

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Hribar Maček

**Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v velikem
storitvenem podjetju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Hribar Maček

Mentorica: doc. dr. Helena Kovačič

**Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v velikem
storitvenem podjetju**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v velikem storitvenem podjetju

Organizacije potrebujejo za uspešno poslovanje zadovoljne, motivirane in pripadne zaposlene. V magistrskem delu smo se osredotočili na področje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter to problematiko empirično preverili na primeru velikega slovenskega podjetja. Delo obsega opredelitev pojmovno-teoretičnih izhodišč ter empirični del, ki zaobjema prikaz s pomočjo vprašalnika pridobljenih primarnih podatkov ter preverjanje zastavljenih hipotez. Namen magistrskega dela je bil na osnovi izpeljanega teoretskega modela analizirati obstoječe stanje, torej kako zadovoljni so zaposleni in kakšna je organizacijska klima, merjena z dvema spremenljivkama (organizacijska pripadnost in organizacijska komunikacija) ter z analizo podatkov ugotoviti obstoj vpliva organizacijske komunikacije in pripadnosti na zadovoljstvo zaposlenih. Med dimenzije organizacijske klime smo v preučevani model vključili še motivacijo oziroma motivacijske dejavnike ter preverili, kolikšen je razkorak med pomembnostjo posameznega dejavnika zaposlenim in koliko so zares zadovoljni s slednjim. Podatke smo pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika. V raziskavi so sodelovali 804 (39 %) zaposleni od 2060. Podatki so pokazali, da organizacijska komunikacija ter pripadnost pojasnjujeta kar 77 % variance spremenljivke zadovoljstvo zaposlenih. Komunikacija močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (beta koeficient 0,672), pri pripadnosti pa je zaznati šibkejši vpliv (beta koeficient 0,286). Zastavljeni hipotezi smo potrdili. Prav tako smo zaznali razkorak med dejavniki motiviranja in zadovoljstvom z njimi.

Ključne besede: organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, organizacijska komunikacija, pripadnost, motivacija.

Organizational climate and employee satisfaction in a big service company

Organizations need satisfied, motivated, and loyal employees for successful business. In the master's thesis, we have focused on the area of the organizational climate and employee satisfaction and we have tested the problematics empirically on a case of a big Slovenian company. The work is divided into the definition of the concept-theoretical basis and the empirical part, which consists of primary data gained by a questionnaire and testing of the stated hypotheses. The purpose of the master's thesis has been to analyse the existing state based on the theoretic model, which looked into how satisfied the employees are and the quality of organizational climate, measured by two variables (organizational loyalty and organizational communication). The existence of influence of the organizational climate and loyalty on the employees' satisfaction has been evaluated by data analysis. We have included motivation and motivation factors among the dimensions of the organizational climate in the researched model and explored the difference between the importance of each factor to the employees and their actual satisfaction with the latter. The data have been gained by a questionnaire. There have been 804 (39%) employees out of 2060 involved in the research. The data showed that the organizational communication and loyalty explain 77% variance of the variable satisfaction of the employees. Communication strongly affects satisfaction of the employees (beta coefficient 0.672), with loyalty there is weaker influence (beta coefficient 0.286). The stated hypotheses have been confirmed. We have noticed the difference between the factors of motivation and satisfaction with them.

Keywords: organizational climate, employee satisfaction, organizational communication, loyalty, motivation.

Kazalo vsebine

1 Uvod.....	6
2 Pojemovno-teoretična izhodišča	8
2.1 Organizacijska klima	8
2.1.1 Razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo	10
2.1.2 Motivacija	11
2.1.3 Pripadnost	15
2.1.4 Organizacijska komunikacija.....	18
2.2 Zadovoljstvo zaposlenih	23
2.2.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	24
2.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih	28
2.4 Teoretski model	28
2.5 Hipoteze.....	30
3 Empirični del.....	38
3.1 Opis podjetja X.....	38
3.2 Metodologija.....	38
3.2.1 Populacija in vzorec	38
3.2.2 Zbiranje podatkov	39
3.2.3 Analiza podatkov	42
3.2.4 Zanesljivost in veljavnost merjenja	42
3.3 Rezultati.....	43
3.3.1 Predstavitev vzorca	43
3.3.2 Rezultati merjenja organizacijske klime in zadovoljstva z delom.....	45
3.3.3 Testiranje hipotez, ugotovitve in zaključki	50
3.3.4 Ugotovitve in zaključki.....	53
4 Sklep.....	57
5 Viri	60
Priloge	70
Priloga A: Rezultati analize zanesljivosti merskih instrumentov	70
Priloga B: Prikaz porazdelitve konstruktov zadovoljstvo zaposlenih, komunikacija in pripadnost	74
Priloga C: Rezultati regresijske analize.....	75
Priloga Č: Anketni vprašalnik	78

Kazalo tabel

Tabela 3.1: Indikatorji merjenja zadovoljstva, pripadnosti, komunikacije in dejavniki motiviranja	40
Tabela 3.2: Korelacija med konstrukti (Pearsonov korelacijski koeficient)	50
Tabela 3.3: Linearna multipla regresija s spremenljivkami zadovoljstvo, komunikacija in pripadnost (glej tudi Prilogo C).....	51
Tabela 3.4: Linearna multipla regresija s konstruktom zadovoljstvo in posameznimi indikatorji za komunikacijo in pripadnost (glej tudi Prilogo C)	52

Kazalo slik

Slika 2.1: Motivacijski krog	12
Slika 2.2: Teoretski model	30
Slika 3.1: Spol zaposlenih v podjetju X (n=753)	43
Slika 3.2: Izobrazba zaposlenih v podjetju X (n=747).....	44
Slika 3.3: Starost zaposlenih v podjetju X (n=752)	44
Slika 3.4: Delovna doba zaposlenih v podjetju X (n=755)	45
Slika 3.5: Aritmetične sredine pri posameznih indikatorjih za merjenje zadovoljstva zaposlenih.....	46
Slika 3.6: Aritmetične sredine pri posameznih indikatorjih za merjenje komunikacije	47
Slika 3.7: Aritmetične sredine pri posameznih indikatorjih za merjenje pripadnosti	48
Slika 3.8: Pomen za motivacijo za delo in zadovoljstvo z določenimi dimenzijami	49
Slika 3.9: Prikaz odvisne in neodvisnih spremenljivk v regresijskem modelu	51

1 Uvod

V današnjem svetu se podjetja srečujejo s številnimi izzivi, ki so večji kot kadarkoli prej, in sicer z globalizacijo, demografskimi spremembami, tehnološkim napredkom, močno konkurenco idr. Vse to vpliva na podjetja in njihov nenehni boj za obstanek na trgu.

Zaradi tehnološkega napredka je prišlo do premika od stroja k človeku, ki je postal najpomembnejši vir v organizaciji. Podjetja so skupek posameznikov, ki vsak na svoj način, z različnimi potrebami in zaradi različnih vzvodov vstopajo vanj. Uspešnost podjetja je odvisna od tega, kako dobro koristi posameznikove zmožnosti ter usklajuje potrebe in želje posameznikov s potrebami podjetja.

Pomen človeškega dejavnika je torej v vsaki organizaciji odločilnega pomena. Pomembno je, da so zaposleni zadovoljni, motivirani in pripadni podjetju, saj lahko kot taki največ prispevajo in doprinesejo organizaciji. Delovna uspešnost in učinkovitost zaposlenih pa sta pomembna dejavnika, ki vplivata na uspeh organizacije (Şener in Özan, 2017). Slednji je v veliki meri odvisen tudi od učinkovite komunikacije, ki je sredstvo za tok informacij kot tudi virov, njihov vpliv pa je bistvenega pomena na delovnem mestu (Nzitunga, 2016).

Področja organizacijske komunikacije, zadovoljstva z delom in organizacijske pripadnosti so bila preučevana v številnih študijah (Sharma, Lampley in Good, 2015; Nzitunga, 2016; Suma in Lesha, 2013; Madlock, 2008; Kim in Back, 2012). Avtorji so analizirali povezanost spremenljivk med seboj ali vpliv ene spremenljivke na drugo. Veliko literature se nanaša na raziskovanje konceptov v javnem sektorju (šolstvo, zdravstvo), manj v zasebnem. Prav tako je skopa literatura, ki bi preučevala organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih glede na panogo poslovanja. Poleg tega se številne študije, ki vključujejo izobrazbeno strukturo zaposlenih, osredotočajo na visoko izobraženi kader, malo pa na nekvalificirane delavce.

V magistrskem delu bomo izsledke dosedanjih raziskav poskušali empirično preveriti na primeru velikega storitvenega podjetja, kjer prevladujoči delež zaposlenih predstavljajo nižje kvalificirani delavci. Namen naloge je analizirati obstoječe stanje, torej kako zadovoljni so zaposleni in kakšna je organizacijska klima, merjena s tremi spremenljivkami (organizacijska pripadnost, motivacija in organizacijska komunikacija), ter z analizo podatkov potrditi ali zavreči postavljeni hipotezi ter podati predloge, ki bi lahko organizaciji prinesle izboljšave.

Magistrska naloga bo sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu bomo opredelili pojmovno-teoretična izhodišča, in sicer organizacijsko klimo ter izbrane dimenzije le-te, nadaljevali z opisom konstrukta zadovoljstva zaposlenih ter nadalje razmejili organizacijsko klimo in zadovoljstvo z delom. Teoretični del bomo zaključili z izpeljavo hipotez na podlagi teorije. Drugi (empirični) del naloge bo zaobjemal prikaz s pomočjo vprašalnika pridobljenih primarnih podatkov. Na osnovi izpeljanega teoretskega modela bomo z multiplo linearno regresijo preverili, ali organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. V sklepnem delu bodo predstavljene ugotovitve, priporočila organizaciji in omejitve raziskave.

2 Pojemno-teoretična izhodišča

2.1 Organizacijska klima

Pogosto se sprašujemo, zakaj so nekatera podjetja bolj uspešna kot druga in navkljub izzivom rastejo. Zakaj so določeni zaposleni bolj zadovoljni in raje povedo, kje delajo, kot drugi? Zakaj nekaterim delo pomeni zgolj vir preživetja, ne pa tudi vir zadovoljstva in osebne rasti itd.? V samem središču zgodbe so ljudje, ki imajo svoje potrebe, ki jih želijo zadovoljiti. Bolj so le-te zadovoljene, boljše je njihovo počutje. Enako je na delovnem mestu. Organizacije se morajo zavedati pomena zaposlenih, ker so le-ti ključni za vse procese in posledično uspešnost in učinkovitost organizacije. Pomembno je, da so ljudje na delovnem mestu zadovoljni.

Uvid v to, kaj ljudje cenijo in v organizacijo dobijo ali ne dobijo oziroma kaj je za proces dela posameznika moteče in bi se dalo izločiti ali izboljšati, dobimo z merjenjem organizacijske klime. Kot pravita Suliman in Al Harethi (2013), se danes organizacije trudijo za ugodno, družinsko, zdravo in varno klimo.

Organizacijska klima pomeni, kako zaposleni zaznavajo organizacijo (Patterson in drugi, 2005) in je ključna spremenljivka uspešnih podjetij (Castro in Martins, 2010). Gre za objektivni konstrukt, ki je sestavljen iz organizacijskih lastnosti, kot so velikost, struktura in politika podjetja (prav tam).

Organizacijska klima je pomemben konstrukt za razumevanje organizacijskega vedenja v organizacijah. Skozi čas so nastale številne definicije in čeprav točno določena in enotna ne obstaja, se raziskovalci strinjajo, da določene značilnosti opisujejo ta konstrukt in ga razlikujejo od drugih konceptov (prav tam).

Klima je večdimenzionalni konstrukt, ki se lahko spreminja skozi čas, je sprejeta med člani organizacije, ki si jo delijo, in se izkazuje kot splošno mnenje posameznikov. Sestavljena je iz skupnih vtisov o organizaciji, ki jih člani oblikujejo skozi interakcijo z drugimi, ter iz politike, strukture in procesov. Zaznavanje klime ni samo ocenjevanje, ampak še bolj opisi dogodkov in pogojev. Nanaša se na občutek o organizaciji in lahko vpliva na vedenje posameznika (prav tam).

Organizacijsko klimo lahko definiramo tudi kot trajno lastnost same organizacije, ki jo zaznavajo zaposleni znotraj organizacije (Ghavifekr in Pillai, 2010). Kaže na pomembne navade, obnašanje in postopke, ki so skupni zaposlenim (Denison, 1996).

Klima pomeni osebnost organizacije in kaže, kako je v organizaciji (Nazari, Herremans, Isaac, Manassian in Kline, 2011). Izredno pomembno je, da se razvije pozitivna in konstruktivna delovna klima, ki spodbuja motivacijo zaposlenih, saj pozitivna in spodbujajoča klima vpliva na rezultate dela (Suliman in Al Harethi, 2013).

Robinson (v Ghavifekr in Pillai, 2010) opredeli organizacijsko klimo kot manifestacijo vrednot, občutkov, vedenj, odnosov in skupinskih norm članov organizacije. Kot taka zadovoljuje emocionalne potrebe zaposlenih. Če so te potrebe zadovoljene, je posameznik zadovoljen s svojo službo. V nasprotnem primeru smo priča nezadovoljstvu, ki ustvarja negotovost, to pa vodi v strah, zaskrbljenost in stres, kar zmanjšuje delovno uspešnost in doseganje potreb organizacije (Duff, 2013).

Organizacijska klima pridobi na veljavi, ko se odločilni rezultati odražajo v vedenju vsakega posameznika v organizaciji in v organizacijskih procesih (Ghavifekr in Pillai, 2016).

Klimo lahko ločimo glede na nivo, in sicer na organizacijsko klimo, ki je lastnost organizacije, ter na psihološko klimo, ki se šteje kot lastnost posameznika. Preučuje se na nivoju posameznika in kaže posameznikovo mnenje o organizacijski politiki in procesih, medtem ko se organizacijska meri kot povprečje zaznavanja vseh zaposlenih, ki se nanaša na celoten opis istega okolja (James in Jones, 1974 v Castro in Martins, 2010). Interaktivni model pa pravi, da je delovna klima produkt in rezultat skupine ljudi, ki sodelujoče interpretirajo svoje okolje (Moran in Volkwein, 1992 v Suliman in Al Harethi, 2013).

Prednost celotnega pristopa je v tem, da nam omogoči pogled na delovanje organizacije. Prav tako lahko poudari obstoj subkultur in identificira vpliv posameznih dimenzij na dobljene rezultate (Ashkanasy, Broadfoot in Falkus, 2000).

Gerber (v Castro in Martins, 2010) v definiciji organizacijske klime zajame tako strukturni pristop kot tudi osebni in kulturni. Organizacijska klima so skupne zaznave, občutki in vedenje, ki jih imajo člani organizacije o osnovnih elementih organizacije. Le-ti kažejo na osnovne norme, vrednote in kulturo ter vplivajo na vedenje posameznika pozitivno ali negativno.

Kot pravi Černetič (2007, str. 291), je »dobra klima predpogoj za zadovoljstvo zaposlenih«. Klima je opis delovnega okolja posameznikov, katerih zaznave so zaradi skupnih delovnih pogojev podobne. Od interpretacije delovnega okolja, ki je odvisna od različnih dejavnikov ravnanja z ljudmi pri delu (nagrajevanje, spodbujanje itd.), je odvisna ocena klime, ki pa vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (prav tam).

Pravi še (prav tam), da je organizacijska klima sestavljena iz zaznavanja dogodkov, postopkov, pravil in odnosov v organizaciji, ki so posameznikom v organizaciji pomembni, zadovoljstvo pa je na drugi strani »pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela« (prav tam, str. 290). Klimo torej raziskujemo na nivoju družbe, zadovoljstvo pa kaže posameznikovo oceno delovnega okolja. Razlogi za zadovoljstvo so lahko ali pa ne povezani z dimenzijami klime (prav tam).

Kot že omenjeno, lahko merimo več dimenzij klime. Projekt SiOK (slovenska organizacijska klima) izpostavlja dvanajst dimenzij, in sicer odnos do kakovosti, inovativnost in iniciativnost, motivacijo in zavzetost, pripadnost organizaciji, notranje odnose, vodenje, strokovno usposobljenost in učenje, poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev, organiziranost, notranje komuniciranje in informiranje, nagrajevanje ter razvoj kariere (”OCR svetovanje in raziskovanje«, b. d.).

Schneider (2000) nasprotuje uporabi splošnega večdimenzionalnega pristopa k merjenju klime. Zagovarja točno usmerjen pristop, kjer je merjenje klime osredotočeno in vezano točno na tisto, kar nas zanima. Predlaga, da se dimenzije merjenja organizacijske klime razlikujejo glede na namen raziskave in naše točke interesa, saj bodo v nasprotnem primeru splošne mere klime vsebovale dimenzije, ki niso pomembne za našo raziskavo.

Kot pravi Schneider (prav tam), je torej smotrno izbrati samo tiste dimenzije, ki so smiselne za namen raziskave in nas zanimajo. Za namen magistrske naloge se bomo osredotočili na tri dimenzije organizacijske klime, in sicer motivacijo, pripadnost in komuniciranje.

Kot že omenjeno, se klima zaradi svojih značilnosti razlikuje od drugih konceptov, pa vendar zelo pogosto prihaja do zamenjave ali enačenja pojmov organizacijska klima in organizacijska kultura, zato velja razmejiti omenjena koncepta.

2.1.1 Razlike med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo

Klima in kultura sta podobna koncepta, saj oba opisujeta izkušnje zaposlenih z njihovo organizacijo (Patterson in drugi, 2005). Opisujeta torej izkušnje zaposlenih in pomagata razumeti psihološki pojav v določeni organizaciji, poleg tega pa nudita tudi pojasnila, kako organizacije vplivajo na vedenje, odnose in dobro počutje posameznikov, zakaj se nekatere organizacije lažje prilagodijo na spremembe v okolju ter zakaj so določene organizacije uspešnejše od drugih (Glisson in James, 2002).

Schneider (2000) povzema, da organizacijska klima opisuje dogodke in izkušnje ter kaže vzorce vedenj zaposlenih, medtem ko se kulturo zaposlenih raziskuje takrat, ko se posameznike sprašuje, zakaj ti vzorci skupnih vrednot, predpostavk in prepričanj sploh obstajajo. Kultura je globoko zakoreninjena v organizaciji in temelji na vrednotah in prepričanjih zaposlenih, v nasprotju s klimo, ki je »posnetek« stanja v organizaciji v določenem obdobju in se meri z vrsto dimenzij (Castro in Martins, 2010). Klima je opazna in je na zavedni ravni posameznika, medtem ko je kultura na nezavedni ravni (Nazari in drugi, 2011).

Kultura torej zaobjema vrednote in norme v podjetju, klima pa postopke, dogodke, pravila in odnose v organizaciji. Kulture med podjetji ne moremo primerjati, medtem ko dimenzije klime, ki so si podobne, lahko. Za merjenje klime uporabljamo kvantitativne metode, za merjenje kulture pa kvalitativne. Z merjenjem klime poskušamo ugotoviti, če obstoječa klima pozitivno ali negativno vpliva na doseg ciljev organizacije (Černetič, 2007).

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali tri dimenzije organizacijske klime.

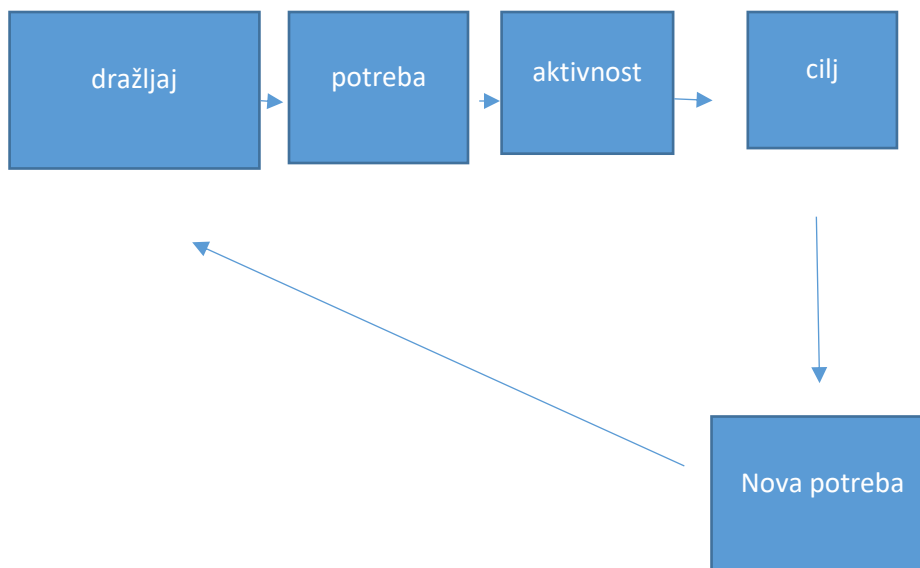
2.1.2 Motivacija

Ljudje ves čas zadovoljujemo svoje potrebe, za kar potrebujemo voljo, energijo in čas. Osnovne življenjske potrebe moramo zadovoljiti za preživetje (žeja, lakota itd.), ostale pa se pojavijo odvisno od situacije, okolja itd. oziroma od kod prihaja dražljaj. Potrebo, ki se rodi, želimo zadovoljiti, za to pa potrebujemo motivacijo, ki spodbudi naše delovanje.

Motivacija predstavlja motiv in zahtevo, da se le-ta uresniči (Treven, 2001) ali kot pravi Černetič (2007), da za vsako človekovo aktivnostjo tiči nek vzrok ali potreba, ki jo bo človek poskušal zadovoljiti. Pravi še, da morajo biti cilji povezani s človekovimi potrebami oziroma smiselni za človeka v dani situaciji (prav tam).

Motivacija je torej sestavljena iz dražljaja, ki se pojavi in ki vzbudi potrebo. Če je potreba dovolj močna, se človek aktivira, z aktivnostjo pa pride do cilja. Motivacija je torej krožni proces (glej Sliko 2.1).

Slika 2.1: Motivacijski krog



Vir: Černetič (2007, str. 222).

Tako kot ljudje imajo tudi organizacije potrebe, zato se poraja vprašanje, kako vključiti in uskladiti posameznikove potrebe s potrebami organizacije ter najti najboljše načine motivacije, ki bodo privedli do zaželenih ciljev organizacije (Černetič, 2007).

Uspeh podjetja je namreč odvisen od tega, kako to upravlja s človeškimi viri. Upravljanje se prične že pri izboru in selekciji kadrov, postavitvi kadrov na pravo delovno mesto in njihovem razvoju. Zaposleni postanejo aktivni načrtovalci in igralci v organizaciji ter lahko pripomorejo k uspehu podjetja. Vsako podjetje ne pričakuje od svojih delavcev le sposobnosti, kompetenc in spretnosti pri delu, temveč tudi željo po trdem delu in doseganju dobrih rezultatov. Vodilni morajo spodbujati zaposlene, da imajo visoko motivacijo za opravljanje svojih zadolžitev, saj je motivacija tista, ki vodi posameznika do izpolnitve ciljev (Ramadanty in Martinus, 2016). Motivacija je torej pomemben del vodstvene funkcije, saj vpliva na delo zaposlenih v smeri organizacijskih ciljev (Islam in Ismail, 2008).

