

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V
ORGANIZACIJI IN VLOGA NEMATERIALNE
STIMULACIJE
(ŠTUDIJA PRIMERA)**

Anja Peterka

Ljubljana, september 2011

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI IN VLOGA
NEMATERIALNE STIMULACIJE
(ŠTUDIJA PRIMERA)**

Kandidatka: Anja Peterka
Vpisna številka: 04036392
Študijski program: univerzitetni študijski program Uprava prva stopnja
Mentor: doc. dr. Jože Benčina

Ljubljana, september 2011

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Anja Peterka, študentka univerzitetnega študija prve stopnje, smer Uprava, z vpisno številko 04036392, sem avtorica diplomskega dela Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji in vloga nematerialne stimulacije (študija primera).

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 dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim 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: Bojana Samarin, univ. dipl. slov.

Ljubljana, 1.9.2011

Podpis avtorice:

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji in vlogo motivacije oziroma stimulacije, predvsem nematerialne.

V teoretičnem delu diplomskega dela so predstavljene metode in pristopi za doseganje zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, in načini motiviranja zaposlenih za delo ter vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih.

V drugem delu diplomskega dela je predstavljena empirična raziskava o zadovoljstvu zaposlenih v Osnovni šoli narodnega heroja Maksa Pečarja. Raziskava je bila izvedena s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, ki je bil izoblikovan na podlagi teorije, temelji pa na dejavnikih motivatorjev in higienikov, na Herzbergovi dvofaktorski motivacijski teoriji. Na podlagi analize rezultatov ankete so se izoblikovali predlogi za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih in možnega izboljšanja pri motiviranju le-teh. To bo vodstvu osnovne šole lahko služilo kot smernice pri povečanju kakovosti delovnega življenja zaposlenih.

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih, motivacija, nematerialna stimulacija, higieniki in motivatorji, kakovost delovnega življenja

SUMMARY

EMPLOYEE SATISFACTION AND THE ROLE OF NON-MATERIAL STIMULATION (CASE STUDY)

The thesis deals with employee satisfaction in the organisation and the role of motivation, or stimulation, particularly the non-material one.

In the theoretical part of the thesis are presented different methods and approaches for achieving employee satisfaction in the work place, different ways of motivating the employees and the influence of motivation on the employee satisfaction.

In the second part of the thesis is presented the empirical research on employee satisfaction in Osnovna šola narodnega heroja Maksa Pečarja primary school. The research was carried out with the help of an anonymous survey which was designed on the basis of theory, it is based on the motivator and hygiene factors, on the Herzberg's Two-Factor Motivation Theory. On the basis of results analysis were formed several suggestions on how to improve employee satisfaction and possible improvements on motivating the employees. Directing staff of primary school will be able to use this as guidelines to increase the quality of professional lives of their employees.

Key words: employee satisfaction, motivation, non-material stimulation, motivator and hygiene factors, quality of professional life

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	iv
SUMMARY.....	v
KAZALO.....	vi
KAZALO PONAZORITEV	viii
1 UVOD	1
2 MOTIVIRANJE	5
2.1 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA MOTIVACIJE	8
2.2 MATERIALNO IN NEMATERIALNO MOTIVIRANJE	9
3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	12
3.1 USPEŠNOST ORGANIZACIJE.....	12
3.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V OSNOVNI ŠOLI.....	13
3.2.1 POGOJI DELA.....	13
3.2.2 ZDRAVJE IN VARNOST PRI DELU.....	14
3.3.3 VARNOST ZAPOSLOTITVE	14
3.3.4 PRIPADNOST ORGANIZACIJI.....	15
3.3.5 VODENJE ŠOLE	16
3.3.6 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	17
3.3.7 PLAČA	17
3.3.8 STATUS V ORGANIZACIJI	19
3.3.9 POKLICNI RAZVOJ.....	20
3.3.10 NAGRAJEVANJE.....	20
4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V OSNOVNI ŠOLI NARODNEGA HEROJA MAKSA PEČARJA	21
4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE	21
4.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE.....	24
4.3 PREDHODNJE RAZISKAVE IN OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA	24
4.3.1 RAZISKAVE.....	25
4.3.2 OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA ZA POTREBE RAZISKAVE	25
4.4 METODE RAZISKOVANJA	26
4.5 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE	27
4.5.1 SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCIH	27
4.5.2 POGOJI DELA.....	28
4.5.3 STATUS V ORGANIZACIJI	29
4.5.4 ZDRAVJE IN VARNOST PRI DELU.....	30
4.5.5 VARNOST ZAPOSLOTITVE	32
4.5.6 PRIPADNOST ORGANIZACIJI.....	33
4.5.7 POKLICNI RAZVOJ.....	35
4.5.8 VODENJE ŠOLE	36
4.5.9 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	38
4.5.10 NAGRAJEVANJE.....	39
4.5.11 PLAČA	41
4.5.12 SPLOŠNA STOPNJA ZADOVOLJSTVA.....	43
4.6 INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE	44
4.7 PREVERJANJE HIPOTEZ	45
4.7.1 HIPOTEZA 1.....	46
4.7.2 HIPOTEZA 2.....	47
4.7.3 HIPOTEZA 3.....	47
4.7.4 HIPOTEZA 4.....	48

4.7.5 HIPOTEZA 5.....	49
4.8 KOMENTAR REZULTATOV	50
4.9 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	50
5 ZAKLJUČEK	53
LITERATURA.....	55
VIRI.....	55
PRILOGE	57

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO SLIK

Slika 1: Hierarhični model motivacije.....	7
Slika 2: Logotip šole	21
Slika 3: Organigram Osnovne šole narodnega heroja Maksa Pečarja	23

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Delovni prostor in sredstva.....	28
Graf 2: Organizacija dela.....	29
Graf 3: Status v organizaciji.....	30
Graf 4: Skrb za zdravje in varnost.....	31
Graf 5: Obremenitve pri delu	32
Graf 6: Varnost zaposlitve	33
Graf 7: Odnos do organizacije	34
Graf 8: Odnos do vodstva in sodelavcev	35
Graf 9: Poklicni razvoj.....	36
Graf 10: Način vodenja	37
Graf 11: Vodstvo	38
Graf 12: Odnosi med zaposlenimi.....	39
Graf 13: Zadovoljstvo z obstoječim nagrajevanjem.....	40
Graf 14: Dejavniki motivacije.....	41
Graf 15: Seznanjenost s plačo	42
Graf 16: Zadovoljstvo s plačo	43
Graf 17: Splošna stopnja zadovoljstva	44

KAZALO TABEL

Tabela 1: Obravnavane spremenljivke.....	46
Tabela 2: Korelacija med spremenljivkama, splošno zadovoljstvo in pogoji dela	46
Tabela 3: Obravnavane spremenljivke.....	47
Tabela 4: Korelacija med spremenljivkama splošno zadovoljstvo in odnosi med zaposlenimi.....	47
Tabela 5: Obravnavane spremenljivke.....	47
Tabela 6: Korelacija med spremenljivkama stres in način vodenja šole.....	48
Tabela 7: Korelacija med spremenljivkama stres in organizacija dela.....	48
Tabela 8: Obravnavane spremenljivke.....	48
Tabela 9: Prikaz dejavnikov stimulacije po pomembnosti	49
Tabela 10: Obravnavane spremenljivke	49
Tabela 11: Korelacija med spremenljivkama zadovoljstvo s plačo in zadovoljstvo z organizacijo	49
Tabela 12: Pogoji dela	61
Tabela 13: Status v organizaciji	61
Tabela 14: Zdravje in varnost pri delu	62
Tabela 15: Varnost zaposlitve.....	62
Tabela 16: Pripadnost organizaciji.....	63
Tabela 17: Poklicni razvoj.....	63
Tabela 18: Vodenje šole.....	64

Tabela 19: Odnosi med zaposlenimi	64
Tabela 20: Nagrajevanje	65
Tabela 21: Plača	65
Tabela 22: Splošna stopnja zadovoljstva	66
Tabela 23: H 1	67
Tabela 24: H 2	73
Tabela 25: H 4	76

1 UVOD

V današnjem sodobnem svetu je zadovoljstvo zaposlenih eden izmed vedno bolj ključnih dejavnikov, brez katerega ni učinkovite, uspešne in ekonomične organizacije. Prevladuje splošno mnenje, da so le zadovoljni zaposleni vir doseganja uspešnosti organizacije, ki je sposobna slediti novostim in se prilagajati spremembam v hitro razvijajočem se svetu. Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno od zadovoljitve njihovih potreb na delovnem mestu. Čisto vseh potreb se zaposlenim gotovo ne ljubi izpolniti, a več potreb kot je zadovoljenih, bolj bodo uspešni.

Zadovoljstvo zaposlenih lahko strokovno definiramo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, kar je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. Zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu pa lahko enostavneje opredelimo kot tak občutek, ki preveva posameznika, na osnovi tega občutka se z veseljem odpravi na delo, se rad vrača med sodelavce, se veseli novih delovnih izzivov, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno. Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delovno mesto in delo pri posamezniku sproži prijetne občutke, večinoma lepe spomine na pretekle dogodke pri delu, in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na lastno karierno prihodnost.

Pri zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu in pri izboljšanju njihove storilnosti pa ima veliko vlogo tudi motivacija, tako materialna kot nematerialna. »Polemike o nagrajevanju se odvijajo zlasti glede denarnih in nedenarnih nagrad ter katera izmed oblik je boljša, praksa pa kaže, da je pomembnejše kaj in kako pogosto nagrajujemo kot s čim« (Mihalič, 2008, str.25).

Motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodstvenega osebja. Za večino primerov namreč velja, da motivirani posamezniki praviloma dosegajo boljše rezultate pri delu kot nemotivirani. Za zadovoljevanje primarnih potreb človek ne potrebuje posebne spodbude, saj je to samo po sebi umnevno. Zadovoljevanje sekundarnih potreb pa zadeva njegov socialni status, moč, njegovo varnost in podobno. Da bi človek ravnal v določeni smeri, mora imeti motiv. »Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje pa je nizanje različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija pa je psihološko stanje posameznika, usmerjeno k izpolnitvi potrebe« (Brejč, 2006, str.55).

V diplomski nalogi je bila uporabljena predvsem Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije. Herzbergova teorija je nastala po verjetno najbolj znani motivacijski teoriji – teoriji potreb po motivacijski teoriji Maslowa. Pri Herzbergovi motivacijski teoriji pa je za razliko od Maslowa postavljena ostrejša meja med nižjimi in višjimi potrebami, temelji pa na dejavnih higienikov (sami ne vplivajo na aktivnosti zaposlenih, odpravljajo pa okoliščine, ki bi lahko slabo vplivale na zaposlene) in motivatorjev (povečujejo pripravljenost za delo in spodbujajo zaposlene k povečani aktivnosti, ne povzročajo pa nezadovoljstva pri zaposlenih, če teh dejavnikov ni).

Na Osnovni šoli narodnega heroja Maksa Pečarja se vsakoletno izvaja preverjanje zadovoljstva zaposlenih, saj se vodstvo zaveda pomembnosti le-tega. Letošnja krajša anketa o zadovoljstvu (10 vprašanj) je pokazala, da je splošno stanje zadovoljstva dobro, ocenjeno je bilo namreč s skupno oceno 4. V pilotski anketi pa se je prav tako izkazalo, da zaposleni najslabše ocenjujejo svoje zadovoljstvo s plačo, priznavanje delovnih uspehov in pa izmenjavanje informacij znotraj organizacije.

Namen diplomskega dela je izvesti celovito mnenjsko raziskavo na temo zadovoljstva zaposlenih v organizaciji in ugotoviti dejansko stopnjo zadovoljstva in pa nekoliko podrobneje proučiti element plače in možne oblike nematerialne stimulacije.

Namen je ugotoviti, kako bi lahko izboljšali vodenje na šoli ter celovito ugotoviti, kaj najbolj vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in kaj ne, ugotoviti, kako vpliva nezadovoljstvo z drugimi dejavniki na nezadovoljstvo s plačo in predlagati možne izboljšave pri motiviranju zaposlenih na osnovni šoli. Pri načrtovanju raziskave so mi pomagali rezultati kratke pilotske ankete in pa mnenja in ugotovitve ravnateljice Osnovne šole narodnega heroja Maksa Pečarja. Čeprav je bilo stanje zadovoljstva na šoli ocenjeno dobro, pa je po mnenju vodstva še vedno prostor za izboljšave. Prav tako je že pred izvedbo pilotske ankete ravnateljica pričakovala, da bodo zaposleni najnižje ocenili prav svoje zadovoljstvo s plačo. Prav tako je ravnateljica povedala, da se trenutno na osnovni šoli ne izvaja nobena oblika denarnega nagrajevanja in da se delovni uspeh ne pozna pri določanju plače. Ker so kot javna ustanova pri določanju višine plače in nagrajevanja omejeni, sem se odločila, da poleg plače nekoliko podrobneje proučim še možnosti nematerialnega nagrajevanja in poskušam ugotoviti, kako nezadovoljstvo z drugimi dejavniki vpliva na nezadovoljstvo s plačo in kje bi se dalo to izboljšati.

Cilj raziskave je bil oblikovanje vprašalnika in pa analiza le-tega. S pomočjo tega se je izvedla podrobna in celovita mnenjska raziskava med zaposlenimi v Osnovni šoli n.h. Maksa Pečarja, s pomočjo česar se je poskušalo opredeliti, na katerih področjih so še potrebne izboljšave in bolj podrobno ugotoviti dejansko stanje na šoli. Na šoli so bili navadno za preverjanje zadovoljstva zaposlenih v rabi predvsem zelo kratki vprašalniki, pogosto tudi neanonimni. S pomočjo vprašalnika se je tako preverilo ocene zadovoljstva glede na kratko pilotsko anketo in pa mnenje ravnateljice glede zadovoljstva s plačo, odnosov med zaposlenimi in vlogo motivacije, materialne in nematerialne.

Cilj raziskave je bil tako ugotoviti:

- ali na zadovoljstvo pri delu najbolj vplivajo odnosi med zaposlenimi in dani pogoji dela;
- ali so zaposleni pod stresom in kaj najbolj vpliva na to;
- ali dajejo zaposleni več poudarka materialni stimulaciji kot na nematerialni;
- ali zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo s plačo vpliva na delavčevo lojalnost organizaciji.

S pomočjo odgovorov na raziskovalna vprašanja in z dokazovanjem ali ovržbo hipotez so se iskali vzroki za stanje, kakršno je po pilotski anketi in mnenju ravnateljice na Osnovni šoli n. h. Maksa Pečarja:

1. Kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih pri delu v Osnovni šoli n. h. Maksa Pečarja in kateri dejavniki najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih?

Hipoteza 1: Na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji vplivajo pogoji dela.

Hipoteza 2: Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo odnosi med zaposlenimi.

Le zadovoljni zaposleni lahko učinkovito in uspešno opravljajo delo, posledično pa je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v organizaciji velika večina zaposlenih zadovoljnih.

2. Ali zaposleni ocenjujejo svoje delo kot stresno in kakšno vlogo ima pri tem vodenje šole in pa organizacija dela?

Hipoteza 3: Strokovni delavci so pri svojem delu v stresu, kar je posledica načina vodenja šole in organizacije dela.

Če so zaposleni izpostavljeni prevelikemu stresu, se bo sčasoma pojavila manjša produktivnost, neučinkovitost in manjša uspešnost.

3. Kaj zaposlenim pomeni materialna stimulacija in kaj nematerialna in kateri obliki so bolj naklonjeni?

Hipoteza 4: Zaposlenim denarna nagrada ne pomeni več kot druge oblike priznanja in stimulacije.

Praksa kaže na to, da je pomembneje, kako pogosto in kaj nagradujemo, kot pa s katerim ukrepom. »Obstojijo celo bojazni, ali bomo izbrali pravo obliko nagrade, vendar bomo z obliko nagrade težko zgrešili, saj je nagrada pozitiven ukrep ali gesta, ki ima zato tudi tak učinek« (Mihalič, 2008, str. 27).

4. Ali so zaposleni zadovoljni s primernostjo svoje plače in kako njihovo zadovoljstvo s plačo vpliva na zadovoljstvo z organizacijo?

Hipoteza 5: Zadovoljstvo s plačo vpliva na zadovoljstvo z organizacijo oz. na delavčevo lojalnost organizaciji.

Lojalnost in pripadnost organizaciji se smatra kot nekakšna nadgradnja zadovoljstva zaposlenih. Lojalnost je treba še posebej ceniti, saj je izjemno krhka.

Pri pisanju diplomskega dela so bile uporabljene različne metode dela. Teoretični del temelji na strokovni literaturi s področja zadovoljstva pri delu in s področja motivacije. V tem delu je bila tako uporabljena opisna metoda in pa primerjalna metoda. Empirični del diplomskega dela pa temelji na študiji primera in raziskavi. Za potrebe raziskave je bila v tem delu uporabljena metoda anketiranja. Najprej je bila izvedena krajša pilotska anketa, s katero se je na grobo ocenilo trenutno stanje v organizaciji, svoje mnenje pa je ob tej anketi podala tudi ravnateljica šole. S pomočjo vsega tega se je oblikovala predstava o trenutnem stanju na šoli in smernice, kako oblikovati raziskovalna vprašanja. Odgovori na raziskovalna vprašanja so se pridobili s pomočjo anketiranja v obliki anonimnega spletnega anketnega vprašalnika. Vprašalnik je bil sestavljen iz desetih sklopov, vsak sklop vprašanj pa je pokrival en dejavnik zadovoljstva zaposlenih v organizaciji.

Vprašalnik je bil oblikovan na podlagi teorije, predvsem Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije, naslanjal pa se je tudi na že izdelana vprašanja in teorijo iz knjige MIHALIČ, Renata (2008), Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, Mihalič in Partner, d.n.o., Škofja Loka. Izdelani vprašalnik je zajemal dejavnike zadovoljstva pri delu, ki so pomembni za organizacijo, v tem primeru za osnovno šolo. Po sklopih so se tako podrobneje preverjali pogoji dela, status v organizaciji, zdravje in varnost pri delu, varnost zaposlitve, pripadnost organizaciji, poklicni razvoj, vodenje šole, odnosi med zaposlenimi, nagrajevanje in plača.

Na podlagi rezultatov raziskave bodo podani predlogi in ideje za dvig stopnje zadovoljstva zaposlenih in pa ustreznih načinov motiviranja. To bo vodstvu osnovne šole lahko koristilo za temeljitejše razumevanje dejanskega trenutnega stanja na šoli in pa za izboljšanje prihodnjega delovanja šole. To bo koristilo tako zaposlenim kot tudi izvajanju primarne dejavnosti osnovne šole, kar je izobraževanje, in s tem posledično učencem, ki obiskujejo Osnovno šolo narodnega heroja Maksa Pečarja.

Diplomsko delo sestoji iz uvoda, osrednjega dela in zaključka. Osrednji del pa se deli še na teoretični in empirični del. V uvodu je predstavljena tema, ki se obravnava v diplomskem delu, opredeljen je namen in cilji diplomskega dela, postavljena so vprašanja, na katera se išče odgovore in navedene so hipoteze. V teoretičnem delu uvoda sta predstavljena zadovoljstvo zaposlenih in motivacija. Predstavljen je njun pomen za delovanje same organizacije kot tudi za posameznika. Obravnavani so tako dejavniki higieniki kot motivatorji. Pri motivaciji je še nekoliko podrobneje obravnavana vloga nematerialne stimulacije, prav tako pa tudi plača. V raziskovalnem ali empiričnem delu uvoda je navedena študija primera v Osnovni šoli narodnega heroja Maksa Pečarja, raziskuje pa se zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Navedeni so rezultati in analiza statističnih podatkov. Rezultati so predstavljeni po posameznih dejavnikih zadovoljstva zaposlenih, navedene pa so tudi hipoteze, ki so s pomočjo pridobljenih rezultatov potrjene ali pa zavrnjene. Na koncu diplomskega dela sledi še zaključek. V njem so na kratko povzeti izsledki raziskave in podani predlogi za izboljšave.

2 MOTIVIRANJE

Motiviranje je proces spodbujanja zaposlenih z različnimi sredstvi, da bodo z lastnim pristankom in učinkovito opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. Pri motiviranju se nizajo različni motivi, ki naj bi spodbujali določeno ravnanje ljudi. Znanje motiviranja svojih zaposlenih je pomembna lastnost vodilnega osebja. Praviloma namreč velja, da motivirani zaposleni bolje opravljajo svoje delo kot nemotivirani zaposleni.

Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je pomembna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ, glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije. (Adair, 1998, str. 140–155) Ker je motivacija nestabilno stanje, jo je treba neprestano vzdrževati, tako je nujno, da uspešni vodja pri sodelavcih razvija medsebojno zaupanje ter preverja zadovoljevanje njihovih fizioloških potreb in potreb po varnosti.

Motivacija je psihološki proces, ki se nanaša na vedenje in z njim povezana čustva, stališča, misli, prepričanja, pojmovanja in druge psihične vsebine. Motivacija je torej psihološki proces, ki spodbuja in usmerja vedenje posameznika. Učinki motivacije so začasni, saj se osebi, ki je v nekem trenutku visoko motivirana za izvajanje določene dejavnosti, lahko kasneje motivacija močno zniža in postane nedejavna.

V psihologiji motivacije ločimo med primarnimi in sekundarnimi motivi:

- Primarni motivi so značilni tako za človeka kot za žival in so prirojeni. Delimo jih na potrebe in psihološke motive. Potrebe so žeja, lakota, potreba po spanju, spolnost, izogibanje bolečini, strah, agresivnost in tako dalje. Psihološki motivi pa so primarni motivi, ki so značilni za človeka. Med najznačilnejše sodi na primer motiv združevanja, pri tem je poudarjen zlasti tako imenovani čredni nagon. Tak človek, ki ima izrazit motiv združevanja, teži k skupinskemu sodelovanju, vključevanju v skupinske dejavnosti, ne prenese pa osamljenosti. Med primarnimi psihološkimi motivi so še zaščita, uveljavljanje, raziskovanje, ugajanje, borbenosti in tako dalje. Primarni motivi se povezujejo z vzorci vedenja, ki so precej verjetno že prirojeni.
- Sekundarni motivi se razlikujejo od človeka do človeka in so naučeni. Ko govorimo o motivaciji človeka, sekundarne motive pogosto imenujemo tudi socialni motivi, saj so ti motivi pridobljeni z vzgojo oziroma z izkušnjami. Med sekundarnimi motivi so temeljnega pomena zlasti storilnost, moč, prosocialni motivi, motivi konformnosti in številni specifični motivi.

Proučevanje motivacije zajema procese, ki usmerjajo in spodbujajo vedenje. Ti procesi imajo dva izvora, v posamezniku samem in v zunanjih izkušnjah. V psihologiji motivacije zato poznamo različne vrste motivacije, ki jih je mogoče prikazati v obliki hierarhičnega modela motivacije.

Notranji motivi:

- Potrebe delimo na fiziološke, socialne in psihološke. Med fiziološke potrebe štejejo žeja, lakota, spolnost, potreba po spanju in tako dalje. Med socialne potrebe sodijo vsi pridobljeni motivi in storilnostna motivacija, moč, intimnost in tako naprej. Med psihološke potrebe pa štejejo avtonomija, kompetentnost, pripadnost in tako dalje.

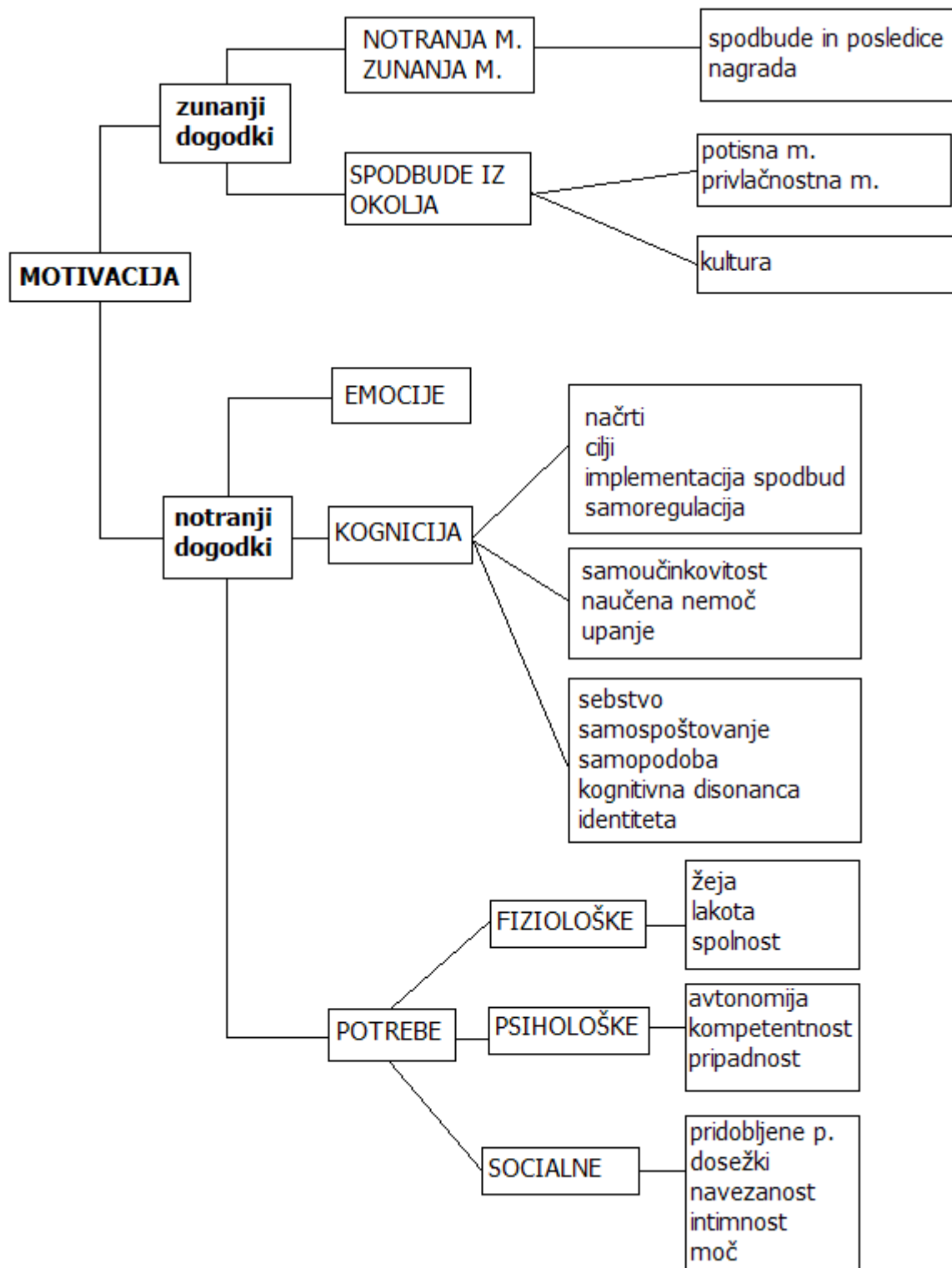
- Vsem tem trem vrstam potreb so skupna stanja notranje napetosti, ki so nujna tako za razvoj osebne rasti in psihičnega blagostanja kot za ohranjanje življenja posameznika.
- Kognicije so miselni dogodki. Pod to spadajo prepričanja, načrtovanja, pričakovanja, samopodoba in tako dalje. Psihologi, ki preučujejo predvsem cilje v motivaciji, so pozorni na pojave, kot so na primer načrti in samoregulacija. Pri študiju osebne kontrole je poudarek na samoučinkovitosti, naučeni nemoči in upanju. Na samospoštovanje, samopodobo, kognitivno disonanco identiteto in delovanje pa se usmerjajo raziskovalci pri raziskovanju sebstva kot kognitivnega izvora motivacije.
- Emocije, ki še spadajo med notranje motive, pa so kratkotrajni, fiziološko osnovani, subjektivni, funkcionalni in izrazni pojavi. Emocije omogočajo prilagajanje raznim situacijam. Raziskovanje emocij kot motivatorjev vedenja je tudi zato usmerjeno v proučevanje subjektivnih občutkov, komunikacijskih spretnosti, fizioloških korelatov in tako dalje.

