

2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

DIPLOMSKA NALOGA

ANA NOVAK

ANA NOVAK

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Ana Novak

Koper, 2013

Mentor: mag. Dušan Gošnik

POVZETEK

Uspešnost organizacije je velikokrat pogojena z zadovoljstvom zaposlenih, ta pa za realizacijo potrebuje precej časa, predvsem pa truda vodstva oziroma managerjev. V naši nalogi izpostavljamo nekaj pomembnejših dejavnikov (ne)zadovoljstva, saj je njihovo poznavanje ključnega pomena za doseganje zadovoljstva. Naloga obravnava zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji in dejavnike, ki nanj najbolj vplivajo. Zadovoljstvo zaposlenih v izbrani organizaciji smo raziskali s pomočjo ankete med zaposlenimi, in sicer med vzgojiteljicami in pomočnicami vzgojiteljic. Rezultati raziskave kažejo, s katerimi dejavniki so zaposleni najbolj zadovoljni in kakšne so razlike v zadovoljstvu med vzgojiteljicami in pomočnicami vzgojiteljic.

Ključne besede: zadovoljstvo, motivacija, delovni pogoji, vodenje, medsebojni odnosi

SUMMARY

Performance of the organization is often subject to employee satisfaction, which requires considerable time and particularly efforts of the management or managers for its realization. In our study we highlight some important factors of (dis)satisfaction, as their knowledge is crucial for achieving customer satisfaction. The paper deals with employee satisfaction in the selected organization and the factors that affect it the most. Employee satisfaction in the selected organization was investigated using employee survey between preschool teachers and assistant teachers. Survey results indicate which factors employees are most satisfied with and what are the differences in satisfaction between teachers and assistant teachers.

Key words: satisfaction, motivation, working conditions, management, interpersonal relations

UDK: 331.101.32(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge.....	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge.....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	3
2	Zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah	4
2.1	Zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo pri delu	4
2.2	Pomen človeškega dejavnika v organizaciji	5
2.3	Kakovost delovnega življenja.....	6
2.4	Vodenje in management	8
2.4.1	Teorije modelov vodenja.....	9
2.4.2	Slogi vodenja.....	10
2.4.3	Bistvene razlike med vodenjem in managementom.....	11
2.5	Medsebojni odnosi in komunikacija v organizaciji	12
2.6	Fizično delovno okolje zaposlenih	14
2.7	Nezadovoljstvo zaposlenih	14
2.8	Merjenje zadovoljstva zaposlenih	15
3	Motivacija in zadovoljstvo v delovnem okolju	17
3.1	Motivacija.....	17
3.1.1	Motivacijske teorije, usmerjene k potrebam	17
3.1.2	Motivacijske teorije, usmerjene k ciljem	20
3.2	Vrste motivov	24
3.3	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	24
3.4	Motiviranje zaposlenih	25
4	Predstavitev izbrane organizacije	28
4.1	O organizaciji	28
4.2	Poslanstvo, vizija in cilji organizacije	28
5	Rezultati raziskave o zadovoljstvu zaposlenih	30
5.1	Potek anketiranja in predstavitev vzorca	30
5.2	Analiza zadovoljstva zaposlenih	30
5.2.1	Kakovost delovnega življenja	31
5.2.2	Vodenje	32
5.2.3	Motivacija.....	33
5.2.4	Medsebojni odnosi in komunikacija	34
5.2.5	Fizično delovno okolje	35

5.2.6	Skupna povprečna ocena	36
5.3	Preverjanje hipotez	37
5.4	Ugotovitve in povzetek spoznanj	38
5.5	Predlogi za izboljšave zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji.....	38
Sklep	39
Literatura in viri	41
Priloge	43

SLIKE

Slika 1: Doživljanje delovnega okolja	31
Slika 2: Vodenje zaposlenih	32
Slika 3: Motivacija zaposlenih	33
Slika 4: Medsebojni odnosi in komunikacija	34
Slika 5: Delovni (fizični) prostor zaposlenih	35
Slika 6: Skupna povprečna vrednost	36

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Razlike med managementom in vodenjem	11
Preglednica 2: Podobnost Alderferjevih in Maslowih skupin potreb	18

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Z zadovoljstvom na delovnem mestu ter s pogoji dela povezujemo kakovostno in učinkovito izvajanje vzgojno-izobraževalnega procesa.

Osnovni obravnavan problem pri našem raziskovanju je bil ugotoviti stopnjo zadovoljstva z delom v izbrani organizaciji s področja vzgoje in izobraževanja ter ugotoviti, s katerimi področji delovanja v organizaciji so zaposleni najbolj oziroma najmanj zadovoljni. Na osnovi tega smo za izbrano organizacijo razvili predloge sprememb, ki bodo povečali zadovoljstvo zaposlenih in s tem tudi kakovost izvajanja vzgojno-izobraževalnega procesa.

V nalogi poudarjamo pomen ustvarjanja razmer v delovnem okolju, ki omogočajo kreativno in inovativno delo zaposlenih. Uspešnost posameznika ni odvisna le od njegovih sposobnosti temveč tudi od motivacije, kot načinom ravnanja, s katerim želi vodja doseči rezultate, pomembne za njegovo organizacijo. Zadovoljstvo vsakega posameznika na profesionalnem področju je osnova in gonilna sila, ki posameznike motivira in spodbuja k aktivnemu delovanju v smeri realizacije zastavljenih delovnih ciljev. Nasprotno je nezadovoljstvo lahko zapora, ki otežuje oziroma v skrajnih primerih celo onemogoča doseganje pričakovanih delovnih dosežkov (Jakopec 2007, 11).

V drugem, empiričnem delu, smo predstavili pomembnost dejavnikov zadovoljstva v delovnem okolju na izbrani organizaciji s področja vzgoje in izobraževanja, to je vrtca.

Ugotavljamo in predstavljamo stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih strokovnih sodelavcev v izbranem primeru – delovnem okolju vrtca. Razvili in predstavili smo predloge za izboljšanje stanja na tem področju.

Le zadovoljni zaposleni so lahko pri delu učinkoviti in uspešni, zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej, človeški kapital pa bodo hitreje in intenzivneje generirali tisti posamezniki, ki so zadovoljni (Mihalič 2008, 12).

1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Namen preučevanja je bil proučiti in raziskati področje zadovoljstva, motiviranosti, delovnih pogojev, odnosov med zaposlenimi in drugih dejavnikov. S tem smo želeli prispevati k boljšemu razumevanju pojma zadovoljstva zaposlenih in s pomočjo rezultatov meritve ugotoviti, od česa je njihovo zadovoljstvo odvisno. Rezultati bodo vodstvu pomagali prikazati stopnjo zadovoljstva zaposlenih in razumeti, kaj nanj vpliva.

Namen diplomske naloge v teoretičnem delu je bil predstaviti načine učinkovitega doseganja zadovoljstva in motiviranja zaposlenih ter opisati pomen in koristi, ki izhajajo iz pravilnega ravnanja s človeškimi viri, v empiričnem delu pa ugotoviti in predstaviti stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva zaposlenih strokovnih delavk v izbranem delavnem okolju vrtca in razviti predloge, kako izboljšati stanje.

Cilj naloge je ugotoviti in odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kakšno zadovoljstvo pri sodelovanju, postavljanju in realizaciji ciljev zavoda čutijo strokovne delavke, vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic?
- Ali obstaja razlika med vzgojiteljicami in pomočnicami vzgojiteljic pri zadovoljstvu z delovnimi pogoji?
- Na katerih področjih v izbrani organizaciji je zadovoljstvo ocenjeno najnižje in na katerih najvišje?
- Ali obstaja med strokovnimi delavkami občutna razlika pri doživljanju osebnega oziroma strokovnega napredka?
- Ali obstaja med strokovnimi delavkami povezanost med pripadnostjo in zadovoljstvom pri delu?

Raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih smo izvedli na vzorcu vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic. Z obdelavo podatkov, ki smo jih zbrali z anketo, smo potrjevali naslednje zastavljene hipoteze:

- Hipoteza 1: Vzgojiteljice so bolj zadovoljne z delovnim časom kot pomočnice vzgojiteljic.
- Hipoteza 2: Vzgojiteljice občutijo več stresa na delovnem mestu kot pomočnice vzgojiteljic.
- Hipoteza 3: Vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic so pri delu zelo motivirane.
- Hipoteza 5: Vzgojiteljice so na delovnem mestu bolj zadovoljne kot pomočnice vzgojiteljic.
- Hipoteza 4: Vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic so zadovoljne z medsebojnimi odnosi in komunikacijo znotraj organizacije.

Zadani cilji in postavljene hipoteze so nas usmerjale skozi celo nalogo, v empiričnem delu pa smo skušali raziskati hipoteze in posledično doseči cilje naloge.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge

V diplomski nalogi smo uporabili deskriptivno metodo opisa pojmov in pojavov. Z njo smo opisali zadovoljstvo pri delu in dejavnike, ki spodbujajo ali zavirajo delo strokovnih delavk, zaposlenih v izbranem javnem vzgojno-izobraževalnem zavodu. Raziskava je tako temeljila na študiji primera. Raziskava je tudi komparativna (primerjalna), saj smo primerjali dva različna profila strokovnih delavk (vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic), zaposlenih v vrtcu. Razlikujeta se glede na delo in naloge, ki jih opravljata.

Za zbiranje podatkov smo uporabili anketni vprašalnik zaprtega tipa. Za raziskovanje zadovoljstva pri delu smo sestavili vprašalnik dejavnikov, ki lahko predstavljajo različno stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva pri delu.

Podatki so v diplomski nalogi prikazani opisno, grafično in slikovno.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Pri izdelavi diplomske naloge smo izhajali iz naslednjih predpostavk:

- Zadovoljstvo zaposlenih pri delu in pripadnost organizaciji sta pomemben dejavnik v organizaciji.
- Le motivirani strokovni delavci lahko zagotavljajo pogoje in z osebnim zgledom posredujejo otrokom ustrezno učno in vzgojno okolje ter sodelovalno okolje s starši in med seboj.
- Zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih je pogoj za doseganje osebne odličnosti in odličnosti organizacije.
- Zaposleni v vrtcih so praviloma zelo čuteči in odgovorni do opravljanja svojega dela, kar vpliva na uspešnost organizacije.

Na temo zadovoljstva zaposlenih je bilo v preteklosti že veliko napisanega, zato smo se večinoma omejili na novejšo vire. Pri anketiranju smo se osredotočili na stališča in mnenja vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic, ostale zaposlene smo pri raziskavi izključili. Prav tako nismo smeli objavljati poslovnih skrivnosti in druge sporne vsebine. Pri izpolnjevanju ankete so lahko bili anketiranci pod vplivom določenih subjektivnih dejavnikov, zaradi česar niso mogli podajati objektivnih odgovorov, omejen je bil tudi čas in interes anketirancev. Ocenjujemo, da lahko rezultate razumemo le v luči upoštevanja naštetih omejitev in predpostavk.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJAH

Stanje zadovoljstva človeka dojemamo kot nekaj pozitivnega in motivacijskega. Vsi ljudje težimo k temu, da bi bili zadovoljni tako v zasebnem kot tudi v poslovnem življenju, zato se nam zadovoljstvo zaposlenih zdi zelo pomemben dejavnik v organizacijah, še posebno, kaj lahko vpliva nanj in kakšne posledice ima za organizacijo.

2.1 Zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo zaposlenih je pomemben pokazatelj uspešnosti organizacije. V organizacijah se zavedajo, da je morala zaposlenih pomembna za izboljšanje produktivnosti, kakovosti, zadovoljstva strank in odzivnosti na različne okoliščine. V organizacijah lahko zadovoljstvo zaposlenih izmerijo s pošiljanjem raziskav, anketiranjem zaposlenih ali z opazovanjem zaposlenih pri delu (Maher, Stickney in Weil 2011, 435).

Narave zadovoljstva na delovnem mestu in njenih učinkov na delovno uspešnost ni enostavno razumeti. Zadovoljstvo pri delu je zapleten in večplasten pojem, ki lahko pomeni različne stvari različnim ljudem. Zadovoljstvo pri delu je običajno povezano z motivacijo, vendar ta povezava še ni povsem razjasnjena. Dejstvo je, da zadovoljstvo ni enako kot motivacija. Zadovoljstvo pri delu pomeni več kot le notranje stanje. Lahko je na primer povezano z osebnim občutenjem dosežka. Pogosto je zadovoljstvo z delom nujno za doseganje visoke stopnje motiviranosti in učinkovitosti. Čeprav določena stopnja zadovoljstva na delovnem mestu dobro vpliva na moč motivacije, temu ni vedno tako. Odnos zadovoljstva pri delu in uspešnosti zaposlenih še naprej ostaja vprašanje za razprave in polemike (Mullins 2007, 277).

Nobenega dvoma ni, da zadovoljstvo sestavlja vsaj ena oziroma več ločenih dimenzij. Nekateri zaposleni so lahko zadovoljni z določenega vidika njihovega dela in hkrati nezadovoljni s katerim od drugih vidikov. Kot smo že omenili – zadovoljstvo je zelo zapleten pojem in ga je težko objektivno oceniti (prav tam).

Na raven zadovoljstva posameznika v organizaciji vpliva več dejavnikov (prav tam):

- *Osební dejavniki*. To so osebnost, izobrazba in usposobljenost, inteligenca, starost, zakonski stan, usmeritev za delo zaposlenih ipd.
- *Družbeni dejavniki* vključujejo odnose s sodelavci, delovne skupine in norme, priložnosti za vključevanje, neformalno organizacijo.
- *Kulturni dejavniki* vključujejo temeljna stališča, prepričanja in vrednote zaposlenih.
- *Organizacijski dejavniki* vključujejo naravo in velikost organizacije, formalno strukturo, kadrovsko politiko in postopke, odnose zaposlenih, naravo organizacije dela, tehnologije, nadzor in stil vodenja, upravljanje sistemov in delovne pogoje.
- *Okoliški dejavniki* so vse, kar vpliva na zadovoljstvo pri delu zaposlenih ali nekaterih posameznikov v določenih okoliščinah.

Zadovoljstvo zaposlenih se kaže predvsem v tem, da so zaposleni manj odsotni, da so pozitivno naravnani in da so zvesti organizaciji. V nasprotju s tem je lahko nezadovoljen delavec pogosteje odsoten, doživlja prekomeren stres pri delu, širi negativno vzdušje med sodelavci in nenehno išče novo službo (Griffin in Moorhead 2011, 74–75).

Raziskava Society of human resource management je razkrila (Moje delo 2012), da 63 % delavcem v ZDA največji občutek zadovoljstva dajejo razne bonitete delodajalca, sledi mu pošteno denarno delo (61 %), kot tretji najpomembnejši dejavnik zadovoljstva pri delu (60 % anketirancev) pa so navedli ustrezno razmerje med delom in delovnim življenjem.

2.2 Pomen človeškega dejavnika v organizaciji

Vsaka organizacija želi in mora biti uspešna, če želi preživeti v sodobnem poslovnem svetu. Vse bolj pa se organizacije zavedajo, da predstavljajo konkurenčno prednost prav zaposleni v njej. Zaposleni so tisti, po katerih se organizacije najbolj razlikujejo med seboj. Le zadovoljni zaposleni so lahko učinkoviti in uspešni pri opravljanju svojih nalog. Uspešnost zaposlenih vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu. Organizacija je lahko uspešna in učinkovita le, če so zaposleni v njej zadovoljni. Zaposleni preživimo velik del časa na delovnem mestu, zato je pomembno, da smo z delom zadovoljni in ga radi opravljamo. Nezadovoljstvo pri delu oziroma z delom negativno vpliva tako na delovno uspešnost kot tudi na celotno življenje posameznika.