Najprej se je smiselno vprašati, zakaj ljudje delamo. Razlogov je veliko oziroma kot pravi Lipičnik (1994), je spisek neskončen, prav tako pa nobena aktivnost in delo nista pogojena samo z enim dejavnikom, temveč s številnimi.

Razlogi, zakaj ljudje delamo, imajo seveda praktičen pomen. Ugotovimo lahko, kako povečati zavzetost za delo, kako zadovoljiti potrebe delavcev itd. (Lipičnik, 1994).

Motive razvrščamo v dve skupini, in sicer pozitivne in negativne motive. Pozitivni stremijo k ciljem, ki si jih želimo doseči, medtem ko negativni izvirajo iz nevarnosti, strahu ali iz ogroženosti osnovnih življenjskih potreb (Treven, 2001)

Vsak zaposleni ima svoje potrebe, ki jih morajo menedžerji poznati in razumeti, da lahko izberejo sistem motivacije, ki je najustrežnejši, ter usmerjajo motivacijsko energijo tako, da dosežejo čim boljše učinke za podjetje (Treven, 2001; Černetič, 2007), saj je uspešnost posameznika odvisna od spodobnosti in tudi od motivacije (Treven, 1998). Motivacija pomeni »doseganje rezultatov z zaposlenimi ali dobiti iz ljudi najboljše« (Evererd in Moriss v Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 89).

Da bi menedžerji kar najboljše motivirali zaposlene in se tako izognili pasivnim delavcem, fluktuaciji, bolniškim staležem oziroma kakršnimkoli dogodkom, ki predstavljajo »nezaželen strošek«, morajo svoje zaposlene motivirati. Motivacija spodbudi in usmerja vedenje ter težnjo k vztrajanju (Bartol in Martin v Dobre, 2013). Organizacije morajo za uspešno delovanje na trgu oblikovati taka delovna mesta, da zmanjšujejo stres in povečujejo motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih (Garg in Rastogi, 2006).

Menedžerje je konkurenca kot posledica globalizacije, informacijske tehnologije in industrializacije prisilila v iskanje motivacije za zaposlene, da bi iz njih potegnili najboljše in ostali konkurenčni, kot npr. dvig plač, varnost, dobri delovni odnosi in možnosti za rast. Pa vendar se poraja vprašanje, ali to motivira in zadovoljuje zaposlene, da dajo od sebe svoj maksimum (Dartey-Baah in Amoako, 2011).

Obstajajo različni načini motiviranja zaposlenih. Eden izmed njih je tudi sistem popolnega nagrajevanja, ki vključuje vse vrste nagrad – neposredne in posredne ter notranje in zunanje (Armstrong v Diankenda, 2015). Te so lahko v obliki dviga mesečnega dohodka, bonusov, pohvale, priznanja, napredovanja itd., lahko pa zaposleni črpajo motivacijo iz svojih potreb, ciljev in celo iz tega, kaj pričakujejo, da bodo naredili do konca delovnega dne (Diankenda, 2015). Te vrste motivacije imenujemo notranja (intrinzična) in zunanja (ekstrinzična) motivacija (Armstrong v Diankenda, 2015).

2.1.2.1 Notranja (intrinzična) motivacija

Ta vrsta se nanaša na sposobnost ljudi, da se motivirajo sami. Če je posameznik osredotočen na doseganje določenega cilja, potem se je bolj pripravljen truditi za doseganje rezultatov (prav

tam). Hutchinson in Purcell (v Diankenda, 2015) dodajata, da notranje nagrade posameznika izhajajo iz pozitivnih psiholoških dejavnikov, kot so izzivi in dobro počutje na delu ter izpolnjevanje samega sebe. Intrinzično je tisto, kar nekoga premakne k akciji zaradi zabave same in ne zaradi zunanjih pritiskov ali nagrad (Ryan in Deci, 2000).

Notranje nagrade so pozitivne izkušnje, ki so odraz posameznikovega vedenja ali uspeha, kot npr. veselje do učenja novih stvari, občutek dosežka po dobro opravljeni nalogi itd. (Aworemi, Abdul-Azeez in Durowoju, 2011). Uhan (2000) med notranje ali nematerialne uvršča še dobre odnose s sodelavci, uspeh in samostojnost pri delu, možnost soodločanja, sodelovanje pri postavljanju ciljev podjetja itd.

2.1.2.2 Zunanja (ekstrinzična) motivacija

Tovrstna oblika se pojavi, ko nadrejeni želi motivirati zaposlenega s povišanjem mesečnega dohodka, napredovanjem in pohvalo. Motivatorji, ki posamezniku nudijo zadovoljstvo, so torej zunanji dejavniki, kot na primer zadovoljevanje potreb po priznanju, preživetju in varnosti (Hutchinson in Purcell v Diankenda, 2015). Ta vrsta motivacije vodi ljudi k opravljanju dela, za katerega bodo dobili nagrado ali dosegli pričakovani izid (prav tam).

Zunanje nagrade so karkoli, kar prejmemo od druge osebe in cenimo ter je vezano na naše delo oziroma rezultat. Ekstrinzične nagrade vključujejo bonuse, pohvale ali katerokoli drugo obliko priznanja in se ne pojavijo z določenim rezultatom ali vedenjem, temveč jih mora nekdo vpeljati v sistem (Aworemi in drugi, 2011). Med materialne uvrščamo osebni dohodek, različne nagrade, bonuse in dodatke (Černetič, 2007).

Dejavniki motiviranja so torej primerno delovno okolje in zanimivo delo, možnost napredovanja, strokovnega usposabljanja, osebni dohodek, soodločanje pri delu, stalnost zaposlitve itd. (Lipičnik, 1997), pri čemer dosedanje raziskave kažejo, da imata največjo težo dohodek in zanimivo delo (Černetič, 2007).

V razvitih državah se je poudarek z zunanjih dejavnikov, kot so plača, napredovanje itd., prenesel na notranje dejavnike, npr. zanimivo delo, uspeh, priznanje, izzivi itd. (Aworemi in drugi, 2011).

V ospredje vse bolj prihajajo nematerialni dejavniki, saj so bolj motivirani tisti zaposleni, katerih delo zadovolji čim več njihovih potreb (Černetič, 2007), pri čemer je pomembno poudariti, da naštetih dejavnikov ne bodo imeli učinka, če zaposleni ne bodo zadovoljni z osebnim

dohodkom (Uhan, 2000). Plača je demotivator v primeru, ko je ne glede na vložek v delo plača enaka, ko je plača le denar, ki ga porabimo za hrano itd. (Černetič, 2007).

Poleg prenizke plače med demotivacijske dejavnike prištevamo še prisilo, pretiran nadzor, premalo časa za izvedbo naloge, nerealne cilje, nepravilno komunikacijo, grožnje itd. (Ivanuša - Bezjak, 2006).

Poleg navedenega se vodje in menedžerji držijo ustaljenih praks vodenja, s tem pa nehote negativno vplivajo na motivacijo, in sicer z obvladovanjem in nadzorovanjem vsega, nezaupanjem do idej, ki prihajajo od spodaj, preprečevanjem kroženja informacij ter kritiziranjem (Černetič, 2007).

Organizacija mora za doseg zastavljenih ciljev, vizije in strategije ter večje motiviranosti zaposlenih prilagoditi organiziranost novim razmeram ter osnovati organizacijo, ki temelji na visoki stopnji sodelovanja in vključevanja zaposlenih (Ivanuša-Bezjak, 2006).

2.1.3 Pripadnost

Organizacije delujejo v negotovih in spreminjajočih se okoljih. Za doseganje konkurenčne prednosti je ključnega pomena, da imajo pripadne zaposlene, ki se identificirajo z organizacijo in sprejemajo njene vrednote ter cilje kot odraz njihovih interesov (Juaneda-Ayensa, Clavel San Emeterio in González-Menorca, 2017). Organizacijska pripadnost je konstrukt, ki je pomemben tako za zaposlene kot za delodajalce (Yousef, 2017).

Organizacijska pripadnost kaže stopnjo psihološke identifikacije posameznikov z organizacijo (Giacalone in Jurkiewicz v Idris in Manganaro, 2017), Steers (1977) pa jo opisuje kot relativno moč organizacijske identifikacije posameznikov v organizaciji.

Organizacijska pripadnost je torej psihološko stanje, ki oblikuje odnos med posameznikom in organizacijo ter je podlaga za odločitev posameznika, da nadaljuje z delom v organizaciji (Altinoz, Cakiroglu in Cop, 2012).

O'Reilly (1989) opisuje organizacijsko pripadnost kot psihološko pripadnost organizaciji, ki vključuje delavčevo zaupanje, lojalnost organizacijskim vrednotam in njegov prispevek pri delu. Marchiori and Henkin (2004) dodajata, da je pripadnost dejavnik, ki izboljšuje organizacijo, pozitivno prispeva k organizaciji in doda vrednost delovnemu okolju. Kaže nagnjenost k sprejemanju in prostovoljnemu prizadevanju dosegati cilje in vrednote organizacije (Nzitunga, 2016) ter občutenju želje biti del organizacije (Meyer in Allen, 1991).

Organizacijska pripadnost pomeni pripadnost zaposlenih, njihovo dojetje organizacije kot del njih, poleg tega pa zaposleni vidijo sebe kot nezamenljiv del le-te (Wallace, 1995). Pripadnost je nivo posameznikove vključitve v procese organizacije in identifikacije z organizacijo (Hartline, Maxham in McKee, 2000).

Organizacijska pripadnost je torej stanje, ki kaže na odnos zaposlenega z organizacijo in ima vpliv na odločitve, ali ostati del organizacije ali ne (Meyer in drugi, 1993 v Bailey, Albassami in Al-Meshal, 2016). Če se posamezniki identificirajo z organizacijo in si želijo ostati njen del, obstoj te želje kaže na uspeh organizacije (Robbins v Demir, Guney, Akyurek, Ugural in Aslan, 2017).

Kot navedeno, obstaja več teorij pripadnosti, skupno vsem pa je, da gre za psihološko vez med posameznikom in organizacijo (O'Reilly in Chatman, 1986) ter da je pripadnost povezana s fluktuacijo: močno pripadni so tisti, za katere obstaja najmanjša verjetnost, da bodo zapustili organizacijo (Meyer in Allen, 1990). Koncepti pa se med seboj tudi razlikujejo, predvsem v psihološkem stanju, ki odraža pripadnost, predhodnih pogojev, ki vodijo v razvoj pripadnosti, in v pričakovanem vedenju, ki rezultira iz pripadnosti (Meyer in Allen, 1990).

Narava vezi med posameznikom in organizacijo ustvarja različne dimenzije pripadnosti, in sicer naklonjenost, strah in obvezo (Juaneda-Ayensa in drugi, 2017) ali kot temu pravita Meyer in Allen (1990): emocionalna navezava, pričakovani stroški in dolžnost. Temeljni dejavniki raziskovanja so narava odnosa in motivacija posameznika (Juaneda-Ayensa in drugi, 2017).

Glede na navedene dimenzije ločimo tri vrste pripadnosti, in sicer afektivno ali emocionalno, vztrajnostno in obligatorno ali normativno pripadnost. Tej delitvi je skupna definicija, da je pripadnost psihološko stanje, ki označuje posameznikov odnos z organizacijo in je »sredstvo« za odločanje, ali ostati v organizaciji ali oditi. Gre za tridimenzionalni model pripadnosti (Meyer in Allen, 1991).

2.1.3.1 Emocionalna ali afektivna pripadnost

Zaposlene po definiciji emocionalne pripadnosti veže spoštovanje in cenjenje vrednot ali identifikacija z njimi (Juaneda-Ayensa in drugi, 2017). Meyer in Allen (1991) pravita, da gre za čustveno navezanost, identifikacijo in vključenost v organizacijo. Zaposleni pri emocionalni pripadnosti ostajajo v organizaciji, ker tako želijo (Bailey in drugi, 2016; Meyer in Allen, 1991).

Afektivna oziroma emocionalna navezava pomeni, da se pripadni zaposleni identificirajo z organizacijo, so vključeni in uživajo biti del organizacije (Meyer in Allen, 1990). Zaposleni se identificirajo in povežejo z organizacijo (Tekingündüz, Top, Tengilimoğlu in Karabulut, 2017).

Ta vrsta pripadnosti se pojavi, ko se zaposleni vedejo na določen način, saj želijo ostati v organizaciji zaradi njenih vrednot in ciljev, čeprav teh vrednot posameznik morda ne sprejema kot svoje. Posameznik sprejme vpliv le-teh, da bi osnoval ali vzdrževal dober odnos, posledično pa se ta dimenzija izraža kot vrsta socializacije. Naklonjenost oziroma pripadnost se kaže skozi občutek ponosa, to pa v končni fazi v posamezniku vzpodbudi občutek samozavesti, ki je posledica občutka pripadnosti organizaciji (O'Reilly and Chatman, 1986).

Emocionalna pripadnost je povezana z vključenostjo v delovanje organizacije, s pripravljenostjo za sodelovanje pri doseganju ciljev organizacije in močno željo ostati v organizaciji (Idris in Manganaro, 2017).

2.1.3.2 Vztrajnostna pripadnost

Druga odnosna dimenzija predstavlja odnos med posameznikom in organizacijo, v katerem bi »izstop« posameznika iz organizacije pomenil izgubo določenega položaja oziroma pravic ali da posameznik nima druge alternative za delo (Tekingündüz in drugi, 2017). Povezana je z zavedanjem o stroških, povezanih z zapustitvijo organizacije. Zaposleni ostajajo, ker to potrebujejo (Meyer in Allen, 1991).

Becker (1960) pravi, da je vztrajnostna pripadnost povezana s posameznikovo oceno njegovih stroškov, vezanih na zapustitev organizacije ali oceno njegovih stroškov zapustitve situacije ali statusa, ki so rezultat njegovega truda. Pripadnost je torej definirana kot pripravljenost dolgotrajno vlagati v določeno vedenje, ki je rezultat kopičenja investicij, ki jih lahko izgubimo, če to vedenje opustimo (Gonzalez in Anton v Juaneda-Ayensa in drugi, 2017). Posledično pomeni, da bodo v luči pripadnosti vsa dejanja, ki jih posameznik naredi po tem, ko postane del organizacije, vodila k upravičenju nadaljevanja svojega dela v organizaciji (Becker, 1960).

Zaradi strahu pred izgubo svojih investicij (vloženega truda, časa, denarja, vzpostavljenih dobrih odnosov s sodelavci itd.) s svojim delovanjem upravičujemo, da ostajamo v podjetju, to pa se kaže kot naša pripadnost organizaciji.

Poleg strahu pred izgubo svojih investicij obstaja še druga razlaga za navedeno pripadnost, in sicer pomanjkanje alternativ (Juaneda-Ayensa in drugi, 2017).

2.1.3.3 Normativna ali obligatorna pripadnost

Pri tretji dimenziji povezave odražajo občutek obveze (Meyer and Herscovitch, 2001; Meyer in Allen, 1991). Oseba občuti prisilo ostati povezana z organizacijo (Juaneda-Ayensa in drugi, 2017), saj se počuti obvezana odgovornosti in morali (Tekingündüz in drugi, 2017). Ostaja v organizaciji, ker čuti dolžnost (Bailey in drugi, 2016) oziroma čuti, da mora (Meyer in Allen, 1991). Gre za internalizacijo pritiskov, da delujemo v smeri ciljev in interesov organizacije (Wiener, 1982 v Bailey in drugi, 2016).

Posamezniki, ki so normativno pripadni, kažejo zvestobo organizaciji skozi primerno vedenje in upravljaajo svojo motivacijo v dobro organizacije (Tekingündüz in drugi, 2017).

Kot je razvidno, je možno narediti razmejitve med navedenimi oblikami pripadnosti, vendar jih moramo gledati kot sestavni del istega »pojma« in ne kot različne tipe pripadnosti. Poleg tega lahko posameznik doživlja vse tri oblike pripadnosti hkrati, vendar na različni stopnji (Allen and Meyer, 1991).

Za organizacije je torej pomembno, da imajo pripadne zaposlene, saj je manjša verjetnost, da bodo odšli (Altinoz in drugi, 2012).

2.1.4 Organizacijska komunikacija

Tretja preučevana dimenzija organizacijske klime je organizacijska komunikacija. V vsakdanjem življenju je človek v stiku z drugimi ljudmi, s katerimi se sporazumeva na tak ali drugačen način. Pogovor, prepir ali pa zgolj pogled – vse to je komunikacija. Človek ves čas hote ali nehote komunicira. Poleg tega poteka komunikacija tudi prek telefonov, računalnikov itd. Poznamo torej verbalno, neverbalno in pisno komuniciranje.

Komunikacija je prenos informacije med prenosnikom in prejemnikom skozi določen kanal (Andrioni in Popp, 2012), pri kateri pogosto prihaja do motenj (kot npr. hrup, okvara tehničnega pripomočka itd.) ali pa do kulturnih in družbenih razlik, če govorimo o organizacijah, ki poslujejo na mednarodnih trgih (Treven, 2001).

Ločimo medsebojno komunikacijo (med posamezniki) in organizacijsko komunikacijo, ki predstavlja proces izmenjave sporočil med posamezniki, skupinami in na nivoju organizacije z

namenom implementacije individualnih in skupnih ciljev (Andrioni in Popp, 2012). Organizacijska komunikacija je sredstvo za tok informacij kot tudi virov, njihov vpliv pa je bistvenega pomena na delovnem mestu (Nzitunga, 2016).

V nadaljevanju se bomo osredotočili na organizacijsko komunikacijo, kjer gre za izmenjavo informacij med člani organizacije (De Nobile, 2017). Interna komunikacija »opremi« zaposlene s pomembnimi informacija glede dela, organizacije, okolja in drugih posameznikov. Komunikacija pomaga motivirati, gradi zaupanje in ustvarja skupno identiteto ter spodbudi sodelovanje (Rajhans, 2012), prav tako pa je dobra komunikacija podlaga za načrtovanje, koordiniranje, kontroliranje, motiviranje, posvetovanje in aktivno sodelovanje članov organizacije v smeri predlaganih ciljev (Andrioni in Popp, 2012).

Podjetja so skupek posameznikov, ki so med seboj različni, prav tako pa je različna tudi njihova komunikacija. Pa vendar je za uspešno delo potrebna dobra in učinkovita komunikacija. Z močnim napredkom tehnologij in s tem povezanih sprememb v organizacijah se le-te soočajo z velikimi izzivi, kako pametno upravljati ljudi, stroje in materiale, pri čemer je poseben poudarek na človeških virih. Eden izmed največjih izzivov pri upravljanju z ljudmi predstavlja komunikacija (Rajhans, 2012; Sharma in drugi, 2015).

Na delovnem mestu moramo komunicirati z drugimi. Ustrezna komunikacija pomaga izboljšati delovanje, doseči cilje in vzdrževati odnose v organizaciji. Predstavlja ključno vlogo pri delovanju vsake organizacije (Sharma in drugi, 2015) oziroma kot pravi De Nobile (2017), je komunikacija življenjska sila organizacije, saj brez nje ne morejo delovati.

Značilnosti komunikacijskega sistema so lahko pokazatelj prevladujoče organizacijske klime. Dve značilnosti sta odprtost in obremenjenost. Odprtost komunikacije je nivo dovzetnosti in odzivnosti na informacije, podane s strani drugih. Ta zahteva, da je tok informacij med ljudmi prost, da so le-te nespremenjene ter da omogoča tudi različnost v mnenjih. Obremenjenost komunikacije je termin, ki se nanaša na količino in kompleksnost informacij, ki jih ljudje sprejmejo. Preveč informacij ali preveč kompleksna sporočila lahko dojamejo kot preobremenitev, premalo pa kot »podhranjenost«. Primerna je ravno pravšnja količina informacij (prav tam).

Za organizacijsko komuniciranje je najbolje, če so poti komuniciranja odprte in proste, seveda pa imajo tu glavno vlogo vodilni, saj bodo z zaupanjem v zaposlene in poštenim

komuniciranjem iz zaposlenih prav tako zvabili sproščeno in odkrito komuniciranje (Černetič, 2007).

Učinkovitost komunikacije se kaže z zadostnostjo in pravočasnostjo informacij ter jasnostjo in razumljivostjo le-teh ter s povratno informacijo oziroma t. i. feedbackom (Černetič, 2007). Pomembno je, da pošiljatelj izrazi sporočilo tako, da ga naslovnik razume, kot je bilo mišljeno (Andrioni in Popp, 2012), saj je komunikacija uspešna le takrat, ko prejemnik pravilno razume sporočilo (Černetič, 2007).

Sporočilo se prenaša po komunikacijskem kanalu, po katerem pride sporočilo od pošiljatelja k sprejemniku (Černetič, 2007). Ocena najustreznjšega kanala običajno sloni na pošiljateljevih pričakovanjih, torej kaj od njega pričakuje (Litterst in Eyo, 1982), vendar je potrebno razumeti, da so različni kanali primerni za različne vrste informacij in dosežejo različne cilje (Wood, 1999). Največjo zmogljivost prenosa podatkov ima osebni pogovor, sledi mu telefonski pogovor, najmanjšo pa imajo številčna sporočila (Možina in Damjan, 1994). Pomembno je torej izbrati najustreznjši kanal (Melcher in Beller, 1967), saj si ljudje različno razlagajo in razumejo sporočila, kar moramo upoštevati pri izbiri (Downs in Adrian v Steingrímssdóttir, 2011), saj lahko kanal naredi veliko razliko v razumevanju sporočila (Wood, 1999). Poleg kanala se za prenos sporočila uporabljajo tudi različna sredstva, in sicer prek elektronskega sporočila, pisnega sporočila, po telefonu, v neposrednem pogovoru itd. (Černetič, 2007).

Interakcija poteka navzdol s strani nadrejenih do podrejenih in obratno ter poteka skozi različne kanale, kar vključuje direktno komunikacijo, pisno in elektronsko komunikacijo. Ober (v Sharma in drugi, 2015) pa loči tri oblike komunikacije, in sicer besedno, nebesedno in pisano. Poleg tega poteka še horizontalna komunikacija med zaposlenimi na istem nivoju, je pa lahko formalna ali neformalna (Miller, 2015 v De Nobile, 2017).

Poznamo torej več vrst komunikacije. Delimo jih glede na razdaljo med udeleženci, glede na število vključenih, glede na smer, glede na obliko in glede na vrsto zaznavnega kanala (Černetič, 2007). V nadaljevanju bomo na kratko povzeli nekaj vrst.

