

2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZORAN GRGIĆ

ZORAN GRGIĆ

KOPER, 2020

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ZAVZETOST IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
V IZBRANEM PODJETJU

Zoran Grgić

Koper, 2020

Mentor: prof. dr. Mirko Markič

POVZETEK

Namen zaključne naloge je teoretično predstaviti zavzetost in zadovoljstvo ter empirično preveriti stopnjo zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Empirično raziskavo o zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih smo opravili med 48 sodelavci v izbranem podjetju. Za pridobivanje primarnih podatkov smo uporabili prilagojeni Gallupov vprašalnik Q12, s katerim smo ocenjevali zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovili smo, da je 50 % zaposlenih v izbranem podjetju nezavzetih, 27 % zavzetih in 23 % aktivno nezavzetih. Poleg tega raziskava kaže, da so zaposleni, ki delo opravljajo v podjetju dlje časa, bolj zavzeti kot zaposleni, ki delo v podjetju opravljajo krajši čas. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da so zaposleni za nedoločen čas bolj zavzeti kot zaposleni za določen čas. Na podlagi ugotovitev iz raziskave smo oblikovali predloge za izboljšanje zavzetosti v izbranem podjetju, ki bodo koristni za planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje organizacije.

Ključne besede: menedžment, podjetje, raziskava, zadovoljstvo, zaposleni, zavzetost.

ABSTRACT

Aim of the final thesis is to theoretically present commitment and satisfaction, and empirically test the level of employee commitment and satisfaction in a specific company. The empirical research on employee commitment and satisfaction was conducted among 48 employees in a specific company. To obtain primary data, we used a modified Gallup Q12 questionnaire to assess employee commitment and satisfaction. We determined that 50% of employees in the specific company are uncommitted, 27% are committed, and 23% are actively uncommitted. In addition, the research shows that long-term employees are more committed than employees who have been with the company for a shorter period. The research revealed that permanent employees are more committed than temporary employees. Based on the findings of the research, we formulated suggestions to improve commitment in the specific company that will be beneficial for planning, organizing, managing and controlling the organization.

Keywords: management, company, research, satisfaction, employees, commitment.

UDK: 005.32:331.101.32(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu mentorju, prof. dr. Mirko Markiču, za pomoč in nasvete pri izdelavi zaključne projektne naloge.

Zahvaljujem se tudi zaposlenim v izbranem podjetju, ki so mi s svojimi odgovori na vprašalnik bili v veliko pomoč pri raziskavi.

Posebna zahvala je namenjena moji družini in dekletu, ki so mi ves čas študija stali ob strani, me spodbujali in podpirali.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelevanje teoretičnih izhodišč in obravnavanega problema	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	3
1.3	Metodologija	4
1.4	Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge	4
2	Zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih	6
2.1	Opredelevanje pojma zavzetosti zaposlenih	6
2.2	Stopnje zavzetosti zaposlenih	7
2.3	Definicije zadovoljstva zaposlenih	8
2.4	Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	8
2.4.1	Delovni čas	9
2.4.2	Delovno okolje	9
2.4.3	Plača	10
2.4.4	Odnosi med sodelavci	10
2.4.5	Možnost napredovanja in strokovnega usposabljanja	11
2.4.6	Varnost zaposlitve	11
2.4.7	Nagrade	12
2.5	Posledice nezadovoljstva na delovnem mestu	12
2.6	Merjenje zavzetosti zaposlenih	13
2.7	Povzetek teoretičnih ugotovitev	14
3	Raziskava o zavzetosti zaposlenih v izbranem podjetju	15
3.1	Namen in cilj raziskave	15
3.2	Potek raziskave	15
3.3	Rezultati	15
3.3.1	Demografski podatki	16
3.3.2	Pridobljeni rezultati po vprašalniku Gallup Q12	17
3.3.3	Stopnje zavzetosti	18
3.3.4	Zavzetost zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju	19
3.3.5	Zavzetost zaposlenih glede na obliko zaposlitve	20
3.4	Povzetek ugotovitev iz empirične raziskave	20
3.5	Predlogi za izboljšanje	21
4	Sklep	22
	Literatura	23
	Priloga	27

SLIKE

Slika 1: Stopnje zavzetosti zaposlenih	18
Slika 2: Zavzetost zaposlenih glede na delovno dobo.....	19
Slika 3: Zavzetost zaposlenih glede na obliko zaposlitve	20

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Število zaposlenih po spolu, starosti, delovni dobi in obliki zaposlitve	16
Preglednica 2: Pridobljeni rezultati po vprašalniku Gallup Q12.....	17
Preglednica 3: Stopnje zavzetosti anketiranih.....	18
Preglednica 4: Zavzetost zaposlenih glede na delovno dobo	19
Preglednica 5: Zavzetost zaposlenih glede na obliko zaposlitve	20

KRAJŠAVE

1KA	EnKlik anketa
idr.	in drugi
ipd.	in podobno
MBI	Maslach Burnout Inventory
npr.	na primer
OLBI	Oldenburg Burnout Inventory
PV	povprečna vrednost
UWES	Utrecht Work Engagement Scale

1 UVOD

Namen poglavja je opredeliti teoretična izhodišča ter opisati obravnavani raziskovalni problem. Oblikovali smo cilje zaključne projektne naloge ter predstavili metode raziskovanja, s katerimi bomo dosegli zastavljene cilje. Na podlagi obravnavanega raziskovalnega problema in opredelitvi teoretičnih izhodišč smo navedli tudi predpostavke in omejitve.

S pomočjo že uveljavljenega vprašalnika Gallup Q12 za merjenje zavzetosti in zadovoljstva smo izvedli raziskavo med zaposlenimi v izbranem podjetju. Vprašalnik nam je bil v pomoč pri raziskavi, ugotovitvah raziskave ter pri oblikovanju predlogov za izboljšanje.

1.1 Opredelitev teoretičnih izhodišč in obravnavanega problema

Namen zaključne projektne naloge je bil obravnava zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih v izbranem izdelovalno-storitvenem podjetju.

Največja vrednost vsake organizacije so zaposleni sodelavci, ki s svojimi znanji in z veščinami vplivajo na njeno uspešnost. Zaradi človeških zmožnosti so v nekaterih organizacijah uspešnejši od drugih, čeprav imajo zunanje pogoje bodisi enake oziroma celo slabše (Tavčar 1996, 397). V organizacijah naj bi se zavedali, da je dober sodelavec tisti, ki je na delovnem mestu zadovoljen in ima motivacijo, s katero laže izpolnjuje zastavljene smotre in cilje, ki so ključnega pomena za njeno uspešnost. Zadovoljstvo zaposlenih sodelavcev je konkurenčna prednost, ki jo v organizaciji pridobijo s tem, da negujejo dobre odnose med svojimi zaposlenimi. Nadrejeni v organizaciji naj bi svojim sodelavcem dali vedeti, da njihovo dobro opravljeno delo pripomore k uspešnosti podjetja ali druge ustanove (Horvat 2015).

Zavzetost definiramo kot predanost sodelavca organizaciji, kar izkazuje s svojo zvestobo ter trdom pri delu in si prizadeva za doseganje čim boljših izidov. Tak sodelavec je navdušen nad smotri in cilji organizacije, v kateri sodeluje (Robertson-Smith in Markwick 2009, 5).

Zavzetost razumemo kot čustveno in osebno stanje vsakega posameznika oziroma je proces, ki poteka od zadovoljstva in pripadnosti do zavzetosti. Zadovoljstvo se kaže v tem, kako je zaposlenemu všeč v organizaciji, pripadnost izraža s tem, koliko si želi biti v organizaciji. Zavzetost pa zaposleni izkazuje s tem, koliko pripomore k izboljšanju svojih delovnih izidov (Gruban 2005, 17).

Menedžerji oziroma nadrejeni naj bi se vedno bolj zavedali, da morajo skrbeti za zavzetost svojih zaposlenih sodelavcev. Do tega je začelo prihajati zato, ker si zaposleni želijo večje odgovornosti in večje pozornosti s strani nadrejenih. Želijo, da bi se njihovo delo bolj cenilo in da bi imeli večje možnosti pri odločanju. Ne želijo biti zadovoljni samo z delovnim mestom ter pogoji dela, ampak želijo več pristojnosti (Skok 2010, 24).

Na zmanjšanje zavzetosti vpliva negotovost, prepozno odločanje, nezaupanje zaposlenih v nadrejene, odnos menedžerjev, slabo komuniciranje znotraj organizacije in prenizka stopnja zavedanja podjetja o zavzetosti (Gruban 2010).

Zadovoljstvo je definirano kot pozitivno stanje, ki ga zaposleni doživljajo pri opravljanju svojega dela. Zaposlena oseba svoje zadovoljstvo kaže s tem, da se veseli novih delovnih nalog, se z veseljem vsakodnevno vrača na svoje delovno mesto ter ima zastavljene dolgoročne smotre in cilje za svojo prihodnost. Na zadovoljstvo zaposlenega ne vpliva samo njegova volja, ampak tudi ostali dejavniki znotraj organizacije, npr. odnosi s sodelavci, pogoji dela, delovno okolje, način dela, možnosti strokovnega izobraževanja in usposabljanja ter mesečno plačilo za opravljeno delo (Zupan 2001, 104). Zadovoljstvo zaposlenega je nekaj, za kar si prizadeva vsak posamezni sodelavec, prav tako pa tudi njegov nadrejeni. Za uspešno organizacijo je ključnega pomena, da ima na svojih delovnih mestih zadovoljne sodelavce, saj so ti ključni za rast in razvoj podjetja ali druge ustanove. Zadovoljni sodelavec naj bi si prizadeval za dobro opravljeno delo (Mihalič 2008, 4). Na zadovoljstvo in dosežke sodelavca vpliva tudi nadrejeni, ki naj bi bil sposoben dobrega komuniciranja, s katerim seznanil zaposlenega ali skupino z nalogami ter z delovnim načrtom v organizaciji. Menedžer ustvari pozitivno vzdušje, ki naj bi vplivalo na to, da so zaposleni zavzeti ter predani pri opravljanju svojega dela. Pomembno je, da menedžer ves čas spodbuja in spoznava vsakega sodelavca, ker s tem doseže delovno zadovoljstvo in tudi delovne dosežke (Adair 1998, 103). Za zadovoljstvo zaposlenih sodelavcev so pomembni tudi organizacijski, timski in individualni dejavniki (Hribar 2007, 5).

