanje, vodenje in sodelavci. O vsakem področju je napisanih od 13 do 28 trditev (v obliki pridevnika ali kratke povedi), na katere vprašani lahko odgovori pritrdilno, negativno ali pa nevtralno. Skupno vsebuje 106 trditev. Šablona za vrednotenje odgovorov:

- pozitivna postavka – odgovor »DA« 3 točke, odgovor »NE VEM« 1 točka, odgovor »NE« 0 točk,
- negativna postavka – odgovor »DA« 0 točk, odgovor »NE VEM« 1 točka, odgovor »NE« 3 točke.

Točke za vsak vidik zadovoljstva pri delu seštejemo in dobimo pet vsot. Področje, ki ima največ zbranih točk, predstavlja največje zadovoljstvo pri delu, področje z najmanj zbranimi točkami pa največje nezadovoljstvo pri delu (Kozlovič, Lončar in Lovenjak 2013, 19).

3.2 Vprašalnik zadovoljstva Minnesota (MSQ)

»Minnesota Satisfaction Questionnaire« (Weiss idr. 1967) se od predhodne metode razlikuje po tem, da je usmerjen v ocenjevanje, v kolikšni meri delovna mesta ustrezajo posameznikom in v kolikšni meri posamezniki ustrezajo delovnim mestom. Razvit je bil na podlagi različnih študij glede prilagoditve dela, kar pomeni, da je namenjen odkrivanju poklicnih potreb ali krepitvi delovnih mest. Vsebuje 20 trditev, po neki verziji pa celo 100. Ob vsaki trditvi je petstopenjska lestvica. Zadovoljstvo pri delu se ugotavlja tako, da se trditve razdelijo v tri skupine (notranje, zunanje in generalne), zatem se po posameznih trditvah vrednotijo in izračunajo povprečne vrednosti (Rešetič 2006, 20).

Za lažjo odločitev smo ju primerjali med seboj.

3.3 Primerjava JDI in MSQ

Po pregledu primerjave (preglednica 1) smo se odločili za vprašalnik JDI, ker je njegova uporaba široka in tako namenjena vsem izobrazbenim nivojem, je enostaven in vprašani lahko hitro poda odgovor. Vsebinsko nam je tudi bolj blizu, saj vsebuje dimenzije, ki smo jih opredelili kot nam najbližje dejavnike zadovoljstva, kar pa je tudi odločilo pri našem izboru

vprašalnika. Zadovoljstvo se tako obravnava na podlagi emocionalno obarvanih besed, s katerimi vprašani opisuje svoje delo in delovno okolje. Vprašalnik je sicer obsežen, vendar je njegovo izpolnjevanje enostavno in hitro. Po zbranih anketah sledi analiza zbranih podatkov z že razvitim in preverjenim merskim instrumentom. Zbrane ugotovitve bomo poskušali pojasniti tudi s teoretičnimi koncepti, da jih bomo lahko interpretirali in prišli do zaključka raziskave. Ob zaključku bomo lahko podali priporočila, kakšni pristopi vodstva bi bili učinkovitejši.

Preglednica 1: Primerjava JDI in MSQ

	JDI	MSQ
Lestvice	Delo Neposredni vodja Sodelavci Osebni dohodek Možnost za napredovanje	Krajša verzija: lestvica notranjega, zunanjega in globalnega zadovoljstva. Daljša verzija: uporaba sposobnosti, dosežek, aktivnost, napredovanje, avtoriteta, politika podjetja, kompenzacija, sodelavci, ustvarjalnost, neodvisnost, moralne vrednote, priznanje, odgovornost, varnost, socialna korist, socialni status, nadrejeni – medosebni odnosi, nadrejeni – tehnične sposobnosti, variabilnost, delovni pogoji in dodatna lestvica, ki meri splošno zadovoljstvo.
Ocenjevalna lestvica	3-stopenjska (da, ne, ne vem)	5-stopenjska (1 – zelo nezadovoljen, 5 – zelo zadovoljen)
Način vrednotenja	Odgovori: <i>Da</i> na pozitivno postavko: 3 točke <i>Da</i> na negativno postavko: 0 točk <i>Ne</i> na negativno postavko: 3 točke <i>Ne</i> na pozitivno postavko: 0 točk <i>Ne vem</i> na pozitivno ali negativno: 1 točka	Surove rezultate pretvorimo v percentilne rezultate in uporabimo tabelo norm. Individualni percentilni rezultat pokaže relativno mesto v skupini norm. Percentilni rezultat 75 ali višje predstavlja visoko zadovoljstvo z delom. Percentilni rezultat 25 ali nižje pa predstavlja visoko nezadovoljstvo z delom.

