

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anita Gorše

**Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anita Gorše

Mentor: red. prof. dr. Vasja Vehovar

**Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

## ZAHVALA

Rada bi se zahvalila svojemu mentorju red. prof. dr. Vasji Vehovarju za strokovno pomoč, usmerjanje in nasvete pri pisanju diplomskega dela.

Posebna zahvala velja mojim staršem, ki so me podpirali in spodbujali v času študija ter mi omogočili, da sem svoj študij lahko pripeljala do želenega cilja.

Hvala tudi tebi Aldin, da si me optimistično spodbujal in mi nesebično pomagal.

## Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X

Na začetku diplomskega dela sem opredelila pojem zadovoljstva zaposlenih pri delu. Ugotovila sem, da ne obstaja enotna definicija o tem, kaj je zadovoljstvo pri delu. Različni avtorji (Mihalič, Možina, Zupan ...) različno opredeljujejo ta pojem. Nato sem predstavila različne razčlenitve dejavnikov zadovoljstva. Posebej sem izpostavila razčlenitev, ki sta jo zasnovala George in Jones. Sledil je podrobnejši opis dvanajstih pomembnejših dejavnikov zadovoljstva zaposlenih. Podjetja bi morala poskrbeti, da so njihovi zaposleni zadovoljni z omenjenimi dejavniki, saj bodo tako delali bolj kakovostno, kar bo posledično pripomoglo k uspešnosti podjetja. Zadnje področje, s katerim sem se ukvarjala v teoretičnem delu, je merjenje zadovoljstva pri delu. Poudarila sem pomen merjenja in opisala tri pomembne raziskave, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih, in sicer SiOK, Zlata nit in Gallup Q12. Prva dva vprašalnika uporabljata podobna vprašanja, medtem ko Gallup Q12 z dvanajstimi vprašanji meri zavzetost zaposlenih. V drugem delu diplomskega dela je bil cilj na podlagi teoretičnih spoznanj s pomočjo spletne ankete raziskati, kakšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih v podjetju X. Prišla sem do zaključka, da so zaposleni zadovoljni z večino dejavnikov zadovoljstva, kar pomeni, da se podjetje X zaveda, da je samo zadovoljen zaposleni lahko učinkovit delavec, kar seveda pripomore k uspešnosti podjetja.

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih, dejavniki zadovoljstva, merjenje zadovoljstva, podjetje X.

## Employee satisfaction in company X

At the beginning of the diploma I have defined the concept of employee satisfaction and found that there is no uniform definition of what is job satisfaction, but authors differently define this term. After that I have presented various breakdowns of job satisfaction factors, where I highlighted a breakdown, which was designed by George and Jones. Then followed a detailed description of the twelve most important factors of job satisfaction. Companies should ensure that their employees are satisfied with these factors, because then they will work more efficiently, which will in turn contribute to the success of the company. The last area in which I was engaged in theoretical work is measurement of job satisfaction. I have emphasized the importance of measurement, and describe three important surveys that measure employee satisfaction, namely SiOK, Golden Thread (Zlata nit) and the Gallup Q12. The first two questionnaires use similar questions, while the Gallup Q12 with twelve questions measures engagement of employees. In second part of the diploma the objective, based on theoretical insights, through an online survey was to explore what is the level of satisfaction of employees in company X. I came to the conclusion that employees are satisfied with most of the satisfaction factors, which means that company X is aware that only satisfied employees can be effective workers, which of course contributes to the success of the company.

Key words: employee satisfaction, factors of job satisfaction, measurement of satisfaction, company X.

## KAZALO

1	UVOD .....	8
2	ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	10
2.1	Opredelitev zadovoljstva zaposlenih .....	11
2.2	Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu.....	12
2.2.1	Ključni dejavniki zadovoljstva.....	16
2.2.1.1	Plača.....	16
2.2.1.2	Delovni čas.....	17
2.2.1.3	Delovne razmere .....	17
2.2.1.4	Možnost strokovnega izobraževanja.....	18
2.2.1.5	Napredovanje .....	19
2.2.1.6	Stalnost zaposlitve .....	20
2.2.1.7	Organiziranost dela .....	20
2.2.1.8	Pohvale, nagrade in kritike .....	22
2.2.1.9	Soodločanje pri delu .....	23
2.2.1.10	Notranja komunikacija.....	24
2.2.1.11	Odnosi med sodelavci .....	25
2.2.1.12	Odnosi z nadrejenimi .....	25
2.3	Merjenje zadovoljstva pri delu .....	26
2.3.1	Projekti za merjenje zadovoljstva zaposlenih .....	28
2.3.1.1	Projekt SiOK.....	28
2.3.1.2	Projekt Zlata nit.....	31
2.3.1.3	Gallup Q12.....	34
3	EMPIRIČNA RAZISKAVA .....	40
3.1	Metodologija raziskave.....	40
3.2	Rezultati raziskave in interpretacija .....	41
3.2.1	Struktura anketirancev ali splošni podatki anketirancev .....	41
3.2.2	Analiza zadovoljstva zaposlenih – dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu .....	43
3.2.2.1	T-test za en vzorec .....	45
3.2.3	Podrobnejša analiza dejavnikov: odnos z nadrejenimi, odnos s sodelavci in plača 46	
3.2.4	Analiza povezave med izobrazbo zaposlenih in ocenami dejavnikov zadovoljstva pri delu .....	48

4 SKLEP .....	52
LITERATURA .....	54
PRILOGE .....	59
Priloga A: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah (SiOK) .....	59
Priloga B: Vprašalnik za ugotavljanje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo (Zlata nit) 64	
Priloga C: Anketni vprašalnik ugotavljanja zavzetosti zaposlenih – Q12.....	66
Priloga Č: Anketni vprašalnik, uporabljen za empirični del diplomske naloge .....	67
Priloga D: Izpisi iz SPSS .....	72

#### KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Delitev anketirancev po spolu .....	41
Tabela 3.2: Delitev anketirancev po starosti .....	42
Tabela 3.3: Delitev anketirancev po stopnji izobrazbe .....	42
Tabela 3.4: Delitev anketirancev po delovnem stažu.....	42
Tabela 3.5: Ocene dejavnikov zadovoljstva zaposlenih.....	43
Tabela 3.6: Varnost zaposlitve v podjetju .....	44
Tabela 3.7: Opisne statistike za spremenljivko povprečna aritmetična sredina dejavnikov zadovoljstva.....	45
Tabela 3.8: T-test za en vzorec.....	46
Tabela 3.9: Povprečne vrednosti dejavnikov zadovoljstva zaposlenih glede na izobrazbo .....	49
Tabela 3.10: T-test med skupinama glede na izobrazbo .....	50
Tabela D.1: Odnos z nadrejenim.....	72
Tabela D.2: Nadrejeni uporablja nagrade .....	72
Tabela D.3: Nadrejeni uporablja pohvale .....	72
Tabela D.4: Nadrejeni uporablja grožnje .....	72
Tabela D.5: Nadrejeni uporablja kritike.....	73
Tabela D.6: Sodelavci si zaupamo .....	73
Tabela D.7: Sodelavci se razumemo .....	73
Tabela D.8: Sodelavci si medsebojno pomagamo .....	73
Tabela D.9: Sodelavci se spoštujemo.....	74
Tabela D.10: Sodelavci se spodbujamo .....	74
Tabela D.11: Ocena plače glede na življenjske stroške .....	74
Tabela D.12: Ocena plače glede na okolje.....	74
Tabela D.13: Ocena plače glede na slovensko povprečje .....	75
Tabela D.14: Ocena plače glede na poslovanje podjetja.....	75
Tabela D.15: Ocena plače glede na podjetja v panogi .....	75
Tabela D.16: Ocena plače glede na slabše delavce .....	75
Tabela D.17: Ocena plače glede na boljše delavce .....	76

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu .....	13
Slika 2.2: Zavzetost zaposlenih v posameznih državah .....	35

# 1 UVOD

Organizacija so ljudje, zato je uspeh sleherne organizacije odvisen od njihove učinkovitosti in pripadnosti. Učinkovitost zaposlenih se veča z njihovim zadovoljstvom pri delu. Podjetja morajo zaposlene obravnavati kot premoženje in ne kot strošek, saj prinašajo novo znanje in kapital. Kljub pomembnosti zadovoljstva pa se nekatera podjetja ne zavedajo, kako pomembni so njihovi zaposleni in njihov intelektualni kapital. Večina podjetij upošteva zaposlene pri izračunu plač, ki jim predstavlja le velik strošek. Morali bi se zavedati, da so zaposleni s svojimi sposobnostmi pomemben vir pri doseganju tako uspešnosti kot tudi konkurenčnosti organizacije (Cintauer 2005; Špitar 2009).

Ljudje delajo zaradi potreb po pridobivanju, varnosti, ugledu, družbi, novih doživetjih ... V delovni proces vlagajo energijo in čas, za nadomestilo pa pričakujejo zanimivo, ustvarjalno delo, dobre delovne razmere in ustrezno plačo. Zaželeno je, da je ta tehnika v ravnovesju (Pistotnik 2004). Doživljanje zadovoljstva pa si zaposleni predstavljajo na različne načine. Nekateri si želijo boljše medsebojne odnose, drugi upoštevanje in uresničevanje njihovih idej, spet tretji si želijo pohvalo ali priznanje. Če želijo podjetja zaposlene pripraviti do tega, da bodo pri svojem delu učinkoviti in uspešni, morajo ustvariti dobre delovne pogoje, hkrati pa jim mora delo pomeniti vir osebnega zadovoljstva. Da pa bi to dosegli, morajo organizacije znati oblikovati delovni proces, ki bo zaposlenim omogočil čim večje zadovoljstvo pri delu (Paska 2009).

**Namen** diplomskega dela je ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X. Zanimalo me bo, s katerim dejavnikom zadovoljstva so zaposleni najbolj zadovoljni in s katerim najmanj. Skušala bom torej izmeriti stopnjo zadovoljstva v izbranem podjetju in tako ugotoviti, ali se v podjetju X zavedajo, kako pomemben vir uspešnosti so zaposleni.

**Cilj** mojega diplomskega dela je opredeliti teoretične vidike zadovoljstva zaposlenih, oblikovati metodologijo za proučevanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju, ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih in s katerimi dejavniki zadovoljstva so najbolj zadovoljni oziroma nezadovoljni.



V podjetju X dajejo velik pomen zadovoljstvu zaposlenih. V povezavi s tem sem si postavila naslednje hipoteze:

- H1: V podjetju X dajejo velik pomen zadovoljstvu zaposlenih, zato je stopnja zadovoljstva visoka in je nad 3,5.
- H2: Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so bolj zadovoljni na delovnem mestu kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.

V diplomskem delu sem uporabila več *metod* proučevanja zadovoljstva zaposlenih. V teoretičnem delu sem s pomočjo metode deskripcije, kjer gre za uporabo in interpretacijo že napisane literature, opisovala teoretične vidike zadovoljstva. V pomoč mi je bila strokovna literatura domačih in tujih avtorjev, članki ter internetni viri. V praktičnem delu sem za ugotavljanje zadovoljstva v podjetju X uporabila metodo anketiranja (spletno anketiranje), ki sem ga izvedla s pomočjo vprašalnika, ki je zasnovan na podlagi projekta raziskovanja in spremljanja organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih v Sloveniji – SiOK. Vprašalnik sem nekoliko priredila svojim potrebam, saj me je zanimalo le zadovoljstvo zaposlenih in ne tudi organizacijska klima v izbranem podjetju. Rezultate sem analizirala in statistično obdelala s programsko opremo SPSS.

Diplomsko delo sem vsebinsko razdelila na dva dela. V prvem delu, ki je teoretični, sem najprej opredelila zadovoljstvo zaposlenih. Pri tem sem navedla opredelitve različnih avtorjev. Nato sem predstavila različne razčlenitve dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo. Temu sledi podroben opis pomembnejših dejavnikov zadovoljstva. Naslednje področje, ki sem ga obravnavala v teoretičnem delu diplomskega dela, je merjenje zadovoljstva. Pisala sem o pomenu merjenja, postopkih merjenja in opisala tri raziskave, ki merijo zadovoljstvo zaposlenih: SiOK, Zlata nit in Gallup Q12. V drugem oziroma empiričnem delu sem s pomočjo anketnega vprašalnika poskušala ugotoviti dejansko stanje zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju. Najprej sem v okviru metodologije predstavila vprašalnik, potek raziskave in statistično obdelavo podatkov. Sledi opis rezultatov raziskave in interpretacija. Diplomsko delo sem zaključila s sklepom, v katerem povzemam bistvene ugotovitve pričujočega dela.

## 2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo je za vsakega zaposlenega največ, kar si lahko želi na delovnem mestu. Prav tako lahko trdimo, da so zadovoljni zaposleni največ, kar si lahko želi vsako podjetje, in predpogoj za vse, kar lahko skupaj dosežejo (Mihalič 2008, 4). Zadovoljstvo na delovnem mestu je dejavnik, ki prispeva k večji kakovosti delovnega življenja in tudi h kakovosti življenja nasploh, kar je pomembno tako za delavce kot tudi za delodajalce.

Zadovoljstvo zaposlenih je v veliki meri povezano z možnostjo zaposlenih, da s svojim delom v podjetju zadovoljijo svoje osnovne potrebe. Svetlik v svoji raziskavi razvršča osnovne potrebe zaposlenih v štiri skupine (v Možina in drugi 1998, 152):

- materialne potrebe ali potrebe »*imeti*«, ki jih posamezniki lahko zadovoljujejo predvsem s plačo, z dodatki k plači in z drugimi materialnimi ugodnostmi;
- potrebe po »*varnosti*«, ki jih zaposleni lahko zadovoljujejo predvsem z varnim in zdravim delom, z raznimi oblikami socialnega in zdravstvenega zavarovanja, s stalnostjo zaposlitve ...;
- socialne potrebe ali potrebe »*ljubiti*«, ki jih zaposleni zadovoljujejo z vključevanjem v delovne skupine, z dobrimi odnosi s sodelavci, z nadrejenimi, s podrejenimi;
- osebne potrebe ali potrebe »*biti*«, katerih zadovoljevanje je odvisno predvsem od samostojnosti delavcev, od vključenosti v odločanje, v izobraževanje in možnosti uporabe znanja pri delu.

Treba je poudariti, da je zadovoljstvo pri delu kompleksen pojav, saj imajo zaposleni različna pričakovanja in mišljenja o pomenu vrednot, kar različno vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva pri delu. Treba je raziskati, kaj je tisto, kar posameznika motivira in mu nudi zadovoljstvo. Zadovoljni in visoko motivirani zaposleni delajo bolj kakovostno, so bolj produktivni, s tem pa pripomorejo k uspešnosti podjetja. Podjetje lahko njihovo vloženo energijo nagradi, kar vodi do večjega zadovoljstva, s čimer je krog sklenjen (Grobelšek 2010, 16).

## 2.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

V strokovni literaturi ni zaslediti enotne definicije o tem, kaj je zadovoljstvo pri delu, temveč različni avtorji različno opredeljujejo ta pojem.

Po Zupanovi je zadovoljstvo pri delu »... prijetna oziroma pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje njegovega dela. Gre za notranje dožemanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami« (Zupan 2001). Podobno ga opredeljujejo naslednji avtorji: Kunšek, ki pravi, da je zadovoljstvo pri delu želeno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in izkušenj pri delu (Kunšek v Auer 2009, 6); Auer definira zadovoljstvo zaposlenih kot odsev pozitivnega stanja duha, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja elementov dela (Auer 2009, 6); Hollwnbeck in Wright pa zadovoljstvo pri delu opredeljujeta kot prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na osnovi izpolnitve svojih pričakovanj, ki so povezana z delom (Treven 1998).

Mihaličeva zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredeljuje kot tak občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in delovnih nalog ... Pri tem gre tudi za to, da sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča tudi optimističen pogled na lastno karierno prihodnost (Mihalič 2008, 4).

George in Jones pravita, da je zadovoljstvo pri delu eno od najpomembnejših občutij, povezanih s konkretnim delom in podjetjem. Pomeni nam zbir občutkov in prepričanj zaposlenih o njihovi trenutni zaposlitvi, lastni organizaciji ter svojih možnostih in pogojih dela (George in Jones 1999).

Po definiciji Možine »o zadovoljstvu na delovnem mestu po navadi govorimo tedaj, ko je plača dobra, ko imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost za soodločanje na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno« (Možina 1998, 50).

Podobno definicijo kot Možina je postavila tudi Mihaličeva, ki pravi, da zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami do zadovoljstva z neposredno nadrejenimi, z možnostmi izobraževanja, s sodelavci, z nagrajevanji, s plačo, s fizičnimi pogoji dela, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z delovnim časom in podobno (Mihalič 2006, 266).

Če povzamem omenjene definicije, lahko enostavno rečem, da je zadovoljstvo na delovnem mestu skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki jih imajo zaposleni o delovnem mestu.

## **2.2 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu**

Različni raziskovalci zadovoljstva pri delu opredeljujejo dejavnike na več načinov. Nekateri jih delijo zelo podrobno, drugi jih razvrščajo v skupine oziroma kategorije (na primer po varnosti, statusu, samostojnosti ...). Na vprašanje, koliko različnih dejavnikov obstaja, ni mogoče pravilno odgovoriti, tako kot ne moremo odgovoriti na vprašanje, koliko različnih potreb obstaja (Cintauer 2005).

Po mnenju Mihaličeve so dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom in z delovnim mestom sicer odvisni od posameznika, vendar obstajajo nekateri splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo na delovnem mestu in pri delu vsakega zaposlenega (Mihalič 2006, 266). Najbolj pogosto avtorji razvrščajo dejavnike v pet do osem skupin: vsebina dela, nadzor, finančne nagrade, napredovanje, pogoji dela in odnosi s sodelavci (Cintauer 2005, 23). Možina pravi, da so dejavniki, ki največ prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, vsebina dela, samostojnost pri delu, plača, dodatki in ugodnosti, vodenje in organizacija dela, odnosi pri delu in delovne razmere (Možina in drugi 1998, 156).

Moorhead in Griffin delita dejavnike zadovoljstva pri delu v tri velike skupine (Hribar 2007, 5):

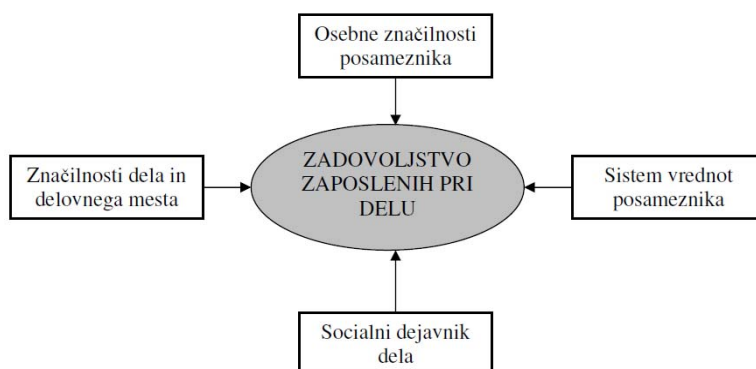
- **organizacijski dejavniki:** plača, možnosti napredovanja, delo samo, varnost in delovni pogoji;
- **skupinski dejavniki:** sodelavci in nadrejeni;
- **osebni dejavniki:** potrebe, prizadevanja in ugodnosti.

Herzberg podaja zanimivo teorijo, ugotovljeno na osnovi raziskave, in sicer da na zadovoljstvo zaposlenih pri delu vplivajo drugi dejavniki kot na nezadovoljstvo. Tako pravi, da nasprotje občutku zadovoljstva ni nezadovoljstvo, temveč samo izostanek občutka zadovoljstva. Dejavnike zadovoljstva imenuje **motivatorji**, dejavnike nezadovoljstva pa **higieniki**. Med dejavnike, ki vodijo v zadovoljstvo zaposlenih pri delu, Herzberg šteje delovne dosežke, priznanje za opravljeno delo, zanimivost dela, odgovornost pri delu, napredovanje v organizaciji in osebno rast. V nezadovoljstvo pa vodi neustreznost naslednjih dejavnikov: politike in upravljanja podjetja, nadzora, odnosov z nadrejenimi, pogojev dela, plače, odnosov s sodelavci, zasebnega življenja, statusa, varnosti zaposlitve, odnosov s podrejenimi (Cintauer 2005, 24). Če podjetjem z ustreznim oblikovanjem in organiziranostjo dela uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo zaposleni zadovoljni in s tem lahko računajo na nadpovprečne rezultate. Če pa jim uspe vnesti v delovno okolje higienike, bodo preprečili nezadovoljstvo (Možina in drugi 1998, 153).

