

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

KARIN ERJAVEC

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PRIMERU
DAVČNEGA URADA LJUBLJANA**

Ljubljana, avgust 2009

KARIN ERJAVEC

IZJAVA

Študentka KARIN ERJAVEC izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. ZARJANA FABJANČIČA, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	2
1.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu	3
1.2 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na podjetje	3
1.3 Zadovoljstvo in motivacija	4
1.3.1 Herzbergova dvofaktorska teorija	5
1.3.2 Zunanji in notranji dejavniki motiviranja zaposlenih	5
1.4 Dejavniki zadovoljstva pri delu	6
1.5 Posledice nezadovoljstva zaposlenih	7
1.6 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	8
1.6.1 Metode merjenja zadovoljstva zaposlenih	8
1.6.2 Lestvice merjenja zadovoljstva zaposlenih	9
2 PREDSTAVITEV DAVČNE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE	12
2.1 Davčni urad Ljubljana	13
3 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA NA PREUČEVANEM PRIMERU	14
3.1 Opis metodološkega pristopa k raziskavi	14
3.2 Načini pridobivanja podatkov	15
3.2.1 Predstavitev vprašalnika	15
3.2.2 Predstavitev demografskih značilnosti anketirancev	15
3.3 Prikaz in interpretacija rezultatov raziskave	17
3.5 Primerjava dobljenih rezultatov s SiOK 2007	20
3.6 Predlogi za izboljšanje najslabše ocenjenih dejavnikov	21
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25

KAZALO SLIK

Slika 1: Mobleyjev model procesa odhajanja iz podjetja.....	8
Slika 2: Organigram DURS.....	12
Slika 3: Organigram DU Ljubljana	14
Slika 4: Struktura anketirancev po spolu.....	15
Slika 5: Struktura anketirancev po starosti.....	16
Slika 6: Struktura anketirancev po izobrazbi	16
Slika 7: Struktura anketirancev po delovnem mestu.....	17
Slika 8: Struktura anketirancev po delovni dobi na DU Ljubljana	17
Slika 9: Prikaz stopnje zadovoljstva zaposlenih po posameznih dejavnikih za DU Ljubljana in SiOK 2007.....	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zadovoljstvo zaposlenih po posameznem dejavniku	18
---	----

UVOD

V današnjem času nenehnih sprememb so potrebe po hitrem prilagajanju organizacije okolju zelo pomembne. Hitreje ko se bo organizacija prilagajala, lažje bo povečevala svojo uspešnost v panogi. Tukaj pridejo na vrsto vodje in kadrovske specialiste, saj morajo človeku, temelju organizacije, omogočiti zadovoljive pogoje za delovanje. Zaposleni bodo le tako zmožni in voljni slediti ciljem organizacije ter hitro spreminjajočim se časom.

Čeprav so do danes svetovno znani ekonomisti že veliko napisali o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih, se v nekaterih organizacijah še vedno pojavlja problem nezadovoljnih delavcev. Organizacije raje posvečajo pozornost drugim instrumentom povečevanja uspešnosti, kar jim kratkoročno prinaša uspehe, vendar se organizacija z nezadovoljnimi zaposlenimi na dolgi rok tako ali tako znajde pred naslednjim problemom - kako ravnati z zaposlenimi, kaj jim omogočiti, da bodo ravnali v korist organizacije in da bodo delovali po svojih najboljših močeh. Menim, da se bodo morale organizacije, ki želijo rasti in ostati konkurenčne, začeti bolj poglobljeno ukvarjati z zaposlenimi in njihovimi zmožnostmi.

V svojem diplomskem delu želim izpostaviti vidik delavcev, ki, kot že omenjeno, še danes ostaja nekoliko zapostavljen. To je zadovoljstvo zaposlenih. Ko sem na lastne oči spoznala nezadovoljstvo delavcev na Davčnem uradu Ljubljana (v nadaljevanju DU Ljubljana), sem se odločila, da analiziram prav njihovo zadovoljstvo. Zanimalo me je namreč, ali lahko nezadovoljstvo skupine, v kateri sem delala kot študentka, pripišem večjemu krogu zaposlenih na davčnem uradu (v nadaljevanju DU). Predmet obravnave je torej stopnja zadovoljstva zaposlenih na DU Ljubljana.

Namen diplomskega dela je izmeriti zadovoljstvo zaposlenih na izbranem DU in analizirati z anketo pridobljene podatke. Po končani analizi sem podatke tudi predstavila in utemeljila. Poleg tega je namen tudi primerjati njihovo delovno zadovoljstvo s splošnim delovnim zadovoljstvom v Sloveniji, ki ga letno merijo v okviru projekta Slovenska organizacijska klima (v nadaljevanju SiOK).

Cilj je pridobiti objektivno sliko zadovoljstva zaposlenih in na podlagi pridobljenih podatkov potrditi ali zavreči temeljno hipotezo – ali so zaposleni na DU Ljubljana res tako nezadovoljni. Potrebno je tudi izvedeti, kateri dejavniki zadovoljstva so najbolj problematični, in na njihovi podlagi predlagati rešitve, ki bi jih vodstvo DU Ljubljana lahko implementiralo v svoje vodenje.

K diplomskemu delu sem pristopila na deduktiven način, saj sem v prvem delu opredelila teoretične značilnosti zadovoljstva zaposlenih, v drugem delu pa izmerila in analizirala zadovoljstvo delavcev na DU Ljubljana. Uporabila sem tudi več različnih znanstveno-raziskovalnih metod.

Metoda dela, ki sem jo uporabila v teoretičnem delu, temelji na analizi strokovne literature. Pri tem sem za predstavitev obravnavane tematike uporabila tudi deskriptivno metodo, ko sem opisovala temeljne pojme diplomskega dela.

Empirični del temelji na raziskavi, ki je bila opravljena s pomočjo vprašalnika. Ta predstavlja kvantitativno metodo pridobivanja podatkov. Po opravljeni analizi sem primerjala podatke, zbrane na DU Ljubljana, in podatke splošnega zadovoljstva delavcev v Sloveniji ter se tako poslužila komparativne metode. V delu podajanja različnih predlogov za izboljšave sem si pomagala s sintetično metodo, saj sem skupaj strnila različne pojme teorije in prakse.

Diplomsko delo sestavljata dva sklopa: prvi, teoretični del, in drugi del, kjer se teorija prepleta s prakso. Vsebinsko je delo razdeljeno na tri poglavja, ki se jim pridružijo še uvod, sklep, uporabljena literatura in viri ter čisto na koncu še priloge k diplomskemu delu.

V uvodu so prikazani moji pogledi na predstavljeno tematiko, predmet obravnave, namen in cilj dela. Orisani so tudi raziskovalni pristopi k delu in predstavljene temeljne hipoteze.

Prvo poglavje opisuje različne opredelitve zadovoljstva zaposlenih, vez med zadovoljstvom in motivacijo delavcev s Herzbergerjevo dvofaktorsko teorijo. Prikazuje sem tudi nekaj dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, ter kakšne so lahko posledice za organizacijo, če so njihovi delavci nezadovoljni. Predstavlja tudi tri orodja merjenja zadovoljstva zaposlenih, ki sem jih spoznala pri procesu analize literature.

Drugo poglavje kratko predstavi Davčno upravo Republike Slovenije (v nadaljevanju DURS) in Davčni urad Ljubljana.

Tretje poglavje predstavlja raziskovalni del diplomskega dela in opisuje metodološki pristop k delu ter načine pridobivanja podatkov. Pridobivanju podatkov sledi analiza in predstavitev le teh. V tem poglavju sem tudi primerjala podatke s SiOK 2007 in na koncu poglavja predlagala nekaj rešitev za problematične dejavnike zadovoljstva zaposlenih.

Na koncu je predstavljen sklep, ki se navezuje na teoretični del tematike in na rezultate raziskave. Povzema ključne ugotovitve in prikaže odprta vprašanja za prihodnost.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Eden pomembnejših dejavnikov, ki prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti zaposlenih, je njihovo zadovoljstvo pri delu. Brez zadovoljstva zaposlenih ne bo uspešna in učinkovita niti organizacija, v kateri ti osebk delujejo, saj so eden izmed pglavitnih členov organizacije.

Čeprav se organizacije veliko ukvarjajo s povečevanjem uspešnosti in učinkovitosti z različnimi tehnikami, tudi finančno zahtevnimi, pa posvečajo povečevanju zadovoljstva

zaposlenih še vedno premalo pozornosti. To je velika napaka, saj različni ključni elementi zadovoljstva zaposlenih večinoma niso povezani z velikimi finančnimi investicijami, ampak so neprimerno bolj vezani na spremembe v načinih razmišljanja in pojmovanja.

Organizacijam in njihovim vodjem zato priporočam, da se poglobijo v ljudi in v ravnanje z njimi ter jim z različnimi dejanji omogočijo čim boljše pogoje za delo.

1.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

V strokovni literaturi ni zaslediti enotne definicije zadovoljstva zaposlenih, temveč ta pojem avtorji različno opredeljujejo. Mihalič (2008, str. 4) navaja, da lahko zadovoljstvo zaposlenih (angl. *employee satisfaction*) strokovno opredelimo kot izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta. V terminologiji stroke gre pri tem za tako imenovano posameznikovo efektivno reakcijo na delo, delovno okolje, pogoje dela in delovno mesto.

Kaše, Lipičnik, Mihelič in Zupan (2007, str. 70) navajajo, da ljudje težijo k temu, da bi se po možnosti približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato ne bi nikoli smeli dovoliti, da bi v ljudeh budili napačna pričakovanja, jim obljubljali nekaj, česar ne bomo mogli izpolniti. Takšno razmišljanje nas sili k predpostavki, da bi se zadovoljstvo dalo uporabiti kot sredstvo za doseganje boljših rezultatov, če so le obljube vedno izpolnjene.

Rozman (2000, str. 67) pravi, da se zadovoljstvo z delom skozi čas spreminja, vendar se pogosto giba okoli določene ravni. Npr. ko delavec prejme plačilo, zadovoljstvo naraste, ko se delovne okoliščine poslabšajo, zadovoljstvo pade.

Mihalič (2006, str. 266) navaja tudi, da je zadovoljstvo delavca pomembnejše od ostalih dejavnikov, saj je ravno nezadovoljstvo zaposlenih glavni razlog za odhod iz podjetja.

1.2 Vpliv zadovoljstva zaposlenih na podjetje

Zadovoljstvo zaposlenih je eden ključnih elementov poslovne odličnosti. Podjetje, ki torej želi biti odlično, se mora poleg tega, da se ponaša s poslovnimi rezultati, z zadovoljstvom kupcev in s pozitivnim vplivom na širše okolje, ponašati tudi z zadovoljstvom delavcev pri delu. Poleg tega je dokazano, da obstaja povezava med zadovoljstvom delavcev in preostalimi vidiki poslovne uspešnosti. Ko so delavci zadovoljni, delajo bolj kakovostno in so produktivnejši, s tem pa pripomorejo k večji uspešnosti podjetja. To lahko njihov trud nagradi in še dodatno povečuje zadovoljstvo. Krog je tako sklenjen (Pogačnik, 2000, str. 106).

Mihalič (2008, str. 10) poudarja, kako je za uspešno organizacijo zelo pomembno imeti zadovoljne delavce. Pravi namreč, da se je zgodba vsake uspešne organizacije začela z zadovoljnimi zaposlenimi. Za uspešno organizacijo so torej predpogoj zadovoljni delavci, po drugi strani pa opozarja, da zaposleni niso nujno zadovoljni, če delajo v uspešni organizaciji. Med obema dejavnikoma obstaja tudi sinergični učinek, ki kaže, da zadovoljni delavci povečujejo uspešnost podjetja, ta pa posredno povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu.

