

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANIH
ORGANIZACIJAH JAVNE UPRAVE**

Kaja Španinger

Ljubljana, september 2019

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

Diplomsko delo
**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V IZBRANIH ORGANIZACIJAH JAVNE
UPRAVE**

Ime in priimek: Kaja Španinger
Vpisna številka: 04044031
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Uprava 1. stopnja
Mentor: izr. prof. dr. Jože Benčina

Ljubljana, september 2019

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Kaja Španinger, študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava 1. stopnja, z vpisno številko 04044031, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Analiza zadovoljstva zaposlenih v izbranih organizacijah javne uprave.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu literature in virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata, ali v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,

je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral/la Jasmina Spahalić mag. prof. slov.

Ljubljana, 28.8.2019

Podpis avtorice:

POVZETEK

Diplomsko delo prikazuje in primerja zadovoljstvo zaposlenih v izbranih organizacijah javne uprave. Organizacije javne uprave, ki jih v tem diplomskem delu primerjamo, so: Javni medobčinski stanovanjski sklad, Mestna občina Maribor, Mestna občina Ptuj in Upravna enota Ptuj. Namen dela je analiza zadovoljstva zaposlenih v izbranih organizacijah javne uprave. Diplomsko delo poskuša ugotoviti, v kateri izbrani organizaciji so zaposleni najbolj zadovoljni ter preučiti dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

V empiričnem delu diplomskega dela je bila opravljena anonimna anketa na izbranih organizacijah javne uprave na temo zadovoljstva zaposlenih v teh. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, v kateri izbrani organizaciji javne uprave so zaposleni najbolj zadovoljni ali so zaposleni bolj zadovoljni v organizacijah z več zaposlenimi ali z manj zaposlenimi in kaj bi v organizacijah lahko spremenili, da bi lahko zadovoljstvo povečali. Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni najbolj zadovoljni v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu Maribor, ki tudi najbolj izstopa po analizi povprečnih vrednosti zadovoljstva notranjih in zunanjih dejavnikov. Rezultati pa so prav tako pokazali, da so zaposleni bolj zadovoljni v organizacijah z manj zaposlenimi. Za zvišanje zadovoljstva v vseh izbranih organizacijah javne uprave pa bi organizacije in njihovi vodilni, lahko največ naredili na področju sprotnega izobraževanja zaposlenih in izboljšanju kakovosti letnih razgovorov.

Ključne besede: organizacije javne uprave, zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, dejavniki zadovoljstva, merjenje zadovoljstva, Mestna občina Maribor, Mestna občina Ptuj, Upravna enota Ptuj, Javni medobčinski stanovanjski sklad Maribor.

ABSTRACT

ANALYSIS OF EMPLOYEE SATISFACTION IN SELECTED PUBLIC ADMINISTRATION ORGANIZATIONS

The thesis presents and compares four public administration organizations and the satisfaction of their employees. Following organizations were selected for the comparison: Public Inter-municipal Housing Fund, City Municipality of Maribor, City Municipality of Ptuj and Administrative Unit of Ptuj. The purpose is to analyze the satisfaction of employees in selected public administration organizations. The goals are: to research and compare satisfaction of employees in selected public administration organizations, to find out which organization has the most satisfied employees, to study the satisfaction of employees and factors that have the most influence on it. We will also try to confirm our hypotheses, provide findings and suggestions for improving employee satisfaction.

In the empirical part of the thesis, an anonymous survey was conducted at selected public administration organizations. The aim of the research was to find out in which public administration organization the employees are most satisfied, are the employees more satisfied in organizations with more employees or with fewer employees and what could be changed in the organizations in order to increase satisfaction. The results of the survey showed that employees are most satisfied at the Maribor Inter-Municipal Housing Fund, which also stands out the most after analyzing the average values of satisfaction of internal and external factors. The results also showed that employees were more satisfied in the organizations with fewer employees. In order to increase satisfaction in all selected public administration organizations, organizations and their leaders could do the most in the field of on-going employee training and improving the quality of annual interviews.

Key words: public administration organizations, employee satisfaction at work, factors of satisfaction, measurement of satisfaction, consequences of dissatisfaction, Municipality of Maribor, Municipality of Ptuj, Administrative unit of Ptuj, Public inter-municipal housing fund Maribor

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK	iv
ABSTRACT	v
KAZALO	vi
KAZALO PONAZORITEV.....	vii
1 UVOD.....	8
2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	10
2.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	10
2.2 NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	11
2.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	12
3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	15
3.1 PLAČA	16
3.2 NAGRAJEVANJE	16
3.3 NAPREDOVANJE	17
3.4 MEDSEBOJNI ODNOSI	17
3.5 DELOVNE RAZMERE	18
3.6 DELOVNI ČAS	18
3.7 VARNOST ZAPOSLOTITVE	18
3.8 SAMOSTOJNOST ZAPOSLENIH	19
3.9 ZDRAVJE ZAPOSLENIH	20
4 RAZISKAVE V IZBRANIH ORGANIZACIJAH JAVNE UPRAVE	22
4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJ	22
4.2 METODOLOGIJA IN POTEK RAZISKAVE	24
4.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAV	25
4.3.1 Spol.....	25
4.3.2 Starost zaposlitve	26
4.3.3 Izobrazba	26
4.3.4 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih.....	27
4.3.5 Ravnanje v primeru preobremenitve in zadovoljstvo z znanjem	30
4.3.6 Letni razgovor.....	31
4.3.7 Zadovoljstvo z delovnim mestom in organizacijo, v kateri ste zaposleni	31
4.4 PREVERJANJE HIPOTEZ.....	32
4.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	33
5 ZAKLJUČEK.....	35
LITERATURA IN VIRI	37
PRILOGE.....	39
PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	39

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Zadovoljstvo zaposlenih	29
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Uspešnost organizacije	17
Slika 2: Samostojnost pri delu	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Spol	25
Tabela 2: Starost.....	26
Tabela 3: Izobrazba.....	26
Tabela 4: Rezultati strinjanja s trditvami zadovoljstva zaposlenih po organizacijah in skupaj	27
Tabela 5: Zadovoljstvo z organizacijo, v kateri so anketirani zaposleni.....	29
Tabela 6: Ravnanje v primeru preobremenitve z delom.....	30
Tabela 7: Znanje pri opravljanju svojih del in nalog.....	30
Tabela 8: Primerjava rezultatov mnenj o letnih razgovorih po organizacijah in skupaj.....	31
Tabela 9: Sprememba delovnega mesta	32
Tabela 10: Ponosni na organizacijo	32
Tabela 11: Struktura vzorca glede na vrednotenje trditve zadovoljstva zaposlenih	33

1 UVOD

Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je ključni dejavnik za uspešno delovanje organizacije. Zaposlen, ki je na svojem mestu zadovoljen, svoje delo opravlja bolje, učinkoviteje in se je pripravljen za dobro svoje organizacije bolj prilagajati. Zadovoljstvo zaposlenih vpliva na več stvari. Posledično se lahko odraža tudi v kakovosti storitev organizacije, v kateri je dotična oseba zaposlena. Za zagotavljanje kakovostnih storitev organizacij javne uprave smo v diplomskem delu primerjali izbrane organizacije javne uprave, ugotovili, kjer je zadovoljstvo zaposlenih največje, kje najmanjše in kaj bi posledično lahko naredili, da bi zadovoljstvo zaposlenih povečali.

Različni avtorji zadovoljstvo zaposlenih opredeljujejo različno. Tako Robbins in Judge (2015) zadovoljstvo zaposlenih predstavljata kot določen pozitiven občutek glede dela, ki ga zaposleni opravlja. Zaposleni z večjo stopnjo zadovoljstva bo imel pozitivne občutke glede svojega dela, medtem ko bo imel zaposleni z nizko stopnjo zadovoljstva negativne občutke glede tega.

Spet drugo opredelitev zadovoljstva ima Joshi (2016), ki zadovoljstvo zaposlenih opredeli kot del večje kompozitne zasnove, ki vključuje posameznikovo psihično dispozicijo in medsebojna razmerja. Lahko se opredeli kot zadovoljstvo, ki ga zaposleni opravlja.

Namen diplomskega dela je bil izvesti raziskavo zadovoljstva zaposlenih v izbranih organizacijah javne uprave, na podlagi analize nekaterih dejavnikov zadovoljstva in na koncu rezultate primerjati med seboj.

Cilji diplomskega dela so bili:

- Medsebojno primerjati zadovoljstvo zaposlenih v izbranih organizacijah javne uprave in ugotoviti, v kateri organizaciji so zaposleni najbolj zadovoljni.
- Proučiti zadovoljstvo zaposlenih in nekatere dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v izbranih organizacijah javne uprave.
- Preveriti hipoteze, podati ugotovitve in morebitne predloge za izboljšave.

Hipoteze diplomskega dela so bile:

- Hipoteza 1: Med izbranimi organizacijami javne uprave, so najmanj zadovoljni v mestni občini Maribor.
- Hipoteza 2: V organizacijah z manj zaposlenimi je zadovoljstvo manjše kot v organizacijah z več zaposlenimi.
- Hipoteza 3: Ocene dejavnikov zadovoljstva v mestnih občinah so različne od ocen dejavnikov v skladu in upravni enoti.

Za pripravo teoretičnega dela se je uporabljena metoda študije tuje in domače literature ter virov, za pripravo raziskovalnega dela pa metoda anketiranja zaposlenih v izbranih organizacijah javne uprave.

Za raziskovalni del pa se je uporabila metoda primerjanja organizacij med seboj. Tako smo na podlagi anketnega vprašalnika oziroma njegovih odgovorov lahko podrobneje preučili zadovoljstvo zaposlenih v izbranih organizacijah javne uprave in jih primerjali med seboj. Z rezultati ankete smo ugotovili, v kateri organizaciji so zaposleni najbolj zadovoljni in v kateri niso, ter kaj bi lahko za zadovoljstvo zaposlenih ustvarili nadrejeni oziroma organizacija sama. V diplomski nalogi gre torej za raziskavo, ki pomaga odgovornim, pri zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih.

Anketni vprašalnik je bil sestavljen po vzorcu anketnega vprašalnika preverjanja zadovoljstva zaposlenih na upravnih enotah (Ministrstvo za javno upravo, 2019). V vsaki izmed štirih izbranih organizacij javne uprave je bilo naključno razdeljenih 25 anket. Skupaj je torej bilo anketiranih 100 zaposlenih v organizacijah javne uprave.