Človeški dejavnik v organizaciji lahko imenujemo tudi človeški kapital. Človeški kapital je pomemben element neopredmetenih sredstev organizacije. Druga neopredmetena sredstva so še avtorske pravice, odnosi s strankami, blagovne znamke in ugled organizacije. Vse to, predvsem pa znanje, domišljija in ustvarjalnost zaposlenih, je ključnega pomena za uspešnost organizacije. Pomen človeških sredstev pojasnjuje, zakaj je pomembno meriti njihovo vrednost oziroma oceniti, kako dobro se ta sredstva uporabljajo, in usmerja vodje v učinkovitejše upravljanje s človeškimi sredstvi (Baron in Armstrong 2007, 5).

Človeški kapital zajema znanje, veščine, spretnosti in sposobnosti za razvoj in inovacije zaposlenih v organizaciji (prav tam, 6). Po njemu se podjetje razlikuje od ostalih organizacij. Človeški viri so tisti, s katerimi je mogoče razviti strateško prednost. Same zmožnosti človeških virov še ne zagotavljajo uspeha v organizaciji, temveč je pomembno predvsem to, kako se z njimi upravlja. Prav tako se človeški kapital ne razvije v kratkem času, temveč v daljšem časovnem obdobju. Poslovni modeli se lahko hitro prilagodijo spremembam, medtem ko se človeški kapital največkrat ne more, saj je potrebno spremeniti navade, kulturo, prakso in sprejeti nov sklop vrednostnih sistemov v organizaciji. Ta prehod lahko traja tudi do več let (Phillips 2005, 113).

Strategija, ki obravnava človeški kapital v organizaciji, je sestavljena iz šestih medsebojno povezanih dejavnikov (Baron in Armstrong 2007, 71):

- *Ljudje* – ljudje v organizaciji in njihove sposobnosti in pristojnosti, veščine in sposobnosti, ki jih razvijajo med izobraževanjem in izkušnjami.
- *Delovni procesi* – izvajanje dela, stopnja timskega dela in soodvisnost med organizacijskimi enotami ter vloga tehnologije.
- *Struktura managementa* – stopnja pooblaščenosti zaposlenih, usmerjanje in nadzor upravljalcev, upravljanje uspešnosti in delovnih postopkov.
- *Informacije in znanje* – deljenje informacij in njihovo izmenjavanje med zaposlenimi prek formalnih in neformalnih poti.
- *Odločanje* – kako pomembne odločitve se sprejemajo in kdo jih izvaja.
- *Nagrade* – uporaba denarnih/nedenarnih spodbud, nagrajevanje skupin in posameznikov, trenutne in dolgoročne »karijerne« nagrade.

Na človeka v organizaciji je torej potrebno gledati kot na vir neprecenljivih sredstev, ki pripomorejo k večjemu uspehu organizacije in k ustvarjanju večje konkurenčnosti. Pomembno je, da se zaposleni nenehno izobražujejo in razvijajo svoje sposobnosti. Zaposleni, ki se zavedajo, da organizaciji predstavljajo veliko vrednost, prav gotovo občutijo večje zadovoljstvo in čutijo večjo povezanost z organizacijo, posledično pa so produktivnejši in ustvarjalnejši.

2.3 Kakovost delovnega življenja

Kakovost delovnega življenja (angl. Quality of working life – QWL) se nanaša na vpliv delovnega okolja na posameznika in na ugodno oziroma neugodno delovno klimo, ki jo doživljajo zaposleni. Pojem QWL se pogosto navezuje na filozofijo upravljanja, ki je povečala dostojanstvo zaposlenih, uvedla spremembe v kulturi organizacije in izboljšala psihično in fizično počutje zaposlenih (Ivancevich in Matteson 1996, 240, po Muller, Jooste in Bezuidenhout 2006, 286).

Kakovost delovnega življenja lahko predstavimo tako (Muller, Jooste in Bezuidenhout, 287):

- *Zagotavljanje primernih in pravičnih plač, nagrad in nadomestil.* To vključuje ustrezno plačilo in bonitete, saj te delavcu omogočajo, da vzdržuje soliden življenjski standard, medtem ko dela v organizaciji.
- *Zdrave in varne delovne razmere.* Zagotavljanje varnih delovnih mest, kjer ni ogroženo zdravje delavcev. To velja tako v fizičnem kot psihičnem okolju, v katerem delajo zaposleni.
- *Priložnost uporabe in razvoja človeških zmogljivosti.* To pomeni zagotavljanje delavcem toliko neodvisnosti pri njihovem delu, kot je le mogoče. Zaposlene je potrebno vključevati v faze načrtovanja projektov, z dodeljevanjem nalog, ki zahtevajo veliko njihovega znanja in spretnosti. Prav tako je pomembno, da se zaposlene oskrbuje s potrebnimi informacijami in vidiki upravljanja, saj tako zaposleni dobijo občutek, kakšno vrednost predstavljajo organizaciji in kje je pravzaprav njihovo mesto v organizaciji.

- *Priložnost za nadaljnjo rast in razvoj v prihodnosti.* To vključuje razvoj posameznikovih sposobnosti, možnost uporabe novega znanja in veščin, spodbujanje enakih možnosti, finančno varnost in nadaljnje zagotavljanje delovnega mesta.
- *Družbena vzajemnost.* Potrebno je ustvariti pogoje za družbeno vzajemnost med zaposlenimi in izvajati politiko enakih možnosti in preprečevanje diskriminacije.
- *Ustavni sistem v delovnem okolju.* Ta vključuje pravico do zasebnosti in svobode govora v organizaciji, kot tudi zaščito vseh pravic zaposlenih. Zaposleni morajo biti deležni dostojanstva in spoštljivega odnosa in v delovnem okolju obravnavani kot odrasli ljudje.
- *Delo in skupen življenjski prostor.* Potrebno je uravnovesiti razmerje med delovnim časom zaposlenega in prostim časom, ki ga zaposleni potrebujejo za družino ali rekreacijo.
- *Bistvo dela za družbo.* Zaposleni morajo biti v korist vseh v organizaciji in skupnosti znotraj nje.

Ko ljudje odrastejo, razvijejo potrebe po neodvisnosti, širijo interese in želijo povečati nadzor nad svojo usodo. Organizacije, za katere so značilni avtokratsko vodenje, odsotnost timskega dela, pomanjkanje zaupanja in zavezanosti, šikaniranje, diskriminacija in nespoštljivo obnašanje do zaposlenih, ne bodo mogle nikoli povečati njihove kakovosti delovnega življenja. Za povečanje kakovosti delovnega življenja zaposlenih se mora v organizaciji obravnavati potrebe in vrednote vsakega zaposlenega, ki so skladne z organizacijo. Organizacije se morajo vključevati v dejavnosti, katerih cilj je zadovoljevanje potreb, ki so za zaposlene najbolj pomembne. Prav tako morajo delodajalci upoštevati osebne cilje zaposlenih in jih skušati povezati s cilji organizacije. Organizacije se morajo preoblikovati tako, da se izboljša njihovo okolje, medtem pa se morajo delovna mesta zaposlenih izboljšati tako, da vključujejo vse tiste lastnosti, ki jih želijo zaposleni. S takšnim preoblikovanjem organizacije zaposleni dobijo priložnost za rast in razvoj svojih sposobnosti ter priložnost, da prispevajo svoje ideje in mišljenje (prav tam, 288–289).

Kot smo že ugotovili, se kakovost delovnega življenja nanaša predvsem na spremembo klime na delovnih mestih. Obstaja več dejavnikov, ki so vključeni v kakovost delovnega življenja, to so osebni dejavniki, dejavniki dela in organizacijski dejavniki. Za izboljšanje kakovosti delovnega življenja se morajo upoštevati vsi ti dejavniki. Chandramohan (2008, 138) našteva nekaj različnih faktorjev, ki so vključeni v kakovost delovnega življenja:

- prožnost delovnega urnika;
- neodvisnost delovne skupine;
- obogatitev delovnega mesta;
- priložnost za rast;
- sodelovanje;
- komunikacija.

Obstajajo številni vidiki upravljanja človeških virov, ki pripomorejo k dobri kakovosti delovnega življenja (Werner, Schuller in Jackson 2011, 10):

- usposabljanje in razvoj zaposlenih za izboljšanje njihovega znanja;
- oblikovanje delovnih mest, tako da omogočajo zaposlenim, da uporabijo svoje veščine in znanja;
- prepuščanje odgovornosti zaposlenim za pomembne odločitve;
- izbira in pospešitev takšnih sistemov, ki zagotavljajo pravično obravnavo;
- zdravo in varno fizično ter psihično delovno okolje.
- organiziranje dela, ki temelji na skupinskem odločanju.

Spoznali smo različne dejavnike, ki vplivajo na kakovost delovnega življenja. Kot vidimo, leta ni enaka zadovoljstvu zaposlenih pri delu, vendar pa lahko z gotovostjo trdimo, da veliko pripomore h kakovosti delovnega življenja.

2.4 Vodenje in management

Organizacije uporabljajo veliko sredstev za izpolnjevanje dela in ustvarjanja dobička. Ta sredstva so razne zgradbe, oprema, denar, material, zaloge in ljudje. Sposobnost upravljanja z viri, vključno z ljudmi, je bistvenega pomena za uspeh organizacije. Nekateri managerji so učinkoviti pri obvladovanju virov v organizaciji, vendar ne tako dobro kot pri vodenju ljudi. Ker so zaposleni prav tako pomembni kot ostali viri v organizaciji, so managerji, ki znajo voditi ljudi, zelo iskani (Dlabay, Burrow in Kleindl 2011, 154).

Vodenje je sposobnost motiviranja posameznikov ali skupin za doseganje pomembnih ciljev. Uspešen vodja je tisti, ki doseže, da posameznik oziroma skupina dela dobro in dosega cilje (prav tam).

Vodja ne more biti vsak človek, saj mora imeti določene značilnosti oziroma osebnostne lastnosti, da lahko uspešno vodi ljudi. Dlabay, Burrow in Kleindl (2011, 155) naštevajo in opisujejo nekaj značilnosti, ki jih mora imeti dober vodja:

- razumevanje – spoštovanje čustev in potreb zaposlenih;
- zanesljivost – izpeljava nalog oziroma obveznosti do konca;
- razsodnost – sposobnost previdnega odločanja;
- objektivnost – večstranski pogled na problem, preden se izvrši končna odločitev;
- zaupanje – pripravljenost sprejeti odločitve in odgovornost za rezultate;
- stabilnost – vodja ne sme biti preveč čustven in nepredvidljiv;
- sodelovanje – delati dobro z drugimi zaposlenimi, prepoznavati njihovo sposobnost in prispevati k razvoju učinkovitih odnosov v delovni skupini;
- poštenost – dober vodja mora biti pošten in iskren pri sprejemanju odločitev in obravnavanju zaposlenih;
- pogum – pripravljenost sprejeti razumna tveganja in sprejemati manj priljubljene odločitve;
- komunikacija – sposobnost učinkovitega poslušanja, govorjenja in pisanja;

- inteligenca – imeti dovolj znanja in razumevanja za dobro delovanje.

Kot vidimo je vodenje veliko več kot biti le prijazen z zaposlenimi. Pri vodenju je potrebno predvsem znanje, da se združi ljudi z različnimi lastnostmi, potrebami in interesi ter jih pripravi do sodelovanja in opravljanja dela, potrebnega za organizacijo (prav tam).

2.4.1 Teorije modelov vodenja

Gaspar (2005, 255–257) opredeljuje nekaj največjih teorij modelov vodenja:

Uslužnostno vodenje (angl. Servant leadership) – Ta teorija je značilna za vodjo kot oskrbnika v njegovem razmerju z udeleženci v organizaciji. Vodja je dolžan izboljšati materialno premoženje in ugled organizacije ter pustiti svojo zapuščino. Zato je uspeh organizacije najpomembnejša prednostna naloga za uslužnostne vodje, katerih naloga je ustvariti delovno okolje, udeleženci katerega delujejo po svojih najboljših močeh.

Transakcijsko vodenje – To vodenje se pojavi, ko vodja prevzame pobudo in zagotovi zaposlenim nagrade (napredovanje, povečanje plače in večja odgovornost) za dobro izvedbo nalog ali jih kaznuje za nedopustna in neučinkovita dejanja. Razmerje med vodjo in zaposlenim v transakcijskem vodenju ni medsebojno zavezujoče za doseganje višjih ciljev organizacije.

Transformacijsko vodenje – To vodenje se pojavi, ko je vodja sposoben pridobiti zaupanje in navdušenje zaposlenih za skupno delo, pri katerem se zapostavijo lastni interesi za doseganje vizije organizacije in koristi posameznih članov organizacije.

Karizmatično vodenje – Karizmatični voditelji so odločnejši transformacijski voditelji, ki v organizaciji dajejo vtis sposobnih in uspešnih vodij, ki zagotavljajo svetlo vizijo za prihodnost. Karizmatični vodja lahko s takšnim načinom vodenja še tako šibko organizacijo spremeni v uspešno.

Kontingenčna teorija vodenja – Ta teorija trdi, da se učinkovitost vodij poveča, če ti usklajujejo način vodenja z lastnostmi zaposlenih in okoljem organizacije. Vodje ne sodelujejo z vsemi zaposlenimi na enak način. Vodje skušajo z različnimi zaposlenimi sodelovati na edinstven način, da lahko optimizirajo proces medsebojnega vzajemnega sodelovanja in dosežejo cilje organizacije. Cilj takšnega vodenja je ustvariti takšen odziv zaposlenih, ki bi povečal uspeh vodje.

Teorija kaosa – Temelji na predpostavki, da so organizacije večplastne, zapletene in delujejo v neurejenem (»kaotičnem«) poslovnem okolju. Ko pride do krize, se učinkovito vodenje izvaja v skladu z načeli organizacije, ki vodijo do sprejemljive rešitve.

Izziv vseh teorij vodenja je, kako naj managerji vodijo zaposlene, tako da bodo po učinkovitosti in etičnosti skladni z vizijo, vrednotami in cilji organizacije. Včasih je potrebno v organizaciji preiti iz ene (izvršne) ravni vodenja v več ravni, ki temelji na različnih organizacijskih funkcijah, ciljih in ravneh (prav tam, 257).

2.4.2 Slogi vodenja

Že vrsto let se od vodij pričakuje določena kombinacija osebnostnih lastnosti, kot so na primer samozavestnost, skrbnost, inteligentnost in zanesljivost. Doseči neko splošno mnenje, katere lastnosti so najbolj primerne, je bilo težko, kljub temu, da je bila pozornost usmerjena na sloge vedenja managerjev pri vodenju. V zadnjih letih so se zato pojavili različni slogi vodenja: avtokratski, participativni in podjetniški slog vodenja (Pride, Hughes in Kapoor 2011, 179–180).

Avtokratsko vodenje – Je zelo usmerjeno v samo nalogo in manj v zaposlene. Odločitve vodij se sprejemajo zaupno, neozirajoč se na mnenja zaposlenih. Vodja da zaposlenim natančna navodila, kako morajo nalogo opraviti in po katerih se morajo ravnati.

Participativno vodenje – Takšen slog vodenja je v današnjih organizacijah precej pogost. Managerji se pred odločitvami posvetujejo z delavci, kar jim pomaga razumeti, kateri cilji organizacije so pomembni, in krepí njihov občutek pripadnosti organizaciji in zavezanost za doseganje njegovih ciljev. Participativne voditelje lahko razdelimo v tri skupine:

- posvetovalne;
- soglasne;
- demokratične.

Posvetovalni voditelji z zaposlenimi razpravljajo o pomembnih vprašanjih, vendar končno odločitev sprejmejo sami. Soglasni voditelji iščejo predloge vseh zaposlenih in sprejmejo odločitev samo, če ga pri tem podprejo tudi zaposleni. Demokratični voditelji predajo vso odločitev in odgovornost delovni skupini, znotraj katere se najprej zbirajo mnenja, za končno odločitev pa se odločijo na podlagi glasovanja. Komunikacija med zaposlenimi je zelo aktivna, po lestvici navzgor in navzdol. Treniranje, sodelovanje in pogajanje so glavne veščine participativnih vodij.

