

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU V
PROUČEVANI ORGANIZACIJI**

Janja Reberšak

Ljubljana, junij 2016

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU V PROUČEVANI
ORGANIZACIJI**

Kandidatka: Janja Reberšak
Vpisna številka: 04036167
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Uprava 1. stopnja
Mentorica: višji pred. dr. Tatjana Kozjek

Ljubljana, junij 2016

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Janja Reberšak, študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava I. stopnja, z vpisno številko 04036167, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Zadovoljstvo zaposlenih pri delu v proučevani organizaciji.

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 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 bodisi v obliki skoraj dobeseidnega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. 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 lektorirala: Tatjana Caf, prof. slov. in mat.

Ljubljana, 24.6. 2016

Podpis avtorice:

POVZETEK

Zadovoljstvo zaposlenih je pomemben element pri doseganju dobrih rezultatov zaposlenih in organizacije. O zadovoljstvu se lahko govori na različnih področjih, diplomsko delo pa se osredotoča na vpliv zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu predvsem v pisarnah. Zadovoljstvo zaposlenih je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja ter izkušenj pri delu in način občutenja vseh elementov dela ter delovnega mesta.

Diplomsko delo obravnava zadovoljstvo zaposlenih pri delu v pisarnah v organizaciji Engrotuš, d. o. o. Raziskava je bila izvedena z metodo anketiranja. Namen je bil tudi ugotoviti, kakšen vpliv ima zadovoljstvo zaposlenih na uspešnost poslovanja. Anketiranje zaposlenih je potekalo februarja in marca 2015. V raziskavo so bili vključeni zaposleni, ki opravljajo delo v pisarnah odprtega tipa. Anketni vprašalnik je bil anonimen in posredovan 50 zaposlenim, od tega jih je tudi 50 izpolnilo. Anketa je bila posredovana v elektronski obliki.

Rezultati ankete so pokazali, da so v povprečju zaposleni zadovoljni z delom. Odstopanja med dejanskim stanjem in pričakovanim so zelo majhna, kar pa je bilo deloma pričakovano, saj so želje in pričakovanja vedno večja od dejanskega stanja. Ugotovili smo tudi, da plača ni glavni dejavnik oz. najbolj pomemben za zadovoljstvo zaposlenih. Najbolj pomemben dejavnik, ki so ga zaposleni izbrali, so urejene delovne razmere, želijo pa si tudi večjega zaupanja v stalnost zaposlitve. Čeprav dejansko stanje ni tako slabo, si vsak zaposleni želi večjega zaupanja v stabilnost svojega delovnega mesta. Glede na rezultate, ki jih je pokazala anketa, smo predlagali nekaj predlogov za izboljšanje trenutnega stanja. Dobro bi bilo izvesti še kakšno dodatno anketo o delovnih razmerah, ki so pomembna za zadovoljstvo zaposlenih. Dobro bi bilo uvesti sprotno reševanje konfliktov, s katerim bi se lahko izboljšalo stanje medsebojnih odnosov, ki ne bi temeljilo toliko na tekmovalni ravni. Prav tako bi k izboljšanju stanja pripomogla zagotovitev enotnosti plačilnega sistema in boljše poznavanje le-tega. Uvedba določenih ugodnosti bi tudi pripomogla k boljšemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu, predvsem pa bi bilo pomembno narediti dodatne razgovore z vodji o njihovem načinu dela in samem zadovoljstvu s položajem, ki ga imajo.

Ključne besede: zadovoljstvo, zaposleni, dejavnik delovne razmere

SUMMARY

EMPLOYEE SATISFACTION AT WORK

Employee satisfaction is an important element in achieving good results of employees and organizations. There are different areas in which satisfaction could be discussed, but the research focuses on the impact of employee satisfaction in the workplace, especially in offices. Employee satisfaction is the result of the way employees experience work, their perception and assessment of the work environment, their job experience and the way they experience all the elements of work and the workplace.

The thesis deals with the satisfaction of employees working in the offices of the organization Engrotuš, d.o.o. The survey method was used for the research to determine the impact of employee satisfaction on their performance. The survey among employees was conducted in February and March 2015. It included employees who work in open-plan offices. The online questionnaire was anonymous. It was forwarded to 50 employees and completed by all of them.

The results showed that the employees are generally satisfied with the work. The discrepancies between the actual and the expected situation were very small, which could be expected because desires and expectations are always greater than the actual situation. We also found that the salary is not the main and the most important factor of employee satisfaction. The employees circled regulated working conditions as the most important factor. They would like to feel even more assured that their employment is permanent. Although the actual situation is not too bad, each employee would like to be more confident about the stability of the job. Based on the survey results we proposed some suggestions to improve the current situation. It would be good to further examine the working conditions, which are important for employee satisfaction. In addition, immediate resolution of conflicts should be introduced to improve interpersonal relationships and reduce competitiveness. On a similar note, it would be positive to harmonise the payment system and raise awareness of it. The introduction of certain benefits would also improve employee satisfaction at work. Above all, it would be important to interview the leadership about their work methods and their satisfaction with their position.

Keywords: satisfaction, employee, factor of working conditions

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV	viii
KAZALO GRAFIKONOV	viii
KAZALO SLIK	viii
1 UVOD	1
2 OPREDELITEV POJMA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	3
3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO IN NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	5
3.1 PLAČA.....	7
3.2 DELOVNE RAZMERE	8
3.3 ODNOSI S SODELAVCI	9
3.4 OSEBNA RAST.....	10
4 POVEZAVA MED MOTIVACIJO IN ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH.....	11
5 RAZISKAVA IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU V PISARNAH V ORGANIZACIJI ENGROTUŠ, D. O. O.	13
5.1 PREDSTAVITEV RAZISKAVE	13
5.2 VZOREC SODELUJOČIH V RAZISKAVI	13
5.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE.....	16
5.4 PREVERJANJE HIPOTEZ	24
5.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE	26
6 ZAKLJUČEK	27
LITERATURA IN VIRI.....	29
PRILOGE	31

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Struktura sodelujočih v raziskavi po spolu.....	13
Grafikon 2: Struktura sodelujočih v raziskavi po starosti.....	14
Grafikon 3: Struktura sodelujočih v raziskavi po izobrazbi	15
Grafikon 4: Poznavanje in pripadnost organizacije	16
Grafikon 5: Poznavanje in pripadnost organizacije s povprečnimi ocenami.....	16
Grafikon 6: Medsebojni odnosi.....	18
Grafikon 7: Medsebojni odnosi s povprečnimi ocenami	18
Grafikon 8: Napredovanje, izobraževanje in usposabljanje	20
Grafikon 9: Dejavniki za zadovoljstvo zaposlenih	21
Grafikon 10: Analiza anketirancev glede na dejansko in pričakovano stanje po posameznih dejavnikih.....	22
Grafikon 11: Vpliv besedne pohvale nadrejenega na zadovoljstvo zaposlenega pri delu ..	23
Grafikon 12: Pomen zadovoljstva zaposlenih.....	24

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura plač v organizaciji.....	8
Slika 2: Temeljni motivacijski proces	12
Slika 3: Motivacijski proces – povezava z zadovoljstvom	12

1 UVOD

Živimo v času, ki se tehnologija zelo hitri razvija, saj postaja vse bolj mobilna in dostopna skoraj vsem. Zato se morajo organizacije v čim večji meri posvečati zaposlenim, saj še tako zmogljiva tehnologija, kot so roboti, računalniki in avtomatizacija, ne morejo nadomestiti človeka. Zaposleni so ključnega pomena za pridobitev in ohranitev konkurenčnih prednosti organizacije, zato morajo biti nadvse zadovoljni. Ključnega pomena pa je tudi to, da so zaposleni povezani in čutijo pripadnost organizaciji. Poudariti je treba, da le zadovoljen zaposleni, ki čuti pripadnost do svoje organizacije in je visoko motiviran za doseganje rezultatov, lahko te rezultate uspešno doseže ali jih celo preseže. Vodstvo ima pri tem pomembno vlogo, zato mora nameniti posebno pozornost obravnavanju področja zadovoljstva zaposlenih, saj drugače lahko posledice vodijo v propad organizacije. Za doseganje zadovoljstva zaposlenih je pomembno tudi sistematično izobraževanje vodij, ki pa je zadnje čase v porastu. Zadovoljni zaposleni se dobro počutijo v svojem delovnem okolju, ohranjajo dobre medsebojne odnose s sodelavci in nadrejenimi ter svoje zadovoljstvo z urejenimi delovnimi razmerami kažejo z nasmehom na obrazu in dobro opravljenim delom.

Zadovoljstvo posameznika zagotovo motivira in spodbuja k aktivnemu doseganju zastavljenih ciljev. Nezadovoljstvo lahko otežuje ali v skrajnih primerih celo onemogoča doseganje pričakovanih delovnih ciljev. Nezadovoljstvo posameznika je najpogostejši vzrok za odhod iz organizacije ali slabo in neustrezno opravljeno delo. Popolnoma zadovoljiti vsakega zaposlenega je skorajda nemogoče. Vsak posameznik na svoj način doživlja samo delo, delovno okolje, izkušnje pri delu in delovno mesto, kljub temu pa obstajajo načini, s katerimi se omogoči zaposlenim, da so v čim večji meri zadovoljni pri delu. Teh načinov je več, npr. dober sistem nagrajevanja in motiviranja, skladnost med delovnimi pogoji in fizičnimi potrebami, urejeno delovno okolje itd.

Namen diplomskega dela je bil proučiti področje zadovoljstva zaposlenih z delom in izvesti raziskavo v organizaciji Engrotuš, d. o. o. Cilji so:

- ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in kakšen je njihov vpliv na zaposlene pri delu;
- proučiti, s katerimi dejavniki pri zadovoljstvu pri delu (npr. priznanje za dobro opravljeno delo, osebna rast, odnosi s sodelavci, plača itd.) so zaposleni najbolj zadovoljni oz. nezadovoljni;
- v proučevani organizaciji proučiti, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih pri delu, in ugotoviti, kakšni so medsebojni odnosi, kakšno je mnenje zaposlenih o organizaciji ter kako so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom;
- preveriti postavljene hipoteze;
- podati ugotovitve in predloge izboljšav na proučevanem področju.

Pri izdelavi diplomskega dela je bila uporabljena metoda študija domače in tuje literature. Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja v proučevani organizaciji je bil uporabljen anketni vprašalnik.

V okviru raziskave so se preverile naslednje hipoteze:

H1: Glavni dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji Engrotuš, d. o. o., je stimulacija v obliki plače.

H2: Zaposleni v organizaciji Engrotuš, d. o. o., so zadovoljni z medsebojnimi odnosi in se čutijo pripadne organizaciji.

H3: Zaposleni v organizaciji Engrotuš, d. o. o., so zadovoljni z možnostmi, ki jih imajo na področju izobraževanja, usposabljanja in napredovanja.

H4: Pričakovanja zaposlenih z vidika dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, so višja glede na dejansko stanje.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu so predstavljeni teorije o zadovoljstvu zaposlenih, vlogi in pomenu zadovoljstva zaposlenih ter dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih. Opredeljen je pojem motivacije ter pojasnjena povezava med motivacijo in zadovoljstvom.

V raziskovalnem delu so prikazani rezultati raziskave o zadovoljstvu zaposlenih v organizaciji Engrotuš, d. o. o. Na podlagi rezultatov raziskave so podani ugotovitve in predlogi za uvedbo izboljšav na proučevanem področju.

2 OPREDELITEV POJMA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V strokovni literaturi obstaja veliko različnih opredelitev zadovoljstva zaposlenih, saj imajo različni avtorji vsak svoj pogled na zadovoljstvo. Zadovoljstvo zaposlenih pri delu po Hollenbecku in Wrightu (1994, str. 176) pomeni prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Omenjena trditev opredeljuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu: vrednost, pomembnost in zaznavanje. Vrednost – zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki se jo lahko določi kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči. Pomembnost se nanaša na to, da imajo zaposleni v organizaciji različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti, to pa vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Nekomu lahko namreč pri delu zelo veliko pomeni visoka plača, za drugega pa so morda pomembnejša potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela. Pri zaznavanju gre za to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Ker posameznikove zaznave niso vedno natančen odsev resničnosti, lahko zaposleni različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje. Prav tako Milivojević (1996, str. 143) navaja, da je zadovoljstvo čustvo, ki ga oseba čuti, ko je zadovoljila svojo pomembno željo. Tudi Možina (2001, str. 2) navaja, da bi zadovoljstvo pri delu lahko opredelili kot skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih ljudje doživljajo pri delu. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014) je zadovoljstvo opredeljeno kot stanje zadovoljnega človeka: zadovoljstvo obide, se polasti koga.

Zadovoljstvo zaposlenih je po Hoppocku (v: Aziri, 2011, str. 77) kombinacija fizičnih, psiholoških in okoljskih razmer, ki omogočajo, da je oseba zadovoljna s svojim delom.

George in Jones (1996, str. 70) pojmujeta zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu kot skupek prepričanj in občutij, ki jih imajo zaposleni o njihovi trenutni zaposlitvi. Samo zadovoljstvo pa naj bi nihalo glede osebnega prepričanja o delu, glede na mnenje sodelavcev in nadrejenih ter glede na delavčevo plačo.

