

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klemen Vozel

**Organizacijsko vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih v
oddelku organizacije X**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Klemen Vozel

Mentor: izr. prof. dr. Andrej Rus

**Organizacijsko vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih v
oddelku organizacije X**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2014

Zahvala

Glavna zahvala gre mojim staršem, ki so mi vsa leta študija stali ob strani.

Zahvaljujem se svojemu mentorju dr. Andreju Rusu za vso strokovno pomoč in svetovanje pri pisanju magistrskega dela.

Hvala tudi vsem zaposlenim v oddelku, ki so si vzeli čas in sodelovali v raziskavi.

Organizacijsko vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih v oddelku organizacije X

V magistrskem delu smo preučevali organizacijsko vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih znotraj oddelka organizacije, ki želi biti anonimna. Oddelek v skladu s predpisi zagotavlja pripravo programa varnosti organizacije X, ter na njegovi podlagi skrbi za javno varnost in javni red na pristojnem območju.

V teoretičnem delu smo opredelili pojem organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih, dejavnike vzdušja in zadovoljstva ter načine merjenja vzdušja in zadovoljstva v organizaciji. Osredotočili smo se tudi na preučitev pojma vodenja in vpliva stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih. Ugotovili smo, da različni stili vodenja različno vplivajo na zadovoljstvo.

V empiričnem delu smo se ukvarjali z analizo vzdušja. Tako ta del predstavlja izsledke analize po dejavnikih organizacijskega vzdušja in osebnega zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Izvedli smo spletno anketiranje z vprašalnikom, ki smo ga razposlali na elektronske naslove vseh zaposlenih v oddelku. S pridobljenimi podatki smo izoblikovali skupine najboljše, srednje in najslabše ocenjenih dejavnikov. Vodstvu oddelka smo z njimi prikazali smernice akcijskega načrta, ki ga bodo pripravili, da se bosta organizacijsko vzdušje in zadovoljstvo sodelavcev izboljšali.

Ključne besede: organizacijsko vzdušje, zadovoljstvo zaposlenih, vodenje, oddelek organizacije X.

Organizational climate and employee satisfaction in department of the organization X

In master thesis we studied the organizational climate and employee satisfaction within the department of the organization, who wants to be anonymous. Department in accordance with the regulations provides a security program of the organization X, and on its basis concerns for public safety and public order in their area of responsibility.

Theoretical part defines the concept of organizational climate and employee satisfaction, factors of satisfaction and atmosphere factors and ways of measuring atmosphere and satisfaction in the organization. We focused on the examination of the concept of leadership and on the influence of leadership style on employee satisfaction. We found out that different leadership styles have different impact on employee satisfaction.

In the empirical part we were dealing with the analysis of the climate. This part presents the results of the analysis of the factors of organizational climate and personal satisfaction of employees in the workplace. We carried out an online survey with a questionnaire, which was sent to the email addresses of all employees in the department. With gained data we have created a group of the best, medium and the worst rated factors. We presented, to the leadership of the department, the guidelines of the action plan, which will be prepared to improve organizational climate and employee satisfaction.

Key words: organizational climate, employee satisfaction, leadership, department of the organization X.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	8
1.1 Opredelitev problema	8
1.2 Cilji in namen dela	8
1.3 Metodologija, teza in raziskovalne hipoteze	9
2 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKEGA VZDUŠJA	11
2.1 Dejavniki organizacijskega vzdušja	14
2.1.1 Odnos do kakovosti	15
2.1.2 Inovativnost, iniciativnost	15
2.1.3 Motivacija in zavzetost.....	16
2.1.4 Pripadnost.....	17
2.1.5 Strokovna usposobljenost in učenje	17
2.1.6 Notranji odnosi	18
2.1.7 Poslanstvo, vizija in cilji	18
2.1.8 Organiziranost	19
2.1.9 Vodenje	19
2.1.10 Komuniciranje in informiranje.....	20
2.1.11 Razvoj kariere	20
2.1.12 Nagrajevanje.....	21
2.2 Merjenje organizacijskega vzdušja	22
3 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	24
3.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih.....	25
3.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	27
4 VODENJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	29
4.1 Vodenje in stili vodenja.....	29
4.2 Vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih	31

5 RAZISKAVA.....	34
5.1 Projekt SiOK	34
5.2 Predstavitev organizacije X in oddelka organizacije X	36
5.2.1 Organizacija X.....	36
5.2.2 Oddelek organizacije X.....	37
5.3 Podatki o raziskavi	38
5.3.1 Metodologija raziskave	39
5.3.2 Vzorec raziskave in odzivnost.....	39
5.3.3 Grafična predstavitev vzorca raziskave.....	40
5.3.4 Predstavitev vprašalnika.....	43
5.4 Analiza po dejavnikih.....	43
5.4.1 Odnos do kakovosti	44
5.4.2 Organiziranost	45
5.4.3 Poslanstvo, vizija in cilji	46
5.4.4 Strokovna usposobljenost in učenje	47
5.4.5 Komuniciranje in informiranje.....	48
5.4.6 Notranji odnosi.....	49
5.4.7 Inovativnost, iniciativnost	50
5.4.8 Motivacija in zavzetost.....	51
5.4.9 Vodenje	52
5.4.10 Pripadnost.....	53
5.4.11 Nagrajevanje.....	54
5.4.12 Razvoj kariere	55
5.4.13 Osebno zadovoljstvo pri delu	56
5.4.14 Povprečne vrednosti opazovanih dejavnikov	57
6 KRITIČNA ANALIZA	58
6.1 Vzdušje – vsi zaposleni	58

6.2 Vzdušje – glede na lokacijo delovnega mesta.....	62
6.3 Osebno zadovoljstvo pri delu	64
7 ZAKLJUČEK.....	65
8 LITERATURA.....	73
Priloga: Primer vprašalnika.....	80

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema

Organizacijsko vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih sta dva pojma, ki ju bi morala sleherni organizacija dobro poznati. Zelo pomembno je, da organizacija preučuje organizacijsko vzdušje, saj le to vpliva na zadovoljstvo njenih zaposlenih in na uspešnost poslovanja. Doseganje zastavljenih ciljev in zasledovanje poslanstva organizacije je odvisno od ugodnega oz. neugodnega organizacijskega vzdušja in zadovoljstva.

V tem magistrskem delu se ukvarjamo z organizacijskim vzdušjem in zadovoljstvom zaposlenih znotraj oddelka organizacije, ki želi ostati anonimna. Oddelek v skladu s predpisi zagotavlja pripravo programa varnosti organizacije X, ter na njegovi podlagi skrbi za javno varnost in javni red na območju organizacije X. Organizacija X deluje v javnem sektorju.

Zanima nas, kakšno je organizacijsko vzdušje, ter kako zadovoljni so zaposleni v oddelku. Zadovoljni zaposleni so namreč velik kapital organizacije in so ključ do organizacijskega uspeha. Preučujemo tudi vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih. Vsak vodja namreč uporablja zanj značilno in celovito obliko stila vodenja. Pogledamo si, kako določen stil vodenja doživljajo in zaznavajo sodelavci, kako to vpliva na njihovo osebno zadovoljstvo pri delu.

Magistrsko delo ima tako velik pomen in je zelo relevantno za oddelek, ki se spopada z očitki o šikaniranju, grožnjah z odpovedjo delovnega razmerja, nespoštovanju podrejenih in nasploh neugodnem organizacijskem vzdušju. Prav zaradi tega, je želelo vodstvo dobiti podatke o zadovoljstvu svojih zaposlenih in organizacijskem vzdušju. Z rezultati merjenja je pridobilo povratno informacijo o tem, kako dobro oddelek izpolnjuje potrebe in pričakovanja zaposlenih, ugotovilo bo, kaj je treba spremeniti in kje, da bo organizacijsko vzdušje boljše. Z rezultati raziskave bo vodstvo lahko pripravilo akcijski načrt za realizacijo sprememb znotraj oddelka.

1.2 Cilji in namen dela

Osnovni cilj magistrskega dela je narediti analizo organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih v oddelku organizacije X. Zanima nas kakšno je organizacijsko vzdušje v oddelku organizacije X, kaj se da izboljšati in kje so kritične točke. To je prva raziskava o

organizacijskem vzdušju in zadovoljstvu zaposlenih z dodelanim vprašalnikom SiOK v oddelku organizacije X. Z nalogo preučimo vse dejavnike organizacijskega vzdušja, dejavnike zadovoljstva zaposlenih in vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih. Ključno je tudi testiranje hipoteze in teze ter izoblikovanje odgovorov na raziskovalna vprašanja.

V tem magistrskem delu skušamo odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšno je organizacijsko vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih v oddelku organizacije X?
- Kolikšen delež zaposlenih v oddelku organizacije X je zadovoljnih in kolikšen delež jih je nezadovoljnih na delovnem mestu?
- Kateri dejavnik organizacijskega vzdušja v oddelku organizacije X je najbolj ocenjen?
- Ali stil vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih?

Namen magistrskega dela je predstaviti enega izmed načinov merjenja organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih, ter opozoriti na pomen ustreznega upravljanja s človeškimi viri. S pomočjo rezultatov raziskave želimo pokazati vodstvu, kje so najbolj potrebne izboljšave pri ravnanju z zaposlenimi za oblikovanje ugodnejšega vzdušja. Rezultati vprašalnika so namenjeni predvsem vodstvenemu kadru oddelka z možnostjo periodičnega merjenja vzdušja in zadovoljstva v bodoče.

1.3 Metodologija, teza in raziskovalne hipoteze

V teoretičnem delu uporabimo metodo kompilacije in klasifikacije, pregledamo literaturo. Osredotočimo se na preučitev literature s področja organizacijskega vzdušja, zadovoljstva in stilov vodenja. Predvsem nas zanima obravnava: vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih. Na pridobljeni teoretski podlagi je utemeljen empiričen del, v katerem preverimo zapisane hipoteze.

Empiričen del magistrskega dela predstavlja analiza organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih v oddelku (objekt raziskave) organizacije X. Gre za študijo primera (konkretne skupine 55 zaposlenih znotraj organizacije X) s kvantitativno metodo: spletnim anketnim vprašalnikom med zaposlenimi. Vprašalnik je anonimen in vključuje vse zaposlene znotraj oddelka. Merski instrument je tako dodelan vprašalnik SiOK, sestavljen iz 67 trditev, ki se navezujejo na različne dimenzije organizacijskega vzdušja. Vprašalnik vsebuje tudi trditve o

zadovoljstvu zaposlenih z različnimi vidiki dela. Postavljena so še 4 dodatna vprašanja o zaposlenih, ki se navezujejo na demografske podatke in na lokacijo delovnega mesta. Navedene trditve se ocenjujejo na podlagi štiri stopenjske lestvice, pri čemer 1 pomeni se ne strinjam in 4 popolnoma se strinjam. Rezultati analize so prikazani s povprečnimi vrednostmi ocen in standardnimi odkloni po posameznih dejavnikih organizacijskega vzdušja in zadovoljstva. Podatki so obdelani s pomočjo statističnih programov.

Definirali smo naslednje hipoteze in tezo, ki jih z raziskavo tudi testiramo:

Teza:

- Stil vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Hipoteze:

- Hipoteza 1: Zaposleni, ki je bolj zadovoljen z delom, zaznava bolj ugodno organizacijsko vzdušje.
- Hipoteza 2: Nezadovoljni zaposleni niso pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu od njih zahteva.
- Hipoteza 3: Večina zaposlenih mlajših od 40 let bi zapustila oddelek organizacije X, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

2 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKEGA VZDUŠJA

Organizacije se dandanes soočajo z veliko več izzivi, kot kdajkoli prej. Ti izzivi ne vplivajo samo na eno, ampak vplivajo na vse organizacije, ne glede na njihovo strukturo ali velikost. Organizacije morajo za preživetje in za to, da presežejo svoje konkurente, nenehno izboljševati svojo učinkovitost. Eden izmed takih izzivov, s katerimi se spopadajo, je tudi organizacijsko vzdušje.

Organizacijsko vzdušje bi lahko v osnovni označili za izjemno močno silo, ki vpliva na vedenje vsakega posameznika in na skupine formirane znotraj organizacije. Lahko bi rekli, da gre za zaznavanje dogodkov, postopkov, odnosov in pravil v organizaciji, kot jih zaznavajo njeni zaposleni. Zaposleni, vsi skupaj in obenem vsak posebej, ustvarjajo vzdušje v organizaciji. Vsaka organizacija ima edinstveno vzdušje, po katerem se loči od ostalih organizacij.

Sprva bi radi predelali opredelitev pojma organizacijsko vzdušje. Za organizacijsko vzdušje je namreč več avtorjev podalo širok spekter različnih definicij.

Eden prvih, ki se je ukvarjal s preučevanjem organizacijskega vzdušja, je bil, nemški psiholog, Kurt Lewin. Organizacijsko vzdušje je označil za vpliv na posameznikovo vedenje, ki rezultira iz njegovih osebnostnih karakteristik in njegovega psihološkega okolja (Lewin v Dipboye in drugi 1994, 213). Jones-Bearley enostavno definira vzdušje kot tako imenovani psihološki mehurček, ki obkroža delo (Jones-Bearley v Mihalič 2007, 8).

Litwin in Stringer sta leta 1969 definirala organizacijsko vzdušje kot niz merljivih lastnosti delovnega okolja, ki ga neposredno ali posredno zaznavajo zaposleni, ki delajo v tem organizacijskem okolju, ki kot tak motivira in vpliva na njihovo vedenje na delovnem mestu (Litwin in Stringer v Holloway 2012,13).

Gilmer pravi, da je vzdušje tisto na kar reagiramo, torej kontekst delovnega vrveža. Poudari še, da vzdušje pojmuje tiste značilnosti, po katerih se organizacije ločijo med seboj in ki vplivajo na vedenje zaposlenih (Gilmer 1969, 60).

Jurman enostavno pove, da vzdušje ponazarja odnose med zaposlenimi delavci v delovni organizaciji. Če so ti odnosi med zaposlenimi dobri, se zaposleni med seboj dobro razumejo, sodelujejo in dosegajo zastavljene cilje organizacije, potem govorimo o ugodnem vzdušju, ki pri zaposlenih ustvarja občutek zaupanja in živahnosti. Na podlagi take ugodne klime so zaposleni tudi visoko produktivni. Nasprotno pa neugodna klima ustvarja nezaupanje, mrtvilo

in neproduktivnost zaposlenih (Jurman 1981, 203–204). Podobno, ekonomist, Lipovec Filip, ugodno vzdušje definira kot uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj (Lipovec 1987, 302). Goleman, Boyatzis in McKee ugotavljajo, da vzdušje lahko prispeva kar od 20 do 30 odstotkov k skupnemu poslovnemu rezultatu. Ali je ta dober ali slab pa je odvisno od vzdušja, ki vlada v organizaciji (Goleman in drugi 2002, 35).

Eden najpomembnejših raziskovalcev organizacijskega vzdušja je Benjamin Schneider, ki ga definira kot percepcijo dogodkov, postopkov, procedur in odnosov v organizaciji (Schneider 1990, 383–384).

Denison pravi, da je vzdušje zavestno zaznavanje družbenega oz. organizacijskega okolja s strani organizacijskih članov (Denison 1996, 624).

Lipičnik označi vzdušje kot ozračje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih dejavnikov iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na vedenje ljudi in uporabo njihovih zmožnosti. Pove tudi, da se zaradi različnih vzdušij organizacije med seboj razlikujejo (Lipičnik 1998, 73–74).

Vzdušje, pravijo Peterson, Ashkanasy in Wilderon, je set celotnih zaznav, ki jih imajo posamezniki o svojem organizacijskem okolju. Gre za interakcijo med dejanskimi dogodki in percepcijo teh dogodkov s strani zaposlenih. Vzdušje kaže občutke zaposlenih s socialnimi vidiki dela (Peterson in drugi 2000, 2–5).

Trevnova pravi, da je vzdušje odsev, na eni strani tistega, kar zaposleni pričakujejo od svoje organizacije, svojih sodelavcev in na drugi strani odsev tistega kar zaposleni dobijo in ne dobijo (pa bi kljub temu radi dobili) od svoje organizacije in sodelavcev (Treven 2001, 123).

Ovsenik in Ambrož pojmujeta vzdušje, kot ozračje, v katerem člani skupine delajo in sledijo skupnim ciljem. Poudarita, da ima vzdušje osnovo v občutjih zaposlenih, torej njihovih čustvih, zato je hitro spremenljivo in težko obvladljivo (Ovsenik in Ambrož 2000, 228). Podobno tudi Rus (Rus 2004, 176) omeni, da je vzdušje neposredno povezano z zaposlenimi, torej ljudmi in njihovimi osebnostnimi karakteristikami (temperamentom, stališči, motivacijo, sposobnostmi, značajem, vrednotami).

Bowen in Ostroff pravita, da je organizacijsko vzdušje skupna percepcija zaposlenih o tem, kaj organizacija sploh je v smislu delovanja, uveljavljenih politik, postopkov dela, rutin, nagrad, definiranja kaj je v organizaciji pomembno, kakšno vedenje se pričakuje, da je lahko nagrajeno. Percepcija je osnovana na skupnih zaznavah med zaposlenimi znotraj formalnih organizacijskih enot (Bowen in Ostrof 2004, 205).

Musek Lešnik, po podanih sedmih definicijah organizacijskega vzdušja drugih avtorjev, izoblikuje lastno definicijo, ki pravi, da je organizacijsko vzdušje relativno trajen pojav v podjetju, ki označuje množico lastnosti podjetja, ki jih lahko preučujemo z različnimi dimenzijami oz. dejavniki. Te lastnosti so zaznavne narave - zaposleni jih lahko opišejo, kar pomeni, da se jih zavedajo. Vzdušje nastaja preko interakcije med člani podjetja, povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično na vedenje ljudi. Nanaša se tako na odnose med zaposlenimi, kot tudi na odnos podjetja do zunanjega okolja, odraža organizacijske cilje in pa kakovost delovnega okolja. Predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja podjetja (Musek Lešnik 2006).

Banič pravi, da je organizacijsko vzdušje dinamičen sistem, zato nanj vpliva skoraj vse, kar se dogaja znotraj organizacije. Pomembni vplivi na vzdušje so: vodstvo organizacije, zgodovina in tradicija organizacije, vrsta storitev s katerimi se organizacija ukvarja, stranke, pričakovanja v organizaciji, delovni postopki, način dela, organizacija dela, zastavljeni cilji in vrednote organizacije, informacijski sistem ter tehnologija v uporabi (Banič 2007, 43–50). Vsaka organizacija si seveda želi vplive nadzirati v takšni meri, da bi bilo organizacijsko vzdušje ugodno za organizacijo in zaposleni z njim kar se da zadovoljni.

Kavčič pripisuje vzdušju v organizaciji podoben pomen, kot ga ima osebnost za posameznika (Kavčič 2010, 25). Tako kot ima vsak človek svojo edinstveno osebnost, ima tudi vsaka organizacija svojo unikatno organizacijsko vzdušje.

Gruban meni, da je organizacijsko vzdušje trajna lastnost organizacije, vidno očem, ki posamezno organizacijo loči od druge. Zajema skupni sistem vrednot, postavljene norme vedenja in načine kako se zaposleni lotevajo delovnih nalog ter sodelujejo med seboj (Gruban 2013, 25).

Imeti ugodno organizacijsko vzdušje je izjemnega pomena, saj to vpliva na interakcijo med zaposlenimi in povečuje njihov občutek pripadnosti. Ustrežno urejeno okolje in vzdušje spodbujata tudi izmenjavo idej in znanja med zaposlenimi. S tem pa se povečuje intelektualni

kapital organizacije, ki je danes ena najbolj cenjenih vrst kapitala. Bolj, ko se zaposleni čutijo vključene v organizacijo, spoštovane, upoštevane, cenjene, bolj verjetno je, da bodo pozitivno prispevali k doseganju želenih poslovnih rezultatov (Gruban 2003, 8–13). Doseganje ciljev in zasledovanje poslanstva organizacije je lahko uspešno le z dobro usklajenim, ciljno usmerjenim, timom zaposlenih (Možina in drugi 2002, 29–31). Tak tim zaposlenih je voden s strani ljudi, ki morajo upoštevati organizacijsko vzdušje in v skladu z njim pravilno ukrepati oz. delovati.

Organizacijski uspeh je namreč v veliki meri odvisen od kakovosti in truda, ki ga vložijo vodstveni kader v ljudi, ki delajo v organizaciji. Cilj vsake organizacije bi morali biti tudi fleksibilni, produktivni in izobraženi zaposleni, ki predstavljajo kompetitivno prednost pred ostalimi organizacijami. Kompetitivna prednost pa se lahko ustvarja samo v ugodnem organizacijskem vzdušju, v katerem se zaposleni dobro počutijo (Randhawa in Kaur 2014, 26). Ljudje ustvarjajo vrednost organizacije, zato je pomembno, da vodstveni kader, v sklopu upravljanja s človeškimi viri, upošteva vse dejavnike organizacijskega vzdušja. To je tema naslednjega poglavja.

2.1 Dejavniki organizacijskega vzdušja

Dejavniki organizacijskega vzdušja so faktorji, ki ga oblikujejo in so v organizaciji vedno prisotni (Lipičnik 1998, 75). Med seboj se prepletajo in dopolnjujejo ter skupaj ustvarijo značilno organizacijsko vzdušje.

Osnovni dejavniki organizacijskega vzdušja, ki so uporabljeni v vprašalniku pri projektu Slovenska organizacijska klima, so (Poročilo SiOK za leto 2003):

- Odnos do kakovosti;
- Inovativnost, iniciativnost;
- Motivacija in zavzetost;
- Pripadnost;
- Strokovna usposobljenost in učenje;
- Notranji odnosi;
- Poslanstvo, vizija in cilji;
- Organiziranost;
- Vodenje;
- Komuniciranje in informiranje;

- Razvoj kariere;
- Nagrajevanje.

Vse naštetе dejavnike smo preučili v analizi oddelka organizacije X. V nadaljevanju bomo vsakega izmed njih podrobneje predstavili.

2.1.1 Odnos do kakovosti

Kakovost proizvodov in storitev je v današnjem konkurenčnem okolju eden najpomembnejših elementov trženja. Če hoče biti organizacija konkurenčna, mora ponujati kakovostne storitve ali proizvode. Kakovost je skupek vseh opravil in aktivnosti, ki se kažejo v končni obliki produkta in storitve. Zaposleni in predvsem vodje si morajo prizadevati za stalno izboljševanje kakovosti na vseh področjih (Devetak in Vukovič 2002, 287).

Veliko vlogo tako pri tem dejavniku igra vodstvo organizacije, ki s postavitvijo ciljev in strategije, koordiniranjem aktivnosti, planiranjem, nadzorom postavi norme delovanja zaposlenih. S tem dejavnikom organizacija skuša preveriti, če se zaposleni čutijo odgovorne za kakovostno opravljeno delo (Mihalič 2007, 34). Vsaka organizacija naj bi pri navezavi na kakovost upoštevala tri ključna načela: doseči čim večje zadovoljstvo svojih poslovnih partnerjev, stalno izboljševati svoje procese delovanja in doseči čim boljše sodelovanje zaposlenih pri realizaciji ciljev kakovosti (Marolt in Gomišček 2005, 9). Delavci morajo namreč biti ustrezno izobraženi, motivirani, usposobljeni in organizirani, da se ti cilji lahko dosežejo (Jus 2002, 11). Radi pa bi poudarili, da je uspeh celotnega sistema kakovosti odvisen predvsem od interakcij znotraj organizacije, torej od odnosov med sodelavci.

2.1.2 Inovativnost, iniciativnost

Pri tem dejavniku je v ospredju vprašanje, če so zaposleni pripravljeni prevzemati tveganje za uveljavitev svojih inovativnih pobud in če se v organizaciji omogoča zaposlenim postavljanje predlogov izboljšanja delovanja, dodelav produktov oz. storitev. Z dejavnikom inovativnost, iniciativnost se meri ozaveščenost zaposlenih o pomenu inovativnosti.

Pomembno je v organizaciji iti preko ovir ustvarjalnosti, kot so: negativen odnos do novosti, čezmerni stres, strah pred neuspehom inovacije, slepo upoštevanje pravil, sumničenja in domneve, pretirano zanašanje na logiko, prepričanje, da nismo ustvarjalni. Le na tak način se bo sprostilo ozračje ustvarjalnosti, v katerem bodo zaposleni lahko kar se da inovativni in dovzetni za ustvarjalno razmišljanje (Lipičnik in Možina 1993, 94). V vsaki organizaciji je

namreč potrebno ustvariti tudi inovacijsko vzdušje, to je vzdušje, ki je naklonjeno izboljšavam in sprejemanju novosti (Mihalič 2006, 214).

2.1.3 Motivacija in zavzetost

Heller in Hendle sta motivacijo označila za »voljo do dela« (Heller in Hendle 2001, 292). Mayer pa pravi, da je motivacija nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega poslovnega življenja in doživljanje zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v organizaciji, ki je naravnana k uspešnosti, osebnostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti organizacije (Mayer 1994, 18).

Problem motivacije in zavzetosti je problem usmerjene energije in mobilizacija le te k postavljenemu cilju. Zelo dobrodošlo je, če so cilji organizacije hkrati tudi osebni cilji posameznika.

Motivacija je izjemno pomembna aktivnost vodstva, saj si mora vsak vodja prizadevati, da motivira slehernega zaposlenega in formirane delovne skupine, da dosegajo postavljene cilje in zasledujejo poslanstvo organizacije. Vodja mora pri tem imeti v mislih tri dejavnike, ki vplivajo na motivacijo: individualne razlike, organizacijsko prakso in značilnosti dela (Lipičnik 1998, 162). Pozoren mora biti tudi na nove tehnološke spremembe. Motivirati mora zaposlene, da uporabljajo vso tehnologijo, ki je na voljo, da bi kar se da kvalitetno opravljali svoje delo, ter uporabljati pravilno kombinacijo osebnega in neosebnega komuniciranja (preko e-sporočil). Upoštevati mora generacijske spremembe, na primer: generacija Y (rojena med 1976 in 1994) je označena za optimistično, delavno, a hkrati tudi za generacijo, ki ni v veliki meri sposobna prenašati kritike na delovnem mestu. Če vodja usmerja ljudi, ki spadajo v to generacijo, mora poznati njene osnovne značilnosti. Tretji aspekt, na katerega vodja ne sme pozabiti, pa je organizacijska sprememba. Tradicionalne, hierarhično birokratske strukture so bile zamenjane z bolj inovativnimi oblikami, ki so okrepile moč zaposlenih. Vse naštetu mora vodja pri motiviranju svojih sodelavcev upoštevati (Korzynski 2013, 184–186). Motivacija je orodje, ki ga vodstvo uporablja za doseganje postavljenih ciljev organizacije (Adizes 1985, 221).