Podjetniško vodenje – To vodenje je odvisno od osebnosti. Čeprav je vsak podjetnik drugačen, je ta slog vodenja usmerjen predvsem na naloge zaposlenih, vodenje s karizmo in navdušenjem. Podjetnik se nagiba k samopobudi, upa si delati na novih področjih, vizionarstvu in pripravljenosti na naslednji posel. Njegova navdušenost daje zaposlenim zagon in navdušenje za opravljanje nalog. Podjetniški voditelji prevzamejo odgovornost za uspeh oziroma neuspeh njihove organizacije in pogosto ne razumejo, zakaj njihovi zaposleni z njimi vedno ne delijo strasti do dela.

2.4.3 Bistvene razlike med vodenjem in managementom

Hersey in Blanchard (1982, po Možina idr. 2000, 12) trdita, da ima vodenje ožji in širši pomen in pojasnjujeta glavno razliko med pojmom vodenje kot »management« in vodenje »leadership«. Vodenje kot »management« obstaja zato, da zagotavlja cilje organizacije, medtem ko se vodenje kot »leadership« pojavlja vedno, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine, tudi za cilje posameznika, ki niso nujno povezani s cilji organizacije. Navajata tudi, da je vodenje kot »leadership« eden vitalnih vidikov procesa vodenja kot »management«, ki vključuje tudi funkcije, kot so planiranje, organiziranje, razdeljevanje in pogajanje (prav tam).

Velikokrat se proces vodenja enači s procesom managementa, vendar je management mnogo širši pojem, ki se uporablja za vrsto različnih ljudi v različnih organizacijskih oblikah in v drugačnem kontekstu (Needle 2010, 228). Nekaj bistvenih razlik med vodenjem in managementom smo opredelili v preglednici 1.

Preglednica 1: Razlike med managementom in vodenjem

MANAGEMENT	VODENJE
Se ukvarja s formalnimi pristojnostmi v organizaciji.	Se ukvarja z vplivanjem na izvrševanje delovnih skupin v organizaciji.
Uravnoveša zunanje okolje organizacije z razpoložljivostjo sredstev znotraj nje.	Aktivno usmerja izvrševanje nalog posameznih zaposlenih oziroma delovnih skupin.
Reševanje organizacijskih težav.	Poudarek na uvajanju sprememb.
Delovanje tekočih postopkov.	Vizija in inovacije.
Določanje nalog in doseganje ciljev organizacije.	Navduševanje zaposlenih k boljši zmogljivosti.
Nadzorovanje.	Motivacija in vpliv.

Vir: Needle 2010, 241.

Iz preglednice 1 lahko vidimo, da je management v bistvu uravnavanje notranjih in zunanjih vplivov v organizaciji, usklajevanje dejavnosti in dela zaposlenih za doseganje ciljev organizacije (Needle 2010, 228).

2.5 Medsebojni odnosi in komunikacija v organizaciji

Medsebojni odnosi

Človeške medsebojne odnose so začeli raziskovati že v 30-ih letih prejšnjega stoletja. Raziskovalci so domnevali, da bodo zaposleni, ki so srečni in zadovoljni, tudi bolj delavni. Ta pogled raziskovalcev je vzbudil veliko zanimanje managementa, kar je povzročilo, da so lahko tudi zaposleni sodelovali v različnih organizacijskih dejavnostih. Managerji so namreč menili, da če bodo zaposleni vključeni v proces odločanja v zvezi z njihovim delovnim okoljem, bodo povečali njihovo zadovoljstvo in s tem tudi učinkovitost (Griffin in Moorhead 2011, 133).

Medsebojni odnosi preučujejo odnose med ljudmi in njihovo interakcijo. S tem mislimo na vse vrste interakcije, vključno s konflikti, sodelovanjem in skupinskim delom. Učinkoviti medsebojni odnosi vključujejo kombinacijo znanj, izkušenj, spretnosti in lastnosti posameznikov. Te lastnosti v celoti omogočajo učinkovito opravljanje dela, kar pomeni, da gre za kognitivne sposobnosti, kot so sposobnost odločanja, reševanja problemov, kritičnega razmišljanja, ustvarjalnosti in inovativnosti. Spretnosti vzpostavljanja dobrih medsebojnih odnosov vključujejo zmožnost vplivanja, pogajanja, komunikacije, poslušanja in pridobivanja zaupanja. Osebne zmogljivosti se nanašajo na prožnost, prilagodljivost, stopnjo integritete, poštenost in pristop k samorazvoju (Dalton, Hoyle in Watts 2010, 3).

Ljudje, ki so sposobni vzpostaviti močne medosebne odnose, lahko bolje sodelujejo z drugimi in imajo več možnosti za uspeh v karieri in na splošno v življenju. Študija medsebojnih odnosov pomaga razumeti, zakaj so prepričanja, stališča in vedenje lahko vzrok za težave v medsebojnih odnosih na delovnem mestu ali osebnem življenju. Dobro razumevanje, kako delovne navade, komunikacijske spretnosti in stališča vplivajo na druge ljudi, pomaga preprečiti in upravljati morebitne zaplete v medosebnih odnosih (prav tam).

Pristop medsebojnih odnosov predpostavlja, da se zaposleni želijo počutiti koristne in pomembne v organizaciji, da imajo močno izražene družbene (socialne) potrebe in da so te potrebe močnejše od potrebe po denarju (plači). Zagovorniki medsebojnih odnosov so managerjem svetovali, naj dajo zaposlenim možnost, da se počutijo pomembne ter jim omogočijo nekaj samousmerjanja in samonadzora pri opravljanju rednih dejavnosti. Zanimivo je, da naj bi tudi le navidezno vključevanje zaposlenih omogočilo zadovoljevanje njihovih družbenih potreb in s tem večjo motivacijo za delo. Na primer, manager, ki vključi skupino zaposlenih v sprejemanje določene odločitve, čeprav že sam ve, katera bo sprejeta, bo vseeno okrepil motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, pa čeprav je šlo le za simbolno potezo in pravega sodelovanja ni bilo (Griffin in Moorhead 2011, 92).

Komunikacija

Komunikacija je proces, s katerim ljudje izmenjujejo informacije prek simbolov, znakov ali vedenja. V tem procesu se sporočila pošiljajo od ene do druge osebe. Znaki (besede) so lahko napisani ali izgovorjeni, lahko imajo določeno obliko ali barvo. Komunikaciji prek vedenja rečemo tudi neverbalna komunikacija, kot je na primer obrazna mimika ali telesna govorica (Dalton, Hoyle in Watts 2010, 94).

Poslušanje, govorjenje, pisanje in branje so štiri osnovne veščine, ki se uporabljajo pri sporočanju (komunikaciji). Od teh veščin se najpogosteje uporabljata poslušanje in govorjenje, kar ni nič nenavadnega, saj smo se ju naučili prej kot ostali dve veščini (prav tam).

Tako pri formalnem kot pri neformalnem komuniciranju so pomembne spretnosti. Nobena organizirana skupina ne bi morala obstajati brez komunikacije. Komunikacija je opredeljena kot prenašanje in razumevanje sporočil med udeleženci komunikacije. S posredovanjem sporočila od enega do drugega udeleženca se lahko posredujejo informacije in misli. Komunikacija pa pomeni več kot le pošiljanje sporočil, sporočila morajo biti tudi razumljena s strani drugega udeleženca. Posredovanje svojih misli nima nikakršnega učinka, če le-te nihče ne razume. Popolna komunikacija bi nastala takrat, ko bi prejemnik sporočila dojel in razumel sporočilo natanko tako, kot ga dojema in razume pošiljatelj sporočila. V praksi, seveda, popolna komunikacija ne more obstajati (Fox 2007, 44).

Ker se informacije lahko posredujejo le s prenosom sporočila od ene osebe do druge, manager, ki nima komunikacijskih spretnosti, ne more biti učinkovit. Manager, ki deluje v nekem edinstvenem okolju, se lahko znajde v okoliščinah, ko mora posredovati določene ideje in zamisli, ki vplivajo na življenja mnogih ljudi. Te ideje in zamisli morda ne bodo širše sprejete, vendar pa je nujno, da so del političnega, družabnega in ekonomskega okolja, v katerem deluje. Ravno zaradi tega mora biti manager učinkovit komunikator (prav tam).

Komunikacija lahko poteka le pod pogojem, da je določen cilj prenosa sporočila. Sporočilo poteka med virom (pošiljateljem) in prejemnikom sporočila. Pošiljatelj sporočilo preoblikuje v določeno obliko (na primer simbol) in ga prenese prek komunikacijskega kanala, nato pa prispe do prejemnika, ki skuša razvozlati (razumeti) to sporočilo. Prejemnik nato pošlje pošiljatelju povratno informacijo o tem, ali je sporočilo razumel ali ne (prav tam).

Kot vidimo, brez komunikacije ni prenosa informacij in drugih sporočil, kar pomeni, da brez nje organizacija ne bi mogla delovati. Komunikacijske spretnosti managerjev so pomembne za pojasnitev določenih vprašanj zaposlenih, saj morajo biti odgovori čim bolj jasni in čim manj dvoumni. Prav tako je komunikacija pomembna za izražanje želja in potreb zaposlenih. Učinkovita komunikacija vodi do dobrega medsebojnega sporazumevanja, kar je po našem mnenju za organizacijo bistvenega pomena. Posredno vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih,

saj napake v komunikaciji povzročajo dezinformacije, ki vodijo do mogočih konfliktov med zaposlenimi.

2.6 Fizično delovno okolje zaposlenih

Delovno okolje je zelo pomembno za počutje zaposlenih pri delu, saj v njem prebijejo tretjino dneva ali več. Če se ne počutijo dobro, pri delu ne morejo biti uspešni in posledično zadovoljni.

Fizično delovno okolje se nanaša na kakovost fizičnega delovnega okolja, ki vpliva na zdravje in dobro počutje zaposlenih. To vključuje elemente, kot so nadzor hrupa, kakovost zraka in ergonomičnost. Delovni pogoji vključujejo fizične delovne pogoje, kot so sredstva, ki so na voljo zaposlenim, da lahko opravljajo svoje delo, prostori, udobje in varnost. Srečnejši, kot so zaposleni z delovnim okoljem, manj verjetnosti je, da bodo šli delat drugam in nasprotno (Sims 2010, 244).

Kaj je zaposlenim všeč in kakšna so njihova pričakovanja glede delovnega okolja, je ključnega pomena za ohranitev in zadovoljstvo pri delu v sodobnem delovnem okolju. Bolj kot se zaposleni »čutijo« z organizacijo, večja je njihova zvestoba do nje (prav tam).

Mihalič (2008, 62) navaja nekaj lastnosti prijetnega in spodbudnega delovnega okolja:

- delovni prostori so v skladu z varnostnimi zahtevami;
- urejenost in čistost delovnih prostorov;
- ravno pravšnja osvetljenost, vlažnost in temperatura delovnega prostora;
- redno vzdrževani delovni stroji in naprave;
- kakovostna prezračevnost prostorov in zmanjšanost hrupa;
- funkcionalna razporeditev naprav in pohištva v prostorih;
- ergonomska oblika miz in stolov;
- delovni prostori pobarvani s toplimi barvami in popestreni z dodatki, kot so na primer rastline, dekoracije in slike.

Ker delovno okolje in prostor močno vplivata na to, da se zaposleni dovolj dobro počutijo na delovnem mestu, da so zadovoljni, produktivni in uspešni, je zelo pomembno, da se v organizaciji vzpostavi takšno delovno okolje, ki se kar najbolj približa zgoraj naštetim lastnostim (prav tam).

2.7 Nezadovoljstvo zaposlenih

V današnjem času svetovne gospodarske krize se veliko govori o nezadovoljstvu zaposlenih. Mnogim se je zaradi varčevalnih ukrepov znižal mesečni dohodek, nadomestila in povračila stroškov, kar je le eden od razlogov za nezadovoljstvo zaposlenih. Herzberg (1968, po Zupan

idr. 2009, 342) meni, da nezadovoljstvo zaposlenih povzroči odsotnost tako imenovanih zunanjih (higienskih) dejavnikov:

- ustrezna politika in upravljanje v organizaciji;
- ustrezno vodenje;
- dobri odnosi z nadrejenim;
- dobre delovne razmere;
- ustrezne plače;
- dobri odnosi s sodelavci.

Zaposleni nezadovoljstvo izražajo na različne načine (Zupan idr. 2009, 346–347):

- absentizem – izostajanje od dela (npr. bolniška, nega otrok);
- fluktualizacija – zapuščanje podjetij;
- nezaželeno vedenje posameznikov – manjša delovna vnema, upočasnitev dela, širjenje nezadovoljstva med sodelavci, sabotaza dela;
- kolektivne zahteve, protesti in stavke – skupinsko nezadovoljstvo, ki pa je obvladljivo z mehanizmi kolektivnega sporazumevanja med predstavniki delavcev in vodstvom organizacije.

Najboljši način za odpravljanje nezadovoljstva zaposlenih je odstranitev vzrokov za njegov nastanek (prav tam, 347). Ker pa to ni vedno povsem mogoče, se morajo organizacije z nezadovoljstvom zaposlenih soočiti in ga reševati na drugačen način. To lahko storijo s spremljanjem organizacijske klime (anketni vprašalniki), s svetovanjem delavcem in postopki za pritoževanje. V Sloveniji že nekaj let poteka raziskava SiOK,¹ v kateri v več deset sodelujočih podjetij spremljajo vprašanja, kot so odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacija in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, vodenje, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev organizacije, organiziranost ipd.

2.8 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je za organizacijo zelo pomembno, saj, kot smo že ugotovili, je zadovoljen zaposleni učinkovitejši in uspešnejši, in s tem bistveno več pripomore k rasti in razvoju organizacije. Rezultati merjenja povedo, kakšno je stanje zadovoljstva zaposlenih pri delu, hkrati pa olajšajo upravljanje zadovoljstva, spremljanje napredka in sprememb ob morebitnih ukrepih v organizaciji. Rezultati merjenja služijo tudi kot povratna informacija o tem, kaj slabo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kje so potrebne spremembe in kakšno je splošno stanje v organizaciji. Tudi pogostost merjenja zaposlenih je zelo pomembna. Priporočljivo je redno merjenje, vsaj enkrat letno, še posebno pa pred, med ali po uvedbi velikih ukrepov znotraj organizacije, saj se le tako jasno pokažejo vplivi teh ukrepov na zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič 2008, 90–98).

¹ [Http://www.ocr.si](http://www.ocr.si)

Organizacije lahko razvijejo svoje vprašalnike ali pa to nalogo zaupajo zunanjim ponudnikom, specializiranim za razvoj vprašalnikov in njihovo upravljanje. Pomembno je, da oseba, ki oblikuje vprašalnike, zagotovi, da se z vprašalnikom izmerijo točno tisti podatki, ki jih organizacija želi dobiti. Prav tako je pomembno pridobljene rezultate primerjati z rezultati drugih organizacij in izločiti tista področja, na katera se je potrebno usmeriti in jih izboljšati (Philips in Edwards 2008, 164).

V organizaciji SPEM – komunikacije, d. o. o., so že pred leti razvili raziskovalno metodo Organiskop, s katero raziskujejo ozračje v organizacijah in merijo zadovoljstvo ter osebne želje zaposlenih (Šilih 2001).

Organiskop sestavljajo trije sklopi vprašanj. Prvi sklop vključuje deset asociativnih vprašanj, ki se nanašajo na osebne želje zaposlenih. S pomočjo analize teh odgovorov, se lahko opredelijo temeljne prednosti in slabosti organizacije. V drugem sklopu se s pomočjo rangiranih lestvic ugotavlja odnos z nadrejenimi, odnos med sodelavci, razmere na delovnem mestu, odnos do organizacije in plača). Na tak način se lahko prednosti in slabosti organizacije z vidika zaposlenih količinsko opredeli po posameznih področjih ali organizacijskih enotah organizacije. V tretjem sklopu pa se preveri, kakšna je stopnja obveščenosti zaposlenih, kako zadovoljni so s posredovanimi informacijami, kako razumljive so in koliko jim zaupajo (prav tam).