Za merjenje zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih sodelavcev obstaja množica pripomočkov in vprašalnikov. Eden izmed njih je Gallupov vprašalnik, ki smo ga uporabili v empiričnem delu naše naloge. Sestavljen je iz dvanajstih trditvev, ki se navezujejo na področje osebne zavzetosti in je eden izmed najbolj znanih vprašalnikov, ki ga uporabljamo za merjenje zavzetosti (Wagner in Harter 2006, 15). Zaposleni trditve ocenjujejo na podlagi petstopenjske lestvice. Če zaposleni trditve ocenjuje pozitivno, potem so izpolnjena njegova ter tudi delodajalčeva pričakovanja (McBain 2006, 25). Naslednji vprašalnik, s katerim se meri zavzetost, je UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Z njim merimo temeljne vidike živahnosti in zatopljenosti. Ta vprašalnik je uveljavljen pri analizi podatkov s pomočjo statističnih programov (Schaufeli idr. 2002, 71). Z vprašalnikom MBI merimo izčrpanost in delovno učinkovitost, včasih pa se je ta vprašalnik uporabljal samo za izgorelost (Maslach in Leiter 1997, 30). Vprašalnik OLBI se uporablja za merjenje ter ocenjevanje izgorelosti in zavzetosti (González-Romá idr. 2006, 168).

Na podlagi predhodnih teoretičnih ugotovitev o zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih nas je zanimalo, kako je tematika pritegnila raziskovalce in praktike v naši državi. Ugotovili smo, da so bile v Republiki Sloveniji opravljene štiri raziskave o zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih v različnih podjetjih in dejavnostih. V nadaljevanju na kratko povzemamo najbolj ključne

ugotovitve iz njihovih del. Gorše (2011) je v svojem diplomskem delu z naslovom »Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju x« ugotovila, da so bili zaposleni bolj ali manj zadovoljni z dejavniki zadovoljstva.

Peršin (2013) je v svojem diplomskem delu z naslovom »Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih z delom v podjetju x« ugotovila, da so zaposleni z nekaterimi dejavniki zadovoljni (odnosi s sodelavci, vodstvo, klima v podjetju), malo manj pa so zadovoljni z dejavniki, kot so plača in samo napredovanje.

Petrej (2017) je v svojem magistrskem delu z naslovom »Zavzetost zaposlenih v podjetju Jagros, d. o. o.« ugotovila, da ni velikih razlik pri odgovorih med spoloma ter da je povezanost med zavzetostjo in zadovoljstvom šibka. Raziskava je bila izvedena s pomočjo dveh vprašalnikov, in sicer UWES 17, s katerim merimo zavzetost, in lestvico zadovoljstva, s katero merimo zadovoljstvo. Raziskava je pokazala, da so zaposleni ponosni na svojo organizacijo, vendar niso zato nič bolj zavzeti oziroma zadovoljni.

Pogačar (2019) je v svojem diplomskem delu z naslovom »Vpliv zavzetosti zaposlenih na tržno uspešnost v izbranem podjetju« ugotovila, da je v podjetju Savatech, d. o. o., zelo malo aktivno nezavzetih, samo 13 %, več kot 50 % zaposlenih pa je zavzetih. Ugotovila je tudi, da ima zavzet zaposleni velik vpliv na uspešnost trženja.

Zavzetost kot tudi zadovoljstvo zaposlenih sta v jedru zanimanja teoretikov, raziskovalcev in praktikov s področja menedžmenta v preteklih 35 letih. V teoretičnem delu smo zato analizirali pojav ter definicije zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih kot predpogoja za konkurenčnost ter uspešnost podjetja in druge ustanove. Menedžerji naj bi se vse bolj zavedali, da zavzeti in zadovoljni sodelavci pripomorejo k uspešnosti organizacije. Ugotovili smo, da je proučevanje zavzetosti in zadovoljstva v različnih podjetjih zanimiva in aktualna tematika ter da v izbranem podjetju tega pojava še nihče ni raziskoval. Na ta način smo identificirali raziskovalni problem, ki smo ga z našo raziskavo razrešili. Namen naše zaključne projektne naloge je bil ugotoviti stopnjo zavzetosti zaposlenih v izbranem podjetju ter podati predloge za izboljšanje stanja.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Namen zaključne projektne naloge je najprej teoretično predstaviti pojem zavzetosti in zadovoljstva ter ključne dejavnike, ki vplivajo nanju. V empiričnem delu projektne naloge smo preverili stopnjo zavzetosti zaposlenih v izbranem podjetju. Na podlagi predhodnih ugotovitev smo pripravili predloge in priporočila za izboljšanje zavzetosti zaposlenih sodelavcev v izbranem podjetju.

Na podlagi namena smo določili naslednje cilje:

- pregledati pribl. 30–40 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature ter

- predstaviti pojem in dejavnike zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih;
- izvesti empirično raziskavo o zavzetosti zaposlenih s pomočjo prevedenega in delno prilagojenega vprašalnika Q12® med 30–50 zaposlenimi v izbrani organizaciji;
 - zasnovati 3–5 predlogov za izboljšanje stanja na področju zavzetosti zaposlenih v izbrani organizaciji.

1.3 Metodologija

Pri pisanju zaključne projektne naloge smo uporabili različne metode raziskovanja za teoretični in empirični del. Uporabljali smo primarne in sekundarne vire podatkov.

V prvem delu zaključne projektne naloge smo se osredotočili na teoretični del. S teorijo smo predstavili definicije zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih, ključne dejavnike, ki imajo neposreden vpliv na zadovoljstvo, metodo merjenja zavzetosti in posledice nezadovoljstva. Metodi, ki smo jih uporabljali pri teoretičnem delu zaključne projektne naloge, sta metoda kompilacije ter metoda deskripcije, kot ju opisuje Zelenika (2000, 333–338). Pridobili smo ustrezno strokovno literaturo, ki nam je pomagala pri opisovanju ter povzemanju različnih pojmov in definicij na področju zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih.

V empiričnem delu zaključne projektne naloge smo v osnovi uporabili kvantitativno znanstveno raziskovalno metodo. Za pridobivanje podatkov smo uporabili standardiziran in uveljavljen vprašalnik. Vprašalnik nam je bil v pomoč pri ugotovitvah o tem, kako so zaposleni zavzeti na svojem delovnem mestu. Za pridobivanje podatkov smo uporabili vprašalnik, ki smo ga prilagodili po vprašalniku za oceno zavzetosti »Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes« (Harter idr. 2006). Vprašanja, ki smo jih zastavili zaposlenim, so zaprtega tipa. V prvi vrsti so se nanašala na demografske podatke, nato pa so sledila vprašanja, vezana na samo tematiko naše raziskave. Vprašanja, ki smo jih uporabili v naši raziskavi, so oblikovana kot dvanajst trditev, anketirani pa so imeli možnost odgovarjanja v lestvici od 1 do 5.

Vprašalnik smo pripravili v programskem orodju 1KA ter ga poslali anketiranim. Nameravali smo imeti pridobiti odgovore od čim večjega števila zaposlenih v izbranem podjetju. Izpolnjene vprašalnike smo analizirali s pomočjo programa 1KA in programa Microsoft Excel, v katerem smo dodatno obdelali podatke, pridobljene iz programa 1KA. S tako pridobljenimi podatki smo opravili osnovno in zahtevnejšo statistično analizo ter izide tabelarično in grafično interpretirali.

1.4 Predpostavke in omejitve zaključne projektne naloge

Predpostavke:

- večina sodelavcev je v veliki meri zavzeta za opravljanje dela;

- pridobili bomo resnične ter iskrene odgovore anketiranih;
- dobili bomo zanimive predloge ter mnenja za izboljšanje zavzetosti zaposlenih v izbranem podjetju;
- zaposleni s krajšo delovno dobo so bolj zavzeti za delo;
- na razpolago bo dovolj ustrezne strokovne literature za izdelavo zaključne projektne naloge.

Omejitve:

- izvedba samo anketiranja in ne tudi intervjuja;
- omejen krog anketirancev iz samo enega določenega podjetja;
- morebitne nepopolno izpolnjene ankete;
- osredinjenost samo na zavzetost sodelavcev in ne tudi menedžerjev.

2 ZAVZETOST IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Namen poglavja je opisati definicije zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih, predstaviti stopnje zavzetosti ter dejavnike zadovoljstva zaposlenih. Poleg tega smo predstavili tudi posledice nezadovoljstva na delovnem mestu in metodo merjenja zavzetosti zaposlenih.

2.1 Opredelitev pojma zavzetosti zaposlenih

Kahn (1990, 692–724) opredeljuje zavzete zaposlene kot tiste, ki so najbolj motivirani in s tem posledično skrbijo za dobro počutje v podjetju. Taki zaposleni delovne naloge opravljajo z veliko vnemo in v delo vložijo velik del sebe. Delovnim nalogam posvečajo veliko časa, vse z namenom, da bi svoje naloge opravili z maksimalnim izidom. S svojim energičnim pristopom k delu spodbujajo tudi sodelavce, ki so pri svojem delu manj zavzeti.