Iz zgoraj naštetih razvrstitev dejavnikov zadovoljstva lahko vidim, da so si strokovnjaki v marsikaterem dejavniku enotni, vendar pa te dejavnike združujejo na različne načine v manj ali več skupin. Poleg zgoraj naštetih razčlenitev dejavnikov zadovoljstva bom posebej izpostavila razčlenitev, ki sta jo zasnovala George in Jones, saj je po mojem mnenju najboljša in najbolj smiselna. George in Jones namreč izpostavita štiri glavne dejavnike, ki vplivajo na moč zadovoljstva pri delu posameznika. Med te dejavnike štejemo osebnost, delovne vrednote, delovne razmere in družbeni vpliv (George in Jones 1996).

Razčlenitev dejavnikov zadovoljstva v posamezne skupine je prikazana na sliki 2.1

**Slika 2.1: Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu**



Vir: George in Jones (1996, 77).

V nadaljevanju bom na kratko opisala vse štiri zgoraj navedene dejavnike.

#### **a) Vpliv osebnosti na zadovoljstvo**

Posameznikova osebnost je sestavljena iz gensko podedovanih lastnosti in iz vzgoje ter izkušenj, ki si jih pridobimo v življenju. S poznavanjem osebnosti posameznika lažje razumemo, kaj posameznik čuti, kaj misli in zakaj ravna tako kot ravna (George in Jones 1999). Človekova osebnost prav tako pomembno vpliva na delo, saj ljudje iščejo dela, ki so podobna njihovim genetskim zasnovam. To pomeni, da je del zadovoljstva na delovnem mestu določen z delavčevo osebnostjo, ki se ne da spremeniti v kratkem času (Ekonomist.si 2008). Zaposleni, ki je komunikativen, bo bolj zadovoljen z delom, ki zahteva veliko dela s strankami. Zaposleni, ki je ambiciozen, ne bo zadovoljen z delom, ki mu ne omogoča osebnega razvoja ali napredovanja. Iz tega lahko sklepam, da če se bo delo ujemalo z delavčevo osebnostjo, bo le-ta zadovoljen na delovnem mestu in obratno.

#### **b) Vpliv vrednot na zadovoljstvo**

Na delovnem mestu imamo vrednote, ki jim pravimo delovne vrednote. So delavčeva osebna prepričanja o tem, kaj lahko nekdo pričakuje od dela in kako se mora obnašati na delu. Zaposleni za opravljeno delo od podjetja pričakuje preskrbljeno življenje, osebno varnost, občutek samospoštovanja. V zameno za te vrednote pa podjetje od posameznika pričakuje ambicioznost, iznajdljivost, poslušnost ... (George in Jones 1999).

Raziskovalci organizacijskega obnašanja so razdelili delovne vrednote v dve skupini:

- **notranje vrednote dela** so vrednote, ki so vezane na samo naravo dela. Takšni ljudje ves čas stremijo k delu, ki za njih pomeni izziv. Pri tem uporabijo vsa svoja znanja in izkušnje, za to pa potrebujejo tudi veliko mero odgovornosti in avtonomije pri odločanju. Takšne vrste dela jih osebno bogatijo (Pristotnik 2004);
- **zunanje vrednote dela** so vrednote, ki so povezane s posledicami dela. Delavci, katerih glavni namen je na primer denar, varnost dela, status, druženje, čas za družino in konjičke, spadajo v skupino zunanjih vrednot dela. Delo vidijo kot omogočanje ekonomske varnosti za njih in družino (Ekonomist.si 2008). Ti ljudje vrednotijo delo samo zaradi njegovih posledic in nikakor ne zaradi dela samega.

Delovne vrednote dela imajo velik vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu. Oseba z močno notranjo vrednoto dela ne bi bila zadovoljna z delovnim mestom, ki bi bilo rutinsko, kjer ne bi videla poti napredovanja, delo bi bilo monotono in podobno. Ravno obratno bi za osebe z

močno zunanjo vrednato pomenilo delo, ki bi bilo prezahtevno in obenem slabo plačano, nevarno, iz česar bi sledilo nezadovoljstvo na delovnem mestu (Ekonomist.si 2008).

### **c) Narava dela**

Najpomembnejši vir zadovoljstva zaposlenih je verjetno narava dela – okolje, v katerem oseba dela (raznolikost delovnih nalog, odgovornost, samostojnost, izziv, interakcija, ponavljajoča se dela), in način, kako organizacija ravna z delojemalcem (varnost pri delu, fizično in tehnično okolje, ki zagotavlja ustrezne delovne razmere). Narava dela močno vpliva na to, ali bo zaposleni na delovnem mestu zadovoljen ali ne. Delavec bo zadovoljen, ko se bodo njegova osebnost in delovne vrednote skladale z naravo dela. Če ima zaposleni zmožnosti za opravljanje odgovornega in izzivalnega dela ter če mu to pomeni delovno vrednato, bo zadovoljen na delovnem mestu, ki take vrednote zahteva. Ne moremo pa pričakovati, da bo delavec, ki za zahtevno delovno mesto nima zadostnih zmožnosti, zadovoljen na delovnem mestu (Ekonomist.si 2008).

### **d) Družbeni vpliv**

Gre za vpliv, ki ga imajo posamezniki, skupine ali cela družba na posameznikovo vedenje. Sodelavci, skupine, ki jim oseba pripada, kultura, v kateri oseba raste in živi, v vsem tem se odraža možnost stopnje zadovoljstva na delovnem mestu (George in Jones v Ekonomist.si 2008). Gre za to, da če smo veliko časa obkroženi s sodelavci, ki se ves čas pritožujejo, so nezadovoljni, pasivni, potem to deluje tudi na nas, saj nam daje negativen vpliv na razpoloženje, kar pa vpliva na kakovost opravljenega dela (Kolarič 2006, 22).

Kot sem že omenila, na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu vpliva mnogo dejavnikov. Posamezni dejavniki so v različnih okoljih in v različnih obdobjih različno pomembni za različne zaposlene ter skupine zaposlenih. Le-ti se med seboj tudi različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Zaposleni vrednotijo različne stvari in si postavljajo različne cilje. Zato ene stvari pomenijo zaposlenim spodbudo in povzročajo zadovoljstvo, medtem ko se drugim zaposlenim ista stvar zdi samoumevna ali celo ovirajoča. Zato ni univerzalne formule, ki bi zagotavljala zadovoljstvo pri vseh zaposlenih (Paska 2009).

## **2.2.1 Ključni dejavniki zadovoljstva**

Delamo zaradi potreb po pridobivanju, varnosti, ugledu, družbi, novih doživetij ... Predvsem pa seveda tudi zaradi tega, ker je delo tudi samo po sebi lahko zanimivo in ustvarjalno. Pravzaprav vsak zaposleni na delo prihaja s svojo psihološko pogodbo: »V delovni proces bom vložil/a svojo energijo, čas ... za nadomestilo pa pričakujem zanimivo, ustvarjalno delo, dobre delovne razmere, ustrezno plačo ...« Zaželeno je, da je ta tehtnica v ravnovesju oziroma da obstaja še zdrava motivacijska napetost, ki zaposlenega spodbuja k angažiranju (Pogačnik 1999).

Vsi v nadaljevanju navedeni dejavniki vplivajo na dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu in seveda na to, da so le-ti zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

### **2.2.1.1 Plača**

Ljudje potrebujejo denar in si ga tudi želijo. V vsakem primeru denar motivira, ker je neposredno ali posredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb. Denar igra različne vloge za različne ljudi, prav tako pa tudi za isto osebo v različnih časovnih obdobjih. Pogosto je prevladujoči dejavnik, ko se ljudje odločajo, če naj ostanejo pri istem delodajalcu ali naj izberejo drugega (Možina in drugi 1998, 253). Zaposleni dajo prednost drugim nematerialnim dejavnikom šele takrat, ko so mnenja, da je njihov dohodek na sprejemljivi ravni (Lipičnik v Marko 2010). Pod pojmom plača razumemo plačo zaposlenega kot »ceno«, ki jo zaposlenemu v skladu z določili pogodbe o zaposlitvi namenja združba za njegov prispevek k rezultatu združbe v času opravljanja dela, skupaj z nadomestili, povezanimi s tem delom (Titan 2004, 27).

Plača sodi med psihološke stimulatorje za delo. Zato se v organizacijah srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, ki bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Zahtevnost dela je osrednja dimenzija vrednotenja dela pri nas, ima močan vpliv na plače, vendar ni in ne more biti edina. Pri plačah se upoštevajo še drugi elementi, kot so npr. uspešnost delavcev, posameznikov ali skupin, uspešnost celih organizacijskih enot, ustvarjalnost, inovativnost in drugi dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti cele organizacije ali celo družbe (Lipičnik v Grkinič 2008, 11).



Mihaličeva svetuje, da bi se morale vodje z vsakim zaposlenim individualno pogovarjati o njegovi plači, mu pojasniti vzroke za višino le-te, razjasniti odločitve glede dodatka, pojasniti vzroke za povišanje ali znižanje plače in podobno (Mihalič 2008).

### **2.2.1.2 Delovni čas**

Delovni čas in njegova razporeditev pomembno opredeljuje položaj zaposlenega v delovnem procesu. Na eni strani določa možnost za boljše in slabše izkoriščanje njegovih zmogljivosti in s tem tudi vseh zmogljivosti v podjetju. Na drugi strani pa bolj ali manj veže zaposlenega v čisto določene okvire in s tem omejuje njegovo svobodo. Svoboda odločanja o lastnem delu pa je eden od najpomembnejših elementov humanizacije dela. Smotrna razporeditev delovnega časa lahko zadovolji obe zahtevi (Paska 2009).

V posamičnem podjetju si določijo delovni čas, ki jim najbolj ustreza. Poznamo več vrst razporeditev delovnega časa: deljeni delovni čas, delo v dveh izmenah, delo v treh izmenah, prilagodljiv delovni čas, delo samo dopoldan, ponoči ali popoldan ... (Torrington in Hall 1995).

Delovni čas oziroma preverjanje prisotnosti na delovnem mestu vedno nastopa kot demotivator in kot tak zato slabo vpliva na zaposlene. Ne glede na to, kako je določen delovni čas, je s svojim obstojem vedno omejitev in prisila (Mihalič 2008). Zato Mihaličeva svetuje, da delovni čas v vseh tistih dejavnostih in na vseh tistih delovnih mestih, kjer je to mogoče izvesti, enostavno ukine. To je možno predvsem tam, kjer posameznikova prisotnost na delovnem mestu ni potreba ob točno določeni uri (programerji, raziskovalci ...). V številnih primerih je seveda zaradi narave dela, kupcev itd. to nemogoče izvesti. Vmesna rešitev, kjer popolna ukinitve delovnega časa ni mogoča, je vsaj prilagodljiv delovnik, ki je še vedno boljša rešitev od klasičnega delovnika (Mihalič 2008).

### **2.2.1.3 Delovne razmere**

Dobri pogoji dela in ustrezna ter kakovostna delovna sredstva delujejo motivacijsko na zaposlene. »Vsakdo ima raje lep delovni prostor, praktično zasnovan delovni kotiček, kakovostne pripomočke za delo, nova orodja ... Z njimi bo posameznik delal lažje, hitreje in tudi z večjim navdušenjem.« (Mihalič 2010, 30–31)

Ena ključnih obveznosti podjetij je, da fizično in čustveno ustvarijo delovno okolje, kjer se bodo zaposleni počutili varno, zaščiteno, kjer bodo imeli občutek, da so cenjeni in spoštovani. (Tracy 2006, 79). Pomembno vlogo pri odločanju o delovnih pogojih (preureditev pisarne ...) morajo imeti tudi sami zaposleni, saj to vpliva na njihovo motivacijo, in to tako z vidika dojetja lastne pomembnosti kot tudi z vidika boljšega počutja (Oblak 2005).

Za vzpostavitev spodbudnega okolja in prijetnega delovnega prostora je treba upoštevati vrsto ukrepov: zaposlenim zagotovimo prostore, ki bodo v skladu z varnostnimi zahtevami; delovne prostore ohranjamo urejene, čiste, svetloba v njih naj ne bo ne premočna ne prešibka, zagotovimo redno zračenje in primerno temperaturo v prostoru; prostore opremimo s potrebnimi varnostnimi pripomočki, popestrimo z rastlinami, okraski, slikami, uporabimo tople barve sten; zaposlenim zagotovimo ergonomsko ustrezne stole in mize, preprečujemo preobremenjujoč hrup, poskrbimo za uporabo čim bolj kakovostnih monitorjev, skrbimo za redno vzdrževanje delovnih strojev in naprav ... (Mihalič 2008, 62).

#### **2.2.1.4 Možnost strokovnega izobraževanja**

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti ter uspešnosti vsake organizacije, zato je razumljivo, da organizacije posvečajo izobraževanju vedno večjo pozornost (Možina in drugi 1998).

Temeljni pojmi, ki opredeljujejo vlogo in pomen izobraževanja (Možina in drugi 1998, 177):

- usposabljanje je proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti;
- uvajanje je namenjeno novim delavcem, ki se vključujejo v nove delovne razmere;
- strokovno ali poklicno izobraževanje je načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti, sposobnosti in navad ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje svojega poklica.

Načrt usposabljanja in izobraževanja v podjetju se pripravi glede na zahteve delovnih mest ter delovnega procesa, želje zaposlenih, vrzeli, ki so ugotovljene pri letnih razgovorih, novosti, ki se med letom uvajajo v podjetju, in glede na načrtovano razvojno usmeritev podjetja. Zaposleni se lahko na usposabljanje prijavijo sami, ko ugotovijo, katerih znanj jim primanjkuje, ali pa da pobudo vodja (Grkinič 2008, 12).

Možnosti izobraževanja, ki ga zaposlenim zagotavlja podjetje, so tesno povezane z individualnimi potrebami in interesi zaposlenih. Ustrezna strokovna usposobljenost lahko pomeni za zaposlene vrsto prednosti, kot so (Možina in drugi 1998, 51):

- zagotavljanje možnosti za strokovni, delovni in osebnostni razvoj;
- zagotavljanje možnosti vertikalnega in horizontalnega napredovanja ter s tem povezanih ugodnosti, kot so večja plača, materialne in nematerialne ugodnosti;
- povečanje zanesljivosti zaposlitve in s tem socialne varnosti;
- povečanje posameznikove poklicne prilagodljivosti in mobilnosti;
- povečanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

### ***2.2.1.5 Napredovanje***

Kadar zaposleni vedo, da imajo možnost napredovati in da je napredovanje odvisno od uspešnosti njihovega dela, bodo v to delo pripravljene vložiti veliko truda (Marko 2010, 25). Pri razporejanju delavcev in sprejemanju odločitev o napredovanju je seveda nujno objektivno in strokovno delo vodij (Jereb v Grkinič 2008). Zaposleni lahko napreduje izključno na podlagi znanj, veščin, izkušenj, sposobnosti, učinkovitosti, doseženih uspehov ... nikakor pa ne na podlagi protekcije, poznanstev, osebnih preferiranj in podobno (Mihalič 2008, 58).

Napredovanje je lahko horizontalno ali vertikalno:

- **horizontalno** napredovanje je povezano z večjo zahtevnostjo dela. Pogoji za napredovanje so na primer: ustrezna stopnja izobrazbe, dodatna funkcionalna znanja, delovne izkušnje ... Pod sisteme horizontalnega napredovanja lahko oblikujemo glede na naravo dela (npr. pomožna dela, administrativno-tehnična dela, strokovna dela, vodstvena dela) ali pa v okviru posameznih delovnih področij (npr. prodajalci, analitiki, informatiki, tehnologi ...). Število možnih stopenj napredovanja znotraj posameznih skupin pa je lahko različno (Možina in drugi 1998, 59). Horizontalno napredovanje torej pomeni uveljavljanje na istem delovnem mestu, vendar z večjim obsegom odgovornosti, obvladovanjem zahtevnejših, bolj specializiranih nalog in boljšim delovnim statusom (Marko 2010);
- **vertikalno napredovanje** je po navadi povezano z organizacijsko strukturo oziroma vodstveno hierarhijo. Ločimo toliko stopenj napredovanja, kolikor je v organizaciji ravni vodenja. Možne poti, funkcije in delovna mesta, ki omogočajo tako napredovanje, so vnaprej opredeljene in številčno določene ter so po navadi ustrezno dokumentirane z organigrami (Možina in drugi 1998, 59). Vertikalno napredovanje torej pomeni napredovanje delavca na

zahtevnejše delovno mesto, kjer je potrebno dodatno znanje, spretnosti in usposobljenost (Marko 2010).

Sistem napredovanja mora zaposlene motivirati za njihov stalni delovni, strokovni in osebnostni razvoj, zato mora biti oblikovan tako, da izpolnjuje naslednje lastnosti (Jereb v Možina in drugi 1998, 59–60):

- biti mora javen, odprt, pregleden in prilagodljiv, poznan in sprejet s strani zaposlenih ter učinkovit z vidika potreb po razvoju kadrov;
- vsebovati mora vnaprej znana merila napredovanja in zahteve, ki so povezane z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem;
- vsako napredovanje mora biti povezano s povečano zahtevnostjo dela, ki ga posameznik opravlja (razširitev dela, bogatitev dela, povečana odgovornost ...);
- napredovanje mora temeljiti na oceni dotedanje delovne uspešnosti posameznika in na oceni njegovih potencialnih razvojnih možnosti.

#### ***2.2.1.6 Stalnost zaposlitve***

Stalnost zaposlitve pomeni za delavca materialno varnost in določen položaj v družbi. Bolj kot o stalnosti zaposlitve je treba govoriti o varnosti in nepretrganosti zaposlitve, kar pomeni, da se delo oziroma delovno mesto spreminja, delovno razmerje, status zaposlenega v istem ali drugih podjetjih pa se nadaljuje. Relativno varna in kontinuirana zaposlitev je danes možna le ob stalnem prilagajanju novostim v stroki. Izobraževanje je ne le možnost, ampak tudi pogoj ohranjanja zaposlitve. V sedanjih pogojih poslovanja, ki jih zaznamujejo velika negotovost in neprestane spremembe, se varnost zaposlitve praviloma zmanjšuje. Podjetja probleme doseganja konkurenčnosti rešujejo z zniževanjem stroškov na račun zmanjševanja števila zaposlenih (Paska 2009).

#### ***2.2.1.7 Organiziranost dela***

S primernim oblikovanjem dela se poveča motivacija delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev (Možina in drugi 1998). Kakšne značilnosti naj ima delo, da bo za delavce privlačno in jim dajalo trajno osebno zadovoljstvo, je osrednje vprašanje oblikovanja dela za vse zaposlene na vseh organizacijskih ravneh. Za to, da je delo nezanimivo, je po navadi krivo vodstvo podjetij. Delo, ki ni zanimivo, uničuje človekovo ustvarjalnost in motivacijo. Zaposleni s takim delom niso zadovoljni, saj se dolgočasijo in osebno ne napredujejo, postanejo pasivni in težijo k

rutinskemu delu. Kadrovanje v podjetju bi moralo biti organizirano tako, da bi posamezniku nudilo možnost ustvarjalnega dela, kar bi pripeljalo do samospodbujanja in samouresničevanja (Šraj 2005, 48–49). Mihaličeva svetuje, da podjetja omogočijo zaposlenim, da lahko vedno tudi sami predlagajo delo ali nalogo, ki bi jo želeli opravljati. Če v organizaciji dosežemo stanje, ko vse več zaposlenih začne samostojno dajati predloge za projekte, dela in naloge, smo dosegli izjemo visoko raven razvitosti organizacije (Mihalič 2008, 51).