3 MOTIVACIJA IN ZADOVOLJSTVO V DELOVNEM OKOLJU

V vsakdanjem življenju se mnogokrat «srečujemo» z izrazom »motivacija«. Nanjo gledamo kot na nekaj spodbudnega, pozitivnega in nujno potrebnega za uspeh posameznika ali skupine. V nadaljevanju bomo opredelili pojem motivacije in nekaj njenih teorij ter jo skušali povezati z zadovoljstvom zaposlenih v njihovem delovnem okolju.

3.1 Motivacija

Motivacija je proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku. Ljudje so že po naravi motivirani, saj gre za naraven proces, ki ga ljudje nosijo v sebi že od rojstva (Jakopec 2007, 38).

Černetič (2004, 14) opredeljuje motivacijo kot nenehen spodbujevalen proces izboljšanja osebnega, poslovnega življenja, ob doživljanju zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v organizaciji, naravnano k uspešnosti, osebnosti in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkov posameznikov in skupin k odličnosti.

Poznamo *zunanjo* in *notranjo* motivacijo. *Zunanja* motivacija se nanaša na fizične nagrade, kot so plače in bonitete, varnost, napredovanje, pogodba o zaposlitvi, delovno okolje in pogoji dela. Takšne nagrade se določajo na organizacijski ravni in se v veliki meri dodeljujejo izven nadzora posameznih managerjev. *Notranja* motivacija pa se nanaša na psihološke nagrade, kot so možnost uporabe lastnih sposobnosti, občutek za izziv in dosežke, prejemanje ocen, pozitivno priznanje ter skrbna in uvidevna obravnava zaposlenih. Psihološke nagrade se običajno lahko določijo z ukrepi in ravnanjem posameznih managerjev (Mullins 2007, 251).

O motivaciji obstaja veliko teorij. Razdelili jih bomo na tiste, ki so usmerjene na potrebe, in tiste, ki so usmerjene k ciljem.

3.1.1 Motivacijske teorije, usmerjene k potrebam

Motivacijska teorija Maslowa

Jedro Maslowe teorije je njegova petstopenjska hierarhija potreb. Na najnižji stopnji hierarhije potreb so psihološke potrebe, na najvišji stopnji pa je potreba posameznika po samouresničevanju. Maslow opredeljuje naslednje skupine potreb po hierarhiji (Ivancevich, Konopaske in Matteson 2008, 113):

- Psihološke potrebe. To so potreba po hrani, pijači, zavetju in lajšanju bolečine.
- Potrebe po varnosti in zaščiti. Zaščita pred grožnjami.
- Socialne potrebe. Potreba po pripadnosti, ljubezni, vzajemnosti in ljubezni.
- Potreba po spoštovanju (ugledu). Potreba posameznika, da bi ga ljudje iz okolice spoštovali.

- Potreba po samouresničevanju. Potreba posameznika, da čim bolj izkoristi in uporabi svoje sposobnosti, spretnosti in potencial.

Maslow v svoji teoriji domneva, da posameznik najprej poskuša zadovoljiti več osnovnih (psiholoških) potreb, preden se usmeri na zadovoljevanje potreb na višji ravni. Maslow našteva nekaj ključnih poudarkov, ki so pomembni za razumevanje hierarhije potreb (prav tam, 114):

- Potreba, ki je zadovoljena, preneha motivirati posameznika. Na primer, ko delavec meni, da zasluži dovolj, ga plača ne motivira več (denar izgubi svojo moč v smislu motivacije).
- Nezadovoljene potrebe lahko pri posamezniku povzročijo občutenje nezadovoljstva in nagnjenost k sporom in stresu. Z vidika managerjev lahko nezadovoljene potrebe delavcev predstavljajo nevarnost za organizacije, saj lahko privedejo do neželenih rezultatov pri delu.
- Maslow predpostavlja, da ljudje občutijo potrebo po rasti in razvoju in si zato prizadevajo, da se nenehno premikajo po hierarhiji v smislu zadovoljevanja potreb. Ta predpostavka lahko velja za nekatere zaposlene, za druge pa ne.

Alderfererjeva ali ERG motivacijska teorija

Aldefererja motivacijska teorija je zelo podobna Maslowi hierarhiji individualnih potreb, vendar za razliko od njega razvršča potrebe v le tri stopnje potreb (prav tam, 115):

- *Potreba po obstoju.* To so potrebe, ki jih potrebujemo za preživetje (hrana, voda, zrak), in potrebe, povezane s telesno in duševno varnostjo (plača in ustrezni delovni pogoji).
- *Potreba po pripadnosti.* Potrebe, ki so zadovoljene z razumnimi socialnimi in medosebnimi odnosi.
- *Potreba po osebni rasti.* Potreba posameznika, da oblikuje ustvarjalne in produktivne prispevke.

Alderfererjeve skupine potreb so zelo podobne Maslowim (Preglednica 2) (prav tam).

Preglednica 2: Podobnost Alderfererjevih in Maslowih skupin potreb

Alderfererjeve potrebe	Potrebe po Maslowu
Potrebe po obstoju.	Psihološke potrebe in potrebe po varnosti.
Potrebe po pripadnosti.	Socialne potrebe.
Potrebe po osebni rasti.	Potrebe po spoštovanju in samouresničevanju.

Vir: Ivancevich, Konopaske in Matteson 2008, 113.

Kljub temu, da imata Alderferer in Maslow podobna stališča glede posameznikovih potreb, se njuni teoriji razhajata glede pomikanja posameznikov po lestvici potreb. Alderferer, z razliko od Maslowa, meni, da lahko posameznika motivira več potreb hkrati, torej mu ni potrebno najprej zadovoljiti potreb nižje stopnje, da lahko zadovolji naslednjo (višjo) stopnjo. Alderferer svojo teorijo pojasnjuje na preprostem primeru, v katerem pravi, da če je določena oseba nenehno razočarana pri poskušanju zadovoljevanja potreb po osebni rasti, se bo zopet pojavila potreba po pripadnosti, kot temeljna motivacijska sila, ki povzroči, da ta oseba ponovno vloži svoj trud v zadovoljevanje nižjih potreb (prav tam).

Alderfererjeva razlaga motivacijske teorije ponuja managerjem zanimiv predlog za preučevanja vedenja zaposlenih. Če je podrejenim delavcem zadovoljevanje potreb najvišje stopnje (na primer osebna rast) ovirano, bodisi zaradi politike poslovanja organizacije bodisi zaradi pomanjkanja virov v organizaciji, manager najprej poskuša olajšati trud delavcev po zadovoljevanju osnovnih potreb (prav tam, 116).

Herzbergerjeva dvofaktorska motivacijska teorija

Herzberg je razvil teorijo, v kateri motivacijske dejavnike razdeli v dve skupini: na satisfaktorje ali higienike in motivatorje. Satisfaktorji lahko, če niso prisotni, privedejo do nezadovoljstva med zaposlenimi. V kolikor so ti dejavniki prisotni, pa še ni nujno, da nastopajo v vlogi motivatorjev zaposlenih, zato jim pravimo higieniki in vplivajo na nezadovoljstvo med zaposlenimi. Ti dejavniki so na primer plača, varnost pri delu, delovni pogoji, položaj, postopki v organizaciji, kakovost tehničnega nadzora in kakovost medosebnih odnosov med podrejenimi in nadrejenimi zaposlenimi (Ivancevich, Konopaske in Matteson 2008, 116).

Drugi dejavniki, motivatorji, pa ustvarijo visoko raven motivacije med zaposlenimi, kar privede do dobrega izvajanja dela. Odsotnost teh dejavnikov vpliva na zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Motivatorji so dosežki, priznanja, odgovornost, napredovanje, samostojno delo in možnost rasti (prav tam).

Herzberg je dal pobudo, da se motivatorji in higieniki uporabljajo za razumevanje delavcev v tovarnah po vsem svetu in v različnih kulturah. Herzbergov model v bistvu predpostavlja, da je zadovoljstvo pri delu razsežen pojem, kar pomeni, da odsotnost dejavnikov, ki povzročijo zadovoljstvo pri delu, povzroči nezadovoljstvo pri delu in tudi nasprotno – odsotnost dejavnikov, ki povzročajo nezadovoljstvo, povzroči zadovoljstvo pri delu (prav tam, 117).

McClellandova motivacijska teorija

McClellandova motivacijska teorija je močno povezana z učenjem. Menil je namreč, da veliko potreb izhaja iz kulture posameznika, vendar pa je opredelil tri potrebe, za katere je menil, da so naučene (prav tam, 119):

- potreba po dosežkih;
- potreba po pripadnosti;
- potreba po moči.

McClelland trdi, da kadar je potreba zelo močna, posameznika spodbudi (motivira) k njenemu zadovoljevanju. Na primer, močna potreba po dosežkih spodbuja posameznika, da si določi visoke cilje, za doseg katerih vložijo ogromno truda ter uporabi vse svoje znanje in sposobnosti, ki jih potrebuje, da bi dosegel zastavljene cilje (prav tam).

Na podlagi rezultatov raziskav je MacClelland razvil vrsto dejavnikov, ki odražajo visoko stopnjo potrebe po dosežku (prav tam):

- posamezniku je všeč, da prevzame odgovornost za reševanje problemov;
- posameznik skuša določiti zmerne cilje in se nagiba k »tehtanju« tveganj;
- posameznik ima željo po povratnih informacijah o njegovi učinkovitosti.

Potreba po pripadnosti izraža željo posameznika po družbeni povezanosti z drugimi ljudmi. Oseba z visoko stopnjo potrebe po pripadnosti je zaskrbljena glede kakovosti pomembnih osebnih razmerij in daje družbenim odnosom prednost pred končanjem naloge. Oseba z visoko stopnjo potrebe po moči pa je osredotočena na pridobivanje in izvajanje moči in oblasti, želi vplivati na druge ljudi in imeti glavno besedo. MacClelland opredeljuje moč kot negativno (prevladovanje in podrejanje zaposlenih) in pozitivno (prepričevanje in navduševanje zaposlenih) (prav tam, 119–120).

Torej, osrednja tema MacClellandove teorije je, da so potrebe naučene glede na okolje posameznika. Če je posameznik za svoje ravnanje nagrajen, bo tako ravnal še večkrat. Na primer: managerji, ki so za svoje delo nagrajeni, se bodo naučili prevzemati zmerne tveganja za doseganje ciljev. Podobno se lahko velika potreba po pripadnosti ali moči odkriva na podlagi prejetih nagrad posameznika za družabno, prevladujoče ali navdušujoče vedenje v preteklosti. Kot rezultat učnega procesa, posamezniki razvijejo edinstvene oblike potreb, ki vplivajo na njihovo vedenje in delo (prav tam, 120).

3.1.2 Motivacijske teorije, usmerjene k ciljem

Motivacijska teorija pričakovanja

Motivacijsko teorijo pričakovanja je razvil Victor Vroom. Je ena bolj priljubljenih in široko sprejetih tovrstnih teorij. Čeprav ima Vroomova teorija kar nekaj kritikov, obstajajo dejstva,

da ima ta teorija mnogo podpornikov. Po tej teoriji je moč posameznikove nagnjenosti k določenemu vedenju odvisna od pričakovanja, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica, in od privlačnosti posledice za posameznika. To v praksi pomeni, da bodo zaposleni motivirani za izvajanje visoke stopnje napora, če menijo, da bo izvedba dela dobro ocenjena. Dobra ocena izvedbe dela se navadno nagradi s povišanjem plače, napredovanjem in nagradami, ki izpolnjujejo osebne cilje zaposlenih. Vroomova teorija temelji na treh razmerjih (Robbins in Judge 2007, 208):

- razmerje med naporom in uspešnostjo – stopnja, v kateri posameznik verjame, da njegov vložek (napor) vodi v uspešnost;
- razmerje med uspešnostjo in nagrado – stopnja, v kateri posameznik verjame, da določena stopnja uspešnosti vodi do želene nagrade;
- razmerje med nagrado in osebnimi cilji – stopnja, v kateri nagrade zadovoljujejo osebne cilje ali potrebe posameznikov, in privlačnosti mogočih nagrad za posameznike.

Da bi lahko razumeli teorijo pričakovanja, je potrebno najprej pojasniti njene ključne pojme in razložiti, kako delujejo. Ti pojmi so (Ivancevich, Konopaske in Matteson 2008, 121):

- rezultati prve in druge stopnje;
- instrumentalnost;
- valenca;
- pričakovanje.

Rezultati prve in druge stopnje – Rezultati prve stopnje so rezultati posameznikovega vedenja pri delu in so povezani s samim delom in naporom, ki ga posameznik vloži v to delo. To so (prav tam):

- produktivnost;
- odsotnost od dela;
- količina opravljenega dela;
- kakovost dela.

Rezultati druge stopnje so tisti rezultati (nagrade ali kaznovanja), ki izhajajo iz rezultatov prve stopnje (prav tam):

- povečanje plače;
- dober sprejem in obravnavanje delavca v njegovi skupini ali njegova zavrnitev;
- napredovanje v službi;
- prenehanje zaposlitve ali varnost in sigurnost zaposlitve.

Posameznik si pri teoriji pričakovanja reče: »Če dovolj trdo delam, bom lahko dosegel določeno stopnjo delovne storilnosti (produktivnosti).« Seveda ob predpostavki, da ima ta posameznik vse potrebne sposobnosti in strokovne spretnosti ter da se zaveda, kaj naj bi proizvajal. Nato pa se posameznik vpraša: »V kolikor bo moja izvršitev dela priznana (pozitivne pripombe managerjev in dobre ocene pri letnih pogovorih), ali bom za to ustrezno plačan in prejel ustrezne nagrade?« (prav tam)

Instrumentalnost – Pri pojmu »instrumentalnost« gre za posameznikovo zaznavo, da so rezultati prve stopnje (delavnost) povezani z rezultati druge stopnje (nagrade). Instrumentalnost je lahko negativna, kar pomeni, da so rezultati druge stopnje manj verjetni, potem ko so bili rezultati prve stopnje doseženi. V tem primeru zaposleni ne zaznavajo in ne pričakujejo, da bodo ustrezno nagrajeni za svojo delavnost). Instrumentalnost pa je lahko pozitivna, kar pomeni, da so rezultati druge stopnje, po doseganju rezultatov prve stopnje, bolj verjetni. Tu zaposleni zaznavajo in pričakujejo, da bodo za svoje delo ustrezno nagrajeni (prav tam).

Valenca – Valenca pomeni posebno čustveno nagnjenost, ki jo ima posameznik do določenih rezultatov. To je vrednost, ki jo posameznik daje na določene želene rezultate. Na primer, posameznik raje prejme desetodstotno povišanje plače, kot pa da bi se preselil v novo delovno zgradbo. Rezultat ima pozitivno valenco, ko je bolj zaželen kot kateri drugi rezultat, in negativno valenco, ko ni zaželen ali pa je rezultat nekaj, čemur se ljudje raje izognejo. Rezultat ima valenco nič, ko je posamezniku vseeno, če ga doseže ali ne. Koncept valence je veljaven tako pri rezultatih prve stopnje kot pri rezultatih druge stopnje. Posameznik se tako lahko odloči, da bo raje uspešen pri izvrševanju delovnih nalog (rezultat prve stopnje), ker verjame, da bo za to ustrezno nagrajen (rezultat druge stopnje) (prav tam).