Zadovoljstvo pri delu je posledica pozitivnih in naklonjenih občutij pri delu, medtem ko je nezadovoljstvo pri delu posledica negativnih in nenaklonjenih občutenj pri delu (Armstrong, 1991, str. 164).

Musek Lešnik (2015) trdi, da je treba za zadovoljstvo zaposlenega razjasniti tri pomembna pričakovanja: če čuti, da mu delo nudi tisto, kar naj bi mu nudilo, če čuti, da lahko pri delu uresničuje tisto, kar si želi in ceni, in če je nasploh zadovoljen z življenjem ter del svojega zadovoljstva pripisuje delu.

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva delovno okolje, v največji meri pa je odvisno od vsakega posameznika posebej oz. njegovih pričakovanj in potreb. Gre za neko vrsto notranjega dožemanja, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami. Pri zadovoljstvu zaposlenega se misli predvsem na pozitivno čustveno reakcijo posameznika pri doživljanju njegovega dela (Zupan, 2001, str. 104).

Zadovoljstvo je rezultat uporabnikove ocene storitve, kjer primerja svoja zaznavanja s pričakovanji. Če so uporabnikove zaznave, izkušnje in rezultati enaki kot pričakovanja, bo s storitvijo zadovoljen, in obratno, če se njegove zaznave in rezultati storitve ne skladajo s pričakovanji, bo nezadovoljen (Potočnik, 2004, str. 129).

Mihalič (2008, str. 4) zadovoljstvo zaposlenih opredeli kot izrazito pozitivno čustveno 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 t. i. posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto.

3 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO IN NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenega je zelo pomembna vloga v organizaciji. Zadovoljni zaposleni so največje bogastvo, kar si lahko vodstvo oz. organizacija želi, saj so le zadovoljni zaposleni resnično učinkoviti na delovnem mestu. Moč organizacije se lahko pokaže prav v zadovoljstvu zaposlenih oz. pokaže, koliko je močen človeški kapital v njej. Vsak zaposleni stremi k temu, da bi bil čim bolj srečen in zadovoljen na svojem delovnem mestu. Za to je potreben občutek sodelovanja, obvladovanja in nadzora oz. občutek, da se je zgodilo nekaj dobrega, kar je povzročil zaposleni (Kunšič, 2009).

Zadovoljstvo zaposlenih so v preteklosti obravnavali kot enodimenzionalni pojav na lestvici, ki jo na eni strani opredeljuje popolno zadovoljstvo in na drugi popolno nezadovoljstvo (Musek Lešnik, 2007, str. 46).

Zadovoljstvo pri delu spodbudi zaposlenega, da se z veseljem odpravi na delo, se rad vrača na delovno mesto in med sodelavce ter se na delovnem mestu dobro počuti. Že sama misel na delo sproži prijetne občutke in lepe spomine na pretekle dogodke (Mihalič 2008, str. 4).

Vsak zaposleni bi moral stremeti k osebnemu cilju, da je zadovoljen na svojem delovnem mestu in da je to najpomembnejše, kar si lahko želi pri delu in na delovnem mestu, saj je to ključnega pomena, da delo opravlja kakovostno in uspešno. To se pozna tudi na končnih rezultatih in bilanci stanja organizacije.

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo in nezadovoljstvo zaposlenih, je ogromno, saj je vsak posameznik drugačen z drugačnimi potrebami, željami in interesi. Ljudje smo različni, zato tisto, kar nekoga pri delu zadovoljuje in osrečuje, lahko drugega naredi nezadovoljnega in nesrečnega. Skozi zgodovino se dejavniki zadovoljstva zaposlenih niso kaj dosti spreminjali.

Musek Lešnik (2006) meni, da na zadovoljstvo zaposlenega vplivajo različni dejavniki, ki so vezani na sodelavce, fizične pogoje dela, možnost strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela itd.

Po mnenju Georgea in Jonesa (2008, str. 84) gre za sklop občutkov in prepričanj oz. odnos do dela, ki lahko močno vpliva na vrsto vedenj posameznika v organizaciji in tudi na posameznikovo vsesplošno počutje.

Psiholog Frederick Herzberg je preučeval, kakšen vpliv ima zadovoljstvo pri delu na motiviranost in učinkovitost zaposlenih. Ugotovil je, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivata na posameznikovo zadovoljstvo z njegovim delom (Treven, 1998). Dejavnike okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo, je imenoval vzdrževalne (zunanje) dejavnike dela oz. ekstrinzične faktorje ali higienike (Uhan, 2000, str. 24). Med njih je uvrstil primerne

osebne dohodke, ustrezno organizacijo dela, ustrezno vodenje, delovne razmere, dobre medsebojne odnose idr. (Svetlik, 2009, str. 342). Dejavnike, ki se nanašajo na vsebino dela, je poimenoval motivatorje oz. intrinzične faktorje. Njihova prisotnost povzroča zadovoljstvo in motiviranost za delo (Uhan, 2000, str. 25). Med motivatorje ali notranje dejavnike je uvrstil delovne dosežke, priznanje za opravljeno delo, delo samo po sebi, odgovornost in napredovanje pri delu, osebno rast idr. (Svetlik, 2009, str. 342). Motivatorji predvsem motivirajo, higieniki pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost prvih ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost drugih pa ne povzroča zadovoljstva nad pričakovano ravnjo. Če organizaciji z ustreznim oblikovanjem dela uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni, če pa ji uspe vnesti v delovno okolje higienike, bo preprečila nezadovoljstvo (Svetlik, 1998, str. 153).

Na podlagi teh ugotovitev je nastala Herzbergova dvofaktorska teorija, ki je preoblikovala pojmovanje zadovoljstva, in sicer s predpostavko, da sta zadovoljstvo in nezadovoljstvo z delom ločeni dimenziji. Stopnjo zadovoljstva oz. nezadovoljstva namreč določajo različni dejavniki in elementi delovnega okolja. Meni, da je zaposleni hkrati zelo zadovoljen z enim in zelo nezadovoljen z drugimi dejavniki. Med dejavnike zadovoljstva, ki jih je Herzberg poimenoval »motivatorji«, sodijo dosežki, priznanja, samo delo idr. Med dejavnike nezadovoljstva, ki jih je poimenoval »higienike«, sodijo npr. plačilo, varnost, medsebojni odnosi, fizični pogoji dela idr. Meni tudi, da je človek, ki nima uresničene potrebe po higienikih, nezadovoljen (Musek Lešnik, 2015).

Brajša (1996, str. 67) meni, da ni dovolj, da delavcem zagotovimo dobro plačo, sodobno tehnologijo in ugodne delovne razmere, ampak jim je prav tako pomembno priznati uspehe, jim prepustiti odgovornost, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela, ter jim omogočiti razvoj. Prav tako tudi Musek Lešnik (2007, str. 50) meni, da se danes organizacije osredotočajo zgolj na tiste dejavnike, ki jih je Herzberg označil kot značilne higienike. Spodobno plačilo, čas in pogoji dela so sicer lahko dobro zdravilo proti nezadovoljstvu, ne zadoščajo pa za visoko zadovoljstvo, ampak lahko to vlogo odigrajo tudi nekateri drugi dejavniki, ki jih organizacije prevečkrat zanemarijo in se imenujejo mehki dejavniki.

V strokovni literaturi najdemo različne klasifikacije in kategorije dejavnikov zadovoljstva. Najbolj razširjen vprašalnik zadovoljstva z delom (Job description index) zajema pet dimenzij: nadzor, delo, plačo, napredovanje in sodelavce (Musek Lešnik, 2007, str. 47). Mihaličeva (2008, str. 5) meni, da na zadovoljstvo posameznika vplivajo dejavniki, ki so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnost osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela ipd.

Svetlik (2009, str. 341) združuje dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu dela, v šest skupin. To so vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu ter delovne razmere.

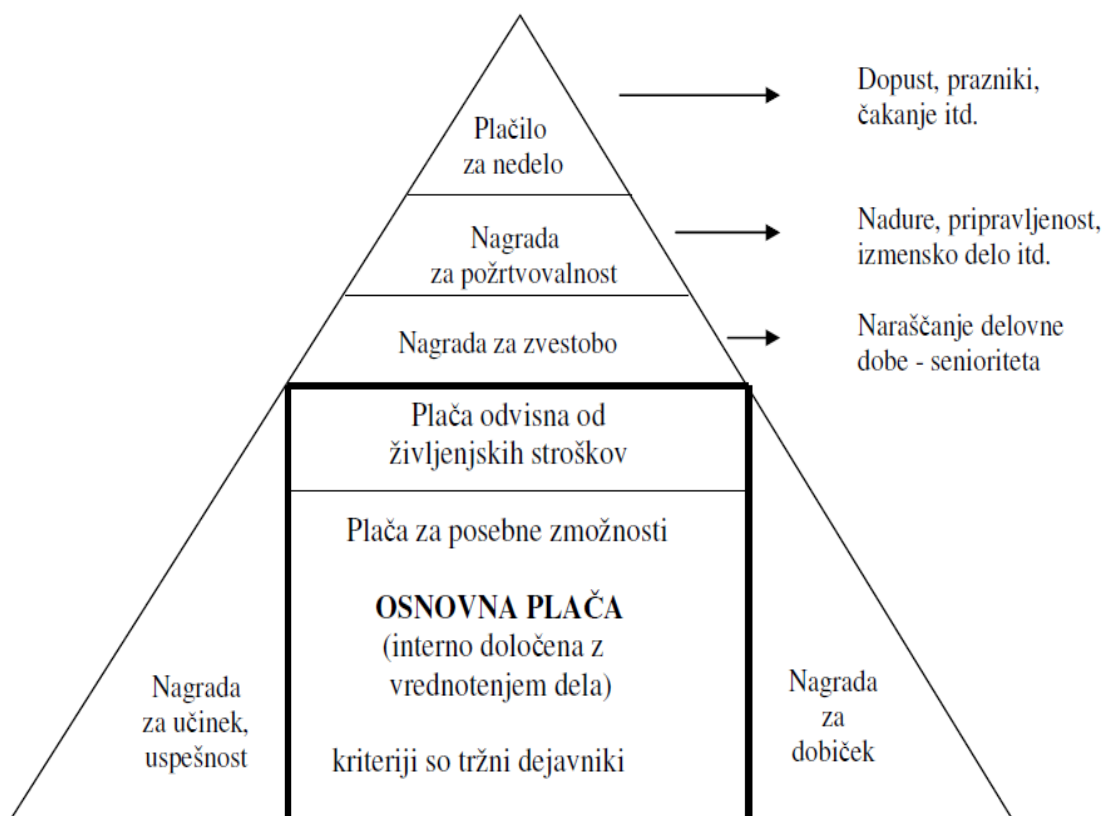
Zaradi nezadovoljstva zaposlenih lahko pride do nezaželenih posledic pri opravljanju dela v organizaciji. Te nezaželene posledice so manjše prizadevanje pri delu, absentizem,

fluktuacija in deviantno vedenje. V primeru, da nezadovoljstvo preseže individualno raven, se pojavijo kolektivne zahteve, protesti in stavke. Da se izognemo navedenim posledicam v organizacijah, se mora stalno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva pri delu, čeprav včasih v škodo drugih rezultatov (Treven, 1998; Svetlik, 2009). Mihaličeva (2006, str. 266) nezadovoljstvo opredeljuje kot prvi in najpogostejši vzrok za odhod zaposlenih iz posamezne organizacije.

3.1 PLAČA

Plača ali dodatki k plači za delo so psihološki faktorji. Zato se v organizacijah vedno znova srečujejo z dilemo, kako določiti višino plače, da bo zaposlenim omogočeno normalno življenje in bo hkrati bilo spodbudno za zavzetost zaposlenih za delo (Merkač Skok, 2005, str. 197). Izkazalo se je, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo, vpliva na delavčevo zavzetost za delo. Pomembno je torej, da organizacije motivirajo ljudi s plačo in ne zanjo (Lipičnik, 1996, str. 157–160). Plača lahko spodbuja tekmovalnost in poveča zadovoljstvo ter lojalnost zaposlenih (Kavar Vidmar, 1995, str. 212). Plačni sistem morajo delodajalci oblikovati tako, da bo pomenil enega od motivacijskih dejavnikov v delovnem okolju. Številne raziskave kažejo, da sta prav nagrajevanje in priznavanje dosežkov področji, s katerim so zaposleni v slovenskih organizacijah najmanj zadovoljni, saj ne gre samo za višino plače in drugih denarnih nagrad, ampak za njeno sestavo oz. sistem nagrajevanja. Pri nas so objektivni, merljivi in z rezultati povezani kriteriji nagrajevanja redki pri oblikovanju plač zaposlenih, saj mnogo vodij ne zna postaviti ciljev. Temu primerna so tudi merila nagrajevanja, zaposleni pa so zato nezadovoljni, saj sistem ne prepoznava in spodbuja kakovosti njihovega dela (Merkač Skok, 2005, str. 203–204). Sistem plač in nagrajevanja mora biti usklajen s poslovno strategijo organizacije in posebej s kadrovske strategijo ter aktivnostmi njenega izvajanja (Černetič, 1997, str. 87). Zato je zaželeno, da vsako organizacijo na podlagi veljavnih predpisov in svojih ciljev oblikuje svojo strukturo plač, kot kaže primer na Sliki 1.