Raziskovalca Torrington in Hall sta na podlagi študije izpostavila značilnosti, ki naj jih ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo (Možina in drugi 1998, 152–157):

- *raznolikost*: delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, mest, kjer posameznik dela, in ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami. Enolično delo delavce dolgočasi, dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak. Z raznolikostjo dela zmanjšamo število napak in povečamo zadovoljstvo delavcev;
- *samostojnost*: pri izbiri načinov dela in orodij za delo. Samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja ter samospoštovanja, nesamostojni delavci pa so apatični in ne dosegajo želenih delovnih rezultatov;
- *odgovornost*: v smislu odločanja o tem, kako rešiti določen problem pri delu (vodja delavcem posreduje informacije o tem, kaj in zakaj je treba narediti in kdaj naj bo delo končano; zaposleni nato sami izdelajo načrt in izpeljejo naloge ter so pripravljeni odgovarjati za rezultate opravljenega dela);
- *izziv*: delo, ki posameznika vedno postavlja pred nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja;
- *interakcija*: stiki z drugimi pri opravljanju dela in možnost izbire sodelavcev. Delavcu veliko pomeni, če ve, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, za celotno organizacijo in za uporabnike;
- *pomen dela*: poistovetenje z delom in delovnim rezultatom, ki omogoča dajanje priznanja in občutek, da je delavec nekaj dosegel. To izhaja iz oblikovanja dela, tako da so rezultati dela vidni. Ob dobrem delu je delavec ponosen na rezultate. To mu daje občutek zadovoljstva;

- *cilji in povratna informacija*: delovni cilji morajo biti jasno opredeljeni, saj tako pomenijo za posameznika izziv. Cilji naj bodo taki, kot jih posameznik pričakuje, in dobro je, če sodeluje pri njihovem opredeljevanju.

#### **2.2.1.8 Pohvale, nagrade in kritike**

Kadar se sodelavci trudijo in so pri delu uspešni, v podjetju ne smejo skopariti s pohvalami. Te so dobrodošle in nujne, da se oseba zave, v čem je dobra. S tem osebi pokažejo, da jim je mar in da cenijo vloženi trud. Oseba, ki prejme pohvalo, pa lahko na ta način odkrije svoje najpodročje, svoj talent (Aktiv.si 2010).

Pri pohvalah velja nekaj pravil, ki bi jih podjetja morala upoštevati:

- *prvo pravilo* je, da mora biti pohvala takojšnja. Znano je, da prej ko pohvalimo neko dejanje, večji učinek ima;
- *drugo pravilo* pravi, da moramo pohvaliti točno določeno stvar oziroma dejanje. Le tako bo podjetje zagotovilo, da se bo to dejanje ali obnašanje še zgodilo ali ponovilo. Hvaljenje ne sme biti preveč splošno. Podjetje mora pohvaliti predvsem tisto, kar želi, da se ponovi;
- *tretje pravilo* se glasi, da naj bodo pohvale izražene v javnosti, če je mogoče. Pohvala pa bo imela večji vpliv pred več sodelavci (Titan 2004). Z izvedbo javnega nagrajevanja uspešnih posameznikov celotnemu kolektivu pokažemo, kakšno delovanje, aktiviranje in vedenje je nagrajeno. »S tem ko uspešnega posameznika predstavimo kot dober zgled, najprej povečamo njegovo zadovoljstvo, obenem pa pozitivno vplivamo tudi na druge, saj si želijo tudi sami biti zgled drugim oziroma bi bili radi nagrajeni, zato si želijo svojega uspeha. Ugotovijo, da se jim splača biti uspešen in učinkovit.« (Mihalič 2008, 55–56)

Pohvale delujejo pozitivno na produktivnost v delovnem procesu, povečujeta se lojalnost in pripadnost delavcev do podjetja, do direktorja. Posledica je tudi veselje do dela, povečuje se ugodna klima do drugih sodelavcev in s tem povezovanje med njimi. S tega vidika je pohvala toliko bolj pomemben dejavnik pri vsakodnevnih reševanjih nalog in problemov na delovnem mestu (Titan 2004).

**Kritiziranje** zaposlenih mora biti izvedeno premišljeno, korektno in nikoli vpričo drugih zaposlenih. Podjetja morajo poskušati doseči pozitivno delovanje graje. Izrečejo jo kot opozorilo zaradi napake pri delu, in to na štiri oči ali pa v obliki prijateljskega pogovora. Pri tem mora biti prisotno spoštljivo ravnanje do sodelavca, ki ga kritizirajo. Z vpitjem na

sodelavca izvajajo psihično nasilje, s tem pa izgubljajo tudi vse njegovo spoštovanje (Paska 2009, 88). Izogibati se morajo prenagljenim sodbam in sklepom, ki temeljijo na domnevah, namesto tega morajo uporabiti dejstva in opise, kaj se je konkretno zgodilo ali kaj se dogaja (Zidar - Gale 2002).

V praksi žal neredko zasledimo, da vse preveč vodij uporablja preveč intenzivno sankcioniranje in kritiziranje svojih zaposlenih, ob tem pa so celo prepričani, da svoje ljudi s tem motivirajo. Kot pravi Mihaličeva, je to seveda absurd. Sankcije in kritike so v omejenih obsegih včasih tudi neizogibne, vendar pa z njimi zgolj pokažemo zaposlenemu, kakšno ravnanje ni zaželeno, nismo pa s tem spodbudili zaželenega (Mihalič 2010, 47).

Najboljši načini **nagrajevanja** so tisti, ki jih izvajamo dovolj pogosto, in sicer ob vseh uspehih, dosežkih ter razvojnih napredkih zaposlenih. Najbolje bo podjetje nagrajevalo, če bo nagradilo uspešnost in učinkovitost pri delu, pridobitev novih znanj in drugih pristojnosti, prizadevnost, požrtvovalnost, storilnost in podobno. Najboljši načini nagrajevanja so tudi tisti, pri katerih so merila in pogoji za nagrade natančno ter jasno opredeljeni in veljajo za vse ter so izvedeni javno pred vsemi zaposlenimi (Mihalič 2008, 28).

Podjetja izvajajo denarno in nedenarno obliko nagrajevanj. Nedenarne nagrade so predvsem izobraževanja, napredovanja, boljši delovni pogoji, novi delovni pripomočki, potovanja, simbolne nagrade in podobno. Nedenarne nagrade so nekoliko učinkovitejše od denarnih, najboljše pa je, da jih kombiniramo, torej da nedenarni nagradi pridružimo še denarno (Mihalič 2008, 28). Denarne nagrade so manj učinkovite, ker zaposleni, ki prejmejo denarne oziroma finančne nagrade, pozabljajo, potovanja in podobne nefinančne nagrade pa jim za vedno ostanejo v spominu. Tudi tako lahko podjetje spodbudi lojalnost zaposlenih in poveča njihovo zadovoljstvo pri delu (Čadež 2008, 18).

#### ***2.2.1.9 Soodločanje pri delu***

Pri upravljanju podjetja lahko zaposleni sodelujejo le, če so neposredno obveščeni in če lahko posredno ali neposredno (prek sveta delavcev ali delavskega zaupnika) dajejo predloge in mnenja. Najnižja oblika sodelovanja zaposlenih pri odločanju je obveščena, najvišja pa pravica zadržanja posamezne odločitve nadrejenega. Zaposleni na nižjih ravneh v podjetju imajo večjo moč pri odločanju o delu (o delovnem okolju, opremi in dopustih) in manjšo moč pri odločanju o poslovanju, medtem ko imajo zaposleni na višjih ravneh poleg odločanja o

delu tudi moč odločanja o ekonomskih vprašanjih. Bolj kot se dvigamo po hierarhični lestvici, večjo razliko pri soodločanju v poslovanju lahko opazimo (Rus v Paska 2008, 86). Zaposleni si želijo sodelovati pri odločitvah, pri določanju ciljev in še posebej si želijo biti vključeni v tiste procese in aktivnosti, ki so neposredno vezani na njihov položaj in vlogo v organizaciji. V procese odločanja moramo povabiti in aktivno vključiti zaposlene. Predstaviti jim moramo različne možnosti, prednosti in slabosti posameznih možnosti, različne vidike pri odločanju in podobno. Zaposlene spodbudimo k podajanju lastnih predlogov, idej in zamisli ter k skupnim razpravam o le-teh. Upoštevati moremo izražena stališča in interese vseh vključenih zaposlenih. Končne odločitve poskušamo sprejeti v doseženem soglasju z zaposlenimi oziroma skupaj poiščemo kompromise. Vse to še posebej velja za odločitve, ki so vezane neposredno na zaposlene (Mihalič 2008, 42). Podjetja torej morajo poskrbeti, da se redno srečujejo in pogovarjajo, razpravljajo, rešujejo probleme, načrtujejo in si na splošno izmenjujejo informacije, ideje ter izkušnje (Tracy 2006, 81).

#### **2.2.1.10 Notranja komunikacija**

Svoje zaposlene mora podjetje informirati brez izkrivljanja informacij, neposredno iz prve roke, v zadostnem obsegu in pravočasno. Prav tako pa podjetja naj ne bi prikrivala informacij, ki so povezane z zaposlenim in z njegovim delom ter organizacijo (Mihalič 2010, 26).

Zelo veliko vlogo v internem komuniciranju igrajo vodje. Ti naj bi se spustili na komunikacijsko raven delavca, sprejeli dobre ideje in predloge svojih sodelavcev ter jih tudi upoštevali. Če vodja samo daje sporočila in navodila dela, pri tem pa ne upošteva potreb, interesov in želja zaposlenih, lahko pride do napak pri delu, delavci so nezadovoljni, nimajo interesa in vneme za delo, pa tudi z vodjo si ne upajo komunicirati, da se ta ne bi jezil nanje (Kejžar 1998a). V praksi je zelo pogost pojav, da zaposleni pogrešajo povratno informiranje s strani vodij in primanjkljaj ali celo odsotnost informiranja sta zelo neredek vzrok za nezadovoljstvo (Mihalič 2008, 48).

Ločujemo med dvema sistemoma komuniciranja:

– *komuniciranje od vrha navzdol* je pomembno za obveščanje zaposlenih o razmerah v organizaciji, za dajanje navodil pri izvajanju odločitev in tudi za posredovanje informacij, ali so bile naloge opravljene v skladu s pričakovanji. Sem spadajo interni časopisi, bilteni, obvestila na oglasnih deskah in poslovna poročila (Marko 2010, 25);



– *komuniciranje od spodaj navzgor* je namenjeno poročanju o opravljenih nalogah, o opravljanju nalog, o raznih delovnih problemih in o vplivanju zaposlenih na organizacijsko poslovanje. Takšno komuniciranje poteka ob vsakodnevnih stikih z nadrejenimi. Načini takšnega komuniciranja so: pisanje poročil o delu, pisanje pritožb in opažanj ter sistemi za podajanje koristnih predlogov (Možina in drugi 1998, 525).

Komunikacija naj bi potekala v obeh smereh. Še posebno se moramo potruditi, da spodbujamo zaposlene, da bi iskali nove zamisli in prenašali informacije, saj so prav oni v neposrednem stiku s strankami. Če takega sistema komuniciranja v podjetju ni, se prav gotovo lahko izgubljajo pomembne informacije in zamisli, ki bi podjetju lahko prinesle izboljšave (Bogardus 2004).

#### **2.2.1.11 Odnosi med sodelavci**

S tem ko vstopi človek v delovno okolje, se oblikujejo odnosi. K odnosom v delovnem okolju se štejejo dolžnosti, ki morajo biti opravljene, pravice, ki jih imajo zaposleni, in odgovornost pri delu. Če so odnosi konfliktni, lahko povzročajo negativne pojave v podjetju: delovne naloge se izvajajo oteženo, uspešnost pri delu se zmanjšuje, kakovost medsebojnih odnosov se zniža, sodelavci si med sabo vedno manj pomagajo (Lipičnik 1997).

Za večino zaposlenih je kolektiv ključni pogoj za njihovo zadovoljstvo oziroma so ožji ali širši sodelavci zelo visoko postavljeni na lestvici prioritet na delovnem mestu. Pomen kolektiva je pri zaposlenih pogosto večji kot pomen plače, zanimivega dela, možnost napredovanja ... Tako so na eni strani slabi medsebojni odnosi s sodelavci zelo pogost vzrok za odhod posameznika iz podjetja, in to kljub temu, da ima delo, ki ga veseli, visoko plačo ... Na drugi strani pa so ravno dobri medsebojni odnosi s sodelavci tisti, ki nekoliko odtehtajo slabe delovne pogoje, nizko plačo ... Kako se zaposleni počutijo na delovnem mestu, je namreč pogosteje odvisno od ljudi, ki jih obkrožajo, kot pa od njih samih (Mihalič 2008, 62).

#### **2.2.1.12 Odnosi z nadrejenimi**

Med zaposlenimi in vodjo mora biti sklenjeno partnerstvo za uspeh. To pomeni, da medsebojno enakopravno in aktivno sodelujejo, vsak prispeva svoj delež znanja, prizadevanj, naporov, idej ... da bi uspešno dosegli skupni cilj. Vodja in zaposleni ne nastopajo kot nasprotniki, ampak kot zavezniki, ki imajo skupni interes in cilj, ki ga želijo doseči. Takšno sodelovanje sproža zadovoljstvo in omogoča skupni uspeh pri delu (Mihalič 2008, 22).

Vodja mora nastopati kot vir podpore, spodbude, nudenja pomoči ... Takšen odnos je zagotovo boljši za uspešnost in zadovoljstvo posameznika kot pa odnos, v katerem so zaposleni pod velikim vplivom vodje in prek katerega so preveč nadzorovani, nezmožni lastnega odločanja in presoje. Mihaličeva tudi poudarja, da je vodja, ki vse zaposlene obravnava enako in vsem ponudi enake možnosti za uspeh, dober vodja v očeh vseh zaposlenih. Tisti, ki dela razlike, pa je dober le v očeh nekaterih posameznikov in še to morda (Mihalič 2008, 23). Rečemo lahko, da so delavci, ki imajo prijaznega in razumevajočega nadrejenega, ki jih nagradi ob dobrem delu in prisluhne ob težavah, bolj zadovoljni kot tisti delavci, ki takšnega nadrejenega nimajo (Robbins 2001).

### **2.3 Merjenje zadovoljstva pri delu**

Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih v podjetjih lahko ugotovijo, kako velik izziv jih čaka na tem področju. Spoznajo lahko, kje so prednosti in kje slabosti, z merjenjem dobijo temelje, kako lažje upravljati zadovoljstvo v podjetju, s periodičnimi merjenji pa lahko podjetja vidijo napredek na tem področju oziroma zaznajo spremembe zaradi različnih ukrepov. Merjenje omogoča vodstvu pomembne povratne informacije, na osnovi katerih lahko vodstvo ugotovi, kje in na katerih področjih v podjetju so potrebne spremembe in večja prizadevanja, kdo izmed neposrednih vodij morda ne vodi optimalno, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave, kakšno je splošno stanje v podjetju in podobno (Mihalič 2008, 90).

Mihaličeva priporoča, da merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih izvajamo vsaj enkrat letno. Priporočljivo pa je tudi, da merjenje zadovoljstva zaposlenih izvedemo tudi pred, med in po uvajanju radikalnih sprememb v organizaciji. Le tako bomo lahko spremljali, kako so posamezne spremembe v organizaciji sprejeli zaposleni, kakšen učinek so povzročile na zadovoljstvo in podobno (Mihalič 2008, 90).

Merjenje zadovoljstva je v mnogih podjetjih standarden postopek, ki ga pogosto kadrovska služba izvaja samostojno. V prvi fazi se opredelijo elementi zadovoljstva oziroma tista področja dela in življenja v podjetju, ki bi lahko vplivala na zadovoljstvo. Nato zaposleni ocenjujejo z različnimi ocenami ali lestvicami strinjanja ali nestrinjanja trditve v vprašalniku. Ko so vprašalniki zbrani, se izračunajo rezultati po elementih oziroma področjih (Tavčar 2004).

Za proučevanje zadovoljstva z različnih vidikov pa lahko uporabljamo različne metode:

- **strukturirani vprašalnik** je najpogosteje uporabljena metoda za merjenje zadovoljstva zaposlenih. Primer strukturiranega vprašalnika je raziskava organizacijske klime (SiOK), ki poteka v različnih slovenskih podjetjih (Cintauer 2005, 25);
- **intervju**: gre za odprt pogovor med vodjo intervjuja in zaposlenim v podjetju (Cintauer 2005, 25);
- **kombinacija vprašalnika in intervjuja**, kjer kombiniramo kvantitativne podatke iz vprašalnika in kvalitativne podatke iz intervjuja. Poglobljeni intervjuji, ki so narejeni na vzorcu zaposlenih, lahko podrobneje obdelajo določeno problematiko organizacije in na ta način potrdijo ali ovržejo hipoteze, ki smo jih predhodno postavili na osnovi analiz vprašalnikov (Skočir v Cintauer 2005, 25);
- **lestvica obrazov** je grafična oblika in ena izmed najstarejših metod. Odgovori na zastavljeno vprašanje so prikazani kot lestvica obrazov, in sicer od najbolj mrkega do najbolj veselega ter zadovoljnega. Anketiranec mora označiti tisti obraz, ki najbolje predstavlja njegove občutke pri delu (Treven 1998);
- **anketa zadovoljstva zaposlenih (angl. The Job Satisfaction Survey – JSS)** določa devet dejavnikov zadovoljstva, ki služijo kot pokazatelji splošnega zadovoljstva. Ti dejavniki so: plača, sodelavci, napredovanje, nagrade, delovni pogoji, komunikacija, nadrejeni, ugodnosti, narava dela (Spector 1997);
- **diagnostična anketa (angl. The Job Diagnostic Survey – JDS)** vsebuje lestvice za merjenje narave dela in nalog, motivacije osebnosti in psihološkega stanja (čustev in občutkov pri delu ter reakcij na delo). Anketa vključuje naslednje dejavnike zadovoljstva pri delu: osebna rast, plača, varnost, socialni vidik, nadzor in celotno zadovoljstvo (Stolnik 2004; Cintauer 2005);
- **michiganski model (angl. Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale)** vključuje tri postavke za merjenje splošnega zadovoljstva. Za vsako od treh trditev anketirani na sedemtočkovni lestvici izbira med naslednjimi možnostmi: »popolnoma se ne strinjam«, »ne strinjam se«, »delno se strinjam«, »nevtralno«, »delno se strinjam«, »strinjam se« in »popolnoma se strinjam« (Spector 1997);
- **»indeks opisa del« (angl. The Job Descriptive Index – JDI)** proučuje pet dejavnikov, ki so: delo, plača, napredovanje, nadzor pri delu in sodelavci. Vprašalnik je sestavljen iz 72 trditev (Spector 1997);
- **Porterjev vprašalnik zadovoljstva (angl. Porter Need Satisfaction Questionnaire – NSQ)** je osnovan na podlagi modela razlik zadovoljstva. Vsaka od točk je sestavljena iz

dveh vprašanj, eno za sedanje stanje in eno kakšno naj bi bilo. Z ugotovitvijo razlik med želenim in sedanjim stanjem se izračuna splošno zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Spector 1997);

- **»organiskop«**: z njim raziskujemo ozračje v podjetjih in merimo zadovoljstvo ter osebne želje zaposlenih. Organiskop je sestavljen iz treh sklopov vprašanj. Prvi sklop vključuje deset asociativnih vprašanj, ki se nanašajo na osebne želje zaposlenih. V drugem sklopu s pomočjo rangirnih skal ugotavljamo zadovoljstvo zaposlenih z različnimi dejavniki (odnos z nadrejenimi, odnos do podjetja, plača). V tretjem sklopu vprašanj pa preverjamo, kakšna je stopnja obveščenosti zaposlenih, kako zadovoljni so s posredovanimi informacijami, kako razumljive so po njihovem mnenju in kako jim zaupajo (Šilih 2001);
- **vprašalnik zadovoljstva Minnesota (angl. The Minnesota Satisfaction Questionnaire – MSQ)** poznamo v dveh oblikah: dolga verzija vsebuje po pet postavk za posamezen dejavnik, kratka pa samo po eno postavko za posamezen dejavnik. Dejavniki v kratki verziji so: spretnosti, neodvisnost, raznolikost, socialni status, nadzor (tehnični), nadzor (človeški odnosi), moralne vrednote, varnost, socialne razmere, avtoriteta, sposobnost, politika podjetja in pravila, nadomestila, napredovanje, odgovornost, identificiranje in dosežki (Cintauer 2005, 26);
- **merjenje splošnega zadovoljstva pri delu (angl. The Job in general Scale – JIG)**: ugotavlja se splošno zadovoljstvo pri delu in ne posamezni dejavniki zadovoljstva. Vključenih je 18 točk, vsaka točka je kratka beseda ali fraza o delu na splošno. Skupni rezultat je sestavljen iz kombinacije točk in ga lahko ocenimo le s splošno lestvico (Stolnik 2004, 20).