Zunanji dogodki:

Zunanji dogodki so spodbude iz okolja, ki usmerjajo in spodbujajo vedenje. Te spodbude so lahko denar, nagrada, vonj, zvok in tako naprej. Spodbude imajo vlogo privlačnostne motivacije, posameznika namreč usmerjajo k tistim zunanjim dogodkom, ki mu nudijo ugodne izkušnje. Spodbude pa imajo obenem tudi vlogo potisne motivacije, ker posameznika odvrta od zunanjih dogodkov, v katerih tvega neugodno izkušnjo. Poleg specifičnih dražljajev iz okolja zunanji dogodki s širšega vidika vključujejo tudi splošnejše situacije, ki se pojavljajo v šolskem, družinskem in delovnem okolju, ali še splošneje – v kulturi. Motivacija spodbud med drugim proučuje tudi pojave, ki se nanašajo na zunanjo in notranjo motivacijo, na posledice vedenja in na nagrade, razlagata pa jo tudi teorija samodeterminacije in kognitivno-evalvacijska teorija.

Na Sliki 1 so prikazani notranji in zunanji motivatorji v hierarhičnem modelu motivacije.

Slika 1: Hierarhični model motivacije



Vir: lasten, po Grum, Musek (2009, str. 31)

Pri motivaciji je potrebno razumeti, zakaj ljudje delajo, kakšne so njihove potrebe, pričakovanja in želje, zakaj ljudje delajo prav na določen način, in kaj jih žene, da to delajo.

V ameriški študiji so ugotovili, da delavce motivira (Hefron, 1989, str. 268):

- zanimivo delo,
- ustrezna strokovna podpora in oprema, da laže opravijo svoje delo,
- zadostna informiranost,
- dovolj pristojnosti
- dobra plača
- priložnost za razvijanje posebnih sposobnosti
- varnost zaposlitve
- da vidijo učinek svojega dela.

Posamezni motivatorji imajo seveda različen pomen za različne osebe, kakšen pomen imajo motivatorji, pa je odvisno tudi od časa in pa prostora. Med obdobjem blaginje in nizke stopnje brezposelnosti bo varnost zaposlitve pri dnu lestvice, v času recesije in visoki stopnji brezposelnosti pa se ta motiv lahko povzpne proti vrhu lestvice. Nekateri raziskovalci menijo, da sodi denar med najpomembnejše motivatorje, tak raziskovalec je bil naprimer F. W. Taylor. V začetku dvajsetega stoletja je postavil preprosto, enodimenzionalno »teorijo motivacije«, katere bistvo je bilo spoznanje, da bodo zaposleni delali bolje in več, če bodo za to tudi več plačani. Ta teorija se je izkazala za resnično, a po določenem času so prišli do veljave tudi drugi motivatorji. Že v Taylorjevem času je začel denar izgubljati svoj pomen kot glavni ali celo izključni motivator. V Hawthornovem eksperimentu je Elton Mayo leta 1920 ugotovil, da je najpomembnejši faktor produktivnosti kakovost medsebojnih odnosov med zaposlenimi in vodstvom. Prav tako je Mayo tudi ugotovil, da je stalna pozornost vodilnega osebja do zaposlenih pomembnejša od same kakovosti fizičnega delovnega okolja. Še kasnejša raziskovanja motivacije pa so odkrila, da osebnostne razlike med ljudmi lahko povzročijo različne reakcije posameznika glede na razpoložljive motivatorje. Postalo je očitno, da na človekovo dejavnost vpliva neskončno število vzgibov, in da če želimo prav razumeti motivacijo, moramo znati razlikovati med tistim, kar zaposleni na splošno želijo, in tistim, kar posameznika ali skupino zaposlenih še posebej motivira v času, ko z motivacijo poskušamo povečati njihovo delovno učinkovitost.

Znanost je področju motiviranja zaposlenih namenila ogromno pozornosti. Oblikovale so se številne teorije, te teorije pa lahko v grobem delimo na vsebinske teorije motivacije in na procesne teorije motivacije. Vsebinske teorije motivacije obravnavajo naravo človekovih potreb, pojasnjujejo, zakaj posameznik ravna na določen način, in poskušajo določiti specifične potrebe, ki motivirajo posameznika. Procesne teorije motivacije pa so usmerjene v to, da poskušajo razložiti spremembe v posameznikovem vedenju. Ukvarjajo se z vprašanjem, kako posameznikovo vedenje spodbujati, voditi in vzdrževati.

2.1 HERZBERGOVA DVOFAKORSKA TEORIJA MOTIVACIJE

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije spada med vsebinske teorije motivacije. Nastala je po verjetno najbolj znani motivacijski teoriji, po teoriji potreb ali Maslowi motivacijski teoriji.

Herzberg deli faktorje motivacije na dve skupini, na higienike ali satisfaktorje in na motivatorje, postavil pa je tudi ostrejšo ločnico med nižjimi in višjimi potrebami kot Maslow. Higieniki sami ne spodbujajo zaposlenih k aktivnosti, ampak odstranjujejo okoliščine, ki bi lahko kvarno vplivale na zaposlene, in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa direktno spodbujajo ljudi k delu, ne povzročajo pa nezadovoljstva, če teh dejavnikov ni. Herzberg trdi, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik.

Do dejavnikov higienikov in motivatorjev je prišel tako, da je zaposlenim zastavil dve vprašanji, prvo se je nanašalo na vse tisto, kar prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, drugo pa na to, kaj zaposleni dojemajo kot izrazito slabo okoliščino. S prvim vprašanjem je določil motivatorje, s pomočjo drugega pa higienike.

Motivatorji so dejavniki, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti ali reakcije pri zaposlenih, saj neposredno vplivajo na produktivnost dela. Med te faktorje spada uspeh pri delu, pohvala, priznanje za opravljeno delo, napredovanje, zadovoljstvo z delom, zanimivo delo, samostojnost ter odgovornost, možnost uporabe znanja in sposobnosti, in tako dalje.

Po Herzbergu je zadovoljstvo z delom povezano z vsebino dela, nezadovoljstvo z delom pa se nanaša na delovne razmere in dejavnike v zvezi z delom. Higieniki so dejavniki, s katerimi je mogoče povzročiti v glavnem zadovoljstvo, ki bo odstranilo odvečne napetosti in usmerilo aktivnost zaposlenih v delo. Higieniki ali satisfaktorji predstavljajo osnovo za uspešno delovanje motivatorjev. Med faktorje satisfakcije spadajo primeren zaslužek, politika podjetja, nadzor, medsebojni odnosi, delovne razmere, organizacijske razmere, varnost pri delu, cenjeno delo, ustrezni vodje in tako dalje.

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije je za vodje predvsem uporabna, ker se vodja lahko zaveda dveh vrst orodij za uporabo motiviranja zaposlenih.

Če uslužbenec ni zadovoljen v svojem delovnem okolju, bo vodja odpravil njegove težave tako, da bo izboljšal higienike. Če pa vodja želi povečati učinkovitost delavcev, bo uporabil drugo vrsto orodij, motivatorje. Uporaba motivacijskih orodij je v rokah vodje, vendar je treba pri izbiri dejavnikov upoštevati tudi konkretno organizacijsko stanje organizacije, če želimo doseči delovno zadovoljstvo, ki bo v skladu z dosežki zaposlenih in cilji organizacije. Ti dejavniki, ki spadajo pod organizacijsko stanje organizacije, so organizacijska in sodelovalna kultura, organizacijska struktura, dinamika vodenja in tako dalje.

Adair trdi, da se z motiviranjem doseže odlično zadovoljstvo in ne samo zadostno, če bo vsak posameznik v organizacij (Adair, 1998, str. 140–155):

- imel občutek osebnih dosežkov pri delu, ki ga opravlja, in občutek, da prispeva k skupnemu doseganju zastavljenih ciljev,
- imel občutek, da mu je delo izziv in da se od njega zahteva najboljše in največ glede na njegove zmožnosti,
- prejel priznanje za svoje dosežke,
- imel nadzor nad tistimi vidiki svojega dela, ki so mu bili določeni,
- se lahko razvijal in napredoval na izkustvenem in teoretičnem (strokovnem) področju.

Ni mogoče reči, da dejavnik, ki zadovoljuje enega zaposlenega, ustreza tudi drugim, tako tudi Herzbergova teorija motivacije vodi k poenostavljanju.

2.2 MATERIALNO IN NEMATERIALNO MOTIVIRANJE

V osnovi se motiviranje in nagrajevanje zaposlenih deli na denarno in nedenarno nagrajevanje. Danes imajo vedno večji učinek in tudi vedno večjo vlogo predvsem nedenarne oziroma intrinzične oblike nagrad, med katerimi je najbolj priporočljiva uporaba naslednjih (Mihalič, 2006, str. 216–217):

- napotitve na izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- horizontalno in vertikalno napredovanje,
- omogočanje bolj odgovornega in zahtevnejšega dela,
- dodatni prosti dnevi,
- omogočanje soudeležbe pri lastništvu,

- javna izpostavitve dosežkov pred sodelavci,
- zagotovitev boljših delovnih pogojev,
- dajanje večje podpore in izkazovanje zaupanja,
- omogočanje večjih izzivov pri delu in
- različne simbolne nagrade.

Posebej potrebno je v okviru nedenarnih nagrad zaposlenim izpostaviti tudi različne bonitete. Bonitete ali ugodnosti namreč tvorijo pomemben segment nagrajevanja zaposlenih.

Vrste bonitet, ki jih najpogosteje uporabljamo predvsem pri nagrajevanju vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih, in ki imajo praviloma tudi zelo visoke učinke na motiviranost posameznika, so predvsem naslednje (Mihalič, 2006, str. 217):

- službeni avto (morda tudi z možnostjo uporabe za lastne potrebe),
- službeni mobilni telefon,
- parkirni prostor,
- službeni prenosni računalnik,
- specialistični menedžerski zdravniški pregled,
- plačilo športnih aktivnosti,
- izobraževanje v službenem času,
- šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu, in
- druge oblike bonitet.

Pri denarnih oblikah nagrajevanja pa je treba izpostaviti predvsem različne denarne stimulacije. Te stimulacije v praksi največkrat izvirajo iz notranje ali interno definiranih dodatnih odstotkov glede na plačo zaposlenega. Denarno nagrajevanje naj bi po priporočilih izviralo iz variabilnega dela plače zaposlenega, ki je vezan zgolj na uspešnost le-tega. Zelo ugodna razmerja med fiksnim in variabilnim delom plače so predvsem razmerja 70:30. V podjetjih, predvsem tujih, ki so visoko inovativna, pa je to razmerje pogosto ravno obrnjeno. Tako je v teh podjetjih kar od 50 % do 70 % plače vezane zgolj na učinkovitost in uspešnost.

Sistem nagrajevanja zaposlenih mora prvenstveno temeljiti na principu nedenarnega in denarnega nagrajevanja znanj, veščin, inovativnosti in v splošnem vseh kompetenc zaposlenih. Pri tem gre za tako imenovani sistem plačilo za znanje, plačilo za veščine in plačilo za kompetence. Ta sistem se je predvsem v tujih organizacijah že izkazal kot najbolj učinkovit sistem nagrajevanja. Uvedba prav tega sistema je namreč pokazala na pozitivne učinke nagrajevanja na motiviranost zaposlenih, intenziteto pridobivanja znanj in generiranja vrednosti.

Pri nagrajevanju zaposlenih za dobro opravljeno delo ne smemo pozabiti na permanentno motiviranje zaposlenih s stalnim vzpodbujanjem pri delu, navduševanje, čestitke za dosežke, nudenje podpore, izkazovanje zaupanja in izražanje pohval pri opravljanju del in nalog. Vsi ti dejavniki so namreč zelo pomembni in učinkoviti, s strani zaposlenih pa pogosto tudi veliko bolj zaželeni kot na primer nagrajevanje z dodatnim prostim dnevom. Te pristope je treba izvajati na vseh zaposlenih, dejstvo je namreč, da si vsak zaposleni želi pohvale za dobro opravljeno delo, prav tako bo ob pohvali vsakdo delal z večjim veseljem in bo bolje opravljal svoje delo. Najpogostejša napaka je pogosto pri zaposlenih, ki kažejo najvišjo stopnjo navdušenja nad delom, ker vodje ne mislijo, da jih je še potrebno motivirati in da ne potrebujejo dodatne vzpodbude in pohvale. Pogosto se tako zgodi, da tak zaposleni ob izostanku pohval in nagrad preprosto odpove. Prav tako je potrebno ustrezno pohvaliti tudi manjše uspehe, saj bomo zaposlene ravno na ta način vzpodbudili k doseganju večjih uspehov.

Pri motiviranju zaposlenih je pomembno tudi hvaljenje in grajanje, zlasti tudi način le-tega. Zlato pravilo je, da se zaposlene vedno hvali in nagrajuje javno, pred drugimi sodelavci, kaznuje in graja pa naj se jih vedno le zasebno. Pogosto se zgodi, da je v praksi to žal ravno obrnjeno, kar pa nima želenega učinka. Z javno pohvalo enega zaposlenega obenem motiviramo in vzpodbudimo tudi vse ostale zaposlene. Pokažemo jim zgled, ki je zaželen in zato posledično nagrajen. Javno pohvalo pa je seveda potrebno izvesti na način, ki bo motivacijski za vse uslužbenca, in nikakor ne na način, ki bi povzročil zavist drugih odelavcev. Tudi grajanje mora biti izvedeno premišljeno in korektno, predvsem pa ne v pričo drugih zaposlenih, izvedeno mora biti diskretno in predvsem spoštljivo do zaposlenega.

Tako pri hvaljenju kot pri grajanju je potrebno hvaliti ali kritizirati izključno delo in dejanja zaposlenega oziroma način njegovega odzivanja, nikakor pa ne osebnosti sodelavca ali njegovih sposobnosti in lastnosti.

3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo je za vsakega posameznika največ, kar si lahko posameznik želi na delovnem mestu ter ključni predpogoj za to, kar sploh lahko doseže. Prav tako lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in vsaka organizacija.

Na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji vpliva več dejavnikov. V terminologiji stroke gre pri tem za tako imenovano posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, delovno mesto in pogoje dela. Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo posameznika, so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno.

Po rezultatih najboljše mednarodne raziskave na tem področju¹ so v praksi dejansko najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih zlasti definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medsebojnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi ter motiviranje.

Dejstvo o ključnem pomenu zadovoljstva zaposlenih za uspešen razvoj človeškega kapitala nam vedno znova potrjujejo raziskave na področju človeškega kapitala v okviru upravljanja z intelektualnim kapitalom (Ulrich, Florides, Roos itd.). Nenazadnje pa nam trditev, da je stopnja zadovoljstva najpomembnejši dejavnik pri delu, potrjuje tudi podatek, da je danes najpogostejši vzrok tako za odhod zaposlenih iz organizacije kot za slabo in neustrezno opravljanje del in nalog ravno nezadovoljstvo posameznika.

3.1 USPEŠNOST ORGANIZACIJE

Za vsako uspešno organizacijo so potrebni zadovoljni zaposleni. Posamezniki lahko dosegajo uspešnost in učinkovitost le, če so ljudje v organizaciji zadovoljni.

Za uspešnost zaposlenih se naredi največ, če se zagotovi zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu. Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih vplivajo tudi na večjo uspešnost organizacije. Za obstoj uspešne organizacije so predpogoj zadovoljni zaposleni, medtem ko pa zaposleni niso samodejno zadovoljni zgolj zaradi tega, ker delajo v neki uspešni organizaciji. V praksi se to najbolj pokaže, ko so zaposleni zaradi uspešnosti podjetja lahko ponosni na to, da delajo v taki organizaciji, lahko jim je celo v čast delati v taki organizaciji, vendar bodo lahko, če bodo v organizaciji nezadovoljni, tako organizacijo kljub vsemu hitro zapustili. Zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije imata v integraciji sinergičen učinek. Na zadovoljnega zaposlenega bo tako imela visoka uspešnost organizacije povratno pozitiven vpliv nanj. Na osnovi tega vpliva tak posameznik lahko postane še bolj zadovoljen, res pa je, da ta vpliv ni tako izrazit. Tako tovrsten pozitiven vpliv ni tako močan, da bi pri nezadovoljnem posamezniku lahko sam po sebi povzročil njegovo zadovoljstvo.

Človeški kapital predstavlja v vsaki organizaciji ključni del intelektualnega kapitala. Znotraj sistema intelektualnega kapitala ima človeški kapital najpomembnejšo vlogo predvsem

¹ Gallup Institute, 1999 – 2007.

zaradi odvisnosti procesnega, inovacijskega in relacijskega kapitala od človeškega, saj je od slednjega odvisen celo njihov fundamentalni obstoj. V organizacijah ima človeški kapital strateško vlogo pri doseganju razvojne vizije in uresničevanju ciljev in politike organizacije. Visoka stopnja človeškega kapitala namreč izjemno pomembno vpliva na višjo stopnjo uspešnosti in učinkovitosti organizacije, predvsem pa vpliva na višjo stopnjo profitabilnosti, razvoja in rasti organizacije, zagotavljanje konkurenčne prednosti, višjo stopnjo ugleda organizacije v javnosti in na intenzivnejše generiranje novega človeškega kapitala.

3.2 DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V OSNOVNI ŠOLI

Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu, so bili za potrebe raziskave zadovoljstva v osnovni šoli združeni v deset skupin. Ker se raziskava opira na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motivacije, so bili upoštrevani tako dejavniki motivatorji kot dejavniki higieniki.

V skupino higienikov spadajo naslednji proučevani dejavniki:

- pogoji dela,
- zdravje in varnost pri delu,
- varnost zaposlitve,
- pripadnost organizaciji,
- vodenje šole,
- odnosi med zaposlenimi,
- plača.

V skupino motivatorjev pa spadajo sledeči dejavniki:

- status v organizaciji,
- poklicni razvoj,
- nagrajevanje.

Vseh teh deset dejavnikov zadovoljstva po svoje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kako in kakšen je njihov pomen, bo na kratko predstavljeno v nadeljavnju.

3.2.1 POGOJI DELA

Da se zaposleni dovolj dobro počutijo na delovnem mestu sta zelo pomembna spodbudno delovno okolje in prostor. To vpliva tudi na njihovo zadovoljstvo, produktivnost in uspešnost. Tako je treba temu nameniti ustrezno pozornost. Upoštevati je potrebno na primer naslednje:

- delovni prostori morajo biti v skladu z varnostnimi zahtevami,
- delovni stroji in naprave morajo biti redno vzdrževani,
- naprave in pohištvo morajo biti funkcionalno razporejene,
- delovni prostori morajo biti urejeni in čisti,
- svetloba mora biti primerna,
- poskrbljeno mora biti za zračenje in ustrezno temperaturo,
- z rastlinami, slikami ipd. je potrebno popestriti delovne prostore,
- uvesti še druge tovrstne ukrepe za prijetnejše delovne prostore in okolje pri delu.

Prav tako je pomembno, da poskušamo prilagoditi delo posameznika glede na to, ali mu bolj ustreza timsko ali individualno delo. Delovanje zaposlenega je namreč močno pogojeno s tem, kako se počuti znotraj kolektiva.

Potrebno je tudi zagotoviti ustrezen delovni čas in raporeditev le-tega. Zagotoviti je potrebno kratke odmore med delom, pozornost moramo nameniti tudi skrbi za prijetno vzdušje, poskrbeti za možnost zdrave prehrane v organizaciji in se truditi za odpravljanje monotonosti pri delu in podobno.

3.2.2 ZDRAVJE IN VARNOST PRI DELU

Zaposlenim je delodajalec dolžan zagotoviti varnost in zdravje v zvezi z delom. V ta namen je potrebno izvajati ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev, vključno s preprečevanjem nevarnosti pri delu, usposabljanjem in obveščanjem delavcev, z ustrežno organizacijo in potrebnimi materialnimi sredstvi.

Pri zagotavljanju zdravja in varnosti pri delu naj bi se upoštevala naslednja temeljna načela (Uradni list RS, št. 56/1999, ZVZD, 6. člen):

- izogibanje tveganjem;
- ocenjevanje tveganj, ki se jim ni mogoče izogniti;
- obvladovanje tveganj pri njihovem viru;
- prilagajanje dela posamezniku z ustreznim oblikovanjem delovnega mesta in delovnega okolja, izbiro delovne opreme ter delovnih in proizvodnih metod;
- zagotavljanje ukrepov za ohranjanje in krepitev zdravja;
- prilagajanje tehničnemu napredku;
- nadomeščanje nevarnega z nenevarnim ali manj nevarnim;
- razvijanje celovite varnostne politike, ki vključuje tehnologijo, organizacijo dela, delovne pogoje, medčloveške odnose ter dejavnike delovnega okolja;
- dajanje prednosti splošnim varnostnim ukrepom pred posebnimi;
- dajanje ustreznih navodil in obvestil delavcem.

Delodajalec mora zagotavljati varnost in zdravje pri delu zlasti tako, da (Uradni list RS, št. 56/1999, ZVZD, 15.člen):

- poveri opravljanje nalog varnosti pri delu strokovnemu delavcu, naloge varovanja zdravja pri delu pa pooblaščenemu zdravniku;
- sprejme ukrepe za zagotavljanje požarnega varstva v skladu s posebnimi predpisi;
- sprejme ukrepe za zagotavljanje prve pomoči in evakuacije v primeru ogroženosti;
- obvešča delavce o uvajanju novih tehnologij in sredstev za delo ter o nevarnostih za poškodbe in zdravstvene okvare, ki so povezane z njimi ter izdaja navodila za varno delo;
- usposablja delavce za varno delo;
- zagotavlja delavcem sredstva in opremo za osebno varnost pri delu in njihovo uporabo, če sredstvo za delo in delovno okolje, kljub varnostnim ukrepom ne zagotavlja varnosti in zdravja pri delu;
- zagotavlja periodične preiskave delovnega okolja in periodične preglede in preizkuse delovne opreme;
- zagotavlja zdravstvene preglede delavcev.

3.3.3 VARNOST ZAPOSLOTITVE

Vsak zaposleni bo manj obremenjeno in bolj zadovoljno opravljal svoje delo, če ob tem ne bo imel občutka, da lahko kadarkoli izgubi svoje delovno mesto.

Z vidika zaposlenih je varnost zaposlitve zelo pomembna, a zagotavljanje varnosti zaposlitve je v pogojih tržne ekonomije postalo zahtevnejše kot kdajkoli doslej. Nestabilna sta postala tako trg delovne sile kot organizacijsko okolje, spremembe so hitre in nepredvidljive, prilagajanje novim zahtevam pa je vedno hitrejše in prihodnost je vedno

teže predvidljiva. Vse to vpliva na ogroženo varnost zaposlitve, s katero se soočajo tako delodajalci kot delojemalci.

Problem nastane, ko imajo zaposleni upravičen občutek, da ohranitev delovnega mesta ni odvisna od stopnje njihove delavnosti in uspešnosti.

Močan demotivacijski učinek na zaposlene nastane, ko zaposleni ugotovijo, da se v organizaciji odpušča delavce, ki k njenemu razvoju prispevajo že vso svojo delovno dobo, ki so lojalni organizaciji, so prizadevni in podobno. V takih primerih namreč pade delavnost, uspešnost in prizadevnost vseh ostalih zaposlenih, ki sicer niso izgubili svojega delovnega mesta.

Vodstvo ima moč in vodstvo je tisto, ki mora imeti v pravih trenutkih pravo presojo, da taka stanja še pravočasno prepreči. Stalno se mora vlagati v zaposlene, v razvoj in raziskovanje, v inovacijsko dejavnost, izvajati je potrebno potrebne reorganizacije in informatizacije, slediti potrebam trga in se dovolj hitro prilagajati spremembam, potrebna so pravočasna prestrukturiranja, nenazadnje pa je potrebna poštenost vodstva in delovanje v dobro vseh zaposlenih in cele organizacije.

Spremembe so danes žal preveč nepredvidljive, tako da danes zaposlenim ne moremo več vnaprej obljubiti neke dolgoročne in popolne varnosti njihove zaposlitve. Potrebno pa je narediti vse, da bodo zaposleni, ki se trudijo, da bi obdržali svojo zaposlitev, to tudi imeli.

Danes so spremembe sicer nujne, stalne in hitre, vendar to še ne pomeni, da je zato upravičeno rušenje organizacijskega ravnovesja in stabilnosti. Nestabilnost dela in prehitre spremembe so pri zaposlenih vedno bolj pogost vzrok za nezadovoljstvo na delovnem mestu in pri delu.

Za ohranjanje potrebne stabilnosti in tudi preprečevanja porušenja ravnovesja so potrebni naslednji ukrepi:

- med zaposlene ne vnašamo še dodatnih dvomov,
- preden jo prenesemo zaposlenim, vsako spremembo poenostavimo,
- z zaposlenimi se pogovarjamo o spremembah,
- novosti se uvajajo postopoma in počasi,
- preprečujemo prikrievanje in izkrivljanje informacij pri delu,
- zaposlenim se pusti dovolj časa za prilagoditev novim situacijam,
- naenkrat naj se ne uvaja veliko število novosti,
- kjer ni potrebno se spremembe ne uvajajo,
- stabilnost krepimo z načeli, vrednotami, pravili in zakonitostmi,
- in tako dalje.

3.3.4 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

Lojalnost in pripadnost organizaciji sta v bistvu nadgradnji zadovoljstva zaposlenih. Pri posamezniku se lahko razvijeta ali pa tudi ne.

V splošnem ločimo tri vrste pripadnosti, in sicer organizaciji, karieri in delu.

Pripadnost in lojalnost zaposlenih je potrebno še posebno ceniti, saj sta izjemno redki in krhki. Vzpostavljeno pripadnost je zato potrebno še posebej skrbno varovati. Pri tovrstnih zaposlenih se držimo naslednjih treh pravil (Mihalič, 2008, str. 78):

- zaposlenim tudi sami izkazujemo pripadnost in lojalnost,
- lojalnost zaposlenih nikoli ne uporabimo za interese posameznikov,
- izkazano pripadnost in lojalnost vedno tudi nagradimo.

Pripadnost zaposlenih lahko pridobimo z višjo stopnjo njihovega zadovoljstva. Pripadnost je tako v tem kontekstu pogojena z zadovoljstvom zaposlenih z delovnim mestom in z delom. Visoko stopnjo pripadnosti in lojalnosti zaposlenih je namreč mogoče zaslediti v tistih organizacijskih sistemih in kulturah, ki temeljijo na deljenju moči, nehierarhičnem komuniciranju, izraziti participaciji in demokratičnemu vodenju.

3.3.5 VODENJE ŠOLE

Pravi vodja ima vlogo prvega med enakimi. Prepozna se ga v vlogi tistega, ki navdušuje, podpira, zaupa v svoj tim, spodbuja in verjame v tim kot celoto in v vsakega posameznika posebej. Vodja, s katerim so zaposleni zadovoljni, gradi avtoriteto s strokovnostjo, predstavlja zaposlenim dober zgled, se drži demokratičnega in zaposlenim prijaznega vodenja ter zaposlene podpira in jim pomaga. Najpomembneje je, da vodja ljudi postavlja na prvo mesto, saj organizacija lahko obstane le po njihovi zaslugi.

Ravnatelji uspešnih šol vodijo šole tako, da določijo učinkovite smotre šole ter skupne cilje in jih izrazijo kot končne rezultate. Značilno za njih je, da premišljeno in načrtovano vnaprej zastavijo vse aktivnosti v šoli ter spreminjajo in ustvarjajo njihov potek. Pravimo, da je zanje torej značilen proaktivni menedžment. Kot formalni vodja šole ravnatelj vključuje sodelavce v proces vodenja z delegiranjem nalog in delitvijo formalne moči. Kot pedagoški vodja šole pa mora biti ravnatelj vodilni strokovnjak za učenje in poučevanje. Spremljati mora napredek učencev, zato mora dobro poznati strategije učenja in poučevanja ter urnik učnih dejavnosti. Fullan trdi, da je ena najpomembnejših ravnateljevih nalog prizadevanje za oblikovanje organizacijske kulture, ki visoko ceni in vrednoti stalno izboljšanje dela vsakega zaposlenega. Vodja mora graditi transformacijsko kulturo šole, ki temelji na skupni viziji, da bo organizacija med seboj povezana. Trice in Beyer ugotavljata, da organizacijska kultura usmerja vedenje vodij in jim postavlja meje. V organizaciji, v kateri je cenjen participativni način odločanja, so vodje, ki zagovarjajo centralizirano odločanje, le težko uspešni. Podobno se organizacijska kultura, ki ceni kontinuiteto in stabilnost, upira vsem poskusom sprememb, razen če je v delovanju organizacije mogoče zaslediti dalj časa trajajoče poslabšanje.