Slika 1: Struktura plač v organizaciji



Vir: Lipičnik (1998, str. 208)

Denarna nagrada je ena izmed spodbud za delavca, vendar je zaradi finančne krize v svetu večina organizacij prisiljena zmanjšati finančne nagrade ali jih celo ukiniti. Raziskava McKinseyja je pokazala, da je denarna motivacija zaposlenih padla po vsem svetu, zato je za menedžerje še toliko bolj pomembno, da obdržijo in motivirajo zaposlene ter dodobra razmislijo o bolj ustvarjalnih in nefinančnih načinih za spodbujanje in motiviranje zaposlenih (Quast, 2011).

3.2 DELOVNE RAZMERE

Izpostavljanje delavcev različnim okoliščinam, ki izhajajo iz delovnega okolja, štejemo pod delovne razmere. Te okoliščine so hrup, kemikalije in strup, nenormalna telesna drža, razna sevanja, stres ipd. Na podlagi analiziranja delovnih razmer je mogoče organizirati usposabljanje za varno delo in sprejeti druge varnostne ukrepe, ki zmanjšujejo število nesreč in obolenj ter povečujejo storilnost (Svetlik in Kohont, 2009, str. 200). Vročina, hrup, hlapi, dim in podobne neprijetnosti so dolgo veljali za nujne spremljevalce dela v industriji. Posledica tega fatalističnega pristopa je bila, da so delavci s kolektivnimi pogodbami dosegli razna nadomestila za težke delovne razmere (Kavar Vidmar, 1995, str. 211). Ustrezno delovno mesto in okolje sta zelo pomembna, da se zaposleni dobro počutijo na delovnem mestu in so zadovoljni, produktivni ter uspešni (Mihalič, 2008, str. 62). Gre predvsem za fizikalne in klimatske pogoje delovnega okolja (Lipičnik, 1996, str. 118). Pogojev, ki bi bili idealni, ni enostavno zagotoviti, vendar si morajo organizacije prizadevati, da se jim čim bolj približajo. Za dobro in varno delovno okolje bi morale organizacije predvsem poskrbeti za (Lipičnik, 1996; Mihalič, 2008):

- ustrezno temperaturo delovnih pogojev;
- primerno osvetlitev prostorov in delovnega mesta;
- vzdrževanje čistoče zraka (ustrezna vlažnost delovnih prostorov);
- zaščito pred prekomernim hrupom, ropotom in drugimi vibracijami;
- delovne prostore, ki bodo v skladu z varnostnimi zahtevami;
- redno vzdrževanje delovnih strojev in naprav;
- opremo prostorov s potrebnimi varnostnimi pripomočki;
- uporabo kvalitetnih monitorjev;
- ustrezne delovne pripomočke;
- druge tovrstne ukrepe za prijetnejše in varnejše razmere pri delu.

Med zelo pomembne dejavnike motiviranosti za delo spada možnost napredovanja. V dinamičnem poslovnem svetu ne šteje več obremenjenost s klasičnimi sistemi, ki so predvsem povezani s številom let izkušenj in stopnjo izobrazbe. V ospredje prihaja individualnost, zato mora biti napredovanje prilagojeno vsakemu posamezniku (Karan, 2007). Predvsem mora sistem napredovanja zaposlene motivirati za njihov strokovni, delovni in osebni razvoj (Florjančič in Jereb, 1998, str. 59). V splošnem ločimo vertikalno in horizontalno napredovanje. Horizontalno napredovanje je praviloma povezano z večjo zahtevnostjo dela. Običajno je pogojeno z ustrezno strokovno izobrazbo, dodatnimi funkcionalnimi znanji, pridobljenimi delovnimi izkušnjami ipd. (Florjančič in Jereb, 1998, str. 59). Posameznik dobi večji obseg odgovornosti in pristojnosti, zahtevnejše naloge, večje plačilo, višji naziv, boljše delovne pogoje in sredstva, večji obseg bonitet ipd. (Mihalič, 2006, str. 242). Vertikalno napredovanje je vezano na napredek po hierarhični lestvici organizacije navzgor (Mihalič, 2006, str. 243).

3.3 ODNOSI S SODELAVCI

Medsebojni odnosi so temelj uspešnega posameznika, delovnega kolektiva in organizacije (Popovič in Zajec, 2002, str. 101–104). Organizacije danes temeljijo na zaupanju, zato je medsebojno razumevanje še kako pomembno. Vsak posameznik, ne glede na to, ali je zaposlen v organizaciji, zunanji svetovalec ali dobavitelj, je dolžan prevzeti odgovornost za odnose z ljudmi, s katerimi dela, z ljudmi, od katerih je odvisen, in z ljudmi, ki so odvisni od njega (Drucker, 2001, str. 179). Na eni strani so slabi medsebojni odnosi s sodelavci zelo pogost razlog za odhod posameznika iz organizacije, čeprav ima npr. dobre razvojne možnosti, delo, ki ga veseli, visoko plačo itd. Ravno nasprotno pa so lahko dobri medsebojni odnosi s sodelavci tisti, ki nekoliko odtehtajo slabe delovne pogoje ali nizko plačo (Mihalič, 2008, str. 63). Musek Lešnik (2007, str. 53) poudarja, da zaposleni, ki

pozitivno zaznavajo svoje odnose s sodelavci, čutijo večjo pripadnost organizaciji. Dobri medsebojni odnosi nastajajo ob pravilnem oblikovanju delovnih skupin, spremljanju dogajanja med sodelavci in razreševanju napetosti, ki nastajajo med njimi. To je odvisno samo od vodij, ki so usmerjeni k ljudem oz. svojim podrejenim in ki se vsak dan posvečajo zaposlenim, njihovim težavam ter dosežkom in ne le tehničnim vprašanjem dela (Svetlik, 2009, str. 344).

3.4 OSEBNA RAST

Delo nam nudi možnost zadovoljevanja naših temeljnih potreb za življenje. Zaposlenemu daje možnost za socialne kontakte s sodelavci in s tem občutek pripadnosti delovni skupini in ostalim zaposlenim. Zaposlenemu je treba dati priložnost, da se lahko uveljavlja, priznanje in tudi priložnosti za sproščanje ustvarjalnega potenciala in s tem za razvoj lastne osebnosti.

Potreba po rasti in razvoju je pomemben vir zadovoljstva. Imenujemo jih tudi notranje delovne vrednote (dosežki, priznanje, samo delo, odgovornost) in se nanašajo na posameznikovo potrebo po rasti ter razvoju (Musek Lešnik, 2007).

Osebna rast je lahko za vsakogar drugačna oz. nekaj drugega, odvisno od tega, kako posameznik gleda in kako se odziva na okolje in izzive, ki mu jih življenje daje. Osebnostna rast pomeni samozavedanje, da se drugače odzovemo na neko situacijo, na katero bi še pred kakšnim mesecem dni reagirali drugače (Kuhar, 2014).

Širjenje našega zavedanja in spoznavanje resnice, samega sebe, drugih ter sveta vpliva na spremembo odnosa do vsega, kar imenujemo osebna rast. Z dojetjem resnice in popravki te resnice na boljše psihološko rastemo in se razvijamo, s tem pa smo boljši tako umsko kot telesno ter vsekakor bolj zadovoljni. Sistem napredovanja zelo pripomore k osebni rasti. Florjančič in Jereb (1998, str. 59) pravita, da predvsem sistem napredovanja zaposlene motivira za njihov strokovni, delovni in osebnostni razvoj. Prav tako nadgradnja znanja kot delovna obveznost vodi k razvoju in napredovanju, in sicer tako s strokovnega kot z osebnega vidika posameznika. Posledično vpliva na dolgoročni razvoj organizacije (Karan, 2007).

4 POVEZAVA MED MOTIVACIJO IN ZADOVOLJSTVOM ZAPOSLENIH

Motivacija je neke vrste spodbuda, da človek doseže določeni cilj, ki si ga je zastavil sam oz. so mu ga zastavili drugi. Doseganje rezultatov z zaposlenimi ali dobiti iz ljudi najboljše je prav tako motivacija (Ivanuša Bezjak, 2006, str. 89).

Motivacija je izraz, ki je duševnega pomena in ki s pomočjo raznih teženj ali motivov, kot so potrebe, vrednote, želje, ideali ali nagoni, narekuje vedenje ljudi in jih usmerja k določenim ciljem. Motivacije se ne da meriti neposredno, ampak preko vedenjskih sprememb, prepričanj in mnenj oseb o njihovi lastni motivaciji.

O motivaciji je v strokovni literaturi napisano zelo veliko, saj ima pojem širok pomen. Neka splošna opredelitev motivacije je, da je motivacija usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov (Uhan, 2000, str. 11).

Wagner in Hollenbeck (2010, str. 81) navajata enega izmed načinov, kako lahko organizacija pridobi prednost pred ostalimi organizacijami, in sicer tako, da svoje zaposlene motivira. Vsak visoko motiviran zaposleni na delo hodi bolj zgodaj in odhaja kasneje ali celo prihaja na delo med vikendi, da bi dokončal delo, ki ni bilo narejeno med tednom. Med samim delom si vzame manj premora in se želi naučiti čim več novih stvari, s katerimi bi izboljšal svoje delovanje, predvsem pa je pripravljen pomagati svojim sodelavcem.

Zaposleni dela in pri tem dosega določene rezultate, rezultati dela pa so seveda različni. Vzrokov za to, da so rezultati različni, je ogromno. Vzroke se lahko najde v različnih razpoloženjih ljudi, njihovih sposobnostih, znanjih in vedenjih. Vse te vzroke so strokovnjaki razvrstili v različne skupine motivov.

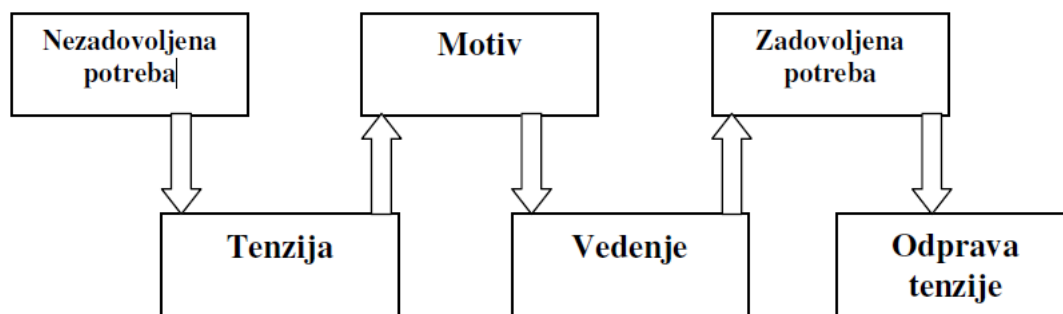
Trevenova (1998, str. 106–107) navaja, da pomen motivacije izhaja tudi iz psihološkega pomena, ki se nanaša na notranje mentalno stanje posameznika. Navaja tudi nekaj različnih opredelitev avtorjev, kjer se opredelitve nanašajo na notranje mentalno stanje posameznika, npr.:

1. Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins, 1992).
2. Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy in Becker, 1987).
3. Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman, 1996).

Tiste teorije, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motiviramo vedenje, se imenujejo procesne teorije (Treven, 1998, str. 113).

Motivacijo opredelimo kot proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nato nadaljuje z določenimi vedenji, da bi dosegli želeni cilj ter s tem absolutno zmanjšali ali celo v celoti zadovoljili potrebo (Luthans, 1995, str. 141). Trevnova v svojem delu Management človeških virov predstavlja temeljni motivacijski proces na način, ki je prikazan na Sliki 2.

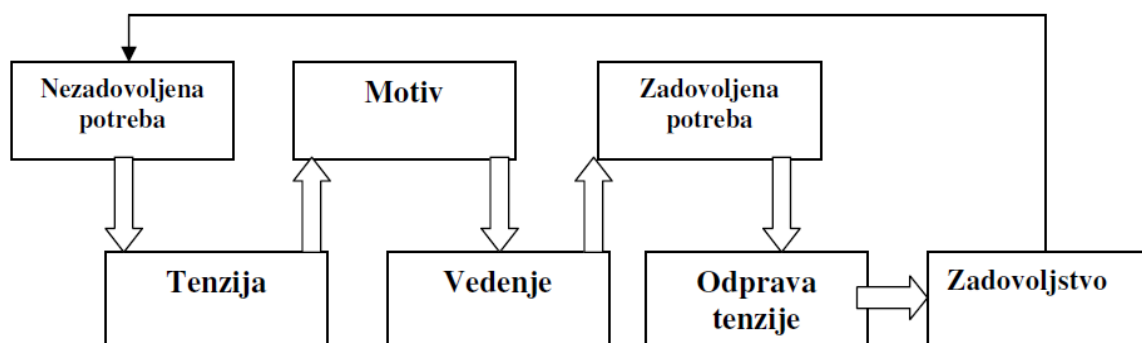
Slika 2: Temeljni motivacijski proces



Vir: Treven (1998, str. 75)

Vse potrebe, ki so nezadovoljene, povzročajo pri človeku določeno napetost oz. stanje tenzije. Tenzija sicer ne vodi do zadovoljitve potreb, ampak samo nakazuje na obstoj določene potrebe, ki jo je treba zadovoljiti. Motiv predstavlja stanje te tenzije, ki jo je ustvarila potreba. Nato se v človeku izjave določeno vedenje, s katerim zadovolji to potrebo in odpravi tenzijo. Da sta motivacija in zadovoljstvo povezana v motivacijski proces, je Špelko (2011, str. 5) prikazal na Sliki 3.