Na spletni strani podjetja Insightlink communications (The State of Employee Satisfaction, 2004) menijo, da zadovoljni delavci ostajajo v podjetju daljši čas, odklanjajo ponudbe za delo drugih organizacij in ne iščejo nove službe. Poleg tega delavci podjetje priporočajo drugim kot dobro mesto za delo. Ti štirje dejavniki so glavni indikatorji delavčevega ostajanja v podjetju in tako pozitivno vplivajo tudi na stroškovno stran bilance, saj podjetje ne porablja denarja za odpuščanje in najemanje novih delavcev.

Po drugi strani nekateri avtorji menijo, da zadovoljstvo zaposlenih nima tako velikega vpliva na poslovanje podjetja. Rozman (2000, str. 67) meni, da nezadovoljstvo zaposlenih ne vpliva močno na uspešnost organizacije, in omenja prepričanje, da rezultati vplivajo na delavčevo zadovoljstvo. Pravi tudi, da nezadovoljstvo zaposlenih v večji meri vpliva na odsotnost z dela in fluktuacijo in ne toliko na delovne rezultate.

Z Rozmanom se strinja tudi Lipičnik (1996, str. 23), ki pravi, da večje zadovoljstvo ne vpliva nujno na večjo učinkovitost. Ker sta učinek in zadovoljstvo dva neodvisna cilja podjetja, mora to najprej poskrbeti za svoj obstanek. Tako je učinek primarni cilj vsakega podjetja. Ko pa si podjetje uspe utrditi svoj položaj na trgu, pa si mora začeti prizadevati tudi za večje zadovoljstvo delavcev.

Čeprav se mnenja avtorjev o vplivu zadovoljstva zaposlenih na podjetje razlikujejo, (med njimi) ostaja prepričanje, da povezava med pojmom obstaja. Večina avtorjev se strinja tudi z vzajemnim vplivom med uspešnostjo organizacije in zadovoljstvom zaposlenih.

Kljub temu da ne verjamemo v vpliv zadovoljstva na uspešnost podjetja, moramo verjeti v vpliv zadovoljstva zaposlenih na druge dejavnike, ki prav tako škodujejo podjetju. Pozorni moramo biti predvsem na stopnjo fluktuacije in izostajanja z dela.

1.3 Zadovoljstvo in motivacija

V teoriji in praksi se pojem zadovoljstvo pri delu velikokrat povezuje s pojmom motivacija zaposlenih. Čeprav pojma nista enakovredna, menim, da lahko laik pojma napačno interpretira. Zato sem v nadaljevanju prikazala dve teoriji, ki nazorno prikazujeta razliko med zadovoljstvom in motiviranjem zaposlenih.

1.3.1 Herzbergova dvofaktorska teorija

Včasih so zadovoljstvo obravnavali kot enodimenzionalen pojav, ki na eni strani opredeljuje popolno zadovoljstvo in na drugi popolno nezadovoljstvo. S tega vidika naj bi bili zaposleni bodisi bolj ali manj zadovoljni z delom. To zadovoljstvo naj bi bil celosten občutek, vsota stopenj zadovoljstva s posameznimi vidiki življenja in dela v podjetju (Musek Lešnik, 2004).

Frederick Herzberg je vsa prepričanja stroke o enodimenzionalnosti modela zadovoljstva postavil na glavo. Njegova motivacijsko-higienska teorija oz. teorija obogatitve dela namreč pravi, da obstajata dve vrsti karakteristik zadovoljstva zaposlenih. To so karakteristike zadovoljstva in karakteristike nezadovoljstva. Herzberg je pri tem upošteval človeško naravo, motive in potrebe. Delavec ima med seboj dve vrsti neodvisnih potreb, ki povsem različno vplivata na obnašanje posameznikov. To so (Jan, 2002, str. 116):

- * **Higieniki** so dejavniki delovnega okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo večjega zadovoljstva, če so prisotni. Sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Med higienike spadajo denar, položaj, varnost, politika, delovni nadzor, delovne razmere in organizacija.
- * **Motivatorji** so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela. Njihova značilnost je, da direktno spodbujajo ljudi k delu. To so na primer uspeh pri delu, priznanje za dosežene rezultate, osebni razvoj, strokovno usposabljanje in zanimivo delo.

Herzbergerjeva teorija je v organizacijah uporabna zato, ker se zaveda pomena razlikovanja med dvema vrstama orodij za motiviranje zaposlenih. Ena vrsta so motivatorji, s katerimi je mogoče izzvati reakcije in aktivnosti pri posamezniku, drugo vrsto pa predstavljajo higieniki, s katerimi lahko vodilni povzročajo zadovoljstvo (Kaše et al., 2007, str. 83).

1.3.2 Zunanji in notranji dejavniki motiviranja zaposlenih

Razlikovanje zunanje in notranje motivacije zaposlenih (Ramšak Pešec, 2007, str. 428):

- * **Zunanja motivacija** predstavlja dejavnike, ki prihajajo iz okolja in vplivajo na delo delavca. Gre predvsem za dve obliki motiviranja:
 - **Prejemki** pomenijo različne oblike nagrajevanja zaposlenih, tako finančnega kot nefinančnega. To je lahko plačilo za dobro opravljeno delo, plačilo za izjemno uspešnost in druge nagrade ter bonusi.
 - **Priložnosti** predstavljajo možnosti za opravljanje dodatnega dela, npr. v raznih delovnih in projektnih skupinah, kot tudi možnost napredovanja.

- * **Notranja motivacija** pomeni notranje zadovoljstvo uslužbencev pri delu kot predpostavka uspešnosti dela. Teh dejavnikov ni mogoče dokončno naštetih, saj se spreminjajo skozi čas in so tudi odvisni od vsakega posameznega delavca. V grobem pa jih delimo v naslednje skupine:
 - **Ljudi** predstavljajo najvišje vodstvo, neposredni nadrejeni in sodelavci. Med njimi se mora vzpostaviti redna in odkrita komunikacija, tako formalna kot neformalna.
 - **Delo** mora biti razporejeno tako, da bo čim boljše ustrezalo tako notranjim interesom družbe kot potrebam delavca pri delu.
 - V **postopkih** se usklajujejo cilji posameznika in organizacije ter jasno definirajo vloge posameznika pri uresničevanju ciljev. Sem spadajo tudi postavljanje uresničljivih in primernih ciljev pa tudi sistem pravičnega ocenjevanja in nagrajevanja delavcev.
 - **Kakovost življenja** govori o tem, da je potrebno dobro usklajevati službene obveznosti in privatno življenje. Sem spada tudi fizično delovno okolje, ki obkroža zaposlenega v podjetju.

1.4 Dejavniki zadovoljstva pri delu

Vidike zadovoljstva po Ježu in Mohar (1985, str. 53) opredelimo na tiste, ki se nanašajo:

- * **na delo**, ki predstavlja tiste elemente, ki označujejo značilnosti dela kot posledico delitve dela - samostojnost, odgovornost, pestrost, možnost razvijanja sposobnosti, možnost uporabe znanja in sposobnosti, učenje novih stvari in novih načinov dela;
- * **na delovne okoliščine**, ki označujejo dve različici delovnih pogojev - psihofizične delovne pogoje, med katere prištevamo obremenitev z delom, temperaturo, ropot, čistost, delovni čas in izpostavljenost nesrečam, ter psihosocialne delovne pogoje, med katere štejemo način nagrajevanja, možnost napredovanja, nadzor nad delom, odnos s nadrejenimi in sodelavci;
- * **na organizacijo**, v kateri delavec dela, oziroma njeno politiko.

George in Jones (1996, str. 71) razdelita determinante zadovoljstva zaposlenih v štiri skupine:

- * **Osebnostne značilnosti** so pomemben dejavnik zadovoljstva, saj vplivajo na posameznikovo občutenje z zadovoljstvom. To teorijo je potrdila tudi študija Richarda Arveya in njegovih sodelavcev na univerzi v Minnesoti, saj so na primeru 45 dvojčkov ugotovili, da so dovzetni za podobno zahtevnost delovnih mest. Prišli so do zaključka, da je osebnost posameznika predispozicija za določeno vrsto dela.
- * **Vrednote** vplivajo na delavca, saj predstavljajo odsev njegovega prepričanja o tem, kakšen naj bil končni rezultat opravljenega dela. Oseba z močnimi notranjimi vrednotami bo bolj zadovoljna z delom, kot je na primer socialno delo, kot oseba z šibkimi notranjimi

vrednotami. Po drugi strani pa bo oseba z močnimi zunanjimi vrednotami bolj zadovoljna z delom, ki ponuja visoko plačo, kot oseba s šibkimi zunanjimi vrednotami.

- * **Razmere na delu** predstavljajo vse naloge, ki jih mora zaposlenim opravljati na delu, ljudi, s katerimi se delavec srečuje pri delu, delovne okoliščine, v katerih dela, in kako nadrejeni in organizacija ravnajo z njim. Vsak vidik dela in organizacije vpliva na razmere na delu in zato lahko vpliva tudi na zadovoljstvo zaposlenih.
- * **Socialni vpliv** oziroma vpliv posameznikov ali skupine na delavca. Sem štejemo tako sodelavce in skupine znotraj službe, ki jim delavec pripada, kot tudi kulturo, v kateri je bil vzgojen in v kateri živi.

1.5 Posledice nezadovoljstva zaposlenih

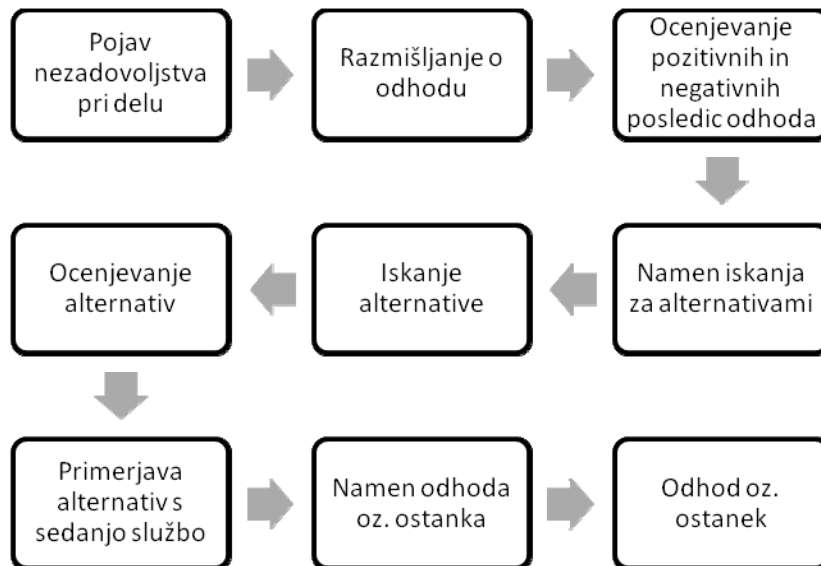
Absentizem je najširše opredeljen kot vsakršna odsotnost z delovnega mesta ne glede na konkretne pojavnne oblike, vzroke absentizma ali časa oziroma trajanja. V literaturi sta se uveljavila tudi termina neprostovoljna in prostovoljna odsotnost z dela. Neprostovoljna odsotnost predstavlja odsotnost na podlagi konkretnih razlogov, kot so bolezen, poškodba ali drugi osebni razlogi, ki se jim ni mogoče izogniti. Prostovoljna odsotnost z dela pa predstavlja odsotnost, na katero ne vplivajo konkretni razlogi in bi k temu lahko prispevalo tudi nezadovoljstvo pri delu, saj imajo nezadovoljni delavci manjšo motivacijo prihajanja v organizacijo dan za dnem (Stipič, 2007). Glede na to, da lahko absentizem zaposlenih povzroči organizaciji velike stroške, morajo vodje odsotnost z dela kontrolirati. Zato organizacije ne bi smele imeti tako striktnih pravil odsotnosti, ki delavcem ne dopuščajo prostega dneva, niti ko so bolni (George & Jones, 1996, str. 81).

Fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se odraža v odhodih iz podjetja. In ker je potrebno manjkajoče delavce nadomestiti, se organizacije srečajo z naslednjimi stroški: stroški prekinitve delovnega razmerja, stroški izpada/nadomeščanja dela, stroški kadrovanja, usposabljanja in nižje produktivnosti ter stroški izgube posla (Karan, 2007). Zadovoljni delavci bodo manj verjetno zapustili organizacijo, v kateri delajo, nezadovoljni pa jo bodo sčasoma verjetneje zapustili. Vendar pa še vseeno obstajajo delavci, ki so nezadovoljni in ne zapustijo svojega delovnega mesta, in tudi zadovoljni delavci, ki ga zapustijo. Za razliko od absentizma, ki je začasna oblika neprisotnosti na delovnem mestu, je fluktuacija dokončna in tako v večji meri vpliva na posameznikovo življenje (George & Jones, 1996, str. 82). Glede na model, ki ga je razvil Bill Mobley, prav nezadovoljstvo sproži proces odhajanja iz podjetja (George & Jones, 1996, str. 82; v Mobley, 1977, str. 237–240). Model prikazuje slika 1 na strani 8.

Absentizem in fluktuacija sta glavni posledici nezadovoljstva zaposlenih. Vendar pa obstajajo tudi druge posledice, ki jih ne gre zanemariti. (Ne)zadovoljstvo preko vseh ostalih posledic na koncu vpliva tudi na finančne rezultate organizacije, saj sta predvsem absentizem in fluktuacija dejavnika, ki lahko povzročata visoke stroške. Nezadovoljni delavci tvorijo slabšo organizacijsko klimo, saj niso zadovoljni s svojimi sodelavci in nadrejenimi. Tako v

podjetju vlada neprijetna klima. Slabost nezadovoljnih zaposlenih je tudi nepravočasnost prihajanja na delo, kar lahko povzroči zamude ali pa večje stroške.

Slika 1: Mobleyjev model procesa odhajanja iz podjetja



Vir: J.M. George & G.R Jones, *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 1996, str. 82; v Mobley, Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover, 1977, str. 237–240.

1.6 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Orodja za merjenje zadovoljstva uporabljamo za povečevanje stopnje zadovoljstva delavcev, in sicer s spremljanjem in merjenjem zadovoljstva zaposlenih (Mihalič, 2006, str. 267, povzeto po Bontis, 2002).

Na Univerzi v Clemsonu (angl. *Clemson University*) pravijo, da je en najpomembnejših razlogov za merjenje zadovoljstva delavcev pridobiti odgovor na vprašanje Kaj hoče delavec pridobiti pri svojem delu? in s tem pomagati managementu v organizaciji ter odkrivati nove metode povečevanja zadovoljstva zaposlenih (Factors Influencing Job Satisfaction of Extension Agents in the Mississippi State University Extension Service, b.l., str. 1; v Herzberg, Mausner & Syderman, *The Motivation to Work*, 1967).

1.6.1 Metode merjenja zadovoljstva zaposlenih

Intervju spada med kvalitativne metode. Odvija se med vodjo pogovora in zaposlenim. Vodja pogovora želi pri tem postopku pridobiti informacije, ki bodo pripomogle k odločitvam, zato mora previdno sestaviti vprašanja, ki so lahko bodisi odprtega bodisi zaprtega tipa. Pomembno pri izvajanju intervjuja je, da so vprašanja zaposlenemu jasna in razumljiva (Rozman, 2000, str. 108). Da si bo vodja intervjuja pridobil zaupanje zaposlenega

in tako možnost bolj objektivnih odgovorov, predlagam, da glede na odnos med njim in zaposlenim uporabi nevtralni intervju.

Anketa predstavlja kvantitativno metodo merjenja zadovoljstva. Pridobivanje informacij preko ankete je podobno standardiziranim intervjujem z vprašanji zaprtega tipa. Razlika je predvsem v tem, da jih izpolnijo anketiranci sami in tako vpliv spraševalca ni možen. Vprašanja morajo biti pregledna in urejena ter prikladna za kasnejšo obdelavo. Prednost uporabe ankete je velika anonimnost anketiranca in s tem večja odkritost. Slabost se pojavi pri omejeni razjasnitvi vprašanj, nespornim in podobno (Rozman, 2000, str. 110). Pri merjenju zadovoljstva zaposlenih svetujem sestavljalcem anketnega vprašalnika, da zagotovijo anketirancu čim večjo anonimnost, saj se nekatera vprašanja nanašajo na občutljive vidike zadovoljstva. To so na primer vprašanja o zadovoljstvu z neposrednim nadrejenim, sodelavci in organizacijo.

Študija dokumentov, ki predstavlja sekundarno metodo merjenja zadovoljstva, obsega študije organizacijskih dokumentov in študije literature. Ta študij omogoča hitro, objektivno in poceni opazovanje področij, ki nas zanimajo. Poleg tega nam študij primerov drugih omogoča možnost iskanja rešitev za naš problem (Rozman, 2000, str. 107). Pri merjenju zadovoljstva zaposlenih nas predvsem zanimajo dokumenti, ki prikazujejo stopnjo fluktuacije in absentizma zaposlenih, ki sta dva izmed pokazateljev nezadovoljstva delavca v organizaciji. Svetujem pa tudi pregled evidence pritožb, s katero si lahko pomagamo pri ugotavljanju vzrokov nezadovoljstva.

1.6.2 Lestvice merjenja zadovoljstva zaposlenih

V literaturi se pojavljajo različna lestvice merjenja zadovoljstva zaposlenih v določeni organizaciji. Nekatere so standardne in so primerne za merjenje zadovoljstva v različnih organizacijah in celo panogah, druge pa so prilagojene in sestavljene zgolj za določeno organizacijo. Slednjih torej ne moramo uporabiti za primerjalne analize z drugimi organizacijami in panogami.

V nadaljevanju predstavljam tri lestvice, ki se oz. so se v preteklosti uporabljale tudi v Sloveniji.

Brayfield-Rotova lestvica

To lestvico uporabljajo agencije in posamezne organizacije po vsem svetu. Je lestvica, ki ima pripravljen standardni vprašalnik, vendar pa dopušča prilagajanje glede na posamezno organizacijo. Skozi čas so se iz nje razvile različice lestvice, saj so jo prilagajali modernim časom, različnim organizacijam in različnim demografskim in geografskim dejavnikom.

S pomočjo te lestvice izmerimo splošno stopnjo zadovoljstva z delom, in sicer z uporabo navedb, ki jih posameznik ocenjuje z Likertovo lestvico od 1 do 5 glede na stopnjo strinjanja

z posamezno navedbo. Brayfield-Rotova lestvica, ki jo uporabljajo v praksi, vsebuje naslednje navedbe splošnega merjenja zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom (Mihalič, 2006, str. 267, povzeto po Lipičnik, 1998):

- * zadovoljstvo z delom in nalogami,
- * zadovoljstvo z ožjimi sodelavci,
- * zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve,
- * zadovoljstvo z delovnim časom,
- * zadovoljstvo s statusom v organizaciji,
- * zadovoljstvo z oblikami nagrajevanja in motiviranja,
- * zadovoljstvo z neposredno nadrejenim,
- * zadovoljstvo s fizičnimi pogoji dela,
- * zadovoljstvo z možnostmi izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- * zadovoljstvo z možnostjo napredovanja,
- * zadovoljstvo s plačilom za opravljeno delo,
- * zadovoljstvo z možnostjo razvoja svojih kompetenc.

Lestvica delovnega zadovoljstva

Pogačnik (1997, str. 49) je v svojem delu objavil več različnih lestvic delovne motivacije. Med njimi je predstavljena tudi lestvica delovnega zadovoljstva, ki naj bi bil preprost pripomoček, s katerim vodstvo ugotavlja bodisi posameznikovo zadovoljstvo z delovno situacijo bodisi analizira organizacijsko klimo organizacij ali manjših skupin znotraj nje. Lestvica je ljudem razumljiva, zato jo lahko izpolnjujejo tudi ljudje z najnižjimi stopnjami izobrazbe.

Predstavljena lestvica vsebuje 15 dejavnikov, ki predstavljajo različne vidike zadovoljstva zaposlenih. Vsakega od dejavnikov morajo anketiranci oceniti po Likertovi lestvici od 1 do 5, kar prikazuje stopnje od zelo nezadovoljnega do zelo zadovoljnega. Dejavniki, ki sestavljajo vprašalnik, so:

- * delovno zadovoljstvo,
- * zadovoljstvo z obveščenostjo o dogodkih v podjetju,
- * zadovoljstvo z odnosi s sodelavci,
- * zadovoljstvo z možnostjo strokovnega razvoja,
- * zadovoljstvo z ugledom dela,
- * zadovoljstvo z ustvarjalnostjo dela,
- * zadovoljstvo z neposrednim nadrejenim,
- * zadovoljstvo z zanimivostjo dela,
- * zadovoljstvo z možnostmi napredovanja,
- * zadovoljstvo s plačo in drugimi materialnimi ugodnostmi,
- * zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve,

- * zadovoljstvo s svobodo in samostojnostjo pri delu,
- * zadovoljstvo s soodločanjem pri delu in poslovanju,
- * zadovoljstvo z varnostjo dela,
- * zadovoljstvo z zahtevnostjo dela (fizična in psihična).

Projekt SiOK

Projekt SiOK se je začel na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij v letu 2001, ko je skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije (v nadaljevanju GZS) pripravila projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah. Od leta 2005 projekt ne sodi več pod okrilje GZS, ampak ga vsako leto pripravlja skupina svetovalnih podjetij.

Na spletni strani Biro Praxis (Kako merimo organizacijsko klimo in zadovoljstvo?, 2009) navajajo, da organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih merijo s pomočjo vprašalnika, ki so ga sooblikovali z več slovenskimi podjetji in strokovnjaki. Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov: prvi del predstavlja 69 vprašanj, ki se nanašajo na organizacijsko klimo, drugi del pa predstavlja 11 vidikov zadovoljstva. V nadaljevanju se bom osredotočila le na drugi del vprašalnika.

Drugi del vprašalnika vsebuje 11 dejavnikov zadovoljstva zaposlenih, ki jih je mogoče oceniti z Likartovo lestvico od 1 do 5. Ti dejavniki so:

- * zadovoljstvo s sodelavci,
- * zadovoljstvo z delovnim časom,
- * zadovoljstvo z neposredno nadrejenim,
- * zadovoljstvo s pogoji (oprema, prostor),
- * zadovoljstvo z vodstvom organizacije,
- * zadovoljstvo s plačo,
- * zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve,
- * zadovoljstvo z delom,
- * zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje,
- * zadovoljstvo s statusom v organizaciji,
- * zadovoljstvo z možnostmi za napredovanje.

Primerjava predstavljenih lestvic merjenja zadovoljstva zaposlenih

Čeprav so orodja oblikovali različni avtorji z različnih koncev sveta, se podobnostim med njimi ne moremo izogniti.