Ključni dejavnik vodenja je vodja. Delovanje vodij je tesno povezano s sposobnostjo, da navdušijo ljudi za delovanje na način, kot so ga definirali sami. Težko je enoznačno opredeliti zmožnosti, ki naj bi jih imel posamezni vodja za uspešno vodenje. Po Armstrongu bi za doseganje potreb delovne naloge vodja moral vedeti (Armstrong, 1990, str. 130–131):

- kaj pravzaprav želi doseči; biti mora sposoben prenesti vizijo tistega, kar želi narediti, in navdušenje za to, biti mora sposoben natančno definirati cilje naloge,
- kako bo dosegel želeno; kakšna naj bo primerna struktura tima ter načrt komuniciranja za doseg ciljev,
- kaj pričakuje, da naj bi dosegel posameznik v timu, ob tem da so načrt dela, cilji in standardi doseganja učinka jasno definirani in razumljivi vsem vključenim,
- kaj je naredil, kako je dokončno rešil problem, kako je dokončal nalogo glede na zastavljeni program, kako je po potrebi prikrojil nalogo in priskrbel potrebno strokovno znanje ter vodenje manj izkušenih članov tima.

Vodje v uspešnih, kreativnih organizacijah velikodušno priznavajo uspešno in kreativno delo, kar je pomembno tudi pri opravljanju dela v šolstvu. Zaposleni morajo čutiti, da njihovo delo nekaj šteje, zato je zelo pomembna motivacija s strani vodstva.

3.3.6 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

Delovanje posameznega zaposlenega je močno pogojeno s tem, kako se ta zaposleni počuti znotraj kolektiva. Za vključitev vsakega posameznika v kolektiv mora poskrbeti vodja, prav tako pa naj bi vodja zaposlenemu pomagal pri uveljavljanju njegove vloge in pri doseganju sprejetosti v kolektiv organizacije.

Medsebojni prijateljski odnosi se vzpostavljajo in vzdržujejo predvsem z naslednjimi priporočljivimi ukrepi za vsakodnevno prakso:

- skrbeti je potrebno za sproščeno, vendar še vedno profesionalno vzdušje ob delu,
- vse nastale težave in konflikti se rešujejo sproti in mirno,
- vodja naj ne bi nikoli deloval proti svojim zaposlenim,
- zaposlenim je potrebno omogočiti, da se medsebojno spoznajo,
- med delom se zaposlenim dovoli občasne krajše neformalne klepete,
- zaposlene se kdaj pelje na usposabljanja za graditev timov,
- ob odsotnosti zaposlenih se jih ne ogovarja,
- spodbuja se odkrit pogovor,
- med zaposlenimi se spodbuja zdrava tekmovalnost,
- preprečuje se izražanje zavisti med sodelavci,
- občasno se priredijo družabna srečanja zaposlenih,
- potrebno je skušati ublažiti prevelik stres na delovnih mestih,
- in ostali podobni ukrepi za doseganje dobrih odnosov v organizaciji.

3.3.7 PLAČA

Herzberg navaja plačo kot dejavnik, ki spada med higienike, plača pa lahko deluje tudi kot motivacija. »Plača zaposlenega bo delovala motivacijsko, če se bo povečala ob posameznikovi višji uspešnosti in pridobitvi ter uporabi novih znanj ter zmanjšala ob nižji uspešnosti in na primer odklonitvi učenja« (Mihalič, 2008, str. 37).

Če je za določeno delo ponujena visoka plača, je zelo velika verjetnost, da bomo zaradi tega sprejeli tako delovno mesto, izjemno nizka verjetnost pa je, da bomo zaradi visoke plače določeno delo tudi z veseljem opravljali. Ključ do zadovoljstva zaposlenega torej ni plača, lahko pa pomembno pripomore k temu. Plača ima motivacijski učinek takrat, če je v skladu tako z uspešnostjo in učinkovitostjo posameznika kot z uspešnostjo in učinkovitostjo tima, obenem pa tudi v skladu z uspešnostjo in učinkovitostjo celotne organizacije in njenim intelektualnim ter finančnim kapitalom. Še večji motivacijski učinek in tudi pomembnejši vpliv na zadovoljstvo zaposlenih pa ima plača, če se plačilo izvaja na osnovi vpliva posameznika na ustvarjanje dodane vrednosti organizacije oziroma na osnovi stopnje prispevka zaposlenega h korporativnemu uspehu.

V praksi plača posameznikov sicer morda še bolj ali manj korektno variira glede na samo uspešnost zaposlenega, ob povečanju uspešnosti organizacije pa se plača poveča zgolj nekaterim posameznikom, največkrat samo vodilnemu osebju. V primerih znižanja uspešnosti organizacije pa se kaže veliko večja doslednost, saj se zaposlenim v tem primeru zelo hitro zniža plača, vodstvo pa navadno ohrani identično plačo, ali pa si jo celo poveča kljub težavam organizacije. Taki primeri so močno demotivacijski in tudi izjemno znižajo zadovoljstvo zaposlenih, največkrat pa pomenijo tudi začetek konca. S takimi dejanji se namreč povsem uniči delovna prizadevnost in splošna pripravljenost ter želja zaposlenih za doseganje uspehov pri delu in v stopnjevanju takega stanja se postopoma ogrozi sam obstoj celotne organizacije.

Spremenljivi del plače

Koncept spremenljivega dela plače ima v okviru plačne politike pri veliki večini zaposlenih zelo pozitiven vpliv na stopnjo zadovoljstva. Kljub temu da je eden najpomembnejših dejavnikov povečevanja uspešnosti, se v praksi še vedno dokaj malo poslužujemo povečevanja spremenljivega dela plače. Zelo ugodno razmerje med fiksnim in spremenljivim delom plače je 70:30. Spremenljivi del plače zaposlenim na nek način sporoča, kako pomembna je uspešnost pri delu. Če želimo še bolj vplivati na večjo stopnjo uspešnosti in učinkovitosti pri delu, potem še dodatno povečajmo spremenljivi del plače, tako da bo prevladoval nad fiksnim delom. V najboljših podjetjih, še zlasti v tistih, ki so inovativna in visokotehnoška, je ta delež ravno obrnjen, kar 70 % plače je namenjene spremenljivemu delu in le 30 % fiksnemu delu. Učinek tovrstnega razmerja v plači v takih podjetjih je za zaposlene izjemno stimulacijski in motivacijski. Uvedenega spremenljivega dela plače naj ne bi zniževali, saj bi to zelo slabo vplivalo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, v končni fazi pa tudi na uspešnost. Variabilni ali spremenljivi del plače naj bo namenjen plačilu za učinkovitost in uspešnost pri delu, za dosežke, inovacije in podobno, ter obenem plačilu za znanja, veščine in ostale kompetence posameznika.

Odnos do plače

Danes sta pojmovanje plače in odnos do plače nekoliko izkrivljena. Ustvarjen je namreč neki splošni mit, da plača ni najbolj pomembna oziroma, da sploh ni pomembna. Velja pa prav nasprotno, plača namreč je pomembna, prav tako pa igra tudi pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih. Če bomo uvedli vse ostale elemente, ki vplivajo na visoko stopnjo zadovoljstva, plača pa bo prenizka, nam vse ostalo ne bo koristilo. Z vidika, da je marsikdo pripravljen opravljati neko delo za nižjo plačilo, plača pogosto ni najpomembnejša, ker ga delo veseli, ima možnosti izobraževanja in podobno. To pa še ne pomeni, da bi isto delo opravljal brez plačila, prav tako pa tudi ne pomeni, da je tak zaposleni s tem stanjem zadovoljen. Plača je zelo pogosto vir nezadovoljstva in je še kako pomembna.

V organizacijah so plače pogosto tudi tabu tema. Odnos do plače je v organizaciji razviden iz tega, da se med vodjo in zaposlenim na temo plače sploh ne govori. Novozaposleni tako vnaprej največkrat sploh ne vedo, kakšno plačo bodo imeli, saj jim tega ni nihče povedal, sami pa tudi niso vprašali, da ne bi dajali vtisa, kot da jim je plača najpomembnejša. Tudi za denarne nagrade in dodatke v obliki stimulacij se včasih enostavno sploh ne ve, za kaj jih je posameznik sploh prejel. Da je plača v organizaciji tabu tema, se kaže tudi v tem, da si večina zaposlenih z vodjo ne upa začeti pogovora na temo plače, kljub temu da je zaradi nizke plače morda nezadovoljen. Tako stanje je slabo za zaposlene in povečuje nezadovoljstvo, ki je zaradi plače že tako prepogosto.

Z vsakim zaposlenim se mora vodja individualno pogovoriti tudi na temo plače, mu pojasniti razloge za višino plače, pojasniti odločitve glede spremenljivega dela plače oziroma dodatkov, pojasniti tako vzroke za povišanje kot znižanje plače in podobno. Zaposlenim pa mora biti tudi omogočeno, da se na svojo pobudo kadarkoli lahko pogovorijo na temo plače. Še veliko večji motivacijski učinek bi dosegli s tem, da bi plače popolnoma vseh zaposlenih v organizaciji objavljali interno javno. Seveda pa bi morali vzporedno tudi navesti rezultate analize uspešnosti, učinkovitosti, pridobljenih znanj, veščin, dosežkov in podobno tako posameznikov kot skupin kot organizacije, iz naslova katerih bi bila tako vsem zaposlenim razvidno pojasnjena vsaka plača posebej.

3.3.8 STATUS V ORGANIZACIJI

V kontekstu statusa na zadovoljstvo posameznika vpliva predvsem to, ali je doseženi status v skladu z želenim statusom. Zaposlenim je namreč pomembno, kakšen status imajo v organizaciji in kolektivu.

Status posameznika načrtno gradimo in ga tudi ohranjamo z uporabo naslednjih ključnih ukrepov in aktivnosti (Mihalič, 2008, str. 66):

- vedno upoštevajmo vse posameznikove pristojnosti, pooblastila itd.,
- kot vodja ne prevzemajmo zasluga za dosežke svojih zaposlenih,
- zaposleni naj ne zasedajo delovnih mest in opravljajo del, ki so pod njihovimi sposobnostmi, stopnjo formalne izobrazbe in podobno,
- zaposleni mora jasno poznati svoje odgovornosti, zadolžitve in pravice,
- delovna mesta morajo biti natančno umeščena v strukturo organizacije,
- ne vključujmo se v delo zaposlenega, če tega sam ne želi,
- nazivi delovnih mest naj bodo povsem v skladu z deli in nalogami,
- zaposlene spodbujamo k rasti, napredku, učenju in stalnemu razvoju,
- zaposlenim predstavimo delo, pristojnosti in odgovornosti sodelavcev,
- posameznike osveščajmo, da morajo sami utemeljevati in opravičevati potrebo po lastnem delovnem mestu in delu, ki ga opravljajo,
- v primerih stagnacije in nazadovanja zaposlenih jim pomagajmo k ponovnem doseganju večje uspešnosti,
- zaposlene naučimo, da se morajo tudi samopotrjevati in uveljavljati,
- posameznikom pred sodelavci javno priznavajmo sposobnosti, znanja, veščine in druge kompetence ter zasluge za njihove dosežene uspehe,
- zaposlene spodbujamo k boljšemu, kvalitetnejšemu in uspešnejšemu opravljanju del in nalog,
- posameznikov položaj v skupini ali timu naj bo vedno jasno določen,
- zaposlene ne silimo v spremembe svojega statusa, če tega ne želijo,
- z zaposlenimi govorimo o vprašanjih statusa in skupaj iščimo rešitve.

Zaposleni, ki mu je v čast zasedati svoje delovno mesto oziroma sploh delati za določenega delodajalca, ima zelo pozitivne občutke do dela oziroma do organizacije. Čast bo posameznik občutil, če bodo delo, ki ga opravlja, in delovno mesto ali organizacija po njegovem mišljenju tega tudi vredni. Pri tem gre za to, da so dane možnosti, ki jih ima posameznik v skladu z njegovimi željami, potrebami in pričakovanji.

Večja odmevnost njegovega dela in večja prepoznavnost posameznika pri večini zaposlenih vpliva na večje zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu.

Za prepoznavnost zaposlenih in odmevnost njihovega dela ter dosežkov najbolje poskrbimo z naslednjimi praktičnimi ukrepi (Mihalič, 2008, str. 68):

- večje dosežke svojih zaposlenih predstavimo najvišjemu vodstvu,
- poskrbimo za predstavitev večjih uspehov in najboljših zaposlenih, in sicer na spletni strani organizacije, v časopisih ter drugih medijih,
- zaposlenim medsebojno predstavljamo uspehe njihovih sodelavcev,
- spodbudimo zaposlene k pisanju prispevkov s področja, na katerem so strokovnjaki, so dosegli uspeh, so nosilci izboljšave in podobno,
- nagrade in pohvale za dosežek podeljujemo in izrekajmo javno,
- zaposlene naučimo prodornosti in možnosti lastnega preboja, ter
- obenem ne izpostavljammo neuspehov in težav zaposlenih.

3.3.9 POKLICNI RAZVOJ

Najbolj zadovoljni bodo zaposleni, če bodo imeli vsi povsem enake možnosti za rast, razvoj in napredek. Zagotoviti je potrebno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje vseh zaposlenih, vsem je potrebno nuditi enakovredne delovne pogoje, vse moramo informirati na identičen način, vsem je potrebno omogočiti, da lahko napredujejo, če dosežejo za to zahtevane pogoje in podobno. Izhodiščni pogoji in dane možnosti naj bi bile enake za vse, med zaposlenimi pa naj se ne bi delale razlike. Organizacija in vsak neposredni vodja morajo narediti vse, da se bodo zaposleni lahko enakopravno razvijali in da bodo vsi motivirani za to, ne glede na potencial, delovno mesto, trenutna znanja in podobno, od zaposlenih pa je nato odvisno, če in kako bo dane možnosti, spodbudo in priložnosti izkoristil. Priporočljivo je, da vse zaposlene vključimo zlasti v izdelavo kompetenčnih načrtov, v letne razgovore, načrte dela, izobraževanja, napredovanja in karierne razgovore. Za vsa delovna mesta je potrebno določiti pogoje za zasedbo in vsakemu posamezniku omogočiti, da lahko napreduje na določeno delovno mesto, če izpolni vse pogoje za njegovo zasedbo. Za vse zaposlene so tako potrebna enaka vlaganja, saj so zahteve identične in pogoji povsem enaki. Zahteve, ki morajo biti izpolnjene za napredovanje, pa izhajajo izključno iz znanj, veščin, izkušenj, sposobnosti in drugih kompetenc, uspešnosti, učinkovitosti, doseženih uspehov in podobno, ter ne iz delovne dobe, sploh pa nikakor ne iz protekcije, poznanstev, osebnih preferiranj in podobno.

Najučinkovitejši načini razvoja zaposlenih so tisti, v katerih so dosledno upoštevane vse naslednje temeljne zakonitosti (Mihalič, 2008, str. 60):

- ukrepi in pristopi razvoja se izvajajo v soglasju z zaposlenim,
- kvaliteta razvoja posameznikov je visoka za vse zaposlene,
- ukrepi razvoja zaposlenih so transparentni,
- možnosti razvoja so enake za vse zaposlene v organizaciji,
- hitrost razvoja je prilagojena vsakemu posamezniku posebej,
- razvoj zaposlenih se prvenstveno izvaja v dobro zaposlenega,
- način razvoja enega zaposlenega ni nikoli v škodo nekoga drugega,
- celosten in trajen razvoj vseh zaposlenih je prioriteta vodstva.

Z zaposlenim je potrebno vsako napredovanje prej uskladiti, jasno predstaviti spremembo, skrbno pretehtati vse dejavnike in doseči soglasje.

3.3.10 NAGRAJEVANJE

V osnovi ločimo nagrajevanje na denarno in nedenarno nagrajevanje. Vedno večjo vlogo in tudi veliko večji učinek imajo danes predvsem nedenarne oblike nagrajevanja.

Vse uspehe in dosežke vseh zaposlenih vedno pohvalimo, še posebej pa večje in pomembne uspehe. Ob takih priložnostih posameznikom vedno čestitajmo in izrazimo naše občudovanje ob njihovih uspehih. Zaposlenim naj vodja vedno čestita in jih pohvali javno, pred ostalimi sodelavci. Pohval naj ne bi uporabljali prepogosto, prav tako pa naj z njimi ne bi skoparili, saj bo njihov učinek potem zbledel. Pohvale naj bi se na primer uporabljale ob dosežkih pri nalogi, osvojenih veščinah, uspehih pri delu, izraženem večjem napredku, pridobljenih novih kompetencah, uspešnem zaključku projektov, in podobno.

4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V OSNOVNI ŠOLI NARODNEGA HEROJA MAKSA PEČARJA

Raziskava zadovoljstva zaposlenih je za potrebe te diplomske naloge potekala v Osnovni šoli narodnega heroja Maksa Pečarja, zajemala pa je strokovne delavce obravnavane organizacije.

4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

Osnovna šola n. h. Maksa Pečarja je javna osnovna šola. Pouk je organiziran po veljavnih predpisih za osnovne šole. Sestoji iz dveh ločenih zgradb, iz stare osnovne šole in iz nove osnovne šole, vendar pa je uprava za obe zgradbi enotna. Šola je samostojni zavod, obiskujejo pa jo predvsem učenci Črnuč in Nadgorice.

Redni pouk se je na Črnučah začel izvajati leta 1847, ko so poučevali organisti. Dne 4. 9. 1938 so odprli novo šolsko stavbo na Dunajski 390, v kateri so se do leta 1941 izobraževali učenci v šestih razredih. 15. 10. 1956 se je šola dokončno reorganizirala v osemletko. Po odloku z dne 24. 6. 1959 pa se je šola poimenovala po narodnem heroju Maksu Pečarju. 4. 9. 1978 so dogradili novo šolsko stavbo na Črnuški 9, v letu 2003/2004 pa se je na šoli začelo izvajati devetletno osnovno izobraževanje.

Na Sliki 2 je prikazan logotip, ki ga uporablja šola in je njen prepoznavni znak.

Slika 2: Logotip šole



Vir: Osnovna šola narodnega heroja Maksa Pečarja, 2011

Primarna dejavnost je izobraževanje osnovnošolcev, poleg tega pa se ukvarjajo tudi z drugimi dejavnostmi. V okviru šole potekajo razna tekmovanja, natečaji, projekti, razstave, proslave in druge prireditve, šole v naravi, humanitarne in druge akcije, raziskovalna dejavnost, preventivne dejavnosti ...

V letu 2009/2010 so na šoli potekala šolska tekmovanja iz znanja: slovenščina – Cankarjevo priznanje, matematika – Vegovo priznanje, logika, biologija – Proteusovo priznanje, kemija – Preglovo priznanje, fizika – Stefanovo priznanje, tekmovanje iz znanja o sladkorni bolezni, angleščina, nemščina, španščina, francoščina, tekmovanje RJI, Ekokviz, CICI Vesela šola, Evropski matematični kenguru. Poleg tekmovanj iz znanja so se odvijala še druga tekmovanja: bralna značka (angleška bralna značka, nemška bralna značka, francoska bralna značka, literarna bralna značka, bralne iskricke, bralni medvedki), tekmovanje Kaj veš o prometu v okviru tekmovanja v MOL-u, plesna tekmovanja in ostala športna tekmovanja (odbojka, odbojka na mivki, košarka, atletika, športna gimnastika, judo, kros, akvatlon). Učenci osnovne šole so sodelovali tudi v raznih natečajih, predvsem likovnih, in tudi literarnih. Udeležili so se čistilne akcije, izvajali razne delavnice ipd.

Poleg teh dejavnosti, kjer sodelujejo učenci, spadajo pod dejavnosti šole tudi priprava šolske prehrane, organiziranje prevoza učencev, oddaja prostorov osnovne šole v uporabo, skrb za materialne pogoje delovanja šole in vzdrževanje zgradb in opreme.

Pedagoški vodja in upravni organ šole je ravnateljica Zlatka Vlasta Zgonc. Ravnateljica opravlja naloge, ki so opredeljene v 49. členu ZOFVI (2008). Poleg ravnateljice predstavljata vodstvo šole tudi dve pomočnici ravnateljice. Tatjana Ančnik in Alenka Velkavrh opravljata pedagoške in poslovodne naloge po navodilu ravnateljice in jo tudi nadomeščata v času njene odsotnosti.

Na šoli imajo tudi Svet šole, to je organ šole, ki spremlja in potrjuje program delovanja šole. Svet šole odloča o pritožbah, nadstandardnih storitvah in opravlja tudi druge naloge, določene z zakonom (ZOFVI 2008, 48. člen). Sestoji iz 5 predstavnikov delavcev šole, 3 predstavnikov staršev in 3 predstavnikov mestne občine. Poleg Sveta šole imajo tudi Svet staršev. Svojega predstavnika in tudi namestnika predstavnika v Svet starši izvolijo na prvem roditeljskem sestanku oddelka. Ta daje soglasje, predlaga nadstandardne programe šole in opravlja druge naloge v skladu s predpisi.

Pod strokovne organe šole pa spadajo tudi:

- učiteljski zbor (sestavljajo ga vsi strokovni delavci šole),
- oddelčni učiteljski zbor (sestavljajo ga strokovni delavci ki v posameznem oddelku opravljajo vzgojno-izobraževalno delo),
- razredniki (spremljajo vzgojne in učne rezultate v oddelku in vodijo delo oddelčnega učiteljskega zbora),
- strokovni aktivisti (sestavljajo jih strokovni delavci istega predmetnega področja),
- strokovni svet (obravnavajo vprašanja s področja strokovnega dela zavoda).

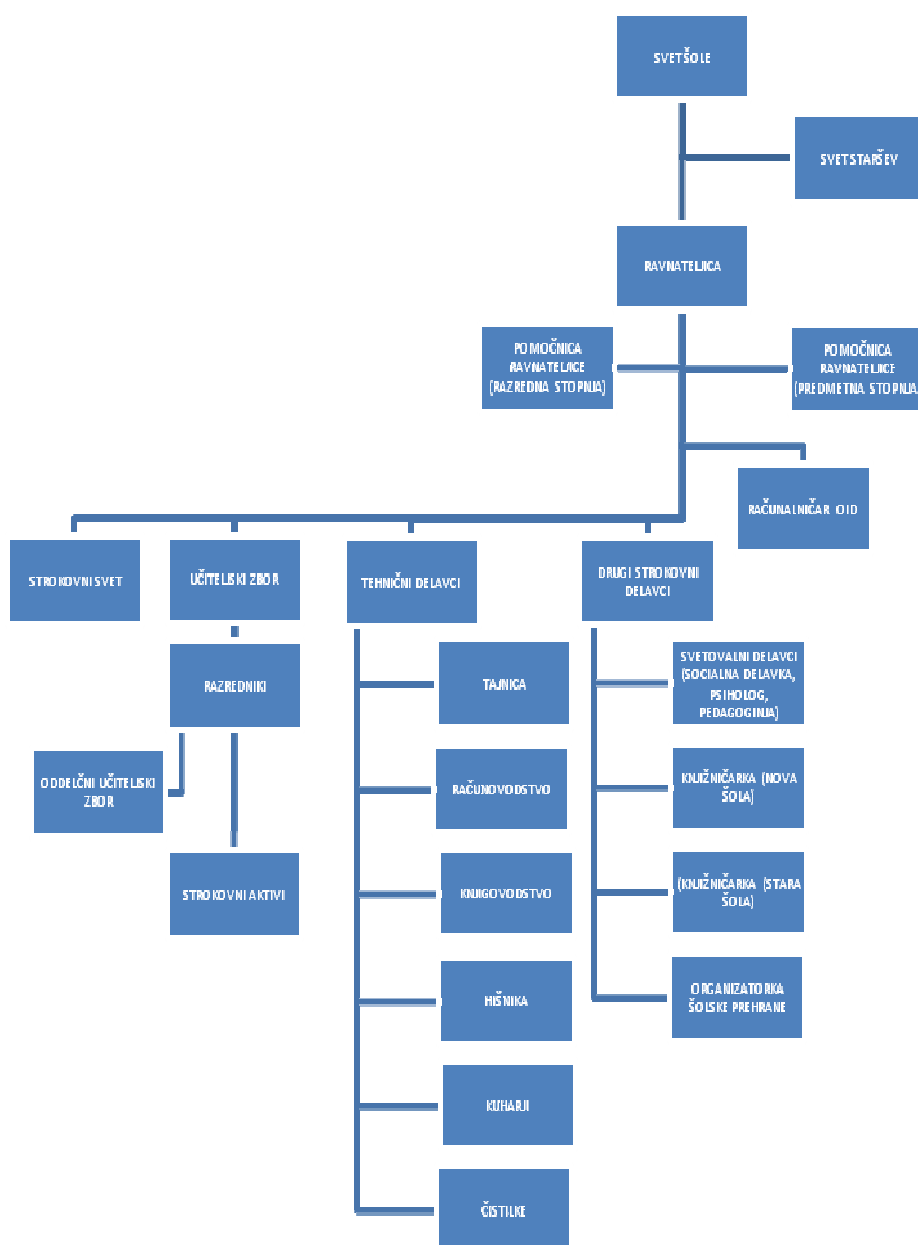
Struktura kadrov ostaja iz leta v leto podobna. Na dan 31. 8. 2010 je bila statistika zaposlenih naslednja:

Vseh zaposlenih je 104, od tega 74 strokovnih delavcev (učitelji, vodstveni delavci, svetovalni delavci). Od strokovnih delavcev jih ima 49,66 % 7. stopnjo izobrazbe, 31 % ima 6. stopnjo izobrazbe, 3 % pa imajo 8. stopnjo izobrazbe.

28 % oz. 21 strokovnih delavcev je mlajših od 35 let. Kar 63 od 74 strokovnih delavcev pa zastopajo ženske.

Organizacijska struktura šole je grafično prikazana z organigramom na Sliki 3.

Slika 3: Organigram osnovne šole narodnega heroja Maksa Pečarja



Vir: lasten²

² Strukturo organigrama je potrdila ravnateljica šole.

4.2 NAMEN IN CILJ RAZISKAVE

Namen raziskave o zadovoljstvu zaposlenih v Osnovni šoli narodnega heroja Maksa Pečarja je celovito ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih v organizaciji. Na organizaciji se to sicer preverja na letni bazi, a le s krajšimi anketami, ki ponavadi niso anonimne in zajemajo le grobe osnove. Raziskava, ki je del diplomske naloge, pa je bolj obsežna in podrobno proučuje posamezne dejavnike zadovoljstva zaposlenih. Namen raziskave je namreč ugotoviti, kateri dejavniki bistveno vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kateri so tisti dejavniki, ki povzročajo največ težav, in kje je največ prostora za izboljšave.

Teoretično se raziskava opira na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo motivacije, oblikovana pa je bila predvsem na podlagi knjige MIHALIČ, Renata (2008), Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, Mihalič in Partner, d.n.o., Škofja Loka. Za izhodišče empirične raziskave je služila kratka pilotska anketa in pa mnenje ravnateljice šole. Splošno stanje zadovoljstva je na osnovni šoli po oceni ravnateljice sicer dobro, ena izmed najslabše ocenjenih stvari pa je bila po pilotski anketi prav zadovoljstvo s plačo. To za osnovno šolo predstavlja problem, ker so kot javni zavod glede povišanja plač in denarnega nagrajevanja dokaj omejeni. Na šoli se trenutno tudi ne izvaja nobena oblika materialnega stimuliranja, kar pa vpliva tudi na stopnjo zadovoljstva zaposlenih. V krajši anketi za preverjanje zadovoljstva zaposlenih na osnovni šoli (10 vprašanj) se je izkazalo, da zaposleni najslabše ocenjujejo svoje zadovoljstvo s plačo, priznavanje delovnih uspehov in pa izmenjavanje informacij znotraj organizacije.