Se nadaljuje

Preglednica 1 – nadaljevanje

	JDI	MSQ
Norme	Da	Da, za različne poklice.
Zanesljivost	Notranja zanesljivost α : Delo: $\alpha = 0,77$ Neposredni vodja: $\alpha = 0,87$ Sodelavci: $\alpha = 0,79$ Osebni dohodek: $\alpha = 0,88$ Možnost za napredovanje: $\alpha = 0,72$	Zelo zanesljiv merski instrument. Notranja zanesljivost $\alpha = 0,76 - 0,87$: Notranje zadovoljstvo: $\alpha = 0,88$ Zunanje zadovoljstvo: $\alpha = 0,86$ Daljša verzija: test – retest Koefficient korelacije: $r = 0,66$ (lestvica sodelavci), $r = 0,91$ (lestvica delovni pogoji).
Veljavnost	Konstruktna veljavnost: Eksploratorna faktorska analiza je pokazala 5-faktorsko strukturo, ki pojasnjuje 39,64 % variance. Prvih 10 faktorjev pojasnjuje 40 % totalne faktorske variance (Sabadin 1978).	Konstruktna veljavnost je primerna in ustrezna.
Prednosti	Več podlestvic nam pokaže podatke o različnih aspektih zadovoljstva z delom. Ustrezna konstruktna in vsebinska veljavnost. Občutljivost je primerna. Izpolni se v 10 minutah. Široko uporaben in tako namenjen vsem izobrazbenim nivojem. Rezultati faktorske analize vseh postavk so pokazali, da so aspekti dela, ki jih vprašalnik vključuje, faktorsko dokaj čisti in da je merjenje zadovoljstva po posameznih aspektih dela upravičeno.	Omogoča pridobitev podrobnejših informacij o vidikih dela kot ugotavljanje zadovoljstva z individualnim nagrajevanjem. Koristno odkriva poklicne potrebe delavcev. Krajša verzija se izpolni v 5 minutah, daljša v 15–20 minutah. Omogoča pridobivanje informacij o krepitvi delovnih mest. Preprost za branje.
Pomanjkljivosti	Starejše norme. Veliko število postavk. Nekatere postavke imajo nejasen pomen. Individualna diagnostična uporaba je v večini kontekstov nesmiselna.	Na voljo so norme le za nekaj poklicev. Norme so zastarele.

Se nadaljuje

Preglednica 1 – nadaljevanje

	JDI	MSQ
Posebnosti	Eden izmed najbolj uporabljenih vprašalnikov delovnega zadovoljstva pri nas in v tujini, preveden in standardiziran v slovenščini. Uporablja se predvsem za raziskovalno in skupinsko diagnostično uporabo. Obstaja krajša različica, ki ima 30 postavk.	/

Vir: prirejeno po Kozlovič, Lončar in Lovenjak 2013, 19.

4 IZBRANO PODJETJE

Obravnavano podjetje je mednarodna hitra pošta, ena izmed vodilnih v svetu. Naša naloga se osredotoča le na poslovno enoto v Sloveniji, ki zaposluje 54 ljudi. Cilji poslovne enote so vsako leto postavljeni glede na razmere na trgu, vendar niso vedno doseženi. Ob tem se izvajajo številni pritiski na zaposlene, uvajajo se novi načini dela in novi programi, ki pa večinoma ne prinašajo koristi k obstoječemu načinu dela in povzročajo nezadovoljstvo med zaposlenimi. To pripelje do slabšanja dejavnikov zadovoljstva, kot so kakovost odnosov in poslovanja, usposabljanje in razvoj pa ne potekata v »pravi smeri«.

Velike težave se pojavljajo predvsem zaradi dejstva, da zaposleni ne razumejo celotnega delovanja podjetja.

Celotno poslovanje je zelo raznoliko in medoddelčno nerazdružljivo. Tako mora zaposleni poznati celotno poslovanje in vse postopke podjetja že zgolj zato, da bi lahko pravilno usmeril stranko. Stanje kakovosti odnosov v celotnem podjetju bomo ocenili, ko bomo dobili rezultate analize, vendar klima v podjetju odraža vedno večjo apatičnost zaposlenih, kar bi bilo lahko posledica vedno večjega pritiska s strani nadrejenih po doseganju zastavljenih ciljev podjetja in nalaganje dodatnega dela. Managerji sicer stremijo k idejam, ki bi olajšale delo, vendar pa te niso uresničene zaradi regijskih neodobritev ali finančnih resursov. V podjetju opažam veliko nemotiviranost zaposlenih, medsebojni odnosi so skrhani, v organizaciji so številna nesoglasja, neposlušnost in nespoštovanje odločitev vodilnih. Možnosti osebnega razvoja so skromne, sistem napredovanja pa je zelo ozek, saj je napredovanje omogočeno le v primeru zainteresiranosti za delo v tujini ali v primeru odhoda višje zaposlenega.

Stranke so danes vse bolj zahtevne in podjetje si prizadeva, da bi se jim zaposleni popolnoma posvetili. A težava nastopi predvsem zaradi števila strank in števila zaposlenih, kajti podjetje vsak dan obravnava več kot 2000 pošiljk in nikakor ni izvedljivo, da bi se zaposleni lahko posvetili vsaki stranki posebej. To vodi do nezadovoljstva strank in posledično tudi do nezadovoljstva zaposlenih.

V podjetju se sicer trudijo, da bi se sodelavci družili tudi zunaj delovnega časa in zato prirejajo različne aktivnosti, ki pa se jih zaposleni vse manj udeležujejo, kar nakazuje, da se je podjetje s tem morda »začelo ukvarjati nekoliko prepozno«.

Z raziskavo smo želeli ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju in navesti ukrepe, ki bi koristili podjetju, da bi lahko povečalo zadovoljstvo zaposlenih, uspešnost in ponovno uravnovesilo poslovanje podjetja.

5 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Za potrebe empiričnega dela smo izvedli raziskavo na temelju anketnega vprašalnika. Osredotočili smo se na zadovoljstvo zaposlenih pri delu v izbranem podjetju. Namen našega diplomskega dela je na podlagi teoretičnih izhodišč, ki smo jih predstavili v prejšnjih poglavjih, raziskati stopnjo zadovoljstva v izbranem podjetju na področjih dela, plače, napredovanja, vodenja in sodelavcev.

Načrt raziskave

V načrtu raziskave predstavljamo vire podatkov, raziskovalno metodo, raziskovalni instrument in omejitve pri raziskavi.

Za odobritev izvajanja ankete smo se obrnili na kadrovsko službo, ki je ob pogoju zagotavljanja anonimnosti podjetja, dovolila izvajanje postopka za analizo. Anketo smo z natančnimi navodili razdelili v vseh oddelkih podjetja. Da smo lahko zagotovili popolno anonimnost, so respondenti oddajali vprašalnik na posebno mesto, ki je bilo namenjeno le temu. V uvodnem delu je imel vprašalnik kratek spremni dopis, ki je pojasnjeval pomen raziskave. Raziskava je potekala avgusta 2015.