S tem dejavnikom se tako ugotavlja zavzetost zaposlenih za svoje delo in če je dobro delo v organizaciji primerno cenjeno in nagrajeno.

2.1.4 Pripadnost

Pripadnost je po definiciji Meyerja in Alena psihološko stanje, ki označuje odnos posameznika do organizacije in ima posledice pri odločanju o tem, ali bo ostal v organizaciji ali ne. Njuna definicija obravnava pripadnost kot emocionalno vez z organizacijo. Pripadnost je sestavljena iz emotivne (čustva pripadnosti, identifikacija posameznika z organizacijskimi cilji in vključitve v organizacijo), kalkulativne (ta se nanaša na zavedanje stroškov, ki so povezani z odhodom iz organizacije. Ta pripadnost nastane takrat, ko ima zaposleni več koristi, če ostane v organizaciji, kot pa, če jo zapusti) in normativne pripadnosti (občutenje dolžnosti, da posameznik ostane v organizaciji) (Meyer in Alen v Mesner Andolšek 2002, 14).

Vsaka organizacija si mora sama izboriti in zaslužiti pripadnost in zvestobo svojih zaposlenih. Pripadnost se ne sme obravnavati, kot nekaj samoumevnega, temveč jo je potrebno spoštovati in negovati. Raziskave kažejo, da zaposleni, ki so čustveno privrženi organizaciji, se veselijo prihoda na delo in so ponosni, da delajo v organizaciji, zanjo tudi največ naredijo in so za organizacijo največ vredni (Zupan 2001, 40). Pripadnost oz. lojalnost zaposlenih mora biti eden izmed osnovnih ciljev, ki jih organizacija mora doseči. Pomembno je, da organizacija pripravi zaposlene do tega, da na delovnem mestu ne opravljajo zgolj službe, ampak si dejansko želijo biti tam (Kumar in Shekhar 2012, 100–101).

Pri tem dejavniku se preučuje varnost zaposlitve, ugled, ki ga ima organizacija v okolici, kjer deluje in odnos zaposlenih do organizacije.

2.1.5 Strokovna usposobljenost in učenje

Organizacija mora nuditi usposabljanje svojim zaposlenim. Pri usposabljanju gre za izboljševanje človekovih lastnosti, da bi lahko še bolje opravljali svoje delo (Lipičnik 1998, 197).

Izobraženost zaposlenih je ključni dejavnik konkurenčnosti organizacije. Z izobraževanjem in usposabljanjem se povečuje vrednost organizacije. Prav zaradi tega so v praksi različni programi usposabljanja in prenosi znanja med zaposlenimi. Prav vsi zaposleni se morajo izobraževati, če hočejo, da organizacija ostane konkurenčna. Zaposleni so temeljni vir konkurenčnosti organizacije, zato je izjemno pomembno, da nadgrajujejo, plemenitijo svoje znanje (Treven 1998, 93–94).

Dejavnik meri, če in v kolikšni meri se zaposleni učijo drug od drugih, ali so v organizaciji zaposleni le ljudje, ki so usposobljeni za svoje delo, ali organizacija nudi potrebno usposabljanje in, če pri tem upošteva tudi mnenje zaposlenih.

2.1.6 Notranji odnosi

Pomembno je, da se vsi zaposleni med seboj dobro razumejo. Zaposleni, ki si zaupajo in se pri delu dopolnjujejo, so tudi bolj učinkoviti. Koordinirano delo večjega števila zaposlenih oblikuje določene notranje odnose. Ti so lahko dobri, ko govorimo o sodelovanju, zadovoljstvu zaposlenih, ali pa slabi, ki se kažejo z nezaupanjem, tekmovalnimi odnosi, različnimi stališči, cilji, vrednotami in govorjenjem za hrbtom, obrekovanjem.

Znotraj organizacije je potrebno vzpostaviti medsebojno poznavanje in zaupanje med zaposlenimi, komuniciranje, medsebojno sprejemanje in potrjevanje ter konstruktivno reševanje konfliktov, ki nastanejo (Možina 2002, 23). Le tako se bo lahko izoblikovalo ugodno, prijateljsko vzdušje in organizacija izognila negativnim odnosom, ki povzročajo napeto vzdušje, stres, nezadovoljstvo in konflikte (Jurman 1981, 203). Za dobre notranje odnose je predvsem pomembno to, da vodstvo sprejme svoje podrejene, takšne, kakršni so, upošteva njihove želje in potrebe ter ceni in pohvali njihovo delo (Adizes 1985, 55).

Z dejavnikom notranji odnosi preučujemo odnos med zaposlenimi na isti hierarhični ravni in odnos med zaposlenimi in vodstvom. Zanima nas, če zaposleni cenijo opravljeno delo svojih sodelavcev, če si medsebojno zaupajo in če se spori rešujejo v skupno korist.

2.1.7 Poslanstvo, vizija in cilji

Rozman je opredelil poslanstvo kot bistvo poslovanja organizacije. Nanaša se na temeljna prepričanja, vrednote in prihodnost poslovanja. Določa razpoloženje, kulturo poslovanja in omogoča identifikacijo zaposlenih z organizacijo.

Vizija je idealizirana slika organizacije v prihodnosti. Izjemno pomembni pa so tudi postavljeni cilji, ki morajo biti jasno opredeljeni, dosegljivi, realni in razumljivi vsem zaposlenim. Cilji spodbujajo in usmerjajo delovanje posameznikov, kot tudi celotne organizacije. Organizacije bi morale zaposlene pritegniti k sodelovanju pri določanju ciljev, da bi tako lahko cilji organizacije postali hkrati tudi cilji posameznikov v organizaciji (Rozman 1993, 128–135).

Jasna opredelitev poslanstva, ciljev in vizije vodi zaposlene h kakovostnemu delu, vodilne k učinkovitemu vodenju, uporabnikom in širši skupnosti pa vzbuja zaupanje v organizacijo

(Lešnik Musek 2003, 176–181). Pomembno je, da organizacija doseže optimalno ravnovesje med poslanstvom, vizijo in cilji (Možina in drugi 2002, 12).

S tem dejavnikom se poskuša ugotoviti, ali ima organizacija izoblikovano poslanstvo, vizijo in cilje, ter ali si prizadeva delovati v skladu z njimi. Zastavlja se tudi vprašaje o sprejemanju ciljev za svoje, s strani zaposlenih in če zaposleni sodelujejo pri postavljanju ciljev organizacije.

2.1.8 Organiziranost

Organiziranost je formalna urejenost organizacije. Organizacija mora biti organizirana tako, da se točno ve, kdo je komu nadrejen in kakšne so njegove naloge in odgovornost. Vsaka organizacija ima hierarhijo zaposlenih (organizacijsko shemo). Na vrhu je vodja, ki svojim podrejenim nalaga delo, ti pa nadalje svoje naloge, dolžnosti naložijo svojim podrejenim in s tem tvorijo hierarhijo v organizaciji (Možina in drugi 1994, 380–381). Na oblikovanje organizacijske sheme vplivajo številni notranji in zunanji dejavniki: velikost organizacije, tehnologija, tradicija, struktura zaposlenih, tržišče, vrednote itd. Upoštevujoč vse te elemente mora organizacija izoblikovati strukturo, ki je hkrati stabilna in zaradi potencialnih hitrih sprememb v okolju tudi fleksibilna (Možina in drugi 2002, 412).

Organiziranost je pogoj za doseganje ciljev organizacije. V kaosu bomo težko, če sploh, zasledovali poslanstvo in dosegali postavljene cilje.

Pri tem dejavniku ugotavljamo, ali so odgovornosti in pristojnosti v organizaciji medsebojno uravnotežene na vseh hierarhičnih nivojih. Zanima nas tudi, ali so zadolžitve, ki jih imajo zaposleni, jasno opredeljene in če zaposleni vedo kam spadajo v organizacijski shemi. Vsak zaposleni naj bi imel jasno predstavo o tem, kaj se od njega v organizaciji pričakuje, zato se pri tem dejavniku preverja tudi ta predstava.

2.1.9 Vodenje

Izjemno pomemben dejavnik pri oblikovanju organizacijskega vzdušja je vodenje. To je dejavnost vodstva organizacije in obsega usmerjanje, spodbujanje, motiviranje in vplivanje na zaposlene, da bi delegirane naloge izvrševali čim boljše, ter da bi dosegali zelene cilje (Možina in drugi 2002, 499). Boseman vodenje, zelo podobno, pojmuje kot spodbujanje zaposlenih, usmerjanje, sodelovanje z zaposlenimi, da bi dosegli skupno vizijo organizacije (Boseman 2008, 36). Adizes navede karakteristike, ki bi naj jih posedoval vsak dober vodja. Pravi, da se dober vodja zaveda svojih slabosti in prednosti in jih tudi sprejema, je v stiku s svojim

družbenim okoljem, zna prepoznati odličnost pri ljudeh, sprejema mnenja in pripombe drugih, zna reševati konflikte in ustvarja učno (izobraževalno) okolje (Adizes 1985, 134–135).

Vsak vodja ima svoj zanj značilen stil vodenja, o katerih bomo več povedali v točki 4.1. Na kratko pa lahko povemo, da bo dober vodja vzpostavil pogoje za dobro komunikacijo, motiviral svoje podrejene, spremljal, nadziral, ter celo pomagal pri izvedbi posameznih nalog, če bo pomoč potrebna. Vodja mora biti prvi med enakimi, torej le sodelavec in nikakor ne ukazovalna oseba, ki se jo v organizaciji vsi bojijo (Treven 2001, 155).

V okviru tega dejavnika bomo preučevali samostojnost zaposlenih pri opravljanju dela in kako zelo so naklonjeni, če sploh, sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Zanimalo nas bo tudi kakšna je komunikacija vodstva z delavci. Izvedeli bomo ali se pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela, jih usmerjajo pri delu in če sprejemajo utemeljene pripombe na svoje delo. Preverjalo se bo tudi, ali je v organizaciji v uporabi ukazovalno vodenje in, ali si zaposleni upajo povedati svoje mnenje.

2.1.10 Komuniciranje in informiranje

Komuniciranje (verbalno in neverbalno) je pojem s katerim označujemo vse pojave v katerih si izmenjujemo neko določeno vsebino (znanje, informacije, izkušnje ipd.) (Florjančič in drugi 1994, 133). Je proces izmenjavanja informacij in splošnega razumevanja med dvema osebama (Lunenburg 2010, 1). Cilj vsakega komuniciranja je graditev medsebojnih odnosov, ki usmerjajo delo in uspešnost organizacije (Gruban 2002, 82).

Informiranje ni sinonim komuniciranja. Pri informiranju gre za enosmerno podajanje informacij, delegiranje nalog z vrha, ki ne predvideva odziva, medtem ko gre pri komuniciranju za aktivno udeležbo vseh vključenih v komunikaciji (Gruban 1999, 602–608).

Ta dejavnik preučuje učinkovitost komuniciranja in informiranja s preverbami trditev, ki pravijo, da se delavci z vodjo pogovarjajo sproščeno in enakopravno, da jim vodje posredujejo razumljive in ustrezne informacije, jim dajejo primerna navodila za opravljanje dela in, da so delovni sestanki dobro organizirani.

2.1.11 Razvoj kariere

Nacionalno združenje za razvoj kariere je leta 2008 opredelilo razvoj kariere kot skupno konstelacijo psiholoških, socioloških, izobraževalnih, fizičnih, gospodarskih in naključnih faktorjev, ki s svojo kombinacijo vplivajo na naravo in pomen dela v celotni življenjski dobi katerega koli posameznika (National Career Development Association 2008, 2).

Kariera so delovne pozicije, ki jih posameznik opravlja v svoji zaposlitveni dobi. Lipičnik pravi, da je kariera ne-/načrtovano zaporedje aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času (Lipičnik 1998, 180). Razvoj kariere se nanaša na izboljšanje ali uresničevanje sposobnosti in možnosti posameznika na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih ta pridobi z izobraževanjem (Treven 1998, 197).

Za razvoj kariere si morata prizadevati tako organizacija kot tudi posameznik, v nasprotnem primeru do razvoja ne more priti. Od organizacije se recimo pričakuje, da formira karierne stopnice, ki zaposlenemu nazorno prikažejo, kam se lahko z njegovega delovnega povzpne. Zaposleni pa mora izkazati željo za vzpenjanje po teh stopnicah.

V tem delu bomo preučevali zadovoljstvo zaposlenih z osebnim razvojem, z možnostjo napredovanja, jasnost kriterijev za napredovanje, spodbujanje vodstva k samoiniciativnosti in samostojnosti in vzgajanje naslednikov vodstva.

2.1.12 Nagrajevanje

Nagrajevanje ima dve izjemno pomembni vlogi. Prva je motiviranje zaposlenih, druga pa povečanje predanosti, samoiniciativnosti zaposlenih, ki čutijo, da so za svoje opravljeno delo pravično nagrajeni (Lipičnik 1998, 194). Nagrade imajo učinek tudi za organizacijo, saj preko njih spodbujajo zaposlene k zagotavljanju visoko kakovostnih storitev, ki pa so vitalnega pomena za vsako organizacijo. Organizacije se morajo zavedati, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k ugodnim poslovnim rezultatom, zadovoljstvu zaposlenih, zato sistema nagrajevanja nikakor ne smejo zanemarjati (Bowen in Johnston 1999, 119–129).

Poznamo več oblik nagrajevanja: razne ugodnosti, ki jih zaposleni lahko koristijo tudi izven delovnega mesta, bonitete, pohvale, priznanja, plača, stalnost zaposlitve, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, idr. (Auer Antončič in Antončič 2010, 119). Navedene oblike nagrajevanja pa niso identične za vse organizacije, ampak ima vsaka organizacija svoj sistem nagrajevanja. Ta se izoblikuje na podlagi upoštevanja analize okolja, kjer organizacija deluje, poslovne ter kadrovske strategije (Svetlik in drugi 2009, 531–536).

Z dejavnikom nagrajevanja bomo preučili, če se uspešnost v organizaciji vrednoti po zastavljenih ciljnih in standardih, ali zaposleni prejemajo plačo, ki je vsaj enakovredna ravni plač na trgu, ali so razmerja med plačami znotraj podjetja ustrezna, ali so ustrezno stimulirani tisti, ki so bolj obremenjeni in ali sledi ustrezna kazen za neuspešno opravljeno delo.

2.2 Merjenje organizacijskega vzdušja

Organizacijsko vzdušje se meri z namenom iskanja dimenzij, ki pozitivno ali negativno vplivajo na vedenje posameznikov in skupin, ter na njihovo zadovoljstvo. Vzdušje se meri, da bi se ugotovilo kakšno je in na katerih točkah so potrebne izboljšave oz. spremembe, da bi le to bilo še boljše in s tem bolj ugodno za organizacijo. Zato je nujno, da so organizacije, ki se odločijo meriti organizacijsko vzdušje, pripravljene na seznanitev z vsemi pozitivnimi in negativnimi rezultati merjenja. Smiselno je, da na podlagi rezultatov merjenja, vodstvo organizacije sestavi akcijski načrt za realizacijo sprememb (Altmann 2000).

Merjenje je priporočljivo izvesti vsaj enkrat letno, ter skorajda obvezno pred in po uvedbi radikalne spremembe, ki odločilno vpliva na način dela in zaposlene v organizaciji. Tako bo vodstvo sporočilo delavcem, da jim ni vseeno za njihovo počutje, ter da počne vse, da izboljša zadovoljstvo in aspekte organizacijskega vzdušja (Mihalič 2007, 44).

Gilmer navaja tri osnovne načine merjenja organizacijskega vzdušja:

- Neformalni opisi;
- Sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije;
- Ugotavljanje vzdušja z vprašalniki.

Neformalni opisi so opredeljeni kot osebne sodbe o delovanju organizacije in o reakcijah njenih članov. Podatki o vzdušju se pridobijo na sledeče načine: opazovanja, zapiski, okrožnice. Vsi ti pristopi so subjektivne narave.

Sistematično zbrana opažanja ljudi znotraj organizacije so prav tako subjektivna. Vsak posameznik namreč doživlja organizacijo na svojstven način. Njegovo doživljanje je odvisno od njegovih izkušenj, vrednot, osebnosti, idr. Tako kot neformalni opisi so tudi sistematično zbrana opažanja ljudi precej nezanesljiv vir informacij. Najprimerneje je, če uporabljamo vprašalnike.

Vprašalniki za merjenje organizacijskega vzdušja so sestavljeni iz velikega števila trditev, ki se navezujejo na različne dejavnike vzdušja. Anketirance se sprašuje po stopnji strinjanja z navedeno trditvijo. Vprašalniki morajo biti anonimni, ker nas ne zanima mnenje posameznikov, temveč mnenje skupine ljudi, torej vseh zaposlenih oz. objekta raziskave (Gilmer 1969, 76–78). Zelo priporočljivo je, da je vprašalnik sestavljen šele po posvetovanju med vodstvenim kadrom in je fokusiran na določeno enoto v organizaciji oz. skupino ljudi,

katere vzdušje želi vodstvo izmeriti. Tak vprašalnik najbolj izpostavi dejavnike vzdušja, kateri so v organizaciji najbolj kritični in potrebni izboljšave (Patterson in drugi 2005, 383).

3 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zadovoljstvo zaposlenih je ključni pogoj za uspešnost organizacije in bistvena sestavina delovnega življenja zaposlenega. Zaposleni so srce organizacije, zato si mora vodstvo prizadevati, da bo vsak posameznik kar se da zadovoljen z vsemi aspekti, ki lahko vplivajo na njegovo počutje in zadovoljevanje njegovih potreb. Iz tega vidika je zadovoljevanje potreb zaposlenih izjemno pomembna naloga organizacije. Vsak zaposleni ima namreč svoje potrebe in interese, katere bi rad zadovoljil na delovnem mestu.

V literaturi je moč zaznati več definicij zadovoljstva zaposlenih. Hoppock je leta 1935 definiral zadovoljstvo zaposlenih kot kombinacijo psiholoških, fizičnih in okoljskih razmer, ki povzročijo, da je oseba zadovoljna s svojim delom oz. službo (Hoppock v Aziri 2011, 77).

Hollenbeck in Wright pravita, da je zadovoljstvo prijeten občutek, ki ga zaposleni zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom, ki ga opravlja (Hollenbeck in Wright v Treven 1998, 131).

Schneider za zadovoljstvo pravi, da je individualna reakcija na delovno okolje, dojetanje lastne organizacije, svojih možnosti in pogojev dela, ter pozitivno čustveno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela (Schneider 1990, 303). Podobno ga Zupanova definira kot pozitivno čustveno reakcijo na posameznikovo doživljanje njegovega dela. Opozori na to, da gre za notranje dojetanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere v katerih dela in jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan 2001, 104). Cimerman naveže zadovoljstvo na pozitivno čustveno stanje, ki izhaja iz ocene lastnega dela oz. doživljanja tega dela (Cimerman in drugi 2003, 21).

Weiss na kratko pove, da gre za vrednostno sodbo, ki je pozitivna in jo izrazi zaposleni o svojem lastnem delu ali delovni situaciji v kateri deluje (Weiss 2004, 175).

Armstrong trdi, da je zadovoljstvo občutek oz. občutki zaposlenih o svojem delu. Pozitivni občutki in ugoden odnos do delovnega mesta kažejo na zadovoljstvo pri delu, medtem ko negativni občutki in neugoden odnos do delovnega mesta kaže na nezadovoljstvo (Armstrong 2006, 188).

George in Jones pa pravita, da je zadovoljstvo zaposlenih skupek občutij in verjetij, prepričanij, ki jih imajo zaposleni o njihovi trenutni zaposlitvi (George in Jones v Aziri 2011, 78).

Največkrat uporabljena in navedena definicija pa je Locke-jeva iz leta 1974, ki je definiral zadovoljstvo kot prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki je posledica posameznikove ocene njegove zaposlitve ali delovnih izkušenj (Locke v Saari in Judge 2004, 396).

Zadovoljstvo z delom se kaže kot obnašanje posameznika na delovnem mestu, ki je odraz njegovega čustvenega doživljanja okolja kjer dela (Červ 2012, 35). Pomembno je opozoriti, da zadovoljstvo vpliva tako na fizične, kot tudi na mentalne sposobnosti zaposlenih. Posameznik mora ohranjati zdravo telo in um, da lahko opravlja fizične in umske dejavnosti na najboljši možni način zanj in za organizacijo v kateri je zaposlen (Solanki 2013, 9).

Zaradi svoje lastne uspešnosti in tudi zadovoljevanja potreb svojih zaposlenih mora organizacija upoštevati vse dejavnike zadovoljstva in si prizadevati, da bi jih izpolnila do te mere, da bi bili zaposleni kar najbolj zadovoljni. Kateri so ti dejavniki pa v naslednji točki tega dela.

3.1 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Dejavniki zadovoljstva različno vplivajo na zaposlene. Kar nekoga razveseljuje, lahko drugega žalosti. Kar je nekomu prioriteta, je lahko drugemu popolnoma nepotrebna stvar. Nekdo si želi visoko plačo, naredi vse, da bi ta bila čim višja, drugemu je bolj pomembno, da na delovnem mestu strokovno napreduje in se razvija. Ljudje smo si torej različni, zato tudi dejavnike zadovoljstva dojemamo različno.

Poznamo več dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva oz. nezadovoljstva na delovnem mestu.

4 dejavnike navajata Georgejeva in Jones: osebnost, delovne vrednote, delovna situacija in družbeni vpliv. Osebnost sta opredelila kot trajen način čustvovanja, razmišljanja in obnašanja osebe. Z delovno situacijo sta mislila na samo delo: sodelavce (nadrejene in podrejene), delovne pogoje, delovni čas, plačilo, varnost zaposlitve. Opozorita, da imajo ljudje notranje in zunanje delovne vrednote in pri družbenem vplivu omenita vpliv sodelavcev, delovno skupino, kateri zaposleni pripada in kulture, v kateri je bil vzgojen ali v kateri živi (George in Jones 1996, 73–79). Na osebnostne lastnosti, potrebe, delovne vrednote organizacija ne more vplivati, z njimi posameznik že pride v organizacijo. Osebnost vpliva na potrebe, želje, zahteve, ki so značilne za zaposlenega. Delovne vrednote se kažejo pri vedenju posameznika, ko opravlja določeno delo. Delimo jih na notranje, ki so povezane s samo naravo dela

(zahtevnost, ustvarjalnost, samostojnost, delo z izzivi, osebna rast, idr.) in zunanje, ki so povezane s posledicami dela (status, plača, varnost zaposlitve, ugodnosti, čas za družino, ustrezno vodenje, dobri odnosi s sodelavci, idr.). Če bo delo ustvarjalo rezultate v skladu z osebnostjo, delovnimi vrednotami, potrebami posameznika, potem bo tak zaposleni zadovoljen na delovnem mestu (Rozman 2001, 63–64). Veliko raziskav je namreč pokazalo, da okoljski dejavniki, torej tudi dejavniki zadovoljstva, vplivajo na produktivnost delavcev in njihovo moralo. Bolj kot bo delavec zadovoljen, bolj bo produktiven in s tem pomemben člen organizacije (Castro in Martins 2010, 1).

Moorhead in Griffin dejavnike delita v tri skupine (Moorhead in Griffin 1989, 88):

- Organizacijski dejavniki: Plača, možnost napredovanja, delo samo, varnost, delovni pogoji;
- Skupinski dejavniki: Sodelavci, nadrejeni, nadzor;
- Osebni dejavniki: Potrebe, ugodnosti.

Svetlik Ivan je združil dejavnike zadovoljstva pri delu v šest skupin (Svetlik v Možina 1998, 156):

- Vsebina dela: Možnost uporabe znanje, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela, raznovrstnost dela;
- Samostojnost pri delu: Možnost odločanja o tem kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije;
- Plača, dodatki in ugodnosti;
- Vodenje in organizacija dela: Ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela;
- Odnos pri delu: Dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci;
- Delovne razmere: Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja.

Plača, napredovanje, nadzor nadrejenih, delo samo in delovni pogoji so osnovni dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in posledično njihovo uspešnost povzamejo Funmilola, Sola in Olusola (Funmilola in drugi 2013, 512–515).

Strnemo lahko, da je veliko dejavnikov, ki lahko na tak ali drugačen način vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih in posledično uspešnost organizacije. Ti dejavniki so: plača, delo, ki ga zaposleni opravlja, sposobnosti zaposlenega, možnosti napredovanja, delovni pogoji, delovne skupine, način vodenja, osebnostne karakteristike in tudi starost (Dipboye in drugi 1994, 158–160).

V naši raziskavi oddelka organizacije X se bomo osredotočili na naslednje dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih:

- Zadovoljstvo z delom;
- Zadovoljstvo z vodstvom oddelka;
- Zadovoljstvo s sodelavci;
- Zadovoljstvo z neposredno nadrejenim;
- Zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje;
- Zadovoljstvo s plačo;
- Zadovoljstvo s statusom v oddelku;
- Zadovoljstvo z delovnimi pogoji;
- Zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje;
- Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve;
- Zadovoljstvo z delovnim časom.

3.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je pridobilo znanstven kot tudi praktičen pomen. Pridobljenih je bilo namreč dovolj dokazov, ki so pokazali na odnos med zadovoljstvom zaposlenih in organizacijskimi fenomeni, kot so absentizem, uspešnost organizacije oz. posameznika, stres, zadovoljstvo strank, idr. (Auerbach in Berry v McIntyre in McIntyre 2010, 425).

Merjenje se izvaja z namenom ugotovitve stanja zadovoljstva, kritičnih dejavnikov zadovoljstva in na koncu povečanja stopnje zadovoljstva zaposlenih. Rezultati merjenja namreč prikažejo vodstvu točke, kjer so potrebne izboljšave in ukrepi, da bodo zaposleni bolj zadovoljni.