## **2.3.1 Projekti za merjenje zadovoljstva zaposlenih**

### ***2.3.1.1 Projekt SiOK***

Na pobudo nekaterih uspešnejših slovenskih podjetij je v začetku leta 2001 skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime ter ga poimenovala SiOK (slovenska organizacijska klima). Projekt pa že nekaj let poteka pod okriljem svetovalnih podjetij, ki so pripravila projekt, in ni več v povezavi z Gospodarsko zbornico Slovenije (Biro Praxis 2010).

Glavna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih z namenom povečevanja zavedanja o pomenu klime ter spoznavanja ustreznih metod za njen razvoj. Temeljni principi delovanja projekta so: primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Projekt je usklajen s potrebami članskih organizacij na eni strani in s standardi stroke na drugi strani (Biro Praxis 2010).

V projekt se lahko vključijo organizacije, ki želijo z merjenjem organizacijske klime in zadovoljstva pridobiti ali razjasniti vpogled v svojo organizacijo na področju subjektivnih zaznav ter zadovoljstva zaposlenih glede različnih vidikov dela. Sodelujejo lahko organizacije iz najrazličnejših panog (trgovine, banke, zavarovalnice, javni sektor, kovinsko-predelovalna industrija, kemična industrija, elektro industrija, storitve, farmacija, živilska industrija, turizem, proizvodnja – razna ...) Pogoj za vključitev k projektu je plačilo članarine, minimalno število zaposlenih je deset, minimalno število delovanja pa tri leta (Biro Praxis 2010). V projekt je bilo leta 2001, ko se je začel izvajati, vključenih 26 organizacij, leta 2007 pa že kar 117 najvidnejših slovenskih organizacij (Biro Praxis 2010).

### **Metodologija projekta**

V okviru projekta SiOK se organizacijska klima meri s pomočjo standardnega vprašalnika, ki je rezultat večletnega dela in skupnih prizadevanj več slovenskih svetovalnih podjetij, kot strokovni recenzent pa je bil vključen dr. Argio Sabadin. Od leta 2003 naprej je v raziskavah organizacijske klime in zadovoljstva pri delu uporabljen vedno isti vprašalnik. Tako je omogočena primerjava povprečne organizacijske klime v slovenskih podjetjih (Biro Praxis 2010).

Pred začetkom projekta se v določeni organizaciji organizirajo priprave na projekt. Organizirajo se delavnice za osebje, ki bo neposredno vključeno v projekt. Pripravi pa se tudi prilagojen vprašalnik za konkretno organizacijo, ki sodeluje v projektu. Določi se tudi vodja projekta v organizaciji (Bitenc 2007).

Po pripravi na projekt sledi izvedba metodologije, ki poteka v petih korakih, in sicer: 1. določitev obsega, dometa in namena raziskave; 2. klasifikacija organizacij; 3. anketiranje; 4. analiza in osnovna interpretacija podatkov; 5. predstavitev rezultatov vsem članom (Gradišar 2009, 34).

Najprej izberemo reprezentativni vzorec anketirancev (predlaga se vzorec vsaj 10 % vseh zaposlenih.) Vzorec anketirancev lahko odstopa navzgor ali navzdol po želji vsakega naročnika posebej. Če organizacija želi, pa se lahko anketa izvede pri vseh zaposlenih v organizaciji (Bitenc 2007).

Po klasifikaciji organizacije (po regiji, številu zaposlenih, izobrazbeni strukturi, dejavnosti, starosti organizacije in podobno) sledi tretji korak, ki je tudi osrednji in najpomembnejši del metodologije, in sicer anketiranje zaposlenih s pomočjo standardiziranega vprašalnika (Gradišar 2009).

Organizira se distribucija vprašalnikov med zaposlene, kjer se interno izvede merjenje klime in zadovoljstva zaposlenih. Projektni vodja pri naročniku poskrbi za ustrezno logistiko glede priprave in izvedbe anketiranja v dogovorjenih rokih ter poskrbi za vračilo vprašalnikov nosilcu projekta, kjer se podatki vnesejo v sistem in se obdelajo (Bitenc 2007).

Na podlagi obdelanih podatkov se pripravi preliminarno poročilo v obliki grafov, v katerem so razvidne vse primerjave s prejšnjimi leti, primerjave v panogi in primerjave s celotnim slovenskim povprečjem. Vsaka organizacija tako prejme lastno poročilo o merjenju klime in zadovoljstva zaposlenih z vsemi primerjavami, na osnovi katerega se pripravijo delovni materiali za predstavitve vodstvu. Kasneje so možni tudi razgovori nosilca projekta z vodstvom organizacije, kjer se po želji interpretirajo rezultati, poiščejo se prednosti in slabosti ter ustrezni ukrepi za prihodnost (Bitenc 2007, 4; Biro Praxis 2010).

V zadnjem koraku se na letnem dogodku predstavijo rezultati in analize. Predajo se tudi poročila vsem članom, ki so sodelovali pri projektu (Bitenc 2007).

**Vprašalnik SiOK** je namenjen merjenju organizacijske klime in zadovoljstva ter je razdeljen na tri dele (Biro Praxis 2010):

– prvi del je sestavljen iz 69 trditvev, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Zaposleni vse trditve ocenjujejo na 5-stopenjski ocenjevalni lestvici, kjer svoje (ne)strinjanje izrazijo s postavljenimi trditvami (1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se strinjam, 3 – niti da niti ne, 4 – večinoma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam). Rezultati so izraženi kot povprečne vrednosti. Organizacijske klime ne opredeljuje 69 trditvev, pač pa 14 vsebinskih sklopov, v katere so jih razvrstili. Vsebinski sklopi so: 1. organiziranost; 2.

strokovna usposobljenost in učenje; 3. odnos do kakovosti; 4. nagrajevanje; 5. notranje komuniciranje in informiranje; 6. notranji odnosi; 7. vodenje; 8. pripadnost organizaciji; 9. poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev; 10. motivacija in zavzetost; 11. razvoj kariere; 12. inovativnost, iniciativnost; 13. primerjalna vprašanja; 14. dodatna vprašanja o sistemih;

– drugi del vprašalnika je sestavljen iz 11 trditev, ki se nanašajo na zadovoljstvo pri delu. S temi trditvami se meri zadovoljstvo posameznika z različnimi vidiki njegovega dela: z delom samim, z vodstvom, s sodelavci, z nadrejenim, s plačo, z delovnimi pogoji in podobno. Zaposleni ocenjujejo zadovoljstvo dejavnikov pri delu s 5-stopenjsko Likartovo lestvico (1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen, 5 – zelo zadovoljen);

– na koncu vprašalnika, v tretjem delu, so vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti anketirancev, kot so spol, starost, nivo in staž v organizaciji ter stopnja izobrazbe. Standardni metodologiji oziroma vprašalniku lahko vsako podjetje po želji doda tudi svoja vprašanja, ki se dotikajo določenih specifičnih dejavnikov v organizaciji.

Primer vprašalnika je v prilogi (glej prilogo A).

### ***2.3.1.2 Projekt Zlata nit***

Zlata nit je medijsko-raziskovalni projekt, ki ga je leta 2007 ustanovila ekipa časnika Dnevnik. Kot eden osrednjih medijev v Sloveniji odkriva ugledna slovenska podjetja, ki razvijajo najboljše prakse na področju zaposlovanja in kakovosti delovnih mest ter ta podjetja uveljavlja kot zgled in navdih poslovnega ter širšega okolja. S projektom Zlata nit, z izborom najboljšega zaposlovalca, želijo vplivati na dinamičen razvoj zaposlenih in organizacij ter prispevati h konkurenčnosti slovenskega gospodarstva (Zlata nit). Zlata nit želi torej javnost opozoriti na gospodarske družbe, ki jim je uspelo z zaupanjem v zaposlene in s premišljenim oblikovanjem delovnega okolja znanje, podjetnost in pogum zaposlenih usmeriti v skupni uspeh (Mrak 2009, 7).

Projekt Zlata nit podpirajo najvidnejši predstavniki akademske, poslovne in strokovne javnosti ter častni pokrovitelj – Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve RS. K projektu je že v prvem letu, v letu 2007, aktivno pristopilo 133 podjetij, v okviru projektnih raziskav pa je sodelovalo več kot 10.500 zaposlenih. Zlata nit je tako ena najboljširnejših raziskav na področju zaposlovanja v državi (Lidl 2011).

Pri razvoju projekta Zlata nit so se ustvarjalci naslanjali na več domačih in tujih raziskav, kot so na primer Employer of the year, Gallupova raziskava o upravljanju talentov, SiOK, Gazela in druge, ter ta spoznanja »povezali z drugimi spoznanji ekonomskih in poslovnih ved, uporabnimi empiričnimi raziskavami, ki preučujejo značilnosti vrhunskih podjetij, voditeljev in uspešnega upravljanja talentov« (Krajnović v Gradišar 2009, 36). Vendar so vse že obstoječe projekte in metodologije le proučili, nobena od njih pa ni bila osnova za Zlato nit. Vodja projekta Saša Mrak dodaja, da so si le pri metodologiji malo pomagali z metodologijo projekta Gazela (Gradišar 2009, 36).

Projekt je bil prvotno namenjen organizacijam v zasebnem sektorju, z januarjem 2010 pa se iz zasebnega širi tudi v javni sektor, natančneje v državno upravo in njene upravne enote. Projekt v prihodnjih letih predvideva širitev tudi na druge organe državne uprave in celotnega javnega sektorja (Združenje delodajalcev Slovenije 2010).

V projekt Zlata nit se lahko prijavijo vsa dinamično rastoča podjetja v Sloveniji, ki zaposlujejo vsaj pet oseb. Za sodelovanje podjetjem ni treba plačati članarine, ampak se enostavno prijavijo prek elektronske prijavnice, ki se nahaja na spletni strani časnika Dnevnik. Sodelujoča podjetja imajo nekatere ugodnosti, kot na primer brezplačno prejemanje časnika Dnevnik v času poteka izbora in posebne ugodnosti pri naročilu kadrovske objave ter pri sklepanju naročniških razmerij za omenjeni časnik (Gradišar 2009, 37).

Pri organizaciji projekta Zlata nit sodelujejo trije organi (Gradišar 2009):

- *Organizacijski odbor*, ki ga sestavljajo zaposleni v časopisni družbi Dnevnik, kot partner in soavtor projekta pa nastopa podjetje Mediade, d. o. o.;
- *Strokovni svet*, ki je neodvisni posvetovalni organ, ki sooblikuje metodologijo in na strokovnem ter znanstvenem področju prispeva k razvoju podjetniške miselnosti in k promociji dobrih praks pri upravljanju s človeškimi viri. Njegovo delo dopolnjuje skupina zaposlenih, ki jo sestavljajo predstavniki različnih delovnih okolij. Člani Strokovnega sveta so bili izbrani na podlagi partnerstva, oblikovanja metodologije in interesa strokovne javnosti;
- *Izborna komisija*, ki jo sestavljajo najvidnejši predstavniki partnerskih institucij, ki so nosilci verodostojnosti projekta. V njej so predstavniki ključnih interesnih skupin: zaposlovalcev, civilnodružbenih ustanov, akademsko-strokovne javnosti, zaposlenih in množičnih medijev. Njihova naloga je, da na podlagi že pridobljenih podatkov (anketiranje



zaposlenih, preverjanje uspešnosti poslovanja, intervjuji z vodstvi) izberejo finaliste, izmed katerih so nato razglašeni zmagovalci.

### **Metodologija projekta**

Razvoj metodologije poteka po najsodobnejših načelih medorganizacijskega povezovanja in kolektivnega znanja, spremljajo pa ga priznani in uveljavljeni teoretiki ter praktiki razvoja zaposlenih in organizacije (Zlata nit). Snovalci metodologije so prepričani, da obstaja povezava med zadovoljstvom zaposlenih in uspešnostjo podjetja, zaradi česar metodologija najboljšega zaposlovalca ne opredeljuje le po odnosu med zaposlenim in organizacijo, temveč kot merilo upošteva tudi uspeh podjetja (Gradišar 2009, 38).

Projekt Zlata nit obsega pet razsežnosti izbora: merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, uspešnost podjetja, ugotavljanje voditeljstva organizacije, mnenje širše javnosti (glasovanje bralcev Dnevnika) in končno oceno Izborne komisije (Zlata nit).

Prvo fazo in osrednji vsebinski del izbora predstavlja merjenje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo, ki se ugotavlja z anketiranjem zaposlenih. Vprašalnik obsega 39 vprašanj, urejenih v šest tematskih sklopov: temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim, vloga in kakovost dela posameznika v podjetju, značilnosti organizacijske kulture, klime in medsebojnih odnosov, podjetnost in inovativnost, kakovost delovnega okolja ter osebna rast in razvoj (Zlata nit).

V nadaljevanju se ugotavlja uspešnost, ki skupaj z vprašalnikom med zaposlenimi vpliva na razvrstitev podjetij na lestvici najboljših zaposlovalcev. Izbor Zlata nit temelji na sistemu uravnoteženih kazalnikov (Balanced Scorecard ali BSC). Vidiki uspešnosti, zajeti v oceno, so finančna, trženjska in inovacijska uspešnost ter uspešnost upravljanja s človeškimi viri. Vprašalnik izpolnijo strokovne službe sodelujočih podjetij, oceno uspešnosti pa dopolnijo kazalniki donosnosti kapitala, rasti poslovanja in dodane vrednosti na zaposlenega, razpoložljivi v letnih poročilih in specializiranih bazah finančnih podatkov (Zlata nit).

Končna ocena je izračunana kot tehtano povprečje rezultatov iz vprašalnika med zaposlenimi (80 %) in uravnoteženih kazalnikov uspeha (20 %), ki vključujejo tudi stopnjo odzivnosti zaposlenih v anketiranju. Na podlagi končne ocene se sestavi seznam 101 najboljšega slovenskega zaposlovalca (Zlata nit).

V nadaljnjem postopku so podjetja na podlagi števila zaposlenih razvrščena v tri kategorije: mala (do 50 zaposlenih), srednje velika (od 51 do 250 zaposlenih) in velika podjetja (od 251 navzgor). V vsaki kategoriji glede na skupno povprečno vrednost ocen dobijo sedem finalistov, s katerimi je v nadaljnjem koraku izbora izveden intervju z najvišjim menedžerjem. Intervju obsega enaindvajset vprašanj in se osredotoča na ugotavljanje edinstvenosti ter izjemnosti organizacije, dejavnikov uspeha, motivatorjev razvoja in upravljanje talentov, dobrih praks, inovativnosti, elementov družbene odgovornosti ter konkurenčnih prednosti podjetja v prihodnosti (Zlata nit).

Odgovori, pridobljeni v intervjujih, skupaj z rezultati vprašalnika med zaposlenimi in vprašalnika o uspešnosti podjetja ter glasovanjem bralcev Dnevnika, predstavljajo vhodno informacijo za Izborna komisijo. Izborna komisija glasuje o treh nominirancih, ki se uvrstijo v končni izbor na podlagi presoje Strokovnega sveta. Glasovi članov Izborne komisije skupaj z glasovanjem Strokovnega sveta (skupinski glas) prinesejo končno odločitev, katero podjetje si je v svoji kategoriji prislužilo naziv zaposlovalca leta (Zlata nit).

Na koncu sledi še javna razglasitev najboljših zaposlovalcev, podelitev priznanj in objava lestvice 101 najboljšega zaposlovalca (Gradišar 2009, 39). V sklopu Zlate niti se podeljujejo: priznanja Zlata nit – zmagovalcu v vsaki od kategorij, diplome finalistom – podjetjem, ki se uvrstijo med enaindvajset finalistov in priznanja za posebne dosežke.

Vse skupaj predvidoma traja od oktobra tekočega leta, ko podjetja oddajo prijave, do marca naslednjega leta, ko se sklene s slavnostno prireditvijo in podelitvijo, ko so uradno podeljena priznanja (Mrak 2009, 7).

### ***2.3.1.3 Gallup Q12***

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so Gallupovi raziskovalci razvili prvo verzijo vprašalnika Q12, v katerem so si prizadevali, da bi učinkovito zajeli najpomembnejše odnose na delovnem mestu. Izvedli so obširno raziskavo o tem, kako podjetja vodijo svoje zaposlene in kaj zaposleni pričakujejo od delovnega mesta. Izvedenih je bilo več kot tisoč fokusnih skupin, v intervjujih je bilo postavljenih več kot sto raziskovalnih vprašanj. Izmed vseh raziskovalnih vprašanj je Gallup z ekipo izluščil 12 najpomembnejših trditev. Vprašalnik Q12 je dokončno obliko dobil leta 1998. Od takrat je bil posredovan že več kot 15 milijonom zaposlenim v 169 državah in v 65 jezikih (Harter K. 2009; Skok 2010).

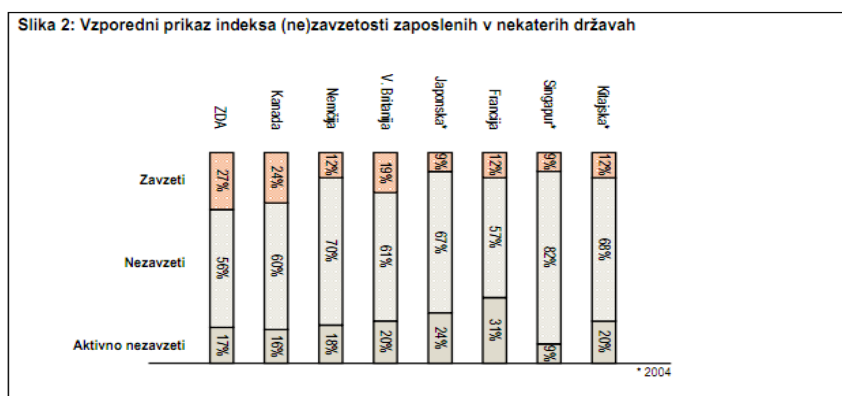
V metaanalizo (Gallup 2009) je bilo vključenih 199 raziskav v 152 neodvisnih organizacijah. Dokazano je, da med večjo zavzetostjo in večjo uspešnostjo (poslovni rezultati) obstaja pozitivna korelacija, ki se med drugim kaže v večji učinkovitosti in produktivnosti, večjem dobičku oziroma prihodku, nižji fluktuaciji, boljši kakovosti dela, manjšemu številu nesreč pri delu ... Zaposleni so lahko zadovoljni, ne da bi bili tudi zavzeti. Večjo delovno in s tem poslovno uspešnost pa zagotavljajo le zavzeti zaposleni (Grom 2010).

Gallupova raziskava zavzetosti<sup>1</sup> zaposlenih je svetovno znana in najvplivnejša študija na tem področju. Organizacija Gallup je oblikovala raziskavo Q12, ki vsebuje 12 vprašanj, ki jih zaposleni ocenjujejo na 5-stopenjski lestvici. Gre za eno izmed najbolj uveljavljenih orodij na tem področju (Small World Alliance 2011).

Gallup na podlagi odgovorov na trditve razvrsti zavzete zaposlene v tri kategorije (Thackra 2005):

- **zavzeti zaposleni** opravljajo delo s strastjo in čutijo globoko povezavo s podjetjem. Skrbijo za inovacije in podjetje premikajo v prihodnost;
- **nezavzeti zaposleni** so v bistvu »upokojeni v službi«. Naredijo samo to, kar morajo. Delovnik skorajda prespijo. V delo vnašajo čas, vendar ne dovolj energija ali strasti;
- **aktivno nezavzeti** zaposleni niso samo nezadovoljni na delovnem mestu, ampak svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Le-ti vsak dan spodkopavajo dosežke zavzetih zaposlenih sodelavcev. Škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev.

**Slika 2.2: Zavzetost zaposlenih v posameznih državah**



Vir: Gruban (2007b).