V namen raziskave je bil izoblikovan vprašalnik, ki je služil kot pripomoček za ugotavljanje stanja zadovoljstva s posameznimi dejavniki le-tega. Na podlagi rezultatov se je tako izkazalo kje ležijo največji problemi in izoblikovani so bili predlogi za odpravo in izboljšanje le-teh, kar bo lahko vodstvu osnovne šole služilo kot smernice pri izboljšanju delovanja šole in samega zadovoljstva zaposlenih.

V raziskavi se je ugotavljalo:

- ali na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji najbolj vplivajo pogoji dela in odnosi med zaposlenimi,
- ali so strokovni delavci pri svojem delu v stresu in ali je to posledica načina vodenja šole in organizacije dela,
- ali zaposlenim več pomeni denarna nagrada kot druge oblike priznanja in stimulacije,
- ali zadovoljstvo s plačo vpliva na zadovoljstvo z organizacijo oziroma na delavčevo lojalnost organizaciji.

Cilj raziskave je tako bil izdelava ustreznega vprašalnika in preizkus izoblikovanega vprašalnika v praksi. Strokovni delavci osnovne šole so nanj odgovarjali anonimno, v spletni obliki, s pomočjo teh ugotovitev pa so se preverile ocene, pridobljene na podlagi pilotske ankete in pa po mnenju ravnateljice. Na podlagi ugotovitev pa so bili nato podani predlogi za možne izboljšave.

4.3 PREDHODNJE RAZISKAVE IN OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA

Raziskave na področju zadovoljstva zaposlenih dandanes niso nič novega, seveda pa je način ugotavljanja stopnje zadovoljstva in samo zadovoljstvo zaposlenih odvisen od vsake organizacije posebaj.

4.3.1 RAZISKAVE

Raziskave na temo zadovoljstva zaposlenih so precej pogoste, saj se večina organizacij, tako tujih kot domačih, danes zaveda pomembnosti le-tega. Tudi raziskav o zadovoljstvu zaposlenih v osnovnih šolah je moč najti kar nekaj, bodisi raziskave, izvedene s strani samih šol, raziskave, izvedene za potrebe raznih diplomskih in drugih nalog, in podobno.

Raziskave zadovoljstva zaposlenih na tujih šolah kažejo na zmerno zadovoljstvo zaposlenih strokovnih delavcev. Negativno je največkrat izpostavljen dejavnik plače, priznanja za dobro opravljeno delo in možnosti, ki jih imajo za napredovanje. Pozitivno pa prevladuje zadovoljstvo s samim poklicem, osebno zadovoljstvo pri opravljanju dela in osebna rast.

Tudi raziskave zadovoljstva v slovenskih osnovnih šolah kažejo predvsem na nezadovoljstvo s plačo in možnostmi napredovanja. Pozitivno pa je izraženo predvsem zadovoljstvo s samim delom in pa odnosi s sodelavci.

Na sami Osnovni šoli narodnega heroja Maksa Pečarja se raziskave o zadovoljstvu zaposlenih sicer opravljajo na letni bazi, a v precej manjšem obsegu, kot je bila opravljena raziskava o zadovoljstvu zaposlenih za potrebe te diplomske naloge, prav tako pa vprašalniki ponavadi niso bili anonimni.

Seveda pa je treba vzeti v zakup, da je zadovoljstvo zaposlenih različno od organizacije do organizacije, saj nanj vpliva veliko dejavnikov, ki pa niso enako izraženi na vseh organizacijah.

4.3.2 OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA ZA POTREBE RAZISKAVE

Vprašalnih je bil izoblikovan na podlagi Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije in pa na podlagi teorije, predvsem na podlagi knjige MIHALIČ, Renata (2008), Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, Mihalič in Partner, d.n.o., Škofja Loka. Strukturno pa je za zgled služil vprašalnik iz dela IZDA ŠTULAR, Helena (2011), Zadovoljstvo zaposlenih za kakovostno izvajanje predšolske vzgoje, diplomsko delo Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo.

Tudi vprašalnik, ki je služil predvsem za oblikovni zgled, je bil izoblikovan na podlagi Herzbergove dvofaktorske teorije. Za razliko od vprašalnika, izoblikovanega za potrebo te diplomske naloge, pa je bil nekoliko manj obsežen.

Omenjeni vprašalnik je bil namenjen ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih v vrtcu in je pokrival naslednje dejavnike:

- delovne razmere,
- varnost in zdravje pri delu,
- poklicni razvoj,
- vodenje vrtca,
- plača in stalnost zaposlitve,
- sodelovanje vzgojiteljskega para,
- odnosi znotraj celotnega kolektiva,
- stopnja zadovoljstva.

Vprašalnik, izoblikovan za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v osnovni šoli, pa je pokrival naslednje dejavnike:

- pogoji dela,

- status v organizaciji,
- zdravje in varnost pri delu,
- varnost zaposlitve,
- pripadnost organizaciji,
- poklicni razvoj,
- vodenje šole,
- odnosi med zaposlenimi,
- nagrajevanje,
- plača,
- stopnja zadovoljstva.

Vprašalnik, izdelan za vrtec, je tako pokrival 7 skupin dejavnikov zadovoljstva in splošno stopnjo zadovoljstva, vprašalnik, izdelan za potrebe te diplomske naloge, pa je pokrival 10 skupin dejavnikov zadovoljstva in prav tako splošno stopnjo zadovoljstva.

Izoblikovani anketni vprašalnik je bil nato prenesen v spletno obliko in je bil objavljen na spletnem portalu za izvajanje anket. Spletna stran, na kateri se je izvajalo anketiranje, se imenuje EnKlikAnketa – 1KA spletne ankete, stran pa je dostopna na povezavi: <http://www.1ka.si/>. Tako je bilo anketirancem omogočeno, da so vprašalnik lahko rešili kadarkoli preko spleta in da jim je bilo na voljo dovolj časa, da so v miru odgovorili na zastavljena vprašanja.

Kljub temu pa odziv zaposlenih strokovnih delavcev v obravnavani osnovni šoli ni bil velik. Po posredovanju računalničarja šole in nato še ravnateljice pa se je le zbralo 35 odgovorov na raziskovalno anketo, ki so tudi obravnavani v nadaljevanju.

4.4 METODE RAZISKOVANJA

Pri izvedbi raziskave o zadovoljstvu zaposlenih je bila uporabljena metoda anketiranja. Za pridobitev rezultatov pilotske ankete, ki je služila kot izhodišče za raziskavo, poleg podanega mnenja ravnateljice osnovne šole, je bila uporabljena metoda pisnega anketiranja. Za pridobitev rezultatov same raziskave pa je bila uporabljena metoda spletnega anketiranja.

Vprašalnik, ki je bil izdelan za potrebe raziskave, vsebuje 77 vprašanj in je razdeljen na 10 sklopov:

- 1. pogoji dela,
- 2. status v organizaciji,
- 3. zdravje in varnost pri delu,
- 4. varnost zaposlitve,
- 5. pripadnost organizaciji,
- 6. poklicni razvoj,
- 7. vodenje šole,
- 8. odnosi med zaposlenimi,
- 9. nagrajevanje,
- 10. plača.

Tem sklopom, ki se ukvarjajo s podrobnim proučevanjem vsakega izmed naštetih dejavnikov, je dodan še enajsti sklop vprašanj. Enajsti sklop vprašanj pokriva stopnjo splošnega zadovoljstva zaposlenih s posameznimi naštetimi dejavniki zadovoljstva pri delu. Na podlagi enajstega sklopa vprašanj je tudi izračunana povprečna splošna ocena zadovoljstva zaposlenih v Osnovni šoli narodnega heroja Maksa Pečarja.

Na podlagi pridobljenih odgovorov na anketna vprašanja in njihove analize je opravljena statistična obravnava, ki je predstavljena v nadaljevanju. Statistična obravnava je prikazana z uporabo grafov in pa s podanim opisom, rezultati pa so tudi vsebinsko interpretirani.

4.5 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

Najprej so predstavljeni splošni podatki o anketirancih, nato pa rezultati raziskave po posameznih sklopih dejavnikov zadovoljstva.

4.5.1 SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCIH

Prvi del ankete je bil namenjen temu, da se pridobijo podatki o anketirancih. Raziskava je bila orientirana na strokovne delavce v osnovni šoli, med katere spadajo učitelji, vodstveni delavci in svetovalni delavci. Anketo je rešilo 35 strokovnih delavcev, od skupno 74, kar predstavlja 47,3 % zaposlenih strokovnih delavcev v organizaciji.

Pri splošnih podatkih so bili od anketirancev zahtevani naslednji podatki: spol, starost, stopnja izobrazbe, vrsta delovnega razmerja, delovna doba in delovno mesto.

SPOL

V anketi so prevladovale ženske, skupno jih je bilo 29, anketirancev moškega spola pa je bilo 6. Ženske so v raziskavi tako predstavljale kar 82,85 %, moški pa le 17,1 % vseh sodelujočih v anketi.

STAROST

Povprečna starost anketirancev je 42,7 let. Najstarejši anketiranec, sodelujoč v anketi, je star 56 let, najmlajša zabeležena starost pa je 27 let.

STOPNJA IZOBRAZBE

Največ strokovnih delavcev ima visoko ali univerzitetno izobrazbo, v anketi jih je takih 21, in predstavljajo 60 % anketirancev. 10 anketirancev ima visoko stopnjo izobrazbe, kar predstavlja 28,6 %. 4 anketiranci pa imajo dokončan magisterij ali doktorat in predstavljajo 11,4 % vseh anketiranih strokovnih delavcev.

VRSTA DELOVNEGA RAZMERJA

Kar 33 anketirancev je zaposlenih za nedoločen čas, le 2 sodelujoča v anketi pa sta zaposlena za določen čas. 94,3 % anketiranih strokovnih delavcev je tako zaposlenih za nedoločen čas, le 5,7 % pa za določen čas.

DELOVNA DOBA

Povprečna delovna doba anketiranih strokovnih delavcev znaša 18,7 leta. Najdaljša delovna doba v Osnovni šoli narodnega heroja Maksa Pečarja znaša 34 let, najkrajša delovna doba pa le 1 leto.

DELOVNO MESTO

18 anketirancev je zaposlenih kot učitelj/-ica razredne stopnje, kar predstavlja 51,4 % anketiranih strokovnih delavcev, sledijo zaposleni kot učitelj/-ica predmetne stopnje, s 14 anketiranci, kar predstavlja 40 % anketirancev. 2 anketiranca sta zaposlena v upravi in predstavljata 5,7 % anketirancev, 1 anketiranec pa je zaposlen kot svetovalni/-a delavec/-ka in predstavlja 2,6 % anketirancev.

4.5.2 POGOJI DELA

Pogoji dela je prvi izmed desetih sklopov, ki je obdelan po uvodnih splošnih podatkih o anketiranih. Vseh deset sklopov bo po vrsti predstavljenih s statistično obravnavo in pa z ustrežno besedilno razlago. Pri vsakem sklopu bodo navedena vprašanja oz. trditve, na katera so odgovarjali anketiranci s pomočjo petstopenjske lestvice zadovoljstva. Vsi sklopi pa bodo predstavljeni tudi s pomočjo grafov.

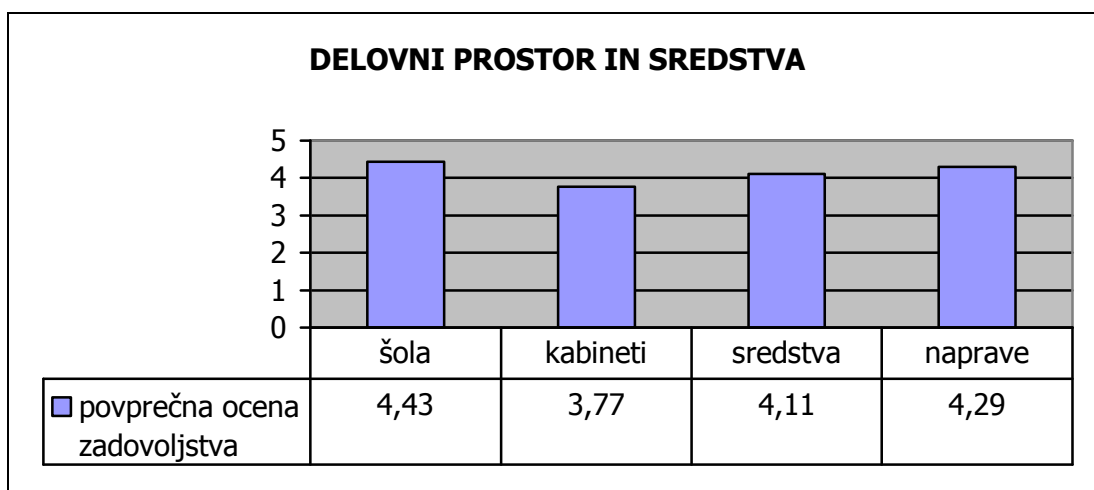
V prvem sklopu so anketirani strokovni delavci ocenjevali svoje zadovoljstvo z delovnimi prostori in delovnimi sredstvi, ki so jim na voljo, ter s samo organizacijo dela.

Pogoji dela: delovni prostor in sredstva

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Šola je ustrezno velika, primerna za delo in ustrezno opremljena.
- Kabineti/pisarne so ustrezni in ustrezno opremljeni.
- Za načrtovanje in izvajanje dejavnosti imam na voljo dovolj sredstev.
- Delovni stroji in naprave so dobro vzdrževani.

Graf 1: Delovni prostor in sredstva



Vir: lasten

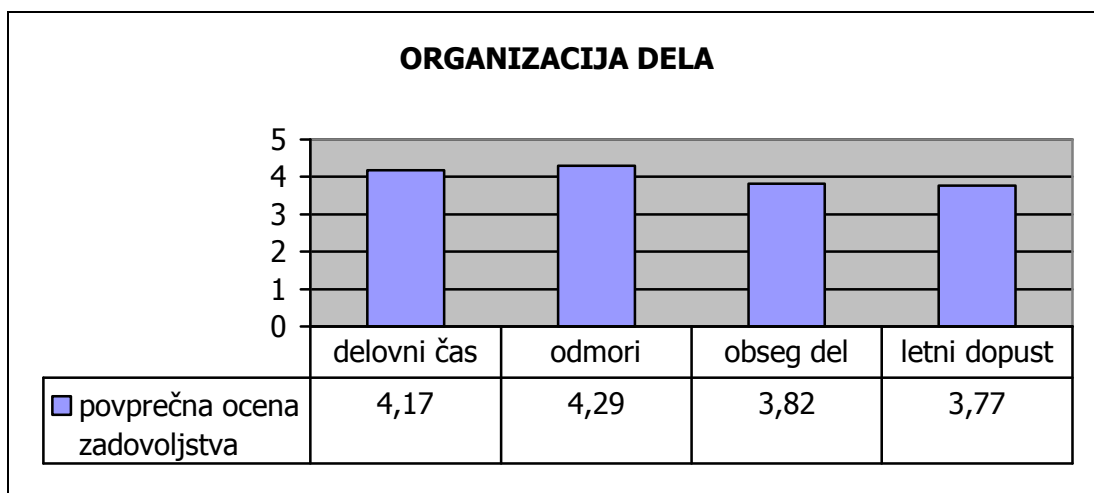
Iz grafa 1 je razvidno, da je stopnja zadovoljstva z delovnimi prostori in sredstvi precej visoka. Najbolje strokovni delavci ocenjujejo ustreznost celotne šole, z oceno 4,43. Najmanj pa so zaposleni zadovoljni z ustreznostjo kabinetov, ocenili so jih namreč s povprečno oceno 3,77. Zadovoljstvo z napravami na voljo in njihovo vzdrževanostjo so zaposleni ocenili z oceno 4,29, dana sredstva, ki so jim na voljo pri opravljanju dela, pa s povprečno oceno 4,11. Standardni odklon je najvišji pri trditvi o ustreznosti kabinetov (0,88) in pa pri sredstvih, na voljo zaposlenim (0,87), kar pa je verjetno posledica nekolikošnega razlikovanja glede na delovno mesto.

Pogoji dela: organizacija dela

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Delovni čas mi ustreza.
- Organiziranost odmorov je dobra.
- Količina in obseg del in nalog sta ustrezna.
- Način izrabe in trajanje letnega dopusta sta dobro organizirana.

Graf 2: Organizacija dela



Vir: lasten

Z organizacijo dela so zaposleni relativno dobro zadovoljni. Najbolj so zaposleni zadovoljni z organiziranostjo odmorov, ocenili so jih namreč s povprečno oceno 4,29. Prav tako so zaposleni zadovoljni z ustreznostjo delovnega časa, kar so ocenili z oceno 4,17. Malo manj so zadovoljni z obsegom del in nalog, ki jih morajo opraviti, to so ocenili z oceno 3,82. Najnižje pa so ocenili organiziranost letnega dopusta, z oceno 3,77. Pri letnem dopustu je bil tudi zabeležen največji standardni odklon (1,00). To pomeni, da so se prav pri tem dejavniku odgovori najbolj razlikovali, kar kaže na to, da so nekateri bolj zadovoljni s svojim letnim dopustom kot drugi, kar je verjetno posledica tega, da imajo nekateri prednost pri le tem.

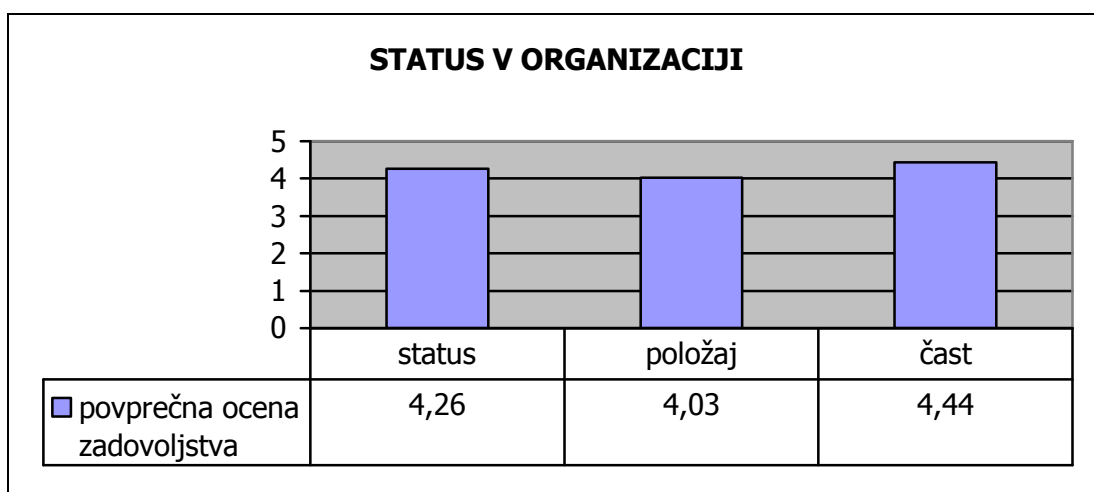
4.5.3 STATUS V ORGANIZACIJI

V sklopu Status v organizaciji so anketirani strokovni delavci podali svoj pogled na to, kakšen je njihov položaj znotraj organizacije. Ocenili so primernost svojega statusa, kakšen je njihov položaj v skupini in pa, ali dojemajo svoje delo kot častno.

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Moj status v organizaciji je primeren.
- Posameznikov položaj v skupini je jasno določen.
- V čast mi je opravljati svoje delo.

Graf 3: Status v organizaciji



Vir: lasten

S svojim statusom v organizaciji so po rezultatih sodeč zaposleni zadovoljni. Zaposlenim je v čast opravljati svoje delo, na to kaže visoka povprečna ocena 4,44. Primernost svojega statusa v organizaciji pa so ocenili s povprečno oceno 4,26. Najnižje, a še vedno visoko, so zaposleni ocenili jasnost posameznikovega položaja v skupini, to so ocenili s povprečno oceno 4,03.

4.5.4 ZDRAVJE IN VARNOST PRI DELU

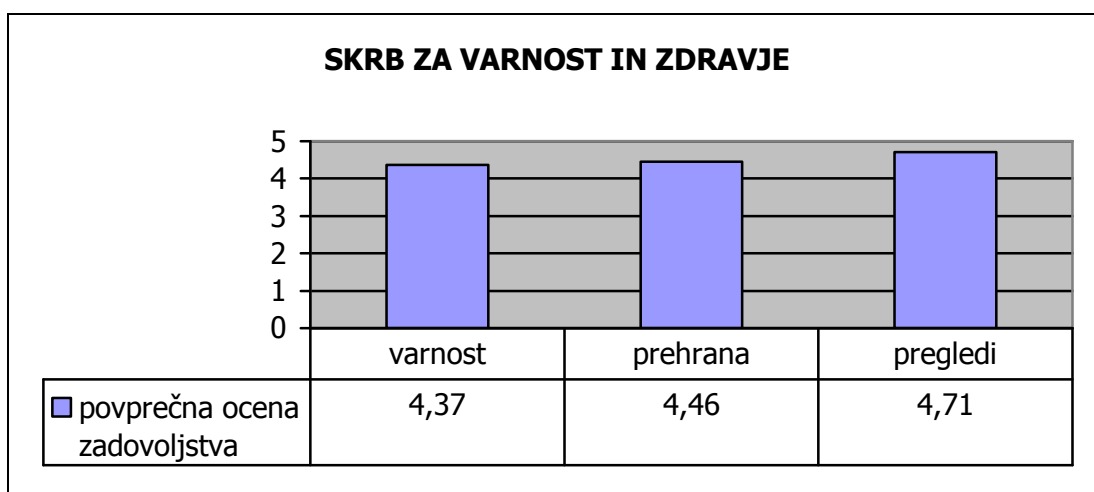
Sklop zdravje in varnost pri delu je bil razdeljen na dva segmenta. V prvem segmentu so anketiranci ocenjevali, kako dobro je v organizaciji poskrbljeno za njihovo varnost in zdravje in pa varnost njihovega imetja. V drugem segmentu tega sklopa pa so se trditve navezovali na obremenitve pri delu. Zaposleni so izrazili, na kakšni stopnji dojemajo svoje delo kot stresno, fizično naporno in psihično naporno, ocenili pa so tudi kakovost ukrepov, ki se izvajajo, da ne bi prišlo do preobremenitve pri delu.

Zdravje in varnost pri delu: skrb za zdravje in varnost

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- V šoli je ustrezno poskrbljeno za varnost zaposlenih in njihovega imetja.
- V organizaciji je omogočena zdrava prehrana.
- Omogočeni so redni zdravstveni pregledi.

Graf 4: Skrb za zdravje in varnost



Vir: lasten

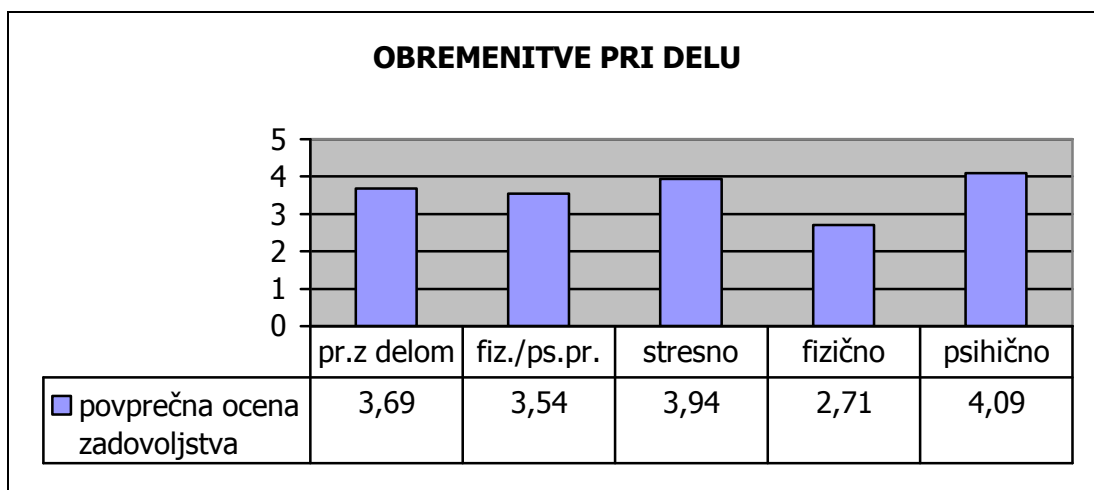
Iz Grafa 4 je razvidno, da so anketirani strokovni delavci zelo zadovoljni s tem, kako je na osnovni šoli poskrbljeno za varnost in zdravje. Najviše so ocenili ustrezne zdravstvene preglede, s povprečno oceno 4,71. Ustreznost omogočene prehrane so ocenili s povprečno oceno 4,46. S povprečno oceno 4,37 pa so ocenili skrb za varnost zaposlenih in njihovega imetja. Najmanjši standardni odklon (0,46) je bil pri zdravstvenih pregledih, kar kaže na enotnost odgovorov. Standardni odklon pri skrbi za varnost je bil 0,65, pri prehrani pa 0,70, kar tudi ni visoko odstopanje odgovorov. To kaže na to, da imajo zaposleni res dokaj enotno mnenje, da je delovno okolje varno in zdravo.

Zdravje in varnost pri delu: obremenitve pri delu

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Ustrezno se preprečuje preobremenjenost z deli, nalogami in odgovornostmi.
- Ustrezno se preprečuje prevelika fizična in psihična preobremenitev pri delu.
- Moje delo je stresno.
- Moje delo je fizično naporno.
- Moje delo je psihično naporno.

Graf 5: Obremenitve pri delu



Vir: lasten

Zaposleni svoje delo smatrajo za najbolj psihično naporno, na lestvici od ena do pet so ocenili psihično napornost dela s povprečno oceno 4,09. Prav tako ocenjujejo svoje delo kot stresno, stresnost dela so ocenili s povprečno oceno 3,94. Najmanj se jim delo zdi fizično naporno, to so anketiranci ocenili namreč s povprečno oceno 2,71.

Anketirani strokovni delavci so sodeč po Grafu 5 mnenja, da so ukrepi za ustrezno preprečevanje preobremenitev pri delu srednje dobri. Ustreznost preprečevanja preobremenjenosti z deli, nalogami in odgovornostmi so ocenili s povprečno oceno 3,69, ustreznost preprečevanja fizične in psihične preobremenjenosti pa so ocenili s povprečno oceno 3,54. Da zaposleni ne ocenjujejo svojega dela kot fizično napornega, je verjetno posledica same narave dela, delo poteka namreč v pisarnah in učilnicah. Prav tako pa je bilo pri fizičnem aspektu dela zaznati največji standardni odklon (0,91), kar bi se dalo razlagati tako, da na primer starejši delavci prej občutijo fizično obremenitev kot mlajši, in podobno.

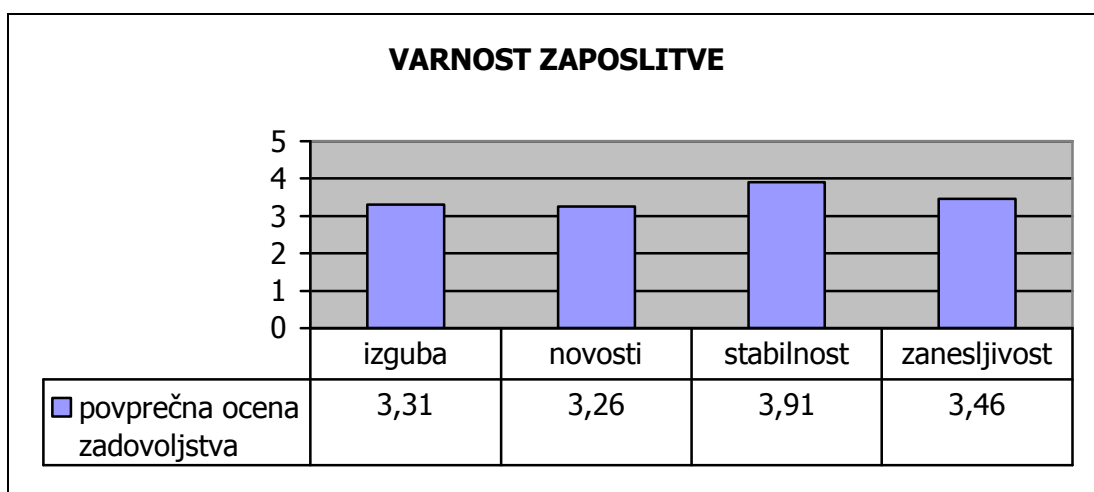
4.5.5 VARNOST ZAPOSLOTITVE

Zadovoljstvo z varnostjo zaposlitve se je ugotavljalo s štirimi podanimi trditvami. Anketirani strokovni delavci so v tem sklopu raziskave izrazili, ali jih skrbi izguba njihove zaposlitve in kakšna je varnost njihove zaposlitve. Prav tako so zaposleni podali svoje mnenje o uvajanju novosti v organizaciji in pa o splošnem stanju stabilnosti, ki vlada v organizaciji.