Vsebinski del je razdeljen na štiri poglavja. V prvih treh poglavjih je predstavljena teoretična podlaga zadovoljstva zaposlenih, njegovega merjenja, nezadovoljstva zaposlenih in dejavnikov zadovoljstva zaposlenih. V četrtem poglavju pa je predstavljen empirični del, ki vsebuje predstavitev izbranih organizacij javne uprave, primerjavo zadovoljstva organizacij med seboj in pregled rezultatov raziskave.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Uspeh organizacij javne uprave ni odvisen samo od sposobnosti menedžmenta, vendar tudi od uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih. Zadovoljen zaposlen je učinkovit in produktiven delavec. Če zaposleni na svojem delovnem mestu ne vidijo možnosti sprememb, nimajo dobre plače in delajo v slabem delovnem okolju se njihova pripadnost do organizacije, v kateri so zaposleni manjša, posledično pa se manjša tudi njihovo zadovoljstvo. Nujno potrebno za dobro organizacije je, da vodilni v organizaciji zadovoljstvo zaposlenih spremljajo, analizirajo in primerjajo s preteklimi rezultati analiz ali pa drugimi organizacijami ter se jo trudijo povečati.

2.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno opredelimo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. V terminologiji stroke gre pri tem za tako imenovano posameznikov učinkoviti odziv na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto. Preprostejše pa lahko zadovoljstvo pri delu opredelimo kot tak občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju svojega dela (Mihalič, 2008, str. 4).

Tako lahko povzamemo, da je zadovoljstvo pri delu sestavljeno iz pozitivnih in negativnih občutkov doživljanja pri delu zaposlenih, ki so med seboj povezani. S stališča organizacije je zadovoljstvo zaposlenih pomembno zlasti zato, ker vpliva na pojave, kot so absentizem, fluktuacija, delovni spori, telesno in duševno zdravje, nezgode pri delu, pripravljenost na izobraževanje in usposabljanje ter čez vse navedeno tudi na samo delo v organizaciji. Zaposleni bodo s podjetjem zadovoljni, če bodo v njem lahko dosegali ne samo zadovoljitve materialnih potreb, ampak tudi svojo osebno rast in samospoštovanje (Skočir, 2001, str. 1097).

Rozman (200, str. 66) zadovoljstvo zaposlenih pri delu opisuje kot občutenja pri delu, zadovoljstvo pri delu je torej občutek in mnenje zaposlenih pri delu, ki ga opravljajo. Zaposleni so lahko z delom zadovoljni in ga nočejo menjati, lahko pa so z delom, ki ga opravljajo povsem nezadovoljni. Njihovo mnenje o zadovoljstvu pri delu pa se lahko tudi spremeni, saj to niso dolgoročna čustva in se spreminjajo v odvisnosti od konkretnega dela, ki ga človek opravlja.

Svojo razlago zadovoljstva zaposlenih pri delu podajata tudi Robbins in Judge (2015) kot neki pozitivni občutek glede dela, ki ga zaposleni opravlja. Zaposleni z večjo stopnjo zadovoljstva bo imel pozitivne občutke glede svojega dela, medtem ko bo imel zaposleni z nizko stopnjo zadovoljstva negativne občutke glede tega.

Spet drugo opredelitev zadovoljstva ima Joshi (2016), ki zadovoljstvo zaposlenih opredeli kot del večje kompozitne zasnove, ki vključuje posameznikovo psihično dispozicijo in medsebojna razmerja. Lahko se opredeli kot zadovoljstvo, ki ga zaposleni opravlja. V organizacijski klimi je zelo pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih, in sicer ravno zaradi tega, ker so zadovoljni zaposleni ustvarjalni, inovativni in visoko produktivni.

Zadovoljstvo zaposlenih tako opredelimo kot pomemben dejavnik pri vsakodnevnem opravljanju zadolžitve zaposlenih na delovnem mestu. Vpliva na posameznika in se odraža v samem delu zaposlenega, posledično pa na rezultatih organizacije, v kateri je zaposlen. S čim večjim zadovoljstvom zaposlenih v organizaciji lahko delodajalec in organizacija dosežeta večje uspehe.

2.2 NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Nezadovoljstvo zaposlenih v organizacijah se pojavi takrat, ko v organizaciji niso izpolnjene potrebe in pričakovanja zaposlenega. Največkrat se nezadovoljstvo kaže v slabih rezultatih organizacije oziroma slabem delovanju te. Da do tega ne bi prišlo, je najpomembnejše nezadovoljstvo zaposlenih čim prej prepoznati in odkriti razloge zanjo, le tako se stanje lahko izboljša, še preden na organizaciji in zaposlenih pusti trajne posledice.

Po Heathfeilu (2017, str. 8) obstajajo štiri načini prikazovanja nezadovoljstva zaposlenih pri delu:

- Izhod: nezadovoljstvo se vidi z nakazovanjem zaposlenega na odhodu podjetja.
- Mnenje: zaposleni se trudi aktivno izboljšati pogoje dela in celoten položaj z razgovori z nadrejenimi in s predlogi izboljšav.
- Lojalnost: zaposleni pasivno, a optimistično čaka, da se bo položaj vendarle izboljšal. Trudi se z zagovarjanjem stališč podjetja in zaupanjem v pravilne odločitve vodstva.
- Zanemarjanje: pasivno dovoljevanje, da se delovni pogoji še poslabšujejo. To se vidi v izostankih pri delu, odsotnosti, zamujanju na delo, večjemu številu napak.

Če povzamemo po Mihaliču (2008, str. 7) se lahko nezadovoljstvo zaposlenega na splošno kaže v manjši produktivnosti, večjem številu napak, nižji kakovosti produktov, angažiranju pri delu, ne iskanju rešitev pri delovnih težavah, negativnih vplivih na sodelavce in delovno okolje.

Nezadovoljstvo zaposlenih se torej najpogosteje kaže skozi konfliktne in frustrirane delavce. To se odraža na njihovo vsakodnevno delo in posledično na delovanje organizacije. Takšni delavci imajo tudi večjo stopnjo zbolevanja zaradi stresa in slabšega imunskega sistema. Tako Svetlik in Zupan (2009, str. 33) v svojem delu posledice nezadovoljstva delita v tri skupine:

- Absentizem: najbolj pogosti razlog za odsotnost je bolniška odsotnost, varstvo družinskega člana, izobraževanje. Bolniška odsotnost je odgovor na slabe delavne pogoje, odnose med nadrejenimi in sodelavci, prevelike delovne obremenitve.
- Fluktuacije: odhod zaposlenega iz organizacije (kazalnik stanja podjetja).
- Nezaželeno vedenje.
- Kolektivna stavka, protesti in zahteve.

Posledice nezadovoljstva ene osebe pa se velikokrat začnejo kazati tudi pri drugih zaposlenih. Tako iz dneva v dan narašča število nezadovoljnih zaposlenih. Najpogostejši vzrok za odhod zaposlenega iz organizacije, v kateri je zaposleni, pa je nezadovoljstvo. Predvsem pa nezadovoljstvo, ki ga vodstvo ni prepoznalo.

Zadovoljstvo zaposlenih je torej temelj dobrega poslovanja vsake organizacije. Da bi organizacija delovala kar se da dobro, dosegala čim boljše rezultate in se v prihodnosti dobro razvijala, morajo poskrbeti vodilni v njej. Odgovorni so za zadovoljevanje potreb zaposlenih v organizaciji, ki s svojim zadovoljstvom dobro opravljajo svoje delo. Zadovoljni zaposleni so namreč pripravljeni za dobro organizacije, svoj delovni čas kdaj podaljšati, narediti dodatno delo, se izobraževati in vlagati nazaj v dobro delovno okolje. Gre torej za krog, kjer organizacija in vodilni v njej, delajo za dobro zaposlenih, zaposleni pa s svojim delom vračajo v organizacijo. Da se v organizaciji obdrži zadovoljstvo, pa se je treba v veliki meri izogibati nezadovoljstvu, ki ga je velikokrat lahko spregledati.

2.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Merjenje nam daje možnost, da izboljšamo stanje na področju zadovoljstva zaposlenih, tako pridobimo močno orodje za povečanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti (Mihalič, 2008, str. 104). Merjenje zadovoljstva zaposlenih torej pomeni zbiranje povratnih informacij oziroma mnenj na različna vprašanja in trditve, ki so povezana z njegovim delom, delovnim mestom in delovnim okoljem.

Za merjenje zadovoljstva zaposlenih lahko uporabimo že v naprej pripravljen vprašalnik s strani ministrstev, kar nam daje možnost kasnejšega primerjanja rezultatov z drugimi organizacijami, ki so prav tako analizirale zadovoljstvo zaposlenih na enak način. Prav tako pa na podoben način lahko primerja rezultate po letih v sami organizaciji in med drugimi ter ugotovi, ali je na poti v pravo ali napačno smer. Primer takega vprašalnika je vprašalnik za letno ugotavljanje zadovoljstva strank in zaposlenih v upravnih enotah.

Organi državne uprave, ki poslujejo s strankami, ugotavljajo zadovoljstvo strank glede poslovanja z njimi najmanj vsaki dve leti, na podlagi metodologije, ki jo objavi minister na spletnih straneh ministrstva, pristojnega za upravo (Ministrstvo za javno upravo, 2019).

Na spletni strani Ministrstva za javno upravo (2019) so podani vprašalniki za ugotavljanje zadovoljstva:

- Letno ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev uprave,
- sprotno ugotavljanje zadovoljstva odjemalcev uprave in
- ugotavljanje zadovoljstva notranjih odjemalcev uprave – sodelujočih organov.

Ministrstvo za notranjo upravo vabi organe države in javne uprave, da ankete izvaja oziroma deli čim pogosteje, saj bodo le tako lahko vedeli dejansko stanje zadovoljstva zaposlenih in strank. Prav tako pa so na Ministrstvu za javno upravo objavljeni vprašalniki za letno ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih in strank, v upravnih enotah. Ti vprašalniki so (Ministrstvo za javno upravo, 2019):

- za stranke,
- za zaposlene,
- primerjava med upravnimi enotami na podlagi več postavk: povprečna ocena, razkorak med pričakovanim in dejansko zaznanim stanjem glede sestavin kakovosti in lastnosti zaposlenih, dolžina čakanja strank za ureditev svojih zadev.

Na podlagi vrnjenih rezultatov Ministrstvo za javno upravo objavi primerjavo med javnimi upravami po letih. Prav tako pa dobi povratne informacije zaposlenih. Tako lažje poda predloge za izboljšavo in za dvig zadovoljstva v prihodnih letih.

Pri merjenju zadovoljstva zaposlenih pa lahko naletimo tudi na veliko težav. Največja taka je, da se ankete ne udeleži veliko zaposlenih. Ker so po večini ankete prostovoljne, se zaposleni sami odločijo, ali bodo anketo rešili ali ne. Prav tako so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo, v vsakem okolju specifični. Zato je treba te dejavnike najprej odkriti in šele nato na podlagi njih anketirati.