<sup>1</sup> **Zavzetost zaposlenih** lahko povzamemo kot spoznanja, kako pozitivno zaposleni razmišljajo o svoji organizaciji, kako čutijo o njej in kako so proaktivni glede doseganja org. ciljev za stranke, sodelavce in druge deležnike (Gruban 2009).

Po podatkih (iz leta 2004) ene izmed vodilnih raziskovalnih hiš na svetu, raziskovalne hiše Gallup, je v ZDA le 27 % delovne populacije zavzete za uresničitev organizacijskih poslovnih ciljev. Vendar je ta rezultat v primerjavi z drugimi državami visok, saj je, kot lahko vidimo iz slike 2.2, na Japonskem in v Singapurju zavzetost zaposlenih le 9-odstotna. Stopnja nezavzetosti se bliža 60–70 %, medtem ko je stopnja t. i. aktivne nezavzetosti, ki ima neposredne finančne posledice, celo do 20 % in več. Najpogosteje so za nezavzetost zaposlenih krivi vodje, k nezavzetosti pa pripomorejo še preživeti sistemi nagrajevanja in ocenjevanja delovne uspešnosti vodij, ki se preprosto ne lotijo dovolj odločno neuspešnega vodenja (Gruban 2007a).

Vključene teme v Q12 vsebujejo pričakovanja o delovnem mestu, odnos z vodjo, celo delo z najboljšim prijateljem. Vsako od 12 vprašanj je, kot sem že omenila, ocenjeno na 5-stopenjski lestvici in sodi v eno od naslednjih kategorij (Thackra 2005):

- osnovne potrebe – 2 vprašanja;
- podpora vodstva – 4 vprašanja;
- timsko delo – 4 vprašanja;
- rast – 2 vprašanja.

V nadaljevanju bom opisala vseh dvanajst vprašanj oziroma trditev o zavzetosti zaposlenih, ki jih uporabljajo v Gallupovi raziskavi Q12.

### **Q1: Vem, kaj se pričakuje od mene na delovnem mestu.**

Dobro in jasno definirani pričakovani rezultati dela so ena izmed osnovnih potreb zaposlenih in obenem ena od glavnih odgovornosti vodje (Grom 2010). Zaposleni mora točno vedeti, v čem so koristi in smisel njegovega dela ter kako opravljene naloge vplivajo na druge naloge zaposlenih in na zadovoljstvo strank (Skok 2010, 31).

### **Q2: Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.**

Zagotoviti ljudem material in opremo, ki ju potrebujejo za svoje delo, je pomembno za doseganje njihove maksimalne učinkovitosti, saj tako zaposleni občutijo, da je njihovo delo cenjeno. Vodje oziroma podjetje mora zaznati potrebo po opremi in materialu, ki ju zaposleni potrebuje. Sodelovati morajo pri izboru opreme in materiala, s katerima bodo dosegali boljše rezultate (Grom 2010, 47).

**Q3: Pri delu imam možnost skoraj vsaj dan delati tisto, v čemer sem najboljši.**

Nujno je, da vsak posameznik razume svoje prednosti in slabosti. Dober način spodbujanja tega pa je, da podjetja razpravljajo z vsako osebo posebej, kaj so po njenem mnenju tiste prednosti v smislu spretnosti, znanj in prirojenih talentov, ki jih ima (Saic 2011). Vodje morajo postaviti ljudi na tista delovna mesta, na katerih se bodo najbolj izrazili njihovi naravni talenti. S poznavanjem posameznikovih vrlin lahko učinkovito prerazporedijo zaposlene na delovna mesta, na katerih bodo še bolj učinkoviti (Grom 2010, 47).

**Q4: V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.**

Zaposleni potrebujejo stalno povratno informacijo, da vedo, da njihovo delo šteje. Torej je eden izmed izzivov vodje tudi ta, da razume, kolikšno mero priznanja posameznik potrebuje, da še vedno učinkovito opravlja svoje delo. Zaposlenega mora dejansko pohvaliti za dobro delo, in to mora početi dovolj pogosto (Grom 2010).

**Q5: Moj vodja me upošteva kot osebo.**

Produktivno delovno mesto je, kjer se ljudje počutijo dovolj varne, da eksperimentirajo, da izzivajo, da delijo informacije, podpirajo drug drugega, in kjer vodje ter organizacije ne dvomijo v zaposlene. To pa se ne more zgoditi, če se zaposleni ne počutijo cenjene oziroma če se jih ne upošteva kot osebe (Saic 2011). Vodje oziroma podjetje mora vsakega zaposlenega obravnavati kot posameznika in poskušati razumeti njegovo osebnost, cilje, želje, interese ter identificirati njegove talente (Skok 2010, 31).

**Q6: V organizaciji nekdo načrtno skrbi zame in spodbuja moj razvoj.**

V tem primeru "razvoj" ne pomeni, da ljudje napredujejo v službi, in ne pomeni, da vsak zaposleni dobi, kar hoče, ampak pomeni pomaganje posameznikom najti vloge, ki se prilagajajo njihovim naravnim prednostim: njihovi unikatni kombinaciji spretnosti, znanj talentov ... (Saic 2011). Če vodje pri zaposlenih odkrivajo talente in jim nudijo priložnost za osebno rast, imajo koristi tako zaposleni kot podjetje (Grom 2010, 47).

**Q7: Moje mnenje šteje in se upošteva.**

Vodje naj bi spraševali zaposlene za njihova mnenja in kadar je možno, vključevali njihove ideje v proces odločanja. To pomeni, da naj bi imeli vsi zaposleni možnosti izražanja svojih idej (Saic 2011). Vključevanje zaposlenih pri pripravi predlogov in sprejemanju odločitev

vodi do boljših rezultatov predvsem zato, ker le-ti neposredno vplivajo na vsakodnevne procese. S tem tudi sprejemajo večjo odgovornost za dosežene rezultate (Grom 2010, 47).

**Q8: Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu našega podjetja.**

To vprašanje meri ključen izvor motivacije zaposlenih – gre za idejo, da njihova organizacija zastopa vrednote, ki jih imajo tudi sami. Učinkovita delovna mesta gojijo ta občutek, vključno s konstantnimi pojasnili o splošnem poslanstvu organizacije in načini, v katerih vsak zaposleni prispeva k uresničevanju poslanstva (Saic 2011). Vodje morajo zaposlenim jasno povedati, kako se njihov prispevek odraža v rezultatih podjetja. Jasno jim mora povedati, koliko njihova vsakodnevna aktivnost vpliva na poslovne odnose s strankami, varnost in tudi na okolje (Grom 2010).

**Q9: Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.**

Zaposleni, ki imajo dobre rezultate pri tej trditvi, so po navadi dobri pri zagotavljanju jasnih standardov kakovosti in pri ohranjanju teh standardov. Zaposleni lahko tako natančno ocenijo lastno učinkovitosti kot tudi učinkovitost njihovih sodelavcev. Ti standardi povečujejo odgovornost in gradijo zaupanje med zaposlenimi (Saic 2011). Vodstvo lahko vpliva tudi na kakovost medsebojnih odnosov med zaposlenimi. Skupni merljivi cilji povečujejo priložnosti za kakovostno kooperativno sodelovanje med zaposlenimi (Grom 2010, 48).

**Q10: Moj najboljši prijatelj je iz službe.**

Pri tem vprašanju raziskovalce zanima le, če obstaja oseba na delu, ki jo zaposleni smatrajo za najboljšega prijatelja, osebo, s katero delijo vrednote, ji lahko zaupajo ... Če imamo najboljšega prijatelja v službi, se počutimo bolj samozavestne pri odločanju, pri tveganju in smo bolj produktivni, ker nam ni treba zapraviti časa za »varovanje hrbta« (Saic 2011). Vodja mora dopuščati, da se med zaposlenimi lahko razvijajo tudi prava prijateljstva, oziroma tega ne omejuje. S tkanjem prijateljskih vezi, ki so ena od osnovnih človekovih potreb, se namreč poveča oziroma izboljša tudi medsebojno zaupanje, sodelovanje in komunikacija med zaposlenimi (Grom 2010).

**Q 11: V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem napredku.**

Podjetja z visoko oceno pri tej trditvi imajo vzpostavljen strukturiran proces povratnih informacij za svoje zaposlene, ki vsebuje jasno definirane cilje in stopnje dosežkov (Saic 2011). Podjetja redno opravljajo osebne razgovore z vsakim zaposlenim o njegovih dosežkih,

napredku in ciljih, kar je zelo pomembno tako za podjetje kot za posameznega zaposlenega. Podjetje tako bolje spozna svoje zaposlene, med njimi se vzpostavi boljše osebno razmerje, kar vpliva tudi na boljše sprejemanje poslovnih odločitev (Grom 2010).

**Q 12: V zadnjem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj.**

Zavzeti zaposleni se morajo počutiti, kot da njihovo delo na nek način prispeva k njihovemu profesionalnemu ali osebnemu razvoju. Odlična delovna mesta so tista, pri katerih imajo zaposleni možnost izobraževanja, ki se nanašajo na njihov razvoj. Vsak zaposleni pa bo definiral možnost izobraževanja oziroma priložnost za učenje in razvoj različno. Za nekatere so to lahko razni tečajji in seminarji, za druge možnost napredovanja in povečane odgovornosti, nekaterim pa to mogoče pomeni delo na posebnih projektih ali nalogah (Saic 2011). Zaposleni mora torej imeti občutek, da s sistemom raste in se tudi osebno razvija. V podjetju morajo te potrebe prepoznati in zaposlene vključevati v naknadna izobraževanja, kar koristi tako zaposlenim kot organizaciji (Grom 2010, 48).

Vprašanja so na prvi pogled videti povsem običajna, vendar ko jih bolje pregledamo, se pokažejo karakteristike, zaradi katerih so unikatna (Forbringe R. 2002):

- vprašanja vsebujejo skrajnosti, da bi bilo težje odgovoriti s »5« ali »močno se strinjam«. Te skrajnosti so vključili z namenom, da pomagajo razlikovati najbolj produktivne oddelke od drugih. Odstranitev skrajnosti oslabi vprašanja, saj odstrani variabilnost odgovorov;
- manjkajo vprašanja, ki se nanašajo na plačo, koristi, višje vodstvo ali organizacijsko strukturo. Takšna vprašanja so odstranili, saj ne razlikujejo odličnih delavcev od povprečnih in slabih.

Vprašanja so posebna zaradi njihove sposobnosti po razlikovanju. Edine obdržane trditve so bile tiste, na katere so najbolj zavzeti zaposleni odgovarjali pozitivno, vsi drugi pa nevtrarno ali negativno. Teh 12 trditev ne povzame vsega, kar morda želimo vedeti o delovnem mestu zaposlenega, vendar povzamejo najpomembnejše podatke. Merijo osrednje elemente, nujne za pritegnitev, osredotočenost in ohranitev najbolj talentiranih zaposlenih (Forbringe R. 2002).

Ob uporabi dvanajstih vprašanj in odgovorov nanje, kot referenčne povratne informacije o delovni uspešnosti, so se opazno izboljšale produktivnost, profitabilnost, stopnja ohranjanja ključnih kadrov, zvestoba in zavzetost kupcev ... (Gruban 2007b).

## **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA**

### **3.1 Metodologija raziskave**

V okviru metodologije predstavljam vprašalnik, statistično obdelavo podatkov in potek raziskave.

#### **a) Vprašalnik**

Pri proučevanju zadovoljstva zaposlenih sem si pomagala z vprašalnikom, ki ga uporabljajo pri projektu SiOK. V raziskavi sem vprašalnik prilagodila svojim potrebam. Uporabila sem le vprašanja, ki se navezujejo na zadovoljstvo zaposlenih, saj vprašalnik SiOK meri organizacijsko klimo. Vprašanja, ki se nanašajo na splošne podatke o anketirancih, sem prav tako prilagodila glede na samo podjetje.

V uvodnem delu vprašalnika (priloga Č) sem opredelila namen anketiranja. Sledi osem vprašanj, ki se nanašajo na splošne značilnosti anketirancev (spol, starost, stopnja izobrazbe, tip delovnega mesta, oddelek v organizaciji, delovni staž, način zaposlitve in kraj delovnega mesta – pisarna, teren). Tem vprašanjem sledi glavni del, ki obsega osem vprašanj, vendar je 9. vprašanje sestavljeno iz 14 trditev, ki se nanašajo na doživljanje osebnega zadovoljstva pri delu. Pri 9. vprašanju sem uporabila naslednje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih: zadovoljstvo z delom, z vodstvom podjetja, z ugledom dela, s statusom v podjetju, z možnostjo napredovanja, s svobodo in s samostojnostjo pri delu, z delovnim časom, z zanimivostjo dela, z ustvarjalnostjo dela, z delovnimi pogoji, z možnostjo izobraževanja, s stalnostjo zaposlitve, z obveščenostjo o dogodkih v podjetju ter z delovnim časom. Podrobneje pa sem analizirala naslednje dejavnike: odnos z neposredno nadrejenimi, odnos s sodelavci in plačo (glej prilogo Č). V vprašalniku sem zastavila še vprašanja, ki se nanašajo na varnost zaposlitve in cenjenost zaposlenih (glej prilogo Č).

#### **b) Potek raziskave**

Po sestavi anketnega vprašalnika sem morala za samo anketiranje najprej dobiti dovoljenje s strani podjetja. Sodelovala sem z dvema zaposlenima iz oddelka za izobraževanje in razvoj kadrov, ki sta pogledala in odobrila vprašalnik, ki sem jima ga poslala po e-pošti. Po odobritvi vprašalnika sem s pomočjo Ike (EnKlikAnketa – orodje za izdelavo spletne ankete) izdelala spletno anketo. Nato sem jo ponovno poslala zaposlenima, s katerima sem sodelovala v



podjetju X. Zaposlena sta anketo posredovala 50 naključno izbranim zaposlenim. Spletna anketa je bila aktivna od 31. 5. 2010 do 1. 7. 2010. Anketo je uspešno zaključilo 19 anketirancev (44,2 % vseh, ki so začeli reševati anketo). Za tako nizek odziv je med drugim krivo dejstvo, da v podjetju nisem bila dolgo zaposlena, ampak sem tam opravljala prakso tri mesece in nisem imela stika z veliko zaposlenimi.

### c) Statistična obdelava podatkov

Podatke za statistično analizo sem obdelala s pomočjo programa SPSS 13.0 for Windows. Podatke iz spletne ankete sem prenesla iz lke. Najprej sem ugotavljala frekvenčne porazdelitve strukture anketirancev po posameznih dimenzijah: spolu, izobrazbi, delovnem stažu in starosti. Za analizo posameznih trditev, ki se nanašajo na posamezne dejavnike zadovoljstva zaposlenih, sem uporabila Custom tables in tako dobila tabelo s povprečnimi vrednostmi trditev. Pri zadovoljstvu zaposlenih sem poskušala tudi ugotoviti, ali obstajajo razlike med povprečnimi vrednostmi dejavnikov zadovoljstva pri delitvi zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe. Osnovo za drugo delitev je predstavljala stopnja izobrazbe, ki sem jo razdelila v dve skupini: srednja šola ali manj in višja šola ali več. Pri delitvi zaposlenih glede na izobrazbo sem za preverjanje razlik med aritmetičnima sredinama uporabila *t-test* za neodvisne vzorce.

## 3.2 Rezultati raziskave in interpretacija

### 3.2.1 Struktura anketirancev ali splošni podatki anketirancev

V tabelah od 3.1 do 3.4 predstavljam strukturo zaposlenih, ki so dokončali spletno anketo. Iz tabele 3.1 je razvidno, da je bilo od skupno 19 zaposlenih, ki so zaključili anketo, 10 žensk (52,6 %) in 9 moških (47,4 %).

**Tabela 3.1: Delitev anketirancev po spolu**

Spol			
	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Moški	9	47,4	47,4
Ženske	10	52,6	100,0
Skupaj	19	100,0	

Iz tabele 3.2 lahko vidimo, da je anketirani kolektiv precej mlad, saj je kar 63,2 % zaposlenih starih 26–35 let, 26,3 % jih je starih 36–45 let, starejših od 45 let pa je le 10,5 %.

**Tabela 3.2: Delitev anketirancev po starosti**

<b>Starost</b>			
	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
26 - 35 let	12	63,2	63,2
36 - 45 let	5	26,3	89,5
45 in več let	2	10,5	100,0
Skupaj	19	100,0	

Pri delitvi zaposlenih po izobrazbi (glej tabelo 3.3) je skoraj polovica zaposlenih z univerzitetno izobrazbo (47,4 %), visoko šola ima 10,5 % zaposlenih, višjo 15,8 % in srednjo šolo 26,32 %, nihče od anketiranih pa nima nižje izobrazbe.

**Tabela 3.3: Delitev anketirancev po stopnji izobrazbe**

<b>Stopnja izobrazbe</b>			
	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Srednja šola	5	26,3	26,3
Višja šola	3	15,8	42,1
Visoka šola	2	10,5	52,6
Univerzitetna izobrazba	9	47,4	100,0
Skupaj	19	100,0	

Iz tabele 3.4. je razviden delovni staž zaposlenih. Največ je takih, ki so zaposleni v podjetju do 10 let (57,9 %), sledijo jim zaposleni s 15 leti delovnega staža (26,3 %). Zaposlenih z enim letom, 5 leti in 20 leti delovnega staža pa je po 5,3 %.

**Tabela 3.4: Delitev anketirancev po delovnem stažu**

<b>Kako dolgo ste zaposleni v podjetju:</b>			
	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Do enega leta	1	5,3	5,3
Do 5 let	1	5,3	10,5
Do 10 let	11	57,9	68,4
Do 15 let	5	26,3	94,7
Do 20 let	1	5,3	100,0
Skupaj	19	100,0	

### 3.2.2 Analiza zadovoljstva zaposlenih – dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu

**Hipoteza 1:** V podjetju X dajejo velik pomen zadovoljstvu zaposlenih, zato je stopnja zadovoljstva visoka in je nad 3,5.

**Tabela 3.5: Ocene dejavnikov zadovoljstva zaposlenih**

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	Aritmetična sredina
Zadovoljstvo z delom	4.16
Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	3.47
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	3.00
Zadovoljstvo s statusom v podjetju	3.68
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (prostor, oprema)	4.32
Zadovoljstvo z zmožnostmi za izobraževanje	4.16
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	4.42
Zadovoljstvo z delovnim časom	4.63
Zadovoljstvo z obveščenostjo o dogodkih v podjetju	3.53
Zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu	4.11
Zadovoljstvo z ugledom dela	3.74
Zadovoljstvo z ustvarjalnostjo dela	3.63
Zadovoljstvo z zahtevnostjo dela (fizična in psihična)	3.89
Zadovoljstvo z zanimivostjo dela	3.79

Iz tabele 3,5 vidim, da je *zadovoljstvo z delovnim časom* najbolje ocenjen dejavnik med zaposlenimi, njegovo povprečje znaša 4,63. Torej lahko trdim, da se v podjetju trudijo zagotoviti ugoden delovni čas, saj se zavedajo, da povečuje zadovoljstvo zaposlenih in s tem tudi motivacijo pri delu (Turk 2005).

Na drugem mestu je *zadovoljstvo z delovnimi pogoji (prostor, oprema), in sicer* s povprečjem 4,32. V podjetju se torej zavedajo, da se morajo zaposleni dobro počutiti na svojem delovnem mestu, saj delovno okolje pripomore k natančnosti in hitrosti, s katero delavec izvaja svoje delo, prav tako primerno delovno okolje prispeva k občutku udobnosti pri delu (Lipičnik 1998).

Med najboljše ocenjenimi je tudi *zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve* (4,42), kar vsekakor pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih pri delu, saj manj obremenjeno opravljajo svoje delo, ker se ne obremenjujejo s tem, da lahko kadar koli izgubijo službo (Mihalič 2008). Da se zaposleni ne bojijo izgube zaposlitve, potrjuje tudi tabela 3.6, saj je kar 73,7 % anketiranih odgovorilo, da je njihova zaposlitev oziroma delovno mesto varno. Potreba po varnosti oziroma stalnosti zaposlitve je torej med delavci v podjetju zadovoljena.