Kot metodo zbiranja podatkov smo uporabili vprašalnik JDI, vprašalnik za merjenje zadovoljstva pri delu. Vprašalnik je eden izmed najbolj razširjenih instrumentov za merjenje zadovoljstva pri delu. Je enostaven, saj je namenjen vsem izobrazbenim nivojem. Naloga anketiranca je, da presodi, ali določen opis ustreza njegovi delovni situaciji in odgovori z DA, NE ali NE VEM. Pri JDI ugotavljamo zadovoljstvo na podlagi emocionalno obarvanih besed, s katerimi oseba opisuje svojo delovno storilnost (Lamovec 1994, 315).

Vprašanja:

- od 1. do 24. se nanašajo na področje dela, od tega je 13 pozitivnih in 10 negativnih postavk;
- od 24. do 52. se nanašajo na področje vodenja, od tega je 14 pozitivnih in 14 negativnih postavk;
- od 52. do 80. se nanašajo na področje sodelavcev, od tega je 14 pozitivnih in 14 negativnih postavk;
- od 80. do 94 se nanašajo na področje plač, od tega je 10 pozitivnih in 5 negativnih postavk;
- od 94. do 106 se nanašajo na področje možnosti napredovanja, od tega je 8 pozitivnih in 5 negativnih postavk.

Vprašalnik ne vsebuje demografskih vprašanj, saj ta za našo raziskavo niso pomembna.

Za obdelavo podatkov smo uporabili statistične metode v programu EXCEL, in sicer: srednja vrednost, standardni odklon, deskriptivna statistika. Ker pa smo raziskavo izvedli le v izbranem podjetju, dobljenih rezultatov ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Na podlagi

rezultatov želimo oblikovati priporočila za nadaljnje vzdrževanje oziroma povečanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju.

V podjetju je 54 zaposlenih, od teh je aktivnih 48. Pričakovano stopnjo odzivnosti smo postavili na 75 odstotkov. Pridobili smo 39 rešenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 81,3-odstotno stopnjo odzivnosti.

6 REZULTATI RAZISKAVE

V preglednici 2 so predstavljene glavne postavke lestvice zadovoljstva pri delu: zadovoljstvo z delom, vodjo, sodelavci, plačo ter možnostmi napredovanja. Odgovore v vprašalniku smo točkovali tako, da smo pri pozitivnih postavkah odgovoru DA pripisali tri točke, za odgovor NE VEM eno točko in za odgovor NE nič točk. Pri negativnih postavkah smo za odgovor NE pripisali tri točke, za odgovor NE VEM eno točko in za odgovor DA nič točk. Na podlagi tako zbranih točk smo ocenili, kako zadovoljni so zaposleni v izbranem podjetju. Iz tabele so razvidni minimalni in maksimalni seštevki točk v posamezni kategoriji, aritmetična sredina in standardni odklon.

Največja vrednost *zadovoljstva z delom* po vprašalniku lahko znaša 69 točk.

Iz rezultatov naše raziskave razberemo, da v povprečju znaša stopnja zadovoljstva zaposlenih z delom 40,8 točke, kar pomeni visoko stopnjo zadovoljstva z delom vseh zaposlenih. Najnižja vrednost zadovoljstva z delom posameznega anketiranega znaša 17 točk, kar pomeni stopnjo zelo nizkega zadovoljstva pri delu pri enem od anketiranih. Najvišja vrednost zadovoljstva z delom enega od anketiranih pa znaša 57 točk in predstavlja zelo visoko stopnjo zadovoljstva. Ker prihaja do velikih razlik med stopnjami zadovoljstva z delom pri posameznih anketiranih, je tudi mera razpršenosti zelo velika (12,26).

Največja vrednost *zadovoljstva z vodjo* po vprašalniku lahko znaša 81 točk.

Iz rezultatov naše raziskave razberemo, da v povprečju znaša stopnja zadovoljstva z vodjo 58,7 točke, kar pomeni zelo visoko stopnjo prisotnosti zadovoljstva z vodjo vseh zaposlenih. Najnižja vrednost zadovoljstva z vodjo pri enem od anketiranih znaša 26 točk, kar pomeni stopnjo zelo nizkega zadovoljstva z vodjo. Najvišja vrednost enega od anketiranih znaša 78 točk in predstavlja zelo visoko stopnjo zadovoljstva z vodjo. Ker prihaja do velikih razlik med stopnjami zadovoljstva z vodjo pri posameznih anketiranih, je tudi mera razpršenosti zelo velika (15,60).

Največja vrednost *zadovoljstva s sodelavci* po vprašalniku lahko znaša 84 točk.

Iz rezultatov naše raziskave razberemo, da v povprečju znaša stopnja zadovoljstva s sodelavci 59,3 točke, kar pomeni zelo visoko stopnjo prisotnosti zadovoljstva s sodelavci vseh zaposlenih. Najnižja vrednost zadovoljstva s sodelavci znaša 24 točk, kar pomeni stopnjo zelo nizkega zadovoljstva s sodelavci enega od anketiranih. Najvišja vrednost pa znaša 78 točk in predstavlja zelo visoko stopnjo zadovoljstva s sodelavci enega od anketiranih. Ker prihaja do velikih razlik med stopnjami zadovoljstva z vodjo pri posameznih anketiranih, je tudi mera razpršenosti velika (10,92).

Največja vrednost *zadovoljstva s plačo* po vprašalniku lahko znaša 45 točk.