Prva podobnost vseh treh orodij je, da so vsa sestavljena iz približno enakega števila dejavnikov zadovoljstva. Prav tako pa so si ti dejavniki v različnih orodjih zelo podobni. Pri vseh se avtorji dotaknejo zadovoljstva s sodelavci, stalnostjo dela in delovnega časa. Vse

zanima tudi zadovoljstvo s plačo, delavčevim neposredno nadrejenim ipd. Glede na to, da so nekateri dejavniki med njimi enaki in so tako tudi primerljivi, menim, da bi lahko iz različnih orodij primerjali rezultate analize določenih dejavnikov med seboj.

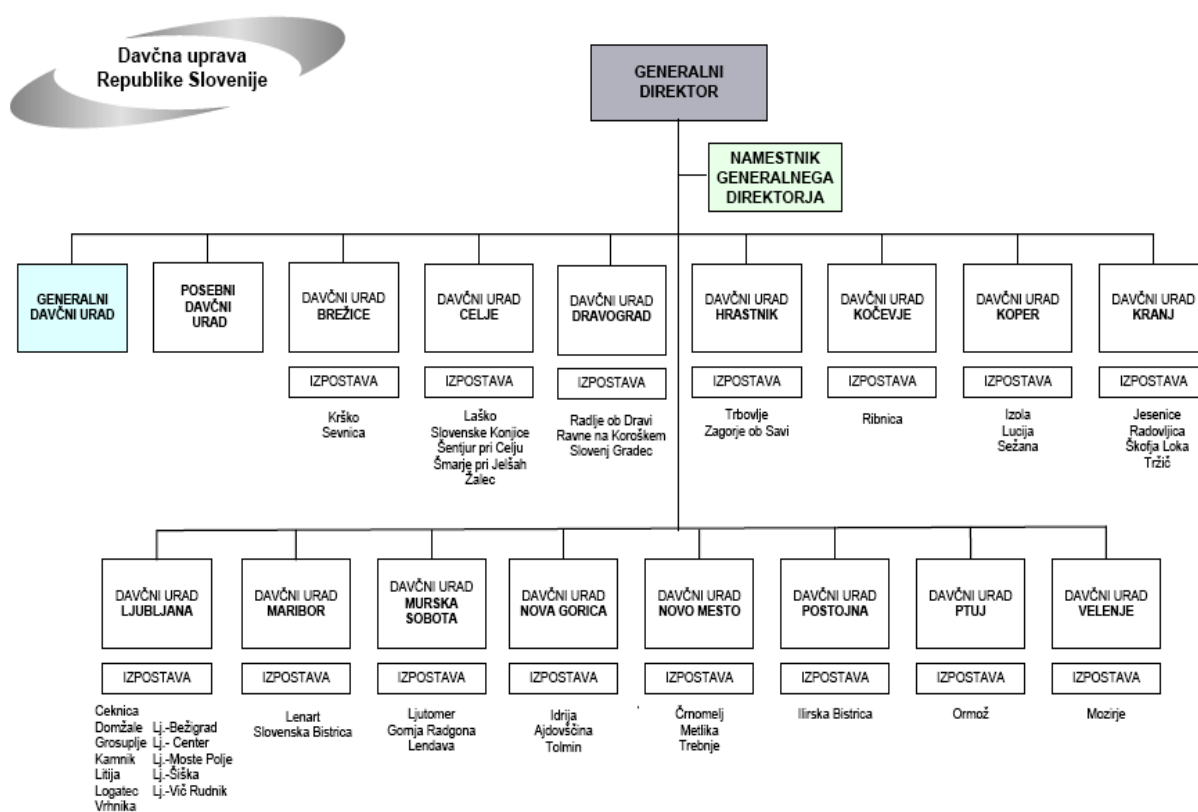
Drugič, vsa orodja so bila preizkušena v praksi v različnih organizacijah in v različnih panogah. Čeprav je Brayfiel-Rotova metoda večkrat preizkušena in tudi svetovno znana, sta bili obe slovenski metodi pri nas prav tako uspešni.

Zadnja podobnost, ki jo bom poudarila, je, da vsa tri orodja uporabljajo Likertovo lestvico od 1 do 5 kot sistem stopnjevanja zadovoljstva s posameznim dejavnikom. Pri tem ocena 1 pomeni zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 niti zadovoljen, niti nezadovoljen, 4 zadovoljen in ocena 5 zelo zadovoljen.

2 PREDSTAVITEV DAVČNE UPRAVE REPUBLIKE SLOVENIJE

Davčna uprava Republike Slovenije spada pod organ znotraj Ministrstva za finance Republike Slovenije s sedežem v Ljubljani. DURS sestavljajo Generalni davčni urad, ki opravlja upravno funkcijo, posebni davčni urad in petnajst DU, ustanovljenih za posamezno območje. Organigram DURS prikazuje slika 2 na strani 13.

Slika 2: Organigram DURS



Vir: DURS, Organigram DURS, 2009

DURS vodi generalna direktorica Mojca Centa Debeljak, ki vodi tudi Generalni davčni urad. Direktorica je za svoje delo in delo celotne službe odgovorna ministru, pristojnemu za finance. Vsakega od petnajstih DU pa vodi direktor, ki odloča o pravnem postopku na prvi stopnji, poleg tega pa je za svoje delo in delo službe odgovoren generalni direktorici (Organizacija in naloge davčne službe, 2009).

DURS opravlja različne naloge davčne službe. Pristojen je za pobiranje davkov in drugih obveznih dajatev, opravlja nadzor nad zakonitostjo, pravilnostjo in pravočasnostjo izpolnjevanja davčnih obveznosti, preprečuje in odkriva davčne prekrške ter druga kazniva dejanja, vodi postopke prekrškovnega organa, izvaja predpise evropske skupnosti in mednarodnih pogodb, sodeluje z mednarodnimi organizacijami in strokovnimi združenji s področja davkov in opravlja tudi druge naloge, določene z zakonom (Uradni list RS, št. 1/2007 z dne 5. januar 2007).

Poslanstvo DURS se glasi: »Davčnim zavezancem zagotavljamo storitve najvišje kakovosti in jim tako pomagamo pri izpolnjevanju njihovih davčnih obveznosti s pošteno in nepristransko uporabo davčnih predpisov.« (Organizacija in naloge davčne službe, 2009).

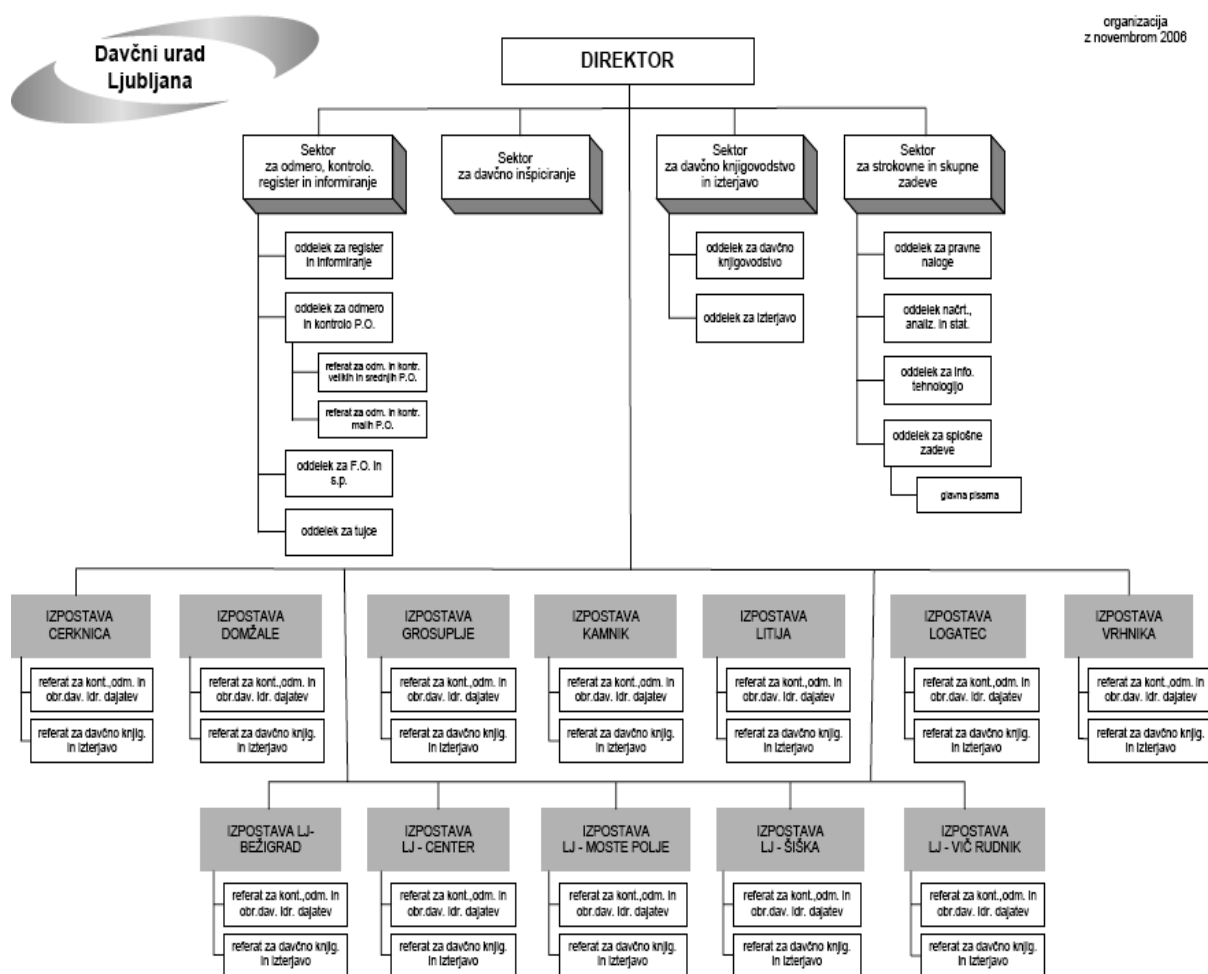
2.1 Davčni urad Ljubljana

DULJ sestavljajo štirje sektorji: sektor za odmero, kontrolo, register in informiranje, sektor za davčno inšpiciranje, sektor za davčno knjigovodstvo in izterjavo ter sektor za strokovne in skupne zadeve. Poleg sektorjev DU Ljubljana sestavlja tudi dvanajst izpostav, ki obsegajo referat za kontrolo odmere, obdavčitev davkov in drugih dajatev ter referat za davčno knjigovodstvo in izterjavo. Organigram DU Ljubljana prikazuje slika 3 na strani 14.

Naloge DU Ljubljana se skladajo s nalogami vseh DU. Te so (Uradni list RS, št. 1/2007 z dne 5. januar 2007):

- * odmera davkov in njihova davčna izvršba,
- * davčni nadzor in izvajanje postopkov davčne izvršbe,
- * vodenje davčnih evidenc,
- * izvajanje nalog davčnih preiskav,
- * odločanje o davčnem postopku na prvi stopnji,
- * izvajanje postopkov davčne izvršbe denarnih terjatev države in lokalnih skupnosti,
- * izvajanje vračila preveč plačanih davkov z obrestmi,
- * odločanje v postopku o davčnih prekrških,
- * opravljanje določenih nalog s področja delovnih razmerij, strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja delavcev te službe,
- * sodelovanje z drugimi inšpekcijskimi organi,
- * opravljanje nalog vzdrževanja davčnega registra.

Slika 3: Organigram DU Ljubljana



Vir: DURS, Organigram DU Ljubljana, 2006

3 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA NA PREUČEVANEM PRIMERU

3.1 Opis metodološkega pristopa k raziskavi

Za merjenje zadovoljstva v obravnavani organizaciji sem izbrala anketno metodo zbiranja podatkov. Ne samo da se ta največkrat uporablja pri tovrstnih merjenjih, ampak je tudi nezahtevna metoda in ne zahteva visoko izobraženega anketiranca.