**Tabela 3.6: Varnost zaposlitve v podjetju**

Varnost zaposlitve			
	Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Varna	14	73,7	73,7
Niti-niti	3	15,8	89,5
Negotova	2	10,5	100,0
Skupaj	19	100,0	

Temu dejavniku sledi *zadovoljstvo z delom* s povprečno vrednostjo 4,16. Iz tega lahko sklepam, da so v povprečju zaposleni v podjetju X zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Delo pa je eno izmed najpomembnejših dejavnikov zadovoljstva pri delu, zato je pomembno, da ga zaposleni z veseljem opravljajo.

Enako povprečno vrednost zadovoljstva (4,16) ima dejavnik *zadovoljstvo z možnostjo izobraževanja*. Podjetje X daje velik poudarek razvoju kadrov in jim s tem omogoča strokovni, delovni in osebni razvoj.

Nekoliko nižjo oceno ima *zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu* (4,11). To pomeni, da imajo zaposleni v podjetju dovolj samostojnosti pri opravljanju svojega dela. Torej jim je omogočena možnost lastnega odločanja in presoje ter so manj pod nadzorom vodje (Špitalar 2009).

Nekoliko slabše ocenjeno je *zadovoljstvo z zahtevnostjo dela (fizična in psihična)*, saj ga zaposleni ocenjujejo s povprečno vrednostjo 3,89. Sledi *zadovoljstvo z zanimivostjo dela* s povprečno vrednostjo 3,79. Še nekoliko slabše je ocenjeno *zadovoljstvo z ugledom dela*, in sicer s skupno oceno 3,74. *Zadovoljstvo s statusom v podjetju* je ocenjeno s 3,68 in *zadovoljstvo z ustvarjalnostjo dela* s povprečno oceno 3,63.

Med najslabše ocenjenimi *je zadovoljstvo z obveščeno o dogodkih v podjetju*, in sicer s povprečno oceno 3,53. Lahko predvidevam, da hočejo biti zaposleni bolj obveščeni o pomembnih dogodkih v podjetju, želijo pogoste in pravočasne informacije. Na predzadnjem mestu je dejavnik *zadovoljstvo z vodstvom podjetja* s povprečno vrednostjo 3,47. Razlog za nekoliko nižjo oceno je verjetno v tem, da so zaposleni premalo vključeni v odločitve in aktivnosti, ki so neposredno povezane z njimi. Vodje morajo biti bolj dostopni zaposlenim, z njimi morajo razpravljati o problematiki, izvedljivosti nalog ... (Kejžar 1998b).

Najslabše ocenjeno je *zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje*, in sicer s povprečno vrednostjo 3 (srednje zadovoljen). Predpostavljam, da večina zaposlenih nima veliko možnosti za napredovanje. Podjetje bi zato moralo omogočiti zaposlenim možnost napredovanja, saj bodo posledično delali bolj kakovostno in hitreje ter si prizadevali dosegati boljše delovne rezultate.

Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X je v povprečju zelo dobro, saj znaša skupno povprečje zadovoljstva pri delu kar 3,89. Zaposleni z nobenim vidikom oziroma dejavnikom zadovoljstva pri delu niso nezadovoljni.

### 3.2.2.1 T-test za en vzorec

S t- testom za en vzorec sem preverjala domnevo o razliki populacijske aritmetične sredine in konstante, ki v mojem primeru znaša 3,5.

**Tabela 3.7: Opisne statistike za spremenljivko povprečna aritmetična sredina dejavnikov zadovoljstva**

Opisne statistike				
	N	Aritmetična sredina	Stand. odklon	Stand. napaka
Povprečna aritmetična sredina dejavnikov zadovoljstva	19	3,89	,40	,09

Iz tabele 3.7 lahko razberem, da je na vzorcu 19 anketirancev povprečno zadovoljstvo zaposlenih 3,89, standardni odklon pa znaša 0,40. Standardna napaka pri porazdelitvi vzorčnih aritmetičnih sredin na vseh možnih vzorcih velikost 19 enot je 0,09.

**Tabela 3.8: T-test za en vzorec**

T-test za en vzorec						
	Hipotetična vrednost = 3.5					
	t	Prostostne stopnje	Stat. značilnost (2-stranska)	Razlika med aritmetični ma sredinama	95% Interval zaupanja za razliko	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Povprečna aritmetična sredina dejavnikov zadovoljstva	4,331	18	,000	,395	,20	,59

Iz tabele 3.8 je razvidno, da je eksperimentalna vrednost testne statistike t 4,331. To pomeni, da je vzorčna aritmetična sredina (3,89) večja od hipotetične aritmetične sredine (3,5). Razlika med njima znaša 0,395.

Ničelno domnevo lahko zavrnem pri stopnji značilnosti (0,0004). Tveganje, da sem naredila napako, če zavrnem ničelno domnevo, je izredno majhno (manjše od 0,04 %), zato jo zavrnem. Ocenim lahko, da je populacijska aritmetična sredina večja od 3,5. To mi potrjuje tudi interval zaupanja za razliko med pravo populacijsko aritmetično sredino in hipotetično vrednostjo, ki je od 0,20 do 0,59 (s 95 % gotovostjo ocenjujem, da je populacijska aritmetična sredina večja od 3,5 za od 0,20 do 0,59 enote na lestvici od 1 do 5).

**Hipoteza 1:** V podjetju X dajejo velik pomen na zadovoljstvo zaposlenih, zato je stopnja zadovoljstva visoka in je nad 3,5. Na podlagi ocen dejavnikov zadovoljstva in t- testa za en vzorec, lahko hipotezo potrdim, saj povprečna vrednost zadovoljstva zaposlenih znaša 3,89.

### 3.2.3 Podrobnejša analiza dejavnikov: odnos z nadrejenimi, odnos s sodelavci in plača

Prvi dejavnik zadovoljstva zaposlenih, ki sem ga podrobneje analizirala, je *odnos med zaposlenimi in nadrejenim*. Odnos med zaposlenimi in nadrejenim je v podjetju X zelo dober, saj ga je kar 84,2 % anketiranih ocenilo kot dobrega oziroma zelo dobrega. Noben

zaposleni ni ocenil odnosa z nadrejenim kot slabega (glej tabelo D.1 v prilogi D). Iz tega lahko sklepam, da se neposredno nadrejeni zavedajo pomembnosti dobrih delovnih odnosov in prisluhnejo mnenjem zaposlenih, odkrivajo njihove potrebe in ideje ter jim pomagati pri delu, ne pa samo dajejo in vsiljujejo svojevrstne ukaze (Kejžar 1998b).

Presenetljivi so rezultati pri ocenjevanju vodij, kar je razvidno iz tabel D.2–D.5 (priloga D). Tabele prikazujejo, koliko vodje v podjetju X uporabljajo pohvale in nagrade ter koliko kritike ali grožnje.

Vsi anketirani pravijo, da njihov neposredni nadrejeni nikoli ali redko uporablja nagrade in pohvale. Vprašani so prepričani, da njihovi vodje pogosteje uporabljajo kritike pri delu s podrejenimi kot pohvale in nagrade. Da kritike uporabljajo pogosto ali vedno jih meni 5,2 %, občasno 31,6 % in nikoli ali redko 63,2 %. Grožnje pa po drugi strani vodje bolj redko ali nikoli ne uporabljajo (89,5 %), 5,3 % anketiranih pravi, da jim nadrejeni občasno grozi in 5,2 % pogosto ali vedno. Nadrejeni se morajo zavedati, da zaposlenim veliko pomeni pohvala, zato ne bi smeli samo kritizirati, ampak tudi pohvaliti.

Drugi pomembnejši dejavnik, ki sem ga podrobneje analizirala, je *odnos s sodelavci*. V okviru tega vprašanja sem preverjala, kakšni so odnosi med zaposlenimi v podjetju. Anketirani so s 5-stopenjsko lestvico ocenjevali, koliko si zaupajo, kako se razumejo, ali si medsebojno pomagajo, koliko se medsebojno spoštujejo in spodbujajo. Lestvico sem združila v 3 razrede in iz tabel D.6–D.10 (glej prilogo D) je razvidno, da so odnosi med zaposlenimi v podjetju X zelo dobri. 78,9 % vseh vprašanih se strinja s trditvijo, da si *sodelavci zaupajo*, 21,1 % jih je neopredeljenih, nihče pa se ne strinja s to trditvijo. Vsi anketirani so se strinjali s trditvijo, da se s sodelavci razumejo. Pri trditvi, da si s sodelavci *medsebojno pomagajo*, je bil le eden od anketiranih neopredeljen, vsi drugi so se s trditvijo strinjali. S trditvijo, da se s sodelavci se spoštujejo, se je strinjalo 89,5 % vprašanih, le dve osebi oziroma 10,5 % jih je bilo neopredeljenih. 68,4 % anketiranih se strinja, da se s sodelavci *spodbujajo*, 31,6 % pa je bilo neopredeljenih. Ugotovila sem, da so odnosi z zaposlenimi zelo dobri, saj nihče ni izrazil nestrinjanja z nobeno izmed trditev. Dobri medsebojni odnosi pozitivno vplivajo na splošno dobro počutje zaposlenih. Velikokrat lahko odtehtajo slabe delovne pogoje, slabe odnose z vodjo ... Odnos s sodelavci je vsekakor zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na to, da zaposleni ostane v podjetju.

Naslednji pomemben dejavnik zadovoljstva, ki sem ga preverjala, je *plača*. Anketirani so plačo ocenjevali glede na dejavnike iz okolja. S 5-stopenjsko lestvico so ocenjevali plačo glede na življenjske stroške, okolje, slovensko povprečje, poslovanje podjetja, podjetja v panogi, slabše delavce in boljše delavce. Lestvico sem zaradi lažje analize združila v 3 razrede.

Tabele D.11–D.17 (glej prilogo D) kažejo, da *plačo glede na življenjske stroške* kar 73,7 % anketiranih ocenjuje kot dobro ali zelo dobro, 26,3 % pa je neopredeljenih. *Glede na okolje* 73,7 % anketiranih ocenjuje plačo kot dobro ali zelo dobro, 21,1 % je neopredeljenih. *Glede na slovensko povprečje* ocenjuje 84,2 % anketiranih plačo kot dobro, 10,5 % je neopredeljenih, 5,3 % pa je prepričanih, da je njihova plača slaba. *Glede na poslovanje podjetja* je 15,8 % anketiranih prepričanih, da je njihova plača slaba, enak odstotek vprašanih je neopredeljenih, 68,4 % pa jih meni, da je njihova plača dobra. *Glede na podjetja v panogi* 47,4 % anketiranih ocenjuje plačo kot dobro, kar 36,8 % jih je neopredeljenih, 10,5 % ocenjuje plačo kot slabo, 5,3 % pa jih ni želelo odgovorjati. *Glede na slabše delavce* 47,3 % anketiranih meni, da je njihova plača dobra, 21,1 % pa jih meni, da je slaba. *Glede na boljše delavce* 47,4 % anketiranih ocenjuje svojo plačo kot dobro, 5,3 % kot slabo, 36,8 % vprašanih je bilo neopredeljenih, 10,5 % pa jih ni želelo odgovorjati. Dobljeni dobri rezultati, kar zadeva plače, kažejo realno stanje v podjetju. Podjetje X uvrščamo med uspešnejša slovenska podjetja in glede na to, da uspešno poslujejo, lahko pričakujemo, da bodo zaposleni v povprečju zadovoljni s plačo.

### **3.2.4 Analiza povezave med izobrazbo zaposlenih in ocenami dejavnikov zadovoljstva pri delu**

**Hipoteza 2:** Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe so bolj zadovoljni na delovnem mestu kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.

Za preverjanje druge hipoteze sem ugotavljala povezanost med ocenami dejavnikov zadovoljstva in izobrazbo zaposlenih. Domnevo sem preverjala s t-testom. Tabela 3.8 predstavlja izračun statistik po skupinah.



Pri delitvi zaposlenih *glede na stopnjo izobrazbe* sem ugotovila, da so odkloni posameznih trditev v primerjavi z nižjo (srednja šola) in višjo (višja šola ali več) izobrazbo pri posameznih spremenljivkah minimalni. Do najmanjšega odklona med nižje izobraženimi in višje izobraženimi zaposlenimi prihaja pri dejavniku zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje, do največjega odklona pa pri dejavniku zadovoljstvo z delom. Višje izobraženi so bolj zadovoljni z vsemi dejavniki, razen s statusom v podjetju, z delovnim časom in z delovnimi pogoji.

**Tabela 3.9: Povprečne vrednosti dejavnikov zadovoljstva zaposlenih glede na izobrazbo**

	Izobrazba zaposlenih	N	Aritmetična sredina
Zadovoljstvo z delom	srednja šola	5	3,40
	višja šola ali več	14	4,43
Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	srednja šola	5	3,40
	višja šola ali več	14	3,50
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	srednja šola	5	3,00
	višja šola ali več	14	3,00
Zadovoljstvo s statusom v podjetju	srednja šola	5	3,80
	višja šola ali več	14	3,64
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (prostor, oprema)	srednja šola	5	4,40
	višja šola ali več	14	4,29
Zadovoljstvo z zmožnostmi za izobraževanje	srednja šola	5	3,80
	višja šola ali več	14	4,29
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	srednja šola	5	4,20
	višja šola ali več	14	4,50
Zadovoljstvo z delovnim časom	srednja šola	5	4,80
	višja šola ali več	14	4,57
Zadovoljstvo z obveščенostjo o dogodkih v podjetju	srednja šola	5	3,40
	višja šola ali več	14	3,57
Zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu	srednja šola	5	3,40
	višja šola ali več	14	4,36
Zadovoljstvo z ugledom dela	srednja šola	5	3,60
	višja šola ali več	14	3,79
Zadovoljstvo z ustvarjalnostjo dela	srednja šola	5	3,60
	višja šola ali več	14	3,64
Zadovoljstvo z zahtevnostjo dela (fizična in psihična)	srednja šola	5	3,60
	višja šola ali več	14	4,00
Zadovoljstvo z zanimivostjo dela	srednja šola	5	3,60
	višja šola ali več	14	3,86

V nadaljevanju sem enakost varianc med stopnjo izobrazbe zaposlenih (med skupinama višje izobraženi in nižje izobraženi) ugotavljala s pomočjo Levenovega testa enakosti varianc in t-testa z upoštevanjem 95-odstotnega intervala zaupanja. To je prikazano v spodnji tabeli 3.9. Najprej sem s pomočjo Levenovega testa preverila, ali sta varianci v obeh skupinah enaki ( $P > 0,05$ ) ali ne ( $P < 0,05$ ), in to upoštevala pri analizi. V tabeli 3.9 vidim, da varianci nista enaki le pri dejavnikoma *zadovoljstvo z delom* (*sig: 0,041*) in *zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve*

(sig. 0,017), kar pomeni, da uporabim v tabeli spodnjo vrstico (Equal Variances Not Assumed).

Tabela 3.10: T-test med skupinama glede na izobrazbo

	Levenov test za enakost varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
	F	Stopnja značilnosti	t	Stopnja prostosti	Stopnja značilnosti (2-stranska)	Razlika povprečij	Razlika standardnega odklona	95 % Interval zaupanja	
								Spodnji	Zgornji
Zadovoljstvo z delom	4,896	,041	-3,162 -2,432	17 4,976	,006 ,059	-1,029 -1,029	,325 ,423	-1,715 -2,117	-,342 ,060
Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	,160	,694	-,242 -,223	17 6,199	,812 ,831	-,100 -,100	,413 ,449	-,972 -1,189	,772 ,989
Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	,278	,605	,000 ,000	17 8,787	1,000 1,000	,000 ,000	,438 ,394	-,924 -894	,924 ,894
Zadovoljstvo s statusom v podjetju	3,028	,100	,359 ,493	17 14,921	,724 ,629	,157 ,157	,438 ,319	-,767 -523	1,081 ,837
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (prostor, oprema)	,661	,427	,319 ,366	17 9,454	,754 ,723	,114 ,114	,359 ,313	-,642 -588	,871 ,816
Zadovoljstvo z zmožnostmi za izobraževanje	,011	,917	-1,126 -1,118	17 7,004	,276 ,300	-,486 -,486	,431 ,434	-1,396 -1,513	,425 ,541
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	7,046	,017	-1,145 -1,233	17 8,188	,268 ,252	-,300 -,300	,262 ,243	-,853 -859	,253 ,259
Zadovoljstvo z delovnim časom	2,280	,149	,725 ,865	17 10,409	,478 ,407	,229 ,229	,315 ,264	-,437 -357	,894 ,814
Zadovoljstvo z obveščenostjo o dogodkih	2,397	,140	-,382 -,489	17 12,531	,707 ,633	-,171 -,171	,449 ,350	-1,119 -,931	,776 ,589
Zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu	2,946	,104	-2,150 -1,535	17 4,653	,046 ,190	-,957 -,957	,445 ,623	-1,896 -2,596	-,018 ,682
Zadovoljstvo z ugledom dela	1,088	,312	-,399 -,336	17 5,485	,695 ,750	-,186 -,186	,465 ,553	-1,167 -1,571	,796 1,199
Zadovoljstvo z ustvarjalnostjo dela	3,279	,088	-,089 -,061	17 4,508	,930 ,954	-,043 -,043	,480 ,699	-1,055 -1,900	,969 1,815
Zadovoljstvo z zahtevnostjo dela (fizična)	,045	,835	-,871 -,863	17 6,966	,396 ,417	-,400 -,400	,459 ,464	-1,369 -1,497	,569 ,697
Zadovoljstvo z zanimivostjo dela	1,831	,194	-,495 -,363	17 4,759	,627 ,732	-,257 -,257	,520 ,709	-1,354 -2,107	,839 1,593

S pomočjo t-testa preverjam domneve o enakosti dveh povprečij. To storim tako, da izberem neodvisno spremenljivko (izobrazba), ki vzorec razdeli na dve skupini, nato pa za vsak del izračunam povprečje izbrane spremenljivke, povprečji pa med seboj primerjam. Hkrati tudi določim stopnjo značilnosti, na podlagi katere določim kritično območje. Za analizo sem vzela stopnjo značilnosti 5 % ali 0,05, kar pomeni, da lahko v stotih primerih največ petkrat pride do napake. Če pogledam, pri katerih spremenljivkah so statistične značilnosti nižje od 0,05, ugotovim, da sta taki samo dve spremenljivki: *zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu* (0,023) in *zadovoljstvo z delom* (0,029). Izračun t-testa (tabela 3.9) je pokazal, da obstaja pri teh dveh spremenljivkah statistično značilna razlika med povprečnima vrednostma med skupinama. Tako lahko pri prvi spremenljivki z 2,3-odstotnim in pri drugi spremenljivki z 2,9-odstotnim tveganjem to ugotovitev posplošim tudi na populacijo. Za drugih dvanajst spremenljivk (ocen dejavnikov zadovoljstva) pa t-test kaže, da razlike med povprečnimi

vrednostmi niso statistično značilne, zato domnev ne morem posplošiti na celotno populacijo. Ugotovim, da so različne ocene dejavnikov zadovoljstva glede na višje in nižje izobražene nastale slučajno, saj je pri vseh raven značilnosti večja od 0,05.

**Hipoteza 2:** Predstavljene ugotovitve le delno potrjujejo hipotezo, da so *zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe bolj zadovoljni na delovnem mestu kot zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.*

Na osnovi podanih izračunov so višje izobraženi bolj zadovoljni le z dejavnikoma *zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu in zadovoljstvo z delom*, torej le pri dveh od štirinajstih ocenjevanih dejavnikov.

## 4 SKLEP

Podjetja v različnih panogah, ki se v obdobju globalizacije borijo za svoj tržni delež, v tem boju največkrat pozabijo na svoje zaposlene in se velikokrat znajdejo v težavah, ko ugotovijo, da jih zaposleni zapuščajo zaradi zapostavljanja njihovih potreb. Organizacije ne glede na velikost ali dejavnost dosegajo svoje poslovne cilje z zaposlenimi. Način ravnanja z zaposlenimi v organizaciji pogojuje, ali bodo zaposleni res konkurenčna prednost podjetja (Merkač Skok 2008).