Iz rezultatov naše raziskave razberemo, da v povprečju znaša stopnja zadovoljstva s plačo 19,6 točke, kar pomeni zelo nizko stopnjo prisotnosti zadovoljstva s plačo pri zaposlenih. Najnižja vrednost zadovoljstva s plačo znaša 5 točk, kar pomeni stopnjo zelo nizkega zadovoljstva s plačo enega od anketiranih. Najvišja vrednost pa znaša 45 točk in predstavlja maksimalno stopnjo zadovoljstva s plačo enega od anketiranih. Ker prihaja do velikih razlik med stopnjami zadovoljstva s plačo pri posameznih anketiranih, je tudi mera razpršenosti velika (10,41).

Največja vrednost *zadovoljstva glede napredovanja* po vprašalniku lahko znaša 39 točk.

Iz rezultatov naše raziskave razberemo, da v povprečju znaša stopnja zadovoljstva glede možnosti napredovanja 16,5 točke, kar pomeni zelo nizko stopnjo prisotnosti zadovoljstva glede možnosti napredovanja pri zaposlenih. Najnižja vrednost zadovoljstva glede možnosti napredovanja znaša 6 točk, kar pomeni stopnjo zelo nizkega zadovoljstva glede možnosti napredovanja enega od anketiranih. Najvišja vrednost pa znaša 39 točk in predstavlja maksimalno stopnjo zadovoljstva glede možnosti napredovanja enega od anketiranih. Ker prihaja do velikih razlik med stopnjami zadovoljstva z vodjo pri posameznih anketiranih, je tudi mera razpršenosti velika (8,62).

Preglednica 2: Osnovni parametri vprašalnika JDI

Dimenzija zadovoljstva	Minimum	Maksimum	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Delo	17	57	40,8	12,26
Vodja	26	78	58,7	15,60
Sodelavci	24	78	59,3	10,92
Plača	5	45	19,6	10,41
Možnost napredovanja	6	39	16,5	8,62

Primerjava

Da bi dobili boljši vpogled in predstavo rezultatov, smo izvedli primerjavo aritmetičnih sredin in standardnega odklona z rezultati dveh drugih raziskav. Primerjavo smo naredili z raziskavo, ki jo je naredila Janja Buzeti (2011) z 21 anketiranci v izbranem podjetju, ki se tako kot naše izbrano podjetje ukvarja s storitvami, ter z raziskavo, ki jo je naredil Sabadin (1978, po Lamovec 1994, 320) s 1429 anketiranci iz različnih organizacij.

Preglednica 3: Primerjava rezultatov raziskav Buzeti, Sagadin in naše raziskave

Osnovni parametri raziskave Buzeti (2011)	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Osnovni parametri raziskave Sabadin (1978)	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Osnovni parametri naše raziskave	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Delo	40,30	16,50	Delo	40,33	11,92	Delo	40,80	12,26
Vodja	44,90	13,03	Vodja	55,12	19,53	Vodja	58,70	15,60
Sodelavci	40,04	16,52	Sodelavci	55,80	18,47	Sodelavci	59,3	10,92
Plača	36,20	15,86	Plača	16,06	10,14	Plača	19,60	10,41
Možnost napredovanja	30,80	11,00	Možnost napredovanja	18,57	8,11	Možnost napredovanja	16,50	8,62

Vir: Buzeti 2011 in Sabadin 1978.

Opazimo, da se naša raziskava veliko bolj ujema z raziskavo Sabadina (1978) kot z raziskavo Buzetijeve (2011), zato ju lahko podrobneje primerjamo. Naši respondenti so bili nekoliko bolj zadovoljni z vodji in sodelavci, prav tako je tudi standardni odklon v teh dveh postavkah nekoliko nižji. Respondenti v naši anketi so tudi malenkost bolj zadovoljni s plačo, nekoliko manj pa z možnostmi napredovanja kot respondenti v Sabadinovi raziskavi. Rezultati standardnega odklona so zelo primerljivi med našo in Sabadinovo raziskavo. Večji razliki v razpršenosti odgovorov sta le v dimenziji vodje in sodelavcev, kar je povsem razumljivo za tako velik vzorec, kot ga je uporabil Sabadin. Iz te primerjave ugotovimo, da stopnja zadovoljstva z obravnavanimi dejavniki ne odstopa od stopnje zadovoljstva v večini drugih podjetij, torej ni specifična zgolj za naše izbrano podjetje. Iz tega sledi, da lahko podjetje poseže po standardnih ukrepih za izboljšanje stopnje zadovoljstva. Priporočila za ukrepe bomo predstavili v naslednjem poglavju.

7 PRIPOROČILA ZA UKREPE

Ugotovitve naše raziskave prikazujejo, da so zaposleni v izbranem podjetju relativno zadovoljni. Najbolj zadovoljni so z vodjo in sodelavci, najmanj s plačo in možnostmi napredovanja, njihovo zadovoljstvo z delom pa variira, vendar še vedno prevladuje v pozitivno smer. Na žalost nimamo podatkov o zadovoljstvu zaposlenih v preteklosti, da bi lahko primerjali, ali je podjetje na pravi poti do povečanja zadovoljstva zaposlenih ali pa se stanje slabša. Predstavili bomo ukrepe za izboljšanje stanja zadovoljstva na področjih možnosti napredovanja in plačo zaradi najnižje stopnje zadovoljstva v raziskavi in jih teoretično podprli.