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Izguba zaposlitve me ne skrbi.
- Novosti se uvajajo postopoma in počasi.
- V organizaciji vlada stabilnost.
- Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve je visoka.

Graf 6: Varnost zaposlitve



Vir: lasten

Iz Grafa 6 je razvidno, da zaposleni smatrajo svojo zaposlitev za srednje varno. Najbolj so zaposleni prepričani v stabilnost organizacije, to so ocenili s povprečno oceno 3,91. Najslabše so ocenili postopno uvajanje novosti, z oceno 3,26, kar pomeni, da se novosti za kar nekaj zaposlenih uvajajo prehitro. Stopnjo varnosti in zanesljivosti svoje zaposlitve so ocenili s povprečno oceno 3,46, skrb za izgubo zaposlitve pa so ocenili s povprečno oceno 3,31. Največji standardni odklon (1,18) je bil prav pri trditvi o izgubi zaposlitve, kar kaže na največje odstopanje odgovorov. To pomeni, da se nekateri zaposleni bistveno bolj bojijo izgube službe kot drugi. Zaposleni, ki že dalj časa opravljajo svoje delo, se verjetno tudi počutijo bolj varne in kompetentne kot tisti z manj izkušnjami, in podobno.

4.5.6 PRIPADNOST ORGANIZACIJI

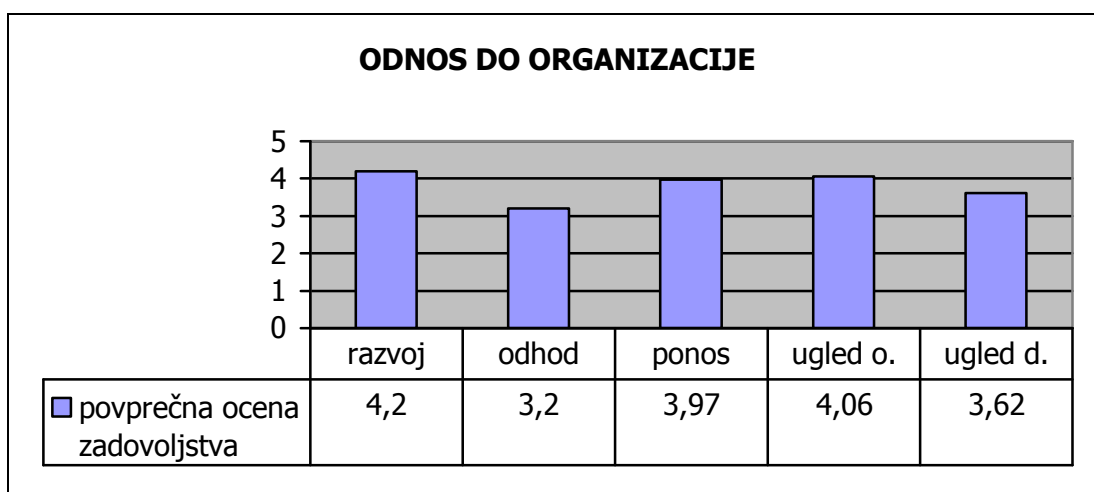
Sklop Pripadnost organizaciji je bil razdeljen na dva segmenta. V prvem delu se je ugotavljal odnos anketirancev do same organizacije, v drugem delu pa odnos anketirancev do svojih vodij in sodelavcev.

Pripadnost organizaciji: odnos do organizacije

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Verjamem v uspešen razvoj naše organizacije.
- Iz organizacije ne bi šel, če bi dobil boljšo službo.
- Ponosen sem, da lahko delam v tej organizaciji.
- Naša organizacija ima dober ugled v javnosti.
- Menim, da je moje delovno mesto ugledno.

Graf 7: Odnos do organizacije



Vir: lasten

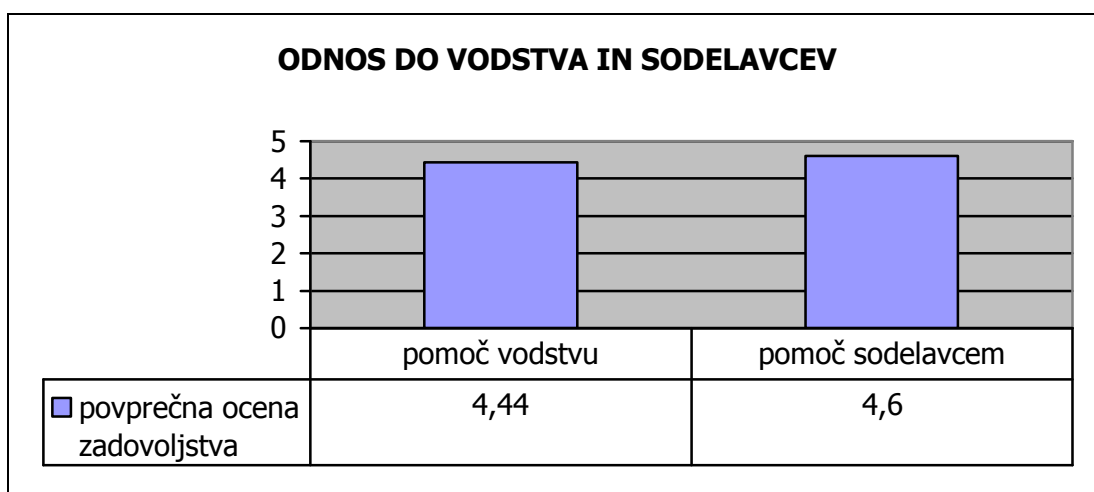
Strokovni delavci imajo dober odnos do organizacije, torej lahko rečemo, da so ji pripadni. Najbolj so prepričani v uspešen razvoj organizacije, to so ocenili s povprečno oceno 4,2. Sam ugled organizacije so ocenili z oceno 4,06, medtem ko so ugled svojega delovnega mesta ocenili z nižjo oceno (3,62). Zaposleni so ponosni, da delajo prav v tej organizaciji, to so ocenili s povprečno oceno 3,97, a kljub temu bi jih nekaj odšlo, če bi dobili boljšo službo, to trditve so namreč ocenili s povprečno oceno 3,2. Največji standardni odklon je bil prav pri tej trditvi in je znašal 1,16. To kaže na to, da niso vsi zaposleni lojalni organizaciji. Pripadnost organizaciji se namreč pri posamezniku lahko razvije ali pa tudi ne. Pripadnost oziroma lojalnost organizaciji pa je tudi izjemno krhka zadeva.

Pripadnost organizaciji: odnos do vodstva in sodelavcev

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Vedno sem pripravljen pomagati vodji.
- Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.

Graf 8: Odnos do vodstva in sodelavcev



Vir: lasten

Anketirani strokovni delavci imajo, sodeč po Grafu 8, do svojega vodstva in sodelavcev dober odnos. Tudi to je eden izmed pokazateljev lojalnosti organizaciji. Z malenkost višjo povprečno oceno so anketiranci ocenili svojo pripravljenost pomagati svojim sodelavcem (4,6), pripravljenost pomagati vodstvu pa so ocenili s povprečno oceno 4,44. Standardna odklona sta bila pri obeh trditvah nizka. Pri pomoči sodelavcem je standardni odklon znašal 0,60, pri pomoči vodstvu pa 0,66. To kaže na majhno odstopanje odgovorov, kar pomeni, da so zaposleni res pripravljeni pomagati in da pri tem ni nekih bistvenih odstopanj.

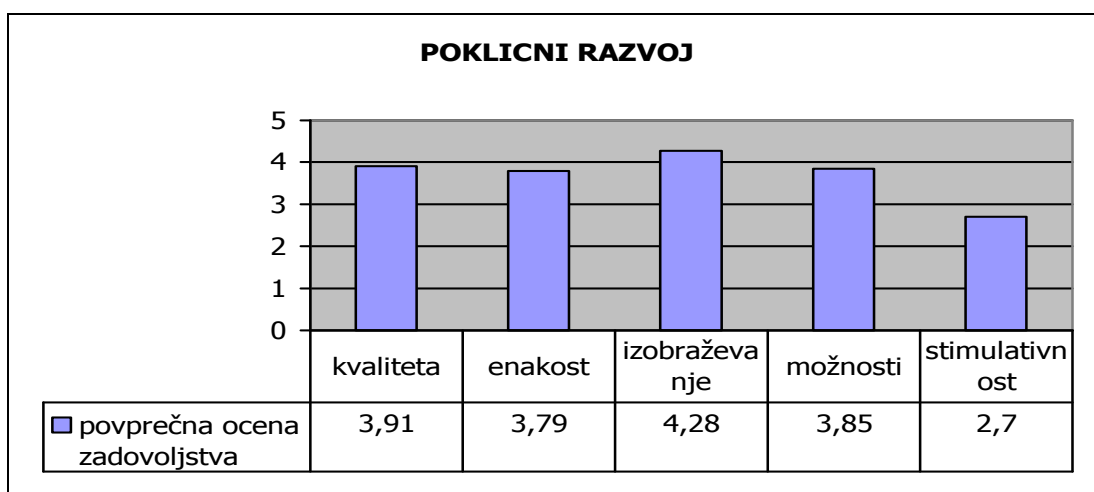
4.5.7 POKLICNI RAZVOJ

Zadovoljstvo s poklicnim razvojem se je preverjalo na področju izobraževanja, napredovanja in nagrajevanja. Anketiranci pa so podali tudi svoje mnenje o sami kvaliteti razvoja, ki so je deležni, in pa o enakosti oziroma neenakosti, možnosti napredovanja in poklicnega razvoja za zaposlene v organizaciji.

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Kvaliteta razvoja je visoka za vse zaposlene.
- Možnosti razvoja so enake za vse zaposlene v organizaciji.
- Nudeno je ustrezno dodatno izobraževanje.
- Imam ustrezne možnosti za napredovanje.
- Obstoječi sistem napredovanja je dovolj stimulativen.

Graf 9: Poklicni razvoj



Vir: lasten

Iz Grafa 9 je razvidno, da so strokovni delavci kar zadovoljni s poklicnim razvojem v organizaciji, le s samo stimulativnostjo ne toliko. Stimulativnost obstoječega sistema napredovanja so ocenili s povprečno oceno 2,7. Najbolj so zaposleni zadovoljni z možnostmi ustreznega dodatnega izobraževanja, to so ocenili z oceno 4,28. Kvaliteto poklicnega razvoja so ocenili s povprečno oceno 3,91, enakost možnosti za poklicni razvoj pa z oceno 3,79. Svoje možnosti za poklicni razvoj pa so ocenili s povprečno oceno 3,85. Največji standardni odklon (1,19) je bil izražen pri stimulativnosti obstoječega sistema napredovanja. Da je ravno tukaj prišlo do največjih odstopanj, bi lahko pripisali temu, da vsakega posameznika stimulira nekaj drugega, kakšne zaposlene lahko zelo stimulira možnost napredovanja, druge pa slednje ne zanima preveč in aspirirajo bolj k drugim rečem.

4.5.8 VODENJE ŠOLE

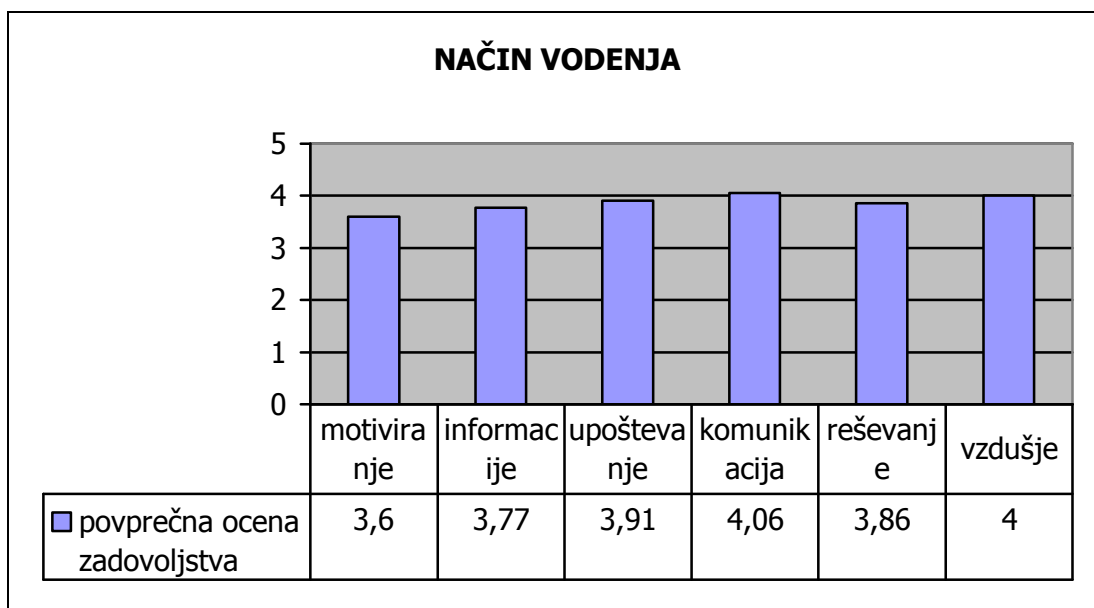
Sklop Vodenje šole je bil razdeljen na dva dela. Pri načinu vodenja šole so zaposleni ocenili motiviranje s strani vodstva, informacije, prejete s strani vodstva, upoštevanje predlogov zaposlenih, kvaliteto komunikacije, reševanje konfliktov in vzdušje ob delu. Zaposleni so posebej ocenjevali še vodstvo. Pri tem delu so anketiranci podali mnenje o kompetencah vodenja in pa o enakosti obravnavanja zaposlenih.

Vodenje šole: način vodenja

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Vodstvo me ustrezno motivira in stimulira.
- Vodstvo nudi redne in natančne povratne informacije o delu.
- Vodstvo upošteva moje predloge in želje v zvezi z delom.
- Komunikacija z vodstvom poteka dvosmerno in demokratično.
- Vse nastale težave in konflikti se rešujejo mirno in sproti.
- Vzdušje ob delu je sproščeno, vendar še vedno profesionalno.

Graf 10: Način vodenja



Vir: lasten

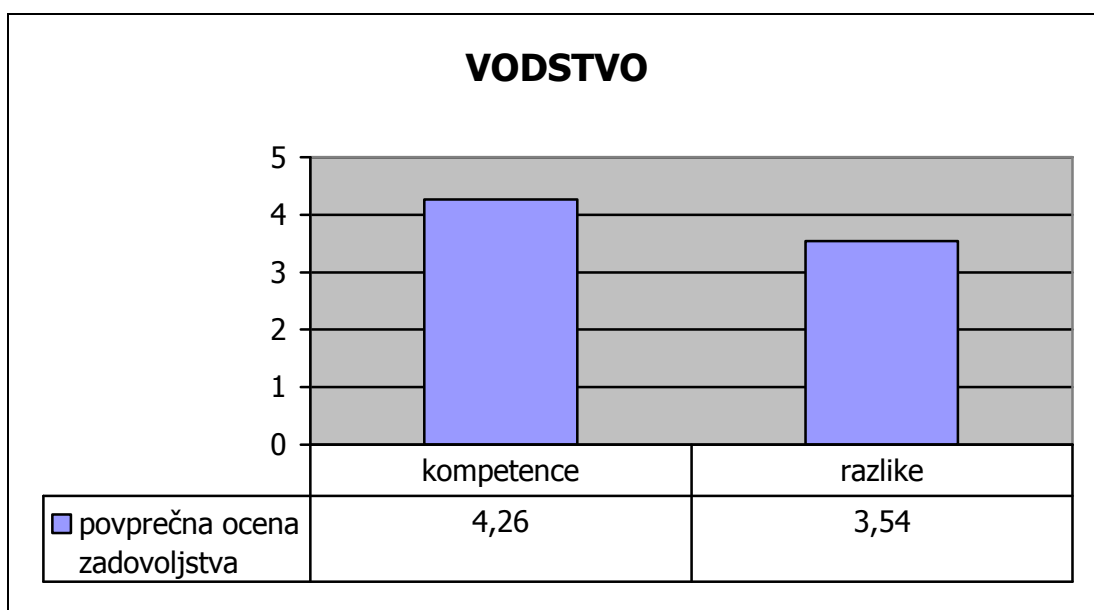
Anketiranci so z vodenjem šole dokaj zadovoljni. Najvišje so ocenili komunikacijo z vodstvom (4,06), najnižje pa ustreznost motiviranja in stimuliranja s strani vodstva (3,6). Vzdušje ob delu so ocenili s povprečno oceno 4, upoštevanje njihovih predlogov in želj v zvezi z delom so ocenili s povprečno oceno 3,91, ustrezno reševanje konfliktov z oceno 3,86 in povratne informacije s povprečno oceno 3,77. Največji standardni odklon je bil pri trditvi o vzdušju ob delu (0,98). Vzrok za to je verjetno v tem, da se nekateri zaposleni počutijo manj prijetno v kolektivu oziroma se nanj morda še niso privadili.

Vodenje šole: vodstvo

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Ravnateljica ima ustrezna znanja in kompetence za vodenje.
- Med zaposlenimi ni razlik.

Graf 11: Vodstvo



Vir: lasten

Kompetentnost ravnateljice so anketirani strokovni delavci ocenili s povprečno oceno 4,26, kar pomeni, da verjamejo v njene vodstvene sposobnosti. Trditve, da se med zaposlenimi ne delajo razlike, pa so ocenili s povprečno oceno 3,54, kar kaže na to, da zaposleni očitno čutijo, da do nekaterih razlik med zaposlenimi v organizaciji le prihaja. Pri tej trditvi je bil tudi najvišji standardni odklon (1,12), kar kaže na različna mnenja anketirancev.

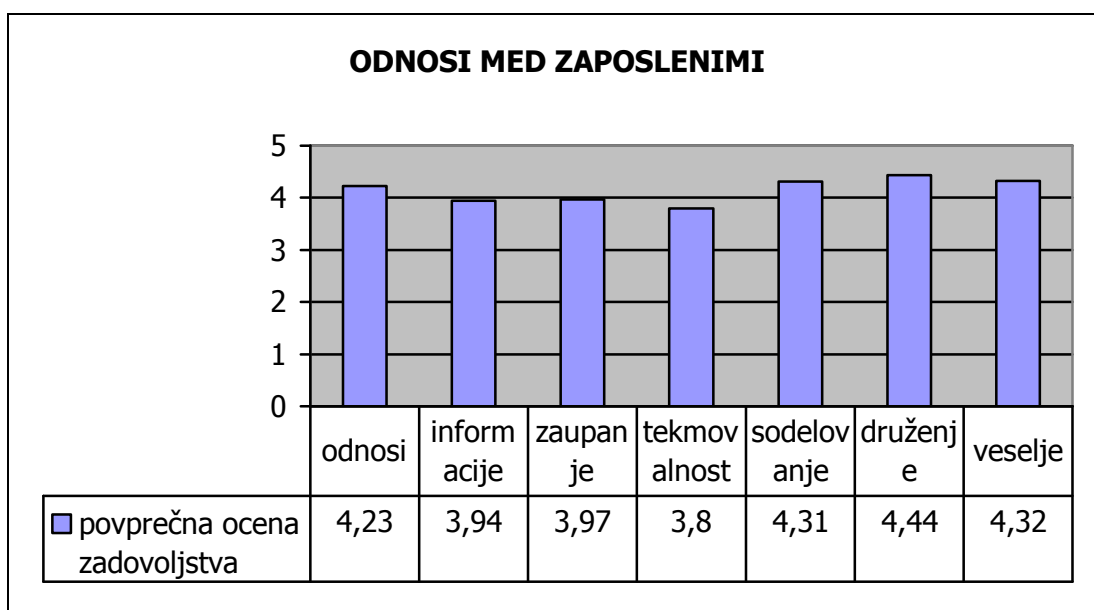
4.5.9 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

V zvezi odnosov med zaposlenimi so anketiranci odgovarjali na več trditev, ki so pokrivale bistvene dejavnike, ki vplivajo na odnose med sodelavci. Anketiranci so ocenili splošno stanje odnosov med sodelavci, izmenjevanje informacij, stopnjo zaupanja med sodelavci, stopnjo tekmovalnosti, prisotno medsebojno pomoč, kvaliteto neformalnega druženja in pa veselje, ki ga imajo do prihoda v službo.

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Odnosi med zaposlenimi v organizaciji so dobri.
- Informacije si korektno in pravočasno izmenjujemo.
- Svojim sodelavcem lahko zaupam.
- Med zaposlenimi vlada zdrava tekmovalnost.
- V kolektivu sta prisotna sodelovanje in medsebojna pomoč.
- Omogočeno je krajše kvalitetno neformalno druženje.
- V službo hodim z veseljem.

Graf 12: Odnosi med zaposlenimi



Vir: lasten

Sodeč po grafu 12 so odnosi med zaposlenimi na dobri ravni. Anketiranci najvišje ocenjujejo možnost neformalnega druženja (4,44), temu sledi veselje do opravljanja svoje službe (4,32), sodelovanje v kolektivu (4,31), kvaliteta odnosov med zaposlenimi (4,23), zmožnost zaupanja v svoje sodelavce (3,97), korektnost izmenjavanja informacij med zaposlenimi (3,94) in zdrava tekmovalnost med sodelavci (3,8). Standardni odklon je bil najvišji pri trditvi o zdravi tekmovalnosti med zaposlenimi (0,80). Pri tej trditvi je torej prihajalo do rahlega razlikovanja mnenj, kar je verjetno posledica tega, da so nekateri posamezniki bolj tekmovalni kot drugi.

4.5.10 NAGRAJEVANJE

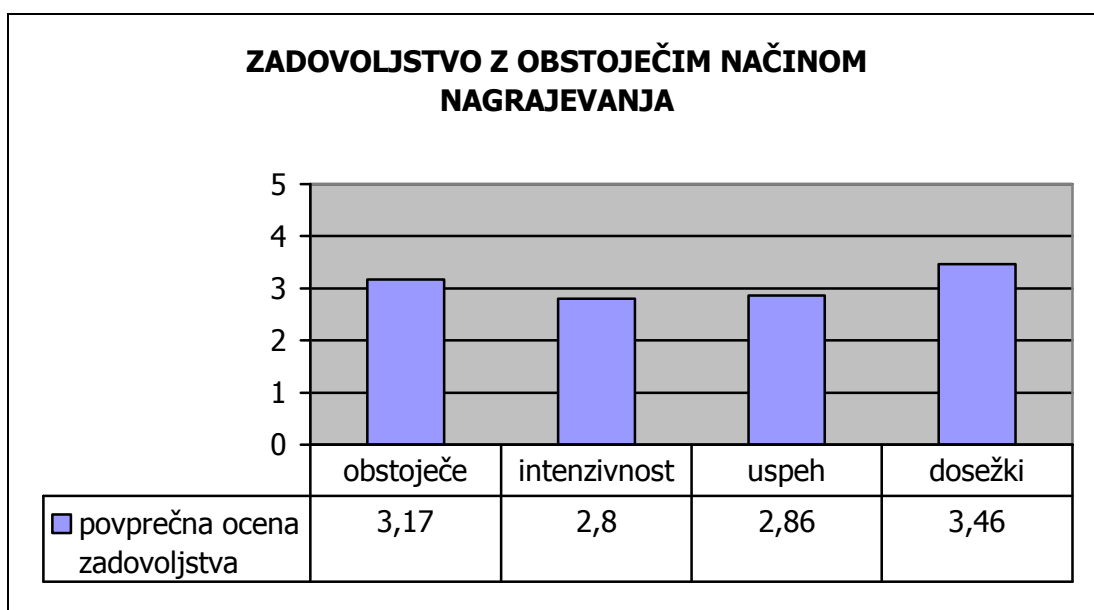
Pri nagrajevanju so anketirani strokovni zaposleni ocenili svoje zadovoljstvo z obstoječimi načini nagrajevanja, podali pa so tudi svoje mnenje, kaj jih motivira k boljšemu opravljanju svojega dela.

Nagrajevanje: zadovoljstvo z obstoječim nagrajevanjem

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Zadovoljen sem z obstoječimi oblikami motiviranja.
- Intenzivnost nagrajevanja zaposlenih je ustrezna.
- Uspeh pri delu je primerno nagrajen.
- Dosežki pri delu so opaženi in pohvaljeni.

Graf 13: zadovoljstvo z obstoječim nagrajevanjem



Vir: lasten

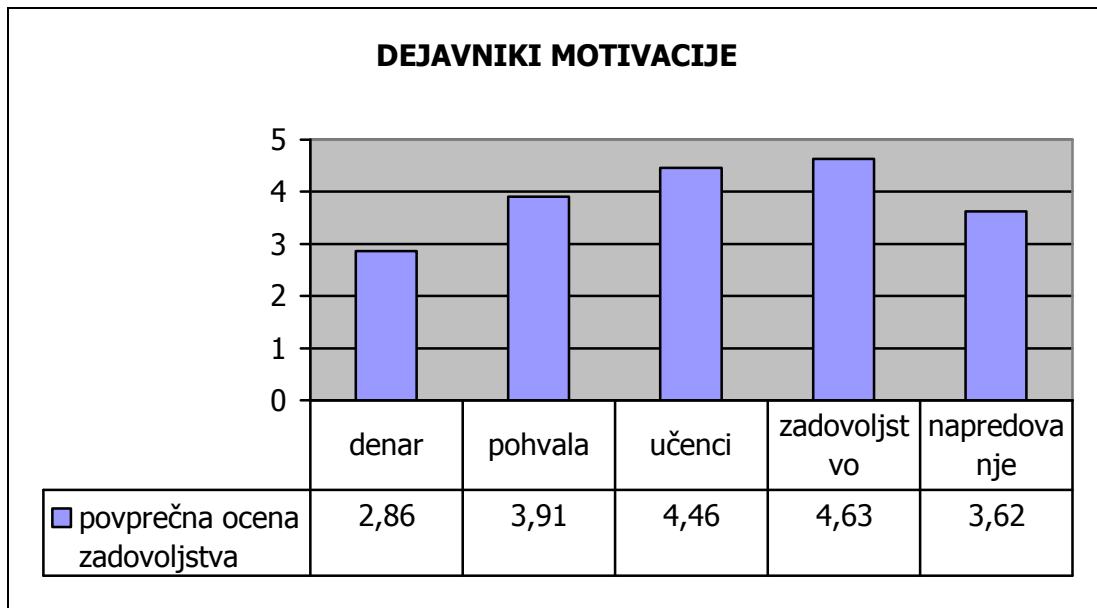
Zaposleni v Osnovni šoli narodnega heroja Maksa Pečarja s trenutnim načinom nagrajevanja niso ravno zadovoljni. Najnižje so ocenili intenzivnost nagrajevanja, s povprečno oceno 2,8, najvišje pa opaženost in pohvalo dosežkov pri delu, z oceno 3,46. Nagrajenost uspešnosti pri delu so ocenili z oceno 2,86, zadovoljnost z obstoječimi načini motiviranja pa s povprečno oceno 3,17. Standardni odklon je bil najvišji pri intenzivnosti nagrajevanja, dosegel je vrednost 1,02. To je verjetno posledica različne zahtevnosti posameznikov glede nagrajevanja, ali pa tega, da so nekateri zaposleni večkrat nagrajeni kot drugi, in podobno.