2.1.4.1 Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženi

Mihaljčič (2006) deli komunikacijo glede na razdaljo med udeleženi na neposredno in posredno komuniciranje. Neposredna komunikacija omogoča komunikacijo, ki vključuje direktni pogovor med dvema osebamama in poleg govora omogoča tudi celoten uvid v nebesedno komunikacijo. Prav tako je takoj vidno, ali je sporočilo prišlo do prejemnika ter kakšna je

njegova povratna informacija. Pri posredni je za komunikacijo potrebna tehnologija (telefon, faks, računalnik itd.), pri čemer je učinkovitost odvisna od pripomočkov prenosa. Prav tako ne dobimo takojšnje povratne informacije, je pa res, da večina tovrstnega komuniciranja ostane v papirni obliki, kar pomeni, da se ga lahko shrani in kadarkoli uporabi.

2.1.4.2 Vertikalno in horizontalno komuniciranje

Komuniciranje ločimo tudi na vertikalno in horizontalno. Komunikacija v organizacijah poteka v različne smeri, in sicer vertikalno po hierarhiji ali horizontalno, torej med ljudmi na istem nivoju (Dwyer v De Nobile, 2008; Postmes, 2003).

Vertikalno pomeni komuniciranje med različnima hierarhičnima skupinama, lahko pa poteka navzdol in navzgor. Pri komuniciranju navzdol gre za prenos informacij po hierarhični strukturi navzdol in obratno pri komunikaciji navzgor (Černetič, 2007). Slednja je namenjena predvsem poročilu o delu, sporočanju problematike v povezavi z delom, za vprašanja itd. (Kavčič, 2000), prva pa za prenos sporočil vodilnih podrejenim. Pogosto je ta vrsta komuniciranja največja težava v organizaciji, saj gre komunikacija le v eno smer, povratnih informacij od spodaj pa ni. Menedžerji bi zato morali spodbujati komunikacijo navzgor in s tem omogočiti zaposlenim soustvarjanje ciljev ter načrtovanje in osnovanje politike organizacije.

Komunikacija navzgor je lahko »okrnjena«, saj se zaposleni bojijo, da bodo informacije uporabljene proti njim, da se jim bo maščevalo, prav tako poskušajo informacije olepšati ali pa s komuniciranjem prenehajo, saj niso bili slišani (Kavčič, 2000). Komunikacija navzgor pomaga ozaveščati menedžerje s situacijo pri podrejenih in vpliva na zadovoljstvo z delom, vse to pa pomembno vpliva na doseganje ciljev organizacije (Černetič, 2007).

Pri horizontalnem komuniciranju gre za prenos informacij med osebami in enotami, ki so na istem nivoju ali za t. i. diagonalno komunikacijo, pri čemer so posamezniki ali enote na različnih ravneh, vendar ne na isti hierarhični lestvici (prav tam).

Pri horizontalnem komuniciranju je prisotne več neformalne komunikacije, ki pa je učinkovitejša tako za razumevanje, hitro povratno informacijo kot tudi za uspešno reševanje problemov. V sodobnih organizacijah se pomen le-te povečuje (prav tam).

Komunikacija torej poteka v različne smeri, odvisno od njene strukture (Ober v Sharma in drugi, 2015).

2.1.4.3 Verbalna in neverbalna komunikacija

Glede na obliko komuniciranja ločujemo na verbalno in neverbalno (Mihaljčič, 2006). Pri besednem komuniciranju uporabljamo besede in jezik kot sredstvo prenosa, ki je lahko govorno, pisno ali elektronsko (Treven, 2001), med nebesedno sporočanje pa sodijo nebesedna sporočila, kot so gestikuliranje, obrazna mimika, ton glasu, obleka itd., ki pa vsa podkrepijo našo verbalno komunikacijo (Černetič, 2007; Treven, 2001).

Glede na raziskave je neverbalna komunikacija v organizacijah zelo pomembna, saj pomaga zaposlenim razumeti informacijo in vzpostaviti občutek ugodja pri zaposlenih, kar pa vpliva na motivacijo za delo. Če je motivacija zaposlenih dobra, potem bodo cilji organizacije doseženi. V nasprotnem primeru, torej če neverbalna komunikacija ni dobra, bo to vplivalo na motivacijo zaposlenih. Poleg tega lahko pride do nesoglasij med zaposlenimi. Neverbalna komunikacija je del vsakodnevne komunikacije v organizacijah (Elena Buja, 2009 v Ramadanty in Martinus, 2016).

Poleg tega v organizacijah ločujemo še formalno, ki je določena, in neformalno komunikacijo, ki poteka preko neformalnih kanalov (Postmes in Ober v Sharma in drugi, 2015)

Učinkovita komunikacija torej vpliva na številne dejavnike v organizaciji, ki zadevajo delovanje in posledično uspešnost le-te (Steingrimsdottir, 2011). Vpliva na motivacijo (Ramadanty in Martinus, 2016), zadovoljstvo zaposlenih (Siburian, 2013), uspešno implementacijo strategije in s tem povezano večjo pripadnost zaposlenih (Steingrimsdottir, 2011) idr. Obstoj organizacije in doseganje ciljev je odvisno od sposobnosti in uspešnosti vodij pri učinkoviti komunikaciji in motivaciji zaposlenih (Buble, Juras in Matić, 2014). Učinkovita medsebojna komunikacija vodij v organizaciji lahko poveča organizacijsko pripadnost in postane motivacija za zaposlene (Sunyoto v Ramadanty in Martinus, 2016). Na drugi strani pa lahko pomanjkanje le-te povzroči motnje v komunikaciji, kar negativno vpliva na delovanje organizacije (Sharma in drugi, 2015).

Kompetenca vodje v dobri medosebni komunikaciji je motivirati zaposlene, da bodo opravili nalogo, ki jim je dana. Zaposlenega vodi k izboljšanju svojih znanj in spretnosti ter k bolj ekonomično porabljenemu času in energiji. Posledično zaposleni bolj odgovorno izpolnjuje svojo nalogo in obveznosti, s katerimi bo dosegel cilje podjetja (Siagian v Ramadanty in Martinus, 2016). Zaposleni ključno vplivajo na dobro počutje, uspeh in dobro delovanje njihovih institucij (Sharma in drugi, 2015).

2.2 Zadovoljstvo zaposlenih

Najpomembnejši del vsake organizacije so njeni zaposleni. Od njihovega dela je odvisno doseganje rezultatov in uspešnost organizacije. Posamezniki se morajo v organizaciji dobro počutiti in biti zadovoljni s samim seboj, s svojim delom kot tudi s podjetjem, da bodo lahko bolj učinkoviti. Zadovoljni zaposleni so cilj vsake organizacije. V nadaljevanju bom definirala termin zadovoljstva zaposlenih ter dejavnike, ki vplivajo nanj.

Zadovoljstvo zaposlenih je eden izmed najbolj raziskovanih konstruktov na področju organizacijskih študij in ima daljnosežne posledice tako za organizacijo kot zaposlene (Agarwal in Sajid, 2017).

Zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu je pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat ocene posameznikovih delovnih izkušenj (Evans, 2001; Altinoz in drugi, 2012). Vključuje različne vidike delovnih izkušenj, kot npr. delovne obremenitve, delovne pogoje, socialno okolje, karijerne možnosti, odnos z nadrejenim in naravo dela (Asrar-ul-Haq, Kuchinke in Iqbal, 2017). Zadovoljstvo je torej večdimenzionalni konstrukt, ki vključuje občutke zaposlenih o notranjih in zunanjih elementih dela (Rad in Yarmohammadian, 2006).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je ključnega pomena za uspeh organizacije. Zadovoljni zaposleni so bolj pripadni in bolj produktivni, poleg tega pa zadovoljstvo z delom zmanjšuje stopnjo absentizma ter izboljšuje psihično in fizično zdravje ljudi. Zadovoljstvo na delovnem mestu je povezano tudi z drugimi, za zaposlene pomembnimi dejavniki, in sicer delovno obremenitvijo, stresom, nadzorom nad delom in možnostjo usklajevanja dela in družine. Za zadovoljstvo je pomembna tudi raznolikost dela, da lahko posamezniki izkoristijo svoj potencial in dosežejo svoje cilje, kar pomeni doprinos tudi za organizacijo (Rožman, Treven in Čančer, 2017).

Gre za oceno celotnega spektra, ki jo ima posameznik o svojem delu (Weiss, 2002), lahko pa se giblje v območju med negativnim ali pozitivnim (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller in Hullin, 2017). Večje bo zadovoljstvo, boljše rezultate dela lahko pričakujemo tako na ravni posameznika kot organizacije (Judge, Thoresen, Bono in Patton, 2001), le-ti pa se kažejo v učinkovitosti in uspešnosti pri delu (Judge and Bono, 2001).

Zadovoljstvo z delom je indikator, kako zadovoljen je zaposleni s svojo službo (Şener in Özan, 2017) in temelji na posameznikovi primerjavi pričakovanega izida oziroma rezultata z realnim ter kaže razliko med pričakovanji zaposlenega in delovnim okoljem (Rad in Yarmohammadian,

2006; Şener in Özan, 2017). Zadovoljstvo se kaže tudi v tem, v kolikšni meri nagrade kot notranja motivacija zadovoljujejo posameznika v primerjavi z delom, ki ga opravijo za organizacijo (Statt v Evans, 2001).

Psihologi razlikujejo med splošnim zadovoljstvom, to je mnenjem, ki ga nekdo ima o svojem delu kot celoti, in »deljenim« zadovoljstvom, ki obsega oceno različnih vidikov dela, kot so delovne naloge, plačilo, napredovanje, nadzor ali sodelavci (Brayfield in Rothe, 1951).

Zadovoljstvo kaže na delavčevo identifikacijo z organizacijo in njenimi cilji ter željo ostati del organizacije (Şener in Özan, 2017).

Večina raziskav se osredotoča na vpliv posameznega dejavnika na zadovoljstvo zaposlenega in ne vzamejo v zakup, kako različni dejavniki sočasno vplivajo na zadovoljstvo. Kombinacija dejavnikov (organizacija, sodelavci in nadrejeni) vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (Alegre, Mas-Machuca in Berbegal-Mirabent, 2016).

2.2.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Množica dejavnikov lahko vpliva na posameznikov nivo zadovoljstva, kot npr. plačilo, sistem napredovanja, delovni pogoji, vodenje, socialni odnosi in samo delo (Thakre in Shroff, 2016).

Na zadovoljstvo torej vpliva več dejavnikov, ki jih na podlagi teorij lahko razvrstimo v dve skupini, in sicer na dejavnike okolja oziroma organizacijske dejavnike in osebne dejavnike (Altinoz in drugi, 2012).

Med osebne dejavnike uvrščamo spol, starost, izobrazbo, zakonski stan, status v organizaciji itd. (Şener in Özan, 2017). Osebna dejavnika, ki povečujeta zadovoljstvo, sta tudi avtonomija in osebni razvoj posameznika. Pri zaposlenih, ki imajo željo po napredku, je pomemben dejavnik zadovoljstva motivacijski vpliv dela. Talentiranim zaposlenim, ki imajo raje težko delo, pa zadovoljstvo prinašajo kompleksne naloge, saj jim to pomeni več kot doseženi rezultati (Altinoz in drugi, 2012).

Med okoljske dejavnike, ki povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, uvrščamo z delom povezane pojave. To so plača, možnost napredovanja, nadzor, odnosi z nadrejenimi in kolegi, komunikacija in ugled organizacije (Altinoz in drugi, 2012). V to skupino spadajo še vodenje, možnosti razvoja, delovni pogoji in narava dela (Şener in Özan, 2017).

Posameznik vstopa v delovno okolje, da bi zadovoljil materialne, socialne in psihološke potrebe. Plača pri tem predstavlja zadovoljevanje materialnih potreb. Tudi možnost napredovanja vpliva na večje zadovoljstvo z delom, ker zadovoljuje psihološke potrebe zaposlenih (Altinoz in drugi, 2012). Poleg tega je pomembna tudi posameznikova svoboda pri nadzoru delovnega procesa in rezultati slednjega, saj je zaposleni v nasprotnem primeru odtujen od dela (prav tam).

Med okoljske dejavnike uvrščamo tudi odnose z nadrejenimi in kolegi. Le-ti v poslovnem okolju močno determinirajo nivo zadovoljstva z delom. Dobri odnosi z nadrejenimi in kolegi zagotavljajo zaposlenim občutek zadovoljstva (prav tam).

Tudi dobro ime in podoba organizacije se odražata v zaposlenih. Če zaposleni pozitivno dojema ugled in podobo svoje organizacije, ima občutek zadovoljstva (prav tam).

Pozitivni učinek teh dejavnikov pa se kaže v močnem zadovoljstvu zaposlenih, ki vodi k dobremu delu, produktivnosti, manjši fluktuaciji, prav tako pa omenjeni dejavniki pritegnejo dobre delavce itd. (Şener in Özan, 2017).

Na drugi strani pa negotovost, prevelika obremenitev, neprijazni delovni pogoji in neproduktivni odnosi z nadrejenim vodijo v izčrpanost in zmanjšujejo zadovoljstvo, kar vpliva tako na delo posameznika kot organizacije (Hang-yue, Foley in Loi, 2005).

Nezadovoljstvo pri delu se lahko kaže na različne načine, kot npr. prekinitve delovnega razmerja na željo delavca, odsotnost z dela, manjši vložek v delo itd. (Treven, 1998). Prav tako vpliva na zdravje zaposlenih in se kaže v zdravstvenih težavah, tako fizičnih kot psihičnih, kar lahko privede do izgorelosti. Kaže se tudi v kontraproduktivnem vedenju (agresija, kraje itd.) (Spector, 1997).

Če torej dejavniki niso zadovoljeni, to zmanjšuje zadovoljstvo zaposlenih, kar se kaže tudi v pomanjkanju vztrajanja, dolgčasu, neupoštevanju pravil, pritoževanju nad delom, škodovanju organizaciji, fluktuaciji, napetosti, lažnih boleznih ter poškodbah (Şener in Özan, 2017).

V magistrski nalogi se bom osredotočila na zadovoljstvo z odnosi v organizaciji, delovnimi pogoji oziroma razmerami in na zadovoljstvo z nematerialnimi ter materialnimi spodbudami.

Pri delu smo ves čas v interakciji s sodelavci, strankami itd. Drucker (2001) pravi, da smo pri delu z drugimi učinkoviti le, če sodelujemo. Zavedati se moramo, da je vsak posameznik unikat

ter da na ta način tudi delamo. Za večjo učinkovitost je dobro poznati vrednote, način dela in prednosti sodelavcev.

Ločujemo odnos med zaposlenim in organizacijo, med zaposlenim in nadrejenim ter odnos med zaposlenim in sodelavci. Vsi ti odnosi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenega (Alegre in drugi, 2016).

Pri odnosu med zaposlenim in organizacijo je pomembna identifikacija in pripadnost ciljem ter strategiji podjetja. Ta odnos vključuje tudi dejavnik organizacijske podpore usklajevanja družinskih in delovnih obveznosti. V odnosu zaposleni - nadrejeni je pomembno, do katere mere nam nadrejeni delegira delo oziroma ali imamo avtonomijo pri delu, saj to vpliva na oceno dela. Ne nazadnje pa je zelo pomemben tudi odnos s sodelavci, ki je pomemben vir zadovoljstva (Alegre in drugi, 2016). Za dobre odnose je temelj dobra komunikacija, ki torej močno vpliva na zadovoljstvo (Rad in Yarmohammadian, 2006).

Na zadovoljstvo z delom pa močno vpliva tudi vodenje, ki ima »glavno vlogo« med dejavniki. Vodenje je funkcija menedžmenta, ki je usmerjena v ljudi in socialne interakcije oziroma odnose. Prav tako pa je proces, ki vpliva na ljudi, da dosežejo cilje organizacije (Rad in Yarmohammadian, 2006). Naloga vodij je, da spodbudijo zaposlene k aktivaciji in da z vključevanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje zagotovijo zadovoljstvo z delom, saj obstaja tesna povezava med zadovoljstvom z delom in motivacijo (Şener in Özan, 2017). Pomembno za zadovoljstvo pri delu je torej tudi učinkovito vodenje (Kim, 2002).

Poleg navedenega na zadovoljstvo vpliva tudi zadovoljstvo z nematerialnimi in materialnimi nagradami.

Na trgu vlada izredna konkurenca, organizacije pa si želijo čim boljše poslovne rezultate. Ker so cilji vse višji, število kadrov pa je omejeno ali pa ga celo zmanjšujejo, postaja pomemben del menedžmenta človeških virov ustrezen sistem nagrajevanja, ki tudi vpliva na delovanje zaposlenih, da čim bolj pripomorejo k ciljem podjetja. Nagrajevanje je pomembno tako za zaposlene kot za delodajalce. Prvim zagotavlja vir dohodka za preživetje in druge prednosti, delodajalci pa lahko na trgu pridobijo boljši ter obdržijo obstoječi kader. Ker sistem nagrajevanja kot dejavnik vpliva na konkurenčnost podjetja, je pomembno, da izberejo ustreznega. Cilj vsakega podjetja je doseči zastavljene cilje, ki pa jih morajo zaposleni razumeti, da svoje delo opravljajo učinkovito in v smeri ciljev organizacije, za kar prejmejo nagrado. Bolj

so zahteve delodajalca in nagrade usklajene, več ciljev je doseženih. Sistem nagrajevanja je pomemben za pridobivanje, ohranjanje in motiviranje kadrov (Treven, 1998).

Nagrade ločujemo na materialne, ki jim pravimo tudi zunanje ali finančne, ter na nematerialne. Funkcija materialnih nagrad je zadovoljitev osnovnih potreb, kot so psihološke potrebe in potrebe po varnosti. Med materialne uvrščamo dva glavna elementa, in sicer plačo in ugodnosti (Renaud, Morin in Bechard, 2017).

Nematerialne nagrade, ki jim pravimo tudi notranje oziroma nefinančne, so ustvarjene interno, namenjene pa so zadovoljevanju psiholoških potreb višjega reda (Renaud in drugi, 2017). Delimo jih lahko na družbeno priznanje in povratno informacijo o delovni uspešnosti. Pri družbenem priznanju gre za neformalno priznanje, pozornost, pohvalo, odobravanje ali resnično spoštovanje za dobro opravljeno delo, medtem ko je povratna informacija o delovni uspešnosti vezana direktno na nalogo. Oboje pa tvori nefinančne nagrade (Peterson in Luthans, 2006).

Poleg odnosov, dobrega vodenja in nagrajevanja so sestavni del zadovoljstva pri delu zaposlenih tudi delovne razmere, pogoji, samo delo in varnost zaposlitve. Na delovnem mestu prebijemo skoraj polovico svojega časa, zato je pomembno, kako zadovoljni smo z delom in pogoji (delovni čas, delovni prostor, delovna oprema, možnost napredovanja in izobraževanja itd.).

V današnjem času na trgu dela vlada negotovost, saj se stalnost oziroma varnost zaposlitve zmanjšuje. Podjetja za dosego konkurenčnosti zmanjšujejo število kadrov, s čimer zmanjšujejo stroške. Vendar pa je pomembno poudariti, da varnost zaposlitve pomeni večjo prizadevnost zaposlenih za cilje organizacije (Zupan, 1999).

Zaznana ustreznost ali neustreznost delovnega okolja močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost. Zaposleni, ki vidijo delovno okolje kot ustrezno, varno in primerno, so bolj zadovoljni (Suliman in Al Harethi, 2013). Pomembno je, da ima delovno okolje primerne tako fizične (razsvetljenost, hrup, temperatura itd.) kot tudi socialne lastnosti (dobri odnosi, sodelovanje, podpora itd.). Če navedene lastnosti zadovoljujejo posameznike in jim nudijo podporo, je organizacija uspešna (prav tam).

Glede na navedeno je ločnica med organizacijsko klimo in zadovoljstvom rahlo zabrisana, zato v nadaljevanju sledi razmejitev konceptov in izpeljava teoretskega modela.

2.3 Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih

V zadnjih 60-ih letih je organizacijska klima močno preučevan koncept. Razlog za to je v njeni močni povezanosti z drugimi organizacijskimi pojavi. Eden izmed konceptov, katerega povezanost z organizacijsko klimo so odkrili številni avtorji, je zadovoljstvo z delom. Številni avtorji so sicer mnenja, da je merjenje klime nepotrebno, saj je dovolj drugih konceptov, ki se ukvarjajo z vedenjskimi merili (npr. zadovoljstvo z delom). Tovrstne kritike so spodbudile nove raziskave, ki so pokazale, da organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih nista enaka elementa (Schnake, 1983). Sta ločena, a povezana konstrukta (Castro in Martins, 2010).

Woodman in King (1978) navajata, da je glavno teoretično vprašanje v študijah organizacijske klime razmerje med klimo in zadovoljstvom zaposlenih, pri čemer Shneider in Snyder (1975) trdita, da je razlikovanje možno, če je klima karakteristika organizacije, ki se odraža v opisu zaposlenih o politiki, navadah in pogojih v delovnem okolju, medtem ko je zadovoljstvo emocionalen odgovor, ki je sestavljen iz posameznikove ocene glavnih značilnosti njegovega dela in organizacije.

Organizacijska klima je torej organizacijska lastnost, zaznana s strani članov organizacije, medtem ko zadovoljstvo zajema subjektivne zaznave in stališča ljudi o njihovem delu (Castro in Martins, 2010).

Številni avtorji (Thakra in Shroff, 2016; Tsai, 2014 idr.) so preučevali povezanost in vpliv navedenih konceptov, pri čemer so uporabili različne instrumente za merjenje klime in zadovoljstva. Analize pa so pokazale vpliv in povezanost spremenljivk. Podobno sta raziskovala tudi Srivastava in Pratap (v Thakra in Shroff, 2016) ter prav tako ugotovila značilno pozitivno povezanost med terminoma. Poleg tega sta odkrila, da je zadovoljstvo povezano z različnimi dimenzijami klime (npr. z vodenjem, komunikacijo, nadzorom, odnosi itd.).

2.4 Teoretski model

Glede na proučeno literaturo in obstoječe raziskave smo za namen naloge osnovali teoretski model, ki ga sestavljata koncepta organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Organizacijska klima je sestavljena iz treh dimenzij: organizacijsko komuniciranje (komunikacijska klima, vertikalno komuniciranje navzgor in navzdol, horizontalno komuniciranje), pripadnost (normativna, afektivna in vztrajnostna pripadnost) in motivacija

oziroma dejavniki motiviranja (plačilo, stimulacija, odnos s sodelavci, sodelovanje z nadrejenim, varnost zaposlitve).

Koncept zadovoljstva zaposlenih je sestavljen iz sledečih dejavnikov: zadovoljstvo s sodelavci, z varnostjo zaposlitve, z delovnim časom, samim delom, možnostmi izobraževanja, plačo in nagradami, možnostmi napredovanja, zadovoljstvo z nadrejenim ter vodstvom organizacije (glej Sliko 2.2).