Postopek izvedbe raziskave lahko strnem v naslednje sklope: pripravljalna dela, sestavljanje vprašalnika, zbiranje odgovorov (izbor anketirancev in razdelitev anketnih vprašalnikov), analiza odgovorov (obdelava in analiza podatkov), predstavitev razultatov in predlaganje ukrepov za izboljšanje določenih dejavnikov zadovoljstva (Lipičnik, 1998, str. 78).

3.2 Načini pridobivanja podatkov

3.2.1 Predstavitev vprašalnika

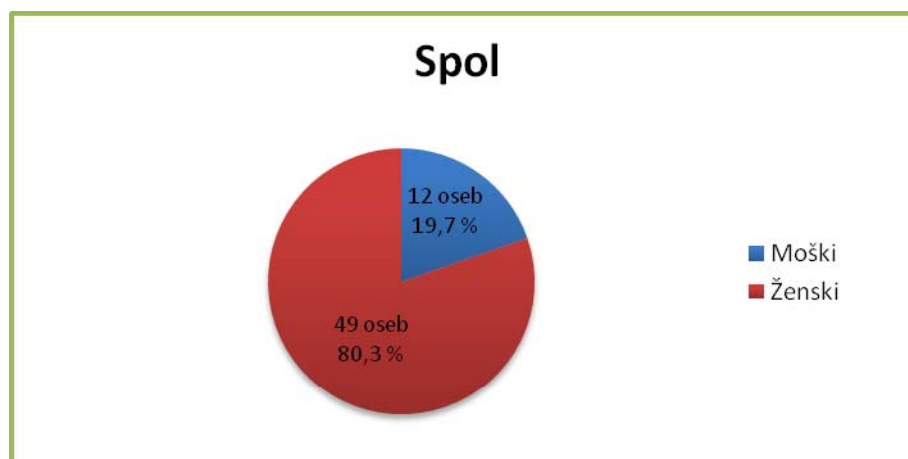
Vprašalnik, ki ga lahko vidite v prilogi 1, je sestavljen iz dveh delov. V prvega sem vključila vprašanja, povezana z demografskimi značilnostmi anketirancev. Odgovori na ta vprašanja so mi omogočili primerjavo zadovoljstva zaposlenih po različnih demografskih skupinah. Drugi del predstavlja vprašanje, povezano s stopnjo delavčevega zadovoljstva z vsakim od enajstih dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu.

Pri pripravi drugega dela ankete sem izbirala med tremi orodji, ki so predstavljena v poglavju Orodja za merjenje zadovoljstva zaposleni na straneh 9–12. Po tehtnem razmisleku sem se odločila za uporabo vprašanj, ki so jih sestavili v okviru projekta SiOK. K odločitvi je prispevalo dejstvo, da se projekt od leta 2001 izvaja vsako leto in da projekt izvajajo v slovenskih organizacijah. Tako sem lahko svoje podatke primerjala s splošnim zadovoljstvom delavcev v Sloveniji v okviru projekta SiOK. Pri svojem vprašalniku sem uporabila le drugi del vprašalnika SiOK, saj se preostala vprašanja nanašajo na organizacijsko klimo.

3.2.2 Predstavitev demografskih značilnosti anketirancev

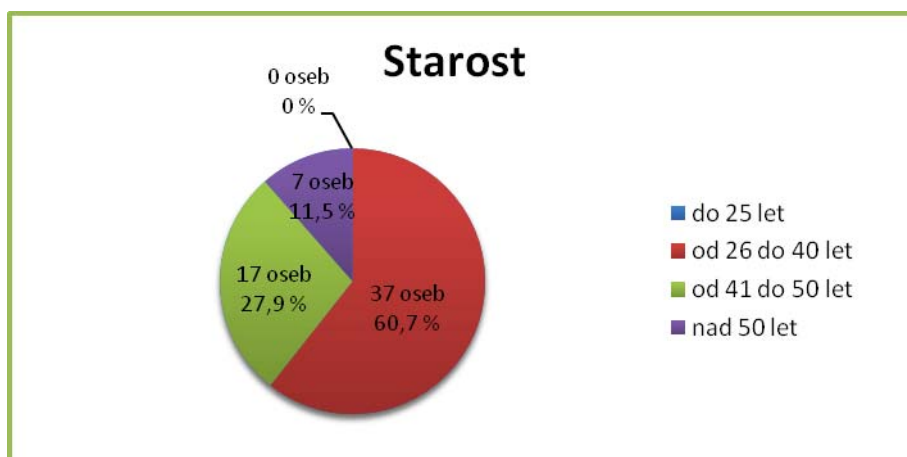
Na zastavljena vprašanja je odgovorilo 61 zaposlenih. Če anketirance razdelimo po **spolu**, je 12 oseb moškega spola, kar je 19,7 % in 49 oseb ženskega spola, kar je 80,3 % vseh vprašanih. Slika 4 prikazuje strukturo anketirancev po spolu.

Slika 4: Struktura anketirancev po spolu



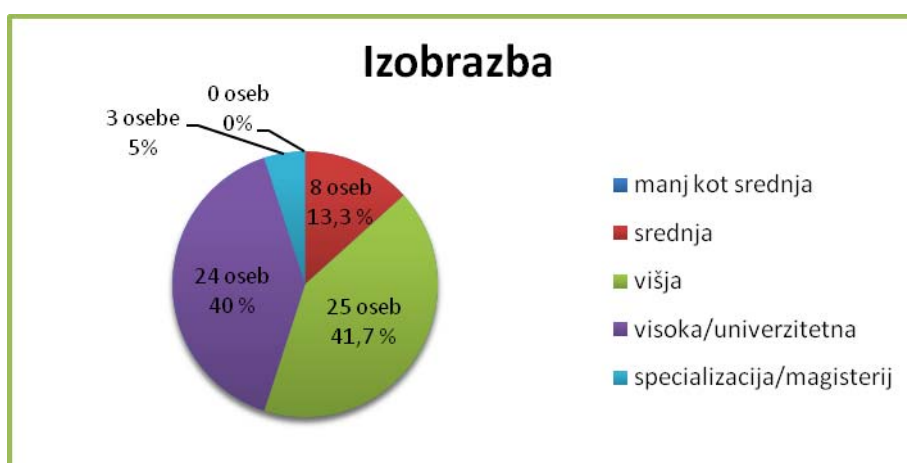
Pri vprašanju o **starosti** zaposlenih so podatki pokazali, da ni nobena anketirana oseba stara manj kot 25 let. 7 oseb oziroma 11,5 % vprašanih je starejših od 50 let, 17 oseb oziroma 27,9 % anketirancev je starih od 41 do 50 let, 37 oseb (60,7 % vprašanih zaposlenih) pa je starih med 26 in 40 let. Strukturo starosti anketirancev prikazuje slika 5 na strani 16.

Slika 5: Struktura anketirancev po starosti



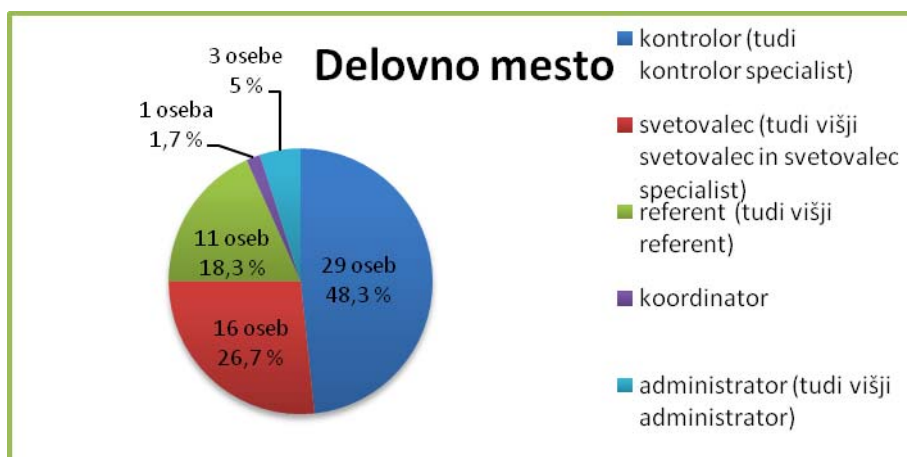
Vprašani so odgovarjali tudi na vprašanje, povezano z **doseženo stopnjo izobrazbe**. Nihče nima nižje izobrazbe, kot je srednja (izobrazba). 3 osebe oziroma 5 % anketirancev ima doseženo stopnjo specializacije/magisterija, 8 oseb (13,3 %) ima srednjo izobrazbo, 24 oseb (40 %) ima visoko/univerzitetno, 25 oseb oziroma 41,7 % pa višjo izobrazbo. Struktura zaposlenih po doseženi stopnji izobrazbe je prikazana v sliki 6 spodaj.

Slika 6: Struktura anketirancev po izobrazbi



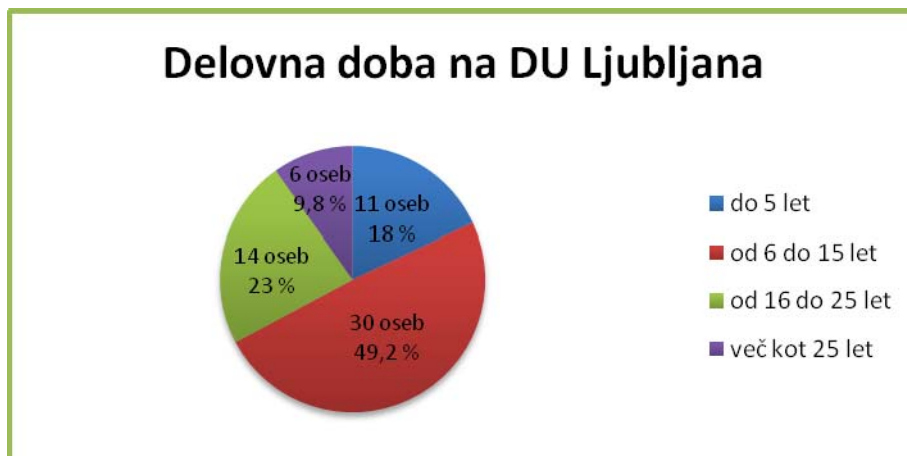
Anketiranci se na podlagi **naziva delovnega mesta** delijo tako: 1 anketiranec oziroma 1,7 % vseh anketirancev je zaposlen kot koordinator, 3 osebe (5 % vprašanih) so zaposlene na delovnem mestu administrator/višji administrator, 11 oseb (18,3 %) je zaposlenih kot referent/višji referent, 16 oseb oziroma 26,7 % kot svetovalec/višji svetovalec/svetovalec specialist in 29 oseb, kar je 48,3 %, kot kontrolor/kontrolor specialist. En anketiranec ni odgovoril na to vprašanje. To strukturo prikazuje slika 7 na strani 17.

Slika 7: Struktura anketirancev po delovnem mestu



Zadnje demografsko vprašanje, ki sem ga zastavila v anketi, je bilo povezano z **delovno dobo na DU Ljubljana**. 6 oseb (9,8 %) je na DU Ljubljana zaposlenih že več kot 25 let, 11 oseb oziroma 18 % je zaposlenih manj ali enako kot 5 let, 14 oseb oziroma 23 % vprašanih je zaposlenih od 16 do 25 let, največji delež, 30 oseb oziroma 49,2 % anketirancev, pa je na DU Ljubljana zaposlenih od 6 do 15 let. Grafično predstavitev strukture po delovni dobi na DU Ljubljana kaže slika 8.