Zavzetost izhaja iz zadovoljstva zaposlenih, saj naj bi bila oseba, ki opravlja delo, najprej zadovoljna na delovnem mestu oziroma z delovnimi pogoji, to pa potem prehaja v zavzetost. Zaposleni, ki je pri delu zadovoljen, ima nizko odsotnost z dela, vendar to še ne pomeni, da nujno stremi k temu, da bi organizacija dosegala uspehe. Pri zavzetosti gre za to, da ima zaposleni določene smotre in cilje, kako lahko s svojim delom in predanostjo pripomore k uspešnejšemu poslovanju organizacije. Notranja motivacija posameznika vpliva na njegovo zavzetost pri opravljanju delovnih nalog (Zupan 2014).

Zavzetost je spontan proces, pri katerem se zaposleni in njihovi nadrejeni sami trudijo zagotavljati delovno uspešnost. Predvsem gre za to, da so učinkoviti pri realizaciji organizacijskih sprememb in izboljšav na področju poslovanja. Zavzetost se povezuje z uspehom ter poslovanjem podjetja in se ji najbolj približamo takrat, ko določimo stično točko med delovno uspešnostjo in visokim zadovoljstvom zaposlenih (Gruban 2007).

Zavzetega zaposlenega opredeljujemo kot nekoga, ki o organizaciji, v kateri deluje, govori vse najboljše, njegova pripadnost organizaciji je na najvišji ravni ter zaradi tega ostaja v organizaciji. Za uspešnost organizacije je pripravljen prispevati in vložiti veliko svojega časa (Hewitt 2015, 2).

Do zavzetosti prihaja takrat, ko zaposlena oseba z navdušenjem in z veliko mero odgovornosti opravlja svoje delo. Med zaposlenim in nadrejenim naj bi se vzpostavilo obojestransko spoštovanje. Če želi nadrejeni v organizaciji zavzete sodelavce, naj bi sam ustvarjal delovno okolje, kjer bo želja po zavzetosti vedno večja (Hellevig 2012).

Zavzetost je ena izmed najpomembnejših lastnosti, ki naj bi jo organizacija vpeljala v svoje delovno okolje. Organizacija je lahko uspešna tudi ob minimalni zavzetosti zaposlenih, vendar kljub vsemu ne tako kot takrat, ko je zavzetost na visoki ravni. Zavzeti zaposleni se bodo trudili, da organizacija dosega najboljše možne rezultate, saj bodo zelo aktivni pri

opravljanju svojega dela, prizadevali si bodo za vedno boljše rezultate, spremembe, medtem ko bodo ostali opravili točno toliko dela, kot je potrebnega za doseganje minimuma (Mikuš 2015).

2.2 Stopnje zavzetosti zaposlenih

Na podlagi obnašanja, odnosa do sodelavcev in odnosa do dela zaposlene v organizaciji razdelimo na tri stopnje zaposlenih: zavzeti zaposleni, nezavzeti zaposleni ter aktivno nezavzeti zaposleni.

Stopnje zavzetosti delimo na tri ravni zaposlenih.

1. Zavzeti zaposleni

Taki zaposleni učinkovito opravljajo svoje delo. Opravljajo ga z veliko vložene energije, prizadevanj in strasti. Prizadevajo si, da organizaciji vedno znova predlagajo novosti, ki pripomorejo k boljšemu razvoju oziroma poslovanju podjetja. Prizadevajo si za izboljšanje svoje osebne rasti, prav tako pa tudi za izboljšanje same organizacije. Svoji organizaciji so zvesti, v visoki meri produktivni in čutijo povezanost z vrednotami organizacije ter njenim poslanstvom. Prav tako imajo tudi veliko mero zaupanja v svoje sodelavce in nadrejene.

2. Nezavzeti zaposleni

Nezavzeti zaposleni pri svojem delu opravljajo samo nujne naloge. Na delovnem mestu preživijo polni delovni čas, v svoje delo pa ne vložijo takega truda in strasti, kot to počnejo zavzeti zaposleni. Taki zaposleni nimajo čustvene povezave z organizacijo, v kateri delujejo. Če drugje dobijo boljšo priložnost, hitro zamenjajo svoje delovno mesto z delovnim mestom v drugi organizaciji, saj organizacijo zapustijo na lahek način, ker niso emocionalno navezani nanjo.

3. Aktivno nezavzeti zaposleni

Na svojem delovnem mestu so zelo nezadovoljni, kar pokažejo na tak način, da je to vsem opazno. Sicer so vsakodnevno prisotni, vendar pri delu niso dosledni in zbrani. Njihovo obnašanje na delovnem mestu je negativno. Do svojih sodelavcev so podcenjevalni, saj ne spoštujejo njihove zavzetosti. Škodijo tudi samemu zadovoljstvu v organizaciji (Gruban 2005, 10–17).

Referenčne meje zavzetosti, ki jih opisujejo (Harter idr. 2006):

- aktivno nezavzeti zaposleni: PV je pod 2,5;
- nezavzeti zaposleni: PV je med 2,5 in 3,7;
- zavzeti zaposleni: PV nad 3,7.

2.3 Definicije zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je nekaj, kar zaposlenemu prinaša veselje do vrste dela, ki ga opravlja. Zadovoljstvo povezujemo z dejavniki, ki neposredno vplivajo na zadovoljstvo, kot so npr. dobri odnosi med sodelavci, zadovoljstvo s plačo, z napredovanjem, razvojem osebne rasti ter s pogoji dela. Zadovoljstvo zaposlenih je eden najpomembnejših dejavnikov, za katere naj bi menedžerji v organizaciji poskrbeli, kajti v nasprotnem primeru pride do nezadovoljstva, ki si ga nobena organizacija ne želi (Mihalič 2006, 266).

Zadovoljstvo zaposlenih je kombinacija nečesa pozitivnega in negativnega, kar posameznik občuti pri opravljanju svojega dela. Zaposlena oseba preko svojega notranjega zadovoljstva zadovoljuje svoje potrebe ter si prizadeva za doseganje smotrov in ciljev, ki si jih zastavlja (Možina 2001, 3–6).

Zadovoljstvo zaposlenih je odnos oziroma povezava med zaposlenim in vodilnimi v organizaciji. Preko ustreznih izobraževanj in usposabljanj ter motiviranja dosegajo skupne smotre in cilje pri poslovanju podjetja (Gorišek 2000, 4–6).

Hollenbeck in Wright (1994, 176) zadovoljstvo opredelita kot nekaj prijetnega, kar zaposleni zazna, ko izpolni pričakovanja, ki so v skladu z njegovim delom.

Pri zadovoljstvu zaposlenega gre za to, da vsak posameznik na svoj način doživlja zadovoljstvo, to pa zaradi tega, ker je zadovoljstvo povezano s čustvi posameznika. Vsak posameznik ima različne potrebe, smotre, cilje in vrednote. Tudi organizacije so nagnjene k nekim svojim vrednotam, zato lahko vsak posameznik ugotovi, ali se njegove vrednote skladajo z vrednotami organizacije (Zupan 2001, 104).

Zadovoljstvo zaposlenih se zelo hitro iz pozitivnega vzdušja spremeni v negativno. Pozitivno vzdušje pri zaposlenem prevladuje takrat, ko je posameznik srečen, navdušen, zelo aktiven pri svojem delu, medtem ko je pri negativnem slabe volje, ni skoncentriran za opravljanje dela ipd. Zaposleni naj bi bili najbolj zadovoljni, kadar dobijo plačilo za opravljeno delo, vendar poleg plače obstaja še veliko drugih dejavnikov, ki zadovoljstvo povečujejo oziroma nižajo (Rozman 2000, 67).

Guzina (1988) ločuje zadovoljstvo, ki nastane pri delu, na dva dela. Prvi del se nanaša na splošno zadovoljstvo, medtem ko gre pri drugem za zadovoljstvo specifičnih vidikov delovne situacije. Pri splošnem zadovoljstvu gre za to, da gre za celovit pogled na delo, pri zadovoljstvu specifičnih vidikov pa se delo gleda tudi s čustvenega stališča.

2.4 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Od vsakega posameznika je odvisno, kako zadovoljen je s svojim delom in delovnim mestom.

Zadovoljstvo pri delu pa ni odvisno samo od posameznika, ampak tudi od nekaterih drugih dejavnikov. Dejavniki, ki se pojavijo ob zadovoljstvu pri opravljanju dela, se nanašajo predvsem na pogoje dela, plačo, odnose med sodelavci ter nadrejenimi (Mihalič 2008, 5).

Dejavnike zadovoljstva lahko razvrstimo v štiri različne skupine, to so vrednote, ki jih delimo na notranje in zunanje, družbeni vpliv, osebnost, ki se nanaša na čustveno področje in razmišljanje posameznika, in delovna situacija, ki zajema delovne pogoje, delovni čas, plačilo za opravljeno delo, odnose med sodelavci ter samo delo (George in Jones 1996, 71).

Uhan (1989, 593) deli dejavnike zadovoljstva zaposlenih na:

- zanimivo delo;
- stalnost zaposlitve;
- možnost napredovanja in strokovnega usposabljanja;
- odnose s sodelavci;
- delovni čas;
- delovno okolje;
- plačilo za opravljeno delo;
- nagrada za uspešnost pri delu;
- možnost soodločanja pri delu.