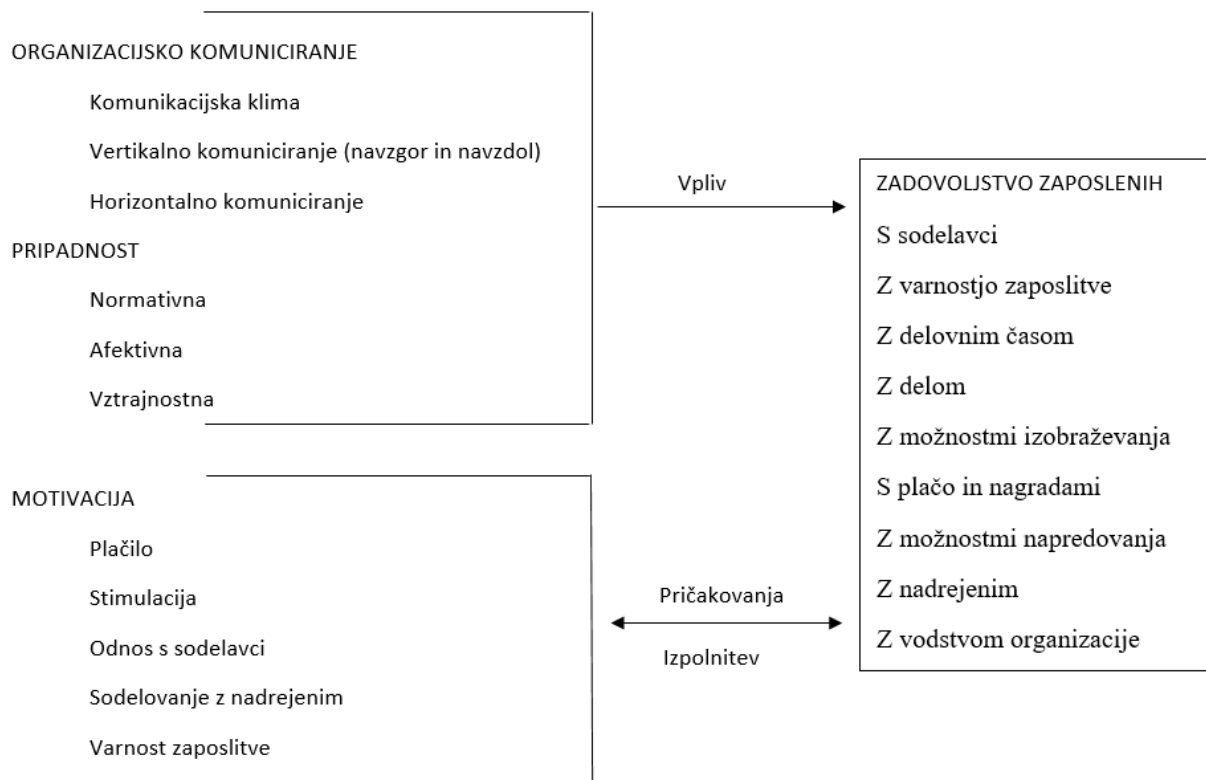
Obstoječa literatura nakazuje obstoj povezanosti konceptov organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter tudi vpliva enega na drugega. Od tod model predvideva vpliv enega koncepta na drugega, in sicer da dimenziji klime (organizacijsko komuniciranje in pripadnost) vplivata na zadovoljstvo zaposlenih. Če to na našem primeru drži, morajo organizacije stremeti k učinkoviti komunikaciji ter pripadnim zaposlenim, saj bo to vplivalo na zadovoljstvo zaposlenih, kar je ključ za uspeh organizacije.

Prav tako model vsebuje element raziskovanja, ki meri razkorak med dejavniki motiviranja in dejanskim zadovoljstvom zaposlenih z njimi. S tem elementom želimo pokazati, da je pomembno, da so potrebe in želje zaposlenih v kar največji meri zadovoljene. Bolj bodo motivacijski dejavniki zadovoljeni, bolj motivirane in zadovoljne zaposlene bodo imele organizacije.

V model je vključen tudi vpliv posameznih indikatorjev na zadovoljstvo zaposlenih. Prikazati želimo, katere vrste komunikacije in pripadnosti v največji meri vplivajo na zadovoljstvo.

Organizacija je končni prejemnik, ki ima koristi, če ima zadovoljne zaposlene. Model glede na preučeno literaturo predvideva pomembnost učinkovitega komuniciranja, pripadnosti in motivacije kot dimenzij organizacijske klime za zadovoljstvo zaposlenih.

Slika 2.2: Teoretski model



2.5 Hipoteze

Glede na navedeno bomo v magistrskem delu koncepta organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih preučevali ločeno ter poskušali ugotoviti, kako zadovoljni so zaposleni s komuniciranjem v organizaciji, v kolikšni meri so pripadni organizaciji X ter kakšen je nivo zadovoljstva zaposlenih z delom. Namen magistrske naloge je raziskati vpliv organizacijske komunikacije in pripadnosti na zadovoljstvo zaposlenih, poleg tega pa izmeriti pomembnost določenih motivacijskih dejavnikov zaposlenih ter preučiti razkorak med tem, kaj zaposlene motivira in koliko tega v resnici dobijo, merjeno z zadovoljstvom istih dejavnikov.

Zaposleni imajo ključno vlogo pri vplivu na dobro počutje, uspeh in dobro delovanje njihovih organizacij, zato je pomembno razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom in organizacijsko komuniciranje (Sharma in drugi, 2015).

Kot že omenjeno, je komuniciranje za vsakega posameznika ključno, saj brez komuniciranja ne moremo delovati. Enako je v delovnem okolju, kjer je dobro komuniciranje z nadrejenimi in sodelavci pomembno tako za samo delovanje in doseganje rezultatov kot tudi za dobro počutje.

V nalogi želimo preučiti, v kolikšni meri sta spremenljivki zadovoljstvo z delom in komunikacija povezani oziroma ali komunikacija vpliva na zadovoljstvo z delom.

Povezanost navedenih spremenljivk so raziskovali številni avtorji. Sharma in drugi (2015) so raziskovali, kako zaposleni na fakulteti, ki ne poučujejo, dojemajo komunikacijo in zadovoljstvo z delom ter povezavo med omenjenima terminoma. Rezultati korelacijske analize so pokazali, da obstaja močna pozitivna povezava med zadovoljstvom z delom in zadovoljstvom s komunikacijo. Rezultati kažejo na statistično značilno povezanost spremenljivk.

Madlock (2008) je preučeval vpliv komunikacije nadrejenih na zadovoljstvo zaposlenih. Potrdil je zastavljeno hipotezo, da obstaja značilna in pozitivna povezava med komunikacijskimi veščinami nadrejenih in zadovoljstvom zaposlenih. Kot pravi, naj bi imele komunikacijske veščine vodij večji vpliv na rezultate zaposlenih kot stil vodenja. Tudi Oliver (v Kalla, 2005) meni, da je komunikacija ključna veščina menedžerjev, saj je večina njihovega časa namenjena komuniciranju, prav tako pa uspešnost njihovega komuniciranja vpliva na zadovoljstvo z delom podrejenih.

Pincus (1986) je raziskoval zadovoljstvo z delom medicinskih sester. Ugotovil je, da so za zadovoljstvo potrebni naslednji elementi: komunikacija nadrejenih, komunikacijska klima, povratna informacija in komunikacija najvišjega vodstva.

De Nobile in drugi (2017) so preučevali povezavo med komunikacijo in zadovoljstvom zaposlenih med osebjem na osnovnih šolah v Avstraliji. Komunikacijo so merili iz štirih zornih kotov, in sicer glede na smer (od spodaj navzgor, od zgoraj navzdol in horizontalno) ter glede na dve značilnosti, in sicer odprtost komunikacije in količino informacij. Pri odprtosti je pomemben prost pretok informacij, pri količini pa, da je le-ta ustrezna ter da ni premalo ali preveč informacij. Nazadnje pa so preučili še štiri funkcije komunikacije, in sicer podporno, usmerjevalno, kulturno in demokratično. Ugotovili so, da je zadovoljstvo povezano s podporno, demokratično in kulturno funkcijo komunikacije in pravšnje mero informacij ter odprtostjo komunikacije. Izpostavljajo še, da ima največji vpliv navzdol podporna komunikacija, medtem ko na zadovoljstvo ne vplivata usmerjevalna in navzgor podporna komunikacija.

Pomembnost odprte komunikacije je v svoji študiji dokazal tudi Nzitunga (2016), ki je raziskoval povezanost odprte komunikacije in zadovoljstvo z delom. Potrdil je svojo hipotezo,

in sicer da obstaja pozitivna povezava med odprto organizacijsko komunikacijo in zadovoljstvom z delom.

Tudi poročili Society For Human Resource Management iz leta 2012¹ in 2015², ki izhajata iz raziskav zadovoljstva zaposlenih v Ameriki, prikazujeta dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. V letu 2012 so anketiranci komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom umestili na 4. mesto med dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo, v letu 2015 pa na 8. mesto.

Za zadovoljstvo z delom je pomembna tudi komunikacija s sodelavci. Steingrimsdottir (2011) ugotavlja, da obstaja statistično značilna povezanost spremenljivk. Ugotavlja, da so tisti, ki so zadovoljni s komunikacijo s sodelavci, zadovoljni tudi z delom. Še več, vprašani, ki niso bili zadovoljni s komunikacijo s sodelavci, so tudi zadovoljstvo z delom ocenili kot slabo. Raziskava je pokazala močno povezanost navedenih spremenljivk. Tudi Siburian (2013) je v raziskavi med učitelji ugotovil, da ima medsebojna komunikacija neposreden vpliv na zadovoljstvo z delom.

Iz navedenega sem izpeljala prvo hipotezo, in sicer:

H1: Dobra komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom.

Uspeh organizacije je odvisen od ljudi, ki so v njej zaposleni. Pomembno je, da v njih vlagamo, jih razvijamo, izobražujemo, nagradujemo itd., da bodo svoje delo opravljali kar se uspešno ter ostali zvesti organizaciji. Cilj organizacije je vzgojiti zaposlene, ki bodo za organizacijo delali dobro, glede na vložek v njih pa seveda tudi to, da bodo ostali. Podjetja si želijo pripadne zaposlene, ki bodo »dihali« z organizacijo, se z njo in njenimi cilji poistovetili ter usmerili svoje delovanje v doseganje zaželenega.

Za nalogo bom tako preučevala povezanost spremenljivk zadovoljstvo z delom in pripadnost ter v kolikšni meri zadovoljstvo z delom vpliva na pripadnost zaposlenih organizaciji.

Številni avtorji so raziskovali povezanost omenjenih spremenljivk, nekateri zadovoljstvo zaposlenih in organizacijsko pripadnost, nekateri zadovoljstvo zaposlenih in posamezne

¹ Society For Human Resource Management. (2012). *2012 Employee job satisfaction and engagement: How employees are dealing with uncertainty.*

² Society For Human Resource Management. (2015). *Employee job satisfaction and engagement: Optimizing organizational culture for success.*

komponente pripadnosti, in sicer emocionalno oziroma afektivno, normativno in vztrajnostno. Sledijo primeri iz literature, ki so bili uporabljeni za oblikovanje hipoteze za namen naloge.

Kim in Back (2012) sta med preučevanjem zadovoljstva z delom in organizacijsko pripadnostjo korejskih stevardes ugotovila, da zadovoljstvo z delom pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost.

Bettencourt in drugi (2005) so v študiji bančnih uslužbencev, ki delajo direktno s strankami, ugotovili, da obstaja pozitivna povezanost med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijsko pripadnostjo. Suma in Lesha (2013) sta preučevala povezanost spremenljivk v javnem sektorju v Albaniji ter prav tako ugotovila pozitivno povezanost, prav tako sta to ugotovila Top in Gider (2013) s preučevanjem medicinskih sester in administratorok v treh turških bolnišnicah.

Yousef (2017) pa je preučeval povezanost zadovoljstva s tremi dimenzijami pripadnosti. Afektivna in vztrajnostna pripadnost sta nad povprečjem, normativna pa malo pod povprečjem. Rezultate lahko interpretiramo, da zaposleni v preučevanih oddelkih ostajajo zato, ker želijo ali zato, ker morajo, ne pa zato, ker čutijo, da bi morali to storiti. Rezultati kažejo, da so zaposleni emocionalno povezani z organizacijo, se z njo identificirajo in imajo občutek vključenosti vanjo. Zadovoljstvo s plačo, sodelavci, varnostjo in napredovanjem pozitivno vplivajo na afektivno pripadnost. Bolj bodo ljudje zadovoljni z naštetim, bolj se bodo identificirali z organizacijo in se čustveno povezali z njo. Zadovoljstvo s plačo, sodelavci in napredovanjem vpliva tudi na vztrajnostno pripadnost. Ti rezultati nakazujejo, da bolj so zaposleni zadovoljni z navedenim, bolj si želijo nadaljevati z delom, vendar le, ko je malo drugih možnosti izven njihovega oddelka ali ko bi bili stroški odhoda previsoki. Zadovoljstvo s plačo in napredovanjem pozitivno vpliva tudi na normativno pripadnost. Plača in napredovanje sta najpomembnejši točki pri delu, zato zadovoljstvo z navedenim motivira zaposlene, da ostajajo. Yousef je tako potrdil hipotezo, da zadovoljstvo z delom pozitivno vpliva na organizacijsko pripadnost.

Tudi Aydogdu in Asikgil (2011) sta preučevala povezanost zadovoljstva z delom in treh komponent pripadnosti v proizvodnem in storitvenem sektorju v Turčiji. Ugotovila sta, da je zadovoljstvo z delom značilno in pozitivno povezano s tremi dimenzijami organizacijske pripadnosti.

Bailey in drugi (2016) so preučevali povezanost v storitvenem sektorju, in sicer bančništvu. Trdili so, da obstaja pozitivna povezanost med zadovoljstvom bančnih delavcev in normativno pripadnostjo, vendar so hipotezo lahko le delno potrdili.

Za razliko od naštetih raziskav so Demir in drugi (2017) z raziskavo med zaposlenimi v obrambnem sektorju ugotovili, da organizacijska pripadnost le delno vpliva na zadovoljstvo z delom. Preučili so tudi poddimenzije in ugotovili, da tudi emocionalna pripadnost le delno vpliva na zadovoljstvo z delom. Močno sicer vpliva na zadovoljstvo s sodelavci, medtem ko nima nikakršnega vpliva na zadovoljstvo s plačo, napredovanjem, z menedžerji in delovnimi pogoji. Tudi vztrajnostna pripadnost le delno vpliva na zadovoljstvo. Ima močen vpliv na zadovoljstvo z delovnimi pogoji, nima pa nikakršnega na zadovoljstvo s plačilom, napredovanjem, vodji, možnimi nagradami in s sodelavci. Tudi tretja hipoteza, da normativna pripadnost vpliva na zadovoljstvo, je le delno potrjena. Ima značilen in negativen vpliv na zadovoljstvo z napredovanjem in z vodji, nikakršnega vpliva pa nima na zadovoljstvo s plačo, z delovnimi pogoji in s sodelavci.

Iz navedenega sem izpeljala drugo hipotezo, in sicer:

H2: Organizacijska pripadnost vpliva na zadovoljstvo z delom.

Kot že omenjeno, poznamo več dejavnikov motiviranja, ki jih ločujemo na notranje in zunanje. V empiričnem delu se bom osredotočila na zunanje dejavnike, saj glede na panogo poslovanja in nižjo izobraženost velikega dela kadra notranji dejavniki niso v ospredju.

Namen raziskave je ugotoviti, kaj zaposlene najbolj motivira za delo in v kolikšni meri to pri delu dobijo oziroma so motivacijski dejavniki zadovoljeni.

Ljudje smo različni, prav tako so različne naše potrebe, kot npr. psihološke, potrebe po varnosti, potrebe po samoaktualizaciji itd., zato nas motivirajo različni dejavniki. Pomembno je, da se osredotočimo na vsak nivo v organizaciji in analiziramo vsak oddelek, če želimo natančen uvid, kakšne so potrebe zaposlenih (Dobre, 2013).

Aworemi in drugi (2011) so preučevali dejavnike, ki najbolj vplivajo na motivacijo zaposlenih. V študijo so vključili srednje velika podjetja s področja svetovanja, hotelirstva in gostinstva, prevoznih storitev in proizvodnje. Študija je pokazala, da so največji motivatorji za delo dobri delovni pogoji, zanimivo delo in dobro plačilo.

Tudi Dobre (2013) navaja plačo kot pomemben dejavnik motiviranja. Finančne nagrade motivirajo zaposlene k večji delovni uspešnosti. Plače kot ključni motivator vplivajo na delavčevo marljivost in pripadnost. Ne glede na to pa so študije pokazale, da plače na dolgi rok ne dvigujejo produktivnosti in delovne uspešnosti. Poleg tega lahko osredotočanje le na ta vidik poslabša odnos zaposlenih, saj lahko zasledujejo le finančni dobiček. Zato so na razpolago tudi nefinančni dejavniki, ki pozitivno vplivajo na motivacijo, in sicer nagrade, priznanje in povratna informacija o delu.

Številni avtorji izpostavljajo tudi pomembnost nagrad, saj vodi v zadovoljstvo zaposlenih, kar direktno in pozitivno vpliva na delovanje zaposlenih. Še več, nagrade so eno izmed bolj učinkovitih orodij, ko želimo vplivati na vedenje posameznikov ali skupin ter tudi za uspešnost organizacije. Najpogostejše oblike nagrad so plačilo, napredovanje, bonusi itd. (prav tam).

Zeb, Rehman, Saeed in Ullah (2014) so v svoji študiji dokazali obstoj povezave med zadovoljstvom zaposlenih in nagradami ter priznanji. Nagrajevanje ali dajanje priznanja zaželenemu vedenju vodi v zadovoljstvo z delom in posledično k boljši delovni uspešnosti. Motivacija zaposlenih je odvisna od spodbud, nagrad in priznanj. Avtorji torej predlagajo, da lahko organizacije dosežejo svoje cilje z motiviranimi zaposlenimi in uspešnim sistemom nagrad in priznanj.

Rahman, Mondol in Ali (2013) so se v študiji osredotočili na zunanjo motivacijo in preučevali vpliv upravljanja človeških virov (v nadaljevanju UČV) in vpliv podpore delovnega okolja na motivacijo v organizacijah iz različnih panog, in sicer zdravstvene, izobraževalne, telekomunikacij itd. Ugotovili so, da ima UČV zelo majhen vpliv na motivacijo, medtem ko ima podpora delovnega okolja močan vpliv na motivacijo zaposlenih. Podpore delovnega okolja so v študiji sestavljali dejavniki, vezani na sodelavce in nadrejenega. Anketirance so spraševali, v kolikšni meri se strinjajo, da so jim sodelavci in nadrejeni navdih, da jih oskrbujejo z informacijami, da skrbijo za njih kot osebe, pomagajo pri razreševanju osebnih težav, da opravičijo njihovo krivdo in sočustvujejo z njimi. Za motivacijo zaposlenih je torej močno zaželeno podporno delovno okolje.

Tudi Stankovska, Angelkoska, Osmani in Pandiloska Grncarovska (2017) navajajo odnos s sodelavci kot pomemben vir zadovoljstva zaposlenih poleg plače, možnosti napredovanja, nadzora in samega dela.

Ne glede na stopnjo tehnološke avtomatizacije na doseganje visokega nivoja produktivnosti vpliva motivacija in učinkovitost zaposlenih. Za motiviranje je torej pomembna tudi strategija razvoja in implementacije izobraževalnih programov za zaposlene (Dobre, 2013).

Zaposlene se lahko motivira tudi s pravilnim vodenjem. Vodje si morajo pridobiti zaupanje zaposlenih, da jim le-ti sledijo. Zaupanje je pomemben dejavnik za organizacijo, ki želi biti uspešna, saj se lahko izboljša motivacija zaposlenih in spodbuja medosebno komunikacijo. Za zaupanje ljudi in njihovo uspešno delo za organizacijo morajo biti zaposleni motivirani. Poleg tega je za motivacijo pomembna dobra komunikacija med vodstvom in delavci (prav tam).

Izziv vsakega menedžerja je torej najti sredstva, ki ustvarjajo in ohranjajo motivacijo zaposlenih. Na eni strani se morajo osredotočiti na zmanjšanje nezadovoljstva zaposlenih glede delovnih pogojev, plač, nadzora, odnosa s sodelavci, na drugi strani pa naj uporabijo dejavnike motiviranja, kot so dosežek, priznanje, odgovornost in samo delo (prav tam).

Stankovska in drugi (2017) pa so preučevali zadovoljstvo zaposlenih in motivacijo za delo med zaposlenimi v visokem šolstvu. Ugotovili so, da motivacija za delo direktno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih je torej potrebno povečati motivacijo za delo.

Yurtseven in Halici (2012) sta merila, kaj je gospodinjskemu osebju v hotelih pri delu pomembno in kaj jih motivira ter koliko so s temi dejavniki zares zadovoljni. Ugotovili so, da obstaja luknja med nivojem pomembnosti posameznega dejavnika in nivojem zadovoljstva z njim. Zaposleni niso bili zadovoljni s stvarmi, ki so jih označili kot njim pomembne, kot npr. varnost zaposlitve. Le-ta se jim zdi zelo pomembna, vendar je nivo zadovoljstva s tem dejavnikom zelo nizek. Kot navajajo avtorji, je to pokazatelj precejšnjih težav z motivacijo.

V storitvenem sektorju dodatno povzročajo težave nizke plače, naporno delo, položaji z nizkim statusom itd. (Yurtseven in Halici, 2012).

Razkorak med tem, kaj zaposlene motivira in kaj od tega na delovnem mestu dobijo, so merili tudi Qayyum, Sukirno in Mahmood (2011). Primerjali so pomembnost in dostopnost različnih motivacijskih dejavnikov v javnih in zasebnih bankah. Rezultati so pokazali, da tako v javnih kot zasebnih bankah kot najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposleni navajajo visoko plačo. Poleg tega si želijo še sproščeno delovno okolje, stabilno in varno prihodnost, možnost napredovanja, dodatne ugodnosti ob plači itd. V študiji so pokazali, da obstajajo razlike v tem, kaj ljudje želijo oziroma kaj jih motivira ter kaj dobijo.

Na podlagi navedenega bom tudi na primeru velikega storitvenega podjetja preverila, kaj ljudi motivira za delo in koliko so zadovoljni s posameznim motivacijskim dejavnikom na trenutnem delovnem mestu. Preverila bom, ali obstaja razkorak med nivojem pomembnosti posameznih merjenih dejavnikov motivacije in nivojem zadovoljstva s slednjimi, saj so Yurtseven in Halici (2012) ter Qayyum in drugi (2011) ugotovili, da obstaja razlika med tem, kaj zaposleni želijo in kaj dobijo.

3 Empirični del

3.1 Opis podjetja X

V magistrskem delu se bomo osredotočili na področje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih ter to problematiko empirično proučili na primeru velikega slovenskega podjetja, ki opravlja različne storitvene dejavnosti na področju celotne Sloveniji. Gre za podporne storitve zasebnim in javnim organizacijam, tako da je uspešnost podjetja odvisna od števila zasebnih in javnih naročnikov, uspešnosti na javnih razpisih itd. Na dan začetka raziskave je bilo v organizaciji zaposlenih 2060 ljudi. V podjetju imajo bolj togo organizacijsko strukturo, pri čemer je sprejemanje odločitev centralizirano. Prenos informacij po hierarhiji navzdol poteka po linijskih vodjih. V podjetju visok delež zaposlenih predstavljajo nizko kvalificirani delavci. V zadnjem času se v podjetju soočajo z visoko stopnjo fluktuacije, povečanjem števila inšpekcijskih nadzorov in objav v medijih ter z anonimnimi pismi zaposlenih, ki sporočajo težave, nepravilnosti idr.