Različne organizacije pa merjenje zadovoljstva opravljajo različno, primer so na primer: Vzajemna, Krka, NLB in Studio Moderna. Tri od štirih organizacij se vključujejo v projekt SiOK – projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih podjetjih. V okviru projekta SiOK je izdelan anketni vprašalnik za slovenske organizacije. Vprašalnik SiOK ima 80 standardnih vprašanj za vse organizacije. Od tega se jih 69 navezuje na merjenje organizacijske klime, 11 pa na zadovoljstvo z delom. Preostala vprašanja organizacije dodajo same glede na svoje specifikke. SiOK združuje vprašanja v več kategorij: pripadnost, odnos do kakovosti, inovativnost, iniciativnost, motivacijo in zavzetost, poznavanje poslanstva, vizije in ciljev, organiziranost, strokovno usposobljenost in učenje, vodenje, notranje odnose, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje, razvoj kariere, splošno zadovoljstvo. Ocenjevalna lestvica je Likertova lestvica, z vrednostjo odgovorov od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni »zelo

nezadovoljen« in 5 »zelo zadovoljen« ali 1 »sploh se ne strinjam« in 5 »popolnoma se strinjam«. Anketiranje pa poteka anonimno. (Poslovni-bazar, 2019)

3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Dejavnike zadovoljstva zaposlenih pri delu lahko razdelimo v dve osnovni skupini: notranje in zunanje. Notranji dejavniki imajo predvsem psihološko vrednost in izvirajo iz človekovih notranjih občutij. Zunanji dejavniki pa temeljijo na okolju, v katerem deluje človek. Tako so zunanji dejavniki odnosi s sodelavci, varnost zaposlitve, plača ipd. Seveda pa obstajajo tudi dejavniki, ki jih lahko uvrstimo v obe skupini, saj se navezujejo tako na psihološko vrednost in tudi okolje, v katerem deluje človek. Kot primer takega dejavnika lahko vzamemo kariero človeka. Med notranje dejavnike pa uvrstimo samostojnost pri delu, izzive na delovnem mestu, zanimivost dela, ki ga opravljamo, možnost napredovanja ipd.

Dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih lahko po Moorheadu in Griffinu (1989) razdelimo tudi v tri večje skupine:

- Organizacijski dejavniki: plača, možnosti napredovanja, varnost zaposlitve in delovni pogoji.
- Skupinski dejavniki: sodelavci in nadrejeni.
- Osebni dejavniki: potrebe, ki jih vsak posameznik ima, prizadevanja in ugodnosti.

Z dejavniki zadovoljstva zaposlenih ugotovimo, v kolikšni meri so zaposleni v organizaciji zadovoljni s svojimi plačami, možnostmi napredovanja, delovnimi pogoji, odnosi, vodenjem in podobno.

Dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih v organizacijah pa sta Možina in Svetlik (1998, str. 154–156) razdelila v kar šest skupin:

1. Vsebina dela: ta vključuje možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost in raznovrstnost dela.
2. Samostojnost pri delu: ta predstavlja možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije, v kateri je zaposlen.
3. Plača, dodatki in ugodnosti.
4. Vodenje organizacije dela: to pomeni ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrek pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela.
5. Odnosi pri delu: sem sodi dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
6. Delovne razmere: združuje majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovanja okolja, kot so vlaga, hrup, neugodna temperatura, prah in podobno.

Zadovoljstvo zaposlenih torej zagotovimo z zadovoljevanjem njihovih potreb. Kot primer lahko poudarimo, da zaposleni svoje materialne potrebe zapolnjujejo s plačo, ki jim jo za opravljeno delo nameni delodajalec. Organizacija pa mora zaposlenemu nuditi tudi zadovoljevanje njegovih nematerialnih potreb, kot so na primer socialna varnost. Zaposleni, pa se mora zavedati, da s svojim delom zapolnjuje tudi svoje psihološke potrebe, kot je izražanje svoje volje, svojih odločitev ipd. Ko se izpolnjujejo vse potrebe, in ko to spoznata delodajalec oziroma organizacija, v kateri je zaposleni zaposlen in delavec, pride do zadovoljstva.

3.1 PLAČA

Plača ali nagrajevanje sodi med osrednje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V organizacijah se srečujejo z vprašanjem, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim omogočila normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Na delavčevo zadovoljstvo pri delu namreč vpliva predvsem razlog za plačo, ne pa samo njena višina.

Primerno višino plače, ki naj bi jo posameznik dobil za opravljeno delo, si ustvari vsak zase, in sicer tako, da svojo plačo primerja s plačo sodelavcev in s plačo delavcev za podobno delo v drugih podjetjih (Gostiša, 2001).

3.2 NAGRAJEVANJE

Ena izmed lažjih načinov povečanja zadovoljstva zaposlenih je nagrajevanje zaposlenih za dobro opravljeno delo. V sodobnem času delodajalci omogočajo nagrajevanja v oblikah dodatnega izobraževanja zaposlenih, pošiljanje na seminarje ipd. Tako ima delavec večje zadovoljstvo na delovnem mestu, saj pridobi več znanj, delodajalec pa posledično delavca, ki ima nova in moderna znanja in pripomore k boljšemu razvoju oziroma delovanju organizacije. Seveda pa obstajajo tudi drugi načini nagrajevanja zaposlenih. Tako ločimo dve tipični skupini nagrajevanja zaposlenih: denarno nagrajevanje in nedenarno nagrajevanje.

Denarno nagrajevanje že v sami besedi pove, da gre za nagrajevanje zaposlenih z denarjem. Bodisi z enkratnim dodatkom k plači, darilnimi boni, bonusi ali pa za povečanje plače oziroma povišanje plačilnega razreda. V nedenarno nagrajevanje pa lahko vključimo več stvari. Mihalič (2006) navaja, da med nedenarne nagrade sodijo: napotitve na izobraževanje, izpolnjevanje in usposabljanje, horizontalno in vertikalno napredovanje, dodatni prosti dnevi, boljši delovni pogoji in simbolne nagrade. Razne bonitete so prav tako nedenarne nagrade, ki močno vplivajo na motiviranost posameznika pri delu, posledično pa na njegovo zadovoljstvo.

Slika 1: Uspešnost organizacije



Vir: Lasten

3.3 NAPREDOVANJE

Napredovanje pomeni veliko vsakemu posamezniku. Prinaša namreč večjo finančno stabilnost, posledično pa zadovoljstvo zaposlenega. V osnovi pomeni, dodatno zadovoljstvo na delovnem mestu. Če zaposleni vidi, da se njegov trud izplača, bo bolj zadovoljen, posledično pa bo tudi bolje opravljal svoje delo in bo to pozitivno vplivalo na celotno delo organizacije, v kateri je zaposlen.

Po mnenju Rozmana, Kovača in Koletnika (1993, str. 199–200) je prav napredovanje v organizaciji ali drugače rečeno razvoj kariere bistven dejavnik zadovoljstva zaposlenih, ta pa posledično zagotavlja sposobnost zaposlenih za osebno rast in razvoj ter znižuje frustracije. Pri načrtovanju kariere posameznika v organizaciji, kot predmet zviševanja zadovoljstva zaposlenih, je treba uskladiti cilje organizacije in posameznika, kar pa posledično omogoča organizaciji, da zadrži dobro izobražene in zadovoljne zaposlene.

3.4 MEDSEBOJNI ODNOSI

Dobri medsebojni odnosi lahko veliko pripomorejo k dobremu počutju delavcev na delovnem mestu. Če so ti odnosi pozitivni, se takrat oblikuje ugodno in prijateljsko vzdušje. Ljudje se med seboj dobro razumejo, so zadovoljni in s tem tudi bolj produktivni. Posledično prispevajo k razvoju organizacije. (Jurman, 1981, str. 203) Za dobre medsebojne odnose med zaposlenimi pa je temelj timsko delu in sodelovanje.

Medosebni odnosi so odvisni od stopnje razvitosti demokracije, od delovne in kulturne ravni in od osebnosti posameznikov. Pomembno je ustvarjati odnose sodelovanja v podjetju (Možina 2002, str. 23).

Med medsebojne odnose pa je pomembno izpostaviti tudi medsebojne odnose z nadrejenimi oziroma vodilnimi. Zaposleni so bolj zadovoljni, če se do neke mere čutijo vključeni v odločanje

o njihovem delovnem procesu in samem delu, ki ga opravljajo. To pa jim lahko omogoči dobra komunikacija in medsebojni odnosi z njihovimi nadrejenimi.

3.5 DELOVNE RAZMERE

Med delovne razmere štejemo varnost pri delu in odpravljanje motečih dejavnikov v delovnem okolju, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah in hrup. Za zadovoljstvo zaposlenih moramo zagotavljati prostore, ki so v skladu z varnostnimi zahtevami, ohranjati urejene in čiste delovne prostore, poskrbeti za prijetno temperaturo v vseh letnih časih in zmanjšati preobremenjujoč hrup (Mihalič, 2008).

Mihalič (2008) pravi, da naj bodo delovni prostori urejeni, čisti in redno zračeni. Svetloba v delovnih prostorih naj ne bo premočna in ne prešibka. Premočan hrup naj poskušamo zmanjšati ali preprečiti. Temperatura naj bo prijetna v vseh letnih časih. Redno pa moramo vzdrževati delovne stroje in naprave ter tako preprečevati oziroma omejiti elektromagnetno sevanje naprav.

3.6 DELOVNI ČAS

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1) določa, da traja delovni čas štirideset ur tedensko. Kljub temu pa številne organizacije pričakujejo, da bodo zaposleni delali več kot osem ur. Delovni čas in njegova nenapisana pravila glede podaljševanja tega, ki veljajo v vse več organizacijah, pa posledično vodijo v nezadovoljstvo zaposlenih.

Mihaličeva (2008) trdi, da pregledovanje prisotnosti na delovnem mestu posledično deluje kot nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Strogo določen delavnik povzroča pritisk na zaposlenega. Z uvedbo fleksibilnega delovnega časa na delovnem mestu, kjer prisotnost zaposlenih ni pomembna oziroma vezana na delovne ure, posledično povečuje zadovoljstvo zaposlenih, saj je merilo uspešnosti zaposlenega samo delovni učinek.

3.7 VARNOST ZAPOSLOTITVE

Z razgibanim trgom tudi razmere v organizacijah zahtevajo stalne spremembe. Posledica tega je, da zaposlenim delodajalci ne morejo obljubiti dolgoročne in polne varnosti njihove zaposlitve.