Slika 8: Struktura anketirancev po delovni dobi na DU Ljubljana



3.3 Prikaz in interpretacija rezultatov raziskave

Podatke, zbrane z anketnim vprašalnikom, sem analizirala s pomočjo matematičnih statističnih metod. Z njimi sem ugotovila, koliko vprašanih je zelo nezadovoljnih (1), nezadovoljnih (2), niti zadovoljnih, niti nezadovoljnih (3), zadovoljnih (4) in zelo zadovoljnih (5). Tabela 1 na strani 18 prikazuje, kako so se vprašani (zaposleni) porazdelili po posameznih stopnjah zadovoljstva za posamezen dejavnik. Za vsakega od dejavnikov tabela prikazuje frekvence in odstotke posameznih ocen, ki so v tabeli predstavljeni s krepkim tiskom. Poleg tega sem za vsak dejavnik izračunala aritmetično sredino, ki predstavlja eno

izmed srednjih vrednosti in nam pokaže, kakšno je povprečno zadovoljstvo zaposlenih s posameznim dejavnikom.

Aritmetično sredino sem izračunala s pomočjo enačbe 1:

$$\bar{x} = \left(\frac{1}{N}\right) * \sum_{i=1}^n x_i = \left(\frac{1}{N}\right) * (x_1 + \dots + x_n) \quad (1)$$

Pri interpretaciji rezultatov sem uporabila dve pravili (Pogačnik, 1997, str. 52):

- * v skupini pri nekem motivu ni nezadovoljstva, če je manj kot 20 % vprašanih v kategorijah 1 in 2;
- * v skupini pri nekem motivu je zadovoljstvo, če je več kot 50 % vprašanih v kategorijah 4 in 5.

Tabela 1: Zadovoljstvo zaposlenih po posameznem dejavniku

Dejavnik zadovoljstva	Ocena					Aritmetična sredina
	1	2	3	4	5	
z delom	0 (0,0 %)	7 (11,5 %)	17 (27,9 %)	34 (55,7 %)	3 (4,9 %)	3,54
z vodstvom organizacije	18 (29,5 %)	25 (41,0 %)	10 (16,4 %)	7 (11,5 %)	1 (1,6 %)	2,15
s sodelavci	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	5 (8,2 %)	41 (67,2 %)	15 (24,6 %)	4,16
z neposrednim nadrejenim	2 (3,2 %)	2 (3,2 %)	17 (27,9 %)	33 (54,1 %)	7 (11,5 %)	3,67
z možnostmi za napredovanje	19 (31,1 %)	28 (45,9 %)	7 (11,5 %)	6 (9,8 %)	1 (1,6 %)	2,05
s plačo	22 (36,1 %)	23 (37,7 %)	11 (18,0 %)	5 (8,2 %)	0 (0,0 %)	1,98
s statusom v organizaciji	4 (6,6 %)	13 (21,3 %)	26 (42,6 %)	18 (29,5 %)	0 (0,0 %)	2,95
z delovnimi pogoji	0 (0,0 %)	4 (6,6 %)	8 (13,1 %)	39 (63,9 %)	10 (16,4 %)	3,90
z možnostmi za izobraževanje	7 (11,5 %)	25 (41,0 %)	13 (21,3 %)	15 (24,6 %)	1 (1,6 %)	2,64
s stalnostjo zaposlitve	2 (3,3 %)	0 (0,0 %)	3 (4,9 %)	30 (49,2 %)	26 (42,6 %)	4,28
z delovnim časom	0 (0,0 %)	2 (3,3 %)	8 (13,1 %)	36 (59,0 %)	15 (24,6 %)	4,05
Povprečno zadovoljstvo delavcev						3,22

Pri analizi podatkov se je izkazalo, da so vprašani s šestimi dejavniki zadovoljstva zadovoljni, s petimi pa nezadovoljni. Najvišje ocenjeni dejavnik je **stalnost zaposlitve**. V javni upravi

imajo tisti, ki so zaposleni za nedoločen čas, zagotovljeno prihodnost v organizaciji. Tako delavcem ni potrebno izražati skrbi, povezanih z izgubo službe, niti v času gospodarske krize. To pa povečuje splošno zadovoljstvo na delovnem mestu. Izražajo tudi visoko zadovoljstvo s **sodelavci**, povprečna vrednost je 4,16. Na to kaže tudi podatek, da nobena vprašana oseba ni nezadovoljna s tem dejavnikom. Boljši kot so odnosi med zaposlenimi in bolj kot si med seboj pomagajo, boljše bo počutje zaposlenega na delovnem mestu, kamor se bo dnevno rad vračal. Zadnji dejavnik, ki je dosegel povprečno stopnjo zadovoljstva nad 4, je zadovoljstvo z **delovnim časom**. Delavci imajo nekoliko prilagodljiv delovni čas, saj imajo možnost priti na delo med sedmo in osmo uro zjutraj ter oditi po osmih urah dela. Izjemi sta sreda, ko morajo biti prisotni do šeste ure popoldan, in petek, ko morajo biti prisotni do enih popoldan. Tak delovni čas dopušča delavcu dovolj popoldanskega časa za preživljanje z družino in prijatelji, kar posredno vpliva na delovno zadovoljstvo. Tudi zadovoljstvo z delovnimi pogoji je **ocenjeno nadpovprečno**, vendar pa menim, da bi bila lahko ta številka še višja, če se oprema in še posebej prostori ne bi tako razlikovali med različnimi izpostavami. Medtem ko so delavce z izpostave Ljubljana začetek letošnjega leta premestili v popolnoma nove prostore, pa nekatere izpostave že leta niso bile modernizirane. Med boljše ocene zadovoljstva spada tudi zadovoljstvo z **neposrednim nadrejenim**. Vodje se s podrejenimi dobro razumejo in jim pomagajo pri rešitvah problemov, a jim še vedno dopuščajo veliko manevrskega prostora za samostojno delovanje. Večina zaposlenih je tudi zadovoljnih z načinom vodenja nadrejenih. Zadnji dejavnik, s katerim so vprašani zadovoljni, je **delo**. Ta predstavlja vse naloge, ki jih delavci izvajajo, stike, ki jih ustvarjajo s strankami, in ravnanje z dokumentacijo, ki jih obkroža. Menim, da bi bilo zadovoljstvo z delom višje, če bi imeli delavci manj opravka z administrativnimi nalogami in bi opravljali več različnih in zanimivih nalog.

Po zgoraj omenjenem Pogačnikovem pravilu se med dejavnike nezadovoljstva uvršča zadovoljstvo s **statusom v organizaciji** s povprečno stopnjo zadovoljstva 2,95. Ob upoštevanju števila glasov pa je največ anketirancev glasovalo za stopnjo 3, kar pove, da z dejavnikom niso niti zadovoljni niti nezadovoljni. Potrebni bi bili torej določeni popravki v organizaciji. Zaposleni so nezadovoljni tudi z **možnostmi za izobraževanje**. Te jim ne nudijo dovolj novega znanja, ki bi jim lahko pomagalo pri delu in konkurenčnosti pred drugimi delavci na trgu delovne sile. Povprečno oceno 2,15 je prejel dejavnik zadovoljstva z **vodstvom organizacije**, kar kaže na precejšnje nezadovoljstvo delavcev z vodstvom celotne DURS. Med najslabše ocenjenimi je zadovoljstvo z **možnostmi za napredovanje**. Zaposleni ne čutijo, da imajo za napredovanja veliko priložnosti, poleg tega pa napredovanje zaradi dosežkov ni v navadi. Najslabše ocenjeni dejavnik je zadovoljstvo s **plačo**, ki je ocenjen s povprečno stopnjo zadovoljstva 1,98, kar je nizko pod povprečjem celotnega zadovoljstva.

Skupno zadovoljstvo zaposlenih predstavlja aritmetična sredina 3,22, kar pomeni, da anketirani na svojem delovnem mestu niso niti nezadovoljni niti zadovoljni, vendar pa je dejansko zelo malo anketirancev tako srednje zadovoljnih s posameznim dejavnikom. Iz predstavljenih rezultatov sklepam, da skupno splošno zadovoljstvo delavcev pravzaprav ni tako slabo, kot sem sprva verjela, vendar pa se pri podrobnem pregledu dejavnikov pokažejo

velike razlike med zadovoljstvom enih in nezadovoljstvom drugih. Če bi vodilni ukrepali pri nekaterih izmed njih, bi lahko bila splošna stopnja zadovoljstva veliko višja in bi predstavljala povprečno stopnjo zadovoljstva za večino dejavnikov. Tako bi bila tudi bolj objektivna.

3.5 Primerjava dobljenih rezultatov s SiOK 2007

Ker sem želela primerjati zadovoljstvo zaposlenih na DU Ljubljana z zadovoljstvom zaposlenih delavcev v Sloveniji, sem pridobljene podatke primerjala z analizo SiOK iz leta 2007. Kako se stopnje zadovoljstva zaposlenih razlikujejo med obema preučevanima enotama, prikazuje slika 9, ki je izpeljana iz tabele v prilogi 4.

Slika 9: Prikaz stopnje zadovoljstva zaposlenih po posameznih dejavnikih za DU Ljubljana in SiOK 2007



Tabela v prilogi 4 prikazuje povprečje aritmetičnih sredin vseh dejavnikov za obe preučevani enoti. Primerjava podatkov je pokazala, da je povprečno skupno zadovoljstvo zaposlenih na DU Ljubljana le za 0,2 točke manjše kot v 117 slovenskih podjetjih, ki so leta 2007 sodelovala v projektu SiOK. Med obema analizama prihaja do razlik pri dejavniku zadovoljstva z neposrednim nadrejenim, kjer so delavci iz DU Ljubljana za 0,05 točke manj zadovoljni kot preostali zaposleni v Sloveniji. Manjše zadovoljstvo čutijo delavci iz DU Ljubljana tudi pri dejavniku zadovoljstva z delom, in sicer za 0,25 točke, zadovoljstva s statusom v organizaciji za 0,31 točke, pri dejavniku zadovoljstva z možnostmi za izobraževanje za 0,66 točke, pri zadovoljstvu s plačo za 0,67 točke, zadovoljstvu z možnostmi za napredovanje za 0,76 točke ter pri zadovoljstvu z vodstvom organizacije za kar 1,09 točke. Po drugi strani pa je zadovoljstvo zaposlenih na DU Ljubljana pri štirih dejavnikih višje, kot pa je zadovoljstvo drugih slovenskih organizacij. Zaposleni na DU Ljubljana so bolj zadovoljni s svojimi sodelavci, saj so jim namenili 0,16 točke več, z delovnim časom, kjer so

zbrali 0,23 točke več, za 0,29 točke več so zadovoljni tudi s stalnostjo zaposlitve, največjo razliko med primerjanimi dejavniki pa jim prinaša zadovoljstvo z delovnimi pogoji z 0,56 točke več.

Čeprav se povprečne aritmetične sredine razlikujejo le za 0,2 točke, pa prihaja med posameznimi dejavniki do večjih razlik, saj merijo razlike tudi do 1,09 točke med obema primeroma. Iz grafa je razvidno tudi, da so stopnje zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah enakomerneje porazdeljene, saj se najmanjša in največja vrednost razlikujeta za 1,33 točke, medtem ko se na primeru DU Ljubljana razlikujeta za 2,3 točke.

3.6 Predlogi za izboljšanje najslabše ocenjenih dejavnikov

Na podlagi ankete, ki sem jo opravila na DU Ljubljana, lahko vidimo, da imajo odgovorni v obravnavani organizaciji še veliko dela. Predvsem se morajo posvetiti določenim dejavnikom, ki občutno znižujejo splošno zadovoljstvo zaposlenih, saj bodo le tako pridobili resnično zadovoljne delavce. Predlagam jim, da izvedejo obširno raziskavo na temo zadovoljstva zaposlenih in skozi rezultate raziskave izvedejo strateški plan, kako določene napake odpraviti in izboljšati. Sama lahko podjetju svetujem le na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila v svoji anketi, ter s prebiranjem literature in virov.