2.4.1 Delovni čas

Delovni čas je odvisen od obsega dela, starosti zaposlenega in od morebitnega nagrajevanja. Zaposleni je z delovnim časom zadovoljen ali pa nezadovoljen. To je odvisno od tega, ali za daljši delovni čas prejme dodatno plačilo oziroma nagrado, če pa tega ne prejme in še vseeno dela dlje, lahko to privede do nezadovoljstva (Turk 2005).

Urejen delovni čas poskrbi za boljše počutje zaposlenega in na drugi strani večji delovni učinek. Delovni čas po eni strani omejuje in veže zaposlenega v določeno časovno obdobje, po drugi strani pa skrbi za boljšo zmogljivost zaposlenega. Smiselna razporeditev delovnega časa lahko zadovolji tako delodajalca kot zaposlenega (Kaltnekar 2000, 14–19).

2.4.2 Delovno okolje

Delovno okolje je pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih. Zaposlenemu je pomembno, da bo imel takšno delovno okolje in prostor, kjer se bo počutil dobro. Delovno okolje naj bi bilo čisto ter urejeno, poleg tega naj bi bilo v delovnem okolju poskrbljeno tudi za varnost. Poleg varnosti naj bi bil tudi prostor dovolj zračen. V organizaciji naj bi poskrbeli za to, da so delovni stroji redno vzdrževani ter zaposleni zaščiteni pred morebitnimi nevarnostmi (Mihalič 2008, 266).

Delovno okolje sestavljajo delovni prostor, predmeti dela, sredstva, ki jih uporabljajo pri delu, ter energija, ki jo vložijo v delo. Delovni pogoji vplivajo na počutje zaposlenega ter morebitne poškodbe pri delu. Daljša izpostavljenost hrupu, temperaturi, vlagi ter prahu ima negativne posledice za zaposlenega, zato so mejne vrednosti predpisane z zakonom (Pelhan idr. 2006, 105).

2.4.3 Plača

Plača predstavlja zaposlenemu dolgoročno varnost, materialno zadovoljstvo in družbeni ugled. Pogodba o zaposlitvi, ki jo skleneta delodajalec in delavec, temelji na določenih predpisih, ki naj bi se jih držali obe strani. Plača je sestavljena iz osnovne plače, ki se določi na podlagi delovne zahtevnosti, dodatkov, ki izhajajo iz uspešnosti zaposlenega, in uspeha poslovanja podjetja (Brečko 2005, 74).

Poznamo več različnih načinov plačevanja zaposlenih. Dva najpogostejša načina sta plačevanje po učinku in plačevanje po času. Poznamo še plačevanje po uspešnosti, plačevanje, ki je odvisno od dobička, ter plačevanje po delovni dobi (Lipičnik in Možina 1993, 48).

Plača zaposlenim predstavlja glavni vir sredstev za preživetje. Zaposleni za opravljeno delo pričakujejo dobro plačilo, s katerim si bodo privoščili več. Plačo razumemo kot nagrado za trud in uspešno opravljeno delo. Zaposlenim predstavlja dodatno motivacijo, zato jo uvrščamo med najpomembnejše dejavnike zadovoljstva. Nekaterim je za dobro opravljeno delo pomembnejše priznanje kot sama plača, vendar pa tudi povišanje plače razumemo kot neko priznanje (Zupan 2001, 122).

2.4.4 Odnosi med sodelavci

Odnosi med sodelavci imajo veliko vlogo pri tem, kakšno je vzdušje na delu. Z dobrimi medsebojnimi odnosi se ustvari pozitivno vzdušje, ki je ključnega pomena za delovno uspešnost. Posameznik s svojo pozitivnostjo in voljo ter dobrim vzdušjem prenese to tudi na drugega zaposlenega oziroma na celotno skupino. Pomembno je to, da si sodelavci med seboj zaupajo in pomagajo drug drugemu, saj je prav dober medsebojni odnos ključen pri ustvarjanju delovne skupine, ki si preko tega pozitivnega vzdušja prizadeva za uspeh in ustvarjanje boljših izidov. Sicer pa posameznik, ki ga delo ne zanima in nima volje do opravljanja dela, ustvarja negativno vzdušje v delovnem okolju (Popovič in Zajc 2002, 101–102).

Odnos med sodelavci je eden najpomembnejših dejavnikov pri zadovoljstvu zaposlenega. Dober medsebojni odnos je eden glavnih razlogov, zaradi katerih posameznik ne zapusti svojega delovnega mesta in organizacije, čeprav ni najbolj zadovoljen z ostalimi dejavniki. Po

drugi strani pa je slab medsebojni odnos eden izmed največjih razlogov, zakaj posameznik zapusti svoje delovno mesto in organizacijo (Špelko 2011, 22).

Vsak dober odnos temelji na spoštljivem, prijaznem odnosu zaposlenega do drugega zaposlenega. Posameznik sam nadzira svoje vedenje do drugih, zato pričakuje enako vedenje v obratni smeri. Dobri odnosi med sodelavci prinašajo obojestransko zadovoljstvo, poleg tega pa tudi pozitivne učinke. Te učinke zaznamo predvsem pri medsebojni pomoči, boljših dosežkih, boljšem opravljanju delovnih nalog ipd. Za medsebojne odnose je odgovoren samo in izključno vsak posameznik. Zaposleni z veliko večjim zadovoljstvom svoje delo opravljajo v organizacijah, kjer vladajo dobri medsebojni odnosi (Svetlik idr. 2002).

2.4.5 Možnost napredovanja in strokovnega usposabljanja

Organizacije, ki v današnjem času skrbijo za to, da se njihovi zaposleni izobražujejo in usposablajo na določenih področjih, pridobijo konkurenčno prednost, saj je investiranje v človeške vire zanesljiva naložba ter dober projekt (Kopač in Trbanc 2004, 203).

Na strokovno usposabljanje se delavca napoti z namenom, da bo svoje delo, ki ga že opravlja, opravljal še uspešneje. Pri izobraževanju pa gre bolj za lastno pobudo zaposlenega, ki preko izobraževanja pridobi neka dodatna znanja in veščine ter zadovolji svoje potrebe (Možina 2009, 511).

Izobraževanje je proces, ki je načrtovan in traja dlje časa. Pri izobraževanju gre za to, da posameznik razvija in izboljšuje svoje znanje in veščine, ki jih je že pridobil. Z izobraževanjem posameznik pridobi znanje in veščine za poklic, ki ga bo opravljal v prihodnosti (Jereb 1998, 17).

Napredovanje razumemo kot povišanje zaposlenega v smislu prejemanja višjega plačila za opravljeno delo in večje odgovornosti na delovnem mestu. Organizacija naj bi poleg višjega plačila upoštevala tudi druge dejavnike napredovanja, na primer nagrade, pohvale ipd. (Karan 2007).

Posameznik je v organizaciji zadovoljen takrat, kadar ima možnosti napredovanja. Veliko je organizacij, pri katerih ima vsak posameznik enake možnosti za napredovanje, na koncu pa odloča njegova uspešnost pri delu, sposobnosti ter njegovo znanje in veščine (Mihalič 2008, 46–58).

2.4.6 Varnost zaposlitve

Zaposleni, ki ima stalno zaposlitev, ima občutek materialne varnosti. V današnjem času dejavnik varnosti pridobimo s tem, da se nenehno izobražujemo in usposabljammo ter prilagajamo spremembam. Varnost je odvisna od izzivov in pričakovanj zaposlenega, prav

tako pa tudi od potreb organizacije. Varnost zaposlitve narašča s starostjo zaposlenih, manj pa je pomembna pri posameznikih, ki imajo višjo strokovno usposobljenost ter s tem več možnosti za zamenjavo delovnega mesta (Kavar Vidmar 1995, 210–215).

Varnost zaposlitve vpliva tudi na zadovoljstvo in morebitno obremenjenost pri zaposlenih. Zaposleni, ki čutijo, da je njihova zaposlitev varna, pri delu ne bodo čutili obremenitve oziroma pritiska. Včasih pa je pritisk glede zaposlitve tudi dober, saj se bo zaradi tega zaposleni pri svojem delu še bolj potrudil (Mihalič 2008, 4).

2.4.7 Nagrade

Delodajalec nagrade zaposlenim podeljuje takrat, kadar organizacija dosega zastavljene smotre in cilje. Preko nagrajevanja svojih zaposlenih skrbi za to, da so zaposleni zadovoljni, ter jih na neki način zadržuje v organizaciji, saj meni, da so taki zaposleni pomembni za uspešnost podjetja. Organizacija zaposlene nagrajuje z različnimi denarnimi, nematerialnimi in posebnimi ugodnostmi. Poleg tega jih nagrajuje tudi z dodatnimi izobraževanji in usposabljanji (Cvetko idr. 2002, 115).

Podjetje naj bi nagrade zaposlenim izročalo čim pogosteje in v pravem trenutku. Predvsem je pomembno, da so vsi zaposleni seznanjeni s tem, zaradi česa se nagrade sploh prejema. Podjetje v večini primerov nagrajuje predvsem uspešnost na delovnem mestu. Nagrajuje pa tudi zaradi drugih stvari, kot so na primer pridobljeno novo znanje in veščine, zanesljivost, požrtvovalnost ipd. (Mihalič 2008, 28).

Zaposleni si predvsem želijo takih nagrad, ki bi povečale njihovo kakovost življenja. Dobro plačilo za opravljeno delo zaposlenemu pomeni veliko, medtem ko je organizaciji pomembnejše to, da ima tak sistem nagrajevanja, ki bo pripomogel k njeni uspešnosti (Zupan 2001, 118).