Slika 3: Motivacijski proces – povezava z zadovoljstvom



Vir: Špelko (2011, str. 25)

Torej gre za krožen proces, ki pa se nikoli ne zaključi, temveč se neprestano ponavlja. Zadovoljevanje potreb odpravi tenzijo, nato se v nas vzbudi občutek zadovoljstva, pri tem pa se običajno pojavi neka druga, nova nezadovoljena potreba, ki nas zopet vrne v stanje tenzije (Špelko, 2011, str. 25).

5 RAZISKAVA IN ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH PRI DELU V PISARNAH V ORGANIZACIJI ENGROTUŠ, D. O. O.

5.1 PREDSTAVITEV RAZISKAVE

Zaposlen so čedalje pomembnejši del vsake organizacije, zato je pomembno, da se pri opravljanju svojega dela počutijo prijetno in da so zadovoljni ter motivirani. Vse te pozitivne lastnosti se odražajo na uspešnosti poslovanja organizacije.

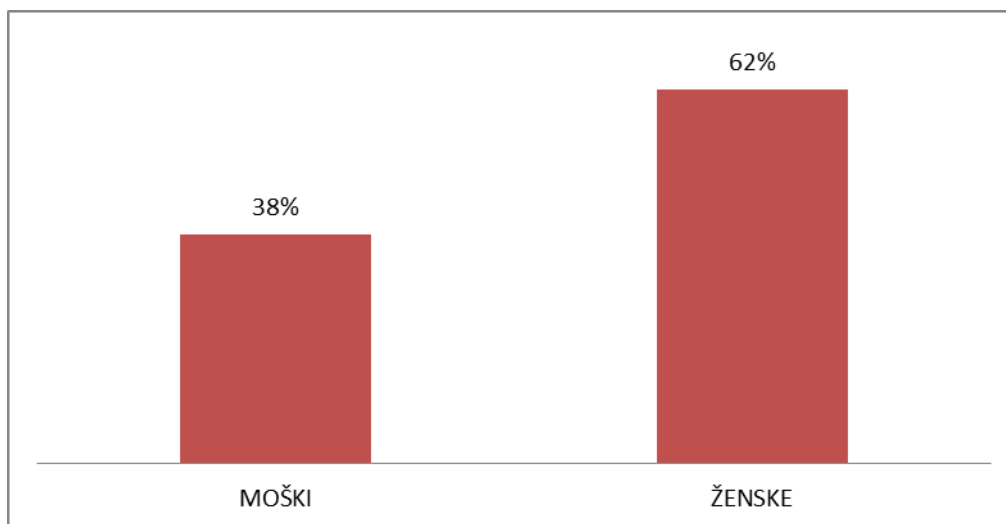
Namen raziskave je bil proučiti zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji Engrotuš, d. o. o. Raziskava je bila izvedena z metodo anketiranja. Anketni vprašalnik je priložen kot priloga diplomskemu delu. Anketiranje zaposlenih je potekalo leta 2015, in sicer februarja in marca. V raziskavo so bili vključeni zaposleni, ki opravljajo delo v pisarnah odprtega tipa. Anketni vprašalnik je bil anonimen in posredovan 50 zaposlenim, od tega jih je tudi 50 izpolnilo. Anketa je bila posredovana v elektronski obliki preko povezave »EnKlikAnketa«.

Anketni vprašalnik je bil razdeljen na dva dela, in sicer prvi del vsebuje demografska vprašanja, drugi del pa vprašanja o poznavanju in pripadnosti organizacije ter o medsebojnih odnosih, dejavnikih in dejanskem ter želenem stanju.

Namen je bil tudi ugotoviti, kakšen vpliv ima zadovoljstvo zaposlenih na uspešnost poslovanje, in hkrati potrditi oz. zavrni zastavljene hipoteze.

5.2 VZOREC SODELUJOČIH V RAZISKAVI

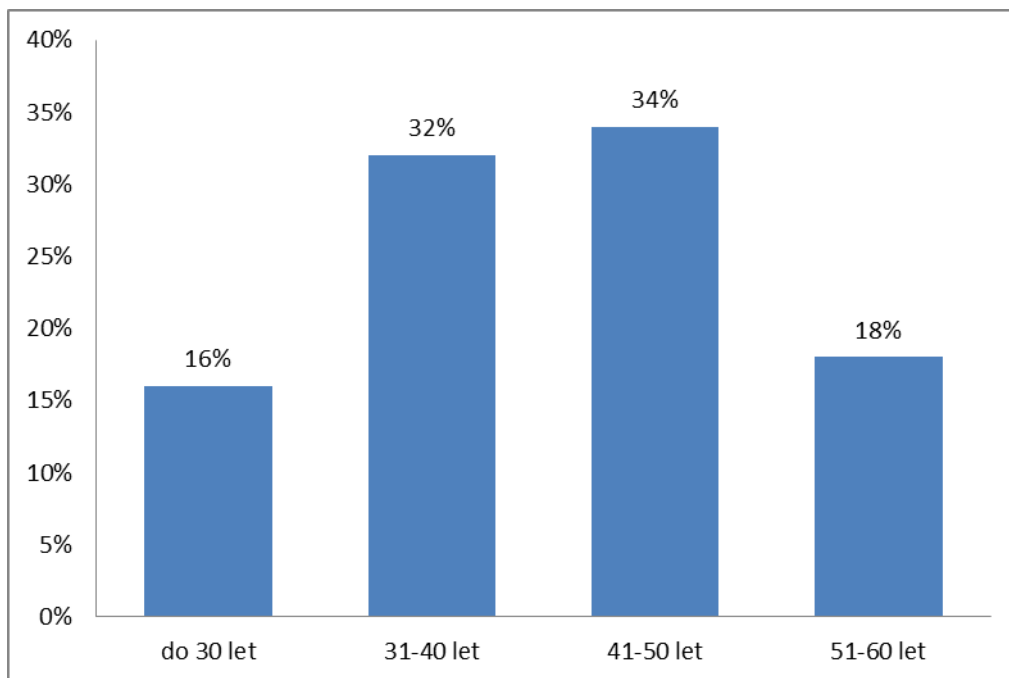
Grafikon 1: Struktura sodelujočih v raziskavi po spolu



Vir: lasten (2015)

Grafikon 1 prikazuje strukturo sodelujočih v raziskavi po spolu. Anketiranih je bilo 50 zaposlenih, od tega je bilo 10 moških in 31 žensk. Rezultati so pokazali realno sliko, saj so v pisarnah večinoma zaposlene ženske.

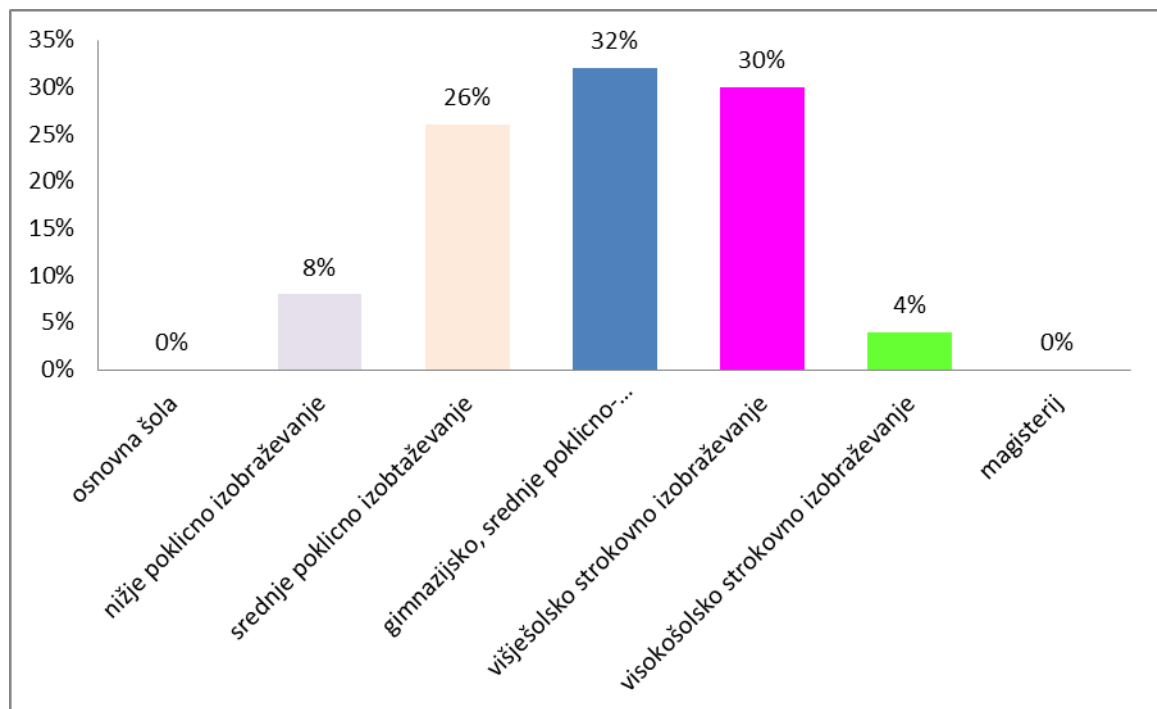
Grafikon 2: Struktura sodelujočih v raziskavi po starosti



Vir: lasten (2015)

Grafikon 2 prikazuje strukturo sodelujočih v raziskavi po starosti. Sodelujoči v raziskavi so bili razdeljeni v 4 starostne skupine. Prva skupina obsega zaposlene do 30. leta starosti, v katero je bilo zajetih 8 oz. 16 % sodelujočih v raziskavi. V drugi starostni skupini (od 31 do 40 let) je bilo 16 oz. 32 % sodelujočih v raziskavi. V tretji skupini (od 41 do 50 let) je bilo 17 oz. 34 % sodelujočih v raziskavi. V zadnji, četrti skupini (od 51 do 60 let) je bilo 9 oz. 18 % sodelujočih v raziskavi. Iz podatkov je razvidno, da je večina sodelujočih v raziskavi stara med 41 do 50 let, samo en manj pa v drugi starostni skupini, ki sega od 31 do 40 let.

Grafikon 3: Struktura sodelujočih v raziskavi po izobrazbi

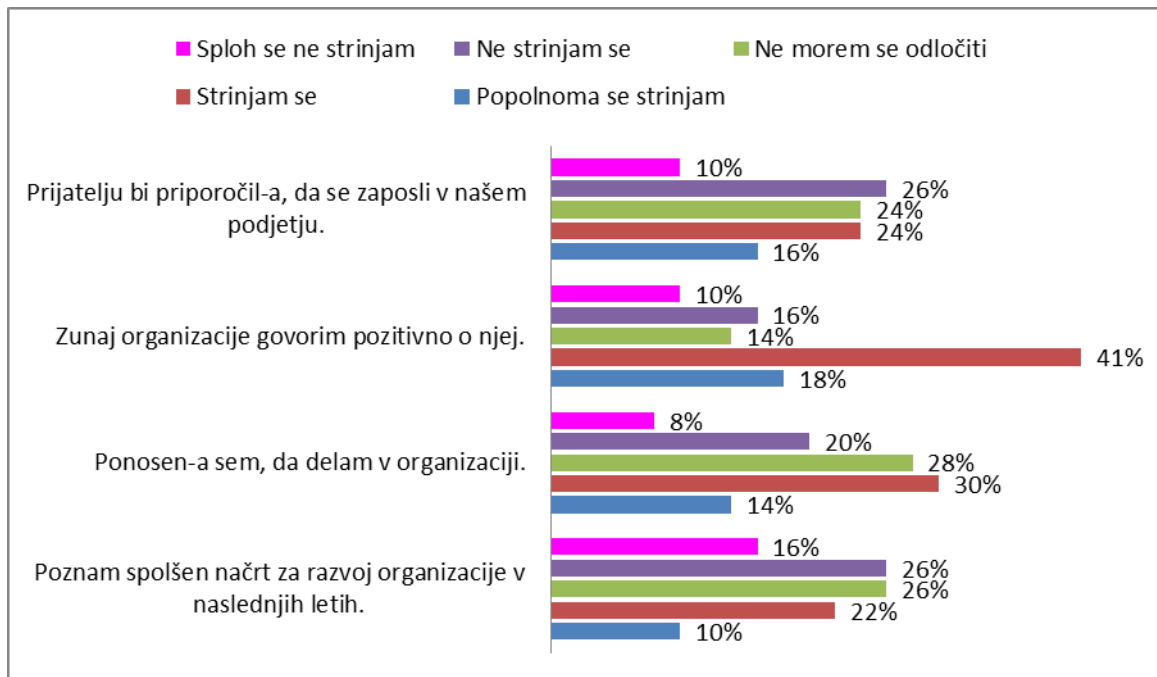


Vir: lasten (2015)

Grafikon 3 prikazuje strukturo sodelujočih v raziskavi po izobrazbi. Največ sodelujočih v raziskavi ima opravljeno gimnazijsko oz. srednje poklicno-tehniško izobraževanje, in sicer 16, kar predstavlja 32 % sodelujočih v raziskavi. Najmanj jih ima visokošolsko strokovno izobraževanje, in sicer 2 oz. 4 % sodelujočih v raziskavi. Osnovne šole in magisterija nima nihče od sodelujočih. Nižje poklicno izobraževanje imajo 4 oz. 8 % sodelujočih v raziskavi. S srednjim poklicnim izobraževanjem je 13 zaposlenih, kar predstavlja 26 % sodelujočih v raziskavi. Višješolsko strokovno izobraževanje ima kar 15 oz. 30 % vseh sodelujočih v raziskavi.