Pričakovanje – Pričakovanje se nanaša na posameznikovo prepričanje glede dejanske verjetnosti, da bo določeno vedenje vodilo do določenega rezultata, in se najlažje obravnava kot »ugotovitev enkratnega dogodka«. To pomeni, da se pojem pričakovanje nanaša na zaznavno verjetnost, da se bo zaradi vedenja nekaj zgodilo. Vrednosti pričakovanja se gibajo med 0 (tu ni nobene verjetnosti, da bo določen rezultat sledil vedenju ali dejanju) in +1 (prikazuje zaznavno gotovost, da se bo nek rezultat uresničil, kot posledica določenega vedenja ali dejanja). V delovnem okolju imajo posamezniki pričakovanje glede vloženega napora in svojega uspeha na osnovi izvršitve delovnih nalog. To pričakovanje predstavlja posameznikovo zaznavo o tem, kako težko bo doseči določen rezultat pri delu (na primer, doseči delovno normo v zadanem roku) in kakšna je verjetnost doseganja takšnega rezultata. V mišljenju posameznika je vsako vedenje povezano z rezultati (nagradami ali kaznimi). Manager mora uvesti takšne letne sestanke in sisteme vrednotenja delovnih dosežkov zaposlenih, ki so pravični, smiselni in vsem razumljivi. Pri uporabljanju teorije pričakovanja v dnevni praksi je pomembno prepoznavati in uporabljati koncept »uspešnosti pri doseganju zadanih delovnih ciljev in izvrševanju delovnih nalog«. (prav tam)

Motivacijska teorija enakosti

Motivacijska teorija enakosti pojasnjuje, kako človek dojema pošteno obravnavanje nadrejenih (na primer dvig plačil v določenem letu) in kako to vpliva na njegovo motivacijo. Bistvo teorije enakosti je, da se zaposleni primerja s sodelavci na enakem ali podobnem delovnem položaju (primerja trud in nagrado). Ta teorija temelji na predpostavki, da so

posamezniki motivirani z željo, da se jih pravično in enakopravno obravnava na delovnem mestu. Posameznik dela v zameno za nagrado organizacije. Enakost obstaja takrat, ko zaposleni zaznajo, da je njihovo razmerje med vložkom in nagrado enako kot pri ostalih zaposlenih. O neenakosti pa govorimo takrat, ko to razmerje ni enako. Posameznikovo lastno razmerje med vložki in nagradami je lahko večje ali manjše od drugih (Ivancevich, Konopaske in Matteson 2008, 122).

Večina raziskav je obravnavala plačo kot osnovno nagrado. Izključevanje ostalih ustreznih nagrad v teoriji močno omejuje njen vpliv v delovnih razmerah. Pregled študij kaže, da preučevana oseba ni vedno jasna. Tipičen del raziskovalnega postopka je prositi posameznika naj primerja svoje vložke (trud) in nagrade z vložki in nagradami točno določene osebe. V večini primerov zaposleni izberejo osebo, ki že dlje časa dela v organizaciji. Pri raziskavi je potrebno upoštevati dve vprašanji: ali je primerjana oseba v organizaciji in ali se zaposleni zamenjajo v času kariere vprašanega. Nekaj zaposlenih so vprašali, kakšen obseg, v katerem neenakost, ki izhaja iz prevelikega plačila (nagrada), vodi do zaznavanja neenakosti. Locke trdi, da so zaposleni le redko povedali, da so preveč plačani. Prepričan je, da so posamezniki lahko prilagodili predstavo o tem, kaj določa pravično plačilo, da bi upravičili njihovo plačo (prav tam).

Kljub omejitvam, teorija enakosti določa sorazmeren vpogled v model za pomoč pri razlagi in predvidevanju zaposlenih o njihovem odnosu do plačila. Teorija poudarja tudi pomembnost primerjave zaposlenih znotraj organizacije (prav tam).

Motivacijska teorija cilja

Odkar je Edwin Locke (profesor Univerze v Marylandu) leta 1968 predstavil svojo, zdaj že klasično, disertacijo glede teorije zastavljanja ciljev, je bilo zanjo precejšnje javno zanimanje. Še posebej je za teoriji naraščalo zanimanje v zvezi z njeno uporabnostjo pri razreševanju organizacijskih problemov in drugih stvari. Locke je predpostavil, da je zastavljanje ciljev proces, ki ima precejšnjo praktično uporabo. Teorija zastavljanja ciljev daje poseben poudarek na tiste cilje, ki se jih posamezniku zavestno zastavlja oziroma si jih zastavi sam, je z njimi seznanjen in se z njimi strinja. Ta teza predstavlja, da bo v primeru, ko si posameznik zavestno zastavi težko dosegljiv cilj, a se z njim strinja in ga sprejema, to vodilo do njegove povečane storilnosti in do dosežkov na višji stopnji. Ena pogosto opaženih značilnosti v povezavi z zavestnim in namernim vedenjem je ta, da ga bo posameznik verjetno nadaljeval, dokler ne bo dosegel končnega rezultata. To pomeni, da ko posameznik nekaj začne delati (delo ali nov projekt), bo stremel k temu, da bo cilj dosežen. Posameznikovi zavestni cilji so po Lockeju prvotni določitelji posameznikovega vedenja (prav tam, 126).

3.2 Vrste motivov

Poznamo tri vrste motivov. To so primarni, splošni in sekundarni motivi, ki jih bomo v nadaljevanju na kratko opisali (Patil, Karad in Kushare 2008, 115–116).

Primarni (biološki) motivi

Ti motivi so nenaučeni in temeljijo na fiziologiji. Čeprav so to primarni motivi, še ne pomeni, da imajo vedno prednost pred splošnimi in sekundarnimi motivi. Najbolj prepoznavni primarni motivi so lakota, žeja, izogibanje bolečini in materinski čut (prav tam, 115).

Splošni motivi

To so motivi, ki so uvrščeni med primarne in sekundarne motive. Te motive imenujemo tudi spodbujevalni motivi, saj pri posamezniku povzročijo povečanje spodbude. Razumevanje teh splošnih motivov je pomembno za študijo človeškega vedenje, predvsem v organizaciji. Splošni motivi so v vedenju v organizacijah bolj koristni kot primarni motivi. Na splošno so človeška radovednost, manipulacija in elan dokaj intenzivni pri vsakem človeku, če pa zaposleni v organizaciji tega ne morejo izraziti, ne morejo biti motivirani. Splošnim motivom je potrebno nameniti veliko pozornosti, saj imajo vedno večji pomen v današnjem sodobnem svetu (prav tam, 116).

Sekundarni (naučeni) motivi

V današnjem ekonomsko razvijajočem svetu postajajo vse bolj pomembni tudi sekundarni motivi. Teh ne pridobimo z rojstvom, temveč se jih naučimo. Pri ljudeh, ki živijo v gospodarsko razvitem svetu, ne prevladujejo motivi, kot so lakota in žeja, temveč želijo moč, uspešnost, varnost ter status v družbi, in vložijo veliko truda, da bi te cilje dosegli (prav tam).

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Vsakdo je že kdaj ugotovil, da je v določenih okoliščinah bolj motiviran, v nekaterih pa manj, kar vodi do počasnejšega in slabšega opravljanja nalog. V tem podpoglavju bomo opredelili nekaj ključnih dejavnikov, ki vplivajo na posameznikovo raven motiviranosti.

Dejavniki, ki na splošno vplivajo na motivacijo, so cilji posameznika, samoučinkovitost in stopnja napora (Blerkom 2008, 17–18).

- *Cilji posameznika* vplivajo na motivacijo za dokončanje določenega opravila ali naloge. Brez izzivov in realnih ciljev je težko vedeti, kam usmeriti svoje napore. Motivacija oziroma njeno pomanjkanje se razlikuje glede na naloge, ki jih je potrebno opraviti. Po

drugi strani pa lahko na motivacijo vpliva obljuba ali pričakovanje plačila za opravljeno delo.

- *Samoučinkovitost* pomeni zaupanje v svoje sposobnosti za uspešno opravljanje nalog in pomembno vpliva na raven motivacije. Če tisti, ki opravlja nalogo, meni, da bo to uspešno naredil, bo bolj motiviran za opravljanje te naloge. Samoučinkovitost je v bistvu samozavest posameznika. Vsakič, ko posameznik uspešno opravi nalogo, se mu poveča samozavest in je v bodoče motiviran za opravljanje podobnih ali celo težjih nalog.
- *Napor* oziroma intenzivnost vloženega napora v opravljanje določene naloge vpliva na stopnjo motivacije. Če posameznik pripisuje uspeh oziroma neuspeh stopnji vloženega napora, bo bolj motiviran za dokončanje naloge. Namreč, na trud, ki ga posameznik vloži v določeno opravilo, lahko vpliva sam, kar pomeni, da lahko določeno delo izvaja z veliko, malo ali celo nič napora.

Ker stopnja motivacije zaposlenih vpliva na njihovo produktivnost, mora vodstvo organizacije vedeti in razumeti, kaj motivira zaposlene, da dosežejo optimalno učinkovitost. Povečati motivacijo zaposlenih ni lahka naloga, saj se zaposleni na vrsto dela in organizacijske prakse odzivajo na različne načine (Beardwell in Claydon 2007, 492).

Dejavniki, ki vplivajo na delovno motivacijo, so (prav tam):

- *individualne razlike* – osebne potrebe, vrednote, stališča, interesi in sposobnosti, ki jih zaposleni uporabljajo pri svojem delu;
- *značilnosti dela* – so vidiki položaja, ki določa omejitve in izzive;
- *organizacijske prakse* – pravila, politika kadrovanja, menedžerske prakse in nagrajevalni sistem organizacije.

Motivacijska teorija ima dolgo zgodovino, vendar se še naprej razvija, da bomo v prihodnosti čim bolj razumeli zaposlene in njihovo opravljanje dela (prav tam).

3.4 Motiviranje zaposlenih

Vsakdo je bil v življenju že kdaj motiviran. Že zgodaj v otroštvu starši svojim otrokom pogosto obljubijo kakšno dobrino v zameno za pridnost, v času šolanja si učenci izoblikujejo karijerne cilje, ki jih motivirajo pri učenju, itn. Z motiviranjem pa se ljudje kasneje lahko srečajo tudi v službi – bodisi sami nastopajo kot motivatorji bodisi so motivirani s strani nadrejenih.

Motiviranje pomeni spodbuditi drugo osebo, da sodeluje pri nekem dejanju ali se pri delu primerno obnaša (Ahmad, Gilkar in Darzi 2008, 119).

Managerji organizacije igrajo pomembno vlogo pri motiviranju podrejenih. Managerji morajo spodbuditi zaposlene, da pri delu uporabijo svojo nadarjenost, sposobnost, ustvarjalnost in inovativne ideje. S tem ukrepom managerji dosežejo, da inovativne in ustvarjalne ideje

zaposlenih prispevajo k vrednosti organizacije. Pri tem je pomembno, da managerji združijo potenciale zaposlenih s cilji organizacije (prav tam).

Managerji morajo še tako šibko željo zaposlenih preoblikovati v močno oziroma motiv. To zaposlenim pomaga, da izkoristijo svoje potenciale tako v svojo korist, kot v korist organizacije (prav tam).

Motivacija torej igra pomembno vlogo pri preoblikovanju človeških potencialov v izvedbo. Obstaja več razlogov, zakaj morajo managerji nameniti več pozornosti motivaciji zaposlenih (prav tam, 120–121):

- motivacija odkriva potenciale zaposlenih in njihovo zavedanje le-teh;
- motivacija preoblikuje potenciale zaposlenih v njihov izkoristek;
- motivacija poveča zaupanje in predanost zaposlenih;
- zaposleni, ki so motivirani, uporabljajo svoje znanje, veščine in ideje, kar lahko vodi do izboljšanja tehnologije in strokovnega znanja – »know-how«;
- motivirani zaposleni imajo pozitiven odnos do kakovosti in bolj stremijo k izboljšanju le-te;
- motivirani zaposleni vložijo vso svojo energijo v delo, kar pripomore k povečanju njihove storilnosti in produktivnosti;
- predani zaposleni bolje opravljajo svoje delo in s tem pripomorejo k zmanjšanju izgub in prispevajo k produktivnosti;
- motivacija ohranja disciplino med zaposlenimi in ohranja njihov kolegialen odnos;
- motivacija spodbudi razumevanje drug drugega in vodi v skupinsko delo, kar pomeni odprto sodelovanje med zaposlenimi, oddelki in v celotni organizaciji.

Motiviranje zaposlenih ni lahka naloga, zato obstaja nekaj učinkovitih načinov, ki povečajo motivacijo zaposlenih (Pride, Hughes in Kapoor 2011, 295):

- *upravljanje s cilji* (angl. *Management by objectives* – MBO) – je način motivacije, pri kateri vodje in zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev. MBO motivira zaposlene tako, da jih vključuje v delo in organizacijo kot celoto;
- *obogatitev delovnih nalog* – vodje skušajo zaposlene motivirati s spreminjanjem njihovih nalog in jim prepustiti večjo odgovornost in nadzor nad njihovim delom;
- *širitev delovnih nalog* – je oblika obogatitve dela. Tu gre za dodajanje dodatnih nalog zaposlenim;
- *preoblikovanje delovnih nalog* – je oblika obogatitve dela. Tu gre za preoblikovanje dela tako, da se izboljša kakovost dela zaposlenih na delovnem mestu;
- *prilagoditev obnašanja* – s to metodo vodje spodbujajo želeno obnašanje zaposlenih, tako da jih nagradijo za njihovo produktivnost, kakovost in zanesljivost.

Vodje lahko motivacijo zaposlenih povečajo tudi z (prav tam):

- *giblјivim delovnim časom* – s tem sistemom razporejanja dela si zaposleni sami določajo število ur za določeno delo v mejah, ki jih postavijo delodajalci;

- *krajšim delovnim časom* – tu gre za stalno zaposlitev delavca, le da zaposleni delajo manj ur od polnega delovnega časa;
- *deljenjem dela* – pri tej obliki dela si dva zaposlena delita osemurno delo;
- *teledelom* (angl. Telecommuting) – omogoča zaposlenim, da celotno delo opravljajo doma, bodisi cel ali le del delovnega tedna.

Vse zgoraj omenjene razporeditve dela dajejo zaposlenim več časa izven službe za ukvarjanje z družinskimi obveznostmi in pravico do prostega časa (prav tam).

Dodeljevanje odgovornosti in pooblastil zaposlenih za opravljanje nalog, samousmerjajoče delovne skupine in lastništvo zaposlenih so prav tako načini za povečanje njihove motivacije. Dodeljevanje odgovornosti in pooblastil zaposlenim poveča njihovo vključenost v delo in pristojnost odločanja. Samousmerjajoče delovne skupine so tiste, ki imajo toliko pristojnosti in spretnosti, da lahko odločajo same. Ko zaposleni sodelujejo v lastništvu, imajo večjo motivacijo, da bi organizacija uspešno poslovala, in so zaradi tega učinkovitejši (prav tam).

4 PREDSTAVITEV IZBRANE ORGANIZACIJE

4.1 O organizaciji

Vrtci Žalec je javno-izobraževalni zavod za predšolsko vzgojo, ki ga je ustanovila Občina Žalec (Vrtci občine Žalec 2012). Začetki zavoda segajo že v leto 1949. Ta zavod predstavlja skupno več enot in deluje na dvanajstih lokacijah na območju občine Žalec (Griže, Levec, Liboje, Novo Celje, Petrovče, Ponikva, Šempeter, Trje, Zabukovica in tri enote v Žalcu). Vrtce Žalec je do leta 2010 vodila profesorica pedagogike, gospa Mara Mohorko, nato pa jo je nasledila gospa Natalija Starič Žikič, sicer univerzitetna diplomirana socialna delavka. Za dober vrtec skrbijo (prav tam):

- vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic;
- pomočnici ravnateljice;
- svetovalna delavka;
- organizatorka prehrane in zdravstveno-higienskega režima;
- upravne in tehnične službe.

Otroci so razporejeni v oddelke glede na starost. V oddelkih prvega starostnega obdobja so otroci od 1. do 3. leta starosti, v oddelkih drugega pa otroci od 3. leta do vstopa v šolo.

Število otrok v oddelkih se razlikuje glede na to, ali so oddelki (Ministrstvo za šolstvo in šport 1999):

- *starostno homogeni* (vključeni približno enako stari otroci – v razponu enega leta);
- *starostno heterogeni* (otroci enega starostnega obdobja – otroci od 1 do 3 let);
- *kombinirani* (vključeni otroci iz obeh starostnih obdobj – otroci od 2 do 6 let).