Nagrajevanje zaposlenih je odličen dejavnik motivacije. Materialni dejavnik, kot je na primer plača, je zelo pomemben dejavnik zadovoljstva, saj si zaposleni s tem izboljša kakovost življenja. Vendar pa zaposleni cenijo tudi nematerialne nagrade, te so v obliki pohval, dobrih delovnih pogojev, samostojnosti pri delu ipd. Delodajalci v današnjem času na nagrajevanje zaposlenih gledajo kot na dobro naložbo, ki se jim bo obrestovala, medtem ko so včasih zaposleni delodajalcem predstavljali predvsem strošek (Snoj 2016).

2.5 Posledice nezadovoljstva na delovnem mestu

Zaposleni, ki je pri svojem delu nezadovoljen, nezadovoljstvo izraža na več načinov, npr.:

- zamuja na delo;
- manjka mu motivacija;

- ima nižjo stopnjo produktivnosti pri izvajanju dela;
- pojavijo se tatvine ali nasilje pri delu.

Zaradi vseh teh posledic, ki nastanejo zaradi nezadovoljstva, naj bi organizacija vedno skrbela za veliko mero zadovoljstva svojih zaposlenih, čeprav se to lahko odraža na drugih rezultatih (Treven 1998, 131).

Zaposleni lahko nezadovoljstvo izrazi tudi s tem, da zamenja svoje delovno mesto in zapusti podjetje. Nezadovoljstvo lahko izraža tudi tako, da se o morebitnih težavah pogovarja z nadrejenimi, saj si želi izboljšanja delovnih pogojev. Predvsem pa se nezadovoljstvo izraža z odsotnostjo z dela in dela ne opravlja več tako dobro, kot je to počel prej (Robbins 1991, 176).

Maslach in Leiter (2002, 10–16) navajata naslednje vzroke za nezadovoljstvo:

- obremenjenost, ki je posledica povečanega obsega dela;
- premajhen vpliv zaposlenega na dogajanje v organizaciji;
- nižje plačilo za opravljeno delo;
- neuspešno razreševanje težav, ki nastanejo pri skupinskem delu;
- nagrajevanje, ki je pridobljeno na nepošten način;
- neskladnost z vrednotami organizacije.

2.6 Merjenje zavzetosti zaposlenih

Organizacije merjenje izvajajo preko različnih merskih instrumentov. V dobro organizacije gre to, da zavzetost izmerijo in imajo nanjo vpliv. Organizacije preko merjenja ugotavljajo povezavo med stopnjo zavzetosti ter rezultati, ki nastanejo pri poslovanju. Podjetja za merjenje stopnje zavzetosti največkrat uporabijo vprašalnike. Pridobljeni rezultati raziskav organizacijam pomagajo pri odločanju o nadaljnjih potezah glede povečanja zavzetosti (Vance 2006, 26).

Vprašalnik, ki ga v organizacijah največkrat uporabljajo za merjenje, je Gallupov vprašalnik Q12. Ta vprašalnik je eden izmed najbolj znanih ter uporabnih vprašalnikov za merjenje zavzetosti. Vključuje dvanajst trditev, ki jih je Gallupova organizacija oblikovala na podlagi večletnih raziskav in intervjujev v več državah po svetu (Crabtree 2013). Gallup je preko vprašalnika opredelil tri stopnje, ki določajo, ali so zaposleni v organizaciji zavzeti, nezavzeti ali aktivno nezavzeti (Bakovnik 2013). Poleg vseh trditev, ki jih je zasnovala Gallupova organizacija, so ugotovili, da je ključnega pomena tudi vrstni red zastavljenih trditev. Zavzetost so razdelili na štiri skupine. V prvi skupini so osnovne potrebe, drugo skupino zajema motivacija, tretjo pripadnost in četrto rast. Na podlagi teh štirih skupin je prvo in drugo trditev uvrstil med osnovne potrebe, tretjo, četrto, peto in šesto trditev med motivacijo posameznika, sedmo, osmo, deveto in deseto trditev med pripadnost, ki jo kaže posameznik,

zadnji dve trditvi pa je uvrstil med rast zaposlenih (Fleming in Asplund 2007, 12–15).

2.7 Povzetek teoretičnih ugotovitev

S pomočjo literature, ki smo jo predelali, ugotavljamo, da je zavzetost pomembna za vsako organizacijo, saj ima nanjo pozitiven ali negativen vpliv. Poleg tega ugotavljamo, da je, preden jo dosežemo, potrebno prehoditi veliko vmesnih stopnic od zadovoljstva do motivacije in predanosti vse do zavzetosti. Ugotovili smo, da se zaposleni delijo na tri stopnje, ki prikazujejo njihovo zavzetost do dela. Iz definicij, ki opredeljujejo zadovoljstvo, razberemo, da izhaja iz notranjosti človekove osebnosti ter njegovih čustev. Prvo zadovoljstvo je prvi korak na poti do zavzetosti. Poleg tega smo ugotovili, da so dejavniki, ki se pojavljajo pri zadovoljstvu, ključni za doseganje tega. Vsak posameznik ima svoje dejavnike, ki jim daje večji pomen. Zaposleni v podjetju lahko občuti tudi nezadovoljstvo, ki se kaže na več različnih načinov, ki so odvisni od vsakega posameznika, poleg tega pa obstajajo tudi vzroki za nastanek nezadovoljstva. S pomočjo teorije smo ugotovili tudi, da so vprašalniki najpogostejši način pri meritvi zavzetosti. Z empirično raziskavo smo ugotovili stopnjo zavzetosti v izbranem podjetju, ki smo jo v naslednjem poglavju podrobneje predstavili.

3 RAZISKAVA O ZAVZETOSTI ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

Namen poglavja je predstaviti rezultate raziskave, ki je bila opravljena med zaposlenimi v izbranem podjetju. Predstavljamo namen raziskave ter kako je empirična raziskava potekala. Poleg tega v poglavju predstavili tudi predloge za izboljšavo zavzetosti, pri zaposlenih v izbranem podjetju.

3.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti stopnjo zavzetosti zaposlenih v izbranem podjetju ter s pridobljenimi rezultati izoblikovati predloge za izboljšanje zavzetosti v obravnavanem podjetju. Za pridobivanje primarnih podatkov smo uporabili Gallupov vprašalnik Q12, ki smo ga prevedli in deloma prilagodili. Namen je bil pridobiti odgovore čim večjega števila sodelavcev. Menedžerjev nismo anketirali. Vprašalnik nam je bil v veliko pomoč pri pridobitvi podatkov, preko katerih smo potem prišli do različnih odgovorov in analiz.

3.2 Potek raziskave

Raziskavo smo izvedli s pomočjo prevedenega in prilagojenega Gallupovega vprašalnika. Vprašalnik je vseboval 16 vprašanj, med katerimi so bila štiri vprašanja demografskega tipa, dvanajst vprašanj pa se je nanašalo na temo naše raziskave. Vprašanja so bila sestavljena iz zaprtega tipa vprašanj, vprašalnik pa je bil anonimen glede na anketirane osebe. Vprašalnik je bil sestavljen v programu 1KA. Prav v tem programu smo potem odgovore tudi analizirali. Poleg programa 1KA smo za analizo uporabili tudi program Microsoft Excel, v katerem smo podatke dodatno obdelali tabelarično in grafično. Pri vsakem vprašanju iz vprašalnika smo podali svoj opis in komentar. V raziskavi je sodelovalo 48 zaposlenih sodelavcev iz izbranega podjetja. Menedžerjev v raziskavo nismo vključili. Podatke smo zbirali v obdobju od 4. do 24. 2. 2020.

3.3 Rezultati

Na začetku podajamo rezultate, ki smo jih pridobili s pomočjo izpolnjenih štirih demografskih vprašanj. Demografska vprašanja so se nanašala na spol, starost, delovno dobo in obliko zaposlitve. Vsako vprašanje smo predstavili s pomočjo preglednic in grafov. V nadaljevanju smo uporabili dvanajst trditev, preko katerih smo ugotavljali zavzetost zaposlenih. Na podlagi pridobljenih rezultatov iz raziskave smo tudi oblikovali predloge za izboljšanje zavzetosti zaposlenih v izbranem podjetju.

3.3.1 Demografski podatki

Preglednica 1: Število zaposlenih po spolu, starosti, delovni dobi in obliki zaposlitve

	Frekvenca	Delež (v %)
Spol		
Moški.	32	67
Ženski.	16	33
Skupaj	48	100
Starost v letih		
Do 25 let.	11	23
Od 26 do 40 let.	16	33
Od 41 do 55 let.	18	38
56 let ali več.	3	6
Skupaj	48	100
Delovna doba v podjetju		
Do 5 let.	21	44
Od 6 do 10 let.	13	27
Nad 10 let.	14	29
Skupaj	48	100
Oblika zaposlitve		
Nedoločen čas.	38	79
Določen čas.	10	21
Skupaj	48	100

V raziskavi je sodelovalo 48 zaposlenih. Od tega je bilo 32 (67 %) moških in 16 (33 %) žensk.

Največ sodelujočih v raziskavi je bilo starih med 41 in 55 let (38 %), 33 % zaposlenih je bilo starih med 26 in 40 let, 23 % zaposlenih je bilo starih do 25 let in samo 6 % zaposlenih je spadalo v starostno skupino nad 56 let ali več.

Največ zaposlenih je bilo v podjetju z delovno dobo do 5 let, in sicer 21 zaposlenih, kar znaša 44 %. Sledijo zaposleni, ki so bili v organizaciji zaposleni več kot 10 let, teh je 14, kar znaša 29 %. Najmanj zaposlenih v podjetju je bilo z delovno dobo med 6 in 10 let, takih je 13 oziroma 27 %.