Dobljeni rezultati nam prikazujejo, da bi morale podjetje zaposlene bolj seznaniti z možnostmi napredovanja, saj večina niti ne ve, kakšen je sistem napredovanja in ali je za njihov položaj napredovanje sploh možno. Karan (2007, 28) napredovanje opredeljuje kot pomemben motivacijski dejavnik. Hkrati tudi opozarja, da ni zgolj plača dober motivacijski dejavnik in med motivacijske dejavnike uvršča tudi nematerialne dejavnike, kot so priznanja in pohvale. Tako mora organizacija ves čas spremljati razvoj potencialnih kandidatov in jih usposabljati. Karan (prav tam) loči dva načina napredovanja zaposlenega v organizaciji, in sicer *horizontalno napredovanje*, ki temelji na povečani zahtevnosti dela, ki ga dosežemo z pridobivanjem dodatnih znanj, ki jih zaposleni pridobi z delovnimi izkušnjami in ustrezno strokovno izobrazbo. Pri horizontalnem napredovanju zaposlenega spodbujamo in nagrajujemo za dobro opravljeno delo, ki ga opravlja na določenem delovnem mestu in za višje plačilo ne spreminjamo nalog tega delovnega mesta. Pri *vertikalnem napredovanju* pa je pogoj, da se zaposlenemu spremeni delovno mesto in status v podjetju kot posledica opravljanja zahtevnejšega vodstvenega delovnega mesta, ki ga lahko zasede le ob izpolnjevanju predpisanih pogojev. Praviloma ob tem zaposleni pridobi višjo stopnjo odgovornosti in posledično več zadolžitev.

Prav tako Karan (2007, 28) opozarja, da morajo biti kriteriji za napredovanje vsem razumljivi in da mora biti sistem napredovanja prilagodljiv spremembam na trgu dela. S tem procesom mora organizacija prepoznavati posameznikove karijerne cilje in sposobnosti ter jih usklajevati s kadrovske potrebe. Mihalič (2006, 242) ob tem opozarja, da morajo biti merila napredovanja določena tako, da zaposleni vedo, katera znanja in kompetence morajo doseči, da bodo lahko napredovali. Karan (prav tam) opozarja tudi na primerno časovno opredelitev časovnih intervalov, v katerih bo organizacija ugotavljala uspešnost zaposlenih. Če bomo uspešnost ocenjevali prepogosto, bodo zaposleni ves čas razpravljali o uspešnosti posameznikov in o plačilu za opravljeno delo. Na drugi strani pa predolga časovna obdobja ocenjevanja zaposlenih lahko privedejo do izgube motivacije za delo. Ob tem opozarja tudi na pogoj, da organizacije zaposlenim omogočijo izpopolnjevanje njihovega strokovnega znanja in usposobljenosti v delovnem okolju. To vodi k razvoju in napredovanju – tako s strokovnega kot z osebnostnega vidika posameznika, kar posledično vpliva na dolgoročni razvoj podjetja in prispeva h gospodarski rasti družbe. Krog je tako sklenjen.

Drugi element, ki bi se mu podjetje moralo posvetiti, je plačilo za opravljeno delo zaposlenega. Vprašani se sicer strinjajo, da to ni negotovo, vendar pa vseeno višina izplačila ne ustreza delu, ki ga opravljajo. Tu mora podjetje izbrati previden pristop k zaposlenim, saj je plačilni sistem v večini primerov eden izmed bolj delikatnih tem v vsakem podjetju.

Furnham (2005, 333) ob tem navaja tri ugotovitve o motiviranju z denarjem:

- in sicer, da je denar motivator za tiste, ki ga potrebujejo, ali za tiste, ki ga dovolj cenijo. Ljudje namreč zelo različno gledamo na simboliko, moč in vrednost denarja. Torej, večja kot je pri posamezniku potreba po denarju, večjo motivacijsko moč zanj denar ima;
- da je denar najučinkovitejši takrat, ko ima najbolj vidne učinke. Veliki, enkratni zneski ljudem veliko pomenijo, z njimi si lahko kupijo luksuzne dobrine ali si privoščijo potovanja, na katerih si pridobijo spomine, ki trajajo celo življenje;
- in nazadnje, da denar motivira, ko dejansko nagraduje uspešnost. Če ljudje razumejo in vidijo povezavo med njihovim vložkom in denarnim prejemkom, se bodo čutili odgovorne za svoj dohodek in bodo znali prepoznati pravi pomen dobro opravljenega dela.

Vendar pa ob tem Lipičnik in Možina (1993, 38) opozarjata, da lahko s plačnim sistemom uničimo motivacijo, če delavci ugotovijo, da plačilo za opravljeno delo ni realen odraz opravljenega dela ali če prejmejo enako plačilo za opravljeno delo, ne glede na vložek, ki ga vložijo vanj. Težave se pojavijo tudi ob primerjavi plač s plačami kolegov v drugih podjetjih, ki opravljajo podobno zahtevno delo ali s svojo prejšnjo plačo in ob teh primerjavah pridejo do zaključka, da je sistem nepravilčen.

Glede na navedeno predlagamo nekaj možnih ukrepov za izboljšanje tega področja:

- izdelati nov, pregleden in bolj učinkovit plačni sistem, ki bi vključeval tudi nagrado za uspešnost (v sodelovanju z zunanjim objektivnim izvajalcem);
- izvajati redne sestanke v okviru posameznih oddelkov in na nivoju celotne organizacije, na katerih se zaposleni z nadrejenimi pogovarjajo o problemih v zvezi z delom;
- določiti jasna merila za nagrajevanje na podlagi uspešnosti, ki naj bodo razumljiva vsem zaposlenim in ki bodo imela motivacijski namen;
- uvesti nagrade za predloge izboljšav, ki bi bili lahko realizirani;
- nabiralniki predlogov, kjer bi lahko zaposleni anonimno predlagali določene izboljšave, če se ne bi želeli javno izpostavljati;
- nagrajevanje z nefinančnimi nagradami, kot so javne pohvale ali druge nefinančne ugodnosti.

8 SKLEP

Z diplomskim delom smo spoznali in proučili zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Iz tega lahko povzamemo, da zaposleni s svojim znanjem, spretnostmi in izkušnjami predstavljajo konkurenčno prednost za podjetje. Vendar da bi podjetje to prednost lahko uveljavilo v sodobnem svetu, se mora najprej zavedati, da je njegova primarna in najpomembnejša naloga, da so njegovi zaposleni zadovoljni zaposleni.