Ministrstvo za finance je konec leta 2006 izdalo strategijo za izobraževanje in usposabljanje javnih uslužbencev v DURS, ki naj bi pomagalo pri prilagajanju znanj uslužbencev, jim omogočilo horizontalno in vertikalno mobilnost in povečalo njihovo motivacijo za delo. Vsi zastavljeni cilji naj bi bili uresničeni do leta 2009. Kljub velikim ciljem pogrešam več izobraževalnih dni. Cilj za leto 2009 je 5 izobraževalnih dni, kar je po mojem mnenju premalo za poklic, v katerem so spremembe nekaj vsakdanjega. Poleg obveznih predavanj z vsebino, ki jo delavci morajo obvladati, priporočam izobraževanja s tematiko, ki si jo delavci izberejo sami. Vsako leto bi tako lahko objavili nekaj različnih tematik, med katerimi bi delavci lahko izbirali - na primer učenje tujih jezikov, kako ravnati s strankami, kako se razumeti s sodelavci in nadrejenim in podobno. Nekatera od teh izobraževanj so že na seznamu ciljev, vendar pa so predvidena le za posebne skupine delavcev. Če bi delavcem predavali njihovi sodelavci ali neposredno nadrejeni, bi čutili večjo povezavo s tematiko, ki jo obravnavajo. Zato bi morali spodbujati notranje predavateljstvo, delavca pa v zameno za predavanja ustrezno nagraditi. Glede na to, da so zaposleni na DU Ljubljana dokaj razočarani nad izobraževanjem v organizaciji in da tako kažejo veliko volje za učenje, bi morali odgovorni ukrepati in jim ponuditi več izbire, več možnosti in več izobraževalnih dni. Tako bi ogromno pridobila tudi organizacija, ne samo delavci.

Tudi vodstvo organizacije bi moralo uvesti spremembe. Delavci morajo čutiti povezanost z vodstvom, morajo prejemati njihove povratne informacije in tudi pohvale za svoje dosežke. Čutiti morajo, da vodstvo misli nanje in jih podpira pri njihovem delu. Tudi v medijih se mora

vodstvo pravilno obnašati in ne prikrivati stvari, saj njihove napake mečejo slabo luč na vse zaposlene, kar jim dodatno znižuje zadovoljstvo na delovnem mestu.

Naslednji dejavnik, s katerim so delavci nezadovoljni, so možnosti za napredovanje. V organizaciji obstajata dve uredbi, ki natančno določata pogoje za napredovanje. To sta Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede ter Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. Zaposleni tako natanko vedo, katere so zahteve organizacije za napredovanje in razvijanje njihove kariere. Še vedno pa se določenim delavcem zdi, da napredovanje v naslednji plačni razred ali naslednji naziv ni dovolj glede na kompetence, ki jih imajo. Le redki »navadni« delavci bodo v prihodnjih letih imeli priložnost delovati na pomembnejših položajih, saj v organizaciji ne prevladuje miselnost, da bi takšne ljudi lahko vzgojili sami. Največkrat zaposlijo zunanje iskalce zaposlitve, namesto da bi notranjim delavcem ponudili priložnost. Zato predlagam, da vzpostavijo izobraževalni program za delavce, ki se bodo skozi leta izobraževali na določenih področjih in bili tako bolj konkurenčni pri napredovanju na pomembnejša delovna mesta. Učijo naj jih tudi vodstvenih sposobnosti, ki so pomembne za vsakega vodjo. Druga slabost, povezana z napredovanjem na višjo stopnjo, je nizko povišanje osnovne plače delavca. Delavci, ki se morajo tri leta truditi za napredovanje, so na koncu nemalokrat razočarani, saj se jim osnovna plača poviša le za nekaj deset evrov, kar pa jim ne pomeni veliko. Prav tako je pri napredovanju veliko povezano z ocenjevanjem delavca. Večina vodij na tem področju naredi veliko napako, saj delavcev ne ocenjuje povsem objektivno in tako dejansko delavci z boljšimi kompetencami dobijo podobno oceno za delo kot tisti, ki so bili pri delu le povprečni. Pri tem bi morala organizacija izobraziti vodje, da bi znali objektivno ocenjevati svoje podrejene, kar se od njihovega položaja tudi pričakuje.

Najnižje ocenjeni dejavnik je plača delavcev. Čeprav se večina slovenskih delavcev vedno znova pritožuje nad svojimi plačami pa so delavci na DU Ljubljana veliko bolj nezadovoljni s svojimi plačami kot pa povprečen delavec v slovenskem podjetju. Plače anketirancev so v nekaterih primerih nižje od povprečne slovenske bruto plače za mesec april, ko je ta znašala 1.423,19 EUR (Statistični urad Republike Slovenije, 2009), zato so zaposleni nezadovoljni z višino plače. Čeprav morajo delavci v določenih obdobjih delati nadure, pa jim kot dodatek za nadure priznajo le 1,5 ure na delovni dan, vse preostale ure pa lahko koristijo na druge načine. Predlagam, da se vsaj polovica nadur, ki jih opravijo delavci, poravna z dodatkom za nadure in tako omogoča delavcu zaslužiti večjo plačo. Pri plači zaposlenega igra veliko vlogo tudi dodatek za delovno uspešnost zaposlenega. Čeprav imajo v organizaciji predpisane vse omejitve in pogoje za pridobitev tega dodatka, pa sem med delom na DU Ljubljana spoznala, da nekateri vodje teh pravilnikov ne upoštevajo in tako ne nagradijo najbolj uspešnega delavca. Vodje namreč v vsakem obdobju predlagajo za dodatek drugega delavca in se tako izognejo potencialnim zameram podrejenih. Najbolj priden delavec tako ne bo nagrajen za svoje nadpovprečne dosežke. Vodjem predlagam, da so pri vsakem ocenjevanju delavcev objektivni in pravični, saj bodo na ta način spodbudili tako najboljše kot najslabše delavce k boljšemu delu.

S takšnimi ali podobnimi izboljšavami bo organizacija dosegla manjšo fluktuacijo in absentizem delavcev, večjo lojalnost in pripadnost podjetju ter zadovoljne zaposlene, ki bodo manj stresni na delovnem mestu in v osebnem življenju.

SKLEP

Ljudje smo človeški kapital organizacije in tako predstavljamo enega izmed pomembnejših dejavnikov konkurenčne prednosti in uspešnosti organizacije. Čeprav DURS na svojem področju nima tekmecev, mora vseeno poslovati uspešno, saj se lahko njihove napake poznajo celo na državnem proračunu. Če hoče tako poslovati, mora izobraziti ljudi, ki bodo vizijo in poslanstvo organizacije uresničevali dan za dnem. Vendar pa samo znanje ni dovolj, zelo pomembni za organizacijo so mehki dejavniki, ki predstavljajo pričakovanja, frustracije in odnose med ljudmi. Poustvarjajo lahko prijetno klimo in zadovoljstvo zaposlenih. Vsega tega pa zaposleni ne morejo doseči sami, saj so v veliki meri odvisni od sredstev, ki jim jih ponuja organizacija, in od spoštovanja nadrejenih. Zadovoljstvo zaposlenih postane tako eden izmed mehkih dejavnikov, ki sooblikujejo organizacijo.

Po mnenju nekaterih strokovnjakov zadovoljstvo vpliva na uspešnost in učinkovitost organizacije, po mnenju drugih pa uspešnost in učinkovitost vplivata na zadovoljstvo delavca. Ne glede na to, kateri dejavnik vpliva na drugega, je vsem strokovnjakom skupno, da se zavedajo vpliva nezadovoljstva na organizacijo, ki lahko med drugim povzroča povišane stopnje fluktuacije in absentizma med delavci in tako posredno zvišuje stroške organizacije. Torej če obstaja nekakšna povezava zadovoljstva z organizacijo, bi morale vodstvo ukrepati v pravi smeri in se dodatno posvetiti še takšnim dejavnikom.

Ugotavljanje zadovoljstva delavcev omogoča vodstvu ugotoviti, kakšno je splošno zadovoljstvo delavcev in kje se pojavljajo ključni problemi. Šele ko so ti znani, se lahko organizacija loti prizadevanja za njihovo odpravljanje. Organizacije se največkrat lotijo preučevanja zadovoljstva delavcev s pomočjo strukturiranih vprašalnikov, ki jih lahko sestavijo sami, ali pa prosijo za pomoč strokovnjaka, ki doobra preuči organizacijo in sestavi primeren vprašalnik. Tak primer je tudi projekt SiOK, ki ga združuje skupina svetovalnih podjetij, ki so leta 2007 pomagala že več kot 110 organizacijam po Sloveniji. Njihov namen je spremljanje in ugotavljanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih. Za potrebe lastne raziskave sem tudi sama uporabila del njihovega vprašalnika.

S pomočjo raziskave sem ugotovila, da splošno zadovoljstvo zaposlenih na DU Ljubljana ni tako nezadovoljivo, kot sem sprva mislila. Njihovo povprečno zadovoljstvo je le za 0,2 točke nižje od povprečnega zadovoljstva slovenskih delavcev, ki so ga za leto 2007 ugotavljali predstavniki projekta SiOK. Tako bi lahko zaključila, da spada celotno zadovoljstvo v obravnavani organizaciji v zlato sredino slovenskega povprečnega zadovoljstva. Kljub temu sem v analizi ugotovila velika odstopanja stopenj zadovoljstva z enim dejavnikom od stopenj

zadovoljstva z drugim. Ta odstopanja so veliko večja kot odstopanja v povprečnem zadovoljstvu slovenskih organizacij. Menim, da ima preučevana organizacija v prihodnjih letih še veliko dela z določenimi dejavniki, in čeprav na nekaterih področjih že ukrepajo, jim svetujem, da svoje načrte tudi pridno uresničujejo.

Poleg slabosti v organizaciji obstajajo tudi dejavniki, s katerimi so zaposleni zadovoljni. Zadovoljstvo z delom, sodelavci in nadrejenim so dejavniki, ki so med anketiranci ocenjeni pozitivno. Zelo veliko je zadovoljstvo z delovnim časom in stalnostjo zaposlitve. To je zagotovo vzpodbuda za podjetje in pomembno je, da se vodstvo omenjenih prednosti zaveda, jih izkorišča v svoj prid in jih vzdržuje na takšni ravni, obenem pa veliki meri odpravlja slabosti.

V prihodnosti predstavljajo raziskave na tem področju velik vpliv za DU Ljubljana. Potrebno bi bilo vsakoletno analiziranje zadovoljstva, pri čemer bi jim pomagal zunanji izvajalec, ki bi že obstoječe vprašalnike prilagodil njihovi organizaciji. Strokovnjaki pa bi na podlagi rezultatov sestavili akcijske načrte za prihodnja leta.