Stalna in varna zaposlitev ima naslednje pozitivne učinke na zaposlene (Pfeffer, 1998; po Zupan, 1999, str. 51):

- Večja pripravljenost zaposlenih za pridobivanje novih znanj;
- več predlogov za izboljšave, saj zaposleni vedo, da s tem ne ogrožajo svojih delovnih mest;

- večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev.

Mihalič (2008) pravi, da bodo zaposleni čutili večje zadovoljstvo pri delu in manj obremenjeno opravljali svoje delo, če se ne bodo obremenjevali s tem, da lahko kadar koli izgubijo službo. Podjetja, ki zaposlenim lahko nudijo varnost zaposlitve, lahko pričakujejo pozitivne učinke, kot so: večja pripravljenost zaposlenih, da pridobijo nova znanja, zaposleni so pripravljeni dati več predlogov za izboljšave, saj s tem vedo, da ne ogrožajo svojega delovnega mesta, večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev in si prizadevajo za čim boljši dolgoročni uspeh. Zaradi pozitivne plati stalne zaposlitve lahko podjetja uporabljajo različne načine, ki omogočajo stalnost zaposlitve not npr. Začasno zaposlene in najemanje različnih storitev na trgu (Zupan, 1999).

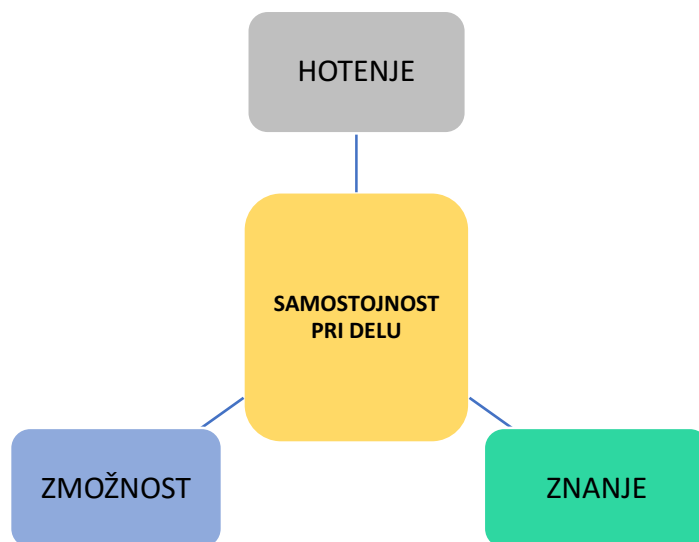
3.8 SAMOSTOJNOST ZAPOSLENIH

Samostojnost pri delu daje delavcu občutek, da je vreden za organizacijo. Samostojno se lahko odloča o svojem delovnem času, lahko si sam razporeja čas, kdaj in kako bo opravil svoje naloge, v katerem razporedu, kako in kaj bo delal na samem delovnem mestu. Tako dobi delavec občutek, da je za organizacijo, v kateri dela, vreden in pomemben. Posledično se za svoje delo bolj zavzema, ga bolje opravlja in organizaciji prinaša dobre rezultate. Delavec se v takšnem sistemu ne počuti omejenega in zatrtega.

Ivan Svetlik (1998) pravi, da je igranje na karto samostojnosti v organizacijah razmeroma zapleteno. Morda se mu prav zato menedžment pogosto izogne oziroma se bolj odzove na pritiske po večji samostojnosti, kot da bi jo preišljeno dodeljeval posameznikom in skupinam. Najprej gre za občutljivo ravnotežje med hotenji, (z) možnostmi in znanjem. V navedenem trikotniku so najbrž ključna znanja in sposobnosti.

O samostojnosti v organizacijah ne moremo govoriti v smislu, da jo zaposleni imajo ali pa ne. Lahko trdimo samo, da jo je razmeroma lahko stopnjevati, pri čemer pa vedno višja stopnja vključuje tudi vedno nižje. Lahko bi začeli z informiranjem o dogajanju v organizaciji, ki lahko sega od dogajanja v posameznih proizvodnih enotah do pomembnih poslovnih dogodkov in strateških usmeritev celotne organizacije. Sledijo raznovrstna posvetovanja med vodji in njihovimi podrejenimi, pri čemer delavci povedo, kaj mislijo o posameznih vprašanih poslovanja, kako bi se oni odločali ali kako bi se oni odzvali na določene odločitve.

Slika 2: Samostojnost pri delu



Vir: Lasten

3.9 ZDRAVJE ZAPOSLENIH

Zdravje zaposlenih na delovnem mestu je osnova za dobro delovanje organizacije, saj organizacija brez zaposlenih ne more delovati. Je tudi osnova za zadovoljstvo zaposlenih. Ministrstvo za zdravje (2019) je zdravju na delovnem mestu postavilo veliko težo. Opisuje ga kot podlago za dobro in uspešno življenje in delo - tako za posameznika kot za organizacijo. Skrb za ohranjanje in izboljševanje zdravja zaposlenih je smotrna, saj so zdravi in zadovoljni delavci, ki delajo v varnem in spodbudnem delovnem okolju produktivnejši in ustvarjalnejši, redkeje zbolijo in redkeje odhajajo na bolniške dopuste ter ostajajo zvesti organizaciji oziroma delodajalcu. Delodajalec, ki nudi dobro in stimulatívno delovno okolje, lažje zaposli kakovostnejši kader in pridobi javni ugled.

Promocija zdravja na delovnem mestu je zelo pomembna. Cilji so povečanje aktivnosti in ukrepov, ki jih delodajalec lahko izvaja z namenom ohranjanja in krepitev telesnega ter duševnega zdravja delavcev.

Gre za skupna prizadevanja delodajalcev, delavcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja ljudi pri njihovem delu. To dosežemo s kombinacijo:

- izboljšanja organizacije dela in delovnega okolja;
- spodbujanja zaposlenih, da se aktivno udeležujejo aktivnosti za varovanje in krepitev zdravja;
- omogočanja izbire zdravega načina življenja in
- spodbujanja osebnostnega razvoja.

S kategoriziranjem in ugotavljanjem dejavnikov zadovoljstva si organizacije pomagajo pri ugotavljanju in izboljšanju zadovoljstva zaposlenih. Kljub kategorizaciji in dejavnikom pa to še vedno ni popoln načrt na uspeh organizacije in za popolno zagotavljanje zadovoljstva vsakega zaposlenega v njej. Zavedati se moramo, da se posamezniki med seboj razlikujejo in imajo različna merila dejavnikov zadovoljstva. Tako ne morejo biti za vsakega zaposlenega enako pomembni prav vsi dejavniki, vendar se med seboj razlikujejo. Dejavniki torej ne zagotavljajo popolnega zadovoljstva vseh zaposlenih v organizaciji, so pa dober kazalnik in osnova, na kateri organizacija lahko gradi.

4 RAZISKAVE V IZBRANIH ORGANIZACIJAH JAVNE UPRAVE

4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJ

MESTNA OBČINA MARIBOR

Mestna občina Maribor je organizacija javne uprave in opravlja lokalne zadeve javnega pomena. Sedež občine je v središču mesta Maribora. Celotna občina je vključena v Dravsko statistično regijo in v njej živi kar 111,079 prebivalstva po podatkih iz leta 2017. Je ena izmed večjih mestnih občin (natančno druga) in ima po zadnjih podatkih zaposlenih 252 oseb. Trenutno je njen župan Aleksander Saša Arsenovič, ki pa ima kar štiri podžupane. Mestna občina Maribor ima več organov mestne uprave. Mednje spadajo (Mestna občina Maribor, 2019):

- Kabinet župana,
- urad za finance in proračun,
- urad za gospodarske dejavnosti,
- urad za komunalo, promet in prostor,
- urad za kulturo in mladino,
- urad za vzgojo in izobraževanje, zdravstvo, socialno varstvo in raziskovalno dejavnost,
- sekretariat za splošne zadeve,
- služba notranje revizije,
- služba za zaščito, reševanje in obrambno načrtovanje,
- služba za razvojne projekte in investicije – Projektna pisarna,
- medobčinski inšpektorat in redarstvo Maribor,
- medobčinski urad za varstvo okolja in ohranja narave,
- urad za šport,
- projekti.

JAVNI MEDOBČINSKI STANOVANJSKI SKLAD MARIBOR

Javni medobčinski stanovanjski sklad Maribor se ukvarja oziroma je javna organizacija, ki oskrbuje z najemnimi stanovanji za vse prosilce. Ukvarja se z izboljševanjem življenjskih pogojev v njihovih stanovanjih, ponuja kreditiranje občanov za lastno gradnjo stanovanj in posledično tudi z načrtovanjem načrta za razvoj stanovanjskega gospodarstva v občinah. Stanovanjski sklad Maribor gradi neprofitna stanovanja, jih odkupuje, obnavlja in pokriva tudi druga področja s strani razvojne, finančne, organizacijske in druge aktivnosti s področja stanovanjskega gospodarstva. Za razliko od Mestne občine Maribor ima Javni medobčinski stanovanjski sklad zaposlenih med 34 oseb, ki opravljajo in pokrivajo vsa področja delovanja

tega. Oskrba stanovanj Javnega medobčinskega stanovanjskega sklada Maribor pokriva področje Maribora in tudi nekaj drugih:

- Občine Duplek,
- občine Rače-Fram,
- občine Hoče-Slivnica,
- občine Miklavž na Dravskem polju,
- občine Starše.

Javni medobčinski stanovanjski sklad je bil ustanovljen leta 1992, delovati pa je začel dve leti kasneje 1994.

MESTNA OBČINA PTUJ

Mestna občina Ptuj ima podobno kot Mestna občina Maribor organizacijo javne uprave. Razlikujeta se po obsegu delovanja, saj Mestna občina Ptuj ni tako velika, in pri številu zaposlenih ima Mestna občina Ptuj zaposlenih le 100 oseb. Prav tako je tudi Mestna občina Ptuj vključena v Dravsko statistično regijo. Občina se osredotoča na pet najpomembnejših lokalnih zadev:

- Storitve občinske uprave,
- družino in socialne zadeve,
- gospodarstvo in okolje,
- turizem,
- izobraževanje, kultura in šport.

UPRAVNA ENOTA PTUJ

Tudi Upravna enota Ptuj je organizacija javne uprave. Njene naloge opravljajo izpostave ministrstev in drugi organi. Upravna enota Ptuj odloča o upravnih stvareh iz državnih pristojnosti, določen obseg njenih nalog pa sega tudi v pospeševalne in nadzorovalne funkcije za območje oziroma prostor, ki ga upravna enota pokriva. Obsega vsega skupaj 207 naselij in eno mesto Ptuj. V upravni enoti Ptuj je po zadnjih podatkih zaposlenih le 54 oseb.