Merjenje se začne že ob prvem stiku vodstva s kandidatom za zapolnitev prostega delovnega mesta. Med zaposlitvenim intervjujem mora vodja preceniti, ali je kandidat pravi človek za

prosto delovno mesto, kajti zaposleni, ki imajo veselje do določenega dela, so tudi bistveno bolj motivirani in posledično bolj zadovoljni s seboj in z organizacijo, v katero vstopajo (Lampe 2005, 67–68).

Poznamo več metod merjenja zadovoljstva. V osnovi jih delimo na:

- Kvantitativne (osebno, telefonsko, internetno, poštno anketiranje);
- kvalitativne (skupinske diskusije, intervjuji) metode in na
- sekundarne podatke (evidence pritožb, absentizem, fluktuacija).

Največkrat se uporablja anonimni anketni vprašalnik, tj. kvantitativna metoda, sestavljen iz veliko trditev. Zaposleni pri reševanju podajo oceno strinjanja z navedeno trditvijo. Vpliv spraševanca tu ni možen, zato so tudi pridobljeni podatki praviloma najbolj uporabni in realni. (Tavčar 2004, 46–49).

Tipičen, najširše uporabljen instrument v Sloveniji za merjenje zadovoljstva zaposlenih in tudi vzdušja je standardiziran anonimni vprašalnik SiOK. Uporablja ga večina najvidnejših slovenskih organizacij. Zadovoljstvo preuči z enajstimi dejavniki. Pokazale pa so se tudi določene pomanjkljivosti vprašalnika.

Mayer in Lipičnik v kritiki SiOK ankete opozarjata na vsebinske in metodološke neustreznosti raziskave. Poudarita, da bi bilo potrebno pridobiti vzorec vsaj 100 podjetij, da bi bilo smiselno delati faktorske, regresijske in korelacijske analize. Neustrezno je tudi to, da se v vseh podjetjih uporablja enak vprašalnik. Na vzdušje namreč vplivajo številni dejavniki, ki so v različnih podjetjih različno pomembni. Prav zaradi specifičnosti posameznih vzdušij pravita, da je primerjava med podjetji nesmiselna, niti znotraj panoge, niti širše, na ravni celotnega gospodarstva. Mayer pogreša izračun standardnih odklonov. Kritizirata tudi primerjavo izmerjenega vzdušja določenega podjetja s slovenskim povprečjem. Ta je lahko za podjetje celo škodljiva. Lipičnik pravi, da zadovoljstvo zaposlenih samo po sebi še ne pomeni večje uspešnosti podjetja oz. organizacije. Bolj smiselno bi bilo, pravi, preučevati odnos med razsežnostmi organizacijskega vzdušja in poslovnimi rezultati podjetja. Le na ta način bi podjetja lahko ugotovila, kakšno vzdušje jim pomaga pri doseganju zastavljenih ciljev (Turk 2003, 32).

Poudariti je potrebno še, da se po zaključku merjenja zadovoljstva podatki predstavijo zaposlenim, saj bo vodstvo tako pokazalo, da je njihov namen res izboljšati zadovoljstvo svojih sodelavcev.

4 VODENJE IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

4.1 Vodenje in stili vodenja

Vodenje, angleško »leadership«, nima enotne opredelitve, zato bi sprva radi podali nekaj največkrat uporabljenih definicij v strokovni literaturi.

Možina Stane pravi, da je vodenje usmerjanje, motiviranje, vplivanje na ljudi, da bi naloge čim boljše izvrševali (Možina 1994, 4).

Vodenje je proces, v katerem enakovredno nastopajo vodja, sledilci (zaposleni podrejeni) in okoliščine, v katerih vodenje poteka (Hočevar in drugi 2003, 130–131).

Kovač, Mayer in Jesenko vodenje opredelijo kot funkcijo managementa, ki jo lahko označimo za usmerjanje sodelavcev z vplivanjem na njihovo obnašanje kot tudi interakcijo v in med skupinami za doseganje in uresničitev vzajemno postavljenih ciljev (Kovač in drugi 2004, 17).

Podobno Northouse opredeli vodenje kot proces, v katerem vodja vpliva na skupino posameznikov, da bi dosegli skupni cilj (Northouse 2010, 3). Pri vodenju gre za vplivanje na aktivnosti organizirane skupine, da bi ta dosegla zastavljen cilj (Rauch in Behling v Summerfield 2014, 251).

Vodenje bi tako lahko enostavno definirali kot vplivanje vodje na svoje sodelavce, z namenom doseganja organizacijskih ciljev.

Vsak vodja ima svojo lastno osebnost, vrednote in prepričanja, kar naposled vpliva na njegov stil oz. slog vodenja.

S stilom mislimo na način predstavitve delovnih nalog in delegiranje le teh. Je relativno trajen vzorec vplivanja na zaposlene z namenom doseganja postavljenih ciljev. Pri tem vodja uporablja različne instrumente ter s tem izoblikuje celovito in zanj značilno obliko stila vodenja. Odvisen je od kombinacij strokovnosti, osebnosti in statusa vodje. (Kovač in drugi 2004, 22). Z izbiro stila vodenja in kontrole vodstvo zagotovi, da bodo naloge tudi dejansko uresničene (Florjančič in Ferjan 2000, 140). Stil vodenja močno vpliva tudi na organizacijsko prožnost, ki je danes ena najbolj pomembnih lastnosti uspešne organizacije (Harper 2012, 22).

Izoblikovalo se je veliko stilov vodenja. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj najbolj znanih in v praksi največkrat uporabljenih.

- **Avtokratični stil**

Največkrat je takšen stil uporabljen v velikih organizacijah. Uveljavil se je v času industrijske revolucije. Vodenje tu poteka striktno prek hierarhične strukture in linijskega sistema. Tu ne obstaja neposreden osebni stik med vodjem in vodenim. Vodja o vsem odloča sam. (Kovač in drugi 2004, 23–24). Ima zelo mehanističen pogled na celotno organizacijo. Usmerjen je k rezultatom, uspehu in kontroli (Adizes 1985, 254). Avtokratični stil vodenja je smiselno uporabiti v kriznih razmerah, ko gre za preživetje organizacije (Rozman in drugi 1993, 206).

- **Demokratični stil**

Demokratični stil je usmerjen na spodbujanje sodelovanja in sprejemanja skupnih odločitev vodij s podrejenimi. Je zelo primeren za ustvarjanje novih idej. Demokratični vodja ugodno vpliva na organizacijsko vzdušje. Odnos vodilnih in podrejenih je prijateljski (Rozman in drugi 1993, 206–208).

- **Liberalni stil**

Gre za tako imenovani sistem individualne svobode. Vodenja tu, kljub dejstvu, da vodja obstaja, pravzaprav sploh ni. Takšna oblika se obnese v organizacijah, kjer imajo zaposleni visoko delovno moralo. Liberalni stil je vedno v nevarnosti, da zdrsne celo v anarhijo (Rozman in drugi 1993, 206–208). V praksi se tak stil vodenja težko obnese in je prej rezultat odsotnosti določenih vodstvenih kompetenc vodje. Vodje se na primer lahko izogibajo odgovornosti sprejemanja odločitev in s tem puščajo veliko svobodo zaposlenim (Hočevar in drugi 2003, 160–161).

- **Patriarhalni stil**

Tak stil je primeren za majhna družinska podjetja. Vodja se odlikuje predvsem s toplino, pravičnostjo in človečnostjo. S svojimi zaposlenimi gradi močne čustvene vezi in od njih pričakuje zvestobo, zaupanje, zahvalo in poslušnost. Odločitve sprejema vodja sam. (Kovač in drugi 2004, 23–24).

- **Karizmatični stil**

Karizmatičen vodja poseduje in se opira na posebne osebnostne lastnosti, zato tudi ne potrebuje strukturnih elementov organizacije. Ne pozna namestnika, predhodnika in naslednika (Kovač in drugi 2004, 23–24). Takšen vodja na različne načine, z močjo svoje osebnosti, močno vpliva na ravnanje zaposlenih (Bižal 2013, 120). Zelo si prizadeva, da bi se vsi njegovi zaposleni/sledilci, kar najmočneje gnali za cilji in zasledovanjem vizije organizacije (Dvir in drugi v Harper 2012, 24). Karizmatičnega vodjo bi lahko poimenovali kar guru. Vsi zaposleni mu namreč slepo sledijo (Adizes 1985, 274).

- **Birokratski stil**

V ospredju birokratskega stila so formalni elementi organizacije, ki poglobljajo neosebno povezavo med vodjem in podrejenimi. Poudarek je na uradnih birokratskih postopkih; upoštevanih pravilih in postopkih (Kovač in drugi 2004, 23–24). Vodja je racionalen, natančen, formalno vljuden in vzdržuje čvrsto formalno organizacijo (Možina 1994, 29). Takšen vodja posluša, se strinja, s formalno vljudnostjo sprejema predloge, vendar le tako dolgo, dokler se ne kršijo nobena pravila (Adizes 1985, 260).

Zaključimo lahko, da so različni stili vodenja primerni za različne situacije. Stil vodenja je odvisen od osebnosti vodje, vrste delovnih opravil in tudi sprejemljivosti v kolektivu (Ivanuša-Bezjak 2006, 79).

Posamezni stili vodenja oz. vodenje na splošno pa ima tudi neposreden vpliv na organizacijsko vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih. V naslednji točki bomo obravnavali vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih.

4.2 Vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno tudi od vpliva vodenja. Vodja mora stremeti za tem, da bi bili vsi zaposleni v največji meri zadovoljni na delovnem mestu. V nadaljevanju bi radi prikazali nekaj primerov vpliva nekaterih stilov vodenja na zadovoljstvo zaposlenih. Zanima nas, če sploh in kako vodenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in kakšen mora vodja biti, da bodo zaposleni zadovoljni.

Avtokratičen vodja se ne ozira na ljudi, njemu je pomembno zgolj delo. Prepričan je, da so zaposleni na delovnih mestih le zato, da opravijo svoje delo. Avtokratičnega vodjo ne zanima

če so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu. Vodja le odreja naloge, ne zaupa podrejenim. Komunikacija med vodstvom in zaposlenimi je zelo omejena, gre le za prenašanje navodil za izpeljavo cilja. Zaposleni v takšnih organizacijah niso zadovoljni, saj se jih pri delu ne upošteva in so pogosto kaznovani, ter redko nagrajeni. Medosebnih odnosov med vodjo in zaposlenim sploh ni. Pogosto se zaposleni svojega vodjo celo bojijo (Kavčič 1991, 73–75; Blanchard in drugi 1995, 33; Lipičnik 1998, 314; Možina in drugi 2002).

Patriarhalni, očetovski vodja temelji na skrbnem upravljanju s človeškimi viri. Vodja sam sprejema pomembnejše odločitve. Pri delu pričakuje sodelovanje cele družine, torej zaposlenih. Mnenja je, da bodo delo hitreje in bolj kvalitetno opravili zadovoljni zaposleni. Ukvarja se s problemi, ki se pojavijo v organizaciji, se o njih pogovarja z zaposlenimi, jim postavlja vprašanja, ter posluša njihove pripombe, mnenja, predloge in težave. Zaposleni v takšni organizaciji so zadovoljni, saj se jih posluša, upošteva, spoštuje in obravnava kot dragocene vire in ne zgolj kot sredstvo za doseg organizacijskega cilja. Med vodjo in zaposlenim je prisotno sodelovanje, ki je osnova za ugodno organizacijsko vzdušje (Treven 2001: 159–161; Kovač in drugi 2004, 35).

Karizmatičen vodja se odlikuje s sposobnostjo enostavnega, nedvoumnega in prijetnega komuniciranja s svojimi zaposlenimi. Svoje zaposlene očara s svojo karizmo, jih na enak način pridobi na svojo stran in prepriča v svoj prav, motivira, spodbuja in vodi. Nadarjeni so za povezovanje in ljudem vzbujajo občutek, da so nekaj posebnega. Zaposleni so z njim zadovoljni in mu sledijo (Kets de Vries in Florent-Treacy 2000, 26; Treven 2001, 150).

Naj si bo to, za osnovno predstavo vplivov nekaterih stilov vodenja na zadovoljstvo zaposlenih, dovolj. Sporno to, da vodenje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, torej ni. Različni stili vodenja tudi različno vplivajo na zadovoljstvo, zato je pomembno, da vodja izbere takšen stil, ki bo najbolj ugoden za organizacijo (Voon in drugi 2011, 25–30). Zdaj pa bi radi na jedrnat način prikazali, kakšen mora vodja biti, da bo organizacijsko vzdušje ugodno in zaposleni zadovoljni.

Današnji vodja, če želi biti uspešen, mora z zaposlenimi delati zelo premišljeno. Vedno več je poudarka na nenehni interni komunikaciji, sodelovanju med vodstvom in ostalimi zaposlenimi. Vodje morajo graditi na participativnem (demokratskem) slogu. Sprejemati morajo sodelavce kot samostojne osebnosti s sposobnostmi in znanjem. Vključevati jih morajo v procese sprejemanja odločitev (Možina in drugi 2002, 36; Thahier in drugi 2014, 117–118). Vodja mora zaposlenega upoštevati, mu prepuščati odgovornost, omogočati

osebno rast in s tem pokazati, da mu zaupa, ga motivirati, z njim sodelovati, ga spoštovati, razumevati ter mu nuditi podporo, pozornost in svetovanje. Novodobni vodja je človek, ki mu drugi radi in z zaupanjem sledijo. Pomembno je, da mu je mar za zaposlene. To pokaže tudi s pohvalo za dobro opravljeno delo. Na tak način bo od zaposlenega dobil največ njegovega znanja in sposobnosti ter njegovo zadovoljstvo (Kets de Vries in Florent-Treacy 2000, 209–214; Treven 2001, 159; Treven 2005, 25; Yun in drugi 2007, 172–187).

Na koncu lahko izpostavimo dejstvo, da je za zadovoljstvo zaposlenih nujna usmerjenost vodij k zaposlenim. Vodja mora nuditi vse, kar je v njegovi moči, da zaposleni lahko zadovoljujejo svoje potrebe in izpolnjujejo svoja pričakovanja. Zelo pomembno je, da se med vodjo in zaposlenimi vzpostavijo sodelovalni odnosi, kar povečuje motiviranost in prispeva k zadovoljstvu na delovnem mestu (Možina in drugi 1998, 152–156; Treven 2001, 161–162; Hočevar in drugi 2003, 164–165). Vodja si mora želeti, da je vsak zaposleni na svojem delovnem mestu zadovoljen. Le tako je organizacija lahko uspešna in učinkovita (Mihalič 2008, 4).

5 RAZISKAVA

5.1 Projekt SiOK

Leta 2001 je skupina podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijskega vzdušja v slovenskih organizacijah, poimenovan SiOK (Slovenska organizacijska klima; v tem magistrskem delu uporabljamo izraz organizacijsko vzdušje).

Glavna ideja projekta je primerjalno raziskovanje organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah z namenom povečanja zavedanja pomena vzdušja in zavedanju pomena ustreznih metod za njegov razvoj. Temeljni cilji projekta so: primerljivost, periodičnost in kvantitativnost.

Od leta 2001 se projekt izvaja periodično vsako leto. Sestavljen je bil enoten/standardiziran vprašalnik, ki je na podlagi dotedanjih izkušenj izmeril organizacijsko vzdušje in kasneje omogočil primerjavo med organizacijami v Sloveniji. Metodologija se je spreminjala do leta 2003, potem se je ustalila in z letom 2005 ni več doživela sprememb, vse do leta 2012. Od leta 2005 projekt ne sodi več pod okrilje Gospodarske zbornice Slovenije, ampak ga vsako leto pripravlja skupina svetovalnih podjetij: AT Adria, ITEO – Svetovanje, Biro Praxis, Racio Razvoj in RM PLUS.

Sprva je pri projektu sodelovalo 26 organizacij, leta 2002 51 organizacij, leta 2003 62, leta 2004 90, leta 2005 93, leta 2006 125, leta 2007 117, leta 2008 98, leta 2009 85 organizacij in v letu 2010 96 najvidnejših slovenskih organizacij. Projekt se je že v samem začetku uskladil s potrebami članskih organizacij in s standardi stroke. Deluje na podlagi članstva oz. članarine – vanj se lahko vključijo vse organizacije različnih panog (osnovna pogoja sta: vsaj deset zaposlenih in minimalno tri leta delovanja organizacije).

SiOK temelji na vprašalniku z veliko trditvami, ki se nanašajo na organizacijsko vzdušje in na vidike zadovoljstva. Vprašalnik vsebuje tudi vprašanja o demografskih značilnostih anketirancev. Anketiranje je skupno in se vedno izvede v organizacijah tako, da je anketirancem zagotovljena anonimnost.

Apriorne dimenzije organizacijskega vzdušja, ki jih meri vprašalnik SIOK so:

- Organiziranost;
- Strokovna usposobljenost in učenje;
- Odnos do kakovosti;
- Nagrajevanje;
- Notranje komuniciranje in informiranje;
- Notranji odnosi;
- Vodenje;
- Pripadnost organizaciji;
- Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev;
- Motivacija in zavzetost;
- Razvoj kariere;
- Inovativnost, iniciativnost.

V vprašalniku anketiranci ocenjujejo strinjanje s podanimi trditvami na lestvici od 1 do 5:

- 1) Sploh se ne strinjam;
- 2) Delno se ne strinjam;
- 3) Niti da niti ne;
- 4) Večinoma se strinjam;
- 5) Popolnoma se strinjam.

Meri se tudi zadovoljstvo zaposlenih z različnimi vidiki njihovega dela: z delom, z vodstvom, s sodelavci, z neposredno nadrejenim, z možnostjo napredovanja, s plačo, s statusom v organizaciji, z delovnimi pogoji, z možnostmi za izobraževanje, s stalnostjo zaposlitve in z delovnim časom.

Pri trditvah, ki se nanašajo na zadovoljstvo, je lestvica takšna:

- 1) Zelo nezadovoljen;
- 2) Nezadovoljen;
- 3) Srednje zadovoljen;
- 4) Zadovoljen;
- 5) Zelo zadovoljen.

Podjetja izvajajo raziskavo o organizacijskem vzdušju zaradi poznavanja stanja in merjenja učinkov na vzdušje. Rezultate raziskave uporabijo za načrtovanje, izvajanje ukrepov spreminjanja ter izgrajevanja vzdušja v zeleni smeri.

V letu 2012 je prišlo do vsebinske preнове projekta. Prenovljen je bil vprašalnik (dodane nove trditve, pri nekaterih vprašanjih spremenjena dikcija), prikaz in podajanje rezultatov, določili so 6 faktorjev vzdušja in 5 kategorij sistemov vodenja in razvoja. Ohranjena pa je bila skoraj popolna primerljivost s preteklimi podatki (Poročilo SiOK za leto 2003; SiOK; Biro Praxis).

5.2 Predstavitev organizacije X in oddelka organizacije X

5.2.1 Organizacija X

Delovno področje organizacije X je v javnem sektorju. Samostojno opravlja lokalne zadeve javnega pomena, upravlja svoje premoženje, spodbuja gospodarski razvoj na pristojnem področju, ureja in upravlja lokalne javne službe ter skrbi zanje. Skrbi tudi za varstvo zraka, tal in vode, za varstvo pred hrupom, za ravnanje z odpadki in opravlja še druge dejavnosti pri varovanju okolja, ureja javni red in druge lokalne zadeve javnega pomena.

Organizacija X je prejemnica različnih prihodkov: davčnih, nedavčnih, kapitalskih prihodkov, prejetih donacij, transfernih prihodkov, prejetih sredstev iz Evropske unije in tudi prihodkov iz naslova zadolževanja.

Sestavljena je iz 21 organizacijskih enot. Z eno izmed njih, oddelkom organizacije X, smo sodelovali v tem magistrskem delu.

Sistemiziranih ima 743 delovnih mest. Leta 2011 (31. decembra) je imela 572 zaposlenih ljudi, leta 2012 601 zaposlenega, leta 2013 prav tako 601, z letom 2014 sprememb, sodeč po kadrovskem načrtu glede števila zaposlenih, ni moč pričakovati. Število zaposlenih se tako od leta 2012 ne spreminja. V letu 2014 se novo zaposlovanje ne predvideva, izvajale se bodo le nekatere nujne nadomestne zaposlitve (razlog upokojitve ipd.) (Interni viri organizacije X).

V nadaljevanju bomo predstavili še oddelek organizacije X katerega vzdušje in zadovoljstvo smo merili v empiričnem delu naloge.

5.2.2 Oddelek organizacije X

Oddelek je zadolžen za zagotavljanje javne varnosti. To dosega z varnostno politiko na lokalni in državni ravni. Usmerjena je na prednostna področja nadzora cestnega prometa v naseljih, varovanje cest in okolja in skrbi za varnost na javnih poteh. Varuje tudi javno premoženje, naravno in kulturno dediščino, preprečuje, odkriva in preiskuje prekrške, varuje življenja in premoženja ter vzdržuje javni red in mir. Cilji oddelka so zagotavljanje zadovoljivega stanja javne varnosti na območju delovanja organizacije X, varnost cestnega prometa, varstvo javnega reda in miru, varnost javnih poti in rekreacijskih površin, pretočnost intervencijskih poti, varnost zgradb in drugih objektov kulturne dediščine in varstvo okolja. Svoje cilje skuša doseči s sistemskimi pravnimi, organizacijskimi in konkretnimi ukrepi.

Dejavnosti in ukrepi, ki jih oddelek izvaja za doseganje ciljev svojega delovanja so:

- Upoštevanje pravnih predpisov, ki na nacionalni in lokalni ravni urejajo varnost cestnega prometa, javnega reda in miru ter naravne in kulturne dediščine;
- upoštevanje programskih usmeritev glede varnosti v cestnem prometu, varnosti javnega reda in miru, preprečevanja kriminalnih pojavov ter varovanja ljudi in premoženja;
- izvajanje operativnih ciljev;
- preprečevanje prekrškov, kaznivih dejanj in drugih kaznivih ravnanj;
- obvladovanje varnostnih tveganj;
- zmanjšanje posledic (škod in izgub), nastalih zaradi izrednih dogodkov, kot so naravne nesreče, prometne nesreče, onesnaževanje okolja, poškodovanje javnih zgradb ter poškodovanje objektov s statusom naravne in kulturne dediščine;
- uvajanje standardov kakovosti varovanja ljudi, premoženja, javnega prostora, javnih zgradb, okolja ter naravne in kulturne dediščine in
- vzpostavitev strokovnega izobraževanja svojih zaposlenih, ki bo omogočalo pridobitev potrebnih znanj, spretnosti in kompetenc za profesionalno izvajanje pristojnosti zaposlenih kot pooblaščenih uradnih oseb.

Organiziranost oddelka je določena z Odlokom o organizaciji in delovnem področju organizacije X, ki je tudi ustanovitveni akt oddelka, in s Pravilnikom o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v organizaciji X.

V oddelku je sistemiziranih 79 delovnih mest. Delovna mesta so organizirana v dveh organizacijskih enotah.

Število zaposlenih v oddelku:

- Leto 2009: 44 zaposlenih;
- Leto 2010: 48 zaposlenih;
- Leto 2011: 55 zaposlenih;
- Leto 2012: 57 zaposlenih;
- Leto 2013: 51 zaposlenih;
- Leto 2014 (april): 55 zaposlenih.

V aprilu 2014 je bilo v oddelku zaposlenih 15 žensk in 40 moških. Od 55 zaposlenih jih 33 večino svojega službenega časa preživi na terenu, medtem ko 22 zaposlenih opravlja svoje naloge večinoma v pisarni.

Oddelek uspešno zasleduje svoje zastavljene cilje. V letu 2013 je namreč dosegel prav vse cilje, ki si jih zastavilo vodstvo oddelka in organizacije. Odlično so ocenili tudi sodelovanje z zunanjimi organi in službami. Vse dejavnosti oddelka organizacije X tako sledijo izpolnjevanju njegovega poslanstva (Interni viri organizacije X).

5.3 Podatki o raziskavi

Raziskava vsebuje podatke pridobljene z dodelanim vprašalnikom SiOK v letu 2014. V tem letu, aprila, je bila namreč izvedena spletna anketa o organizacijskem vzdušju in zadovoljstvu zaposlenih v oddelku organizacije X.

V letu 2014 je bilo v oddelku organizacije X zaposlenih 55 ljudi, pravilno rešenih vprašalnikov pa je bilo 27. To priča o tem, da so ljudje, kljub temu, da je bila zagotovljena 100 odstotna anonimnost, se nikjer ni zabeležilo kakršnokoli uporabniško ime, IP številka, ali ime računalnika, zasičeni z različnimi anketami, ki jih dobivajo na svoj e-naslov in gojijo negativen odnos do reševanja anket. Določen delež ljudi je tudi strah, da jim je preko spleta onemogočena anonimnost.

V raziskavi smo tako preučili 27 anket oz. 1917 različnih odgovorov. Vse statistično obdelane podatke smo uporabili pri interpretaciji rezultatov. Tako veliko količino podatkov, s katero smo delali, praviloma predstavljamo s srednjo vrednostjo. V tem delu je srednjo vrednost predstavljala aritmetična sredina, kot reprezentant celote.

Aritmetična sredina je kvocient med vsoto vseh vrednosti spremenljivk na populaciji in skupnim številom enot v populaciji. Izračunali pa smo tudi standardni odklon. Ta nam pove za koliko vrednosti statističnega znaka odstopajo od povprečja. Standardni odklon je mera za razpršenost porazdelitve vrednosti (Koprivnik in drugi 2007).

5.3.1 Metodologija raziskave

V raziskavi smo uporabili kvantitativno raziskovalno metodo, in sicer spletno anketiranje na podlagi strukturiranega vprašalnika, ki je vseboval veliko število trditev. Za to metodo smo se odločili, ker smo z njo dobili rezultate, ki bodo omogočali primerjavo merjenja vzdušja in zadovoljstva v oddelku organizacije X v prihodnje.

Vprašalnik v veliki meri sledi vprašalniku SiOK. Izvedeno je bilo anonimno anketiranje, ker je tako pripravljenost za sodelovanje pri zaposlenih večja. Potrebovali smo, kar se da veliko število odgovorov, da bi lahko dobili najbolj relevantne rezultate meritev.

5.3.2 Vzorec raziskave in odzivnost

Od 55 zaposlenih, kateri so bili povabljeni k reševanju anketnega vprašalnika, se je na povabilo, poslano na elektronske naslove zaposlenih, odzvalo 35 ljudi. Od tega jih je bilo, v terminu reševanja ankete, 5 bolniško odsotnih, 6 jih je koristilo letni odpust, 1 oseba pa je bila na čakanju. 35 zaposlenih je torej odprlo e-sporočilo, od 43 prisotnih na delovnem mestu, kjer je bil nagovor k reševanju ankete, ki mi je omogočila izdelavo raziskave magistrskega dela (81 % odzivnost).