Torej, reševanje problemov je možno le z ugotavljanjem in odpravljanjem vzrokov zanje, pri tem pa ni pomembno, ali organizacija spada pod javno upravo ali pa je eno izmed gospodarskih podjetij, katerih cilj je večanje konkurenčnosti na trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. *Davčni uradi in uradne ure*. Najdeno 13. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.durs.gov.si/si/o_davcni_upravi_rs/davcni_uradi_in_uradne_ure/
2. *Factors Influencing Job Satisfaction of Extension Agents in the Mississippi State University Extension Service*. Najdeno 12. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.clemson.edu/agcom/saerc-2007/papers/g-1.pdf>
3. George, J.M. & Jones G.R. (1996). *Understanding and Managing Organizational Behaviour* (1^o ed.). b.k.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
4. *Informacije SiOK*. Najdeno 5. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.rmplus.si/siok/opis_projekta.php?sesion_id=
5. Jan, I. (2002). Motivacija zaposlenih v upravnih enotah. *Organizacija*, 35 (2), 114–123.
6. Jež, V. & Mohar, L. (1985). *Delo in zavest*. Ljubljana: Raziskovalni center za samoupravljanje pri Republiškem svetu Zveze sindikatov Slovenije.
7. *Kaj je SiOK*. Najdeno 12. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=15>
8. *Kako merimo organizacijsko klimo*. Najdeno 12. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=36>
9. Karan, M. (2007, 25. maj). Odsotnost z dela-velik strošek za podjetje. *Moje delo revija*. Najdeno 16. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.revija.mojedelo.com/hr/odsotnost-z-dela-velik-strosek-za-podjetja-77.aspx>
10. Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K.K. & Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje: zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje* (1^o ed.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, založniška skupina d. d.
12. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
13. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
14. Musek Lešnik, K. (2004). Zadovoljstvo zaposlenih pri delu in potrošniki. *IPSOS*. Najdeno 9. Julija 2009 na spletnem naslovu <http://ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-zadovoljstvoprideluinpotrosniki.html>
15. *Organizacija in naloge davčne službe*. Najdeno 14. julij 2009 na spletnem naslovu http://www.durs.gov.si/si/o_davcni_upravi_rs/organizacija_in_naloge_davcne_sluzbe/
16. *Organizacijska klima v Sloveniji: poročilo za leto 2005*. Najdeno 10. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.rmplus.si/siok/arhiv.php?sesion_id=
17. Pogačnik, V. (1997). *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost d. o. o, Center za psihodiagnostična sredstva.
18. Pogačnik, V. (2000). Uporaba lestvice delovnega zadovoljstva v slovenskih podjetjih. *Psihološka obzorja*. Najdeno 12. julija 2009 na spletnem naslovu <http://psy.ff.uni-lj.si/iGuests/Obzorja/Vsebina1/Vol9-4/pogacnik.pdf>

19. *Projekt primerjalnega raziskovanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah.* Najdeno 5. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=43>
20. Ramšak Pešec, M. (2007). Kako motivirati in nagrajevati javne uslužbence. *Javna uprava*, 43 (2), 423–434
21. Rozman R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije* (1^o ed.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
22. *State of Employee Satisfaction.* Najdeno 13. julija 2009 na spletnem naslovu http://www.insightlink.com/State_of_employee_satisfaction.html
23. Statistični urad Republike Slovenije. (2009). *Pomembnejši statistični podatki o Sloveniji 2009.* Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
24. Stipič, S. (2007, september). Človeški viri: fluktuacija človeških virov. *Kapital.* Najdeno 16. julija 2009 na spletni strani <http://www.revijakapital.com/dfs/clanki.php?idclanka=88&oznaci=fluktuacija>
25. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. (2008). *Uradni list RS* št. 51/2008 (23. maj 2008)
26. Uredba o napredovanju uradnikov v nazive. (2008). *Uradni list RS* št. 98/2008 (14. oktober 2008)
27. Zakon o davčni službi uradno prečiščeno besedilo. (2007), *Uradni list RS* št. 1/2007 (5. januar 2007)

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	2
Priloga 2: Tabele razdelitve anketirancev po demografskih značilnostih.....	4
Priloga 3: Grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih na DU Ljubljana.....	5
Priloga 4: Tabela primerjave povprečnega zadovoljstva delavcev na DU Ljubljana z delavci v okviru SiOK 2007	6

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Anketni vprašalnik za ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih na Davčnem uradu Ljubljana

Pozdravljeni!

Sem Karin Erjavec, študentka 3. letnika ekonomske fakultete. Za zaključek tretjega letnika in s tem preddiplomskega študija moram napisati diplomsko delo. Naslov mojega diplomskega dela je Merjenje zadovoljstva zaposlenih na izbranem davčnem uradu, zato vas prosim, da mi pomagate pri tej raziskavi. Na podlagi vaših mnenj želim ugotoviti, kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih na Davčnem uradu Ljubljana, poleg tega pa me zanima tudi, kje in za koliko se to zadovoljstvo razlikuje od povprečnega zadovoljstva delavcev v drugih slovenskih podjetjih.

V anketi so postavljena vprašanja, ki se nanašajo na različne vidike dojemanja vašega zadovoljstva pri delu. Da bi vam omogočila kar se da sproščeno in objektivno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani skupinsko, poleg tega pa je anketa popolnoma anonimna.

I. SPLOŠNI PODATKI ANKETIRANCA

1. Spol

- a) moški
- b) ženski

2. Starost

- a) do 25 let
- b) od 26 do 40 let
- c) od 41 do 50 let
- d) nad 50 let

3. Dosežena stopnja izobrazbe

- a) manj kot srednja
- b) srednja
- c) višja
- d) visoka/univerzitetna
- e) specializacija/magisterij/doktorat

4. Delovna doba na DU Ljubljana

- a) do 5 let
- b) od 6 do 15 let
- c) od 16 do 25 let
- d) nad 25 let

5. Naziv vašega delovnega mesta

- a) kontrolor (tudi kontrolor specialist)
- b) svetovalec (tudi višji svetovalec in svetovalec specialist)
- c) referent (tudi višji referent)
- d) koordinator
- e) administrator (tudi višji administrator)

II. ANKETA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH

Z ocenami od 1 do 5 izrazite svojo stopnjo zadovoljstva za vsakega od naštetih dejavnikov. Pri tem ocena 1 pomeni zelo nezadovoljen, 2 nezadovoljen, 3 niti zadovoljen, niti nezadovoljen, 4 zadovoljen in ocena 5 zelo zadovoljen.

	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo Z DELOM					
Zadovoljstvo Z VODSTVOM ORGANIZACIJE					
Zadovoljstvo S SODELAVCI					
Zadovoljstvo Z NEPOSREDNIM NADREJENIM					
Zadovoljstvo Z MOŽNOSTMI ZA NAPREDOVANJE					
Zadovoljstvo S PLAČO					
Zadovoljstvo S STATUSOM V ORGANIZACIJI					
Zadovoljstvo Z DELOVNIMI POGOJI					
Zadovoljstvo Z MOŽNOSTMI ZA IZOBRAŽEVANJE					
Zadovoljstvo S STALNOSTJO ZAPOSLOTITVE					
Zadovoljstvo Z DELOVNIM ČASOM					

Hvala za sodelovanje

Priloga 2: Tabele razdelitve anketirancev po demografskih značilnostih

Tabela 1: Razdelitev anketirancev po spolu

Spol	Odstotek	Število
Moški	19,7	12
Ženski	80,3	49
Skupaj	100,0	61

Tabela 2: Razdelitev anketirancev po starosti

Starost	Odstotek	Število
do 25 let	0,0	0
od 26 do 40 let	60,7	37
od 41 do 50 let	27,9	17
nad 50 let	11,5	7
Skupaj	100	61

Tabela 3: Razdelitev anketirancev po dokončani izobrazbi

Dokončana izobrazba	Odstotek	Število
manj kot srednja	0,0	0
srednja	13,3	8
višja	41,7	25
visoka/univerzitetna	40,0	24
specializacija/magisterij	5,0	3
Skupaj	100	60

Tabela 4: Razdelitev anketirancev po delovnem mestu

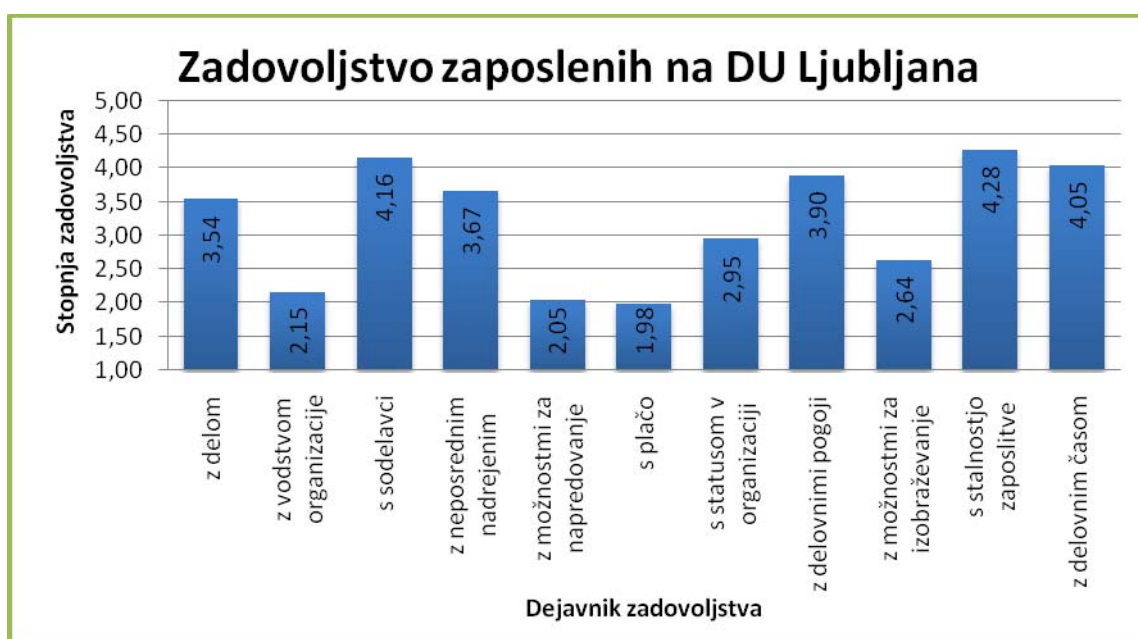
Delovno mesto	Odstotek	Število
kontrolor (tudi kontrolor specialist)	48,3	29
svetovalec (tudi višji svetovalec in svetovalec specialist)	26,7	16
referent (tudi višji referent)	18,3	11
koordinator	1,7	1
administrator (tudi višji administrator)	5,0	3
Skupaj	100,0	61

Tabela 5: Porazdelitev anketirancev po delovni dobi na DU Ljubljana

Delovna doba na DULJ	Odstotek	Število
do 5 let	18	11
od 6 do 15 let	49,2	30
od 16 do 25 let	23	14
več kot 25 let	9,8	6
Skupaj	100	61

Priloga 3: Grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih na DU Ljubljana

Slika 1: Grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih na DU Ljubljana



Priloga 4: Tabela primerjave povprečnega zadovoljstva delavcev na DU Ljubljana z delavci v okviru SiOK 2007

Tabela 6: Primerjava povprečnega zadovoljstva delavcev na DU Ljubljana z delavci v okviru SiOK 2007

Dejavnik	Aritmetična sredina DULJ	Aritmetična sredina SiOK 2007	Razlika
z delom	3,54	3,79	-0,25
z vodstvom organizacije s sodelavci	2,15	3,24	-1,09
z neposrednim nadrejenim	4,16	4,00	0,16
z možnostmi za napredovanje	3,67	3,72	-0,05
s plačo	2,05	2,81	-0,76
s statusom v organizaciji	1,98	2,67	-0,69
z delovnimi pogoji	2,95	3,26	-0,31
z možnostmi za izobraževanje	3,90	3,34	0,56
s stalnostjo zaposlitve	2,64	3,30	-0,66
z delovnim časom	4,28	3,99	0,29
z delovnim časom	4,05	3,82	0,23
Skupno povprečje	3,22	3,45	-0,23