Ugotovili smo, da obstaja nekaj ključnih dejavnikov za zadovoljstvo zaposlenih, ki morajo biti izpolnjeni:

- primerno delovno mesto, kjer bo zaposleni lahko samostojno in suvereno opravljal svoje delo;
- primerno delo, ki bo zaposlenemu predstavljalo izziv;
- primerni delovni pogoji, kajti primerno delovno okolje vpliva na občutek ugodnosti pri delu;
- primerno plačilo; za opravljeno delo mora zaposleni prejeti primerno plačilo glede na vloženi trud;
- primerni medsebojni odnosi; med zaposlenimi moramo ustvariti dobre medsebojne odnose, kajti ti odločilno vplivajo na splošno dobro počutje;
- informacije; z zaposlenimi je potrebno komunicirati, posredovati jim moramo vse informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje dela, prav tako je pomembno, da zaposlene vključimo v odločitve, prisluhnemo njihovem mnenju;
- nagrade in pohvale; za dobro delo morajo biti zaposleni pohvaljeni in nagrajeni;
- napredovanje; zaposlenemu moramo omogočiti napredovanje, ki spodbuja njegovo ambicioznost, z izobraževanjem pa mu omogočimo osebni in delovni razvoj.

V raziskavi, ki smo jo med zaposlenimi v izbranem podjetju opravili s pomočjo vprašalnika JDI, in ki je dosegla 81,3-odstotno stopnjo odzivnosti, smo ugotovili, da so vprašani na splošno zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Nudi jim zadovoljstvo, označujejo ga kot dobrega in koristnega. Skoraj vsi se strinjajo, da delo opravljajo samostojno, vendar ga še vedno označujejo kot neenostavnega, večina ga doživlja celo živčno in opredeljuje kot nezdravega. Sicer prevladujejo pozitivni odgovori, s katerimi delo označujejo tudi kot lepo, zanimivo in nedolgočasno. Označujejo ga kot zelo uporabnega, vendar nekateri vseeno občutijo monotonost dela. O spoštovanosti njihovega dela so odgovori precej različni in neodločni, vendar prevladujejo negativni odgovori. Dilema nastopi tudi pri postavkah o povzročanju napetosti, živčnosti ter o ponavljajočem se delu.

Vprašani svoje vodje ocenjujejo kot odločne, poštene in bistre. Ocenjujejo, da dobro opravljajo svoje delo in tudi znajo ceniti dobro opravljeno delo svojih zaposlenih. Vodje dopuščajo samostojnost in jih tudi vprašajo za nasvet, če ga potrebujejo. Večina je odgovorila, da vodje stremijo k dosegu uglednega položaja in nikakor niso leni in hinavski. Zaposleni jih ne vidijo kot trmaste ali sitne, zadirčne ali starokopitne. Predvsem so obzirni in prijazni ter na voljo

svojim zaposlenim, če jih potrebujejo. Največ neodločenosti je bilo pri vprašanjih o vplivnosti in kolegialnosti. Tu noben rezultat ne prevladuje izrazito, zato predvidevamo, da se to razlikuje od oddelka do oddelka.

Vprašani svoje sodelavce vidijo predvsem pozitivno, kar je odlično za podjetje in prav tako tudi zaposlene, saj je delo veliko lažje opravljati, če so sodelavci povezani med seboj tudi na osebni ravni. Anketiranci vidijo sodelavce kot zabavne, prizadevne in prijateljske. So zanesljivi, urni in inteligentni, kar je odlično za sam delovni proces. Predvsem jim ne bi pripisali negativnih oznak, kot so častihlepnost, potuhnjenost, nadutost, grobost ali nesramnost. Več dileme je bilo pri postavkah o podjetnosti sodelavcev, njihovi domiselnosti in klepetavosti. Vsekakor pa vprašani svojih sodelavcev nimajo za neumne, dolgočasne in počasne. Čutijo, da jim lahko zaupajo in jim lahko pristopijo brez težav.

Pri vprašanjih o plači z veliko večino prevladujejo odgovori, da ta ni slaba, negotova in odvisna od pogojev dela, vendar pa se skoraj vsi vprašani strinjajo, da ne omogoča visokega standarda. Sicer omogoča človeku, da si nekaj privošči in ustreza normalnim potrebam. Večina se tudi strinja, da se dohodek ustrezno deli med zaposlene, vendar vseeno višina izplačila ni primerna delu, ki ga opravljajo, ter da ta ni sorazmerno visok. Z manjšim presežkom prevladuje negativen odgovor na dejstvo, da je plača manjša, kot si jo anketiranec zasluži. Vprašanje »Ali je izplačani dohodek pravičen?«, pa je povzročilo največ dvomljivosti med vprašanimi.

Vprašani z veliko večino odgovarjajo, da možnosti za napredovanje niso ugodne, niti zelo verjetne. Skoraj 100-odstotno se strinjajo, da napredovanja niso odvisna od zvez ali simpatij in prav tako niso zagotovljena. Napredovanja so omejena, odvisna od sposobnosti zaposlenega in njegovih izkušenj in prizadevnosti, vendar pa niso pogojena s strokovnim izpopolnjevanjem. Veliko anketirancev niti ne ve, ali je napredovanje v njihovi smeri sploh možno in ali je napredovanje odvisno od uspeha pri delu, saj so odgovori različni. Velika večina pa se ne more odločiti, ali je sistem napredovanja pravičen ali ne.

Ker je bila to prva analiza zadovoljstva v izbranem podjetju, bomo vodilnim predstavili rezultate, priporočila in jim predlagali, naj letno opravljajo takšne vrste raziskavo. S tem bi podjetje ažurno spremljalo dejavnike zadovoljstva zaposlenih in tako vplivalo na raven zadovoljstva v podjetju.