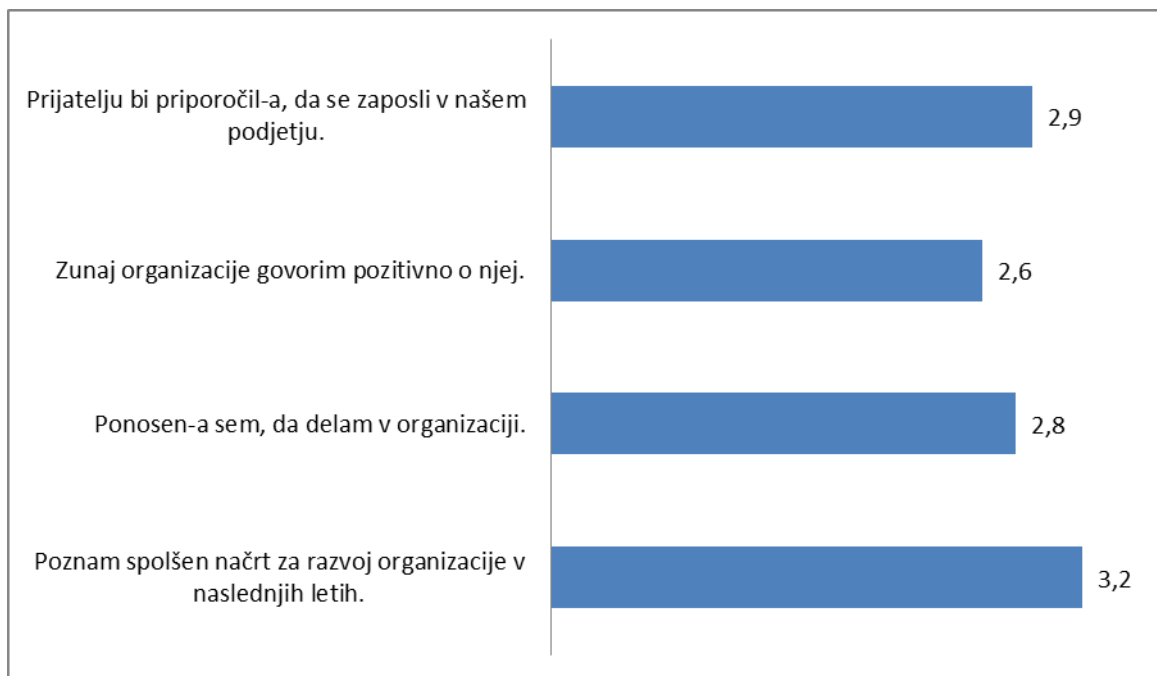
5.3 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

Grafikon 4: Poznavanje in pripadnost organizaciji



Vir: lasten (2015)

Grafikon 5: Poznavanje in pripadnost organizaciji s povprečnimi ocenami



Vir: lasten (2015)

Grafikon 4 prikazuje poznavanje in pripadnost organizaciji, Grafikon 5 pa tudi poznavanje in pripadnost organizaciji, vendar so rezultati prikazani s povprečnimi ocenami.

Pri trditvi »Poznam splošen načrt za razvoj organizacije v naslednjih letih« jih je enako število odgovorilo z »ne morem se odločiti« oz. »ne strinjam se«, in sicer 13 oz. 26 % vseh sodelujočih v raziskavi. Najmanj jih je izbralo »popolnoma se strinjam« (5 oz. 10 % sodelujočih). To pomeni, da jih več kot polovica ne pozna splošnega ali celo osnovnega razvoja organizacije v naslednjih letih.

Pri trditvi »Ponosn-a sem, da delam v organizaciji« jih je odgovorilo s »se strinjam« 15 oz. 30 % sodelujočih v raziskavi, kar je največ. 14 oz. 28 % vseh sodelujočih je odgovorilo »ne morem se odločiti«. Najmanj (4 oz. 8 %) jih je označilo »sploh se ne strinjam«. 10 oz. 20 % sodelujočih je obkrožilo »ne strinjam se«, 7 oz. 14 % sodelujočih pa »popolnoma se strinjam«.

Pri trditvi »Zunaj organizacije govorim pozitivno o njej« je kar 20 oz. 41 % sodelujočih v raziskavi odgovorilo s »se strinjam«, samo 5 oz. 10 % sodelujočih pa s »se sploh ne strinjam«. Da se popolnoma strinjajo, je odgovorilo 9 oz. 18 % sodelujočih. »Ne morem se odločiti« jih je obkrožilo 7 oz. 14 %, 8 oz. 16 % pa »ne strinjam se«.

Pri trditvi »Prijatelju bi priporočil-a, da se zaposli v našem podjetju« jih je največ, torej 13 oz. 26 % zaposlenih, odgovorilo z »ne strinjam se«. 12 oz. 24 % sodelujočih je odgovorilo z »ne morem se odločiti« in »strinjam se«. 5 oz. 10 % se jih sploh ne strinja s tem priporočilom. 8 oz. 16 % jih pravi, da se popolnoma strinjajo.

Grafikon 5 prikazuje poznavanje in pripadnost organizaciji s povprečnimi ocenami.

Najvišjo povprečno oceno je prejela trditev »Poznam splošen načrt za razvoj organizacije v naslednjih letih«, in sicer 3,2. Najnižjo povprečno oceno je prejela trditev »Zunaj organizacije govorim pozitivno o njej«, to je 2,6. Trditev »Prijatelju bi priporočil-a, da se zaposli v našem podjetju« je prejela povprečno oceno 2,9. Trditev »Ponosn-a sem, da delam v organizaciji« je prejela povprečno oceno 2,8.

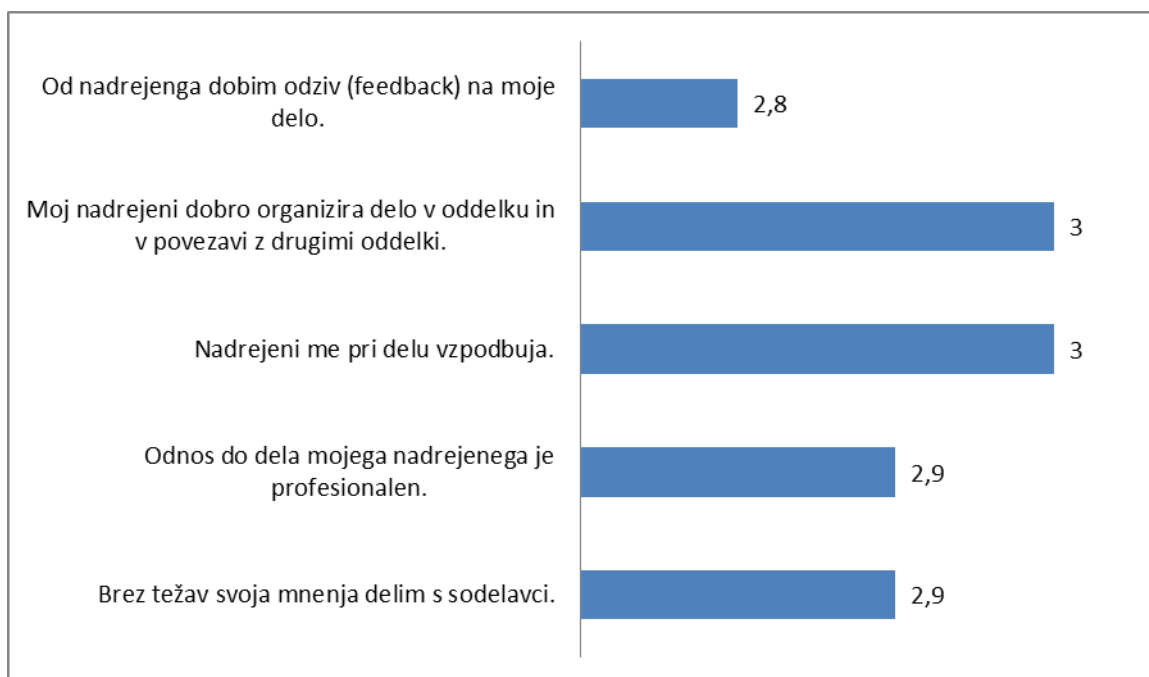
Rezultati kažejo, da sodelujoči čutijo pripadnost organizaciji, saj jih je veliko ponosnih, da delajo v organizaciji, zunaj nje pa govorijo pozitivno o njej. Prijateljem sicer zaposleni ne bi priporočili zaposlitve v njej, kar pa je mogoče tudi zaradi strahu pred novimi zaposlenimi. Musek Lešnik (2007, str. 51) o pripadnosti organizacije govori, kadar zaposleni verjamejo v cilje organizacije, jih sprejemajo za svoje, delajo za skupno dobrobit in želijo ostati v organizaciji. Pripadnost je tudi zelo močno povezana s poznavanjem organizacije, vendar se v tej organizaciji sodelujoči ne strinjajo, da bi poznali splošen načrt za razvoj organizacije v naslednjih letih. Najpomembnejša je pripadnost organizaciji. Da bi jo uresničili, mora po navedbah Mihaliča (2008, str. 7) organizacija poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih, saj je lahko le zadovoljen zaposleni lojalen in pripaden.

Grafikon 6: Medsebojni odnosi



Vir: lasten (2015)

Grafikon 7: Medsebojni odnosi s povprečnimi ocenami



Vir: lasten (2015)

Grafikon 6 prikazuje stopnjo strinjanja glede trditev o medsebojnih odnosih.

S trditvijo »*Brez težav svoja mnenja delim s sodelavci*« se 19 oz. 38 % sodelujočih strinja. Najmanj se jih ne strinja, in sicer 5 oz. 10 % sodelujočih. Kar 11 oz. 22 % sodelujočih v raziskavi se s tem sploh ne strinja. Popolnoma se strinja 6 oz. 12 % sodelujočih. 9 oz. 18 % sodelujočih v raziskavi se ni moglo odločiti.

S trditvijo »*Odnos do dela mojega nadrejenega je profesionalen*« se sploh ne strinja 5 oz. 10 % sodelujočih v raziskavi. Popolnoma se jih strinja 6 oz. 12 % sodelujočih. 10 oz. 20 % sodelujočih v raziskavi se ne more odločiti, ali imajo profesionalen odnos do dela. Odgovor »ne strinjam se« je izbralo 13 oz. 27 % sodelujočih. Največ jih je izbralo odgovor »strinjam se«, in sicer 15 oz. 31 % sodelujočih v raziskavi.

S trditvijo »*Nadrejeni me pri delu spodbuja*« se enako število sodelujočih v raziskavi strinja ali pa se ne morejo odločiti, in sicer po 15 oz. 31 % sodelujočih. Popolnoma se strinjajo 3 oz. 6 % sodelujočih v raziskavi, kar je najmanj. Da jih pri delu nadrejeni ne spodbuja, jih meni 10 oz. 20 % sodelujočih, 6 oz. 12 % sodelujočih pa jih meni, da se sploh ne strinjajo, da jih nadrejeni pri deli spodbuja.

Pri trditvi »*Moj nadrejeni dobro organizira delo v oddelku in v povezavi z drugimi oddelki*« se kar 16 oz. 32 % sodelujočih ne more odločiti, ali njihov nadrejeni dobro organizira delo v oddelku in v povezavi z drugimi oddelki. Sploh se jih ne strinja 7 oz. 14 % sodelujočih. Ne strinja se 10 oz. 20 % sodelujočih v raziskavi, 9 oz. 18 % sodelujočih se strinja, 8 oz. 16 % pa se jih popolnoma strinja, da njihov nadrejeni dobro organizira delo v oddelku in v povezavi z drugimi oddelki.