Upravno enoto vodi načelnik. Po organizaciji je pod njim (Upravna enota Ptuj, 2019):

- Služba za pravne, kadrovske in skupne zadeve,
- oddelek za okolje in prostor,
- oddelek za občno upravo,
- oddelek za kmetijstvo in gospodarstvo,
- oddelek za upravno notranje zadeve.

Oddelek za upravne notranje zadeve ima še tri pod referate:

- Referat za promet,
- referat za javni red in tujce,
- referat za matične zadeve, državljanska stanja in krajevne urade, v katerega sodi kar deset krajevnih uradov.

4.2 METODOLOGIJA IN POTEK RAZISKAVE

V diplomskem delu je kot instrument raziskovanja uporabljena anketa. Pri iskanju podobnih anketnih vprašalnikov sem se obrnila na ministrstvo za javno upravo. Vzorec za nastali vprašalnik sem črpala iz že nastalega vprašalnika preverjanja zadovoljstva zaposlenih upravnih enot RS (Ministrstvo za javno upravo, 2019).

Kot instrument za merjenje zadovoljstva zaposlenih v izbrani organizaciji javne uprave je bil izbran anketni vprašalnik. Obsegal je demografske podatke anketiranca, vprašanja o splošnem zadovoljstvu zaposlenega v organizaciji, 16 trditev, ki so se nanašale na zunanje dejavnike zadovoljstva zaposlenih, 11 trditev, ki so se nanašale na notranje dejavnike zadovoljstva zaposlenih in 4 trditve, ki so se nanašale na zadovoljstvo z letnim razgovorom zaposlenega v izbrani organizaciji.

Anketni vprašalnik diplomskega dela je bil povsem anonimen in zaradi lažje komunikacije razdeljen v fizični obliki, na kar štirih organizacijah javne uprave. Javnemu medobčinskemu skladu Maribor, upravni enoti Maribor, upravni enoti Ptuj in občini Ptuj. Rezultati raziskave pa so bili uporabljeni izključno za študijske namene.

Vrnjene rezultate anketnega vprašalnika, se je kasneje ročno vneslo v spletno mesto 1ka, da smo prišli do lažjih statističnih podatkov, potrebnih za nadaljnjo raziskavo in analizo zadovoljstva zaposlenih.

Anketni vprašalnik je obsegal vprašanja osnovnih podatkov anketiranca: Kje je zaposlen, spol, starost, izobrazbo in status zaposlitve, v celoti pa sestoji iz 14 vprašanj. Dve vprašanji sta strukturirani tako, da so morali anketiranci podati oceno strinjanja s podanimi trditvami.

Pri vrednotenju rezultatov smo odgovore anketirancev najprej statično obdelali po izbranih organizacijah javne uprave posebej, nato pa jih primerjali med seboj. Tabela vrednotenja je bila pri trditvenih stavkih zadovoljstva zaposlenih notranjih in zunanjih dejavnikov in trditvah zadovoljstva zaposlenih z letnim razgovorom od 1 do 5, lestvica pa je bila naslednja:

- 1 - sploh se ne strinjam,
- 2 - ne strinjam,
- 3 - se strinjam,
- 4 - zelo se strinjam,
- 5 - popolnoma se strinjam.

Pri ugotavljanju splošnega zadovoljstva od 1 do 4 (1 – sploh nisem zadovoljen/a, 2 – nisem zadovoljen/a, 3 – sem zadovoljen/a, 4 – sem zelo zadovoljen/a).

Na podlagi povprečnih vrednosti rezultatov smo nato primerjali organizacije med seboj in ugotovili, v kateri izbrani organizaciji javne uprave so zaposleni najbolj zadovoljni.

V raziskavi pa smo se srečevali tudi z nekaj ovirami, kot so:

- Majhen vzorec anketiranih,
- pretvorba fizičnih anket v spletno anketo 1ka in,
- analizo obširnih podatkov.

V organizacijah javne uprave, ki jih preučujemo v diplomskem delu, je zaposlenih preveč ljudi, da bi lahko zadovoljstvo merili na vsakem izmed njih, zato smo izbrali naključne zaposlene. Zaposleni so se prostovoljno odločili, ali želijo sodelovati ali ne. Seveda pa je bilo merjenje opravljeno anonimno, tako je dopuščalo zaposlenim, da so bolj in odkritejše sodelovali. Razdeljenih je bilo 100 anket, 25 na vsako organizacijo in 100 je bilo tudi vrnjenih. To pomeni, da je bilo izpolnjenih vseh 100 % razdeljenih anket. Raziskava je potekala v mesecu juliju 2019.

4.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAV

Zaradi lažjega zbiranja je bila anketa prvotno razdeljena v fizični obliki, kasneje pa so bili odgovori zaradi lažje analize rezultatov vneseni v spletno anketo 1ka. Zbiranje podatkov ni potekalo dolgo. Zaradi predhodnega naznanila je bila anketa predana organizacijam in vrnjena po večini že v prvih nekaj dneh.

4.3.1 Spol

Pri spolu smo torej v vzorec zajeli vseh 100 anketirancev. Na tabeli 1 lahko vidimo, da je število zaposlenih, anketiranih v vseh organizacijah javne uprave v večini žensk. Moški pa predstavljajo manjšino.

Tabela 1: Spol

SPOL	Ženski	Moški
Javni medobčinski stanovanjski skladi Maribor	18	7
Mestna občina Maribor	20	5
Mestna občina Ptuj	20	5
Upravna enota Ptuj	19	6
SKUPAJ:	77	23

Vir: lasten

4.3.2 Starost zaposlitve

Anketirance smo razdelili po štirih starostnih skupinah. Tako lahko v tabeli 2 vidimo, da imajo največ anketiranih zaposlenih v skupini 21 do 40 let v Mestni občini Maribor in Mestni občini Ptuj, največ zaposlenih, anketiranih v skupini 42 do 60 let pa v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu Maribor in Upravni enoti Ptuj. Iz tega lahko sklepamo, da imata Mestna občina Maribor in mestna občina Ptuj mlajši kader. Razvidno je tudi, da imajo najstarejši kader na Upravni enoti Ptuj s povprečno vrednostjo 2,8.

Tabela 2: Starost

STAROSTNA SKUPINA	1 - Do 20 let	2 - 21 do 40 let	3 - 41 do 60 let	4 – 60 let ali več	POVREČNA STAROST
Javni medobčinski stanovanjski skladi Maribor	9 %	24 %	67 %	0 %	2,7
Mestna občina Maribor	0 %	56 %	44 %	0 %	2,6
Mestna občina Ptuj	20 %	44 %	36 %	0 %	2,7
Upravna enota Ptuj	0 %	20 %	80 %	0 %	2,8

Vir: lasten

4.3.3 Izobrazba

V tabeli 3 je prikazano, da prihaja do razlike glede na izobraženost zaposlenih v izbranih organizacijah. Žal anketiranih zaposlenih z doktoratom ni bilo. Največ anketiranih zaposlenih s 7. stopnjo – magisterij, je bilo v Mestni občini Maribor, kar 64 % anketiranih, v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu pa kar 72 %. Prav tako je v tabeli 3 razvidno, da je v povprečju največ višje izobraženih v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu z 2,7 in Mestni občini Maribor z 2,6 povprečno vrednostjo izobrazbe. Najmanj izobraženih anketiranih ima Mestna občina Ptuj s povprečno vrednostjo 2,2.

Tabela 3: Izobrazba

STOPNJA IZOBRAZBE	1: Srednja šola ali manj	2: 6. stopnja – diploma	3: 7. stopnja – magisterij	4: Doktorat	POVPREČNA IZOBRAZBA
Javni medobčinski stanovanjski skladi Maribor	0 %	28 %	72 %	0 %	2,7
Mestna občina Maribor	4 %	32 %	64 %	0 %	2,6
Mestna občina Ptuj	20 %	44 %	36 %	0 %	2,2

Upravna enota Ptuj	16 %	40 %	44 %	0 %	2,3
SKUPAJ:	10	48	38	0	2,45

Vir: lasten

4.3.4 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

V tabeli 4 so predstavljeni rezultati trditvenih stavkov ankete. Za lažjo predstavo so razporejeni na zunanje in notranje dejavnike zadovoljstva zaposlenih v izbranih organizacijah ter ocenjeni po ocenjevalni lestvici.

Pri zunanjih dejavnikih je razvidno, da so najbolj zadovoljni v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu Maribor s povprečno oceno zunanjih dejavnikov 3,73. Sledi ji Mestna občina Maribor s 3,34, Upravna enota Ptuj s 3,19 in Mestna občina Ptuj s 3,18. Pri oceni notranjih dejavnikov so rezultati podobni. Najbolj zadovoljni so v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu Maribor s 3,54, sledi ji Mestna občina Maribor s 3,35, Mestna občina Ptuj s 3,32 in Upravna enota Ptuj s 3,19. Pri posamičnih dejavnikih lahko vidimo, da so med zunanjimi najboljše ocenjeni odnosi s sodelavci s 3,5, delovno mesto 3,5 in delovne zadolžitve s 3,5. Najslabše pa so ocenjeni odnosi z nadrejenimi s 3,2. Med notranjimi dejavniki so najboljše ocenjeni opravljanje svojega dela s kar 3,8, najslabše pa pohvale s strani nadrejenih s 3,2 in ocene uspešnosti s strani nadrejenih s 3,2. Povprečna skupna ocena vseh dejavnikov za vse organizacije skupaj je 3,36.