V oddelke prvega starostnega obdobja je lahko v starostno homogenem oddelku vključenih najmanj 9 in največ 12 otrok, v starostno heterogenem oddelku pa najmanj 7 in največ 10 otrok. V drugem starostnem obdobju je lahko vključenih v starostno homogeni oddelek 3- do 4-letnih otrok največ 17 otrok, v starostno homogeni oddelek 4- do 5- in 5- do 6-letnih otrok največ 22 otrok ter v starostno heterogeni oddelek največ 19 otrok. V starostno kombinirani oddelek je vključenih največ 17 otrok, od tega jih je lahko največ 7 iz prvega starostnega obdobja (Pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje 2005, 33. člen).

4.2 Poslanstvo, vizija in cilji organizacije

Poslanstvo

Poslanstvo Vrtcev Žalec je vzgoja in izobraževanje predšolskih otrok ter partnerstvo s starši. Poslanstvo Vrtcev Žalec je tudi izvajanje dejavnosti v zadovoljstvo zainteresirane javnosti, ki se izvaja kot (Vrtci občine Žalec 2012):

- zagotavljanje ustrezne pomoči staršem pri celoviti skrbi za otroke;
- izboljševanje kakovosti življenja družin;
- ustvarjanje pogojev za varen in zdrav ter celovit razvoj otrokovih telesnih in duševnih sposobnosti;
- usvajanje emocionalno-socialnih veščin;
- osrečujoče otroštvo predšolskih otrok.

Vizija

Vizije Vrtcev Žalec je biti »dober vrtec«, v katerem je prioriteta otrok in pogoji za njegov razvoj. Upoštevan je vsak posameznik (otrok, starš in zaposleni) z vsemi značilnostmi in vsako okolje. Vsi udeleženci ustvarjajo pogoje, primerne za vse in vsakogar ne glede na čas in okolje (prav tam).

Cilji

Cilji vrtca se realizirajo s programi vrtca. Poleg teh, uresničujejo še naslednji cilj, to je organiziranje dobrega vrtca, v katerem bo poskrbljeno za (prav tam):

- dobro počutje otrok, staršev in zaposlenih;
- odprt dialog in usklajevanje v primeru nesoglasij;
- pestro ponudbo in vsestransko uporabo sredstev;
- spoštovanje pravic otrok, staršev, družine in zaposlenih;
- veselje, smeh in čim manj joka otrok;
- radovednost, čim več idej in ustvarjalnost;
- čim manj nezgod;
- urejen, pospravljen in čist vrtec;
- veliko bivanja na prostem;
- čisto igrišče;
- dobro in zdravo prehrano;
- urejenost prostorov s sodelovanjem otrok in odraslih;
- prijaznost, strpnost, sodelovanje in odgovornost.

V šolskem letu 2009/10 so v Vrtcih Žalec zastavili razvoj dobrega vrtca pod geslom »s komunikacijo do ciljev« in temu dodajajo še geslo »učinkovitost, kreativnost, uspešnost« (prav tam)

5 REZULTATI RAZISKAVE O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH

Raziskavo zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji smo izvedli z metodo anketiranja, nato pa analizirali odgovore s pomočjo statistične obdelave podatkov v programu MS Excel. Anketni vprašalnik je vseboval vprašanja zaprtega tipa, kar nam je olajšalo obdelavo rezultatov.

Skozi teoretični del naloge smo spoznali različne dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Pri anketiranju smo izbrali pet dejavnikov in postavili trditve, ki se nanašajo na posamezen sklop dejavnikov. Ti dejavniki so:

- kakovost delovnega življenja;
- vodenje;
- motivacija;
- medsebojni odnosi in komunikacija;
- fizično delovno okolje.

V anketi so prevladovale trditve, ki so jih morali anketiranci oceniti po lestvici od »1 – sploh se ne strinjam« do »5 – popolnoma se strinjam« (priloga 1). Aritmetična sredina je število (označujemo jo s črko M), ki predstavlja srednjo vrednost za te vrednosti trditev, ki smo jih našli. Bolj kot je vrednost aritmetične sredine večja od 3, bolj se anketiranci strinjajo s trditvijo in nasprotno.

5.1 Potek anketiranja in predstavitev vzorca

Anketni vprašalnik smo pripravili v Wordovem dokumentu in ga razdelili med zaposlene po vseh enotah in oddelkih Vrtcev Žalec. Pri zaposlenih smo se omejili na vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic. Anketiranje je potekalo v mesecu septembru in oktobru 2012.

Anketo je izpolnilo vseh 70 zaposlenih (vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic), od tega 34 vzgojiteljic (48,5 %). Vsi zaposleni so ženskega spola, kar kaže na to, da se za področje vzgojnih dejavnosti še vedno večinoma odločijo ženske.

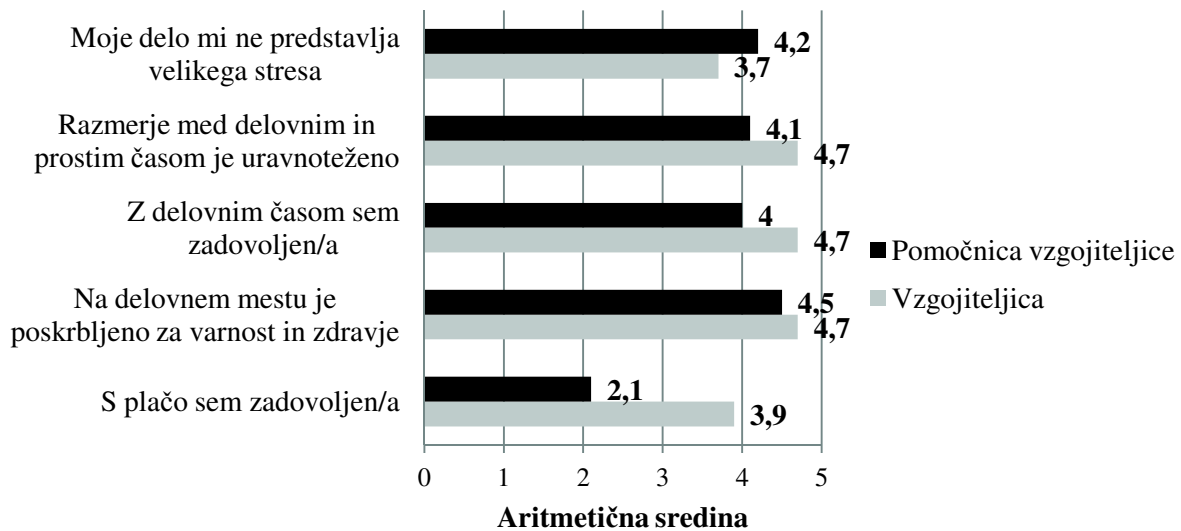
34 % anketiranih ima visokošolsko izobrazbo, ostali pa imajo srednješolsko izobrazbo.

5.2 Analiza zadovoljstva zaposlenih

V tem delu naloge bomo predstavili rezultate, kako so anketirani ocenjevali trditve pri posameznih dejavnikih zadovoljstva zaposlenih.

5.2.1 Kakovost delovnega življenja

Kot prvi dejavnik smo izbrali kakovost delovnega življenja. Ta dejavnik se nam zdi zelo pomemben, saj če na delovnem mestu ni poskrbljeno, na primer, za varnost in zdravje, zaposleni ne more biti pri delu zadovoljen. Trditve smo med vzgojiteljicami in pomočnicami vzgojiteljic ločili, da lahko razločno vidimo, kakšna je med njimi razlika v doživljanju delovnega okolja.



Slika 1: Doživljanje delovnega okolja

Povprečna ocena pri vseh trditvah skupno znaša 4,0 (Slika 6), kar pomeni, da je kakovost delovnega življenja zaposlenih na visokem nivoju.

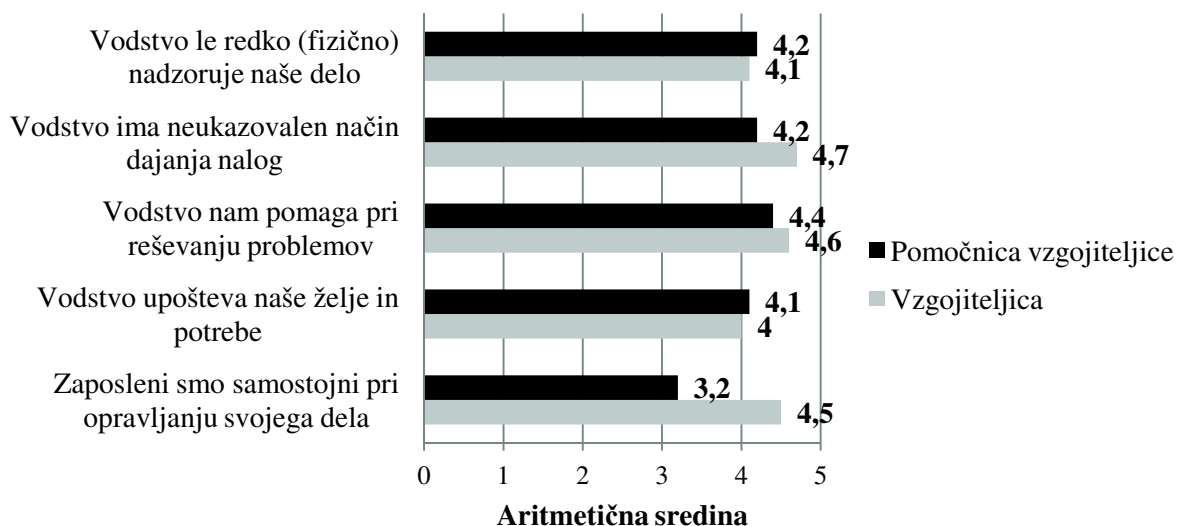
Vzgojiteljice so se najbolj strinjale v tem, da imajo uravnotežen delovni in prosti čas, da so zadovoljne z delovnim časom in da je pri delu poskrbljeno za varnost in zdravje. Najmanj so se strinjale s trditvijo, da jim delo ne predstavlja velikega stresa (Slika 1). Povprečna ocena vseh trditvev pri vzgojiteljicah znaša 4,3 ($M = 4,3$) (Slika 6). Vzgojiteljice veliko delovnega časa preživijo na prostem, v vrtcih jedo uravnoteženo prehrano in delovni prostor je prilagojen majhnim otrokom. Ti pogoji sovpadajo z njihovim zadovoljstvom pri najvišje ocenjenih trditvah. Glede na to, da vzgojiteljice nosijo nekoliko večjo odgovornost pri delu, je povsem razumljivo, da pri delu občutijo tudi nekaj stresa, vendar ta dejavnik ni tako močan, saj znaša povprečna ocena 4,2 ($M = 4,2$) in zato nima negativnega vpliva na zadovoljstvo anketiranih pri delu.

Pomočnice vzgojiteljic so se najbolj strinjale s trditvijo, da je na delovnem mestu poskrbljeno za zdravje in varnost ($M = 4,5$), najmanj ($M = 2,1$) pa so se strinjale s trditvijo, da so zadovoljne s plačo (Slika 1). Ta ocena povprečja nam tudi pove, da so pomočnice vzgojiteljic z višino plače nezadovoljne, saj je povprečna ocena precej nižja od 3. Povprečje vseh trditvev pomočnic vzgojiteljic je 3,8 (Slika 6), ki je nekoliko nižje od povprečne ocene pri

vzgojiteljicah. Tako kot vzgojiteljice, so tudi pomočnice vzgojiteljic deležne podobnih delovnih pogojev, zato se tudi te popolnoma strinjajo, da delajo v zdravem in varnem okolju. Ker so pomočnice vzgojiteljic, v primerjavi z vzgojiteljicami, v podrejenem položaju in imajo nižjo stopnjo izobrazbe, imajo tudi nižjo plačo, kar pa je, v sklopu tega dejavnika, edina trditev, pri kateri so pokazale nezadovoljstvo. Vsekakor se strinjamo, da bi se morala povečati tudi plača, saj nezadovoljstvo s plačo lahko pomeni, da zaposleni občutijo, da delajo preveč, če primerjajo, koliko so za to delo plačani.

5.2.2 Vodenje

Dejavnik, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, je tudi vodenje. Zanimalo nas je, kakšen nadzor izvaja vodstvo nad zaposlenimi, ali je ta bolj strog in konstanten, ali vodstvo uporablja bolj »mehek« pristop vodenja. Prav tako nas je zanimalo, kako vodstvo upošteva potrebe in želje zaposlenih in ali jim pri morebitnih ovirah, s katerimi se pri delu soočijo, tudi pomaga.



Slika 2: Vodenje zaposlenih

Iz slike 2 je razvidno, da je tudi pri tem dejavniku povprečna vrednost precej visoka, skupno povprečje namreč znaša 4,2 (Slika 6).

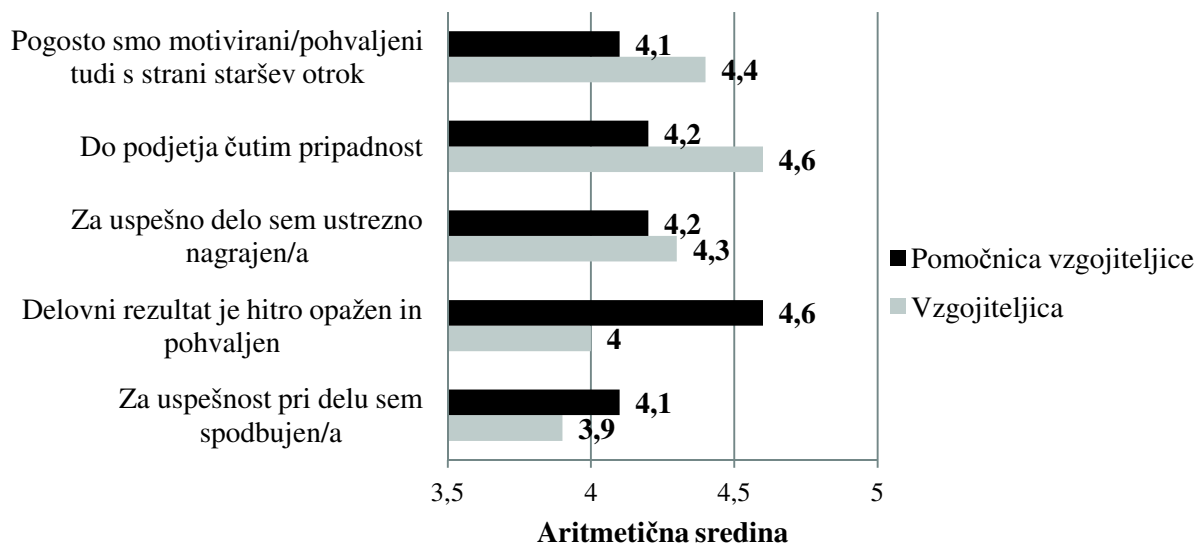
Vzgojiteljice so se najbolj strinjale s trditvijo, da vodstvo uporablja neukazovalen način dajanja nalog ($M = 4,7$), najmanj pa s trditvijo, da vodstvo upošteva njihove želje in potrebe ($M = 4$). V obeh trditvah je povprečje nad vrednostjo 3, kar pomeni, da se vzgojiteljice z obema trditvama strinjajo in kaže na visoko zadovoljstvo z vodenjem v organizaciji. Skupna povprečna vrednost vzgojiteljic znaša 4,4 (Slika 6). Glede na to, da so vzgojiteljice v neprestanem stiku z otroki in se morajo nenehno prilagajati različnim okoliščinam, je povsem

razumljivo, da vodstvo upošteva njihove želje in potrebe, po drugi strani pa jim ne daje strogih navodil za izvajanje njihovega dela.