Od 35 odprtih e-sporočil s povabilom k reševanju in prebranih nagovorov je nadalje anketo odprlo 32 zaposlenih (91 %).

Od 32 odprtih anket je bilo ustrezno rešenih 27 vprašalnikov. Odstotek odzivnosti na odprte ankete je tako 84 %. Glede na celotno število zaposlenih je, ne upoštevajoč odsotnih zaposlenih, odzivnost 49 %. Upoštevajoč odsotne zaposlene, je odzivnost 63 %. Posledično je v vzorcu 27 zaposlenih v oddelku organizacije X.

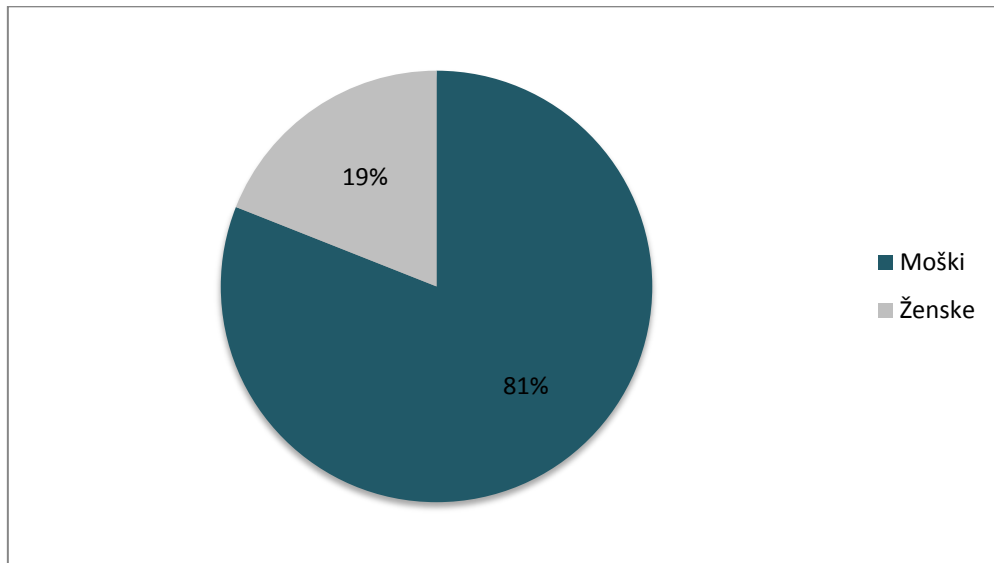
V dogovoru z vodstvom oddelka so podatki prikazani tudi ločeno glede na lokacijo delovnega mesta. Od 55 zaposlenih, jih namreč 33 večino svojega delovnega časa preživi na terenu in 22 zaposlenih v pisarni. Od 33 terenskih delavcev jih je anketo rešilo 17 oz. 52 %, od 22 pisarniških delavcev pa je vprašalnik ustrezno rešilo 10 ljudi oz. 45 %.

Glede na že omenjeno zasičenost s prošnjami k reševanju anket je bil odziv presenetljivo velik. Tudi vodstvo oddelka je bilo presenečeno nad odzivnostjo. Rezultati bodo tako zelo uporabni in bodo prikazali relativno realno sliko stanja vzdušja in zadovoljstva zaposlenih.

5.3.3 Grafična predstavitev vzorca raziskave

- Spol:

Graf 5.1: Spol

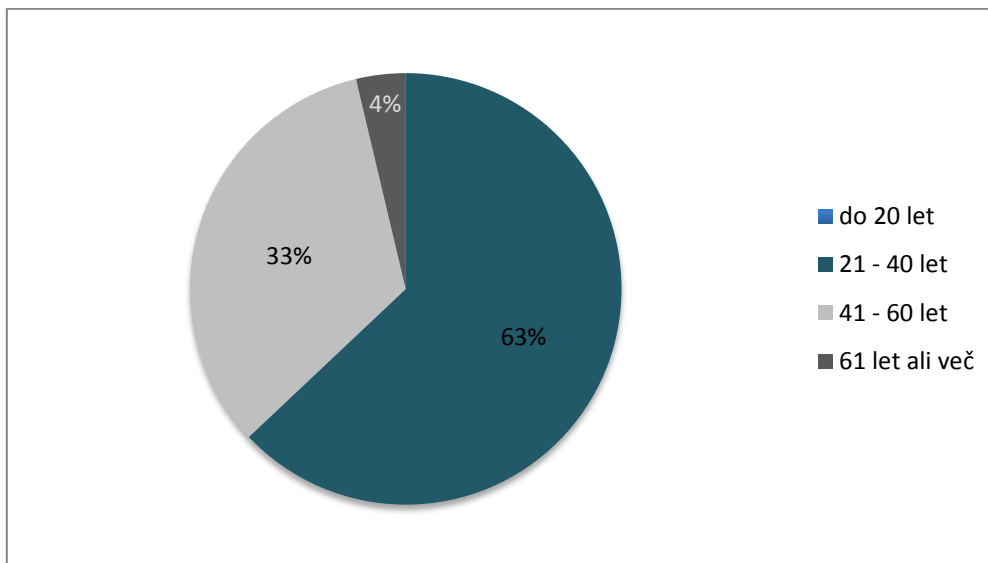


Anketni vprašalnik je od 27 oseb rešilo 22 moških (81 %) in 5 žensk (19 %). Radi bi predstavili tudi odzivnost oseb glede na spol.

Število vseh zaposlenih moških v oddelku je 40, tako je njihova odzivnost 55 %. Vseh žensk pa je v organizaciji 15, njihova odzivnost je 33 %. Moški so se v večji meri odzvali na povabilo k reševanju ankete.

- Starostna skupina:

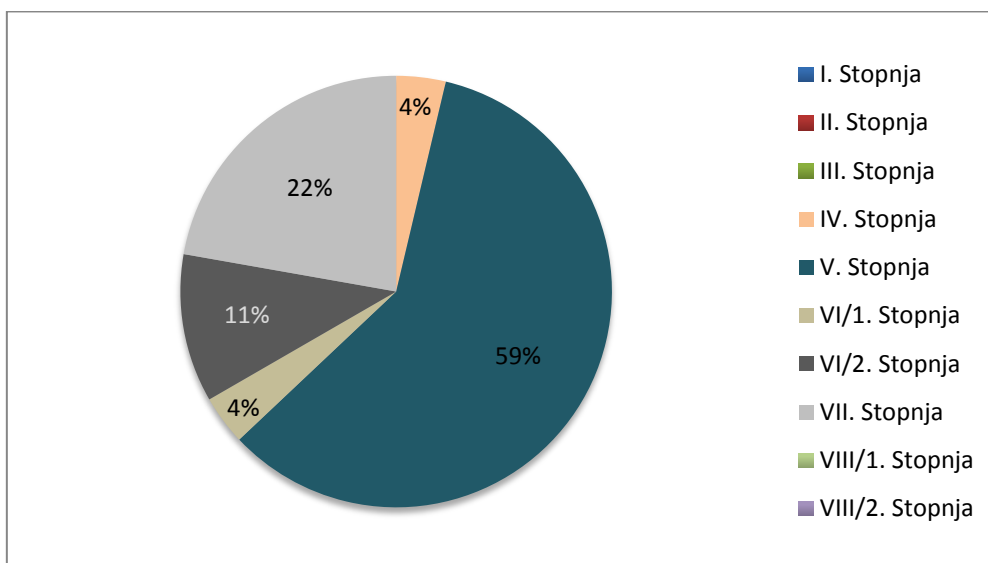
Graf 5.2: Starostna skupina



Anketiranci so pri drugem vprašanju morali označiti v katero starostno skupino spadajo. V skupino 1 (do 20 let) se ni razvrstila nobena oseba; 0 %. V skupini 2 (21 - 40 let) je 17 oseb; 63 %. Skupina 3 (41 - 60 let) šteje 9 članov; 33 %. V najstarejši skupini (61 let ali več) je zabeležena 1 oseba (4 %).

- Izobrazba:

Graf 5.3: Izobrazba

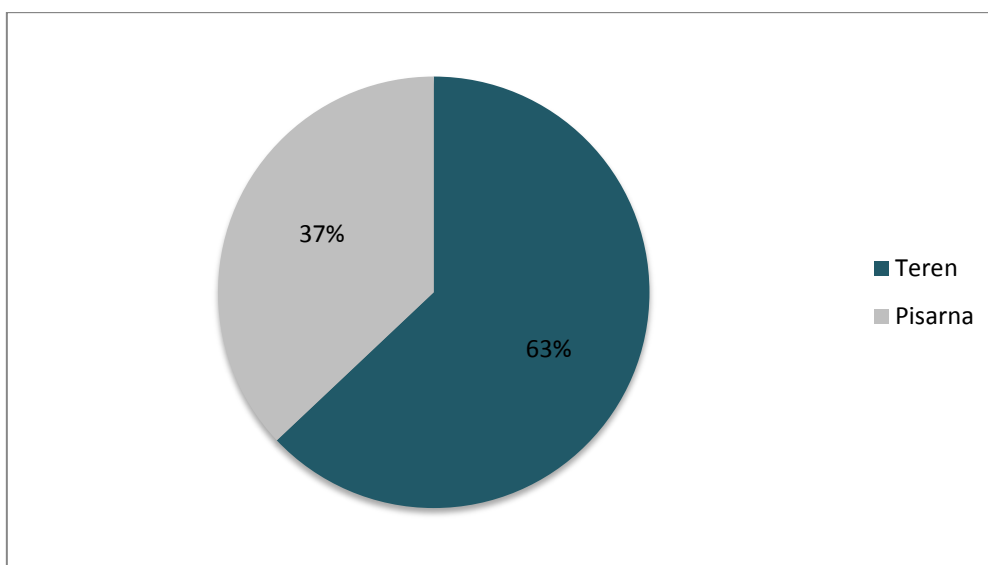


I. stopnjo izobrazbe (nedokončana osnovna šola), II. stopnjo (osnovna šola), III. stopnjo (nižje poklicno izobraževanje (2 letno)), VIII/1. stopnjo (specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti) in VIII/2. stopnjo (doktorat znanost + doktorat znanosti (3. bolonjska stopnja) zastopa 0 zaposlenih; 0 %. IV. stopnjo (srednje poklicno izobraževanje (3 letno)) ima doseženo 1 oseba; 4 %. Oseb s V. stopnjo (gimnazijsko, srednje poklicno – tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje) je v anketi največ: 16 oz. 59 %. VI/1. stopnjo (višješolski program (do leta 1994), višješolski strokovni program) ima doseženo 1 zaposleni; 4 %. VI/2. stopnjo (specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi + visokošolski strokovni in univerzitetni programi (1. bolonjska stopnja)) zastopajo 3 osebe oz. 11 % vseh anketirancev. VII. stopnjo (specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program + magisterij stroke (2. bolonjska stopnja)) ima doseženih 6 oseb oz. 22 %.

- Lokacija delovnega mesta

Zaposlene smo razdelili tudi glede na lokacijo delovnega mesta. Z lokacijo mislimo mesto, teren ali pisarno, kjer zaposleni preživi večino svojega delovnega časa.

Graf 5.4: Lokacija delovnega mesta



Od 27 zaposlenih, kolikor jih je rešilo anketni vprašalnik, jih 17 oz. 63 % večino delovnega časa preživi na terenu, medtem ko 10 oz. 37 % zaposlenih večino svojega delovnega časa preživi v pisarni.

5.3.4 Predstavitev vprašalnika

Z namenom zagotovitve sproščenega odgovarjanja oz. ocenjevanja podanih trditev smo zaposlenim zagotovili, da so podatki prikazani samo skupinsko. Vprašalnik je vseboval 56 trditev, ki so se navezovale na organizacijsko vzdušje, 11 trditev, ki so se navezovale na zadovoljstvo pri delu, 3 demografska vprašanja in 1 vprašanje o lokaciji delovnega mesta.

Zaposleni so anketo reševali tako, da so podali oceno strinjanja z navedeno trditvijo.

Podana lestvica strinjanja pri navezavi na dejavnike organizacijskega vzdušja:

- 1) Se ne strinjam;
- 2) Večinoma se ne strinjam;
- 3) Večinoma se strinjam;
- 4) Popolnoma se strinjam.

Lestvica strinjanja za osebno zadovoljstvo pri delu:

- 1) Zelo nezadovolj(e)n-a;
- 2) Nezadovolj(e)n-a;
- 3) Zadovolj(e)n-a;
- 4) Zelo zadovolj(e)n-a.

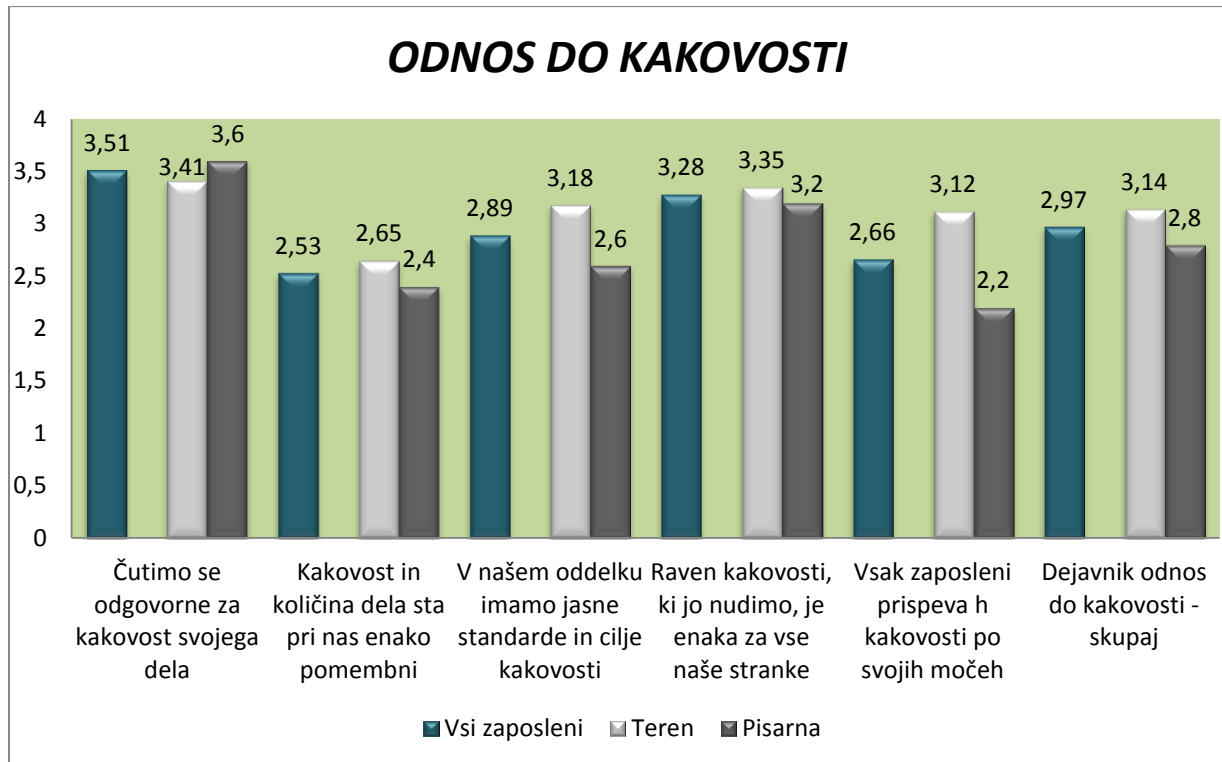
5.4 Analiza po dejavnikih

Rezultate smo se odločili prikazati grafično. V grafih so navedene ocene trditev, ki so skupaj tvorile en dejavnik. Na zadnjem stolpcu grafa pa je navedena še skupna ocena posameznega dejavnika. Z grafom je prikazana primerjava povprečnih vrednosti posameznih dejavnikov in pa tudi primerjava povprečnih vrednosti dejavnikov po lokaciji delovnega mesta v oddelku organizacije X.

Dejavniki so razvrščeni tako, da je prvi dejavnik tisti, ki so ga zaposleni v oddelku najbolj ocenili, zadnji pa tisti, katerega so zaposleni prikazali, kot najbolj problematičnega. Najbolje so ocenili dejavnike: odnos do kakovosti, organiziranost ter poznavanje poslanstva, vizije in ciljev. Na drugi strani pa so za najbolj nereprezentativne in problematične dejavnike, ki oblikujejo organizacijsko vzdušje, za oddelek označili: razvoj kariere, nagrajevanje in pripadnost.

5.4.1 Odnos do kakovosti

Graf 5.5: Odnos do kakovosti



Dejavnik odnos do kakovosti je skupaj z organiziranostjo najboljše ocenjen dejavnik organizacijskega vzdušja v oddelku organizacije X. To pomeni, da se zaposleni v organizaciji čutijo odgovorne za kakovost svojega dela. V večji meri tudi prispevajo k doseganju standardov kakovosti, ki jih je postavila organizacija in znotraj nje tudi oddelek.

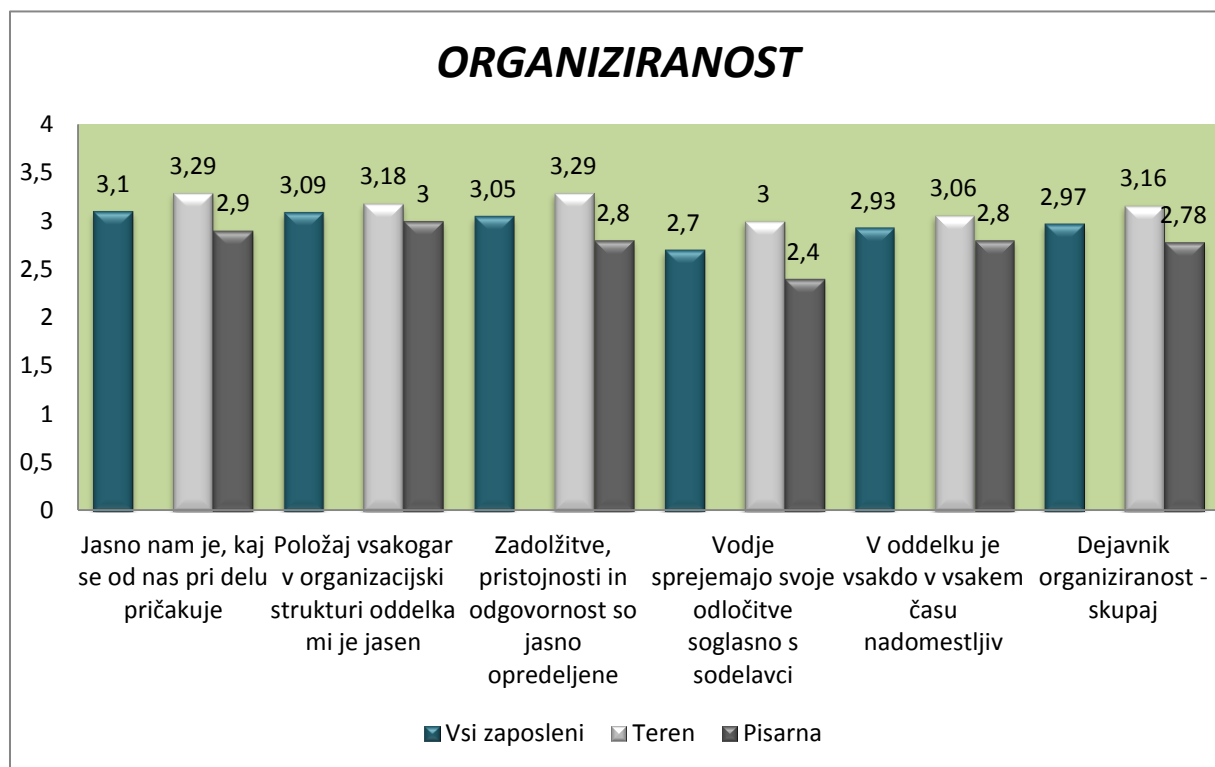
Trditvi, ki sta bili najboljše ocenjeni sta bili: *Čutimo se odgovorne za kakovost svojega dela* (3,51) s standardnim odklonom $\sigma = 0,76$ in pa *Raven kakovosti, ki jo nudimo, je enaka za vse naše stranke* (3,28 in $\sigma = 0,77$). Najmanj pa so se zaposleni strinjali s trditvijo: *Kakovost in količina dela sta pri nas enako pomembni* (2,53 in $\sigma = 1,06$).

Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvijo *Čutimo se odgovorne za kakovost svojega dela* (3,41 in $\sigma = 0,9$) in najmanj s tisto, ki pravi: *Kakovost in količina dela sta pri nas enako pomembni* (2,65 in $\sigma = 1,1$).

Pisarniški delavci so se prav tako najbolj strinjali s trditvijo *Čutimo se odgovorne za kakovost svojega dela* (3,6 in $\sigma = 0,7$) in najmanj s trditvijo: *Vsak zaposleni prispeva h kakovosti po svojih močeh* (2,2 in $\sigma = 1,0$).

5.4.2 Organiziranost

Graf 5.6: Organiziranost



Zaposleni v oddelku so dejavnik organiziranosti prav tako razvrstili na prvo mesto med dvanajstimi dejavniki organizacijskega vzdušja. Večina zaposlenih razume svoj položaj v organizacijski shemi in kaj se od njih pri delu pričakuje. Problem se kaže pri sprejemanju enostranskih odločitev s strani vodij.

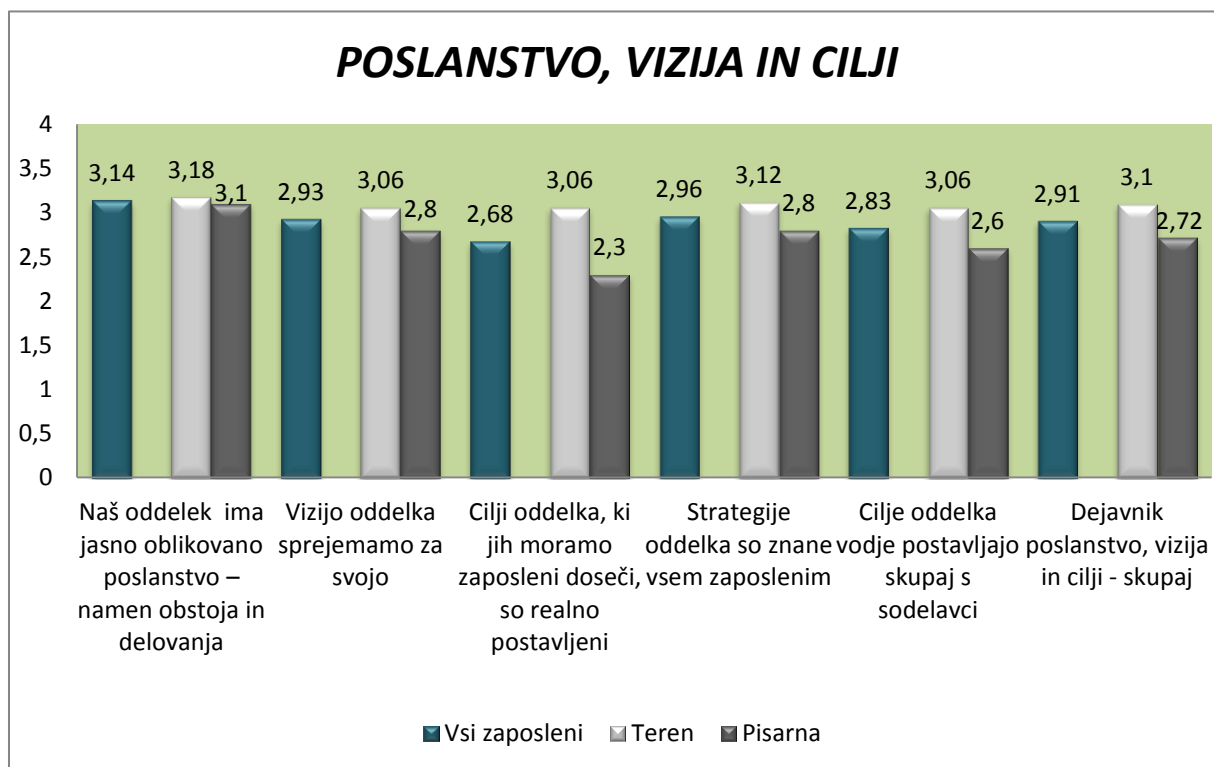
Najbolje ocenjeni trditvi, ki zadevata dejavnik organiziranosti sta bili: *Jasno nam je, kaj se od nas pri delu pričakuje* (3,1 in $\sigma = 0,84$) in *Položaj vsakogar v organizacijski strukturi oddelka mi je jasen* (3,09 in $\sigma = 0,87$). Najmanj strinjanja pa je bila deležna trditev, ki pravi: *Vodje sprejemajo svoje odločitve soglasno s sodelavci* (2,7 in $\sigma = 1,07$).

Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvama *Jasno nam je, kaj se od nas pri delu pričakuje* (3,29 in $\sigma = 1,0$) in *Zadolžitve, pristojnosti in odgovornost so jasno opredeljene* (3,29 in $\sigma = 1,0$), najmanj s tisto, ki pravi: *Vodje sprejemajo svoje odločitve soglasno s sodelavci* (3 in $\sigma = 1,1$).

Pisarniški delavci so se najbolj strinjali s trditvijo *Položaj vsakogar v organizacijski strukturi mi je jasen* (3 in $\sigma = 0,9$) in najmanj, kot tudi terenski delavci, s trditvijo: *Vodje sprejemajo svoje odločitve soglasno s sodelavci* (2,4 in $\sigma = 1,1$).

5.4.3 Poslanstvo, vizija in cilji

Graf 5.7: Poslanstvo, vizija in cilji



Na tretjem mestu je dejavnik poznavanja poslanstva, vizije in ciljev. Zaposleni sprejemajo cilje organizacije tudi za svoje cilje in menijo, da ima organizacija jasno oblikovano poslanstvo. Moč je razbrati veliko nestrinjanje zaposlenih s trditvijo, da so cilji oddelka realno postavljeni.