Delodajalci morajo zadovoljiti potrebe delavcev, kar pomeni, da morajo poskrbeti za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Zaposlene morajo vključevati pri oblikovanju vizije podjetja, imeti morajo urejen sistem napredovanja in sistem plač, ne smejo pozabiti na pohvale in priznanja za opravljeno delo, poskrbeti morajo za dobre delovne razmere in ugoden delovni čas, nuditi morajo možnost izobraževanj in usposabljanj .... Podjetja morajo poskrbeti, da so zaposleni zadovoljni z vsemi najpomembnejšimi dejavniki zadovoljstva, saj zadovoljni zaposleni delajo bolj kakovostno in so bolj produktivni, s tem pa pripomorejo k uspešnosti podjetja. V nasprotnem primeru lahko pride v podjetjih do številnih nezaželenih posledic, kot so na primer odpoved zaposlenih, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu.

V podjetju X, ki sem ga proučevala v diplomskem delu, se zavedajo, kako pomembno je zadovoljstvo njihovih zaposlenih. To je razvidno iz dobljenih rezultatov raziskave, saj so njihovi zaposleni zadovoljni z večino dejavnikov zadovoljstva pri delu, ki so jih ocenjevali. Na podlagi raziskave sem ugotovila, da v podjetju znaša skupno povprečno zadovoljstvo zaposlenih 3,89. Zaposleni z nobenim dejavnikom zadovoljstva pri delu niso nezadovoljni, saj so vse ocenili vsaj s povprečno oceno 3 (srednje zadovoljen) in več.

Lahko predvidevam, da zaposleni z veseljem opravljajo svoje delo, se veselijo novih delovnih izzivov, se radi vračajo med sodelavce, se dobro počutijo pri opravljanju dela, bolj kakovostno opravljajo svoje delo ... Prav to pa poglavito pripomore k uspešnosti podjetja in ga uvršča med vodilna podjetja v panogi. Podjetje X vsako leto meri zadovoljstvo zaposlenih, saj lahko na ta način ugotovijo, na katerem področju so potrebne spremembe. Ugotovila sem, da gre za prijazno organizacijo, ki skrbi za dobro počutje svojih zaposlenih. V organizaciji se namreč zavedajo, da bo to posledično pozitivno vplivalo na poslovanje samega podjetja.

Vendar je pri tem potrebno poudariti, da je velikost vzorca v raziskavi razmeroma majhna, saj vsebuje le 19 anketirancev in posledično je stopnja odgovorov nizka. Vzrok za to je nezainteresiranost zaposlenih v podjetju za reševanje anket. Domnevam lahko, da so na anketo odgovarjali pretežno bolj zadovoljni zaposleni in ravno to je verjetno razlog za tako dobre rezultate, dobljene v anketi. V primeru, da bi odgovarjali vsi zaposleni, bi bili rezultati zagotovo nekoliko nižji. Torej je nerealno, da bi rezultate posploševali na celotno populacijo.

Podjetja bi morala svojim zaposlenim nuditi prijetno delovno okolje in se zavedati, da je samo zadovoljen delavec tudi učinkovit delavec. Organizacije morajo spoznati, da jim še tako dobra in razvita tehnologija ne bo pomagala, če ne bodo imeli ustrezno usposobljenih, izobraženih in predvsem zadovoljnih ter motiviranih zaposlenih. Vodstva organizacij bi morala z različnimi projekti (SiOK, Zlata nit ...) ugotoviti, kakšna sta klima in zadovoljstvo v njihovi organizaciji in kako bi ju lahko izboljšali, saj lahko le z rednim spremljanjem in merjenjem zadovoljstva zaposlenih ugotovijo, na katerih področjih je treba ukrepati.

Zaključim lahko z mislijo, da je zadovoljstvo zaposlenih ključ za dolgoročni uspeh podjetja.

## LITERATURA

Aktiv.si. 2010. *Kako in kdaj pohvaliti?* Dostopno prek: [http://www.aktiv.si/vsebine/Kako\\_in\\_kdaj\\_pohvaliti%3F?id=2130](http://www.aktiv.si/vsebine/Kako_in_kdaj_pohvaliti%3F?id=2130) (15. junij 2011).

Auer, Jasna. 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih in notranje podjetništvo*. Magistrska naloga. Dostopno prek: [http://www.ediplome.fm-kp.si/Auer\\_Jasna\\_20090724.pdf](http://www.ediplome.fm-kp.si/Auer_Jasna_20090724.pdf) (17. marec 2011).

*Biro Praxis*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/> (17. julij 2010).

Bitenc, Primož. 2007. *Ponudba za raziskavo. Organizacijske klime in zadovoljstvo zaposlenih v zdravstvenih ustanovah*. Dostopno prek: [http://www.zdrzz.si/files/24.%20seja%20odbora%20bolnisnic%20-%20gradivo%20-%20tocka%205\\_2.pdf](http://www.zdrzz.si/files/24.%20seja%20odbora%20bolnisnic%20-%20gradivo%20-%20tocka%205_2.pdf) (20. junij 2011).

Bogardus, M. Anne. 2004. *Human resources jumpstart*. London: SYBEX.

Cintauer, Tadeja. 2005. *Zadovoljstvo zaposlenih v marketingu podjetja Impol d.d.* Diplomsko delo. Dostopno prek: [www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/cintauer-tadeja.pdf](http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/cintauer-tadeja.pdf) (20. maj 2011).

Čadež, Tina. 2008. Denarno nagrado pozabijo, potovanje jim za vedno ostane v spominu. *Finance*, (41): 18.

Ekonomist.si. 2008. *Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih*. Dostopno prek: [http://www.ekonomist.si/baza\\_znanja.htm](http://www.ekonomist.si/baza_znanja.htm) (20. julij 2011).

Forbringer R., Louis. 2002. *Overview of the Gallup Organization's Q-12 Survey*. Dostopno prek: <http://www.oestrategies.com/papers/gallup.pdf> (16. julij 2011).

George, M. Jennifer in Gareth R. Jones. 1996. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Boston: Addison – Wesley Publishing company.

George, M. Jennifer in Gareth R. Jones. 1999. *Organizational behavior*. Boston: Addison – Wesley Publishing company.

Gradišar, Nina. 2009. *Primerjava orodij za merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v javnem in zasebnem sektorju*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Grkinič, Niko. 2008. *Motivacija zaposlenih v podjetju Google*. Diplomsko delo. Dostopno prek: [www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/grkinic-niko.pdf](http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/grkinic-niko.pdf) (15. junij 2011).

Grobelšek, Klavdija. 2010. *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podružnici Savinjsko Šaleška Nove ljubljanske banke*. Specialistično delo. Dostopno prek: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/specialist/grobelsek4051.pdf> (15. marec 2011).

Gruban, Brane. 2007a. *Kontroverzna presoja uspešnosti vodij*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/ocenjevanje-vodij.pdf> (14. julij 2011).

--- 2007b. *Koncept o zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?* Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/predavanja/gvi-ju/gradiva/acrobat/hrm-05-clanek.pdf> (14. julij 2011).

Gubanec, Anja. 2007. *Ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih v podjetju X*. Diplomsko delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

Harter, K. James, ur. 2009. *Q12 Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/consulting/126806/q12-meta-analysis.aspx> (26. julij 2011).

Hribar, Irena. 2007. *Zadovoljstvo zaposlenih na primeru kabinskega osebja Adrie Airways, d. d.* Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Kejžar, Ivan. 1998a. Odnosi in komunikativnost v organizaciji. *Industrijska demokracija* 2 (10): 8–9.

--- 1998b. Industrijski odnosi in komuniciranje. *Industrijska demokracija* 2 (11): 10–12.

Kolarič, Janja. 2006. Analiza dela in merjenje zadovoljstva zavarovalnega zastopnika na primeru zavarovalne družbe. Diplomsko delo. Dostopno prek: [www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/kolaric-janja.pdf](http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/kolaric-janja.pdf) (17. marec 2011).

Lidl. 2011. Tkemo Zlato nit. Dostopno prek: [http://www.lidl.si/cps/rde/xchg/SID-033C9643-540F77BB/lidl\\_si/hs.xsl/16078.htm](http://www.lidl.si/cps/rde/xchg/SID-033C9643-540F77BB/lidl_si/hs.xsl/16078.htm) (2. julij 2011).

Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

--- 1998. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Marko, Darja. 2010. *Motivacijski dejavniki za kakovostnejše delo zaposlenih v malo serijski proizvodnji Šoštanj*. Diplomsko delo. Maribor: Fakulteta za organizacijske vede.

Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

--- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

--- 2010. *Kako motiviram sodelavce*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

Možina, Stane, Janez Jereb, Jože Florjančič, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleša Svetic, Miroslav Stanojević in Marjana Merkač Skok. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Mrak, Saša. 2009. Vse je zlato, kar se sveti v dobrem sodelovanju med organizacijo in zaposlenimi. *Slovenska industrija jekla* (2). Dostopno prek: <http://www.acroni.si/data/files/1235569920.pdf> (2. julij 2011).

Oblak, Leon. 2005. Pomen znanja in motivacije v podjetjih. Raziskave in razvoj. *Revija Les* 57 (9). Dostopno prek: <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-UJ6Z36AB/b4511047-38c8-4086-8cb5-b9810fa564dc/PDF> (15. junij 2011).

Paska, Jasmina. 2009. *Dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delu*. Diplomsko delo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.



Perviz, Selma 2008. *Analiza zadovoljstva zaposlenih v podjetju Ljubljanski potniški promet (LPP d.o.o.)*. Diplomsko delo. Dostopno prek: [http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps\\_diplome/perviz58.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_diplome/perviz58.pdf) (10. april 2011).

Pogačnik, Vid. 1999. *Medsebojni odnosi, organizacijska kultura in delovno zadovoljstvo*. Dostopno prek: [www.delavska-participacija.com/clanki/ID991203.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID991203.doc) (18. maj 2011).

Pristotnik, Tomaž. 2004. *Primerjava dveh metod za merjenje zadovoljstva zaposlenih*. Diplomsko delo. Dostopno prek: [www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/pistotnik-tomaz.pdf](http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/pistotnik-tomaz.pdf) (20. junij 2011).

Rajher, Bernarda. 2007. *Motiviranje zaposlenih in zadovoljstvo pri delu v Termah SPA Rogaška d.d.* Diplomsko delo. Dostopno prek: [www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/rajher-bernarda.pdf](http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/rajher-bernarda.pdf) (27. junij 2011).

Robbins, P. Stephen. 2001. *Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice Hall.

SAIC. *Employee engagement Survey Gallup Questions. 2011*. Dostopno prek: [http://home.ncifcrf.gov/SAICFTraining/2011\\_Gallup\\_Questions.pdf](http://home.ncifcrf.gov/SAICFTraining/2011_Gallup_Questions.pdf) (10. julij 2011).

Small World Alliance. 2011. *The Gallup Q12*. Dostopno prek: <http://www.smallworldalliance.com/documents/TheGallupQ12-Handout.pdf> (7. julij 2011).

Spector, Paul. 1997. *Job satisfaction*. California: Sage Publications, Inc.

Stolnik, Lea. 2004. *Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Livarna Vuzenica d.o.o.* Dostopno prek: [www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/stolnik-lea.pdf](http://www.epf.uni-mb.si/ediplome/pdfs/stolnik-lea.pdf) (27. junij 2011).

Šilih, Majna. 2001. Organiskop za merjenje zadovoljstva. *Finance.si*, 23. januar. Dostopno prek: [http://www.finance.si/1955/Organiskop\\_za\\_merjenje\\_zadovoljstva](http://www.finance.si/1955/Organiskop_za_merjenje_zadovoljstva) (27. junij 2011).

Špitalar, Daša. 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih pri delu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Tavčar, Rudi. 2004. Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez števil. *HRM* (6): 46.

Thackra, John. 2005. *The Gallup Q12. Gallup Management Journal*, »Feedback for Real.«  
Dostopno prek: [http://www.artsusa.org/pdf/events/2005/conv/gallup\\_q12.pdf](http://www.artsusa.org/pdf/events/2005/conv/gallup_q12.pdf) (7. julij 2011).

Titan, Dejan. 2004. *Motivacija in motivacijski dejavniki v podjetju X*. Diplomsko delo.  
Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Torrington, Derek in Laura Hall. 1995. *Personnel management*. UK: Prentice Hall International.

Tracy, Brian. 2006. *Zaposlite in zadržite najboljše. 21 praktičnih in preizkušenih tehnik, ki jih lahko uporabite takoj*. Varaždin: »Katarina Zrinski«.

Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Turk, Dunja. 2005. *Osemurni delovnik tudi pri nas čedalje redkejši*. Dostopno prek:  
<http://www.finance.si/116105> (2. julij. 2011).

Vovici Blog. 2009. *Employee Engagement Survey: The Gallup Q12*. Dostopno prek:  
<http://blog.vovici.com/blog/bid/18535/Employee-Engagement-Survey-The-Gallup-Q12> (7. julij 2011).

Združenje delodajalcev Slovenije. 2010. *Medijsko-raziskovalni projekt Zlata nit se usmerja tudi v raziskavo kakovosti delovnih mest v slovenskih upravnih enotah*. Dostopno prek:  
<http://www.zds.si/si/zds/novice/4786/detail.html> (2. julij 2011).

Zidar – Gale, Tatjana. 2002. *Dialog, gibalno sprememb*. Ljubljana: GV Založba.

*Zlata nit*. Dostopno prek: <http://zlatanit.dnevnik.si/> (2. julij 2011).

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

## PRILOGE

### Priloga A: Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah (SiOK)

---



# Vprašalnik za ugotavljanje klime in zadovoljstva v organizacijah

Leto 2007

---

#### **Spoštovani!**

S sledečim vprašalnikom želimo ugotoviti, kako se zaposleni počutijo v organizaciji in kako vidijo njene prednosti in tudi slabosti.

V vprašalniku so navedene trditve, ki opisujejo različne vidike organizacije in njenega delovanja. Prosim vas, da vsako trditev preberete in ocenite koliko trditev drži za vašo organizacijo.

Ocenjuje se z ocenami od 1 do 5. Ocenjujete tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Ocenjujte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih trditvah. Najbližje resnici je navadno prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev.

Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz celovite slike, ne pa pogledov posameznikov. Seveda pa je to vaša priložnost izraziti svoje resnično mnenje in tako prispevati k naporom za izboljšave.

---

Prosimo vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje oziroma nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih **celo organizacijo**, kolikor jo poznate.

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
1.	Naša organizacija ima velik ugled v okolju.			1 2 3 4 5
2.	Cilji, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.			1 2 3 4 5
3.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.			1 2 3 4 5
4.	Naša organizacija ima jasno oblikovano poslanstvo – dolgoročni razlog obstoja in delovanja.			1 2 3 4 5
5.	Uspešnost se praviloma vrednoti po dogovorjenih ciljih in standardih.			1 2 3 4 5
6.	Kriteriji za napredovanje so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
7.	Nadrejeni sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo.			1 2 3 4 5
8.	Zaposleni v naši organizaciji se zavedamo nujnosti sprememb.			1 2 3 4 5
9.	Zaposleni po svoji moči prispevamo k doseganju standardov kakovosti.			1 2 3 4 5
10.	Naše poslovodstvo je učinkovito.			1 2 3 4 5
11.	Politika in cilji organizacije so jasni vsem zaposlenim.			1 2 3 4 5
12.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.			1 2 3 4 5
13.	V naši organizaciji so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.			1 2 3 4 5
14.	Druge sodelavce in oddelke obravnavamo kot svoje cenjene stranke.			1 2 3 4 5
15.	V naši organizaciji vodje cenijo dobro opravljeno delo.			1 2 3 4 5
16.	V naši organizaciji cenimo delo svojih sodelavcev.			1 2 3 4 5
17.	Zaposleni ne bi zapustili organizacije, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.			1 2 3 4 5
18.	Konflikte rešujemo v skupno korist.			1 2 3 4 5
19.	V naši organizaciji se v praksi uporablja stimulativen del plač.			1 2 3 4 5
20.	Pri usposabljanju se upoštevajo tudi želje zaposlenih.			1 2 3 4 5
21.	V organizaciji so pristojnosti in odgovornosti medsebojno uravnotežene na vseh nivojih.			1 2 3 4 5
22.	Vodje se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela.			1 2 3 4 5
23.	V organizaciji se pričakuje, da predloge za izboljšave dajejo vsi - ne le naši vodje.			1 2 3 4 5
24.	Zaposleni se učimo drug od drugega.			1 2 3 4 5
25.	Za slabo opravljeno delo sledi ustrezna graja oziroma kazen.			1 2 3 4 5
26.	Naše poslovodstvo spada med bolj uspešne v Sloveniji.			1 2 3 4 5
27.	Naši vodilni vzgajajo svoje naslednike.			1 2 3 4 5
28.	Naši oddelki imajo jasno zastavljene standarde in cilje kakovosti.			1 2 3 4 5
29.	Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.			1 2 3 4 5
30.	Naša organizacija spada v primerjavi z drugimi slovenskimi organizacijami med bolj uspešne.			1 2 3 4 5
31.	Odločitve naših vodij se sprejemajo pravočasno.			1 2 3 4 5
32.	Imamo sistem napredovanja, ki omogoča, da najboljši zasedejo najboljše položaje.			1 2 3 4 5
33.	Zaposlitev v naši organizaciji je varna oz. zagotovljena.			1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Sploh se ne strinjam	Delno se strinjam	Niti da niti ne	Večinoma se strinjam	Popolnoma se strinjam
34.	O tem, kaj se dogaja v drugih enotah, dobimo dovolj informacij.			1 2 3 4 5
35.	Vodje nas vzpodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo.			1 2 3 4 5
36.	Ponosni smo, da smo zaposleni v naši organizaciji.			1 2 3 4 5
37.	Ljudje si medsebojno zaupajo.			1 2 3 4 5
38.	V naši organizaciji imam vsaj enkrat letno strukturiran (temeljit) razgovor s svojim vodjem.			1 2 3 4 5
39.	V naši organizaciji so zadolžitve jasno opredeljene.			1 2 3 4 5
40.	Organizacija zaposlenim nudi potrebno usposabljanje za dobro opravljanje dela.			1 2 3 4 5
41.	Tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, so tudi ustrezno stimulirani.			1 2 3 4 5
42.	Pri postavljanju ciljev poleg vodij sodelujemo tudi ostali zaposleni.			1 2 3 4 5
43.	Zaposleni razumemo svoj položaj v organizacijski shemi.			1 2 3 4 5
44.	Zaposleni cilje organizacije sprejemamo za svoje.			1 2 3 4 5
45.	Zaposleni se čutimo odgovorne za kakovost našega dela.			1 2 3 4 5
46.	V naši organizaciji odpravljamo ukazovalno vodenje.			1 2 3 4 5
47.	Zaposleni na vseh nivojih imamo realne možnosti za napredovanje.			1 2 3 4 5
48.	Napake med preskušanjem novih načinov dela so v naši organizaciji sprejemljive.			1 2 3 4 5
49.	Naši vodje nam jasno razložijo, zakaj smo dobili stimulacijo in zakaj ne.			1 2 3 4 5
50.	Naša organizacija je učinkovita.			1 2 3 4 5
51.	Zaposleni smo pripravljene prevzeti tveganje za uveljavitev svojih pobud.			1 2 3 4 5
52.	Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem.			1 2 3 4 5
53.	Naši nadrejeni nam dajejo dovolj informacij za dobro opravljanje našega dela.			1 2 3 4 5
54.	Naše izdelke in storitve stalno izboljšujemo in posodabljam.			1 2 3 4 5
55.	Zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu.			1 2 3 4 5
56.	V naši organizaciji se vodje in sodelavci pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno.			1 2 3 4 5
57.	Razumem in si lahko razložim vsebino plačilne liste.			1 2 3 4 5
58.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.			1 2 3 4 5
59.	Zaposleni zunaj organizacije pozitivno govorimo o njej.			1 2 3 4 5
60.	Zaposleni prejemamo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na tržišču.			1 2 3 4 5
61.	Delovni sestanki so redni.			1 2 3 4 5
62.	Pri nas so zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo.			1 2 3 4 5
63.	Vsi v naši organizaciji smo pripravljene na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.			1 2 3 4 5
64.	V naši organizaciji med seboj mnogo bolj sodelujemo kot pa tekmuje.			1 2 3 4 5
65.	Moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih jasno dogovorila.			1 2 3 4 5
66.	Kakovost dela in količina sta pri nas enako pomembni.			1 2 3 4 5
67.	Razmerja med plačami zaposlenih v organizaciji so ustrezna.			1 2 3 4 5
68.	Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.			1 2 3 4 5
69.	Sistem usposabljanja je dober.			1 2 3 4 5

## Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje **vašega osebnega zadovoljstva** pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico.