38 anketiranih je bilo v podjetju zaposlenih za nedoločen čas, kar znaša 79 % vseh zaposlenih. Ostalih 21 % je bilo zaposlenih za določen čas.

3.3.2 Pridobljeni rezultati po vprašalniku Gallup Q12

Preglednica 2: Pridobljeni rezultati po vprašalniku Gallup Q12

Vprašanje	Sploh se ne strinjam.					Popolnoma se strinjam.	Povprečje
	1	2	3	4	5		
Točno vem, kaj se pričakuje od mene na delovnem mestu.	0 %	2 %	17 %	23 %	58 %	4,4	
Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	0 %	8 %	33 %	31 %	27 %	3,8	
Imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem najboljši.	6 %	21 %	31 %	21 %	21 %	3,3	
V zadnjih sedmih dneh so moje delo pohvalili.	33 %	13 %	25 %	19 %	10 %	2,6	
Moj vodja me upošteva kot celovito osebo.	2 %	10 %	35 %	23 %	29 %	3,7	
Vsaj nekdo načrtno spodbuja moj razvoj.	23 %	13 %	27 %	23 %	15 %	2,9	
Moje mnenje se ceni in upošteva.	8 %	17 %	40 %	23 %	13 %	3,1	
Poslanstvo naše organizacije odlikava tudi to, kako pomembno je moje delo.	6 %	17 %	38 %	19 %	21 %	3,3	
Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	0 %	10 %	42 %	31 %	17 %	3,5	
Moj najboljši prijatelj je iz službe.	48 %	25 %	2 %	15 %	10 %	2,1	
V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	40 %	21 %	25 %	13 %	2 %	2,2	
V tem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.	21 %	21 %	19 %	29 %	10 %	2,9	
Skupna povprečna vrednost						3,15	

Iz preglednice 2 razberemo, da so anketiranci najvišje ocenili trditev, ki govori o tem, da zaposleni ve, kaj se pričakuje od njega na delovnem mestu. Ocenjena PV je znašala 4,4. Nekoliko manj so se anketiranci strinjali s trditvijo, da imajo na voljo vse potrebno za opravljanje dela. PV je znašala 3,8. Sledi trditev, ki se nanaša na odnos vodje do zaposlenega (PV = 3,7) in trditev, ki govori o zavzetosti sodelavcev za skrb do dobro opravljenega dela (PV = 3,5). S PV 3,3 so anketirani ocenili trditvi, da zaposleni počne vsak dan tisto, pri čemer

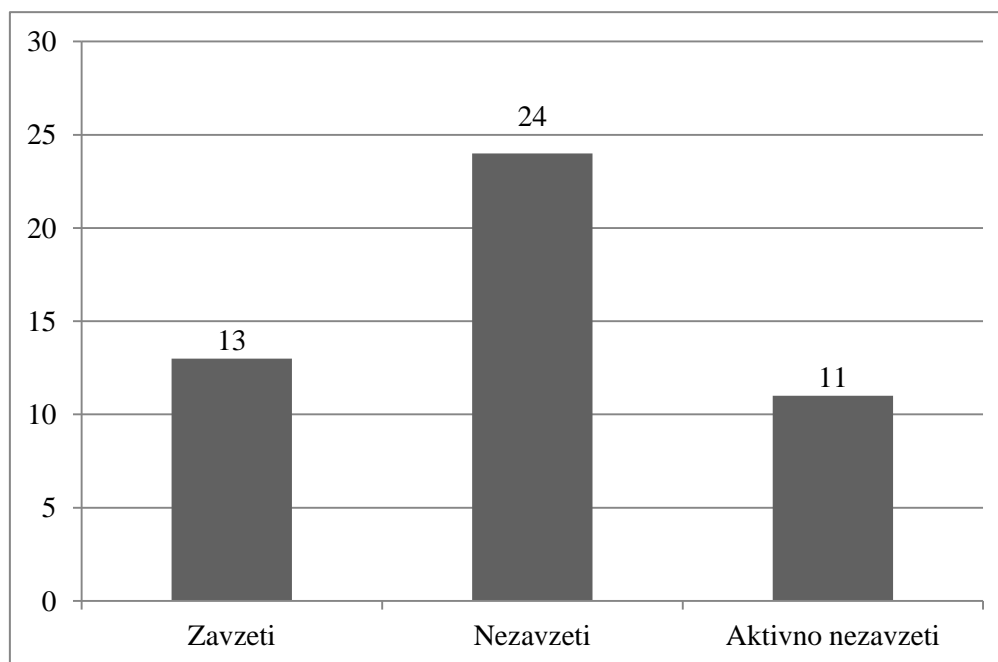
je najboljši, in trditev, ki govori o tem, kako se poslanstvo podjetja odraža na delu zaposlenega. Potem sledi trditev o upoštevanju mnenj zaposlenega, ki je bila ocenjena s PV 3,1. Sledita trditvi, ki se nanašata na razvoj in učenje z oceno PV 2,9. Naslednja trditev je bila ocenjena s PV 2,6, ta trditev se nanaša na pohvalo zaposlenih s strani nadrejenih v zadnjih sedmih dneh. S PV 2,2 je bila ocenjena trditev, ki govori o komunikaciji nadrejenih z zaposlenimi glede njihovega napredka, najslabše pa je ocenjena trditev, ki odraža odnos in prijateljstvo med zaposlenimi (PV = 2,1).

V preglednici predstavljamo izide odgovorov vseh 48 anketiranih sodelavcev. Iz preglednice razberemo stopnjo zavzetosti v obravnavanem podjetju. Skupna izračunana povprečna vrednost znaša 3,15. Skupno PV smo izračunali tako, da smo med vsemi povprečnimi vrednostmi izračunali povprečje. Ta rezultat nam pove, da so zaposleni nezavzeti, to pa zato, ker je skupna povprečna vrednost med 2,5 in 3,7.

3.3.3 Stopnje zavzetosti

Preglednica 3: Stopnje zavzetosti anketiranih

Stopnje zavzetosti	Frekvenca	Odstotek
Zavzeti.	13	27
Nezavzeti.	24	50
Aktivno nezavzeti.	11	23
Skupaj	48	100



Slika 1: Stopnje zavzetosti zaposlenih

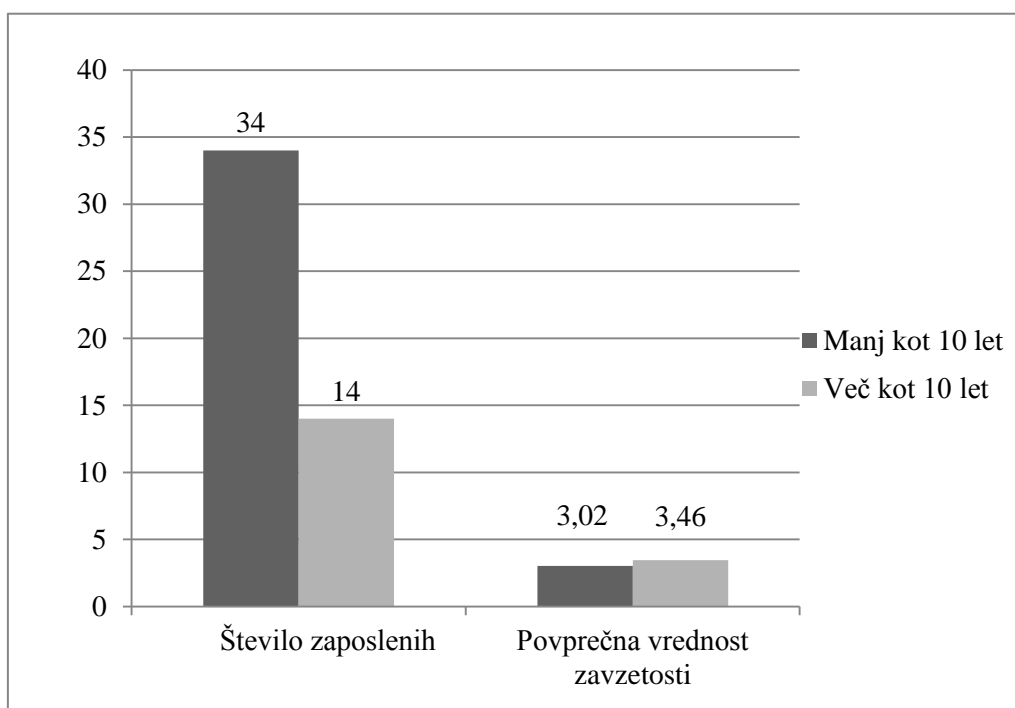
Slika 1 nam predstavlja stopnje zavzetosti. V podjetju so prevladovali nezavzeti zaposleni, ki jih je bila kar polovica, to je 24 anketirancev. Sledijo jim zaposleni, ki so bili zavzeti, teh je

bilo 13, kar predstavlja 27-odstotni delež. Najmanj je bilo aktivno nezavzetih, kar je znašalo 23 %. Do teh rezultatov smo prišli tako, da smo s pomočjo formule za izračun aritmetične sredine izračunali PV za vseh dvanajst vprašanj za vsakega posameznega anketiranega zaposlenega in jih na podlagi izračunanih rezultatov razvrstili med tri zgoraj omenjene stopnje.