Tabela 4: Rezultati strinjanja s trditvami zadovoljstva zaposlenih po organizacijah in skupaj

STAVKI	ORGANIZACIJA				POVREČNA VREDNOST
	Mestna občina Maribor	Mestna občina Ptuj	JMSS	Upravna enota Ptuj	
ZUNANJI DEJAVNIKI					
Dobro poznam vrednote organizacije v kateri sem zaposlen/a.	3,4	3,2	3,9	3,1	3,4
Zadovoljen/a sem s svojim delovnim mestom.	3,4	3,2	3,9	3,3	3,5
Pri delu imam na voljo vsa sredstva za dobro opravljanje svojega dela.	3,3	3,2	3,7	3,2	3,4
Vem, kaj nadrejeni pričakuje od mene.	3,3	3,2	3,8	3,2	3,4
S sodelavci si zaupamo.	3,7	3,3	3,9	3,1	3,5
V naši organizaciji damo prednost kakovosti pred kvantiteto.	3,3	3,4	3,8	3,2	3,4
Moje delovne zadolžitve so jasne.	3,5	3,2	3,8	3,2	3,5

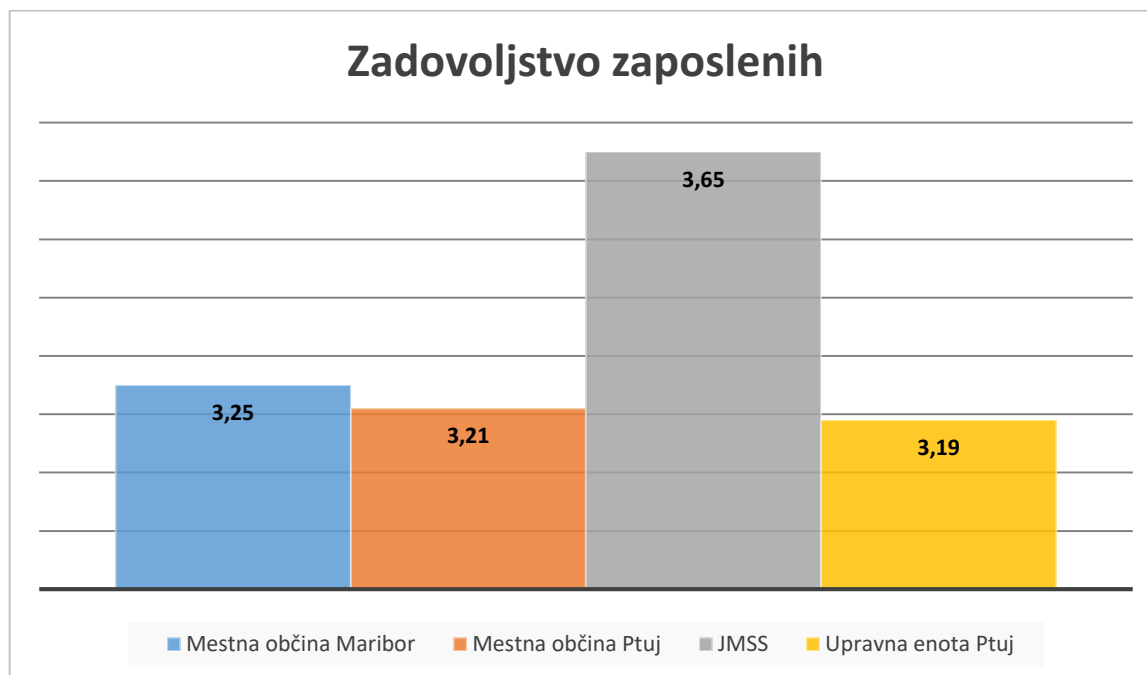
Potek dela je dobro organiziran.	3,3	3,0	3,8	3,2	3,3
Seznanjen/a sem z odločitvami vodstva.	3,3	3,0	3,5	3,2	3,2
S sodelavci se dobro razumem.	3,5	3,2	3,9	3,3	3,5
O dodatnem delu, sem obveščen/a pravočasno.	3,4	3,3	3,4	3,4	3,4
Informacije v organizaciji si izmenjujemo brez težav.	3,3	3,2	3,6	3,3	3,3
V času moje odsotnosti me sodelavci ustrezno nadomeščajo.	3,4	3,0	3,6	3,2	3,3
Poznam cilje naše organizacije.	3,5	3,1	3,7	3,0	3,3
S svojim nadrejenim sem zadovoljen/na.	3,2	3,1	3,5	3,0	3,2
S sodelavci dobro sodelujem.	3,5	3,3	3,9	3,1	3,4
SKUPAJ:	3,34	3,18	3,73	3,19	3,38
NOTRANJI DEJAVNIKI					
Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast.	3,3	3,2	3,4	3,2	3,3
V moji organizaciji sem zadovoljen/a.	3,3	3,2	3,6	3,2	3,3
Organizacija, v kateri sem zaposlena, mi nudi vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.	3,4	3,2	3,5	3,1	3,3
Vem, kaj ocenjujemo nadrejeni pri oceni moje uspešnosti.	3,4	3,2	3,6	3,1	3,2
Organizacija, v kateri sem zaposlena, mi nudi vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.	3,4	3,2	3,5	3,1	3,3
Svoje delo opravljam kakovostno.	3,8	4,0	3,9	3,4	3,8
Sem pomemben/na članica svoje organizacije.	3,2	3,2	3,5	3,2	3,3
Na delovnem mestu se prijetno počutim.	3,3	3,2	3,6	3,2	3,3
Na svojem delovnem mestu imam možnosti za nadgrajevanje svojega znanja.	3,2	3,2	3,4	3,2	3,3
Na svojem delovnem mestu lahko izrazim svoje mnenje in pobude.	3,2	3,2	3,6	3,2	3,3
Za svoje dobro opravljen delo sem pohvaljen/a.	3,3	3,0	3,3	3,1	3,2
SKUPAJ:	3,35	3,25	3,54	3,19	3,33
SKUPAJ Z + N:	3,25	3,21	3,65	3,19	3,36

Vir: lasten

Na grafikonu 1 lahko razberemo rezultate skupnega zadovoljstva notranjih in zunanjih dejavnikov iz tabele 6. Skupno so najbolj zadovoljni v Javnem medobčinskem stanovanjskem

skladu Maribor s 3,65, sledi ji Mestna občina Maribor s 3,25, Mestna občina Ptuj s 3,21 in Upravna enota Ptuj s 3,19.

Grafikon 1: Zadovoljstvo zaposlenih



Vir: lasten

Na tabeli 5 je prikazan rezultat trditvenega stavka: V organizaciji, v kateri sem zaposlen/a sem zadovoljen/a. Gre za splošno zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, v kateri so zaposleni. Rezultat prikazuje, da so se s trditvijo najbolj strinjali v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu Maribor, kjer jih je z odgovorom: sem zelo zadovoljen/a odgovorilo 64 % anketiranih, z odgovorom sploh nisem zadovoljen/a pa samo 4 %. Povprečna vrednost je tako 3,1, sledi ji Upravna enota Ptuj z vrednostjo 2,9, Mestna občina Maribor z 2,8 in Upravna enota Ptuj z 2,7.

Tabela 5: Zadovoljstvo z organizacijo, v kateri so anketirani zaposleni

V organizaciji, v kateri sem zaposlen/a sem zadovoljen/a.	Sploh nisem zadovoljen/a	Nisem zadovoljen/a	Sem zadovoljen/a	Sem zelo zadovoljen/a	SKUPAJ
Javni medobčinski stanovanjski skladi Maribor	4 %	8 %	64 %	24 %	3,1
Mestna občina Maribor	8 %	20 %	52 %	20 %	2,8
Mestna občina Ptuj	20 %	12 %	48 %	20 %	2,7
Upravna enota Ptuj	4 %	8 %	84 %	4 %	2,9

Vir: lasten

4.3.5 Ravnanje v primeru preobremenitve in zadovoljstvo z znanjem

Tabela 6 nam prikazuje, kako bi ravnali anketirani v izbranih organizacijah, če bi jim nadrejeni naložil preveč dela. Razvidno je, da bi v vseh organizacijah največ anketiranih zaposlenih opravilo delo kakovostno, čeprav bi zamudili predvideni rok. Za ta odgovor se je odločilo kar 68 % zaposlenih na Upravni enoti Ptuj, sledijo pa ji ostale organizacije s 44 %–48 % tega odgovora. Kar pomeni, da je zaposlenim še vedno na prvem mestu kakovost. Sklepamo lahko, da se še vedno trudijo za dobro organizacije.

Tabela 6: Ravnanje v primeru preobremenitve z delom

STAVKI	Mestna občina Maribor	Mestna občina Ptuj	JMSS	Upravna enota Ptuj
Opravil-a bi delo v roku in kakovostno, vendar izven svojega delovnega časa.	16 %	16 %	20 %	20 %
Opravil-a bi delo kakovostno, čeprav bi zamudil-a predviden rok.	48 %	44 %	44 %	68 %
Opravil-a bi delo v roku, čeprav ne kakovostno.	20 %	24 %	20 %	4 %
Prosil-a bi svojega nadrejenega, da nekdo drug opravi del dela namesto mene.	16 %	16 %	16 %	8 %

Vir: lasten

Na tabeli 7, je prikazano, kako so anketirani odgovorili na to ali menijo, da imajo dovolj znanja pri opravljanju svojega dela. V vseh organizacijah večina anketiranih zaposlenih meni, da ima dovolj znanja, v upravni enoti Ptuj kar 76 %. Sledi ji odgovor, da jim primanjkuje ozkega strokovnega znanja, ali drugo. Pod drugo so anketirani navedli, da jim primanjkuje oboje. Torej ozkega in strokovnega znanja.

Tabela 7: Znanje pri opravljanju svojih del in nalog

Menite, da imate dovolj znanja pri opravljanju svojih del in nalog?	Mestna občina Maribor	Mestna občina Ptuj	JMSS	Upravna enota Ptuj
Menim, da imam dovolj znanja.	64 %	60 %	60 %	76 %
Primanjkuje mi splošnega znanja.	0 %	0 %	0 %	0 %
Primanjkuje mi ozkega strokovnega znanja.	28 %	28 %	32 %	24 %
Drugo	8 %	12 %	8 %	0 %

Vir: lasten

4.3.6 Letni razgovor

Na tabeli 8 so prikazani rezultati strinjanja anketiranih v izbranih organizacijah javne uprave na trditve o letnih razgovorih. Z letnim razgovorom so najbolj zadovoljni v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu s povprečno oceno 3,9, sledi ji Mestna občina Maribor s 3,8, Mestna občina Ptuj s 3,4 in Upravna enota Ptuj s povprečno oceno 3,2. Iz odgovorov lahko sklepamo, da bi se lahko na Upravni enoti Ptuj in Mestni občini Ptuj bolj potrudili z letnimi razgovori. Anketirani so namreč dali nizko oceno koristnosti letnih razgovorov in se v večini niso strinjali z oceno nadrejenega. Na Upravni enoti Ptuj ima koristnost letnega razgovora povprečno oceno samo 3,2.