	1	2	3	4	5
	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen
ZADOVOLJSTVO ...	Stopnja zadovoljstva				
70. ... z delom	1	2	3	4	5
71. ... z vodstvom organizacije	1	2	3	4	5
72. ... s sodelavci	1	2	3	4	5
73. ... z neposredno nadrejenim	1	2	3	4	5
74. ... z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
75. ... s plačo	1	2	3	4	5
76. ... s statusom v organizaciji	1	2	3	4	5
77. ... z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
78. ... z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
79. ... s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
80. ... z delovnim časom	1	2	3	4	5

### Podatki o anketirancu

Prosimo, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

#### 81. Spol

- 1.) moški
- 2.) ženski

#### 82. Nivo v organizaciji

- 1.) višji in srednji managerji
- 2.) operativni vodje  
(izključno zadnji nivo vodenja)
- 3.) samostojni strokovni kadri  
(ki pa nimajo neposredno podrejenih ljudi)
- 4.) izvajalci

#### 83. Staž v organizaciji

- 1.) do 2 leti
- 2.) od 2 do 5 let
- 3.) od 5 do 10 let
- 4.) od 10 do 20 let
- 5.) nad 20 let

#### 84. Starost

- 1.) do 30 let
- 2.) od 30 do 40 let
- 3.) od 40 do 50 let
- 4.) nad 50 let

#### 85. Stopnja izobrazbe

- 1.) dveletna srednja šola ali manj
- 2.) poklicna
- 3.) srednja šola
- 4.) višja šola
- 5.) visoka in več

#### 86.

---

#### 87.

---

**88. Komentarji:**

---

---

---

---

## Priloga B: Vprašalnik za ugotavljanje kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo (Zlata nit)



### Vprašalnik o kakovosti odnosa med zaposlenim in organizacijo

Spoštovani,

Pred vami je vprašalnik, s katerim želimo ugotoviti kakovost odnosa med vami in podjetjem, v katerem ste zaposleni. Zanima nas, kako trdna je zlata nit, ki simbolizira ta odnos.

Cenili bomo vašo iskrenost pri odgovorih, saj nam bo omogočila pogled, ki bo odlikoval dejansko stanje. Vprašanja se nanašajo na delo v podjetju, v katerem ste zaposleni ali delate v času izpolnjevanja ankete.

Vprašalnik je popolnoma anonimen. Oblikovan je vitko in izpolnjevanje vam bo vzelo le približno deset minut.

Na vprašanja odgovorite z ocenami od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni, da trditev sploh ne drži, ocena 5 pa, da povsem drži. Če na vprašanje ne morete odgovoriti, obkrožite »ne vem, ne morem oceniti«.

Vprašanja bo obdelal raziskovalni center časopisne hiše Dnevnik, d. d., v sodelovanju z Mediade, d. o. o.

#### Na začetku nas zanima temeljni odnos med podjetjem in zaposlenim.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
Jasno mi je, kaj se od mene pričakuje pri delu.	1	2	3	4	5	6	
Za doseganje zastavljenih ciljev imam ustrezna sredstva.	1	2	3	4	5	6	
Moj prispevek k uspehu podjetja je ustrezno nagrajen.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju se počutim varnega/no.	1	2	3	4	5	6	
Delo v podjetju mi daje več kot le denarno plačilo.	1	2	3	4	5	6	

#### V nadaljevanju preučujemo vlogo in kakovost dela posameznika v podjetju.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
Pri delu, ki ga opravljam, pridejo do izraza samo nekatere moje sposobnosti.	1	2	3	4	5	6	
Naloge, ki so mi zaupane, so zame prezahtevne.	1	2	3	4	5	6	
Zavedam se vpliva mojega dela na delo sodelavcev.	1	2	3	4	5	6	
Vseeno mi je, kako se dela v podjetju.	1	2	3	4	5	6	
V zadnjem mesecu sem od nadrejenega dobil/a priznanje ali pohvalo za dobro delo.	1	2	3	4	5	6	
Za nadrejene ali sodelavce nisem samo številka.	1	2	3	4	5	6	
Pri delu je zelo malo po nepotrebnem izgubljenega časa, energije ali denarja.	1	2	3	4	5	6	
Pri delu v tem podjetju uživam.	1	2	3	4	5	6	
Moje delo mi nudi občutek uspeha.	1	2	3	4	5	6	

#### V naslednjem sklopu nas zanimajo nekatere značilnosti organizacijske kulture in klime ter medsebojnih odnosov.

	sploh ne drži			povsem drži			ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	6	
Ponosen/na sem, da sem član našega podjetja.	1	2	3	4	5	6	
Vodstvo s svojimi dejanji zaposlenim daje dober zgled.	1	2	3	4	5	6	
Komuniciranje vodstva z zaposlenimi je odkrito.	1	2	3	4	5	6	
Vesel/a sem, ko sodelavcem nekaj uspe.	1	2	3	4	5	6	
Komunikacija vodstva izkazuje spoštovanje do zaposlenega.	1	2	3	4	5	6	
Pri delu vladajo kolegalni odnosi.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju napredujejo pravi ljudje.	1	2	3	4	5	6	
V podjetju vlada razumevanje za zasebno življenje.	1	2	3	4	5	6	



**V naslednjem delu preučujemo podjetnost in inovativnost.**

	sploh ne drži			povsem drži		ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	
Svoje delo samostojno načrtujem.	1	2	3	4	5	6
Samostojno izbiram načine in sredstva za doseganje delovnih ciljev.	1	2	3	4	5	6
Pri svojem delu lahko prispevam k izboljšavam in novim pristopom.	1	2	3	4	5	6
V podjetju štejejo pobude, ideje in predlogi.	1	2	3	4	5	6
V podjetju se na splošno ogibamo tveganim projektom.	1	2	3	4	5	6
V podjetju je razumevanje za učenje na napakah.	1	2	3	4	5	6
Učenje je v našem podjetju vrednota.	1	2	3	4	5	6

**V tem sklopu nas zanima kakovost delovnega okolja.**

	sploh ne drži			povsem drži		ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	
Razporeditev delovnega časa mi ustreza.	1	2	3	4	5	6
Delo za službo opravljam tudi izven delovnega časa.	1	2	3	4	5	6
Moj delovni čas je predolg.	1	2	3	4	5	6
Za doseganje delovnih ciljev imam postavljene prekratke roke.	1	2	3	4	5	6
Tempo dela, ki ga od mene pričakujejo, je previsok.	1	2	3	4	5	6
Z diskriminacijo pri delu imam osebno izkušnjo v tem podjetju.	1	2	3	4	5	6

**Zadnji sklop vprašanj se nanaša na osebno rast in razvoj.**

	sploh ne drži			povsem drži		ne vem, ne morem oceniti
	1	2	3	4	5	
V zadnjem letu sem imel/a v podjetju pogovor o mojem napredku.	1	2	3	4	5	6
V zadnjem letu sem se imel/a pri delu priložnost veliko naučiti.	1	2	3	4	5	6
Zaposlitev v tem podjetju mi povečuje možnosti, da se zaposlim tudi drugje.	1	2	3	4	5	6
V delovnem okolju je oseba, ki spodbuja moj razvoj.	1	2	3	4	5	6

**Če bi imel/a možnost izbrati podjetje, v katerem bi najraje delal/a, bi izbral/a podjetje:**

(napišite konkretno ime podjetja)

**Spol**

1	moški
2	ženski

**Izobrazba**

1	končana osnovna šola
2	končana srednja ali poklicna šola
3	končana višja ali visoka šola
4	magisterij, doktorat

**Koliko časa ste zaposleni v tem podjetju?**

1	Manj kot eno leto.
2	Od enega do treh let.
3	Od treh do sedem let.
4	Od sedem do deset let.
5	Od deset do petnajst let.
6	Od petnajst do dvajset let.
7	Več kot dvajset let.

**Starost**

1	do 25 let
2	od 26 do 30 let
3	od 31 do 35 let
4	od 36 do 40 let
5	od 41 do 50 let
6	od 51 do 60 let
7	od 61 do 65 let
8	več kot 65 let

**Zvrst delovnega mesta**

1	zaposleni
2	vodstveni kader s poslovodnimi pooblastili
3	vodja manjšega tima ali skupine

## Priloga C: Anketni vprašalnik ugotavljanja zavzetosti zaposlenih – Q12

Pri vsaki od trditev se odločite v kolikšni meri se s trditvijo strinjate oziroma ne strinjate

Sploh se ne strinjam 1 2 3 4 5 močno se strinjam

1	Vem, kaj se pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
2	Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.	1	2	3	4	5
3	Pri delu imam možnost skoraj vsak dan početi tisto, v čemer sem najboljši.	1	2	3	4	5
4	V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	1	2	3	4	5
5	Moj vodja me upošteva kot osebo.	1	2	3	4	5
6	Nekdo v organizaciji načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.	1	2	3	4	5
7	Moje mnenje šteje in se upošteva.	1	2	3	4	5
8	Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu podjetja.	1	2	3	4	5
9	Moji sodelavci so iskreno zavzeti za dobro in kakovostno delo.	1	2		4	5
10	Moj najboljši prijatelj je iz službe.	1	2	3	4	5
11	V zadnjih 6 mesecih so se z menoj pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	1	2	3	4	5
12	V zadnjem letu sem imel priložnost za učenje in razvoj.	1	2	3	4	5

## **Priloga Č: Anketni vprašalnik, uporabljen za empirični del diplomske naloge**

### **ANKETNI VPRAŠALNIK**

Spoštovani!

Moje ime je Anita Gorše in sem študentka Fakulteti za družbene vede, smer družboslovna informatika. Za diplomsko nalogo sem se odločila preučevati zadovoljstvo pri delu in ker bi želela raziskati zadovoljstvo zaposlenih v podjetju X, vas prijazno prosim za sodelovanje.

Vprašalnik je namenjen preučevanju skupine zaposlenih in je popolnoma **anonimen**, zato Vam ga ni potrebno podpisati. Potrebno je izpolniti samo splošne podatke o anketirancu, saj mi bo to omogočilo ugotoviti, kje je zadovoljstvo zaposlenih slabše in na kakšen način bi podjetje to lahko izboljšalo.

Rezultate bom uporabila strogo za namene raziskovalne naloge, podjetje ne bo imelo vpogled v posamezne ankete.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

#### Podatki o anketirancu

##### **1. Spol**

- 1.) moški
- 2.) ženski

##### **2. Starost:**

- 1.) 18-25
- 2.) 26-35
- 3.) 36-45
- 4.) 45 in več

##### **3. Stopnja izobrazbe**

- 1.) Osnovna šola ali manj
- 2.) Poklicna šola (IV. stopnja)
- 3.) Srednja šola (V. stopnja)
- 4.) Višja šola
- 5.) Visoka šola
- 6.) Univerzitetna izobrazba
- 7.) Specializacija, magisterij, doktorat

**4. Tip vašega delovnega mesta**

- a) proizvodni delavec
- b) administrativni delavec
- c) vodja izmen
- d) višji vodilni delavec

**5. Oddelek v podjetju**

- 1.) Služba za odnose z javnostmi
- 2.) Služba za varnost
- 3.) Področje za finance in kontroling
- 4.) Področje za tehnologijo
- 5.) Področje prodaje in marketing
- 6.) Pravno, kadrovsko in splošno področje
- 7.) Drugo \_\_\_\_\_

**6. Vaše delovno mesto je:**

- 1.) V pisarni
- 2.) Na terenu
- 3.) V poslovalnici
- 4.) Drugi: \_\_\_\_\_

**7. Način zaposlitve:**

- 1. Zaposlen za določen čas
- 2. Zaposlen za nedoločen čas
- 3. Delo preko študentskega servisa
- 4. Drugo; \_\_\_\_\_

**8. Kako dolgo ste zaposleni v podjetju:**

- 1.) Do 1 leta
- 2.) Do 5 let
- 3.) Do 10 let
- 4.) Do 15 let
- 5.) Do 20 let
- 6.) Nad 20 le

## 9. Zadovoljstvo pri delu

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Prosim vas, da ocenite od 1 do 5, kako ste zadovoljni ali nezadovoljni pri svojem delu z vsakim od spodaj naštetih dejavnikov.

	1	2	3	4	5
	zelo nezadovoljen	nezadovoljen	srednje zadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen
1. Zadovoljstvo z delom	1	2	3	4	5
2. Zadovoljstvo z vodstvom podjetja	1	2	3	4	5
3. Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje	1	2	3	4	5
4. Zadovoljstvo s statusom v podjetju	1	2	3	4	5
5. Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
6. Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
7. Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
8. Zadovoljstvo z delovnim časom	1	2	3	4	5
9. Zadovoljstvo z obveščenostjo o dogodkih v podjetju	1	2	3	4	5
10. Zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu	1	2	3	4	5
11. Zadovoljstvo z ugledom dela	1	2	3	4	5
12. Zadovoljstvo z ustvarjalnostjo dela	1	2	3	4	5
13. Zadovoljstvo z zahtevnostjo dela (fizična in psihična)	1	2	3	4	5
14. Zadovoljstvo z zanimivostjo dela	1	2	3	4	5

### 9. Kako varna se vam zid zaposlitev v podjetju:

- 1.) zelo varna
- 2.) dokaj varna
- 3.) niti varna niti negotova
- 4.) dokaj negotova
- 5.) negotova

**10. Kako bi ocenili vašo plačo na lestvici od 1 do 5 glede na: (obkrožite 1 – zelo slaba; 2 – slaba; 3 – niti slaba, niti dobra; 4 – dobra; 5 – zelo dobra)**

Življenjske stroške	1	2	3	4	5
Okolje	1	2	3	4	5
Slovensko povprečje	1	2	3	4	5
Poslovanje podjetja	1	2	3	4	5
Druga podjetja panogi	1	2	3	4	5
Slabše delavce	1	2	3	4	5
Boljše delavce	1	2	3	4	5

**11. Ali ste za nekoliko višjo plačo pripravljeni zamenjati službo?**

- 1.) Da
- 2.) Verjetno da
- 3.) Verjetno ne
- 4.) Nikakor
- 5.) Ne vem, ne želim odgovarjati

**13. Ali imate občutek, da Vas podjetje ceni glede na opravljeno delo;**

- 1.) bolj kot druge
- 2.) enako
- 3.) manj od drugih
- 4.) ne vem

**14. Kakšen je Vaš odnos z nadrejenim?**

- 1.) zelo dober
- 2.) dober
- 3.) niti dober, niti slab
- 4.) slab
- 5.) zelo slab
- 6.) ne vem, ne želim odgovarjati

**15. Kako pogosto vaš nadrejeni uporablja:** (obkroži 1 – nikoli; 2 – redko, 3 – občasno; 4 – pogosto; 5 – vedno)

Nagrade (bonusi, darila)	1	2	3	4	5	
Pohvale	1	2	3	4	5	
Kritike	1	2	3	4	5	
Grožnje		1	2	3	4	5

**16. Ocenite vaš odnos s sodelavci na oddelku?** (obkroži 1- sploh se ne strinjam; 2- se ne strinjam; 3 - niti se ne strinjam- niti se strinjam; 4 - se strinjam; 5 - zelo se strinjam)

Si zaupamo	1	2	3	4	5
Se razumemo	1	2	3	4	5
Medsebojno si pomagamo	1	2	3	4	5
Se spoštujemo	1	2	3	4	5
Se spodbujamo	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!

## Priloga D: Izpisi iz SPSS

*Podrobnejša analiza nekaterih dejavnikov*

### Odnos z nadrejenim

**Tabela D.1: Odnos z nadrejenim**

**Kakšen je Vaš odnos z nadrejenim?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Zelo dober	9	47,4	47,4	47,4
Dober	7	36,8	36,8	84,2
Niti dober, niti slab	3	15,8	15,8	100,0
Total	19	100,0	100,0	

**Tabela D.2: Nadrejeni uporablja nagrade**

**Nadrejeni uporablja nagrade**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikoli, redko	19	100,0	100,0	100,0

**Tabela D.3: Nadrejeni uporablja pohvale**

**Nadrejeni uporablja pohvale**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikoli, redko	19	100,0	100,0	100,0

**Tabela D.4: Nadrejeni uporablja grožnje**

**Nadrejeni uporablja grožnje**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikoli, redko	17	89,5	89,5	89,5
občasno	1	5,3	5,3	94,7
pogoso, vedno	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	



**Tabela D.5: Nadrejeni uporablja kritike****Nadrejeni uporablja kritike**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nikoli, rekdo	12	63,2	63,2	63,2
občasno	6	31,6	31,6	94,7
pogosto, vedno	1	5,3	5,3	100,0
Total	19	100,0	100,0	

**Odnos sodelavci****Tabela D.6: Sodelavci si zaupamo****Sodelavci si zaupamo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niti se ne strinjam	4	21,1	21,1	21,1
niti se strinjam	15	78,9	78,9	100,0
se strinjam	19	100,0	100,0	
Total	19	100,0	100,0	

**Tabela D.7: Sodelavci se razumemo****Sodelavci se razumemo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid se strinjam	19	100,0	100,0	100,0

**Tabela D.8: Sodelavci si medsebojno pomagamo****Sodelavci si medsebojno pomagamo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niti se ne strinjam	1	5,3	5,3	5,3
niti se strinjam	18	94,7	94,7	100,0
se strinjam	19	100,0	100,0	
Total	19	100,0	100,0	

**Tabela D.9: Sodelavci se spoštujemo**

**Sodelavci se spoštujemo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niti se ne strinjam	2	10,5	10,5	10,5
niti se strinjam				
se strinjam	17	89,5	89,5	100,0
Total	19	100,0	100,0	

**Tabela D.10: Sodelavci se spodbujamo**

**Sodelavci si se spodbujamo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niti se ne strinjam	6	31,6	31,6	31,6
niti se strinjam				
se ne strinjam	13	68,4	68,4	100,0
Total	19	100,0	100,0	

**Plača**

*Ocenjevanje plače glede na dejavnike iz okolja*

**Tabela D.11: Ocena plače glede na življenjske stroške**

**Ocena plače glede življenjskih stroškov**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niti dobra niti slaba	5	26,3	26,3	26,3
dobra	14	73,7	73,7	100,0
Total	19	100,0	100,0	

**Tabela D.12: Ocena plače glede na okolje**

**Ocena plače glede okolje**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niti dobra niti slaba	4	21,1	22,2	22,2
dobra	14	73,7	77,8	100,0
Total	18	94,7	100,0	
Missing System	1	5,3		
Total	19	100,0		

**Tabela D.13: Ocena plače glede na slovensko povprečje**

**Ocena plače glede slovensko povprečje**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid slaba	1	5,3	5,3	5,3
niti dobra niti slaba	2	10,5	10,5	15,8
dobra	16	84,2	84,2	100,0
Total	19	100,0	100,0	

**Tabela D.14: Ocena plače glede na poslovanje podjetja**

**Ocena plače glede poslovanja podjetja**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid slaba	3	15,8	15,8	15,8
niti dobra niti slaba	3	15,8	15,8	31,6
dobra	13	68,4	68,4	100,0
Total	19	100,0	100,0	

**Tabela D.15: Ocena plače glede na podjetja v panogi**

**Ocena plače glede podjetja v panogi**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid slaba	2	10,5	11,1	11,1
niti dobra niti slaba	7	36,8	38,9	50,0
dobra	9	47,4	50,0	100,0
Total	18	94,7	100,0	
Missing System	1	5,3		
Total	19	100,0		

**Tabela D.16: Ocena plače glede na slabše delavce**

**Ocena plače glede na slabše delavce**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid slaba	4	21,1	23,5	23,5
niti dobra niti slaba	4	21,1	23,5	47,1
dobra	9	47,4	52,9	100,0
Total	17	89,5	100,0	
Missing System	2	10,5		
Total	19	100,0		

**Tabela D.17: Ocena plače glede na boljše delavce**

**Boljše delavce**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slaba	1	5,3	5,9	5,9
	Niti slaba niti dobra	7	36,8	41,2	47,1
	Dobra	9	47,4	52,9	100,0
	Total	17	89,5	100,0	
Missing	Zavrnil	2	10,5		
Total		19	100,0		