3.2 Metodologija

V magistrskem delu smo uporabili tako kvalitativno kot kvantitativno analizo. V teoretičnem delu je metodologija temeljila predvsem na obravnavi strokovnih in znanstvenih virov ter izsledkov že opravljenih raziskav. S pomočjo znanstvene literature smo definirali preučevana koncepta, in sicer organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih, nadalje pa definirali tri dimenzije organizacijske klime, relevantne za preučevano podjetje. To so bile motivacija, pripadnost in organizacijska komunikacija. Iz ugotovitev avtorjev v analiziranih člankih smo izpeljali hipoteze. V empiričnem delu naloge smo zastavljene hipoteze preverili z izvedbo raziskave na primeru storitvenega podjetja. Kvantitativna analiza je temeljila na analizi podatkov, pridobljenih s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je bil osnovan na podlagi Spectorjevega vprašalnika (1997) ter vprašalnika Homburga ter Stockove (2005) za merjenje zadovoljstva zaposlenih. Za merjenje pripadnosti so trditve izhajale iz vprašalnika Meyerja in Allenove (1990). Za organizacijsko komuniciranje pa smo trditve povzeli iz Gallupovega vprašalnika Q12 ter Spectorjevega vprašalnika (1997).

3.2.1 Populacija in vzorec

V študijo so bili vključeni vsi zaposleni v organizaciji X (2060 anketirancev). Anketiranci prihajajo iz Republike Slovenije (v nadaljevanju RS), niso pa vsi državljani RS. Znotraj

organizacije deluje več podjetij, vsako za določeno storitveno dejavnost. Gre za družbe z omejeno odgovornostjo, ena pa je delniška družba. Celotna organizacija ima zelo majhen delež zaposlenih v vodilnem menedžmentu, nekaj več v srednjem in operativnem menedžmentu ter podpornih službah, največji delež zaposlenih pa je v operativnem jedru.

V študiji se ni uporabljalo vzorčenja, saj je šlo za poskus pokritja celotne populacije.

Do določenega končnega datuma smo prejeli 804 veljavne vprašalnike ter 12 neveljavnih, ki kasneje niso bili vključeni v analizo. Stopnja odgovora je bila 39 %.

3.2.2 Zbiranje podatkov

Vprašalniki so bili poslani po pošti, in sicer s plačilno listo. Anonimnost smo zagotavljali s priloženo kuverto s plačano poštnino, v kateri so lahko zaposleni izpolnjeni vprašalnik vrnili na sedež podjetja. Trije vprašalniki niso dosegli prejemnika zaradi napačnega naslova. Podatke smo zbirali tri tedne, in sicer od 31. 1. 2018 do 21. 2. 2018.

Rezultati zbranih vprašalnikov so bili ročno vneseni v elektronsko obliko in nadalje statistično obdelani. Za testiranje hipotez je bila uporabljena multivariatna analiza, in sicer linearna regresija.

Anketni vprašalnik (glej Prilogo Č) je vseboval 40 trditve zaprtega tipa. Na vsako so zaposleni izrazili strinjanje oziroma nestrinjanje na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Poleg tega je vprašalnik vseboval tudi eno vprašanje odprtega tipa, in sicer »Ali bi nam želeli še kaj sporočiti?«.

Za sestavo vprašalnika smo, kot že navedeno, uporabili trditve iz Spectorjevega vprašalnika (1997), vprašalnika Homburga ter Stockove (2005), Meyerja in Allenove (1990) ter Gallupovega vprašalnika Q12.

Vprašanja 1–16 (v nadaljevanju Z1–Z16) so merila zadovoljstvo zaposlenih, 17–29 (v nadaljevanju K1–K13) organizacijsko komunikacijo (tako vertikalno kot horizontalno), 30–35 (v nadaljevanju P1–P6) pa pripadnost. Vprašanja 36–40 so merila dejavnike motiviranja zaposlenih (glej Tabelo 1).

Tabela 3.1: Indikatorji merjenja zadovoljstva, pripadnosti, komunikacije in dejavniki motiviranja

Št.	Vprašanje/trditev	Indikatorji
1	Imam dober odnos s sodelavci.	Z1
2	Rad/a imam svoje delo.	Z2
3	Zadovoljen/a sem z varnostjo zaposlitve.	Z3
4	Številna pravila in postopki otežujejo moje delo.	Z4
5	Zadovoljen/a sem z delovnim časom.	Z5
6	Imam občutek, da je moje delo pomembno in cenjeno.	Z6
7	Zadovoljen/a sem z možnostmi za izobraževanje.	Z7
8	Obseg del, ki ga opravljam, je prevelik.	Z8
9	Dobim ustrezno plačilo za svoje delo.	Z9
10	Zadovoljen/a sem s sodelovanjem z neposredno nadrejenim/vodjo.	Z10
11	Za svoje delo imam na voljo vse pripomočke/opremo, ki jih potrebujem.	Z11
12	Zadovoljen/a sem z možnostmi za napredovanje.	Z12
13	Moj nadrejeni je dovolj sposoben/kompetenten za opravljanje svojega dela.	Z13
14	Zadovoljen/a sem s stimulacijami in nagradami za dobro opravljeno delo.	Z14
15	Nadzor pri delu, ki ga vrši nadrejeni, je ustrezen.	Z15
16	Zadovoljen/a sem z vodstvom podjetja.	Z16
17	S strani vodje dobim mnenje o kakovosti dela, ki ga opravim.	K1

18	Zdi se mi, da je v podjetju dobra komunikacija.	K2
19	Poznam merila, na podlagi katerih sem ocenjen za svoje delo.	K3
20	Informacije, ki jih potrebujem za svoje delo, prejmem pravočasno.	K4
21	Komunikacija med sodelavci je v podjetju dobra in sproščena.	K5
22	V zadnjem mesecu sem prejel/a pohvalo za svoje delo.	K6
23	Od najbližjih sodelavcev dobim točne informacije.	K7
24	Vem, kaj se od mene pričakuje pri mojem delu.	K8
25	Cilji podjetja so mi znani.	K9
26	Moje mnenje se na delu upošteva.	K10
27	Nadrejeni mi pomagata pri reševanju problemov, povezanih z delom.	K11
28	Obveščen/a sem, kaj se dogaja s podjetjem.	K12
29	Nadrejeni me poslušata in mi namenjata pozornost.	K13
30	Z veseljem bi svoje trenutno delo opravljal/a do upokojitve.	P1
31	Čutim, da imam premalo drugih možnosti zaposlitve, da bi zapustil/a trenutno delovno mesto.	P2
32	Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, prijateljem in znancem pohvalim kot dobrega delodajalca.	P3
33	Na trenutnem delovnem mestu sem v delo vložil/a preveč dela in truda, da bi ga zapustil/a.	P4
34	Čutim se močno povezanega s podjetjem.	P5
35	Tudi če bi drugje dobil/a boljše delo, podjetja ne bi zapustil/a.	P6

36	Ustrezno plačilo za svoje delo	dejavnik motiviranja
37	Možnost prejema stimulacije za dobro opravljeno delo	dejavnik motiviranja
38	Dober odnos s sodelavci	dejavnik motiviranja
39	Dobro sodelovanje z nadrejenim	dejavnik motiviranja
40	Varnost zaposlitve	dejavnik motiviranja

3.2.3 Analiza podatkov

Podatki so bili vneseni s pomočjo programskega paketa Microsoft Office Excel, pri čemer je bila opravljena logična kontrola vnosov. Analiza podatkov je bila izvedena s pomočjo programskega paketa SPSS 23.0, pri čemer smo uporabili univariatno, bivariatno in multivariatno analizo (multipla linearna regresijska analiza).

3.2.4 Zanesljivost in veljavnost merjenja

Z analizo zanesljivosti in veljavnosti merjenja želimo zagotoviti kvaliteto merjenja, in sicer ponovljivost in natančnost. Za analizo smo uporabili Cronbach alfa test, katerega vrednosti alfa kažejo na stopnjo zanesljivosti merjenja konstruktov. V nadaljnjih analizah želimo uporabiti naslednje tri konstrukte:

- zadovoljstvo zaposlenih (16 indikatorjev);
- organizacijsko komunikacijo (13 indikatorjev);
- pripadnost organizaciji (6 indikatorjev).

Rezultati analize so pokazali, da lahko konstrukta organizacijska komunikacija in pripadnost organizaciji uporabimo v nadaljnjih analizah v celotnem obsegu – z vključitvijo vseh indikatorjev v konstrukta. Prvi izmed njiju, organizacijska komunikacija, je merjen zgledno, saj Cronbach alfa znaša 0,907, zanesljivost konstrukta pripadnost organizaciji pa je zelo dobra, saj Cronbach alfa znaša 0,773 (glej Ferligoj in drugi, 1995). Hkrati pa posamezni indikatorji dovolj močno korelirajo s konstruktoma (glej Prilogo A). Rezultati so pričakovani, saj smo uporabili že preverjena merska inštrumenta. Po drugi strani pa smo ugotovili, da je smiselno v konstrukt

zadovoljstvo zaposlenih vključiti 14 od 16 indikatorjev. Spremenljivki Z4 in Z8, ki sta reverzibilna indikatorja, zelo blago korelirata z izvedenim konstruktom, hkrati pa bi se Cronbach alfa značilno povečala, če ju ne bi vključili v konstrukt (glej Prilogo A). Zato smo se odločili, da bo konstrukt zadovoljstvo zaposlenih merjen le s 14 indikatorji. Zanesljivost tega konstrukta je zgledna, saj Cronbach alfa znaša kar 0,904 (glej Ferligoj in drugi, 1995).

3.3 Rezultati

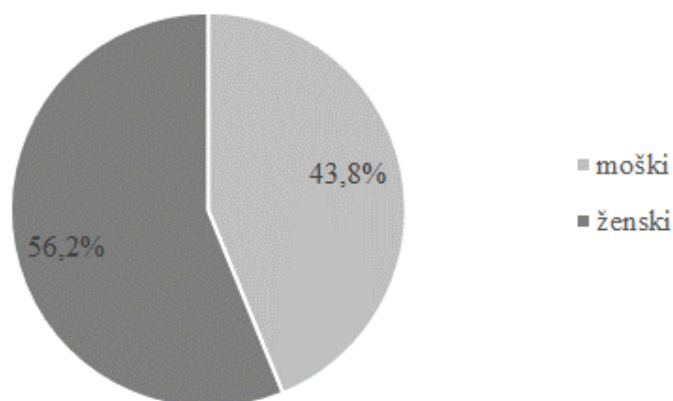
V tem odstavku bomo predstavili rezultate analize podatkov, zbranih z anketnim vprašalnikom med zaposlenimi v podjetju X. Najprej bomo predstavili demografske značilnosti vzorca, nato pa prikazali ključne rezultate merjenja organizacijske klime in zadovoljstva z delom v organizaciji kot izhodišče za testiranje hipotez. Na koncu bomo prikazali še rezultate linearne multiple regresijske analize, s katerimi bomo potrdili ali zavrgli iz teorije izhajajoče hipoteze.

3.3.1 Predstavitev vzorca

V anketnem vprašalniku so bile vključene štiri demografske spremenljivke, in sicer:

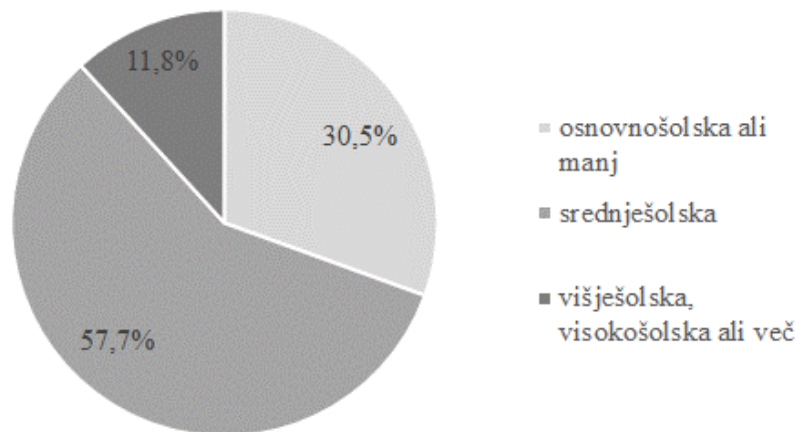
- spol,
- izobrazba,
- starost,
- delovna doba v podjetju.

Slika 3.1: Spol zaposlenih v podjetju X (n=753)



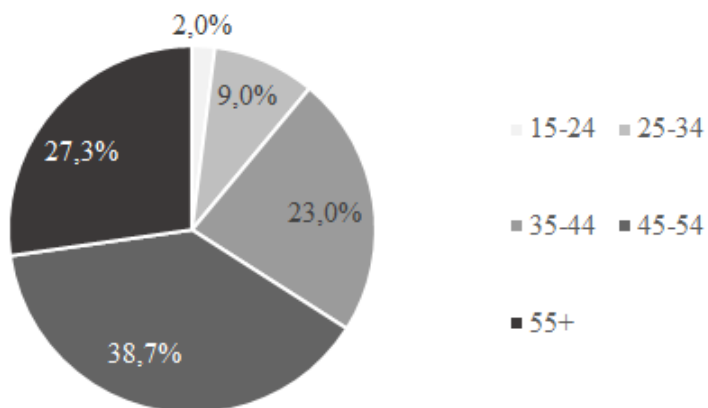
V končni vzorec je bilo vključenih 56,2 % žensk in 43,8 % moških (glej Sliko 3.1).

Slika 3.2: Izobrazba zaposlenih v podjetju X (n=747)



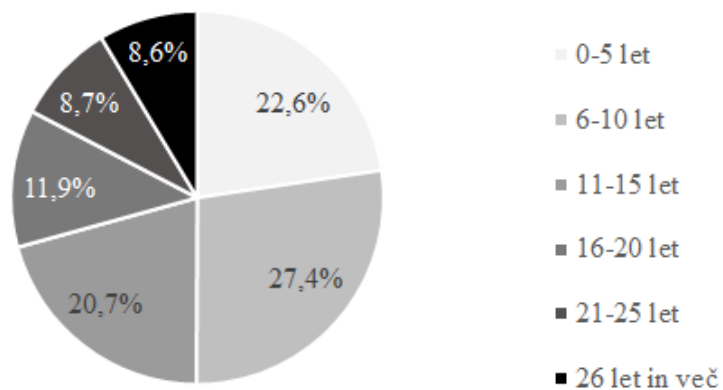
Iz Slike 3.2 lahko razberemo, da ima največji delež zaposlenih v našem vzorcu srednješolsko izobrazbo (57,7 %), slaba tretjina dokončano ali nedokončano osnovnošolsko izobrazbo, le 11,8 % pa je tistih z najvišjo stopnjo izobrazbe. Rezultati kažejo na to, da so zaposleni v podjetju X zaradi specifičnosti aktivnosti podjetja podpovprečno izobraženi v primerjavi s populacijo Slovenije.

Slika 3.3: Starost zaposlenih v podjetju X (n=752)



Iz Slike 3.3 lahko razberemo, da je starostna struktura v vzorcu zaposlenih v podjetju X zelo raznolika. Največ, skoraj dve petini, jih je starih med 45 in 54 let, najmanj, le dva odstotka, pa jih je starih med 15 in 24 let. Opazimo lahko, da je relativno velik delež tistih, starih 55 let in več, in sicer 27,3 %.

Slika 3.4: Delovna doba zaposlenih v podjetju X (n=755)

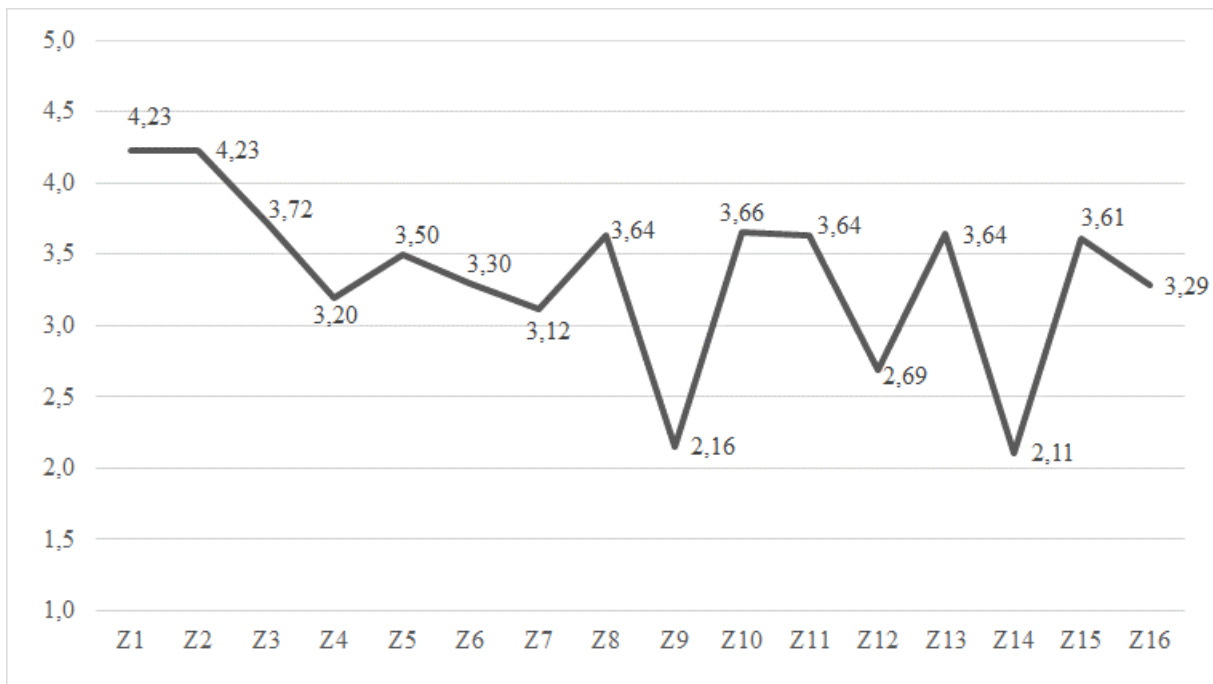


Iz Slike 3.4 lahko razberemo, da so bili v končni vzorec zaposlenih v podjetju vključeni zaposleni z zelo različno delovno dobo v podjetju X. Največ je bilo tistih z delovno dobo med 6 in 10 let (27,4 %), najmanj pa tistih z delovno dobo 26 let in več (8,6 %).

3.3.2 Rezultati merjenja organizacijske klime in zadovoljstva z delom

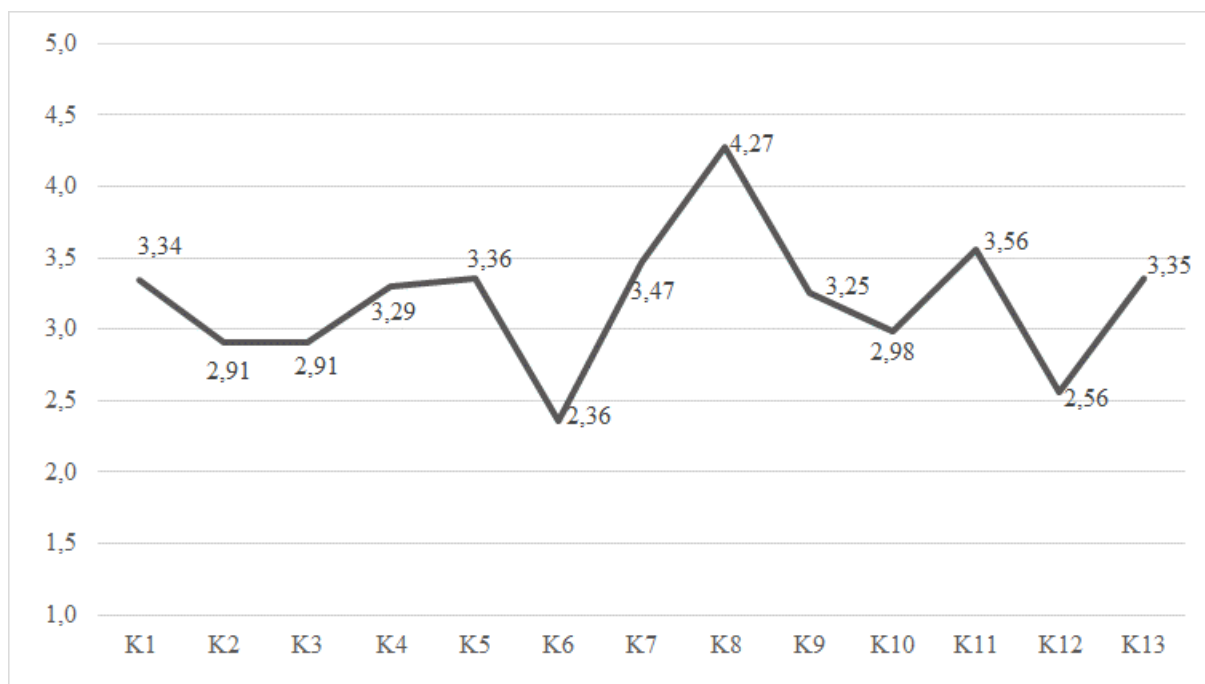
Z anketnim vprašalnikom smo merili dve dimenziji organizacijske klime, komunikacijo in pripadnost, ter zadovoljstvo zaposlenih. Zbrali pa smo tudi podatke o pomembnih aspektih motivacije za delo, s pomočjo katerih lahko identificiramo največji razmik med pomenom in zadovoljstvom s temi aspekti. Za začetek bomo prikazali rezultate za posamezne indikatorje omenjenih izvedenih spremenljivk.