Pomočnice vzgojiteljic se najbolj strinjajo s trditvijo (Slika 2), da jim vodstvo pomaga pri reševanju problemov ($M = 4,4$), ki nastanejo pri izvajanju njihovega dela, najmanj pa s trditvijo, da so pri delu samostojne ($M = 3,2$). Ti rezultati morda izhajajo iz dejstva, da so pomočnice vzgojiteljic pod nadzorom vzgojiteljic in zato pri delu nimajo toliko samostojnih odločitev, kot vzgojiteljice, pri katerih je sicer ta vrednost precej višja ($M = 4,5$). Zagotovo pa jim stopnjo zadovoljstva pri delu zvišuje dejstvo, da se lahko v primeru težav pri delu obrnejo na vodstvo. Pri pomočnicah vzgojiteljic skupna povprečna vrednost pri trditvah sicer znaša 4,0 (Slika 6), kar pomeni, da so v sklopu tega dejavnika pri delu skoraj enako zadovoljne kot vzgojiteljice.

5.2.3 Motivacija

Motivacija je verjetno eden najpomembnejših dejavnikov, ki vpliva na mnogo stvari v organizaciji. S tem, ko ustrezna motivacija povečuje učinkovitost zaposlenih, se povečuje tudi njihovo zadovoljstvo, bodisi so za to ustrezno nagrajeni bodisi pri tem občutijo lastno zmago in dosežek. Pri tem dejavniku smo vsebino trditev postavili tako, da smo lahko čim bolj ugotovili, na kakšen način so zaposleni motivirani: ali so to nagrade, pohvale, ali morda občutenje pripadnosti organizaciji, ki je verjetno tudi pomemben motivator pri delu.



Slika 3: Motivacija zaposlenih

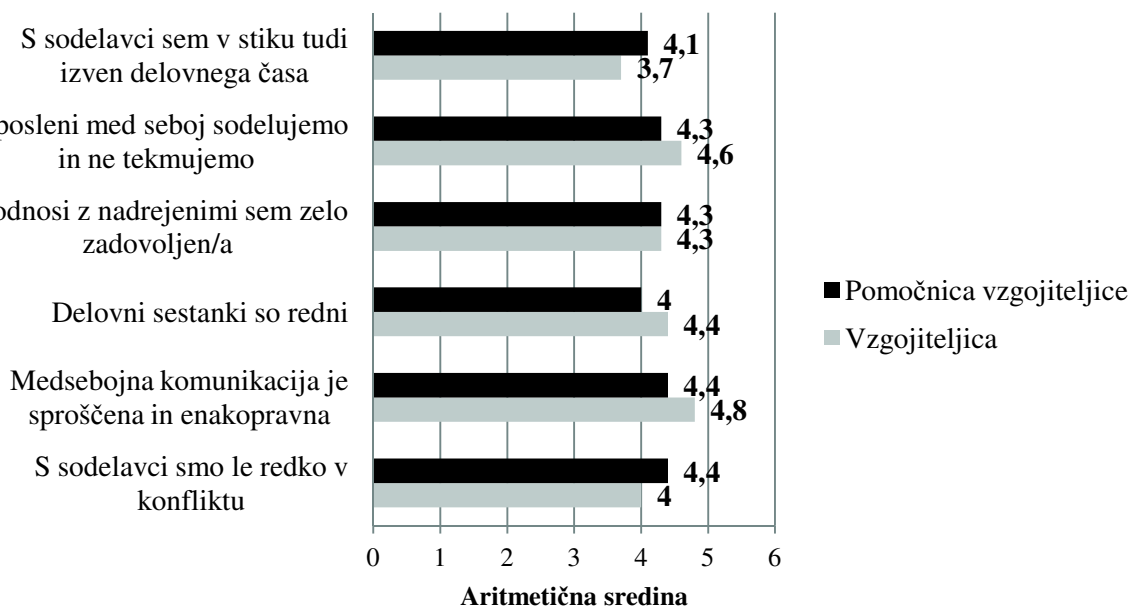
Skupna povprečna vrednost pri trditvah, ki so navedene na sliki 3, znaša 4,2 (Slika 6), kar pomeni, da je, podobno kot pri prejšnjih dejavnikih, njihov vpliv na zadovoljstvo zaposlenih zelo ugoden.

Vzgojiteljice so se najbolj strinjale s trditvijo, da čutijo pripadnost do organizacije ($M = 4,6$), najmanj pa s trditvijo, da so pri delu spodbujene ($M = 3,9$). Obe trditvi sta sicer nad vrednostjo $M = 3$, kar pomeni, da na zadovoljstvo zaposlenih ne vplivata v negativnem smislu. Skupna povprečna vrednost pri vzgojiteljicah je $M = 4,2$ (Slika 6), ki je enaka skupnemu povprečju. Iz teh rezultatov sklepamo, da so vzgojiteljice motivirane predvsem s pohvalami in nekoliko manj z nagrajevanjem. Prav tako so zelo motivirane z občutenjem pripadnosti organizaciji, kar pomeni, da z veseljem pridejo na delo in ga tudi z veseljem opravljajo.

Pomočnice vzgojiteljic so se najbolj strinjale s trditvijo, da je delovni rezultat hitro opažen in pohvaljen ($M = 4,6$), najmanj pa s trditvijo, da so motivirane ali pohvaljene s strani staršev ($M = 4,1$) in da so, podobno kot pri vzgojiteljicah, pri uspešnem delu spodbujene ($M = 4,1$). Skupna povprečna vrednost pomočnic vzgojiteljic znaša 4,2 (Slika 6), kar je enako skupnemu povprečju. Iz rezultatov je razvidno, da so pomočnice vzgojiteljic za delo visoko motivirane in to v enakem razmerju kot vzgojiteljice.

5.2.4 Medsebojni odnosi in komunikacija

Dobri medsebojni odnosi in komunikacija izboljšujejo »vzdušje« v organizaciji. Ustrezna komunikacija pomeni tudi boljšo informiranost zaposlenih, kar posredno povečuje njihovo zadovoljstvo. Zaradi tega smo izpostavili ta dejavnik kot pomemben za doseganje zadovoljstva zaposlenih. Zanimalo nas je predvsem, kakšni so odnosi med sodelavci, kakšni so odnosi med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, in če v organizaciji morda prevladuje tekmovalno vzdušje.



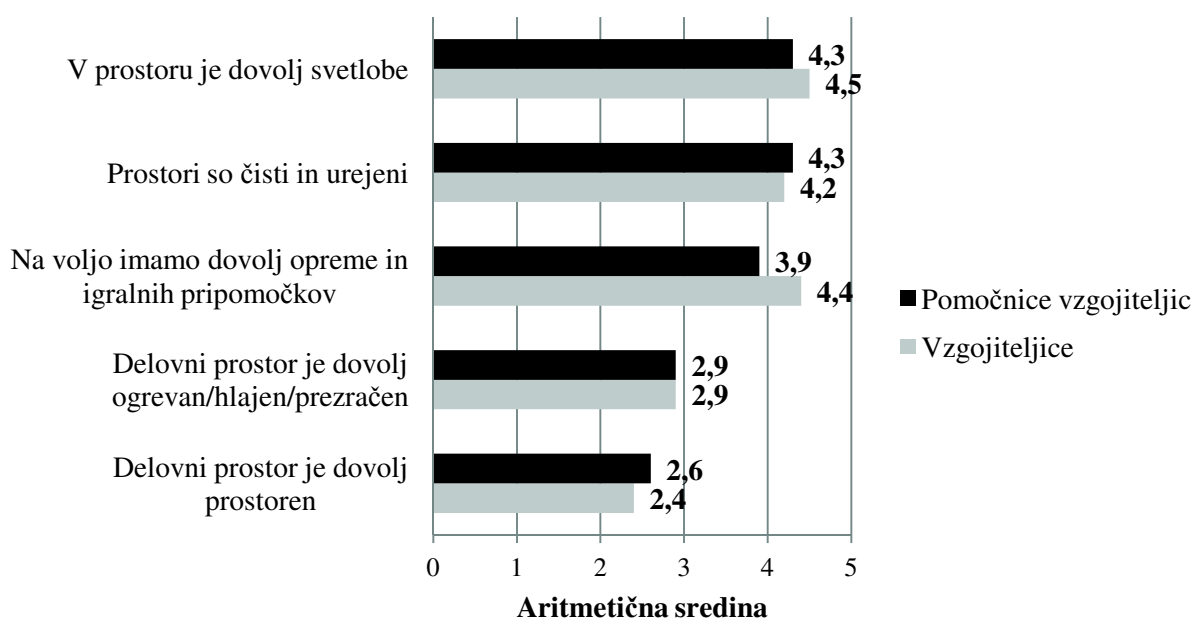
Slika 4: Medsebojni odnosi in komunikacija

Skupna povprečna vrednost je 4,3 (Slika 6), kar pomeni, da je zadovoljstvo na tem področju zelo visoko.

Vzgojiteljice so se najbolj strinjale s trditvijo ($M = 4,8$), da je medsebojna komunikacija sproščena in enakopravna (Slika 4), najmanj pa s trditvijo, da so s sodelavci v stiku tudi izven delovnega časa ($M = 3,7$). Obe vrednosti sta večji od 3, kar pomeni, da ta dejavnika pozitivno vplivata na zadovoljstvo vzgojiteljic pri delu. Skupna povprečna vrednost vzgojiteljic je 4,3 (Slika 6), kar je enako skupnemu povprečju. Sproščeno in enakopravno komunikacijo povezujemo z dejstvom, da v organizaciji prevladuje sodelovalno in ne tekmovalno vzdušje, kot je to značilno za katere druge organizacije ($M = 4,6$) ter tudi redki konflikti med vzgojiteljicami ($M = 4$).

5.2.5 Fizično delovno okolje

Na delovnem mestu preživimo tretjino dneva, zato je zelo pomembno, kakšno je delovno okolje. Neprezračeni prostori, ki jim manjka svetloba, ne vplivajo dobro na zdravje, kaj šele na splošno počutje zaposlenih. Zato tudi ta dejavnik povezujemo z zadovoljstvom zaposlenih. Zanimalo nas je, v kakšnem okolju delajo zaposleni, ali je to dovolj zračno in prostorno, saj, kot vemo, en oddelek sprejme od enajst do dvaindvajset otrok.



Slika 5: Delovni (fizični) prostor zaposlenih

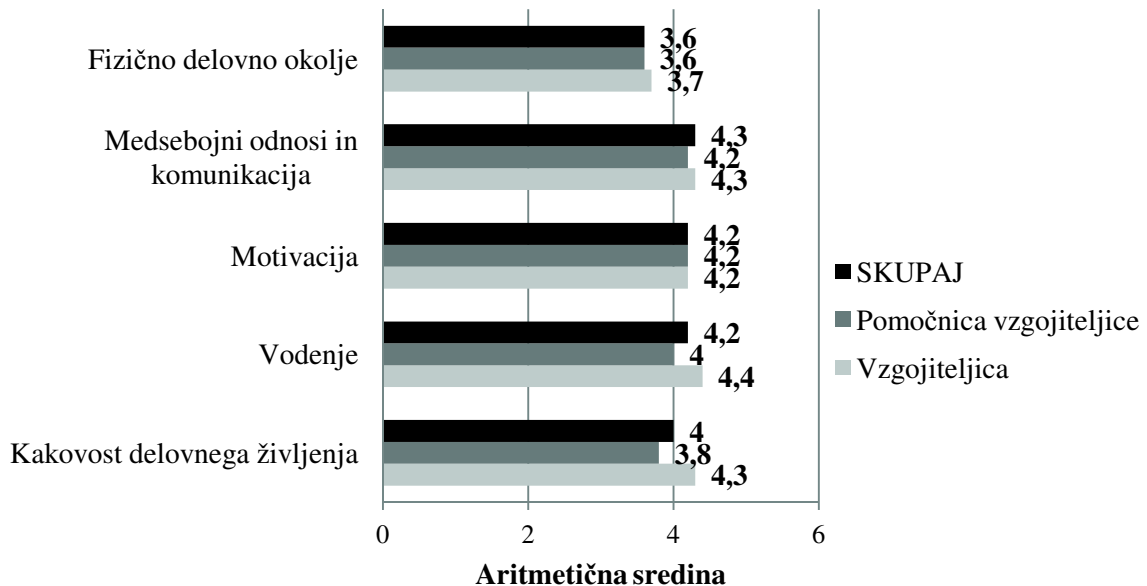
Skupna povprečna vrednost pri trditvah, ki so navedene na sliki 5 je 3,6 (Slika 6), kar pomeni, da so zaposleni na tem področju zadovoljni, vendar pa je, kot vidimo, ta vrednost, če jo primerjamo z ostalimi dejavniki, najnižja. V nadaljevanju bomo pojasnili razloge.

Iz slike 5 je razvidno, da se vzgojiteljice najbolj strinjajo s trditvijo, da je v delovnih prostorih dovolj svetlobe ($M = 4,5$), najmanj pa se strinjajo s trditvijo, da je prostor dovolj prostoren ($M = 2,4$). Temu verjetno botruje Pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje (2005, 34. člen), ki določa največje število otrok v enem oddelku glede na starostno obdobje predšolskih otrok. Skupna povprečna ocena vzgojiteljic je 3,7 (Slika 6).

Pomočnice vzgojiteljic se najbolj strinjajo s trditvi, da je v prostoru dovolj svetlobe ($M = 4,3$) in da so prostori čisti in urejeni ($M = 4,3$), so si pa z vzgojiteljicami enotne v nestrinjanju z velikostjo delovnega prostora ($M = 2,6$). Skupna povprečna ocena pomočnic vzgojiteljic je 3,6 ($M = 3,6$) (Slika 6). Kot vidimo, velikost delovnega prostora negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar lahko predstavlja težavo ob dnevih, ko vremenske razmere ne omogočajo gibanja na prostem.

5.2.6 Skupna povprečna ocena

Na sliki 6 so prikazane skupne povprečne ocene za vzgojiteljice, pomočnice vzgojiteljic in obeh skupin skupaj. S pomočjo tabele bomo lahko opredelili razlike med zadovoljstvom vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic ter razlike med zadovoljstvom glede na dejavnike zadovoljstva zaposlenih.



Slika 6: Skupna povprečna vrednost

Rezultati kažejo, da so vzgojiteljice bolj zadovoljne pri delu kot pomočnice vzgojiteljic, razen pri motivaciji, kjer je povprečna ocena pri obeh skupinah zaposlenih izenačena. Največjo razliko med zadovoljstvom zaposlenih vidimo pri dejavniku »kvaliteta delovnega življenja«, najmanjšo pa, kot že rečeno, pri dejavniku »motivacija«. Zaposleni so najbolj zadovoljni z

medsebojnimi odnosi in komunikacijo ($M = 4,3$), najmanj pa s fizičnim delovnim okoljem ($M = 3,6$). Vse povprečne ocene so nad 3, večinoma prek 4, kar pomeni, da so zaposleni pri delu, v okviru določenih dejavnikov, zelo zadovoljni.

5.3 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Vzgojiteljice so bolj zadovoljne z delovnim časom kot pomočnice vzgojiteljic.

Zanimalo nas je, ali so vzgojiteljice bolj zadovoljne z delovnim časom kot pomočnice vzgojiteljic. Rezultati, ki so prikazani na sliki 1, kažejo, da je povprečna ocena pri trditvi »Z delovnim časom sem zadovoljen/a« pri vzgojiteljicah 4,7 ($M = 4,7$), medtem ko pri pomočnicah vzgojiteljic ta ocena znaša 4,0 ($M = 4,0$). Na podlagi dobljenih rezultatov in upoštevajoč omejitve te raziskave lahko hipotezo potrdimo.

Hipoteza 2: Vzgojiteljice občutijo več stresa na delovnem mestu kot pomočnice vzgojiteljic.

Vzgojiteljice imajo večjo odgovornost kot pomočnice vzgojiteljic, saj so slednje v podrejenem položaju. Zaradi tega trdimo, da so vzgojiteljice, zaradi večje odgovornosti, na delovnem mestu bolj izpostavljene stresnim okoliščinam. Iz slike 1 je razvidno, da je povprečna ocena vzgojiteljic pri trditvi »Moje delo mi ne predstavlja velikega stresa« 3,7 ($M = 3,7$), medtem ko je pri pomočnicah vzgojiteljic ta ocena višja, in sicer 4,2 ($M = 4,2$). Na podlagi dobljenih rezultatov in upoštevajoč omejitve te raziskave lahko hipotezo potrdimo.