Iz navedenega lahko potrdimo naše izhodiščne raziskovalne predpostavke, da zaposleni svoje delo doživljajo kot naporno in zahtevno. Odgovor za takšno stanje lahko razberemo iz dejstva, da zaposleni ne razumejo celotnega delovanja podjetja in so osredotočeni le na svoje delo, za katerega pa nimajo občutka, da je s strani sodelavcev iz drugih oddelkov spoštovano in cenjeno. Zaradi pomanjkanja usposabljanja in razvoja imajo občutek, da opravljajo naloge, ki so ponavljajoče in jim posledično ne predstavljajo izziva. Potrdila se je naša predpostavka, da so zaposleni zadovoljni z neposredno nadrejenimi, ki dopuščajo samostojnost pri delu in se na postavljena vprašanja odzovejo s konstruktivnimi odgovori. Prav tako se je potrdila

predpostavka, da vodilni nimajo vpliva na organizacijo poslovanja. Potrdimo lahko tudi predpostavko o nezmožnostih osebnega razvoja in napredovanja. Ni pa se potrdila naša predpostavka o skrhanih medsebojnih odnosih, kajti zaposleni vidijo sodelavce kot zabavne, prizadevne in prijateljske in čutijo, da jim lahko zaupajo.

LITERATURA

- Blažević, N. 2000. *Organizacijska klima v podjetju X po vključitvi v skupino Merkur*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani: Ekonomska fakulteta.
- Buzeti, J. 2011. *Zadovoljstvo zaposlenih pri delu v podjetju Inin d.o.o.* Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Büssing, A. 1998. *Motivation and satisfaction. The Handbook of Human Resource Management*. London: Thomson Business Press.
- Černetič, M. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ferligoj, A., K. Leskošek in T. Kogovšek 1995. *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Furnham, A. 2005. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organisation*. New York: Psychology Press.
- Gorišek, K. in G. Tratnik 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- George, M. J. in R. G. Jones 1996. *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Herzberg, F. 1959. *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Kaltnekar, Z. 1979. *Spremenljivi delovni čas*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Karan, M. 2007. *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*.
[Http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/z-napredovanjem-posameznika](http://www.revija.mojedelo.com/karierni-razvoj/z-napredovanjem-posameznika) (19. 6. 2016).
- Keenan, K. 1996. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kozlovič, S., T. Lončar in I. Lovenjak 2013. *Delovno zadovoljstvo: Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*.
[Http://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/organizacijska-kultura1.pdf](http://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/organizacijska-kultura1.pdf) (15. 9. 2016).
- Kumar, D. N. S. in N. Shekhar 2012. Perspective Envisaging Employee Loyalty. *Journal of Management Research* 12 (2): 100-112.
- Lamovec, T. 1994. *Psihodiagnostika osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni institut Filozofske fakultete.
- Lipičnik, B. in S. Možina 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Meyer, J. P. in N. J. Allen 1997. *Commitment in the workplace: Treory, research and appliation*. London: Sage Publications.
- Mesner Andolšek, D. 2002. »Make me whole again«. Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10-29.
- Mihalič, R. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, S. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Možina S., I. Svetlik, F. Jamšek, N. Zupan in Z. Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S., J. Bernik in A. Svetic. 2004. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Musek Lešnik, K. 2007. *Zadovoljstvo potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
- Pfajfar, L. in M. Škerlavaj. 2013. Zavzetost zaposlenih za delo: spodbudimo jo z ustreznim oblikovanjem delovnih mest in povezav med zaposlenimi. *HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 11 (53): 28 – 33.
- Pogačnik, V. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost.
- Rešetič, M. 2006. *Zadovoljstvo pri delu v kriminalistični policiji*. [Http://dk.um.si/Dokument.php?id=5800](http://dk.um.si/Dokument.php?id=5800) (15. 6. 2016).
- Robinson, P. S. in A. T. Judge. 2013. *Organizational behavior*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson, Prentice Hall.
- Sabadin, A. 1978. *Analiza vprašalnika zadovoljstva pri delu*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Skočir, N. 2001. *Zadovoljstvo zaposlenih*. Kranj: Management in globalizacija, Moderna organizacija.
- Smith, P.C., L.M. Kendall, in C.L. Hulin 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E. 1997. *Job satisfaction: application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Srebrnjak, M. 2003. *Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Stock, R. 2001. *Der Zusammenhang Zwischen Mitarbeiter – und Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Svetlik, I. 1998. *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Špelko, B. 2011. *Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu*. Magistrska naloga, Univerza v Novi Gorici, Fakulteta za družbene študije.
- Torrington Derek in Hall Laura. 1995. *Personnel management*. UK: Prentice Hall International.
- Treven, S. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana GV Založba.
- Turk, D. 2005. *Osemurni delovnik tudi pri nas čedalje redkejši*. [Http://www.finance.si/116105](http://www.finance.si/116105) (20. 6. 2016).
- Uhan, S. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
- Van de Voodre, K. 2009. *HRM, employee well-being and organizational performance: a balanced perspective*. [Http://modirshavid.net/Content/uploads/e5fa9957-23a9-42e6-a369-bc7b02289499.pdf](http://modirshavid.net/Content/uploads/e5fa9957-23a9-42e6-a369-bc7b02289499.pdf) (20. 6. 2016).
- Zupan, N. 1999. *Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Zupan, N. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba

Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England in L. H. Lofquist. 1967. *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota Industrial Relations Center.

PRILOGA

Priloga 1 Vprašalnik

Spoštovani!