Tabela 8: Primerjava rezultatov mnenj o letnih razgovorih po organizacijah in skupaj

STAVKI	ORGANIZACIJE			
	Mestna občina Maribor	Mestna občina Ptuj	JMSS	Upravna enota Ptuj
Moj letni razgovor je bil zelo koristen.	3,7	3,2	3,7	3,1
Vodja in jaz, obojestransko spoštujeva dogovorjeno na letnem razgovoru.	3,7	3,4	3,8	3,2
Z zadnjo prejeto letno oceno se strinjam.	3,6	3,3	3,9	3,2
V naši organizaciji javne uprave, se napredovanje določajo po Zakonu o javnih uslužbencih.	4,0	3,5	4,2	3,2
SKUPAJ:	3,8	3,4	3,9	3,2

Vir: lasten

4.3.7 Zadovoljstvo z delovnim mestom in organizacijo, v kateri ste zaposleni

V tabeli 9 je prikazano v odstotkih, koliko anketiranih želi spremembo delovnega mesta. Z anketo smo ugotovili, da spremembo ne želi veliko anketiranih v izbranih organizacijah, kar pomeni, da so zaposleni s svojimi delovnimi mesti po večini zadovoljni. Največ anketiranih pa želi spremembo delovnega mesta v Mestni občini Ptuj, kar 24 %.

Tabela 9: Sprememba delovnega mesta

ORGANIZACIJA	Želite spremembo delovnega mesta?	
	DA	NE
Mestna občina Maribor	12 %	88 %
Mestna občina Ptuj	24 %	76 %
Upravna enota Ptuj	16 %	84 %
Javni medobčinski stanovanjski sklad	20 %	80 %

Vir: lasten

V tabeli 10 je prikazan odgovor anketiranih, ali so ponosni na organizacijo, v kateri so zaposleni. Tudi tukaj so anketirani v veliki večini na svojo organizacijo ponosni. Najbolj z rezultati izstopata samo Mestna občina Maribor in Mestna občina Ptuj, kjer so anketirani zaposleni z 20 % odgovorili, da na organizacijo niso ponosni.

Tabela 10: Ponosni na organizacijo

ORGANIZACIJA	Ste ponosni, da ste zaposleni v svoji organizaciji?	
	DA	NE
Mestna občina Maribor	80 %	20 %
Mestna občina Ptuj	80 %	20 %
Upravna enota Ptuj	92 %	8 %
Javni medobčinski stanovanjski sklad	88 %	12 %

Vir: lasten

4.4 PREVERJANJE HIPOTEZ

V diplomskem delu so bile postavljene in obravnavane tri hipoteze, namen analize jih je bil potrditi ali zavreči.

H1: Med izbranimi organizacijami javne uprave, so najmanj zadovoljni v mestni občini Maribor.

Hipotezo, ki sem jo postavila, smo zavrnili. Iz ovrednotene trditve s strani anketirancev: V organizaciji, v kateri sem zaposlen/a sem zadovoljen/a in tabele 7, smo razbrali, da so v povprečju najmanj zadovoljnih v Mestni občini Ptuj z 2,7, sledi ji Mestna občina Maribor s povprečjem 2,8, v majhni prednosti pa sta Upravna enota Ptuj z 2,9 in pa Javni medobčinski stanovanjski sklad Maribor s 3,1. Rezultati zadovoljstva zaposlenih, glede na notranje in zunanje dejavnike, so tudi predstavljeni v grafu 1, kjer je prikazano, da so glede na notranje in zunanje dejavnike najmanj zadovoljni v Upravni enoti Ptuj, sledi ji Mestna občina Ptuj, Mestna občina Maribor in Javni medobčinski stanovanjski sklad, kjer so zaposleni najbolj zadovoljni.

Tabela 11: Struktura vzorca glede na vrednotenje trditve zadovoljstva zaposlenih

STAVEK	JMSS	Upravna enota Ptuj	Mestna občina Maribor	Mestna občina Ptuj
V organizaciji, v kateri sem zaposlen/a sem zadovoljen/a.	3,1	2,9	2,8	2,7

Vir: lasten

H2: V organizacijah z manj zaposlenimi je zadovoljstvo manjše kot v organizacijah z več zaposlenimi.

V diplomskem delu je bilo ugotovljeno, da je največ zaposlenih v Mestni občini Maribor. Torej bi na postavljeno hipotezo, morali biti najbolj zadovoljni zaposleni v tej organizaciji. Vendar je raziskava in anketa pokazala prav nasprotno. Mestna občina Maribor je po zadovoljstvu na drugem mestu. Manj zadovoljni so v Mestni občini Ptuj in upravni enoti Ptuj, vodi pa Javni medobčinski stanovanjski sklad s samo 34 zaposlenimi. Hipotezo zato moremo zavreči. To je dokazano tudi z vrednotenjem trditev na temo zadovoljstva zaposlenih z delovnim okoljem, sodelavci, nadrejenimi in odnosi na delovnem mestu. Prav tako je hipotezo ovrglo vprašanje, ali so zaposleni ponosni na organizacijo, v kateri so zaposleni. Tukaj so rezultati prav tako pokazali, da so najbolj ponosni v Upravni enoti Ptuj s kar 92 % in Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu z 88 %. V Mestni občini Ptuj in Mestni občini Maribor pa je ponosnih samo 80 % anketiranih. Tudi to hipotezo smo posledično zavrnili.

H3: Ocene dejavnikov zadovoljstva v mestnih občinah so različne od ocen dejavnikov v skladu in upravni enoti.

V diplomskem delu je bilo ugotovljeno, da se povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih v izbranih organizacijah javne uprave, ki je bila ugotovljena iz raziskave, ne razlikujejo bistveno od skupne povprečne ocene zunanjih in notranjih dejavnikov. Ugotovljeno je bilo, da je povprečje zunanjih dejavnikov 3,38, notranjih 3,33, skupno povprečje pa je 3,36. Tem vrednostim se približajo Mestna občina Maribor, ki ima povprečje zunanjih dejavnikov 3,34, notranjih 3,35 in skupno povprečje 3,25, nato Mestna občina Ptuj s povprečjem zunanjih dejavnikov 3,18, notranjih 3,25 in skupnim povprečjem 3,21 ter Upravna enota Ptuj s povprečjem zunanjih dejavnikov 3,19, notranjih 3,19 in s skupnim povprečjem 3,19. Izstopa samo Javni medobčinski stanovanjski sklad Maribor z oceno zunanjih dejavnikov 3,73, notranjih dejavnikov 3,54 in povprečjem 3,65. Hipotezo moramo zato zavrniti.

4.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Skupna ocena zadovoljstva zaposlenih v izbranih organizacijah je pokazala, da so najbolj zadovoljni zaposleni v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu Maribor, kjer je po oceni zunanjih dejavnikov povprečna ocena zadovoljstva kar 3,73, pri notranjih pa 3,54. Prav tako

so tudi pri skupni oceni zadovoljstva zaposlenih, zaposleni v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu na prvem mestu s 3,65 povprečno vrednostjo.

Najmanj zadovoljni zaposleni so v upravni enoti Ptuj, kjer povprečne vrednosti padejo pri zunanjih dejavnikih na 3,19, notranjih dejavnikih prav tako na 3,19 in prav tako na 3,19 pri skupnem zadovoljstvu.

Iz raziskave je mogoče sklepati, da so najbolj zadovoljni prav zaposleni v organizacijah z več zaposlenimi, saj Javnemu medobčinskemu stanovanjskemu skladu po zadovoljstvu zaposlenih sledi Mestna občina Maribor z zunanjimi dejavniki 3,34, notranjimi 3,35 in skupnem zadovoljstvu 3,25.

Pri ugotavljanju nezadovoljstva smo ugotovili, da izstopa primanjkljaj znanja. Na vseh organizacijah javne uprave smo namreč ugotovili, da zaposlenim primanjkuje strokovnega znanja, nekaterim pa tudi osnovnega ali obojnega. Ker se tehnologija v zdajšnjem času hitro razvija, lahko to postane osrednji razlog za primanjkljaj zadovoljstva v organizacijah javne uprave.

Prav tako smo pri ugotavljanju rezultatov ugotovili, da je zadovoljstvo največje v organizaciji z manj zaposlenimi (le 54). Kar pomeni, da je manjše organizacije lažje nadzirati in nadrejeni v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu dobro vodijo organizacijo.

Namen te naloge ni bil, da se poudarja zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo zaposlenih v organizacijah javne uprave, vendar da se na primerjavi naključno izbranih odkrije, ali so zaposleni v izbranih organizacijah javne uprave v večini zadovoljni ali ne ter kako zadovoljstvo še povečati oziroma kako preprečiti, da do nezadovoljstva ne pride.

Organizacijam javne uprave in njihovim vodilnim bi predlagala redna izobraževanja zaposlenih. Tako novo zaposlenih kot tistih, ki so v organizacijah zaposleni že dlje. Če zaposleni čutijo primanjkljaj znanja, se v delovnem okolju počutijo ogroženi in se bojijo, da jih bodo nadomestili z bolj izobraženimi delavci, posledično pa se večja nezadovoljstvo. Prav tako je treba veliko vložiti v letne razgovore. Prav ti so bistvenega pomena, da se zaposleni počuti zadovoljenega v svojem delovnem okolju in pri delu samem. Če delodajalec na letnem razgovoru pohvali in izpostavi dobre lastnosti delavca, se temu povišata samozavest in zadovoljstvo, skozi letne razgovore pa tudi ugotovimo, kaj delavcu zadovoljstvo odvzema in kako mu lahko zadovoljstvo povišamo. Dva bistvena predloga za višanje zadovoljstva zaposlenih v organizacijah so torej redna izobraževanja in dober odnos med zaposlenimi in nadrejenimi. Le tako se lahko vzdržuje in nadgrajuje zadovoljstvo zaposlenih.

5 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu sem primerjala zadovoljstvo zaposlenih v Mestni občini Maribor, Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu Maribor, Mestni občini Ptuj in Upravni enoti Ptuj. Opredelila sem, kaj zadovoljstvo zaposlenih je, kako se zadovoljstvo zaposlenih meri in kaj so posledice nezadovoljstva.

Opisala sem tudi nekatere dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Iz literature je razvidno, da je dejavnikov, ki vplivajo za zadovoljstvo zaposlenih veliko, prav tako pa si jih različni avtorji različno razlagajo in opredeljujejo. Dejavniki so najpomembnejši del pri ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih, saj brez njih zadovoljstva zaposlenih sploh ne bi mogli opredeliti ali analizirati. Vsakdanjik zaposlenih je namreč sestavljen prav iz dejavnikov, ki se med seboj povezujejo in nanašajo eden na drugega, skupaj pa posledično tvorijo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri zaposlenih.

V diplomskem delu smo preverili tri hipoteze:

H 1: smo ovrgli, saj med izbranimi organizacijami javne uprave, niso najmanj zadovoljni v mestni občini Maribor.

H2: Smo prav tako ovrgli, saj v organizacijah z manj zaposlenimi ni zadovoljstvo manjše kot v organizacijah z več zaposlenimi.

H3: Pa je raziskava potrdila, saj so ocene dejavnikov zadovoljstva v mestnih občinah res različne od ocen dejavnikov v skladu in upravni enoti.