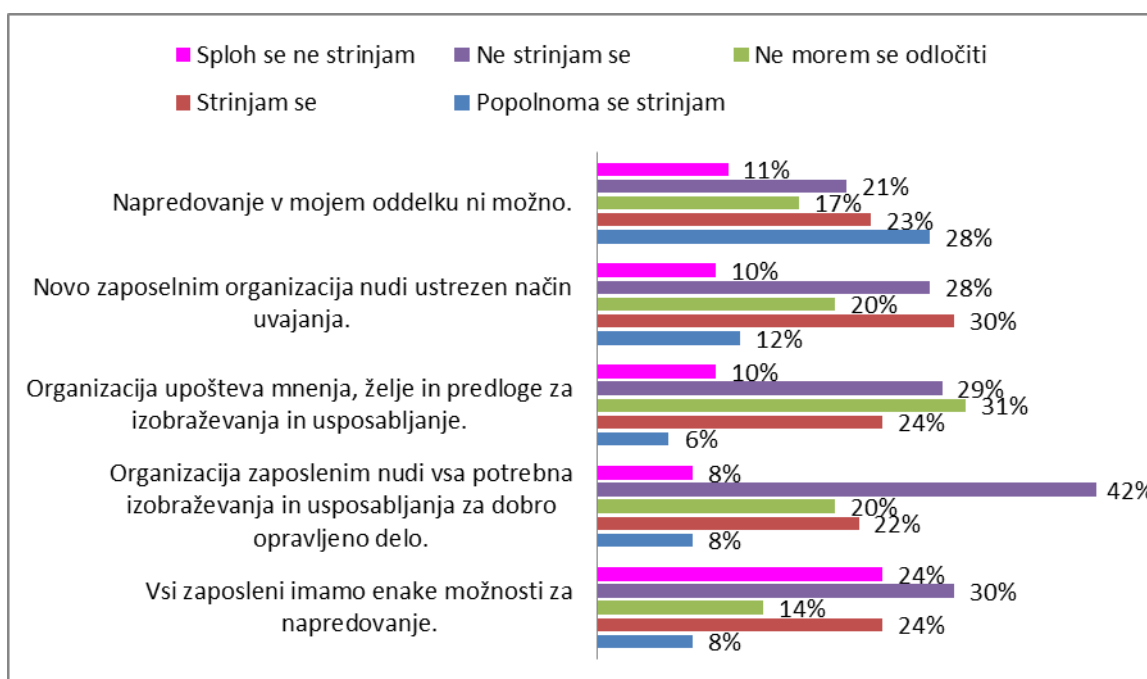
S trditvijo »*Od nadarjenega dobim odziv (feedback) na moje delo*« se ne strinja 15 oz. 30 % sodelujočih v raziskavi. Sploh se ne strinja 3 oz. 6 % sodelujočih. Da od nadrejenega ne dobivajo odziva, se jih 14 oz. 28 % sodelujočih ne strinja. Ne more se odločiti 11 oz. 22 % sodelujočih, popolnoma pa se strinja 7 oz. 14 % sodelujočih v raziskavi.

Grafikon 7 prikazuje povprečno oceno pri trditvah glede medsebojnih odnosov.

Enako povprečno oceno, to je 3, sta prejeli dve trditvi »Moj nadrejeni dobro organizira delo v oddelku in v povezavi z drugimi oddelki« in »Nadrejeni me pri delu spodbuja«. Povprečno oceno 2,9 sta prejeli trditvi »Odnos do dela mojega nadrejenega je profesionalen« in »Brez težav svoja mnenja delim s sodelavci«. Najnižjo povprečno oceno ima trditev »Od nadarjenega dobim odziv (feedback) na moje delo«.

Medsebojni odnosi so zelo pomembni. So temelj uspešnega posameznika, delovnega kolektiva in organizacije (Popovič in Zajc, 2002, str. 101–104). Sodelujoči v raziskavi so medsebojne odnose ocenili nekoliko slabše. Predvsem odnose in mnenja do dela svojega nadrejenega in obratno so ocenili nekoliko slabše oz. se v zvezi z njimi nikakor ne morejo odločiti, medtem ko so odnose do svojih sodelavcev ocenili bolj pozitivno in se strinjajo, da imajo z njimi boljši odnos.

Grafikon 8: Napredovanje, izobraževanje in usposabljanje



Vir: lasten (2015)

Grafikon 8 prikazuje stopnjo strinjanja glede možnosti napredovanja, izobraževanja in usposabljanja.

S trditvijo »*Vsi zaposleni imamo enake možnosti za napredovanje*« se 12 oz. 24 % sodelujočih strinja, enako število sodelujočih pa se sploh ne strinja, da imajo vsi enake možnosti za napredovanje. 15 oz. 30 % sodelujočih se jih ne strinja, 7 oz. 14 % sodelujočih se ne more odločiti, najmanj, to je 4 oz. 8 % sodelujočih, pa se jih popolnoma strinja, da imajo vsi zaposleni enake možnosti za napredovanje.

Pri trditvi »*Organizacija zaposlenim nudi vsa potrebna izobraževanja in usposabljanja za dobro opravljeno delo*« se jih enako število sodelujočih v raziskavi, to je 4 oz. 8 %, popolnoma strinja oz. sploh ne strinja s podano trditvijo. 21 oz. 42 % sodelujočih se ne strinja s trditvijo. Strinja se 11 oz. 22 % sodelujočih, 10 oz. 20 % pa se jih ne more odločiti.

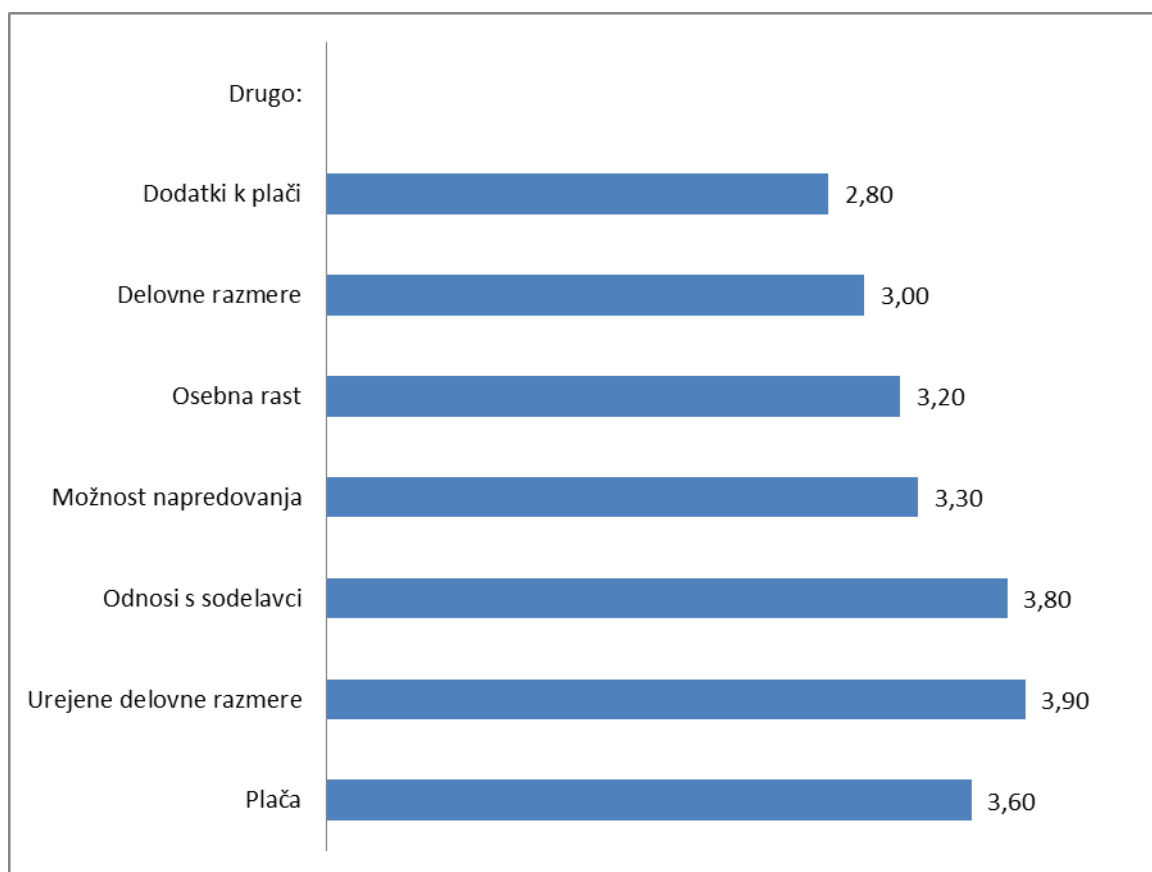
15 oz. 31 % sodelujočih se jih ne more odločiti glede trditve »*Organizacija upošteva mnenja, želje in predloge za izobraževanja in usposabljanje*«. 14 oz. 29 % sodelujočih se ne strinja s to trditvijo. Strinja se jih 12 oz. 24 % sodelujočih, sploh pa se ne strinja 5 oz. 10 % sodelujočih. Najmanj sodelujočih se popolnoma strinja s trditvijo, in sicer 5 oz. 6 % vseh sodelujočih.

S trditvijo »*Novo zaposlenim organizacija nudi ustrezen način uvajanja*« se 15 oz. 30 % sodelujočih strinja, 14 oz. 28 % jih ne strinja, 10 oz. 20 % se jih ne more odločiti, 6 oz. 12 % se jih popolnoma strinja, 5 oz. 10 % pa se jih sploh ne strinja, da se novo zaposlenim nudi ustrezen način uvajanja.

S trditvijo »Napredovanje v mojem oddelku ni možno« se jih 13 oz. 28 % popolnoma strinja, 11 oz. 23 % se jih strinja, 10 oz. 21 % se jih ne strinja, 8 oz. 17 % se jih ne more odločiti, 5 oz. 11 % pa se jih sploh ne more odločiti, ali je v njihovem oddelku možno napredovati.

Napredovanje po navedbah (Karan, 2007) spada med pomembne dejavnike za zadovoljstvo in motiviranost zaposlenega. Zavedanje o tem, da je možno napredovati, povzroči zadovoljstvo in posledično zaposlene spodbuja k boljšemu delu. Rezultati so pokazali, da se jih večina ne strinja, da bi vsi imeli enako možnost napredovanja in bi tako bili nagrajeni za svoj trud. Prav tako jih večina meni, da napredovanje v njihovem oddelku ni možno. Sistem napredovanja bi moral biti prilagojen spremembam na trgu dela. Tukaj gre za proces, s katerim organizacija usklajuje ravnovesje med posameznikovimi zaposlitvenimi cilji, sposobnostmi in kadrovskimi potrebami organizacije. Takšno načrtovanje dosega zastavljene cilje organizacije. Napredovanje zato ne sme biti kar samoumevno, ampak mora pomeniti spodbudo zaposlenim, da so še boljši. Posledično se lahko zgodi, da iz organizacije odide nekdo, ki je sposoben, zaradi nekoga, ki ni.

Grafikon 9: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih



Vir: lasten (2015)

Grafikon 9 prikazuje pomembnost dejavnikov za zadovoljstvo zaposlenih.

Najvišje povprečje je dosegel dejavnik urejene delovne razmere, in sicer 3,9. Odnose s sodelavci so sodelujoči v raziskavi postavili na drugo mesto s povprečno oceno 3,8. Dejavnik plača je dosegel povprečje 3,6, možnost za napredovanje 3,3, osebna rast 3,2 in dejavnik delovne razmere 3,0. Najnižjo povprečno oceno, to je 2,8, je dosegel dejavnik dodatki k plači.

Stopnjo zadovoljstva z delom določa več dejavnikov, od katerih vsak predstavlja ločen kontinuum zadovoljstva-nezadovoljstva (Musek Lešnik, 2007, str. 47). Vsak posamezni dejavnik je lahko v različnem okolju in obdobju različno pomemben za različne ljudi in skupine ter se med seboj dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Vsaka organizacija mora v posameznem obdobju ugotoviti, kateri izmed dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. Na podlagi te ugotovitve je možno izvršiti ukrepe in aktivirati osebe, ki bodo zagotovile čim bolj optimalno delovanje dejavnikov zadovoljstva. S tem je možno doseči največjo možno delovno učinkovitost v danih razmerah delovnega procesa. Mihaličeva (2008, str. 5) meni, da na zadovoljstvo posameznika vplivajo dejavniki, ki so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnost osebnega in strokovnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plače, načine dela ipd. Rezultati raziskave so pokazali, da so sodelujočim v raziskavi vsi dejavniki zelo pomembni, saj so jih ocenili z zelo visoko oceno. Najbolj sta jim pomembna dejavnika urejene delovne razmere in odnosi s sodelavci, saj se tako bolj z veseljem odpravijo na delo, če vedo, da bodo prišli v urejeno in prijazno okolje. Seveda je pomembno tudi to, da je delo pravično in pošteno plačano.