3.3.4 Zavzetost zaposlenih glede na delovno dobo v podjetju

Preglednica 4: Zavzetost zaposlenih glede na delovno dobo

Delovna doba	Število zaposlenih	Povprečna vrednost
Manj kot 10 let.	34	3,02
Več kot 10 let.	14	3,46



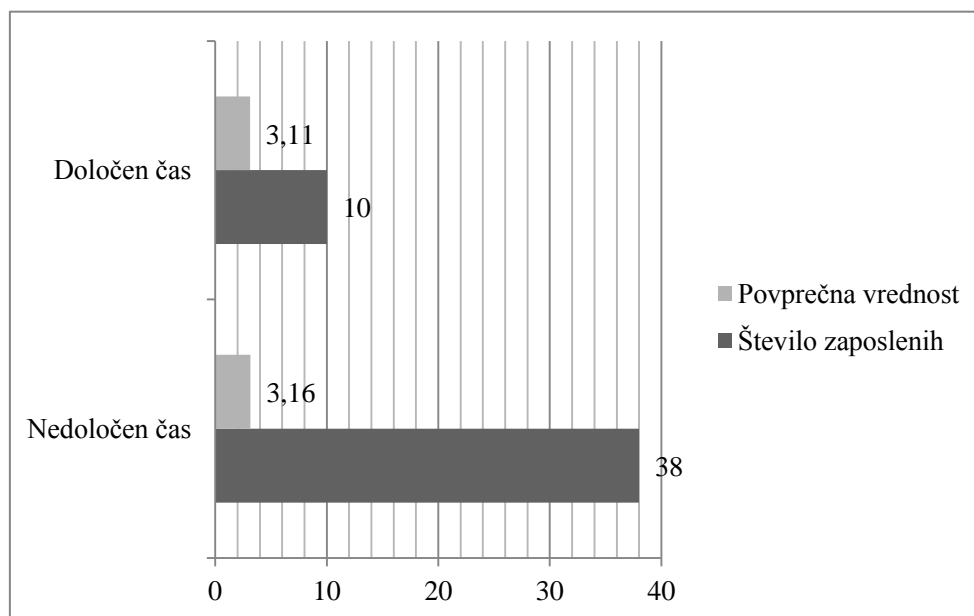
Slika 2: Zavzetost zaposlenih glede na delovno dobo

Slika 2 nam prikazuje zavzetost v povezavi z delovno dobo v podjetju. Iz preglednice in grafa je razvidno, da so zaposleni, ki so bili v podjetju zaposleni več kot 10 let, bolj zavzeti kot zaposleni z delovno dobo manj kot 10 let. PV zavzetosti prvih znaša 3,46, medtem ko PV zavzetosti slednjih znaša 3,02. Do rezultata smo prišli tako, da smo zaposlene najprej razdelili v dve različni skupini, potem pa smo za vsakega posameznika izračunali PV zavzetosti na podlagi odgovorov na vseh 12 zastavljenih trditev. Za vsako skupino smo potem izračunali še skupno PV zavzetosti, s katero smo potem določili, katera skupina je bolj zavzeta.

3.3.5 Zavzetost zaposlenih glede na obliko zaposlitve

Preglednica 5: Zavzetost zaposlenih glede na obliko zaposlitve

Oblika zaposlitve	Število zaposlenih	Povprečna vrednost
Nedoločen čas.	38	3,16
Določen čas.	10	3,11



Slika 3: Zavzetost zaposlenih glede na obliko zaposlitve

Slika 3 nam prikazuje zavzetost zaposlenih glede na obliko zaposlitve v izbranem podjetju. Razberemo lahko, da so tisti, ki so zaposleni za nedoločen čas, bolj zavzeti od tistih, ki so zaposleni za določen čas. PV tistih, ki so bili zaposleni za nedoločen čas, je znašala 3,16, tistih, ki so bili zaposleni za določen čas, pa 3,11.

3.4 Povzetek ugotovitev iz empirične raziskave

V raziskavi o zavzetosti v izbranem podjetju je sodelovalo 48 zaposlenih. Od tega je bilo 32 moških in 16 žensk. Rezultati ankete kažejo, da je največ zaposlenih starih med 26 in 55 let, nekaj manj zaposlenih je starih pod 25 let, najmanj zaposlenih pa je v starostni dobi preko 56 let. Za nedoločen čas je bilo zaposlenih 38 oseb, za določen čas pa 10 oseb. Z rezultati, ki smo jih pridobili iz analize vprašalnikov, smo ugotovili, da so zaposleni v izbranem podjetju v večini nezavzeti, saj je izračun PV znašal 3,15, kar je med mejnima vrednostma 2,5 in 3,7. Med nezavzete je na podlagi odgovorov spadala kar polovica vseh anketiranih zaposlenih.

Najvišjo PV pri raziskavi je imela trditev, ki se nanaša na to, da zaposleni točno ve, kaj se pričakuje od njega na delovnem mestu, medtem ko je bila najslabše ocenjena trditev, ki govori o odnosu in prijateljstvu med sodelavci.

Iz raziskave smo ugotovili, da so zaposleni z delovno dobo višjo od deset let bolj zavzeti za delo kot tisti, ki so zaposleni v podjetju manj kot deset let. Poleg tega smo z raziskavo tudi ugotovili, da so tisti zaposleni, ki so zaposleni za nedoločen čas, bolj zavzeti za delo, kot pa zaposleni za določen čas.

3.5 Predlogi za izboljšanje

Trditev »Moj najboljši prijatelj je iz službe« je najslabše ocenjena trditev v raziskavi. Na podlagi tega sklepamo, da v podjetju ni najboljših odnosov med sodelavci. V podjetju naj bi poskrbeli, da bi bili odnosi med sodelavci boljši. To naj bi dosegali s tem, da bi organizirali različna druženja med delovnim časom (kratki pogovori ob jutranji kavi, praznovanje dosežkov, rojstni dnevi, poroke ipd.), ali druženja izven delovnega časa (obletnice, družabna srečanja, pikniki, izleti, pohodništvo ter druženje ob drugih konjičkih ipd.).

S trditvama, ki govorita o razvoju, učenju in napredku zaposlenih, smo dobili skupno PV obeh trditev 2,55. Na podlagi dobljenega rezultata predlagamo, da naj bi v podjetju več pozornosti namenili osebnemu razvoju, učenju in napredku zaposlenih. To naj bi dosegali z večjim obsegom izobraževanj, četudi niso v interesu podjetja. Predlagamo tudi povečano dejavnost pri usposabljanju, s pomočjo katerega zaposleni sodelavci pridobivajo potrebne veščine za boljše opravljanje njihovega dela. Večjo pozornost naj bi namenili načrtovanju, izvedbi in obvladovanju napredovanj zaposlenih.

Ugotovili smo, da je zavzetost v podjetju nizka oziroma je polovica zaposlenih nezavzeta. Prav tako smo ugotovili, da so zaposleni, ki so v podjetju manj časa, tudi manj zavzeti, enako velja tudi za tiste, ki so bili zaposleni za določen čas. Predlagamo, da naj bi bili v podjetju bolj pozorni na dejavnike motiviranosti zaposlenih iz vidika samostojnosti, dovršenosti in smisla. Za povečanje zadovoljstva in posledično zavzetosti pri zaposlenih, imajo v podjetju več možnih načinov kot npr. nagrade, dvig plač, pohvale, dodatna izobraževanja in usposabljanja, druženja v in izven organizacije ipd.

Neposredni vodje oziroma menedžerji naj bi zaposlene pogosteje pohvalili ter večkrat upoštevali tudi njihova mnenja. V podjetju predlagamo pogostejše merjenje zavzetosti in zadovoljstva zaposlenih sodelavcev ter izdelavo strateškega načrta nenehnih izboljšav.

Glede na to, da so zaposleni nezavzeti za opravljanje svojega dela, bi bilo za podjetje koristno, da načrtujejo in uvedejo ukrepe na področju izboljšanja zavzetosti zaposlenih. Iz dosedanjih raziskav je namreč razvidno, da v podjetjih, v katerih imajo višjo raven zavzetosti, dosegajo tudi boljše poslovne izide (kot npr. višjo donosnost, večji dobiček, nižjo odsotnost z dela, manjšo fluktuacijo, višje zadovoljstvo potrošnikov ipd.).

4 SKLEP

Zaključna projektna naloga je bila razdeljena v dva dela. V prvem, teoretičnem delu smo s pomočjo domače in tuje strokovne literature predstavili in opisali pojma zavzetost in zadovoljstvo zaposlenih. Poleg tega smo navedli tudi dejavnike zadovoljstva in stopnje zavzetosti zaposlenih ter vsak dejavnik in stopnjo tudi opisali. V teoretičnem delu smo predstavili posledice nezadovoljstva pri zaposlenih, kjer smo opisali načine in vzroke za nezadovoljstvo. Na samem koncu teorije smo opisali tudi načine, s katerimi merimo zavzetost zaposlenih. V podjetniški praksi se za ugotavljanje zavzetosti zaposlenih najpogosteje uporablja tehnika anketiranja. Podrobneje smo opisali Gallupov Q12 vprašalnik. V drugem, empiričnem delu smo izvedli raziskavo o zavzetosti med zaposlenimi v izbranem podjetju. Za pridobivanje primarnih podatkov smo uporabili Gallupov Q12 vprašalnik.

Z raziskavo smo prišli do različnih ugotovitev na področju zavzetosti v izbranem podjetju. Ugotovili smo, da je 50 % anketiranih v izbranem podjetju nezavzetih. Z analizo smo prav tako ugotovili, koliko zaposlenih spada v posamezno stopnjo zavzetosti. Poleg tega smo ugotovili tudi, da so zaposleni, ki delajo v podjetju dalj časa, bolj zavzeti kot zaposleni s krajšim delovnim stažem. Tudi na področju oblike zaposlitve, kjer sta ponujena odgovora bila nedoločen in določen čas, smo ugotovili, da so zaposleni, ki so zaposleni za nedoločen čas, bolj zavzeti od zaposlenih za določen čas. Prav tako smo lahko na podlagi izdelane preglednice, kjer so bili zbrani odgovori na vseh dvanajst trditev, ki se nanašajo na Gallupov vprašalnik, ugotovili, katerim trditvam so zaposleni dajali večji pomen.