Iz hipotez bi lahko sklepali, da so zaposleni najbolj zadovoljni v organizacijah z manj zaposlenimi. Iz raziskave najbolj izstopa predvsem Javni medobčinski stanovanjski sklad Maribor, kjer smo ugotovili, da so zaposleni po pregledu povprečja zunanjih in notranjih dejavnikov zadovoljstva najbolj zadovoljni.

Cilj diplomskega dela je bil na podlagi pridobljenih anket, analizirati rezultate zadovoljstva in med seboj primerjati zadovoljstvo zaposlenih med izbranimi organizacijami javne uprave. Rezultati so pokazali, da so zaposleni v izbranih organizacijah javne uprave na splošno zadovoljni, najbolj zadovoljni med izbranimi organizacijami pa so bili v Javnem medobčinskem stanovanjskem skladu Maribor. Rezultat je pokazal tudi, da bi se vodilni v organizacijah lahko bolj potrudili pri rednem izobraževanju zaposlenih in izboljšanju odnosov s podrejenimi. Tudi rezultati analize so pokazali, da v večini zaposleni čutijo pomanjkanje na teh področjih. Prav tako pa ne sme biti spregledan vsak dober dosežek zaposlenega in vrednost letnih razgovorov. Predlagali smo, da se izobraževanja zaposlenih izvajajo pogosteje, treba pa je tudi izboljšati medsebojne odnose.

Vsak zaposlen je pomemben za dobro delovanje organizacije, v kateri je zaposlen in le zadovoljen zaposleni bo svoje delo opravljal na najvišji ravni. Zato menim, da bi moralo biti zadovoljstvo zaposlenih prioriteta vsake organizacije javne uprave.

LITERATURA IN VIRI

- Gorenak, M. (2010). *Analiza zaznavanja dejavnikov zadovoljstva slovenskih turističnih vodnikov in spremljevalcev*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Gostiša, M. (2001). Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju kadrovske participacije. Pridobljeno s www.delavska-participacija.com/priloge/15-1.doc
- Heathfield, S. M. (2017). *5 Recommendations to Improve Employee Satisfaction Surveys*. Pridobljeno s <https://www.thebalancecareers.com/employee-satisfaction-survey-recommendations-1918010>
- Ivanko, Š. in Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Joshi, M. (2016). *Booknoon. Organizational behaviour*. Pridobljeno s <https://bookboon.com/en/organisational-behaviour-ebook>
- Kaltnekar, Z. (2000). *Delovni čas in kakovost delovnega življenja, Industrijska demokracija*. Pridobljeno s <http://www.delavska-participacija.com/>
- Kejžar, I., Koštomaj, E., Lipičnik, B., Majcen, M. in drugi. (1995). *Plače v Sloveniji – modra knjiga*, uredil Uhan, S., Kranj: Tiskarna Kavc, d.o.o.
- Krznaric, R. (2015). *Kako najti polnovredno delo*. Ljubljana: Medijski partner.
- Mestna občina Maribor. (2019). *Delovno področje*. Pridobljeno s <http://www.maribor.si/podrocje.aspx?id=681>
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Ministrstvo za javno upravo. (2019). *Letno ugotavljanje zadovoljstva v upravnih enotah: Za zaposlene*. Pridobljeno s http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposlenih/
- Ministrstvo za javno upravo. (2019). Primerjava med UE v letu 2018. Pridobljeno s http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/Zadovoljstvo_strank/Vse_upravne_enote-rezultati_2018.pdf
- Ministrstvo za javno upravo. (2019). *Zadovoljstvo stran in zaposlenih*. Pridobljeno s http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_strank_in_zaposlenih/
- Moorhead, G., Griffin, R. W. (1989). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š. in drugi. (1994). *Management*, uredil Možina, S., Radovljica: Didakta.
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D. in drugi (2002). *Management: nova znanja za uspeh*, uredil Možina, S., Radovljica: Didakta.

- Poslovni-Bazar. (2019). Merjenje zadovoljstva zaposlenih. Pridobljeno s <http://www.poslovni-bazar.si/?article=2075&mod=articles>
- Republika Slovenija, Ministrstvo za zdravje. (2019). *Zdravje na delovnem mestu*. Pridobljeno s http://www.mz.gov.si/si/delovna_podrocja_in_prioritete/javno_zdravje/zdravje_na_delovnem_mestu/
- Republika Slovenija, Ministrstvo za notranje zadeve. (2019). *Zadovoljstvo strank in zaposlenih*. Pridobljeno s http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/kakovost_v_javni_upravi/zadovoljstvo_s_trank_in_zaposlenih/
- Robins, P. S., & Judge, A. T. (2015). *Organizational behaviour*. United states: Pearson Education.
- Svetlik, I. (1998). *Kakovost delovnega življenja skozi samostojnost in znanje*. Kranj: Industrijska demokracija.
- Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*, Kranj: Moderna organizacija.
- Upravna enota Ptuj. (2019). *Organigram Upravne enote Ptuj*. Pridobljeno s <http://www.upravneenote.gov.si/fileadmin/pageuploads/ue-ptuj/ORGANIGRAM.pdf>
- Zupan, N. (1999). *Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju*. Industrijska demokracija, 3 (10), 3–7.

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Zadovoljstvo zaposlenih

Pozdravljeni, sem Kaja Španinger, študentka tretjega letnika uprave v Ljubljani. Na Fakulteti za upravo v Ljubljani, zaključujem študij na visokošolskem strokovnem študijskem programu Uprava 1. stopnja. V svojem diplomskem delu se srečujem s problematiko zadovoljstva zaposlenih v organizacijah javne uprave. Vljudno vas prosim, da si vzamete nekaj minut in na spodnjo anonimno anketo odgovorite iskreno. Rezultati ankete bodo namenjeni izključno za pomoč pri raziskavi mojega diplomskega dela. Že vnaprej se vam iskreno zahvaljujem.

Anketni vprašalnik je sestavljen po vzorcu anketnega vprašalnika preverjanja zadovoljstva zaposlenih upravnih enot RS, prenovljenega leta 2007 in vzorcu analize zadovoljstva zaposlenih v zdravstvenem domu Brežice.

V kateri organizaciji javne uprave ste zaposleni?

- Javni medobčinski stanovanjski sklad Maribor
- Mestna občina Maribor
- Mestna občina Ptuj
- Upravna enota Ptuj

Spol:

- Ženski
- Moški

V katero starostno skupino spadate?

- do 20 let
- 21 - 40 let
- 41 - 60 let
- 61 let ali več

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

- Srednja šola ali manj
- Fakultetna izobrazba 6. stopnja - diploma
- Fakultetna izobrazba 7. stopnja - magisterij

- Doktorat

Status zaposlitve?

- Nedoločen delovni čas
- Določen delovni čas
- Delo preko študentskega servisa
- Krajši delovni čas

Ali menite, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na kakovost opravljanja dela?

- DA
- NE

Prosim, označite stopnjo strinjanja spodnjih trditev.

Navodilo:

- 1 - sploh se ne strinjam
- 2 - se ne strinjam
- 3 - se strinjam
- 4 - zelo se strinjam
- 5 - popolnoma se strinjam

1 2 3 4 5

Dobro poznam vrednote organizacije, v kateri sem zaposlen/a.

Zadovoljen/a sem s svojim delovnim mestom.

Na mojem delovnem mestu mi je omogočena osebna rast.

Potek dela je dobro organiziran.

Seznanjen/a sem z odločitvami vodstva.

S sodelavci se dobro razumem.

Vem, kaj ocenjujemo nadrejeni pri oceni moje uspešnosti.

Organizacija, v kateri sem zaposlena, mi nudi vse pogoje, da sledim spremembam, ki vplivajo na moje delo.

V moji organizaciji sem zadovoljen/a.

O dodatnem delu, sem obveščen/a pravočasno.

Informacije v organizaciji si izmenjujemo brez težav.

Svoje delo opravljam kakovostno.

V času moje odsotnosti me sodelavci ustrezno nadomeščajo.

Poznam cilje naše organizacije.

S svojim nadrejenim sem zadovoljen/na.

Sem pomemben/na članica svoje organizacije.

Na delovnem mestu se prijetno počutim.

Na svojem delovnem mestu imam možnosti za nadgrajevanje svojega znanja.

S sodelavci dobro sodelujem.

Na svojem delovnem mestu lahko izrazim svoje mnenje in pobude.

Pri delu imam na voljo vsa sredstva za dobro opravljanje svojega dela.

Vem, kaj nadrejeni pričakuje od mene.

S sodelavci si zaupamo.

V naši organizaciji damo prednost kakovosti pred kvantiteto.

Za svoje dobro opravljen delo sem pohvaljen/a.

Moje delovne zadolžitve so jasne.

Prosim obkrožite strinjanje spodnje trditve:

V organizaciji, v kateri sem zaposlen/a sem zadovoljna.

- sploh nisem zadovoljen/a
- nisem zadovoljen/a
- sem zadovoljen/a
- sem zelo zadovoljen/a

Kako bi ravnali, če bi imeli naloženega preveč dela?

- Opravi-a bi delo v roku in kakovostno, vendar izven svojega delovnega časa.
- Opravi-a bi delo kakovostno, čeprav bi zamudil-a predviden rok.
- Opravi-a bi delo v roku, čeprav ne kakovostno.
- Prosil-a bi svojega nadrejenega, da nekdo drug opravi del dela namesto mene.

Menite, da imate dovolj znanja pri opravljanju svojih del in nalog?

- Menim, da imam dovolj znanja.
- Primanjkuje mi splošnega znanja.
- Primanjkuje mi ozko strokovno znanje
- Drugo: _____

Prosim, označite stopnjo strinjanja spodnjih trditev.

Navodilo:

- 1 - sploh se ne strinjam
- 2 - se ne strinjam
- 3 - se strinjam
- 4 - zelo se strinjam
- 5 - popolnoma se strinjam

1 2 3 4 5

Moj zadnji letni razgovor je bil zelo koristen.

Vodja in jaz, obojestransko spoštujeva dogovorjeno na letnem razgovoru.

--	--	--	--	--

Z zadnjo prejeto letno oceno se strinjam.

V naši organizaciji javne uprave, se napredovanje določajo po Zakonu o javnih uslužbencih.

--	--	--	--	--

Želite spremembo delovnega mesta?

- DA
- NE

Ste ponosni, da ste zaposleni v svoji organizaciji?

- DA
- NE

Kaj bi v vaši organizaciji želeli spremeniti (PREDLOGI)?

Hvala, da ste si vzeli čas in odgovorili na zastavljena vprašanja.