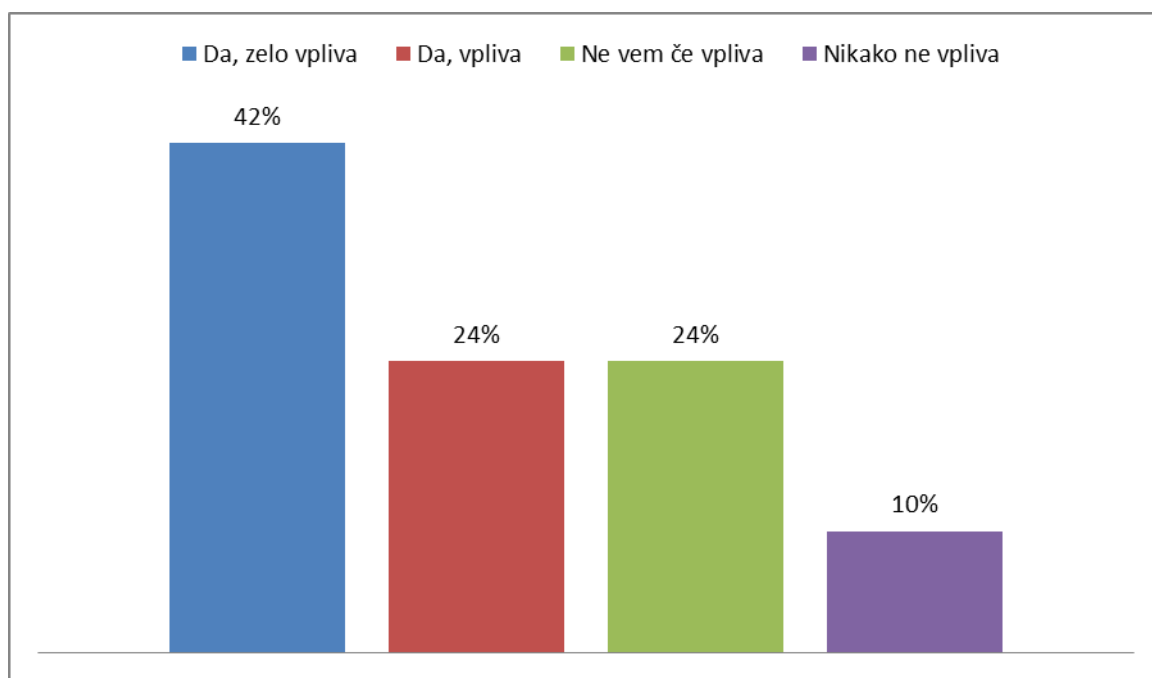
Grafikon 10: Analiza anketirancev glede na dejansko in pričakovano stanje po posameznih dejavnikih



Vir: lasten (2015)

Iz grafa 10 je mogoče opaziti največji razkorak med stalnostjo zaposlitve glede na dejansko in pričakovano stanje. Dejansko stanje pri dejavniku stalnost zaposlitve so sodelujoči ocenili s povprečno oceno 2,8, medtem ko so pričakovano stanje ocenili s povprečno oceno 3,5. Rezultati tako pokažejo, da bi se boljše počutili, če bi lahko bili 100-odstotni glede stalnosti zaposlitve. Nato sledi dejavnik pohvala in priznanje (nagrade). Pri tem dejavniku so sodelujoči v raziskavi ocenili dejansko stanje s povprečno oceno 2,7 in pričakovano stanje s 3,3. Rezultat pomeni, da so delavci preprosto premalokrat pohvaljeni in ne dobivajo zadostnih ali mogoče celo nič nagrad za dobro opravljeno delo. Glede dejavnika strokovni razvoj in izobraževanje so dejansko stanje ocenili s povprečno oceno 2,6, pričakovano stanje pa s 3,1. Kot smo že pri prejšnjih vprašanjih ugotovili, zaposlenim ni nudenega dodatnega izobraževanja in strokovnega razvoja. Možnost napredovanja in osebnega razvoja je pri dejanskem stanju doseglo povprečno oceno 2,6, pričakovano pa 3,0. Pričakovano je bilo, da bo pričakovano stanje višje ocenjeno od dejanskega stanja. Zanimivo je, da je plača dosegla tako minimalno razliko med dejanskim in pričakovanim stanjem, kar je dober pokazatelj, da je plačilni sistem dobro organiziran. Dejavnika delovne razmere, soodločanje, zanimivost in ustvarjalnost ter odnosi s sodelavci in nadrejenimi sta dosegla minimalne razkorake med dejanskim in pričakovanim stanjem. Tak rezultat je bilo za pričakovati, saj so želje človeka običajno večje, kot je realno oz. dejansko stanje. Ker pa na splošno odstopanja niso ravno velika pri nobenem dejavniku, lahko predvidevamo, da je stanje stabilno in prilagojeno delavcem v korist ter zadovoljstvo.

Grafikon 11: Vpliv besedne pohvale nadrejenega na zadovoljstvo zaposlenega pri delu

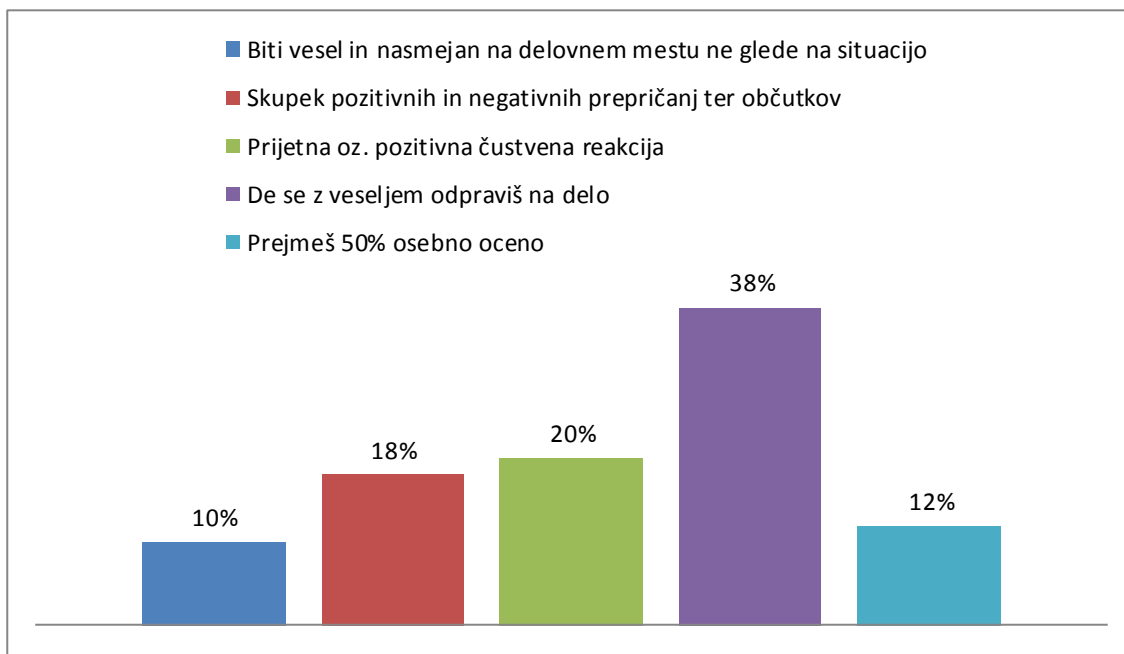


Vir: lasten (2015)

Grafikon 11 prikazuje vpliv besedne pohvale nadrejenega na zadovoljstvo zaposlenega pri delu.

Večina sodelujočih v raziskavi meni, da besedna pohvala nadrejenega zelo vpliva na zadovoljstvo zaposlenega pri delu. Teh je kar 42 %. Zupanova (2009, str. 561) navaja, da že ustna pohvala zaposlenega spodbuja k boljšemu delu. Tako je želja po priznanju tisto, kar človeka motivira in spodbuja k velikim dejanjem, pohvala pa mu daje občutek pomembnosti ter potrditev, da je na pravi poti (Zupancič, 2005, str. 53).

Grafikon 12: Pomen zadovoljstva zaposlenih



Vir: lasten (2015)

Grafikon 12 prikazuje pomen zadovoljstva zaposlenih.

Izjavi, da se z veseljem odpraviš na delo, so sodelujoči v raziskavi namenili največji pomen. Takšnega mnenja je 38 sodelujočih v raziskavi. Po opredelitvi Možine (2001, str. 2) zadovoljstvo pri delu pomeni skupek pozitivnih in negativnih občutkov oz. prepričanj, ki jih ljudje doživljajo pri delu.

5.4 PREVERJANJE HIPOTEZ

V diplomskem delu so se preverjale naslednje štiri hipoteze.

H1: Glavni dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji Engrotuš, d. o. o., je stimulacija v obliki plače.

Ta hipoteza je zavrnjena. Dejavnik plača je zasedel tretje mesto s povprečno oceno 3,6. Najvišjo povprečno oceno je dosegel dejavnik urejene delovne razmere, nato pa dejavnik odnosi s sodelavci, kar nam lahko pove, da sta zaposlenim dosti pomembnejša dobro počutje in občutek varnosti na delovnem mestu kot sama plača. Vendar je plača kljub temu tisti dejavnik, ki je vseeno v zelo visoki meri pomemben, saj kljub vsemu vsi hodijo

delat zato, da za svoj trud prejmejo zaslužen plačilo. Ti rezultati kažejo na to, da če se zaposleni ne počuti varno in ne prihaja z veseljem na delovno mesto, mu visoka plača ne pomeni nič, saj sta počutje in občutek varnosti več kot visoka denarna stimulacija. To je za organizacijo zelo pomemben rezultat, saj se ve, da se mora več delati na stabilnosti in dobrem kadrovanju ter organizaciji, ki bo zagotavljala dobre odnose. Dobra rešitev bi bila, da bi organizacija večkrat naredila podobno raziskavo, predvsem takrat ko pride do spremembe delovnih mest oz. reorganizacije.

H2: Zaposleni v organizaciji Engrotuš, d. o. o., so zadovoljni z medsebojnimi odnosi in se čutijo pripadle organizaciji.

Ta hipoteza je potrjena, saj so na vprašanja, iz katerih je razvidno, ali zaposleni čutijo pripadnost organizaciji, v večini odgovorili, da se strinjajo s podanimi trditvami. Npr. s trditvijo »Ponosen-a sem, da delam v organizaciji« se je 30 % sodelujočih strinjalo. Kar 41 % sodelujočih se strinja, da zunaj organizacije govorijo pozitivno o njej, 24 % pa se jih strinja, da bi prijatelju priporočili, da se zaposli v tej organizaciji. Prav tako so bile povprečne ocene zelo visoke. Nekoliko slabši so rezultati o medsebojnih odnosih. Razlog, da zaposleni čutijo pripadnost organizaciji, je v veliki meri odvisen od odnosa lastnikov do zaposlenih, ki pa je v tej organizaciji kar pozitiven, saj nikoli ne dajejo občutka, da so nekaj več kot tisti, ki so zaposleni pri njih.

H3: Zaposleni v organizaciji Engrotuš, d. o. o., so zadovoljni z možnostmi, ki jih imajo na področju izobraževanja, usposabljanja in napredovanja.

Ta hipoteza je zavrnjena. Napredovanja skorajda ni, kar pa pomeni, da je lahko to zelo slabo za zadovoljstvo zaposlenih. Da napredovanje v njihovem oddelku ni mogoče, se je strinjala kar polovica sodelujočih v raziskavi. Večina se jih je popolnoma strinjala. Tudi s trditvijo, da bi imeli vsi enake možnosti za napredovanje, se sodelujoči ne strinjajo. Sodelujoči v raziskavi tudi menijo, da organizacija ne upošteva niti njihovega mnenja in želja za izobraževanje niti za ustrezno usposabljanje že zaposlenih niti novo zaposlenih, saj se jih večina ne strinja. Da organizacija ne nudi ustreznega izobraževanja ali usposabljanja, je lahko kriv tudi finančni razlog, saj je vsako izobraževanje ali usposabljanje treba plačati.

H4: Pričakovanja zaposlenih z vidika dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, so višja glede na dejansko stanje.

Ta hipoteza je potrjena. Pričakovanja zaposlenih so pri vseh dejavnikih višja od dejanskega stanja. Največji razpon je bil ugotovljen pri naslednjih dejavnikih: stalnost zaposlitve ter pohvala in priznanje (nagrade). Sledijo jim plača, odnosi z nadrejenimi in strokovni razvoj ter izobraževanje, ki so dosegli enak razpon, in sicer je za 0,5 povprečje za pričakovano stanje višje od dejanskega. Najmanjši razpon so dosegli naslednji dejavniki: delovne razmere, soodločanje, zanimivost in ustvarjalnost dela ter možnost napredovanja in osebnega razvoja. Kot zadnji z najmanjšim razponom je dejavnik odnosi s sodelavci.

Skupna povprečna ocena vseh dejavnikov glede na dejansko stanje je 2,93 in odstopa glede na pričakovano stanje za 0,47, ki pa je ocenjeno s povprečno oceno 3,4. Čeprav so bile povprečne ocene pričakovanega stanja višje pri vseh dejavnikih, je dejansko stanje tudi dobilo kar visoko oceno in razlika med njima ni velika, kar nam kaže, da je lahko višja ocena pričakovanega stanja tudi posledica visokih in nerealnih zahtev posameznika, kar pa smo tudi na nek način predvidevali, da se bo zgodilo. Sam rezultat nam kaže, da lahko vodstvo organizacije z zelo majhnimi koraki in spremembami odpravi razliko med dejanskim in ugotovljenim stanjem.

5.5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Rezultati raziskave kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih na zadovoljivi ravni. Ta rezultat so nam pokazale povprečne vrednosti pri dejavnikih za zadovoljstvo. Zaposlenim so najbolj pomembni dejavniki urejene delovne razmere, odnosi s sodelavci in plača. Ravno ti dejavniki so lahko organizaciji kot nek izziv, da jih izboljšajo. Manj pomembni dejavniki pa so jim možnost napredovanja, osebna rast, delovne razmere in dodatki k plači.

Najbolj pomemben dejavnik so torej urejene delovne razmere, pri čemer označili, da so z dejanskim stanjem kar zadovoljni, želijo pa si še boljše delovne razmere. Vendar razlika ni tako velika, kar pomeni, da bi organizacija morala narediti zelo majhne spremembe, da bi se zaposleni bolje počutili. Priporočamo, da bi se izvedla raziskava, s katerimi delovnimi razmerami so zaposleni zadovoljni in s katerimi ne oz. kaj pogrešajo, da bi bilo počutje še boljše. Na podlagi dobljenih rezultatov bi se tako stanje izboljšalo. Prav tako bi se videlo, kaj je ključnega, kar zaposlenim manjka glede na to, da so v povprečju kar zadovoljni s trenutnimi delovnimi razmerami.