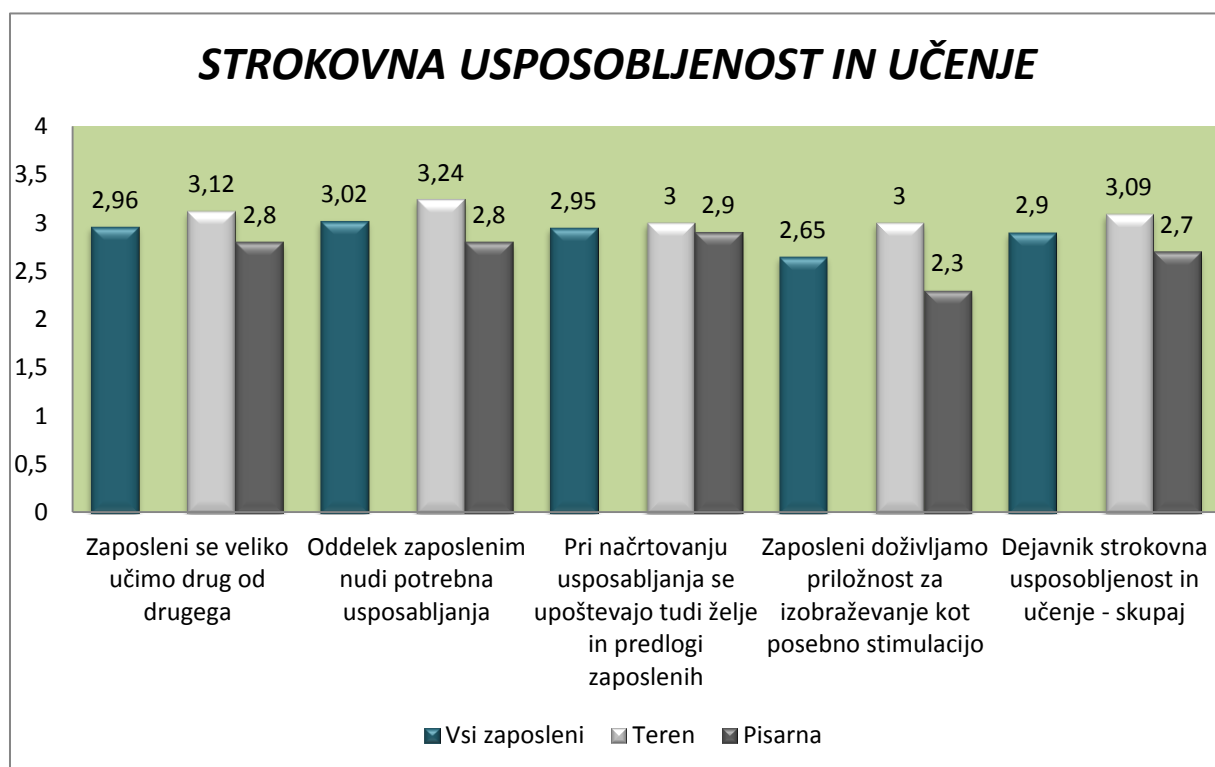
Najbolje ocenjeni trditvi sta bili: *Naš oddelek ima jasno oblikovano poslanstvo – namen obstoja in delovanja* (3,14 in $\sigma = 0,96$) in pa *Strategije oddelka so znane vsem zaposlenim* (2,96 in $\sigma = 1,12$). Najmanjše strinjanje zaposlenih je bilo s trditvijo: *Cilji oddelka, ki jih moramo zaposleni doseči so realno postavljeni* (2,68 in $\sigma = 1,06$).

Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvijo: *Naš oddelek ima jasno oblikovano poslanstvo – namen obstoja in delovanja* (3,18 in $\sigma = 1,0$). Najnižjo oceno strinjanja pa so dobile kar tri trditve: *Vizijo oddelka sprejemamo za svojo* (3,06 in $\sigma = 1,1$), *Cilji oddelka, ki jih moramo zaposleni doseči so realno postavljeni* (3,06 in $\sigma = 1,1$) in pa *Cilje oddelka vodje postavljajo skupaj s sodelavci* (3,06 in $\sigma = 1,2$).

Pisarniški delavci so se najbolj strinjali s trditvijo: *Naš oddelek ima jasno oblikovano poslanstvo – namen obstoja in delovanja* (3,1 in $\sigma = 1,1$) in najmanj s trditvijo: *Cilji oddelka, ki jih moramo zaposleni doseči so realno postavljeni* (2,3 in $\sigma = 1,1$).

5.4.4 Strokovna usposobljenost in učenje

Graf 5.8: Strokovna usposobljenost in učenje



Ta dejavnik se je uvrstil na četrto mesto najbolje uvrščenih dejavnikov organizacijskega vzdušja v oddelku organizacije X.

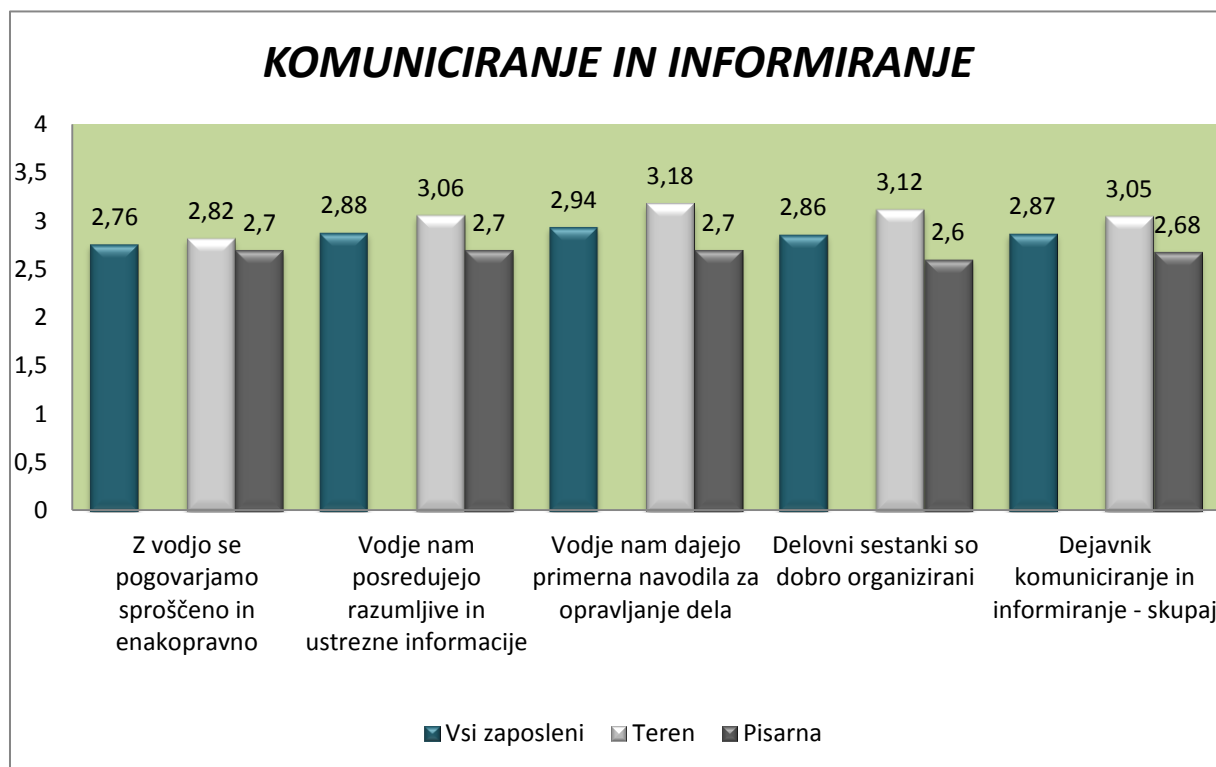
Zaposleni so se najbolj strinjali z naslednjima trditvama: *Oddelek zaposlenim nudi potrebna usposabljanja* (3,02 in $\sigma = 0,79$) in *Zaposleni se veliko učimo drug od drugega* (2,96 in $\sigma = 0,80$). Najnižjo stopnjo strinjanja beleži trditev: *Zaposleni doživljamo priložnost za izobraževanje kot posebno stimulacijo* (2,65 in $\sigma = 1,01$). Zaposlenim bi se moral vzbuditi občutek stimulacije, če se jih napoti na izobraževanje. Zavedati bi se morali, da so z nadgradnjo svojega znanja še boljši in bolj učinkoviti pri svojem delu in, da je izobraževanje, ki jim ga oddelek nudi, velik plus in prava stimulacija.

Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvijo: *Oddelek zaposlenim nudi potrebna usposabljanja* (3,24 in $\sigma = 0,8$) in najmanj s trditvama: *Pri načrtovanju usposabljanja se upoštevajo tudi želje in predlogi zaposlenih* (3 in $\sigma = 1,1$) in *Zaposleni doživljamo priložnost za izobraževanje kot posebno stimulacijo* (3 in $\sigma = 0,9$).

Pisarniški delavci se najbolj strinjajo s trditvijo: *Pri načrtovanju usposabljanja se upoštevajo tudi želje in predlogi zaposlenih* (2,9 in $\sigma = 1,1$) in najmanj s trditvijo: *Zaposleni doživljamo priložnost za izobraževanje kot posebno stimulacijo* (2,3 in $\sigma = 1,1$).

5.4.5 Komuniciranje in informiranje

Graf 5.9: Komuniciranje in informiranje



Dejavnik komuniciranja in informiranja je med vsemi dejavniki organizacijskega vzdušja na petem mestu.

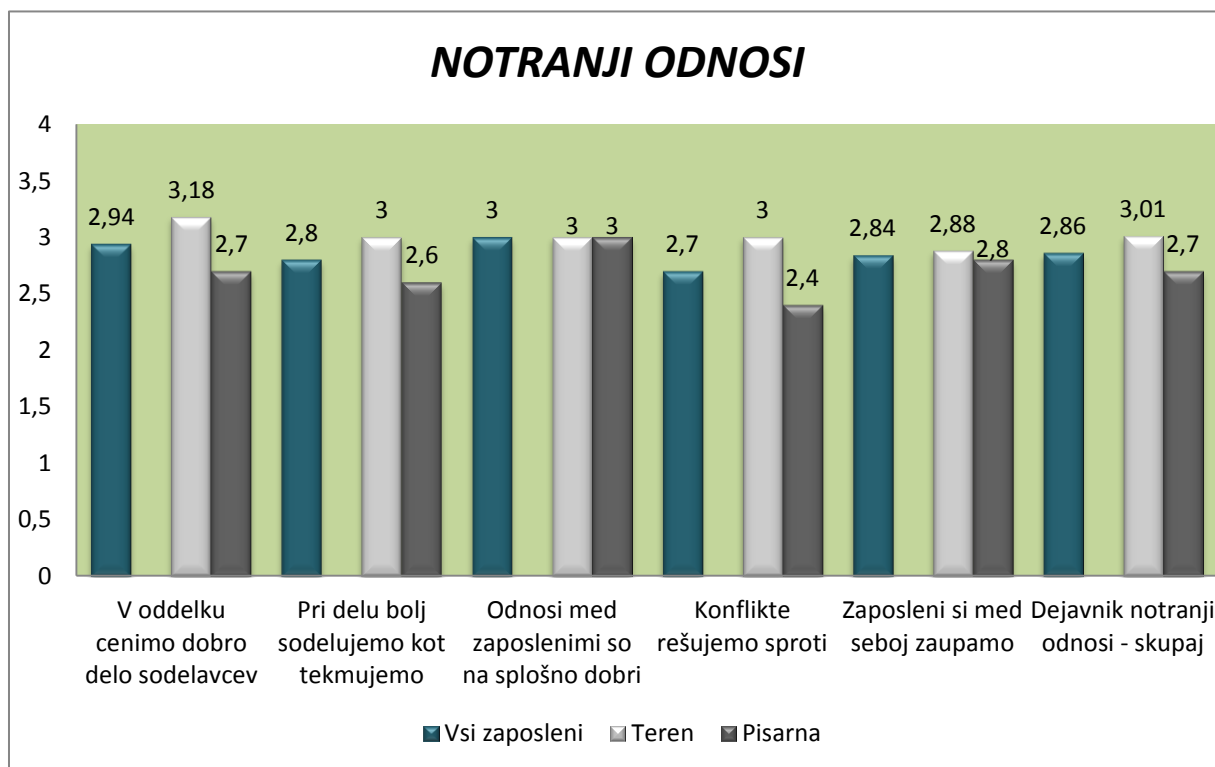
Zaposleni so se najbolj strinjali s trditvijo: *Vodje nam dajejo primerna navodila za opravljanje dela* (2,94 in $\sigma = 1,12$). Najbližja tej oceni trditve je trditev: *Vodje nam posredujejo razumljive in ustrezne informacije* (2,88 in $\sigma = 0,97$). Najmanj pa so se strinjali s trditvijo: *Z vodjo se pogovarjamo sproščeno in enakopravno* (2,76 in $\sigma = 1,09$). Komunikacija med vodjo in zaposlenim ni dobra. Ta bi morala potekati v enakopravnih razmerah, sproščenem vzdušju in tonu. Tako bi bilo najboljše za oddelek in vzdušje znotraj njega.

Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvijo: *Vodje nam dajejo primerna navodila za opravljanje dela* (3,18 in $\sigma = 1,0$) in najmanj s trditvijo: *Z vodjo se pogovarjamo sproščeno in enakopravno* (2,82 in $\sigma = 1,2$).

Pisarniški delavci so najvišjo stopnjo strinjanja podelili trem trditvam: *Z vodjo se pogovarjamo sproščeno in enakopravno* (2,7 in $\sigma = 1,1$), *Vodje nam posredujejo razumljive in ustrezne informacije* (2,7 in $\sigma = 1,2$) in trditvi: *Vodje nam dajejo primerna navodila za opravljanje dela* (2,7 in $\sigma = 1,1$). Najmanj so se strinjali s trditvijo: *Delovni sestanki so dobro organizirani* (2,6 in $\sigma = 1,1$).

5.4.6 Notranji odnosi

Graf 5.10: Notranji odnosi



Dejavnik notranjih odnosov močno vpliva na zaposlene, v smislu s kakšnim veseljem hodijo na delovno mesto. Treba si je priznati, da povsod prihaja do konfliktov zato je pomembno, da se le ti pravočasno, vestno in konstruktivno rešujejo. Pomembno je zaupanje med sodelavci in gojiti zdrave in produktivne, ter morda tudi prave prijateljske odnose. Vse to je povezano z notranjimi odnosi.

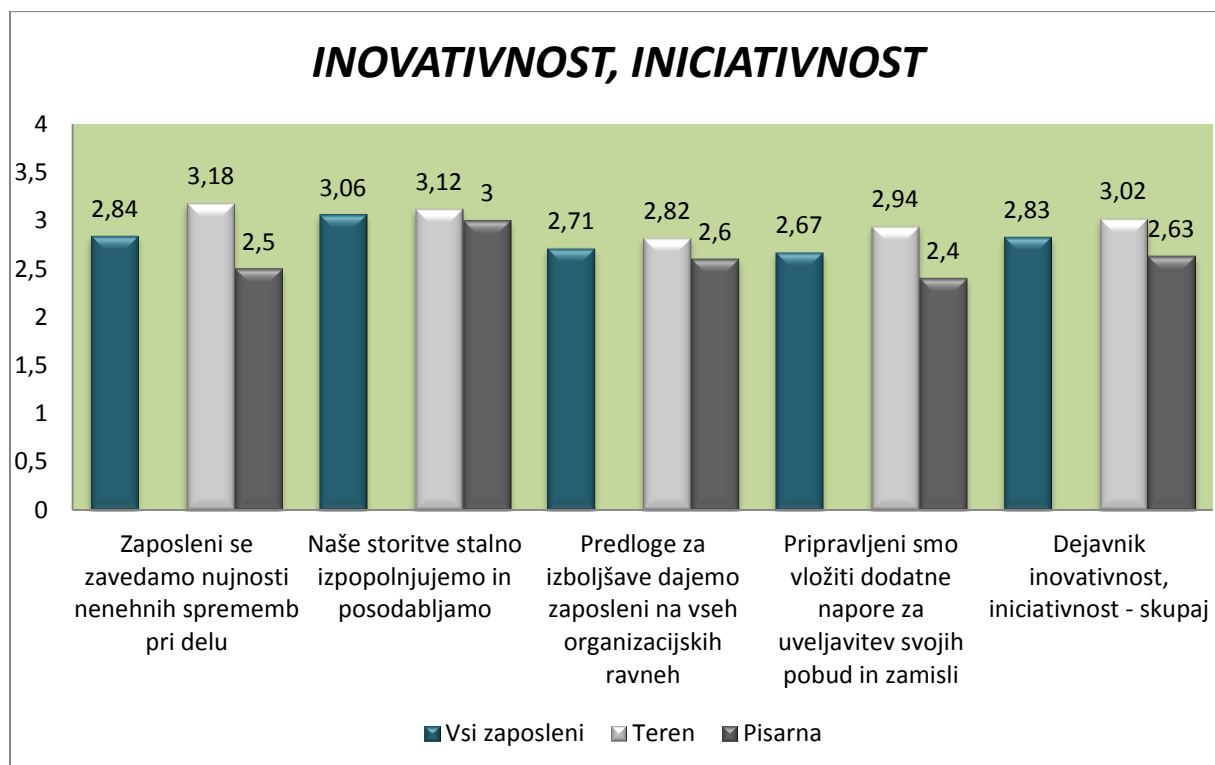
Najbolje ocenjeni trditvi sta bili: *Odnosi med zaposlenimi so na splošno dobri* (3 in $\sigma = 0,73$) in *V oddelku cenimo dobro delo sodelavcev* (2,94 in $\sigma = 1,01$). Zaposleni pa so se najmanj strinjali s trditvijo: *Konflikte rešujemo sproti* (2,7 in $\sigma = 0,79$). To je kritično. Če se konflikti ne rešujejo sproti, lahko pride do hudih zamer in totalne nekooperativnosti ljudi, ki so v konfliktu.

Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvijo *V oddelku cenimo dobro delo sodelavcev* (3,18 in $\sigma = 1,0$) in najmanj s trditvijo: *Zaposleni si med seboj zaupamo* (2,88 in $\sigma = 0,8$).

Pisarniški delavci so najvišjo stopnjo strinjanja podelili trditvi: *Odnosi med zaposlenimi so na splošno dobri* (3 in $\sigma = 0,5$). Najmanj pa so se strinjali s trditvijo: *Konflikte rešujemo sproti* (2,4 in $\sigma = 0,7$).

5.4.7 Inovativnost, iniciativnost

Graf 5.11: Inovativnost, iniciativnost



Na sedmem mestu najvišje ocenjenih dejavnikov v oddelku je dejavnik inovativnost, iniciativnost. Živimo v času, ko je potrebno biti inovativen in samoiniciativen, da si lahko uspešen. Od tega je odvisna tudi uspešnost organizacije in pa samo preživetje organizacije v konkurenčnem okolju.

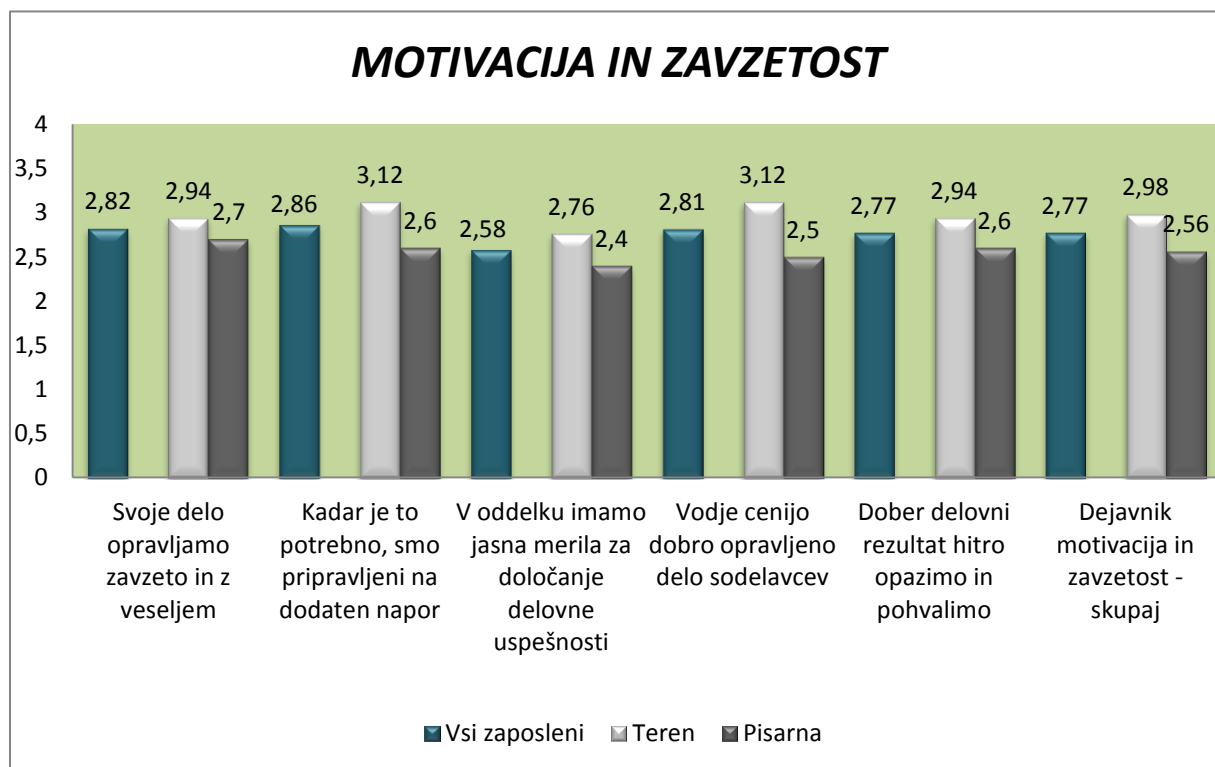
Trditvi, ki sta bili najboljše ocenjeni sta bili: *Naše storitve stalno izpopolnjujemo in posodabljam* (3,06 in $\sigma = 0,96$) in *Zaposleni se zavedamo nujnosti nenehnih sprememb pri delu* (2,84 in $\sigma = 0,97$). Najslabše sta bili ocenjeni trditvi: *Predloge za izboljšave dajemo zaposleni na vseh organizacijskih ravneh* (2,71 in $\sigma = 0,96$) in *Pripravljani smo vložiti dodatne napore za uveljavitev svojih pobud in zamisli* (2,67 in $\sigma = 1,06$).

Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvijo: *Zaposleni se zavedamo nujnosti nenehnih sprememb pri delu* (3,18 in $\sigma = 0,9$) in najmanj s trditvijo: *Predloge za izboljšave dajemo zaposleni na vseh organizacijskih ravneh* (2,82 in $\sigma = 1,0$).

Pisarniški delavci so najvišjo stopnjo strinjanja podelili trditvi: *Naše storitve stalno izpopolnjujemo in posodabljam* (3 in $\sigma = 1,0$). Najmanj pa so se strinjali s trditvijo: *Pripravljani smo vložiti dodatne napore za uveljavitev svojih pobud in zamisli* (2,4 in $\sigma = 1,0$).

5.4.8 Motivacija in zavzetost

Graf 5.12: Motivacija in zavzetost



Ta dejavnik govori o tem koliko so ljudje prizadevni za delo, kakšna je njihova delovna vnema oz. elan, ali so se pripravljene zavzeti za dodeljeno delo, če so pripravljene na dodaten napor ipd.

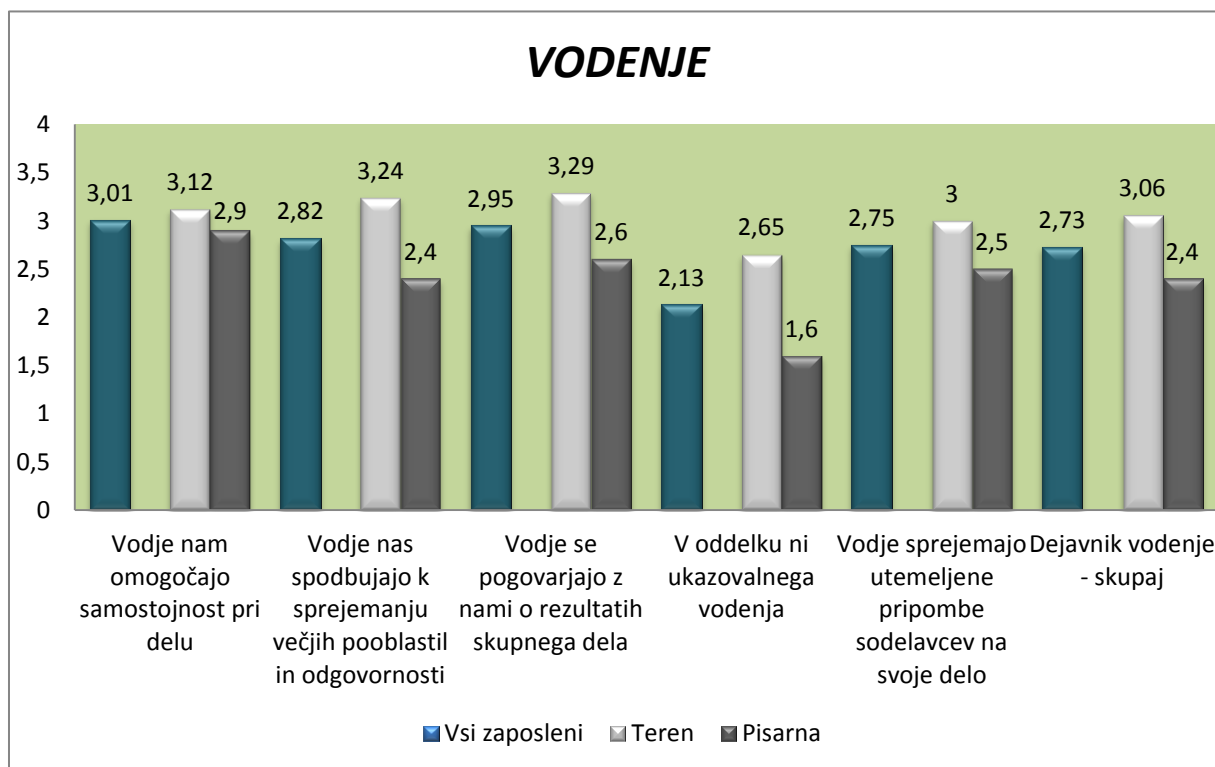
Največje strinjanje zaposlenih je pri trditvi: *Kadar je to potrebno, smo pripravljeni na dodaten napor* (2,86 in $\sigma = 1,00$). Drugo največje strinjanje pa je moč zaznati pri trditvi, ki pravi: *Svoje delo opravljamo zavzeto in z veseljem* (2,82 in $\sigma = 1,02$). Najslabše je bila ocenjena trditev: *V oddelku imamo jasna merila za določanje delovne uspešnosti* (2,58 in $\sigma = 1,17$). Na tem področju bo potrebno nekaj storiti – potrebno bi bilo določiti jasna merila, ki bi jih zaposleni lahko upoštevali, da bi bili pri delu še bolj uspešni.

Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvama: *Kadar je to potrebno smo pripravljeni na dodaten napor* (3,12 in $\sigma = 0,9$) ter *Vodje cenijo dobro opravljeno delo sodelavcev* (3,12 in $\sigma = 1,2$) in najmanj s trditvijo: *V oddelku imamo jasna merila za določanje delovne uspešnosti* (2,76 in $\sigma = 1,3$).

Pisarniški delavci so najvišjo stopnjo strinjanja podelili trditvi: *Svoje delo opravljamo zavzeto in z veseljem* (2,7 in $\sigma = 1,1$). Najmanj pa so se, prav tako kot sodelavci na terenu, strinjali s trditvijo: *V oddelku imamo jasna merila za določanje delovne uspešnosti* (2,4 in $\sigma = 1,2$).

5.4.9 Vodenje

Graf 5.13: Vodenje



Vodenje je na devetem mestu med dejavniki. Kar se nam zdi pomembno omeniti je to, da so zaposleni praviloma venomer nezadovoljni s svojimi nadrejenimi, zato nas slaba ocena niti ne preseneča.

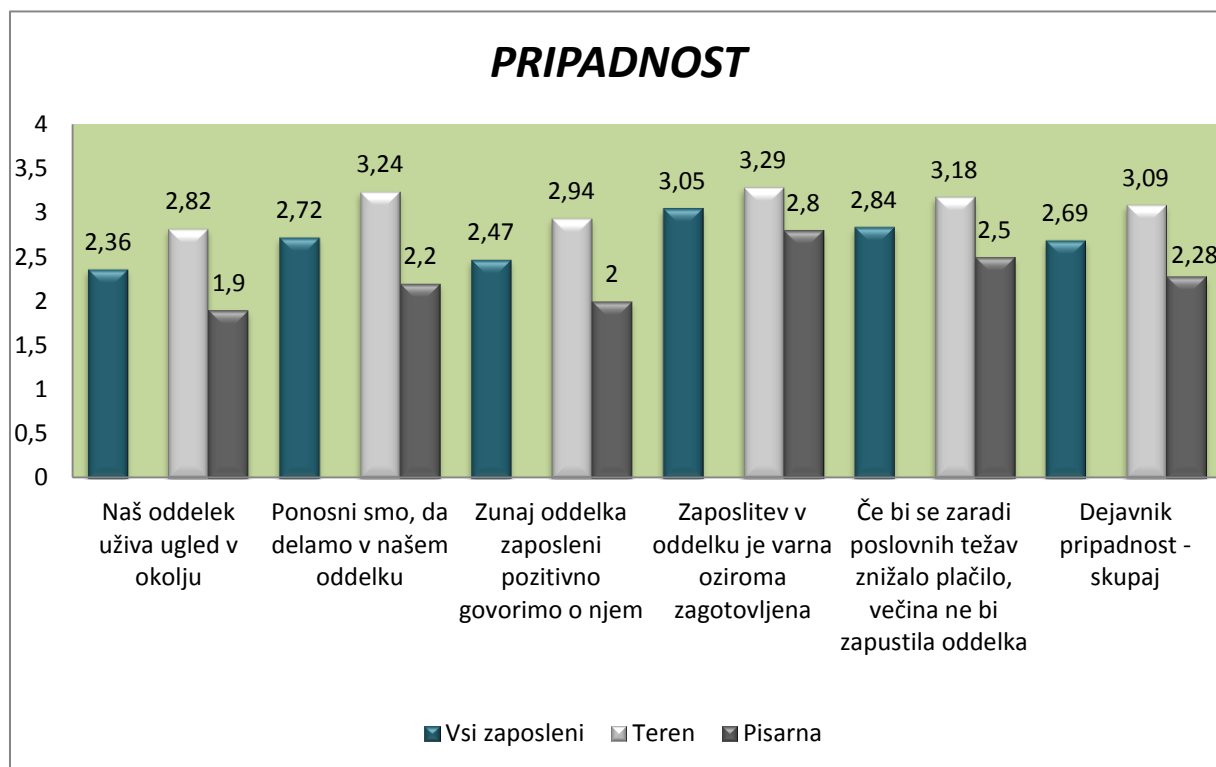
Najbolje ocenjeni trditvi sta bili: *Vodje nam omogočajo samostojnost pri delu* (3,01 in $\sigma = 0,78$) in pa trditev *Vodje se pogovarjajo z nami o rezultatih skupnega dela* (2,95 in $\sigma = 1,01$). Največje nestrinjanje zaposlenih smo zaznali pri trditvi: *V oddelku ni ukazovalnega vodenja* (2,13 in $\sigma = 1,14$). Vodstvo mora prekiniti z ukazovalnim vodenjem, saj to ne vpliva dobro na splošno organizacijsko vzdušje.

Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvijo: *Vodje se pogovarjajo z nami o rezultatih skupnega dela* (3,29 in $\sigma = 0,9$) in najmanj s trditvijo: *V oddelku ni ukazovalnega vodenja* (2,65 in $\sigma = 1,2$).

Pisarniški delavci so najvišjo stopnjo strinjanja podelili trditvi: *Vodje nam omogočajo samostojnost pri delu* (2,9 in $\sigma = 0,9$). Izjemno nizko, najnižjo stopnjo strinjanja pa je za pisarniške delavce moč zaznati pri trditvi: *V oddelku ni ukazovalnega vodenja* (1,6 in $\sigma = 0,9$).

5.4.10 Pripadnost

Graf 5.14: Pripadnost



Pripadnost organizaciji je slabo ocenjen dejavnik organizacijskega vzdušja v oddelku. Med 12 dejavniki je zasedel deseto mesto. Kot kaže zaposleni niso v veliki meri lojalni oddelku.

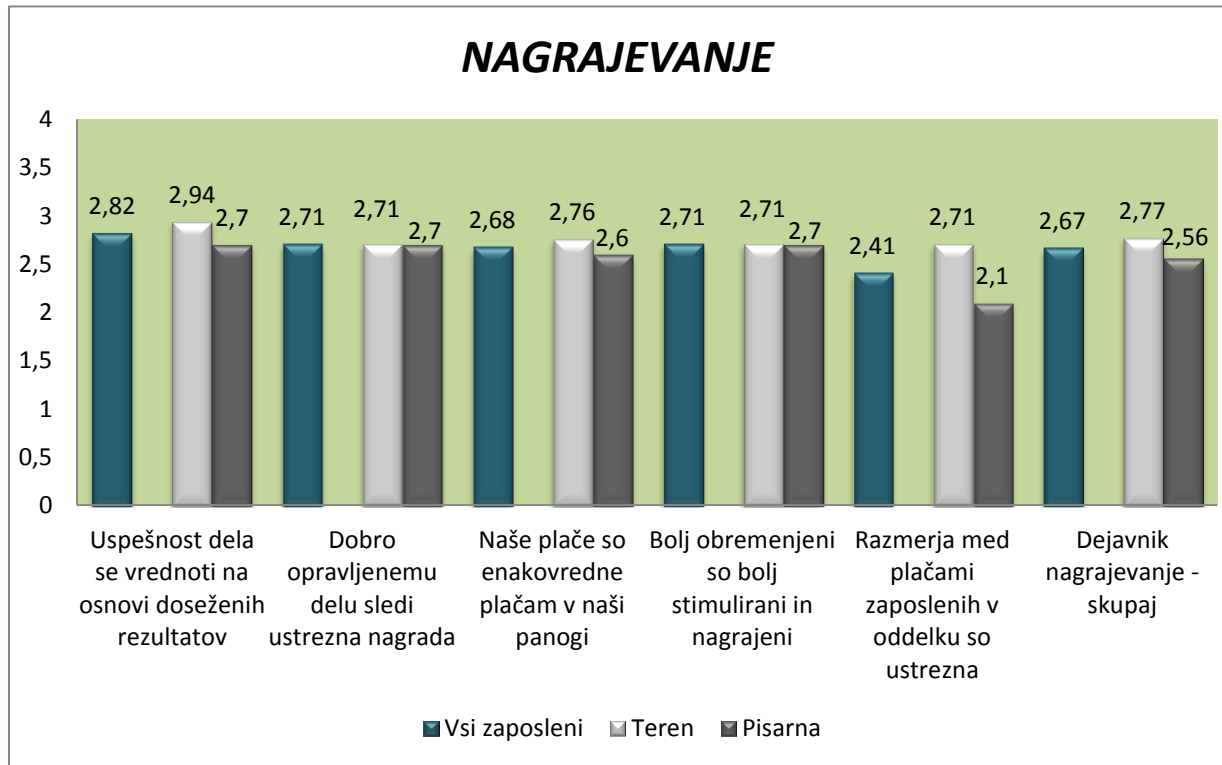
Najbolje ocenjeni trditvi sta bili: *Zaposlitev v oddelku je varna oziroma zagotovljena* (3,05 in $\sigma = 0,71$) in *Če bi se zaradi poslovnih težav znižalo plačilo, večina ne bi zapustila oddelka* (2,84 in $\sigma = 1,10$). Največje nestrinjanje zaposlenih pa je bilo pri trditvi, ki se glasi: *Naš oddelek uživa ugled v okolju* (2,36 in $\sigma = 1,12$).

Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvijo: *Zaposlitev v oddelku je varna oziroma zagotovljena* (3,29 in $\sigma = 0,8$) in najmanj s trditvijo: *Naš oddelek uživa ugled v okolju* (2,82 in $\sigma = 1,0$).

Pri pisarniških delavcih je bila najvišja stopnja strinjanja pri trditvi: *Zaposlitev v oddelku je varna oziroma zagotovljena* (2,8 in $\sigma = 0,4$). Najmanj pa so se, prav tako kot sodelavci na terenu, strinjali s trditvijo: *Naš oddelek uživa ugled v okolju* (1,9 in $\sigma = 1,0$).

5.4.11 Nagrajevanje

Graf 5.15: Nagrajevanje



Pričakovan rezultat. Zaposleni, v vseh organizacijah, stremijo za višjim nagrajevanjem. Vsi si prizadevajo, da bi v njihovi organizaciji delo bilo maksimalno nagrajeno. V tej raziskavi je nagrajevanje kot dejavnik zasedlo predzadnje mesto. Gre za drugi najslabše ocenjen dejavnik.

Najbolje so bile ocenjene sledeče trditve: *Uspešnost dela se vrednoti na osnovi doseženih rezultatov* (2,82 in $\sigma = 1,10$), *Dobro opravljenemu delu sledi ustrezna nagrada* (2,71 in $\sigma = 1,09$) in *Bolj obremenjeni so bolj stimulirani in nagrajeni* (2,71 in $\sigma = 0,93$). Največ pa bo v oddelku organizacije X potrebno postoriti, da se bo izboljšala naslednja trditev: *Razmerja med plačami zaposlenih v oddelku so ustrezna* (2,41 in $\sigma = 0,96$). Plačna politika vsem zaposlenim, kot je bilo tudi moč pričakovati, ni ugodna.

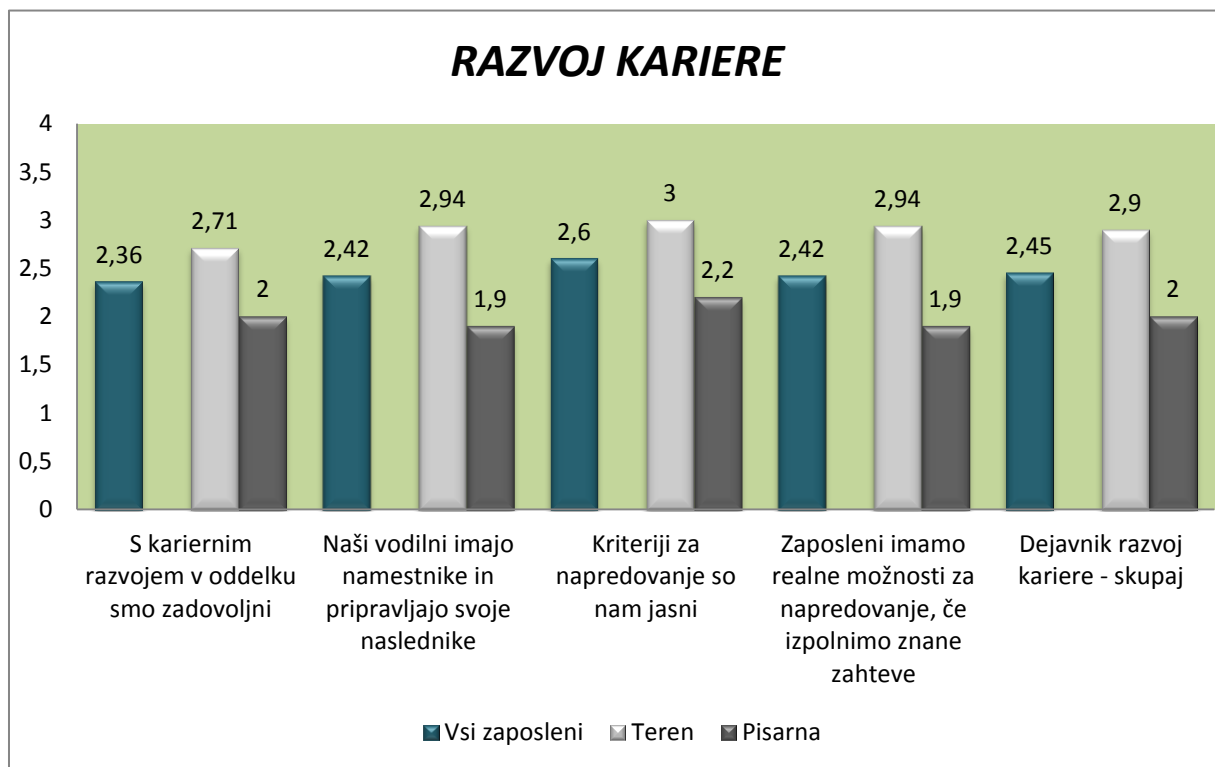
Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvijo: *Uspešnost dela se vrednoti na osnovi doseženih rezultatov* (2,94 in $\sigma = 1,1$) in najmanj s trditvami: *Dobro opravljenemu delu sledi ustrezna nagrada* (2,71 in $\sigma = 1,2$), *Bolj obremenjeni so bolj stimulirani in nagrajeni* (2,71 in $\sigma = 1,0$) in *Razmerja med plačani zaposlenih v oddelku so ustrezna* (2,71 in $\sigma = 1,0$).

Pisarniški delavci so najvišjo stopnjo strinjanja podelili trem trditvam: *Uspešnost dela se vrednoti na osnovi doseženih rezultatov* (2,7 in $\sigma = 1,2$), *Dobro opravljenemu delu sledi ustrezna nagrada* (2,7 in $\sigma = 1,1$) in *Bolj obremenjeni so bolj stimulirani in nagrajeni* (2,7 in $\sigma = 1,0$).

$\sigma = 1,0$). Najnižja stopnja strinjanja pa je pri pisarniških delavcih s trditvijo: *Razmerja med plačami zaposlenih v oddelku so ustrezna* (2,1 in $\sigma = 0,9$).

5.4.12 Razvoj kariere

Graf 5.16: Razvoj kariere



Razvoj kariere je dejavnik, ki je padel na zadnje, dvanajsto mesto, med vsemi dejavniki organizacijskega vzdušja. Očitno so možnosti za razvoj kariere v oddelku organizacije X zelo slabe. Prav gotovo je to dejstvo povezano z Zakonom o uravnoteženju javnih financ (ZUJF), s katerim je bilo v letu 2013 začasno ukinjeno napredovanje.

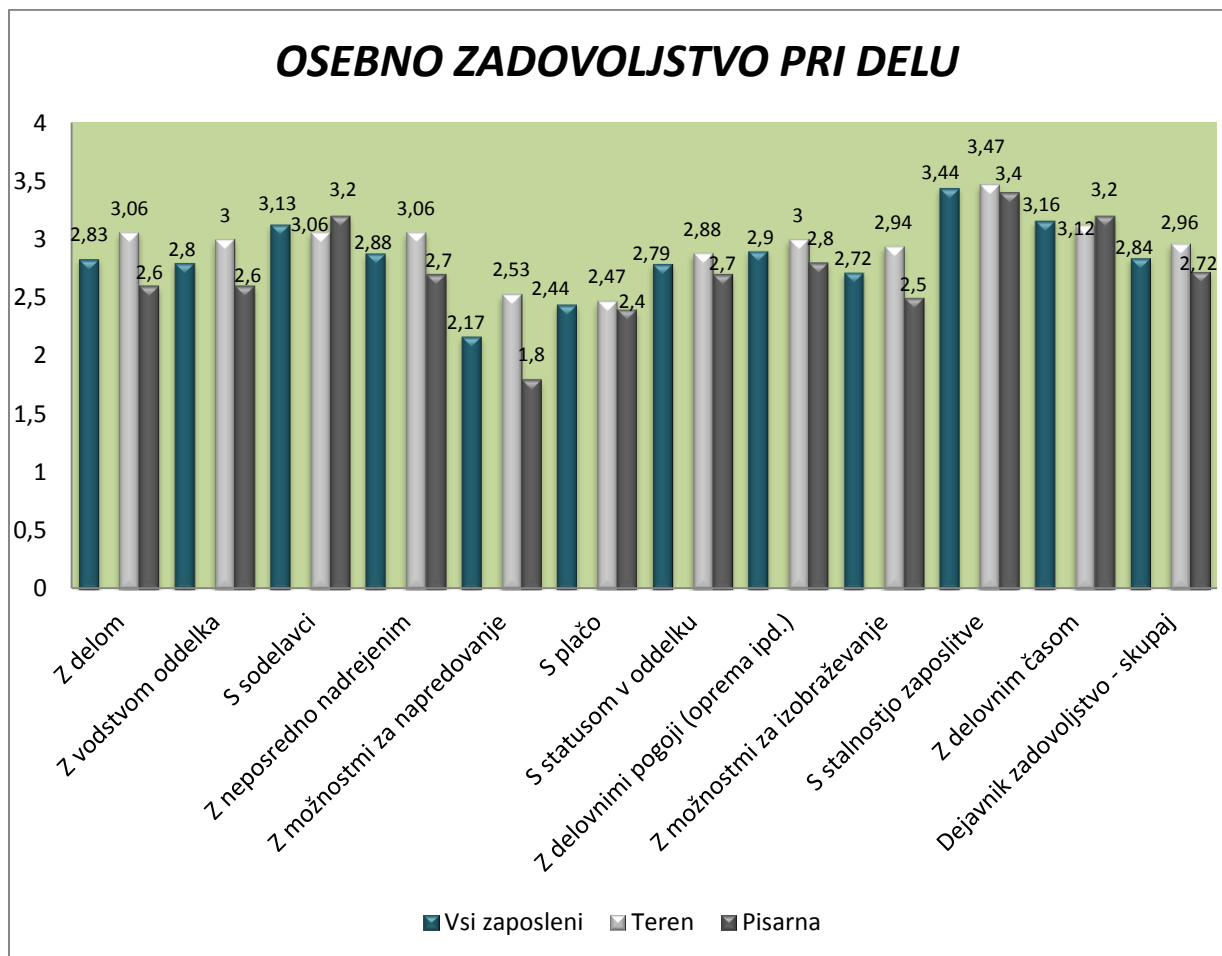
Najbolj so se zaposleni strinjali s trditvami: *Kriteriji za napredovanje so nam jasni* (2,6 in $\sigma = 1,00$), *Naši vodilni imajo namestnike in pripravljajo svoje naslednike* (2,42 in $\sigma = 0,90$) in *Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje, če izpolnimo znane zahteve* (2,42 in $\sigma = 0,81$). Najslabše in dokaj porazno pa so se strinjali s trditvijo: *S kariernim razvojem v oddelku smo zadovoljni* (2,36 in $\sigma = 0,92$). Kot kaže zaposleni čutijo, da so obstali na svojem delovnem mestu. ZUJF je poskrbel, da je napredovanje in s tem razvoj kariere začasno ukinjen. Karierni razvoj je problem.

Terenski delavci so se najbolj strinjali s trditvijo: *Kriteriji za napredovanje so nam jasni* (3 in $\sigma = 1,1$) in najmanj s trditvijo: *S kariernim razvojem v oddelku smo zadovoljni* (2,71 in $\sigma = 0,8$).

Pisarniški delavci so najvišjo stopnjo strinjanja podelili trditvi: *Kriteriji za napredovanje so nam jasni* (2,2 in $\sigma = 0,7$). Najnižjo stopnjo strinjanja pa je pri pisarniških delavcih moč zaznati pri trditvah: *Naši vodilni imajo namestnike in pripravljajo svoje naslednike* (1,9 in $\sigma = 0,6$) in *Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje, če izpolnimo znane zahteve* (1,9 in $\sigma = 0,6$).

5.4.13 Osebno zadovoljstvo pri delu

Graf 5.17: Osebno zadovoljstvo pri delu



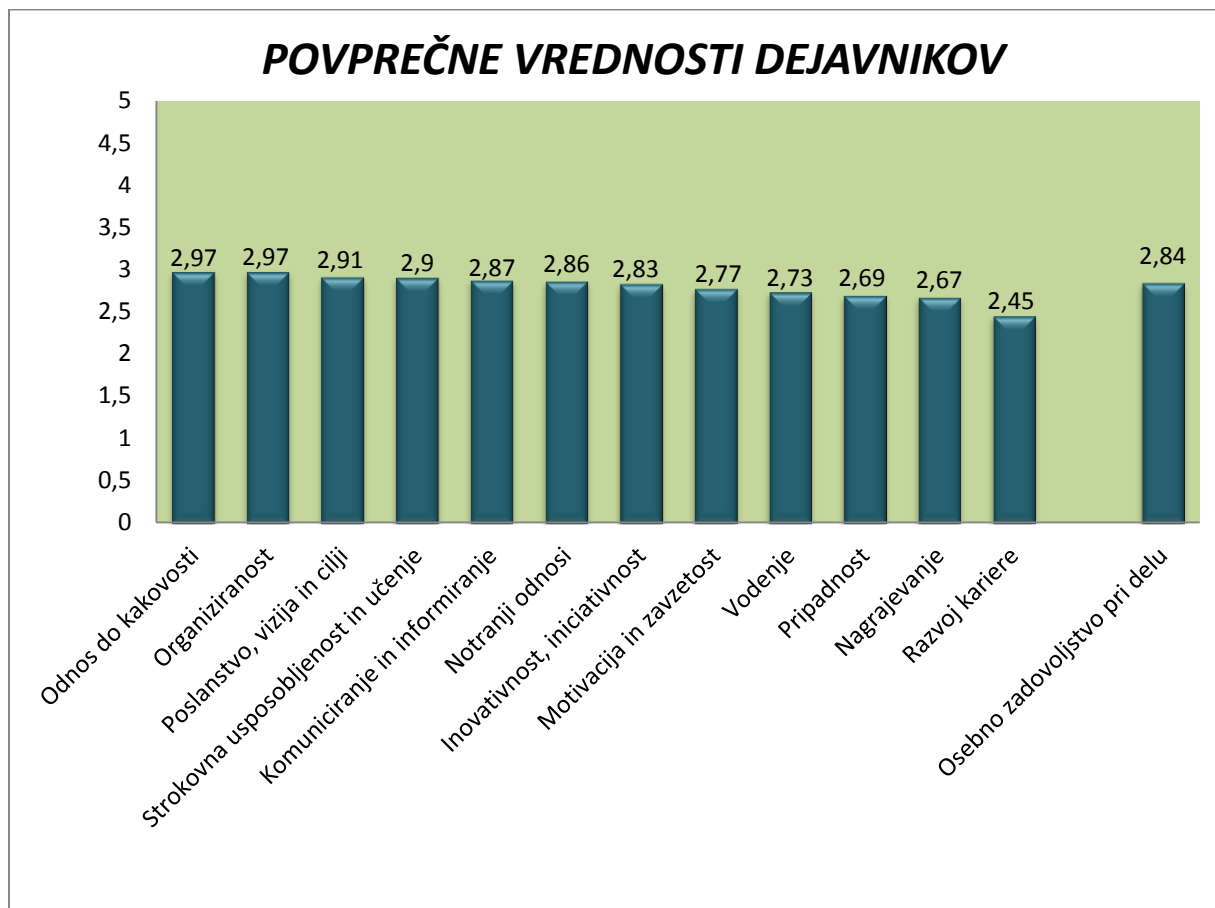
Osebno zadovoljstvo pri delu spada k naravnosti do dela. Zadovoljen delavec je praviloma dober delavec. Individualno zadovoljstvo zaposlenih je v vprašalniku zastopal drugi sklop vprašanj.

Ljudje so najboljše ocenili naslednje tri aspekte zadovoljstva v organizaciji: *S stalnostjo zaposlitve* (3,44 in $\sigma = 0,49$), *Z delovnim časom* (3,16 in $\sigma = 0,64$) ter *S sodelavci* (3,13 in $\sigma = 0,54$). Ljudje so večinoma zaposleni za nedoločen čas, zato je dobljen rezultat tudi pričakovan. Najslabše so zaposleni ocenili zadovoljstvo: *Z možnostmi za napredovanje* (2,17

in $\sigma = 0,84$). To se ujema z najslabše ocenjenim dejavnikom organizacijske klime, ki je razvoj kariere. Karierne možnosti v oddelku, trenutno, niso dobre. Drugo najslabše ocenjeno zadovoljstvo pa je: *Zadovoljstvo s plačo* (2,44 in $\sigma = 0,95$).

5.4.14 Povprečne vrednosti opazovanih dejavnikov

Graf 5.18: Povprečne vrednosti opazovanih dejavnikov



Na grafu zgoraj so prikazane povprečne vrednosti posameznih dejavnikov organizacijskega vzdušja in pa zadovoljstvo zaposlenih.

Najbolje so zaposleni v oddelku organizacije X ocenili naslednje dejavnike: *Odnos do kakovosti*, *Organiziranost* in *Poznavanje poslanstva, vizije in ciljev*. Najslabše pa so ocenili dejavnika: *Nagrajevanje* in *Razvoj kariere*.