Slika 3.5: Aritmetične sredine pri posameznih indikatorjih za merjenje zadovoljstva zaposlenih



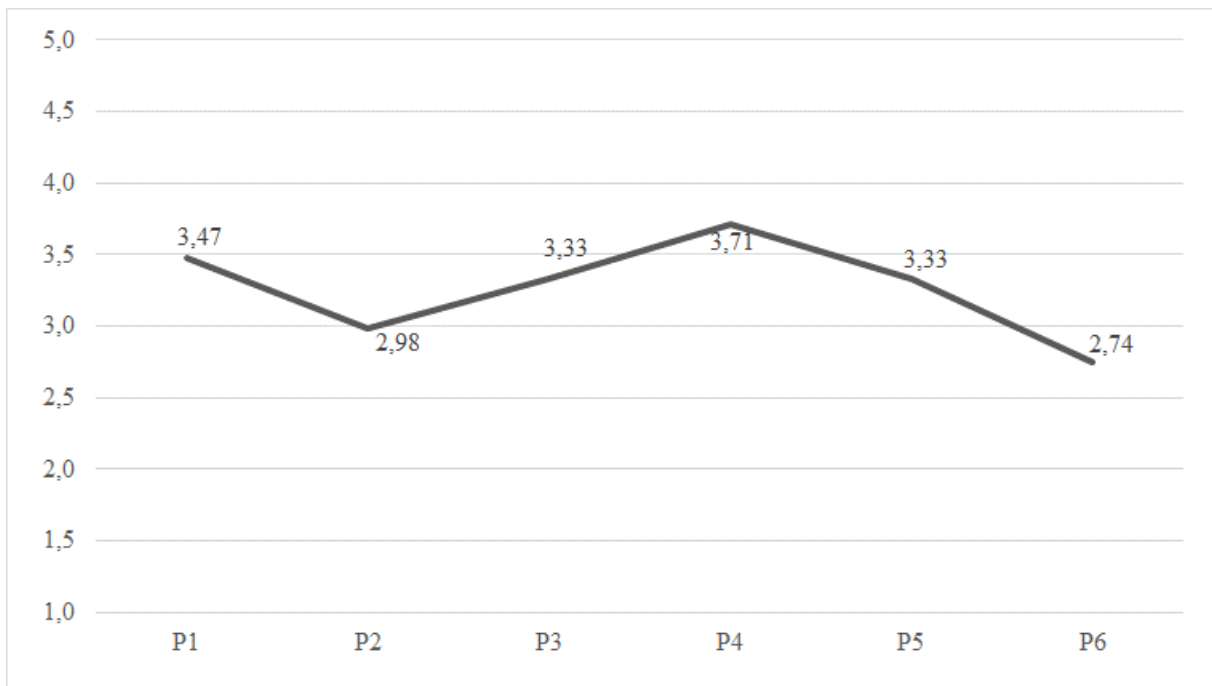
Slika 3.5 prikazuje povprečja za posamezne spremenljivke Z1-Z16 (glej vprašalnik v Prilogi Č), s katerimi smo merili zadovoljstvo zaposlenih. Najvišjo povprečno vrednost imata spremenljivi Z1 »Imam dober odnos s sodelavci« in Z2 »Rad/a imam svoje delo« (4,23), najnižjo pa spremenljivka Z14 »Zadovoljen/a sem s stimulacijami in nagradami za dobro opravljeno delo« (2,11).

Slika 3.6: Aritmetične sredine pri posameznih indikatorjih za merjenje komunikacije



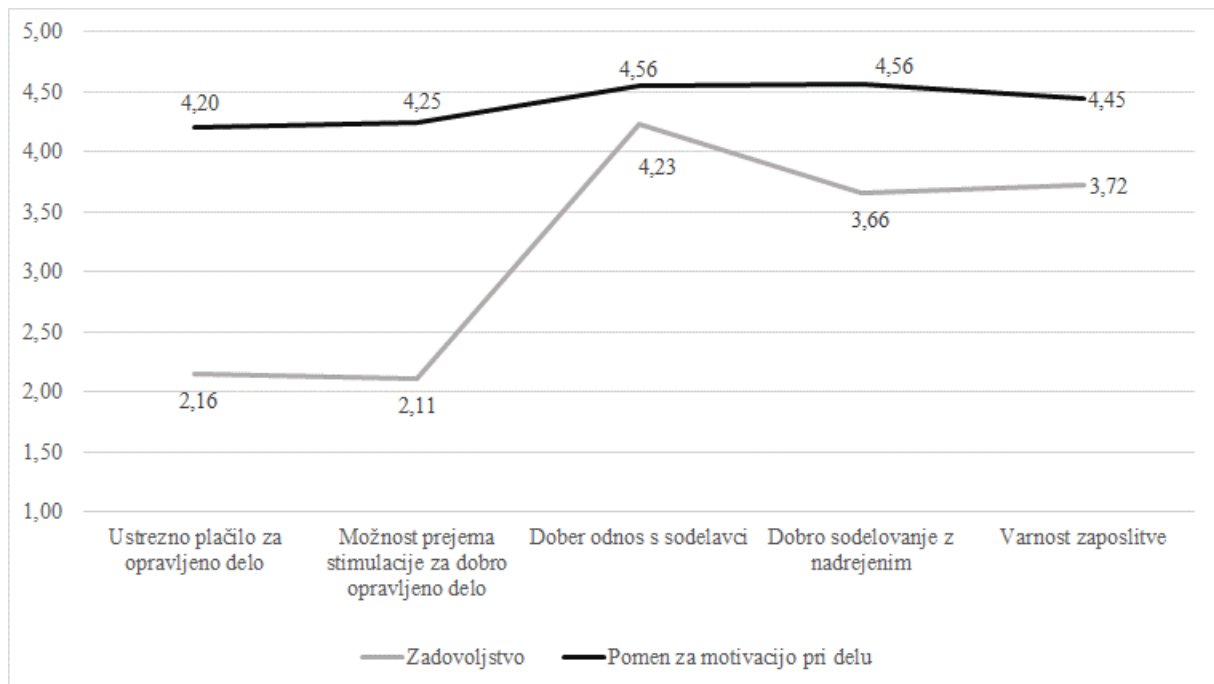
Slika 3.6 prikazuje povprečja za posamezne spremenljivke K1–K13 (glej vprašalnik v Prilogi Č), s katerimi smo merili komunikacijo kot dimenzijo organizacijske klime. Najvišjo povprečno vrednost smo izmerili pri spremenljivki K8 »Vem, kaj se od mene pričakuje pri mojem delu« (4,27), najnižjo pa pri spremenljivki K6 »V zadnjem mesecu sem prejel/a pohvalo za svoje delo.« (2,36).

Slika 3.7: Aritmetične sredine pri posameznih indikatorjih za merjenje pripadnosti



Slika 3.7 prikazuje povprečja za posamezne spremenljivke P1–P6 (glej vprašalnik v Prilogi Č), s katerimi smo merili pripadnost kot dimenzijo organizacijske klime. Najvišjo aritmetično sredino ima spremenljivka P4 »Na trenutnem delovnem mestu sem v delo vložil/a preveč dela in truda, da bi ga zapustil/a.« (3,71), najnižjo pa spremenljivka P6 »Tudi če bi drugje dobil/a boljše delo, podjetja ne bi zapustil/a.« (2,74).

Slika 3.8: Pomen za motivacijo za delo in zadovoljstvo z določenimi dimenzijami



Iz Slike 3.8 lahko razberemo, da sta respondentom iz podjetja X od navedenih dejavnikov za motivacijo za delo najpomembnejši dober odnos s sodelavci in dobro sodelovanje z nadrejenim (aritmetični sredini 4,56), le nekoliko manj pa ostale dimenzije. Zadovoljstvo z navedenimi dimenzijami pa je precej različno, iz česar izhaja tudi proučevani razmak. Ker sta zadovoljstvo s plačilom za opravljeno delo in zadovoljstvo s stimulacijami za dobro opravljeno delo precej nizka (2,16 in 2,11), je tu razmik največji. Najmanjši razmik pa lahko opazimo pri odnosu s sodelavci, saj je zadovoljstvo s to dimenzijo daleč najvišje od vseh zgoraj navedenih (aritmetična sredina 4,23).

Za potrebe testiranja hipotez smo posamezne indikatorje združili v konstrukte, in sicer kot pojasnjeno v podpoglavju *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Najprej bomo predstavili porazdelitve vseh treh izvedenih spremenljivk: *zadovoljstvo zaposlenih*, *komunikacija* in *pripadnost*. Aritmetične sredine vseh treh konstruktov se gibljejo okoli sredine uporabljene lestvice (1–5). Najvišjo povprečno vrednost ima konstrukt zadovoljstvo zaposlenih s 3,33, sledi konstrukt pripadnost s 3,25, najnižjo pa konstrukt komunikacija s 3,18. Standardni odkloni so prav tako primerljivi pri vseh treh spremenljivkah, pri čemer znašajo med 0,80 in 0,90 (glej Prilogo B). Razberemo lahko, da so konstrukti približno normalno porazdeljeni. Koeficienti asimetrije ter pripadajoče standardne napake kažejo na to, da spremenljivke niso značilno asimetrično porazdeljene. Koeficienti sploščenosti iz iste tabele pa kažejo na to, da so

porazdelitve nekoliko sploščene, pri čemer se vrednosti koeficientov pri omenjenih konstrukti bistveno ne razlikujejo (glej Prilogo B).

3.3.3 Testiranje hipotez, ugotovitve in zaključki

V tem poglavju bomo testirali dve hipotezi, in sicer:

H1: Dobra organizacijska komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

H2: Organizacijska pripadnost vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Za testiranje bomo uporabili multiplo linearno regresijo, s katero bomo preverili v hipotezah predvideni regresijski model. Najprej pa je potrebno preveriti pogoje za izvedbo regresijske analize. V predhodnem poglavju je bilo ugotovljeno, da so spremenljivke približno normalno porazdeljene, sedaj pa bomo preverili še, kako močno spremenljivke korelirajo med seboj oziroma ali obstaja multikolinearnost.

Tabela 3.2: Korelacija med konstrukti (Pearsonov korelacijski koeficient)

		Zadovoljstvo zaposlenih	Komunikacija	Pripadnost
Zadovoljstvo zaposlenih	Pearsonov korelacijski koeficient	1	0,852**	0,695**
	Stopnja značilnosti		<0,001	<0,001
Komunikacija	Pearsonov korelacijski koeficient	0,852**	1	0,615**
	Stopnja značilnosti	<0,001		<0,001
Pripadnost	Pearsonov korelacijski koeficient	0,695**	0,615**	1
	Stopnja značilnosti	<0,001	<0,001	

**** Korelacija je značilna pri stopnji 0,01**

Iz Tabele 3.2 lahko razberemo, da vsi trije konstrukti med seboj močno korelirajo (Pearsonov r koeficient med 0,615 in 0,695), vendar pa korelacija med komunikacijo in pripadnostjo ni dovolj velika, da bi lahko trdili, da je ena spremenljivka linearna funkcija druge (multikolinearnost). Hkrati pa je analiza razkrila, da ne moremo sklepati o homoskedastičnosti.

Sedaj bomo predstavili regresijski model z dvema neodvisnima spremenljivkama (*komunikacijo* in *pripadnostjo*) ter odvisno spremenljivko *zadovoljstvo zaposlenih* (glej Sliko 3.9 in Tabelo 3.3).

Slika 3.9: Prikaz odvisne in neodvisnih spremenljivk v regresijskem modelu

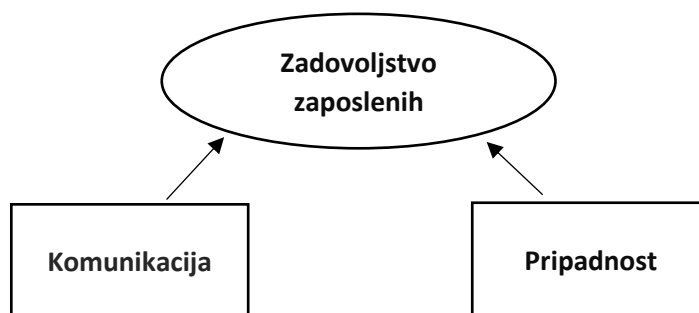


Tabela 3.3: Linearna multipla regresija s spremenljivkami zadovoljstvo, komunikacija in pripadnost (glej tudi Prilogo C)

Odvisna spremenljivka	Zadovoljstvo zaposlenih		
Neodvisni spremenljivki	Komunikacija, Pripadnost		
	Standardiziran beta koeficient	Stopnja značilnosti	t vrednost
Komunikacija	0,672	<0,001	28,744
Pripadnost	0,286	<0,001	12,241
Prilagojen R²	0,770		

Iz Tabele 3.3 lahko razberemo, da je regresijski model značilen in da spremenljivki *komunikacija* ter *pripadnost* pojasnujeta kar 77,0 % variance spremenljivke *zadovoljstvo zaposlenih*. Vpliv spremenljivke *komunikacija* je močan (beta koeficient znaša kar 0,672), statistično značilen (stopnja značilnosti nižja od 0,001), zato lahko potrdimo hipotezo *H1: Dobra organizacijska komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih*. Vpliv spremenljivke *pripadnost* je relativno šibak (beta koeficient znaša 0,286), statistično značilen (stopnja značilnosti nižja od 0,001), zato lahko potrdimo hipotezo *H2: Organizacijska pripadnost vpliva na zadovoljstvo zaposlenih*.

Za zaključek bomo prikazali še regresijski model z eno odvisno spremenljivko, konstruktom *zadovoljstvo zaposlenih* ter posameznimi indikatorji za *komunikacijo* in *pripadnost*, skupaj 19 neodvisnimi spremenljivkami. Z dodatno linearno multiplo regresijsko analizo bomo ugotovili, katere izmed dimenzij pripadnosti in kakovosti komunikacije najbolj vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

Tabela 3.4: Linearna multipla regresija s konstruktom zadovoljstvo in posameznimi indikatorji za komunikacijo in pripadnost (glej tudi Prilogo C)

Odkvisna spremenljivka	Zadovoljstvo zaposlenih		
	Standardiziran beta koeficient	Stopnja značilnosti	t vrednost
Neodvisne spremenljivke	K1-K13, P1-P6		
K11	0,155	<0,001	5,035
K2	0,145	<0,001	4,973
P1	0,143	<0,001	6,431
K4	0,135	<0,001	5,160
K1	0,126	<0,001	4,438
P3	0,115	<0,001	4,231
P6	0,093	<0,001	4,085
K10	0,068	<0,001	2,760
K12	0,061	0,010	2,569
K13	0,055	0,077	1,769
P5	0,038	0,164	1,394
K5	0,033	0,143	1,465
K9	0,030	0,217	1,234
K3	0,023	0,327	0,980
P4	0,023	0,276	1,090
K7	0,019	0,350	0,935
K6	0,017	0,413	0,819
P2	-0,013	0,451	-0,754
K8	-0,016	0,428	-0,793
Prilagojen R²	0,802		

Tudi tokrat z regresijskim modelom pojasnjujemo velik delež, kar 80,2 % variance spremenljivke *zadovoljstvo zaposlenih*. Približno polovica indikatorjev za komunikacijo in pripadnost statistično značilno pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (stopnja značilnosti <0,05), pri čemer je vpliv tistih za komunikacijo nekoliko večji. Najbolj na zadovoljstvo pozitivno vplivajo naslednji indikatorji (standardizirani beta koeficienti >0,1) (glej Tabela 3.4):

- K11: *Nadrejeni mi pomagajo pri reševanju problemov, povezanih z delom.*
- K2: *Zdi se mi, da je v podjetju dobra komunikacija.*
- P1: *Z veseljem bi svoje trenutno delo opravljal/a do upokojitve.*
- K4: *Informacije, ki jih potrebujem za svoje delo, prejmem pravočasno.*

- K1: *S strani vodje dobim mnenje o kakovosti dela, ki ga opravi.*
- P3: *Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, prijateljem in znancem pohvalim kot dobrega delodajalca.*

3.3.4 Ugotovitve in zaključki

Statistična analiza je pokazala, da je povprečna vrednost zadovoljstva kot konstrukta 3,34, kar kaže na to, da so zaposleni nekoliko bolj zadovoljni kot nezadovoljni. Konstrukt je bil sestavljen iz 16 trditev, ki so se nanašale na zadovoljstvo s samim delom in pripomočki za delo, z nadrejenim, sodelavci, vodstvom, delovnim časom in s plačilom. Rezultati so pokazali, da imajo zaposleni v podjetju radi svoje delo ter so zadovoljni z odnosom, ki ga imajo s sodelavci (povprečni vrednosti nad 4). Temu sledi zadovoljstvo z varnostjo zaposlitve (3,72) ter zadovoljstvo z nadrejenim (3,66), njegovo kompetentnostjo za opravljanje dela (3,64) in ustreznim nadzorom, ki ga vrši nadrejeni (3,61).

Relativno nezadovoljni pa so zaposleni glede plačila za svoje delo (2,16) in še bolj s stimulacijami in nagradami za opravljeno delo (2,11). Imajo premalo možnosti za izobraževanje in napredovanje. Prav tako imajo prevelik obseg dela, ki ga opravljajo. Povprečja ostalih merjenih spremenljivk se gibljejo okrog 3, kar kaže, da niso niti nezadovoljni niti zadovoljni z delovnim časom in z vodstvom podjetja, z občutkom, da je njihovo delo cenjeno, hkrati pa se niti ne strinjajo niti strinjajo s tem, da jim delo otežuje številna pravila in postopki.

Povprečna vrednost pripadnosti kot konstrukta znaša 3,25, kar pomeni, da so nekoliko bolj pripadni kot nepripadni. Konstrukt je sestavljen iz 6 spremenljivk, od katerih 3 merijo afektivno pripadnost, dve vztrajnostno in ena normativno pripadnost. Zaposleni v podjetju niti so niti niso pripadni podjetju. V podjetju v največji meri ostajajo, ker so na trenutnem delovnem mestu v delo vložili preveč dela in truda, da bi ga zapustili (3,71). Gre za vztrajnostno pripadnost – zaposlenim je žal vsega, kar so vložili in ostajajo – njihov obstanek pa se kaže kot pripadnost. Prav tako so srednje čustveno navezani na podjetje (afektivna pripadnost – povprečna ocena je 3,4) ter bi podjetje v večji meri zapustili, če bi dobili boljše delo, kar nakazuje na to, da niso normativno pripadni.

Najnižjo povprečno vrednost dosega ocena konstrukta organizacijske komunikacije, in sicer 3,18. Konstrukt je vseboval 13 trditev, ki so merile komunikacijsko klimo, horizontalno komunikacijo ter vertikalno komunikacijo navzgor in navzdol.

Zaposleni so komunikacijo v podjetju ocenili z oceno, nekoliko nižjo od srednje vrednosti, in sicer 2,91. Poleg tega so premalo obveščeni o tem, kar se dogaja s podjetjem, cilji podjetja pa jim niti niso niti so poznani. Prav tako so s povprečno oceno okrog 3 ocenjeni parametri, ki so merili tako horizontalno kot vertikalno komunikacijo. Zgolj pri trditvi K8 »Vem, kaj se od mene pričakuje pri mojem delu« je povprečna ocena nad 4. Zaposleni torej vedo, kaj so njihove delovne naloge. Pri delegiranju nalog torej vertikalna komunikacija navzdol poteka dobro, ostali parametri vertikalne komunikacije pa so ocenjeni povprečno: povratna informacija o kakovosti dela, ki ga opravijo, merila, na podlagi katerih so ocenjeni, pravočasnost informacij za delo. Najnižjo vrednost (2,36) je zaznati pri pohvali. Zaposleni so torej za dobro opravljeno delo premalokrat pohvaljeni. Povprečne ocene je zaznati tudi pri vertikalni komunikaciji navzgor. Mnenje zaposlenih se niti ne niti se upošteva (2,98), prav tako nadrejeni premalo poslušajo zaposlene in jim namenjajo premalo pozornosti (3,35). Tudi povprečna ocena horizontalne komunikacije, torej komunikacije med sodelavci, je zgolj 3,4.

Poleg navedenega smo izmerili, koliko so posamezni dejavniki motiviranja pomembni zaposlenim pri delu ter koliko so zares zadovoljni z njimi. Raziskava je pokazala, da je zaposlenim od navedenih dejavnikov za motivacijo za delo najpomembnejši dober odnos s sodelavci in dobro sodelovanje z nadrejenim (4,56), le nekoliko manj pa ostale dimenzije. Najmanjši razmik lahko zaznamo pri dobrem odnosu s sodelavci, sledi varnost zaposlitve in dobro sodelovanje z nadrejenim. Ker sta zadovoljstvo s plačilom za opravljeno delo in zadovoljstvo s stimulacijami za dobro opravljeno delo precej nizka (2,16 in 2,11), je tu razmik največji.

Na podlagi študij in obstoječe literature smo izpeljali teoretski model (glej poglavje 2.4) in hipotezi H1: »Dobra organizacijska komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih« in H2: »Organizacijska pripadnost vpliva na zadovoljstvo zaposlenih«. Model smo preverjali s pomočjo multiple linearne regresije.

Kot so ugotovili številni avtorji (Sharma in drugi, 2015; Pincus, 1986; De Nobile in drugi, 2013; Madlock, 2008 idr.), obstaja pozitivna povezanost spremenljivk zadovoljstvo zaposlenih in organizacijske komunikacije. Tudi v našem modelu sta prisotni omenjeni spremenljivki, pri čemer smo raziskovali vpliv organizacijske komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih. Hipotezo, da »Dobra organizacijska komunikacija pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, smo potrdili (beta koeficient znaša kar 0,672).

Podrobnejši pregled vpliva posameznih vrst komunikacije na zadovoljstvo nam je pokazal, da ima največji vpliv vertikalna komunikacija navzdol in t. i. »feedback« (K11 *Nadrejeni mi pomaga pri reševanju problemov, povezanih z delom*; K4 *Informacije, ki jih potrebujem za svoje delo, prejmem pravočasno*; K1 *S strani vodje dobim mnenje o kakovosti dela, ki ga opravi*) ter komunikacijska klima v podjetju (K2 *Zdi se mi, da je v podjetju dobra komunikacija*). Podobno je ugotovil tudi Pincus (1986), ki pravi, da so za zadovoljstvo zaposlenih potrebni sledeči elementi organizacijske komunikacije: komunikacija nadrejenih, komunikacijska klima, povratna informacija in komunikacija najvišjega vodstva.

Številni avtorji so preučevali tudi povezanost zadovoljstva zaposlenih in organizacijske pripadnosti (Bettencourt in drugi, 2005; Suma in Lesha, 2013; Yousef, 2017 idr.) in ugotovili pozitivno povezanost. Kim in Back (2012) ter Demir in drugi (2017) pa so preučevali vpliv ene spremenljivke na druge, vendar v obratni smeri. Kim in Back (2012) sta ugotovila, da zadovoljstvo pozitivno vpliva na pripadnost, Demir in drugi (2017) pa so tako kot mi preučevali vpliv pripadnosti na zadovoljstvo. Ugotovili so, da je prisoten le delni vpliv. Poleg tega so merili vpliv vseh treh dimenzij (afektivna, normativna, vztrajnostna) in ugotovili, da vsaka le delno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Čeprav smo hipotezo H2 »*Organizacijska pripadnost vpliva na zadovoljstvo zaposlenih*« potrdili, je ravno tako kot pri Demirju in drugih (2017) zaznati šibek vpliv na zadovoljstvo (beta koeficient znaša 0,286). Sicer pa na zadovoljstvo najbolj pozitivno vplivata indikatorja afektivne pripadnosti (standardizirani beta koeficienti >0,1), in sicer P1 »*Z veseljem bi svoje trenutno delo opravljal/a do upokojitve*« ter P3 »*Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, prijateljem in znancem pohvalim kot dobrega delodajalca*«.