Nagrajevanje: dejavniki motivacije

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Za dobro opravljanje dela me motivira denarna nagrada/višja plača.
- Za dobro opravljanje dela me motivira pohvala in priznanje.
- Za dobro opravljanje dela me motivira zadovoljstvo učencev.
- Za dobro opravljanje dela me motivira osebno zadovoljstvo.
- Za dobro opravljanje dela me motivira možnost napredovanja.

Graf 14: dejavniki motivacije



Vir: lasten

Sodeč po Grafu 14 si glede učinka na anketirane strokovne delavce dejavniki motivacije sledijo tako: osebno zadovoljstvo, zadovoljstvo učencev, pohvala in priznanje, možnost napredovanja in denarna nagrada ali višja plača. Da jih za dobro opravljanje dela motivira osebno zadovoljstvo, so zaposleni potrdili s povprečno oceno 4,63. Pomembnost zadovoljstva učencev so ocenili z oceno 4,46, motivacijo pohvale in priznanja s povprečno oceno 3,91 in možnost napredovanja z oceno 3,62. Da jih za dobro opravljanje stimulira denarna nagrada ali povišica, so ocenili najnižje, s povprečno oceno 2,86. Pri vlogi motivacije denarja je bil zabeležen tudi najvišji standardni odklon, kar 1,17. To kaže na raznolikost odgovorov anketirancev. Nekaterim več pomeni materialna stimulacija kot drugim.

4.5.11 PLAČA

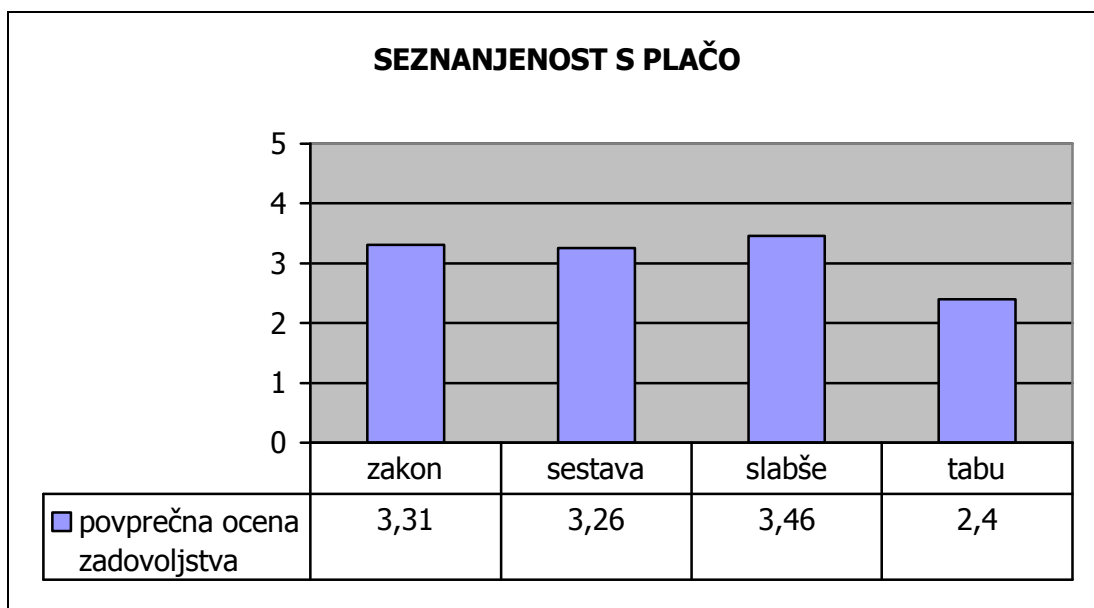
Pri plači so bila vprašanja oblikovana tako, da so v prvem delu sklopa o plači anketiranci ocenili svoje znanje o sami sestavi plače in zakonskih podlagah za njeno oblikovanje, v drugem delu pa so ocenili stopnjo svojega zadovoljstva s plačo.

Plača: seznanjenost s plačo

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Poznam zakonske podlage za ureditev plač.
- Seznanjen sem s sestavo svoje plače.
- Menim, da so plače v javnem sektorju slabše kot v zasebnem sektorju.
- Plača je v organizaciji tabu tema.

Graf 15: Seznanjenost s plačo



Vir: lasten

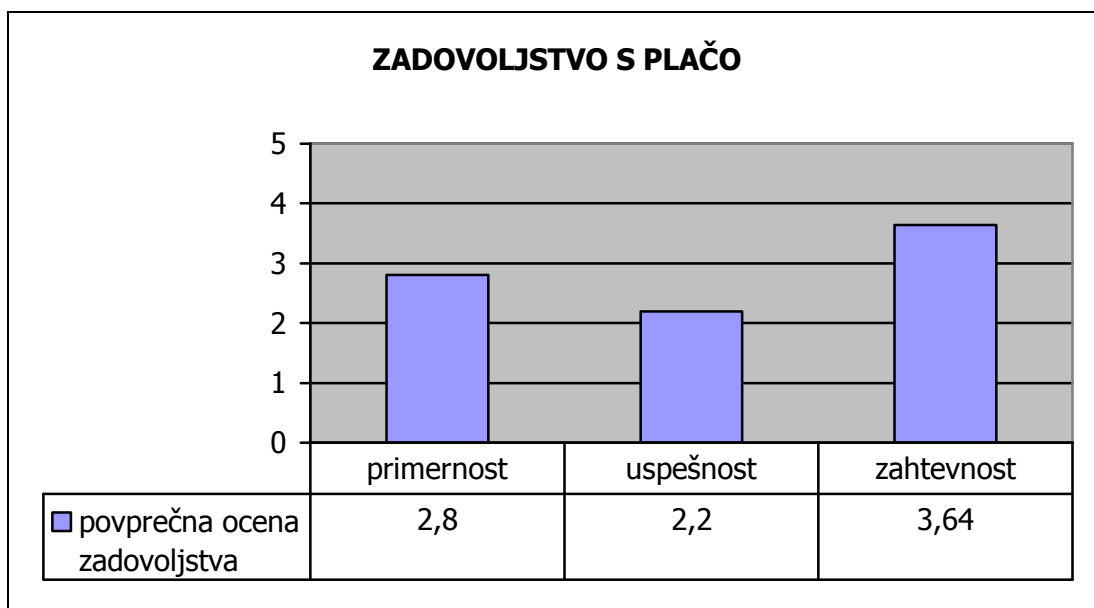
Anketirani strokovni delavci so s plačo srednje seznanjeni. Da so plače slabše v javnem sektorju kot v zasebnem, so ocenili s povprečno oceno 3,46, poznavanje zakonskih podlag za ureditev plač so ocenili z oceno 3,31, seznanjenost s sestavo svoje lastne plače pa s povprečno oceno 3,16. Da je plača v organizaciji tabu tema, so ocenili s povprečno oceno 2,4, kar pomeni, da plača v njihovi osnovi šoli ni neki veliki tabu. Največji standardni odklon je bil pri poznavanju zakonskih podlag (1,23) in pri seznanjenosti s sestavo plače (1,20). To pomeni, da so nekateri zaposleni glede tega bolj poučeni kot drugi.

Plača: zadovoljstvo s plačo

Trditve, ki so jih anketiranci ocenjevali z lestvico od 1 do 5, v tem sklopu:

- Plača je primerna mojemu delovnemu mestu.
- Pri plači se upošteva delovna uspešnost.
- Za višjo plačo bi bil pripravljen sprejeti bolj zahtevna in odgovorna dela.

Graf 16: zadovoljstvo s plačo



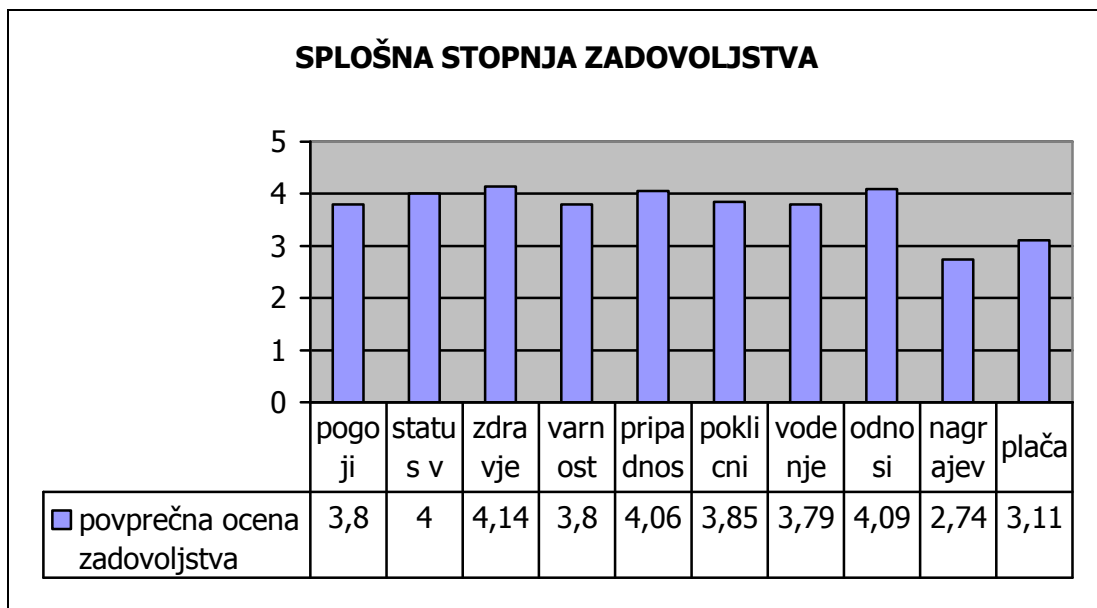
Vir: lasten

Po grafu 15 sodeč zadovoljstvo s plačo med anketiranci ni na visoki ravni. Zaposleni so mnenja, da se pri plači ne upošteva delovna uspešnost, kar so ocenili s povprečno oceno 2,2. Primernost plače svojemu delovnemu mestu pa so ocenili s povprečno oceno 2,8. Da bi bili za višjo plačo pripravljene sprejeti bolj zahtevna in odgovorna dela, so ocenili s povprečno oceno 3,64, kar kaže na to, da je več kot polovica anketirancev pripravljena storiti nekaj za višjo plačo. Največji standardni odklon (1,18) se je pojavil pri vprašanju o upoštevanju delovne uspešnosti. To bi lahko kazalo na delanje razlik med zaposlenimi, da se nekaterim delavcem bolj upošteva in prizna uspešnost pri delu kot drugim.

4.5.12 SPLOŠNA STOPNJA ZADOVOLJSTVA

Splošna stopnja zadovoljstva je bil 11. sklop vprašanj oziroma trditev v raziskavi o zadovoljstvu zaposlenih. Anketiranci so za vsak prej obdelani dejavnik zadovoljstva podali še svojo splošno oceno zadovoljstva.

Graf 17: Splošna stopnja zadovoljstva



Vir: lasten

Anketirani strokovni delavci so posamezne segmente po vrsti (od najvišje do najnižje ocenjenega) ocenili tako:

- zdravje in varnost pri delu (4,14),
- odnosi med zaposlenimi (4,09),
- pripadnost organizaciji (4,06),
- status v organizaciji (4,0),
- poklicni razvoj (3,85),
- pogoji dela (3,8) in
- varnost zaposlitve (3,8),
- vodenje šole (3,79),
- plača (3,11),
- nagrajevanje (2,74).

Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih v Osnovni šoli narodnega heroja Maks Pečarja je po teh ocenah 3,7. To kaže na to, da so zaposleni kar zadovoljni z delom v preučevani organizaciji. Negativno izstopata le dejavnika nagrajevanja in plače.

4.6 INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE

Zadovoljstvo zaposlenih v Osnovni šoli narodnega heroja Maks Pečarja je po rezultatih raziskave doseglo povprečno oceno 3,7 na lestvici od 1 do 5. V raziskavi so sodelovali strokovni delavci osnovne šole, potekla pa je v obliki spletnega anketiranja.

Spletno anketo je rešilo 35 strokovnih delavcev od skupno 74 zaposlenih, kar predstavlja 47,3 % zaposlenih strokovnih delavcev v obravnavani osnovni šoli. Ker ankete ni izpolnila nekaj več kot polovica strokovnih delavcev, pridobljene ocene niso povsem realne, vendar pa je iz rezultatov raziskave vseeno možno razbrati izstopajoče dejavnike zadovoljstva.

Anketirani strokovni delavci so v organizaciji najbolj zadovoljni s skrbjo za zdravje in varnost pri delu. Ta dejavnik zadovoljstva je v raziskavi dosegel najvišjo povprečno oceno,

ocenili so ga z oceno 4,14. Najnižjo oceno v raziskavi je prejel dejavnik nagrajevanja. To je tudi edini dejavnik zadovoljstva, ki je bil ocenjen pod povprečno oceno 3, anketiranci so ga namreč ocenili s skupno oceno 2,74. Vseh ostalih devet sklopov dejavnikov zadovoljstva je doseglo oceno, višjo od 3, čeprav dejavnik plače, ki je bil drugi najslabše ocenjeni dejavnik le za malo, s skupno povprečno oceno 3,11.

Vsak dejavnik oziroma sklop zadovoljstva je bil ocenjen na področju različnih elementov, ki ga sestavljajo. Največjo povprečno oceno (4,71) je dosegla omogočenost rednih zdravstvenih pregledov v sklopu skrbi za varnost in zdravje pri delu. Najnižjo povprečno oceno (2,2) pa upoštevanje delovne uspešnosti pri plači v sklopu plače.

Drugo največjo oceno (4,63) je dosegel vpliv osebnega zadovoljstva za dobro opravljanje dela v sklopu nagrajevanja, tretjo največjo (4,6) pa pripravljenost pomagati sodelavcem v sklopu pripadnosti organizaciji. Drugo najnižjo povprečno oceno (2,4) je dosegla trditev, da je plača v organizaciji tabu tema (kar kaže na to, da v proučevani organizaciji plača ni velik tabu) v sklopu plače, tretjo, najnižjo (2,6), pa zadovoljstvo z obstoječim sistemom določanja plač v sklopu plače.

Vse tri najnižje ocenjene ocene so pri dejavniku plače, a ena od teh v pozitivnem smislu. Vendar pa je tudi peta najnižja povprečna ocena (2,80) za primernost plače delovnemu mestu v sklopu plače. Povprečno oceno 2,80 pa je dosegla še ustreznost intenzivnosti nagrajevanja v sklopu nagrajevanja. Četrto najnižjo oceno (2,7) pa je dosegel dejavnik stimulativnosti obstoječega sistema napredovanja. To kaže na to, da zaposleni s posameznimi elementi plače res niso zadovoljni, kar se pozna tudi na skupni končni povprečni oceni dejavnika plače (3,11), ki je druga najnižja.

Na nižjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih negativno vplivata predvsem dejavnika Nagrajevanja in Plače. Pri nagrajevanju bi bilo potrebno zvišati intenzivnot le-tega in pa bolj nagraditi dosežene uspehe pri delu, bodisi materialno bodisi nematerialno. Predvsem bi bilo po rezultatih ankete sodeč v organizaciji treba izboljšati nematerialne oblike nagrajevanja, saj so zaposleni pri dejavnikih motivacije denarne oblike stimulacije postavili na zadnje mesto. Tudi pri dejavniku plače so zaposleni izrazili, da se pri višini le-te ne upošteva dovolj delovna uspešnost. Če zaposleni čutijo, da njihov trud in posledično uspešno opravljanje dela v organizaciji ne štejeta nič, bi to lahko vodilo v zmanjšanje produktivnosti zaposlenih in slabše opravljanje dela. Da do tega ne bi prišlo, mora poskrbeti vodstvo. Dober vodja mora namreč znati motivirati ljudi za dobro opravljanje dela in njihov trud tudi ustrezno nagraditi. Vodenje je namreč sposobnost posameznika, da vpliva na druge, jih usposablja in motivira tako, da ti prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije, katere del je.

4.7 PREVERJANJE HIPOTEZ

V okviru raziskave so bile postavljene štiri hipoteze. Za oblikovanje hipotez je kot izhodišče služila kratka pilotska anketa in pa mnenje ravnateljice osnovne šole. S preverjanjem postavljenih hipotez se je ugotoviti povezanost posameznih dejavnikov zadovoljstva in kaj ima na posamezne dejavnike največji vpliv.

Za preverjanje postavljenih hipotez se je izvedla korelacijska analiza povezanosti dveh dejavnikov zadovoljstva zaposlenih. Za izračun korelacije je bil uporabljen Pearsonov koeficient korelacije, uporabljen pa je bil program za statistično obdelavo podatkov SPSS. Pri vsaki hipotezi so v tabelah prikazani rezultati obdelave podatkov. Za vsak dejavnik je izpisan Pearsonov koeficient korelacije (corr.), statistična pomembnost (sig.) in pa število

vseh podanih odgovorov (N). Pearsonov koeficient je v tabelah po naše označen s črko r, statistična pomembnost pa s črko p.

Za vsako obravnavano spremenljivko je tudi navedeno, kateri odgovori v anketi se nanašajo nanjo. To je pri vsaki hipotezi navedeno v posebni tabeli Obravnavane spremenljivke.

4.7.1 HIPOTEZA 1

Na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji najbolj vplivajo pogoji dela.

Pri prvi hipotezi se je ugotavljala povezanost med splošnim zadovoljstvom in pogoji dela. Spremenljivka Izračunano ostalo (splošno) zadovoljstvo je bila izračunana iz vseh ostalih dejavnikov, razen že obravnavanih, in je aritmetična sredina vseh odgovorov iz anketnega vprašalnika.

Tabela 1: Obravnavane spremenljivke

spremenljivke	odgovori v anketi
izračunano ostalo (splošno) zadovoljstvo	9–43, 51–67
pogoji dela	1–8

Vir: lasten

Tabela 2: Korelacija med spremenljivkama splošno zadovoljstvo in pogoji dela

		ustreznost šole	ustreznost kabinetov	delovna sredstva	vzdrževano st naprav	delovni čas	organiziranost odmorov	količina nalog	letni dopust
izračunano ostalo (splošno) zadovoljstvo	r	0,324	0,576**	0,523**	0,173	0,204	0,240	-0,057	-0,127
	p	0,058	0,000	0,001	0,320	0,240	0,165	0,748	0,468
	N	35	35	35	35	35	35	34	35

Vir: lasten

Med splošnim zadovoljstvom in pogoji dela ni povezave. To je razvidno iz Tabele 2. Pearsonov koeficient korelacije (corr.) je povsod, razen pri spremenljivki ustreznost kabinetov in delovna sredstva, manjši od 0,400. Nivo statistične pomembnosti (sig.) ni nikjer manjši od 0,05, razen pri spremenljivki ustreznost kabinetov in delovna sredstva, kar kaže na to, da odvisnost ostalih spremenljivk ni statistično pomembna. Pri pogojih dela in splošnem zadovoljstvu obstaja statistična povezanost med spremenljivkama ustreznost kabinetov in delovna sredstva (corr. \geq 0,400), nivo statistične pomembnosti (sig.) pa je manjši od 0,05, kar kaže na to, da je odvisnost teh spremenljivk statistično pomembna.

Na splošno pogoji dela ne vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji.

Hipotezo H 1 zavrnamo.

4.7.2 HIPOTEZA 2

Na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji vplivajo odnosi med zaposlenimi.

Pri drugi hipotezi se je ugotavljala povezanost med splošnim zadovoljstvom in odnosi med zaposlenimi. Spremenljivka izračunano ostalo (splošno) zadovoljstvo je bila izračunana iz vseh ostalih dejavnikov, razen že obravnavanih, in je aritmetična sredina vseh odgovorov iz anketnega vprašalnika.

Tabela 3: Obravnavane spremenljivke

spremenljivke	odgovori v anketi
izračunano ostalo (splošno) zadovoljstvo	9–43, 51–67
odnosi med zaposlenimi	44–50

Vir: lasten

Tabela 4: Korelacija med spremenljivkama splošno zadovoljstvo in odnosi med zaposlenimi

		kvaliteta odnosov	izmenjavanje informacij	zaupanje	zdrava tekmovalnost	medsebojna pomoč	neformalno druženje	veselje do službe
izračunano ostalo (splošno) zadovoljstvo	r	0,577**	0,428*	0,477**	0,519**	0,623**	0,222	0,198
	p	0,000	0,010	0,004	0,001	0,000	0,206	0,262
	N	35	35	35	35	34	34	35

Vir: lasten

Iz tabele 4 je razvidno, da med splošnim zadovoljstvom in odnosi med zaposlenimi obstaja statistična povezanost pri vseh spremenljivkah ($\text{corr.} \geq 0,400$), razen pri spremenljivki neformalno druženje in veselje do službe. Nivo statistične pomembnosti (sig.) je povsod manjši od 0,05, razen pri spremenljivki neformalno druženje in veselje do družbe, odvisnost prvih petih spremenljivk je tako statistično pomembna.

Na splošno odnosi med zaposlenimi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Hipotezo H 2 potrdimo.

4.7.3 HIPOTEZA 3

Strokovni delavci so pri svojem delu v stresu, kar je posledica načina vodenja šole in organizacije dela.

Tabela 5: Obravnavane spremenljivke

spremenljivke	odgovori v anketi
Stres	17
način vodenja šole	38–43
organizacija dela	5–8

Vir: lasten

Tabela 6: Korelacija med spremenljivkama stres in način vodenja šole

	Stres		
	r	p	N
vodstveno motiviranje	0,246	0,132	34
prejete informacije	0,221	0,209	34
upoštevanje predlogov	0,595**	0,000	34
Komunikacija	0,232	0,187	34
reševanje težav	0,186	0,293	34
vzdušje	0,453**	0,007	34

Vir: lasten

Med stresom in načinom vodenja šole ni povezave. Pearsonov koeficient koleracije (corr.) je večji od 0,400 le pri dveh spremenljivkah načina vodenja šole. Tudi nivo statistične pomembnosti (sig.) je manjši od 0,05 le pri dveh spremenljivkah. Statistična povezanost med stresom in načinom vodenja šole obstaja le pri spremenljivki Upoštevanje predlogov in Vzdušju, prav tako sta to edini spremenljivki, katerih odvisnost s stresom je statistično pomembna.

Tabela 7: Korelacija med spremenljivkama Stres in Organizacija dela

	Stres		
	r	p	N
delovni čas	-0,206	0,242	34
odmori	-0,147	0,406	34
loličina nalog	-0,149	0,400	34
letni dopust	-0,015	0,934	34

Vir: lasten

Iz Tabele 7 je razvidno, da stres ni povezan z nobeno spremenljivko organizacije dela. Pearsonov koeficient korelacije (corr.) je negativen, a nikjer manjši od -0,400.

Na splošno stres ni povezan z načinom vodenja šole in ne z organizacijo dela.

Hipotezo H 3 zavrnamo.

4.7.4 HIPOTEZA 4

Zaposlenim več pomeni denarna nagrada kot druge oblike priznanja in stimulacije.

Tabela 8: Obravnavane spremenljivke

spremenljivke	odgovori v anketi
denarna nagrada/višja plača	55
pohvala in priznanje	56
zadovoljstvo učencev	57
osebno zadovoljstvo	58
možnost napredovanja	59

Vir: lasten

Tabela 9: Prikaz dejavnikov stimulacije po pomembnosti

mesto po pomembnosti	dejavniki	povprečna ocena
1.	zadovoljstvo	4,63
2.	učenci	4,46
3.	pohvala	3,91
4.	napredovanje	3,62
5.	denar	2,86

Vir: lasten

Da zaposlenim denarna nagrada ne pomeni več kot druge oblike priznanja in stimulacije, je razvidno že iz samih odgovorov anketnega vprašalnika. Anketiranci so denarno nagrado uvrstili celo na zadnje mesto, kar je razvidno iz tabele 9.

Hipotezo H 4 potrdimo.

4.7.5 HIPOTEZA 5

Zadovoljstvo s plačo vpliva na zadovoljstvo z organizacijo oz. na delavčevo lojalnost organizaciji.

Tabela 10: Obravnavane spremenljivke

spremenljivke	odgovori v anketi
zadovoljstvo s plačo	62, 64–66
zadovoljstvo z organizacijo	24–30

Vir: lasten

Tabela 11: Korelacija med spremenljivkama Zadovoljstvo s plačo in Zadovoljstvo z organizacijo

	Plača		
	r	p	N
uspešen razvoj	0,221	0,209	34
odhod	-0,178	0,313	34
ponos	0,181	0,304	34
ugled organizacije	0,184	0,298	34
pripravljenost pomagati vodji	-0,040	0,824	34
pripravljenost pomagati sodelavcem	0,260	0,138	34
uglednost zaposlitve	0,476**	0,04	34

Vir: lasten

Iz tabele 11 je razvidno, da ni povezave med plačo in zadovoljstvom z organizacijo. Pearsonov koeficient korelacije (corr.) je večji od 0,400 le pri spremenljivki uglednost zaposlitve. Nivo statistične pomembnosti (sig.) je prav tako manjši od 0,05 le pri spremenljivki Uglednost zaposlitve, odvisnost te spremenljivke je tako statistično pomembna.

Na splošno zadovoljstvo s plačo ne vpliva na zadovoljstvo z organizacijo.

Hipotezo H 5 zavrnamo.

4.8 KOMENTAR REZULTATOV

Stopnja splošnega zadovoljstva zaposlenih je v osnovni šoli po rezultatih raziskave 3,7. Ta stopnja ni nizka niti pretirano visoka, kar pomeni, da je še kar nekaj prostora za izboljšave, kljub temu da je povprečna stopnja zadovoljstva že zdaj na solidni ravni.

Anketirani strokovni delavci so bili po rezultatih raziskave najbolj zadovoljni s skrbjo za zdravje in varnost pri delu, najmanj pa z nagrajevanjem.

Dve od petih hipotez sta bili potrjeni, in sicer Hipoteza 2 in Hipoteza 4. Opazno pa je bilo tudi izstopanje nekaterih dejavnikov.

Pri prvi hipotezi se je izkazalo, da na splošno zadovoljstvo zaposlenih pogoji dela ne vplivajo. Vendar pa sta tudi pri pogojih dela dva dejavnika, ki imata, po analizi rezultatov sodeč, vpliv na splošno zadovoljstvo. To sta ustreznost kabinetov in pa delovna sredstva, ki so na voljo zaposlenim za opravljanje dela. Negativna povezanost pa obstaja med splošnim zadovoljstvom in dejavnikoma, ki spadata pod pogoje dela, Količina nalog in Izraba letnega dopusta, vendar povezanost ni dovolj izrazita.

Pri drugi hipotezi pa se je izkazalo, da na splošno zadovoljstvo zaposlenih vplivajo odnosi med zaposlenimi. Statistično pomembna povezanost ne obstaja le pri dveh od sedmih dejavnikov odnosov med zaposlenimi, in sicer pri Neformalnem druženju in Veselju do prihajanja v službo.

Pri tretji hipotezi so rezultati pokazali, da na stres ne vpliva ne način vodenja šole ne način organizacije dela. Povezava med stresom in med načinom vodenja obstaja le v dveh dejavnikih načina vodenja šole, to sta upoštevanje predlogov in vzdušje ob delu. Pri organizaciji dela pa ne izstopa noben dejavnik, so pa vsi dejavniki organizacije dela s stresom negativno povezani, a ne dovolj pomembno.

Pri četrti hipotezi so bili vsi drugi dejavniki motiviranja za dobro opravljanje dela po pomembnosti uvrščeni pred denarno nagrado/višjo plačo.

Pri peti hipotezi se je izkazalo, da zadovoljstvo s plačo ne vpliva na zadovoljstvo z organizacijo. Statistično pomembna povezava med zadovoljstvom z organizacijo obstaja le z enim dejavnikom plače, in sicer z uglednostjo plače. Dva dejavnika plače, Odhod iz organizacije in Pripravljenost pomagati vodji, sta z zadovoljstvom z organizacijo negativno povezana, a ne dovolj pomembno.

4.9 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Rezultati empirične raziskave so pokazali kar nekaj dejavnikov zadovoljstva, kjer bi bilo mogoče zadovoljstvo zaposlenih z izboljšanjem teh dejavnikov še povečati. Na podlagi rezultatov anketnega vprašalnika bo v nadaljevanju tako podanih nekaj predlogov za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih v osnovni šoli. Predlagane spremembe bodo vodstvu šole lahko služile kot smernice pri dvigu zadovoljstva zaposlenih in s tem izboljšanju delovanja šole.