Hipoteza 3: Vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic so pri delu zelo motivirane.

To hipotezo smo preverjali s pomočjo trditev pri dejavniku zadovoljstva zaposlenih »motivacija« (Slika 3). Slika 6 jasno prikazuje, da so povprečne ocene pri teh trditvah pri obeh skupinah anketiranih (vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic) izenačene in znašajo 4,2. Ker je povprečna ocena precej višja od 3,0 ($M = 3,0$) in se giblje okrog 4,0 ($M = 4,0$), to pomeni, da so anketirani pri trditvah največkrat obkrožili »večinoma se strinjam«. Na podlagi dobljenih rezultatov in upoštevajoč omejitve te raziskave lahko hipotezo potrdimo.

Hipoteza 4: Vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic so zadovoljne z medsebojnimi odnosi in komunikacijo znotraj organizacije.

To hipotezo smo preverjali s pomočjo trditev pri dejavniku zadovoljstva zaposlenih »medsebojni odnosi in komunikacija« (Slika 4). Na sliki 6 lahko vidimo, da je povprečna ocena trditev v sklopu obravnavanega dejavnika zadovoljstva zaposlenih pri vzgojiteljicah za malenkost višja ($M = 4,3$) kot pri vzgojiteljicah ($M = 4,2$). Povprečna ocena pri obeh skupinah anketiranih je višja od 3,0 ($M = 3,0$) oziroma se giblje preko 4,0 ($M = 4,0$). Na podlagi dobljenih rezultatov in upoštevajoč omejitve te raziskave lahko hipotezo potrdimo.

Hipoteza 5: Vzgojiteljice so na delovnem mestu bolj zadovoljne kot pomočnice vzgojiteljic.

Trdimo, da so vzgojiteljice v splošnem smislu, torej, če združimo vse omenjene dejavnike zadovoljstva, bolj zadovoljne pri delu kot pomočnice vzgojiteljic. Naša trditev izhaja iz predvidevanj, da nezadovoljstvo pomočnic vzgojiteljic povzroča nižja plača in podrejen položaj v primerjavi z vzgojiteljicami. To hipotezo smo preverjali s prikazom ločenih rezultatov skupne povprečne ocene vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic. Na sliki 6 lahko vidimo, da imajo vzgojiteljice pri vseh dejavnikih zadovoljstva zaposlenih (razen pri motivaciji, kjer so povprečne ocene izenačene) višjo povprečno oceno kot pomočnice vzgojiteljic. Največjo razliko zadovoljstva pri delu vidimo pri dejavniku »kakovost delovnega življenja« (vzgojiteljice $M = 4,3$ in pomočnice vzgojiteljic $M = 3,8$). Na podlagi dobljenih rezultatov in upoštevajoč omejitve te raziskave lahko hipotezo potrdimo.

5.4 Ugotovitve in povzetek spoznanj

Ugotovili smo, da so zaposleni v izbrani organizaciji večinoma zadovoljni, tako z delovnim mestom in pogoji, kot s pestrostjo dela in delovnim časom. To je verjetno pogojeno tudi z naravo njihovega dela, saj ta zahteva neprestano gibanje, ustvarjalnost, iznajdljivost in vnašanje lastnih idej. Delovni prostor ni tipično pisarniški, saj zaposleni večino delovnega časa prebijejo na prostem ali v igralnici. Nekoliko manj so zaposleni zadovoljni z delovnim okoljem, s tem mislimo predvsem na lastnosti fizičnega okolja, kot so na primer velikost, svetlost, ogrevanje prostora in razpoložljivost sredstev za nemoteno delo.

5.5 Predlogi za izboljšave zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji

Spoznali smo, da je zadovoljstvo zaposlenih zelo zapleten pojav, ki je odvisen od vsakega posameznika. Nekomu daje zadovoljstvo visoka plača, drugemu pa pripadnost organizaciji. Zato je izboljšanje zadovoljstva zaposlenih zelo zahtevna naloga managerjev. V naši organizaciji bi se lahko v prihodnosti osredotočili na sam delovni prostor, saj je bilo, kot smo raziskali, na tem področju izraženega najmanj zadovoljstva zaposlenih. V delovni prostor bi namestili vgradne omare in dvižne mize, ki zagotovo prihranijo nekaj prostora.

Ugotovili smo tudi, da so pomočnice vzgojiteljic nekoliko manj zadovoljne na delovnem mestu, kar bi lahko odpravili z večjo enakopravnostjo z vzgojiteljicami, predvsem na področju samoodločanja in večje samostojnosti pri delu.

SKLEP

Zadovoljstvo na delovnem mestu je pomemben dejavnik zagotovitve zdravega delovnega okolja, od humanizacije dela v najširšem smislu.

Zadovoljstvo smo ugotavljali s stopnjo zadovoljstva zaposlenih strokovnih delavk (vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic) v vrtcih občine Žalec. Dobljeni rezultati kažejo zelo dobro stanje, čeprav so pri nekaterih dejavnikih, med odgovori vzgojiteljic in pomočnic vzgojiteljic, pomembne razlike. Med najbolj izstopajočimi dejavniki, ki kažejo manjšo stopnjo zadovoljstva, je zadovoljstvo z delovnim prostorom. Ta dejavnik ima najnižjo povprečno oceno (Slika 6). Najmanj so zaposleni zadovoljni z velikostjo in temperaturo prostora (Slika 5). Ti rezultati so bili pričakovani, saj je število otrok v enem oddelku zakonsko določeno in pri tem zaposleni nimajo velikega vpliva. Ker gre za majhne otroke, je pomembno, da ni prepiha in nameščenih klimatskih naprav, saj bi se s tem povečala obolelost otrok. Ta težava je še toliko večja v poletnih dneh. Vsi ostali rezultati kažejo na visoko stopnjo zadovoljstva, še posebno na področju medsebojnih odnosov in komuniciranja, kjer se je pokazala najvišja raven zadovoljstva pri delu (Slika 6).

Vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic delajo v podobnih delovnih pogojih, pa vendar se je med njimi pokazala razlika v zadovoljstvu pri delu. Vzgojiteljice so pri delu bolj zadovoljne, kar pripisujemo nadrejenemu položaju ter večji samostojnosti in odločanju pri opravljanju nalog. Pomočnice vzgojiteljic so najmanj zadovoljne s plačo, ki pa predstavlja pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih, saj je z njo povezana motiviranost in splošni življenjski standard zaposlenega.

Kot smo ugotovili, je zadovoljstvo zaposlenih in njihova motiviranost izredno pomembna za doseganje večje učinkovitosti pri delu in posledično zadovoljstva. Med vzgojiteljicami in pomočnicami vzgojiteljic, v povezavi z motivacijo, nismo opazili večje razlike zadovoljstva oziroma nezadovoljstva pri delu. Še največja razlika se je pokazala pri zaznavanju in pohvali delovnega rezultata, kjer so pomočnice vzgojiteljic pokazale nekoliko več strinjanja, kar pomeni, da so na tem področju bolj zadovoljne. To se nam zdi povsem razumljivo, saj so pomočnice vzgojiteljic pod stalnim nadzorom vzgojiteljic in jih pri delu lahko sproti pohvalijo in tudi nagradijo, bodisi prevzamejo kakšno njihovo nalogo bodisi sprejmejo slabše pogoje v povezavi s pričetkom in koncem delovnega časa, ki je večinoma stvar dogovora.

Pomembno je, da zaposleni v organizaciji čutijo pripadnost, saj tudi ta povečuje zadovoljstvo zaposlenih pri delu. V naši raziskavi smo ugotovili, da vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic občutijo visoko stopnjo pripadnosti organizaciji, vzgojiteljice nekoliko bolj kot pomočnice vzgojiteljic. Vzgojiteljicam je dodeljena večja odgovornost, večjo imajo tudi samostojnost pri delu, kar povečuje njihovo zadovoljstvo in pripadnost organizaciji.

Vzdrževanje zadovoljstva zaposlenih bi za vodstvo morala biti vsakdanja naloga, ki pa je precej zahtevna. Ta naloga zahteva različne pristope. Sodelovanje zaposlenih pri tem je velikega pomena. Možnost sodelovanja je dana. A med možnostjo in dejanskim sodelovanjem je še zagotovo nekaj prostora in lahko jo razvijamo tudi z večanjem ozaveščenosti in pripravljenosti o pomenu lastnega sodelovanja vsakega zaposlenega, na primer pri zadovoljstvu z odnosi (medsebojno komunikacijo) in ob upoštevanju načela kritičnega vrednotenja (skozi kriterije kakovostnega vzgojno-izobraževalnega procesa).

Rezultati raziskave so dobri, a potreba po boljšem stanju se bo skozi proces načrtnega izvajanja aktivnosti lahko realizirala še v višjo stopnjo zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih.

Zelo pomembno je tudi letno izvajanje letnih pogovorov z zaposlenimi, znotraj katerih je izpostavljen razvoj potencialov vsakega otroka in zadovoljstvo staršev.

Zadovoljstvo na delovnem mestu je odvisno od zagotovitve zdravega delovnega okolja, v katerega sodi še marsikaj drugega kot osebni prejemki. To nakazujejo tudi rezultati obdelave vprašalnika. Lahko zaključimo, da v delovnem okolju vrtca izvajajo delo zadovoljni ljudje.

LITERATURA IN VIRI

- Ahmad, S. Fayyaz, Nazir Ahmad Gilkar in David Ahmad Darzi. 2008. *Organisational behaviour*. New Delhi: Atlantic.
- Baron, Angela in Michael Armstrong. 2007. *Human capital management: achieving added value through people*. Philadelphia, PA: Kogan Page.
- Beardwell, Julie in Tim Claydon. 2007. *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Pearson Education.
- Blerkom, Diana L. Van. 2008. *College study skills: becoming a strategic learner*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Chandramohan, A. 2008. *Human resource management*. New Delhi: APH Publishing.
- Černetič, Metod. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
- Dalton, Marie, Dawn Hoyle in Marie Watts. 2010. *Human relations*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Dlabay, Les R., James L. Burrow in Brad Kleindl. 2011. *Principles of business*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Fox, William. 2007. *Managing organizational behavior*. Cape Town: Juta & Co.
- Gaspar, Julijan E. 2005. *Introduction to business*. Boston, MA: Cengage Learning.
- Griffin, Ricky W., in Gregory Moorhead. 2011. *Organizational behaviour: managing people and organizations*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Hersey, Paul in Kenneth H. Blanchard. 1982. *Management organizational behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F. 1968. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review* 46 (1): 53-62.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske in Michael T. Matteson. 2008. *Organizational behavior and management*. New York: McGraw Hill Higher Education.
- Ivancevich, John M., in Michael T. Matteson. 1996. *Organizational behavior and management*. Chicago, IL: Irwin.
- Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Maher, Michael W., Clyde P. Stickney in Roman L. Weil. 2011. *Managerial accounting: an introduction to concepts, methods and uses*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Ministrstvo za šolstvo in šport. 1999. *Kurikulum za vrtce*. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport.
- Moje delo. 2012. *Kako do zadovoljstva pri delu?* [Http://www.mojedelo.com/novice/kako-do-zadovoljstva-pri-delu-2901](http://www.mojedelo.com/novice/kako-do-zadovoljstva-pri-delu-2901) (9. 1. 2013).
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač in Aleša Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

- Muller, Marie, Karien Jooste in Marthie Bezuidenhout. 2006. *Health service management*. Cape Town: Juta & Co.
- Mullins, Laurie J. 2007. *Management and organizational behaviour*. Harlow: Pearson Education.
- Needle, David. 2010. *Business in context: An introduction to business and its environment*. Hampshire: Cengage Learning.
- Patil, S. B., A. A. Karad in P. B. Kushare. 2008. *Industrial engineering and management*. Pune: Technical Publications Pune.
- Phillips, Jack J. 2005. *Investing in your company's human capital: strategies to avoid spending too little or too much*. New York: Amacon Div American Mgmt Assn.
- Phillips, Jack J. in Lisa Edwards. 2008. *Managing talent retention: an ROI approach*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Pride, William M., Robert J. Hughes in Jack R. Kapoor. 2011. *Business*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Robbins, Stephen P., in Timothy A. Judge. 2007. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Sims, Ronald R. 2010. *Reforming (transforming?) a public human resource management agency*. Jefferson County, AL: Information Age Publishing.
- Šilih, Majna. 2001. *Organiskop za merjenje zadovoljstva*.
[Http://www.finance.si/1955/Organiskop_za_merjenje_zadovoljstva](http://www.finance.si/1955/Organiskop_za_merjenje_zadovoljstva) (9. 1. 2013).
- Vrtci občine Žalec. 2012. *Poslovno poročilo za leto 2011*. Poslovni dokumenti, Vrtci občine Žalec.
- Werner, Steve, Ronald Schuler in Susan Jackson. 2011. *Human resource management*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Zupan, Nada, Ivan Svetlik, Miroslav Stanojevič, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Koše. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRAVNI VIRI

Pravilnik o normativih in kadrovskih pogojih za opravljanje dejavnosti predšolske vzgoje, *Uradni list RS*, št. 75/2005, 82/2005, 76/2009, 77/2009 (79/2009 popr.), 102/2009, 105/2010, 92/2012 (98/2012 popr.).

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani!

Moje ime je Ana Novak. Sem študentka Fakultete za management in potrebujem Vašo pomoč pri raziskovalnem delu diplomske naloge o zadovoljstvu zaposlenih pri delu. Vljudno Vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa za izpolnjevanje anketnega vprašalnika.

Hvala!

V anketi je pet sklopov vprašanj. Prosim, da označite strinjanje z naslednjimi trditvami (1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – nisem opredeljen, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Pri vsaki trditvi označite po en odgovor.

KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA

Trditev	1	2	3	4	5
Delo mi ne predstavlja velikega stresa.					
Razmerje med delovnim in prostim časom je uravnoteženo.					
Z delovnim časom sem zadovoljen/a.					
Na delovnem mestu je poskrbljeno za varnost in zdravje.					
S plačo sem zadovoljen/a.					

VODENJE

Trditev	1	2	3	4	5
Vodstvo le redko (fizično) nadzoruje naše delo.					
Vodstvo ima neukazovalen način dajanja nalog.					
Vodstvo nam pomaga pri reševanju problemov.					
Vodstvo upošteva naše želje in potrebe.					
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.					

MOTIVACIJA

Trditev	1	2	3	4	5
Pogosto smo motivirani/pohvaljeni s strani staršev otrok.					
Do podjetja čutim pripadnost.					
Za uspešno delo sem ustrezno nagrajen/a.					
Delovni rezultat je hitro opažen in pohvaljen.					
Za uspešnost pri delu sem spodbujen/a.					

MEDSEBOJNI ODNOSI IN KOMUNIKACIJA

Trditev	1	2	3	4	5
S sodelavci sem v stiku tudi izven delovnega časa.					
Zaposleni med seboj sodelujemo in ne tekmujemo.					
Z odnosi z nadrejenimi sem zelo zadovoljen/a.					
Delovni sestanki so redni.					
Medsebojna komunikacija je sproščena in enakopravna.					
S sodelavci smo le redko v konfliktu.					

FIZIČNO DELOVNO OKOLJE

Trditev	1	2	3	4	5
V prostoru je dovolj svetlobe.					
Delovni prostori so čisti in urejeni.					
Na voljo imamo dovolj opreme in igralnih pripomočkov.					
Delovni prostor je dovolj ogrevan/hlajen/prezračen.					
Delovni prostor je dovolj prostoren.					

SPOL (označite):

- M
 Ž

IZOBRAZBA (označite):

- Osnovnošolska
 Srednješolska
 Višješolska
 Visokošolska

DELOVNO MESTO (označite):

- Vzgojiteljica
 Pomočnica vzgojiteljice