Poleg navedenega smo raziskovali še razkorak med tem, kaj zaposlene motivira in koliko tega zares dobijo. Stankovska in drugi (2017) so ugotovili, da motivacija za delo direktno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, zato je pomembno, da so motivacijski dejavniki zadovoljeni. Avtorji preučevanih študij kot dejavnike navajajo dobro plačilo, nagrade, dobre delovne pogoje, odnos s sodelavci in nadrejenimi itd. V teoretski model so bili na podlagi preučene literature vključeni sledeči dejavniki: ustrezno plačilo za opravljeno delo, možnost prejema stimulacije za opravljeno delo, dober odnos s sodelavci, dobro sodelovanje z nadrejenim in varnost zaposlitve.

Kot Qayyum in drugi (2011) ter Yurtseven in Halici (2012) smo preučevali razkorak med dejavniki motiviranja in zadovoljstvom s slednjimi. V študiji Qayyum in drugih (2011) se je pokazalo, da je najpomembnejši motivacijski dejavnik visoka plača, temu pa sledi sproščeno

delovno okolje, vendar sta ta dva dejavnika najmanj dosegljiva zaposlenim. Na drugi strani pa zaposlenim ni toliko pomembna varna zaposlitev in osebni razvoj, čeprav sta jim dosegljiva. V študiji so pokazali, da obstajajo razlike v tem, kaj ljudje želijo oziroma kaj jih motivira ter kaj dobijo. Enako sta preučevala Yurtseven in Halici (2012), ki sta ugotovila, da je zaposlenim pomembna varnost zaposlitve, zadovoljstvo s tem pa je nizko, prav tako nagrajevanje, spoštovanje med sodelavci, možnosti izobraževanja, delovni pogoji, sodelovanje z nadrejenimi itd. Rezultati zgornje raziskave so pokazali potrebe po uvedbi raznolikih individualiziranih motivacijskih tehnik, s katerimi bi lahko zadovoljili različne potrebe zaposlenih.

Tudi iz analize razkoraka v podjetju X je razvidno, da obstaja razkorak med tem, kaj zaposlene motivira in koliko tega dobijo. Najbolj izrazita je v možnosti prejema stimulacije za dobro opravljeno delo, sledi pa ji ustrezno plačilo za opravljeno delo, kar so ugotovili tudi omenjeni avtorji. Razliko glede na obstoječe študije pa je opaziti v tem, da je manjši razkorak zaznati pri varnosti zaposlitve in sodelovanjem z nadrejenim ter najmanjši razkorak – sodelovanje s sodelavci. Zaposlenim so vsi ponujeni dejavniki motiviranja zelo pomembni za delo, pri čemer prednjačita dober odnos s sodelavci in dobro sodelovanje z nadrejenim, le malo manj so jim pomembni ostali dejavniki. Ker so zaposleni zadovoljni z odnosom s sodelavci in v veliki meri tudi z odnosom z nadrejenim in varnostjo zaposlitve, je tu razkorak manjši.

4 Sklep

Na osnovi zasnovanega teoretskega modela smo preverjali vpliv dimenzij klime – organizacijske pripadnosti in komunikacije na zadovoljstvo zaposlenih ter ugotovili pozitiven vpliv obeh dejavnikov. Predhodne študije so v veliki meri preučevale povezanost spremenljivk ter vključevale več dimenzij klime ter različne dejavnike zadovoljstva zaposlenih, medtem ko je naš model slonel na izbranih dveh dimenzijah klime ter izbranih dejavnikih zadovoljstva zaposlenih.

Naše ugotovitve o vplivu pripadnosti na zadovoljstvo zaposlenih so na teoretičnem nivoju skladne z ugotovitvami Demirja in drugih (2017), da obstaja šibek vpliv. Druga dimenzija, organizacijska komunikacija, pa je v obstoječih raziskavah preučevana v smislu povezanosti z drugimi koncepti, tudi z zadovoljstvom zaposlenih. V našem modelu pa je šlo za preučevanje vpliva.

Izsledki raziskave so pomembna informacija podjetju, ki mora glede na rezultate več vlagati v ključen vir organizacije – zaposlenega. Pokazali smo, da dobra organizacijska klima, merjena z organizacijskim komuniciranjem in pripadnostjo, vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Podjetje bi torej moralo vlagati finančne in človeške vire v razvoj uspešnega in učinkovitega sistema organizacijskega komuniciranja, da bi pospešilo primerno in časovno ustrezno informacijo zaposlenim na vseh ravneh organizacije (Carriere in Bourque, 2008). Iz raziskave je razvidno, da na zadovoljstvo v največji meri vpliva vertikalna komunikacija, ki pa so jo zaposleni ocenili s povprečno oceno 3. Sprva bi bilo torej smotno, da podjetje s pomočjo izobraževanj in treningov izboljša komunikacijske veščine vodilnega menedžmenta ter vodij srednjega in operativnega menedžmenta. Z izboljšanjem pretoka informacij od zgoraj navzdol in obratno bi bili zaposleni v večji meri seznanjeni z za njih pomembnimi informacijami o delu, informacijami o delovanju podjetja ter s cilji slednjega, kar je pogoj za uspešno delovanje organizacije. Zaposleni morajo biti seznanjeni s smernicami podjetja, da lahko le-tem sledijo ter vedo, zakaj delajo. S tem se povečuje tudi motivacija za delo (Buble in drugi, 2014). Z boljšim pretokom informacij se izboljša tudi sama komunikacijska klima, za katero je raziskava pokazala, da je prav tako pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih.

Z izboljšanjem komunikacije nadrejenih s podrejenimi in obratno bodo slednji lahko izrazili ideje, predloge, potrebe, nadrejeni pa jih bodo lahko zaznali in poskušali izpolniti. Poleg tega podporni komunikacija odpira prostor za pohvale, pozitivno povratno informacijo, zanimanje

za dobrobit zaposlenih ter zaupanje (De Nobile in McCormick, 2008). Učinkovita komunikacija torej vpliva na delovanje organizacije in lahko pripomore k njenemu boljšemu uspehu (Steingrimsdóttir, 2011).

V raziskavi smo pokazali, da na zadovoljstvo vpliva tudi pripadnost zaposlenih, predvsem afektivna. Zaposleni morajo biti torej čustveno povezani s podjetjem in se z njim identificirati, saj posledično ostajajo, ker sami tako želijo. V preučevanem podjetju so zaposleni v največji meri vztrajnostno pripadni in niti so niti niso afektivno pripadni (povprečna ocena 3,4), zato bi bilo potrebno trend obrniti. Študije so pokazale, da obstaja vpliv zadovoljstva zaposlenih na pripadnost (Yousef, 2017; Kim in Back, 2012), kar pomeni, da bi lahko z vlaganjem v zadovoljstvo zaposlenih povečali afektivno pripadnost.

Poleg tega izrazito izstopa nezadovoljstvo s plačilom in stimulacijami za opravljeno delo. V podjetju bi bilo zato smotrno preučiti in vpeljati nov, primernejši ter pravičnejši sistem nagrajevanja.

Če povzamemo, bi torej bilo v podjetju potrebno človeški faktor postaviti v ospredje. Zaposleni imajo radi svoje delo in imajo dober odnos s sodelavci, večina ostalih merjenih parametrov pa je ocenjena povprečno in lahko pripelje do še večje fluktuacije ali absentizma. Pomembno bi bilo, da se vodilni menedžment zave pomembnosti zaposlenih in njihovih potreb, želja itd. Seveda je zadovoljiti vse nemogoče, bi pa majhni koraki na dolgi rok vsekakor prinesli rezultate, ki bi jih bilo smotrno preveriti čez čas.

Omeniti velja še, da gre za pilotsko študijo, ki bi jo bilo potrebno ponoviti vsako leto, da bi dobili natančnejši uvid, ali je menedžment podjetja sprejel in izpeljal korektivne ukrepe ter v kolikšni meri. Vsakoletna analiza bi pokazala, ali so bili sprejeti ukrepi učinkoviti ter pravilni oziroma bi rezultati pokazali, v katero smer naj se vodstvo usmeri.

Poleg tega se postavlja vprašanje, ali je smotrno meriti organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih na tako raznoliki in veliki skupini anketirancev, saj je pomembno, kdo je bil vzorčen, na kakšnem položaju je posameznik v hierarhiji podjetja, kakšno delo opravlja itd. Od omenjenega je lahko odvisna ocena stanja v podjetju in zadovoljstvo posameznika. To bi do določene mere lahko sicer popravili z uteževanjem podatkov.

Omejitev pri raziskovanju so potencialno predstavljali tudi pretežno ne kvalificirani zaposleni, ki ne govorijo tekoče slovenskega jezika. Nerazumevanje vprašanj, napačno tolmačenje

zastavljenih trditev in ocenjevanje zastavljenih vprašanj je lahko dalo popačene podatke, s čimer pa se kazi slika merjenih konceptov.

Primerno izobrazbenemu nivoju in jezikovnemu razumevanju je bil oblikovan tudi vprašalnik, ki je bil zatorej krajši in sestavljen iz preprostejših vprašanj. Zaradi tako velike raznolikosti anketirancev so bila morda nekatera vprašanja za določene zaposlene neprimerna (npr. možnost napredovanja), za nekatere pa je bil vprašalnik preskop. Za podrobnejšo sliko stanja v podjetju bi bilo v nadaljnjih raziskavah smotrnejše prilagojeno oblikovanje vprašalnika, ki bi bil namenjen posameznim skupinam, vendar pa bi ločeno raziskovanje onemogočalo pridobiti sliko stanja v celotnem podjetju.

Omejitev raziskave je tudi opazovanje zgolj dveh dimenzij organizacijske klime, ki vplivata na zadovoljstvo, saj bi širši nabor dejavnikov prikazal, kateri dejavnik nosi največjo težo pri zadovoljstvu zaposlenih in kako veliko težo imata primerjalno pri tem komuniciranje in pripadnost, vendar pa je to že predmet nadaljnjih raziskav.

Dobra organizacijska klima torej vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Menedžerji in vodstvo bi se morali zavedati pomena zadovoljnih, motiviranih in pripadnih zaposlenih. Zaradi nenehnega boja za obstanek in številnih izzivov na trgu se na človeški faktor pozablja, brez slednjega pa je obstoj in uspeh podjetja nemogoč.

Pomen zaposlenih bi moral priti v zavest delodajalcev in menedžerjev, saj so zaposleni s svojim delom, znanjem in kompetencami vir konkurenčne prednosti podjetij ter posledično obstoja na trgu.

5 Viri

1. Agarwal, P. in Sajid S.M. (2017). A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among public and private sector employees. *Journal of Management Research*, 17(3), 123–136. Dostopno prek <http://eds.a.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=85647247-2e08-4a1e-ad8f-0a5146fa0b98%40sessionmgr4007>
2. Alegre, I., Mas-Machuca, M., in Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69, 1390–1395. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.10.113
3. Altinoz, M., Cakiroglu, D. in Cop, S. (2012). The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: A field research. *Social and Behavioral Sciences* 58, 322–330. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1007
4. Andrioni, F. in Popp, L. E. (2012). Organizational communication in social care organizations from hunedoara county, Romania. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 590–594. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.099
5. Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E. in Falkus S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. V N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon in M. F. Peterson (ur.), *Handbook of organizational culture and climate* (str. 131–146). Thousand Oaks, CA: Sage Publicatinons, Inc. doi: 10.4135/9781483307961
6. Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K., P. in Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of Cleaner Production*, 142, 2352–2363. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.11.040
7. Aworemi, J. R., Abdul-Azeez, I. A. in Durowoju, S. T. (2011). An empirical study of the motivational factors of employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), 277–233. doi:10.5539/ijef.v3n5p227
8. Aydogdu, S. in Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intent. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43–53. Dostopno prek <http://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/30/24>
9. Bailey, A. A., Albassami, F. in Al-Meshal, S. (2016). The roles of employee job satisfaction and organizational commitment in the internal marketing-employee bank

- identification relationship. *International Journal of Bank Marketing*, 34(6), 821–840. doi: 10.1108/IJBM-06-2015-0097
10. Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. doi: 10.1086/222820
 11. Bettencourt, L. A., Brown, S. W. in Mackenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundaryspanning behaviors: test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, 81(2), 141–157. doi: 10.1016/j.jretai.2005.03.004
 12. Brayfield, A. H., in Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35, 307–311. doi: 10.1037/h0055617
 13. Buble, M., Juras, A. in Matic, I. (2014). The relationship between managers' leadership styles and motivation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 161–193. Dostopno prek <http://hrcak.srce.hr/124612>
 14. Castro, M. L. in Martins, N. (2010) The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1), 1–9. doi: 10.4102/sajip.v36i1.800
 15. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
 16. Damjan, J. in Možina, S. (1994). Komuniciranje v organizaciji. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 558–598). Radovljica: Didakta.
 17. Dartey-Baah, K. in Amoako, G. K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1–8. Dostopno prek www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/download/642/535
 18. Demir, M., Guney, S., Akyurek, S. Ugural, M. in Aslan, I. (2017). Effect of managers' organizational justice understanding on the level of employees' organizational commitment and job satisfaction. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 58, 146–165. Dostopno prek [Download: Effect of Managers' Organizational Justice Understanding on the Level of Employees' Organizational Commitment and Job Satisfaction](#)
 19. Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. doi: 10.5465/amr.1996.9702100310

20. De Nobile, J. in McCormick, J. (2008). Organisational communication and job satisfaction in Australian catholic primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1), 101–122. doi: 10.1177/1741143207084063
21. De Nobile, J. (2017). Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology*, 37(3), 380–398. doi: 10.1080/01443410.2016.1165797
22. Diankenda, E. (2015). *The relationship between reward management and recognition on employees motivation in the workplace* (magistrska naloga). National College of Ireland, Dublin. Dostopno prek <http://trap.ncirl.ie/2041/1/elizabethdiankenda.pdf>
23. Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53–60. Dostopno prek ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf
24. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
25. Duff, B. K. (2013). *Differences in assessments of organizational school climate between teachers and administrators* (doktorska disertacija). Dostopno prek ProQuest Dissertations and Theses Global. (UMI No. 3559002)
26. Evans, L. (2001). Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals: Re-examining the leadership dimension. *Educational Management & Administration*, 29(3), 291–306. doi: 10.1177/0263211X010293004
27. Ferligoj, A., Leskošek, K. in Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Fakulteta za družbene vede.
28. Garg, P., Rastogi, R. (2006). New model of job design: Motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572–587. doi: 10.1108/02621710610670137
29. Ghavifekr, S. in Pillai, N. S. (2016). The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: Malaysian experience. *Asia Pacific Education Review* 17(1), 87–106. doi 10.1007/s12564-015-9411-8
30. Glisson, C. in James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 767–794. Dostopno prek <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/4093653.pdf>
31. Hang-yue, N., Foley, S. in Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: a study of professional clergy in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133–2146. doi: 10.1080/09585190500315141

32. Hartline, M. D., Maxham, J. G. in McKee, D. O. (2000). Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal Of Marketing*, 64(2), 35–50. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=27&sid=8e85dff2-3ea8-4bb8-8933-96c8be5135da%40sessionmgr102>
33. Idris, A. M. in Manganaro, M. (2017). Relationships between psychological capital, job satisfaction, and organizational commitment in the Saudi oil and petrochemical industries. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 27(4), 251–269. doi: 10.1080/10911359.2017.1279098
34. Islam, R. in Ismail, A. Z. H. (2008). Employee motivation: a Malaysian perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 18(4), 344–362. doi: 10.1108/10569210810921960
35. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
36. Juaneda-Ayensa, E., Clavel San Emeterio, M. in González-Menorca, C. (2017). Person-organization commitment: Bonds of internal consumer in the context of non-profit organizations. *Frontier Psychology*, 8, 1–15. doi: 10.3389/fpsyg.2017.01227
37. Judge, T. A. in Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. doi: 10.1037/0021-9010.86.1.80
38. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., Patton, G. K. (2001) The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376
39. Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. in Hullin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. doi: 10.1037/apl0000181
40. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231–241. doi: 10.1111/0033-3352.00173
42. Lipičnik, B. (1994). Motivacija in motiviranje. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 488–523). Radovljica: Didakta.
43. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

44. Litterst, J. K. in Eyo, B. (1982). Gauging the effectiveness of formal communication programs: A search for the communication-productivity link. *International Journal of Business Communication*, 19(2), 15–26. doi: 10.1177/002194368201900202
45. Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61–78. doi: 10.1177/0021943607309351
46. Marchiori, D. M. in Henkin, A. B. (2004). Organizational commitment of health profession faculty: Dimensions, correlates and conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353–358. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=8e85dff2-3ea8-4bb8-8933-96c8be5135da%40sessionmgr102>
47. Melcher, A. J. in Beller, R. (1967). Toward a theory of organization communication: Consideration in channel selection. *The Academy of Management Journal*, 10(1), 39–52. Dostopno prek <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/255243>
48. Meyer, J. P. in Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
49. Meyer, J. P., in Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z
50. Meyer, J. P. in Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*. 11(3), 299–326. doi: 10.1016/S1053-4822(00)00053-X
51. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
52. Nazari, J. A., Herremans, I. M., Isaac, R. G., Manassian, A. in Kline, T. J. B. (2011). Organizational culture, climate and IC: An interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 224–248. doi: 10.1108/14691931111123403
53. Nzitunga, J. B. (2016). Influence of Organizational Communication on Public Employees' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Business, Management and Economics Research*, 2(2), 24–30. Dostopno prek [http://www.arpgweb.com/pdf-files/bmer2\(2\)24-30.pdf#?](http://www.arpgweb.com/pdf-files/bmer2(2)24-30.pdf#?)
54. OCR svetovanje in raziskovanje. (b. d.) Dostopno prek <http://www.ocr.si/?p=92>

55. O'Reilly, C. A., in Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effect of compliance, identification, and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.492
56. O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9–25. doi: 10.2307/41166436
57. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379–408. doi: 10.1002/job.312
58. Peterson, S. J. in Luthans, F. (2006). The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156–165. doi:10.1037=0021-9010.91.1.156
59. Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research*, 12(3), 395–419. doi: 10.1111/j.1468-2958.1986.tb00084.x
60. Postmes, T. (2003). A social identity approach to communication in organizations. V S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow in N. Ellemers (ur.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (str. 81–98). Philadelphia: Psychology Press. Dostopno prek [https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=78Xn4t57T0cC&oi=fnd&pg=PA81&dq=Postmes,+T.+\(2003\).+A+social+identity+approach+to+communication+in+organizations.&ots=YQxJPsh0Wc&sig=efseqHCoRy0uU2qQXIGphErW9sc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=78Xn4t57T0cC&oi=fnd&pg=PA81&dq=Postmes,+T.+(2003).+A+social+identity+approach+to+communication+in+organizations.&ots=YQxJPsh0Wc&sig=efseqHCoRy0uU2qQXIGphErW9sc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
61. Qayyum, A., Sukirno in Mahmood, A. (2011). A preliminary investigation of employee motivation in Pakistan's banking sector. *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(1), 38–52. Dostopno prek <http://rphrm.curtin.edu.au/2011/issue1/pakistan.pdf>
62. Rad, A. M. M. in Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), 11–28. doi: 10.1108/13660750610665008
63. Rahman M., Mondol D. K. in Ali A. (2013). Nexus of employee motivation with hrn and workplace behaviour: an assess dominant factors. *Management research and*

- practice*, 5(4), 49–57. Dostopno prek <https://search-proquest-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/docview/1476274035/fulltextPDF/8671730F78A944B2PQ/1?accountid=35797>
64. Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review*, 2(2), 81–85. Dostopno prek <https://pdfs.semanticscholar.org/d74f/ce848669ba68f7a8929a9ec1a108758a98b9.pdf>
 65. Ramadanty, S. in Martinus, H. (2016). Organizational communication: Communication and motivation in the workplace. *Humaniora*, 7(1), 77–86. doi: 10.21512/humaniora.v7i1.3490
 66. Renaud, S., Morin, L. in Béchard, A. (2017). Traditional benefits versus perquisites: A longitudinal test of their differential impact on employee turnover. *Journal of Personnel Psychology*, 16(2), 91–103. doi: 10.1027/1866-5888/a000180
 67. Rožman, B., Treven, S. in Čančer, V. (2017). Motivation and satisfaction of employees in the workplace. *Business Systems Research*, 8(2), 14–25. doi: 10.1515/bsrj-2017-0013
 68. Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67. doi: 10.1006/ceps.1999.1020
 69. Şener, G. in Özan, M. B. (2017). Investigation of job satisfaction levels of school administrators and teachers. *European Journal of Education Studies*, 3(3), 297–311. doi: 10.5281/zenodo.292948
 70. Schnake, M. E. (1983). An empirical assessment of the effects of affective response in the measurement of organizational climate. *Personnel Psychology*, 36(4), 791–804. doi: 10.1111/j.1744-6570.1983.tb00513.x
 71. Schneider, B. in Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328. Dostopno prek <http://dx.doi.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1037/h0076756>
 72. Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. V N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon in M. F. Peterson (ur.), *Handbook of organizational culture and climate* (str. xvii–xxi). Thousand Oaks, CA: Sage Publicatinons, Inc. doi: 10.4135/9781483307961
 73. Sharma, P., Lampley, J. in Good, D. (2015). Organizational communication: Perceptions of staff members' level of communication satisfaction and job satisfaction. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 11(1), 43–54. Dostopno prek <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1139334.pdf>

74. Siburian, T. A. (2013). The effect of interpersonal communication, organizational culture, job satisfaction, and achievement motivation to organizational commitment of state high school teacher in the district Humbang Hasundutan, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(12), 247–264. Dostopno prek http://www.ijhssnet.com/journals/Vol_3_No_12_Special_Issue_June_2013/28.pdf
75. Society For Human Resource Management. (2012). *2012 Employee job satisfaction and engagement: How employees are dealing with uncertainty*. Dostopno prek https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/policies/documents/12-0537%202012_jobsatisfaction_fnl_online.pdf
76. Society For Human Resource Management. (2015). *Employee job satisfaction and engagement: Optimizing organizational culture for success*. Dostopno prek <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2015-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>
77. Spector, P., E. (1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. doi: 10.4135/9781452231549
78. Stankovska, G., Angelkoska, S., Osmani, F. in Pandiloska Grncarovska, S. (2017). Job motivation and job satisfaction among academic staff in higher education. *Bulgarian Comparative Education Society*, 15, 159–166. Dostopno prek <http://bces-conference-books.org/onewebmedia/2017.159-166.Gordana.Stankovska.et.al.pdf>
79. Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 46–56. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=23&sid=8e85dff2-3ea8-4bb8-8933-96c8be5135da%40sessionmgr102>
80. Steingrimsdottir, H. (2011). *The relationship between internal communication & job satisfaction: A case study* (magistrska naloga). Dostopno prek http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/3240/hrund_steingrimsdottir.pdf?sequence=1
81. Suliman, A. in Al Harethi, B. (2013). Perceived work climate and employee performance in public security organizations in the UAE. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 7(3), 410–424. doi: 10.1108/TG-03-2012-0001
82. Suma, S. in Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41–51. Dostopno prek

<http://paperity.org/p/59027894/job-satisfaction-and-organizational-commitment-the-case-of-shkodra-municipality>