Najbolj so izboljšanja potrebni naslednji sklopi dejavnikov zadovoljstva:

- nagrajevanje,

- plača,
 - vodenje šole.
- Z nagrajevanjem so anketiranci še najmanj zadovoljni. Menijo, da sama intenzivnost nagrajevanja in motiviranja ni na dovolj visoki ravni, da se uspeh pri delu premalo upošteva in da niso zadovoljni z obstoječimi oblikami nagrajevanja. Denarne oblike nagrajevanja so zaposleni postavili na zadnje mesto po pomembnosti, tako da bi se v osnovni šoli morali predvsem usmeriti v izboljšanje nematerialnih oblik nagrajevanja in stimulacije, seveda pa pri tem vodstvo ne sme popolnoma zanemariti materialnih oblik nagrajevanja.

Vodja mora znati izražati podporo zaposlenim, le tako mu bodo zaposleni sledili in ga podpirali. Priporočljivo je, da se zaposlene spodbuja in se jih navdušuje za njihovo delo. Ob dobro opravljenem delu vsak zaposleni potrebuje pohvalo, še posebno je potrebno pohvaliti vse večje uspehe. S pohvalami naj vodja ne bi skoparil, prav tako pa se jih ne sme uporabljati brez namena, saj bo tako njihov učinek zbledel.

Osnovno pravilo, ki si ga velja zapomniti, je, da se vedno motivira in stimulira le s pozitivnimi ukrepi, marsikateri vodja namreč zmotno misli, da imajo tudi sankcije učinek motiviranja. Menim, da bi bil uspešen način motiviranja izdelava tabele, ki je dostopna vsem zaposlenim, v fizični ali internetni obliki. V njej naj bodo zapisani vsi zaposleni in njihovi dosežki ter nagrade za te dosežke (bodisi nematerialne bodisi materialne). Tako bodo vsi zaposleni vedeli, zakaj je bil kdo deležen česa in kakšna ravnanja so v organizaciji zaželeni, s tem pa bodo imeli postavljen dober zgled delovanja, prav tako pa naj bi se s tem izničilo delanje razlik in nevoščljivost med samimi zaposlenimi.

- Pri plači so anketiranci najmanj zadovoljni z upoštevanjem delovne uspešnosti pri plači in s primernostjo plače svoji zaposlitvi. Poudariti pa je potrebno tudi to, da nekateri zaposleni niso dobro seznanjeni s samim oblikovanjem plače in njenimi zakonskimi podlagami.

Zaposlene bi bilo potrebno bolj seznaniti z zakonskimi podlagami za ureditev plač in jih seznaniti z oblikovanjem njihove lastne plače. Osnovna šola je kot javna ustanova namreč omejena pri določanju višine plače in višini dela plače, ki je odvisen od delovne uspešnosti, in podobno. Skupen obseg sredstev za plačilo delovne uspešnosti lahko namreč znaša mesečno največ 3 % sredstev za plačo, višina dela plače, ki je odvisen od delovne uspešnosti, pa je lahko največ 20 % osnovne plače obravnavanega delavca. Z večjo poučenostjo o zakonskih podlagah bi preprečili nerealna pričakovanja in predstave, ki jih delovci morda imajo o oblikovanju plač. Tudi pri plači, kot pri nagrajevanju, bi prav prišla uvedba interno javnega seznama zaposlenih, na katerem bi bile izpisane plače in dodatki vseh zaposlenih, zraven pa tudi jasno navedeni rezultati analize uspešnosti, učinkovitosti, pridobljenih znanj in veščin, dosežkov in podobno. S tem bi vodstvo preprečilo nejasnosti pri razliki med plačami, prav tako pa bi zaposleni imeli pregled nad tem, kakšno vedenje je zaželeno v organizaciji in kakšno ne. Takšen ukrep pa ima tudi velik motivacijski učinek na zaposlene.

- Pri načinu vodenja šole so zaposleni izrazili mnenje, da prihaja do razlik med zaposlenimi, da jih vodstvo ne motivira zadostno, in pa, da bi vodstvo lahko nudilo bolj redne in natančne povratne informacije o delu.

Med zaposlenimi se ne bi smele delati razlike, to namreč slabo vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Vodstvo mora znati ločiti prijateljske odnose od poslovnih in obravnavati vse zaposlene na enak način. Vodja mora biti sposoben, da navduši ljudi za delovanje na želeni način in jih za to ustrezno motivirati. Motiviranje zaposlenih spada med pomembne

sposobnosti vodilnega osebja. Vsakega posameznika motivira nekaj drugega, vodja mora to znati prepoznati in kolikor se da prilagoditi način motiviranja posamezniku.

Zelo pogost pojav v praksi je, kot se je izkazalo tudi pri tej raziskavi, da zaposleni pogrešajo povratno informiranje s strani svojih vodij in primanjkljaj ali pa celo odsotnost informiranja sta zato pogost vzrok za nezadovoljstvo. Zaposlenim je potrebno omogočiti redne in natančne povratne informacije o delu, ki so ga že opravili, oziroma ga trenutno opravljajo, o uspešnosti projekta, pri katerem sodelujejo, o vplivu naloge, ki so jo zaključili, o vplivu njihovega dela na timski uspeh in uspeh organizacije, o našem zadovoljstvu ali nezadovoljstvu z njihovim delom, o napredku pri njihovem strokovnem razvoju, o širših odzivih na njihovo delo in podobno. Prav tako je zaposlene potrebno informirati o spremembah glede njihovega delovnega mesta, o razvoju organizacije, skupnih dosežkih, raznih novostih v organizaciji in tako dalje.

- Poleg izpostavljenih treh sklopov, ki so bili najnižje ocenjeni, bi vodstvo moralo ukrepati tudi v smeri zmanjševanja stresa zaposlenih.

Anketirani strokovni delavci so namreč ocenili svoje delo kot stresno in psihično naporno.

Skrb za sprostitev, razvedrilo in rekreacijo zaposlenih predstavlja enega ključnih predpogojev za zadovoljstvo zaposlenih in za samo sposobnost za opravljanje dela, zmožnost doseganja uspehov pri delu in na delovnem mestu, pa tudi za ohranitev zdravja, dobrega počutja in podobno. Različne psihične motnje zaposlenih se lahko preprečijo z omejitvijo in nadzorovanjem stresa, z usposabljanjem zaposlenih o načinih premagovanja stresa in obvladovanja ter reševanja težav, preprečevanjem raznih oblik psihičnega in fizičnega nasilja na delovnem mestu, z nudenjem pomoči zaposlenim, pri katerih so se pojavile z delom pogojene psihične težave, z nižjimi oziroma realnimi zahtevami glede doseganja kvalitete in kvantitete dela, z nižjimi pritiski na uspešnost posameznika ter podobno.

5 ZAKLJUČEK

Danes ima zadovoljstvo zaposlenih v organizacijah vse večji pomen. Velja namreč prepričanje, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsak vodja in nazadnje vsaka organizacija, ter predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo. Pri delu so lahko učinkoviti in uspešni le zadovoljni zaposleni in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita in uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih. Vzrok je namreč v tem, da je organizacija močna le toliko, kolikor je močan človeški kapital v njej.

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več dejavnikov zadovoljstva, med drugim tudi nagrajevanje oziroma motiviranje. Poznamo dve obliki nagrajevanja, denarno in nedenarno. Čeprav je pomemben tudi materialni vidik, lahko trdimo, da ima nematerialno nagrajevanje danes vedno večjo vlogo in vedno večji motivacijski učinek. To se je izkazalo tudi v pridobljenih rezultatih raziskave zadovoljstva zaposlenih v obravnavani osnovni šoli.

V tem diplomskem delu je bilo predstavljeno zadovoljstvo zaposlenih in pa med drugimi dejavniki zadovoljstva tudi vloga nematerialne stimulacije.

Ker se v Osnovni šoli narodnega heroja Maksa Pečarja izvaja preverjanje zadovoljstva na letni ravni le jedrnato, je bila za potrebe te diplomske naloge oblikovana obširnejša in celovitejša raziskava zadovoljstva. V raziskavo sta bila vključena tudi dejavnika plače in pa nagrajevanja, saj po besedah ravnateljice na šoli trenutno ne poteka nobena oblika denarnega motiviranja. Rezultati raziskave pa so pokazali:

- da na splošno zadovoljstvo vplivajo odnosi med zaposlenimi, kar ima pozitiven vpliv, saj so zaposleni z odnosi zadovoljni,
- da na stres ne vpliva ne organizacija dela ne način vodenja,
- da zaposlenim denarna nagrada pomeni še najmanj od vseh oblik motivacije,
- da zadovoljstvo s plačo nima vpliva na lojalnost organizaciji.

Za potrebe te diplomske naloge je bilo potrebno oblikovati obširnejši vprašalnik na temo zadovoljstva zaposlenih, prav tako pa je bilo potrebno poskrbeti za anonimnost anketiranih strokovnih delavcev. To dvoje je bilo potrebno zagotoviti zato, da bi se lahko izkazalo realno stanje zadovoljstva, ki obstaja na obravnavani osnovni šoli. Kljub zagotovljeni anonimnosti pa je pri pridobivanju odgovorov prišlo do nekaj težav. Vprašalnik je bil izdelan v spletni obliki, prav tako pa so ciljni anketiranci imeli na voljo dovolj časa za izpolnitev vprašalnika, a jih kljub temu večina vprašalnika ni rešila. Po posredovanju računalničarja in pa same ravnateljice osnovne šole pa se je na koncu le pridobilo 47,3% odgovorov strokovnih delavcev. Tako se je na podlagi pridobljenih odgovorov lahko izoblikovalo vsaj neko približno realno stanje zadovoljstva zaposlenih strokovnih delavcev v Osnovni šoli narodnega heroja Maksa Pečarja.

Pridobljeni rezultati ankete so pokazali, da so zaposleni najmanj zadovoljni z dejavniki nagrajevanja (2,74), plače (3,11) in pa načinom vodenja osnovne šole (3,79). Splošna stopnja zadovoljstva pa je dosegla povprečno oceno 3,7, kar kaže na zadovoljivo visoko stopnjo zadovoljstva, a z dovolj prostora za izboljšave.

Na podlagi pridobljenih rezultatov so bili podani predlogi za izboljšanje stanja v organizaciji, vodstvo pa bo imelo v oblikovanem vprašalniku lahko tudi neki okvirni zgled, kako lahko temeljiteje preverjajo zadovoljstvo zaposlenih na letni bazi.

Predvsem bi vodstvo moralo delati na izboljšanju področja nagrajevanja, saj se je v raziskavi izkazalo, da so anketiranci prav s tem najmanj zadovoljni. Izkazalo pa se je tudi, da dajejo zaposleni večji pomen nedenarnemu nagrajevanju kot pa sami materialni stimulaciji. Poleg drugih predlogov za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih je bil podan tudi predlog kako bi lahko uspešno posodobili sistem nagrajevanja in s tem povečali zadovoljstvo in uspešnost zaposlenih strokovnih delavcev. Če bo namreč na šoli še dolgo vladalo tako stanje, kjer nagrajevanje praktično ne obstaja, se zna hitro zgoditi, da bodo zaposleni dobili občutek, da dobro opravljanje njihovega dela v organizaciji ne šteje, posledično pa lahko upade njihova storilnost in kvaliteta samega opravljenega dela.

Poleg tega najslabše ocenjenega sklopa dejavnikov zadovoljstva pa vodstvo ne sme pozabiti tudi na izboljšanje preostalih dejavnikov zadovoljstva. Za najslabše ocenjene so navedeni tudi možni načini izboljšav in na kaj je potrebno biti pozoren pri posameznem dejavniku zadovoljstva. Seveda pa so možna izboljšanja tudi pri dejavnikih, ki so dosegli že tako visoke ocene, vedno je namreč potrebno stremeti k izboljšavam, saj je le tako organizacija lahko uspešna in njeni zaposleni zadovoljni.

Sklepna ugotovitev raziskave je, da če se bo vodstvo potrudilo in izboljšalo ravnanje predvsem na področju nagrajevanja, plač in načina vodenja, bo s tem poskrbelo za dvig splošnega zadovoljstva zaposlenih. Z dvigom splošnega zadovoljstva zaposlenih pa se bo povečala tudi učinkovitost in uspešnost same organizacije.

LITERATURA

- BREJC, Miha (2004), *Ljudje in organizacija v javni upravi*, Fakulteta za upravo, Ljubljana
- DEEPROSE, Donna (2002), *Smart things to know about motivation*, Capstone, Oxford
- GRUM, Darja, MUSEK, Janek (2009), *Perspektive motivacije*, Filozofska fakulteta, Ljubljana
- HARRISON, Nigel (2000), *Improving employee performance*, Kogan Page, London
- HENRY, Jane (2001), *Creative management*, SAGE Publications, London
- HLATAN, Tomaž (2008), *Višina plače*, samozaložba, Ljubljana
- IVANKO, Štefan (2006), *Organizacijsko vedenje*, Fakulteta za upravo, Ljubljana
- JAKOPEC, Feliks (2007), *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*, Didakta, Radovljica
- JURANČIČ, Ilja (1995), *Plače v gospodarstvu: sistemizacija delovnih mest, metode za vrednotenje dela in merila za ugotavljanje delovne uspešnosti*, Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana
- KRESAL, Barbara (2000), *Predpisi o plačah z uvodnimi pojasnili*, Založba Oziris, Lesce
- KRESAL, Barbara (2001), *Pravna ureditev plače*, Bonex, Ljubljana
- MIHALIČ, Renata (2006), *Management človeškega kapitala*, Mihalič in partner d.n.o., Škofja Loka
- MIHALIČ, Renata (2008), *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*, Mihalič in Partner d.n.o., Škofja Loka
- Slovenija (2005), *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju*, Evropska hiša, Ljubljana
- TIČAR, Bojan (2006), *Predpisi o plačah direktorjev, ravnateljev in tajnikov v javnem sektorju s pojasnili*, Davčni inštitut, Maribor
- UHAN, Stane (2000), *Vrednotenje dela II, motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*, Moderna organizacija, Kranj

VIRI

- AVBELJ, Danica (2010), Motivacija zaposlenih v osnovni šoli, diplomsko delo, Višja strokovna šola B&B
- BALDONI, John (2010), Managing employee satisfaction in the workplace, dostopno 24. 7. 2011 na: http://www.businessweek.com/managing/content/jun2010/ca20100623_711375.htm
- BENČNIK, Natalija (2010), Sistem plač in nagrajevanja zaposlenih kot dejavnik motivacije: študija primera, diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede
- Corporate Leadership Council, (2003), Linking employee satisfaction with productivity, performance and customer satisfaction, dostopno 27. 7. 2011 na: http://www.keepem.com/doc_files/clc_articl_on_productivity.pdf
- DROVENIK, Sonja (2010), Zadovoljstvo zaposlenih kot pogoj odličnosti vodenja in motiviranja, zaključna projektna naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
- GREENE, et al., Job satisfaction among elementary level educators, dostopno 22. 8. 2011 na: <http://circle.adventist.org/download/JobSatisfactionK-8teachers.pdf>
- Greenwich Public Schools (2008), Harris survey report, dostopno 22.8.2011 na: http://www.greenwichschools.org/uploaded/district/Board_of_Education/meeting_materials/2008-09_meetings/9-25-08_meeting/9-25-08_Harris_08_Report.pdf

- GUBANEC, Anja (2007), Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju X, diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede
- IZDA ŠTULAR, Helena (2011), Zadovoljstvo zaposlenih za kakovostno izvajanje predšolske vzgoje, diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo
- MUSEK LEŠNIK, Kristjan (2006), Osmišljenost dela in zadovoljstvo zaposlenih, dostopno 8. 8. 2011 na :<http://www.ipsos.si/web-data/Templates/menu-podjetje-zaposleniinpotrosniki.html>
- MUSEK LEŠNIK, Kristjan (2006), Spodbujanje zadovoljstva in zvestobe zaposlenih, dostopno 7. 8. 2011 na: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-spodbujanjezadovoljstvainzvestobezaposlenih.html>
- OLOLUBE, Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness, dostopno 22. 8. 2011 na: <http://www.usca.edu/essays/vol182006/ololube.pdf>
- RS (1999), Uradni list RS, št. 56/1999, z dne 13.7.1999, dostopno na: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=199956&stevilka=2652>
- SHETTRONE, April (2011), 7 ways to improve employee satisfaction, dostopno 1.8.2011 na: <http://www.inc.com/guides/201105/7-ways-to-improve-employee-satisfaction.html>
- Statistics help for students, dostopno 10. 8. 2011 na: <http://statistics-help-for-students.com/How do I interpret data in SPSS for Pearsons r and scatterplots.htm>

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Pred vami je anketni vprašalnik, ki mi bo pomagal pri pisanju diplomske naloge v okviru študija na Fakulteti za upravo v Ljubljani.

Na vaši organizaciji sem opravljala tudi prakso, v okviru katere sem morala napisati problemsko nalogo na temo Zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji. Sedaj je pred vami vprašalnik, ki še nekoliko bolj natančno pokriva vprašanje zadovoljstva na delovnem mestu.

Prosim vas, da natančno preberete vprašanja in nanje odgovorite iskreno.

Vprašalnik je anonimen in bo uporabljen izključno za namene moje diplomske naloge.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Anja Peterka

SPLOŠNI PODATKI

1. Spol:

- a) moški
- b) ženski

2. Starost:

- a) do 30 let
- b) od 31 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) nad 50 let

3. Stopnja izobrazbe:

- a) osnovna
- b) poklicna
- c) srednja
- d) višja
- e) visoka, univerzitetna
- f) magistrska, doktorska ...

4. Vrsta delovnega razmerja:

- a) za določen čas
- b) za nedoločen čas

5. Delovna doba:

- a) št. let: _____

6. Delovno mesto:

- a) učitelj/ica razredne stopnje
- b) učitelj/ica predmetne stopnje
- c) delavec/ka v upravi
- d) svetovalni delavec/ka

VPRAŠANJA NA TEMO ZADOVOLJSTVA

S pomočjo navedene lestvice od 1 do 5 izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje z navedenimi trditvami.

Na desni strani vsake trditve izberite eno izmed možnih ocen.

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

POGOJI DELA

1	Šola je ustrezno velika, primerna za delo in ustrezno opremljena.	1	2	3	4	5
2	Kabineti/pisarne so ustrezni in ustrezno opremljeni.	1	2	3	4	5
3	Za načrtovanje in izvajanje dejavnosti imam na voljo dovolj sredstev.	1	2	3	4	5
4	Delovni stroji in naprave so dobro vzdrževani.	1	2	3	4	5
5	Delovni čas mi ustreza.	1	2	3	4	5
6	Organiziranost odmorov je dobra.	1	2	3	4	5
7	Količina in obseg del in nalog sta ustrezna.	1	2	3	4	5
8	Način izrabe in trajanje letnega dopusta sta dobro organizirana.	1	2	3	4	5

STATUS V ORGANIZACIJI

9	Moj status v organizaciji je primeren.	1	2	3	4	5
10	Posameznikov položaj v skupini je jasno določen.	1	2	3	4	5
11	V čast mi je opravljati svoje delo.	1	2	3	4	5

ZDRAVJE IN VARNOST PRI DELU

12	V šoli je ustrezno poskrbljeno za varnost zaposlenih in njihovega imetja.	1	2	3	4	5
13	V organizaciji je omogočena zdrava prehrana.	1	2	3	4	5
14	Omogočeni so redni zdravstveni pregledi.	1	2	3	4	5
15	Ustrezno se preprečuje preobremenjenost z deli, nalogami in odgovornostmi.	1	2	3	4	5
16	Ustrezno se preprečuje prevelika fizična in psihična preobremenitev pri delu.	1	2	3	4	5
17	Moje delo je stresno.	1	2	3	4	5
18	Moje delo je fizično naporno.	1	2	3	4	5
19	Moje delo je psihično naporno.	1	2	3	4	5

VARNOST ZAPOSLOTITVE

20	Izguba zaposlitve me ne skrbi.	1	2	3	4	5
21	Novosti se uvajajo postopoma in počasi.	1	2	3	4	5
22	V organizaciji vlada stabilnost.	1	2	3	4	5
23	Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve je visoka.	1	2	3	4	5

PRIPADNOST ORGANIZACIJI

24	Verjamem v uspešen razvoj naše organizacije.	1	2	3	4	5
25	Iz organizacije ne bi šel, če bi dobil boljšo službo	1	2	3	4	5
26	Ponosen sem, da lahko delam v tej organizaciji.	1	2	3	4	5
27	Naša organizacija ima dober ugled v javnosti.	1	2	3	4	5
28	Vedno sem pripravljen pomagati vodji.	1	2	3	4	5

29	Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.	1	2	3	4	5
30	Menim, da je moje delovno mesto ugledno.	1	2	3	4	5

POKLICNI RAZVOJ

31	Kvaliteta razvoja je visoka za vse zaposlene.	1	2	3	4	5
32	Možnosti razvoja so enake za vse zaposlene v organizaciji.	1	2	3	4	5
33	Nudeno je ustrezno dodatno izobraževanje.	1	2	3	4	5
34	Imam ustrezne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
35	Obstoječi sistem napredovanja je dovolj stimulativen.	1	2	3	4	5

VODENJE ŠOLE

36	Ravnateljica ima ustrezna znanja in kompetence za vodenje.	1	2	3	4	5
37	Med zaposlenimi se ne delajo razlike.	1	2	3	4	5
38	Vodstvo me ustrezno motivira in stimulira.	1	2	3	4	5
39	Vodstvo nudi redne in natančne povratne informacije o delu.	1	2	3	4	5
40	Vodstvo upošteva moje predloge in želje v zvezi z delom.	1	2	3	4	5
41	Komunikacija z vodstvom poteka dvosmerno in demokratično.	1	2	3	4	5
42	Vse nastale težave in konflikti se rešujejo mirno in sproti.	1	2	3	4	5
43	Vzdušje ob delu je sproščeno, vendar še vedno profesionalno.	1	2	3	4	5

ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

44	Odnosi med zaposlenimi v organizaciji so dobri.	1	2	3	4	5
45	Informacije si korektno in pravočasno izmenjujemo.	1	2	3	4	5
46	Svojim sodelavcem lahko zaupam.	1	2	3	4	5
47	Med zaposlenimi vlada zdrava tekmovalnost.	1	2	3	4	5
48	V kolektivu je prisotno sodelovanje in medsebojna pomoč.	1	2	3	4	5
49	Omogočeno je krajše kvalitetno neformalno druženje.	1	2	3	4	5
50	V službo hodim z veseljem.	1	2	3	4	5

NAGRAJEVANJE

51	Zadovoljen sem z obstoječimi oblikami motiviranja.	1	2	3	4	5
52	Intenzivnost nagrajevanja zaposlenih je ustrezna.	1	2	3	4	5
53	Uspeh pri delu je primerno nagrajen.	1	2	3	4	5
54	Dosežki pri delu so opaženi in pohvaljeni.	1	2	3	4	5
55	Za dobro opravljanje dela me motivira denarna nagrada/višja plača.	1	2	3	4	5
56	Za dobro opravljanje dela me motivira pohvala in priznanje.	1	2	3	4	5
57	Za dobro opravljanje dela me motivira zadovoljstvo učencev.	1	2	3	4	5
58	Za dobro opravljanje dela me motivira osebno zadovoljstvo.	1	2	3	4	5
59	Za dobro opravljanje dela me motivira možnost napredovanja.	1	2	3	4	5

PLAČA

60	Poznam zakonske podlage za ureditev plač.	1	2	3	4	5
61	Seznanjen sem s sestavo svoje plače.	1	2	3	4	5
62	Zadovoljen sem z obstoječim sistemom določanja plač.	1	2	3	4	5
63	Menim, da so plače v javnem sektorju slabše kot v zasebnem sektorju.	1	2	3	4	5
64	Plača je primerna mojemu delovnemu mestu.	1	2	3	4	5
65	Pri plači se upošteva delovna uspešnost.	1	2	3	4	5
66	Za višjo plačo bi bil pripravljen sprejeti bolj zahtevna in odgovorna dela.	1	2	3	4	5

67	Plača je v organizaciji tabu tema.	1	2	3	4	5
----	------------------------------------	---	---	---	---	---

STOPNJA ZADOVOLJSTVA

1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 niti niti	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen
---------------------------	-------------------	----------------	-----------------	----------------------

STOPNJA ZADOVOLJSTVA

68	POGOJI DELA	1	2	3	4	5
69	STATUS V ORGANIZACIJI	1	2	3	4	5
70	ZDRAVJE IN VARNOST PRI DELU	1	2	3	4	5
71	VARNOST ZAPOSLOTITVE	1	2	3	4	5
72	PRIPADNOST ORGANIZACIJI	1	2	3	4	5
73	POKLICNI RAZVOJ	1	2	3	4	5
74	VODENJE ŠOLE	1	2	3	4	5
75	ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	1	2	3	4	5
76	NAGRAJEVANJE	1	2	3	4	5
77	PLAČA	1	2	3	4	5

Želite glede obravnavane tematike še kaj izpostaviti? Vaši predlogi za izboljšave, ipd.:

Hvala za sodelovanje!