Drugi najbolj pomemben dejavnik so odnosi s sodelavci. Dejansko stanje ima tudi zelo dobro oceno in izkazuje, da so v organizaciji kar dobri odnosi, vendar si zaposleni želijo še boljše. Ta dejavnik je eden ključnih dejavnikov zadovoljstva in uspešnosti poslovanja. Nerazumevanje, nesodelovanje in seveda nezaupanje med zaposlenimi so pogosto razlog za nepravilno in seveda nepravočasno izvedbo dela. Prav tako vpliva na slabo komunikacijo, ki je ključna pri opravljanju naloge in prispeva k neuspehu organizacije. Da bi se zaupanje med sodelavci povečalo, mora vodstvo organizacije ustvariti in vpeljati boljši odnos, ki pa bo temeljil predvsem na medsebojnem sodelovanju in ne na tekmovalni ravni. K temu bi pripomoglo tudi sprotno reševanje konfliktov, saj se vodstvo izogiba reševanju le-teh, kar povzroča vse večjo napetost med sodelavci, to pa zelo močno vpliva na motivacijo in vzdušje pri delu.

Kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov so zaposleni označili tudi plačo. Dejansko stanje so ocenili kot enega izmed dobrih dejavnikov, pričakovano stanje pa je seveda višje. Eden od predlogov je, da organizacija zaposlenim zagotovi enotnost plače oz. boljše poznavanje ter razumevanje plačilnega sistema. Najbolj je pomembno, da jim bo zagotovilo, da so merila do vseh zaposlenih enaka in poštena. Uvesti bi bilo dobro tudi druge ugodnosti, saj te ugodnosti spodbujajo pozitiven tekmovalni duh.

6 ZAKLJUČEK

Zadovoljstvo pri delu se lažje razume tudi kot nek občutek, ki ga opisuje posameznik in na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli delovnih izzivov in se rad vrača med sodelavce. Zadovoljni zaposleni so največ, kar si vodstvo oz. organizacija lahko želi, saj so le zadovoljni zaposleni lahko resnično učinkoviti na delovnem mestu. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, so sam izziv dela, kakšen je osebni interes do dela, nagrajevanje, delovno okolje, plača, medsebojni odnosi itd. Če katerega od teh dejavnikov zaposleni ne čuti oz. ni pravilno uporabljen ali jih v organizaciji ni, se med zaposlenimi pojavi nezadovoljstvo. Posledice so lahko, da je zaposleni neuspešen, ne vlaga dovolj truda in ne sodeluje pri uresničevanju ciljev organizacije, kar privede do tega, da se med seboj prepirajo in odhajajo iz organizacije. V takih primerih zaposleni organizaciji ne prinašajo ničesar pozitivnega, organizacija pa je lahko neuspešna.

Cilj vsake organizacije je, da čim bolj uspešno posluje in ima zadovoljne, motivirane, zavzete ter predane zaposlene. V današnjem času, ko je konkurenca zelo velika in se okolje hitro spreminja, obstanejo le tiste organizacije, ki ustvarjajo dober dobiček in so učinkovite. Kar pa je najbolj pomembno, je to, da so pripravljena na hitre spremembe in sprejemanje izzivov, predvsem pa je pomembna velika fleksibilnost. Nепrestano se morajo prilagajati novim zahtevam tržišča, se izboljševati in nadgrajevati poslovanje. Zato nam analiza poslovanja pri tem zelo pomaga in ima pomembno vlogo, s tem da je zagotovljena zelo kakovostna analiza, saj se samo tako lahko omogoči načrtovanje, usmerjeno v prihodnost, predvsem pa pravočasno ukrepanje.

Ker so zaposleni vedno bolj pomemben del vsake organizacije, je nujno potrebno, da se pri opravljanju svojega dela počutijo dobro, predvsem pa so zadovoljni in visoko motivirani, saj posledično vsi ti dejavniki močno vplivajo na poslovno uspešnost organizacije. Zadovoljstvo zaposlenih ima pomembno vlogo pri uspešnem uresničevanju vizije in ciljev, ki jih ima organizacija. Prav tako je pozitivno zadovoljstvo zaposlenih ključni pokazatelj dolgoročnega uspeha organizacij. Zadovoljen zaposlen delo opravlja bolje, s tem pa hkrati bolje uresničuje cilje organizacije in sledi postavljeni viziji. Pri vsem tem pa ima vodstvo organizacije ključno vlogo, saj se mora zavzemati za zadovoljstvo zaposlenih.

V okviru raziskave je sodelovalo 50 zaposlenih iz izbrane organizacije. Raziskava je pokazala, da so na splošno zaposleni zadovoljni z delom v izbrani organizaciji. Velik poudarek dajo na to, da jih nadrejeni pohvali, saj jih je več kot polovica odgovorila, da so bolj motivirani za delo, če jih nadrejenih pohvali. Večina zaposlenih tudi meni, da pojem zadovoljstvo v tem kontekstu pomeni »da se z veseljem odpraviš na delo«, čeprav je prava razlaga pojma zadovoljstva to, da gre za »skupek pozitivnih in negativnih prepričanj ter občutkov«. Vendar je nekako oboje pravilno. Zaposlene zanima predvsem to, da se zjutraj, ko vstane, brez kakršnega koli zadržka odpravi na delo. Prav tako jim ni najbolj pomembna plača kot dejavnik zadovoljstva, ampak so to urejene delovne razmere, kar pa

je zopet zelo povezano s samim zadovoljstvom oz. s tem, da se z veseljem odpravi na delo.

Glede na to, da ravno na področju medsebojnih odnosov, natančneje na področju odnosov z vodilnimi, niso najboljši, se predlaga izvedba dodatne raziskave na področju medsebojnih odnosov. Komunikacija med zaposlenim in nadrejenimi je pomembna za uspeh organizacije in zadovoljstva zaposlenih. Svetuje se tudi, da se opravijo dodatni razgovori z vodji glede tega, ali so sposobni opravljanja takega odgovornega dela in koliko znajo povezovati sebe s svojimi podrejenimi ter upoštevati njihova mnenja in predloge.

LITERATURA IN VIRI

Literatura:

- Armstrong, M. (1996). *Personnel Management Practice*. London:Kogan page.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature review. *Management research and practice* 3(4): 77-86.
- Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Denny, R. (1997). *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Florjančič, J. Jereb, J. (1998). *Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Florjančič, J. Ferjan, M. Bernik, M. (1991). *Planiranje in razvoj kadrov*. Moderna organizacija, Kranja.
- George, J. M., & Jones R. G. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Addison: Wesley Publishing Company.
- Grubiša, N. (2001). *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona
- Harrison, S. (1995). *Public relations*. An Introduction London: Loutledge
- Hollenbeck, N. & Gerhart, W. (1994). *Human resource management*. Ridge: Austen Press.
- Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Karan, M. (10.5.2016). Z napredovanjem posameznika pridobijo vsi. Pridobljeno iz <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/z-napredovanjem-posameznika-pridobijo-vsi-3213#accept>
- Kavar, Vidmar. A. (1995). *Pravno formalni vidik kakovosti delovnega življenja*. Kranj: Moderna organizacija
- Kuhar, M. (7.1.2014). Kaj osebnostna rast sploh pomeni? Pridobljeno iz: <http://www.lisa.si/odnosi/kaj-osebnostna-rast-spluh-pomeni/>
- Lipičnik, B. (1996). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B. Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill.
- Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka : Mihalič in partner
- Milivojević, Z. (1996). Zadovoljstvo. V I.Možina (ur.), *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
- Možin, S. (2000). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Možina, S. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
- Musek Lešnik, K. (25.4.2014). Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Pridobljeno iz <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html>
- Musek Lešnik, K. (26.5.2014). Kaj je organizacijska klima?. Pridobljeno iz <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html>
- Musek Lešnik, K. (2007): *Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki vedenja in zadovoljstva potrošnikov*. Ljubljana: IPSOS.
- Musek Lešnik, K. (2007). *Zadovoljstvo potrošnikov: psihološki dejavniki*. Ljubljana: IPSOS.
- Nemec, T. (2003). Uspešnost v javni upravi – kaj in kako meriti. V I: Kocjančič (ur.), *X dnevi slovenske uprave*. Ljubljana: Fakultete za upravo.
- Popovič, M. & Zajc, M. (2002). *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Sang, H. K. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite, kar si želite*. Ljubljana: Tuma.
- Svetlik, I. (1998). *Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, I. & Kohont, A. (2009). *Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, I. & Zupan, N. (2009). *Razvoj menedžmenta človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Špelko, B. (2011). *Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu* (Diplomsko delo). Novo mesto: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici.
- Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
- Quast, L. (30.5.2016). The Best Ways To Motivate People (And It Isn't With Money). Pridobljeno iz <http://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/03/07/the-best-ways-to-motivate-people-and-it-isnt-with-money/#6a73cbff722e>
- Wagner A.J. & Hollenbeck, J.R. (2010). *Organizational behavior: Securing Competitive Advantage*. New York: Routledge

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik o zadovoljstvo zaposlenih

Spoštovani!

Sem Janja Reberšak, študentka Fakultete za upravo. V okviru svojega diplomskega dela z naslovom Zadovoljstvo zaposlenih v proučevani organizaciji želim proučiti zadovoljstvo zaposlenih pri delu. V ta namen vas prosim, da izpolnite anketni vprašalnik, ki je pred vami. Vaše sodelovanje pri anketiranju mi bo v veliko pomoč, pri raziskavi. Anketiranje je anonimno, podatki bodo uporabljeni le za raziskavo v okviru diplomskega dela.

Za sodelovanje se vam že vnaprej zahvaljujem.

1.SPOL:

- Moški
- Ženski

2. V KATERO STAROSTNO SKUPINO SPADATE?

- do 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - do 60 let

3. KAKŠNA JE VAŠA NAJVIŠJA DOSEŽENA FORMALNA IZOBRAZBA?

- osnovna šola
- nižje poklicno izobraževanje
- srednje poklicno izobraževanje
- gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje
- višješolsko strokovno izobraževanje
- visokošolsko strokovno izobraževanje
- magisterij

4. POZNAVANJE IN PRIPADNOST ORGANIZACIJE

Prosim vas, da s pomočjo navedene ocenjevalne lestvice izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami.

	Popolnoma se strinjam	Strinjam se	Ne morem se odločiti	Ne strinjam se	Sploh se ne strinjam
Poznam splošen načrt za razvoj organizacije v naslednjih letih.					
Ponosen-a sem, da delam v organizaciji.					
Zunaj organizacije govorim pozitivno o njej.					
Prijatelju bi priporočil-a, da se zaposli v naši organizaciji.					

5. MEDSEBOJNI ODNOSI

Prosim vas, da s pomočjo navedene ocenjevalne lestvice izrazite svoje strinjanje oz. nestrinjanje s posameznimi trditvami.

	Popolnoma se strinjam	Strinjam se	Ne morem se odločiti	Ne strinjam se	Sploh se ne strinjam
Brez težav svoja mnenja delim s sodelavci.					
Odnos do dela mojega nadrejenega je profesionalen.					
Nadrejeni me pri delu vzpodbuja.					
Moj nadrejeni dobro organizira delo v oddelku in v povezavi z drugimi oddelki.					
Od nadrejenega dobim odziv (feedback) na moje delo.					

6. NAPREDOVANJE, IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJE

	Popolnoma se strinjam	Strinjam se	Ne morem se odločiti	Ne strinjam se	Sploh se ne strinjam
Vsi zaposleni imamo enake možnosti za napredovanje.					
Organizacija zaposlenim nudi vsa potrebna izobraževanja in usposabljanja za dobro opravljeno delo.					
Organizacija upošteva mnenja, želje in predloge za izobraževanja in usposabljanje.					
Novo zaposlenim organizacija nudi ustrezen način uvajanja.					
Napredovanje v mojem oddelku ni možno.					

7. DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSELNIH

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice rangirate pomembnost posameznega dejavnika (1 - ni pomemben, 2 - je malo pomemben, 3 - je pomemben, 4 - je zelo pomemben, 5 - je najbolj pomemben).

	1	2	3	4	5
Plača					
Urejene delovne razmere					
Odnosi s sodelavci					
Možnost napredovanja					
Osebna rast					
Delovne razmere					
Dodatki k plači					
Drugo (navedite):					

8. Pri posamezni trditvi označite, kako bi po vaših pričakovanjih moralo biti v vaši organizaciji in kako ocenjujete dejansko stanje.

(ocene podajte po lestvici od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni, da so vaša pričakovanja oz. ocena dejanskega stanja zelo nizka, ocena 5 pa zelo visoka)

	Dejansko stanje					Pričakovano stanje				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Stalnost zaposlitve										
Delovne razmere										
Plača										
Soodločanje										
Zanimivost in ustvarjalnost dela										
Odnosi s sodelavci										
Odnosi z nadrejenimi										
Možnost napredovanja in osebnega razvoja										
Strokovni razvoj in izobraževanje										
Pohvala in priznanje (nagrade)										

9. Ali menite, da besedna pohvala od nadrejenega vpliva na zadovoljstvo zaposlenega pri delu?

- a.) Da, zelo vpliva
- b.) Da, vpliva
- c.) Ne vem če vpliva
- d.) Nikakor ne vpliva

10. Kaj za vas pomeni pojem zadovoljstvo?

- a.) Biti vesel in nasmejan na delovnem mestu ne glede na situacijo.
- b.) Skupek pozitivnih in negativnih prepričanj ter občutkov.
- c.) Prijetna oz. pozitivna čustvena reakcija.
- d.) Da se z veseljem odpraviš na delo.
- e.) Prejmeš 50% osebno oceno.
- f.) Drugo: _____