83. Tekingündüz, S., Top, M., Tengilimoğlu, D. in Karabulut, E. (2017). Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare service. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(5/6), 522–541. doi: 10.1080/14783363.2015.1099428
84. Thakre, N. in Shroff, N. (2016). Organizational climate, organizational role stress and job satisfaction among employees. *Journal of Psychosocial Research*, 11(2), 469–478. Dostopno prek <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&sid=fea9907a-34ec-4278-bfc3-5ff5c6676055%40sessionmgr4009>
85. Top, M. in Gider, O. (2013). Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 667–683. doi: 10.1080/09585192.2012.680600
86. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
87. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
88. Tsai, C. (2014). The Organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of Kaohsiung port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373–392. doi: 10.1016/j.ajsl.2014.12.007
89. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
90. Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228–255. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=154b50aa-c90b-4eba-993f-5b81b89a1b1e%40sessionmgr120>
91. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194. doi: 10.1016/S1053-4822(02)00045-1
92. Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels That Work. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 21(2), 135–149. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=6de774e7-9527-4586-a56f-9e2f4e8370a8%40sessionmgr102>
93. Woodman, R. W. in King, D. C. (1978). Organizational climate: Science or folklore? *The Academy of Management Review*, 3(4), 816–826. Dostopno prek <https://www-jstor-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/257936>

94. Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: a study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), 77–88. doi: 10.1080/01900692.2015.1072217
95. Yurtseven, G. in Halici, A. (2012). Importance of the Motivational Factors Affecting Employees Satisfaction. *International Business Research*, 5(1), 72–79. doi: 10.5539/ibr.v5n1p72
96. Zeb, A., Rehman, S., Saeed, G., Ullah, H. (2014). A study of the relationship between reward and recognition and employees job satisfaction: A literature review. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 7(2), 295–308. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f287832d-8d92-41a6-b11d-e8d006a7277b%40sessionmgr120>
97. Zupan, N. (1999). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija*, 10, 1–14. Dostopno prek <http://www.delavska-participacija.com/strokovni-clanki/?Sklop=%25&besede=nada+zupan&letnik=1999&stevilka=10&sort=1&nacin=1&Submit=Iskanje&search=1>

Priloge

Priloga A: Rezultati analize zanesljivosti merskih instrumentov

Tabela A.1: Cronbach alfa koeficient za konstrukt zadovoljstvo zaposlenih (vsi indikatorji)

Statistike zanesljivosti	
Cronbach alfa	Število indikatorjev
0,862	16

Tabela A.2: Statistike za veljavnost konstrukta zadovoljstvo zaposlenih (vsi indikatorji)

Statistike za posamezne indikatorje-konstrukt				
	Aritmetična sredina konstrukta brez indikatorja	Varianca konstrukta brez indikatorja	Popravljen korelacija indikatorja-konstrukta	Cronbach alfa brez indikatorja
Z1 Imam dober odnos s sodelavci.	49,26	114,307	0,344	0,860
Z2 Rad/a imam svoje delo.	49,28	110,980	0,482	0,855
Z3 Zadovoljen/a sem z varnostjo zaposlitve.	49,79	105,639	0,647	0,848
Z4 Številna pravila in postopki otežujejo moje delo.	50,26	122,817	-0,123	0,881
Z5 Zadovoljen/a sem z delovnim časom.	50,00	105,919	0,474	0,855
Z6 Imam občutek, da je moje delo pomembno in cenjeno.	50,20	103,555	0,576	0,850
Z7 Zadovoljen/a sem z možnostmi za izobraževanje.	50,38	104,928	0,565	0,850
Z8 Obseg del, ki ga opravljam, je prevelik.	49,83	123,370	-0,143	0,882
Z9 Dobim ustrezno plačilo za svoje delo.	51,34	104,267	0,615	0,848
Z10 Zadovoljen/a sem s sodelovanjem z neposredno nadrejenim/vodjo.	49,84	101,952	0,673	0,845
Z11 Za svoje delo imam na voljo vse pripomočke/opremo, ki jih potrebujem.	49,86	104,064	0,589	0,849
Z12 Zadovoljen/a sem z možnostmi za napredovanje.	50,79	103,121	0,640	0,847
Z13 Moj nadrejeni je dovolj sposoben/kompetenten za opravljanje svojega dela.	49,85	101,291	0,689	0,844
Z14 Zadovoljen/a sem s stimulacijami in nagradami za dobro opravljeno delo.	51,36	103,720	0,603	0,848
Z15 Nadzor pri delu, ki ga vrši nadrejeni, je ustrezen.	49,86	104,264	0,637	0,847
Z16 Zadovoljen/a sem z vodstvom podjetja.	50,23	103,039	0,661	0,846

Tabela A.3: Cronbach alfa koeficient za konstrukt zadovoljstvo zaposlenih (izbrani indikatorji)

Statistike zanesljivosti	
Cronbach alfa	Število indikatorjev
0,904	14

Tabela A.4: Statistike za veljavnost konstrukta zadovoljstvo zaposlenih (izbrani indikatorji)

Statistike za posamezne indikatorje-konstrukt				
	Aritmetična sredina konstrukta brez indikatorja	Varianca konstrukta brez indikatorja	Popravljen korelacija indikatorja-konstrukta	Cronbach alfa brez indikatorja
Z1 Imam dober odnos s sodelavci.	49,26	114,307	0,344	0,860
Z2 Rad/a imam svoje delo.	49,28	110,980	0,482	0,855
Z3 Zadovoljen/a sem z varnostjo zaposlitve.	49,79	105,639	0,647	0,848
Z5 Zadovoljen/a sem z delovnim časom.	50,00	105,919	0,474	0,855
Z6 Imam občutek, da je moje delo pomembno in cenjeno.	50,20	103,555	0,576	0,850
Z7 Zadovoljen/a sem z možnostmi za izobraževanje.	50,38	104,928	0,565	0,850
Z9 Dobim ustrezno plačilo za svoje delo.	51,34	104,267	0,615	0,848
Z10 Zadovoljen/a sem s sodelovanjem z neposredno nadrejenim/vodjo.	49,84	101,952	0,673	0,845
Z11 Za svoje delo imam na voljo vse pripomočke/opremo, ki jih potrebujem.	49,86	104,064	0,589	0,849
Z12 Zadovoljen/a sem z možnostmi za napredovanje.	50,79	103,121	0,640	0,847
Z13 Moj nadrejeni je dovolj sposoben/kompetenten za opravljanje svojega dela.	49,85	101,291	0,689	0,844
Z14 Zadovoljen/a sem s stimulacijami in nagradami za dobro opravljeno delo.	51,36	103,720	0,603	0,848
Z15 Nadzor pri delu, ki ga vrši nadrejeni, je ustrezen.	49,86	104,264	0,637	0,847
Z16 Zadovoljen/a sem z vodstvom podjetja.	50,23	103,039	0,661	0,846

Tabela A.5: Cronbach alfa koeficient za konstrukt komunikacija

Statistike zanesljivosti	
Cronbach alfa	Število indikatorjev
0,907	13

Tabela A.6: Statistike za veljavnost konstrukta komunikacija

Statistike za posamezne indikatorje-konstrukt				
	Aritmetična sredina konstrukta brez indikatorja	Varianca konstrukta brez indikatorja	Popravljen korelacija indikatorja-konstrukta	Cronbach alfa brez indikatorja
K1 S strani vodje dobim mnenje o kakovosti dela, ki ga opravi.	37,97	104,512	0,717	0,895
K2 Zdi se mi, da je v podjetju dobra komunikacija.	38,41	104,512	0,746	0,894
K3 Poznam merila, na podlagi katerih sem ocenjen za svoje delo.	38,41	106,944	0,631	0,899
K4 Informacije, ki jih potrebujem za svoje delo, prejmem pravočasno.	38,03	105,331	0,708	0,896
K5 Komunikacija med sodelavci je v podjetju dobra in sproščena.	37,94	110,601	0,554	0,902
K6 V zadnjem mesecu sem prejel/a pohvalo za svoje delo.	38,93	107,400	0,537	0,904
K7 Od najbližjih sodelavcev dobim točne informacije.	37,80	114,924	0,387	0,909
K8 Vem, kaj se od mene pričakuje pri mojem delu.	37,02	116,809	0,435	0,907
K9 Cilji podjetja so mi znani.	38,05	107,505	0,592	0,901
K10 Moje mnenje se pri delu upošteva.	38,32	106,608	0,695	0,897
K11 Nadrejeni mi pomagajo pri reševanju problemov, povezanih z delom.	37,75	105,364	0,707	0,896
K12 Obveščen/a sem, kaj se dogaja s podjetjem.	38,76	106,546	0,646	0,899
K13 Nadrejeni me poslušajo in mi namenijo pozornost.	37,95	105,766	0,709	0,896

Tabela A.7: Cronbach alfa koeficient za konstrukt pripadnost

Statistike zanesljivosti	
Cronbach alfa	Število indikatorjev
0,773	6

Tabela A.8: Statistike za veljavnost konstrukta pripadnost

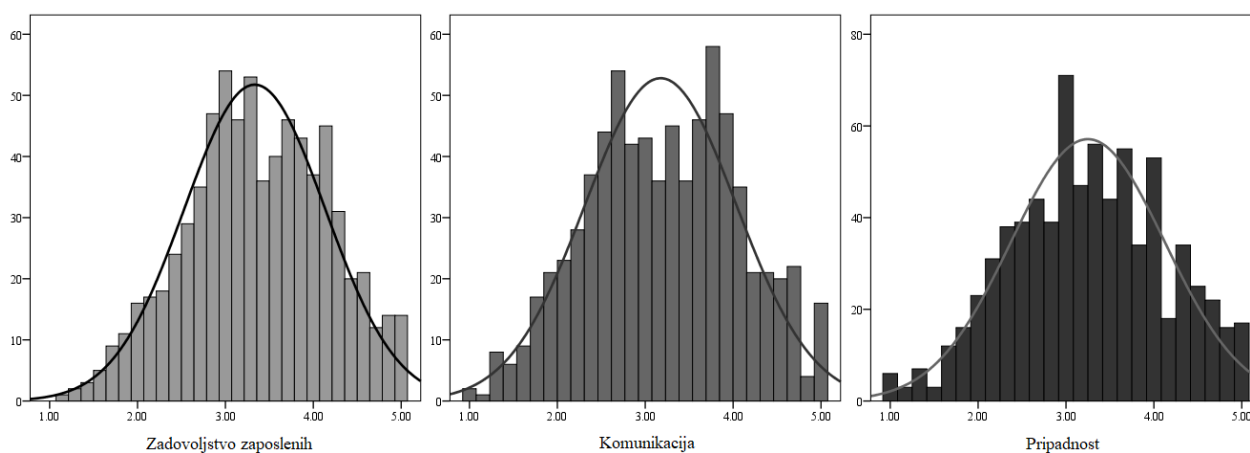
Statistike za posamezne indikatorje-konstrukt				
	Aritmetična sredina konstrukta brez indikatorja	Varianca konstrukta brez indikatorja	Popravljen korelacija indikatorja-konstrukta	Cronbach alfa brez indikatorja
P1 Z veseljem bi svoje trenutno delo opravljal/a do upokojitve.	16,03	19,185	0,559	0,729
P2 Čutim, da imam premalo drugih možnosti zaposlitve, da bi zapustil/a trenutno delovno mesto.	16,52	23,731	0,169	0,824
P3 Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, prijateljem in znancem pohvalim kot dobrega delodajalca.	16,17	19,191	0,612	0,716
P4 Na trenutnem delovnem mestu sem v delo vložil/a preveč dela in truda, da bi ga zapustil/a.	15,80	21,117	0,511	0,743
P5 Čutim se močno povezanega s podjetjem.	16,17	19,157	0,691	0,699
P6 Tudi če bi drugje dobil/a boljše delo, podjetja ne bi zapustil/a.	16,76	18,068	0,637	0,706

Priloga B: Prikaz porazdelitve konstruktov zadovoljstvo zaposlenih, komunikacija in pripadnost

B.1: Porazdelitve konstruktov in deskriptivne statistike

Spremenljivka	n	minimum	maksimum	aritmetična sredina	standardni odklon	asimetrija		sploščenost	
						koef.	stand. napaka	koef.	stand. napaka
Konstrukt zadovoljstvo zaposlenih	729	1,14	5,00	3,33	0,80	-0,12	0,09	-0,50	0,18
Konstrukt komunikacija	742	1,00	5,00	3,18	0,86	-0,04	0,09	-0,63	0,18
Konstrukt pripadnost	753	1,00	5,00	3,25	0,88	-0,07	0,09	-0,49	0,18

B.2: Prikazi porazdelitev izvedenih spremenljivk/konstruktov



Priloga C: Rezultati regresijske analize

Tabela C.1: Regresijski model 1 (konstrukti), pregled

Regresijski model, pregled				
Model	R	R ²	Prilagojen R ²	Standardna napaka ocene
1	0,878 ^a	0,771	0,770	0,384
a. Neodvisne spremenljivke: (konstanta), pripadnost, komunikacija				

Tabela C.2: Regresijski model 1 (konstrukti), analiza variance

ANOVA ^a						
Model		Vsota kvadratov	Prostostne stopnje	Povprečje vsote kvadratov	F vrednost	Stopnja značilnosti
1	Regresija	336,547	2	168,273	1143,357	0,000 ^b
	Reziduali	100,079	680	0,147		
	Skupaj	436,626	682			
a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo						
b. Neodvisni spremenljivki: komunikacija, pripadnost						

Tabela C.3: Regresijski model 1 (konstrukti), regresijski koeficienti

Koeficienti ^a						
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t vrednost	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
1	(konstanta)	0,487	0,062		70,844	0,000
	komunikacija	0,625	0,022	0,672	280,744	0,000
	pripadnost	0,261	0,021	0,286	120,241	0,000
a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo						

Tabela C.4: Regresijski model 2 (posamezni indikatorji), pregled

Regresijski model, pregled				
Model	R	R ²	Prilagojen R ²	Standardna napaka ocene
2	0,899 ^a	0,808	0,802	0,356

a. Neodvisne spremenljivke: (konstanta), K1-K13, P1-P6

Tabela C.5: Regresijski model 2 (posamezni indikatorji), analiza variance

ANOVA ^a						
Model		Vsota kvadratov	Prostostne stopnje	Povprečje vsote kvadratov	F vrednost	Stopnja značilnosti
2	Regresija	3520,775	19	180,567	1460,807	0,000 ^b
	Reziduali	830,851	663	0,126		
	Skupaj	4360,626	682			

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo
b. Neodvisne spremenljivke: K1-K13, P1-P6

Tabela C.6: Regresijski model 2 (posamezni indikatorji), regresijski koeficienti

Koefficienti ^a						
Model		Nestandard. koeficienti		Stand. koeficienti	t vrednost	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta		
2	(konstanta)	0,869	0,084		100,287	0,000
	K1 (S strani vodje dobim mnenje o kakovosti dela, ki ga opravi.)	0,076	0,017	0,126	40,438	0,000
	K2 (Zdi se mi, da je v podjetju dobra komunikacija.)	0,092	0,018	0,145	40,973	0,000
	K3 (Poznam merila, na podlagi katerih sem ocenjen za svoje delo.)	0,014	0,015	0,023	0,980	0,327
	K4 (Informacije, ki jih potrebujem za svoje delo, prejmem pravočasno.)	0,085	0,016	0,135	50,160	0,000
	K5 (Komunikacija med sodelavci je v podjetju dobra in sproščena.)	0,023	0,016	0,033	10,465	0,143
	K6 (V zadnjem mesecu sem prejel/a pohvalo za svoje delo.)	0,009	0,011	0,017	0,819	0,413
	K7 (Od najbližjih sodelavcev dobim točne informacije.)	0,014	0,015	0,019	0,935	0,350
	K8 (Vem, kaj se od mene pričakuje pri mojem delu.)	-0,015	0,019	-0,016	-0,793	0,428
	K9 (Cilji podjetja so mi znani.)	0,018	0,015	0,030	10,234	0,217
	K10 (Moje mnenje se pri delu upošteva.)	0,044	0,016	0,068	20,760	0,006
	K11 (Nadrejeni mi pomagajo pri reševanju problemov, povezanih z delom.)	0,097	0,019	0,155	50,035	0,000
	K12 (Obveščen/a sem, kaj se dogaja s podjetjem.)	0,038	0,015	0,061	20,569	0,010
K13 (Nadrejeni me poslušajo in mi namenijo pozornost.)	0,035	0,020	0,055	10,769	0,077	

P1 (Z veseljem bi svoje trenutno delo opravljal/a do upokojitve.)	0,084	0,013	0,143	60,431	0,000
P2 (Čutim, da imam premalo drugih možnosti zaposlitve, da bi zapustil/a trenutno delovno mesto.)	-0,008	0,011	-0,013	-0,754	0,451
P3 (Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, prijateljem in znancem pohvalim kot dobrega delodajalca.)	0,072	0,017	0,115	40,231	0,000
P4 (Na trenutnem delovnem mestu sem v delo vložil/a preveč dela in truda, da bi ga zapustil.)	0,017	0,015	0,023	10,090	0,276
P5 (Čutim se močno povezanega s podjetjem.)	0,026	0,018	0,038	10,394	0,164
P6 (Tudi če bi drugje dobil/a boljše delo, podjetja ne bi zapustil/a.)	0,053	0,013	0,093	40,085	0,000
K1 (S strani vodje dobim mnenje o kakovosti dela, ki ga opravi.)	0,869	0,084		100,287	0,000
K2 (Zdi se mi, da je v podjetju dobra komunikacija.)	0,076	0,017	0,126	40,438	0,000

a. Odvisna spremenljivka: zadovoljstvo

Spoštovani,

v podjetju X smo se za povečanje zadovoljstva zaposlenih in boljšo organizacijsko klimo odločili izmeriti trenutno stanje. Prosili bi vas, da v priloženem vprašalniku izrazite svoje resnično mnenje o vašem zadovoljstvu, motiviranosti in delovanju podjetja, s pomočjo katerega bomo prepoznali prednosti in slabosti. Tako boste prispevali k možnostim za izboljšave.

Vprašalnik je popolnoma anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni za prikaz slike stanja v podjetju. Izpolnjenega prosimo vložite v priloženo kuverto s plačano poštnino in ga do 14. 2. 2018 odvrzite v najbližji nabiralnik.

Že vnaprej se vam najlepše zahvaljujemo za sodelovanje!

V vprašalniku so trditve, ki opisujejo delovanje podjetja in vaše zadovoljstvo. S pomočjo spodaj navedene lestvice izrazite svoje strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. To naredite tako, da obkrožite številko, ki ustreza oceni vašega strinjanja s posamezno trditvijo.

Lestvica:

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

1	Imam dober odnos s sodelavci.	1	2	3	4	5
2	Rad/a imam svoje delo.	1	2	3	4	5
3	Zadovoljen/a sem z varnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5
4	Številna pravila in postopki otežujejo moje delo.	1	2	3	4	5
5	Zadovoljen/a sem z delovnim časom.	1	2	3	4	5
6	Imam občutek, da je moje delo pomembno in cenjeno.	1	2	3	4	5
7	Zadovoljen/a sem z možnostmi za izobraževanje.	1	2	3	4	5
8	Obseg del, ki ga opravljam, je prevelik.	1	2	3	4	5
9	Dobim ustrezno plačilo za svoje delo.	1	2	3	4	5
10	Zadovoljen/a sem s sodelovanjem z neposredno nadrejenim/vodjo.	1	2	3	4	5

11	Za svoje delo imam na voljo vse pripomočke/opremo, ki jih potrebujem.	1	2	3	4	5
12	Zadovoljen/a sem z možnostmi za napredovanje.	1	2	3	4	5
13	Moj nadrejeni je dovolj sposoben/kompetenten za opravljanje svojega dela.	1	2	3	4	5
14	Zadovoljen/a sem s stimulacijami in nagradami za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
15	Nadzor pri delu, ki ga vrši nadrejeni, je ustrezen.	1	2	3	4	5
16	Zadovoljen/a sem z vodstvom podjetja.	1	2	3	4	5
17	S strani vodje dobim mnenje o kakovosti dela, ki ga opravi.	1	2	3	4	5
18	Zdi se mi, da je v podjetju dobra komunikacija.	1	2	3	4	5
19	Poznam merila, na podlagi katerih sem ocenjen za svoje delo.	1	2	3	4	5
20	Informacije, ki jih potrebujem za svoje delo, prejmem pravočasno.	1	2	3	4	5
21	Komunikacija med sodelavci je v podjetju dobra in sproščena.	1	2	3	4	5
22	V zadnjem mesecu sem prejel/a pohvalo za svoje delo.	1	2	3	4	5
23	Od najbližjih sodelavcev dobim točne informacije.	1	2	3	4	5
24	Vem, kaj se od mene pričakuje pri mojem delu.	1	2	3	4	5
25	Cilji podjetja so mi znani.	1	2	3	4	5
26	Moje mnenje se na delu upošteva.	1	2	3	4	5
27	Nadrejeni mi pomaga pri reševanju problemov, povezanih z delom.	1	2	3	4	5
28	Obveščen/a sem, kaj se dogaja s podjetjem.	1	2	3	4	5
29	Nadrejeni me posluša in mi namenja pozornost.	1	2	3	4	5
30	Z veseljem bi svoje trenutno delo opravljal/a do upokojitve.	1	2	3	4	5
31	Čutim, da imam premalo drugih možnosti zaposlitve, da bi zapustil/a trenutno delovno mesto.	1	2	3	4	5

32	Podjetje, v katerem sem zaposlen/a, prijateljem in znancem pohvalim kot dobrega delodajalca.	1	2	3	4	5
33	Na trenutnem delovnem mestu sem v delo vložil/a preveč dela in truda, da bi ga zapustil/a.	1	2	3	4	5
34	Čutim se močno povezanega s podjetjem.	1	2	3	4	5
35	Tudi če bi drugje dobil/a boljše delo, podjetja ne bi zapustil/a.	1	2	3	4	5

Prosimo vas še, če pri spodnjih trditvah označite, v kolikšni meri se strinjate, da **je za vašo motivacijo pri delu pomembno**:

36	Ustrezno plačilo za opravljeno delo	1	2	3	4	5
37	Možnost prejema stimulacije za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
38	Dober odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
39	Dobro sodelovanje z nadrejenim	1	2	3	4	5
40	Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5

Lestvica: 1=sploh se ne strinjam 2=se ne strinjam 3=niti se ne strinjam niti se strinjam 4=strinjam se 5=popolnoma se strinjam

Ali bi nam želeli še kaj sporočiti? _____

Demografska vprašanja:

Spol:

- a) moški
- b) ženska

Starost:

- a) 15–24
- b) 25–34
- c) 35–44
- d) 45–54
- e) 55+

Izobrazba:

- a) osnovnošolska ali manj
- b) srednješolska
- c) višješolska, visokošolska ali več

Delovna doba v podjetju:

- a) 0–5 let
- b) 6–10 let
- c) 11–15 let
- d) 16–20 let
- e) 21–25 let
- f) 26 let in več