Priloga 2: Rezultati ankete

Tabela 12: Pogoji dela

Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
POGOJI DELA						
Šola je ustrezno velika, primerna za delo in ustrezno opremljena.	35	35	4.43	0.61	3	5
Kabineti/pisarne so ustrezni in ustrezno opremljeni.	35	35	3.77	0.88	2	5
Za načrtovanje in izvajanje dejavnosti imam na voljo dovolj sredstev.	35	35	4.11	0.87	2	5
Delovni stroji in naprave so dobro vzdrževani.	35	35	4.29	0.67	3	5
Delovni čas mi ustreza.	35	35	4.17	0.89	1	5
Organiziranost odmorov je dobra.	35	35	4.29	0.75	2	5
Količina in obseg del in nalog sta ustrezna.	34	35	3.82	0.72	2	5
Način izrabe in trajanje letnega dopusta sta dobro organizirana.	35	35	3.77	1.00	1	5

Tabela 13: Status v organizaciji

Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
STATUS V ORGANIZACIJI						
Moj status v organizaciji je primeren.	35	35	4.26	0.66	2	5
Posameznikov položaj v skupini je jasno določen.	35	35	4.03	0.71	2	5
V čast mi je opravljati svoje delo.	34	35	4.44	0.70	3	5

Tabela 14: Zdravje in varnost pri delu

Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
ZDRAVJE IN VARNOST PRI DELU						
V šoli je ustrezno poskrbljeno za varnost zaposlenih in njihovega imetja.	35	35	4.37	0.65	2	5
V organizaciji je omogočena zdrava prehrana.	35	35	4.46	0.70	2	5
Omogočeni so redni zdravstveni pregledi.	35	35	4.71	0.46	4	5
Ustrezno se preprečuje preobremenjenost z deli, nalogami in odgovornostmi.	35	35	3.69	0.83	1	5
Ustrezno se preprečuje prevelika fizična in psihična preobremenitev pri delu.	35	35	3.54	0.92	1	5
Moje delo je stresno.	34	35	3.94	0.95	1	5
Moje delo je fizično naporno.	34	35	2.71	0.97	1	4
Moje delo je psihično naporno.	35	35	4.09	0.89	1	5

Tabela 15: varnost zaposlitve

Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
VARNOST ZAPOSLOTITVE						
Izguba zaposlitve me ne skrbi.	35	35	3.31	1.18	1	5
Novosti se uvajajo postopoma in počasi.	35	35	3.26	1.04	1	5
V organizaciji vlada stabilnost.	35	35	3.91	0.89	1	5
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve je visoka.	35	35	3.46	0.95	1	5

Tabela 16: Pripadnost organizaciji

Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
PRIPADNOST ORGANIZACIJI						
Verjamem v uspešen razvoj naše organizacije.	35	35	4.20	0.76	2	5
Iz organizacije ne bi šel, če bi dobil boljšo službo.	35	35	3.20	1.16	1	5
Ponosen sem, da lahko delam v tej organizaciji.	35	35	3.97	0.92	2	5
Naša organizacija ima dober ugled v javnosti.	35	35	4.06	0.84	2	5
Vedno sem pripravljen pomagati vodji.	34	35	4.44	0.66	3	5
Vedno sem pripravljen pomagati sodelavcem.	35	35	4.60	0.60	3	5
Menim, da je moje delovno mesto ugledno.	34	35	3.62	1.04	1	5

Tabela 17: Poklicni razvoj

Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
POKLICNI RAZVOJ						
Kvaliteta razvoja je visoka za vse zaposlene.	33	35	3.91	0.63	2	5
Možnosti razvoja so enake za vse zaposlene v organizaciji.	34	35	3.79	0.98	1	5
Nudeno je ustrezno dodatno izobraževanje.	32	35	4.28	0.77	2	5
Imam ustrezne možnosti za napredovanje.	34	35	3.85	1.08	1	5
Obstoječi sistem napredovanja je dovolj stimulativen.	33	35	2.70	1.19	1	5

Tabela 18: Vodenje šole

Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
VODENJE ŠOLE						
Ravnateljica ima ustrezna znanja in kompetence za vodenje.	35	35	4.26	0.78	2	5
Med zaposlenimi se ne delajo razlike.	35	35	3.54	1.12	1	5
Vodstvo me ustrezno motivira in stimulira.	35	35	3.60	0.88	1	5
Vodstvo nudi redne in natančne povratne informacije o delu.	35	35	3.77	0.94	2	5
Vodstvo upošteva moje predloge in želje v zvezi z delom.	34	35	3.91	0.90	1	5
Komunikacija z vodstvom poteka dvosmerno in demokratično.	35	35	4.06	0.97	1	5
Vse nastale težave in konflikti se rešujejo mirno in sproti.	35	35	3.86	0.97	1	5
Vzdušje ob delu je sproščeno, vendar še vedno profesionalno.	34	35	4.00	0.98	1	5

Tabela 19: Odnosi med zaposlenimi

Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
ODNOSI MED ZAPOSLENIMI						
Odnosi med zaposlenimi v organizaciji so dobri.	35	35	4.23	0.60	3	5
Informacije si korektno in pravočasno izmenjujemo.	35	35	3.94	0.68	2	5
Svojim sodelavcem lahko zaupam.	35	35	3.97	0.71	3	5
Med zaposlenimi vlada zdrava tekmovalnost.	35	35	3.80	0.80	2	5
V kolektivu je prisotno sodelovanje in medsebojna pomoč.	35	35	4.31	0.72	2	5
Omogočeno je krajše kvalitetno neformalno druženje.	34	35	4.44	0.56	3	5
V službo hodim z veseljem.	34	35	4.32	0.73	3	5

Tabela 20: Nagrajevanje

Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
NAGRAJEVANJE						
Zadovoljen sem z obstoječimi oblikami motiviranja.	35	35	3.17	0.98	1	5
Intenzivnost nagrajevanja zaposlenih je ustrezna.	35	35	2.80	1.02	1	4
Uspeh pri delu je primerno nagrajen.	35	35	2.86	1.00	1	5
Dosežki pri delu so opaženi in pohvaljeni.	35	35	3.46	0.95	1	5
Za dobro opravljanje dela me motivira denarna nagrada/višja plača.	35	35	2.86	1.17	1	5
Za dobro opravljanje dela me motivira pohvala in priznanje.	35	35	3.91	0.95	1	5
Za dobro opravljanje dela me motivira zadovoljstvo učencev.	35	35	4.46	0.61	3	5
Za dobro opravljanje dela me motivira osebno zadovoljstvo.	35	35	4.63	0.60	3	5
Za dobro opravljanje dela me motivira možnost napredovanja.	34	35	3.62	0.89	1	5

Tabela 21: Plača

Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
PLAČA						
Poznam zakonske podlage za ureditev plač.	35	35	3.31	1.23	1	5
Seznanjen sem s sestavo svoje plače.	35	35	3.26	1.20	1	5
Zadovoljen sem z obstoječim sistemom določanja plač.	35	35	2.60	1.03	1	4
Menim da so plače v javnem sektorju slabše kot v zasebnem sektorju.	35	35	3.46	1.04	1	5
Plača je primerna mojemu delovnemu mestu.	35	35	2.80	0.80	1	4
Pri plači se upošteva delovna uspešnost.	35	35	2.20	1.18	1	5

Za višjo plačo bi bil pripravljen sprejeti bolj zahtevna in odgovorna dela.	33	35	3.64	0.78	2	5
Plača je v organizaciji tabu tema.	35	35	2.40	1.01	1	4

Tabela 22: Splošna stopnja zadovoljstva

Vprašanje	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
STOPNJA ZADOVOLJSTVA						
POGOJI DELA	35	35	3.80	0.83	1	5
STATUS V ORGANIZACIJI	35	35	4.00	0.59	3	5
ZDRAVJE IN VARNOST PRI DELU	35	35	4.14	0.85	1	5
VARNOST ZAPOSLOTITVE	35	35	3.80	0.90	1	5
PRIPADNOST ORGANIZACIJI	35	35	4.06	0.87	1	5
POKLICNI RAZVOJ	34	35	3.85	1.05	1	5
VODENJE ŠOLE	34	35	3.79	1.04	1	5
ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	35	35	4.09	0.82	1	5
NAGRAJEVANJE	35	35	2.74	1.12	1	5
PLAČA	35	35	3.11	0.72	2	4

Priloga 3: Tabele iz SPSS-a

Potrebno je upoštevati, da je pred vsako decimalno vejico v tabeli 0, saj program SPSS tega ne izpiše. Tabele so zaradi obsežnosti razdeljene na več kosov.

Tabela 23: H 1

		ustreznost_šole	ustreznost_kabin etov	delovna_sredstva
ustreznost_šole	Pearson Correlation	1	,465**	,462**
	Sig. (2-tailed)		,005	,005
	N	35	35	35
ustreznost_kabinetov	Pearson Correlation	,465**	1	,267
	Sig. (2-tailed)	,005		,120
	N	35	35	35
delovna_sredstva	Pearson Correlation	,462**	,267	1
	Sig. (2-tailed)	,005	,120	
	N	35	35	35
vzdrževanost_naprav	Pearson Correlation	,414*	,316	,450**
	Sig. (2-tailed)	,013	,065	,007
	N	35	35	35
delovni_čas	Pearson Correlation	,186	-,212	,279
	Sig. (2-tailed)	,284	,222	,105
	N	35	35	35
organiziranost_odmorov	Pearson Correlation	,368*	,191	,174
	Sig. (2-tailed)	,029	,271	,316
	N	35	35	35
količina_nalog	Pearson Correlation	,045	-,155	-,023
	Sig. (2-tailed)	,802	,381	,897
	N	34	34	34
letni_dopust	Pearson Correlation	-,076	-,095	-,240
	Sig. (2-tailed)	,665	,589	,165
	N	35	35	35
kvaliteta_odnosov	Pearson Correlation	,370*	,327	,572**
	Sig. (2-tailed)	,029	,056	,000
	N	35	35	35
izmenjavanje_informacij	Pearson Correlation	,131	,076	,508**
	Sig. (2-tailed)	,452	,666	,002
	N	35	35	35
Zaupanje	Pearson Correlation	,303	,179	,534**
	Sig. (2-tailed)	,077	,304	,001
	N	35	35	35

zdrava_tekmovalnost	Pearson Correlation	,303	,269	,630**
	Sig. (2-tailed)	,076	,118	,000
	N	35	35	35
medsebojna_pomoč	Pearson Correlation	,221	,397*	,507**
	Sig. (2-tailed)	,201	,018	,002
	N	35	35	35
neformalno_druženje	Pearson Correlation	-,054	,107	,042
	Sig. (2-tailed)	,760	,548	,813
	N	34	34	34
veselje_do_službe	Pearson Correlation	-,126	-,103	,146
	Sig. (2-tailed)	,477	,562	,410
	N	34	34	34
izračunano_ostalo_zadovoljstvo	Pearson Correlation	,324	,576**	,523**
	Sig. (2-tailed)	,058	,000	,001
	N	35	35	35

		vzdrževanost_na prav	delovni_čas	organiziranost_o dmorov
ustreznost_šole	Pearson Correlation	,414*	,186	,368*
	Sig. (2-tailed)	,013	,284	,029
	N	35	35	35
ustreznost_kabinetov	Pearson Correlation	,316	-,212	,191
	Sig. (2-tailed)	,065	,222	,271
	N	35	35	35
delovna_sredstva	Pearson Correlation	,450**	,279	,174
	Sig. (2-tailed)	,007	,105	,316
	N	35	35	35
vzdrževanost_naprav	Pearson Correlation	1	,113	,126
	Sig. (2-tailed)		,518	,471
	N	35	35	35
delovni_čas	Pearson Correlation	,113	1	,013
	Sig. (2-tailed)	,518		,943
	N	35	35	35
organiziranost_odmorov	Pearson Correlation	,126	,013	1
	Sig. (2-tailed)	,471	,943	
	N	35	35	35
količina_nalog	Pearson Correlation	-,090	,231	,033
	Sig. (2-tailed)	,614	,188	,852
	N	34	34	34
letni_dopust	Pearson Correlation	-,031	,111	-,067
	Sig. (2-tailed)	,858	,525	,702
	N	35	35	35
kvaliteta_odnosov	Pearson Correlation	,421*	,476**	,440**
	Sig. (2-tailed)	,012	,004	,008
	N	35	35	35
izmenjavanje_informacij	Pearson Correlation	,230	,355*	,147
	Sig. (2-tailed)	,183	,037	,398

	N	35	35	35
Zaupanje	Pearson Correlation	,143	,335*	,349*
	Sig. (2-tailed)	,414	,049	,040
	N	35	35	35
zdrava_tekmovalnost	Pearson Correlation	,387*	,298	,246
	Sig. (2-tailed)	,022	,082	,154
	N	35	35	35
medsebojna_pomoč	Pearson Correlation	,175	,235	,429*
	Sig. (2-tailed)	,314	,174	,010
	N	35	35	35
neformalno_druženje	Pearson Correlation	,084	,169	-,214
	Sig. (2-tailed)	,638	,339	,225
	N	34	34	34
veselje_do_službe	Pearson Correlation	-,308	,158	-,273
	Sig. (2-tailed)	,077	,372	,119
	N	34	34	34
izračunano_ostalo_zadovoljstvo	Pearson Correlation	,173	,204	,240
	Sig. (2-tailed)	,320	,240	,165
	N	35	35	35

		količina_nalog	letni_dopust	kvaliteta_odnosov
ustreznost_šole	Pearson Correlation	,045	-,076	,370*
	Sig. (2-tailed)	,802	,665	,029
	N	34	35	35
ustreznost_kabinetov	Pearson Correlation	-,155	-,095	,327
	Sig. (2-tailed)	,381	,589	,056
	N	34	35	35
delovna_sredstva	Pearson Correlation	-,023	-,240	,572**
	Sig. (2-tailed)	,897	,165	,000
	N	34	35	35
vzdrževanost_naprav	Pearson Correlation	-,090	-,031	,421*
	Sig. (2-tailed)	,614	,858	,012
	N	34	35	35
delovni_čas	Pearson Correlation	,231	,111	,476**
	Sig. (2-tailed)	,188	,525	,004
	N	34	35	35
organiziranost_odmorov	Pearson Correlation	,033	-,067	,440**
	Sig. (2-tailed)	,852	,702	,008
	N	34	35	35
količina_nalog	Pearson Correlation	1	,149	,160
	Sig. (2-tailed)		,400	,367
	N	34	34	34
letni_dopust	Pearson Correlation	,149	1	-,106
	Sig. (2-tailed)	,400		,543
	N	34	35	35
kvaliteta_odnosov	Pearson Correlation	,160	-,106	1
	Sig. (2-tailed)			
	N			

	Sig. (2-tailed)	,367	,543	
	N	34	35	35
izmenjavanje_informacij	Pearson Correlation	,093	-,105	,680**
	Sig. (2-tailed)	,601	,547	,000
	N	34	35	35
Zaupanje	Pearson Correlation	,222	-,466**	,642**
	Sig. (2-tailed)	,206	,005	,000
	N	34	35	35
zdrava_tekmovalnost	Pearson Correlation	-,076	-,427*	,715**
	Sig. (2-tailed)	,667	,011	,000
	N	34	35	35
medsebojna_pomoč	Pearson Correlation	,045	-,224	,718**
	Sig. (2-tailed)	,801	,196	,000
	N	34	35	35
neformalno_druženje	Pearson Correlation	,200	-,238	,083
	Sig. (2-tailed)	,258	,176	,640
	N	34	34	34
veselje_do_službe	Pearson Correlation	,287	-,140	,052
	Sig. (2-tailed)	,099	,430	,771
	N	34	34	34
izračunano_ostalo_zadovoljstvo	Pearson Correlation	-,057	-,127	,577**
	Sig. (2-tailed)	,748	,468	,000
	N	34	35	35

		izmenjavanje_informacij	zaupanje	zdrava_tekmovalnost
ustreznost_šole	Pearson Correlation	,131	,303	,303
	Sig. (2-tailed)	,452	,077	,076
	N	35	35	35
ustreznost_kabinetov	Pearson Correlation	,076	,179	,269
	Sig. (2-tailed)	,666	,304	,118
	N	35	35	35
delovna_sredstva	Pearson Correlation	,508**	,534**	,630**
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,000
	N	35	35	35
vzdrževanost_naprav	Pearson Correlation	,230	,143	,387*
	Sig. (2-tailed)	,183	,414	,022
	N	35	35	35
delovni_čas	Pearson Correlation	,355*	,335*	,298
	Sig. (2-tailed)	,037	,049	,082
	N	35	35	35
organiziranost_odmorov	Pearson Correlation	,147	,349*	,246
	Sig. (2-tailed)	,398	,040	,154
	N	35	35	35
količina_nalog	Pearson Correlation	,093	,222	-,076
	Sig. (2-tailed)	,601	,206	,667
	N	34	34	34

letni_dopust	Pearson Correlation	-,105	-,466**	-,427*
	Sig. (2-tailed)	,547	,005	,011
	N	35	35	35
kvaliteta_odnosov	Pearson Correlation	,680**	,642**	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
izmenjavanje_informacij	Pearson Correlation	1	,545**	,518**
	Sig. (2-tailed)		,001	,001
	N	35	35	35
Zaupanje	Pearson Correlation	,545**	1	,669**
	Sig. (2-tailed)	,001		,000
	N	35	35	35
zdrava_tekmovalnost	Pearson Correlation	,518**	,669**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	
	N	35	35	35
medsebojna_pomoč	Pearson Correlation	,637**	,714**	,627**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
	N	35	35	35
neformalno_druženje	Pearson Correlation	,026	,380*	,037
	Sig. (2-tailed)	,883	,027	,837
	N	34	34	34
veselje_do_službe	Pearson Correlation	-,002	,219	-,022
	Sig. (2-tailed)	,992	,213	,902
	N	34	34	34
izračunano_ostalo_zadovoljstvo	Pearson Correlation	,428*	,477**	,519**
	Sig. (2-tailed)	,010	,004	,001
	N	35	35	35

		medsebojna_pomoč	neformalno_druženje	veselje_do_službe
ustreznost_šole	Pearson Correlation	,221	-,054	-,126
	Sig. (2-tailed)	,201	,760	,477
	N	35	34	34
ustreznost_kabinetov	Pearson Correlation	,397*	,107	-,103
	Sig. (2-tailed)	,018	,548	,562
	N	35	34	34
delovna_sredstva	Pearson Correlation	,507**	,042	,146
	Sig. (2-tailed)	,002	,813	,410
	N	35	34	34
vzdrževanost_naprav	Pearson Correlation	,175	,084	-,308
	Sig. (2-tailed)	,314	,638	,077
	N	35	34	34
delovni_čas	Pearson Correlation	,235	,169	,158
	Sig. (2-tailed)	,174	,339	,372
	N	35	34	34
organiziranost_odmorov	Pearson Correlation	,429*	-,214	-,273
	Sig. (2-tailed)	,010	,225	,119

	N	35	34	34
količina_nalog	Pearson Correlation	,045	,200	,287
	Sig. (2-tailed)	,801	,258	,099
	N	34	34	34
letni_dopust	Pearson Correlation	-,224	-,238	-,140
	Sig. (2-tailed)	,196	,176	,430
	N	35	34	34
kvaliteta_odnosov	Pearson Correlation	,718**	,083	,052
	Sig. (2-tailed)	,000	,640	,771
	N	35	34	34
izmenjavanje_informacij	Pearson Correlation	,637**	,026	-,002
	Sig. (2-tailed)	,000	,883	,992
	N	35	34	34
Zaupanje	Pearson Correlation	,714**	,380*	,219
	Sig. (2-tailed)	,000	,027	,213
	N	35	34	34
zdrava_tekmovalnost	Pearson Correlation	,627**	,037	-,022
	Sig. (2-tailed)	,000	,837	,902
	N	35	34	34
medsebojna_pomoč	Pearson Correlation	1	,194	,160
	Sig. (2-tailed)		,270	,365
	N	35	34	34
neformalno_druženje	Pearson Correlation	,194	1	,605**
	Sig. (2-tailed)	,270		,000
	N	34	34	34
veselje_do_službe	Pearson Correlation	,160	,605**	1
	Sig. (2-tailed)	,365	,000	
	N	34	34	34
izračunano_ostalo_zadovoljstvo	Pearson Correlation	,623**	,222	,198
	Sig. (2-tailed)	,000	,206	,262
	N	35	34	34

		izračunano_ostalo_zadovoljstvo
ustreznost_šole	Pearson Correlation	,324
	Sig. (2-tailed)	,058
	N	35
ustreznost_kabinetov	Pearson Correlation	,576**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35
delovna_sredstva	Pearson Correlation	,523**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	35
vzdrževanost_naprav	Pearson Correlation	,173
	Sig. (2-tailed)	,320
	N	35
delovni_čas	Pearson Correlation	,204

	Sig. (2-tailed)	,240
	N	35
organiziranost_odmorov	Pearson Correlation	,240
	Sig. (2-tailed)	,165
	N	35
količina_nalog	Pearson Correlation	-,057
	Sig. (2-tailed)	,748
	N	34
letni_dopust	Pearson Correlation	-,127
	Sig. (2-tailed)	,468
	N	35
kvaliteta_odnosov	Pearson Correlation	,577**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35
izmenjavanje_informacij	Pearson Correlation	,428*
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	35
zaupanje	Pearson Correlation	,477**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	35
zdrava_tekmovalnost	Pearson Correlation	,519**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	35
medsebojna_pomoč	Pearson Correlation	,623**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	35
neformalno_druženje	Pearson Correlation	,222
	Sig. (2-tailed)	,206
	N	34
veselje_do_sluzbe	Pearson Correlation	,198
	Sig. (2-tailed)	,262
	N	34
izračunano_ostalo_zadovoljstvo	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	35

Tabela 24: H 2

		vodstveno_motiviranje	informacije	upoštevanje_predlogov
vodstveno_motiviranje	Pearson Correlation	1	,737**	,301
	Sig. (2-tailed)		,000	,084
	N	35	35	34
Informacije	Pearson Correlation	,737**	1	,297
	Sig. (2-tailed)	,000		,088
	N	35	35	34
upoštevanje_predlogov	Pearson Correlation	,301	,297	1

	Sig. (2-tailed)	,084	,088	
	N	34	34	34
Komunikacija	Pearson Correlation	,786**	,821**	,455**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007
	N	35	35	34
reševanje_konfliktov	Pearson Correlation	,754**	,764**	,434*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010
	N	35	35	34
Vzdušje	Pearson Correlation	,394*	,264	,615**
	Sig. (2-tailed)	,021	,131	,000
	N	34	34	34
delovni_čas	Pearson Correlation	,219	,181	-,111
	Sig. (2-tailed)	,206	,299	,534
	N	35	35	34
Odmori	Pearson Correlation	,133	,386*	,080
	Sig. (2-tailed)	,445	,022	,651
	N	35	35	34
količina_nalog	Pearson Correlation	,067	-,163	,069
	Sig. (2-tailed)	,708	,357	,698
	N	34	34	34
letni_dopust	Pearson Correlation	-,206	-,088	,142
	Sig. (2-tailed)	,234	,615	,422
	N	35	35	34
Stres	Pearson Correlation	,264	,221	,595**
	Sig. (2-tailed)	,132	,209	,000
	N	34	34	34

		komunikacija	reševanje_konfliktov	vzdušje
vodstveno_motiviranje	Pearson Correlation	,786**	,754**	,394*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,021
	N	35	35	34
Informacije	Pearson Correlation	,821**	,764**	,264
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,131
	N	35	35	34
upoštevanje_predlogov	Pearson Correlation	,455**	,434*	,615**
	Sig. (2-tailed)	,007	,010	,000
	N	34	34	34
Komunikacija	Pearson Correlation	1	,882**	,413*
	Sig. (2-tailed)		,000	,015
	N	35	35	34
reševanje_konfliktov	Pearson Correlation	,882**	1	,350*
	Sig. (2-tailed)	,000		,043
	N	35	35	34
Vzdušje	Pearson Correlation	,413*	,350*	1
	Sig. (2-tailed)	,015	,043	
	N	34	34	34

delovni_čas	Pearson Correlation	,151	,142	,176
	Sig. (2-tailed)	,386	,417	,319
	N	35	35	34
Odmori	Pearson Correlation	,260	,379*	,000
	Sig. (2-tailed)	,131	,025	1,000
	N	35	35	34
količina_nalog	Pearson Correlation	-,080	-,177	,301
	Sig. (2-tailed)	,654	,316	,084
	N	34	34	34
letni_dopust	Pearson Correlation	-,047	-,185	,030
	Sig. (2-tailed)	,790	,288	,865
	N	35	35	34
Stres	Pearson Correlation	,232	,186	,453**
	Sig. (2-tailed)	,187	,293	,007
	N	34	34	34

		delovni_čas	odmori	količina_nalog
vodstveno_motiviranje	Pearson Correlation	,219	,133	,067
	Sig. (2-tailed)	,206	,445	,708
	N	35	35	34
Informacije	Pearson Correlation	,181	,386*	-,163
	Sig. (2-tailed)	,299	,022	,357
	N	35	35	34
upoštevanje_predlogov	Pearson Correlation	-,111	,080	,069
	Sig. (2-tailed)	,534	,651	,698
	N	34	34	34
Komunikacija	Pearson Correlation	,151	,260	-,080
	Sig. (2-tailed)	,386	,131	,654
	N	35	35	34
reševanje_konfliktov	Pearson Correlation	,142	,379*	-,177
	Sig. (2-tailed)	,417	,025	,316
	N	35	35	34
Vzdušje	Pearson Correlation	,176	,000	,301
	Sig. (2-tailed)	,319	1,000	,084
	N	34	34	34
delovni_čas	Pearson Correlation	1	,136	,328
	Sig. (2-tailed)		,436	,059
	N	35	35	34
Odmori	Pearson Correlation	,136	1	,033
	Sig. (2-tailed)	,436		,852
	N	35	35	34
količina_nalog	Pearson Correlation	,328	,033	1
	Sig. (2-tailed)	,059	,852	
	N	34	34	34
letni_dopust	Pearson Correlation	,296	-,067	,149
	Sig. (2-tailed)	,085	,702	,400

	N	35	35	34
Stres	Pearson Correlation	-,206	-,147	-,149
	Sig. (2-tailed)	,242	,406	,400
	N	34	34	34

		letni_dopust	stres
vodstveno_motiviranje	Pearson Correlation	-,206	,264
	Sig. (2-tailed)	,234	,132
	N	35	34
informacije	Pearson Correlation	-,088	,221
	Sig. (2-tailed)	,615	,209
	N	35	34
upoštevanje_predlogov	Pearson Correlation	,142	,595**
	Sig. (2-tailed)	,422	,000
	N	34	34
komunikacija	Pearson Correlation	-,047	,232
	Sig. (2-tailed)	,790	,187
	N	35	34
reševanje_konfliktov	Pearson Correlation	-,185	,186
	Sig. (2-tailed)	,288	,293
	N	35	34
vzdušje	Pearson Correlation	,030	,453**
	Sig. (2-tailed)	,865	,007
	N	34	34
delovni_čas	Pearson Correlation	,296	-,206
	Sig. (2-tailed)	,085	,242
	N	35	34
odmori	Pearson Correlation	-,067	-,147
	Sig. (2-tailed)	,702	,406
	N	35	34
količina_nalog	Pearson Correlation	,149	-,149
	Sig. (2-tailed)	,400	,400
	N	34	34
letni_dopust	Pearson Correlation	1	-,015
	Sig. (2-tailed)		,934
	N	35	34
Stres	Pearson Correlation	-,015	1
	Sig. (2-tailed)	,934	
	N	34	34

Tabela 25: H 4

		uspešen_razvoj	odhod	ponos
uspešen_razvoj	Pearson Correlation	1	,087	,806**
	Sig. (2-tailed)		,619	,000
	N	35	35	35

Odhod	Pearson Correlation	,087	1	,308
	Sig. (2-tailed)	,619		,072
	N	35	35	35
Ponos	Pearson Correlation	,806**	,308	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,072	
	N	35	35	35
ugled_organizacije	Pearson Correlation	,652**	,066	,583**
	Sig. (2-tailed)	,000	,707	,000
	N	35	35	35
pripravljenost_pomagati_vodji	Pearson Correlation	,324	,113	,294
	Sig. (2-tailed)	,061	,523	,092
	N	34	34	34
pripravljenost_pomagati_sodelavcem	Pearson Correlation	,436**	,244	,506**
	Sig. (2-tailed)	,009	,158	,002
	N	35	35	35
uglednost_zaposlitve	Pearson Correlation	,203	-,105	,071
	Sig. (2-tailed)	,250	,555	,692
	N	34	34	34
Plača	Pearson Correlation	,221	-,178	,181
	Sig. (2-tailed)	,209	,313	,304
	N	34	34	34

		ugled_organizacije	pripravljenost_pomagati_vodji
uspešen_razvoj	Pearson Correlation	,652**	,324
	Sig. (2-tailed)	,000	,061
	N	35	34
Odhod	Pearson Correlation	,066	,113
	Sig. (2-tailed)	,707	,523
	N	35	34
Ponos	Pearson Correlation	,583**	,294
	Sig. (2-tailed)	,000	,092
	N	35	34
ugled_organizacije	Pearson Correlation	1	,312
	Sig. (2-tailed)		,072
	N	35	34
pripravljenost_pomagati_vodji	Pearson Correlation	,312	1
	Sig. (2-tailed)	,072	
	N	34	34
pripravljenost_pomagati_sodelavcem	Pearson Correlation	,189	,164
	Sig. (2-tailed)	,276	,354
	N	35	34
uglednost_zaposlitve	Pearson Correlation	,397*	,252
	Sig. (2-tailed)	,020	,151
	N	34	34
Plača	Pearson Correlation	,184	-,040
	Sig. (2-tailed)	,298	,824

		pripravljenost_pomagati_sodelavcem	uglednost_zaposlitve	plača
uspešen_razvoj	Pearson Correlation	,436**	,203	,221
	Sig. (2-tailed)	,009	,250	,209
	N	35	34	34
Odhod	Pearson Correlation	,244	-,105	-,178
	Sig. (2-tailed)	,158	,555	,313
	N	35	34	34
Ponos	Pearson Correlation	,506**	,071	,181
	Sig. (2-tailed)	,002	,692	,304
	N	35	34	34
ugled_organizacije	Pearson Correlation	,189	,397*	,184
	Sig. (2-tailed)	,276	,020	,298
	N	35	34	34
pripravljenost_pomagati_vodji	Pearson Correlation	,164	,252	-,040
	Sig. (2-tailed)	,354	,151	,824
	N	34	34	34
pripravljenost_pomagati_sodelavcem	Pearson Correlation	1	-,017	,260
	Sig. (2-tailed)		,925	,138
	N	35	34	34
uglednost_zaposlitve	Pearson Correlation	-,017	1	,476**
	Sig. (2-tailed)	,925		,004
	N	34	34	34
Plača	Pearson Correlation	,260	,476**	1
	Sig. (2-tailed)	,138	,004	
	N	34	34	34