Skupna ocena strinjanja vseh zaposlenih s trditvami, ki se nanašajo na osebno zadovoljstvo zaposlenih pri delu, je 2,84.

6 KRITIČNA ANALIZA

V tem delu sledi povzetek in ocena rezultatov raziskave. Podatki za vzdušje v oddelku so prikazani skupno za vse zaposlene in pa ločeno glede na lokacijo delovnega mesta. V točki 6.3 povzamemo in ocenimo še podatke o osebnem zadovoljstvu pri delu.

6.1 Vzdušje – vsi zaposleni

V raziskovalnem delu te naloge smo s pomočjo dodelanega vprašalnika SiOK izmerili organizacijsko vzdušje in zadovoljstvo zaposlenih v oddelku organizacije X. Merili smo v kolikšni meri se zaposleni strinjajo s podanimi trditvami, ki se navezujejo na vzdušje in kako zelo so zadovoljni s podanimi aspekti osebnega zadovoljstva na delovnem mestu. Sprva bi radi razdelili izmerjene dejavnike na tri segmente. Prvi predstavlja najbolje, drugi srednje in tretji najslabše ocenjene dejavnike organizacijskega vzdušja. Pri dejavnikih, ki so slabo ocenjeni bo potrebnih največ ukrepov in izboljšav.

Najbolje ocenjeni dejavniki:

- Odnos do kakovosti (2,97);
- Organiziranost (2,97);
- Poslanstvo, vizija in cilji (2,91);
- Strokovna usposobljenost in učenje (2,9).

Med vsemi dejavniki so zaposleni najbolje ocenili odnos do kakovosti. Zaposlenim, kot kažejo rezultati ni vseeno za kakovost njihovega dela. Trudijo se, da bi ta bila kar najvišja in, da bi tako nudili tudi vsem njihovim strankam. Vodstvo pri tem dejavniku odigra vlogo postavitve ciljev in strategije, ki jo zaposleni zasledujejo, da je kvaliteta storitev visoka. Edini problem se kaže pri razmerju med kakovostjo in količino dela. Zaposleni opozarjajo na dejstvo, da bi morali biti kakovost in količina enako pomembni. Velikokrat je namreč količina pomembnejša od kakovosti.

Formalna urejenost oddelka je ustrezna, kar je eden izmed osnovnih pogojev za doseganje postavljenih ciljev. Delavcem je jasno, kaj se od njih pri delu pričakuje, jasen jim je položaj zaposlenih v organizacijski strukturi in zadolžitve, pristojnosti ter odgovornost, ki jim je dana. V oddelku se točno ve kdo je komu nadrejen. Največja sprememba je potrebna predvsem pri vodjih, ki v preveliki meri sprejemajo odločitve brez predhodnega posvetovanja in soglasja sodelavcev.

Tretji najboljše ocenjen dejavnik je poznavanje poslanstva, vizije in ciljev oddelka. Zaposlenim je znano bistvo poslovanja oddelka in slika oddelka v prihodnosti. Pomembno je, da so cilji opredeljeni, dosegljivi in realni, kar v oddelku vedno ne drži. Nekateri zaposleni opozarjajo, da so cilji nemalokrat nerealno postavljeni. Vodje bi pri postavljanju ciljev morali več sodelovati in se posvetovati s svojimi sodelavci. S tem bi cilji oddelka lahko hkrati postali tudi cilji posameznikov.

Oddelek nudi zaposlenim potrebna usposabljanja za opravljanje njihovega dela. Zaznati je moč tudi veliko učenja med zaposlenimi, ko se ti učijo drug od drugega. Prenos znanja torej ni problem. Vsi zaposleni se morajo izobraževati, če hočejo ostati konkurenčni, zato bi se morali v večji meri zavedati, da je priložnost za izobraževanje stimulacija, ki so jo deležni od svojega delodajalca. Strokovna usposobljenost in učenje je zadnji med najboljše ocenjenimi dejavniki vzdušja.

Srednje ocenjeni dejavniki:

- Komuniciranje in informiranje (2,87);
- Notranji odnosi (2,86);
- Inovativnost, iniciativnost (2,83);
- Motivacija in zavzetost (2,77).

Vodje posredujejo svojim zaposlenim razumljive, ustrezne informacije in primerna navodila za opravljanje dela. Opozoriti pa je potrebno, da dosti zaposlenih tarna nad dejstvom, da se s svojim nadrejenim ne morejo pogovarjati sproščeno in enakopravno. Na vodjih je torej, da zgradijo še boljše medsebojne odnose, ki bodo usmerjali delo in uspešnost organizacije. Prizadevati si morajo, da bo čim več komuniciranja (aktivne komunikacije vseh udeleženih v komunikaciji) in čim manj informiranja (enosmernega podajanja informacij, delegiranja nalog, ki ne predvideva odziva).

Vodstvo oddelka mora stremeti za tem, da se vsi zaposleni med seboj dobro razumejo. Ustvarjati mora pogoje za ugodno, prijateljsko vzdušje. Zaposleni v oddelku ocenjujejo, da so odnosi, ki so v praksi, na splošno dobri. Ceni se dobro opravljeno delo sodelavcev, zaznati je moč tudi veliko zaupanja med zaposlenimi. Zaupanje je pomembno, saj so delavci, ki si zaupajo in dopolnjujejo, pri delu tudi bolj učinkoviti. Problem so konflikti. Ti bi se morali v večji meri reševati sproti. Konstruktivno reševanje konfliktov je osnova za dobre notranje odnose, ki preprečijo napeto vzdušje, tekmovalno ozračje, obrekovanje in nezadovoljstvo.

Pri dejavniku inovativnost in iniciativnost je v ospredju vprašanje, ali se v oddelku omogoča zaposlenim postavljanje lastnih predlogov izboljšanja delovanja oddelka ter inovativnih pobud za izboljšanje nudenja storitev. Dobro je, da se storitve oddelka stalno izpopolnjujejo in posodablajo in, da se zaposleni zavedajo nujnosti nenehnih sprememb pri delu. Ozračje ustvarjalnosti pa bi lahko bilo še boljše. Doseči bi ga bilo možno predvsem s pobudo vodstva zaposlenim, da naj bodo pripravljeni vložiti dodatne napore za uveljavitev svojih pobud in zamisli. Vodje morajo pri predlogih za izboljšave v večji meri poslušati in upoštevati zaposlene na vseh oddelčnih ravneh.

Dejavnik motivacije in zavzetosti je zasedel osmo mesto. Delavci so v veliki meri pripravljeni na dodaten napor, kadar je to potrebno in svoje delo opravljajo zavzeto in z veseljem. Kar je potrebno izboljšati je predvsem odnos vodij do opravljenega dela njihovih sodelavcev. Ti namreč ne zaznavajo tega, da bi vodje cenili dobro opravljeno delo. Velik problem so tudi merila za določanje delovne uspešnosti. Merila niso jasno opredeljena. Delavci bi kot kaže vložili dodaten napor v delo, vendar ne vedo kakšna so merila, ki določajo njihovo uspešnost oz. neuspešnost. Naloga vodstva je, da ta merila določi.

Najslabše ocenjeni dejavniki:

- Vodenje (2,73);
- Pripadnost (2,69);
- Nagrajevanje (2,67);
- Razvoj kariere (2,45).

Vodenje je v domeni vodij. Na njih je, da izboljšajo ta dejavnik. Zaposleni so kot najbolj kritično točko vodenja izpostavili predvsem ukazovalno vodenje, ki ga je v oddelku preveč (skupna ocena strinjanja s trditvijo, ki pravi, da v oddelku ni ukazovalnega vodenja, je samo 2,13). Vodje tudi ne sprejemajo utemeljenih pripomb sodelavcev na svoje delo. Morali bodo postati bolj dovzetni za pripombe in vpeljati več komunikacije s sodelavci v sklopu katere se bodo pogovarjali o njihovem delu, pripombah, kritikah in navsezadnje tudi o predlogih za izboljšavo dela, ki ga opravljajo. Vodje morajo vzpostaviti pogoje, ki bodo omogočali dobro komunikacijo.

Pripadnost je naslednji slabo ocenjen dejavnik s skupno oceno 2,69. Najmanj zaposlenih se je strinjalo s trditvijo, ki pravi, da oddelek uživa ugled v okolju (2,36). Oddelek bo s svojim delom in odnosom do svojih strank najbolje pripomogel k dvigu svojega renomeja. Stranke

definirajo njegov ugled, zato je ustrezen odnos z njimi ključnega pomena. V veliki meri si bo renome izboljšal tudi s pozitivnim govorjenjem o oddelku s strani zaposlenih zunaj njega. Dejstvo namreč je, da zunaj oddelka zaposleni ne govorijo v zadostni meri pozitivno o njem (2,47). Potrebno je zgraditi nekakšno emocionalno vez med zaposlenimi in oddelkom. Cilj vodstva mora biti, da pripravi zaposlene do tega, da na delovnem mestu ne opravljajo samo službe, ampak si dejansko želijo biti tam.

Nagrajevanje je drugi najslabše ocenjen dejavnik organizacijskega vzdušja (2,67). Kot največji problem se kaže plačna politika, ki je v uporabi v oddelku. Zaposleni se najbolj pritožujejo nad razmerji med plačami zaposlenih v oddelku. Kot kaže le ta nikakor niso ustrezna. Skupna ocena strinjanja zaposlenih s trditvijo, da so razmerja ustrezna je 2,41. Z ustrežnejšimi razmerji med plačami zaposlenih v oddelku, bi se povečala tudi motiviranost zaposlenih, pripadnost in samoiniciativnost. Zaposleni bi namreč začeli čutiti, da so za svoje delo pravično nagrajeni.

Daleč najslabše ocenjen dejavnik vzdušja v oddelku je razvoj kariere (2,45). Pomembno se nam zdi opozoriti, da oddelek deluje v javnem sektorju, ki je bil z Zakonom za uravnoteženje javnih financ (ZUJF), v letu 2013 prikrajšan za napredovanje zaposlenih. Napredovanje v višji plačni razred ali višji naziv je bilo začasno ukinjeno. Zaposleni niso zadovoljni s svojim kariernim razvojem v oddelku (2,36) in tudi ne z njihovimi (realnimi) možnostmi za napredovanje, če izpolnijo znane zahteve (2,42). Prav gotovo so realne možnosti zmanjšane ali nične zaradi ukrepov ZUJF-a. Problematična pa je tudi točka, ki govori o namestnikih vodij in vzgajanju njihovih naslednikov. Skupna ocena strinjanja vseh zaposlenih s trditvijo, da njihovi vodilni imajo namestnike in pripravljajo svoje naslednike meri 2,42.

Za boljšo predstavo stanja v oddelku bi radi še enkrat izpostavili najslabše ocenjene trditve posameznih dejavnikov med vsemi navedenimi v vprašalniku. Te pokažejo smernice, kje in kaj mora vodstvo spremeniti, da bo lahko začelo zaznavati ugodnejše vzdušje:

- Vodenje: *V oddelku ni ukazovalnega vodenja (2,13);*
- Razvoj kariere: *S kariernim razvojem v oddelku smo zadovoljni (2,36);*
- Pripadnost: *Naš oddelek uživa ugled v okolju (2,36);*
- Nagrajevanje: *Razmerja med plačami zaposlenih v oddelku so ustrezna (2,41);*
- Odnos do kakovosti: *Kakovost in količina dela sta pri nas enako pomembni (2,53);*
- Motivacija in zavzetost: *V oddelku imamo jasna merila za določanje delovne uspešnosti (2,58);*

- Strokovna usposobljenost in učenje: *Zaposleni doživljamo priložnost za izobraževanje kot posebno stimulacijo (2,65);*
- Inovativnost, iniciativnost: *Pripravljani smo vložiti dodatne napore za uveljavitev svojih pobud in zamisli (2,67);*
- Poslanstvo, vizija in cilji oddelka: *Cilji oddelka, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni (2,68);*
- Notranji odnosi: *Konflikte rešujemo sproti (2,7);*
- Organiziranost: *Vodje sprejemajo svoje odločitve soglasno s sodelavci (2,7);*
- Komuniciranje in informiranje: *Z vodjo se pogovarjamo sproščeno in enakopravno (2,76).*

Skupna ocena vseh trditev, ki se navezujejo na vzdušje v oddelku organizacije X je 2,8, kar pomeni, da lahko vzdušje označimo za relativno ugodno. Potrebni so seveda določeni ukrepi, da bi se najslabše ocenjeni dejavniki izboljšali in s tem izboljšala tudi skupna ocena.

6.2 Vzdušje – glede na lokacijo delovnega mesta

Razdelitev dejavnikov vzdušja pri terenskih delavcih, od najboljše do najslabše ocenjenega:

- Organiziranost (3,16);
- Odnos do kakovosti (3,14);
- Poslanstvo, vizija in cilji (3,1);
- Strokovna usposobljenost in učenje (3,09);
- Pripadnost (3,09);
- Vodenje (3,06);
- Komuniciranje in informiranje (3,05);
- Inovativnost, iniciativnost (3,02);
- Notranji odnosi (3,01);
- Motivacija in zavzetost (2,98);
- Razvoj kariere (2,9);
- Nagrajevanje (2,77).

Razdelitev dejavnikov vzdušja pri pisarniških delavcih, od najboljše do najslabše ocenjenega:

- Odnos do kakovosti (2,8);
- Organiziranost (2,78);
- Poslanstvo, vizija in cilji (2,72);
- Strokovna usposobljenost in učenje (2,7);
- Notranji odnosi (2,7);
- Komuniciranje in informiranje (2,68);
- Inovativnost, iniciativnost (2,63);
- Motivacija in zavzetost (2,56);
- Nagrajevanje (2,56);
- Vodenje (2,4);
- Pripadnost (2,28);
- Razvoj kariere (2,00).

Razdelitev zaposlenih glede na lokacijo delovnega mesta nam nudi vpogled v najslabše in najboljše ocenjeno trditev izmed vseh navedenih.

Pisarniški delavci se najmanj strinjajo s trditvijo: *V oddelku ni ukazovalnega vodenja* (1,6) in najbolj s tisto, ki pravi: *Čutimo se odgovorne za kakovost svojega dela* (3,6). Terenski delavci so najnižjo stopnjo strinjanja prav tako kot pisarniški podali pri trditvi: *V oddelku ni ukazovalnega vodenja* (2,65) in najvišjo pri trditvi: *Čutimo se odgovorne za kakovost svojega dela* (3,41). Problemov z odgovornostjo zaposlenih v oddelku glede njihovega dela torej ni. Zaposleni se vsi zelo dobro zavedajo svoje odgovornosti, ki jo imajo ob opravljanju svojega dela. Vsi si prizadevajo, da bo njihovo delo opravljeno čim bolj kakovostno. Problem se kaže pri ukazovalnem vodenju, ki ga zaznavajo tako terenski kot tudi pisarniški delavci.

Primerjava med pisarniški in terenskimi delavci glede stopnje strinjanja z vsemi trditvami, ki zadevajo organizacijsko vzdušje kaže, da so terenski delavci zaznali bolj ugodno organizacijsko vzdušje v oddelku kot pisarniški delavci. Skupna ocena strinjanja s podanimi trditvami o organizacijskem vzdušju pri terenskih delavcih je namreč višja (3,03), kot pri pisarniških delavcih (2,57). Največje razlike v oceni strinjanja je bil deležen dejavnik *razvoj kariere*, katerega so terenski delavci ocenili z 2,9 in pisarniški s skupno oceno samo 2. Kot vse kaže, je potencial za razvoj kariere pri terenskih delavcih večji kot pri pisarniških.

6.3 Osebno zadovoljstvo pri delu

Zaposleni so pri osebnem zadovoljstvu pri delu kot najbolj kritično izpostavili zadovoljstvo:

- Z možnostmi za napredovanje (2,17);
- S plačo (2,44) in
- Z možnostmi za izobraževanje (2,72).

Nezadovoljstvo z možnostmi za napredovanje je povezano z najslabše ocenjenim dejavnikom vzdušja: razvojem kariere. Trenutno je kakršnokoli napredovanje začasno ukinjeno, zato zaposleni posledično tudi niso zadovoljni s svojim kariernim razvojem.

Zadovoljstvo s plačo je prav tako nizko. Največji problem, ki se tu kaže je predvsem razmerje med plačami zaposlenih, ki ga zaposleni ocenjujejo kot neustreznega.

Možnosti za izobraževanje bi v oddelku lahko bile boljše. Dejstvo pa je tudi, da bi zaposleni morali dojemati možnost za izobraževanje kot stimulacijo. Če bi do tega prišlo, bi verjetno bilo zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje večje.

Najbolj so zaposleni zadovoljni:

- S stalnostjo zaposlitve (3,44);
- Z delovnim časom (3,16) in
- S sodelavci (3,13).

Pisarniški delavci (2,72) so v splošnem manj zadovoljni na delovnem mestu, kot terenski delavci (2,96). Pisarniški delavci kot najbolj kritično izpostavljajo zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje (1,8) in največje zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve (3,4). Terenski delavci pa so najmanj zadovoljni s plačo (2,47) in najbolj prav tako kot njihovi sodelavci v pisarnah s stalnostjo zaposlitve (3,47).

7 ZAKLJUČEK

V magistrskem delu smo se osredotočili na organizacijsko vzdušje in na zadovoljstvo zaposlenih. Zelo konkretno smo se z njima srečali v oddelku organizacije X, ki je bil pripravljen sodelovati in nam je omogočil izdelavo raziskave in sploh izdelavo tega dela.

Magistrsko delo je tako predvsem analiza organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih v oddelku organizacije X. Cilj, izdelava analize vzdušja in zadovoljstva v oddelku, je bil tako s tem delom dosežen. Odgovorili smo si na vsa raziskovalna vprašanja. Ugotovili smo, kakšno je vzdušje in predvsem, kje so kritične točke, na katerih bo moralo vodstvo oddelka postoriti največ, da se bo vzdušje lahko izboljšalo. Pridobili smo podatke o deležu zadovoljnih in nezadovoljnih delavcev v oddelku, ugotovili, da sta najboljše ocenjena dejavnika kar dva, in sicer: odnos do kakovosti in organiziranost, ter predelali vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih.

Namen je bil vodstvu oddelka predstaviti enega izmed načinov merjenja vzdušja in zadovoljstva; v našem primeru je bila to anonimna spletna anketa, katero smo razposlali na elektronske naslove vseh zaposlenih. Namen je bil dosežen.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela. V teoretičnem smo preučili literaturo s področja organizacijskega vzdušja, osebnega zadovoljstva pri delu in stilov vodenja. Opredelili smo organizacijsko vzdušje, dejavnike organizacijskega vzdušja, merjenje organizacijskega vzdušja, opredelili zadovoljstvo zaposlenih, njegove dejavnike in merjenje zadovoljstva zaposlenih. V nadaljevanju smo se osredotočili na vodenje in stile vodenja, ter preučili vpliv stila vodenja na zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi pridobljenega znanja smo se lotili izpeljave ankete in nadalje izdelave analize.

Empiričen del je tako predstavljala analiza po dejavnikih organizacijskega vzdušja in osebnega zadovoljstva zaposlenih. Predstavili smo projekt SiOK, katerega dodelan vprašalnik smo uporabili v oddelku organizacije X. Predstavljena je bila tudi organizacija X in pa oddelek organizacije X. V analizi smo preučili konkretno skupino 27 zaposlenih, kolikor nam jih je od 55 vseh zaposlenih vrnilo ustrezno rešen anketni vprašalnik. Rezultati so prikazani s povprečnimi vrednostmi ocen in standardnimi odkloni posameznih trditev dejavnikov organizacijskega vzdušja in zadovoljstva zaposlenih. Na začetku smo definirali hipoteze in tezo, ki bi jih v zaključku dela radi dokončno ovrgli oz. potrdili.

Teza se glasi:

- Stil vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Tezo lahko potrdimo. Stil vodenja, kot način predstavitve in delegiranja delovnih nalog, vpliva na zaposlene in njihovo osebno zadovoljstvo na delovnem mestu. Vodja mora, zavedajoč se svojega vpliva, stremeti za tem, da bi bili vsi njegovi sodelavci, podrejeni, zadovoljni na delovnem mestu. V tem magistrskem delu smo prikazali tudi, da različni stili vodenja različno vplivajo na zadovoljstvo ljudi.

Pri avtokratičnem vodji tako zaposleni večinoma niso zadovoljni, saj se jih pri delu ne upošteva, so pogosto kaznovani ter redko nagrajeni. Komunikacija med vodjo in zaposlenim ne obstaja. Patriarhalni stil vodenja poskrbi za to, da so zaposleni zadovoljni, saj se jih posluša, upošteva, spoštuje in obravnava kot dragocene vire. Vodja in zaposleni sodelujeta, kar je osnova za zadovoljstvo. Zanimiv je primer vpliva karizmatičnega vodje na zaposlene. Ti mu slepo sledijo, so z njim zadovoljni. Vodja to lahko s pridom izkorišča in posledično vpliva na njihovo stopnjo zadovoljstva. Ugotovili smo, da je za ugodno vzdušje in splošno zadovoljstvo zaposlenih v večini organizacij najprimernejši participativen (demokratičen) stil vodenja. Demokratičen vodja zaposlenega upošteva, mu prepušča odgovornost, omogoča osebno, strokovno rast, mu zaupa, ga motivira, z njim sodeluje, ga spoštuje ter mu nudi potrebno podporo, pozornost in svetovanje. Za konec lahko sklenemo, da se mora vsak vodja zavedati svojega vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in ga tudi izkoriščati za dobro organizacije, torej za njeno uspešnost in učinkovitost.

Hipoteza 1:

- Zaposleni, ki je bolj zadovoljen z delom, zaznava bolj ugodno organizacijsko vzdušje.

Hipoteza se potrdi. Pri pregledu rezultatov ugotavljamo, da je od 27 zaposlenih, kolikor jih je ustrezno rešilo anketo, 20 pri oceni osebnega zadovoljstva z delom podalo oceno 3 (Zadovoljen) ali 4 (Zelo zadovoljen). Vsi zaznavajo bolj ugodno organizacijsko vzdušje, kar se kaže pri njihovih srednjih ocenah dejavnikov organizacijskega vzdušja. Povprečne ocene dejavnikov vzdušja, podane s strani zaposlenih, ki so zadovoljni z delom, so namreč višje od povprečnih ocen zaposlenih, ki niso zadovoljni z delom. Hipotezo testiramo s statistično metodo, t-test za primerjavo razlik povprečnih vrednosti dveh neodvisnih vzorcev. S to metodo preverjamo razlike med aritmetičnima sredinama, pri čemer zavračamo ničelno

hipotezo, da je razlika povprečnih vrednosti enaka 0. Če le-to zavrnamo, sprejmemo sklep iz alternativne hipoteze, ki pravi, da sta povprečni vrednosti različni.

Tabela 7.1: Statistični podatki

Skupina (Stopnja zadovoljstva z delom)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Odnos do kakovosti	0	7	1,685714	,5145502	,1944817
	1	20	3,330000	,5322247	,1190091
Strokovna usposobljenost in učenje	0	7	1,5357	,66815	,25254
	1	20	3,1750	,70757	,15822
Motivacija, zavzetost	0	7	1,143	,2225	,0841
	1	20	3,370	,4996	,1117
Pripadnost	0	7	1,429	,5469	,2067
	1	20	3,200	,5840	,1306
Komuniciranje in informiranje	0	7	1,6429	,49701	,18785
	1	20	3,4000	,51555	,11528
Notranji odnosi	0	7	1,800000	,9018500	,3408672
	1	20	3,250000	,4673554	,1045038
Poslanstvo, vizija in cilji	0	7	1,257	,5127	,1938
	1	20	3,170	1,1093	,2481
Organiziranost	0	7	1,657143	,6604472	,2496256
	1	20	3,420000	,3664912	,0819499
Inovativnost, iniciativnost	0	7	1,429	,5589	,2112
	1	20	3,190	,5409	,1209
Vodenje	0	7	1,2500	,32275	,12199
	1	20	3,4750	,52503	,11740
Razvoj kariere	0	7	1,5357	,74202	,28046
	1	20	2,9000	,59272	,13254
Nagrajevanje	0	7	1,400	,6000	,2268
	1	20	3,060	,5844	,1307

Za potrditev hipoteze navajamo 2 skupini zaposlenih. Zaposleni prve skupine (Skupina 1 = 20 zaposlenih) so označili stopnjo zadovoljstva z delom s 4 (Zelo zadovoljen) ali s 3 (Zadovoljen), medtem ko so zaposleni druge (Skupina 0 = 7 zaposlenih) označili stopnjo zadovoljstva z 1 (Zelo nezadovoljen) ali z 2 (Nezadovoljen).

Prav vsak dejavnik vzdušja so zaposleni, ki so bolj zadovoljni z delom bolje ocenili (izračunana srednja ocena) kot zaposleni, ki niso zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Ni torej nepomembno, če je zaposleni zadovoljen z delom, ki ga opravlja ali ne.

Tabela 7.2: Preverba hipoteze 1

	t-test for Equality of Means						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Odnos do kakovosti	-7,212	10,854	,000	-1,6442857	,2280050	-2,1469451	-1,1416263
Strokovna usposobljenost in učenje	-5,501	11,095	,000	-1,63929	,29801	-2,29451	-,98406
Motivacija in zavzetost	-15,927	23,119	,000	-2,2271	,1398	-2,5163	-1,9380
Pripadnost	-7,246	11,183	,000	-1,7714	,2445	-2,3085	-1,2344
Komuniciranje in informiranje	-7,972	10,883	,000	-1,75714	,22041	-2,24289	-1,27139
Notranji odnosi	-4,067	7,161	,005	-1,4500000	,3565270	-2,2892266	-,6107734
Poslanstvo, vizija in cilji	-6,077	22,606	,000	-1,9129	,3148	-2,5646	-1,2611
Organiziranost	-6,710	7,336	,000	-1,7628571	,2627332	-2,3783989	-1,1473154
Inovativnost, iniciativnost	-7,236	10,231	,000	-1,7614	,2434	-2,3021	-1,2207
Vodenje	-13,142	17,516	,000	-2,22500	,16930	-2,58140	-1,86860
Razvoj kariere	-4,398	8,840	,002	-1,36429	,31020	-2,06794	-,66063
Nagrajevanje	-6,342	10,287	,000	-1,6600	,2617	-2,2410	-1,0790

Za preverbo hipoteze uporabimo Studentov t-test razlik povprečij, ki je primeren za preverjanje hipotez pri majhnih vzorcih. Metoda predpostavlja, da so podatki obeh skupin normalno porazdeljeni, da so neodvisno in slučajno zbrani, ter, da sta varianci med skupinama (pri enaki stopnji značilnosti) enaki. Primerjavo povprečnih vrednosti vzorcev pa lahko v programskem paketu SPSS izvedemo tudi brez predpostavke enakosti varianc, pri čemer izgubimo nekaj stopenj prostosti. Najprej izoblikujemo ničelno hipotezo; H_0 .