Sem študentka Fakultete za management, Koper in pred mano je še priprava zaključnega dela. Osnovni namen raziskave je pridobiti jasno predstavo zadovoljstva zaposlenih v podjetju. Prikazati želimo kompleksnost zadovoljstva zaposlenih in podlestvice vprašalnika nam pokažejo podatke o različnih aspektih zadovoljstva z delom. S tem namenom je pred vami razširjen vprašalnik Job Descriptive Index – JDI (Smith, Kendall in Hulin 1969) s posameznimi besedami, ki opisujejo vidik vaše delovne situacije, na katere odgovarjate z označitvijo DA, NE ali z ?, če se ne morete odločiti. Anketa je anonimna in bo uporabljena izključno za namen izdelave diplomskega dela.

Kakšno je delo, ki ga opravljate?

1.	Privlačno	DA	?	NE
2.	Nudi zadovoljstvo	DA	?	NE
3.	Dolgočasno	DA	?	NE
4.	Dobro	DA	?	NE
5.	Ustvarjalno	DA	?	NE
6.	Nezanimivo	DA	?	NE
7.	Spoštovano	DA	?	NE
8.	Razburljivo	DA	?	NE
9.	Enolično	DA	?	NE
10.	Prijetno	DA	?	NE
11.	Koristno	DA	?	NE
12.	Utrudljivo	DA	?	NE
13.	Zdravo	DA	?	NE
14.	Živčno	DA	?	NE
15.	Uporabno	DA	?	NE
16.	Napeto	DA	?	NE
17.	Samostojno	DA	?	NE
18.	Enostavno	DA	?	NE
19.	Ponavljajoče	DA	?	NE
20.	Daje občutek, da sem nekaj naredil	DA	?	NE
21.	Brez konca	DA	?	NE
22.	Lepo	DA	?	NE
23.	Zahtevno	DA	?	NE

Priloga 1

Kakšen je vaš neposredni vodja?

24.	Me vpraša za nasvet	DA	?	NE
25.	Težko mu je ustreči	DA	?	NE
26.	Neprijazen	DA	?	NE
27.	Ceni dobro opravljeno delo	DA	?	NE
28.	Obziren	DA	?	NE
29.	Simpatičen	DA	?	NE
30.	Domišljav	DA	?	NE
31.	Tovariški	DA	?	NE
32.	Vpliven	DA	?	NE
33.	Starokopiten	DA	?	NE
34.	Zadirčen	DA	?	NE
35.	Odločen	DA	?	NE
36.	Pošten	DA	?	NE
37.	Premalo se ukvarja z vodenjem	DA	?	NE
38.	Nagle jeze	DA	?	NE
39.	Mi pove pri čem sem	DA	?	NE
40.	Siten	DA	?	NE
41.	Trmast	DA	?	NE
42.	Dobro obvlada svoje delo	DA	?	NE
43.	Slab	DA	?	NE
44.	Muhast	DA	?	NE
45.	Stremi k dosegu uglednega položaja	DA	?	NE
46.	Bister	DA	?	NE
47.	Dopušča mi samostojnost	DA	?	NE
48.	Vedno je poleg, ko ga potrebujem	DA	?	NE
49.	Len	DA	?	NE
50.	Hinavski	DA	?	NE

Kakšni so vaši sodelavci?

51.	Me navdušujejo	DA	?	NE
52.	Dolgočasni	DA	?	NE
53.	Počasni	DA	?	NE
54.	Prizadevni	DA	?	NE
55.	Nesramni	DA	?	NE
56.	Prijateljski	DA	?	NE
57.	Zabavni	DA	?	NE
58.	Radi zafrkavajo	DA	?	NE
59.	Podjetni	DA	?	NE
60.	Neumni	DA	?	NE
61.	Prijazni	DA	?	NE
62.	Grobi	DA	?	NE
63.	Zanesljivi	DA	?	NE
64.	Urni	DA	?	NE
65.	Inteligentni	DA	?	NE
66.	Hitro zamerijo	DA	?	NE
67.	Klepetavi	DA	?	NE
68.	Domiselni	DA	?	NE
69.	Leni	DA	?	NE
70.	Zoprni	DA	?	NE
71.	Ni jim mogoče zaupati	DA	?	NE
72.	Aktivni	DA	?	NE
73.	Važni	DA	?	NE
74.	Ozkih interesov	DA	?	NE
75.	Zvesti	DA	?	NE
76.	Težko pristopni	DA	?	NE
77.	Častihlepni	DA	?	NE
78.	Potuhnjeni	DA	?	NE

Priloga 1

Kakšna je vaša plača?

79.	Ustreza normalnim potrebam	DA	?	NE
80.	Dohodek se ustrezno deli	DA	?	NE
81.	S plačo se težko shaja	DA	?	NE
82.	Slaba	DA	?	NE
83.	Primerna delu	DA	?	NE
84.	Vzpodbudna	DA	?	NE
85.	Omogoča človeku, da si nekaj privošči	DA	?	NE
86.	Negotova	DA	?	NE
87.	Odvisna od pogojev dela	DA	?	NE
88.	Se izplačuje v roku	DA	?	NE
89.	Manjša, kot si jo zaslužim	DA	?	NE
90.	Sorazmerno visoka	DA	?	NE
91.	V primerjavi z drugimi prenizka	DA	?	NE
92.	Pravična	DA	?	NE
93.	Omogoča visok standard	DA	?	NE

Kakšne so vaše možnosti za napredovanje?

94.	Ugodne	DA	?	NE
95.	Omejene	DA	?	NE
96.	Odvisne od sposobnosti	DA	?	NE
97.	Napredovanje ni možno	DA	?	NE
98.	Odvisne od izkušenj	DA	?	NE
99.	Zelo verjetne	DA	?	NE
100.	Zagotovljene	DA	?	NE
101.	Ni pravično	DA	?	NE
102.	Odvisne od uspeha pri delu	DA	?	NE
103.	Odvisne od zvez	DA	?	NE
104.	Odvisne od simpatij	DA	?	NE
105.	Pogojene s strokovnim izpopolnjevanjem	DA	?	NE
106.	Odvisne od prizadevnosti	DA	?	NE