Z opisom teoretičnih izhodišč in izvedbo empirične raziskave ter zasnovi predlogov za izboljšanje smo izpolnili naš namen ter vse načrtovane cilje. V teoriji smo uspeli predstaviti in opisati področje zavzetosti in zadovoljstva, v empiričnem delu smo ugotovili stopnjo zavzetosti v izbranem podjetju. Pri predpostavkah, ki smo jih navedli na začetku naloge, lahko ugotovimo, da smo prav identificirali več kot polovico zastavljenih trditev. Na podlagi odgovorov iz anketiranih zaposlenih sodelavcev smo oblikovali predloge za izboljšanje zavzetosti v izbranem podjetju, ki bodo praktično koristni za vršne, srednje in spodnje menedžerje v izbranem podjetju.

LITERATURA

- Adair, John. 1998. *Effective leadership*. London: Pan Books.
- Bakovnik, Nina. 2013. *Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu*. 2013. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/2018-1.docx](http://www.delavska-participacija.com/priloge/2018-1.docx) (18. 3. 2020).
- Brečko, Daniela. 2005. Razvitost kadrovske funkcije v Sloveniji. *Human Resource Management Magazin* 2 (4): 74–77.
- Crabtree, Steve. 2013. *Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work*. [Https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx](https://news.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx) (18. 3. 2020).
- Cvetko, Roman, Carmen Pahor, Tilen Smajla in Ivan Svetlik. 2002. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče in Univerza v Ljubljani: Fakulteta za družbene vede.
- Fleming, John in Jim Asplund. 2007. Where Employee Engagement Happens. *The Gallup Management Journal* 3 (1): 12–15.
- George, Jennifer M. in Jones Gareth R. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behaviour*. Reading: Addison - Wesley Publishing Company.
- Gorišek, Karmen. 2000. Zadovoljstvo zaposlenih – ali vsebina pojma prerašča ime fenomena? *Industrijska demokracija* 4 (12): 4–6.
- Gorše, Anita. 2011. *Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju x*. Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- González-Romá, Vicente, Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker in Susana Lloret. 2006. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behaviour* 68 (1): 165–174.
- Gruban, Brane. 2005. Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *Revija HRM* 3 (10): 10–17.
- Gruban, Brane. 2007. *Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih?* [Http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/) (16. 2. 2020).
- Gruban, Brane. 2010. *Zavzetost zaposlenih za izhodno strategijo*. [Http://www.finance.si/273890/Zavzetost-zaposlenih-za-izhodno-strategijo](http://www.finance.si/273890/Zavzetost-zaposlenih-za-izhodno-strategijo) (16. 1. 2020).
- Guzina, Milica. 1988. *Motivacija za rad i zadovoljstvo poslom radnika*. Beograd: Institut za psihologiju Filozofskog fakulteta.
- Harter, James K., Frank L. Schmidt, Sangeeta Agrawal in Stephanie K. Plowman. 2006. *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. [Https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/04/2012-Q12-Meta-Analysis-Research-Paper.pdf](https://employeeengagement.com/wp-content/uploads/2013/04/2012-Q12-Meta-Analysis-Research-Paper.pdf) (16. 2. 2020).
- Hellevig, Jon. 2012. *The Theory of Employee Engagement*. [Https://www.awaragroup.com/blog/the-theory-of-employee-engagement/](https://www.awaragroup.com/blog/the-theory-of-employee-engagement/) (17. 2. 2020).
- Hewitt, Aon. 2015. *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. [Https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx](https://www.aonhewitt.co.nz/getattachment/77046028-9992-4d77-868a-32fbf622fec6/file.aspx) (16. 2. 2020).
- Hollenbeck, John R. in Patrick Wright M. 1994. *Human Resource Management*. Irwin: Austen Press.

- Horvat, Tina. 2015. *Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju x*. Magistrska naloga, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Hribar, Irena. 2007. *Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airways, d. d.* Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kahn, William A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33 (4): 692–724.
- Kaltnekar, Zdravko. 2000. Delovni čas in kakovost delovnega življenja. *Industrijska demokracija* 4 (6–7): 14–19.
- Karan, Monika. 2007. *Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi*. <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-3213> (3. 3. 2020).
- Kavar Vidmar, Andreja. 1995. Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 28 (4): 209–216.
- Kopač, Anja in Martina Trbanc. 2004. Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 203–229. Ljubljana: Sophia.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Maslach, Christina in Michael P. Leiter. 1997. *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, Christina in Michael P. Leiter. 2002. *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
- McBain, Richard. 2006. Employee engagement- the emergence of a newconstruct? *Henley Manager Update* 17 (2): 21–32.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mikuš, Špela. 2015. *Kako do bolj zavzetih zaposlenih*. <https://topjob.finance.si/8822758/Kako-do-bolj-zavzetih-zaposlenih> (17. 2. 2020).
- Možina, Stane. 2001. Komuniciranje z zaposlenimi v organizaciji. *Industrijska demokracija* 5 (1): 3–6.
- Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pelhan, Bojan, Brigita Ačimovič, Alenka Franko, Ana Fujs, Alenka Hafner, Urška Močnik-Bončina, Miro Škufca in Jože Šrekl. 2006. Preprečevanje poškodb pri delu. V *Priročnik za svetovalce za promocijo zdravja pri delu: čili za delo*, ur. Eva Stergar in Tanja Udrih Lazar, 99–116. Ljubljana: Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa.
- Peršin, Jelka. 2013. *Zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih z delom v podjetju x*. Diplomsko delo, Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
- Petrej, Polona. 2017. *Zavzetost zaposlenih v podjetju Jagros, d. o. o.* Magistrsko delo, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.

- Pogačar, Anja. 2019. *Vpliv zavzetosti zaposlenih na tržno uspešnost v izbranem podjetju*. Diplomsko delo, Fakulteta za podjetništvo, GeaCollege.
- Popovič, Marija in Mimi Zajc. 2002. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Robbins, Paul Stephen. 1991. *Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice hall International, Inc.
- Robertson-Smith, Gemma in Carl Markwick. 2009. *Employee Engagement A review of current thinking*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Schaufeli, Wilmar B., Marisa Salanova, Vicente Gonzales-Roma in Arnold B. Bakker. 2012. The Measurement of Engagement and Burnout: A two sample confirmatory factoranalytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3 (1): 71-92.
- Skok, Maja. 2010. *Vpliv vodij na zavzetost zaposlenih v TRI-PRO, d. o. o.* Diplomsko delo, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Snoj, Tjaša. 2016. *Nagrajevanje zaposlenih je naložba, ne strošek*. <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/nagrajevanje-zaposlenih-nalozba-ne-strosek/> (10. 3. 2020).
- Svetlik, Ivan, Jože Glazer, Alenka Kajzer in Martina Trbanc. 2002. *Politika zaposlovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Špelko, Brigita. 2011. *Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu*. Magistrska naloga, Fakulteta za družbene študije, Univerza v Novi Gorici.
- Tavčar, Mitja I. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turk, Dunja. 2005. *Osemurni delovnik tudi pri nas čedalje redkejši*. <https://www.finance.si/116105/Osemurni-delovnik-tudi-pri-nas-cedalje-redkejsi> (25. 2. 2020).
- Uhan, Stane. 1989. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vance, Robert J. 2006. *Employee Engagement and Commitment*. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Employee-Engagement-Commitment.pdf> (17. 3. 2020).
- Wagner, Rodd. in James K. Harter. 2006. *12: The Elements of Great Managing*. New York: Gallup Press.
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zupan, Nada. 2014. *O zavzetosti zaposlenih*. Ljubljana: Slovenska kadrovska zveza in PRSS.

PRILOGA

Priloga 1 Vprašalnik

VPRAŠALNIK

Pozdravljeni! Sem Zoran Grgić, študent Univerze na Primorskem, Fakultete za management. Pišem zaključno projektno nalogo o zavzetosti in zadovoljstvu zaposlenih. Prosim vas, da si vzamete nekaj časa in rešite anketo, ki mi bo v pomoč pri izdelavi naloge. Vprašalnik se izpolnjuje na podlagi ocen od 1 do 5. Sestavljen je na podlagi petstopenjske lestvice, kjer ocena 1 pomeni popolno nestrinjanje, medtem ko ocena 5 pomeni popolno strinjanje s trditvijo. Sodelovanje v anketi je anonimno. Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaš čas.

1. Spol:

- a) Moški.
- b) Ženski.

2. Starost:

- a) Do 25 let.
- b) 26–40 let.
- c) 41–55 let.
- d) 56 let ali več.

3. Delovna doba v podjetju:

- a) Do 5 let.
- b) 6–10 let.
- c) nad 10 let.

4. Oblika zaposlitve:

- a) Nedoločen čas.
- b) Določen čas.

5. Točno vem kaj se pričakuje od mene na delovnem mestu.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam.

6. Imam na voljo vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam

7. Imam priložnost početi praktično vsak dan tisto, v čemer sem najboljši.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam.

8. V zadnjih sedmih dneh so moje delo pohvalili.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam.

9. Moj vodja me upošteva kot celovito osebo.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam.

10. Vsaj nekdo načrtno spodbuja moj razvoj.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam.

11. Moje mnenje se ceni in upošteva.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam.

12. Poslanstvo naše organizacije odlikava tudi to, kako pomembno je moje delo.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam.

13. Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam.

14. Moj najboljši prijatelj je iz službe.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam.

15. V zadnjih šestih mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam.

16. V tem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.

Sploh se ne strinjam. 1 2 3 4 5 Popolnoma se strinjam.