- $H_0 : X_1 = X_2$ oz. $X_1 - X_2 = 0$
- $H_A : X_1 \neq X_2$ oz. $X_1 - X_2 \neq 0$

H_0 predpostavlja, da sta aritmetični sredini obeh vzorcev enaki. S tem testom testiramo ali velja: $X_1 - X_2 = 0$, pri čemer X_1 ponazarja povprečno vrednost odgovora skupine 0 in X_2 povprečno vrednost odgovora skupine 1. Uporabimo dvostransko t-test analizo. Preverjamo, če se aritmetični sredini, torej srednji oceni, dveh skupin (skupine 1 in skupine 0) med seboj razlikujeta pri določeni lastnosti (stopnji zadovoljstva z delom).

V tabeli smo pozorni predvsem na stopnjo značilnosti oz. stopnjo signifikantnosti, sig, s pomočjo katere ugotavljamo, ali lahko ničelno hipotezo zavrremo. Zavrremo jo lahko, če je sig vrednost manjša od 0,05, v nasprotnem primeru sprejmemo sklep iz alternativne hipoteze.

Stopnje signifikantnosti (sig):

- sig < 0,001; zavrremo ničelno hipotezo testa (razlika med aritmetičnima sredinama ocen je signifikantna).
- sig < 0,05; zavrremo ničelno hipotezo testa (razlika med aritmetičnima sredinama ocen je signifikantna).
- sig > 0,05; ne zavrremo ničelne hipoteze testa (razlika med aritmetičnima sredinama ocen ni signifikantna), pri čemer ne moremo sklepati ničesar o primerjavi povprečnih vrednosti ocen vzorcev.

Pri 10 dejavnikih je sig = 0,000, pri dejavniku *notranji odnosi* je sig = 0,005 in pri dejavniku *razvoj kariere* je sig = 0,002. Zaključimo lahko, da je pri vseh 12 dejavnikih stopnja značilnosti takšna, da se ničelna hipoteza lahko zavrne, kar pomeni, da se povprečni odgovor oz. povprečna ocena strinjanja s posameznim dejavnikom razlikuje v odvisnosti od skupine. Stopnja zadovoljstva z delom torej vpliva na zaznavanje organizacijskega vzdušja. Zaposleni, ki je bolj zadovoljen z delom, zaznava bolj ugodno organizacijsko vzdušje. Naše domneve iz hipoteze 1 lahko tako potrdimo na podlagi zgornjih testiranj.

Hipoteza 2:

- Nezadovoljni zaposleni niso pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu od njih zahteva.

Hipoteza 2 se potrdi. Od 27 zaposlenih jih je pri delu nezadovoljnih 7. Ti so pri večini aspektov osebnega zadovoljstva pri delu podali stopnjo 1 (Zelo nezadovoljen) ali 2 (Nezadovoljen). Pri vseh devetih smo preverili kakšna je pripravljenost na dodaten napor. To je ena izmed trditev v sklopu dejavnika motivacije in zavzetosti za delo. Zaposleni so

ocenjevali, kako zelo se strinjajo s trditvijo: *Kadar je to potrebno, smo pripravljeni na dodaten napor.*

Med nezadovoljnimi zaposlenimi ni nobeden pripravljen na dodaten napor, kadar se to pri delu od njega zahteva. Skupna ocena strinjanja z zgoraj navedeno trditvijo je 1,43. Nezadovoljni zaposleni so torej večinoma označili stopnjo strinjanja s trditvijo z 1 (Se ne strinjam) ali z 2 (Večinoma se ne strinjam).

Za primerjavo lahko povemo, da so ostali zaposleni (20 preostalih zaposlenih), ki so podali večini aspektov osebnega zadovoljstva pri delu stopnjo 3 (Zadovoljen) ali 4 (Zelo zadovoljen), pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu od njih zahteva oz. pričakuje. Skupna ocena strinjanja s trditvijo je pri zadovoljnih zaposlenih 3,45.

Tabela 7.3: Statistični podatki

Skupina (Glede na vse aspekte osebnega zadovoljstva pri delu)	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kadar je to potrebno, smo pripravljeni na dodaten napor. 0	7	1,43	,535	,202
1	20	3,45	,686	,153

Tabela 7.4: Preverba hipoteze 2

	t-test for Equality of Means						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Kadar je to potrebno, smo pripravljeni na dodaten napor.	-7,967	13,503	,000	-2,021	,254	-2,567	-1,475

Izoblikujemo ničelno hipotezo; H_0 .

- $H_0 : X_1 = X_2$ oz. $X_1 - X_2 = 0$
- $H_A : X_1 \neq X_2$ oz. $X_1 - X_2 \neq 0$

H_0 predpostavlja, da sta aritmetični sredini obeh vzorcev enaki. S tem testom testiramo ali velja: $X_1 - X_2 = 0$, pri čemer X_1 ponazarja povprečno vrednost odgovora skupine 0 in X_2

povprečno vrednost odgovora skupine 1. Uporabimo dvostransko t-test analizo. Preverjamo, če se aritmetični sredini, torej povprečni oceni, dveh skupin (skupine 1 in skupine 0) med seboj razlikujeta pri določeni lastnosti (osebno nezadovoljstvo pri delu).

V tabeli smo pozorni predvsem na stopnjo značilnosti oz. stopnjo signifikantnosti, sig, s pomočjo katere ugotavljamo, ali lahko ničelno hipotezo zavrnamo. Zavrnamo jo lahko, če je sig vrednost manjša od 0,05, v nasprotnem primeru pa sprejmemo sklep iz alternativne hipoteze.

Stopnje signifikantnosti (sig):

- sig < 0,001; zavrnamo ničelno hipotezo testa (razlika med aritmetičnima sredinama ocen je signifikantna).
- sig < 0,05; zavrnamo ničelno hipotezo testa (razlika med aritmetičnima sredinama ocen je signifikantna).
- sig > 0,05; ne zavrnamo ničelne hipoteze testa (razlika med aritmetičnima sredinama ocen ni signifikantna), pri čemer ne moremo sklepati ničesar o primerjavi povprečnih vrednosti ocen vzorcev.

Vrednost sig = 0,000 zavrne ničelno hipotezo testa. Povprečni ocena strinjanja skupin se razlikujeta v odvisnosti od skupine. Sprejmemo sklep iz alternativne hipoteze, da je vrednost $X_1 - X_2$ različna od 0, torej da se povprečni odgovor razlikuje v odvisnosti od skupine. Hipoteza 2 se potrди.

Rezultat je pričakovan. Prav nobeden izmed nezadovoljnih zaposlenih ni pripravljen na dodaten napor, kadar je to potrebno. Že samo dejstvo, da je nekdo nezadovoljen, močno vpliva na dojetje dodeljenega dodatnega dela. Dojema ga kot breme, ki še povečuje stopnjo nezadovoljstva. Zaposleni, ki je nezadovoljen, torej ni dober delavec. Velikokrat se namreč zgodi, da znotraj oddelka organizacije X pride do povečanega obsega dela. Takrat mora vsak zaposleni storiti vse, kar je v njegovi moči, da opravi to delo vestno in kakovostno. Če je nezadovoljen, se poraja veliko vprašanje o kakovosti storitve, ki jo nudi oddelek.

Hipoteza 3:

- Večina zaposlenih mlajših od 40 let bi zapustila oddelek organizacije X, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

Hipoteza 3 se ovrže. V oddelku organizacije X je 17 zaposlenih, ki so mlajši od 40 let. V sklopu dejavnika pripadnosti so ti zaposleni ocenjevali strinjanje s trditvijo: *Če bi se zaradi poslovnih težav znižalo plačilo, večina ne bi zapustila oddelka.*

Skupna ocena strinjanja s trditvijo, mlajših od 40 let, je 3. 12 jih je podalo oceno strinjanja 4 (Popolnoma se strinjam) in dva zaposlena oceno 3 (Večinoma se strinjam). Večina zaposlenih (82,35 %) mlajših od 40 let tako ne bi zapustila oddelka organizacije X, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača. To bi storili samo trije zaposleni (17,65 %) v tej starostni skupini. Ti se namreč ne strinjajo z gornjo trditvijo. Vsi so označili stopnjo strinjanja z 1 (Se ne strinjam). Rezultati prikažejo zaposlene mlajše od 40 let kot izjemno lojalne oddelku organizacije X.

Primerjava kaže, da so vsi ostali zaposleni, ki so starejši od 40 let, podali nižjo oceno strinjanja s trditvijo; skupna ocena strinjanja 10 zaposlenih meri 2,5. Mlajši so torej bolj lojalni kot starejši zaposleni. To se nam zdi zanimivo, saj bi lahko pričakovali, da bodo mlajši pripravljene prej zapustiti oddelek in si poiskati drugo zaposlitev, kjer bodo prejeli višjo plačo. Rezultat pa si lahko razložimo tudi tako, da pogledamo na starejše delavce, kot na tiste bolj izkušene in zato tudi bolj iskane na trgu delovne sile. Vsak izkušeni zaposleni se zaveda svojih prednosti in bi zato verjetno tudi prej zapustil oddelek, če bi se zaradi poslovnih težav znižala plača.

8 LITERATURA

- Adizes, Ichak. 1985. *How to solve the mismanagement crisis*. Los Angeles: Adizes Institute.
- Altmann, Rob. 2000. *Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems*. Dostopno prek: <http://nma1.org/Communications/Manage/2000-05/UnderOrgan.htm> (3. maj 2014).
- Auer Antončič, Jasna in Boštjan Antončič. 2010. Nagrajevanje zaposlenih, notranje podjetništvo in rast storitvenih podjetij. *Management* 5 (2): 115–130.
- Armstrong, Michael. 2006. *A handbook of management techniques*. London: Kogan Page.
- Aziri, Brikend. 2011. Job Satisfaction: A literature review. *Management research and practice* 3 (4): 77–86.
- Banič, Ivo. 2007. *Poslovna politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Bižal, Uroš. 2013. Raziskava vpliva stila vodenja na spodbujanje ustvarjalnosti v delovni skupini. *Revija za univerzalno odličnost* 2 (3): 117–128.
- Blanchard, Kenneth H., Patricia Zigarmi in Drea Zigarmi. 1995. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus.
- Biro Praxis*. Dostopno prek: <http://www.biro-praxis.si/> (20. maj 2014).
- Boseman, Glenn. 2008. Effective Leadership in a Changing World. *Journal of Financial Service Professionals* 62 (3): 36–38.
- Bowen, David E. in Robert Johnston. 1999. Internal Service Recovery: Developing a New Construct. *International Journal of Service Industry Management* 10 (2): 118–131.
- Bowen, David E. in Cheri Ostroff. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the »strenght« of the HRM system. *The Academy of Management review* 29 (2): 203–221.
- Castro, Monika L. in Nico Martins. 2010. The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *Journal of Industrial Psychology* 36 (1): 1–9.

Cimerman, Mitja, Sandi Jerman in Roman Klarič, ur. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.

Červ, Renata. 2012. Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost* 1 (1): 30–41.

Denison, Daniel 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.

Devetak, Gabrijel in Goran Vukovič. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev: intelektualna lastnina, zadovoljstvo odjemalcev, strategije, poslovna odličnost, benchmarking, metodologija raziskovanja, elektronsko poslovanje, ustvarjalnost*. Kranj: Moderna organizacija.

Dipboye, Robert L., Carlla S. Smith in William C. Howell, ur. 1994. *Understanding industrial and organizational psychology: an integrated approach*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.

Florjančič, Jože, Radovan Andrejčič in Jovo Brekić, ur. 1994. *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.

Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.

Funmilola, Oyebamiji Florence, Kareem Thompson Sola in Ayeni Gabriel Olusola, ur. 2013. Impact of job satisfaction dimensions on job performance in a small and medium enterprise in Ibadan, South Western, Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4 (11): 509–521.

George, Jennifer M. in Gareth R. Jones. 1996. *Organizational behaviour: understanding and managing*. Addison: Wesley Publishing Company.

Gilmer, Beverly von Haller in William Joseph Eliot Crissy. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Goleman, Daniel, Richard E. Boyatzis in Annie McKee, ur. 2002. *Prvinsko vodenje: spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV založba.

Gruban, Brane. 1999. Ali je mogoče spreminjati ljudi...ne da bi začeli tretje svetovne vojne? *Teorija in praksa* 36 (4): 601–608.

--- 2002. Menedžerjem zaupa le 15 odstotkov zaposlenih: interno komuniciranje. *Gospodarski vestnik* 51 (8): 80–82.

--- 2003. HRM: "človeški viri" ali ljudje z novimi vrednotami? *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 1 (1): 8–13.

--- 2013. Upravljanje organizacijske kulture in zavzetosti zaposlenih: kultura pospravi strategijo za malico. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 11 (51): 24–26.

Harper, Shanta. 2012. The Leader Coach: A Model of Multi-Style Leadership. *Journal of Practical Consulting* 4 (1): 22–31.

Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek, ur. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.

Holloway, Joseph B. 2012. Leadership Behaviour and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization. *Emerging Leadership Journeys* 5 (1): 9–35.

Interni viri organizacije X.

Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni - največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.

Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Jus, Bojan. 2002. *Organizacija in vodenje proizvodnje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

--- 2010. *Organizacijska kultura*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.

Kets de Vries, Manfred F.R. in Elizabeth Florent-Treacy. 2000. *Veliki vodje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Kumar, D.N.S. in Nandini Shekhar. 2012. Perspective Envisaging Employee Loyalty. *Journal of Management Research* 12 (2): 100–112.
- Koprivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec, ur. 2006. *Analize podatkov z SPSS-OM 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Korzynski, Pawel. 2013. Employee Motivation in New Working Environment. *International Journal of Academic Research* 5 (5): 184–188.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko, ur. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Lampe, Metka. 2005. Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 3 (8): 67–71.
- Lešnik Musek, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Lunenburg, Fred C. 2010. Communication: The Process, Barriers, And Improving Effectiveness. *Schooling* 1 (1): 1–11.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus, Založba Ikra.
- McIntyre, Scott Elmes in Teresa Mendonça McIntyre. 2010. Measuring Job Satisfaction in Portuguese Health Professionals: Correlates and validation of the job descriptive index and the job in general scale. *International Journal of Selection & Assessment* 18 (4): 425–431.
- Mesner Andolšek, Dana. 2002. »Make me whole again.« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10–29.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

- 2007. *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Moorhead, Gregory in Ricky W. Griffin. 1989. *Organizational behaviour*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič in Mitja I. Tavčar, ur. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Janez Jereb in Jože Florjančič, ur. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane, Rudi Rozman in Mitja I. Tavčar, ur. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Musek Lešnik, Kristijan. 2006. *Kaj je organizacijska klima?* Dostopno prek: <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-kajjeorganizacijskaklima.html> (1. marec 2014).
- National Career Development Association. Career Development: A Policy Statement of the National Career Development Association Board of Directors*. 2008. Dostopno prek: http://associationdatabase.com/aws/NCDA/asset_manager/get_file/3398/policy.pdf (2. februar 2014).
- Northouse, Peter Guy. 2010. *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Organizacijska klima v Sloveniji, Poročilo za leto 2003*. 2004. Dostopno prek: http://lebinca.com/projekt/porocilo_2003_klima_podjetje.pdf (30. januar 2014).
- Ovsenik, Marija in Milan Ambrož. 2000. *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- Patterson, Malcolm G, Michael A. West in Viv J. Shackleton, ur. 2005. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior* 26 (1): 379–408.

- Peterson, Mark F., Neal M. Ashkanasy in Celeste Wilderom, ur. 2000. *Handbook of organizational culture & climate*. London: Thousand Oaks.
- Randhawa, Gurpreet in Kuldeep Kaur. 2014. Organizational Climate and its Correlates. *Journal of Management Research* 14 (1): 25–40.
- Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 2001. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik, ur. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rus, Velko S. 2004. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- Saari, Lise M. in Timothy A. Judge. 2004. Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management* 43 (4): 395–407.
- Schneider, Benjamin. 1990. *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- SiOK. Dostopno prek: http://www.ocr.si/?page_id=38 (30. januar 2014).
- Solanki, Kalpana Rathore. Flextime association with job satisfaction, work productivity, motivation & employees stress levels. *Journal of Human Resource Management* 1 (1): 9–14.
- Summerfield, Marc R. 2014. Leadership: A simple definition. *American Journal of Health-System Pharmacy* 71 (3): 251–253.
- Svetlik, Ivan, Nada Zupan in Miroslav Stanojević, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Rudi. 2004. Merjenje zadovoljstva zaposlenih - tokrat brez števil. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu* 2 (6): 46–49.
- Thahier, Rohana, Samsu Ridjal in Faisal Risani, ur. 2014. The influence of leadership style and motivation upon employee performance in the provincial secretary office of West Sulawesi. *International Journal of Academic Research* 6 (1): 116–124.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.

--- 2005. *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV založba.

Turk, Dunja. 2003. Dvomi akademikov o projektu SiOK. *Finance*, 14. februar. Dostopno prek: <http://www.finance.si/40874/Odmev-Dvomi-akademikov-o-projektu-SiOK> (30. april 2014).

Voon, Mung Ling, Lo May Chiun in Ngui Kwang Sing, ur. 2011. The influence of leadership styles on employee's job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences* 2 (1): 24–32.

Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF). Ur. l. RS 40/2012. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=108751> (29. april 2014).

Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.

Weiss, Howard M. 2002. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review* 12 (2): 173–194.

Yun, Seokhwa, Jonathan Cox in Henry P. Sims, Jr., ur. 2007. Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. *International Journal of Leadership Studies* 2 (3): 171–193.

Priloga: Primer vprašalnika

KLEMEN VOZEL

FDV – Magistrsko delo

ORGANIZACIJSKO VZDUŠJE IN ZADOVOLJSTVO
ZAPOSLENIH V ODDELKU ORGANIZACIJE X

Leto 2014

Spoštovani!

S sledečo anketo želim ugotoviti, katera so glavna področja, ki vplivajo na to, kako zaposleni dojemajo oddelek in kako se v njem počutijo. Anketa bo empirični del magistrskega dela.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojetja oddelka in njegovega delovanja. Da bi vam omogočil kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, anketa pa je anonimna.

Odgovarjate tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve. Odgovarjajte tekoče, ni se potrebno preveč zadrževati pri posameznih odgovorih. Prvi občutek, ki ga dobite, ko preberete trditev, je navadno najbližje resnici.

Označite:

Spol:

a) Moški

b) Ženski

V katero starostno skupino spadate?

a) do 20 let

b) 21 - 40 let

c) 41 - 60 let

d) 61 let ali več

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

a) I. Stopnja (nedokončana OŠ)

b) II. Stopnja (OŠ)

c) III. Stopnja (nižje poklicno izobraževanje (2 letno))

d) IV. Stopnja (srednje poklicno izobraževanje (3 letno))

e) V. Stopnja (gimnazijsko, srednje poklicno -tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje)

f) VI/1. Stopnja (višješolski program (do 1994), višješolski strokovni program)

g) VI/2. Stopnja (specializacija po višješolskem programu, visokošolski strokovni programi + visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st))

i) VII. Stopnja (specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program + magisterij stroke (2. bol. st.))

j) VIII/1. Stopnja (specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti)

k) VIII/2. Stopnja (doktorat znanosti + doktorat znanosti (3. bol. st.))

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje** oziroma **nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Pri tem imejte v mislih cel oddelek, kolikor ga poznate.

1 = Se ne strinjam

2 = Večinoma se ne strinjam

3 = Večinoma se strinjam

4 = Popolnoma se strinjam

1. ODNOS DO KAKOVOSTI	
Čutimo se odgovorne za kakovost svojega dela.	1 2 3 4
Kakovost in količina dela sta pri nas enako pomembni.	1 2 3 4
V našem oddelku imamo jasne standarde in cilje kakovosti.	1 2 3 4
Raven kakovosti, ki jo nudimo, je enaka za vse naše stranke.	1 2 3 4
Vsak zaposleni prispeva h kakovosti po svojih močeh.	1 2 3 4
2. INOVATIVNOST IN INICIATIVNOST	
Zaposleni se zavedamo nujnosti nenehnih sprememb pri delu.	1 2 3 4
Naše storitve stalno izpopolnjujemo in posodabljam.	1 2 3 4
Predloge za izboljšave dajemo zaposleni na vseh organizacijskih ravneh.	1 2 3 4
Pripravljeni smo vložiti dodatne napore za uveljavitev svojih pobud in zamisli.	1 2 3 4

3. MOTIVACIJA IN ZAVZETOST	
Svoje delo opravljamo zavzeto in z veseljem.	1 2 3 4
Kadar je to potrebno, smo pripravljeni na dodaten napor.	1 2 3 4
V oddelku imamo jasna merila za določanje delovne uspešnosti.	1 2 3 4
Vodje cenijo dobro opravljeno delo sodelavcev.	1 2 3 4
Dober delovni rezultat hitro opazimo in pohvalimo.	1 2 3 4
4. PRIPADNOST	
Naš oddelek uživa ugled v okolju.	1 2 3 4
Ponosni smo, da delamo v našem oddelku.	1 2 3 4
Zunaj oddelka zaposleni pozitivno govorimo o njem.	1 2 3 4
Zaposlitev v oddelku je varna oziroma zagotovljena.	1 2 3 4
Če bi se zaradi poslovnih težav znižalo plačilo, večina ne bi zapustila oddelka.	1 2 3 4
5. STROKOVNA USPOSOBLJENOST IN UČENJE	
Zaposleni se veliko učimo drug od drugega.	1 2 3 4
Oddelek zaposlenim nudi potrebna usposabljanja.	1 2 3 4
Pri načrtovanju usposabljanja se upoštevajo tudi želje in predlogi zaposlenih.	1 2 3 4
Zaposleni doživljamo priložnost za izobraževanje kot posebno stimulacijo.	1 2 3 4

6. NOTRANJI ODNOSI	
V oddelku cenimo dobro delo sodelavcev.	1 2 3 4
Pri delu bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1 2 3 4
Odnosi med zaposlenimi so na splošno dobri.	1 2 3 4
Konflikte rešujemo sproti.	1 2 3 4
Zaposleni si med seboj zaupamo.	1 2 3 4
7. POSLANSTVO, VIZIJA IN CILJI ODDELKA	
Naš oddelek ima jasno oblikovano poslanstvo – namen obstoja in delovanja.	1 2 3 4
Vizijo oddelka sprejemamo za svojo.	1 2 3 4
Cilji oddelka, ki jih moramo zaposleni doseči, so realno postavljeni.	1 2 3 4
Strategije oddelka so znane vsem zaposlenim.	1 2 3 4
Cilje oddelka vodje postavljajo skupaj s sodelavci.	1 2 3 4
8. ORGANIZIRANOST	
Jasno nam je, kaj se od nas pri delu pričakuje.	1 2 3 4
Položaj vsakogar v organizacijski strukturi oddelka mi je jasen.	1 2 3 4
Zadolžitve, pristojnosti in odgovornost so jasno opredeljene.	1 2 3 4
Vodje sprejemajo svoje odločitve soglasno s sodelavci.	1 2 3 4
V oddelku je vsakdo v vsakem času nadomestljiv.	1 2 3 4

9. VODENJE	
Vodje nam omogočajo samostojnost pri delu.	1 2 3 4
Vodje nas spodbujajo k sprejemanju večjih pooblastil in odgovornosti.	1 2 3 4
Vodje se pogovarjajo z nami o rezultatih skupnega dela.	1 2 3 4
V oddelku ni ukazovalnega vodenja.	1 2 3 4
Vodje sprejemajo utemeljene pripombe sodelavcev na svoje delo.	1 2 3 4
10. KOMUNICIRANJE IN INFORMIRANJE	
Z vodjo se pogovarjamo sproščeno in enakopravno.	1 2 3 4
Vodje nam posredujejo razumljive in ustrezne informacije.	1 2 3 4
Vodje nam dajejo primerna navodila za opravljanje dela.	1 2 3 4
Delovni sestanki so dobro organizirani.	1 2 3 4
11. RAZVOJ KARIERE	
S kariernim razvojem v oddelku smo zadovoljni.	1 2 3 4
Naši vodilni imajo namestnike in pripravljajo svoje naslednike.	1 2 3 4
Kriteriji za napredovanje so nam jasni.	1 2 3 4
Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje, če izpolnimo znane zahteve.	1 2 3 4

12. NAGRAJEVANJE

Uspešnost dela se vrednoti na osnovi doseženih rezultatov.	1	2	3	4
Dobro opravljenemu delu sledi ustrezna nagrada.	1	2	3	4
Naše plače so enakovredne plačam v naši panogi.	1	2	3	4
Bolj obremenjeni so bolj stimulirani in nagrajeni.	1	2	3	4
Razmerja med plačami zaposlenih v oddelku so ustrezna.	1	2	3	4

13. OSEBNO ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Naslednja vprašanja se nanašajo na doživljanje vašega osebnega zadovoljstva pri delu. Ocenite vsak vidik vašega zadovoljstva tako, da ob njem obkrožite eno številko od 1 do 4 glede na sledečo lestvico.

1 = Zelo nezadovolj(e)n-a

2 = Nezadovolj(e)n-a

3 = Zadovolj(e)n-a

4 = Zelo zadovolj(e)n-a

ZADOVOLJSTVO...	Stopnja zadovoljstva			
... z delom.	1	2	3	4
... z vodstvom oddelka.	1	2	3	4
... s sodelavci.	1	2	3	4
... z neposredno nadrejenim.	1	2	3	4
... z možnostmi za napredovanje.	1	2	3	4
... s plačo.	1	2	3	4
... s statusom v oddelku.	1	2	3	4
... z delovnimi pogoji (oprema, ipd.).	1	2	3	4
... z možnostmi za izobraževanje.	1	2	3	4
... s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4
... z delovnim časom.	1	2	3	4

Označite kje preživite večino delovnega časa:

a) Teren

b) Pisarna